

4-2020

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة

عفاف حميد محمد الوحشي

Follow this and additional works at: https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses



Part of the [Other Arts and Humanities Commons](#), and the [Sociology Commons](#)

Recommended Citation

محمد الوحشي, عفاف حميد, "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة (حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة)" *Theses*. 744. (2020). https://scholarworks.uaeu.ac.ae/all_theses/744

This Thesis is brought to you for free and open access by the Electronic Theses and Dissertations at Scholarworks@UAEU. It has been accepted for inclusion in Theses by an authorized administrator of Scholarworks@UAEU. For more information, please contact fadl.musa@uaeu.ac.ae.



جامعة الإمارات العربية المتحدة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم الحكومة والمجتمع

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية:
دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة

عفاف حميد محمد الوحشي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسة
العامة

إشراف أ. د. أحمد مصطفى منصور

إقرار أصالة الأطروحة

أنا عفاف حميد محمد الوحشي، الموقعة أدناه، طالبة دراسات عليا في جامعة الإمارات العربية المتحدة ومقدمة الأطروحة الجامعية بالعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة"، أقر رسمياً بأن هذه الأطروحة هو العمل البحثي الأصلي الذي قمت بإعداده تحت إشراف أ. د. أحمد مصطفى منصور، أستاذ دكتور في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وأقر أيضاً بأن هذه الأطروحة لم تقدم من قبل لنيل درجة علمية مماثلة من أي جامعة أخرى، علماً بأن كل المصادر العلمية التي استعنت بها في هذا البحث قد تم توثيقها والاستشهاد بها بالطريقة المتفق عليها. وأقر أيضاً بعدم وجود أي تعارض محتمل مع مصالح المؤسسة التي أعمل فيها بما يتعلق بإجراء البحث وجمع البيانات والتأليف وعرض نتائج و/أو نشر هذه الأطروحة.

Afaf

12-May-2020

التاريخ:

توقيع الطالبة:

حقوق النشر © 2020 عفاف حميد محمد الوحشي
حقوق النشر محفوظة

إجازة أطروحة الماجستير

أجيزت أطروحة الماجستير من قبل أعضاء لجنة المناقشة المشار إليهم أدناه:

(1) المشرف (رئيس اللجنة): الأستاذ الدكتور أحمد مصطفى منصور

الدرجة: أستاذ دكتور

قسم الحكومة والمجتمع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التوقيع:  التاريخ: 14 / أبريل / 2020

(2) عضو داخلي: الدكتور عبد الفتاح ياغي

الدرجة: أستاذ مشارك

قسم الحكومة والمجتمع

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

التوقيع: **Abdulfattah Yaghi** التاريخ: 14 / أبريل / 2020

(3) عضو خارجي: الدكتور عبد الرحمن أحمد عبد الرحمن

الدرجة: أستاذ مشارك

قسم العلاقات الدولية

جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة

التوقيع:  التاريخ: 14 / أبريل / 2020

اعتمدت الأطروحة من قبل:

عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: الأستاذ الدكتور حسن النابودة



التاريخ: 18/5/2020

التوقيع:

عميد كلية الدراسات العليا: الأستاذ الدكتور علي المرزوقي



التاريخ: 18/5/2020

التوقيع:

النسخة رقم — من —

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي. وقد تكونت عينة الدراسة من 146 موظفا من جامعة الإمارات، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بالاعتماد على الاستبانة المحكمة لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات اعتمادا على كل من برنامج Excel وبرنامج SPSS للحزم الاجتماعية. وتظهر صعوبة الدراسة في تحديد رضا العاملين وأبعاد قياس رضاهم من عدة ممارسات وتحديد هذه الممارسات من عدة جوانب مختلفة وعليه سيتم إلقاء الضوء على الأبعاد المتعلقة بهذه الممارسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية وقد تبنت الدراسة الأبعاد (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) وأيضا تبنت الدراسة دراسة رضا المتعاملين من الأسباب التي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأجر الشهري).

ويبحث الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة من حيث مفهوم الموارد البشرية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأهمية الموارد البشرية وأهداف الموارد البشرية وممارسات إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة وأهم خطوات التخطيط بالتفصيل والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتعريف التدريب والتطوير وأهمية التدريب والتطوير وأهداف التدريب والتطوير والمراحل التي تمر بها العملية التدريبية وتقييم الأداء من جميع الجوانب والتعويضات والحوافز من جميع الجوانب وبالنهاية تم التطرق إلى الرضا الوظيفي وجميع الجوانب التي تشمل الدراسة وقد تم بناء الفرضيات الرئيسية والمتغيرات بناء على هذه الدراسات وهذا الإطار النظري. أما في الفصل الثالث تم شرح المنهجية والإجراءات التي تمت في هذه الدراسة حيث يهدف هذا الفصل إلى التعريف بمنهجية البحث التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية، وذلك من خلال توضيح كل من مجتمع الدراسة، اختيار العينة، وحدة التحليل، طرق جمع البيانات، بناء أداة الدراسة واختبارها صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وفي الفصل الرابع تم التطرق إلى نتائج الدراسة بشكل مفصل و يتناول هذا الفصل عرضا للنتائج الإحصائية الوصفية التي استخدمت في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة الإمارات، وفقا لأداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تكونت من الجزء الأول المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية المتعلقة بالمستجيبين، والجزء الثاني والذي احتوى على (50) عبارة موزعة على محورين، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين، بالإضافة إلى الاختبارات

الإحصائية التي استخدمت في اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين في هذه الجامعات.

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

كلمات البحث الرئيسية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الجامعات الحكومية، أبوظبي.

العنوان والملخص باللغة الإنجليزية

The Influence of Human Resource Management Practices on Employees' Satisfaction at Government Universities: UAE University Case Study

Abstract

This study aims to identify the impact of human resource management practices (workforce planning, selection and appointment, training and development, compensation and incentives, and performance evaluation) on the satisfaction of employees working for government universities in the Emirate of Abu Dhabi. The sample of the study consisted of 146 employees from the UAE University. To achieve the objectives of this study, the researcher adopted the sophisticated questionnaire to collect data. Data was analyzed and hypotheses were tested by Excel and SPSS for social blocks. The study adopted the following dimensions: (manpower planning, selection and appointment, training and development, compensation and incentives, and performance evaluation) as well as the study of customer satisfaction in terms of the reasons attributed to demographic variables (gender, age, educational qualification, and monthly wages).

The second chapter discusses the theoretical framework and previous studies, the historical development, goals and planning of human resources. Moreover, job satisfaction was also discussed together with all aspects covering the study, and the key assumptions and variables were built based on these studies and this theoretical framework. In the third chapter, the methodology and procedures used in this study were explained. This chapter aims to introduce the research methodology by clarifying the study community, the sampling, the analysis unit, the data collection methods, study tool building, study testing, validity, and reliability, and the statistical methods used in the data analysis and hypothesis testing. In the fourth chapter, the study results were discussed in detail. The statistical results were used in analyzing the responses of the members of the study sample in the UAE University according to the study tool (questionnaire). The first part is related to demographic and personal variables and the

second part which contained (50) expressions distributed on two chapters, namely human resource management practices and employees' satisfaction.

The results of the study showed that the level of application of human resource management practices in general was average, where human resource planning ranked first in terms of importance and was of high level, followed by the rest of the practices with average level. As for the level of job satisfaction, it was also average. The results also showed the presence of a moral impact of statistical significance for human resource management practices, collectively and individually, in achieving job satisfaction. The results indicated that performance evaluation had the greatest impact in achieving job satisfaction, followed respectively by compensation and incentives, workforce planning, training and development, and selection and appointment. The results also indicated the presence of statistically significant differences in the level of job satisfaction due to age, years of experience and job position. In addition, the study showed that there were no statistical differences in the level of job satisfaction due to gender, educational qualification, and average monthly wage.

Keywords: Human resource management practices, job satisfaction, public universities, Abu Dhabi.

شكر وتقدير

أول مشكور هو الله عز وجل، ثم والداي على كل مجهوداتهم منذ ولادتي إلى هذه اللحظات،
أنتم كل شيء أحبكم في الله أشد الحب.

يسرني أن أوجه شكري لكل من نصحني أو أرشدني أو وجهني أو ساهم معي في إعداد
هذا البحث بإيصالي للمراجع والمصادر المطلوبة في أي مرحلة من مراحلها، وأشكر على وجه
الخصوص أستاذي الفاضل الدكتور أحمد مصطفى والدكتور عبد الفتاح ياغي على مساندي
وإرشادي بالنصح والتصحيح وعلى اختيار العنوان والموضوع، كما أن شكري موجه لإدارة كلية
العلوم الإنسانية بجامعة الإمارات العربية المتحدة خصوصاً قسم العلوم السياسية في برنامج ماجستير
الحكومة والسياسيات العامة على الدعم و المجهودات المبذولة من قبل أساتذتنا الكرام في الجامعة
لتوفير أفضل بيئة لتدريس هذا البرنامج في أفضل الأحوال التي تلائم طلبه العلم.

الإهداء

إلى الوالدين..... فلولاهما لما وُجِدْتُ في هذه الحياة، ومنهما تعلّمت الصمود، مهما كانت الصعوبات.

إلى أساتذتي الكرام.....، فمنهم استقيتُ الحروف، وتعلّمت كيف أنطق الكلمات، وأصوغ العبارات، وأحتكم إلى القواعد في مجال.....

إلى الزملاء والزميلات، الذين لم يدخروا جهدًا في مَدِّي بالمعلومات والبيانات.
أهدي إليكم رسالتي .

داعيًا المولى -سبحانه وتعالى- أن تُكَلَّلَ بالنجاح والقبول من جانب أعضاء لجنة المناقشة المُبَجَّلِينَ.

قائمة المحتويات

i.....	العنوان
ii.....	إقرار أصالة الأطروحة
iii.....	حقوق الملكية والنشر
iv.....	إجازة أطروحة الماجستير
vi.....	الملخص
viii.....	العنوان والملخص باللغة الإنجليزية
x.....	شكر وتقدير
xi.....	الإهداء
xiii.....	قائمة المحتويات
xvi.....	فهرس الجداول
xix.....	فهرس الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	أولاً: المقدمة
3.....	ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها
5.....	ثالثاً: أهداف الدراسة
6.....	رابعاً: أهمية الدراسة
7.....	خامساً: نموذج الدراسة
8.....	سادساً: فرضيات الدراسة
10.....	سابعاً: التعريفات الإجرائية
13.....	ثامناً: حدود الدراسة
14.....	تاسعاً: قيود الدراسة
15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16.....	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
17.....	تعريف إدارة الموارد البشرية
18.....	التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

23	أهمية إدارة الموارد البشرية
24	أهداف إدارة الموارد البشرية
27	ممارسات إدارة الموارد البشرية
28	ثانياً: تخطيط القوى العاملة (Human Resource Planning)
29	أهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة
31	خطوات تخطيط القوى العاملة
32	ثالثاً: الاختيار والتعيين (Selection and Employment)
38	رابعاً: التدريب والتطوير (Training & Development)
38	تعريف التدريب والتطوير
39	أهمية التدريب والتطوير
40	أهداف التدريب والتطوير
41	المراحل التي تمر بها العملية التدريبية
42	خامساً: تقييم الأداء (Performance Appraisal)
43	أهداف تقييم الأداء
44	خطوات تقييم الأداء
45	أساليب وطرق تقييم الأداء
47	سادساً: التعويضات والحوافز (Compensation & Incentives)
47	تعريف التعويضات
48	أهمية التعويضات
48	أنواع التعويضات
49	أهداف التعويضات
49	سابعاً: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)
50	مفهوم الرضا الوظيفي
52	أهمية الرضا الوظيفي
53	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
56	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
58	الفوائد المترتبة على دراسة الرضا الوظيفي
71	الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات
71	أولاً: منهجية الدراسة
72	ثانياً: مجتمع الدراسة
72	ثالثاً: عينة الدراسة
73	رابعاً: وحدة التحليل

73	خامساً: طرق جمع البيانات
74	سادساً: أداة الدراسة
79	سابعاً: مدى ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة
82	ثامناً: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة
84	تاسعاً: الاعتبارات الأخلاقية
85	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
85	أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة
90	ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة
127	الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات
127	أولاً: مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة
129	ثانياً: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة
137	ثالثاً: الاستنتاجات
138	رابعاً: التوصيات
140	المراجع العربية
146	المراجع الأجنبية
151	الملاحق

فهرس الجداول

- جدول 1: توزيع عينة الدراسة على الجامعات الحكومية بطريقة العينة الطبقية 73
- جدول 2: الاستبانات الموزعة على جامعة الإمارات 75
- جدول 3: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقرات قياسها 76
- جدول 4: أبعاد رضا العاملين وفقرات قياسها 76
- جدول 5: مقياس ليكرت للإجابة على أسئلة الدراسة 77
- جدول 6: قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين 78
- جدول 7: قيم معالم الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة 80
- جدول 8: معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية 81
- جدول 9: مستويات الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة وأسئلتها 83
- جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي 86
- جدول 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر 86
- جدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي 87
- جدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 88
- جدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي 89
- جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير متوسط الأجر الشهري 90
- جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات تخطيط القوى العاملة 92
- جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الاختيار والتعيين 94
- جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات التدريب والتطوير 96

جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات التعويضات والحوافز	98
جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات تقييم الأداء	100
جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن المنصب	102
جدول 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن نمط الإشراف	104
جدول 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	105
جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن الأجور والمكافآت	106
جدول 25: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي	108
جدول 26: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخطيط القوى العاملة في تحقيق الرضا الوظيفي	110
جدول 27: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاختيار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي	111
جدول 28: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي	112
جدول 29: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التعويضات والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي	114
جدول 30: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي	115
جدول 31: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي	117
جدول 32: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للعمر	118

- جدول 33: نتائج اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمتغير العمر 119
- جدول 34: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل
العلمي 120
- جدول 35: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى لسنوات
الخبرة 121
- جدول 36: نتائج اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمتغير سنوات الخبرة 122
- جدول 37: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنصب
الوظيفي 123
- جدول 38: نتائج اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمتغير المنصب الوظيفي 125
- جدول 39: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتوسط
الأجر الشهري 126

فهرس الأشكال

شكل 1: نموذج الدراسة 8

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

منذ بداية القرن العشرين، ظهرت العديد من التغييرات فيما يتعلق بالأعمال والأداء، وأهمها التطور التكنولوجي وتطور طرق أداء الأعمال للمؤسسات، هذه التغييرات أدت إلى تغيير التصور السابق للموارد البشرية الذي كان ينظر إليها على أنها أدوات إنتاجية، بحيث أصبح ينظر إليها على أنها أهم مورد في المنظمة لما يحمله أعضائها من فكر ومعرفة تم تكوينها نتيجة لاتصالهم بالعمل. إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أدى إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أهم وظيفة في المنظمة، من خلال كفاءة ممارستها في إدارة العنصر البشري والتي تعتبر حجر الزاوية في جذب وتأهيل العاملين، والاضطلاع بعملية التخطيط لهم، واختيارهم وتدريبهم وتصميم أنظمة الحوافز والتقييم لضمان كفاءتهم واستمرارهم في أعمالهم (أبو بكر، 2015).

ونتيجة للاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية، فقد بدأت المنظمات العامة والخاصة العمل على وضع القواعد والمبادئ والتعليمات التي تضمن ظروف العمل وتلبي احتياجات وتطلعات العاملين، وتعمل على توجيه سلوكهم ونشاطهم، أو تطوير مهاراتهم التي تضمن زيادة الإنتاجية، ورفع الكفاءة والجودة، ولذلك بدأت المؤسسات في البحث عن آليات لضمان الحصول على أفضل الموارد البشرية، والأشخاص الأكثر كفاءة، من خلال خلق بيئة إيجابية تدعم فعالية العمل والالتزام والولاء للمؤسسة.

إن الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات سواء العامة منها أو الخاصة بالموارد البشرية قد جعلها تتسابق على الحصول على هذه الموارد من حيث الكم والنوع، لاستغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء عال، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم (العنصر البشري) التي تزيد من رضاهم عن المهام والأعمال الموكلة لهم (مباركي، 2014). وهذا يتطلب انتهاج ممارسات ناجحة

في إدارة هذه الموارد من حيث التخطيط لهذه الموارد، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التقييم والحوافز والتعويضات (Khan et al., 2019).

ومن هذا المنطلق، فإن رضا العاملين أصبح من المواضيع الهامة وذات الأولوية لجميع أنواع المنظمات لما له من دور كبير في تحسين أداء المنظمة واستمرارها ونجاحها. وقد اقترح جوربوز وأنه لتحقيق الاستدامة في ظل بيئة أعمال تنافسية عالية، فإن المنظمات بحاجة إلى تبني ممارسات موارد بشرية مناسبة تعزز الرضا الوظيفي للموظفين وتحقق مزايا مهمة لها (Gurbuz, 2009). وبالتالي لا بد للمنظمات من التفكير في توفير البيئة الملائمة للأفراد، والتي من خلالها يتمكن الأفراد من تحقيق الرضا عن أعمالهم في المنظمات التي يعملون فيها، كونها تعتبر المكان الذي يقضون فيه معظم ساعاتهم اليومية.

أن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين سواء في المنظمات الحكومية أو الخاصة قد ازداد الاهتمام بها عالمياً خلال العقد الماضي، حيث أثبتت العديد من الدراسات التي أجريت في العديد من الدول العربية والأجنبية الدور المهم لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في زيادة رضا الموظفين وتحسين أداءهم، والذي بدوره يعمل على تحقيق أهداف المنظمة، ومن هذه الدراسات على سبيل المثال مباركي (2014).

وعليه وبناء على ما تقدم ولأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق رضا العاملين ودوره في تحسين أداء المنظمة واستمرارها ونجاحها، فإن الدراسة الحالية تبحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها

تعتبر دولة الإمارات العربية المتحدة من الدول الرائدة في مجال التعليم العالي، حيث بلغ فيها عدد الجامعات والكليات والمعاهد (79)، منها 29 جامعة خاصة و 8 جامعات حكومية (الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء، التقرير السنوي 2017/2016). تقدم هذه المؤسسات التعليمية أفضل البرامج الأكاديمية على مستوى الوطن العربي، لا بل حتى أنها تضاهي بعض الدول المتقدمة، حيث يشير التقرير أعلاه إلى أن عدد الطلبة الملتحقين في مؤسسات التعليم العالي للعام 2017/2016 قد بلغ (137,255) طالبا وطالبة، منهم (46,637) في المؤسسات التعليمية الحكومية. ويعمل في هذه الجامعات والكليات العدد الكبير من القوى البشرية (إداريين وأكاديميين) سواء من المواطنين أو غير المواطنين. وقد أصدرت حكومة دولة الإمارات رؤيتها للأعوام 2017-2021 حول استراتيجية الموارد البشرية في الحكومة الاتحادية، المتمثلة في كفاءات حكومية سعيدة ومبتكرة تقود دولة الإمارات العربية للريادة والعالمية، من خلال تطوير وتطبيق منظومة تشريعية متكاملة لإدارة راس المال البشري، وخلق بيئة عمل سعيدة ومحفزة لراس المال البشري الحكومي (الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، التقرير السنوي 2017). وحيث أن إمارة أبوظبي معنية في هذه الرؤية، وفيها ثلاث جامعات حكومية، يعمل فيها 3788 موظفا وموظفة بين إداري وأكاديمي (وزارة التربية والتعليم، 2019)، فقد لاحظت الباحثة (على حد علمها) عدم تناول أي دراسة لمستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الجامعات والأثر الذي تتركه على رضا العاملين فيها استنادا إلى هذه الرؤية، هذه الفجوة بالإضافة إلى أهمية رضا العاملين في تحقيق نجاح وتقدم هذه الجامعات ووصولها إلى الريادة، شجع الباحثة على تناول هذا الموضوع وتطبيقه على الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

وعليه يمكن إظهار مشكلة الدراسة من خلال إثارة الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي؟

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي؟

السؤال الثالث: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي؟

ويتم فرغ عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر لتخطيط القوى العاملة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات

الحكومية في إمارة أبوظبي؟

2. هل يوجد أثر للاختيار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات

الحكومية في إمارة أبوظبي؟

3. هل يوجد أثر للتدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات

الحكومية في إمارة أبوظبي؟

4. هل يوجد أثر للتعويضات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية

في إمارة أبوظبي؟

5. هل يوجد أثر لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية

في إمارة أبوظبي؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

1. هل توجد فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للنوع

الاجتماعي؟

2. هل توجد فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للعمر؟

3. هل توجد فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمؤهل

العلمي؟

4. هل توجد فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لسنوات

الخبرة؟

5. هل توجد فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمنصب

الوظيفي؟

6. هل توجد فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للأجر

الشهري؟

ثالثاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1. التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إمارة

أبوظبي، وهل تتماشى مع رؤية دولة الإمارات في تطوير الموارد البشرية وتوفير البيئة

السعيدة المحفزة للعنصر البشري؟

2. التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة

أبوظبي.

3. إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفصلة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الجامعات.
4. التعرف على المتغيرات الشخصية والوظيفية التي يمكن أن تحدث فروق هامة في الرضا الوظيفي بين العاملين في هذه الجامعات.
5. تقديم بعض التوصيات لإدارات هذه الجامعات على ضوء النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة

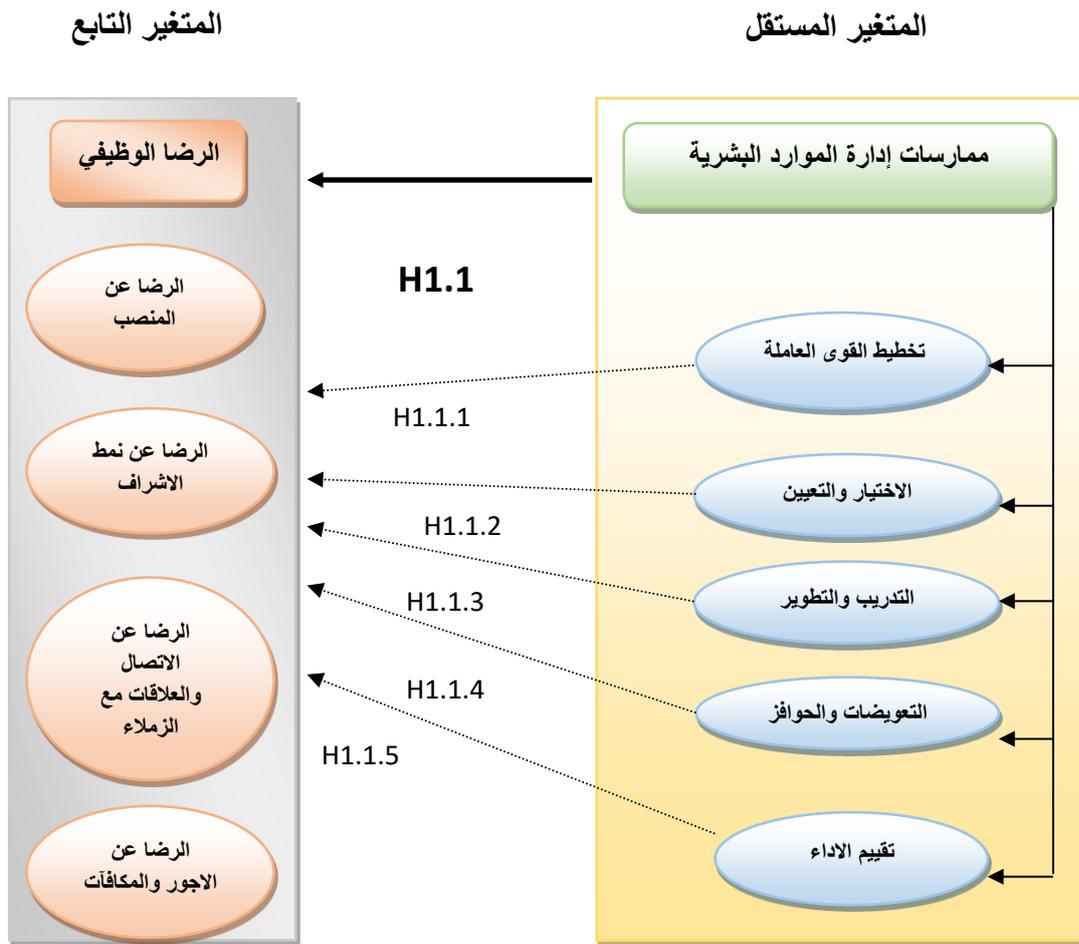
تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من حيث التخطيط والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب والتقييم والحوافز التي تعتبر من الممارسات الإدارية الحيوية في المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، إذا أن هذه الممارسات الإدارية تعمل على تنمية راس المال البشري، بحيث تحقق له الرضا عن الأعمال التي يقوم بها مما يزيد من انتماءه وولائه للمنظمة، وهذا يؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء مما يساهم في استمرارها ونجاحها. ويمكن تلخيص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

1. تعتبر هذه الدراسة أحد الميادين المهمة في مجال علم الإدارة، حيث أنها تتناول جانبين مهمين في المنظمة، وهما الجانب المهم والحيوي المتمثل في إدارة العنصر البشري، والجانب الثاني المتعلق بمدى الرضا الوظيفي المتحقق للعنصر البشري في مجال عمله.
2. إبراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ورضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.
3. توضيح الدور الذي يمكن أن تمارسه إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الجامعات الحكومية من خلال زيادة رضا العاملين فيها.

4. تعتبر هذه الدراسة الأولى من نوعها حسب علم الباحثة التي تتناول هذا الموضوع وتطبق على الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

خامساً: نموذج الدراسة

يتكون نموذج الدراسة كما هو مبين في الشكل رقم (1) من متغيرين، الأول يمثل المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية ويتضمن خمسة ممارسات (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء). أما المتغير الثاني فيمثل المتغير التابع الرضا الوظيفي وقد تم بناءه من خلال الإبعاد التالية: الرضا عن المنصب، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء، والرضا عن الأجور والمكافآت. ويفترض هذا النموذج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.



شكل 1: نموذج الدراسة

سادساً: فرضيات الدراسة

قد تم بناء فرضيتين رئيسيتين اعتمدتا على نموذج الدراسة وأسئلتها فقد تم صياغة الفرضيات

التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها:

الفرضية الرئيسية الأولى:

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد

البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير،

التعويضات، تقييم الأداء) مجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات

الحكومية في إمارة أبوظبي.

ويندرج تحت هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وهي:

H1.1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط القوى العاملة في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

H1.1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين في تحقيق

الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

H1.1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

H1.1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

H1.1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في تحقيق

الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H1.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية

والوظيفية.

ويندرج تحت هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

H1.2.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للنوع

الاجتماعي.

H1.2.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمؤهل العلمي.

H1.2.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للعمر.

H1.2.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لسنوات الخبرة.

H1.2.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمنصب الوظيفي.

H1.2.6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لمتوسط الأجر.

سابعاً: التعريفات الإجرائية

إدارة الموارد البشرية: يقصد بها تلك العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تزويد وتجهيز العاملين فيها لإنجاز المهام المطلوبة منهم على كافة المستويات، والاهتمام بهم وإبراز مهاراتهم وتطوير ولائهم وتشجيعهم على العمل بشكل كفؤ ومستمر في المنظم (AI- (Hawari & Shdefat, 2016).

ممارسات إدارة الموارد البشرية: يقصد بها مجموعة من العوامل المختلطة تمثل ممارسات، سياسات وأنظمة تؤثر في سلوك وتوجهات وأداء الأفراد نحو المنظمة بشكل إيجابي (Gerhart, 2007).

ومن الأمثلة على هذه الممارسات: نظام تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، نظم التعويضات وتقييم الأداء. ولأغراض الدراسة الحالية، فقد تم تناول هذه الممارسات وكما يلي:

1. تخطيط القوى العاملة: وهو حد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث يتم من خلال هذا النشاط تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والأنواع والمهارات (بوزرين، 2017).

2. الاختيار والتعيين: يقصد بذلك العمليات التي تعمل على استقطاب الافراد في الوقت المحدد والعدد المحدد بالكفاءات المناسبة للتقدم للوظائف في المنظمة (Mondy & Mondy, 2014). ويرى كل من ورنر وديسايمون أنه يتم التخطيط لتقنيات التوظيف والاختيار لتحديد المتقدمين المحتملين للوظائف الحالية والمستقبلية واتخاذ الخيارات المناسب (Werner & DeSimone, 2009).

3. التدريب والتطوير: ويقصد بالتدريب بأنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد وإكساب الأفراد المعارف والقدرات والمهارات الجديدة بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، بينما التطوير فيعني تطوير قدرات ومهارات وسلوكيات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم لتحسين أدائهم وعلاقاتهم مع زملائهم والمتعاملين مع المنظمة ضمن بيئتها المحيطة (بوسنينية وآخرون، 2003).

4. التعويضات والحوافز: تمثل ما يتلقاه الأفراد العاملين في المنظمة مقابل جهودهم وقيامهم بأعمالهم وتقديم الخدمات (Rana & Malik, 2017)، وهي تتضمن الدفعات المالية المباشرة

كالأجور والرواتب والحوافز والأرباح، والدفعات غير المباشرة كالتأمينات والإجازات المدفوعة (Sardar et al., 2011).

5. تقييم الأداء: هي عملية يتم بموجبها تقييم مساهمات أفراد المنظمة خلال فترة زمنية محددة، من خلال تقديم ملاحظات حول أدائهم، وهي تمكن الأفراد من تحديد مستوى أدائهم مقارنة بالمعايير الموضوعة مسبقاً، وتركز على تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف لدى الفرد (Mondy & Noe, 2005).

الرضا الوظيفي: يقصد به المشاعر التي يظهرها الفرد تجاه عمله، حيث ينشأ هذا الرضا من خلال إدراك الفرد للفرق بين ما يقدمه له منصبه وما يجب عليه أن يقدمه، وبالتالي كلما انخفض الفرق فإن درجة الرضا الوظيفي تزداد لدى الفرد (الأزرق، 2000).

الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل (مباركي، 2014)، ولأغراض هذه الدراسة فقد تم قياس الرضا الوظيفي من خلال الإبعاد التالية:

1. الرضا عن المنصب: وهو مقدار ما يتحقق للفرد من شعور بالعدالة الإدارية للمسؤوليات والمهام التي تفرضها عليه الوظيفة والساعات المطلوبة لإنجاز المهام، والتي يقابلها اعتراف بقدرته على القيام بمهامها وتلقيه الأجر والاعتراف بذلك من قبل الإدارة.
2. الرضا عن نمط الإشراف: وهو مقدار الرضا المتحقق للفرد عن طريقة إشراف المدير المباشر عليه وتعامله معه ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات ووضوح التعليمات المصدرة إليه.
3. الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء: وهو مقدار الرضا المتحقق للفرد عن توفر قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية مع الرؤساء وزملاء العمل، ومدى الانسجام بينه وبينهم ومقدار التعاون بينهما أثناء أداء العمل.
4. الرضا عن الأجور والمكافآت: وهو مقدار الرضا المتحقق للفرد عن الأجور والمكافآت التي يحصل عليها نتيجة قيامه بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها المسندة له في المنظمة.

الجامعة الحكومية: وهي تمثل المؤسسات الحكومية التعليمية التي تقدم برامج الدراسات الجامعية (البكالوريوس، الدبلوم العالي، الماجستير والدكتوراه) ومسجلة لدى وزارة التربية والتعليم استناداً إلى القوانين المرعية.

ثامناً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على الجامعات الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة/ إماره أبوظبي وعددها (3) جامعات.
2. الحدود الزمانية: تم إعداد هذه الأطروحة خلال العام الجامعي 2020/2019
3. الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا، وقد تضمنت المناصب الإدارية التالية: مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، رئيس فرع، موظف.
4. الحدود العلمية: تم قياس المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء) اعتماداً على الدراسات العربية التالية: (بوزرين، 2017؛ القاضي، 2012)، والدراسات باللغة الاجنبية (Khan et al., 2017; Madanat & Khasawneh, 2018; Khalil et al., 2019). أما المتغير التابع الرضا الوظيفي فقد تم قياسه من خلال الإبعاد (الرضا عن المنصب، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء، والرضا عن الأجور والمكافآت) اعتماداً على دراسة مباركى (2014).

تاسعاً: قيود الدراسة

لقد تمثل القيد الرئيسي لهذه الدراسة برفض كل من جامعة زايد وكلية التقنيات العليا المشاركة في الدراسة، حيث اقتصرَت الدراسة على جامعة الإمارات، وهذا أدى إلى عدم إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع الدراسة (الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي)، كما أن عدم تعبئة الاستبانة من قبل العديد من المستجوبين في جامعة الإمارات وتأخرهم في إعادتها، أدى إلى انخفاض نسبة المشاركين في الدراسة، وأخيراً فقد شكّل الإطار الزمني لإعداد الدراسة أيضاً قيوداً على عملية جمع البيانات في فترة زمنية محددة، مما أدى إلى عدم انتظار بقية الاستبانة غير المستردة والاكتفاء بالاستبانة التي استردت.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت بالبحث موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي، حيث سيتضمن الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية من حيث تعريفها، تطورها، أهميتها، أهدافها، ممارساتها، بالإضافة إلى التعريف بمفهوم الرضا الوظيفي من حيث التعريف، الأهمية، الأهداف، العوامل المؤثرة فيه، والنظريات المفسرة له، وفوائد دراسته. كما سيتم في هذا الفصل التعرف على الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أولاً: الإطار النظري

منذ أكثر من قرن والى وقتنا الحاضر، فقد تطورت إدارة الموارد البشرية، بحيث أصبحت تخصصاً وممارسة في إدارة الأفراد في المنظمة بل وامتدت إلى مجالات مختلفة. هذه التخصصات والممارسات قد مرت بعملية التجربة والخطأ، وبناء النظرية واختبار المفاهيم المختلفة من خلال ممارسة المديرين والأكاديميين (Armstrong, 1995). وقد اعتبرت البيئة بشكل أساسي، والسعي إلى معرفة طرق أفضل لاكتساب العمل واستخدامه (وما زالت) القوى الأساسية وراء تطور إدارة الموارد البشرية وتطويرها. أن التغييرات البيئية الاقتصادية قد دفعت المديرين إلى تحسين الكفاءة في عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات، وذلك من خلال قدرتهم على استخدام أفضل ممارسات إدارة الأفراد. وهذا يعني استخدام أساليب إدارة الموظفين التي من شأنها تحسين الإنتاج، وتقليل تكاليف تقديم الخدمات، وفي الوقت نفسه ضمان استمرار الموظفين الأكفاء في المنظمة (Itika, 2011).

في الماضي، كان ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أدوات إنتاجية، لكن نتيجة للتطورات التكنولوجية منذ بداية القرن العشرين وما رافقه من تطور في إدارة المنظمات، فقد أصبح ينظر إلى الموارد البشرية على أنها أهم موارد المنظمة، لما تحمله من أفكار ومعارف والتي تكتسبها من خلال صلتها بالعمل (Robert & John, 2008: 4). وهذا دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بشكل كبير

في إدارة الموارد البشرية، حيث اعتبرت كفاءة هذا المورد حجر الأساس في تحقيق كفاءة المنظمة ونجاحها، ولذلك فقد انصب هذا الاهتمام على الحصول على الموارد البشرية الكفوءة (AI-) (Hawari & Shdefat, 2016).

ونتيجة للاهتمام المتزايد في إدارة الموارد البشرية، فقد بدأت المنظمات العمل على وضع القواعد والمبادئ والتعليمات التي تحقق ظروف عمل تلبي حاجات وتطلعات موظفيها، وتعمل على توجيه سلوكهم ونشاطهم وتطوير مهاراتهم لزيادة إنتاجيتهم ورفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى خلق بيئة عمل تدعم التزامهم وولائهم للمنظمة وتزيد من رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها (Yaghi, 2016) ولتحقيق ذلك فقد انتهجت المنظمات ممارسات إدارية مختلفة تمثلت في عمليات التخطيط للقوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، واعتماد نظم لتقييم الأداء (Collins & Clark, 2003).

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نتيجة لتطوير مفاهيم وفلسفة ومهام الإدارة المسئولة عن شؤون العاملين في المنظمات، فقد تطورت تسميات هذه الإدارة من إدارة المستخدمين إلى إدارة الأفراد إلى شؤون العاملين إلى إدارة شؤون الموظفين وأخيراً إدارة الموارد البشرية (بوزرين، 2017). ويشير مفهوم إدارة الموارد البشرية عادة إلى إدارة شؤون الموظفين، كما أن إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل يرمزان إلى أهمية الإشراف على الأفراد في المنظمة، والذي له أهمية في التأثير على سلوكهم وأداءهم التنظيمي بشكل إيجابي (Okechukwan, 2017). ولكن التحدي الذي يواجه المنظمة يكمن في قدرتها على توفير الظروف التي تمكن موظفيها من تحسين جهودهم الإنتاجية وتعمل على ربط أهدافهم الشخصية بالأهداف التنظيمية للمنظمة (Abdalkrim, 2012). ومن هذا المنطلق، فإن العنصر البشري يعد العنصر الأساس في نمو المنظمة وتطورها والذي يساهم في نجاحها، وبغض النظر عن موقعه أو منصبه فيها، ولذلك فإن الأفراد باختلاف مستوياتهم الوظيفية يشكلون أحد أهم موارد

المنظمة التنافسية الفريدة، والتي لا يمكن تقليدها من قبل المنظمات المنافسة، لما تتمتع به من معارف تشكل أساساً للتنافس (عطياني وأبو سلمى، 2014).

إذا واعتماداً على أهمية العنصر البشري في المنظمة في تحقيق أهدافها وبقائها، فإن ذلك يتطلب منها توفير العنصر البشري الملائم الذي يمتاز بالمؤهلات والخبرات الجيدة والقادر على إنجاز المهام والواجبات بالسرعة والدقة المطلوبتين، وهذا لن يتحقق إلا من خلال مجموعة من الممارسات الإدارية التي تضمن الحصول على العنصر البشري المميز، كالتخطيط للوظائف المستقبلية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء والحوافز والتعويضات، وجميع هذه الممارسات ترتبط بما يسمى بإدارة الموارد البشرية.

تعريف إدارة الموارد البشرية

نتيجة للتطور المستمر في مفهوم إدارة الموارد البشرية وللدور المتوقع منها في ظل البيئة المتغيرة، بالإضافة إلى أن التباين بين وجهات نظر العلماء والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية الناتج عن تباين خلفياتهم العلمية والعملية، جعل من الصعب الاتفاق على تعريف موحد لها (عبد الوهاب، 2014)، ولكن يمكن الإشارة إلى بعض التعريفات التي تناولتها وكما يلي:

عرفها (نوي وآخرون، 2010)، بأنها مجموعة من السياسات والممارسات والأنظمة التي تؤثر في سلوك واتجاهات وأداء الأفراد. أما بوكسال وبورسيل فقد عرفوها على أنها أي شيء وكل شيء مرتبط بإدارة موظفي الشركة، وليس مرتبطاً بتوجه معين نحو إدارة الأفراد أو الفلسفة الإدارية أو الأسلوب (Boxall & Purcell, 2011). بينما عرفها ديسلر على أنها تلك الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف البرامج والأنشطة المرتبطة بالنواحي البشرية داخل المنظمة التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه (Dessler, 2011). كما عرفها شابيرو وآخرون على أنها مجموعة من السياسات والممارسات، التي تهدف إلى تنفيذ الجوانب المتعلقة بالعاملين، من حيث وصف أعمالهم، التوظيف والاختيار، التقييم والتدريب، وتطوير الكفاءات

(Shapiro et al., 2013). كما أنها عملية تهتم بتحليل وإدارة احتياجات المنظمة من الموارد

البشرية الضرورية، لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إذا بناء على التعريفات السابقة أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تتبعها الإدارة المسؤولة عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، والمتمثلة في مجموعة من السياسات والممارسات التي تهدف من خلالها إلى الحصول على أفضل الكفاءات البشرية، من خلال القيام بنشاطات التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين، بالإضافة إلى استخدام أساليب التدريب والتطوير المتنوعة وتقييم الأداء ونظم الحوافز والتعويضات لرفع الروح المعنوية للأفراد داخل المنظمة، لزيادة ولائهم لها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

الأفراد هم الجزء الأكثر أهمية في كل منظمة، ويعتبروا أحد أصولها الرئيسية، حيث يتم من خلالهم تشكيل الاستراتيجيات، الخطط المالية، الابتكارات والمنتجات والخدمات، ولذلك فقد تطورت الطريقة التي يدار بها الأفراد خلال القرنين الماضيين بسبب التغييرات التحويلية في الهياكل التنظيمية وتوقعات الموظف وصاحب العمل (Nieto, 2014). وبناء على ذلك يمكن توضيح أهم المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية وكما يلي:

1. المرحلة التي سبقت الثورة الصناعية: تميزت هذه الفترة بعدم وجود نظام للعمال، حيث اعتمد

الفرد على الطرق اليدوية البسيطة في إنتاج وتوفير مستلزماته التي تضمن بقاءه، وقد كان

ينظر إلى العامل في هذه المرحلة على أنه أحد ممتلكات صاحب العمل كأي سلعة يمكن أن

يشتري أو يبيع من قبله، وهذا ما عرف بنظام الرق (أبو شيخة، 2013: 27). بعد هذا النظام

ظهر ما يعرف بنظام الصناعة المنزلية، حيث امتاز المشغلين فيه بمجموعة من المهارات

والخبرات والقدرات في تشغيل العاملين مقابل أجر محدد، ومن ثم ظهر ما يعرف بنظام الإقطاع

في الريف، والذي افرز طبقتين هما الملاك (الإقطاع) والعيبد (الفلاحين)، وتبعه نظام الطوائف

في المدن والذي تميز بوجود صناعة شكلت الطائفة، لها قانون يبين شروط الالتحاق بالمهنة والأجور التي تدفع للعاملين في هذه المهن (حمود والخرشة، 2010: 21).

2. مرحلة الثورة الصناعية: امتاز القرن السابع عشر والثامن عشر بظهور العديد من الكتابات التي طالبت بالاهتمام بالعنصر البشري وخاصة أثناء فترة عمله، وكان لبعض الكتاب مثل آدم سميث، بكتابه "ثروة الشعوب"، وشالرز باباج في كتابه بعنوان "اقتصادية الآلة والتصنيع"، واندرو في كتابه بعنوان "فلسفة التصنيع" الأثر الهام في ظهور بعض المبادئ المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل أساليب الدافعية، والتي تدعو إلى تقديم الحوافز للعاملين وإشراكهم في الأرباح وزيادة مشاركتهم في وضع خطط الإنتاج على مستوى الوحدة والمنظمة (الطائي وآخرون، 2006). وقد أشار حسن (2014) إلى أن هذه المرحلة قد رافقها ظهور بعض الظواهر الهامة مثل التوسع في استخدام الآلات والاعتماد عليها بشكل كبير من خلال إحلالها محل العمال، وظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، إنشاء مصانع كبرى لاستيعاب الآلات الجديدة. وقد أشارت بوزرين (2017) إلى أنه على الرغم من أن الثورة الصناعية قد عملت على زيادة الإنتاج بشكل كبير، إلا أن ذلك انعكس بشكل سلبي على العمال ومكانتهم، حيث اعتمدت الإدارة على الآلات أكثر من اعتمادها على العمال، ونتج عن ذلك التقليل من أهمية العامل، ورافق ذلك أيضا سوء في ظروف العمل كساعات العمل الطويلة والضوضاء والأتربة... الخ. كما أشارت الثورة الصناعية أيضا رافقها أيضا ظهور فئة من المشرفين أساءوا إلى العاملين تحت إشرافهم، حيث نتج عن ذلك تعقيدات في العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل، وهذا أدى إلى الحاجة الشديدة إلى ممارسات إدارية مستقلة للموارد البشرية.

3. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: أن ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور في أمريكا خلال الفترة 1856-1915 قد ساهم بشكل كبير في إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية، حيث قام بوضع أربعة أسس للإدارة وهي (محمد، 2015):

أ. التطور الحقيقي في الإدارة: حيث قصد تايلور بذلك أن يتم استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ المنطقية والملاحظة المنظمة، بالإضافة إلى العمل على تقسيم النشاطات المرتبطة بالوظيفة وتبسيطها اعتماداً على المواد والمعدات المستخدمة.

ب. الاختيار العلمي للعاملين: ويشير تايلور هنا إلى أن الاختيار العلمي للعاملين، يعتبر أساس نجاح إدارة الموارد البشرية، لأن ذلك يتم بعد التأكد من قدرات العاملين ومهاراتهم في تحمل أعباء الوظيفة.

ج. الاهتمام بتنمية وتدريب العاملين: ويؤكد تايلور أن الوصول إلى المستوى المطلوب من العمل يعتمد على الاستعداد لدى العامل للعمل وحصوله على التدريب المناسب على إنجاز العمل.

د. التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية: وقد أشار تايلور إلى أنه يمكن التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجرته وبين رغبة رب العمل في تخفيض كلفة العمل، وذلك من خلال مشاركته في الدخل الزائد الناتج عن زيادة إنتاجيته.

أن الأفكار التي نادى بها تايلور والمتمثلة في تطبيق معايير العمل العلمية وطرق تحسينها ونظم الحوافز، قد قوبلت بهجوم عنيف تمثل باتهامه بمطالبة العمال بتحقيق معدلات إنتاج مرتفعة لا يقابلها نفس الأجر وإهماله للجانب الإنساني (محمد، 2015: 33)، وهذا ولد صراعات بين العاملين الممثلين من قبل النقابات ورجال الأعمال، وقد نتج عن هذه الصراعات بروز فكرة إنشاء إدارة الأفراد التي تتولى نيابة عن الإدارة التفاوض مع النقابات العمالية (حافظ، 2011: 14).

4. مرحلة ظهور ونمو النقابات العمالية: امتازت هذه المرحلة بقيام العمال بتنظيم أنفسهم على شكل نقابات واتحادات للدفاع عن حقوقهم ومصالحهم وتمثيلهم أمام الإدارة، وقد تولت هذه النقابات مهمة مناقشة مطالب العمال من حيث زيادة الأجور؛ تحسين ظروف العمل وذلك

بتخفيض ساعات العمل وتوفير الرعاية الصحية؛ وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم (عبد الوهاب، 2014: 28).

5. مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى (1914-1918): نتيجة لما أفرزته الحرب العالمية الأولى من نقص في القوى العاملة، فقد أظهرت هذه الحرب الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم تجنباً لفشلهم بعد التعيين (محمد، 2015: 34). كما امتازت هذه الفترة بتطور كل من الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي، حيث اهتم علماء النفس بدراسة بعض الظواهر المرتبطة بالعامل كالإجهاد والإصابات، كما تركز اهتمامهم على التعرف على المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام بالعمل وتطوير الاختبارات النفسية للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظائف (الكلاله، 2011: 23). وقد رافق هذه المرحلة ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد في المنظمات لمساعدتها على التوظيف والتدريب والأمن الصناعي والرعاية الصحية، وهذه تعد من الأمور التي ساعدت على ظهور وتكوين إدارة الأفراد، ولذلك اتسمت هذه الفترة بإنشاء المراكز الخدمية الاجتماعية والترفيهية والتعليمية التي يعمل بها الأشخاص المهتمين بالجوانب الإنسانية للعامل، وتلا ذلك إنشاء أقسام موارد بشرية مستقلة في المنظمات، حيث تم استهداف العاملين في هذه الأقسام عام 1915 ببرنامج تدريبي، كما قامت العديد من الكليات بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية، وفي عام 1920 أنشئت العديد من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبرى (محمد، 2015: 34).

6. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى ونهاية الحرب العالمية الثانية: شهدت هذه المرحلة دور متمم لإدارة شؤون الأفراد لمواجهة التحديات والمطالب المتزايدة للوظيفة، التي شملت التدريب الحرفي والإشرافي والنزاعات العمالية، هذه الإبعاد الجديدة في إدارة الموظفين تفاقمت نتيجة التطورات في الأوساط الأكاديمية، هذه التطورات دفعت المدراء المختصين والأكاديميين لدراسة أثر العوامل السلوكية في الأداء الوظيفي، ومن هذه التطورات ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي قادها كل من التون مايو (Elton Mayo) وكورت ليون (Kurt Lewin)،

الذين اكدوا على أن تحسين بيئة العمل ومجموعات العمل تعد أحد الاستراتيجيات لتحسين الإنتاجية (Itika, 2011).

وقد أشارت بوزرين (2017) إلى أن كل من التون مايو وكورت ليون، قد قاما بدراسة أثر كل من العمل الجماعي ونمط الإشراف التعاوني على إنتاجية العاملين، حيث توصلوا إلى أن زيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى، وإنما كانت نتيجة لاهتمام الإدارة بهم وإشعارهم بالأخذ في آراءهم وملاحظاتهم، بالإضافة إلى إنهم توصلوا أيضا إلى أن الروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين تعتمد على العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجا الرضا لديهم (عبد الباقي، 2011).

7. مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية وحتى الآن: شهدت هذه المرحلة نموا وتطورا في إدارة الأفراد التي اتسمت أعمالها في السابق بالروتينية، لتمتد أعمالها وتغطي مواضيع جديدة كالترتيب والتطوير واعتماد برامج تحفيزية وتوعيبية لجهود العاملين (محمد، 2015). أن الدور المتنامي للحكومات في التدخل في مجالات العمل والتوظيف وخاصة في الدول الصناعية الكبرى من خلال وضع القوانين لحماية العاملين في المنظمات المختلفة وإلزام هذه المنظمات بتقديم المزيد من المزايا الوظيفية لهم، وبالإضافة إلى ممارستها (الحكومات) لدور الوسيط في التخفيف من الصراعات بين النقابات العمالية والمنظمات لتحقيق الاستقرار الاقتصادي، كل ذلك زاد من دور هذه الإدارة وأهميتها في المنظمات (عقيلي، 2009). كما شهدت هذه المرحلة خلال فترة 1960-1980 نمو في اقتصاديات معظم الدول الصناعية، حيث تنامي دور النقابات المهنية خلال هذه المرحلة في الضغط على المنظمات لتوفير أفضل الظروف المتعلقة بالعمل (الرعاية الصحية وتعويضات نهاية الخدمة)، مما دفع المنظمات إلى تغيير نظرتها للموظفين، وغيرت من نهجها في الاحتفاظ بالموظفين، إلى العمل على توفير أفضل الظروف لهم وزيادة مشاركتهم وتمكينهم، مما أدى إلى توسع وظائف إدارة الأفراد (Aslam et al., 2013). أن

تغير الدور الذي تقوم به إدارة الأفراد، من دور المنفذ للسياسات المتعلقة بالموظفين (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، والتعويض) التي تفرضها الإدارة العليا إلى دور المنفذ والمخطط في نفس الوقت، أدى إلى تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى إدارة الموارد البشرية (بوزرين، 2017).

ويشير حمود والخريشة (2013) إلى أن التغيرات البيئية التي شهدتها مرحلة نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ومنها على سبيل المثال لا الحصر: ظهور العولمة، ازدياد حدة المنافسة، التطورات التكنولوجية المتسارعة، الطلب المتزايد على جودة السلع والخدمات من قبل العملاء، التحديات البيئية والثقافية مثل التلوث البيئي والمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات، كل ذلك أدى إلى إحداث تغييرات وتطويرات في إدارة الموارد البشرية منها على سبيل المثال: ظهور العديد من التشريعات التي تهتم برفاهية الأفراد والضمان الاجتماعي والتقاضي، الرعاية الصحية والأمن الصحي، التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين والاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية في المنظمات.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية مورداً فريداً نسبياً مقارنة مع الموارد الأخرى في المنظمة، ولذلك فهي تعتبر أهم مورد من جميع الموارد التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، فلا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها بتوفر الموارد الأخرى كالألات، المواد، المال، الأساليب، الوقت والمعلومات، إلا في حال توفر الموارد البشرية فيها، وبالتالي فإن نجاح الوظائف الإدارية الأخرى (التشغيلية، التسويق، المالية... الخ) يعتمد على نجاح إدارة الموارد البشرية (Opatha, 2016)، ويشير محمد (2015) إلى أن إدارة الموارد البشرية قد قامت باعتماد مدخلين للموارد البشرية، أولهما زيادة الفاعلية التنظيمية، وثانيهما إشباع حاجات الأفراد، وان هاذين المدخلين يكملان بعضهما البعض، فإذا نظرت المنظمة إلى هاذين الهدفين على انهما منفصلين عن بعضهما البعض، فإن تحقيقها لأي

هدف سيكون على حساب الآخر. ولذلك فقد أشارت الأبحاث السلوكية إلى ضرورة معاملة الأفراد كموارد في المنظمة بدلا من اعتبارهم عوامل إنتاج. وفي هذا السياق، يرى فرحاني (2012) أن هذا المدخل يقوم على مجموعة من المبادئ أهمها: أن الاستثمار في الموارد البشرية وتنميته يساعد على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة إنتاجيتها، وأن سياسات وبرامج الموارد البشرية التي تطبقها إدارة الموارد البشرية لا بد وأن تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة.

وعليه يمكن إيجاز أهمية إدارة الموارد البشرية للمنظمة كما يلي (Opatha, 2016):

1. تعتبر الموارد البشرية أهم الموارد التي يوظفها المدراء لإنجاز أهداف المنظمة.
2. أن جودة الوظائف الإدارية الأخرى تعتمد بشكل كبير على جودة إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
3. تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات مسؤولية حيوية ومهمة لكل مدير في المنظمة.
4. تساهم إدارة الموارد البشرية في النجاح التنظيمي للمنظمة ثم النجاح المجتمعي.
5. أن إدارة الموظفين أكثر صعوبة من إدارة الموارد الأخرى في المنظمة.

أهداف إدارة الموارد البشرية

أن الهدف العام من إدارة الموارد البشرية هو التأكد من أن المنظمة قادرة على تحقيق النجاح من خلال الأفراد، حيث يمكن أن تكون أنظمة إدارة الموارد البشرية مصدراً للقدرات التنظيمية التي تسمح للمنظمات بالتعلم والاستفادة من الفرص الجديدة (Armstrong, 2006). كما يرى Opatha (2016)، أن الغرض العام من إدارة الموارد البشرية هو إنشاء قوة بشرية مناسبة وكافية والمحافظة عليها، مما يساعد على المساهمة في نجاح المنظمة. وفي هذا السياق يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تهتم بتحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية في المجالات التالية:

الفعالية التنظيمية (Organizational Effectiveness): لقد أجمعت لتحديد كيف تنافس المنظمة، وان هذه الممارسات يمكن أن يكون لها تأثير كبير على أداء الشركة (Cappeli & Croker-Heffer, 1996).

1. إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management): ويتكون رأس المال البشري في المنظمة من الأفراد الذين يعملون في المنظمة ويعتمد نجاح المنظمة عليهم. وقد عرف (Bontis et al. 1999) رأس المال البشري على أنه "يمثل العامل البشري في المنظمة؛ الذكاء المشترك والمهارات والخبرات التي تحقق للمنظمة الميزة. العناصر البشرية في المنظمة هي تلك القادرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي إذا تم تحفيزها بشكل صحيح يمكن أن تضمن البقاء للمنظمة على المدى الطويل". وفي هذا السياق يرى (Becker et al. 1997) أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى ضمان حصول المنظمة على القوى العاملة الماهرة والملتزمة والمتحمسة والاحتفاظ بها، وهذا يتم من خلال اتخاذ خطوات لتقييم وتلبية احتياجات الأفراد في المستقبل وتعزيز وتطوير القدرات الكامنة لهم من خلال توفير فرص التعلم والتطوير المستمر، وهذه الخطوات تتطلب اعتماد إجراءات التوظيف والاختيار الصارمة، وأنظمة التعويض والحوافز للأداء، وتطوير أنشطة التدريب المرتبطة باحتياجات العمل.

2. إدارة المعرفة (Knowledge Management): وهي تمثل "أي عملية أو ممارسة لإنشاء المعرفة واكتسابها والتقاطها ومشاركتها واستخدامها، أينما كانت، لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات" (Scarborough, 1999). حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى دعم وتطوير المعرفة والمهارات الخاصة بالمنظمة والتي تنتج عن عمليات التعلم التنظيمية.

3. إدارة المكافآت (Reward Management): حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز الدافع والمشاركة في العمل والالتزام، من خلال إدخال سياسات وعمليات تضمن تقدير الأفراد

ومكافأتهم على ما يقومون به وما حققوه من إنجازات، وكذلك مكافأتهم على مستويات المهارة والكفاءة التي وصلوا إليها في المنظمة.

4. علاقات الموظفين (Employee Relations): حيث تهدف إدارة الموارد البشرية إلى خلق مناخ يمكن من خلاله المحافظة على علاقة مثمرة ومتناغمة من خلال الشراكة بين الإدارة والموظفين ونقاباتهم.

5. تلبية الاحتياجات المختلفة (Meeting Diverse Needs): تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تطوير وتنفيذ سياسات تحقق التوازن والتكيف مع احتياجات أصحاب المصالح المرتبطين بالمنظمة، وتوفير إدارة للقوى العاملة المتنوعة من خلال مراعاة الاختلافات الفردية والجماعية في التوظيف، والاحتياجات الشخصية، وأسلوب العمل، والتطلعات وتوفير فرص متساوية للجميع داخل المنظمة.

ويرى (Opatha 2016) انه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الأنفة الذكر أعلاه، فإنه لا بد من تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تتمثل في؛ توظيف الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للقيام بالوظائف المناسبة؛ الاحتفاظ بالموظفين الأكثر ملاءمة أو على الأقل الذين ينجزون الأداء المطلوب في المنظمة؛ تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين؛ توليد وتعزيز المشاركة الوظيفية والمواطنة التنظيمية للموظفين؛ تحفيز الموظفين؛ تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين والسيطرة على تكاليف الموظفين.

يلاحظ مما سبق أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها، وبالتالي الوصول إلى الأداء الأفضل. هذه الأهداف الاستراتيجية تتناول بشكل عام إدارة العنصر البشري من جميع الجوانب كتلك المتعلقة بتطوير معارفه وخبراته، وتوفير الظروف المناسبة لتعزيز علاقته مع زملاء العمل والرؤساء داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى توفير وتلبية جميع احتياجاته وتقدير جهوده من خلال اعتماد نظم الحوافز

والمكافآت، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على اعتماد مجموعة أهداف فرعية لتحقيق الأهداف الرئيسية كالاختيار الصحيح للموظف المناسب لشغل الوظيفة المناسبة (تخطيط القوى العاملة)، التدريب والتطوير، التحفيز وزيادة رضا الموظفين والتقييم للاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام بأهداف المنظمة والذين يقومون بأداء وظائفهم على اكمل وجه.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية منهجا مميزا لتكوين سلوكيات الموظفين ومواقف العمل المختلفة، والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة (Huselid, 2015). فالرضا الوظيفي والالتزام هي مواقف وسلوكيات الموظف الرئيسية التي تشكل نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية (Guthrie, 2011)، ولذلك فإن الموظفين الراضين والملتزمين يكون لديهم الرغبة القوية في الاستمرار في المنظمة وبذل المزيد من الجهد نيابة عنها، وبالتالي تعزيز أدائها. ويشير Olayo (2018) إلى أن هذه السلوكيات يكتسبها الموظفون داخل مكان العمل عبر سياسات وممارسات وعمليات إدارة الموارد البشرية ولا يحضرونها معهم عند دخولهم المنظمة. وفي هذا السياق يعرف Gerhart (2007) ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من العوامل المختلفة تمثل ممارسات، سياسات وأنظمة تؤثر في سلوك وتوجهات وأداء الأفراد نحو المنظمة بشكل إيجابي. كما تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها عمليات متخصصة في تأمين وزيادة مهارات الموظفين وتعزيز ودعم التواصل والتعاون بينهم لدعم تطوير المنظمة (Elarabi & Johari, 2014). وقد أوضح (Shahraki et al. 2011)، أن أهم مجالات إدارة الموارد البشرية تتضمن، تصميم الوظائف، فرق العمل، التوظيف، التدريب، التعويضات وتقييم الأداء.

وقد أشار العزاوي وجواد (2010) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تصنف

إلى ثلاث ممارسات رئيسية وهي (القاضي، 2012):

1. الممارسات الاختصاصية: وهي تلك الممارسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية سواء في القطاع العام أو الخاص، وهذه الممارسات تختلف من منظمة إلى أخرى تبعاً لاختلاف كل من فلسفة الإدارة العليا، وحجم المنظمة والتكنولوجيا التي تستخدمها، ومهارات العاملين فيها وخصائص سوق العمل، ويمكن أن تشمل هذه الممارسات على كل من؛ تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف والذي يشمل على الاستقطاب للمرشحين لشغل الوظائف، والاختيار لانسب المرشحين، التعيين والتثبيت، وتقييم أداء العاملين، وتحديد الأجور والمكافآت، وتحديد وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة بالإضافة إلى تهيئة بيئة العمل لأغراض الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين.

2. الممارسات الإدارية: وتمثل الممارسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية.

3. الممارسات الاستشارية: وتمثل الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تقديم المشورة القانونية أو الفنية للإدارة العليا والإدارات الأخرى عن العاملين في المنظمة، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات المتعلقة في تحسين وتطوير التعليمات والأنظمة الخاصة بالعاملين من حيث الأجور والمكافآت والحوافز... الخ.

إذا وبناءً على ما تقدم ولغايات الدراسة الحالية، فإنه سيتم تناول أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة في الأدبيات (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) وكما يلي:

ثانياً: تخطيط القوى العاملة (Human Resource Planning)

تعتبر عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمة الخطوة المهمة والأساسية في توفير الموارد البشرية من حيث الكم والنوع وفي الوقت المناسب والمكان المناسب لتلبية احتياجات المنظمة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم تخطيط القوى العاملة، فقد عرفها المغربي (2009: 45) على

أنها "عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعا في الوقت والمكان المناسبين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة". وعرفها (2003) Reilly على أنها عملية تحاول من خلالها المنظمة تقدير الطلب على العمالة وتقييم حجم وطبيعة ومصدر العرض الذي سيكون مطلوبًا لتلبية هذا الطلب. كما عرفها Gilmore and Williams (2009: 96) على أنها نشاطات تهتم بتحليل احتياجات المنظمة المستقبلية من الموظفين ووضع التنبؤات حول الظروف المتغيرة. ويرى عقيلي (2009: 230) أن عملية تخطيط القوى العاملة تقوم على ثلاثة أركان أساسية وهي: (1) التنبؤ بحاجة العمل المستقبلي من الموارد البشرية. (2) التنبؤ بقدرة المنظمة على تلبية احتياجات العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها. (3) مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة، وذلك للتعرف على وجود فائض أو نقص في هذه الموارد.

وعليه ترى الباحثة بان عملية تخطيط الموارد البشرية ما هي إلا عبارة عن عملية لتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة من حيث النوع والعدد اعتمادا على مواصفات معينة لشغل وظائف مستقبلية تفرضها البيئة المتغيرة التي تعيش فيها المنظمة، حيث يقوم بهذه الوظيفة إدارة الموارد البشرية.

أهمية وأهداف تخطيط القوى العاملة

تكمن أهمية تخطيط القوى العاملة في المنظمة من دورها في مساعدة المنظمة على التنبؤ بما ستواجهه مستقبلا من عجز أو فائض في عدد ونوعية العاملين فيها، وهذا يتطلب تعاون مدراء الدوائر المختلفة في تزويد إدارة الموارد البشرية بحاجاتهم من الموظفين، سواء للوقت الحالي أو المستقبلي في ضوء أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية.

كما أن عملية التخطيط للقوى العاملة تحقق للمنظمة العديد من المنافع والتي يمكن تلخيصها

كما يلي (السالم وصالح، 2006: 150):

1. يعمل تخطيط القوى العاملة على حصر احتياجات المنظمة من الموظفين مما يساعد على تقليص التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في إعداد العاملين فيها.
 2. مساعدة المنظمة على الحصول على أفضل الكفاءات البشرية سواء من سوق العمل أو من المهارات الداخلية في المنظمة.
 3. التخطيط للقوى العاملة يعمل على منع حدوث الارتباكات الفجائية في العمل عند حدوث الاستقالات أو التقاعد أو ترك العمل لأي سبب من الأسباب.
 4. مساعدة المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية، مما يساعد على تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لتحسين أداء العاملين فيها.
 5. يمكن المنظمة من تهيئة نفسها لمواجهة التغييرات التي قد تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والآثار السلبية التي تؤثر بنوعية العاملين وأدائهم.
 6. يساعد تخطيط القوى العاملة على تحقيق التكامل بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية (اختيار وتعيين، تدريب وتطوير، تقييم... الخ) لتحقيق أهداف المنظمة، حيث من الصعب تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة بمعزل عن هذه النشاطات.
- كما أن عملية تخطيط القوى العاملة في المنظمة تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها
- (Itika, 2011):

1. الحصول على المهارات والوظائف المناسبة في الوقت المناسب.
2. التنبؤ بأنواع الموارد البشرية اللازمة.
3. ضمان توفير البدائل لتكون على استعداد لملء الوظائف الشاغرة.
4. ضمان سياسات التوظيف بانها تلبي العدد الحالي والمستقبلي للوظائف والوصفات المطلوبة في شاغلي هذه الوظائف.
5. الاستخدام الفعال للموارد البشرية.

6. تسهيل إجراءات إدارة الموارد البشرية للوظائف الحالية والمستقبلية فيما يتعلق بإجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وما إلى ذلك.

خطوات تخطيط القوى العاملة

تتضمن هذه العملية مجموعة من الخطوات التي يجب إتباعها، حيث تتمثل هذه الخطوات فيما

يلي (بوزرين، 2017):

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الاحتياجات المستقبلية من

الموارد البشرية والذي يعتمد على أهداف المنظمة التي تهدف إلى تحقيقها. وهذه المرحلة لا بد

وان تبحث في عدد العاملين الذي تحتاجهم المنظمة مستقبلاً، وصفاتهم الشخصية بالإضافة إلى

تحديد الوقت المناسب لتعيينهم (بردويل، 2010: 27).

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية: تشتمل هذه المرحلة على حصر إعداد العاملين حالياً

في المنظمة وتحليلها، كما تتضمن دراسة الكفاءات المتوفرة من العمالة في السوق على ضوء

الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى، وبعد ذلك تحدد إدارة الموارد البشرية إمكانية

تلبية حاجتها من هذه الكفاءات سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية (السالم وصالح، 2006:

64-65).

3. وضع خطة العمل: على ضوء الدراسة التي تجريها المنظمة حول الطلب والعرض على الموارد

البشرية المعتمدة على أهدافها المستقبلية، تضع إدارة الموارد البشرية خطة عمل تمثل إجراءات

تنفيذية وخطوات عملية تفصيلية لما يجب عمله اعتماداً على نتائج التحليلات السابقة. وقد تتضمن

هذه الخطة إجراءات الاختيار والتعيين، الترقيّة والنقل وتعديل الأجور وكذلك كيفية تطوير المسار

الوظيفي للعاملين (Yaghi & Aljaidi, 2014).

تنفيذ الخطة ومتابعتها: وتتهم هذه المرحلة في البدء بتنفيذ ما خطط له وفق جدول زمني معد

مسبقاً، وتتطلب عملية تنفيذ الخطة عادة المراجعة الدورية والتقييم المستمر لضمان كفاءتها ونجاحها

بسبب الظروف المتغيرة المحيطة بالمنظمة والتي يمكن أن تؤثر على سير تنفيذ الخطة (القحطاني، 2008: 25).

وهنا لا بد من الإشارة إلى أن هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تواجه تخطيط القوى العاملة في المنظمة وتؤثر على فعاليته، وفيما يلي عرض لأهم هذه المشاكل والعقبات (المغربي، 2009: 73):

أ. نقص في البيانات وعدم دقتها وحدائتها اللازمة لتخطيط الاحتياجات من القوى العاملة في المنظمة.

ب. وجود نقص في عدد المختصين في إجراء التخطيط للقوى العاملة بالإضافة إلى ضعف في كفاءة بعض القائمين على هذه العملية.

ج. وجود صعوبة في التنسيق والتكامل في كثير من الأحيان ما بين تخطيط القوى العاملة وبين أنشطة تنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، النقل والترقية.

ثالثاً: الاختيار والتعيين (Selection and Employment)

تعتبر عملية الاختيار والتعيين الممارسة الإدارية الثانية لإدارة الموارد البشرية بعد أن تقوم المنظمة بتخطيط وتحديد احتياجاتها الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، ويطلق عليها استراتيجية التوظيف، والتي تشتمل على كل من الاستقطاب، والاختيار والتعيين (جودة، 2014: 121). وفي هذا السياق لا بد من التطرق إلى مفهوم الاستقطاب قبل الدخول في كل من مفهومي الاختيار والتعيين.

فقد عرف (DeCenzo et al. (2013: 142) الاستقطاب بأنه "عملية اكتشاف المرشحين المحتملين للشواغر التنظيمية الفعلية أو المتوقعة، أو من منظور آخر هو نشاط ربط يجمع بين من لديهم وظائف شاغرة وبين من يبحثون عن وظائف". وعرفه الكرخي (2013: 99) على أنها

عملية يتم من خلالها تحديد القوى العاملة المتوقعة في المنظمة وجذبها لشغل الوظائف الشاغرة. في حين يشير السالم وصالح (2006: 66) بان الاستقطاب هو عملية بحث عن أفراد صالحين لملاء وظائف شاغرة في العمل ويتم استمالتهم وجذبهم لاختيار الأفضل منهم لذلك العمل. وترى الباحثة بان المنظمات الناجحة والتي تتميز بالإبداع هي تلك التي تمتلك أفرادا مبدعين وذوي كفاءات عالية، ولذل فإن عملية الاستقطاب تتطلب من المنظمة أن تعمل على تخطيطه بأسلوب علمي، لان كفاءة المنظمة وتميزها يعتمد بشكل رئيس على كفاءة العاملين فيها.

ومن هذا المنطلق فإن الاستقطاب له أهمية كبيرة للمنظمة من عدة جوانب أهمها بان الاستقطاب المدروس يعمل على توسيع الخيارات أمام المنظمة في اختيار الأفراد الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين، كما انه يساعد المنظمة على توصيل رسالتها إلى المرشحين بأنها المكان المناسب لهم من حيث العمل وتطوير حياتهم المهنية، وان نجاح هذه العملية يعد الخطوة الأولى في بناء الإنتاجية وقوة العمل الفاعلة في المنظمة (السالم وصالح، 2006: 67). وتؤكد بردويل (2010) على أن الاستقطاب يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها؛ توفير العدد الكبير من الأفراد المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة بأقل التكاليف الممكنة، والمساهمة في تحقيق درجات عالية من الاستقرار الوظيفي بسبب جذب أفضل المرشحين والاحتفاظ بهم، والتقليل من نفقات التدريب التي تلي عملية الاختيار نتيجة لاستقطاب أفضل الأفراد من ذوي الكفاءات العالية.

أن عملية الاستقطاب تتطلب تحديد المصادر التي يجب أن تلجا إليها المنظمة للحصول على العنصر البشري المؤهل، وقد حدد Gilmore & Williams (2009: 101-103) المصادر التي يمكن أن تلجا إليها المنظمة بمصدرين الأول: المصادر الداخلية في المنظمة والتي تتمثل في الترقية والانتقال من موقع لآخر، وهذه الطريقة تمتاز بأنها تقلل بشكل كبير من الحاجة إلى التهيئة المبدئية للموظف كونه على دراية بعمل المنظمة، كما أنها تقلل من تكاليف الاستعانة بالمستشارين الخارجيين أو نفقات الإعلان، لكن هذه الطريقة لا تخلو من العيوب وأهمها أنها تتجاوز فرصة

الحصول على مواهب أو خبرات جديدة، كما أنها طريقة قد تمتاز بعدم العدالة والتمييز لأنها تعتمد على القوى العاملة من المصادر الداخلية والتي تؤدي إلى زيادة التفاوت بين القوى العاملة الحالية. أما المصدر الثاني فهو اللجوء إلى الاستقطاب الخارجي عندما تفشل المنظمة في الحصول على العدد الكافي من الأفراد الأكفاء. ويشير الهيتي (2004: 87) إلى مجموعة من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة اللجوء إليها ومنها الإعلان من خلال وسائل الإعلان المختلفة، العودة إلى طلبات التوظيف السابقة، مكاتب التوظيف، الجامعات والكليات ومراكز التدريب والقباب العمالية. كما يشير (Gilmore & Williams 2009: 103) إلى أن الاستقطاب الإلكتروني يعد إحدى الطرق الجديدة التي يتم من خلالها استخدام التكنولوجيا والإنترنت لاستقطاب المرشحين للوظائف الشاغرة، وان كل سبع شركات من أصل عشر شركات تستخدم مواقعها الإلكترونية للإعلان عن الوظائف الشاغرة لديها، حيث أن هذه الطريقة تعمل على تخفيض تكاليف الاستقطاب.

تعتبر عملية الاختيار (Selection) المرحلة الثانية من عملية التوظيف، وتعرف على أنها تلك العملية التي يتم من خلالها تصفية مجموعة الأفراد الذين تم استقطابهم لشغل وظيفة معينة في المنظمة، من خلال مجموعة من الخطوات التي يتم من خلالها المفاضلة بين خصائص ومواصفات الأفراد المتقدمين لهذه الوظيفة، أي اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب (محمد، 2015: 145). كما يمكن تعريف الاختيار بأنه سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تتبعها المنظمة لانتقاء الأفراد الذين لديهم المؤهلات التي تمكنهم من القيام بمهام الوظائف المحددة مسبقاً (العزاوي وجواد، 2010: 160). ويرى (Al-Hawari & Shdefat 2016) أن عملية الاختيار تبنى على أساس مؤهلات وخبرات المتقدمين للوظيفة وبعيدا عن المحسوبية.

وترى الباحثة أن عملية الاختيار هي عملية تقييمية للأشخاص المتقدمين لوظيفة معينة، وان عملية اختيار المناسب منهم للوظيفة الشاغرة يتم بناء عدة معايير للتقييم، منها على سبيل المثال لا

الحصر؛ الخبرة، المؤهلات العلمية، خصائص عملية ترتبط بطبيعة عمل المنظمة وطبيعة الوظيفة الشاغرة.

ومن هذا المنطلق فإن عملية الاختيار لها أهمية بالغة لكل من المنظمة والفرد من حيث أنها تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أنها تؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد الإنسانية من خلال حصولهم على أجور عادلة تتناسب مع خصائصهم الوظيفية والأكاديمية، وشعورهم بالأمان والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا يؤدي إلى رفع إنتاجيتهم وأدائهم (أبو شيخة، 2013: 115). وقد أشار DeCenzo et al. (2013: 164-178) إلى أن عملية الاختيار تمر بثمان خطوات وكما يلي:

1. الفحص الأولي: ويقوم على مرحلتين، الأولى تتضمن الاستفسارات الأولية من المتقدم للوظيفة، حيث تتمكن المنظمة في هذه المرحلة من استثناء بعض المتقدمين للوظيفة بسبب نقص في الخبرات أو المؤهلات العلمية. بينما المرحلة الثانية فتتضمن المقابلة الأولية والتي يمكن إجراؤها عبر الهاتف، وهي تعتبر فرصة لإدارة الموارد البشرية في تقديم تفاصيل أكثر عن الوظيفة ومسؤولياتها وهذا يساعد على اكتشاف أن كان المتقدم لهذه الوظيفة مهتما بها أم لا؟ حيث أحيانا التفاصيل الكثيرة تدفع المتقدم بالانسحاب بشكل طوعي من الاستمرار في تقديم الطلب.
2. استكمال طلب التوظيف: بعد إجراء المقابلة الأولية هاتفيا، يمكن للمنظمة أن تطلب من المتقدم لشغل الوظيفة استكمال تعبئة طلب التوظيف والذي عادة يتضمن معلومات تتعلق بالخبرات والمؤهلات والمهارات بالإضافة إلى أسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم للاستفسار عن المتقدم بطلب الوظيفة. وفي هذه المرحلة إذا اكتشفت المنظمة أن المعلومات المقدمة غير صحيحة فإن ذلك سببا كافيا لإهمال الطلب.
3. اختبارات ما قبل التوظيف: وفي هذه الخطوة فإن المنظمة تعمل على إجراء بعض الاختبارات للمتقدم للوظيفية، مثل قياس التفكير ومهارات الإدراك، والقدرة الحركية أو السمات الشخصية.

وهذه الاختبارات متعددة منها على سبيل المثال لا الحصر، اختبارات محاكاة الأداء والتي تتطلب من مقدم طلب التوظيف الانخراط في سلوكيات معينة ضرورية لأداء الوظيفة بنجاح.

4. المقابلة الشاملة: المتقدمين للوظيفة الذين ينجحوا في اجتياز المراحل الثلاثة الأولى يخضعون لمقابلة شاملة من قبل إدارة الموارد البشرية وبعض المدراء في الإدارات المعنية في المنظمة. وتعد هذه المقابلة لاستكشاف بعض المواضيع التي من الصعب اكتشافها في المراحل الثلاثة الأولى من الاختيار، ومنها الدوافع والقيم، القدرة على العمل تحت الضغط، القدرة على التأقلم مع ثقافة المنظمة... الخ. كما يتم أثناء المقابلة تقديم المعلومات الإيجابية والسلبية عن الوظيفة الشاغرة، حيث من خلال هذه المعلومات يستطيع المتقدم للوظيفة أن يستمر في الطلب أو ينسحب، وهذا سوف يوفر على المنظمة الجهد والوقت والتكلفة، وخاصة تلك المتعلقة بتدريب وتهيئة الموظف الجديد للوظيفة الشاغرة.

5. العرض الأولي المشروط للوظيفة: وفي هذه المرحلة إذا كان طالب الوظيفة قد اجتاز كل خطوة من عملية الاختيار حتى الآن، يتم تقديم عرض عمل مشروط. هذه العروض الوظيفية المشروطة تقدم عادة من قبل إدارة الموارد البشرية، وفي جوهره، أن الوظيفة سوف تقدم للمتقدم لها في حالة اجتيازها لبعض الاختبارات، على سبيل المثال الفحص الطبي والبدني الذي يثبت قدرة المتقدم للقيام بأعباء الوظيفة، بعض الاختبارات المتعلقة بخلفية المتقدم الوظيفية كالتأكد من عدم وجود سجل جنائي له... الخ.

6. التحقق من صحة المعلومات التي قدمها المرشح للوظيفية: وفي هذه الخطوة تقوم المنظمة بالتحقق من كافة المعلومات في طلب التوظيف، من حيث المعرفين الذين أشار إليهم، الجهات التي عمل فيها سابقاً، المؤهلات العلمية التي حصل عليها المرشح للوظيفة، السجل الجنائي.

7. الاختبار الطبي والبدني: وهي تمثل المرحلة الأخيرة بعد اجتياز المراحل السابقة، حيث يتم في هذه الخطوة تأكد المنظمة من قدرة المرشح للوظيفة على القيام بمهامها ومسؤولياتها سواء القدرة البدنية أو الذهنية.

8. بعد أن يجتاز المرشح للوظيفة الشاغرة جميع الخطوات الثمانية السابقة، يصبح في هذه الحالة مؤهلاً للحصول على عرض التوظيف (التعيين). ويعتمد قرار التعيين النهائي على عدة عوامل، منها مقدار الراتب والأمور الإدارية الأخرى فيتم تجهيز كل ذلك من قبل إدارة الموارد البشرية، بينما قرار التعيين النهائي فيتم هنا من خلال مدير الدائرة التي فيها الوظيفة الشاغرة.

ويقصد بالتعيين (Employment) بانه عملية إصدار لقرار تعيين أحد المرشحين في وظيفة معينة في إدارة أو قسم معين، اعتباراً من تاريخ محدد، حيث أن هذا القرار يرتب للشخص الموظف أجور ومزايا معينة، بالإضافة إلى انه يحدد واجبات ومسؤوليات الموظف (القحطاني، 2008: 127). وعادة، فإن عملية التعيين تمر بعدد من المراحل وهي (محمد، 2015: 168-171):

- أ. التوثيق: يطلب ممن وقع عليه الاختيار أن يزود إدارة الموارد البشرية بالشهادات والخبرات، السيرة الذاتية، شهادة حسن سيرة وسلوك (عدم محكومية)، الفحص الطبي... الخ.
- ب. إصدار قرار التعيين المبدئي: ويصدر القرار من الجهة المختصة، حيث يتم تعيين الأفراد الجدد تحت التجربة لمدة لا تقل عن ثلاثة أشهر ولا تزيد عن سنة.
- ج. التهيئة المبدئية للموظف: يتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وأهدافها وسياساتها، والوظيفة التي سيقوم بأعبائها من حيث الواجبات والمسؤوليات، والعاملين معه. ويتم تحقيق ذلك بعدة وسائل كالكتب والنشرات، الزيارات الميدانية لمرافق المنظمة... الخ.
- د. متابعة وتقويم الموظف خلال فترة التجربة: يتم متابعة أداء الموظف الجديد خلال فترة التجربة من قبل رئيسه المباشر، وفي نهاية الفترة يقدم رئيسه المباشر تقريراً نهائياً يوضح فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويحدد في التقرير توصيته إما بالتثبيت أو الفصل أو التحويل إلى وظيفة أخرى.

هـ. تثبيت الموظف: بعد انتهاء الفترة التجريبية بنجاح، يتم تثبيت الموظف بشكل نهائي، ولا بد هنا من تمكين الموظف الجديد من أداء عمله من خلال منحه الصلاحيات وتوفير الاحتياجات

اللازمة، حيث انه لا معنى للتعيين والنتيبت دون أن يرافقهما منح الصلاحيات وتوفير المستلزمات المطلوبة لأداء العمل.

رابعاً: التدريب والتطوير (Training & Development)

تعريف التدريب والتطوير

تأتي عملية التدريب والتطوير بعد مرحلة عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، وهي تلك العملية التي لها أهمية بالغة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال مواكبة التطور في أساليب العمل، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من جانب، ومن جانب آخر تغيير أنماطهم السلوكية التي يتبعونها في أداء أعمالهم، ويعتبر التدريب من الركائز الأساسية للإدارة السليمة، ويعتبر أحد الركائز الضرورية للتنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي حتى يصبح العنصر البشري أكثر معرفة وقدرة على القيام بمهام وظيفته بالشكل المناسب والمطلوب (بوزرين، 2017).

أن مصطلح التدريب والتطوير مفهومان مترابطان ويشكلان إطاراً واحداً (Schular, 503: 1995)، إذا أن العملية التدريبية تركز على تطوير مهارات العاملين الحالية لإكسابهم المهارات والسلوكيات التي تساعد على تحسين مستوى أدائهم للعمل، بينما يتناول التطوير، تطوير قيم ومعارف ومهارة جديدة تمكن الفرد من إنجاز مهامه بكفاءة عالية كما تمكنه أيضاً من الوصول إلى مركز وظيفي أعلى في المستقبل، ولذلك فإنه من الأفضل دمج هاذين المفهومين بمفهوم واحد ألا وهو التدريب (الرجوب، 2014). وانطلاقاً من ذلك، فقد تم تعريف التدريب من عدة باحثين ومؤلفين وكما يلي: عرفه (Dessler 2011: 292) على أنه إعطاء الموظفين الجدد أو الحاليين المهارات التي يحتاجونها لإنجاز أعمالهم. أما الشملة (2014: 100) فيعرف التدريب على أنه جهد يهدف إلى الارتقاء بكفاءات الموظف العملية والعلمية والممتثلة بالقدرات والمهارات والأنماط السلوكية التي يستخدمها لتحسين فاعليته في تحقيق أهدافه الوظيفية. كما يعرفه DeCenzo et

(202: 2013) al. على انه عملية تهدف إلى إحداث تغيير نسبي دائم في الموظفين لتحسين أدائهم،

ولذلك فإن التدريب يتضمن تعلم مهارات جديدة، المعرفة، والاتجاهات والأنماط السلوكية.

وعليه يمكن القول بان العملية التدريبية ما هي إلا وسيلة أو مجموعة وسائل تهدف إلى إكساب

الموظفين المتدربين المهارات والمعارف المرتبطة بأدائهم الحالي، كما أنها تشتمل على تطوير وتوسيع هذه المهارات والقدرات على المدى البعيد.

ويرى (Novkowska (2013: 45) أن تنمية وتطوير الموارد البشرية تركز على ما يلي

(بوزرين، 2017):

1. تحقيق التنسيق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وقدرات وإمكانيات المترشحين.

2. العمل على تطوير قدرات وكفاءات الموارد البشرية.

3. التحفيز بمختلف أنواعه.

4. المحافظة على العنصر البشري.

5. نطاق عمل وحدة الموارد البشرية.

أهمية التدريب والتطوير

يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمة لتحقيق أهدافها، سيما وان انتهاج سياسة

تطبيق البرامج التدريبية المخططة مسبقا والمصممة بشكل علمي يؤدي إلى إتاحة الفرص للعاملين

لمتابعة التطورات الجارية في مجالات أعمالهم، وهذا يساعدهم على رفع كفاءتهم وفعاليتهم في

إنجاز أعمالهم (حمود والخرشة، 2010: 126). ومن هذا المنطلق فإنه يمكن إبراز أهمية التدريب

والتطوير بالنسبة للفرد والمنظمة كما يلي (محمد، 2015: 65؛ السبول، 2015):

1. يزود الفرد بالمعارف والمهارات اللازمة التي تمكنه من مواجهة المشاكل وحلها، وتحمل مسؤوليات وأعباء جديدة وتهيئته لاستلام مواقع وظيفية مستقبلية في المنظمة.
2. تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة، وهذا ينعكس على زيادة أجور العاملين فيها.
3. تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة للتدريب الناجح الذي يؤدي إلى تخفيض درجة الإشراف والرقابة وهذا سيعمل على زيادة أرباحها.
4. تحسين صورة المنظمة وهذا يعمل على جذب المزيد من الموظفين والعملاء المحتملين.
5. المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة وتخفيض معدلات الدوران الوظيفي ودعم استقرار المنظمة.
6. المساهمة في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال مما يحسن من قدرتها التنافسية.

أهداف التدريب والتطوير

عندما تضع المنظمة البرامج التدريبية للعاملين فيها، فإنها تهدف من ذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف حيث يرى المدهون (2005: 85) أن التدريب والتطوير في المنظمة يهدف إلى تنمية وصقل مهارات العاملين، وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات، كما انه يهدف إلى تغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها، وبما يضمن تحقيق التغيرات المستهدفة في السلوك والكفاءة نحو الأفضل والقدرة على التعامل مع العمل وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها (حسن، 2010). كما أشار (Makinen 2013: 87) إلى أن التدريب يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها؛ تعزيز العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال بين العاملين، خفض التكاليف وتقليل مخاطر حدوث الأخطاء بالمنظمة، ورفع مستوى الجودة للمنتجات والخدمات بالإضافة إلى زيادة مستوى أداء الأفراد (بوزرين، 2017).

المراحل التي تمر بها العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية في المنظمة بعدة مراحل، حيث تبدأ المرحلة الأولى بعملية التحليل للاحتياجات التدريبية والتي تتضمن تحديد التحسينات والتغيرات المطلوب إحداثها في معلومات ومهارات العاملين، حيث تتضمن هذه المرحلة ثلاثة مستويات أولهما على مستوى الأفراد العاملين من خلال تقييم الإدارة لاحتياجات كل فرد من المعارف والمهارات، وثانيهما على مستوى الوظائف المتمثل بتحديد احتياجات كل وظيفة من مهارات معينة، بينما يتم التحليل للاحتياجات على مستوى المنظمة ككل بعد أن يتم مراجعة الإدارة لمعدلات الإنتاج وتكلفة العمل والدوران الوظيفي (السالم وصالح، 2006: 136).

أما المرحلة الثانية فتتمثل في تصميم البرامج التدريبية حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد المواضيع التي سيتم تدريب العاملين عليها، ومن ثم اختيار أساليب التدريب المناسبة للظروف والمواقف والتي يمكن أن تكون على شكل محاضرات أو تمارين عملية، حيث يمكن الاستعانة من داخل المنظمة أو من خارجها في تقديم هذه البرامج (بوزرين، 2017).

أما المرحلة الثالثة فتتمثل في التنفيذ الفعلي لهذه البرامج من خلال إعداد الجدول الزمني لهذه الدورات مع شرح لأهدافها وموضوعاتها ومتابعة المدربين والمتدربين (الهيبي، 2010: 241)، أما المرحلة الأخيرة فتتمثل في تقييم البرامج التدريبية حيث الهدف من التقييم قياس مدى نجاح هذه الدورات في تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها (شاويش، 2000: 214). وعادة يتناول التقييم ثلاثة جوانب أولهما قبل البدء بعملية التدريب من أجل التحسين والتعديل في مستوى الدورة التدريبية، وثانيهما التقييم أثناء خطوات تنفيذ التدريب للتعرف على مدى تجاوب المتدربين واستفادتهم من الدورة التدريبية، أما التقييم الثالث فيأتي بعد انتهاء الدورة التدريبية حيث يشمل التقييم المادة التدريبية والوسائل التوضيحية والمكان والمدربين (جبران، 2006: 109).

وترى الباحثة أن العملية التدريبية يجب أن تكون عملية مستمرة وتواكب التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، وان يتم الاستفادة من هذه العملية في تعديل الأخطاء واستدراكها في الوقت المناسب، كما يجب أن يتم النظر إلى البرامج التدريبية على أنها وسائل لتطوير مهارات وكفاءات الأفراد في المنظمة، والتي تشكل لهم فرص للتقدم في السلم الوظيفي مما يزيد من درجة رضاهم، بالإضافة إلى أنها توفر للمنظمة المزايا العديدة، والتي من أهمها زيادة إنتاجيتها وتحسين أدائها، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة تنافسيتها في ظل بيئة أعمال تمتاز بالمنافسة الشديدة.

خامساً: تقييم الأداء (Performance Appraisal)

يعتبر أداء الموظف معياراً يمكن للمنظمة من خلاله أن تحكم على مستوى أداء الفرد الذي يعمل بها، وهذا يتطلب التدريب المستمر من قبلها لتحسين مستواه الوظيفي، إذ أن التدريب يعتبر أحد أهم الوسائل التي تعمل على صقل مهارات الفرد وإكسابه الخبرات العلمية التي تزيد من مستوى أدائه وبشكل أكثر فعالية (بوزرين، 2017). وقد عرف عبد الباقي (2005: 373) تقييم الأداء على أنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى". كما يُعرّف تقييم الأداء على أنه عملية تحديد وتقييم وتطوير أداء عمل الموظف في المنظمة، بحيث يتم تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية بشكل فعال، وفي الوقت نفسه، يستفيد الموظفون من حيث الاعتراف وتلقي الملاحظات، وتقديم التوجيه المهني (Islam & Rasad, 2005). ويرى (Dickinson 1993) أن عملية تقييم الأداء تعتبر جزءاً مهماً في حياة المنظمة لأنها تعمل على خدمة مجموعة من الوظائف والأغراض مثل حل مشاكل الأداء، تحديد الأهداف، وإدارة الحوافز والمكافآت والانضباط والعزل، كما أنها تعتبر أداة قوية يعتمد عليها في مكافأة أداء الموظف، حيث تساعد هذه العملية على تحليل إنجازاته وتقييم مساهمته في أهداف المنظمة الكلية (Najafi et al., 2011).

وحتى تكون عملية تقييم الأداء فعالة وهادفة في تحقيق الأهداف المتوقعة منها، فلا بد وان تتوفر فيها مجموعة من الخصائص، منها على سبيل المثال لا الحصر أن تشمل جميع الجوانب الإدارية والفنية والشخصية والإنسانية المرتبطة بالفرد والوظيفة والمنظمة، وان تكون المبادئ والآليات التي تستخدم في عملية التقييم واضحة، وان يمتاز المقيمون بالموضوعية وبيتعدوا عن الشخصية والمحاباة (بوزرين، 2017؛ الكرخي، 2013: 125).

أهداف تقييم الأداء

أن عملية تقييم الأداء لا تزود المدراء بالمعلومات الصحيحة فقط، ولكنها أيضا تقدم معلومات للموظفين عن أدائهم وسلوكهم وتمكنهم من معرفة نقاط القوة والضعف لديهم، ولذلك فإن عملية تقييم الأداء تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي (Abbassi & Soltani, 2014):

1. تصنيف الموظفين بشكل عادل وتحديد قدراتهم.
2. تحسين الأداء.
3. إنشاء نظام ترقية وحوافز عادل.
4. تأكيد صلاحية اختبارات التوظيف والاختيار.
5. تخطيط الموارد البشرية وتحديد مجالات التدريب اللازمة.
6. تحسين التواصل بين المديرين والمشرفين والموظفين.

أن عملية تقييم الأداء عادة ينتج عنها مجموعة من الفوائد لكل من الأفراد والمنظمة ومن أهم

هذه الفوائد ما يلي (الكرخي، 2013: 125؛ Abbassi & Soltani, 2014):

1. تمهيد الطريق أمام الموظفين الأكفاء للنمو والتقدم.
2. تخفيض عدم الرضا الناتج عن التمييز غير المتعمد.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة.

4. استخدام نتائج التقييم في اتخاذ القرارات المناسبة فيما يتعلق بالترقية والنقل والاستبدال في المواقع الوظيفية.

5. استخدام نتائج التقييم في منح المكافأة والحوافز بما يتناسب مع درجة أداء الموظف.

6. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف وإبلاغه بها.

خطوات تقييم الأداء

تعتبر عملية التحضير لتقييم أداء الموظفين ذات أهمية بالغة في التوصل إلى نتائج دقيقة حول أداء الموظف في المنظمة، وقد اتفق الباحثين والمؤلفين على مجموعة من الخطوات التي تسبق عملية التقييم (السالم وصالح، 2006؛ مصطفى، 2005) كما يلي:

1. تحديد أهداف التقييم ومتطلباته: حيث تعمل إدارة الموارد البشرية على توضيح عناصر التقييم ودرجة ارتباطها بأهداف المنظمة، كما تعمل على تحديد الأغراض من هذه العملية، وهذا يتطلب إفهامها لكل من الموظفين والمشرفين.
2. تحديد مجالات التقييم: ويتم ذلك من خلال تحديد المؤشرات التي تقيس درجة الانضباط والفاعلية في سلوك الموظف.
3. اختيار طريقة التقييم: وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد الطريقة الملائمة لتقييم أداء العاملين في المنظمة.
4. تدريب الرؤساء والمشرفين: أن عملية تقييم الأداء سوف تفضي إلى نتائج يترتب عليها قرارات هامة تتمثل في الترقية أو العلاوات أو المكافأة أو حتى العقوبات، وهذا له تأثير على الروح المعنوية للموظفين وإنتاجيتهم، ولذلك لا بد من إفهام وتوجيه المقيمين بضرورة توخي الدقة والعدالة في عملية التقييم.

5. مناقشة طريقة التقييم مع الموظفين: لا بد هنا من قيام المدير المباشر أو المشرف المباشر من إعلام الموظف بالطريقة التي سيتم بها تقييم أداءه والأهداف التي تسعى إليها لتحقيقها والفوائد المتوقع الحصول عليها من خلال التقييم.
6. وضع معايير للمقارنة: بما أن هدف تقييم الأداء هو قياس مدى قيام الموظف بمتطلبات وظيفته، وبالتالي لا بد من تحديد معايير مسبقة لمقارنتها مع متطلبات الوظيفة تكون معايير كمية أو نوعية أو زمنية، بحيث أنها تعمل على تجنب التحيز الشخصي للمقيم.
7. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: لا بد وان يتعرف الموظف على نتائج التقييم التي حصل عليها من خلال رئيسه المباشر، حيث يستطيع التعرف على نقاط القوة والضعف في أداءه ومناقشتها مع مديره المباشر، وهذا يتيح له العمل على تعزيز الإيجابيات وتجاوز نقاط الضعف في المستقبل.
8. اتخاذ القرارات بناء على نتائج التقييم: وهي تشكل الخطوة الأخيرة في عملية التقييم، حيث يتم بناء على نتائج التقييم اتخاذ قرارات الترقية أو المكافأة أو النقل إلى وظيفة أخرى، أو قد تصل إلى حد العقوبات كالفصل أو تنزيل الدرجة... الخ.

أساليب وطرق تقييم الأداء

يمكن الإشارة إلى مجموعة من الطرق والأساليب سواء التقليدية أو الحديثة في تقييم أداء الموظفين في المنظمة وكما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية والتي تعتمد على التقديرات الشخصية للمقيمين وأهمها

1. طريقة المقابلة: ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة عند الرغبة في تقييم الموظف الجديد أو خلال فترة التجربة للتأكد من مدى ملاءمته لمتطلبات الوظيفة، كما يمكن أن تستخدم عندما يكون هناك نية لدى إدارة المنظمة في ترقية الموظف (شاهين، 2010؛ زويلف، 2001: 190).

2. التقارير الدورية: وهي أكثر الطرق التقليدية استخداما، وتمثل نموذج مطبوع يتم تعبئته من قبل المشرف أو المقيم عن العاملين تحت إمرته، حيث يحتوي النموذج على مجموعة من الخصائص والصفات التي تختلف من وظيفة إلى أخرى، وتغطي كل من إنتاجية الموظف وسلوكه وعلاقاته مع المرؤوسين والرؤساء (بوزرين، 2017؛ عبد الباقي، 2005: 379).

ثانيا: الطرق الحديثة والتي هدفها تقليل درجة التحيز الشخصي في التقييم واهمها

1. طريقة المواقف الحرجة: وتقوم على مراقبة السلوكيات الجوهرية المساهمة في الأداء الفعال والسلوكيات السلبية المؤثرة سلبا على فعالية الأداء بحيث يتم تسجيل هذه المواقف من قبل المقيم خلال فترة زمنية معينة. وتستند هذه الطريقة على معايير تم تحديدها مسبقا، وهذه الطريقة لها أهمية بالغة في توفير المعلومات المترددة لكل موظف حول أدائه وتتنصف هذه الطريقة بانها تقلل من التحيز الشخصي (شاهين، 2010؛ عباس، 2006: 150).

2. طريقة الإدارة بالأهداف: وتبنى هذه الطريقة في التقييم على النتائج التي يحققها الموظف، بحيث أن الرئيس أو المشرف لا يعطي الاهتمام لسلوك الموظف أو صفاته، وهذه الطريقة تبنى على مجموعة من الخطوات (حمود والخرشة، 2010: 162-163) وكما يلي:

أ. تحدد النتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها، والتي يتم بناء عليها قياس الأداء وتقييمه.

ب. توضع آلية لتنفيذ المهام التي تحقق هذه الأهداف.

ج. يعطى الموظف الحرية الكاملة بإنجاز المهام المطلوبة منه.

د. المتابعة الدورية لما تحقق من الأهداف.

هـ. اتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية للانحرافات عن الأهداف الموضوعية.

سادساً: التعويضات والحوافز (Compensation & Incentives)

تعريف التعويضات

عندما يقرر الأفراد تولي وظيفة ما في أي منظمة، فإنهم يأخذون في الاعتبار العديد من العوامل مثل ظروف العمل، وسمعة المنظمة، وفرص التدريب والتطور، والأمان الوظيفي، ولكن الأهم من ذلك كله، فإنهم يركزون بشكل أكبر على المكافآت والحوافز لتلك الوظيفة، أي مدى جاذبية الوظيفة من حيث التعويضات النقدية وغير النقدية. وكلما زادت المكافآت، كلما كانت فرصة جذب أفضل الموارد البشرية واستخدامها والمحافظة عليها أفضل في المنظمة (Itika, 2011: 115).

ومن وجهة نظر صاحب العمل (المنظمة)، فإن التعويضات والأجور تعد أداة قوية في تعزيز أهداف المنظمة الاستراتيجية، لأن الأجور لها تأثير كبير على مواقف الموظفين وسلوكهم، من حيث جذبهم إلى المنظمة والبقاء فيها، كما أنها ترتب على المنظمة تكلفة عالية وهذا يتطلب تدقيقاً كبيراً لهذه الأجور والتعويضات (Noe et al., 2010: 500). وقد عرفت التعويضات على أنها جميع أنواع الأجور والمكافآت التي يحصل عليها الموظفون مقابل الأعمال التي يقومون بها (Abdalkarim, 2012)، كما عرف (Dessler (2011: 375) تعويض الموظف على أنه "جميع أشكال الأجور والحوافز (رواتب، أجور، حوافز معنوية ومادية) التي يحصل عليها بسبب عمله بوظيفة معينة"، وقد تكون هذه التعويضات مالية (مباشرة وغير مباشرة)، المباشرة مثل الحوافز المادية والرواتب وتوزيعات الأرباح، أما غير المباشرة كالضمان الاجتماعي والتأمينات والإجازات والمساعدات التعليمية. أما التعويضات غير المالية فهي تمثل حوافز معنوية قد تكون على شكل معنوية اجتماعية، أمان وظيفي وحسن معاملة، راحة نفسية كتب شكر وثناء... الخ (Noe et al., 2008: 361).

إذا المنظمة تكافئ موظفيها عن جهودهم التي يبذلونها بثلاثة وسائل رئيسية، الأولى: الأجور و/أو الرواتب مقابل جهد محدد يؤديه، الثانية: الامتيازات المادية الإضافية كالسكن والنقل وغيرها،

أما الأخيرة فهي الحوافز التي يتفاوضونها مقابل جهود بذلوها تتجاوز الجهود الأساسية المحددة لهم (حسن، 2010).

أهمية التعويضات

أن توفير المنظمة لنظام أجور ورواتب وحوافز فعال سوف يؤثر بشكل كبير على الكفاءة الإنتاجية فيها، وسيشجع على تحفيز الموظفين ويخلق لديهم روح الإبداع والمبادرة، ولذلك فإن نظام الأجور والحوافز في المنظمة يفترض به تحقيق الموازنة والمواءمة بين مصالح الموظفين وحاجاتهم من جهة وبين مصالح المنظمة من جهة أخرى، وان عدم تحقيق هذا النظام لهذه المعادلة سوف يؤدي إلى التأثير السلبي على أداء كل من الموظف والمنظمة على حد سواء، وهذا بدوره سيؤدي إلى الهدر في طاقات وإمكانيات المنظمة المادية والبشرية، إذا أن الانخفاض في الأجور يخلق حالة من عدم الشعور بالعدالة وتسود بين الموظفين روح التذمر ويمكن أن تؤدي بهم إلى ترك المنظمة (Obaid, 2013).

أنواع التعويضات

لقد قسم (2006) Armstrong التعويضات (المكافأة) إلى نوعين أساسيين وكما يلي:

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

أهداف التعويضات

لقد أشار (Armstrong 2006) إلى أن نظام المكافأة في المنظمة يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: مكافأة الأفراد بناء على القيمة التي يضيفونها للمنظمة وذلك من خلال الاعتراف بأدائهم الذي تجاوز التوقعات؛ دعم تحقيق أهداف المنظمة من خلال ضمان الحصول على الأفراد الموهوبين الذين تحتاجهم؛ تعزيز الأداء العالي من خلال نظام مكافآت يدعم هذا الأداء ويشجعه، ودعم وتطوير ثقافة المنظمة من خلال ربط المكافآت بالسلوك الذي يتماشى مع قيمها الأساسية .

سابعاً: الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

يعد العنصر البشري من الموارد الأساسية الحيوية والفعالة التي تساهم في إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة. فالمنظمة التي تهدف إلى التمييز والبقاء ضمن بيئتها التي تمتاز بالتغير السريع، بحاجة إلى الاهتمام بشكل أكبر بالعنصر البشري لديها، ويتحقق ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لكافة العاملين فيها، وذلك بطريقة تشعرهم بأنه يتم التعامل معهم بالعدل والمساواة، وأن حاجاتهم وراغبتهم مشبعة بشكل عال. ولذلك فقد حظي الرضا الوظيفي بالاهتمام الكبير من قبل علماء السلوك، واعتبر من أهم المواضيع في علم الإدارة غموضاً، كونه يشكل حالة انفعالية تتعلق بالموظف يصعب معرفتها وفهمها، وهذا شجع العديد من الدراسات والبحوث حول تناول هذا الموضوع، حيث نجدهم تارة يعتبرونه متغيراً مستقلاً يؤثر في سلوك الموظفين (أدائهم، تغييبهم، دوران العمل)، في حين تارة أخرى يعتبرونه متغيراً تابعاً يتأثر بمجموعة من العوامل كالرواتب والأجور، والمنح، المكافأة... الخ. وعليه فقد تم في هذه الدراسة اعتبار الرضا الوظيفي متغيراً تابعاً يتأثر بممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات وتقييم الأداء). وبناء على ذلك سيتم تناول هذا المتغير من خلال التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي،

أهميته، العوامل التي تؤثر فيه والنظريات التي تناولته بالإضافة إلى الفوائد المترتبة على دراسته في المنظمة.

مفهوم الرضا الوظيفي

على الرغم من استخدام هذا المفهوم في البحث العلمي، وكذلك في الحياة اليومية وعلى مستوى المنظمات كافة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن أي اتفاق عام حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، والسبب في ذلك يعود إلى اختلاف وتعدد الاهتمامات العلمية والدراسات والأبحاث التي تناولته بالدراسة، فالرضا بالنسب لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر (سلطان، 2004: 194-195).

فقد ورد في لسان العرب لابن منظور بان الرضا لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني راه له اهلا ورضي عنه، احبه واقبل عليه (بلخيري وعشيط، 2012). أما الرضا اصطلاحا فهو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها (سلطان، 2004: 196). ويلاحظ هنا بان هذا التعريف قد ربط بين الرضا والعمل الذي يقوم به الموظف، ولكنه أهمل بعض العوامل الشخصية للرضا وعناصره.

لذلك فقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي من قبل العديد من المؤلفين والباحثين، ولكن يمكن التطرق إلى بعض التعريفات الأكثر شيوعا حول مفهوم الرضا الوظيفي وكما يلي: فقد عرّف هوبوك الرضا الوظيفي بأنه أي مزيج من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق إنني راضٍ عن وظيفتي (Hoppock, 1935)، ووفقاً لهذا التعريف، على الرغم من أن الرضا الوظيفي يخضع لتأثير العديد من العوامل الخارجية، إلا أنه يبقى شيئاً ما داخلي له علاقة بالطريقة التي يشعر بها الموظف، حيث يمثل الرضا الوظيفي مجموعة من العوامل التي تسبب الشعور بالرضا. ومن التعريفات التي ركزت على دور الموظف في مكان العمل ما أشار إليه فروم، إذ عرف الرضا الوظيفي بأنه توجهات عاطفية من جانب الأفراد تجاه

أدوار العمل التي يشغلونها حالياً. كما يرى البعض أن الرضا عن العمل هو الدرجة التي يتم بها إشباع حاجات الفرد بسبب العمل، حيث يتحقق هذا الإشباع من خلال مجموعة من الأمور كالأجر، طبيعة العمل، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، الاعتراف من قبل الآخرين (عبد الباقي، 2001: 210). وهناك من يرى أن مصطلح الرضا عن الوظيفة يقصد به اتجاه الفرد نحو عمله، فمن يرضى عن عمله فإنه يحمل اتجاهات إيجابية نحوه، بينما من لا يرضى عن عمله فإنه يحمل نحوه اتجاهات سلبية (ماهر، 2002: 211). ويشير (فرج، 2002: 221) إلى أن الرضا عن الوظيفة يقسم إلى نوعين هما (حويحي، 2008):

1. الرضا العام عن العمل: وهو يمثل اتجاه عام للفرد نحو عمله ككل، بمعنى أنه راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق، ودون تحديد الجوانب التي يرضى عنها أو التي لا يرضى عنها.

2. الرضا النوعي: وهو يوضح رضا الفرد عن جميع جوانب عمله ولكن كل على حدا، مثل سياسة المنظمة، الرواتب والأجور، نمط الإشراف، فرص الترقى، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء... الخ

إذا على الرغم من تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم الرضا الوظيفي ألا أن الباحثة توجز هذه التعريفات بالتعريف التالي: يعبر الرضا الوظيفي عن مستوى الإشباع لحاجات الموظف المادية والمعنوية، بحيث يحمل الموظف شعوراً إيجابياً راضياً نحو عمله والمنظمة التي يعمل بها، وهذا المستوى من الإشباع يمكن أن يتحقق من خلال عوامل تتعلق ببيئة العمل، كظروف العمل المادية، طبيعة الإشراف، درجة الاستقرار، المركز الاجتماعي، والأجور من جانب، وعوامل تتعلق بالوظيفة التي يشغلها الموظف كالشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية من جانب آخر.

أهمية الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام عدد كبير من علماء النفس لان غالبية الأفراد يقضون الجزء الأكبر من حياتهم في العمل، ولذلك فإن هذا يدفع الأفراد إلى البحث عن تحقيق الرضا الوظيفي لما له أهمية بالغة في حياتهم المهنية والشخصية، سيما وان هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي يزيد من إنتاجية المنظمة، وهذا سيرتب فائدة عالية بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها، وهذا زاد من أهمية الرضا الوظيفي. وانطلاقاً من ذلك، فقد تناولت العديد من الدراسات والبحوث الرضا الوظيفي، حيث أشارت بعض نتائجها إلى أن الأفراد الذين يتمتعون برضا وظيفي يعيشون حياة أطول من أولئك غير الراضين، كما أشارت النتائج إلى انهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات، وأنهم أكبر قدرة على التأقلم الاجتماعي. كما أن عدم الرضا سوف يعمل على زيادة معدلات التغيب عن العمل والتأخر عنه، ومن ثم مغادرة المنظمة إلى منظمة أخرى، وهذا سيعمل على زيادة مشكلات العاملين وشكواهم من الأوضاع السائدة، مما يخلق بيئة تنظيمية غير صحية (بوقرة و كرافة، 2017). وعليه فإنه يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي لكل من الموظف، المنظمة والمجتمع كما يلي (بشير، 2015):

1. الموظف: أن شعور الموظف بالرضا الوظيفي سيزيد من قدرته على التكيف والتأقلم مع بيئة العمل التي يعمل بها، وسيزيد من رغبته في الإبداع والابتكار، وخاصة إذا شعر بان جميع حاجاته المادية وغير المادية قد أشبعت بشكل كافي فإن هذا يزيد لديه الرغبة في أداء عمله بطريقة احترافية ومتميزة.
2. المنظمة: أن الشعور الإيجابي لرضا الموظفين عن المنظمة سيعمل على رفع الفاعلية وارتفاع الإنتاجية، إذ أن ارتفاع الرضا لدى العاملين يزيد من رغبتهم في إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم وهذا ينعكس على تخفيض التكاليف وارتفاع مستوى ولائهم للمنظمة.

3. المجتمع: أن ارتفاع الرضا الوظيفي لدى الأفراد سينعكس بشكل إيجابي على المجتمع، وذلك من خلال ارتفاع معدلات الإنتاج، والتي ستعمل على ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في رضا العاملين عن وظائفهم، ويمكن إيجاز هذه العوامل بما يلي:

1. الأجر والمكافآت: تحتل الرواتب والأجور أهمية اقتصادية بالغة إذ تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم ورغباتهم المختلفة بالمنظمة، ولذلك فهي تمارس دورا مهما في شعور الموظف بالرضا عن عمله، وخاصة إذا كانت هذه الأجور والرواتب عادلة ومناسبة (عباس، 2003: 226). ويرى عباس (2003: 226) أن الأجور تعتبر من العوامل المهمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة جيدة وحسنة بين العاملين وإدارة المنظمة، حيث أن مستوى الرضا الوظيفي يتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه الفرد من أجور نقدية وعينية، ومن هذا المنطلق يتوجب على المنظمة أن يكون لديها سياسة أجور عادلة ورشيده لمساعدتها على نجاح برامج إدارة العاملين فيها.

أما فيما يتعلق بأنظمة المكافآت في المنظمة (حسن، 2001: 261)، فهي تعد من الأدوات التحفيزية الهامة في المنظمة، وهي إحدى المهام التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبرها العاملين انعكاس لاتجاهات ومناخ المنظمة الكلي في تقدير أدائهم، وفي هذا السياق فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالتعرف على إدراك الفرد للمكافآت التي لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالأفراد كبار السن قد يهتمون بنظام التقاعد والتأمينات أكثر من الأفراد صغار السن. أن نظام المكافآت في المنظمة له تأثير مباشر على مستوى الرضا لدى الموظفين، لكن الطريقة التي يتم بها منح المكافأة تؤثر أيضا على الرضا، فالزيادة الموحدة لجميع الموظفين لن يشعر من خلالها الموظفين بأنهم حققوا

إنجازات مهمة في أعمالهم، بينما منح المكافأة وربطها بمستوى الأداء سيعمل على زيادة الشعور بالرضا لدى الموظفين.

2. نمط الإشراف: أن شعور المدير المباشر لحاجات ومشاعر العاملين تحت امرته، سيؤدي إلى كسب ولائهم له وتحقيق رضاهم عن عملهم، فالدرجة التي يسيطر بها المدير على الحوافز ووسائل الإشباع المختلفة التي يحتاجها العاملين يؤثر بها على رضاهم، كما أن المدير الذي يفوض صلاحيات واسعة للعاملين الذين يفضلون الاستقلالية في العمل ولديهم قدرات وكفاءات عالية، فإن ذلك يعمل على إشباع حاجاتهم وزيادة رضاهم عن العمل، بينما تفويض هذه الصلاحيات إلى موظفين لا يفضلون تحمل المسؤولية، فإن ذلك سيخلق إرباكا لدى الموظفين ويزيد من استيائهم تجاه أعمالهم (فليه، 2005: 263).

3. جماعة العمل: يقصد بها مجموعة الأفراد الذين يعملون في مكان واحد وبوقت واحد وبمبارسون الأعمال المتماثلة من حيث الأداء، حيث أن أعمالهم تعتبر مكملة لبعضها البعض ويعملون وجها لوجه، وهذه الجماعة تنشأ بشكل رسمي داخل المنظمة، تتكون من الرئيس المباشر والمرؤوسين، وتحدد علاقاتهم بناء على الهيكل التنظيمي، ويتحقق الرضا الوظيفي من خلال هذه الجماعة عندما يسود التعاون والتفاهم بينهم، أما إذا ساد بينهم عدم التعاون والتفاهم فإن ذلك سيعمل على زيادة الاستياء وانخفاض الرضا الوظيفي. وعادة فإن رضا الفرد تأثره بجماعة العمل يكون حسب الفرص المتاحة لتفاعله مع الأفراد الآخرين في المنظمة، فعندما لا تسمح طبيعة العمل بإمكانية تفاعل الموظف مع أفراد آخرين يعتبروا مصدر إشباع له، فإن الرضا عن العمل لدى الفرد سوف ينخفض والعكس صحيح. كما أن عدم سماح ظروف العمل وطبيعته بإمكانية التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين الذين يشكلون مصدر إحباط وتوتر للآخرين، فإن ذلك يجنب الفرد من الاستياء والإحباط الذي قد يصيبه فيما لو اضطر إلى التفاعل والاتصال مع هؤلاء الأفراد (حمود، 2002: 104-105).

4. ظروف العمل: وهي تمثل العوامل المحيطة في الموظف أثناء تأديته لعمله، ويمكن أن تؤثر في نفسية ورضا الموظف، منها؛ الخدمات الاجتماعية التي يمكن أن تقدمها المنظمة كالإسكان، المواصلات التغذوية، الرعاية الصحية له ولعائلته... الخ والتي تساعد على رفع الروح المعنوية لدى الموظف وزيادة رضاه عن عمله (Yaghi & Yaghi, 2014)، الظروف المادية والمتمثلة بالمكان الذي يعمل به الموظف كالحرارة والرطوبة والإضاءة، إذ أن هذه العوامل تترك أثر كبير على نفسية الموظف وبالتالي اتجاهاته نحو العمل، كما أن الظروف التنظيمية المتعلقة بطول ساعات العمل، تؤدي إلى زيادة الإجهاد لدى الموظف مما يخفض من رضاه نحوه عمله، بالإضافة إلى أن وضوح إجراءات العمل وتنظيمه من شأنه أن تساعد الموظف على أداء عمله بيسر مما يزيد من رضاه (سلطان، 2004: 202-203).

هذا ويمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل الديموغرافية المرتبطة بالموظف والتي لها علاقة وتأثير في رضاه ومنها (بوقره وكرالفة، 2017):

1. العمر: يعتبر عمر الموظف من العوامل التي تؤثر على مستوى رضا الموظف عن عمله، فالموظفين صغار السن لديهم مستوى منخفض من الرضا عن أعمالهم، لأن طموحاتهم في بداية مسيرتهم الوظيفية عادة تكون مرتفعة، وهذه الطموحات لا يشبعها واقع العمل، بينما الموظفين كبار السن أو من هم في تقدم فيه فهم بعكس الموظفين صغار السن، حيث الموظف يكون أكثر واقعية بحيث تصبح طموحاته منخفضة، وبالتالي يصبح هناك توافق بشكل كبير ما بين الحاجات التي يشبعها العمل وطموحات الموظف، وهذا يعمل على زيادة رضاه (السقا، 2009).

2. الجنس: الرضا عن العمل وعلاقته بجنس الموظف أن كان ذكراً أم أنثى تعد علاقة ليست ثابتة (Yaghi, 2017)، وان مستوى هذا الرضا يعتمد بشكل كبير على الدرجة التي تنتهجها الإدارة في التمييز بينهما في مجال العمل، وفي كثير من الأحيان يتم مقارنة أداء الرجل وخبراته

بأداء المرأة وخبراتها، على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة من أن الرجل أداءه افضل من أداء المرأة، وهذه المقارنة غير مبنية على الأداء الفعلي والخبرة، وإنما على ظواهر سلبية تجاه عمل المرأة، مما يعمل على خفض رضا المرأة عن عملها (أبو سنيته، 2008).

3. المؤهل العلمي: لقد تباينت العلاقة بين المؤهل العلمي للموظف ورضاه عن عمله، حيث أظهرت معظم الدراسات أن الموظف ذو التأهيل العلمي المرتفع عادة يقارن نفسه بالموظفين في المناصب الإدارية العليا، حيث تنخفض درجة رضاه الوظيفي مقارنة بالموظفين ذوي المؤهلات العلمية الأقل، وان سبب ذلك يعزى إلى الطموحات المرتفعة للمؤهلين علمياً.

4. سنوات الخبرة: العلاقة بين الرضا الوظيفي وسنوات خبرة الموظف في المنظمة ما زالت مجال عدم اتفاق بين الباحثين والدارسين في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، فمنها ما يؤكد على وجود العلاقة الإيجابية بينهما، بينما الأخرى تنفي هذه العلاقة. أما الأولى فقد سببت هذه العلاقة بان زيادة خبرة الموظف تحسن من إتقانه للعمل وتزيد من رضاه عنه، بينما أرجعت دراسات أخرى العلاقة الإيجابية إلى زيادة العائد المالي مع زيادة سنوات الخبرة (السقا، 2009).

5. المنصب الوظيفي: أن المنصب الذي يشغله الموظف له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي في المنظمة، فالموظفون في المناصب العليا لديهم رضا عن وظائفهم أكبر من الموظفين في المستويات الدنيا، ويعود سبب ذلك إلى أن الموظفين في المناصب العليا حاجاتهم المختلفة مشبعة مادياً ومعنوياً نتيجة لخبراتهم ومؤهلاتهم.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي عملت على تفسير مفهوم الرضا الوظيفي وكيفية الوصول إلى

تحقيقه، ومن أشهر هذه النظريات ما يلي:

نظرية الحركة والوقت: تعود هذه النظرية لفريدريك تايلور (Frederic Taylor) حيث وضعها عام 1911، وركز فيها على أهمية الحوافز المادية في تحفيز العاملين وزيادة رضاهم، حيث أشار أن العاملين يمتازوا بالكسل، وأنه لا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الحوافز المالية فقط، وقد اقترح تايلور انه لتحقيق نظام رواتب وحوافز عادل، فإنه يتم تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم يتم العمل على دراسة هذه الأجزاء للوصول إلى الطريقة المثلى لأدائها وتنفيذها، وبعد ذلك يتم دمج هذه الأجزاء بشكل فعال، وقد اطلق على هذه العملية دراسة الحركة والوقت (بشير، 2015).

نظرية العلاقات الإنسانية: ظهرت هذه النظرية خلال العشرينات من القرن الماضي من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة التون مايو (Elton Mayo)، حيث ركزت هذه النظرية على وجوب تحسين العلاقات في بيئة العمل، كتحسين الاتصالات بين العاملين والمشرفين عليهم، وإعطاء مزيداً من المجال للحوار وإبداء الآراء، وقد بنيت هذه النظرية على دراسة اثبت نتائجها أن إنتاجية العاملين قد ازدادت بمقدار 30% بعد أن تم تطبيق العناصر السابقة، لكن هذه النظرية تم انتقادها من حيث أنها ركزت فقط على طريقة واحدة لتحفيز العاملين (حجازين، 2010).

نظرية ماسلو للحاجات: وهي تعد من أشهر النظريات التي تناولت مفهوم الحاجات الإنسانية، وقد ظهرت هذه النظرية بعد حركة العلاقات الإنسانية على يد ابراهام ماسلو (Abraham Maslow)، حيث قسم من خلالها الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات وهي؛ الحاجات الفسيولوجية والتي تمثل الحاجات الأساسية المهمة للبقاء، يليها حاجة الأمن والحماية من الأخطار، الحاجات الاجتماعية كالانتماء لجماعة والصداقة والقبول والحب، وحاجة التقدير كالحاجة لاحترام الذات، الاحترام من الآخرين، الثقة والسلطة، وأخيراً تحقيق الذات وهي الحاجة إلى تحقيق الإنجاز. وقد أشار مازلو إلى أن إشباع أي مستوى من الحاجات يصبح بعد ذلك غير محفزاً للفرد، وبالتالي فإن ذلك يتطلب إشباع الحاجات في المستوى الأعلى منه، وبهذه الطريقة يبقى الأفراد محفزين بشكل

دائم إذا أشبعت حاجاتهم في المستوى تلو الآخر حتى يصلوا المستوى الأخير وهو تحقيق الذات، وعليه فإنه لتحفيز الموظفين فلا بد أن يقوم المدراء بتحديد المستوى الذي يحتاجه الفرد أولاً، وبعد إشباعه يتم الانتقال إلى المستوى الذي يليه وصولاً إلى المستوى الأخير (العريمي، 2012).

نظرية العدالة: وضع هذه النظرية آدم (Adam) خلال الفترة (1963-1965)، حيث تتمحور فكرتها على أن المحدد الرئيس لجهد العامل وأدائه والرضا عنه هو إدراك الفرد لدرجة العدالة والمساواة في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف على أنها النسبة ما بين مستوى الجهد المبذول ومستوى الدخل أو الرواتب المقابل لذلك، ولذلك فإن هذه النظرية تفترض أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين الجهد المبذول والعوائد التي يحصل عليها العامل، وبالتالي فإن هذا التوازن يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي، أما عدم تحقق هذا التوازن فإن الشعور بعدم الرضا يصبح السائد (أمال، 2017).

نظرية الأهداف: اقترحت هذه النظرية من قبل كل من ليثام ولوك (Latham & Locke) عام 1979 تحت مسمى "نظرية الأهداف"، وتتمحور هذه النظرية حول أن تحفيز الأفراد للعمل يكون من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف، فإذا شارك الموظفون بوضع أهداف محددة لهم، فإن ذلك سيعمل على تحفيزهم للعمل (بشير، 2015).

الفوائد المترتبة على دراسة الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على دراسة الرضا الوظيفي في المنظمة يمكن تلخيصها كما يلي (دويدار، 2006: 45):

1. دراسة الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في المحافظة على العاملين، ودراسته هي بمثابة رسالة من المنظمة لموظفيها بأنهم ذو قيمة لها.
2. دراسة الرضا يعد بمثابة نظام إنذار مبكر للكشف عن المشاكل الموجودة أو المتوقعة وقبل خروجها عن السيطرة.

3. تساعد على التعرف على أسباب انخفاض الأداء في المنظمة.
4. تساعد في التعرف على تطلعات الموظفين وآمالهم المستقبلية.
5. تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموظفين من حيث التحفيز.

أولاً: الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الإطار النظري تم استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين في القطاعين العام والخاص وما يتضمن ذلك من دراسات أجريت على الجامعات الحكومية والخاصة وكما يلي:

1. الدراسات العربية

- دراسة بوزرين (2017): أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف.
- تناولت الدراسة تحليل لأثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، نظام الحوافز، الأجور والصحة المهنية) على بناء المزايا التنافسية (الجودة، الإبداع، الكفاءة والاستجابة لحاجات العملاء). تم جمع البيانات من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض، حيث شملت 50 مؤسسة متوسطة الحجم. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: وجود أثر معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية لهذه المؤسسات، حيث إن كل من التدريب والتطوير والأجور والصحة المهنية لها أثر إيجابي في بناء الميزة التنافسية. ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة ضرورة استحداث وحدة بالمؤسسة تشرف على تدريب الموارد البشرية، رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تبني أنظمة تقييم عادلة بالإضافة إلى رفع الأجور لتتناسب مع تكاليف المعيشة. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وخاصة بناء المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة البليهد (2014) بعنوان: مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية.

اختبرت الدراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في المملكة العربية السعودية وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى الرضا العام لدى الموظفين الإداريات قد جاء بدرجة متوسطة، وأنه لا توجد فروق معنوية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر، المنصب الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

- دراسة الشрман وجعافرة (2014) بعنوان: درجة الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى أدائهم الوظيفي.

تناولت هذه الدراسة قياس الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة (حكومية) وعلاقته بأدائهم، حيث تم قياس الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل وطبيعته، الرواتب والحوافز بينما قيس الأداء الوظيفي بالانضباط وإنجاز المهام والعلاقة مع الزملاء. تم جمع البيانات من خلال الاستبانة والتي شملت 252 عضو هيئة تدريسية، ومن أهم نتائج الدراسة: أن درجة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس متوسطة، وجود فروق ذات إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للجنس ولصالح الذكور، وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لقياس الرضا الوظيفي ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

- دراسة مباركي وصابرین (2014) بعنوان: دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة، دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة.

تناولت هذه الدراسة دور إدارة الأداء البشري بأبعاده (التخطيط، التوجيه، التقييم، التطوير والتحسين) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة خلال عام 2014، والذي تم قياسه من خلال (الرضا عن المنصب، الرضا عن النمط الإشرافي، الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء، الرضا عن الأجور والمكافآت). وقد اتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة، وتم جمع البيانات عن متغيرات الدراسة من خلال 97 استبانة أعدت لهذه الغاية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة دالة إحصائية بين إدارة الأداء البشري والرضا الوظيفي، وان التخطيط والتوجيه والتقييم لها دور في رفع مستوى الرضا الوظيفي، بينما بعد التطوير والتحسين ليس له دور واضح في الرضا. كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا لدى العاملين في بلدية بسكرة ضعيف وأنه توجد فروق إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومتوسط الأجر. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء وقياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

- دراسة شابونية وعمر (2013) بعنوان: الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة من خلال المتغيرات الوظيفية (الأجر، الترقية، الحوافز)، المتغيرات التنظيمية (القيادة، الاتصال وزملاء العمل)، بالإضافة إلى الكشف عن وجود فروق في مستوى الرضا تعزى للمتغيرات الشخصية. تكونت عينة الدراسة من 60 موظفا في مكتبات جامعة قلمة، ومن خلال الاستبانة تم جمع البيانات وباستخدام مقياس JSS تم قياس الرضا. ومن أهم نتائج الدراسة: احتلت الحوافز المادية والمعنوية المرتبة الأولى في عدم رضا العاملين في هذه المكتبات، وان الأجر التي يحصلون عليها لا تتناسب مع الأعمال التي يقومون بها، كما تبين بأنهم غير راضون عن أنماط الاتصال في

بيئة العمل، بينما أظهرت النتائج وجود رضا عن نمط الإشراف وإجراءات العمل في هذه المكتبات، وأنه لا يوجد فروق في مستويات الرضا لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة اهتمام إدارة الجامعات الجزائرية بالمشكلات التي تواجه العاملين فيها، مع ضرورة إعادة النظر بأنظمة الحوافز المادية والمعنوية، لكي تتلاءم مع خصوصية المهنة واحتياجات العاملين، وإعطاء مزيد من الاهتمام بالبرامج التدريبية، لما لها من أهمية في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة مستوى الرضا لديهم. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي ومقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية.

- دراسة بلخيري وعشيط (2012) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة.

اختبرت هذه الدراسة أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين العاملين في جامعة البويرة، الجزائر، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والتي شملت 160 موظفا إداريا وأكاديميا. وقد أظهرت نتائج الدراسة بان هناك مستوى متوسط من الرضا عن كل من المنصب الوظيفي، نمط الإشراف، الاتصال والعلاقات مع الزملاء، الأجور والحوافز. ومن أهم توصيات الدراسة ضرورة قيام الجامعة برفع رواتب الموظفين لتتناسب مع متطلبات المعيشة، تحسين أساليب الإشراف على الموظفين، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل الجامعة وخاصة بين الرئيس والمرؤوسين. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

- دراسة القاضي (2012) بعنوان: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات (دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، نظم التعويضات، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين) على أداء العاملين كمتغير وسيط في الجامعات الخاصة الأردنية وعددها 14 جامعة، بالإضافة إلى أثرهما على أداء الجامعات غير المالي. استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة، ووزعت على (88) موظفا وموظفة، شملت العاملين الإداريين ممن هم في موقع نائب الرئيس للشؤون الإدارية، مدراء الموارد البشرية وضمان الجودة والقبول والتسجيل واللوازم والخدمات والعلاقات العامة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير ومشاركة العاملين) لها أثر معنوي في أداء العاملين، بينما الاستقطاب والتعيين ونظم التعويضات والتدريب والتطوير لها أثر معنوي في أداء الجامعات، وإن هناك أثر معنوي غير مباشر لممارسات الموارد البشرية على أداء الجامعات بوجود المتغير الوسيط أداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات الخاصة بإشراك الإداريين في ممارسة الاستقطاب والتعيين مع مدير الموارد البشرية بالإضافة إلى ضرورة توفير فرص إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في هذه الجامعات. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري والمتغير المستقل لممارسات إدارة الموارد البشرية.

- دراسة الجلابة ومصطفى (2011): مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم.

أجريت هذه الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا (جامعة خاصة)، وأثر هذا الرضا على الروح المعنوية لديهم، حيث استخدمت الاستبانة لهذه الغاية، والتي شملت 199 عضو هيئة تدريسية للعام الجامعي 2009/2008. وتم قياس الرضا الوظيفي من خلال ظروف العمل، الرواتب والحوافز، العلاقة بين العاملين، والإدارة المباشرة (الإشراف) والنمو المهني والترقيات. ومن أهم النتائج في هذه الدراسة: تبين أن مستوى

الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس متوسط، أما مستوى الروح المعنوية لديهم فقد كان بمستوى عال، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة إحصائية بين الرضا والروح المعنوية. واهم ما أوصت به الدراسة ضرورة زيادة الرواتب لأعضاء الهيئة التدريسية وتقديم الحوافز المادية والمعنوية لأعضاء هيئة التدريس المتميزين. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في التعرف على معايير قياس مستوى الرضا لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وتوظيفها في الدراسة الحالية.

- دراسة شاهين وماجد ابراهيم (2010) بعنوان: مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر).

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر، خلال الفترة الزمنية (2010). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات من 179 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود رضا لدى العاملين في الجامعة الإسلامية عن نظام تقييم الأداء، عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين أصحاب المناصب الإدارية في الجامعتين، بالإضافة إلى انخفاض الرضا عن نظام الحوافز في الجامعتين.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تطبيق نظام لتقييم الأكاديميين ذوي المناصب الإدارية وربط الإنجاز المتحقق بالمكافآت والحوافز والترقيات. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري بخصوص تقييم الأداء كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Khan et al. (2019) بعنوان:

"The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector".

الأثر الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي للموظف: دليل تطبيقي من قطاع التعليم العالي.

اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات) على أداء العاملين في 6 جامعات باكستانية حكومية من خلال الدور الوسيط لرضا العاملين وعددهم 240 عضو هيئة تدريسية. ولهذه الغاية تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية الأنفة الذكر على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل إيجابي، كما أن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في هذه الجامعات.

واقترحت الدراسة على صانعي القرار في هذه الجامعات الاهتمام بشكل كبير في ممارسات الموارد البشرية، والتركيز على رضا أعضاء الهيئة التدريسية، لأن ذلك سيعمل على تحسين أداءهم. وتم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء المتغير المستقل والمتغير التابع وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى الاستفادة من مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة.

دراسة (Madanat & Khasawneh (2018) بعنوان:

"Level of Effectiveness of Human Resource Management Practices and Its Impact on Employees' Satisfaction in the Banking Sector of Jordan".

"مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا الموظفين في القطاع المصرفي في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في البنوك الأردنية وأثرها على رضا العاملين في 15 بنك تجاري وإسلامي. تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة، التي شملت 406 موظفين من هذه البنوك. أهم نتائج الدراسة: البنوك عينة الدراسة تطبق مستوى عال من ممارسات إدارة الموارد البشرية باستثناء التعويضات، فقد كان مستواها متوسطاً، الرضا لدى العاملين جاء بمستوى متوسط، وجود علاقة إحصائية قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة قيام إدارات البنوك بتحسين أنظمة التعويضات لزيادة رضا العاملين فيها. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء المتغير المستقل والمتغير التابع وبناء الفرضيات، بالإضافة إلى إمكانية مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة.

دراسة (Ahmed et al. (2017) بعنوان:

"Impact of H.R Practices on employee's job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan".

"تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظف: دراسة حالة من صناعة الأسمدة في باكستان".

اختبرت الدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) على الرضا الوظيفي في إحدى شركات الأسمدة في باكستان، وقد استخدمت الاستبانة لجمع البيانات والتي شملت 200 موظف. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر لممارسات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وان الممارسات الثلاثة لها أثر موجب في زيادة الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث إجراءات الاختيار والتعيين، فرص تطوير الأداء والتعويضات كونها أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي. تم الاستفادة من الدراسة في مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

دراسة (2017) Mehmood et al. بعنوان:

"The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational performance".

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي".

اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، التعويضات، تقييم الأداء، الوصف الوظيفي، مشاركة الموظفين) على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي في مجموعة من الجامعات الخاصة والحكومية في باكستان، وقد جمعت البيانات بواسطة الاستبانة من 90 موظفا وموظفة. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من التدريب، التعويضات وتقييم الأداء على مستوى الرضا الوظيفي في هذه الجامعات، ومن أهم التوصيات ضرورة تحسين التعويضات والسياسات وظروف العمل لزيادة الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة الأداء المنظمين. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء متغيراتها.

دراسة (Khalil et al. (2017) بعنوان:

"Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore".

"رضا المعلمين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الفنية في لاهور".

اختبرت هذه الدراسة رضا المعلمين الفنيين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات) في المعاهد الفنية العامة والخاصة في مدينة لاهور، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة والتي شملت 208 معلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا لدى المعلمين العاملين في القطاع العام اعلى منه في القطاع الخاص، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي لدى المعلمين عن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى لمتغيراتهم الديموغرافية. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المعاهد الفنية. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري وبناء الفرضيات، بالإضافة إلى مقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية المتوقعة.

دراسة (Okechukwu (2017) بعنوان:

"Influence of Training and Development, Employee Performance on Job Satisfaction among the Staff of School of Technology Management and Logistics", Universiti Utara Malaysia (STML, UUM).

"تأثير التدريب والتطوير، وأداء الموظفين على الرضا الوظيفي بين موظفي كلية إدارة التكنولوجيا واللوجستيات"، جامعة أوتارا ماليزيا (STML، UUM).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التدريب والتطوير وأداء الموظفين على الرضا الوظيفي بين موظفي كلية إدارة التكنولوجيا واللوجستيات الأكاديميين والإداريين في جامعة اوتارا، وقد تم

جمع بيانات الدراسة من خلال الاستبانة التي وزعت على 73 من الموظفين الأكاديميين والإداريين. وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من التدريب والتطوير، وأداء الموظفين يؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي، كما استنتجت الدراسة بان كل من التدريب والتطوير وأداء الموظفين يعتبروا استراتيجيات فاعلة وداعمة لنجاح المنظمة والموظفين. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في مقارنة نتائجها مع النتائج المتوقعة للدراسة الحالية.

دراسة (2016) Al-Hawari & Shdefat بعنوان:

"Impact of Human Resources Management Practices on Employees' Satisfaction, a Field Study on the Rajhi Cement Factory".

"أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين، دراسة حالة في مصنع إسمنت الراجحي".

اختبرت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاختيار والتعيين، الحوافز والمكافآت، التدريب، تقييم الأداء) على رضا العاملين في مصنع إسمنت الراجحي، وقد استخدمت الاستبانة لجميع البيانات والتي شملت 241 موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى أن كل من تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين والتدريب تؤثر بشكل إيجابي في رضا العاملين، بينما لم تجد أثر لكل من التعويضات والحوافز وتقييم الأداء على تحقيق رضا العاملين، وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني نظم تحليل الوظائف لاتخاذ قرارات التعيين بالإضافة إلى ربط هذا النظام مباشرة مع إدارة الموارد البشرية. تم الاستفادة من هذه الدراسة في الإطار النظري ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية.

دراسة (Amarasena et al. (2015) بعنوان:

"The Effects of Demographic Factors on Job Satisfaction of University Faculty Members in Sri Lanka"

"أثر العوامل الديموغرافية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في سريلانكا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الديموغرافية لأعضاء هيئة التدريس على مستوى الرضا الوظيفي في 15 جامعة في سريلانكا، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات والتي شملت 423 عضو هيئة تدريسية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: جميع الأعضاء المشولين في الدراسة هم راضين عن عملهم في هذه الجامعات، وان هناك اختلاف في مستوى الرضا الوظيفي لديهم من حيث وظائفهم الحالية ورواتبهم الشهرية، بينما تبين بأنه لا توجد فروق جوهرية في مستوى الرضا لديهم تعزى لمتغيرات خبرة التدريس، الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية. كما تبين بان مستوى الرضا الوظيفي يتأثر بشكل إيجابي بكل من الراتب الإجمالي الشهري وعدد أبناء عضو هيئة التدريس. وقدمت الدراسة توصيات من أهمها ضرورة تعويض أعضاء الهيئة التدريسية بشكل مناسب. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الفرضيات، بالإضافة إلى مقارنة نتائجها مع النتائج المتوقعة للدراسة الحالية.

الفصل الثالث: المنهجية والإجراءات

يهدف الفصل الثالث إلى التعريف بمنهجية البحث التي اتبعتها الباحثة في الدراسة الحالية، وذلك من خلال توضيح كل من مجتمع الدراسة، اختيار العينة، وحدة التحليل، طرق جمع البيانات، بناء أداة الدراسة واختبارها صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

أولاً: منهجية الدراسة

منهجية البحث هي عبارة عن دليل يساعد في عملية جمع البيانات وتحليلها، وهي تمثل خطة مفصلة لكيفية إجراء الدراسة البحثية وفقاً للبيانات المطلوبة من أجل اختبار أسئلة الدراسة وفرضياتها. ولذلك فقد اعتمدت الدراسة الحالية التصميم الوصفي الاستطلاعي التوضيحي (المدخل النوعي) الذي يتوافق مع طريقة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، لأن البيانات النوعية أكثر عمقاً وتوفر إجابات مفصلة عن الظاهرة المدروسة من حيث الأنماط والعلاقات من خلال المعلومات التي يتم جمعها (Berg, 2001).

واعتماداً على (Thomas (2015، يمكننا التوصل إلى استنتاجات عامة باستخدام التصميم الاستطلاعي في جمع المعلومات الأساسية الخاصة بموضوع الدراسة، حيث يساعد تصميم البحث الوصفي الباحث على استنتاج النتائج بناء على أسئلة وأهداف الدراسة. ولهذا، فإن البحث الوصفي سيساعد الباحثة على التوصل إلى استنتاجات بعد فهم معايير مثل: ماذا، ومن، ومتى، وأين، ولماذا. كما ستتيح لها الفرصة للتعرف على المفاهيم الخاصة بموضوع الدراسة من حيث العلاقات بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي، وأثر هذه الممارسات في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

ثانياً: مجتمع الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي من وجهة نظر الموظفين الإداريين العاملين في هذه الجامعات، ولذلك فإن مجتمع الدراسة المستهدف هو الجامعات الحكومية والكليات المعتمدة من قبل وزارة التربية والتعليم في إمارة أبوظبي والتي تقدم الدراسة الجامعة (بكالوريوس، دبلوم عالي، ماجستير ودكتوراه)، وتشير إحصائية وزارة التربية والتعليم إلى أن عدد الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي قد بلغ ثلاث جامعات وهي: جامعة الإمارات العربية المتحدة، جامعة زايد، كليات التقنيات العليا (البوابة الرسمية لحكومة الإمارات العربية المتحدة، 2018). وقد أشارت إحصائيات وزارة التربية والتعليم الإماراتية بأن عدد العاملين الإداريين في جامعة الإمارات قد بلغ (1343)، بينما بلغ هذا العدد في كل من جامعة زايد وكلية التقنيات العليا (182) و (409) على التوالي، وبالتالي فإن مجموع الموظفين الإداريين العاملين في الجامعات الثلاث يبلغ (1934) موظفاً وموظفة (وزارة التربية والتعليم، 2019).

ثالثاً: عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من الأفراد الإداريين العاملين في جميع الجامعات الحكومية التي تمنح برامج البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه في إمارة أبوظبي. ولغايات هذه الدراسة فإن عينة الدراسة ستكون عينة عشوائية طبقية، وقد بلغ حجمها (321) موظفاً وموظفة (Krejcie & Morgan, 1970). ويوضح الجدول رقم (1) توزيع العينة على الجامعات الثلاث بطريقة طبقية.

جدول 1: توزيع عينة الدراسة على الجامعات الحكومية بطريقة العينة الطبقية

اسم الجامعة	عدد الموظفين الإداريين	نسبتهم إلى العدد الإجمالي	حجم العينة
جامعة الإمارات	1343	%69.44	223
جامعة زايد	182	%09.41	30
كلية التقنيات العليا	409	%21.15	68
المجموع	1934	%100	321

رابعاً: وحدة التحليل

تتضمن وحدة التحليل الموظفين الإداريين العاملين في هذه الجامعات بمن هم في منصب مدير دائرة، نائب مدير دائرة، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، رئيس فرع، موظف.

خامساً: طرق جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يهدف إلى التعرف الدقيق على عناصر ظاهرة معينة، وذلك بجمع البيانات اللازمة من مجموعة من الأفراد المرتبطين بالظاهرة محل البحث، حيث اعتمدت الباحثة في جمع البيانات اللازمة من خلال مصدرين وكما يلي:

1. 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 المجالات 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 المجالات الإلكترونية والكتب الإلكترونية وغير الإلكترونية، من أجل جمع البيانات الثانوية الخاصة بالدراسة الحالية، وبالإضافة إلى ذلك، فقد تم التركيز أيضاً

بشكل خاص على المصادر ذات الصلة، من أجل الحد من مشاكل ازدواجية البيانات أثناء عملية جمع البيانات الثانوية.

2. 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 الإداريين)، بعد أن تم إجراء التحكيم اللازم لأسئلتها وفقراتها.

سادساً: أداة الدراسة

تشكل الاستبانة أداة الدراسة وتعتبر الخطوة الأساسية الأولى في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وهي تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تقيس وجهات نظر الموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، وقد تم بنائها وتطويرها استناداً إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والرسائل الجامعية، حيث تم صياغة أسئلة المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) استناداً إلى دراسات بوزرين (2017)؛ الشوابكة (2016)؛ Olayo؛ Madanat and Khasawneh (2018)؛ (2018)، أما المتغير التابع رضا العاملين بأبعاده (الرضا عن المنصب، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء، الرضا عن الأجور والمكافآت) فقد تم صياغة أسئلته استناداً إلى دراسات صبرين (2014) والجلابنه (2011). وقد احتوت الاستبانة على (50) سؤالاً غطت المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده. تم توزيع الاستبانات على عينة الدراسة في الجامعات الثلاثة المشمولة في الدراسة وحسب ما تم تحديده سابقاً، إلا أن كل من جامعة زايد وكلية التقنيات العليا قد رفضوا المشاركة في الدراسة وأعادوا الاستبانات دون إبداء الأسباب، وبالتالي فإن

الاستبانات الموزعة على جامعة الإمارات قد بلغت (223) استبانة، وقد تم توزيعها بطريقة عشوائية على الموظفين الإداريين العاملين في الجامعة من قبل مدير الموارد البشرية واستنادا إلى أرقامهم الوظيفية. هذا وقد تم استرجاع (150) استبانة بنسبة بلغت (67.26%)، ولدى تفريع الاستبانات تبين بان هناك (4) استبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي بسبب عدم الإجابة على العديد من أسئلتها واحتواء بعضها على الإجابة النمطية (عدم جدية المستجوبين)، وبناء عليه فقد بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (146) استبانة وبنسبة (65.47%) من مجموع الاستبانات الموزعة، والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

جدول 2: الاستبانات الموزعة على جامعة الإمارات

العدد	الاستبانات
223	عدد الاستبانات الموزعة
150	الاستبانات المستردة
73	الاستبانات غير المستردة
4	الاستبانات المستبعدة
146	الاستبانات الصالحة للتحليل

وفيما يلي توضيح لأجزاء الاستبانة:

الجزء الأول: غطى العوامل الديموغرافية (الشخصية والوظيفية) والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الجامعة، المنصب الوظيفي، الأجر الشهري).

الجزء الثاني: اشتمل هذا الجزء على محورين، المحور الأول غطى المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده، في حين غطى المحور الثاني المتغير التابع رضا العاملين بأبعاده، وقد احتوى الجزء الثاني من الاستبانة على (50) سؤالاً وزعت كما يلي:

المحور الأول: المتغير المستقل (Independent Variable): ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تم قياسها من خلال الأبعاد التالية: تخطيط القوى العاملة بواقع (5) أسئلة؛ الاختيار

والتعيين بواقع (6) أسئلة؛ التدريب والتطوير بواقع (6) أسئلة؛ التعويضات والحوافز بواقع (6) أسئلة؛ تقييم الأداء بواقع (6) أسئلة، وعليه فإن عدد الأسئلة التي تم من خلالها قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية قد بلغ (29) سؤالاً، مقسمة كما هو موضح بالجدول رقم (3).

جدول 3: أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وفقرات قياسها

أبعاد المتغير المستقل					المتغير المستقل
تقييم الأداء	التعويضات والحوافز	التدريب والتطوير	الاختيار والتعيين	تخطيط القوى العاملة	ممارسات إدارة الموارد البشرية
6	6	6	6	5	عدد الأسئلة
24-29	18-23	12-17	6-11	1- 5	ترتيب الأسئلة

المحور الثاني: المتغير التابع (Dependent Variable): رضا العاملين، حيث تم قياسه من خلال الأبعاد التالية: الرضا عن المنصب بواقع (7) أسئلة؛ الرضا عن نمط الإشراف بواقع (5) أسئلة؛ الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء بواقع (4) أسئلة؛ الرضا عن الأجور والمكافآت بواقع (5) أسئلة، وبهذا فإن عدد الأسئلة التي تم من خلالها قياس رضا العاملين قد بلغ (21) سؤالاً، مقسمة كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول 4: أبعاد رضا العاملين وفقرات قياسها

أبعاد المتغير التابع				المتغير التابع
الرضا عن الأجور والمكافآت	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	الرضا عن نمط الإشراف	الرضا عن المنصب	رضا العاملين
5	4	5	7	عدد الأسئلة
46-50	42-45	37-41	30-36	ترتيب الأسئلة

اختيار مقياس الاستبانة

للتعرف على مدى الموافقة على الأسئلة المختلفة للاستبانة من قبل عينة الدراسة، وحتى يتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، فقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale) ليتم من خلاله قياس وجهات نظر عينة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010: 253). حيث يفترض النجار وآخرون (2013: 142) أن هذا المقياس يعد من المقاييس الفئوية التي تستخدم بشكل كبير في الدراسات الإدارية، كما انه يعطي نتائج جيدة في القياس، وعليه فإنه من خلال هذا المقياس، فإن الإجابة على كل سؤال سوف تحصل على قيمة تتراوح من 1 إلى 5، والجدول رقم (5) يوضح ذلك.

جدول 5: مقياس ليكرت للإجابة على أسئلة الدراسة

بدائل الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

صدق أداة الدراسة

للتحقق من أن المقياس (الاستبانة) المستخدم في الدراسة الحالية يقيس ما وضع لقياسه، بمعنى أن الأسئلة الموضوعية تقيس ما ترغب الدراسة قياسه بالتحديد، فقد تم إعداد الاستبانة استناداً إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والرسائل الجامعية المحكمة، ومن ثم عرضت على لجنة الأخلاقيات البحثية في جامعة الإمارات، والتي بدورها حكمتها وأجازتها بدون إبداء أية ملاحظات، والمرفق رقم (1) يوضح الاستبانة بصورتها النهائية والتي وزعت على عينة الدراسة.

اختبار ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات استبانة الدراسة ومن أنها تقيس الفقرات التي صممت لقياسها، وأنه يمكن الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو تم تكرار الدراسة في ظروف متقاربة وباستخدام نفس الاستبانة، وعليه فقد تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) كمقياس للاتساق الداخلي وجودة فقرات الاستبانة، ويعتبر هذا المقياس من أحد الأساليب التي يتم من خلالها التعرف على مدى ثبات المقياس الذي يستخدم في الإجابة عن فقراتها سلم ليكرت الخماسي، فإذا كانت قيمة المعامل أكبر من (60%) فإن النتيجة تقبل إحصائياً، وكلما ارتفعت قيمته أشار ذلك إلى درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، أما إذا كانت قيمة معامل الثبات أقل من 60%، دل ذلك على ضعف ثبات أداة الدراسة (Sekaran & Bougie, 2010: 184). الجدول رقم (6) يوضح نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة المستقل والتابع وبأبعادهم المختلفة.

جدول 6: قيم معامل الاتساق الداخلي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين

المتغيرات	التسلسل	البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا	
ممارسات إدارة الموارد البشرية	1	تخطيط القوى العاملة	5	0.790	
	2	الاختيار والتعيين	6	0.819	
	3	التدريب والتطوير	6	0.875	
	4	التعويضات والحوافز	6	0.835	
	5	تقييم الأداء	6	0.883	
		ممارسات إدارة الموارد البشرية	92	0.936	
رضا العاملين	1	الرضا عن المنصب	7	0.880	
	2	الرضا عن نمط الإشراف	5	0.903	
	3	الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء	4	0.856	
	4	الرضا عن الأجور والمكافآت	5	0.881	
			الرضا الوظيفي	21	0.930
			جميع فقرات الاستبانة	50	0.958

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج برنامج SPSS. v.22

تشير نتائج اختبار كرونباخ الفا في الجداول رقم (6) إلى أن قيم معامل الاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة (أبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد المتغير التابع رضا العاملين) قد وقعت بين (0.790 - 0.903) وتجاوزت القيمة (0.60)، كما تشير قيم معامل كرونباخ الفا لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين إلى أنها تجاوزت القيمة 0.90، كما أن قيمة هذا المعامل لجميع فقرات الاستبانة قد بلغ (0.958) مما يشير إلى أن جميع فقرات الاستبانة تمتاز بمعامل ثبات عالي، واتساق داخلي بين جميع فقراتها، وبالتالي فإنه يمكن الوثوق فيها والاعتماد عليها في إجراء التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وفرضياتها.

سابعاً: مدى ملائمة نموذج الدراسة للأساليب الإحصائية المستخدمة

حتى يتم اختبار ملائمة بيانات الدراسة لتحليل الانحدار الخطي، وأنها تخلو من مشكلتي الارتباط الخطي المتعدد والارتباط الذاتي وان متغيراتها موزعة توزيعاً طبيعياً، فقد تم اختبار هذه الافتراضات كما هو موضح تالياً:

1. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)

إن إحد الافتراضات المتعلقة بنماذج الانحدار الخطية أن تمتاز بيانات متغيرات النموذج بالتوزيع الطبيعي، وللتحقق من ذلك فقد تم استخدام معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis)، وقد أشار (Cao & Dowlatshahi (2005: 542) انه للحكم على المتغير إذا كان موزعاً توزيعاً طبيعياً أم لا؟ يجب أن تكون قيمة معامل الالتواء محصورة بين (1 و -1)، ومعامل التفلطح بين (3 و -3). تم حساب قيمة كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح لكل متغيرات الدراسة، والجدول رقم (7) يوضح النتائج.

جدول 7: قيم معالم الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

الخطأ المعياري	Kurtosis	الخطأ المعياري	Skewness	متغيرات الدراسة
0.399	0.399	0.201	-0.360	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.399	-0.011	0.201	-0.125	تخطيط القوى العاملة
0.399	0.674	0.201	-0.276	الاختيار والتعيين
0.399	0.515	0.201	-0.501	التدريب والتطوير
0.399	-0.161	0.201	-0.100	التعويضات والحوافز
0.399	0.127	0.201	-0.185	تقييم الأداء
0.399	-0.317	0.201	-0.100	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS. v.22

تشير النتائج في الجدول رقم (7) إلى أن جميع قيم معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة قد انحصرت بين القيم (-0.100) و (-0.501)، وهذا يشير إلى أن جميع متغيرات الدراسة موزعة توزيعا طبيعيا، وهذه النتيجة تؤكدها أيضا قيم معاملات التفطح والتي انحصرت بين (-0.011) و (0.674).

2. اختبار الارتباط الخطي المتعدد (Multicollinearity Test)

لاختبار وجود أو عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية، فقد تم حساب معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) للتأكد من ذلك، حيث يوضح الجدول رقم (8) نتائج الاختبار.

جدول 8: معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية

Tolerance	VIF	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.625	1.600	تخطيط القوى العاملة
0.566	1.767	الاختيار والتعيين
0.413	2.421	التدريب والتطوير
0.571	1.750	التعويضات والحوافز
0.407	2.455	تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS. v.22

تشير النتائج في الجدول رقم (8) إلى أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لأبعاد المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) قد انحصرت بين (1.600 - 2.455)، وهي تقل عن (10) وتزيد عن (1)، مما يؤكد عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (Gujarati, 2004: 359)، كذلك تبين النتائج أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) قد جاءت بين (0.407 - 0.625)، وهي أكبر من (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود ارتباط خطي عال بين المتغيرات المستقلة (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية).

ثامناً: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة جرى معالجتها من خلال استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS النسخة (22) وهو برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد استخدم نوعين من الإحصاء وكما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)، وقد اشتمل على الأساليب الإحصائية الوصفية التالية:

أ. لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيراتها، فقد استخدمت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية والتكرارات.

ب. تم تحديد الأهمية النسبية لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة المستقلة والتابع، من خلال اعتماد خمسة مستويات للأهمية اعتماداً على وجهات نظر أفراد عينة الدراسة وسلم ليكرت الخماسي، وكما هو مبين بادناه:

الأهمية النسبية للفقرة أو البعد = (القيمة الأعلى للإجابة - القيمة الأدنى للإجابة) مقسومة على عدد مستويات الأهمية.

$$0.80 = 5 / (1-5)$$

وبعد ذلك تم تحديد عدد مستويات الأهمية بخمسة مستويات وكما هو موضح في الجدول رقم

(9) يوضح أسلوب التحديد.

جدول 9: مستويات الأهمية النسبية لفقرات الاستبانة وأسئلتها

الأهمية النسبية	الوسط الحسابي
المستوى المنخفض جدا	1 - أقل من 1.80
المستوى المنخفض	1.80 - أقل من 2.60
المستوى المتوسط	2.60 - أقل من 3.40
المستوى المرتفع	3.40 - أقل من 4.20
المستوى المرتفع جدا	4.20 - 5.00

المصدر: من إعداد الباحثة

2. الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics)، وقد اشتمل على مجموعة من الاختبارات

وكما يلي:

أ. اختبار ثبات أداة الدراسة (الاستبانة): استخدم معامل كرونباخ الفا (Cronbachs

Alpha) للتأكد من مدى جودة فقرات الاستبانة واتساقها الداخلي ومن أنها تقيس الجوانب

التي صممت لقياسها.

ب. معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kurtosis): استخدمنا لاختبار التوزيع

الطبيعي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع.

ج. معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor) VIF استخدم للتأكد من عدم

وجود مشكلة الارتباط الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد

البشرية).

د. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): استخدم لاختبار

الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية والمتعلقة بآثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية بأبعادها مجتمعة ومنفردة في تحقيق رضا العاملين (المتغير التابع) في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

- ه. اختبار العينات المستقلة (Independent - Samples T Test): وذلك لاختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بوجود فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لمتغير النوع الاجتماعي.
- و. اختبار التباين الأحادي (One Way-Anova): وذلك لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة من الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بوجود فروق في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي، متوسط الأجر).

تاسعاً: الاعتبارات الأخلاقية

يشير Thomas (2015) إلى أن الاعتبارات الأخلاقية عادة ما توجه المشروع نحو تقييد احتمالية التلاعب بالبيانات أو سوء تفسيرها؛ حيث تعتمد الاستراتيجيات الأخلاقية إلى خلق الفارق بين السلوكيات المقبولة والسلوكيات غير المقبولة. وخلال عمليات الإجراءات الخاصة بالدراسة الحالية، فقد اتبعت الباحثة في جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة الطريقة الحرة والنزيهة المتمثلة بالطريقة العشوائية غير المتحيزة حيث لم يطلب من المستجيبين الإفصاح عن أسمائهم، وعلاوة على ذلك، فقد تم أيضاً الاحتفاظ بالبيانات المجمع من عينة الدراسة مع اتخاذ كافة تدابير الحفاظ على سريتها؛ ولن يتم الكشف عن أي تفاصيل خاصة بالجامعات لأي من الأطراف الأخرى. ولأغراض أمنية، فإن هذه البيانات قد استخدمت بشكل حصري لأغراض البحث العلمي.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج الإحصائية الوصفية التي استخدمت في تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة في جامعة الإمارات، وفقاً لأداة الدراسة (الاستبانة)، والتي تكونت من الجزء الأول المتعلق بالمتغيرات الديموغرافية والشخصية المتعلقة بالمستجيبين، والجزء الثاني والذي احتوى على (50) عبارة موزعة على محورين، وهما ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين، بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية التي استخدمت في اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين في هذه الجامعات.

أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة

يعرض هذا الجزء من الدراسة وصفاً للخصائص الديموغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة العاملين في جامعة الإمارات، وهي: النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في الجامعة، المنصب الوظيفي، الأجر الشهري. ولهذه الغاية فقد استخدمت في وصفها التكرارات والنسب المئوية وكما يلي:

أ. النوع الاجتماعي

يوضح الجدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية للذكور والإناث الإداريين العاملين في جامعة الإمارات عينة الدراسة، حيث يلاحظ بان عدد الذكور الإداريين العاملين في جامعة الإمارات قد بلغ 66 حيث شكلوا ما نسبته (45.20%) من العينة، بينما بلغ عدد الإناث 80 وبنسبة بلغت (54.8%) من العينة، ويستدل من ذلك أن جامعة الإمارات تمنح الإناث فرصة للعمل فيها أكثر من الذكور، وربما هذه النتيجة تعود إلى رؤية الجامعة في توفير فرص عمل أكثر للإناث دعماً لحقوق المرأة في العمل.

جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	66	45.2
	أنثى	80	54.8
	المجموع	146	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS v.22

ب. العمر

يوضح الجدول رقم (11) توزيع الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة، حيث يلاحظ بان الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 35 سنة) قد جاءت بالمرتبة الأولى وبعدها (63) موظفاً وموظفة حيث شكلوا ما نسبته (43.20%) من العينة، كما جاءت في المرتبة الثانية الفئة العمرية (من 25 إلى أقل من 45 سنة) وبعدها (53) موظفاً وموظفة وبنسبة (36.30%) من العينة، بينما جاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) وبعدها (19) وبنسبة (13%) من العينة، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وبعدها (11) موظفاً وموظفة وبنسبة (7.5%) من العينة. ويستدل من هذه النتائج أن 87% من الوظائف الإدارية في جامعة الإمارات يشغلها موظفين من فئة الشباب القادرين على خلق الإبداع والتميز لها بين الجامعات الأخرى.

جدول 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 25 سنة	11	7.5
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	63	43.2
	من 25 إلى أقل من 45 سنة	53	36.3
	45 سنة فأكثر	19	13.0
	المجموع	146	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج SPSS v.22

ج. المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤهلاتهم العلمية، حيث يلاحظ بان الموظفين الذين يحملون درجة البكالوريوس قد احتلوا المرتبة الأولى بعدد (69) موظفا وموظفة وبنسبة بلغت (47.3%) من العينة، كما احتلت فئة حملة الماجستير المرتبة الثانية بعدد (31) موظفا وموظفة وبنسبة بلغت (21.30%)، كما جاء في المرتبة الثالثة المؤهل العلمي (الدكتوراه) حيث بلغ عدد الموظفين الحاصلين على هذه الدرجة 20 موظفا وموظفة وبنسبة بلغت (13.70%) من العينة، بينما جاءت فئة حملة الدبلوم العالي في المرتبة الرابعة وبعدها 14 وبنسبة (9.60%) من عينة الدراسة، وأخيرا جاءت فئة حملة دبلوم فاضل في المرتبة الأخيرة بعدد (12) موظفا وموظفة وبنسبة بلغت (8.20%). ويستدل من هذه النتائج أن العدد الأكبر من شاغلي الوظائف الإدارية في جامعة الإمارات يمتازون بالتعليم الجامعي المرتفع، حيث شكلوا جميعهم ما نسبته (84.60%) من عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن إدارة الجامعة تسعى إلى استقطاب الموظفين المؤهلين علميا وذلك لتحسين أدائها وزيادة تنافسيتها بين الجامعات الأخرى.

جدول 12: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دبلوم فاضل	12	8.2
	بكالوريوس	69	47.3
	دبلوم عالي	14	9.6
	ماجستير	31	21.2
	دكتوراه	20	13.7
	المجموع	146	100

د. سنوات الخبرة

تشير النتائج في الجدول رقم (13) بان عدد العاملين في الوظائف الإدارية في جامعة الإمارات ممن لديهم خبرة (من 5 - أقل من 10 سنوات) قد بلغ 50 موظفا وموظفة حيث شكلوا ما نسبته (34.20%) من العينة واحتلوا المرتبة الأولى، كما جاء في المرتبة الثانية فئة ذوي الخبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) حيث بلغ عدد الموظفين في هذه الفئة 39 موظفا وموظفة وبنسبة (26.70%) من العينة، أما فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) فقد جاءت بالمرتبة الثالثة وبعدها 30 موظفا وموظفة وبنسبة بلغت (20.50%) من عينة الدراسة، وأخيرا جاءت في المرتبة الأخيرة فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) بعدد 27 وبنسبة بلغت (18.5%) من العينة. يستدل من هذه النتائج بان هناك نسبة مرتفعة من العاملين في الجامعة تزيد خبراتهم عن 10 سنوات بنسبة (47.20%) من العينة، وهذا يشير إلى الخبرات العالية التي يتمتع بها الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات.

جدول 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	27	18.5
	من 5 - أقل من 10 سنوات	50	34.2
	من 10 - أقل من 15 سنة	39	26.7
	15 سنة فأكثر	30	20.5
	المجموع	146	100

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS v.22

هـ. المنصب الوظيفي

يوضح الجدول رقم (14) بان عدد العاملين الإداريين ممن هم تحت مسمى موظف قد بلغ 71 موظفا وموظفة حيث شكلوا ما نسبته (48.60%) من العينة واحتلوا المرتبة الأولى، أما مسمى مساعد رئيس قسم فقد جاء في المرتبة الثانية بعدد 23 موظفا وموظفة وبنسبة (15.80%) من العينة، بينما جاء مسمى إداري رئيس فرع في المرتبة الثالثة بعدد 19 موظفا وموظفة وبنسبة

(13%) من العينة، كما جاء في المرتبة الرابعة مسمى وظيفي (رئيس قسم) بعدد 13 وبنسبة (8.90%) من العينة، ويلاحظ أيضا أن مسمى نائب مدير دائرة قد جاء في المرتبة الخامسة وبعدهم 11 موظفين وبنسبة بلغت (7.50%). وأخيرا جاء مسمى وظيفي (مدير دائرة) في المرتبة الأخيرة وبعدهم 9 موظفين وبنسبة (6.20%) من عينة الدراسة. ويستدل من هذه النتائج أن المشاركين في الدراسة نصفهم يشغل مواقع إدارية عليا ابتداء من مدير دائرة وحتى رئيس فرع، وهذا حتما سيثري الدراسة بخبراتهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمارات.

جدول 14: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المنصب الوظيفي	مدير دائرة	9	6.2
	نائب مدير دائرة	11	7.5
	رئيس قسم	13	8.9
	مساعد رئيس قسم	23	15.8
	رئيس فرع	19	13.0
	موظف	71	48.6
	المجموع	146	100.0

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS v.22

و. الأجر الشهري

يعرض الجدول رقم (15) الأجر الشهري التي يتقاضاها أفراد عينة الدراسة في جامعة الإمارات، حيث يلاحظ بان عدد العاملين الإداريين ممن يحصلون على أجر شهري (20 ألف درهم فاكثرت) قد احتلوا المرتبة الأولى بعدد موظفين (75) وبنسبة بلغت (51.40%) من العينة، كما يلاحظ أن الموظفين الذين يحصلون على أجر شهري (من 15 ألف درهم إلى أقل من 20) قد جاؤوا في المرتبة الثانية بعدد (30) وبنسبة بلغت (20.50%) من العينة، كما يلاحظ أيضا بان الموظفين

الذين يحصلون على أجر شهري (من 10 الاف درهم إلى أقل من 15 الف) قد احتلوا المرتبة الثالثة بعدد (27) موظفا وموظفة وبنسبة (18.50) من العينة، وأخيرا جاء في المرتبة الأخيرة الموظفين الذين يحصلون على أجر شهري أقل من (10 الاف درهم) في المرتبة الأخيرة وبعده (14) موظفا وموظفة وبنسبة بلغت (9.60%). ويستدل من هذه النتائج على أن 51.40% من الموظفين في عينة الدراسة يحصلون على رواتب تزيد عن 20 ألف درهم، مما يعني أن جامعة الإمارات تقدر موظفيها وتكافئهم على أدائهم.

جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير متوسط الأجر الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المتغير
9.6	14	أقل من 10 الاف درهم	الأجر الشهري
18.5	27	من 10 إلى أقل من 15 ألف درهم	
20.5	30	من 15 إلى أقل من 20 ألف درهم	
51.4	75	20 الف درهم فاكثر	
100.0	146	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج SPSS v.22

ثانياً: تحليل فقرات الاستبانة

سيتم في هذا الجزء من الدراسة تحليل فقرات محاور الاستبانة، وذلك للإجابة عن أسئلة

الدراسة الأولى والثاني وكما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي؟

نتيجة لعدم مشاركة كل من جامعة زايد وكلية التقنيات العليا في الدراسة وعدم تعبئة الاستبانة،

فإن التحليل سوف يقتصر على آراء الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات وكما يلي:

تخطيط القوى العاملة

يوضح الجدول رقم (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لوجهات نظر عينة الدراسة حول هذا البعد. تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو بعد تخطيط القوى العاملة قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.74 - 3.17)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.43) وانحراف معياري (0.70) وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة على مقياس ليكرت الخماسي، كما أنه احتل الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية من بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أنهم يعتقدون بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بشكل كبير في تخطيط القوى العاملة لديها. كما يرى الموظفون بأن قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث النوع والكم بناء على نتائج تحليل الوظائف له أهمية مرتفعة في تخفيض تكاليف الاختيار والتعيين. لكن يرى أفراد عينة الدراسة أن اعتماد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة في عملية التخطيط ومشاركة الإدارات الأخرى في تحديد هذه الاحتياجات قد جاء بدرجة متوسطة وفي الترتيب الأخير من حيث الأهمية.

جدول 16: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات تخطيط القوى العاملة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
1	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.	3.55	1.03	2	مرتفعة
2	التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يساعد على خفض تكاليف الاختيار والتعيين.	3.74	0.94	1	مرتفعة
3	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اعتمادا على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغليها).	3.40	0.89	3	مرتفعة
4	تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الموارد البشرية.	3.17	0.92	5	متوسطة
5	تشارك إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الوظائف ومواصفات الأفراد الذين سيثقلونها.	3.29	0.97	4	متوسطة
	المقياس العام	3.43	0.70	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

الاختيار والتعيين

يوضح الجدول رقم (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لوجهات نظر عينة الدراسة حول هذا البعد، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو بعد الاختيار والتعيين قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.49 - 3.11)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.34) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتلت هذه الممارسة الترتيب الثاني من حيث الأهمية من بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أنهم يعتقدون بأن إدارة الموارد البشرية تمارس هذا الدور بمستوى متوسط. كما يرى الموظفون بأن إدارة الموارد البشرية تطبق الوصف الوظيفي لكافة الوظائف في الجامعة بدرجة مرتفعة، وأنها تتشارك مع مدراء الإدارات والدوائر في اختيار الموظفين أيضا بدرجة مرتفعة. كما يعتقد أفراد العينة أن إدارة الموارد البشرية عادة تقوم بالإعلان عن حاجتها من الموظفين، واعتمادها على إجراء اختبارات موحدة لتعيين الأفراد، وأنها تعتمد على نظم اختيار لتحديد المهارات المطلوبة لشغل الوظائف، وأنها أحيانا تقدم حوافز مادية ومعنوية لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل الوظائف المهمة، وهي ممارسات ذات مستوى وأهمية متوسطة وجاءت في الترتيب الأخير من الأهمية.

جدول 17: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الاختيار والتعيين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
6	يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في إدارة الموارد البشرية.	3.49	1.03	1	مرتفعة
7	تقوم إدارة الموارد البشرية عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف.	3.38	1.03	2	متوسطة
8	يشارك مدراء الإدارات ومدراء الموارد البشرية في اختيار الموظفين.	3.49	0.91	1	مرتفعة
9	تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراء اختبارات موحدة لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل.	3.27	0.97	4	متوسطة
10	نظم الاختيار في إدارة الموارد البشرية تحدد المعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف.	3.33	1.02	3	متوسطة
11	أحيانا تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل الوظائف المهمة.	3.11	1.05	5	متوسطة
	المقياس العام	3.11	1.05	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

التدريب والتطوير

يوضح الجدول رقم (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لوجهات نظر عينة الدراسة حول هذا البعد، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو بعد التدريب والتطوير قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.30 - 3.16)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.23) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد حازت هذه الممارسة على الترتيب الرابع من حيث الأهمية من بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أنهم يعتقدون بأن إدارة الموارد البشرية توفر برامج تدريبية تطويرية لموظفيها بمستوى متوسط. كما يرى الموظفون بأن إدارة الموارد البشرية تهدف من خلال البرامج التدريبية إلى تحسين أداء الموظفين وتنمية وتطوير قدراتهم من خلال الخطط التدريبية المكثفة التي توفرها لجميع العاملين في أقسام الجامعة وإداراتها، بحيث يشارك كل موظف في دورة تدريبية واحدة على الأقل خلال السنة في الترتيب الأول من حيث الأهمية. بينما جاءت آرائهم حول دور إدارة الموارد البشرية في تصميم البرامج التدريبية وبنائها على نتائج تقييم أدائهم السنوي ولتحمل مزيداً من المسؤوليات في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية.

جدول 18: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات التدريب والتطوير

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
12	تنظم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية مكثفة للموظفين في جميع الإدارات والأقسام المختلفة.	3.25	1.12	2	متوسطة
13	الموظفون في كل وظيفة يخضعون عادة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل كل عام.	3.25	1.12	2	متوسطة
14	يعتمد تحديد البرامج التدريبية للموظفين على نتائج تقييم أدائهم السنوي.	3.16	1.02	5	متوسطة
15	تخصص إدارة الجامعة ميزانية سنوية خاصة بالتدريب.	3.24	1.00	3	متوسطة
16	يتم تدريب الموظفين على تحمل المزيد من المسؤوليات والوظائف في المستقبل.	3.18	0.92	4	متوسطة
17	تهدف البرامج التدريبية إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.	3.30	1.05	1	متوسطة
	المقياس العام	3.23	0.82		متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

التعويضات والحوافز

يوضح الجدول رقم (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لوجهات نظر عينة الدراسة حول هذا البعد، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو بعد التعويضات والحوافز قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.34 - 3.03)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.17) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتلت هذه الممارسة الترتيب الأخير من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أنهم يعتقدون بان إدارة الموارد البشرية تتبنى نظم تعويضات وحوافز بمستوى متوسط وهو في آخر سلم أولوياتها. كما يرى الموظفون بان إدارة الموارد البشرية تطبق نظام تعويضات نهاية الخدمة يمتاز بالعدل والشفافية، وأنها تستخدم نظام الحوافز السلبية عند الإهمال والتقصير في الأداء، وان منح الحوافز يعتمد على نتائج تقييم الأداء السنوي، حيث جاءت هذه الاهتمامات بالمراتب الأولى من الأهمية. بينما يرى أفراد عينة الدراسة بان شفافية نظام الحوافز المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية، وتقديم الحوافز الفردية لزيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين، وربط نظام الأجور والحوافز مع معدلات التضخم قد جاء تطبيقها بمستوى متوسط وفي نهاية سلم أولويات إدارة الموارد البشرية.

جدول 19: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات التعويضات والحوافز

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
18	نظام الحوافز المطبق من قبل إدارة الموارد البشرية هو نظام معن وشفاف لجميع الموظفين.	3.12	1.29	4	متوسطة
19	تعتمد إدارة الموارد البشرية في منح الحوافز والمكافآت على نتائج تقييم أداء الموظف السنوي.	3.18	1.13	3	متوسطة
20	تطبق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية كالإنذار و إلغاء الزيادة السنوية في حالة ثبوت الإهمال أو التقصير في الأداء.	3.28	1.06	2	متوسطة
21	لزيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى منح الحوافز الفردية.	3.08	1.01	5	متوسطة
22	تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على ربط الأجور والحوافز مع معدلات التضخم وبما يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة.	3.03	1.04	6	متوسطة
23	نظام تعويضات نهاية الخدمة المطبق من قبل إدارة الموارد البشرية نظام عادل وغير متحيز.	3.34	1.01	1	متوسطة
	المقياس العام	3.17	0.81	4	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

تقييم الأداء

يوضح الجدول رقم (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لوجهات نظر عينة الدراسة حول هذا البعد، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو بعد ممارسة تقييم الأداء قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.34 - 3.10)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.27) وانحراف معياري (0.82) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتلت هذه الممارسة الترتيب الثالث من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى أنهم يعتقدون بان إدارة الموارد البشرية تتبنى نظام تقييم بمستوى أهمية متوسطة. كما يرى الموظفون بان إدارة الموارد البشرية تطبق نظام تقييم مبني على معايير موضوعية تطبق على جميع الموظفين، وان التقييم يتم من قبل المسؤول المباشر عن الموظف من خلال تقارير مكتوبة حيث جاءت هذه الممارسات بالمراتب الأولى من حيث الأهمية النسبية، بينما يرى أفراد عينة الدراسة بان هدف تقييم الأداء لتحديد قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية، وعملية إبلاغ الموظف بنتائج التقييم ونقاط الضعف، وإمكانية نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته، قد جاءت في المراتب الأخيرة من حيث مستوى تطبيقها.

جدول 20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات تقييم الأداء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
24	يتم تقييم أداء الموظف من قبل المسئول المباشر بدون تحيز أو محاباة.	3.34	1.07	1	متوسطة
25	تقييم الأداء يهدف إلى تحديد قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.	3.28	0.97	3	متوسطة
26	تضع إدارة الموارد البشرية معايير موضوعية تطبق على جميع الموظفين عند إجراء التقييم.	3.34	0.90	1	متوسطة
27	تقييم أداء الموظف يتم بناء على تقارير مكتوبة.	3.32	0.98	2	متوسطة
28	تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظف بنقاط القوة والضعف في أداءه اعتماداً على نتيجة التقييم السنوية.	3.25	1.07	4	متوسطة
29	تعمل إدارة الموارد البشرية على نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته اعتماداً على نتيجة تقييم أدائه في وظيفته الحالية.	3.10	1.16	5	متوسطة
	المقياس العام	3.27	0.82	3	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

بناء على النتائج السابقة، نلاحظ من آراء عينة الدراسة في جامعة الإمارات، بأن إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد عملت على تطبيق كل من ممارسات التخطيط للقوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز وتقييم الأداء بمستوى أهمية متوسطة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي العام لإجابات العينة (3.26) وبانحراف معياري مقداره (0.64)، وقد جاء مستوى تطبيق التخطيط للقوى العاملة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مستوى تطبيق الاختيار والتعيين بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة، كما جاء مستوى تطبيق تقييم الأداء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة، أما التدريب والتطوير فقد جاء مستوى تطبيقه بالمرتبة الرابعة من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة، وأخيراً فقد جاء مستوى تطبيق نظم التعويضات والمكافآت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي؟

سيتم في هذا الجزء تحليل آراء الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات نحو مستوى

رضاهم الوظيفي وكما يلي:

الرضا عن المنصب

يوضح الجدول رقم (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة حول عبارات الرضا عن المنصب الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو رضاهم عن المنصب قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.42 - 3.12)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.31) وبانحراف معياري (0.81) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتل هذا البعد الترتيب الثاني من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد جاءت إجاباتهم عن رضاهم عن وظائفهم في الجامعة وعدم تغييبهم إلا للضرورة القصوى بالمرتبة الأولى وبأهمية مرتفعة، كما جاءت آرائهم حول تفضيلهم العمل في الجامعة، وساعات العمل تتناسب مع طبيعة أعمالهم، وعدم وجود صعوبات في تأدية أعمالهم بالمرتبة الثانية والثالثة والرابعة على التوالي وبدرجة أهمية متوسطة، كما جاءت آرائهم حول توزيع الواجبات عليهم حسب قدراتهم، ووجود

عدالة في التعامل مع جميع الموظفين في المراتب الخامسة والسادسة وعلى الترتيب بأهمية نسبية متوسطة.

جدول 21: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن المنصب

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
30	أنا راض عن وظيفتي الحالية في الجامعة.	3.42	1.17	1	مرتفعة
31	أفضل العمل في هذه الجامعة عن غيرها.	3.38	1.07	2	متوسطة
32	يوجد عدالة إدارية في التعامل مع جميع الموظفين.	3.12	0.98	6	متوسطة
33	لا أواجه أي صعوبة في تأدية أعباء وظيفتي.	3.30	1.01	4	متوسطة
34	يوزع مديري المباشر المهام على الموظفين حسب القدرات والمسؤوليات.	3.23	1.01	5	متوسطة
35	ساعات العمل المحددة تتناسب مع طبيعة عملي.	3.32	1.04	3	متوسطة
36	لا أتغيب عن عملي إلا في حالة الضرورة القصوى.	3.42	1.12	1	مرتفعة
	المقياس العام	3.31	0.81	2	متوسطة

الرضا عن نمط الإشراف

يوضح الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة حول عبارات الرضا عن نمط الإشراف، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو رضاهم عن نمط الإشراف قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.38 - 3.21)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.31) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتل هذا البعد نفس المرتبة الثانية التي احتلها الرضا عن المنصب من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد جاءت إجاباتهم عن رضاهم عن الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل المدير، وتقديمه المساعدة لهم عند مواجهتهم صعوبات في العملي، وتعامله الذي يولد لديهم شعور بالعمل في المراتب الأولى والثانية والثالثة وعلى التوالي وبدرجة أهمية متوسطة، كما جاءت آرائهم حول تقدير عملهم من قبل مديرهم المباشر، وسماحه لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات داخل وحدة العمل بالمرتبة الرابعة والخامسة وعلى الترتيب بأهمية نسبية متوسطة.

جدول 22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن نمط الإشراف

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
37	أسلوب الإشراف الذي يتبعه مديري مناسب.	3.38	1.11	1	متوسطة
38	تعامل مديري المباشر يولد لدي الرغبة في العمل.	3.32	1.07	3	متوسطة
39	يسمح مديري المباشر بمشاركة في اتخاذ القرارات داخل وحدة العمل.	3.21	1.00	5	متوسطة
40	عملي الذي أقوم به مقدر من قبل مديري المباشر.	3.25	1.07	4	متوسطة
41	لا يتردد مديري المباشر في تقديم المساعدة عندما تواجهني صعوبات في العمل.	3.37	1.13	2	متوسطة
	المقياس العام	3.31	0.91	2	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء

يوضح الجدول رقم (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة حول عبارات الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو رضاهم عن الاتصال وعلاقتهم مع الزملاء قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.32 - 3.53)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.42) وبانحراف معياري (0.81) وبمستوى أهمية نسبية مرتفعة

على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد جاءت إجاباتهم عن رضاهم عن مدى إتاحة الاتصال المباشر مع زملاء العمل، ووجود تفاهم وتناسق بينهم داخل الوحدة، وعدم وجود عوائق في الاتصال مع المستويات الإدارية العليا في المراتب الأولى والثانية والثالثة وعلى التوالي وبدرجة أهمية مرتفعة، بينما جاءت آرائهم حول مدى إتاحة تبادل المعلومات بين الموظفين في المرتبة الأخيرة وبأهمية نسبية متوسطة.

جدول 23: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
42	الاتصال المباشر مع الزملاء والرؤساء في العمل متاح لجميع الموظفين.	3.53	1.06	1	مرتفعة
43	لا يوجد عوائق للاتصال مع المستويات الإدارية العليا.	3.40	1.01	3	مرتفعة
44	هناك تفاهم وانسجاما بين الموظفين داخل وحدة العمل.	3.44	0.89	2	مرتفعة
45	تبادل المعلومات ومصادر المعرفة متاحة بين الموظفين.	3.32	0.89	4	متوسطة
	المقياس العام	3.42	0.81	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماد على برنامج Excel

الرضا عن الأجور والمكافآت

يوضح الجدول رقم (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة حول عبارات الرضا عن الأجور والمكافآت، حيث تشير النتائج إلى أن اتجاهات الموظفين

الإداريين في جامعة الإمارات عينة الدراسة نحو رضاهم عن الأجور والمكافآت قد جاءت إيجابية، حيث انحصرت متوسطات إجاباتهم بين (3.20 - 3.03)، وقد حاز هذا البعد على متوسط عام مقداره (3.11) وبانحراف معياري (0.88) وبمستوى أهمية نسبية متوسطة على مقياس ليكرت الخماسي، وقد احتل هذا البعد المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية من وجهة نظر عينة الدراسة. وقد جاءت إجاباتهم عن رضاهم عن جميع فقرات هذا البعد بدرجة متوسطة حيث جاء رضاهم عن هذه الفقرات بالترتيب التالي: تناسب الأجر مع متطلبات المعيشة المرتبة الأولى، تناسب الأجر مع طبيعة أعمال الوظيفة المرتبة الثانية، تناسب الحوافز مع الجهد المبذول المرتبة الثالثة، مدى تناسب الراتب مقارنة مع الرواتب الممنوحة للموظفين في نفس المنصب بالمرتبة الرابعة، وأخيراً مدى عدالة منح المكافآت والحوافز بالمرتبة الأخيرة.

جدول 24: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والأهمية النسبية لإجابات عينة الدراسة عن عبارات الرضا عن الأجور والمكافآت

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الأهمية النسبية
46	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة السائدة.	3.20	1.13	1	متوسطة
47	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة المهام التي أقوم بها.	3.16	1.03	2	متوسطة
48	منح المكافآت والحوافز يمتاز بالعدالة.	3.03	1.04	5	متوسطة
49	هناك تناسب بين الحوافز التي تمنح لي والجهد الذي ابذله.	3.10	1.05	3	متوسطة
50	الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع زملائي في نفس المنصب يعتبر مناسباً.	3.05	1.07	4	متوسطة
	المقياس العام	3.11	0.88	3	متوسطة

بناء على النتائج السابقة، نلاحظ من أراء عينة الدراسة في جامعة الإمارات بان مستوى الرضا الوظيفي لديهم عن كل من الرضا عن المنصب، الرضا عن نمط الإشراف، الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء والرضا عن الأجور والمكافآت، قد جاء بمستوى أهمية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات العينة (3.27) وبانحراف معياري مقداره (0.70)، وقد جاء مستوى رضاهم عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مستوى رضاهم عن المنصب ونمط الإشراف بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة، وأخيرا جاء مستوى رضاهم عن الأجور والمكافآت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة.

السؤال الثالث: ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي؟

للإجابة عن هذا السؤال فقد تم إجراء اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

الأولى والفرضيات المنفرعة عنها وكما يلي:

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد

البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير،

التعويضات، تقييم الأداء) مجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات

الحكومية في إمارة أبوظبي.

يوضح الجدول رقم (25) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى أن

نموذج الانحدار يمتاز بثبات الصلاحية لاختبار هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة

(96.65) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما يتضح من نفس

الجدول رقم (25) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجتمعة قد فسرت ما مقداره R²

(40.70%) من التباين في المتغير التابع رضا العاملين، وهذا يدل على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور كبير في تحقيق رضا العاملين الإداريين في جامعة الإمارات. كما تشير قيمة الارتباط $R(63.80)$ إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج أيضا إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر دال إحصائي في تحقيق رضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل بيتا ($\beta=63.80$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (9.932) وعند مستوى معنوية (0.000). إذا وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) مجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

جدول 25: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		ممارسات إدارة الموارد البشرية
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	4.463*		0.230	1.028	الثابت
0.000	9.932*	0.638	0.069	0.689	ممارسات إدارة الموارد البشرية
مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	96.65*	0.407	0.638*		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H1.1.1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط القوى العاملة في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

يوضح الجدول رقم (26) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى أن نموذج الانحدار يمتاز بثبات الصلاحية لاختبار هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (46.24) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما يتضح من نفس الجدول أن تخطيط القوى العاملة قد فسرت ما مقداره R^2 يساوي (24.30%) من التباين في المتغير التابع رضا العاملين، وهذا يدل على أن ممارسة وظيفة تخطيط القوى العاملة من قبل إدارة الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق رضا العاملين الإداريين في جامعة الإمارات. كما تشير قيمة الارتباط R (49.30%) إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين تخطيط القوى العاملة وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج أيضا إلى أن ممارسة وظيفة تخطيط القوى العاملة له أثر دال إحصائي في تحقيق رضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta=49.30$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.800) وعند مستوى معنوية (0.000). إذا وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط القوى العاملة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

جدول 26: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخطيط القوى العاملة في تحقيق الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		تخطيط القوى العامة
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	6.345*		0.252	1.596	الثابت
0.000	6.800*	0.493	0.069	0.689	ممارسات إدارة الموارد البشرية
مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	46.24*	0.243	0.493*		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H1.1.2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختبار والتعيين في تحقيق

الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

يوضح الجدول رقم (27) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى أن

نموذج الانحدار يمتاز بثبات الصلاحية لاختبار هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة

(27.96) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما يتضح من نفس

الجدول أن ممارسة الاختيار والتعيين قد فسرت ما مقدار R^2 يساوي (16.30%) من التباين في

المتغير التابع رضا العاملين، وهذا يدل على أن ممارسة وظيفة الاختيار والتعيين للموظفين من قبل

إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق رضا العاملين الإداريين في جامعة الإمارات. كما تشير

قيمة الارتباط R (40.30%) إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين ممارسات وظيفة الاختيار والتعيين وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج أيضا إلى أن ممارسة وظيفية الاختيار والتعيين لها أثر دال إحصائي في تحقيق رضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار بينا ($\beta=40.30$) ، وما يعزز هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (5.287) وعند مستوى معنوية (0.000). إذا وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختيار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

جدول 27: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر الاختيار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		الاختيار والتعيين
		معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	7.931*		0.250	1.982	الثابت
0.000	5.287*	0.403	0.073	0.386	الاختيار والتعيين
مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R		
0.000	27.96*	0.163	0.403*		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H1.1.3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

يوضح الجدول رقم (28) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى أن نموذج الانحدار يمتاز بثبات الصلاحية لاختبار هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (48.54) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما يتضح من نفس الجدول أن التدريب والتطوير قد فسر ما مقداره R^2 يساوي (25.20%) من التباين في المتغير التابع رضا العاملين، وهذا يدل على أن ممارسات وظيفة التدريب والتطوير للموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية لها دور هام ومرتفع في تحقيق رضا العاملين الإداريين في جامعة الإمارات. كما تشير قيمة الارتباط R (50.20%) إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين ممارسات وظيفة التدريب والتطوير وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج أيضا إلى أن ممارسات وظيفة التدريب والتطوير لها أثر دال إحصائي في تحقيق رضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta=50.20$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (6.967) وعند مستوى معنوية (0.000). إذا وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

جدول 28: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		التدريب والتطوير
		معامل بيتا	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	9.242*		0.205	1.891	الثابت
0.000	6.967*	0.502	0.061	0.428	التدريب والتطوير
مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	48.54*	0.252	0.502*		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H1.1.4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

يوضح الجدول رقم (29) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى أن نموذج الانحدار يمتاز بثبات الصلاحية لاختبار هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (70.58) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما يتضح من نفس الجدول أن نظم التعويضات والحوافز قد فسرت ما مقداره R^2 يساوي (32.90%) من التباين في المتغير التابع رضا العاملين، وهذا يدل على أن نظم التعويضات والحوافز المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية لها دور هام ومرتفع في تحقيق رضا العاملين الإداريين في جامعة الإمارات. كما تشير قيمة الارتباط R (57.40%) إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين نظم التعويضات والحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج أيضا إلى أن نظم التعويضات والحوافز المطبقة لها أثر دال إحصائي في تحقيق رضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta=57.40$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.401) وعند مستوى معنوية (0.000). إذا وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

جدول 29: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر التعويضات والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		التعويضات والحوافز
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	8.936*		0.192	1.713	الثابت
0.000	8.401*	0.574	0.059	0.492	التعويضات والحوافز
مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	70.58*	0.329	0.574*		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

6. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H1.1.5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في تحقيق

الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

يوضح الجدول رقم (30) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تشير النتائج في الجدول إلى أن

نموذج الانحدار يمتاز بثبات الصلاحية لاختبار هذه الفرضية، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة

(77.84) وبمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى دلالة (5%)، كما يتضح من نفس

الجدول أن تقييم الأداء قد فسر ما مقداره ($R^2 = 35.10\%$) من التباين في المتغير التابع رضا

العاملين، وهذا يدل على أن ممارسة وظيفة تقييم أداء الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية لها

دور هام ومرتفع في تحقيق رضا العاملين الإداريين في جامعة الإمارات. كما تشير قيمة الارتباط

R (59.20%) إلى وجود علاقة موجبة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (5%) بين

ممارسات وظيفة تقييم الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي، كما تشير النتائج أيضا إلى أن ممارسات تقييم الأداء لها أثر دال إحصائي في تحقيق رضا العاملين، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار بيتا ($\beta=59.20$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (t) المحسوبة والتي بلغت (8.823) وعند مستوى معنوية (0.000). إذا وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

جدول 30: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لأثر تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة (t) المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		تقييم الأداء
		معامل بيتا β	الخطأ المعياري	معامل B	
0.000	8.436*		0.193	1.624	الثابت
0.000	8.823*	0.592	0.057	0.504	تقييم الأداء
مستوى المعنوية	قيمة F المحسوبة	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R		
0.000	77.84*	0.351	0.592*		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

السؤال الرابع: هل هناك فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟

للإجابة على هذا السؤال فقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على ما يلي:

الفرضية الرئيسية الثانية

H1.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

وقد تم اختبار هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

H1.2.1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للنوع الاجتماعي.

لقد اختبرت هذه الفرضية من خلال استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent

Samples T Test) -، حيث يوضح الجدول رقم (31) نتائج هذا الاختبار. ويتضح من النتائج

في هذا الجدول أن قيمة الفروق بين متوسطي الرضا الوظيفي في عينة الدراسة الموظفين الإداريين

الذكور والإناث قد بلغت (0.03) ولصالح الذكور، وأن هذا الفرق غير دال إحصائياً، لأن قيمة t

المحسوبة عنده قد بلغت ($t = 0.319$) وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.750$)، وهي أكبر من 5%،

مما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات

الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للنوع الاجتماعي، وهذا يعني أن مستوى الرضا لدى العاملين

الإداريين في الجامعة لم يتأثر بجنسهم على الرغم من أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور.

جدول 31: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للنوع الاجتماعي

Sig. t	قيمة T المحسوبة	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العدد	الرضا الوظيفي	
						النوع الاجتماعي	
0.750	0.319	0.03	0.70	3.29	66	ذكر	
			0.69	3.26	88	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

H1.2.2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للعمر.

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار ANOVA للفروق بين متوسطات عدد من المجموعات (ثلاثة فأكثر)، حيث يوضح الجدول رقم (32) نتائج هذا الاختبار، وتشير النتائج في هذا الجدول، بان التباين بين المجموعات للرضا الوظيفي لعينة الدراسة بناء على العمر قد بلغ (7.494) وضمن درجات حرية (3)، وان قيمة F المحسوبة قد بلغت (5.662) وبمستوى معنوية (Sig = 0.001)، وهي أقل من 0.05 وذات دلالة إحصائية، وتشير إلى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على انه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للعمر.

جدول 32: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للعمر

Sig. F	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين		الرضا الوظيفي
0.001	5.662*	3	7.494	بين المجموعات	العمر
		142	62.655	داخل المجموعات	
		145	70.149	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

إذا واعتماداً على النتيجة السابقة، لا بد من تحديد أي الفئات العمرية لعينة الدراسة التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc Multiple Comparisons، طريقة (Scheffe)، حيث يوضح الجدول رقم (33) نتائج هذا الاختبار. حيث يلاحظ من النتائج في هذا الجدول أن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات هو بين فئة العمر (من 25 إلى أقل من 35 سنة) وبين فئة العمر (45 سنة فأكثر) ويساوي (0.6618) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وان هذه القيمة أقل من 5%، وان هذا الفرق لصالح الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) وهي ذات دلالة إحصائية في إيجاد فروق في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات. ويستنتج من ذلك أن الفئة العمرية (45 سنة فأكثر) هم الأكثر تأثيراً في إحداث فروق في مستوى الرضا الوظيفي، بينما بقية الفئات العمرية فلا يوجد لها تأثير في إحداث فروق في مستوى الرضا الوظيفي.

جدول 33: نتائج اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمتغير العمر

Sig	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الرضا الوظيفي		
			العمر	من 25 - أقل من 35 سنة	45 سنة فأكثر
0.003*	0.1738	- 0.6618*			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

H1.2.3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمؤهل العلمي.

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار ANOVA للفرق بين متوسطات عدد من المجموعات (ثلاثة فأكثر)، حيث يوضح الجدول رقم (34) نتائج هذا الاختبار، وتشير النتائج في هذا الجدول إلى أن التباين بين المجموعات لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة بناء على نوع المؤهل العلمي قد بلغ (3.679) وضمن درجات حرية (4)، وان قيمة F المحسوبة قد بلغت (1.951) وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.105$)، وهي أكبر من 0.05 وغير دالة إحصائية، وتشير قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمؤهل العلمي، وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة لا يتأثر بنوع المؤهل العلمي الذي يحمله الموظف الإداري.

جدول 34: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي

Sig. F	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين		الرضا الوظيفي
0.105	1.951	4	3.679	بين المجموعات	المؤهل العلمي
		141	66.470	داخل المجموعات	
		145	70.149	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

H1.2.4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لسنوات الخبرة.

اختبرت هذه الفرضية من خلال طريقة ANOVA للفروق بين متوسطات عدد من المجموعات (ثلاثة فأكثر)، حيث يوضح الجدول رقم (35) نتائج هذا الاختبار، وتشير النتائج في هذا الجدول إلى أن التباين بين المجموعات لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة بناء على سنوات الخبرة قد بلغ (6.097) وضمن درجات حرية (3)، وان قيمة F المحسوبة قد بلغت (4.505) وبمستوى معنوية (Sig = 0.005)، وهي أقل من 0.05 وذات دلالة إحصائية، وتشير إلى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لسنوات الخبرة.

جدول 35: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة

Sig. F	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين		الرضا الوظيفي
0.005	4.505*	3	6.097	بين المجموعات	سنوات الخبرة
		142	64.052	داخل المجموعات	
		145	70.149	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

إذا واعتماداً على النتيجة السابقة، لا بد من تحديد أي فئات سنوات الخبرة لعينة الدراسة التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc Multiple Comparisons، طريقة (Scheffe)، حيث يوضح الجدول رقم (36) نتائج هذا الاختبار. حيث يلاحظ من النتائج في هذا الجدول أن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات هو بين فئة سنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) ويساوي (0.5361) عند مستوى دلالة (Sig = 0.009)، وان هذه القيمة أقل من 5%، وان هذا الفرق لصالح فئة سنوات الخبرة (15 سنة فأكثر)، وهي ذات دلالة إحصائية في إيجاد فروق في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات. ويستنتج من ذلك أن الموظفين الإداريين الذين لديهم خبرة في الجامعة (15 سنة فأكثر) هم الأكثر تأثيراً في إحداث فروق في مستوى الرضا الوظيفي، بينما بقية فئات سنوات الخبرة فلا يوجد لها تأثير في إحداث فروق في مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة.

جدول 36: نتائج اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمتغير سنوات الخبرة

Sig	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الرضا الوظيفي		
			سنوات الخبرة	من 5 - أقل من 10 سنوات	15 سنة فأكثر
0.009*	0.1551	- 0.5361*			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

H1.2.5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمنصب الوظيفي.

اختبرت هذه الفرضية من خلال طريقة ANOVA للفرق بين متوسطات عدد من المجموعات (ثلاثة فأكثر)، حيث يوضح الجدول رقم (37) نتائج هذا الاختبار، وتشير النتائج في هذا الجدول إلى أن التباين بين المجموعات لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة بناء على المنصب الوظيفي قد بلغ (9.296) وضمن درجات حرية (5)، وان قيمة F المحسوبة قد بلغت (4.277) وبمستوى معنوية (Sig = 0.001)، وهي أقل من 0.05 وذات دلالة إحصائية، وتشير إلى قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى للمنصب الوظيفي.

جدول 37: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى للمنصب الوظيفي

Sig. F	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين		الرضا الوظيفي
0.001	4.277*	5	9.296	بين المجموعات	المنصب الوظيفي
		140	60.853	داخل المجموعات	
		145	70.149	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

إذا وبناء على النتيجة السابقة، لا بد من تحديد أي المناصب الوظيفية لعينة الدراسة التي يوجد بينها تباين يؤدي إلى إيجاد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية، ولتحقيق هذا الهدف فقد تم إجراء اختبار المقارنات البعدية (Post Hoc Multiple Comparisons، طريقة (Scheffe)، حيث يوضح الجدول رقم (38) نتائج هذا الاختبار.

حيث يلاحظ من النتائج في هذا الجدول ما يلي:

أ. إن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات هو بين المنصب الوظيفي (مدير دائرة) وبين فئة (موظف) ويساوي (0.6915) عند مستوى دلالة (Sig = 0.004)، وان هذه القيمة أقل من 5%، وان هذا الفرق لصالح منصب (مدير دائرة) وهي ذات دلالة إحصائية في إيجاد فروق في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات.

ب. إن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات هو بين المنصب الوظيفي (رئيس قسم) وبين فئة (موظف) ويساوي (0.5680) عند مستوى

دلالة (Sig = 0.005)، وان هذه القيمة أقل من 5%، وان هذا الفرق لصالح منصب (رئيس قسم) وهي ذات دلالة إحصائية في إيجاد فروق في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات.

ج. إن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات هو بين المنصب الوظيفي (مساعد رئيس قسم) وبين فئة (موظف) ويساوي (0.3798) عند مستوى دلالة (Sig = 0.018)، وان هذه القيمة أقل من 5%، وان هذا الفرق لصالح منصب (مساعد رئيس قسم) وهي ذات دلالة إحصائية في إيجاد فروق في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات.

د. إن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة الإمارات هو بين المنصب الوظيفي (رئيس فرع) وبين فئة (موظف) ويساوي (0.5201) عند مستوى دلالة (Sig = 0.003)، وان هذه القيمة أقل من 5%، وان هذا الفرق لصالح منصب (رئيس فرع) وهي ذات دلالة إحصائية في إيجاد فروق في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات.

إذا وبناء على ما تقدم فإننا نستنتج بان هنالك فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي في جامعة الإمارات تعزى إلى المنصب الوظيفي للموظفين الإداريين عينة الدراسة، وان هذه الفروق تتمثل في الفرق بين منصب وظيفي (مدير دائرة) ومنصب (موظف)، والفرق بين منصب (رئيس قسم) ومنصب (موظف)، والفرق بين منصب (مساعد رئيس قسم) ومنصب (موظف)، والفرق بين منصب (رئيس فرع) ومنصب (موظف). وقد بينت النتائج أن الفرق الأكبر في المتوسطات بين منصب (مدير دائرة) وبين منصب (موظف) ولصالح منصب (مدير دائرة)، وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين ممن هم في منصب وظيفي (مدير دائرة) في جامعة الإمارات هم الأكثر تأثراً في إحداث فروق في الرضا الوظيفي، يتبعهم في المرتبة الثانية ممن هم في منصب (رئيس قسم)، وفي المرتبة الثالثة ممن هم في منصب (رئيس فرع)، وفي المرتبة الأخيرة ممن هم في منصب

(مساعد رئيس قسم)، بينما بقيت المناصب الوظيفية فلا يوجد لها أي تأثير في إحداث فروق في الرضا الوظيفي.

جدول 38: نتائج اختبار المقارنات البعدية (Scheffe) لمتغير المنصب الوظيفي

Sig	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	الرضا الوظيفي		
			موظف	مدير دائرة	المنصب الوظيفي
0.004*	0.2333	0.6915*	موظف	مدير دائرة	المنصب الوظيفي
0.005*	0.1989	0.5680*	موظف	رئيس قسم	
0.018*	0.1582	0.3798*	موظف	مساعد رئيس قسم	
0.003*	0.1703	0.5201*	موظف	رئيس فرع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22
*: دالة إحصائية عند مستوى دلالة 1%.

6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة

H1.2.6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا

الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي تعزى لمتوسط الأجر.

لقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار ANOVA للفرق بين متوسطات عدد من المجموعات (ثلاثة فأكثر)، حيث يوضح الجدول رقم (39) نتائج هذا الاختبار، وتشير النتائج في هذا الجدول إلى أن التباين بين المجموعات لمستوى الرضا الوظيفي لعينة الدراسة بناء على نوع متوسط الأجر قد بلغ (1.048) وضمن درجات حرية (3)، وان قيمة F المحسوبة قد بلغت (0.718) وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.543$)، وهي أكبر من 0.05 وغير دالة إحصائياً، وتشير إلى قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في الجامعات الحكومية في

إمارة أبوظبي تعزى لمتوسط الأجر، وهذا يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة لا يتأثر بمتوسط الأجر الشهري الذي يحصل عليه الموظف الإداري.

جدول 39: نتائج اختبار ANOVA للفروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتوسط الأجر الشهري

Sig. F	قيمة F المحسوبة	درجات الحرية	مصدر التباين		الرضا الوظيفي
0.543	0.718	3	1.048	بين المجموعات	متوسط الأجر
		142	69.101	داخل المجموعات	
		145	70.149	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS v.22

الفصل الخامس: المناقشة والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة الاستبانة التي استخدمت لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي فيها، بالإضافة إلى أثر هذه الممارسات في تحقيق رضا الوظيفي، بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تخدم أهداف الدراسة.

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة

فيما يلي النتائج التي تم التوصل إليها بناء على آراء عينة الدراسة نحو محاور الاستبانة المتعلقة بمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في جامعة الإمارات:

1. ممارسات إدارة الموارد البشرية: أظهرت نتائج الدراسة بان مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمارات قد جاء بأهمية متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.26) وبانحراف معياري (0.64) وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Madant and Khasawneh (2018)، وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يروا أن إدارة الموارد البشرية تتبنى مجموعة من الأساليب والممارسات التي تهدف من خلالها إلى الحصول على موارد بشرية تتمتع بالكفاءة العالية، ولديها القدرة على القيام بواجباتها، من خلال تدريبها وتطويرها، وتقديم الأنواع المختلفة من الحوافز والمكافآت التي تربط بنتائج تقييم الأداء، لكن هذا الدور لم يرتقي حسب وجهة نظرهم إلى المستوى المرتفع، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية العمل على تعزيز وتحسين هذه الممارسات من حيث التخطيط لجذب الكفاءات العالية، وتحسين إجراءات الاختيار والتعيين، وتوفير البرامج التدريبية للعاملين الحاليين والجدد، بالإضافة إلى العمل على تحسين أنظمة الأجور والتعويضات واعتماد

طرق علمية سليمة وعادلة في تقييم الموظفين، مما يرفع من مستوى رضا العاملين في الجامعة عن أداء إدارة الموارد البشرية. وحسب آراء عينة الدراسة، فقد جاء بعد تخطيط القوى العاملة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وبدرجة مرتفعة، تلاه في المرتبة الثانية بعد الاختيار والتعيين وبدرجة متوسطة، كما جاء بعد تقييم الأداء بالمرتبة الثالثة وبأهمية متوسطة، أما بعد التدريب والتطوير فقد جاء في المرتبة الرابعة وبدرجة أهمية متوسطة، وأخيرا جاء بعد التعويضات والحوافز في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبدرجة متوسطة وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة كل من (Madant and Khasawneh (2018)، ودراسة بلخيري وعشيط (2012) فيما يتعلق بالتدريب والتطوير. هذه النتائج تشير إلى أن رضا عينة الدراسة عن ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة من حيث مستوى تطبيق إجراءات الاختيار والتعيين، والبرامج التدريبية ونظم التعويضات والحوافز وتقييم الأداء ليس مرتفعا.

2. الرضا الوظيفي: أظهرت نتائج الدراسة بان مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الإمارات قد حاز على أهمية متوسطة من وجهة نظر العاملين، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجاباتهم (3.27) وبانحراف معياري (0.70)، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (Madant and Khasawneh (2018)، ودراسات الشerman والجعافرة (2014)؛ بلهيد (2014)؛ الجلابنه (2011). وتشير هذه النتيجة إلى أن أفراد عينة الدراسة يروا انه وبشكل عام فإن طبيعة الوظائف الموكلة لهم، وأسلوب الإشراف المباشر من قبل الرؤساء، ودرجة الاتصال والعلاقات مع الزملاء المتاحة لهم داخل وحدات العمل بالإضافة إلى نظم التعويضات والأجور التي تعتمد عليها إدارة الجامعة لا تحقق لهم مستوى مرتفع من الرضا.

وفي هذا السياق ترى الباحثة أن الممارسات والسياسات التي تنتهجها الجامعة فيما يتعلق بتحقيق بيئة وظيفية وتشريعية سعيدة ومحفزة لراس المال البشري الحكومي استنادا إلى رؤية دولة الإمارات (2017-2021) لم تصل إلى المستوى المطلوب لتحقيق هذه الرؤية، وما زال هناك

الكثير من الاستراتيجيات والسياسات التي يجب تطويرها وتحسينها في إدارة العنصر البشري للوصول إلى كفاءات بشرية سعيدة ومبتكرة.

وحسب آراء عينة الدراسة، فقد جاء مستوى الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة بلخيري وعشيط (2012)، أما الرضا عن نمط الإشراف والرضا عن المنصب فقد احتلوا المرتبة الثانية من حيث الأهمية وبمستوى متوسط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة Amarasena et al. (2015) ودراسة بلخيري وعشيط (2012)، وأخيراً فقد جاء مستوى الرضا عن الأجور والمكافآت بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية وبمستوى رضا متوسط، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات شابونيه وعمر (2013)؛ بلخيري وعشيط (2012)؛ شاهين (2010). إذا واعتماداً على هذه النتائج وحتى يتم رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة وتحسين أدائهم، فإن إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى تحسين وتعزيز بيئة العمل في الجامعة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب اعتماداً على المهارات والكفاءات والخبرات، وتطوير أساليب الإشراف الحالية المتبعة من قبل المدراء المباشرين، كما أنها بحاجة إلى اعتماد نظم أجور ومكافآت عادلة تكافئ من خلالها الأداء الجيد، بالإضافة إلى تشجيع الاتصال والعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الجامعة، لما له من فائدة في مشاركة المعلومات بين الجميع وتوفير الراحة النفسية للعاملين، مما يعزز الرضا الوظيفي ويعمل على تحسين الأداء.

ثانياً: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) مجتمعة في تحقيق رضا العاملين، حيث استطاعت هذه الممارسات أن تفسر ما نسبته 40.70% من التباين الحاصل في

الرضا الوظيفي، والباقي من التباين غير المفسر فيعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالنموذج. وهذه النتيجة تشير إلى أن 40.70% من رضا العاملين الإداريين في الجامعة مرتبط بشكل مباشر بمدى رضاهم عن مستوى السياسات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في التخطيط السليم لاحتياجاتها من القوى العاملة المستقبلية من حيث الكم والنوع، والطرق والأساليب الحديثة التي تستخدمها في استقطاب الموظفين وإجراءات اختيارهم وتعيينهم، كما يشمل رضاهم عن الخطط والبرامج التدريبية التي تتبعها لتطوير وتنمية مهاراتهم، وسياسات الأجور والمكافآت التي تقدمها لهم بالإضافة إلى مدى انتهاجها لنظم تقييم أداء عادلة ترتبط بنظم المكافآت والحوافز. وعلى الرغم من أن أفراد عينة الدراسة يعتقدوا أن إدارة الموارد البشرية في الجامعة تطبق هذه الممارسات بمستوى متوسط، إلا أن لهذه الممارسات مجتمعة أثر معنوي في زيادة رضاهم، فكلما زاد الاهتمام في تطبيق هذه الممارسات، كلما عمل ذلك على رفع مستوى الرضا لدى العاملين الإداريين في الجامعة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Khan et al. (2019، التي وجدوا فيها أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) مجتمعة على رضا العاملين في ست جامعات حكومية في باكستان، كما اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mehmood et al. (2017 التي وجدوا فيها أيضا أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب التعويضات، تقييم الأداء، مشاركة الموظفين، الوصف الوظيفي) على رضا العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في باكستان. أما على مستوى الشركات والبنوك، فقد جاءت نتائج دراسات كل من (Madanat & Khasawneh (2018) و (Ahmed et al. (2017 متفقة مع هذه النتيجة، حيث وجدوا أثر معنوي موجب لممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين في البنوك والشركات. وفيما يلي مناقشة لنتائج اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية منفردة على تحقيق رضا العاملين:

أ. الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط القوى العاملة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى

العاملين في الجامعات الحكومية، حيث استطاعت هذه الممارسة أن تفسر ما نسبته 24.30% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، والباقي من التباين غير المفسر فيعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالنموذج. وهذه النتيجة تشير إلى أن 24.30% من رضا العاملين الإداريين في الجامعة مرتبط بشكل مباشر بمدى رضاهم عن مستوى السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في التخطيط السليم لاحتياجاتها من القوى العاملة المستقبلية من حيث الكم والنوع، والذي يعتمد على نتائج تحليل الوظائف والمعتمد على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية التخطيط وبمشاركة الإدارات المعنية الأخرى، وبالتالي كلما زادت وحسنت إدارة الموارد البشرية من مستوى تطبيق هذه السياسات والإجراءات في الجامعة فإن ذلك سيعمل على رفع مستوى رضا العاملين الإداريين فيها. وعلى الرغم أن مستوى تطبيق تخطيط القوى العاملة من قبل إدارة الموارد البشرية في الجامعة قد جاء بمستوى مرتفع بناء على آراء عينة الدراسة، إلا أن ما فسرتة هذه الممارسة من تباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي لم تكن ذات قيمة مرتفعة، وربما السبب يعود في ذلك إلى أن هناك ممارسات لإدارة الموارد البشرية لها ارتباط وتأثير بمستوى رضا العاملين أكبر من هذه الممارسة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات Madanat and Khasawneh (2018); Al-Hawari and Shdefat (2016) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا لتخطيط القوى العاملة في تحقيق الرضا الوظيفي.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاختبار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية، حيث استطاعت هذه الممارسة أن تفسر ما نسبته 16.30% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، والباقي من التباين غير المفسر فيعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالنموذج. وهذه النتيجة تشير إلى أن 16.30% من رضا العاملين الإداريين في الجامعة مرتبط بشكل مباشر بمدى رضاهم عن مستوى السياسات التي تقوم بها إدارة

الموارد البشرية من حيث الاختيار والتعيين للقوى العاملة، والذي يتضمن توفر الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة، ومشاركة مدراء الإدارات المعنيين بعملية الاختيار، وإجراء الاختبارات وأسلوب الإعلان عن هذه الوظائف، وبالتالي كلما أبدت إدارة الموارد البشرية اهتماما أكبر بمستوى تطبيق هذه السياسات والإجراءات في عملية الاختيار والتعيين للموظفين فإن ذلك سيعمل على رفع مستوى رضا العاملين الإداريين فيها. وعلى الرغم أن مستوى تطبيق سياسات الاختيار والتعيين قد جاء بمستوى متوسط وبالمرتبة الثانية من حيث مستوى التطبيق بناء على آراء عينة الدراسة، إلا أن ما فسرتة هذه الممارسة من تباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي جاء منخفضا نسبيا، وربما السبب يعود في ذلك إلى أن سياسات الاختيار والتعيين للموظفين الجدد قد لا تكون ذات أهمية بالنسبة للعاملين الحاليين، وبالتالي قد يكون ارتباطها برضاهم منخفضا. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات Khan et al. (2019); Ahmed et al. (2017); Al-Hawari & Shdefat (2016) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا للاختيار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية، حيث استطاعت هذه الممارسة أن تفسر ما نسبته 25.20% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، والباقي من التباين غير المفسر فيعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالنموذج. وهذه النتيجة تشير إلى أن 25.20% من رضا العاملين الإداريين في الجامعة مرتبط بشكل مباشر بمدى رضاهم عن مستوى السياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية من حيث البرامج التدريبية والتطويرية، والتي تتضمن توفير برامج تدريبية مكثفة تشمل كل موظف في الجامعة، ويتم ربطها بناء على نتائج تقييم أداء الموظف السنوي بهدف تنمية وتطوير مهاراته لإعداده لتحمل مزيدا من المسؤوليات والوظائف في المستقبل وتحسين أدائه. وعلى الرغم أن مستوى تطبيق البرامج التدريبية والتطويرية قد جاء بمستوى

متوسط وبالمرتبة الرابعة من حيث مستوى الاهتمام والتطبيق بناء على آراء عينة الدراسة، إلا أن ما فسرتة هذه الممارسة من تباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي جاء مرتفعا نسبيا، وربما السبب يعود في ذلك إلى أن البرامج التدريبية لها أهمية مرتفعة بالنسبة للعاملين، لأنها تمكنهم من زيادة خبراتهم ومعارفهم، وبالتالي تتيح لهم فرصة الانتقال إلى وظائف اعلى ذات مزايا أفضل، ولذلك فإن مستوى رضاهم يتأثر بشكل كبير بهذه البرامج التدريبية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات Khan et al. (2019); Mehmood et al. (2017); Okechukwu (2017) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا للتدريب في تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسات Ahmed et al. (2017); Al-Hawari & Shdefat (2016) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا للتدريب والتطوير في تحقيق رضا العاملين في الشركات.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتعويضات والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية، حيث استطاعت هذه الممارسة أن تفسر ما نسبته 32.90% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، والباقي من التباين غير المفسر فيعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالنموذج. وهذه النتيجة تشير إلى أن 32.90% من رضا العاملين الإداريين في الجامعة مرتبط بشكل مباشر بمدى رضاهم عن مستوى التعويضات والحوافز التي تطبقها إدارة الموارد البشرية للعاملين فيها، من حيث مدى شفافية النظام وعدالته، وربطه بتقييم أداء الموظف السنوي ومعدلات التضخم السائدة. وعلى الرغم أن مستوى تطبيق نظام التعويضات والحوافز قد جاء بمستوى متوسط وبالمرتبة الأخيرة من حيث مستوى الاهتمام والتطبيق بناء على آراء عينة الدراسة، إلا أن ما فسرتة هذه الممارسة من تباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي قد جاء مرتفعا نسبيا، وربما السبب يعود في ذلك إلى أن نظم التعويضات والحوافز تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للعاملين لأنها تحقق

لهم مزايا مادية ومعيشة مرضية تشبع حاجاتهم المختلفة، ولذلك فإن مستوى رضاهم يتأثر بشكل كبير بأنظمة التعويضات والحوافز المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (Khan et al. (2019); Mehmood et al. (2017) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا للتعويضات والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة. كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Madanat & Khasawneh (2018) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا للتعويضات والحوافز في تحقيق رضا العاملين في البنوك.

هـ. الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الحكومية، حيث استطاعت هذه الممارسة أن تفسر ما نسبته 35.10% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي، والباقي من التباين غير المفسر فيعود إلى عوامل أخرى لم تؤخذ بالنموذج. وهذه النتيجة تشير إلى أن 35.10% من رضا العاملين الإداريين في الجامعة مرتبط بشكل مباشر بمدى رضاهم عن نظم تقييم الأداء التي تطبقها إدارة الموارد البشرية على العاملين فيها، من حيث مدى شفافية النظام وعدالته وعدم تحيزه، واعتماده على معايير موضوعية تطبق على جميع الموظفين، وذلك من خلال تقارير مكتوبة، بحيث تهدف عملية التقييم إلى تحديد قدرة الموظف على أداء واجباته وتوضيح نقاط القوة والضعف، والتي يتم بناء عليها إما تحفيز الموظف أو نقله إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته. وعلى الرغم أن مستوى تطبيق نظام التقييم من قبل إدارة الموارد البشرية قد جاء بمستوى متوسط وبالمرتبة الثالثة بناء على آراء عينة الدراسة، إلا أن ما فسرتة هذه الممارسة من تباين في المتغير التابع الرضا الوظيفي قد جاء مرتفعا نسبيا والأعلى من حيث التفسير، وربما السبب يعود في ذلك إلى أن نظم تقييم الأداء تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للعاملين لأنها إذا طبقت بعدالة وبدون محاباة فإن الموظف الكفوء يمكن أن يحصل على

مزايا مادية ومعنوية، وربما يخلق له ذلك فرصة الانتقال إلى وظيفة ذات مستوى وظيفي أعلى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسات (Khan et al. (2019); Mehmood et al. (2017) والتي وجدت أثرا معنويا موجبا لتقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات الحكومية والخاصة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: اختبرت هذه الفرضية من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- أ. الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الإمارات تعزى للنوع الاجتماعي، وبالتالي فإن مستوى الرضا لا يتأثر بجنس الموظف أن كان ذكرا أم أنثى، وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Amarasena et al. (2015)، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة الشرمان وجعافرة (2014) التي وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى للجنس ولصالح الذكور.
- ب. الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الإمارات تعزى للعمر، وبالتالي فإن مستوى الرضا يتأثر بعمر الموظف، وقد اتضح أن الفروق في مستوى الرضا الوظيفي قد كانت بين الفئة العمرية (25 - إلى أقل من 35 سنة) والفئة العمرية (45 سنة فأكثر) ولصالح الفئة الأخيرة، مما يعني أن الموظفين ذوي العمر 45 سنة فأكثر لديهم مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي مقارنة مع الفئات العمرية الأخرى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مبارك (2014)، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة البليهد (2014) ودراسة Amarasena et al. (2015) التي وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى للعمر.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الإمارات تعزى للمؤهل العلمي، وبالتالي فإن مستوى الرضا لا يتأثر بالمؤهل العلمي الذي يحمله الموظف. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من Amarasena et al. (2015) ودراسة البليهد (2014)، ولكنها اختلفت مع نتيجة دراسة مبارك (2014) التي وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمؤهل العلمي.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الإمارات تعزى لسنوات الخبرة، وبالتالي فإن مستوى الرضا يتأثر بسنوات خبرة الموظف في الجامعة. وقد أظهرت النتائج أن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي هو بين فئة الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) وبين فئة الخبرة (15 سنة فأكثر) ولصالح الفئة الأخيرة، ويستنتج من ذلك أن الموظفين الذين خبرتهم في الجامعة (15 سنة فأكثر) هم الأكثر تأثيراً في إحداث فروق في مستوى الرضا الوظيفي من بين فئات الخبرة الأخرى، وهذا يعني أن مستوى الرضا لديهم هو الأعلى. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة مبارك (2014) التي وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لسنوات الخبرة، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسات كل من Amarasena et al. (2015) ودراسة البليهد (2014)، التي لم تجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي يعزى لسنوات الخبرة.

ه. الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الإمارات تعزى للمنصب الوظيفي، وبالتالي فإن مستوى الرضا يتأثر بمنصب الموظف في الجامعة. وقد أظهرت النتائج أن متوسط الاختلاف في الرضا الوظيفي هو بين منصب كل من مدير دائرة، رئيس قسم، مساعد رئيس قسم، رئيس فرع من جانب وبين

موظف من جانب آخر، وان هذا الفرق كان لصالح مدير دائرة، وقد تبين أن الموظفين الذين في منصب مدير دائرة هم الأكثر تأثيراً في إحداث فروق في مستوى الرضا الوظيفي في الجامعة، مما يعني أن مستوى الرضا لديهم هو الأعلى في الجامعة، بينما فئة الموظف فهم الأقل رضا. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة البليهد (2014)، التي لم تجد فروق في مستوى الرضا الوظيفي لدى الإداريات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمنصب الوظيفي.

و. الفرضية الفرعية السادسة: أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الإمارات تعزى لمتوسط الأجر الشهري، وبالتالي فإن مستوى الرضا لا يتأثر بمستوى الدخل الشهري للموظف في الجامعة، وربما هذا يدل على أن الموظفين في الجامعة بحاجة إلى الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية، لزيادة رضاهم عن وظائفهم وعملهم في الجامعة. وقد اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من Amarasena et al. (2015) ودراسة مباركي (2014)، التي وجدت فروق في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للأجر الشهري.

ثالثاً: الاستنتاجات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بناء على آراء عينة الدراسة واختبار الفرضيات، فإنه يمكن استنتاج ما يلي:

أ. تطبق إدارة الموارد البشرية في جامعة الإمارات ممارسات كل من تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت وتقييم الأداء بمستوى متوسط بشكل عام، وقد جاء مستوى تطبيق تخطيط القوى العاملة بدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى، بينما جاء تطبيق الممارسات المتبقية بمستوى متوسط وكما: الاختيار والتعيين المرتبة الثانية،

تقييم الأداء في المرتبة الثالثة، التدريب والتطوير بالمرتبة الرابعة، التعويضات والحوافز بالمرتبة الأخيرة.

ب. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في جامعة الإمارات عينة الدراسة متوسط بشكل عام، وقد جاء مستوى الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء بشكل مرتفع وبالمرتبة الأولى، بينما جاء مستوى الرضا عن كل من نمط الإشراف والمنصب بالمرتبة الثانية ودرجة متوسطة، وأخيراً جاء مستوى الرضا عن الأجور والمكافآت بالمرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ج. وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في تحقيق رضا العاملين في جامعة الإمارات، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) منفصلة في تحقيق وزيادة رضا العاملين في الجامعة، وقد كان الأثر الأكبر في تحقيق رضا العاملين تقييم الأداء، تلاه في المرتبة الثانية نظم التعويضات والمكافآت، وفي المرتبة الثالثة تخطيط القوى العاملة، بينما جاء في المرتبة الرابعة والخامسة وعلى التوالي التدريب والتطوير والاختيار والتعيين.

د. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا لدى العاملين في الجامعة تعزى إلى المتغيرات الوظيفية والشخصية (العمر، سنوات الخبرة، المنصب الوظيفي)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الديموغرافية والشخصية (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، متوسط الأجر الشهري).

رابعاً: التوصيات

التوصيات الخاصة: بناء على الاستنتاجات السابقة فإنه يمكن تقديم التوصيات التالية لرئاسة

جامعة الإمارات وكما يلي:

- أ. دعم جهود إدارة الموارد البشرية لمساعدتها على انتهاج أفضل السياسات والسبل للقيام بواجباتها فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري، وذلك لخلق أفراد مبدعين وقادرين على رفع مستوى أداء الجامعة، وبما ينسجم مع رؤية دولة الإمارات في خلق بيئة عمل حكومية سعيدة ومبتكرة.
- ب. تعزيز السياسات والإجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية.
- ج. زيادة الاهتمام بالسياسات الحالية المتبعة في اختيار وتعيين الموظفين وبرامج التدريب المعدة لهم، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بتحسين وتطوير نظم التعويضات والحوافز الحالية وتقييم الأداء، لما لهذه الأنظمة من أهمية بالغة في رفع مستوى رضا العاملين في الجامعة.
- د. تعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين في الجامعة لما له من أهمية في رفع مستوى رضا العاملين.
- هـ. توفير بيئة عمل مستقرة وامن للمحافظة على الموظفين الحاليين واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية، وذلك من خلال إعادة النظر بسياسات منح الأجور والحوافز وربطها بمعدلات التضخم، لتوفير حياة كريمة للعاملين في الجامعة.

التوصيات العامة:

- أ. دعوة وزارة التربية والتعليم العالي إلى التعميم على الجامعات الحكومية والخاصة بضرورة المشاركة في الدراسات العلمية التي تجرى من قبل الباحثين والدارسين، للاستفادة من نتائج هذه الدراسات في إجراء التحسينات على السياسات والإجراءات المتبعة حالياً لتحقيق مزيداً من الإنجاز والتميز، ووصولاً إلى تحقيق رؤية الإمارات نحو خلق راس مال بشري مبدع.
- ب. إجراء مزيداً من الدراسات المقارنة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي وأداء العاملين سواء الإداريين أو الأكاديميين، في الجامعات الخاصة والحكومية على مستوى دولة الإمارات العربية المتحدة.

المراجع العربية

- أبو بكر، ايمن عبد الله (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبوظبي الإسلامي- الإمارات- فرع مدينة العين)، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الإصدار 16، العدد 1، 10-24.
- أبو سنيته، تغريد سليمان (2008). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، 1-124.
- أبو شيخة، نادر احمد (2013). إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الأزرق، عبد الرحمان (2000). علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر اللبناني، لبنان.
- أمال، ظريف (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية بولاية أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر.
- بردويل، ميسون محمود (2010). فاعلية إدارة الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الحكومية وسبل تطويرها، أطروحة دكتوراه فلسفة، جامعة اليرموك، الأردن.
- بشير، يوسف حسن (2015). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- بلخيري، سهام، وعشيط، حنان (2012). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- البليهد، نورة محمد (2014). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدورية التربوية المتخصصة، الإصدار 2، 5-19.
- بوزرين، فيروز (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف.
- بوسنيينة، الصديق ومنصور، وسليمان الفارسي (2003). الموارد البشرية: أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

بوقرة، سارة وكرفة، لويزة (2017). إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة ماي 1945 قالمة"، رسالة ماجستير، جامعة ماي 1945 قالمة، ليبيا.

جبران، احمد (2006). دليل مرجعي في التدريب، منشورات معهد الاونروا التربوي- لليونسكو، عمان، الأردن.

الجلابنة، عمر (2011). مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الرابع والعشرون، الإصدار 1، 189-228.

جودة، محفوظ احمد (2014). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حافظ، محمد عبده (2011). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

الحباشنة، صالح عواد (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي، الدور المعدل للقيادة التحويلية، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

حجازين، نائل (2010). درجة رضا العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم عن الخدمات المقدمة: وزارة التربية، قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.

حسن، حسام إبراهيم (2014). الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

حسن، راوية (2001). السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

حسن، عبد المحسن أحمد (2010). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حمود، كاضم خضير (2002). السلوك التنظيمي، دار الضفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حمود، كاضم خضير والخرشة، ياسين كاسب (2010). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حويحي، مروان احمد (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار في العمل، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

دويدار، عبد الفتاح (2006). أحوال علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعرفة، مصر.

الرجوب، سلامة رضوان (2014). دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التطوير المستمر للرعاية الصحية، أطروحة دكتوراه، كلية المال والأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

زويلف، مهدي حسن (2001). إدارة الموارد البشرية - مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرفوش (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السبول، خالد وليد (2015). التدريب وأثره في تطوير العاملين: الدور الوسيط للتعليم الإلكتروني دراسة حالة مصانع شركات مجموعة كادبي الاستثمارية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.

السقا، بسيسو (2009). مدى الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية بقطاع غزة عن نظام التعويضات المالية، حالة دراسية: وزارة الشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

سلطان، محمد سعيد (2004). السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر.

شابونيه، عمر (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكتبات جامعة قلمة بالجزائر، Cybrarians Journal، الإصدار 2، العدد 33، 68-56.

شاهين، ماجد إبراهيم (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (دراسة مقارنة بين الجامعة الإسلامية والأزهر)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

شاويش، مصطفى (2000). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الشرمان، منيرة، وجعافرة صفاء (2014). درجة الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي، المناره، المجلد 20، العدد 1، 444-411.

الشملة، عبد الفتاح (2014). واقع البحث الإداري لأعضاء الهيئة التدريسية واستخداماته في تدريب موظفي الخدمة المدنية الفلسطينية، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الشوابكة، زياد علي (2016). أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية: دراسة تطبيقية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، الملحق 1، 451-431.

الطائي، يوسف حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين والعبادي، هاشم فوزي (2006). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عباس، سهيلة احمد (2003). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

عباس، سهيلة احمد (2006). إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن.

عبد الباقي، سامح احمد (2011). إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2001). إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (2005). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

عبد الوهاب، حفيان (2014). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العريمي، جليس بن محمد (2012). الرضا الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس، عمان.

العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين (2010). تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان الأردن.

عطيان، مراد سليم و أبو سلمى، عبد الله جميل (2014). أثر ممارسات أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، مجلة دراسات، المجلد 41، العدد 2، الجامعة الأردنية.

عقيلي، عمر وصفي (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فرج، طريف شوقي (2002). السلوك القيادي وفعالته الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

فرحاني، العربي بلقاسم (2012). تأهيل الموارد البشرية قديما وحديثا، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

فليه، فاروق عبد (2005). السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

القاضي، زياد مفيد (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

القحطاني، محمد بن دليم (2008). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، السعودية.

الكرخي، مجيد (2013). إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

الكلاهد، طاهر محمود (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

ماهر، احمد (2002). السلوك التنظيمي- مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية.

مباركي، صبرين (2014). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خضير- بسكرة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، الجزائر.

محمد، محمد هاني (2015). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المدهون، محمد (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، إبداع للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.

مصطفى، احمد سين (2005). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (2009). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية.

البوابة الرسمية لحكومة دولة الإمارات العربية المتحدة (مؤسسات التعليم العالي الحكومية). تاريخ الدخول للموقع 2019-2-25

<https://www.government.ae/ar-AE/information-and-services/education/higher-education/joining-higher-education-institutions-/public-institutes>

النجار، فايز جمعة، النجار، نبيل جمعة والزعبي، ماجد راضي (2013). أساليب البحث العلمي: منظر تطبيقي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهييتي، خالد عبد الرحيم (2004). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهييتي، خالد عبد الرحيم (2010). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الهيئة الاتحادية للتنافسية والإحصاء، التقرير السنوي (2016-2017). تاريخ الدخول للموقع 8-

2019-4

<https://fcsa.gov.ae/ar-ae/Pages/Statistics/Statistics-by-Subject.aspx>

الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، التقرير السنوي (2017). تاريخ الدخول للموقع 25-

2019-2

[https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/9904ebf](https://www.fahr.gov.ae/Portal/Userfiles/Assets/Documents/9904ebf8.pdf)

8.pdf

وزارة التربية والتعليم (2019). التقرير السنوي، تاريخ الدخول للموقع 17-5-2019

<https://www.moe.gov.ae/Ar/Pages/home.aspx>

المراجع الأجنبية

- Abbassi, M., & Soltani, H. (2014). Effects of Performance Evaluation on Employees Efficiency and Prodcutivity Case Study: Gas Compressor Stations of Gachsaran Oil and Gas Production Company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 4(3), 505-514.
- Abdalkarim, G. M. (2012). The impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance in Saudi Banking Sector. *European Journal of Business and Management*, 4(21), 188-196.
- Ahmed, A., Zaman, Y. & Khattak, A. (2017). Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study from fertilizer industry of Pakistan, *Management Science Letters*, 7, 225-232.
- Al-Hawari, S., & Shdefat, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(4), 274-286.
- Amarasena, T., Ajward, A., & Haque, A. (2015). The Effect of Demographic Factors on Job Satisfaction of University Faculty Members in Sri Lanka. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 3(4), 89-106.
- Armstrong, M. (1995), *A Handbook of Personnel Management Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2006), *A Handbook of Human Resource Management Practice* (10th edition). London: Kogan Page Limited.
- Aslam, H., Aslam, M., Ali, N., Habib, B., & Jabeen, M. (2013). A Historical View of Human Resource Management Practice: Literature Review, *International Journal of Human Resource Studies*, 3(2), 126-137.
- Becker, B., Huselid, M., Pickus, P., & Spratt, M. (1997). HR as a source of shareholder value: research and recommendations, *Human Resource Management*, 36(1), 39-47.
- Berg, B. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Science* (4th edition). Boston: Pearson Education.
- Bontis, N., Dragonetti, N., Jacobsen, K. & Roos, G. (1999). The Knowledge toolbox: a review of the tools available to measure and manage intangible resources, *European Management Journal*, 17(4), 391-402.

- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Macmillan International Higher Education.
- Cao, Q. & Dowlatshahi, S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment. *Journal of Operations Management*, 23, 531-550.
- Cappeli, P. & Crocker-Heftler, A. (1996). Distinctive human resources and firms' core competencies. *Organizational Dynamics*, 24(3), 7-22.
- Collins, C. & Clark, K. (2003). Strategic Human Resource Practices, Top Management, Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751.
- Decenzo, D., Robbins, S., & Verhulst, S. (2013). *Human Resource Management* (7th edition). John Wiley & Sons Singapore.
- Dessler, G. (2011), *Human Resource Management* (12th edition). Pearson Education, Inc.
- Dickinson, T. L. (1993). Attitudes about performance appraisal. Series in applied psychology. *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Elarabi, H. M. & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), 13-22.
- Gerhart, B. (2007). Modeling HRM and Performance Linkages. *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford Uni. Press.
- Gilmore, S. & Williams, S. (2009). *Human Resource Management*. Oxford University Press Inc., New York.
- Gujarati, N. (2004). *Basic econometrics* (4th edition). USA, New York: The McGraw-Hill Companies.
- Gurbuz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 38(2), 110-123.
- Guthrie, J. P. (2011). High involvement work practices, turnover and productivity. Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.

- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers Press, New York, USA.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Islam, R. & Rasad, S. (2005). Employee Performance Evaluation by AHP: A Case Study. *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 26-38.
- Itika, J. (2011). *Fundamentals of Human Resource Management: Emerging Experiences from Africa*, African Public Administration and Management series, 2, 1-236. University of Groningen, Netherlands.
- Khalil, A., Ch, A., & Ilyas, M. (2017). Teachers' Satisfaction regarding Human Resource Management Practices in Technical Institutions of Lahore. *Bulletin of Education and Research*, 39(2), 95-105.
- Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.
- Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size for Research, *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lin, S., & Chang, J. (2015). Goal orientation and organizational commitment as explanatory factors of employee's mobility. *Personnel Review*, 34(3), 331-353.
- Madanat, H., & Khasawneh, A. (2018). Level of Effectiveness of Human Resources Management Practices and Its Impact on Employee's Satisfaction in the Banking Sector of Jordan. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 22(1), 1-19.
- Maistrenko, O. (2015). Main Methods of Qualitative Assessment of Social Responsibility. *The Advanced Science Journal*, 15(4), 58-60.
- Makinen, R. (2013). *Training program in statistical skills*. Human resources management and training, United Nations, New York, USA.
- Mehmood, M., Awais, M., Afzal, M., Shahzadi, I., & Khalid, U. (2017). The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Performance, *International Journal of Engineering and Information Systems*, 1(9), 165-178.
- Mondy, R. W & Mondy, J. B. (2014). *Human Resource Management* (11th edition). Pearson education Limited, Courier/Kendallville, United State of America.

- Mondy, W. & Noe, R. (2005). *Human Resources Management* (9th edition). Pearson Education International, Prentice Hall.
- Najafi, L., Hamidi, Y., Ghiasi, M., Shahhoseini, R. & Emami, H. (2011). Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 1761-1765.
- Nieto, M. (2014). *Human Resource Management* (1st edition). Palgrave Macmillan, UK.
- Noe, R., Hollenbeck, J, Gerhart, B., & Wright, P. (2010), *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (7th edition). McGraw-Hill Companies, Inc, NY.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gehart, B., & Wright, P. (2008). *Fundamentals of Human Resources Management* (3rd edition). Boston, MaGraw-Hill Education (UK).
- Novkowska, B. (2013). *Managing Human Resources in Small Statistical Office. Human Resource Management and Training*, United Nations, New York.
- Obaid, A. (2013). *Changes in the Pay Structures and Systems in the Banking Sector of Pakistan: Implications for a Differentiated Workforce and the Employee Psychological Contract*, Doctoral dissertation, University of Manchester, UK.
- Okechukwu, W. (2017). Influence of Training and Development, Employee Performance on Job Satisfaction among the Staff of School of Technology Management and Logistics. *Journal of Technology Management and Business*, 4(1), 1-16.
- Olayo, J. (2018). *Effect of Perceived Human Resource Management Practices on Performance of Parastatals in Kenya: A Case of Commercial Parastatals in Kenya*, PhD Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya.
- Opatha, H. (2016). *Human Resource Management*, Sharp Graphic House Press.
- Rana, M. H., & Malik, M. S. (2017). Impact of human resource (HR) practices on organizational performance: Moderating role of Islamic principles. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 40(2), 186-207.
- Reilly, P. (2003). *Guide to workforce planning in local Authorities, Employer's organization for local Government*, London.

- Robert, L. & John, H. (2008), *Human Resource Management* (12th edition). Thomson South-Western.
- Sardar, S., Rehman, A., Yousaf, U., & Aijaz, A. (2011). Impact of HR practices on employee engagement in banking sector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary research in Business*, 2(9), 378-389.
- Scarborough, H., Swan, J., and Preston, J. (1999). *Knowledge Management: A Literature Review*, Institute of Personnel and Development, London.
- Sekaran, U. & Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business: A skill building approach* (5th edition). New York, NY: John Wiley & Sons Inc.
- Shahraki, A., konarizadeh, M., Paghaleh, M. & Zarei, M. (2011). HRM effects on TQM. *Business Management Dynamics*, 1(3), 1-12.
- Shapiro, J., Hoque, K., Kessler, I., Pepper, A., Richardson A., & Walker, L. (2013). *Human Resource Management*, University of London, London.
- Thomas, J. A. (2015). Using Unstructured Diaries for Primary Data Collection. *Nurse Researcher*, 22(5), 25-29.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York.
- Werner, J. M. & DeSimone, R. L. (2009). *Human Resource Development* (5th edition). South-Western Cengage Learning, USA.
- Yaghi, A. (2017). Glass Cliff or Glass Prison: Think Evil-Think Men in Organizational Leadership. *International Journal of Public Administration*, 41(12), 998-1008.
- Yaghi, A., & Aljaidi, N. (2014). Examining Organizational Commitment among National and Expatriate Employees in the Private and Public Sectors in United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 37(12), 801-811.
- Yaghi, I., & Yaghi, A. (2014). Quality of Work Life in the Post-Nationalization of Human Resources: Empirical Examination of Workforce Emiratization in the United Arab Emirates. *International Journal of Public Administration*, 37(4), 224-236.
- Yaghi, A. (2016). Is it Human Resource Policy to Blame? Examining Intention to Quit among Women Managers in Arab Middle Eastern Context. *Gender in Management: An International Journal*, 31(7), 479-495.

الملاحق

ملحق (1) استبانة

عزيزي المستجيب / عزيزتي المستجيبة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ...،

أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، وهي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي" بإشراف الأستاذ الدكتور أحمد مصطفى منصور، وهي استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الحوكمة والسياسات العامة / قسم العلوم السياسية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (جامعة الإمارات العربية المتحدة).

ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم الإجابة عن فقرات هذا الاستبانة بدقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج هذه الدراسة ودقتها تعتمد بشكل كبير على إجاباتكم. كما نحيطكم علماً بأن كافة البيانات التي ستقدمونها ستكون موضع ثقة وستعامل بمنتهى السرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وإن نتائج الدراسة ستعرض بشكل عام، ولن يشار إلى أي اسم من الأسماء المشاركة فيها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة عفاف حميد الوحشي

القسم الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (X) في المربع المناسب من وجهة نظركم:

النوع الاجتماعي	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/> من 25 إلى أقل من 35 سنة
	<input type="checkbox"/> من 35 إلى أقل من 45 سنة	<input type="checkbox"/> 45 سنة فأكثر
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> دبلوم فاضل	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> دكتوراه
سنوات الخبرة في الجامعة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى أقل من 10 سنوات
	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 سنة	<input type="checkbox"/> 15 سنة فأكثر
المنصب الوظيفي	<input type="checkbox"/> مدير دائرة	<input type="checkbox"/> نائب مدير دائرة
	<input type="checkbox"/> مساعد رئيس قسم	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
	<input type="checkbox"/> رئيس فرع	<input type="checkbox"/> موظف
الأجر الشهري	<input type="checkbox"/> أقل من 10 آلاف درهم	<input type="checkbox"/> من 10 إلى أقل من 15 ألف درهم
	<input type="checkbox"/> من 15 إلى أقل من 20 ألف درهم	<input type="checkbox"/> 20 ألف درهم فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي

أرجو التكرم بالإجابة عن الفقرات التالية بوضع إشارة (X) في الحقل المناسب من وجهة نظركم:

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: تخطيط القوى العاملة						

1 تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

2 التحديد المسبق لعدد ونوع المهارات المطلوبة يساعد على خفض تكاليف الاختيار والتعيين.

3 تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية اعتماداً على نتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة ومواصفات شاغليها).

4 تعتمد إدارة الموارد البشرية على أنظمة معلومات فعالة تخدم عملية تخطيط الموارد البشرية.

5 تتشارك إدارة الموارد البشرية الإدارات الأخرى في تحديد الاحتياجات من الوظائف ومواصفات الأفراد الذين سيشغلونها.

ثانياً: الاختيار والتعيين

- | | |
|----|---|
| 6 | يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في إدارة الموارد البشرية. |
| 7 | تقوم إدارة الموارد البشرية عادة بالإعلان عن حاجتها من الموظفين بوسائل الإعلان المختلفة لشغل الوظائف. |
| 8 | يشارك مدراء الإدارات ومدراء الموارد البشرية في اختيار الموظفين. |
| 9 | تعتمد إدارة الموارد البشرية على إجراء اختبارات موحدة لتعيين الأفراد المتقدمين للعمل. |
| 10 | نظم الاختيار في إدارة الموارد البشرية تحدد المعارف والمهارات المطلوبة لشغل الوظائف. |
| 11 | أحياناً تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تقديم الحوافز المادية والمعنوية لاستقطاب الأفراد ذوي الكفاءات العالية لشغل الوظائف المهمة. |
-

ثالثاً: التدريب والتطوير

- | | |
|----|---|
| 12 | تنظم إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية مكثفة للموظفين في جميع الإدارات والأقسام المختلفة. |
| 13 | الموظفون في كل وظيفة يخضعون عادة لبرنامج تدريبي واحد على الأقل كل عام. |
| 14 | يعتمد تحديد البرامج التدريبية للموظفين على نتائج تقييم أدائهم السنوي. |
| 15 | تخصص إدارة الجامعة ميزانية سنوية خاصة بالتدريب. |
| 16 | يتم تدريب الموظفين على تحمل المزيد من المسؤوليات والوظائف في المستقبل. |
| 17 | تهدف البرامج التدريبية إلى تحسين أداء الموظفين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم. |
-

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
رابعاً: التعويضات والحوافز						
18	نظام الحوافز المطبق من قبل إدارة الموارد البشرية هو نظام معن وشفاف لجميع الموظفين.					
19	تعتمد إدارة الموارد البشرية في منح الحوافز والمكافآت على نتائج تقييم أداء الموظف السنوي.					
20	تطبق إدارة الموارد البشرية الحوافز السلبية كالإنذار و إلغاء الزيادة السنوية في حالة ثبوت الإهمال أو التقصير في الأداء.					
21	لزيادة التنافس الإيجابي بين الموظفين تعتمد إدارة الموارد البشرية إلى منح الحوافز الفردية.					
22	تعمل إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر على ربط الأجور والحوافز مع معدلات التضخم وبما يتناسب مع الظروف المعيشية السائدة.					
23	نظام تعويضات نهاية الخدمة المطبق من قبل إدارة الموارد البشرية نظام عادل وغير متحيز.					

- 24 يتم تقييم أداء الموظف من قبل المسئول المباشر بدون تحيز أو محاباة.
- 25 تقييم الأداء يهدف إلى تحديد قدرة الموظف على أداء واجباته الوظيفية.
- 26 تضع إدارة الموارد البشرية معايير موضوعية تطبق على جميع الموظفين عند إجراء التقييم.
- 27 تقييم أداء الموظف يتم بناء على تقارير مكتوبة.
- 28 تقوم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ الموظف بنقاط القوة والضعف في أداءه اعتماداً على نتيجة التقييم السنوية.
- 29 تعمل إدارة الموارد البشرية على نقل الموظف إلى وظيفة أخرى تتناسب مع قدراته اعتماداً على نتيجة تقييم أدائه في وظيفته الحالية.
-

المحور الثاني: رضا العاملين في الجامعات الحكومية في أبوظبي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الرضا عن المنصب						

30 أنا راض عن وظيفتي الحالية في الجامعة.

31 أفضل العمل في هذه الجامعة عن غيرها.

32 يوجد عدالة إدارية في التعامل مع جميع الموظفين.

33 لا أواجه أي صعوبة في تأدية أعباء وظيفتي.

34 يوزع مديري المباشر المهام على الموظفين حسب القدرات والمسؤوليات.

35 ساعات العمل المحددة تتناسب مع طبيعة عملي.

36 لا أتغيب عن عملي إلا في حالة الضرورة القصوى.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
ثانياً: الرضا عن نمط الإشراف						
37	أسلوب الإشراف الذي يتبعه مديرى مناسب.					
38	تعامل مديرى المباشر يولد لى الرغبة فى العمل.					
39	يسمح مديرى المباشر بمشاركتى فى اتخاذ القرارات داخل وحدة العمل.					
40	عملى الذى أقوم به مقدر من قبل مديرى المباشر.					
41	لا يتردد مديرى المباشر فى تقديم المساعدة عندما تواجهنى صعوبات فى العمل.					
ثالثاً: الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء						
42	الاتصال المباشر مع الزملاء والرؤساء فى العمل متاح لجميع الموظفين.					
43	لا يوجد عوائق للاتصال مع المستويات الإدارية العليا.					
44	هناك تفاهم وانسجاما بين الموظفين داخل وحدة العمل.					
45	تبادل المعلومات ومصادر المعرفة متاحة بين الموظفين.					

رابعاً: الرضا عن الأجر والمكافآت

- 46 الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع متطلبات المعيشة السائدة.
- 47 يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع طبيعة المهام التي أقوم بها.
- 48 منح المكافآت والحوافز يمتاز بالعدالة.
- 49 هناك تناسب بين الحوافز التي تمنح لي والجهد الذي ابذله.
- 50 الراتب الذي احصل عليه مقارنة مع زملائي في نفس المنصب يعتبر مناسباً.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

الباحثة

عفاف حميد محمد الوحشي