



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
الجامعة الافتراضية السورية
ماجستير إدارة الأعمال

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين
في القطاع الحكومي"

**"The Impact of Human Resources Management
Practices on the Job Satisfaction of Workers in the
Government Sector"**

بحث مُقدّم لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصّص في إدارة الأعمال MBA

إعداد الطالب: طارق محمد حشمة
Tarek_98309

إشراف الدكتورة: سهى سنكري

الفصل S19

2020/2019

الإهداء

إلى من علمني النجاح والصبر ... والذي حفظه الله ورعاه

إلى نبع الحنان، إلى من أظلتني بدعواتها ... أُمي حفظها الله ورعاها

إلى شريكة حياتي زوجتي اعتذاراً عن انشغالي فترة الدراسة والبحث

إلى إخوتي ... مصدر سعادتي

إلى كل من ساندني في التقدم نحو صعود درجات العلم

أهدي لهم جميعاً جهدي المتواضع

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور المشرفة سهى سنكري على ما

قدمته من نصح وتوجيه لإعداد هذا البحث العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى لجنة المناقشة الموقرة لما أبدوه من مقترحات

وملاحظات قيّمة لهذا البحث بغية تصويبه والإرتقاء به.

الدكتور أسامة الفرّج والدكتور فداء الناصر

كم أتقدم بالشكر للسيد رئيس هيئة التخطيط والتعاون الدولي الدكتور

عماد الصابوني ولكافة العاملين في الهيئة الذين ساهموا في إثراء هذه

الدراسة بجمع البيانات الكافية لإنجازها.

وكذلك أتوجه بالشكر لكل من سهل لي مهمتي في إنجاز هذا البحث.

ملخص البحث

الملخص باللغة العربية: هدفت هذه الدراسة للبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي، حيث تمثلت هذه الممارسات بـ (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتأهيل، التحفيز، الأجور والتعويضات، المشاركة والتمكين، تقييم الأداء) وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في هذا القطاع، ومن أجل تحقيق أهداف البحث طورَ الباحث استبانة مؤلف من /47/ فقرة من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، يتكون مجتمع البحث من القطاع الحكومي في سورية، وقد تم اختيار أربع جهات حكومية (هيئة التخطيط والتعاون الدولي، المصرف التجاري السوري، وكالة الأنباء السورية سانا، المركز الاخباري في وزارة الإعلام)، أما عينة الدراسة فسحبت بالطريقة العشوائية البسيطة، ثم تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المؤلفة من /120/ مفردة، تم استرداد /107/ مفردة في حين تم دراسة /91/ مفردة للدراسة بعد التصفية واستبعاد الاستبانات الغير صحيحة، تم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام عدد من التحاليل، وخلصت الدراسة الى نتيجة مفادها أن الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بحد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية وكان الأثر الأكبر للأجور والتعويضات يليها المشاركة والتمكين يليها التحفيز وتقييم الأداء وأقلها الاستقطاب والتعيين والتدريب والتأهيل. وما أكدته النتائج أن جميع الممارسات تؤثر بشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يزداد الرضا الوظيفي، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتعديل سلم الأجور والرواتب وتحسين نظام التعويضات والحوافز، وتعديل الهياكل التنظيمية والوظيفية للجهات الحكومية والتحديث الدوري لعملية التحليل الوظيفي وإقامة الدورات التدريبية وتعديل معايير تقييم الأداء وإقامة الاجتماعات الدورية ووضع استراتيجية تحفيز خاصة بالموارد البشرية بالإضافة لدراسة الاحتياجات التدريبية وتحديد احتياجات الجهات العامة بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية (إدارة الموارد البشرية، التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتأهيل، الأجور والتعويضات، التمكين والمشاركة، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي

Abstract

This study aimed to research human resource management practices and their impact on job satisfaction for workers in the government sector, as these practices were (attracting and recruitment, training and qualification, motivation, wages and compensation, participation and empowerment, performance evaluation) and their impact on job satisfaction for workers in this sector, In order to achieve the aims of the research, the researcher developed a questionnaire consisting of / 47 / paragraphs in order to collect the primary data from the study samples, the research community consists of the government sector in Syria, and four government agencies were chosen (the Planning and International Cooperation Authority, the Syrian Commercial Bank, the Syrian News Agency SANA, the news center in the Ministry of Information), and the study sample was drawn in a simple random method, then the questionnaire was distributed to The research sample consisting of / 120 / items, / 107 / items were retrieved, while / 91 / items were studied for study after filtering and excluding incorrect questionnaires. The questionnaires were analyzed using the SPSS program using a number of analyzes, The study concluded that the job satisfaction of employees is greatly affected by human resource management practices and the greatest impact of wages and compensation was followed by participation and empowerment followed by motivation and performance evaluation, and the least attracting and recruitment, and training and rehabilitation. What the results confirmed is that all practices positively affect the job satisfaction of employees. The better the application of these practices, the more job satisfaction increases. The study ended with a set of solutions and proposals, such as adjusting the wage and salary scale and improving the compensation and incentives system, amending the organizational and functional structures of government agencies and periodic updating of the job analysis process, following training courses, amend the criteria for performance evaluation, Hold regular meetings, and developing a human resource motivation strategy, in addition to studying the training needs and Identify the needs of public entities better.

Keywords (human resource management, job analysis, human resource planning, attracting and recruitment, training and qualification, wages and compensation, empowerment and participation, performance evaluation, job satisfaction).

جدول المحتويات

1.....	الفصل الأول
1.....	الإطار العام للبحث
1.....	أولاً - مقدمة:
3.....	ثانياً - مشكلة البحث:
4.....	ثالثاً - أهداف البحث:
4.....	رابعاً - أهمية البحث:
4.....	خامساً - المصطلحات والتعاريف:
6.....	فرضيات البحث
8.....	الفصل الثاني
8.....	أدبيات البحث
8.....	الجزء الأول: الإطار النظري للبحث
8.....	المبحث الأول - ماهية إدارة الموارد البشرية وممارستها
8.....	القسم الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
11.....	القسم الثاني - ممارسات إدارة الموارد البشرية:
26.....	المبحث الثاني - الرضا الوظيفي وأهميته في المنظمة
26.....	أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي:
27.....	ثانياً - الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:
28.....	ثالثاً - أنواع الرضا الوظيفي:
31.....	رابعاً - محددات الرضا الوظيفي:
32.....	خامساً - مظاهر الرضا الوظيفي:
33.....	سادساً - أساليب قياس الرضا الوظيفي:
34.....	الجزء الثاني: الدراسات السابقة:
40.....	الفصل الثالث

40.....	منهج البحث وإجراءاته
40.....	أولاً - منهج البحث:
40.....	ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:
40.....	ثالثاً - أدوات الدراسة:
41.....	رابعاً - متغيرات البحث:
43.....	خامساً - تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:
44.....	سادساً - اختبار الفرضيات:
51.....	الفصل الرابع
51.....	نتائج البحث ومناقشتها
51.....	أولاً: نتائج البحث:
53.....	ثانياً: مناقشة النتائج:
54.....	ثالثاً: التوصيات:
59.....	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

أولاً - مقدمة:

إن التوسع الذي شهدته المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، وغيرها أدى إلى وجود إدارات فاعلة في تلك المنظمات، سواء من جانب إدارة الموارد التي تقوم عليها، أو جانب عمليات التشغيل التي تعمل على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المنظمات، والذي يترتب عليه بناء مركز استراتيجي يضمن بقاء المنظمات في ظل التنافس الكبير، ويؤدي بدوره أيضاً إلى النمو والتقدم من ناحية أخرى.

فبالنسبة للفرد العامل نجد أن النظرة تغيرت تماماً نحوه، حيث أدركت المنظمات وأصحاب الأعمال أن العنصر البشري هو المورد المحوري والاستراتيجي للقيام بأعمالها.

ونظراً إلى خصوصية العنصر البشري واعتباره مورد خاص جداً، لا يمكن لأية منظمة إنتاجه أو تقليده، فهو أهم الموارد المؤثرة على أداء المنظمات والأهداف التي تحققها المنظمات، الأمر الذي جعل الاهتمام بإدارة الموارد البشرية ورفع مستواها وتوجيه الموارد والتكنولوجيا الحديثة لخدمتها من أولويات المنظمات.

فالموارد البشرية تعتبر اليوم مصدراً أساسياً للتنافس بين المنظمات، لاسيما في مجال إنتاج المعرفة وتقنياتها ووسائل الاتصال الحديثة. فقد شهدت العقود الثلاثة الأخيرة توجهاً يدعو للتفكير بظاهرة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وتنمية الموارد البشرية عالية التأهيل والتمكين بقصد امتلاك رأس المالي المعرفي والفكري (Dumay، 2016).

كما أن الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في إدارة المنظمة ورفع كفاءتها وفعاليتها في المهام والأنشطة التي تعتبر محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة وقدرتها على التميز والمنافسة وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولذلك يجب ادارتها بالشكل الأمثل.

ولقد أصبحت الحاجة إلى إدارة تختص بشؤون المورد البشري في ظل كل تلك التطورات أكثر من ضروري، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تتواجد في المنظمات في العصر الحديث، إذ تعرف هذه الإدارة على أنها إدارة مختلف العاملين في منظمة معينة، حيث تتولى العديد من المهام الحساسة التي تتعلق بهؤلاء الموظفين، وبمختلف القوى العاملة، وتولى أيضاً مسؤولية استقطاب الموظفين، واختيار الأكثر كفاءة منهم، وتدريبهم على مهام عملهم وتقييمهم، ومكافأتهم، وتعريفهم بحقوقهم، وواجباتهم، ومتابعة تنفيذ قوانين العمل المختلفة، كما وتقوم بالعديد من المهام والوظائف الأخرى، لهذا فإن إدارة الموارد البشرية لها أولوية قصوى في عمل أي منظمة مهما كانت، وكلما كانت هذه الإدارة أكثر كفاءة، كانت أكثر قدرة على النهوض بالمنظمة، فالكفاءات البشرية باتت من أهم الركائز لنهضة المنظمات والأعمال على اختلافها (Jungin،kim،2010).

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي ومتكامل ومتماسك للعمال لتتمية ورفاه العاملين في المنظمات (Armstrong،2009).

ولا يمكن لأي منظمة من تحقيق أهدافها وتطويرها وتحسينها إلا إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدرّبة ومن ثم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة عليها وصيانتها وتطويرها ووضع نظام عال للأجور والحوافز والمكافآت وتبني الموضوعية في قرارات الترفيع وفق اعتبارات ومعايير تقييم عادلة وواضحة للجميع وعلى درجة عالية من الشفافية. ولذلك يعد دور إدارة الموارد البشرية ذو أهمية كبيرة على الموارد البشرية من حيث الرضا الوظيفي للعمال، والذي بدوره يعتبره العاملون حجر الأساس لبقيتهم في العمل وولتعزيز إنتمائهم الوظيفي. وتتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن دور الفرد تجاه العمل، إذ أن هذه المشاعر تعطي للعمل قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل، ومما لا شك فيه أن درجة رضا العامل عن عمله، تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه الفرد مادياً ومعنوياً (العمرى فريال،2019).

ولذلك فإن العناية في العامل والإهتمام برضاه الوظيفي من خلال تقديم المزايا والحوافز من خلال الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية، له تأثير مباشر على العاملين الذي يخلق لهم الرضا الوظيفي عن أداء المنظمة والذي بدوره يؤدي للرضا الكامل للمنظمة.

وأيضاً فإن العناية بالعمال وبرضاه الوظيفي سيحقق انخفاض جميع المظاهر السلبية المخلة بالعمل من زيادة طلبات النقل والندب والاستقالة والدوران الوظيفي غير المخطط والشكاوى والتمارض والإضرابات والإعتصامات والمشاكل الداخلية وكثرة التحقيقات وفرض العقوبات وسوء الأداء والإنتاج.

ومن خلال رضا العاملين الوظيفي تظهر نتائج اندماج العاملين والتحول بالمنظمة إلى أنظمة فرق العمل ذات الروح الجماعي بما يخلق الجانب التنافسي وتنمية القدرات والولاء التنظيمي لتلك المنظمة وذلك بما تقدمه من إمكانيات لهذه الموارد البشرية لتكون فاعلة في العمل وملهمة لبعضها البعض ومبتكرة وخلاقة لكل ما هو جديد ومناسب لهذا العمل.

ومن أجل دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي، تقصد الباحث اختيار عينة البحث من عدة جهات حكومية جميعها يخضع للقانون العاملين الأساسي في الدولة رقم 50/ لعام 2004.

ثانياً - مشكلة البحث:

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل منظمات القطاع الحكومي دوراً مهماً في تلك المنظمات، إذ تلقى اهتماماً كبيراً من قبل الحكومة وخصوصاً في الأونة الأخيرة وذلك من خلال مشروع الإصلاح الإداري الذي أطلقه السيد الرئيس والذي يعتبر مشروع عبر وزاري يشمل جميع وزارات الدولة. وذلك من خلال تحويل المديرية الإدارية إلى مديريات موارد بشرية تعنى بممارسات صحية وصحيحة قادرة على استقطاب وتدريب وتأهيل كوادر إدارية وفنية عالية الكفاءة.

مما يجعل الاهتمام بالموارد البشري في القطاع الحكومي من أهم المشاريع الحالية التي تقوم عليها الحكومة. نتيجة لذلك فإن هذه الممارسات تعنى بشكل أساسي بتأثيرها المباشر على رضا العامل في القطاع الحكومي الذي هو صمان نجاح المنظمات أو فشلها.

وبناءً على ذلك فإن مشكلة البحث تتحدد في الإجابة على الأسئلة التالية:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي؟

ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي؟

ثالثاً - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

1. تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.
2. توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع رضا العاملين.
3. لفت الانتباه إلى أهمية رضا العاملين في العمل ورفع سوية المنظمة وأدائها.

رابعاً - أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، خاصة في ظل أهمية القطاع الحكومي وعلاقتها بخدمة المواطن واشتداد حدة التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على مؤسسات القطاع العام مواكبتها باستمرار. وتتجلى أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الانماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصاً أن بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية، وتلقي الضوء أيضاً على إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي حيث تساهم نتائج الدراسة في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي.

خامساً - المصطلحات والتعاريف:

- 1-الموارد البشرية: Human Resources هي جميع العاملين الفنيين والإداريين في المنظمة القائمين بالأعمال في كافة أنواع المنظمات سواء عمل انتاجي او خدمي او أي عمل كان.
- 2-إدارة الموارد البشرية: Human resource management الإدارة التي تعنى بجميع القرارات والإجراءات الإدارية التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة والموظفين (مواردها البشرية).
- 3-التحليل الوظيفي: Job Analysis يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة. حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها

الفرد ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي.

4- تخطيط الموارد البشرية: Human Resources Planning: يعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحول من الإدارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجياً. حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات، وفق خطط ومعايير وجدولة زمنية محددة.

5- التوظيف: Staffing: هي عملية الحصول على العدد والمزيج المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة .

6- التدريب والتطوير: Training & Development: يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين المعارف والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر. أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والقدرات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد. وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

7- التعويضات والمنافع: Compensation & Benefits: هي وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المنظمة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المنظمة. وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المنظمة ككل.

8- إدارة وتقييم الأداء: Performance Management & Appraisal: هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال. ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزاً لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات

الأوسع، والأكثر تعقيداً للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول.

9- التمكين: Empowerment : وهي مشاركة القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات. وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة.

10- إدارة العلاقات بين العاملين: Workers Relationships Management : وترتبط بتفعيل العلاقات بين العاملين التي من شأنها إضافة القيمة، وتعزيز عملية التعلم وتناقل ومشاركة المعرفة، والتعلم من الخبرات والمناقشات مع الزملاء، ضمن فرق وجماعات العمل الرسمية وغير الرسمية.

11- الرضا الوظيفي: Job Satisfaction: مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمنظمة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة). والذي تظهر نتائجه الإيجابية باستنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمنظمة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى: H01 :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين-التدريب والتأهيل-التحفيز-الأجور والتعويضات-المشاركة والتمكين-تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي وتنبثق منها ست فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: H01-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمرحلة الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثانية: H01-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم التدريب والتأهيل للعاملين على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الثالثة: H01-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لدور تحفيز العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الرابعة: H01-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقديم الأجور والتعويضات للعاملين على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية الخامسة: H01-5 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتفعيل المشاركة والتمكين على العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الفرعية السادسة: H01-6 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أداء العاملين على الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: H02:

لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى الفرد العامل تُعزى لخصائصه الشخصية وقد انبثق عنها أربع فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: H02-1 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي للعاملين يُعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: H02-2 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي للعاملين يُعزى لمتغير العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: H02-3 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي للعاملين يُعزى لمتغير المستوى التعليمي.

الفرضية الفرعية الرابعة: H02-4 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي للعاملين يُعزى لمتغير سنوات الخبرة الوظيفية.

الفصل الثاني

أدبيات البحث

الجزء الأول: الإطار النظري للبحث

المبحث الأول - ماهية إدارة الموارد البشرية وممارساتها

القسم الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تُعتبر عناصر الإنتاج المختلفة ضرورية لتحقيق أي عمل، إلا أنه مع مرور الزمن بقي عنصر الموارد البشرية أحد أهم هذه العناصر، ولمواكبة التطورات والتغيرات المتلاحقة في ميادين العلم والمعرفة، أخذت الدول بالبحث عن الكوادر المؤهلة القادرة على النهوض بأعباء التنمية، الأمر الذي استدعى وجود إدارة فاعلة قادرة على فهم متطلبات العمل الغنية والتنظيمية وتقوم بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتعمل على تأمين الموارد البشرية اللازمة كماً ونوعاً.

أولاً - تعريف إدارة الموارد البشرية وخصائصها:

هناك العديد من التعاريف ودرجات مختلفة من التعقيد نذكر منها:
إدارة الموارد البشرية هي نهج استراتيجي ومتكامل ومتماسك لتوظيف وتنمية ورفاه العاملين في المنظمات (Armstrong، 2011).

بينما عرّفها بوكسال بأنها العملية التي من خلالها تبني الإدارة القوة العاملة وتحاول تخطيط الاحتياجات البشرية التي تحتاجها المنظمة (Purcell، Boxall، 2016).

تُشير هذه التعريفات إلى بعض الخصائص الرئيسية لإدارة الموارد البشرية كما حددها أرمسترونج:
(Armstrong، 2011)

تنوع إدارة الموارد البشرية: حيث من الصعب تحديد الخصائص العالمية لإدارة الموارد البشرية. توجد العديد من النماذج والممارسات تختلف بين المنظمات، وغالباً ما تتوافق وفق الإصدار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية في جوانب قليلة.

الطبيعة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية: لعل أهم ميزة في إدارة الموارد البشرية هي الأهمية التي يعلّق عليها التكامل الاستراتيجي. وهذا يتطلب أن يكون تخطيط الموارد البشرية متسقاً مع التخطيط التنظيمي بشكل عام.

الطابع الموجّه نحو الالتزام في إدارة الموارد البشرية: حيث تقوم مفاهيم التمكين والمشاركة على دعم إدارة الموارد البشرية، إذ يرى جميع المشاركين في منظمة ما أنهم يشاركون في هدف محدد ومعروف فمن المرجح أن يكونوا أكثر التزاماً وبالتالي القيام بالأعمال بجودة ومستوى أعلى. أحد الخصائص الأكاديمية لإدارة الموارد البشرية مفهوم رأس المال البشري: وهو فكرة أن الناس ومهاراتهم الجماعية وقدراتهم وتجاربهم يجب اعتبارها ميزة ثمينة ومصدراً للميزة التنافسية بدلاً عن التكلفة.

إدارة الموارد البشرية نشاط تحرّكه الإدارة العليا: فعلى الرغم من الزيادة في عدد مديري الموارد البشرية، فإن ارمسترونج وصفها بأنها مركزية، مدفوعة من قبل الإدارة العليا وذلك من خلال النشاط الاستراتيجي الذي تنتهجه وتمتلكه الإدارة العليا.

تقوم إدارة الموارد البشرية على التركيز على احتياجات المنظمة وأهداف العمل وقيمه: حيث يعتمد إلى حد كبير على فلسفة الإدارة، حيث أن إدارة الموارد البشرية تقوم على مراعاة جميع أصحاب المصلحة والقيم المعايير التي يتوقع المجتمع الالتزام بها.

ثانياً - أهداف إدارة الموارد البشرية:

تُستمد أهداف إدارة الموارد البشرية من ربط الفلسفات المتعلقة بظهور وتطور إدارة الموارد البشرية، وسنذكر فيما يلي هذه الأهداف: (Beer & Spector 1985; Armstrong; 1995)

1- محاولة تحقيق مهمة تنظيمية ورؤية وأهداف من خلال استخدام العاملين كموارد قيمة، وذلك على عكس العاملين التقليديين (من خلال نظرية الإدارة)، حيث كان يُنظر إلى العاملين على أنهم الأدوات اللازمة لإنجاز العمل في المنظمات. أما الآن يعترف مديري إدارة الموارد البشرية ويقدرون الحاجة إلى وضع الناس على رأس جدول الأعمال في تحقيق الأهداف التنظيمية، لأن قوة المنظمة يعتمد على طبيعة القوى العاملة، وبذلك يُعدّ "وضع العاملين في قائمة الاهتمام في

جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وجعلهم يشعرون أنهم في القمة" خطوة إلى الأمام في بناء ميزة تنافسية بين المنظمات.

2- استخدام قدرات العاملين، حيث أن التنظيم الناجح هو العمل الذي يمكّن من الاستفادة الكاملة من إمكانيات العاملين. وهذا يتجلى في الأساليب المختلفة المستخدمة في تصميم الوظائف والتوظيف والتعيين والاستخدام، ويُركّز هذا الهدف على إعادة تصميم الوظائف بحيث يمكن القيام بالوظائف ذات الصلة من قبل شخص واحد، واستخدام موظفين متعددي المهارات، وترتيب العمل بدوام جزئي، والتعاقد من الباطن، إلخ.

3- ضمان التزام العاملين بأعمالهم، وذلك من خلال الفرق والإدارات والمنظمة بأكملها. حيث أن السعي لتحقيق التزام الموظف الكامل يهدف إلى تقليل التعارض غير الضروري بين الموظفين والإدارة، والذي من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين، وارتفاع معدل دوران الموظفين وانخفاض الإنتاجية في نهاية المطاف .

ويتم تعزيز الالتزام باستخدام استراتيجيات مختلفة بما في ذلك التدريب والتوجيه وتوفير المكافآت والحوافز .

4- التأكد من أن الأنظمة والعمليات والأنشطة التنظيمية تتكامل وتتآزر من خلال ثقافة تنظيمية قوية، حيث تتكون هذه الثقافة من القيم والمواقف والمعايير والممارسات التي تقوم بها المنظمة ككل، وتعزيز ثقافة تجعل العامل فخوراً بعمله وبالمنظمة التي يعمل بها.

5- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفي لغة الاقتصاد (الموارد نادرة دائماً)، ولا يمكن للمنظمة النجاح إن كانت المنظمة تُفرط في استخدام الموارد المتاحة (العاملين، والآلات والمعدات، والطاقة. إلخ) أو إن استُخدمت هذه الموارد في الوقت أو المكان الخطأ.

فكل هذه السيناريوهات تُشير إلى وجود هدر للموارد، لأن البعض منها سوف يُستنفذ بسهولة أو يُترك دون داع أو يتم استخدامه دون حكمة. وفي هذه الحالة إن مطابقة الموارد مع الأداء تعتبر آلية لرصد الكفاءة التنظيمية.

6- العمل الجماعي: يُعد هذا الهدف مشتقاً من علم التحكم الآلي ونظرية النظم، والذي يعمل بالمبدأ الأساسي القائل بأن "مجموع الأجزاء أقل من الكل". فمن منظور إدارة الموارد البشرية يُعد عمل كل وظيفة، ووحدة تنظيمية، وقسم، وجميع فئات العاملين بشكل فريق عوضاً عن الفردية في

العمل طريقة للتحسين على جميع المستويات، حيث يرافق هذا العمل الإبداع والابتكار والعمل الجماعي وإدارة عالية الجودة ويعتبر كمحرك أساسي في التميز المؤسسي.

7- تمكين المدراء من المرونة والتكيف مع التغيرات المطلوبة في السعي نحو تحقيق التميز في وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتطلب القيام بالتغيير السريع في بيئة تنظيمية ما، القدرة على اتخاذ قرارات سريعة واتخاذ التدابير الصحيحة قبل فوات الأوان.

وما يهم هو ليس كيف تُنجز المهمة وإنما ما الذي يُنجز.

القسم الثاني - ممارسات إدارة الموارد البشرية:

عندما ظهرت المدرسة العلمية وأبرز روادها فريدريك تايلور، وضعت أول فكرة لوظائف الاختيار والتوظيف والتدريب، وحين جاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية أضاف روادها مثل آلتون مايو وغيره وظائف جديدة لإدارة الموارد البشرية تمثلت بالعلاقات الاجتماعية بين العاملين والإدارة، والنقابات والسلامة المهنية، وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة أخذ الاهتمام بالجوانب الإنسانية يزداد بدرجة، الأمر الذي دعا إلى ظهور مهام عديدة ترفع من إمكانيات العاملين وتُشبع احتياجاتهم بنفس الوقت وتحدد أساليب التخطيط للتطوير، وسيتم استعراضها بشكل بسيط ومقتضب بهدف التوضيح والتعريف بممارسات هذه الوظائف، حيث أن شرحها تفصيلاً يحتاج إلى مجلدات، كما أن الباحثين في مجال الموارد البشرية لم يبخلوا في الاستفاضة بها ومن أبرز هذه الوظائف:

التوظيف.

تنظيم شؤون العاملين.

تنظيم منح الأجور والحوافز.

تطوير الموارد البشرية.

الصحة والسلامة المهنية.

أولاً - التوظيف:

التحليل والتوصيف الوظيفي:

نظراً لأهمية التحليل الوظيفي بالنسبة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى، تسعى المنظمات دائماً إلى تحديد المهام والأنشطة التي يُمكن من خلالها استعراض مواصفات العمل وخصائص الأفراد الذين سيقومون لاحقاً بأداء ذلك العمل، ويتضمن الأسلوب العلمي للتحليل والتوصيف الوظيفي جانبين رئيسيين هما: (Desier، 2006)

وصف الوظائف: وهو وصف مكتوب بوثيقة يُبين متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل وغيرها.

المواصفات الوظيفية: وتتمثل في تحديد المهارات والخبرات الواجب توافرها في الموظف لكي يتمكن من تحقيق أعلى مستوى أداء ممكن.

أهداف التحليل والتوصيف الوظيفي: (Armstrong's handbook، 2009)

- توضيح الأهداف العامة والاستراتيجية للمنظمة.
 - تحديد كيفية تنظيم العمل لتحقيق الأهداف المرجوة بما في ذلك استخدام التكنولوجيا والأعمال المتكاملة.
 - تجنب التداخل غير الضروري في الأعمال أو الإزدواجية.
 - تكامل الأنشطة وتحقيق التعاون والعمل الجماعي.
 - توفير الاتصال السريع للمعلومات في جميع أنحاء المنظمة.
 - تحديد دور ووظيفة كل وحدة تنظيمية حتى يتسنى لجميع المعنيين معرفة دورهم في تحقيق الهدف العام للمنظمة.
 - توضيح الأدوار الوظيفية والمساءلة والسلطات الممنوحة.
- خطوات التحليل والتوصيف الوظيفي:
- جمع البيانات الخاصة بطبيعة عمل المنظمة وهيكلها التنظيمي والاختصاصات عن طريق المقابلة أو إجراء الاستقصاء.
 - تقييم ومراجعة البيانات والمعلومات للتحقق من تطابقها مع الهيكل التنظيمي.

- تحليل بعض وظائف المنظمة بشكل دقيق ثم إجراء القياس على بقية الوظائف توفيراً للوقت والجهد.
- إعداد وصف كامل للوظيفة ومواصفات من سيشغلها.

مواصفات شاغل الوظيفة		وصف الوظيفة
الذكاء والمقدرة العقلية	تحليل الوظيفة	اسم الوظيفة وموقعها
المستوى التعليمي		الواجبات والمسؤوليات
الخبرات السابقة		المهام الرئيسية
القدرات الجسدية		الأدوات المستخدمة
		نوعية الإشراف
		ظروف العمل

الشكل رقم (1) المصدر: (مؤيد السالم، صالح حروش، 2002، ص42)

تخطيط الموارد البشرية:

يُعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في المنظمات الحديثة، لكونه يتعلق بالتنبؤ وتقدير الطلب المستقبلي على العمالة، وقد ورد أكثر من تعريف لتخطيط الموارد البشرية، إلا أنها أجمعت في معظمها على نقطتين رئيسيتين تُشكّلان صلب عملية التخطيط، وهي في الأولى حصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً لمعرفة الفائض أو العجز منها وفي الثانية تحديد ما هو معروض ومتاح من القوى العاملة لتلبية تلك الاحتياجات. (عقيلي، 2004).

خصائص تخطيط الموارد البشرية وأهمها:

- عملية مستقبلية لأنها تقوم بالتنبؤ.
- عملية دورية ومنظمة.
- عملية تحقيقية تهدف للوصول إلى التطابق بين العرض والطلب.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية وأهمها:

- حجم المنظمة.
- طبيعة عمل المنظمة.

- المركز المالي التنافسي.
- الأهداف المستقبلية، ومدى توافقها مع أهداف الإدارات الأخرى.
- أبرز المشكلات التي تنشأ عن غياب تخطيط الموارد البشرية:
- سوء توزيع الموارد البشرية ووجود فائض أو عجز ينعكس على مستوى الأداء.
- عدم استقرار الأداء نتيجة عدم التخطيط للتغيرات المفاجئة في أوضاع بعض العاملين.
- عدم التوافق بين العرض والطلب من حيث الكم ومن حيث النوع، وبالتالي اضطراب عمليات الاستقطاب والتوظيف والتدريب.

- أهم الأهداف التي يُمكن تحقيقها بالتخطيط الجيد للموارد البشرية:
- استيفاء الاحتياجات من الموارد البشرية كماً ونوعاً وفي الوقت المناسب.
- المحافظة على الطاقات البشرية المتوفرة.
- إعداد الميزانية الخاصة بالتوظيف والتدريب.
- الإعداد الجيد لوظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.
- تحقيق التكامل بين الخطة الاستراتيجية للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيها.

ج. استقطاب الموارد البشرية:

نتيجة التطورات المتلاحقة وازدياد المنافسة، اختلفت نوعية الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات وأصبحت الحاجة أكبر إلى الموارد البشرية المُدرّبة والمؤهلة والقادرة على التأقلم والتعامل مع الحداثة، وتبرز أهمية الاستقطاب لعلاقته مع المهام الأخرى كالإختيار والتعيين، وتتميز عملية الاستقطاب في أنها توفر عدة بدائل متاحة تسمح للمنظمة المفاضلة بينها.

خطوات الاستقطاب:

- الخطوة الأولى: مراجعة الأعداد والنوعية المطلوبة الواردة في الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحديد الزمن المطلوب للتعيين.
- الخطوة الثانية: تحليل الوظيفة وتحديد المواصفات المطلوبة للموظف الذي سيشغلها.
- الخطوة الثالثة: تحديد المصادر الداخلية والخارجية التي تسمح بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.

- الخطوة الرابعة: استقبال طلبات التوظيف مع تعهّد أصحاب العلاقة بصحة المعلومات الواردة فيها (محفوظ ، 2006).

مراحل خطوات الاستقطاب:



المصدر (محفوظ أحمد جودة، 2010)

مصادر الاستقطاب: (جودة، 2010)

مصادر الاستقطاب الداخلية وأبرزها:

- الترقية وتكون عند نقل موظف داخل المنظمة لشغل وظيفة أعلى.
- النقل الوظيفي ويتم بشكل أفقي بين الوظائف من قسم إلى آخر.
- الإعلان الداخلي، عندما ترغب المنظمة في تعيين عدد من العاملين في وظائف المستويات الدنيا ويتم ذلك بملصق في لوحة إعلانات المنظمة ليتقدّم بعدها إلى الوظيفة من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

مصادر الاستقطاب الخارجية وأبرزها:

- الإعلان الخارجي في الصحف والمجلات التي تصل إلى أكبر شريحة من الأفراد بالنسبة للوظائف التي لا تحتاج تخصصات نوعية، أما التي تحتاج إلى مواصفات خاصة ونوعية في شاغل الوظيفة فيتم النشر في الدوريات المتخصصة أو النشرات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب مهنة ما بحيث تضمن وصول الإعلان إلى المهتمين في الأمر.

- مكاتب التوظيف سواءً كانت خاصة أو عامة أو وكالات على شبكة الإنترنت.
- المؤسسات الأكاديمية التي تُعد مصدر هام ورئيسي في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة، وقد تقوم بعض المنظمات بعقد اتفاقيات مع المعاهد الفنية أو الجامعات بغرض جذب خريجها للعمل.
- مراكز التدريب وتضمن توافر أشخاص باختصاصات محددة يحملون شهادات تخصصية معتمدة صادرة عن مركز تدريب معتمد وبالتالي تكون هذه النوعية من الموارد البشرية جاهزة مباشرة للدخول في العمل دون انتظار فترة التدريب أو غيرها من المعوقات.

د. الاختيار والتعيين:

اختيار الموارد البشرية:

تُمثّل وظيفة الاختيار بدء مرحلة التنفيذ الفعلي لتلبية خطة إدارة الموارد البشرية في تأمين احتياجات المنظمة من العناصر (مباركة، 2006)، ويتم بدايةً إجراء المقابلة الشخصية ثم اختبار الأداء الذي يهدف إلى معرفة مدى قدرة الشخص على أداء عمل معين، وتهدف هذه الاختبارات إلى قياس معلومات الفرد تحريراً وشفوياً للوقوف على تصور أولي في مقدرته على تنفيذ مهام أصعب، ومن ثم قياس مهارات الشخص الوظيفية بملاحظة طريقة تصرفه وسلوكه عن طريق محاولة وضعه في موقف وظيفي عملي، وبالتالي استطلاع قدرة المتقدم للعمل على التعامل مع مختلف المواقف والظروف وابتكار أفضل الحلول (جودة، 2010).

تعيين الموارد البشرية:

بعد انتهاء المقابلات وفحص طلبات جميع المتقدمين للعمل واختيار الأنسب منها، تبدأ مهمة القيام بتنفيذ إجراءات التعيين المقررة وفق الأنظمة والقوانين والمتمثلة في أربع نقاط (ناصر، 2011):

- إصدار قرار التعيين: يتم من قبل مختصين بعد التحقق من كافة الثبوتيات المطلوبة لشغل الوظيفة وتصديق الجهات المالية المختصة على صحّة الأجر والتعويضات المقررة بموجب صك التعيين.

- التهيئة المبدئية: من خلال التعريف بالمهام والواجبات وأهداف المنظمة وسياستها الهامة ويتم ذلك بعدة وسائل سواءً بالكتب أو النشرات أو الزيارات الميدانية لمرافق المنظمة.

- المتابعة والتقويم: وذلك خلال فترة التجربة التي قد تصل إلى مدة سنة، حيثُ يُقدّم الرئيس المباشر في نهايتها تقريراً عن مدى كفاءة الموظف الجديد من عدمه.
- التثبيت: بعد انقضاء فترة الاختبار وثبوت الكفاءة، يُعيّن الموظف بصورة نهائية ويحصل على كافة الصلاحيات الممنوحة لزملائه الآخرين وفق الدرجة والمرتبة الوظيفية.

ثانياً - تنظيم شؤون العاملين:

إدارة المعلومات الشخصية والوظيفية:

- تعكس إدارة المعلومات بشكل عام اهتمام المنظمة بمواردها البشرية وتمييزها من خلال توفير البيانات والوظائف والأنشطة الخاصة بالعاملين وتعد مورداً أساسياً في المنظمة يساعد صانع القرار في اتخاذ القرار الأنسب تبعاً للظروف المختلفة، وإدارة المعلومات لا تعني التقنيات وإنما مجموعة الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة في المنظمة.
- الهدف من إدارة المعلومات الشخصية والوظيفية:

الهدف الأساسي لنظم معلومات إدارة الموارد البشرية يكمن في الاحتفاظ بقاعدة بيانات دقيقة وكاملة ومتجددة يمكن استخدامها عند الحاجة للتقارير والسجلات وآلية المهام والإجراءات مثل تتبع طلب التوظيف (Gara، 2001)، وعليه تتمثل أهم أهداف إدارة معلومات الموارد البشرية:

- إعطاء أقصى فائدة ممكنة من استخدام الحاسب في تحليل البيانات والمعلومات.
- المساهمة في إعداد الخطط في المنظمة وضمان تنفيذها بالشكل الأمثل.
- تزويد القيادات الإدارية بنتائج تحليل المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات.
- ترتيب طلبات التوظيف وتنظيم عقود العمل ومتابعة كادر المنظمة الوظيفي.
- تنظيم العلاوات المالية والزيادات السنوية وجميع الإجراءات المتعلقة بالموظفين.
- متابعة مشكلات العاملين والإشراف على تنفيذ التعليمات الخاصة بالمنظمة.
- توفير بيانات العاملين والعملاء بأنّ معاً بما يساعد على التنبؤ بمستقبل المنظمة.

أهمية ودور إدارة معلومات الموارد البشرية في المنظمة: (المغربي 2002)

إدارة المعلومات والتوظيف:

- تساعد إدارة معلومات الموارد البشرية المحوسبة على متابعة ومعالجة طلبات التوظيف بشكل منتظم ودقيق.

- تسمح بإجراء تطبيقات حديثة على عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين بما يعطي مصداقية أكبر ويوفّر الوقت والجهد.

إدارة المعلومات وتطوير الموارد البشرية:

- تسمح شبكات معلومات الموارد البشرية في تخطي العقبات المتمثلة بالزمان والمكان وتساعد في تقوية أسلوب العمل الجماعي.

- تُحدّد برامج التدريب المناسبة لتنمية قدرات العاملين وإدارة الوقت بالشكل الأمثل.

- تُتيح متابعة المسار المعني للعمل بطريقة سهلة للوقوف على كفاءات وقدرات كل عامل ومدى تطوره في الأداء والأدوار التي يمكن أن يلعبها في المستقبل.

إدارة المعلومات ونظم منح الأجور والحوافز:

- تُتيح إعداد قوائم الرواتب والأجور عبر مجموعة من التطبيقات المعلوماتية التي توفر الوقت والجهد.

- تُقدّم بيانات كافية عن تقييم الأداء الخاص بالعاملين بما يُتيح تحقيق توزيع عادل للحوافز والمكافآت.

إدارة المعلومات وتنفيذ برامج الصحة والسلامة المهنية:

- تقدم بيانات كافية عن الأوضاع الصحية والجسدية لكل عامل.

- تساعد متّخذ القرار في تحديد العاملين الذين يمكن تسريحهم صحياً.

- تُتيح بيانات عن إصابات العمل وطرق التعويض والأسباب وغيرها من الأمور المتعلقة بالصحة والسلامة المهنية.

ثالثاً - تنظيم منح الأجور والحوافز:

إدارة نظام منح أجور وحوافز العاملين:

تسعى المنظمات عموماً إلى إيجاد أفضل أساليب وأنسب الأسس لتحديد الأجور والحوافز بما يُرضي العاملين ويزيد الولاء للمنظمة، وبما يتلاءم مع الأنظمة المالية النافذة في البلاد.

فالأجور والحوافز دور أساسي في تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسّن أداء المنظمة، خاصةً عندما يتناسب ذلك المقابل مع الخدمات التي يقدمونها باعتبار أن هذا المقابل هو السبيل الرئيسي

لإشباع الاحتياجات الرئيسية. ويوجد في العالم عدد من الهياكل العامة للرواتب والأجور يُمكن للمنظمات أن تختار أحدها وفقاً لطبيعة عملها وأحدها هو هيكل الرواتب والأجور القائم على المعرفة والذي يعتمد على المراتب العلمية ومستخدم في عدد كبير من الجامعات حول العالم، ووفقاً لهذا الهيكل يتم تحديد المعارف الواجب الحصول عليها أو التمكن منها ليستطيع الفرد تحمّل وظائف أخرى والترقية لمراتب أعلى، فلكي ينتقل عضو الهيئة التدريسية من رتبة مدرس مثلاً إلى رتبة أستاذ مساعد يتوجّب عليه القيام بمجموعة من الأبحاث والدراسات خلال زمن معين يكتسب من خلالها المعرفة العلمية اللازمة لتولي مسؤولية تدريسية أعلى بما ينعكس إيجاباً على مستوى الدارسين، ويتميّز هذا النوع من الرواتب بتعزيز المنافسة والسعي دائماً نحو التقدّم على مستوى الأداء وبما يُمكن من تحمّل مسؤوليات أكبر.

محتويات نظام منح الأجور والراتب للعاملين:

قسمة الراتب - المدفوعات - السلف - التحويلات البنكية - العمل الإضافي - المكافآت - الاقتطاعات الضريبية... وغيرها من البنود التي توضّح كيفية معالجة مصاريف وأجور واستحقاقات العاملين بطريقة علمية ومنظمة ودقيقة.

مهام نظام الرواتب والحوافز:

- الإشراف على إعداد وتأدية رواتب العاملين والبدلات المستحقة بكافة أنواعها.
 - الإشراف على صرف حقوق المتعاقدين.
 - إعداد البيانات الخاصة بالعلاوات المستحقة والتعديل والإضافة على الراتب وفقاً لذلك الاستحقاق.
 - الإشراف على صرف بدلات الضرر وإصابات العمل وتسديد مستحقات المرافق العامة في الدولة.
 - إعداد بيانات بتقديرات الميزانية بالشق الذي يتعلق بالأجور والتعويضات.
 - الإشراف على صرف المكافآت والتعويضات المقررة من قبل صاحب العلاقة.
- تصميم نظام منح الحوافز المادية والمعنوية:

للحوافز أثر كبير في حياة الإنسان، ولها دور هام في توجيه السلوك وتحسين الأداء وفي المفهوم الإداري يُقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك بإشباع أكبر قدر من حاجاتهم باستمرار (حميد، 2012).

وللحوافز عدة أنواع أبرزها:

الحوافز من حيث المستفيد:

- حوافز مادية تكون مرتبطة بالأداء الفردي وتؤدي إلى المنافسة.
- حوافز جماعية تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتحقيق التعاون على أعلى المستويات.
- الحوافز من حيث طبيعتها:
- حوافز مادية ذات طابع مالي أو نقدي كالتعويضات والمكافآت والمشاركة في الأرباح.
- حوافز معنوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات وتعزيز العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- الحوافز من حيث الأثر: (الحابية، 2013)

- حوافز سلبية عقابية تكون تحذيرية للآخرين لعدم الوقوع في الخطأ.
- حوافز إيجابية: كالعلاوات ومنح بعض المزايا الإضافية في العمل.

أهم شروط النظام الجيد للحوافز:

- البساطة بحيث يبتعد عن التعقيد ويكون سهل الفهم للجميع.
- العدالة بين جميع العاملين في ذات المستوى الوظيفي.
- الكفاية بما يُحقق منفعة للأفراد والمنظمة.
- التنوع في نوع الحافز بما يُحقق الرضا ويزيد من التحفيز للإنتاج.
- الاستقرار والمرونة بحيث لا يجب تعديل النظام خلال فترات قريبة حتى يستطيع العاملون تفهمه.
- العلانية بحيث يتم شهره وإعلامه لجميع العاملين دون استثناء.
- إمكانية قياس الأداء بما يسمح بالتوازن بين كمية الأداء المتحقق والحوافز التي تناسب هذا الأداء.

رابعاً - تطوير الموارد البشرية:

تقويم الأداء الوظيفي:

يُعتبر تقويم الأداء بالمقارنة مع المهام الأخرى من المواضيع الحديثة نسبياً وازداد الاهتمام بهذه الوظيفة لكونها تُمثل عملية مندمجة ضمن نظام إدارة الموارد البشرية، تؤثر وتتأثر ببقية الأنظمة الفرعية، وتُساعد الإدارة في تحريّ نقاط القوة والضعف، والاستعداد لمواجهة التحديات بغية الوصول إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة وقد تعددت التعاريف واختلفت تبعاً لوجهة نظر الباحثين ومدارسهم الفكرية، إلا أنها أجمعت على أن المقصود بتقويم الأداء: "نظام رسمي تُحدده إدارة المنظمة لتحديد الدرجة التي من خلالها يؤدي العامل عمله وفق المعايير المحددة، ومعرفة مدة مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، حيث تتعرف مستوى أداءه فيكافأ على الأداء العالي، والعمل على معالجة نواحي القصور في الأداء المنخفض إن وجدت" (Griffin، 2008).

أهداف عملية تقويم الأداء وأبرزها:

- الترقية ورسم مسارات المستقبل الوظيفي لكل فرد من أفراد المنظمة.
 - تقييم عملية الاستقطاب والاختيار.
 - تحديد حجم الاحتياجات التدريبية في المنظمة ونوعية البرامج المطلوبة.
 - تقويم سياسة الرواتب والأجور والحوافز التشجيعية.
 - كشف نقاط الخلل في المنظمة ومعالجتها.
 - تحسين الأداء وتطوير المعارف والخبرات.
 - إنهاء خدمة من يتكرر ضعف أدائه بالرغم من وجود إمكانية لتحسين الأداء.
- معايير تقويم الأداء: (عباس، 2007)

هي عبارة عن معدلات أو مستويات الأداء المطلوبة عند كل درجة أو قيمة رقمية من هذا الميزان يتحدد معايير التقييم انطلاقاً من مستوى الأداء العادي أو الطبيعي وصولاً إلى المستوى المتقدم الذي تُحدده المنظمة وتدرّب أفرادها على كيفية بلوغه، ولهذه المعايير شروط يجب أن تتسم بها أهمها:

- الصدق: يعني إمكانية المعيار في قياس الأداء بعيداً عن القصور والتشويه.
- الثبات: ويعني التوافق في النتائج عند قياس الأداء بأوقات مختلفة ومن قبل أشخاص مختلفين.

- القبول: أي قبوله من قبل غالبية الأفراد العاملين في المنظمة.
- الدقة: بحيث يُميّز بين الفرد الجيد والفرد السيء، ويظهر فروقات الأداء مهما كانت ضئيلة.
- البساطة: وذلك لسهولة التطبيق والوضوح من قبل من يقوم بعملية القياس.

التدريب:

إذا كان نجاح الإدارة يُقاس بمدى كفاءة إنجاز العمليات، ولذلك فإن إدارة المستقبل ستقيس كفاءتها بمدى قدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتكيف مع البيئة المحيطة، حيث تعتبر جودة العنصر البشري هي المرتكز الأساسي للاستدامة والتميز، وفي هذا الصدد فإن التدريب المحور الأساسي الذي يُحقق تلك الجودة، ويضمن وجود موارد بشرية قادرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة وتسعى للإبداع والابتكار والمنافسة.

خطوات التدريب:

تتكون البرامج التدريبية من خمس خطوات أساسية هي:

- تحليل الاحتياجات التدريبية: بتحديد من هم بحاجة للتدريب والاستعانة بالبحث العلمي لتطوير المعرفة القابلة للقياس.
- تصميم المواد التدريبية المساعدة: وهي كتيبات وتمارين وأنشطة، لضمان تحقيق الفاعلية من البرنامج التدريبي.
- اختبار صحة البرنامج التدريبي: وتختبر على أساس نتائج محددة لضمان فاعلية البرنامج.
- التنفيذ: وذلك باستخدام عدد من الطرق والأدوات.
- التقييم والمتابعة: يتم باستخدام أساليب الاسترجاع لقياس ما تعلمه المتدربون وملاحظة ردود أفعال المشرفين ومستوى التحسّن في الأداء الوظيفي.

أهداف التدريب: (ناصر، 2011).

- إكساب الفرد أنماط واتجاهات جديدة تكون في صالح العمل.
- إكساب الفرد معلومات ومهارات لم تكن موجودة سابقاً وتساعد في الترقية الوظيفية.
- تنمية الجوانب السلوكية للعاملين وتقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.
- الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة إلى أقصى حد ممكن.
- زيادة درجة انتماء العاملين للمنظمة.

- انخفاض معدل دوران العمل.

ج- تخطيط المسار الوظيفي:

ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

يُمثّل المسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتناوب الفرد على تولّيها خلال حياته العملية إما عمودياً بالترقية عبر المستويات التنظيمية أو أفقياً عبر النقل الوظيفي الأفقي، ويُعبّر عن رؤية مستقبلية تعتمد على الفرد والمنظمة بآنٍ واحد وبما يُحقّق التوافق بين إمكانيات الفرد واحتياجات المنظمة.

فوائد تخطيط المسار وأبرزها:

- زيادة قدرة المنظمة على جذب الكفاءات والخبرات.

- زيادة تفهّم المدراء لشؤون وأوضاع المنظمة.

- زيادة مهارة المدراء في التواصل مع المرؤوسين.

- زيادة مسؤولية الفرد تجاه تطوير مساره الوظيفي.

متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وأهمها: (ناصر، 2011)

- توفير الأماكن المناسبة للأفراد المؤهلين.

- توفير مناخ تنظيمي يُحقّق أعلى درجات الرضا عن الأداء والمنظمة معاً.

- تقويم الفرد لطموحاته وأهدافه.

- تقدير الفرد لإمكاناته بصورة موضوعية.

- تحديد الفرد للمسارات البديلة بما يتناسب مع الأهداف.

- تطوير القدرات والمهارات بما يتناسب والمسار الوظيفي المخطط.

مراحل تطوير المسار الوظيفي: (كردي، 2011)

- مرحلة التأسيس (البداية) تكون بين سن 18-25 وفيها يحتاج الفرد إلى التوجيه ودعم القدرات

للإحساس بالأمان الوظيفي والقبول لدى بقية زملاء العمل.

- مرحلة التقدّم وتكون بين سن 25-45 حيثُ يركّز فيها الفرد على تحقيق الإنجاز في العمل واكتساب المزيد من السلطات بما يُحقّق الترقية في العمل وهي من أشد المراحل خطورة فإما أن تشهد استقرار أو تدهور في الأداء.
- مرحلة الاستقرار تكون بين سن 45-65 وتسمّى بمرحلة المحافظة على المكاسب حيث لا يتعلم الفرد المزيد حول عمله ويتم تقييمه في المنظمة من خلال الخبرة لمعرفة إن كان قد حقق النجاح، أما من انخفض أدائه ومقدرته على العطاء فيبقى دون تطور حتى ترك العمل.
- مرحلة نهاية المسار وهي مرحلة التقاعد والانفصال عن المنظمة وتكون في غاية الصعوبة على الذين سبق وحققوا النجاح في عملهم.

خامساً - الصحة والسلامة المهنية:

يُعتبر اهتمام الإدارات بالصحة والسلامة المهنية من أكبر المؤثرين في تحسين أداء المنظمات من خلال رفع معنويات العاملين وزيادة الرضا الوظيفي والإحساس بعامل الأمان، وعليه تسعى معظم المنظمات لتلافي أسباب حوادث العمل وإبعاد العوامل المُسبِّبة (الخرشة، 2007).

العوامل المُسبِّبة لحوادث العمل:

العوامل الشخصية وأبرزها:

- عدم الاستقرار النفسي في شخصية العامل.
- موقف العامل من أنظمة الإدارة المتعلقة بالحماية من الحوادث.
- ضعف خبرة العامل.
- ضعف صحة العامل.

العوامل البيئية وأبرزها:

- درجات الحرارة المحيطة بالعامل أثناء العمل
- الضجيج
- الإلحاح بالسرعة في أداء الاعمال.

أنواع المخاطر الصحية:

- المخاطر الطبيعية كالحرارة والبرودة الشديدة.
- المخاطر الآلية كالسقوط والانزلاق.

المخاطر البيولوجية كالغازات والبكتريا.

ج- الوقاية من المخاطر الصحية التي تتم عبر مجموعة من البرامج الصحية والسيكولوجية وأبرزها:

توفير الاستشارات وتدريب الرؤساء على حل مشاكل العمل.

إجراء الفحوص الدورية للعاملين.

توفير طبابة في مكان العمل.

إجراء التفتيش الصحي في أماكن العمل.

د- أبرز الأساليب لتحقيق الصحة والسلامة المهنية: (الطائي، 2006)

1- الإعلان عبر ملصقات تعريفية حول كيفية تجنب الحوادث.

2- توفير بيئة علمية مناسبة وصحية.

3- التدريب على تجنب الحوادث ومعالجتها.

4- تأمين إصابات العمل وتأمين التقاعد والوفاة.

ولتحقق برامج السلامة الفاعلية والنجاح، تقوم المنظمات عادةً بإسناد وظيفة إعداد هذه البرامج إلى لجان مشتركة من الإدارة والعاملين لتحديد تفاصيل البرامج والاشتراك في تنفيذها بما يُحقّق مصلحة الإدارة والعاملين على السواء، ويُعتبر هذا الأسلوب من الأساليب المفضلة لدى العديد من المنظمات التي تهتم بتوفير رعاية شاملة للعاملين لديها، وتسعى تلك اللجان إلى تطبيق المواصفة الأولية (OHSAS 18000) المقصود بها سلسلة تقويم الصحة والسلامة المهنية وهذه المواصفة هي جزء من السلاسل الأخرى التي تهتم بالجودة، ومكنت هذه المواصفة مختلف المنظمات من السيطرة على أخطاء الأداء ووضعت حدود للتميّز بين تطبيق (ISO 14001) المواصفة الخاصة بإدارة البيئة والمواصفة الخاصة بالصحة والسلامة المهنية ((IHSAS)ISO 18001).

المبحث الثاني - الرضا الوظيفي وأهميته في المنظمة

يُعدُّ الرضا الوظيفي من أفضل النتائج التي تسعى المنظمات للوصول إليه نظراً لأهميته في تحقيق أهدافها المستقبلية، ولذلك سنقوم في هذا المبحث بتعريف مفهوم الرضا الوظيفي والأسباب التي تدعو إلى الاهتمام به، بالإضافة إلى أننا سنذكر أنواعه ومحدداته.

أولاً - مفهوم الرضا الوظيفي:

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يرى كثيراً من الباحثين أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي، إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح ويرجع سبب ذلك إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، فالنفس البشرية تميل للعمل، وطالما كان هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل. وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناولها العلماء والباحثون، وهناك عدة محاولات لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي، فعلى سبيل المثال إن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات وربط التوقعات مع العمل وبيئته، بالإضافة إلى وجود الثقة بهذا العمل والولاء والانتماء له، ووجود العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. وفي تعريف آخر يُشير بلوك إلى أن "الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته (نواوي، إيناس، 2007).

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه حصيلة مجموعة من العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تُقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية في الإنتاج نتيجةً للشعور الوجداني الذي يُمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق، كما يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله مقابل ما يحصل عليه فعلاً من هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج (الصراف، قاسم، 2002).

ويُعرّف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم تلك، كما أنه يُعد محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والأجر وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزاياه والشعور بالأمان فيه وتحمل مسؤولياته وإنجازه والمكان والاعتراف والتقدير.

كما يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، ويمنح آخرون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى مواقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يرى أن الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل تُعد سبباً لتحقيق هذا الرضا، وعليه يُمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمده الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه الذين يخضع لإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها. وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دلالة عن سعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يُحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويُمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكوّن من الرضا عن عدّة جوانب بدءاً من الوظيفة إلى علاقات العمل وزملاء العمل والرؤساء والمرؤوسين وأساليب التوجيه والإشراف والقيادة وبيئة العمل وسياسات الأفراد.

ثانياً - الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المختلفة (نووي، إيناس، 2007).

إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمات المختلفة.

إن الأفراد من ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون لديهم درجة رضا عالية عن أوقات فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كان هناك زيادة في الإنتاج.

وعموماً، يُعدُّ الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنةً بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يُميّز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به واستعداده لأداء المهام الوظيفية الموكلة إليه.

ثالثاً - أنواع الرضا الوظيفي:

تعددت آراء الباحثين حول أنواع الرضا الوظيفي، إذ قسّم الباحثون الرضا الوظيفي إلى عدّة أقسام وفقاً لعدّة اعتبارات كبيئة العمل وغيرها. وقد ذكر الرويلي (2003) بعض هذه الأقسام والمعايير كما يلي:

الرضا من حيث الشمولية:

الرضا الوظيفي الداخلي: ويرتبط هذا النوع بما يشعر به الفرد العامل في داخله تجاه العمل، كما يتعلق بالجوانب الذاتية للعامل، مثل: الاعتراف، والتقدير، والقبول، والتعبير عن الذات.
الرضا الوظيفي الخارجي: ويرتبط هذا النوع بما يحيط بالفرد من بيئة العمل، ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للعامل في محيط العمل، مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة العمل ونمطه، وقوانين العمل وأنظمتها.

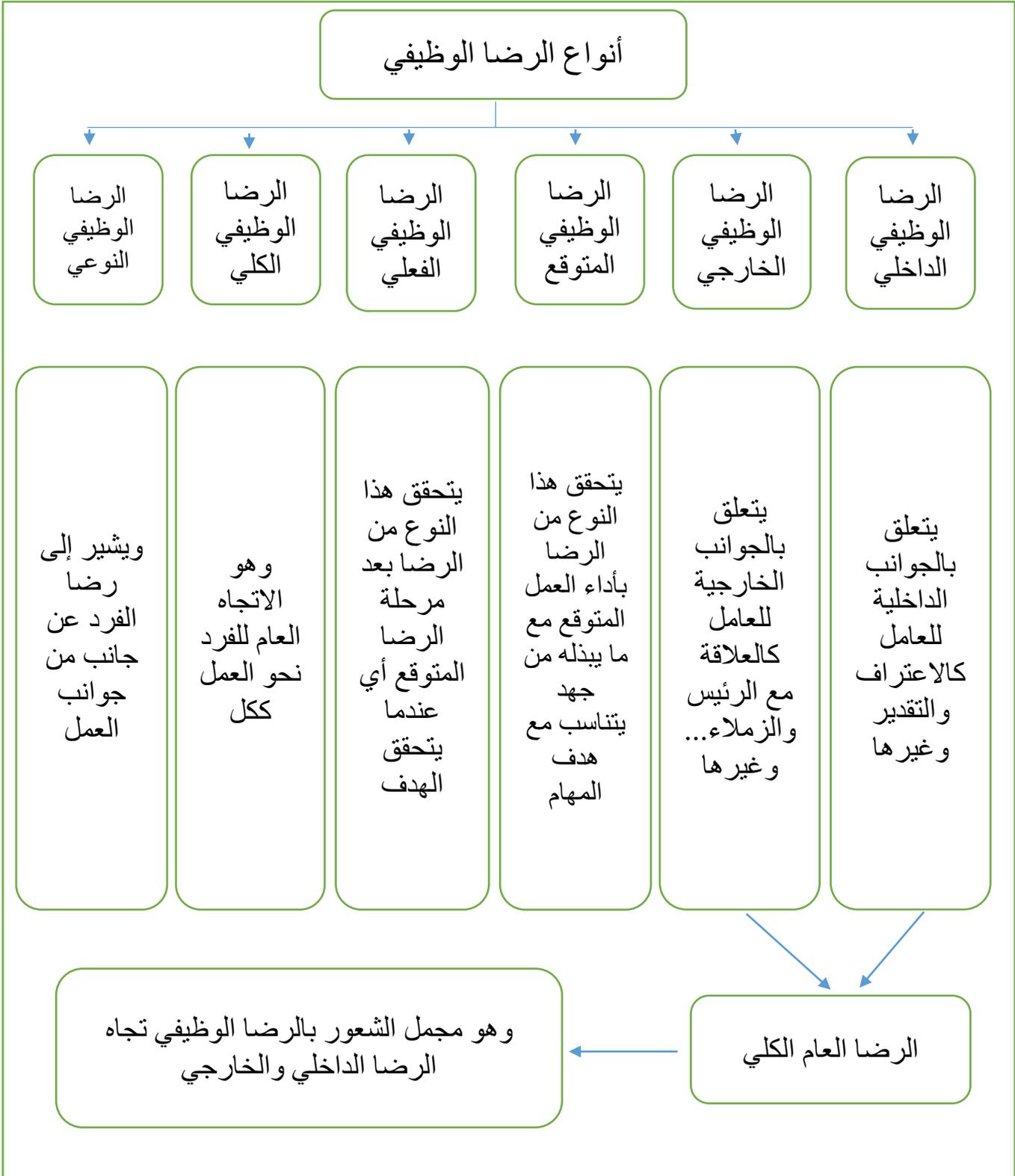
الرضا الكلي: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

الرضا من حيث التحقق:

الرضا الوظيفي المتوقع: وهذا النوع مرتبط بالمهام التي سيؤديها الفرد في عمله، ومستوى الرضا الوظيفي المتوقع الحصول عليه وتحقيقه بعد إتمام هذه المهام أو الهدف المطلوب منه تحقيقه.
الرضا الوظيفي الفعلي: وهذا النوع من الرضا مرتبط بمستوى الرضا الوظيفي الذي تحقق لدى الفرد، أو حصل عليه بعد أداء المهام، أو بعد أن حقق الهدف المطلوب منه تحقيقه.
وهناك من يصنّف الرضا الوظيفي إلى نوعين هما:

الرضا الكلي (العام): ويُعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل ككل، وهنا يكون العامل بأقصى درجة من الرضا عن عمله، وليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كافة عناصر الرضا التي سيلي ذكرها، لأن هذا يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يُحدّد تلك العناصر التي تتوافق معه.

الرضا النوعي (الجزئي): ويُشير إلى رضا العامل عن كل جانب من جوانب العمل على حدة، وتشمل تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة، العلاقة بين الزملاء، وتُفيد معرفة هذه الجوانب في التعريف عن المصادر التي يُمكن أن تُساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي، وفي هذا النوع يكون الموظف قد وصل إلى درجة رضا كافية عن تلك الجوانب وبالتالي اكتفى بها، أو ربما ما زال الاستياء موجوداً لكن ما يزال الموظف يؤدي عمله (شوقي، 2000).



الشكل رقم (3) من إعداد الباحث

رابعاً - محددات الرضا الوظيفي:

المحددات المرتبطة بالفرد:

حاجات الفرد: وهي الحاجات التي يُعبر عنها بذلك الشعور والرغبة في الحصول على شيء معين، وحاجات الفرد كثيرة ومختلفة، منها ما يُلبى ومنها ما لم يتم إشباعها، وهذه الأخيرة هي التي تؤثر في سلوكه فيسعى جاهداً لإشباعها، حيث تترك إلحاحاً يدفعه نحوها، فإذا ما تم إشباعها أصبح لديه رضا تجاهها مما يسمح له بالتطلع إلى حاجة أخرى (العيسوي، 1998).

فرصة الترقية: الترقية هي تكليف الموظف وظيفة ذات مسؤولية أكبر من الوظيفة السابقة، وتعد الترقية مناسبة لتنمية قدرات الفرد فهي اعتراف إداري للجهد المبذول، والحصول عليها يُحقق درجة من الرضا، وعليه فإن لفرضية الترقية علاقة كبيرة برضا العامل.

محتوى العمل: يُعتبر من العوامل الهامة في تحديد الرضا عن العمل، حيث افترض عدد من الباحثين بأنه هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العناصر، إلا أن الاهتمام به يعتبر حديثاً نسبياً. ومن أهم متغيرات محتوى العمل التي لها علاقة بالرضا الوظيفي، درجة تنوع مهام العمل التي تكسر الروتين وتقلل من الملل، ودرجة السيطرة المتاحة للفرد أي درجة حريته في اختيار طريق وسرعة أداء العمل، بالإضافة إلى ذلك يجب توفير الفرص للفرد لاستخدام قدراته في العمل، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن العمل.

الأجر: يعتبر الأجر عنصر هام من عناصر تحقيق الرضا الوظيفي، لأنه المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء الجهد الذي يبذله أثناء تأديته للعمل الموكل إليه، ويعتبر من أهم الحقوق التي على أساسها يقبل العامل ممارسة الوظيفة في منظمة ما.

المحددات المرتبطة بظروف العمل:

ساعات العمل: إن تأثير ساعات العمل ينعكس على أداء العاملين من خلال درجة الإجهاد العضلي والنفسي، والتي يجب ألا تتعدى الحد المعقول حتى تضمن كفاية العامل والتي تنقص حالما يشعر العامل بإجهاد، وبالتالي يبدو انعكاسها جلياً على حالته المعنوية.

أوقات الراحة: أصبح تحديد فترات الراحة ومدتها بشكل علمي ضرورة ملحة في عمل تجهد فيه الأعصاب نتيجة كثرة الآلات وفي أوساط الضوضاء والضجيج، وأوقات الراحة مختلفة على حسب طبيعة العمل، كما أن لأوقات الراحة أهمية كبيرة في تجنبنا لحوادث العمل. وعليه يمكن القول بأن

رضا العامل عن عمله يزيد بازدياد ساعات الراحة التي توفر له القليل من الحرية، وينقص كلما تتعارض فيه ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد.

ظروف العمل: إن الاهتمام بالظروف الخاصة بالعمل وتأثيرها على الرضا والأداء كانت منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت العديد من التجارب والبحوث في شتى أنحاء العالم، وذلك لما نتج من المحيط الفيزيائي من تأثير على العامل وسلوكه، فالإنسان درجة تحمّل لكل العوامل الفيزيائية (كالإضاءة، والتهوية، ودرجة الحرارة، والنظافة.. إلخ)، وتؤثر درجة تحمّل الفرد لهذه العوامل على درجة تقبله لبيئته وبالتالي رضاه عن عمله.

خامساً - مظاهر الرضا الوظيفي:

يصل الفرد إلى الرضا الوظيفي حين يتقبل وظيفته كما هي، ومن خلال استغلال كل سبل الرضا المتاحة له، فقد يشعر الفرد بالرضا نتيجة أدائه في عمله وتعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق وكذلك مساعدة الزملاء، أو نتيجة لزيادة قدراته الشخصية أو حتى من خلال تلقي الثناء والمدح، وعلى العموم يُمكن القول بأن أهم المظاهر التي تُحقّق الرضا الوظيفي ما يلي (كامل، 2003):

أن يكون العمل شيئاً يبعث على السرور.

أن يرى الفرد نتائج عمله في التعزيز والدعم.

تراكم الخبرات نتيجة الالتزام بالعمل.

الارتياح في تأدية الموظف لعمله.

عندما يتساوى الأجر والجهد المبذول.

التعاون مع الزملاء في العمل.

الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل.

الشعور بالأمن النفسي داخل العمل ودون تهديد.

أن يعمل مع حجم القدرة المتاحة والمسؤوليات الممكنة.

أن يمتلك الحرية في تقرير الطريقة التي يمارس بها عمله.

أن تكون الظروف المحيطة به في العمل مريحة.

وجود أدوات عمل مناسبة وبوفرة مشجعة.

سادساً - أساليب قياس الرضا الوظيفي:

إن أرادت المنظمة أن تقيس رضا العاملين لديها فلها الخيار بين استخدام المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية:

المقاييس الموضوعية: تتمثل في مقياسين هما حساب عدد الغياب، ومعدل ترك العمل وهما مؤشرين أساسيين لمعرفة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.

المقاييس الذاتية: وهي ما تُعرف بالطريقة المباشرة، وتتخذ (الاستمارة أو المقابلة) وسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي، وهي تقييم الحاجات التي يفترض أن تشبعها الوظيفة ويسأل العاملين عن مدى ما يمنحه العمل من إشباع لها، ويتم فيها تقييم الحوافز.

الجزء الثاني: الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1-دراسة ماضي صالح، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة حالة بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر) 2019: حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمقر المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي بحيث تكونت عينة الدراسة من (41) موظف إداري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة. حيث ظهرت نتائج الدراسة بالآتي:

ظهر دور إدارة الموارد البشرية لعنصر التحفيز بشكل كبير تجاه العاملين عدا التدريب وتقييم الأداء.

أظهر العمال رضا وظيفي بشكل عام.

يوجد بشكل عام دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما ظهر بشكل مفصل من خلال التحفيز الذي أبدى دوراً فعالاً في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

وعلى ضوء النتائج اوصت الدراسة ب:

اعتماد نظام حوافز فعال وعادل يساعد على إنجاز الهدف منها، مع ضرورة ربط تقديم الحوافز بتقييم الأداء والتأكيد على أن تتناسب هذه الحوافز طردياً مع الجهد المبذول، وذلك لضمان عدالة التوزيع والتطبيق بعيداً عن علاقات ومنافع شخصية وبعيداً عن الوساطة والمحسوبية. ضرورة تدريب الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل والعطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم من المنظمة التي ينتمي إليها.

بناء برامج تدريب وفق الاحتياج الفعلي للمتدرب وأن يصمم البرنامج التدريبي وفقاً لأسس علمية صحيحة وأثناء مرحلة التنفيذ يجب إسناد برامج التدريب إلى مدرب مؤهل من حيث التمكين العلمي وإتقان مهارات التدريب.

وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء لمعرفة مواضع الضعف لدى الموارد البشرية ومعالجتها، مع تقدير الجهود ومكافأة الأفراد على ما يبذلونه من جهد، مع توفير الوسائل والإمكانات اللازمة لأداء جيد.

2-دراسة الدكتور محمد الجريدة، درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، 2018: حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث تم تصميم استبانة وزعت على 233 فرد، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان جاءت متوسطة وعلى النحو التالي:

مجال الجودة والابتكار والتميز في المرتبة الأولى، ثم مجال الاستقطاب والتعيين وجاء مجال تدريب الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وحل في المرتبة الأخيرة مجال التخطيط للموارد البشرية.

بينت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العملي وسنوات الخبرة.

كما اشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة:

بضرورة وجود نظام للمكافآت يشجع على استقطاب الكوادر المتميزة، وتخطيط فعال للموارد البشرية تجعلها قادرة على جذب واستقطاب ذوي الخبرة والكفاءات المتميزة وضرورة توفير خبراء في الوسط الاستراتيجي للموارد البشرية من ذوي الكفاءة، وتوفير برامج تدريبية بناء على الاحتياجات الفعلية للعاملين.

3-دراسة العمري فريال، سياسة الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي في منظمة الطاسيلي Bista، 2019: حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأجر على مستوى الرضا الوظيفي

للعاملين في منظمة الطاسيلي Bista حيث تمت الدراسة على عينة عشوائية بواقع 50 مفردة من كافة الأصناف الوظيفية في المنظمة، وكانت النتائج تتلخص ب:

أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا في الحالات الدنيا، وإن توفره لا يسبب الرضا أو السعاد وإنما يمنع من مشاعر الإستياء وبالتالي توجد علاقة طردية بين نظام الأجور والرضا الوظيفي فكلما زاد الأجر كلما ارتفع الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

رضا العاملين عن نظام الأجور في فترة معينة لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً. يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي من المسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كماً ونوعاً. حيث أوصت الدراسة إلى:

دراسة لرفع الأجور بما يتناسب وظروف متطلبات المعيشة بما يكفل حياة كريمة. مراعاة جانب الجهد المبذول.

4-دراسة رويح هدى، دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي-بأم البواقي 2018: حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الكيفية التي من خلالها يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي واعتماد الإستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 عامل في مديرية أملاك الدولة، وكانت النتائج كالتالي:

تساعد العلاقات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي.

تساعد الإعلانات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

تساعد الاجتماعات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

5-دراسة الدكتور صلاح الدين الهيتي، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين 2004:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية الرسمية، حيث طورت استبانة وزعت على عينة بلغت (220) فرداً، وتمت استعادة (190) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفية والرضا عن المنظمة).

هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المنظمات المطبق عليها البحث بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين عن عملية تطوير المسار الوظيفي.

وأوصت الدراسة بتبني سياسات تطوير مسار جديدة، ونشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تطوير مساهمهم وتعزيز دور مديري شؤون العاملين في العملية التطويرية، وضرورة دعم استخدام نظم معلومات الموارد البشرية.

الدراسات الأجنبية:

1- Afroze Nazneen، Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction among the Employees of Private Banks 2018:

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير عامل التدريب، وتقييم أداء فريق العمل والتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين. حيث أخذت عينة من 126 شخص من المديرين التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية (المستوى المتوسط) عشوائياً وكانت نتائج البحث كالاتي: يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتدريب وتقييم الأداء ومشاركة الموظفين والعمل الجماعي والتعويض.

تقييم الأداء له تأثير ضئيل على الرضا الوظيفي في حين أن العمل الجماعي له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب ومشاركة الموظفين والتعويض هي ذات دلالة إحصائية ولها أثر كبير على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي الخاص. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البنوك الخاصة التركيز على تحسين ممارسات الموارد البشرية لديهم في مجال تقييم الأداء والعمل الجماعي.

2- Human Resource Management Practices and Its Khurram Sultan ، Effects on Job Satisfaction Levels of Employees، 2019:

حيث هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظف وذلك بتحديد درجة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث أوصت ب تعزيز قدرة ومشاركة الموظفين مع التحفيز والتقدير حتى على الإنجازات الصغيرة لأن البحث يشير إلى أن الأقلية في الاستطلاع تحصل على قدر أقل من التعليم ولهذا لديهم فرصة أقل لتعزيز أنفسهم في حياتهم المهنية.

3- Sarbapriya Ray، Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron &Steel Firms in India، 2011:

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين حيث تم دراسة 45 رد من 17 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم وبينت النتائج ما يلي:
إن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، المشاركة في صنع القرار، التدريب والتطوير، التمكين، التعويضات) لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.
في حين تبادل الوظائف وفرق العمل ذاتية التوجيه والتوظيف والاختيار لها تأثير لا يكاد يذكر على الرضا الوظيفي للعاملين.
وأوصت الدراسة بأنه:

يجب على شركات تصنيع الصلب والحديد الاهتمام بأنظمة تقييم الأداء المسؤولة عن زيادة رواتب الموظفين وترقيتهم، وتدريبهم بما يعزز الرضا الوظيفي للعاملين.
يجب أن تقدم إدارة الموارد البشرية التدريب والتطوير الشاملين لبرامج العاملين من أجل الإثراء الوظيفي.

يجب أن تتم عملية التوظيف والاختيار بعناية فائقة وفقاً لأفضل قدرة للمرشح المتقدم للعمل..

التعقيب على الدراسات السابقة:

نلاحظ من الدراسات السابقة:

استخدامها للمنهج الوصفي كونه المناسب لهذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.

ندرة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الحكومي بسورية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين وخصوصاً أنها تمارس أنشطة مؤثرة ومهمة في القطاع الحكومي حيث أنه يضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية في سورية. وبوصف الدراسات السابقة: وجدنا أنه يوجد أثر كبير لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث كان التأثير الأكبر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز والأجور والتعويضات والتدريب والتطوير ومشاركة الموظفين والتواصل الفعال والتمكين وتقييم الأداء)، في حين كان أثر الاستقطاب والتوظيف وتخطيط الموارد البشرية ضعيفاً نسبياً مقارنةً بما سبق.

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

أولاً - منهج البحث:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، للإجابة على تساؤلات الدراسة التي تتعلق بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي في سورية.

ثانياً - مجتمع وعينة الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من القطاع الحكومي السوري، ولتحقيق هذه الغاية قام الباحث بتحليل البيانات الناتجة عن توزيع استبانة في 4 جهات حكومية يضم مجموعة من الأسئلة المطروحة على عينة من المجتمع حيث تم توزيع /120/ استبانة تم استعادة /91/ استبانة بعد التصفية، وذلك لاختبار فرضيات دراستنا.

وقام الباحث بهذا التحليل باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها (التحليل الوصفي ومقياس ألفا كرونباخ وتحليل الانحدار والارتباط والتباين أحادي الاتجاه) وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.

ثالثاً - أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات التي يُراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، يظهر أن أداة الدراسة هي (الاستبانة)، وعليه قام الباحث بتطوير استبانة موجّهة للعاملين في القطاع الحكومي، وذلك بعد مراجعة أدبيات وأساليب البحث العملي، والدراسات الميدانية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتمّ مناقشتها من قبل الدكتور المشرف والتحقّق من صدقها.

تكوّنت الأداة من (47) فقرة تهتم بمعرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، وكانت الفقرات من (1-4) تهتم بالمتغيرات الشخصية في حين كانت الفقرات من (5 إلى 33) تهتم بممارسات إدارة الموارد البشرية بينما الفقرات من (34 إلى 47) تهتم بقياس مدى رضا العاملين في القطاع الحكومي.

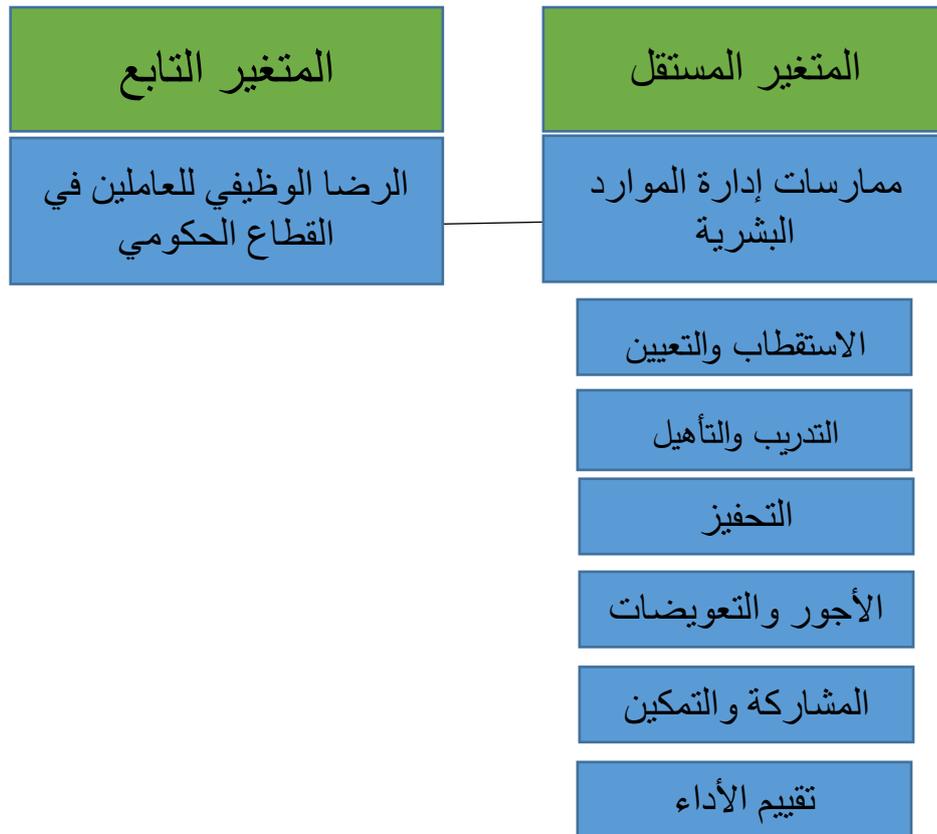
رابعاً – متغيرات البحث:

المتغير المستقل: "ممارسات إدارة الموارد البشرية":

تمّ تحليل هذا المتغير في الاستبانة من خلال الأسئلة (5 حتى 33) وسيتم استخدام النتائج في اختبار الفرضية الأولى، وتنقسم مكونات ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى:

- محور الاستقطاب والتعيين: تمت معالجته من خلال الأسئلة (5-9).
- محور التدريب والتأهيل: تمت معالجته من خلال الأسئلة (10-15).
- محور التحفيز: تمت معالجته من خلال الأسئلة (16-20).
- محور الأجر والتعويضات: تمت معالجته من خلال الأسئلة (21-24).
- محور المشاركة والتمكين: تمت معالجته من خلال الأسئلة (25-28).
- محور تقييم الأداء: تمت معالجته من خلال الأسئلة (29-33).

المتغير التابع: "الرضا الوظيفي للعاملين" وتم قياسه من خلال الأسئلة (33 حتى 47).



الشكل رقم (4)

المتغيرات الشخصية:

حيث تضمنت أربع متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).
صدق أداة الدراسة:

عُرِضت الاستبانة على الدكتورة المشرفة لمعرفة رأيها حول مدى انسجام الاستبانة ووضوحها وشموليتها، إذ شمل ذلك انتماء الفقرات للمقياس ككل وانتماء الفقرات للمحاور، وعُدلت بعض الأسئلة وطريقة صياغتها بناءً على توصية الدكتورة المشرفة، وفي ضوء الملاحظات جرى تعديل وحذف عدد منها مما حقق الصدق الظاهري لها.
ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات الاتساق الداخلي للاستبانة قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل ألفا إلا أن $(\text{Alpha} \geq 0.60)$ يُعد من الناحية التطبيقية مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية لقياس الثبات، وقد بينت نتائج المقياس جودة معامل ألفا كرونباخ لكافة مقاييس الدراسة كما هي موضحة بالجدول:

اسم المتغير	عدد الأسئلة	معامل ألفا مرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	29	0.937
الاستقطاب والتعيين	5	0.785
التدريب والتأهيل	6	0.881
التحفيز	5	0.800
الأجور والتعويضات	4	0.628
المشاركة والتمكين	4	0.727
تقييم الأداء	5	0.859
الرضا الوظيفي	12	0.886
جميع عبارات الاستبانة	43	0.963

جدول رقم (1)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات لكافة أبعاد الاستبانة مقبولة باعتبار أن قيم الأبعاد الرئيسية المتمثلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والمقدرة بـ (0.937) والرضا الوظيفي والمقدر

بـ (0.886) تفوق 0.6 مما يعني أن قيم ألفا كرونباخ تُشير إلى وجود علاقة اتساق وترابط عالٍ بين فقرات مقياس البُعد الفرعي الواحد وفقرات الأبعاد الرئيسية وكذلك لأبعاد الدراسة ككل، وهذا يدل على إمكانية ثبات النتائج التي يُمكن أن تترتب عند تطبيق الاستبانة.

خامساً - تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

- يوضّح الجدول الآتي تلخيصاً للخصائص الشخصية لعينة الدراسة:

المتغير	التصنيف	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	34	37.4%
	أنثى	57	62.6%
السن	18-30 سنة	13	14.3%
	31-40 سنة	34	37.4%
	41-50 سنة	33	36.3%
	أكبر من 50 سنة	11	12.1%
المستوى التعليمي	التعليم الأساسي	4	4.4%
	شهادة ثانوية او معهد متوسط	28	30.8%
	إجازة جامعية	51	56%
	دراسات عليا	8	8.8%
سنوات الخبرة	أقل من 6 سنوات	6	6.6%
	من 6 إلى 10 سنوات	10	11%
	من 11 إلى 15 سنة	33	36.3%
	أكثر من 15 سنة	42	46.2%

جدول رقم (2)

بناءً على ما تمّ استعراضه في الجدول أعلاه يتّضح من نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفق خصائصها الشخصية أن معظم أفراد العينة ذو شهادات جامعية بنسبة 56% وما يعكسه ذلك من سعة اطلاع وتنوّع معارف ذات صلة بممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى، أما من ناحية السن فإن الأكثرية تتراوح أعمارهم ضمن فئتين (الأولى بين 31 و 40) سنة بنسبة 37.4% والثانية بين 41-50 سنة بنسبة 36.3% كما بلغ عدد الذكور 34/

ذكر بما يعادل 37.4% مقابل /57/ أنثى بنسبة 62.6% ، أما من حيث سنوات الخبرة فكانت توزيعها الأكبر يتكون بين شريحتين الأولى أكثر من 15 سنة بعدد /42/ ونسبة 46.3% والثانية بين 11 إلى 15 سنة بعدد /33/ بنسبة 36.3% .

سادساً - اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار الفرضيات بعد أن قُمنّا بتحليل النتائج التي حصلنا عليها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين.

ولاختبار هذه الفرضية تم اختبار فرضياتها الست، معتمدين في ذلك على أسلوب الانحدار البسيط والذي كانت نتائجه بالنسبة لكل فرضية فرعية على النحو التالي:

ملخص نتائج تحليل الانحدار والتباين لاختبار الفرضيات الفرعية الخمس التابعة للفرضية الرئيسية:

ANOVA تحليل التباين				الجزء	معامل	معامل	معامل	
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج		الثابت	المتغير	التحديد	ارتباط	
مستوى	قيمة	مستوى	قيمة	A	المستقل	R ²	بيرسون	
المعنوية	معامل t	المعنوية	معامل التباين F		b		R	
0.000	8.466	0.000	17.570	2.174	0.325	0.165	0.406	الاستقطاب والتعيين / الرضا الوظيفي
0.000	4.192							
0.000	10.222	0.000	15.183	2.354	0.278	0.146	0.382	التدريب والتأهيل / الرضا الوظيفي
0.000	3.897							
0.000	10.984	0.000	48.125	2.008	0.449	0.351	0.592	التحفيز / الرضا الوظيفي
0000.	6.937							
0.000	7.682	0.000	123.89	0.670	1.339	0.582	0.763	الأجور والتعويضات / الرضا الوظيفي
0.000	11.131							
0.000	9.943	0.000	88.285	1.688	0.553	0.498	0.706	المشاركة والتمكين / الرضا الوظيفي
0.000	9.396							
0.000	12.263	0.000	44.032	2.127	0.397	0.331	0.575	تقييم الأداء / الرضا الوظيفي
0.000	6.636							

جدول رقم (3)

* الفرضية الفرعية الأولى:

يُلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون قُدرت بـ/ 0.406 / ويؤكدها معامل التحديد والمقدر بـ / 0.165 / والدال بأن الاستقطاب والتعيين كمحور أساسي لممارسات إدارة الموارد البشرية تفسّر ما نسبته 16% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية (sig=0) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (8.466 و 4.192) عند مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: ($Y=2.174+0.325X$)، هو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

* الفرضية الفرعية الثانية:

يُلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون ضعيفة لكونها قدرت بـ (0.382) ويؤكدها معامل التحديد والمقدر بـ (0.146) والدال بأن علاقة الارتباط بين متغير التدريب والتأهيل والرضا الوظيفي للعاملين ضعيفة نسبياً، وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية sig=0.000 أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للتدريب والتأهيل على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (10.222 و 3.897) عند مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: ($Y=2.354+0.278X$)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

يُلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون جيدة لكونها قدرت بـ (0.592) ويؤكدها معامل التحديد والمقدر بـ (0.351) والدال بأن محور التحفيز كمحور أساسي لممارسات إدارة الموارد البشرية يفسّر ما نسبته 35% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية (sig=0) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للتحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (10.222 و 6.937) عند مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون

تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: $(Y=2.008+0.449X)$ ، هو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

يُلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون عالية لكونها قدرت بـ (0.763) ويؤكد لها معامل التحديد والمقدر بـ (0.583) والبدال بأن محور الأجرور والتعويضات كمحور أساسي لممارسات إدارة الموارد البشرية يُفسّر ما نسبته 58% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0$) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للأجرور والتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (7.682 و 11.131) عند مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: $(Y=0.670+1.339X)$ وهو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

* الفرضية الفرعية الخامسة:

يُلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون عالية أيضاً لكونها قدرت بـ (0.706) ويؤكد لها معامل التحديد والمقدر بـ (0.498) والبدال بأن المشاركة والتمكين تفسّر ما نسبته 50% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0$) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً للمشاركة والتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (9.943 و 9.3967) عند مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: $(Y=0.553+1.688X)$ وهو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

* الفرضية الفرعية السادسة:

يُلاحظ بأن قيمة معامل ارتباط بيرسون مقبولة أيضاً لكونها قدرت بـ (0.575) ويؤكد لها معامل التحديد والمقدر بـ (0.331) والبدال بأن تقييم الأداء يفسّر ما نسبته 33% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين، وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0$) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (12.263 و 6.636) عند مستوى دلالة الاختبار

(0.000) وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: $(Y=2.127+0.331X)$ وهو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

بناءً على ما تقدّم واستناداً إلى قبول الفرضيات الفرعية كاملة نقول أنه يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتأهيل، التحفيز، الأجور والتعويضات، المشاركة والتمكين، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي للعاملين ولاختبار الفرضية الرئيسية يمكن قياس الارتباط ومعادلة الانحدار بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين في القطاع الحكومي كالتالي:

تحليل التباين ANOVA				الجزء الثابت A	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R^2	معامل ارتباط بيرسون R	ممارسات إدارة الموارد البشرية/ الرضا الوظيفي
اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج						
مستوى المعنوية	قيمة معامل t	مستوى المعنوية	قيمة معامل التباين F					
0.000 0.000	5.315 10.05	0.000	101.09	1.131	0.723	0.532	0.729	

جدول رقم (4)

حيث نجد من الجدول السابق أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسّر ما نسبته 53% من التغيرات التي تطرأ على الرضا الوظيفي للعاملين وبناءً على النتائج تظهر لنا الدلالة الإحصائية ($\text{sig}=0$) أقل من (0.05) مما يدل على وجود أثر دال إحصائياً لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما تؤكده قيمة اختبار t والتي تتراوح بين (5.315 و 10.055) عند مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من (0.05) وبناءً على ما تقدّم يكون تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: $(Y=2.127+0.331X)$ وهو ما يسمح بقبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم. ويمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط للعلاقة بين المتغيرين كما يلي: $(Y=1.131+0.723X)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات الموجودة في الرضا الوظيفي للعاملين بدلالة المتغيرات الشخصية:

متغير الدراسة	المتغيرات الشخصية	مصادر الاختلاف	متوسط مجموع المربعات	اختبار F	مستوى المعنوية a
الرضا الوظيفي للعاملين	الجنس	بين الجنسين	0.068	0.165	0.686
		بين أفراد الجنس الواحد	36.823		
	العمر	بين الفئات العمرية	1.145	0.929	0.430
		بين أفراد الفئة العمرية الواحدة	35.746		
	المستوى التعليمي	بين مستويات التعليم	0.446	0.335	0.786
		بين مستوى التعليم الواحد	36.445		
	سنوات الخبرة	بين مختلف فئات سنوات الخبرة	1.223	0.994	0.399
		بين أفراد سنوات الخبرة المتساوية	35.668		

جدول رقم (5)

* الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مجموع مربعات الخطأ بين أفراد الجنس الواحد أكبر منه بين الجنسين فضلاً عن أن مستوى المعنوية هنا هو (0.686) هو أكبر من مستوى معنوية الدراسة المتمثل بـ (0.05) وهو ما يُدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

* الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مجموع مربعات الخطأ بين أفراد العمر الواحد أكبر منه بين كافة الأعمار فضلاً عن أن مستوى المعنوية هنا هو (0.430) هو أكبر من مستوى معنوية الدراسة المتمثل بـ (0.05) وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

* الفرضية الفرعية الثالثة:

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مجموع مربعات الخطأ بين أفراد الفئة ضمن المستوى التعليمي الواحد أكبر منه بين فئات المستوى التعليمي فضلاً عن أن مستوى المعنوية هنا هو

(0.786) هو أكبر من مستوى معنوية الدراسة المتمثل بـ (0.05) وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

* الفرضية الفرعية الرابعة:

نلاحظ من الجدول السابق أن متوسط مجموع مربعات الخطأ بين أفراد سنوات الخبرة المتساوية الواحدة أكبر منه بين فئات سنوات الخبرة المختلفة فضلاً عن أن مستوى المعنوية هنا هو (0.339) هو أكبر من مستوى معنوية الدراسة المتمثل بـ (0.05) وهو ما يدفعنا إلى رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم.

وبناء على ما سبق من نتائج الفرضيات الفرعية الأربعة نقبل فرضية العدم للفرضية الرئيسية الثانية.

سابعاً: ما هو قياس رضا العاملين في القطاع الحكومي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لفقرات الرضا الوظيفي للعاملين والجدول الآتي يبين هذه القيم:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة
1.13	2.72	درجة التشجيع المعنوي الذي تتلقاه مقابل أدائك العمل.
.930	3.98	درجة التزامك بالعمل (عدد الغياب ، التأخر ،الصحيات ،)....
.790	4.07	درجة شعورك بتحقيق إنجاز عند إتمام عملك.
1.03	3.19	درجة فرص التقدم المهني التي يتيحها لك العمل الذي تقوم به.
1.04	3.14	درجة التنوع في المهام التي تقوم بها لإنجاز عملك.
1.03	2.90	درجة تلبية عمالك الحالي لطموحاتك الكبيرة التي ترغب بتحقيقها.
.860	3.81	درجة تقدير زملائك لك في العمل.
1.04	2.92	درجة اهتمام إدارة الجهة التي تعمل لديها بسماع شكاوى العاملين.
.900	3.09	درجة وضوح طرائق إنجاز العمل.
1.08	3.75	درجة جودة علاقتك مع مديرك المباشر.
.970	3.14	درجة توفر الشروط الصحية للقيام بالأعمال في الجهة التي تعمل لديها
.970	2.59	مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلك العلمي.
1.05	2.57	مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع سنوات خبرتك.
1.15	3.12	درجة رغبتك في الاستمرار في عملك.
0.64	3.21	الدرجة الكلية

جدول رقم (6)

يظهر من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لفقرات مستوى الرضا الوظيفي تراوحت بين (2.59 - 4.07) حيث كان أعلاها للفقرة "درجة شعورك بتحقيق إنجاز عند إتمام عملك" وبانحراف معياري (0.79) ثم يليها المتوسط الحسابي (3.98) للفترة "درجة التزامك بالعمل (عدد الغياب، التأخر، الصحيات .. إلخ)" وبانحراف معياري (0.93). في حين أن الفقرة "مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلك العلمي" حصلت على أدنى متوسط حسابي (2.59) وبانحراف معياري (0.97). وكانت الدرجة الكلية بمستوى مقبول وبمتوسط حسابي (3.21) وبانحراف معياري (0.79).

حيث يُلاحظ أن العاملين يمتلكون درجة مقبولة لمستوى الرضا الوظيفي ويعزو الباحث ذلك قلة الراتب الممنوح مقارنةً مع كمية العمل المطلوبة، بالإضافة إلى عدم وجود عدالة في نظام التعويضات والحوافز والمكافآت، وسوء التنظيم وتوزيع الأدوار وعدم مشاركة العامل في القرارات، وشعور الموظف بعدم الاهتمام بإنجازاته وتقديرها من قبل الإدارة.

الفصل الرابع

نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: نتائج البحث:

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات في الفصل السابق تبينت النتائج التالية:
من خلال التحليل الوصفي لعينة الدراسة يظهر لدينا بأن العينة تتوزع بشكل طبيعي حيث أن أغلب الشهادات كانت من الفئة الجامعية في حين النسبة الأكبر للفئات العمرية توزعت بين (31-50) سنة غير أن الخبرة الوظيفية كانت بمعظمها ما بين (11 سنة إلى أكثر من 15 سنة) ويرى الباحث أن التوزيع يعطي صورة أولية عن العينة بأنها ذو كفاءة علمية ذات خبرة وظيفية جيدة ومستوى الأعمار جيد للإجابة عن كافة أسئلة الاستبانة مما يزيد من صدق الدراسة وإمكانية تعميمها على مجتمع البحث.

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقطاب والتعيين ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتأهيل في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمحور الأجور والتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمحور المشاركة والتمكين على الرضا الوظيفي للعاملين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمحور تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين.

لا يوجد أي فروقات ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تُعزى لمتغيرات (الجنس - العمر - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة).

10- قياس الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي كان بمتوسط حسابي بقيمة (3.21) بانحراف معياري (0.64).

11- ترتيب الرضا الوظيفي للعاملين بحسب الفقرات المطروحة في الاستبانة.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
درجة شعورك بتحقيق إنجاز عند إتمام عملك.	4.07	0.790
درجة التزامك بالعمل (عدد الغياب، التأخر، الصعوبات،....).	3.98	0.930
درجة تقدير زملائك لك في العمل.	3.81	0.860
درجة جودة علاقتك مع مديرك المباشر.	3.75	1.08
درجة فرص التقدم المهني التي يتيحها لك العمل الذي تقوم به.	3.19	1.03
درجة توفر الشروط الصحية للقيام بالأعمال في الجهة التي تعمل لديها	3.14	0.970
درجة التنوع في المهام التي تقوم بها لإنجاز عملك.	3.14	1.04
درجة رغبتك في الاستمرار في عملك.	3.12	1.15
درجة وضوح طرائق إنجاز العمل.	3.09	0.900
درجة اهتمام إدارة الجهة التي تعمل لديها بسماع شكاوى العاملين.	2.92	1.04
درجة تلبية عملك الحالي لطموحاتك الكبيرة التي ترغب بتحقيقها.	2.90	1.03
درجة التشجيع المعنوي الذي تتلقاه مقابل أدائك العمل.	2.72	1.13
مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلك العلمي.	2.59	0.970
مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع سنوات خبرتك.	2.57	1.05

جدول رقم (7)

ثانياً: مناقشة النتائج:

إن النتائج السابقة أظهرت ترتيب التأثير بالنسبة لمحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين كآتي:

- الأجور والتعويضات بنسبة تفسير 58%.
- المشاركة والتمكين بنسبة تفسير 49%.
- التحفيز بنسبة تفسير 35%.
- تقييم الأداء بنسبة تفسير 33%.
- الاستقطاب والتعيين بنسبة تفسير 16%.
- التدريب والتأهيل بنسبة تفسير 14%.

في حين كانت النسبة التفسيرية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين تساوي 53%. وبالتالي فإن أكبر نسبة تفسيرية لرضا العاملين كانت لمحور الأجور والتعويضات وبرأي الباحث هذا ما يفسره الواقع المعيشي السيء للعاملين والذين يحتاجون إلى أجور وتعويضات أفضل تتناسب والواقع الراهن لذا كان الاهتمام الجلي في المرتبة الأولى للأجور والتعويضات، بينما كان محور المشاركة والتمكين بنسبة تفسيرية أقل ولكنها نسبة جيدة نسبياً والسبب يعود برأي الباحث إلى قلة الاهتمام في القطاع الحكومي في تشغيل الموارد البشرية بالطاقة المثلى واستخدام مهاراتهم بأفضل الوسائل الممكنة مما يخلق شكلاً من أشكال البطالة المقنعة في هذا القطاع بالإضافة إلى هدر كبير في الطاقات والذي بدوره لاحقاً سيخلق فجوة كبيرة في حال ترك العاملين هذه الوظائف لعدم رضاهم وإحساسهم بعدم المشاركة الفعالة في منظمات القطاع الحكومي.

أما المحور الثالث والرابع فكانا (التحفيز وتقييم الأداء) في تفسير الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يرى الباحث بأن هاتين الممارستين مرتبطتين بشكل كبير ببعضهما البعض، حيث أن التحفيز والتقييم عمليتين متتابعين، أي أنه لا يجوز تقييم العامل دون تحفيزه ولا يمكن أيضاً تحفيز العامل دون تقييمه، وبالتالي يجب أن تنتبه الإدارة العامة إلى عدم الرضا الناتج عن ضعف التحفيز والتقييم، لوجود دور لا بأس به في عدم الرضا لدى العاملين.

بينما المحورين الخامس والسادس ترتيباً في تفسير الرضا الوظيفي للعاملين فقد كانا الاستقطاب والتعيين والتدريب والتأهيل بنسب تفسيرية قليلة نسبياً. وهذا ما يفسر برأي الباحث بأن عدم رضا العاملين عن عمليتي الاستقطاب والتدريب بسبب استقطاب الكفاءات في القطاع الحكومي بناء

على عدة معايير حيث أن جزء منها يعتبر لغايات اجتماعيه وهذا من أحد الأسباب في اختيار كفاءات غير مناسبة. أما بخصوص التدريب والتأهيل فعدم اعتماد خطط تدريبية بناءً على احتياجات تدريبية أساسه تقييم العاملين وحاجاتهم الفعلية ليكونوا طاقات فاعلية في القطاع الحكومي، هو ما جعل الرضا الوظيفي المرتبط بالتدريب والتأهيل سيء نسبياً وهذا ما فسرتة نتائج فقرات الرضا الوظيفي في الاستبانة أو التدريب والتأهيل المناسب ليكون العاملين طاقات فاعلة في القطاع الحكومي.

أما بالنسبة لقياس الرضا الوظيفي الموضَّح في الجدول رقم (6) فإن قياس الرضا الوظيفي بقيمة (3.21) تعد قيمة متوسطة مقبولة ولكنها تعتبر خطرة من حيث أنها قد تنخفض بسبب تأثيرات خارجية (كالظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) وذلك يشكل تهديد على القطاع العام الحكومي.

وحيث تم ترتيب فقرات الاستبانة من الأعلى رضا إلى الأقل تبين بأن شعور العامل بالإنجاز والتزامه بالعمل وتقدير زملائه له بالإضافة إلى جودة العلاقة بين العامل ومديره (ذات الطابع الشخصي) جعلت من الرضا الوظيفي ذو مستوى مقبول، في حين عدم تناسب الأجر مع سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وعدم تلبية الوظيفة لطموحات العاملين في المستقبل بالإضافة إلى قلة اهتمام الإدارة بشكاوى العاملين هو من خفّض قيمة الرضا الوظيفي.

ثالثاً: التوصيات:

- 1- العمل على تعديل سلم الاجور والرواتب بما يضمن الحياة الكريمة في هذا الواقع المعيشي.
- 2- تحسين نظام التعويضات والحوافز بما يضمن العدالة في توزيعها وإيصالها الى المستحقين بحسب تقييم الأداء الفعلي.
- 3- رفع الحد الأدنى المعفى من ضريبة الدخل على الأجور لتتناسب مع المستوى العام للأسعار.
- 4- تعديل الهياكل التنظيمية والهياكل الوظيفية للجهات الحكومية بما يتناسب ومشاركة العاملين في صنع القرارات الحكومية.
- 5- العمل على مراجعة وتحديث عملية التحليل الوظيفي بشكل دوري وربطها بسجلات العاملين بما يضمن إعادة توزيع العاملين بناءً على خبراتهم ومهاراتهم بما يتناسب مع الوظائف، ليتم الاستفادة منهم ما أمكن، وذلك بتعزيز احساسهم بالمشاركة الفعالة في العمل الحكومي.

- 6- إقامة دورات تدريبية خاصة بالمدراء متعلقة بتمكين العاملين ومشاركتهم في القرارات بما يضمن احساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة التي يعملون بها، ويدفعهم قدماً للعمل كشريك في القطاع الحكومي وليس كعامل يذهب لعمله ويتقاضى أجره.
- 7- تعديل معايير تقييم أداء العاملين حيث يتم اختيارها بحسب الوصف الوظيفي بحيث تكون حقيقية وواضحة ومفهومة وقابلة للقياس وبعيدة عن الآراء الشخصية وتخضع لكافة الاعتبارات (المهام المنجزة- نوعية العمل - أداء العمل - الإلتزام وسرعة الإنجاز وغير ذلك).
- 8- الاهتمام والتركيز على ثقافة الموارد البشرية والقيام بتوعية إدارية من خلال القيام بمحاضرات، مؤتمرات، ندوات ودورات عملية يكون هدفها زيادة الوعي وإدراك أهمية تطبيق هذه الممارسات في المؤسسة.
- 9- إقامة اجتماعات دورية من قبل المدراء ضمن الجهات الحكومية لمناقشة الاعمال المنجزة وتكريم العاملين المميزين وذلك لتنمية روح الفريق ولمساعدة العاملين في تقييم أنفسهم والبت في نفوسهم شعور المشاركة بالإضافة لتحفيزهم.
- 10- ربط التحفيز بنظام التقييم وبما يضمن تحسين شعور العاملين بتقييمهم الصحيح وشعورهم بالإنجاز بالإضافة الى تقدير المدراء والزملاء لهم.
- 11- وضع استراتيجيات تحفيز خاصة بتحفيز الموارد البشرية يراع فيها الإختلاف في القدرات والمهارات الفردية، أي دراسة خصائص ودوافع الأفراد أولاً وقبل وضع أي استراتيجية، وخصوصا في الظروف الراهنة باعتبار ان الحوافز المادية في هذه الظروف تمثل أهمية كبيرة للموارد البشرية عوضاً عن تحفيزهم بالحوافز المعنوية التي لا ترضيهم بالشكل الكافي في ظل الظروف المعيشية القاسية.
- 12- دراسة الاحتياجات التدريبية بناءً على نظام التقييم وحاجة الجهة لدورات التدريبية بما يرفع مستوى العمل والأداء للعاملين ويضمن انتمائهم وولاءهم ورضاهم الوظيفي عن العمل.
- 13- تحديد احتياجات الجهة العامة من العاملين بشكل دقيق وتحديد مؤهلات واضحة ومحددة تضمن وصول أفضل الكفاءات بما يتناسب مع الأعمال المطلوبة.
- 14- يوصي الباحث للبحوث المستقبلية أن تبحث في العقبات والصعوبات التي تواجه القطاع الحكومي في إنتاج الخدمة العامة.

المراجع:

المراجع العربية:

- الجرايدة، محمد. درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، مجلة المعهد العالمي للدراسة والأبحاث، العدد الرابع، 2018.
- الخرشة، خضير كاظم حمود. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- الرويلي، نواف. مذكرة ماجستير بعنوان "الرضا الوظيفي لدى مديرية ومديريات مدارس التعلم العام الحكومي"، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 2003 .
- السالم، مؤيد. حروش، صالح. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- الصراف، قاسم. مذكرة ماجستير بعنوان "أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل"، جامعة الكويت، الكويت، 2002.
- العمري، فريال؛ فارس، شنوفي. سياسة الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي في منظمة الطاسيلي Bista ، جامعة أكلي محند أولحاج، 2019.
- الهيتي، صلاح الدين. أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني، 2004.
- الفارس، سليمان. مدعون، عيسى. مباركة، يسرى. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، جامعة دمشق، دمشق، 2006.
- باجة، حميد. مذكرة الماستر في علوم التسيير بعنوان "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2012.
- حسين، علي. عباس، سهيلة. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- رويح، هدى. دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية أم البواقي، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2018.
- سيد مصطفى، أحمد. كتاب "إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين"، دار الكتب، القاهرة، 2000 .
- شوقي، طريف فرح، "السلوك القيادي والفعالية الإدارية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.

- عقيلي، عمر وصفي. كتاب "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2004.
- عودة الحلابية، غازي. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن - دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عيسوي، عبد الرحمن. "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية، مصر، 1998 .
- كامل، مصطفى، "إدارة العلاقات الصناعية"، مركز جامعة القاهرة للنشر، القاهرة، مصر، 2003.
- ماضي، صالح. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة في المديرية العلمية لاتصالات الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
- محفوظ، جودة. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- محفوظ، جودة، كتاب "إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2006.
- محمد عباس، سهيلة. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- محمد، علي. كردي، إبراهيم. كتاب "الإدارة والقيادة"، الطبعة الأولى، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة، مصر، 2011.
- ملدعون، عيسى. الزاهر، تيسير. ديوب، أيمن. النزة، بسام. ناصر، فداء. كتاب "إدارة الموارد البشرية"، جامعة دمشق، دمشق، 2011.
- نواوي، إيناس. رسالة ماجستير بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، جامعة أم القرى، السعودية، 2007.

المراجع الأجنبية:

- AFROZE، N. *Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction among the Employees of Private Banks*. British Journal of Economics، Finance and Management Sciences، Vol. 15، No 1، 2018.
- ARMSTRONG، M. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*، 2009.
- Armstrong. M. and Taylor. S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. (2015).
- DUMAY، J. *A critical reflection on the future of intellectual capital: from reporting to disclosure*. Journal of Intellectual capital، 2016.

- Griffin. A. D. *Human resource management / Houghton Mifflin company*. 3red ed, 2008.
- KHURRAM, S. *Human Resource Management Practices and Its Effects on Job Satisfaction Levels of Employees, An Analysis on the Selected SMEs in the Iron & Steel Industry of Erbil KRI*. International Journal of Research in Business and Social Science, Vol 8, No (2), 2019, 102-112.
- JUNGIN, K. *Strategic Human Resource Practices: Introducing Alternatives for Organizational Performance Improvement in the Public Sector*. Public Administration Review, 2010.
- Manmohan. J. *Human Resource Management*. 1st edition. 2013.
- SARBAPRIYA, R. *Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction, A Study on Selected Small and Medium Sized Iron & Steel Firms in India*. Public Policy and Administration Research, Vol.1, No.1, 2011.
- Storey, *human resource management, London, Roulade: A critical text*. 1995.
- Wagner. M. *The Porter Hypothesis Revisited. A Literatur Review of Theoretical Model and Empirical Test. Liineburg: Centre for Sustainability Management*. 2003.

المواقع الإلكترونية:

صلاح، رزان. مفهوم تنمية الموارد البشرية، ٣ أكتوبر، ٢٠١٨. www.mawdoo3.com

الملاحق

الاستبانة

أولاً: البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر	أنثى
-----	------

العمر:

18 إلى 30	31 إلى 40	41 إلى 50	أكثر من 50
-----------	-----------	-----------	------------

المستوى التعليمي:

شهادة التعليم الأساسي أو ما يعادلها	شهادة ثانوية	إجازة جامعية	دراسات عليا
-------------------------------------	--------------	--------------	-------------

سنوات الخبرة:

أقل من 6 سنوات	6 – 10 سنوات	11-15 سنة	أكثر من 15 سنة
----------------	--------------	-----------	----------------

ثانياً: ضع تقييماً مناسباً بالدرجات للأسئلة الآتية بحسب توافرها في جهتك:

درجة معدومة	درجة منخفضة جداً	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً	
					5 يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة لدى الجهة التي تعمل لديها بشكل مناسب بحيث يُمكن لأي شخص أن يعلم بذلك.
					6 اعتماد الجهة التي تعمل لديها على نتائج تحليل وتصميم الوظائف عند اختيار المرشحين للوظائف الشاغرة.
					7 خضوع المتقدم للوظيفة في الجهة التي تعمل لديها لعددٍ من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة.
					8 اعتبار التعيين من الأساليب الأساسية للحصول على أفضل الكفاءات من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في الجهة التي تعمل لديها.
					9 اعتماد الجهة التي تعمل لديها على أسلوب ملء الشواغر من داخلها لإتاحة الفرص أمام العاملين للترقية.
					10 تركيز البرامج التدريبية التي تُطبّقها الجهة التي تعمل لديها على اكتساب العاملين المهارات الضرورية لأداء مهامهم الحالية بكفاءة.
					11 هل يتم تدريب العاملين في الجهة التي تعمل لديها على توكّي مسؤوليات وواجبات أكبر من أجل ترقيةهم.

درجة معدومة	درجة منخفضة جداً	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
					12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجهة التي تعمل لديها على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات وصف العمل ومؤهلات العمل.
					13	اعتماد إدارة الجهة التي تعمل لديها عند تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على نتائج تقييم أدائهم.
					14	يتم التعرف على أثر التدريب من خلال المهارات والمعارف الجديدة المكتسبة.
					15	يظهر أثر التدريب على أداء العاملين في العمل.
					16	تتسم الحوافز في الجهة التي تعمل لديها بالعدالة.
					17	درجة العدالة في صرف المكافآت التي تقدمها إدارة الجهة التي تعمل لديها للعاملين فيها.
					18	هل تحصل على مكافآت تشجيعية غير مادية (كالشكر والثناء وتسمية العامل المتميز، وغيرها) لقاء الأعمال المتميزة التي تقوم بها في الجهة التي تعمل لديها.
					19	مدى تطبيق نظام عقوبات لمحاسبية المقصرين أو المخالفين.
					20	درجة العدالة في محاسبة العاملين المقصرين.
					21	تعمل إدارة الجهة التي تعمل لديها على ضمان حصول العاملين على أجور وتعويضات عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية التي يقوم بها كل عامل.
					22	تتناسب معدلات الأجور الممنوحة والتعويضات المدفوعة في جهتك مع معدلات الأجور والتعويضات المدفوعة من قبل المؤسسات التي تعمل في نفس نشاط القطاع.
					23	تعتمد إدارة الجهة التي تعمل لديها على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر والتعويضات المناسبين لكل وظيفة.
					24	يُمنح الأجر في الجهة التي تعمل لديها على أساس الوقت بغض النظر عن الكمية المنتجة.
					25	مدى قيامك بمهام عملك وفق مبدأ فِرَق العمل.
					26	درجة تشجيع إدارة الجهة التي تعمل لديها على القيام بالأعمال الجماعية (روح الفريق) لإنجاز الأعمال.

درجة معدومة	درجة منخفضة جداً	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
					27	درجة اشراكك في اتخاذ القرارات التي تصدر عن إدارة الجهة التي تعمل لديها.
					28	درجة أخذ إدارة الجهة التي تعمل لديها باقتراحاتك في مجال العمل.
					29	تُرَكِّز إدارة الجهة التي تعمل لديها على الخصائص الشخصية كمعايير مهمة لقياس الأداء.
					30	يوفر نظام التقييم المتبّع في الجهة التي تعمل لديها قاعدة معلومات تفيد في رسم ووضع السياسات المتعلقة بالموارد البشرية.
					31	يعتمد التقييم في الجهة التي تعمل لديها على نماذج موصوفة تتناسب وطبيعة عملك.
					32	توفّر الجهة التي تعمل لديها التدريب لجميع العاملين الذين يقومون بعملية تقييم الأداء لتفادي الأخطاء الشائعة في التقييم.
					33	تُشجّع إدارة الجهة التي تعمل لديها على تبني التقييم الذاتي للأداء.
					34	درجة التشجيع المعنوي الذي تتلقاه مقابل أدائك العمل.
					35	درجة التزامك بالعمل (عد الغياب ، التأخر ،الصحيات ،)
					36	درجة شعورك بتحقيق إنجاز عند إتمام عملك.
					37	درجة فرص التقدّم المهني التي يُتيحها لك العمل الذي تقوم به.
					38	درجة التنوع في المهام التي تقوم بها لإنجاز عملك.
					39	درجة تلبية عملك الحالي لطموحاتك الكبيرة التي ترغب بتحقيقها.
					40	درجة تقدير زملائك لك في العمل.
					41	درجة اهتمام إدارة الجهة التي تعمل لديها بسماع شكاوى العاملين.
					42	درجة وضوح طرائق إنجاز العمل.
					43	درجة جودة علاقتك مع مديرك المباشر.
					44	درجة توفر الشروط الصحية للقيام بالأعمال في الجهة التي تعمل لديها

درجة معدومة	درجة منخفضة جداً	درجة متوسطة	درجة عالية	درجة عالية جداً		
					45	مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع مؤهلك العلمي.
					46	مدى تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع سنوات خبرتك.
					47	درجة رغبتك في الاستمرار في عملك.

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الوصف	رقم الصفحة
1	تحليل الوظيفة	12
2	مراحل خطوات الاستقطاب	14
3	أنواع الرضا الوظيفي	30
4	متغيرات البحث	42

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	نتائج جودة معامل ألفا كرونباخ لكافة مقاييس الدراسة	43
2	الخصائص الشخصية لعينة الدراسة	44
3	ملخص نتائج تحليل الانحدار والتباين لاختبار الفرضيات الفرعية الخمس التابعة للفرضية الرئيسية الأولى	45
4	ملخص نتائج تحليل الانحدار والتباين لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	48
5	ملخص نتائج تحليل التباين الأحادي للاختلافات الموجودة في الرضا الوظيفي للعاملين بدلالة المتغيرات الشخصية	49
6	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد العينة لفقرات الرضا الوظيفي للعاملين	50
7	ترتيب فقرات الرضا الوظيفي للعاملين بحسب المتوسط الحسابي من الأعلى للأدنى	53