

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين
في الجامعة العربية المفتوحة
بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة:

عبير ادريس الشريف

2021204845

مشروع تخرج-2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – 2024

شكر وتقدير

الشكر الموصول للدكتورة منى مصطفى العشري على عظيم جهدها وصبرها معنا في إنجاز هذه الرسالة.

وفي ختام رحلتي مع بكالوريوس إدارة المشاريع وجب علي شكر كادر جامعة ميدأوشن من مدرسين وإداريين على كل ما قدموه..

والشكر لله أولا وأخيرا وأبدا والذي لولا فضله وعونه ما كان لهذا أن يكون.

إهداء

إلى القلب المعطاء أُمي الغالية

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين أخواتي وإخواني

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية..

إلى هؤلاء جميعا أهدىكم هذا العمل

جدول المحتويات

1 الفصل الأول 7

الإطار العام للدراسة 7

1.1 المقدمة 8

1.2 مشكلة البحث 10

1.2.1 الفجوات النظرية 10

1.2.2 الفجوات التطبيقية 10

1.3 أهمية البحث 11

1.3.1 أهمية نظرية 11

1.3.2 أهمية تطبيقية 11

1.4 أسئلة البحث الفرعية 12

1.5 أهداف البحث 12

1.6 فرضيات البحث 13

1.7 نموذج البحث 13

1.8 الدراسة الميدانية 14

1.10 هيكل المشروع المقترح 15

2 الفصل الثاني: 16

الإطار النظري 16

2.1 المقدمة 17

2.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية 17

2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي 23

2.4 العلاقة بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين: 29

2.5 الخاتمة 31

33..... 3 الفصل الثالث:

33..... منهجية البحث

34..... 3.1 المقدمة

34..... 3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

35..... 3.3 تصميم البحث

36..... 3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

37..... 3.5 طرق جمع البيانات

39..... 3.6 أنواع البيانات

39..... 3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات

40..... 3.8 الخاتمة

41..... 4 الفصل الرابع:

41..... التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

61 المراجع

63 الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)	12
الشكل 2	هيكل البحث. المصدر (الباحث، 2024)	14
الشكل 3	الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية. المصدر (إعداد الباحث بالاعتماد على موقع الانترنت، 2024)	19
الشكل 4	الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية. المصدر (لمين علوطي، 2007، 2008)	20
الشكل 5	سلم ماسلو للحاجات. المصدر (عمار بوحوش، 2006)	25
الشكل 6	العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي (أحمد، 2003)	26
الشكل 7	بصلة البحث. المصدر (الباحث، 2024)	34

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
جدول 1	مجتمع البحث. المصدر (الباحث، 2024)	35
جدول 2	عينة البحث. المصدر (الباحث، 2024)	35
جدول 3	المتغير المستقل. المصدر (الباحث، 2024)	36
جدول 4	المتغير التابع. المصدر (الباحث، 2024)	37
جدول 5	توصيف عينة الدراسة. المصدر (الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية، 2024)	43
جدول 6	صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة. المصدر (الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية، 2024)	48
جدول 7	قياس الثبات لأداة البحث. المصدر (الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (2024)	51
جدول 8	دلالة المتوسطات الحسابية. المصدر (الباحث، 2024)	52
جدول 9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث. المصدر: الباحث اعتماداً على برنامج Excel (2024)	53
جدول 10	معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 22 (2024)	55

1 الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم، ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (هارفارد، 2021).

ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بأنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدماتها كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة إنسانية ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله وتقييم الاداء من الإجراءات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل.

و يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

الدراسات السابقة:

وقد تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعات العراقية تعرفت على مدى ادراك العاملين الإداريين في إدارة الجامعة محل الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة العراقية وعدم وجود علاقة بين الاستقطاب إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بأبعادها الثلاثة عدا الجودة حيث اثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الجودة والاستقطاب إلكترونياً للجامعة محل الدراسة (دراسة علي، 2019).

مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين

هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم التطبيق الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المركز الجامعي سوق أهراس؟ وتم اختبار أثر كل من سياسة التوظيف، سياسة الحوافز، ظروف العمل المادية والمعنوية والاتصال الفعال مع الرؤساء. وقد كشفت هذه الدراسة عن انخفاض معتبر عند العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة. ونصح الباحث بالاهتمام بنظام الحوافز والتعويضات وتحسين بيئة العمل وشروطه المادية والمعنوية (عادل، 2010).

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين

طرحنا هذه الدراسة التساؤل الأساسي التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة؟ وقد ركزت هذه الدراسة على اختبار كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعويضات والحوافز والتدريب والتطوير. وقد تبين غياب الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وذلك لعدم دعم الإدارة لنظام الحوافز وتجاهله على حساب نظام التدريب والتطوير لذا كان هناك حالة من عدم الرضا العام عن الموظفين (ظريف آمل، 2017).

- وفي العمل ليس من الممكن أن يشار إليه دون التعرض لإدارة الموارد البشرية ومجهوداتها لمعرفة الطرق الصحيحة للتقييم والاستفادة من التغذية المرتدة في معالجة نواحي الفجوات وعملية تقييم الاداء مرت بتطورات عديدة واصبحت أنظمة التقييم تتطلب التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن رضا العاملين.

ومع عدم مراعاة التغيرات الديناميكية قد تتغير احتياجات وتطلعات الموظفين مع مرور الوقت، وبالتالي يجب أن تتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلبية هذه التغيرات، وهذا يشكل تحدياً للباحثين والممارسين في هذا المجال.

بيان دور وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم العاملين والذي ينعكس بدوره في تحسين الأداء الإداري والتعرف على الطرق المتبعة لرضا العاملين بالجامعة ومعرفة نواحي الفجوة ومعالجتها والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم التوصيات التي تساعد الكليات بموضوع الدراسة في رفع مستوى أدائها.

- ومن إحدى المشكلات التي قد تؤثر على رضا الوظيفي للعاملين نتيجة لممارسات إدارة الموارد البشرية: هي عدم توفير فرص التطوير والتدريب المناسبة للموظفين، عندما يشعر العامل بأنه لا يحصل على الفرص اللازمة لتطوير مهاراته وزيادة معرفته، قد يؤدي ذلك إلى شعوره بالإحباط والإرباك وبالتالي تأثير سلبي على رضاه الوظيفي. كما قد تؤدي أيضاً سياسات الرواتب والمكافآت غير العادلة إلى تقليل مستوى رضا العاملين على وظائفهم. لذلك، من المهم أن تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لضمان تطبيق ممارسات فعالة وعادلة تساهم في تحقيق رضا العاملين وتعزيز أدائهم وإنتاجيتهم..

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

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

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

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

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

1.2 مشكلة البحث

ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق رضا العاملين على وظائفهم. إذا تم تنفيذ هذه الممارسات بشكل فعال وعادل، فإنها قد تعزز مستوى الرضا الوظيفي وتعزز أداء الموظفين ومع ذلك، إذا لم تتبع هذه الممارسات بشكل صحيح، فإنها قد تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين وتأثير سلبي في المنظمات بالجامعة العربية المفتوحة.

1.2.1 الفجوات النظرية

ومن بين المشكلات التي قد تحدث نتيجة لسوء ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عدم تقديم فرص التطوير والتدريب اللازمة للموظفين، وعدم تقديم رواتب ومكافآت عادلة، وعدم وجود عمليات تقييم أداء شفافة وعادلة. كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر سلباً على رضا العاملين وتزيد من مستوى الإجهاد والإحباط في بيئة العمل ومن هنا جاءت هذه الدراسة لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة موضوع البحث وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين فيها لمعرفة مدى فعالية هذه الممارسات وأوجه القصور فيها.

وتم التركيز في هذه الدراسة على ممارسات التعويضات والأجور، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير وعلاقات العمل حيث بينت العديد من الدراسات منها دراسة (Anwar, Lian, 2013) أنها الممارسات الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة.

1.2.2 الفجوات التطبيقية

إلا أن العديد من الأبحاث والدراسات الميدانية تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات العربية تعاني من العديد من المشكلات أهمها: اقتصار نشاطات هذه الإدارة على المهام المكتبية وإدخال البيانات وتنفيذ التعليمات والإشراف على الالتزام بالقوانين التي تضعها الإدارة العليا وعدم تفعيل دورها الاستراتيجي في المنظمة من جهة وعدم إعطاء اليد العاملة قيمة مساوية لقيمة باقي الموارد أو تفوقها كما في منظمات الأعمال في الدول الأخرى لذلك، من المهم أن تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لضمان تطبيق ممارسات فعالة وعادلة تساهم في تحقيق رضا العاملين وتعزز أدائهم وإنتاجيتهم

وتتناول هذه الدراسة السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة؟

1.3 أهمية البحث

تسهم الدراسة في تأكيد دور إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الجامعة العربية المفتوحة وتوجيه انتباه المسؤولين لضرورة الاهتمام بعملية إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين الرضا الوظيفي، كما ستسهم الدراسة في تقديم التوصيات التي تساعد متخذي القرار في الإدارات المختلفة بضرورة استخدام نتائج الرضا الوظيفي في الترقيات والحوافز.

1.3.1 أهمية نظرية

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

1.3.2 أهمية تطبيقية

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

1.4 أسئلة البحث الفرعية

- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة العربية المفتوحة؟
- ما هو أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة؟
- ما هو تأثير برامج المكافآت والتحفيز على رضا العاملين في الجامعة العربية المفتوحة؟
- ما هو أثر علاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة؟

1.5 أهداف البحث

الهدف العام هو:

معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة.

الأهداف الفرعية:

- زيادة معدلات الرضا الوظيفي للموظفين بعد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تحسين مستوى التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.
- زيادة مستوى الإنتاجية والأداء للموظفين بعد تحسين رضاهم الوظيفي.
- تحسين سمعة الجامعة كجهة جذابة للعمل بفضل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة والفعالة.

1.6 فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة.

- الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعويضات والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

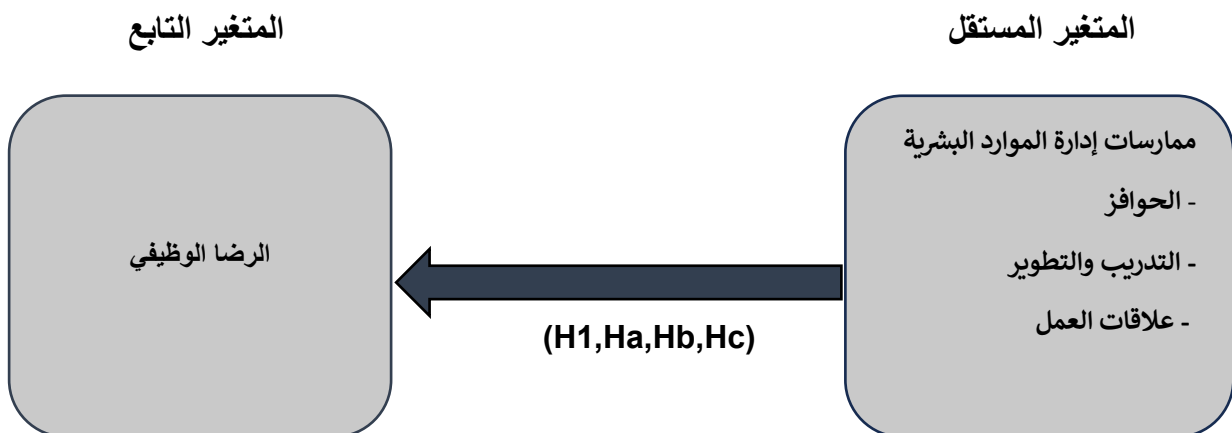
- الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في الجامعة.

- الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

1.7 نموذج البحث



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحث، 2024

1.8 الدراسة الميدانية

الجامعة العربية المفتوحة في الرياض، المملكة العربية السعودية، هي إحدى فروع الجامعة العربية المفتوحة التي تأسست في عام 2002. تعتبر الجامعة العربية المفتوحة ككيان أكاديمي تعليمي غير تقليدي وكمؤسسة تسهم في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية، ودعم بناء أفراد المجتمعات العربية وتهيئتهم بالعلم والمعرفة و الممارسية التطبيقية وتهدف الجامعة العربية المفتوحة إلى توفير فرص التعليم للطلاب الذين لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات التقليدية بسبب العوائق المختلفة. تقدم الجامعة برامج دراسية متنوعة في مختلف التخصصات الأكاديمية، مثل الإدارة والأعمال، التكنولوجيا، التربية، العلوم الاجتماعية، وغيرها.

تتميز الجامعة بنظامها المرن والمانح للطلاب عن بعد، مما يسمح لهم بمتابعة دراستهم وإكمالها وفقاً لجدولهم الزمني الخاص. كما تسعى الجامعة العربية المفتوحة إلى تطوير وتحسين جودة التعليم والتدريس من خلال تبني أحدث التقنيات والأساليب التعليمية.

هذه نبذة عن الجامعة العربية المفتوحة والتي تعتبر إحدى المؤسسات التعليمية المهمة في المنطقة.

ويمكن أن تشمل هذه الدراسة عدة مجالات منها:

- تقييم جودة التعليم والتدريس في الجامعة
 - دراسة تأثير الجامعة على تطوير المهارات والقدرات لدى الطلاب
 - استقصاء آراء الطلاب والخريجين حول تجربتهم في الجامعة
 - تحليل البرامج الأكاديمية المقدمة ومدى تلبية احتياجات سوق العمل
 - دراسة مدى فاعلية نظام التعلم عن بعد والتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة
- هذه بعض النقاط التي يمكن أن تشملها دراسة ميدانية حول الجامعة العربية المفتوحة، ويمكن توسيع هذه النقاط وفقاً لأهداف الدراسة والاهتمامات البحثية.

1.10 هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحث، 2024

2 الفصل الثاني:

الإطار النظري

2.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، لذلك اهتم الباحثين بوضع الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من تخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما لو صلة بالعنصر البشري.

ولأن المورد البشري هو أساس نجاح جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية مهما كان شكلها او حجمها أو طبيعتها، ومن هذا المنطلق يسعى المدراء والمسирرون جاهدين لتوظيف هذا المورد إدارته بشكل يحقق المنفعة المتنامية والمتجددة للكائن البشري ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة يجب أن تلائم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فالنمو الاقتصادي يتضمن حدوث تغيرات أساسية في هيكل المجتمع بمختلف قطاعاته وأنشطته، ويؤدي بدوره إلى إحداث تغيرات مماثلة في هيكل القوى العاملة في مختلف المهن بما يتضمن مهارات جديدة وزيادة في المعرفة وبذلك يظهر دورها في إبراز تلك الاحتياجات وهذا يساعد على ظهور نمط جديد لإدارة الموارد البشرية.

وتعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية.

2.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

- تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق أولاً إلى تعريف الإدارة ثم إلى تعريف الموارد البشرية كما يلي: تعرف الإدارة من الفعل أدار وتعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة (أحمد، 2014).

والموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تدريبهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي، 2004) كما تعرف على أنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة حديثاً في تحقيق أهدافها.

وبالتالي هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي:

تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وقد تسمى بإدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين، إلا أن المسمى الحديث هو إدارة الموارد البشرية (محمد، 2014)

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط والاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات بين العمال، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (صلاح الدين & حنفي، 2011)

كما ينظر لها بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة من أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المؤسسة (حسن، 2002).

كما أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمادتها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها (محمد، 2004).

ويعرف كل من أمري وقونين (Ameri & Kunin) بأنها مجموع الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام إلى مهام إدارية ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية مهما اختلفت مسمياتها تعتبر من الوظائف المهمة في المؤسسة لأنها تهتم بأبرز عنصر وهو الموظف من تدريبه وتنميته وتحفيزه ومن ثم تقييم أدائه ، وبالتالي تضمن له حقوق حتى يقوم بواجباته وبذلك ضمان نجاح المؤسسة وبقائها .

- تطور إدارة الموارد البشرية:

يرجع تاريخ وظيفة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة الصناعية أو النهضة الصناعية، حيث بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمؤسسات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها إدارة شؤون العاملين، إدارة الأفراد.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد وبهذا أصبح الإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها وتعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء

المؤثرين الإدارة العليا الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من التخصصيين، فهم أخصائيون هم دراسات خاصة،

وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

فما يلاحظ من مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية (فيصل، 2008).

- أبعاد إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تتضمن العديد من الأبعاد التي يجب مراعاتها وإدارتها بشكل فعال لضمان أداء فعال ونجاح المؤسسة. من بين الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية نجد:

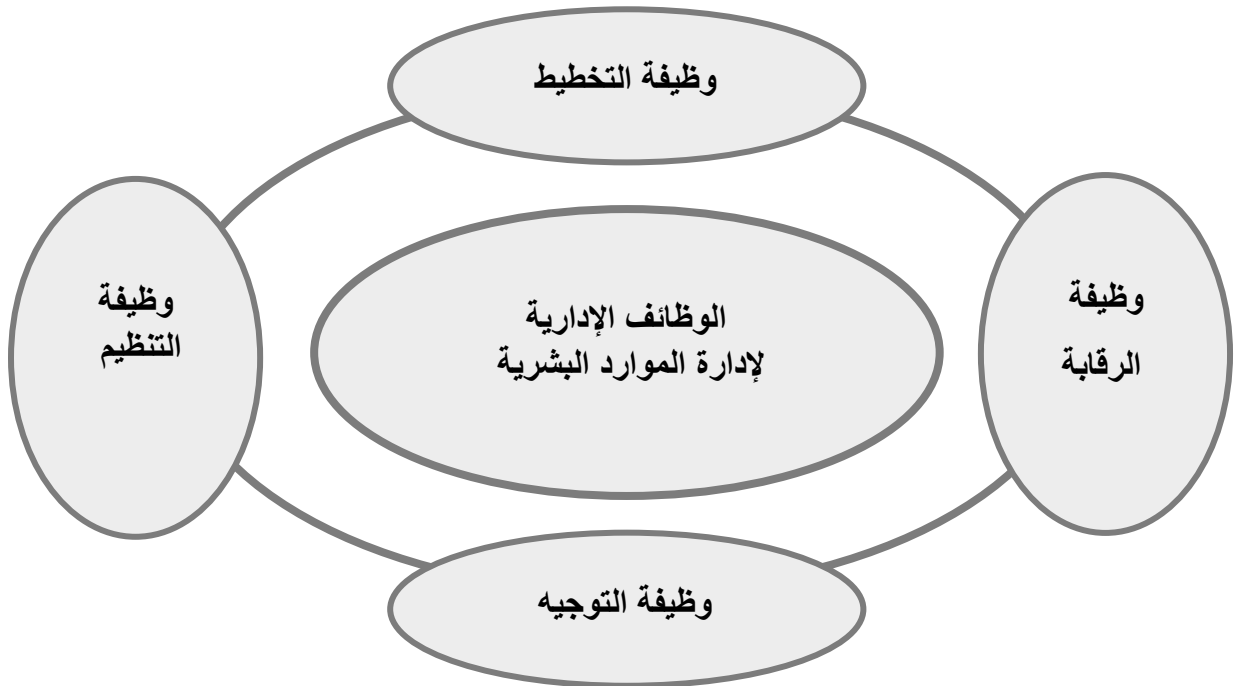
- التوظيف واختيار الموظفين: يتضمن هذا البعد تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين، وتصميم عمليات التوظيف والاختيار لضمان انضباط الموظفين مع متطلبات الوظائف.
 - تطوير الموظفين: يشمل هذا البعد تقديم التدريب والتطوير للموظفين لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم، بالإضافة إلى تقديم فرص للتطوير الوظيفي والمهني.
 - تقييم الأداء: يتضمن هذا البعد تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحديد نجاحهم في تحقيق أهدافهم والتحسين المستمر.
 - إدارة الأجور والمزايا: يشمل هذا البعد تحديد وإدارة الرواتب والمزايا للموظفين بشكل عادل ومتوازن.
 - إدارة العلاقات العمالية: يتعلق هذا البعد ببناء علاقات جيدة مع الموظفين والتعامل بشكل فعال مع قضايا العمل والصراعات.
 - إدارة الأداء والتحفيز: يهدف هذا البعد إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال تقديم مكافآت وحوافز مناسبة.
 - إدارة التغيير: يتضمن هذا البعد تخطيط وإدارة عملية التغيير في المؤسسة بشكل فعال، وضمان أن يكون لديها تأثير إيجابي على الموظفين.
- هذه بعض الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهناك المزيد من الجوانب التي يجب مراعاتها لضمان نجاح إدارة الموارد البشرية في أي منظمة.

- نظريات إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من النظريات في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في فهم وتحليل سلوك الموظفين وكيفية إدارتهم بشكل فعال، من بين هذه النظريات:

- نظرية نظام الموارد البشرية: تركز هذه النظرية على الاعتبارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مثل تطوير الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - نظرية السلوك التنظيمي: تركز على دراسة سلوك الموظفين في سياق المؤسسة وتحليل كيفية تأثير العوامل المختلفة على أداءهم ورضاهم.
 - نظرية التبادل الاجتماعي: تركز على العلاقات بين الموظفين والمؤسسة، وتقديم المكافآت والحوافز كأدوات لتحفيز الموظفين.
 - نظرية تطابق الأفراد والمنظمة: تركز على مدى توافق متطلبات الفرد مع متطلبات المؤسسة، وكيف يمكن تحقيق التوازن بينهما لتحقيق الأداء الفعال.
 - نظرية التعلم التنظيمي: تركز على كيفية تعزيز التعلم والابتكار داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات ومعرفة الموظفين.
- هذه النظريات، وغيرها، تساعد في فهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتقديم إطار عمل لتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

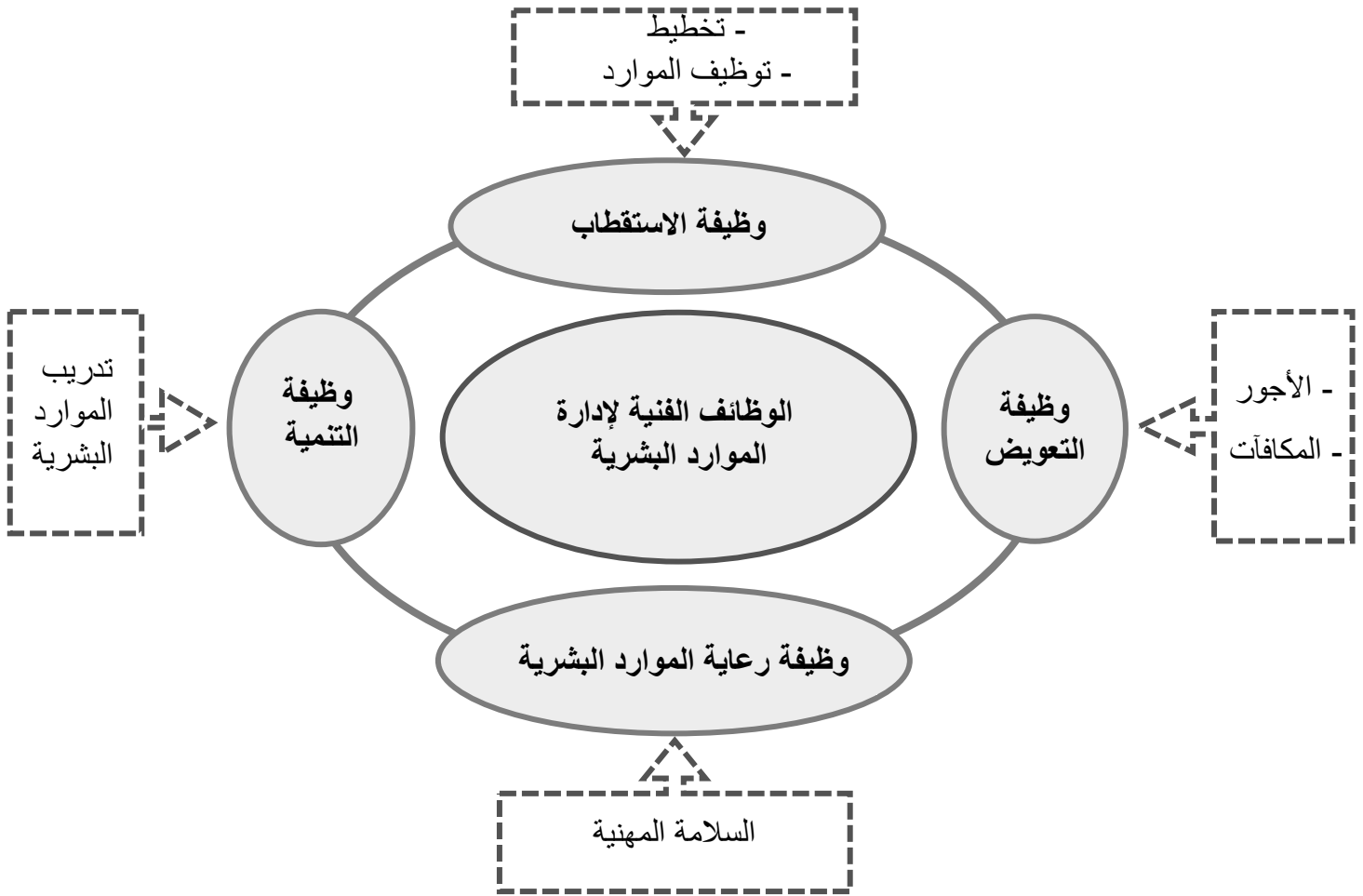
- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:



الشكل 4: تم تصميمها من الباحث بالاعتماد على موقع الانترنت، 2024

<https://mawdoo3.com>

- الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية:



الشكل 5: المصدر (لمين علوطي، 2007، 2008)

- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

ساهمت التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في ممارساتها ونشاطاتها المختلفة في جوانب الحياة

الإدارية والتنظيمية، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية المختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على المورد البشري، وركزت على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر. (خضير، 2013)

2- تحديات المنافسة:

تعتبر المنافسة أهم تحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الموظفين، بحيث أن أهم ما يميز البيئة العالمية، ويتحتم ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمنافسة على استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي حيث أن المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية فقط بل هي عملية الانتشار في محال استقطاب الموارد البشرية، المهارة مفتوحة وعلى نطاق عالمي. (مجاني & بن ساعد، 2016)

3- التحديات التكنولوجية:

من الفيديو إلى الأنترنت، فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصورا عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزء حيويًا ومنتجا في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعبارة أخرى قد يواجهون خطر استيعاب المعلومات لهم. (صفوان، 2012)

4- التحديات البيئية:

اهتم العالم بقضية البيئة وضرورة وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة، وانهت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الاهتمام على مختلف مؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وإنعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأحدها من أجل التأهيل المتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيام العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة بإعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج وأساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في المشروعات التنموية البشرية للتقدم الإنتاجي.

2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين لاختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الإتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام.

فالرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه(محمد،2004).

أما في الاصطلاح فقد عرفه أوارد وشيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة "ثواب" كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود (عائشة،1998).

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماماً التضحيات التي يقدمها الإنسان.

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الدقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

كما يعرف بأنه: "محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وتتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، الرضا عن الترقيات الرضا عن الإشراف الرضا عن العوائد الرضا عن المكافآت الرضا عن اجراءات العمل الرضا عن العمل نفسه الرضا عن الاتصالات داخل الشركة، الخ) وأن درجة رضا الفرد عن عمله تكون سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد وقد تكون هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر . " (فليه & عبد المجيد).

- تطور الرضا الوظيفي:

تطور الرضا الوظيفي يمكن أن يختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم تطور الرضا الوظيفي إلى عدة مراحل عبر الزمن. من المهم أن نلاحظ أن هذه المراحل ليست ثابتة وقد تختلف من فرد لآخر وتعتمد على العوامل الشخصية والبيئية

على سبيل المثال، في العام الأول من العمل، قد تكون مرحلة التكيف هي السائدة حيث يحاول الموظف التأقلم مع بيئة العمل وتعلم مهارات جديدة. في العام الثاني، قد يزيد الارتياح والانخراط في الوظيفة بسبب تحقيق التوازن بين المتطلبات والقدرات بالطبع، هذه المراحل قد تتأثر بالعديد من العوامل مثل الثقافة المؤسسية، نوع العمل، علاقة الموظف بالزملاء والمديرين، وغيرها.

لذلك، يجب فهم أن تطور الرضا الوظيفي هو عملية ديناميكية وقد يختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى. والرضا الوظيفي اعتمد على عدة عوامل ويمكن تقسيمه إلى مراحل مختلفة

- مرحلة التكيف: في هذه المرحلة، يكون الموظفون جديون في الوظيفة ويحاولون التكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها. يمكن أن يكون الرضا في هذه المرحلة منخفضاً نسبياً بسبب عدم التأقلم الكامل

- مرحلة الارتياح: بعد فترة من التكيف، يبدأ الموظفون في الشعور بالراحة والارتياح في الوظيفة. يزداد الرضا في هذه المرحلة نتيجة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والقدرات الشخصية

- مرحلة الانخراط: في هذه المرحلة، يكون الموظف متحمساً وملتزماً بالعمل ويشعر بالانتماء إلى المؤسسة. يكون مستوى الرضا في هذه المرحلة عالياً نسبياً

- مرحلة الإنجاز: في هذه المرحلة، يشعر الموظف بالإنجاز والتقدم في العمل، مما يزيد من مستوى رضاه الوظيفي. يكون الموظف في هذه المرحلة عادةً من أكثر المتحمسين والمبدعين

هذه المراحل تعكس تطور الرضا الوظيفي عبر الزمن وتظهر كيفية تغيره وتطوره بناءً على تجارب الموظف وعلاقته بالعمل والمؤسسة.

-أبعاد الرضا الوظيفي:

يمكن توضيح أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي:

- رضا اشباع الحاجات: المشاعر المتولدة من إشباع الحاجات تمثل ردود فعل الإشهاد حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وهو مقاربة لرضا الأمان.

- رضا الإنجاز: المشاعر المتولدة في تحقيق الطموح تتكون عند التقاء العوائد والخبرات الفعلية مع الأهداف أو مستويات الطموح.

- رضا العدالة: المشاعر المتولدة عن أدراك الفرد أن العوائد التي يحصل عليها من عمله تعد عوائد عادلة، أي تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمهادنة بالعوائد التي يحتاج إليها.

- الرضا عن الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المالية حيث أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين أن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية.

- نظريات الرضا الوظيفي:

لقد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في الموضوع ذو صلة بالعنصر البشري الذي يطمح دائما للتقدم، ومن الطبيعي أن يكون من نتائج ذلك وجود مجموعة متعددة من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل، وبحثت في طرق قياسه

أولاً: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان يرى علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي (ماسلو) الذي يبين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

- الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الموظف المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الموظف الاقتصادية، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

- احتياجات الأمان:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تتضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.

- الاحتياجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتدريب الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية وبمعنى آخر، أن الإنسان يحب الانتماء لان ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مواجهة الأخطار التي تعترض طريقه.

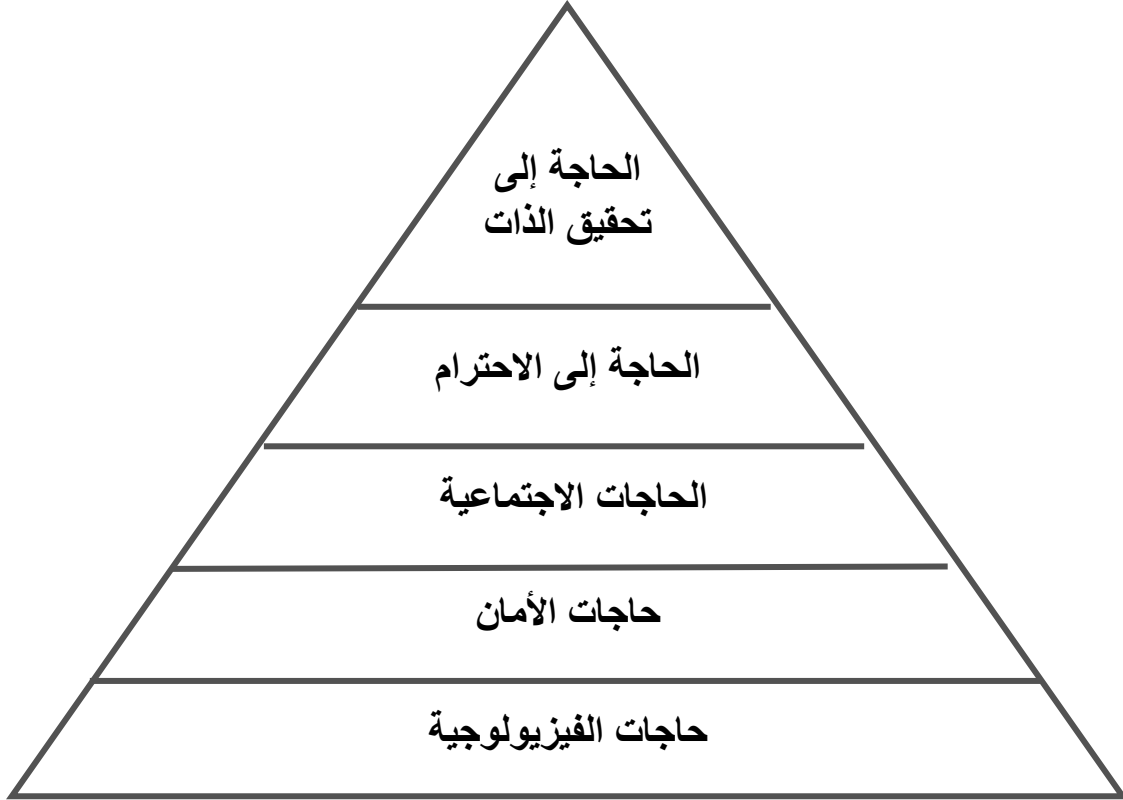
- احترام وتقدير الذات:

يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به ان يحترمهم. فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

- تحقيق الذات والكماسة في العمل:

وهي القدرة على القيام بالعمل والكماسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الإحتياجات الإنسانية وأسماءها وأقلها تحديداً، وهي النظرية التي يوضحها الشكل الموالي:

- سلم ماسلو للحاجات



الشكل6: تم تصميمها بواسطة (عمار بوحوش، 2006)

وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها، وبالرغم من أن وجود عدد من الأبحاث الهامة مؤيدة لهذه النظرية فإن هناك من الأبحاث الأخرى ما أثار التساؤل على مدى صحة تلك المستويات الخمسة من

الحاجات، ومن ضمن ما يوجه إلى هذه النظرية من نقد ما يلي: (مصطفى، 2000)

- أعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدء بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية تحقيق الذات.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

- تفاوض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغيير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغييرات والظروف الجديدة المحيطة به.

ثانيا: هرزبرغ (نظرية ذات العاملين):

قدم هر زبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بنظرية ذات العاملين، وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى صنفين:

- العوامل الدافعة:

وهي عوامل موجودة داخل الموظف نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمؤسسة والولاء لها، ومن هذه العوامل التقدم، المسؤولية، الإنجاز، اعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الموظف، وقد أطلق هرزبرغ وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الموظف راضيا عن عمله.

- العوامل الصحية (الوقائية):

وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله (كسياسات المؤسسة، نمط إدارتها، غط الإشراف العلاقة بين الموظفين الراتب ضمان الوظيفة المركز الوظيفي) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا.

وهي النظرية التي يوضحها الشكل التالي: يوضح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي



الشكل 7: تم تصميمها بواسطة (أحمد، 2003)

وقد لاقت نظرية هر زبرغ قبولا من الممارسين واهتماما كبيرا من العلماء السلوكيين، وقد كانت هناك نتائج مؤيدة لهذه النظرية وأخرى غير مؤيدة لها.

وفيما يلي الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ ومؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة.

ثالثاً: نظرية ألدرفر:

قدم الدوفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:

- حاجات البقاء وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- حاجات الارتباط، وتعبر عن درجة ارتباط الموظف بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الإجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- حاجات النمو، وتعبر عن سعي الموظف إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

رابعاً: نظرية القيمة:

يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة معاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية العامة في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الموظف، وهذا لا يعني أن لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة إذ وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرار حياة الموظف من الناحية البيولوجية وأنها موجودة بذاتها بشكل موضوعي معزل عن رغبات الموظف بينما تتصف بالذاتية غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي (العديلي، 1981).

2.4 العلاقة بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين:

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

وإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ترتبطان بشكل وثيق، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وتتأثر درجة رضا الموظفين عن عملهم بالعديد من العوامل التي يمكن تحسينها أو تدهورها من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

وفيما يلي بعض العلاقات بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

- توفير بيئة عمل مريحة: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، يمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة مستوى رضا الموظفين عن عملهم.

- تطوير مهارات الموظفين: عندما تستثمر إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير، يزيد ذلك من رضاهم وإحساسهم بالتقدير.

- تقديم فرص التطوير الوظيفي: عندما يتاح للموظفين فرص للتطور والتقدم في مسارهم المهني داخل المؤسسة، يزيد ذلك من رضاهم وولاءهم للشركة.

- إدارة الأداء الفعالة: من خلال تقديم ملاحظات بناءة وتقييمات دورية لأداء الموظفين، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز رضاهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

- تقديم مكافآت وحوافز: يعتبر تقديم مكافآت وحوافز ملائمة جزءًا هامًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.

بشكل عام، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية تساهم في زيادة رضا الموظفين عن عملهم، وبالتالي تحقيق أداء متميز ونجاح للمؤسسة.

ويمكن تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي من حيث الأنماط يمكن أن يساعد في فهم كيفية تأثير أنماط إدارة الموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين، هناك عدة أنماط مختلفة لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، ومنها:

- الإدارة التقليدية: تتميز بالتركيز على السلطة والتحكم، وقد تؤدي إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين نتيجة للشعور بعدم الاحترام والتقدير.

- الإدارة التشجيعية: تتميز بتشجيع المشاركة والتعاون وتحفيز الموظفين، وقد تؤدي إلى زيادة مستوى رضا الموظفين والاستمرارية في العمل.
 - الإدارة التحفيزية: تتميز بتقديم مكافآت وحوافز لتحفيز الموظفين، وقد تؤدي إلى زيادة رضاهم على المستوى المادي، ولكن قد لا تكون كافية لتحسين الرضا العام.
 - الإدارة التحولية: تتميز بتعزيز التطوير الشخصي والمهني للموظفين، وقد تؤدي إلى زيادة رضاهم على المستوى الشخصي والمهني.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار أن تأثير كل نمط من أنماط إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي قد يختلف باختلاف طبيعة واحتياجات المؤسسة والموظفين. لذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون حساسة لهذه الاختلافات وتعمل على تطبيق الأساليب والأنماط التي تلبي احتياجات المؤسسة وتعزز رضا الموظفين بشكل فعال.
- وقد تنشأ بعض الصراعات والفجوات التي يمكن أن تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي للموظفين. وفيما يلي بعض الصراعات والفجوات التي يمكن أن تظهر بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:
- عدم توافق الأهداف: قد يحدث صراع بين أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف الموظفين، حيث قد تكون أولى الأولويات للإدارة هي تحقيق أهداف المؤسسة بينما يمكن أن يكون للموظفين اهتمامات وأهداف شخصية مختلفة.
 - نقص التواصل: عدم وجود تواصل فعال بين إدارة الموارد البشرية والموظفين قد يؤدي إلى زيادة الفجوة بينهم، مما يؤثر سلبًا على رضا الموظفين.
 - سوء إدارة الأداء: إذا لم تكن إدارة الموارد البشرية تقوم بإدارة أداء الموظفين بشكل فعال، قد يؤدي ذلك إلى زيادة الصراعات والفجوات في العلاقة بينهم.
 - عدم توفير فرص التطوير: إذا لم تقدم إدارة الموارد البشرية فرصًا كافية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض رضاهم وزيادة الفجوة بينهم وبين الإدارة.
 - عدم تقدير الجهود: إذا لم يتم تقدير وتكريم جهود الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض في مستوى رضاهم وزيادة الصراعات.
- لتجنب هذه الصراعات والفجوات، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع استراتيجيات شاملة لتحسين التواصل، تحقيق التوافق في الأهداف، تقديم فرص التطوير، وتقدير جهود الموظفين. من خلال ذلك، يمكن تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين، وزيادة مستوى رضاهم عن عملهم.

2.5 الخاتمة

يتحلى دور إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات وتبني السلوكيات التي من شأنها إحداث تغيير في سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة قيد الدراسة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المؤسسة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم على السواء، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، لذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

ومن هنا تتضح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين ودوره في الحياة الشخصية والمهنية، وأن تحقيق الرضا يؤدي بالمؤسسة إلى الرقي والتطور وتحقيق الأهداف وتحسين الخدمات، وأن عدم الرضا الوظيفي فإنه ينعكس سلباً على المؤسسة مما يؤدي بها إلى التراجع والفشل في تحقيق الأهداف، لذا يعتبر الرضا الوظيفي أساس نجاح المؤسسات وتطورها والنهوض بها إلى مستوى أرقى.

وتناول العديد من الدراسات والأبحاث آثار إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، ومن المتوقع أن تستمر هذه الأبحاث في المستقبل لتسليط الضوء على تأثيرات جديدة ومتطورة،

بعض الآثار المحتملة التي يمكن أن تستكشفها البحوث المستقبلية تشمل:

- تأثير تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية على تحسين الاتصال بين الموظفين وزيادة فعالية التواصل داخل المنظمات.
 - في اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية (Big Data) دراسة تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة على رضا العاملين.
 - استكشاف كيفية تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية والشفافية في عمليات اختيار وتوظيف الموظفين وتأثير ذلك على رضاهم الوظيفي.
 - دراسة أثر تبني أساليب جديدة لإدارة الأداء وتقييم الأداء، مثل التقييم المستمر والتغذية الراجعة المستمرة، على رضا الموظفين بعملهم.
 - استكشاف كيفية تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على رضا الموظفين.
- هذه بعض الجوانب التي يمكن أن تُستكشف في البحوث المستقبلية حول تأثير إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين.

- مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية وتطوير قدرات الموظف وولائه وإرضائه للمؤسسة عن طريق سياساتها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاجها الإدارة الممارسة وظائفها على أكمل وجه، فالمورد البشري باعتباره العنصر الجوهري لنجاح أي مؤسسة واستمراريتها باعتبار إدارة الموارد البشرية عملية ضرورية للاستجابة للمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات من أجل الوصول إلى أعلى مستويات أداء وتحقيق ولاء الموظفين ورضائهم عن مختلف جوانب عملهم، هذا الأخير "الرضا الوظيفي" يعتبر أحد الضروريات الهامة والسمات الأساسية التي يجب أن توفرها في المؤسسات الضمان سير العمل بطريقة صحيحة وبالشكل المطلوب، حيث تسعى المؤسسة لتجسيد وتحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى التحفيز والتدريب وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الموظف بهدف بلوغ درجة الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه الموظف ويتوقعه، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى رضا الموظفين.

3 الفصل الثالث:

منهجية البحث

3.1 المقدمة

يهدف الفصل الثالث إلى التعريف بمنهجية البحث في تحقيق دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة، التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية، وذلك من خلال توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح. يصف التعريف الإجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظته أو التلاعب به. ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراساتهم وموثوقيتها وصلاحياتها.

ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

التعريف الإجرائي: يشير إلى العلاقة بين استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتحقيق أهدافها وأدائها، ويتضمن هذا المتغير دراسة تأثير مختلف مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وتطوير الموظفين على أداء المنظمة. كما يهدف البحث في هذا المجال إلى فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمات وكيفية تحسين هذه الممارسات لتحقيق أهداف الشركة.

الرضا الوظيفي للعاملين (المتغير التابع)

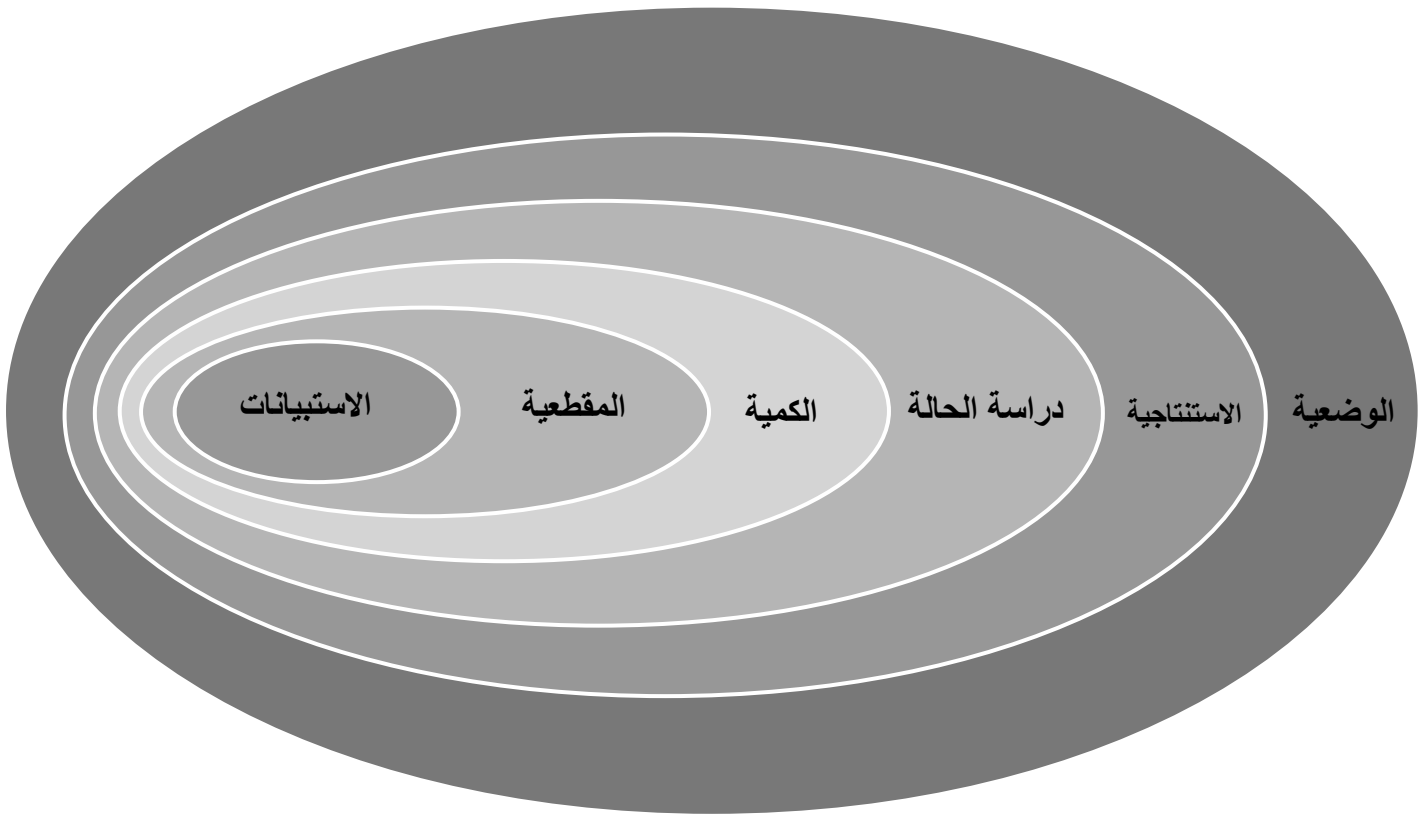
التعريف الإجرائي: يمثل مستوى الرضا والسعادة الذي يشعر به العاملون تجاه وظائفهم وظروف عملهم في المنظمة. يتم قياس هذا المتغير عادة من خلال استخدام استبيانات لتقييم مدى رضاهم عن العناصر المختلفة المتعلقة بالعمل، مثل الرضا عن المنصب والإشراف والرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء والرضا عن الأجور والمكافآت. تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يعتبر هدفاً هاماً للمنظمات، حيث إنه يرتبط بزيادة الإنتاجية، تحسين الأداء، وانخراط أفضل للموظفين في العمل.

3.3 تصميم البحث

تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:

- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجيات البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)

- بصلة البحث



الشكل: تم تصميمها بواسطة الباحث، 2024

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

○ مجتمع البحث

القطاع او اسم الشركة	التصنيفات	عدد الإداريين والموظفين
الجامعة العربية المفتوحة	الإداريين الموظفين	409

جدول رقم (1) - المصدر: الباحث (2024)

○ عينة البحث

عينة البحث	حجم العينة
نستهدف الموظفين في الجامعة العربية المفتوحة	32 موظف

جدول رقم (2) - المصدر: الباحث (2024)

○ طريقة وتقنيات أخذ العينة

طريقة أخذ العينات هي الاحتمالية، وتقنيات أخذ العينات هي أخذ العينات العشوائية البسيطة.

3.5 طرق جمع البيانات

سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها إحصائياً. يتضمن التحليل الإحصائي تحديد البيانات الأولية وتحليلها وتحويلها إلى معلومات مفيدة. سيساعد هذا المنهج على كشف العلاقات الأساسية بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (رضا العاملين) في (الجامعة العربية المفتوحة).

المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

اعتمد الباحث على استبانة (عفاف، 2020) من أجل قياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) حيث تم قياسها من خلال الأبعاد التالية وهي: تخطيط القوى العاملة يتكون من (4) عناصر؛ الاختيار والتعيين يتكون من (4) عناصر؛ التدريب والتطوير يتكون من (5) عناصر؛ التعويضات والحوافز يتكون من (5) عناصر؛ تقييم الأداء يتكون من (5) عناصر. وعليه فإن عدد الأسئلة التي تم من خلالها قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (23) سؤال. - نوع الأداء ليكرت للإجابة عن أسئلة الدراسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط القوى العاملة	4	عفاف (2020)
	الاختيار والتعيين	4	
	التدريب والتطوير	5	
	التعويضات والحوافز	5	
	تقييم الأداء	5	
	المجموع	23	

جدول رقم (3) - المصدر: الباحث (2024)

المتغير التابع (رضا العاملين)

اعتمد الباحث على استبانة (عفاف، 2020) من أجل قياس المتغير التابع (رضا العاملين) حيث تم قياسه من خلال الأبعاد التالية وهي: الرضا عن المنصب يتكون من (6)؛ الرضا عن نمط الإشراف يتكون من (4)؛ الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء يتكون من (4) عناصر؛ الرضا عن الأجور والمكافأة يتكون من (5) عناصر.

وبهذا فإن عدد الأسئلة التي تم من خلالها قياس رضا العاملين قد بلغ (19) سؤال.

- نوع الأداء ليكرت للإجابة عن أسئلة الدراسة (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المتغير	الأبعاد	عدد البيانات	المرجع
رضا العاملين	الرضا عن المنصب	6	عفاف (2020)
	الرضا عن نمط الإشراف	4	
	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	4	
	الرضا عن الأجور والمكافآت	5	
	المجموع	19	

جدول رقم (4) - المصدر: الباحث (2024)

3.6 أنواع البيانات

البيانات الأولية: تعتمد الدراسة الحالية على الأسلوب الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوعها، فقد لجأت الباحثة إلى جمع البيانات الأولية من خلال تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات النوعية من وحدة التحليل في هذه الدراسة (الموظفين والإداريين)، بعد أن تم إجراء التحكيم اللازم لأسئلتها وفقراتها.

البيانات الثانوية:

لقد اتجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مجموعة من المصادر المتنوعة كالمجلات والكتب والمواقع الإلكترونية الرسمية الأخرى المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وفي هذا السياق، يشير (Maistrenko, 2015) إلى أن المجلات تُعد أكثر المصادر أصالة أثناء عملية جمع المعلومات الثانوية من أجل البحث في دراسة ما. وبناء على ذلك، فقد قامت الباحثة بالرجوع إلى العديد من المجلات الإلكترونية والكتب والبحوث الإلكترونية، من أجل جمع البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة الحالية، وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم التركيز أيضا بشكل خاص على المصادر ذات الصلة، من أجل الحد من مشاكل ازدواجية البيانات أثناء عملية جمع البيانات الثانوية.

3.7 طرق وإجراءات تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة. تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة. واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت. تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة. يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8 الخاتمة

أظهرت الدراسات العديدة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. وتناولت هذه الدراسات مختلف جوانب ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل:

- التوظيف العادل والشفاف.
 - توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين.
 - نظام تقييم أداء عادل وشفاف.
 - بيئة عمل إيجابية تُشجع على التواصل والتعاون.
 - علاقات عمل جيدة بين الموظفين والمديرين والزملاء.
- اعتمدت الدراسات التي تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي على منهجيات بحثية مختلفة، منها:
- استخدام الاستبيانات لجمع البيانات من الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضاهم عن وظائفهم.
- تحليل بيانات الموارد البشرية، مثل بيانات التوظيف والتدريب والتقييم، لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

التوصيات:

- على إدارات الموارد البشرية التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُساهم في زيادة رضا الموظفين، مثل التوظيف العادل، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمزايا العادلة، ونظام تقييم الأداء العادل، وبيئة العمل الإيجابية، وعلاقات العمل الجيدة.
- يجب على إدارات الموارد البشرية التواصل بشكل فعال مع الموظفين والاستماع إلى ملاحظاتهم واحتياجاتهم.

الحدود:

- تعتمد نتائج الدراسات على منهجية البحث المستخدمة وعينة الدراسة.
 - قد تتغير العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي بمرور الوقت.
- أظهرت الدراسات العديدة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا هامًا في الرضا الوظيفي. ويجب على إدارات الموارد البشرية التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُساهم في زيادة رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها.

4 الفصل الرابع:

التحليل الاحصائي ومناقشة النتائج

- المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية الوصفية التي استخدمت في تحليل استجابات، أفراد عينة الدراسة في الجامعة وفقاً لأداة الدراسة (الاستبانة)، باستخدام البرامج الإحصائية (SPSS)، الإصدار 22

والتي تكونت من الجزء المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية المتعلقة بالمستجيبين، والجزء الثاني والذي احتوى على (42) عبارة موزعة على محورين، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية وصدق وثبات الاستبيانات المستخدمة في جمع البيانات التي استخدمت في اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين في هذه الجامعة، من أجل اختبار فرضيات البحث ومدى ملاءمة النموذج، وتم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط عبر (SPSS 22).

- توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

■ خصائص عينة الدراسة:

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً للخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة العاملين في الجامعة العربية المفتوحة، وهي: الجنس - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة.

- الجنس ويشمل: (انثى، ذكر).
- العمر ويشمل: (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، من 50 سنة فأكثر).
- الحالة الاجتماعية وتشمل: (متزوج، أعزب، أخرى).
- المؤهل العلمي ويشمل: (دبلوم، بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
- عدد سنوات الخبرة وتشمل: (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 15 سنة، 15 سنة فأكثر).

■ الجدول الوصفي لعينة الدراسة:

المتغير	فئات المتغير	العدد	نسبة العينة الإجمالي
الجنس	ذكر	9	%28.1
	انثى	23	%71.9
	إجمالي	32	%100
العمر	أقل من 30 سنة	20	%62.5
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	6	%18.8
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	%18.8
	من 50 سنة فأكثر	-	-
	إجمالي	32	%100
الحالة الاجتماعية	متزوج	13	%40.6
	أعزب	19	%59.4
	إجمالي	32	%100
المؤهل العلمي	دبلوم	11	%34.4
	بكالوريوس	20	%62.5
	ماجستير	-	-
	دكتورة	1	%3.1
	إجمالي	32	%100
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	%78.1
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3	%9.4
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	%3.1
	15 سنة فأكثر	3	%9.4
	إجمالي	32	%100

جدول رقم (5) - المصدر: الباحث بالاعتماد على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية (2024)

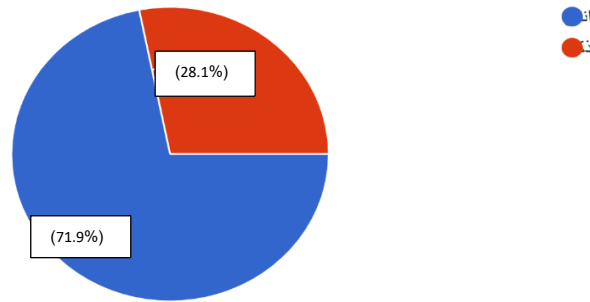
■ الرسم التوضيحي من بيانات الجدول رقم (5) تم استخلاص النتائج الآتية:

الجنس:

يوضح الجدول رقم (5) العدد ونسبة العينة الإجمالي للذكور والإناث العاملين في الجامعة لعينة الدراسة حيث أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور، فقد بلغ عدد الذكور 9 مفردة بنسبة (28.1%) من إجمالي العينة. بينما بلغ عدد الإناث 23 مفردة بنسبة (71.9%) من إجمالي العينة، كما موضح بالشكل التالي:

الجنس:

32 ردا



تصنيف العينة وفقا للجنس

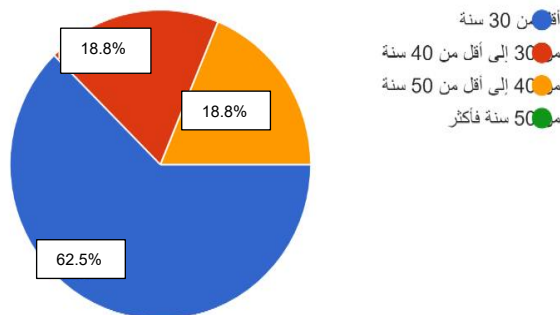
العمر:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ بأن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة - قد جاءت بالمرتبة الأولى وبعدد 20 مفردة بنسبة 62.5%)، (الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة - جاء بها 6 مفردة بنسبة 18.8%)، (بينما الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة - جاء بها 6 مفردة بنسبة 18.8%)

والشكل التالي يوضح ذلك:

العمر:

32 ردا



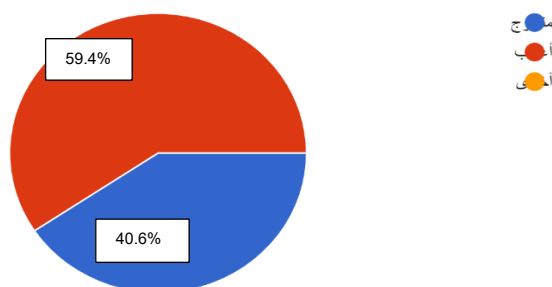
تصنيف عينة الدراسة وفقا للعمر

الحالة الاجتماعية:

يوضح الجدول رقم (5) العدد ونسبة العينة الإجمالي للمتزوج والأعزب العاملين في الجامعة لعينة الدراسة حيث أن عدد المتزوجين قد بلغ 13 مفردة بنسبة (40.6%) من إجمالي العينة. بينما بلغ الأعزاب 19 مفردة بنسبة (59.4%) من إجمالي العينة، كما موضح بالشكل التالي:

الحالة الاجتماعية:

32 ردا



تصنيف العينة وفقا للحالة الاجتماعية

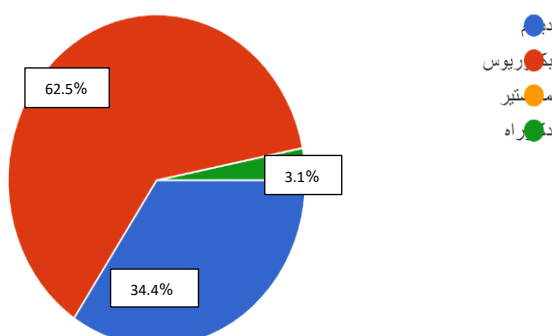
المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية، حيث يلاحظ بأن الموظفين الذين يحملون بكالوريوس قد احتلوا المرتبة الأولى بعدد 20 مفردة بنسبة 62.5% من إجمالي أفراد العينة - بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل دبلوم 11 مفردة بنسبة 34.4% من إجمالي أفراد العينة - أخيرا بلغ عدد من يحملون مؤهل الدكتوراه 1 مفردة بنسبة 3.1% من إجمالي أفراد العينة.

الشكل التالي يوضح ذلك:

المؤهل العلمي:

32 ردا



تصنيف عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

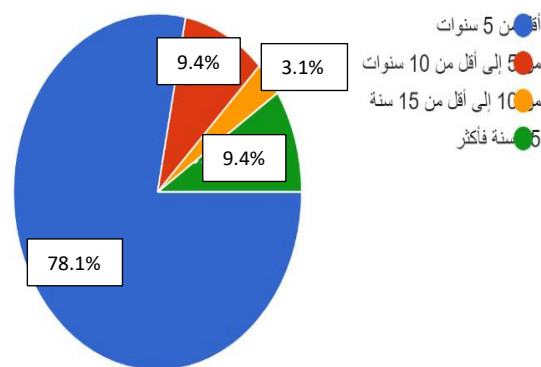
سنوات الخبرة:

تشير النتائج في الجدول رقم (5) فيما يتعلق بسنوات الخبرة فإن (أقل من 5 سنوات - قد جاءت بالمرتبة الأولى وبعده 25 مفردة بنسبة 78.1%)، بينما مستوى الخبرة من (من 5 إلى أقل من 10 سنوات- جاء بها 3 مفردة بنسبة 9.4%)، مستوى الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة - جاء بها 1 مفردة بنسبة 3.1%)، بينما مستوى الخبرة (15 سنة فأكثر- جاء به 3 مفردة بنسبة 9.4%).

والشكل التالي يوضح ذلك:

عدد سنوات الخبرة:

32 ردا



تصنيف عينة الدراسة وفقا لمستوى الخبرة

- اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس: متوسط التباين المستخرج (AVE) Average Variance Extracted بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس قيمة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha, من خلال نموذج المعادلة البنائية (SEM) Structural equation modeling باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS بالإصدار 22، الفقرات والجداول التالية توضح ذلك.

▪ صدق المقاييس المستخدمة في البحث

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه، لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه.

وفقاً لدراسة (Kaiser (1974 معامل الارتباط أقل من 0,5 يتم حذفه من الاستبانة.

الصدق التقاربي Convergent Validity: يتم قياس متوسط التباين بين العبارات التي تقيس نفس المقياس وذلك عن طريق احتساب متوسط التباين.

المستخرج AVE التي يجب ان تكون قيمتها أكبر من 0,5 وفقاً (Hair et al. (2006

الجداول التالية توضح النتائج الإحصائية الخاصة ب (معاملات الارتباط الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة،

وقيمة P value بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

كذلك احتساب قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لقياس الصدق التقاربي للاستبانة

وذلك من خلال نموذج المعادلة البنائية SPSS بالإصدار 22، كما يلي:

▪ جدول صدق المقاييس المستخدمة في البحث:

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
248.5043	0.5215	0.00	.933	.577	.342	A1	تخطيط القوى العاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
		0.00	.718	.365		A2		
		0.00	.530	.588		A3		
		0.00	.622	.556		A4		
	0.524	0.00	.641	.509		B1	الاختيار والتعيين	
		0.00	.693	.498		B2		
		0.00	1.066	.605		B3		
		0.00	.884	.484		B4		
	0.676	0.00	.808	.479		C1	التدريب والتطوير	
		0.00	.941	.605		C2		
		0.00	.991	.736		C3		
		0.00	.745	.798		C4		
		0.00	.861	.762		C5		
	579	0.00	.859	.595		D1	التعويضات والحوافز	
		0.00	.880	.557		D2		
		0.00	.950	.515		D3		
		0.00	.971	.575		D4		
		0.00	.979	.653		D5		
	661.8	0.00	.884	.480		E1	تقييم الأداء	
		0.00	.888	.729		E2		
0.00		1.014	.616	E3				
0.00		1.096	.701	E4				
0.00		1.004	.783	E5				
0.7375	0.8045	0.00	.832	.767	.547	K1	الرضا عن المنصب	رضا العاملين
		0.00	.762	.859		K2		
		0.00	.896	.835		K3		
		0.00	.880	.835		K4		
		0.00	1.047	.786		K5		
		0.00	.878	.745		K6		
	0.62475	0.00	.707	.531		L1	الرضا عن نمط الإشراف	
		0.00	.801	.679		L2		
		0.00	.880	.685		L3		
		0.00	.880	.604		L4		
	0.75075	0.00	1.070	.787		M1	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	
		0.00	.965	.554		M2		
		0.00	.976	.809		M3		
		0.00	.902	.853		M4		
	0.77	0.00	1.188	.521		N1	الرضا عن الأجور والمكافآت	
		0.00	.842	.748		N2		
		0.00	1.162	.901		N3		
		0.00	1.191	.865		N4		
		0.00	1.191	.815		N5		

جدول رقم (6) - المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (2024)

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية:

جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (تخطيط القوى العاملة- الاختيار والتعيين- التدريب والتطوير- التعويضات والحوافز- تقييم الأداء)، عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001/0. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE لممارسات إدارة الموارد البشرية (248.5043)، يتضح ان قيمة أبعاد متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية هو (0.524، 0.5215، 0.676، 579، 661.8) وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

مقياس تطبيق رضا العاملين:

جميع معاملات الارتباط لكل العبارات ترتبط ارتباط قوي مع المتغير التابعة لها (الرضا عن المنصب- الرضا عن نمط الإشراف- الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء- الرضا عن الأجور والمكافآت)، عند قيم أكبر من 0/7 بالإضافة إلى أن قيم كل معاملات الارتباط للعبارات دالة احصائيا عند مستوى معنوية أقل من 0.001/0. وفقا لذلك فقد تحقق صدق الاتساق الداخلي للمقياس. كذلك من النتائج بالأعلى المتعلقة بقيمة متوسط التباين المستخرجة AVE لرضا العاملين (0.7375) ، يتضح ان قيمة أبعاد متغير رضا العاملين هو (0.8045، 0.62475، 0.75075، 0.77) وفقا لذلك، فقد تحقق الصدق التقاربي للاستبانة.

■ ثبات أداة البحث:

يشير ثبات الاستبيان إلى الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية محددة.

لقياس ثبات الاستبانة المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة تم احتساب قيم ألفا كرونباخ بواسطة SPSS الإصدار 28 وفقا لـ (Hair et al (2010) يجب ان تكون القيمة أكبر من 0.7 حتى يتحقق الثبات للمقياس.

■ جدول قياس الثبات لأداة البحث:

Cronbach's alpha		عدد العبارات	المتغير	
.902	.897	4	تخطيط القوى العاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	.899			
	.900			
	.900			
	.900	4	الاختيار والتعيين	
	.902			
	.904			
	.900			
	.901	5	التدريب والتطوير	
	.898			
	.894			
	.893			
	.894			
	.898	5	التعويضات والحوافز	
	.899			
	.899			
	.897			
	.895			
	.901	5	تقييم الأداء	
	.895			
.904				
.893				
.892				

.902	.899	6	الرضا عن المنصب	رضا العاملين
	.896			
	.896			
	.895			
	.897			
	.903			
	.897	4	الرضا عن نمط الإشراف	
	.897			
	.891			
	.894			
	.897	4	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	
	.895			
	.900			
	.900			
	.899	5	الرضا عن الأجور والمكافآت	
	.892			
	.900			
	.901			
	.898			

جدول رقم (7) - المصدر: الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة الميدانية (2024)

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

مقياس تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية:

(تخطيط القوى العاملة-الاختيار والتعيين- التدريب والتطوير- التعويضات والحوافز- تقييم الأداء)

أظهرت النتائج الإحصائية أن قيم ألفا كرونباخ هي (.902)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

مقياس تطبيق رضا العاملين:

(الرضا عن المنصب- الرضا عن نمط الإشراف- الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء- الرضا عن الأجور والمكافآت) أظهرت النتائج الإحصائية أن قيمة ألفا كرونباخ هي (.902)، مما يدل على أن جميع القيم أكبر من 0.7، ووفقاً لـ (هير وآخرون، 2010) فقد تحقق ثبات المقياس.

وفقاً للنتائج الإحصائية بالأعلى، التي اثبتت صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية، مما يعني إمكانية الاعتماد على نتائجها وصلاحيه هذه الاستبانات للتطبيق والوثوق بها، واستخدامها في إجراء التحليلات الخاصة باختبار فروض الدراسة.

- الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات أفراد العينة لفقرات المقياس، طبقا لمقياس ليكرت الخماسي، وفقا لما يلي:

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

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقا للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $(100 \div 5)$ المقياس الخماسي $= 20\%$.

يوضح الجدول التالي دلالة المتوسطات الحسابية، كما يلي:

■ دلالة المتوسطات الحسابية:

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهمية
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20 إلى أقل من 36%	منخفض جدا
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36 إلى أقل من 52%	منخفض
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52 إلى أقل من 68%	متوسط
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68 إلى أقل من 84%	مرتفع
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84 إلى أقل من 100%	مرتفع جدا

جدول رقم (8) - المصدر: الباحث (2024)

يوضح الجدول التالي: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة متمثلة في الأوساط الحسابية بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، والانحرافات المعيارية للمتغيرات طبقا للجدول المتعلق بدلالة المتوسط الحسابي.

حيث يتم النظر إلى دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول بالأعلى لمعرفة مستوي تطبيق التحول الرقمي وكذلك مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها، وذلك وفقا لوجهة نظر عينة الدراسة.. وذلك كما يلي:

■ **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث:**

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	تخطيط القوى العاملة	3.97	3.75	.470	.496	موافق	موافق	مرتفع	
	الاختيار والتعيين	3.77		.477		موافق		مرتفع	
	التدريب والتطوير	3.81		.640		موافق		مرتفع	
	التعويضات والحوافز	3.57		.622		موافق		مرتفع	
	تقييم الأداء	3.69		.717		موافق		مرتفع	
رضا العاملين	الرضا عن المنصب	3.73	3.69	.623	.578	موافق	موافق	مرتفع	
	الرضا عن نمط الإشراف	3.73		.644		موافق		مرتفع	
	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	3.77		.708		موافق		مرتفع	
	الرضا عن الأجور والمكافآت	3.53		.910		موافق		مرتفع	

جدول رقم (9) - المصدر: الباحث اعتمادا على برنامج Excel (2024)

■ يتضح من الجدول بالأعلى:

تظهر نتائج توصيف المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية):

أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من ممارسات إدارة الموارد البشرية. وذلك، حيث كان المتوسط الحسابي لآراء أفراد العينة هو (3.75)، عند انحراف معياري (496). .

وأن الأبعاد الخمسة لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة- الاختيار والتعيين- التدريب والتطوير- التعويضات والحوافز- تقييم الأداء). جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى الجامعة،

حيث نجد أن (المتوسط الحسابي لبعـد تخطيط القوى العاملة هو (3.97)، عند انحراف معياري (470).)،

(المتوسط الحسابي لبعـد الاختيار والتعيين هو (3.77)، عند انحراف معياري (477).)،

وبلغ (المتوسط الحسابي لبعـد التدريب والتطوير (3.81)، عند انحراف معياري (640).)،

حيث بلغ (المتوسط الحسابي لبعـد التعويضات والحوافز (3.57)، عند انحراف معياري (622).)،

وأخيرا قد بلغ (المتوسط الحسابي لبعـد تقييم الأداء (3.69) عند انحراف معياري (717).).

بالنسبة لتوصيف المتغير التابع (رضا العاملين):

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة هي الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع من تطبيق رضا العاملين في الجامعة. حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.69) عند انحراف معياري (578).

وأن الأبعاد الأربعة لمتغير رضا العاملين (الرضا عن المنصب- الرضا عن نمط الإشراف- الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء- الرضا عن الأجور والمكافآت) جاء الاتجاه العام لها من قبل مفردات عينة الدراسة هو الموافقة عند مستوى تطبيق مرتفع لدى الجامعة.

حيث نجد أن (المتوسط الحسابي لبعـد الرضا عن المنصب هو (3.73)، عند انحراف معياري (623).)،

(المتوسط الحسابي لبعـد الرضا عن نمط الإشراف هو (3.73)، عند انحراف معياري (644).)،

وبلغ (المتوسط الحسابي لبعـد الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء (3.77) عند انحراف معياري (708).)،

وأخيرا قد بلغ (المتوسط الحسابي لبعـد الرضا عن الأجور والمكافآت (3.53) عند انحراف معياري (910).).

وفقا للنتائج الوصفية لمتغيرات البحث، أشارت النتائج الإحصائية الوصفية فيما يتعلق بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) إلى أن الاتجاه العام لدى عينة الدراسة هو الموافقة وأن تطبيقه في الجامعة مرتفع، بينما كانت النتائج الإحصائية الوصفية للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) وأبعاده ذات مستوى مرتفع في الجامعة العربية المفتوحة، وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة.

- معاملات الارتباط الخطي بين متغيرات البحث

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطي (البيرسون) بين متغيرات البحث، والتي تم قياسها باستخدام SPSS - 22 وذلك على النحو التالي:

المتغيرات	ممارسات إدارة الموارد البشرية	رضا العاملين
ممارسات إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
رضا العاملين	Pearson Correlation	.856**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	32
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

جدول رقم (10) - المصدر: الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS 22 (2024)

■ الارتباط الخطي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) و رضا العاملين (كمتغير تابع):

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (.856). بين كمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية مستقل و رضا العاملين كمتغير تابع (إجمالي) عند مستوى دلالة (.000).

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

- اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V 22 .

على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة.

- الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعويضات والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

- الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في الجامعة.

- الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

(ولاختبار الفرضيات تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis)

■ نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.856 ^a	.733	.724	.304

a. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.599	1	7.599	82.236	.000 ^b
	Residual	2.772	30	.092		
	Total	10.371	31			

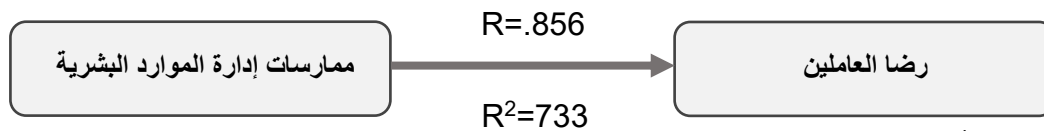
a. Dependent Variable: رضا العاملين

b. Predictors: (Constant), ممارسات إدارة الموارد البشرية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.061	.417		-.146	.885	-.912	.791
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.999	.110	.856	9.068	.000	.774	1.224

a. Dependent Variable: رضا العاملين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) (.000^b) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 000^b.
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=.856) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R²) إلى أن (.733) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى رضا العاملين.
- تشير قيمة (ت) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) (000^b)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل ورضا العاملين (أجمالاً) كمتغير تابع.

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتعويضات والحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.790 ^a	.624	.611	.361

a. Predictors: (Constant), التعويضات_والحوافز

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.469	1	6.469	49.736	.000 ^b
Residual	3.902	30	.130		
Total	10.371	31			

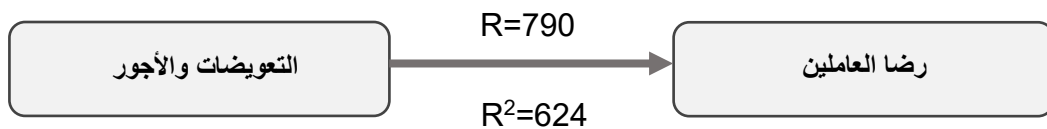
a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. Predictors: (Constant), التعويضات_والحوافز

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1 (Constant)	1.068	.377		2.835	.008	.299	1.838
التعويضات_والحوافز	.734	.104	.790	7.052	.000	.521	.946

a. Dependent Variable: رضا_العاملين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) (000^b) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 000^b.
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=.790) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R²) إلى أن (0.624) من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى رضا العاملين.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) (000^b)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التعويضات والأجور كمتغير مستقل ورضا العاملين (أجمالاً) كمتغير تابع.

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في الجامعة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.712 ^a	.507	.491	.413

a. Predictors: (Constant), التدريب_والتطوير

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	5.262	1	5.262	30.896	.000 ^b
Residual	5.109	30	.170		
Total	10.371	31			

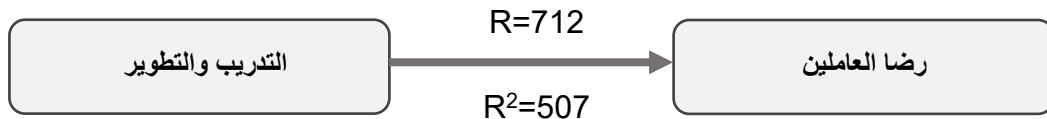
a. Dependent Variable: رضا_العاملين

b. Predictors: (Constant), التدريب_والتطوير

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.235	.447		2.763	.010	.322	2.149
	التدريب_والتطوير	.644	.116	.712	5.558	.000	.408	.881

a. Dependent Variable: رضا_العاملين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) (000^b) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 000^b.
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=712) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R²) إلى أن (507). من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى رضا العاملين.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) (000^b)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير كمتغير مستقل ورضا العاملين (أجمالاً) كمتغير تابع.

■ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ينص هذا الفرض على أنه - توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بتخطيط القوى العاملة على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.809 ^a	.655	.644	.345

a. Predictors: (Constant), تخطيط القوى العاملة

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6.794	1	6.794	56.995	.000 ^b
	Residual	3.576	30	.119		
	Total	10.371	31			

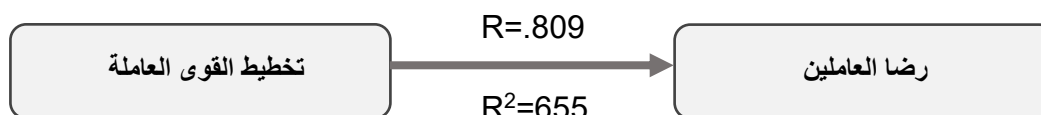
a. Dependent Variable: رضا العاملين

b. Predictors: (Constant), تخطيط القوى العاملة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-.267	.527		-.506	.616	-1.344	.810
	تخطيط القوى العاملة	.996	.132	.809	7.550	.000	.727	1.266

a. Dependent Variable: رضا العاملين



يتضح من الجداول بالأعلى ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) وهو (sig.F) (000^b) مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط عند مستوى دلالة 000^b.
- وتشير قيمة معامل الارتباط (R=809) إلى وجود ارتباط موجب قوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين (أجمالاً).
- يشير (معامل التحديد المعدل R²) إلى أن (655). من التباين الحاصل في ممارسات إدارة الموارد البشرية (أجمالاً) يمكن تفسيره من خلال التباين في مستوى رضا العاملين.
- تشير قيمة (T) (T.Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا (β) حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (T) (000^b)

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة كمتغير مستقل ورضا العاملين (أجمالاً) كمتغير تابع.

- 1- هارفارد، بزنس ريفيو، شرح معنى إدارة الموارد البشرية، دليل المصطلحات، 2021 .
- 2- آمال ظريف. (2017) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية في ولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.
- 3- عادل، بضياف. (2010) مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين دراسة ميدانية في المركز الجامعي سوق أهراس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 4- Anwar, Sohail. Toufail, Umair. (2017) "Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities of Pakistan", International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol. 6, Issue 4
- 5-Lian, Chan and Others. (2013) "The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction in Hotel Industry", Faculty of Business and Finance, Universiti Tunku Abdul Rahman.
- François GONIN et Yves Emery, Dynamiser les ressources humaines, presse poly technique et niversitaires, Lausanne,19996
- 7- أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال- أساسيات واتجاهات حديثة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2014
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004
- 9- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2014
- 10- صلاح الدين عبد الباقي وحنفي عبدالغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011
- 11- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 12- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004
- 13- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن ال 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص52.
- 14- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص225.

- 15- العديلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الجهة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981
- 16- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار السلامة، 2008.
- 17- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 18- مجاني غنية وبن ساعد يمينية، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2016 ص294
- 19- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص15.
- 20- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه علوم، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007، ص149.
- 21- محمد الوحشي, & عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- 22- Maistrenko, O. (2015). Main Methods of Qualitative Assessment of Social Responsibility. The Advanced Science Journal, 15(4), 58-60.

الملاحق

الاستبيان

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة: في الجامعة العربية المفتوحة

أخي الكريم / أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار الإعداد لدراسة علمية بعنوان "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين" استكمالا للحصول على شهادة بكالوريوس إدارة المشاريع كلية الإدارة من جامعة ميدأوشن ، ونظرا لما لكم من خبرة ومن دراية في هذا الميدان، ولأنكم تمثلون مجتمع هذه الدراسة، لذلك فإن هذه الاستبانة تهدف إلى دراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة ولأنها تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة،

فهي تهتم بتوظيف وتطوير وإدارة العاملين في المنظمة، وتسعى لتحقيق أهدافها من خلال تحسين أداء العاملين وتعزيز رضاهم الوظيفي.

وستستخدم الاستبانة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمختلف جوانب إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتقييم والمكافآت والحوافز، وغيرها من الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية، مقدرين جهودكم وتعاونكم المخلص في دعم البحث العلمي.

هذا ويؤكد الباحث أن المعلومات الواردة في هذه الاستبانة تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، وبالإمكان تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المنظمة وتحديد الجوانب التي يجب تحسينها لتحقيق أفضل نتائج في هذا المجال.

الباحثة: عبير ادريس الشريف

إشراف: د. منى مصطفى العشري

يونيو 2024

الخصائص الديموغرافية

الجنس:

☐ ذكر

☐ انثى

العمر:

☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 50 سنة فأكثر

☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

الحالة الاجتماعية:

☐ أخرى

☐ أعزب

☐ متزوج

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ دبلوم

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

عدد سنوات الخبرة:

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ 15 سنة فأكثر

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة

المتغير الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1-تخطيط القوى العاملة	4	اسم المؤلفة: عفاف حميد محمد الوحشي. السنة 2020 عنوان البحث: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية.
	2-الاختيار والتعيين	4	
	3-التدريب والتطوير	5	
	4-التعويضات والحوافز	5	
	5-تقييم الأداء	5	

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تخطيط القوى العاملة						
1	التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يساعد على خفض تكاليف الاختيار والتعيين.					
2	تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الموارد البشرية.					
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اعتماداً على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغلها).					
4	تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الوظائف ومواصفات الأفراد الذين سيشغلونها.					
ثانياً: الاختيار والتعيين						
5	تقوم إدارة الموارد البشرية عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف.					
6	يشارك مدراء الإدارات ومدراء الموارد البشرية في اختيار الموظفين.					
7	نظم الاختيار في إدارة الموارد البشرية تحدد المعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف.					
8	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في إدارة الموارد البشرية.					

ثالثاً: التدريب والتطوير					
9					تنظم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية مكثفة للموظفين في جميع الإدارات والأقسام المختلفة.
10					يعتمد تحديد البرامج التدريبية للموظفين على نتائج تقييم أدائهم السنوي.
11					تخصص إدارة الجامعة ميزانية سنوية خاصة بالتدريب.
12					الموظفون في كل وظيفة يخضعون عادة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل كل عام.
13					تهدف البرامج التدريبية إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.
رابعاً: التعويضات والحوافز					
14					نظام الحوافز المطبق من قبل إدارة الموارد البشرية هو نظام معلن وشفاف لجميع الموظفين.
15					تطبق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية كالإنذار وإلغاء الزيادة السنوية في حالة ثبوت الإهمال أو التقصير في الأداء.
16					تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على ربط الأجور والحوافز مع معدلات التضخم وبما يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة.
17					لزيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى منح الحوافز الفردية.
18					تعتمد إدارة الموارد البشرية في منح الحوافز والمكافآت على نتائج تقييم أداء الموظف السنوي.
خامساً: تقييم الأداء					
19					يتم تقييم أداء الموظف من قبل المسئول المباشر بدون تحيز أو محاباة.
20					تضع إدارة الموارد البشرية معايير موضوعية تطبق على جميع الموظفين عند إجراء التقييم.
21					تقييم أداء الموظف يتم بناء على تقارير مكتوبة.
22					تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظف بنقاط القوة والضعف في أدائه اعتماداً على نتيجة التقييم السنوية.
23					تعمل إدارة الموارد البشرية على نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته اعتماداً على نتيجة تقييم أدائه في وظيفته الحالية.

المتغير الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين.

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
رضا العاملين في الجامعة	1-الرضا عن المنصب	6	اسم المؤلفة: عفاف حميد محمد الوحشي. السنة 2020 عنوان البحث: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية.
	2-الرضا عن نمط الإشراف	4	
	3-الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	4	
	4- الرضا عن الأجور والمكافآت	5	

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الرضا عن المنصب						
1	أنا راض عن وظيفتي الحالية في الجامعة.					
2	يوجد عدالة إدارية في التعامل مع جميع الموظفين.					
3	لا أواجه أي صعوبة في تأدية أعباء وظيفتي.					
4	يوزع مديري المباشر المهام على الموظفين حسب القدرات والمسؤوليات.					
5	ساعات العمل المحددة تتناسب مع طبيعة عملي.					
6	لا أتغيب عن عملي إلا في حالة الضرورة القصوى.					
ثانياً: الرضا عن نمط الإشراف						
7	أسلوب الإشراف الذي يتبعه مديري مناسب.					
8	يسمح مديري المباشر بمشاركتي في اتخاذ القرارات داخل وحدة العمل.					
9	عملي الذي أقوم به مقدر من قبل مديري المباشر.					
10	لا يتردد مديري المباشر في تقديم المساعدة عندما تواجهني صعوبات في العمل.					

ثالثا: الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء					
11	الاتصال المباشر مع الزملاء والرؤساء في العمل متاح لجميع الموظفين.				
12	لا يوجد عوائق للاتصال مع المستويات الإدارية العليا.				
13	تبادل المعلومات ومصادر المعرفة متاحة بين الموظفين.				
14	هناك تفاهم وانسجاما بين الموظفين داخل وحدة العمل.				
رابعا: الرضا عن الأجور والمكافآت					
15	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة المهام التي أقوم بها.				
16	منح المكافآت والحوافز يمتاز بالعدالة.				
16	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة السائدة .				
17	الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع زملائي في نفس المنصب يعتبر مناسباً.				
18	هناك تناسب بين الحوافز التي تمنح لي والجهد الذي ابذله.				

شاكرة لكم حسن تعاونكم..

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/cyL9nB5uRnof9Jsk9>