

العنوان:	دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الجيل الجديد - صنعاء
المصدر:	مجلة الجامعة الوطنية
الناشر:	الجامعة الوطنية
المؤلف الرئيسي:	البدانى، عبدالملك محمد ملهى
المجلد/العدد:	ع2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2017
الشهر:	مارس
الصفحات:	51 - 91
رقم MD:	971090
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	HumanIndex, EduSearch
مواضيع:	السياسة الإقتصادية، التنمية الإقتصادية، التنمية المستدامة، التنمية البشرية، الموارد البشرية، الأنشطة الإقتصادية، النظام الإداري، مجموعة الجيل الجديد، اليمن، محافظة صنعاء
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/971090">http://search.mandumah.com/Record/971090</a>



## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة تطبيقية على مجموعة الجيل الجديد- صنعاء.

إعداد: عبد الملك محمد ملهي ♦

باحث دكتوراه: جامعة النيلين/الخرطوم/السودان

٢

### ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد- صنعاء في تحقيق رضا العاملين فيها، وتمثلت إشكالية الدراسة بالتساؤل الآتي: ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مجموعة الجيل الجديد؟ وللإجابة على ذلك وُضِعَتْ الفرضيات الآتية:

- 1- تنفذ إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية تسهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- 2- الانصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.
- 3- توفير بيئة العمل المناسبة المادية والمعنوية قد تسهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي في المجموعة.
- 4- العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية قد تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة.
- 5- تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة.
- 6- تفعيل إدارة الموارد البشرية للأنشطة الترفيهية ومشاركتهم في مختلف المناسبات مما قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة.
- 7- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين المنصب الإداري وتشجيع العاملين ورفع معنوياتهم من قبل إدارة الموارد البشرية في المجموعة.
- 8- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين عدد الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجموعة.
- 9- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين المؤهل العلمي وتوفير بيئة العمل المناسبة في المجموعة.



- ١٠- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين سنوات الخبرة والعدالة والشفافية في عملية تقييم الأداء في المجموعة.
- ١١- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين العمر وتفعيل الأنشطة والترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية في المجموعة.
- ١٢- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين المؤهل العلمي وتفعيل اللوائح والقوانين في المجموعة.

وَأَسْتُخْرِمُ المنهج الوصفي التحليلي عبر برنامج التحليل الإحصائي (SPSS). وتم استخدام العينة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (١٢١مفردة). وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، من أبرزها: أن إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد تعمل على رفع كفاءات الموظفين بإحراقهم في دورات تدريبية تتناسب مع تخصصاتهم المهنية، وتوفر كذلك عدالة وشفافية تقييم الأداء، وأن إدارة الموارد البشرية تعمل على إنصاف العاملين في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها، كما تهتم بشكاوى الموظفين ومعالجتها؛ إلا أن بيئة العمل المادية ليست بمستوى التطلعات التي يحتاجها الموظفون، وأظهرت النتائج أن الإدارة تُشجّع العاملين وترفع معنوياتهم، وتُفعل الأنشطة الترفيهية وتشارك الموظفين في مختلف المناسبات. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات ما يلي:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الأنشطة الترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية تُعزى للعمر.



## المقدمة:

أخذت دراسات وبحوث الرضا الوظيفي الكثير من اهتمام المعنيين بالإدارة والتنظيم الإداري، وكذلك الدراسين لأساليب ووسائل تحفيز الموظفين وتنمية ولائهم وحبهم لمؤسساتهم، وقد يشير هذا الاهتمام إلى مدى أهمية هذا العامل في رفع مستوى وتحسين أداء الموظفين، وهو أمر ليس بالسهل تحقيقه، فهو يحتاج إلى سلسلة من الخطط والبرامج والسياسات والإجراءات التي تعمل على جذب الموظفين، وتخطب احتياجاتهم المتنوعة والمستمرة بالنمو؛ لكي تحصل على ولائهم وحبهم لمؤسساتهم، وهنا يمكن وصف هذه العملية بأنها عملية تبادلية بين الطرفين، ذلك أن الموظف لن يستمر في العطاء غالبا من أجل مؤسسة لا تقدم له ما يتناسب مع عطائه.

ومما ينبغي الإشارة إليه أن الرضا الوظيفي يُعدُّ من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى من قبل المؤسسات والمهتمين بالتطوير الإداري، وذلك لعد أسباب، لعل من أهمها: أن ما يرضى عنه الفرد اليوم قد لا يُرضيه غدا؛ لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته المختلفة، فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجمع للظروف النفسية والفسيوولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه والمجتمع من حوله. ولذلك عُرفَ الرضا بأنه: اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم فيها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة<sup>(١)</sup>.

ومن النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي، نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ، والتي تعتبر من النظريات المتقدمة في الدافعية (Herzberg) استنادا إلى دراسة ما سلو للحاجات والتأثير الدافعي، حيث صنف العوامل إلى مجموعتين: تتمثل المجموعة الأولى بعوامل الصيانة، وهي تلك العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى حالة من الاستياء وعدم الرضا، وكذلك توفرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، واعتبر هيرزبرغ أن هذه العوامل ضرورية لضمان أدنى درجات إشباع الحاجات. أما العوامل التي ترتبط بجو العمل فقد أطلق عليها عوامل الدافعية التي إذا توفرت فإنها تؤدي إلى دافعية قوية ودرجة عالية من الرضا، ولكن عدم توفرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، ولعل من أهمها: الإنجاز، والتقدم والترقية، والاعتراف بالإنجاز وغيرها. وقد أوضحت نظرية ذات العاملين أن العوامل المُرضية في العمل ترتبط بمضمون العمل، أما العوامل غير المُرضية فهي ترتبط بالبيئة والظروف، وقد سمى هيرزبرغ العوامل المُرضية والعوامل غير المُرضية بعوامل الوقاية بالدوافع أو الصيانة<sup>(٢)</sup>.

<sup>١</sup> نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠، ص ٢٣.

<sup>٢</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط ٣، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩م،



وتعد نظرية التوقع المتكافئ من أكثر النظريات المفسرة لاتجاهات الفرد نحو العمل أي الرضا عن العمل، حيث تشير هذه النظرية إلى أن سلوك الفرد يتأثر بدرجة ومستوى توقعات الفرد لما سيتحقق لقاء العمل مستقبلا، وقد اهتمت هذه النظرية بتفسير الجوانب العملية للدافعية والترغيب على العمل، مثل: المكافأة المادية والمعنوية العادلة، وتوازن الجهد مع المكافأة<sup>(١)</sup>.

واستنادا إلى ما سبق فإن موضوع الرضا الوظيفي برز كأحد أهم الموضوعات التي ينبغي أن تسعى إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة إلى تحقيقها في الوقت الحاضر؛ نظرا للتوجه الذي فرضته طفرات تكنولوجيا العصر، ولظهور قوانين وقواعد جديدة للتعامل مع الكيانات الاقتصادية الكبرى في العالم، لتجد المؤسسات المحلية نفسها مضطرة للتوجه نحو العولمة، كما أن مخرجات تكنولوجيا التقنية الحديثة أثرت في زيادة المعرفة والتوسع الثقافي واختلاط الحضارات، وكل ذلك أدى في مجمله إلى حدوث تطوير وتغيير في عقلية المديرين والأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية بصورة خاصة، وكافة العاملين بالمؤسسات بصورة عامة، ولم يتوقف الأمر عند هذا الحد بل أخذ بعدا آخر في الحياة العملية في المؤسسات، حيث وصل التأثير إلى السلوك الأخلاقي للفرد داخل المؤسسات، وأصبح يؤثر على مدى رضا أو عدم رضا العاملين عن مؤسساتهم.

ولذلك ينبغي على إدارة المؤسسات أن تهتم بإيجاد إدارات الموارد البشرية؛ لتلعب أدوارا هامة في تحقيق التوازن بين احتياجات المؤسسات واحتياجات العاملين فيها؛ لتوجد حالة من الانسجام بين الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وتحقيق الأهداف الشخصية لموظفيها، كما ينبغي أن يتواصل الاهتمام بتطوير إدارات وقيادات ومختصي إدارة الموارد البشرية لمواجهة ما يشهده العالم من توسع وتطور صناعي وتجاري في العصر الحديث، والتوسع الكبير في التعليم وفرص التثقيف أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستوياتهم الثقافية والتعليمية مما تتطلب وجود متخصصين في إدارات الموارد البشرية لديهم القدرة على التعامل مع المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، ومع الأساليب والبرامج النوعية التي تخاطب مستويات العاملين، وتوفير لهم بيئة عمل تساهم في رفع مستوى رضاهم عن العمل، وترفع من مستوى إنتاجيتهم، وتحقق الميزة التنافسية المرجوة منها للمؤسسات.

<sup>١</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط ١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ٢٠١١، ص ١٩.



## أولاً: أهمية الدراسة:

يُعدُّ الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذلك بدأت ولا تزال جهود التأليف والبحث في هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين والكتاب وباستمرار، وذلك لتزويد المؤسسات بالأراء والأفكار والقواعد التي تساعد في تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المؤسسات أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب إلى غير ذلك.<sup>(١)</sup> فالموظف يعتبر رأسمال بشري يجب الاهتمام به، والرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، وظروف العمل، وطبيعة الإشراف، أو طبيعة العمل نفسه، وغالباً عن طريق الاعتراف بجهود الآخرين.<sup>(٢)</sup>

### وتستمد الدراسة أهميتها من الجوانب الآتية:

١. أهمية بيان دور إدارات الموارد البشرية كراعٍ للرضا الوظيفي الذي يعتبر من العوامل المهمة في إشعار الموظف بالسعادة والراحة المؤدية إلى تحسين أدائه، وتنمية ولائه للمؤسسة، وتوضيح ما ينبغي أن تقوم به المؤسسات لزيادة معدلات الرضا بالأساليب والطرق التي تصب في زيادة الأداء وتحسين الإنتاجية.
٢. أهمية بحث الأسباب والعوامل، التي تزيد من رضا الموظف باعتباره المورد الأهم في المؤسسات والمرتبطة بأداء إدارات الموارد البشرية في تلك المؤسسات.
٣. أن الموارد البشرية تُعدّ الرأسمال الفكري بعدما أصبحت المعرفة هي أساس المنافسة بين المنظمات، ويعد المورد البشري أحد أهم أشكال الميزة التنافسية المتجددة التي تمتلكها المنظمات، وتعمل للمحافظة عليها، وذلك من خلال استخدام الأساليب المختلفة لضمان رضاه عن المؤسسة والعمل.
٤. تناول الدراسة أحد أهم العوامل المؤثرة على أداء المنظمات، وهو عامل الرضا الوظيفي في المنظمات، والتي تحظى باهتمام مشترك بين المنظمة والأفراد والبيئة المحيطة بالمنظمة.
٥. تتناول الدراسة في الجانب التطبيقي منها قطاعا تجاريا حيويًا يؤدي خدماته لشريحة واسعة من أفراد المجتمع، لذا كان من المهم بحث طرق تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيه، حتى يتمكنوا من تأدية مهامهم بكفاءة عالية، وبالتالي المحافظة على بقاء هذا القطاع واستمرار خدماته.

<sup>١</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م، ص: ٩٧.

<sup>٢</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م، ص: ٢١٠.



### ثانياً: إشكالية الدراسة:

تعد الموارد البشرية الميزة التنافسية الأكثر تأثيراً في نجاح أو فشل المؤسسات، لذا فقد حرصت المنظمات المعاصرة على الالتزام بمسؤولياتها الاجتماعية وأخلاقيات العمل للمحافظة على العاملين، وتحقيق العدالة، وكسب رضاهم في كافة الأنشطة التي تقوم بها إدارات الموارد البشرية، وبناء عليه فإنه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالإجابة على التساؤل الآتي:

#### **هل لإدارة الموارد البشرية دورٌ في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مجموعة الجيل الجديد؟**

ويتفرع من هذا التساؤل عدد من التساؤلات الفرعية وعلى النحو الآتي:

١. ما مدى تفعيل إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد لدورها في الرضا الوظيفي للعاملين فيها؟
٢. ما هو دور التدريب والتأهيل في تحقيق الرضا الوظيفي في مجموعة الجيل الجديد؟
٣. ما مدى تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها في تحقيق الرضا الوظيفي؟
٤. ما مدى توفير بيئة العمل المناسبة المادية والمعنوية في مؤسسة الجيل الجديد ودور ذلك في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي؟
٥. ما هو أثر تقييم الأداء على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مجموعة الجيل الجديد؟
٦. ما مدى تشجيع إدارة الموارد البشرية للعاملين في مؤسسة الجيل الجديد ودور ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي؟
٧. ما هو دور الأنشطة الاجتماعية والترفيهية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجموعة؟
٨. ما هو دور نظام الترقيات المعمول به ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي؟
٩. ما مدى تأثير الحوافز والمكافآت على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسه الجيل الجديد؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف لدراسة إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد- صنعا في تحقيق رضا العاملين فيها، وفي ضوء الهدف الأساس وضعت مجموعة من الأهداف الفرعية الآتية:

١. التعرف على نوعية الدورات التدريبية التي تنفذها إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
٢. التعرف على مدى تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها في تحقيق الرضا الوظيفي.



٣. التعرف على مدى توفير بيئة العمل المناسبة المادية والمعنوية في مؤسسة الجيل الجديد، ودورها في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي.
٤. التعرف على مدى فاعلية عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.
٥. التعرف على مستوى تشجيع إدارة الموارد البشرية للعاملين في المجموعة، ودور ذلك في تحقيق رضاهم الوظيفي.
٦. التعرف على دور الأنشطة الاجتماعية والترفيهية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.
٧. التعرف على دور نظام الترقيات المعمول به، ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.
٨. التعرف على دور الحوافز والمكافآت في المجموعة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها.

#### رابعاً: فرضيات الدراسة:

- ١- تنفذ إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد دورات تدريبية تساهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ٢- الانصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشري في مؤسسة الجيل الجديدة قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.
- ٣- توفير بيئة العمل المناسبة المادية والمعنوية في مؤسسة الجيل الجديد قد تساهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.
- ٤- العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد قد تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ٥- تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الجيل.
- ٦- تفعيل إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد للأنشطة الاجتماعية والترفيهية ومشاركتهم في مختلف المناسبات مما قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ٧- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين الدورات التدريبية، ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجموعة.
- ٨- توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين العمر وتفعيل الأنشطة والترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية في المجموعة.





### خامساً: منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه المنهج المناسب لطبيعة الظاهرة المدروسة، وذلك من خلال وصف الظاهرة وصفا دقيقا، وتحليل البيانات التي استقاها من مجتمع الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والخروج بنتائج قد تدعم أو تنفي فرضيات الدراسة.

### سادساً: تحديد مجتمع الدراسة والعينة:

بما أن الهدف من الدراسة هو التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الجيل الجديد، فقد استهدفت الدراسة الموظفين العاملين فيها في الإدارة العامة والفروع في جميع المحافظات، ومن مختلف المناصب الإدارية (موظفين، رؤساء أقسام، مدراء إدارات، مساعد مدير إدارة/ فرع ومدير عام).

ويبلغ حجم العينة (١٢٢مفردة) وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة، نظرا لعدم قدرة الباحث على عينة منتظمة؛ نظرا لتبديل فترات عمل الموظفين، ولأن توزيع الاستبيان كان في فترة موسم معرض الكتاب الذي يتم تفعيله سنوياً من قبل المؤسسة، مما اضطر الباحث لتوزيع الاستبيان على المتواجدين اثناء توزيع الاستبيان.

### سابعاً: أدوات جمع البيانات:

استخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة والمكون من محورين:

**المحور الأول:** ويتعلق بالبيانات الذاتية للمجتمع الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

**المحور الثاني:** يتعلق بالأسئلة الخاصة بتحقيق الفرضيات وتم تقسيمها الى خمسة محاور:

- ١- اسئلة خاصة بالدورات التدريبية.
- ٢- اسئلة خاصة بتقييم الأداء.
- ٣- اسئلة خاصة بمشاركة رؤساء العمل للموظفين بمختلف المناسبات والفعاليات.
- ٤- اسئلة خاصة بالأجور والحوافز.
- ٥- اسئلة خاصة ببيئة العمل الداخلية والخارجية.

كما تم توزيع الاستمارة على عينة استطلاعية للتأكد من سلامة الاستبيان ووضوحه لمجتمع الدراسة، وتم قياس مدى ثبات الاستبيان، ويقصد بذلك: أن يعطي هذا الاستبيان نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات



الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

### ثامناً: حدود ومتغيرات الدراسة:

#### ١- حدود الدراسة:

- أ. الحد الموضوعي: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على مؤسسة الجيل الجديد- صنعاء.
- ب. الحد المكاني: مجموعة الجيل الجديد- في الإدارة العامة بصنعاء وكافة فروع المؤسسة في المحافظات الأخرى.
- ت. الحد البشري: موظفي مجموعة الجيل الجديد- (موظفين - رؤساء اقسام - مدراء إدارة/ فرع- مساعد مدير إدارة / فرع، مساعد مدير عام).
- ث. الحد الزمني: تم البدء في تنفيذ الدراسة ٢٠١٦/١١/١ وحتى ٢٠١٧/٢/١٠م.

#### ٢- متغيرات الدراسة.

- أ. المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية
- ب. المتغير التابع: الرضا الوظيفي.

### تاسعاً: مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

#### ١- تعريف إدارة الموارد البشرية:

تذكر سعاد برنوطي بأن إدارة الموارد البشرية " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها".<sup>(١)</sup> ويعرفها حمود عقلان بأنها: " مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بإعداد الأعمال وتحديد القائمين على تنفيذها توفيرهم وتهيئتهم والمحافظة عليهم والعمل على توليد وتنمية المعارف لديهم واكتشاف إمكانياتهم وتسخيرها في تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بشكل متوازن".<sup>(٢)</sup>

أما التعريف الذي اعتمده الدراسة كتعريف إجرائي ريفنا الخاص فإن إدارة الموارد البشرية: " إدارة تُعنى بالتخطيط الاستراتيجي للأفراد وإيجاد وتطوير وإدارة أنظمة وأنشطة ووسائل وبيئة

<sup>١</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، عمان، ٢٠٠٧، ص: ١٧

<sup>٢</sup> حمود عقلان، إدارة الموارد البشرية، مدخل قيمي، الأمين للنشر والتوزيع، اليمن، صنعاء، ٢٠١٢، ص: ٣٠



عمل تُنمِّيهم وتحفزهم وتحافظ عليهم لتحقيق أهداف المنظمة والموائمة بين هذه الأهداف وأهدافهم الشخصية<sup>(١)</sup>

## ٢- تعريف الموارد البشرية:

كل إنسان يمثل مصدراً للنفع أو مكاناً للطاقة أو وسيلةً إليه أو يمكن له أن يكون ذلك.<sup>(٢)</sup>

## ٣- تعريف الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي بتعدد الدراسات المتعلقة بظاهرة الرضا الوظيفي والنتيجة عن عدد الاتجاهات والنظريات والمدارس سواء الاجتماعية أو السلوكية أو الإدارية وغيرها، ويمكن تلخيص ذلك بأن الرضا الوظيفي عملية إشباع الحاجات المادية والمعنوية للفرد من خلال العمل ( سلوكياً)، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدي الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (نفسية) والأثر الذي يحصل لهذا الشعور النفسي بالارتياح في أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها ( اجتماعي تنظيمي)، وبالتالي توجد علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المؤسسة وتقدمها (إداري).

ويعرف المعمر "الرضا الوظيفي بأنه: الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية"<sup>(٣)</sup>.

ويري شاويش " أن الرضا الوظيفي: عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإداريين كلما ارتفعت درجة الرضا"<sup>(٤)</sup>.

ويعرفه عبد الباقي بأنه عبارة عن " مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة"<sup>٥</sup>، وأن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقبول

<sup>١</sup> عبد الملك ملهي، المهارات المتكاملة لإعداد رؤساء وأخصائيي الموارد البشرية، مادة تدريبية أعدت وقدمت لمؤسسة سبأفون للاتصالات، صنعاء، ٢٠١٥، ص: ٢١

<sup>٢</sup> حمود عقلا، مرجع سابق، ص: ٢٩

<sup>٣</sup> مصور المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٩٣، ص: ٦٥.

<sup>٤</sup> مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، ١٩٩٦م، ص: ١١٠.

<sup>٥</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي - مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣م، ص: ٢٣٠.



والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل<sup>(١)</sup>.

ويرى فرج: أن الرضا عن العمل ينقسم إلى نوعين هما<sup>(٢)</sup>:

أ. الرضا العام عن العمل: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضٍ أم غير راضٍ هكذا على الإطلاق، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضا عنها العامل أكثر من غيرها ولا مقدار ذلك، فضلاً عن الجوانب التي لا يرضا عنها أصلاً، بيد أنه يفيد في إلقاء نظرة عامة على موقف العامل إزاء عمله.

ب. الرضا النوهي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدة، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقى، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه الجوانب في أنها تُمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تُسهم في خفض الرضا أو زيادته.

أما التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: "هو مدى توفير المؤسسة للاحتياجات اللازمة للعاملين المادية والمعنوية والتأهيلية وغيرها والتي بدورها تترجم سلوكياتهم وفعاليتهم وتصرفاتهم تجاه المؤسسة التي ينتمون إليها سلبياً أو إيجابياً".

#### ٤- تعريف تقييم عملية الأداء:

يعرف هاشم تقييم الأداء بأنه: "تحليل وتقييم أداء العاملين وسلوكهم فيه، وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها، وتحملهم لمسئولياتهم وإمكانيات تقلدهم لمناصب ووظائف أي مستوى أعلى"<sup>(٣)</sup>.

ويعرف برنوطي عملية تقييم الأداء: بأنها عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا، وفي أي المجالات، هذا الأداء يشمل الاعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه"<sup>(٤)</sup>.

يرى نصر الله أن عملية تقييم الأداء: "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسئولياتهم الحالية، واستعدادهم لتقليد مناصب أعلى مستقبلاً"<sup>(١)</sup>.

<sup>١</sup> ايمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، المؤلف، ١٩٩٦م، ص: ٢٢١.

<sup>٢</sup> طريف فرج، السلوك القيادي وفعاليتة الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢م، ١٦٢.

<sup>٣</sup> زكي محمود هاشم، أساسيات الادارة، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٦م، ص: ٢٩٥.

<sup>٤</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م، ص: ٣٧٨.



والتعريف الإجرائي لأغراض الدراسة: " هي تلك العملية التي يتم من خلالها قياس أداء الموظفين وفقاً لمعايير محددة مسبقاً بغرض قياس مستويات الأداء عن فترات محددة"

#### ٥- مجموعة الجيل الجديد:

تأسست مجموعة الجيل الجديد عام ( ١٩٥٨م ) باسم مكتبة الجيل الجديد في مجال بيع وشراء الكتب والصحف والمجلات، ثم أضافت نشاط الاستيراد وتحويل الاسم إلى مجموعة الجيل الجديد، وهي تضم أكثر من (١٨) قسماً في مختلف الأصناف وهي: قسم الورق، قسم الأدوات المدرسية، قسم مستلزمات المطابع، قسم الأقلام، قسم الأدوات المكتبية، قسم التحقيق والنشر، قسم القرطاسية، قسم الضنون الجميلة، قسم الكتب والمطبوعات، قسم الالكترونيات والأحبار، قسم الملفات والمغلطات، قسم الكتب الإنجليزية، قسم مبيعات الشركات، قسم الدعاية والإعلان، وتعتمد المجموعة في استيراد كافة منتجاتها على أشهر الماركات العالمية مثل: بايرون، بايلوت، شنيدر، ساكس، يوهو، فلاير، إي بي بي، هزابل، شفر إمبريال، كي دلبيو، إخوان باسيل، كورس، رينكو، كاسيو، ريكسل، كومس. الخ. وتمتلك المجموعة سلسلة فروع وصلت إلى (١٥) فرعاً في أنحاء الجمهورية اليمنية وبعدهم موظفين حوالي (٢٣٥) موظفاً.<sup>(١)</sup>

#### ٦- المؤسسات:

مصطلح تم استخدامه لأغراض هذه الدراسة ليدل على أي كيان منظم له مدخلات ومخرجات، وأفراد منتسبون، ونظام يربط بين هذه المتغيرات ويشمل ذلك الشركة، المؤسسة، والتنظيم، والمنظمة.

#### عاشراً: الدراسات السابقة:

١- دراسة مراد سليم عطياتي، عبد الله جميل أبو سلمى (٢٠١٤) بعنوان "أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن"<sup>(٢)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات أخلاقيات العمل في أنشطة إدارات الموارد البشرية في الشركات العاملة في قطاع الاتصالات الخلوية في الأردن، وقياس أثر تلك الممارسات على تحقيق رضا العاملين في الشركات موضوع البحث، تألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد

<sup>١</sup> حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الأردن، ٢٠٠٢م، ص ١٦٩.

<sup>٢</sup> <http://www.aag-ye.com>

<sup>٣</sup> مراد سليم عطياتي، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ٢، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ٢٠١٤، ص ٣٩٠-٣٩١.



العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في المملكة الأردنية الهاشمية، والمسجلة في هيئة تنظيم الاتصالات وعددهم ( ٢١٤٣ ) موظفاً، ولغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة مكونة من ٣٠٠ شخص بحسب المعادلة الخاصة بتحديد حجم العينة، وتم توزيع ٣٠٠ استبانة، وبالإشارة إلى النتائج التي تم التوصل إليها فإن الباحثين يتوقعان أن تستمر المشاعر الإيجابية للعاملين تجاه شركات الاتصالات الخلوية؛ ذلك أن الرضا هو حالة يقف أثرها على شيء قد مضى بينما يمتد أثر الروح المعنوية للمستقبل، ويستنتج الباحث أن حالة الرضا التي عبر عنها العاملون في شركات الاتصالات الخلوية هي انعكاس لقيام الشركات بموضوع البحث بإشباع حاجات العاملين فيها المادية والمعنوية، وأن ممارسة إدارات الموارد البشرية للجوانب الأخلاقية التي تقوم على أسس العدالة والمساواة والشفافية والنزاهة في أنشطتها له بالغ الأثر على رفع الروح المعنوية؛ التي بدورها تنعكس على حالة الرضا عن العمل.

## ٢- دراسة حجاج (٢٠٠٧) بعنوان: "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية (١)"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات الآتية: "الراتب، الإمكانيات والأدوات، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، المزايا التي تقدمها الوزارة". كما وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الآتية "العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة"، وتتكون عينة الدراسة من جميع الموظفين في وزارة الحكم المحلي في قطاع غزة والبالغ عددهم (١٢٠) موظفاً وموظفة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن متوسط إجمالي الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في هذه الدراسة (٣٤,٥٪) لكل عنصر من العناصر الأربعة التي تتكون منها الاستبانة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير "الجنس"، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر"، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير (الخبرة). وأوصت الدراسة بإعطاء أهمية كبيرة للحوافز المادية، وتطبيق مبدأ العدل والمساواة بين الأفراد، وضرورة الاهتمام بالإمكانيات والأدوات، والاهتمام بأمن وسلامة العاملين داخل الوزارة، وضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية وإعطاء دورات تدريبية للعاملين داخل الوزارة، واختصار عدد ساعات الدوام الرسمي.

<sup>١</sup> خليل حجاج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٧م، ص ٨٤٤-٨١٩.



### ٣- دراسة محيسن (٢٠٠٤) بعنوان "مدى رضا موظفي وكالة الغوث عن أنظمة التعويض والحوافز من وجهة نظر العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة"<sup>(١)</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، والتي تعود إلى الاختلافات في أنظمة التعويض، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبالغ عددهم (٩٩٠)، في حين ضمت عينة الدراسة (٢٥٤) موظفاً أي (٢٦٪) من مجتمع الدراسة موزعين على الأنظمة التعاقدية. وأظهرت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي وكالة الغوث كانت متدنية، حيث وصلت إلى (٥٨.٨٢٪)، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات "الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن" في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز، وقد بينت الدراسة أن الموظفين العاملين وفق النظام التعاقدية (A) هم أكثر رضا من نظرائهم العاملين وفق النظام (X)، وأن الموظفين العاملين وفق النظام (X) هم أكثر رضا من نظرائهم العاملين وفق النظام (Z)، وأشارت الدراسة إلى أن الراتب والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، والعدل والمساواة بين الموظفين كانت على الترتيب هي العناصر المساعدة في تحسين درجة الرضا الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة توحيد الأنظمة التعاقدية، وكذلك العمل على تحسين رواتب الموظفين عبر إجراء مسح ميداني لمعدلات الأجور ومقارنتها بمعدلات غلاء المعيشة، وبضرورة إعادة النظر في نظام الترقيّة المعمول به في وكالة الغوث الدولية.

### ٤- دراسة الحيدر (٢٠٠٥) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض"<sup>(٢)</sup>

أُجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض من الأطباء والممرضين بهدف معرفة مدى الرضا الوظيفي بينهم وتأثيره على عملهم وقد أظهرت الدراسة أن الشئ الذي يناله الموظف عند إجادته للعمل ونظرة المجتمع الإيجابية للعاملين بالقطاع الصحي، وإمكانية الظهور في المجتمع هي أهم الحوافز المعنوية، أما الجانب المادي فقد تمثل بالرضا عن الترقيّة وتوفير وظيفة دائمة أو مستقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا يزداد في الغالب بين الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية، وأن الرضا عن المكافآت المعنوية لدى العاملين السعوديين

<sup>١</sup> وجدي محيسن، مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٤م

<sup>٢</sup> عبد المحسن الحيدر، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ٢٠٠٩م، ص ١٣٠.



والعرب أعلى منه لدى الأوروبيين والأمريكيين، وأن الذكور أكثر رضا عن عبء العمل من الإناث، وأن سبب تدني الرضا هو إمكانية التعرض للعدوى. وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المالية للذين يعملون في المناوبات الليلية أو زيادة رصيدهم، وتخفيف عمل الإناث بالمناوبات الليلية وأن تتناسب المرتبات مع كمية العمل.

#### ٥- دراسة المدلج (٢٠٠٣) بعنوان "قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة"<sup>(١)</sup>

ركزت الدراسة على دور البعد المالي وبيئة العمل والعملية الإدارية، والتطور الذاتي والوظيفي، وعلاقات العمل بمستوى الرضا الوظيفي لدى فئة البحث، وأهم نتائج الدراسة هو عدم رضا أفراد الدراسة نحو نظام الأجور وبالذات لدى الفنيين التابعين إلى ديوان الخدمة المدنية، وأن العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب هي ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، إتاحة الوقت الكافي لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب والبدايات التي يحصل عليها الموظف، وبرامج التدريب الداخلي، وفرص الترقية المتاحة. وقد أوصت الدراسة بربط تدريب العاملين بمستوى أدائهم بحيث يكون التدريب نوعاً من الحوافز وتنويع الدورات التدريبية، والاهتمام بنظام الحوافز والعوائد التي يحصل عليها الفرد، والتخلص من وسائل الرقابة الشديدة وإعطاء الحرية في الأداء والاهتمام بالحوافز المعنوية، وعدم قصر الاهتمام على الحوافز المادية.

#### ٦- دراسة الخاجة (٢٠٠٣) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية"<sup>(٢)</sup>

وقد هدفت الدراسة للتعرف على اتجاهات العاملين في مجال العلاقات العامة نحو العلاقات العامة وارتباط ذلك باتجاهات الإدارة العليا نحو الوظيفة، علاوة على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل، وتأثير استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسات الإماراتية على تحقيق الارتياح والشعور بالرضا عن العمل بين العاملين في العلاقات العامة. وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها أن اتجاهات العاملين في العلاقات العامة بصورة عامة إيجابية نحو وظيفة العلاقات العامة، وأنهم يدركون تماماً احتياجاتها ومتطلباتها الوظيفية، وهناك إدراك أيضاً لوجود أوضاع سلبية لوظيفتهم تسبب لها، وتؤدي إلى تدني الرضا الوظيفي عند المبحوثات، وأحد الأسباب المؤدية لذلك اتجاهات الإدارة

<sup>١</sup> عبد الله عبد المحسن فهد المدلج، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤.

<sup>٢</sup> أمي الخاجة، الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٣، ص ١٦٥.





العليا نحو الوظيفة، وأبرزت الدراسة أن العوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل تفوق أهميتها العوامل المادية مثل ارتفاع الأجور والحوافز المادية والظروف المادية الطبيعية، كما أكدت وجود علاقة بين استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسة وبين شعور المبحوثات بالرضا عن العمل، فقد تبين أن الرضا عن العمل يرتبط ببعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستوراً للعلاقات الإنسانية، وهذه العوامل هي شعور الممارسات بالأمن والاستقرار في العمل، والعلاقات الاجتماعية الطيبة مع الزملاء والرؤساء ومشاركتهم في اتخاذ القرارات. وقد أوصت الدراسة بضرورة الالتزام التام بتنمية الموارد البشرية، والتخطيط الجدي لضمان التقدم، وأهمية النظر للتدريب كاستثمار طويل الأجل، وتطبيق نظام تحفيز فعال، وتفويض صلاحيات كافية، وإطلاق مبادرات خلاقة، والاهتمام ببناء روح الفريق والحرص على تنمية المشاعر الايجابية، وتطبيق نظم تقييم أداء عادل، والتأكيد على توفير بيئة عمل مؤسسي تسمح بالتواصل مع العاملات في العلاقات العامة.

٧- دراسة. (Kofi Fred Asiedu, ٢٠٠٢): بعنوان "الخصخصة والأجر والرضا الوظيفي"<sup>(١)</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير الخصخصة والراتب على الرضا الوظيفي بالتطبيق على شركات غانا الأفريقية، وأشارت نتائج هذه الدراسة أن المشاريع الخاصة تدفع أجور أعلى من المؤسسات الحكومية، وقد تبين ذلك في موضوع مستويات الرضا الجزئي، "الأمان في العمل، والأمن الوظيفي، وفرص التدريب"، وتبين أن الأمان في العمل لا يتحسن مع الخصخصة، أما الأمن الوظيفي فقد وجد أنه يزداد مع التخصص، فقد أوضحت الدراسة أن العمال في المشاريع الخاصة أكثر أمناً في وظائفهم عن المؤسسات الحكومية، وبالتالي فإن الانتقال من المؤسسة الحكومية إلى المؤسسة الخاصة يعتبر تهديداً للأمن الوظيفي، والنتائج أظهرت أن فرص التدريب لم تتحسن مع الخصخصة، بينما كانت هذه الفرصة متاحة أكثر في ظل المؤسسات الحكومية، وأوصت الدراسة بزيادة فرص التدريب في المؤسسات الخاصة، وتحسين الأجور في القطاع الحكومي.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة عدداً من الدراسات التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي سعياً منه لإثراء الدراسة والاستفادة منها في التعرف على نوعية الدراسات المستخدمة في مجتمعات أخرى، وكذا نوعية المنهجية التي اعتمدها كل دراسة.

<sup>١</sup>- Kofi, Fred Asiedu, Privatization wages and job satisfaction, The case of Ghana, dissertation abstract, wageningen university.(٢٠٠٢)



تناولت بعض الدراسات أثر أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي مثل: دراسة

(عيطاني، وأبو سلمى ٢٠١٤م) وتناولت بعض الدراسات موضوع الرضا الوظيفي كمحور أساسي في الدراسة، مثل: دراسة (محيسن ٢٠٠٤م) الحيدر ٢٠٠٥م) والخاجة (٢٠٠٣م).

وتناولت بعض الدراسات قياس مستوى الرضا الوظيفي مثل دراسة (المدلج ٢٠٠٣م) و(حجاج ٢٠٠٧م).

ولاحظ الباحث أن الدراسات استعرضت أهمية بيئة العمل في تحقيق الرضا الوظيفي، ومحدودية الدراسات التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما لاحظ الباحث استخدام الدراسات لمنهج بحثية متعددة وأساليب إحصائية مختلفة لتحليل وتفسير البيانات، ومعظمها استخدم المنهج الوصفي، كما اعتمدت جميعها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات، وذلك باستخدام تقنية الاستبيان كأداة للدراسة. كما اختلفت الدراسات في بيئة ومجتمع الدراسة فالبعض تم في مؤسسات حكومية وبعضها في مؤسسات خاصة.

#### وأهم ما يميز هذه الدراسة:

- تعتبر من أولى الدراسات المحلية التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي باعتبار أنه لا توجد دراسات سابقة في نفس الموضوع وفي نفس المجال على حد علم الباحث.
- تختلف في المجال الزمني عن الدراسات السابقة حيث إن معظمها كانت ما بين (٢٠٠٢- ٢٠٠٧م) ما عدى دراسة عطيانى وأبو سلمى، واللذان تعتبران حديثتان (٢٠١٤م) بينما الدراسة الحالية تمت في فبراير ٢٠١٧م.
- اختيار مؤسسة مجموعة الجيل الجديد كمجتمع للدراسة هي مؤسسة خدمية تقدم خدمات معرفية لشريحة واسعة من أبناء المجتمع، وخاصة وأن لها فروعاً في مختلف المحافظات اليمنية، ولأنها مؤسسة خاصة استهدفها البحث لما يميز المؤسسات الخاصة في اليمن في ظل الظروف الراهنة التي تعاني منها اليمن، وحتى تتحقق للدراسة موضوعيتها؛ لأن المؤسسات الحكومية غالباً ما تعاني أوضاعاً غير جيدة في ظل أحداث الحرب في البلد وعدم حصول العاملين على حقوقهم المادية، والتي أثرت على مستوى معنوياتهم، وبالتالي لن يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الحكومي وأغلب العاملين في القطاع الخاص.
- تميزت عن الدراسات السابقة في التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي؛ لأنها الإدارة التي تعنى بشئون العاملين منذ البدايات الأولى لتوليتهم العمل وحتى تقاعدهم أو خروجهم من العمل، فهي على صلة مباشرة بهم، حيث يرى الباحث أنها تسهم في



تكوين صورة واضحة عن مدى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال مختلف الممارسات والفعاليات التي تنفذها إدارة الموارد البشرية.

### أحد عشر" تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة:

#### أولاً: ثبات الاستبانة Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

#### معامل الثبات ألفا كرونباخ:

جدول رقم (١) يوضح معامل الثبات ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	المحاور
٧	.٨٨٨	المحور الأول
٨	.٨٦٥	المحور الثاني
٥	.٧٨٩	المحور الثالث
٣	.٦٨٨	المحور الرابع
٣	.٧٦٨	المحور الخامس
٥	.٦٣٢	المحور السادس
٣٧	.٩٤٢	جميع المحاور

واضح من النتائج المذكورة في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ أعلى من (٠.٦٠) لكل المحاور؛ لذا يمكن اعتبار هذا المقياس التدريجي موثوقاً منه، ويمكن الاعتماد عليه في العينة. كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة (٠.٩٤٢) وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع جداً، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها، ونكون بذلك قد أكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.



## ثانياً: تحليل البيانات الديموغرافية:

جدول رقم (٢) يوضح البيانات الديموغرافية لأفراد العينة

المتغيرات	الضئات	التكرارات	النسبة
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٥٨	٤٧,٥
	٣٠-٣٩ سنه	٥٠	٤١,٠
	٤٠-٤٩ سنه	١٣	١٠,٧
	٥٠ سنه فأكثر	١	.٨
المؤهل التعليمي	ثانوية وما في مستواها	٤٤	٣٦
	دبلوم بعد الثانوية	٢٣	١٨,٩
	جامعي	٥٥	٤٥,٢
المنصب الاداري	رئيس قسم	٩١	٧٤,٦
	مدير إدارة / فرع	٢٢	١٨,٠
	مساعد مدير إدارة الفرع	٧	٥,٧
	مساعد / نائب مدير عام	٢	١,٦
عدد الدورات التأهيلية	٥ دورات فأقل	١١٤	٩٣,٤
	٦-٨ دورات	٣	٢,٥
	أكثر من ٨ دورات	٥	٤,١
الخبرة العملية	أقل من ٥ سنوات	٣٣	٢٧,٠
	٥-٩ سنوات	٦١	٥٠,٠
	١٠-١٤ سنه	١٥	١٢,٣
	١٥-١٩ سنه	٨	٦,٦
	٢٠ سنة فأكثر	٥	٤,١

يتضح من الجدول رقم (٢) فيما يتعلق بفترة العمر أن غالبية أفراد العينة العاملين في مؤسسة الجيل الجديد هم من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن ٣٠ سنة، وذلك بنسبة (٤٧,٥٪) من بيانات العينة، وتليها الفئة العمرية (٣٠ - ٣٩ سنة) والذين بلغت نسبتهم (٤١٪) من بيانات العينة مع العلم أن هناك نسبة (١٣٪) من الفئة العمرية (٤٠ - ٤٩ سنة).



ومما تقدم يتضح أن مجموعة الجيل الجديد تحرص على توظيف الشباب في مختلف إداراتها، وذلك إيماناً منها بقدرات ومهارات الشباب، وكذا تماشياً مع هويتها المؤسسية والتي تعنى بطباعة وبيع كافة المستلزمات المدرسية.

ونلاحظ من الجدول كذلك فيما يتعلق بالمؤهل العلمي أن غالبية أفراد العينة لديهم شهادات جامعية، ويشكلون نسبة (٤٥,٢%) وتليها من لديهم ثانوية وما في مستواها بنسبة (٣٦%)، وقد يعود وجود هذا العدد من حملة الثانوية العامة لوجود وظائف تكرارية روتينية لا تتطلب مؤهلات جامعية في فروع المجموعة، بينما وجد أن من لديهم دبلوم ما بعد الثانوية يشكلون نسبة (١٨,٩%)، ونتيجة هذه الفقرة تؤكد النتيجة السابقة، وهذا يدل على توجه مؤسسة الجيل الجديد في توظيف الشباب ذوي المهارات العلمية، والحاصلين على الشهادات الجامعية في تخصصات مختلفة .

أما فيما يتعلق بتحليل الفقرة الخاصة بالمنصب الإداري نجد أن غالبية أفراد العينة يشغلون منصب رئيس قسم بنسبة (٧٤,٦%) تليها نسبة (١٨%) من يشغلون منصب مدير إدارة / فرع، وهذا يؤكد نتيجة الفقرة السابقة أن من لديهم شهادات جامعية هم من يشغلون منصب رئيس قسم أو مدير إدارة، وقد يعزى ذلك إلى أن المؤهل التعليمي العالي شرط أساس للحصول على المنصب الوظيفي في مؤسسة الجيل الجديد .

أما فيما يتعلق بالدورات التأهيلية نلاحظ أن (٩٣,٤%) من أفراد العينة حاصلين على (٥ دورات فأقل)، وقد يعزى ذلك إلى الأوضاع الاستثنائية التي لازالت مستمرة في البلد مما أدى إلى عدم التمكن من رفع معدلات التدريب بالشكل المطلوب.

أما بالنسبة للخبرة العملية نلاحظ أن (٥٠%) من المبحوثين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (٥ - ٩ سنوات)، بينما نجد أن من لديهم (أقل من ٥ سنوات خبرة) نسبتهم (٢٧%)، تليها نسبة (١٢,٣%) لمن لديهم سنوات خبرة تتراوح بين (١٠ - ١٤).

ويلاحظ بناء على ذلك أن العاملين الذين لديهم من ٥ إلى ٩ سنوات خبرة هم من فئة الشباب، وهذا يؤكد التحليل السابق.

### ثالثاً: تحليل فرضيات الدراسة:

تم استخدام اختبار t-test لعينة واحدة، وذلك لمقارنة متوسط كل فقرة بالمتوسط الافتراضي لمقياس ليكرت الخماسي، والذي يساوي (٣) وإذا كانت مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) فهذا يدل أن هناك فرق بين المتوسطات، وهذا الفرق ذو دلالة إحصائية يؤكد أن متوسط الفقرة أعلى من المتوسط الافتراضي.



المحور	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختباراً	مستوى الدلالة
المحور الأول	٣,٢٧٦٣	.٨٠٩٧٤	٣,٧٧٠	.٠٠٠
المحور الثاني	٣,١٤٧٥	.٧٩٣٠٢	٢,٠٥٥	.٠٤٢
المحور الثالث	٣,٣١٣١	.٨٧١٩٦	٣,٩٦٦	.٠٠٠
المحور الرابع	٣,١٣١١	.٨٢١٦١	١,٧٦٣	.٠٨٠
المحور الخامس	٢,٧٣٧٧	.٩٦٨٠٢	-٢,٩٩٣	.٠٠٣
المحور السادس	٣,٢٨٨٥	.٩٩٥٨٨	٣,٢٠٠	.٠٠٢

مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هناك دلالة إحصائية، وأن الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (٣) يعتبر ذا دلالة إحصائية.

#### تحليل الفرضية الأولى

- تنفذ إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية تساهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم.

جدول رقم (٣) يوضح استجابات العينة بدور الدورات التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي

العبارة	أوافق تماماً		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختباراً	مستوى الدلالة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	٨.٢	١٠	٢٥.٤	٣١	٣١.١	٣٨	٢٤.٦	٣٠	١٠.٧	١٣	٣,٧٠	١,٠٨١	٤.٠٣	.٦٨٨
٢	٢٣.٠	٢٨	٤٣.٤	٥٣	٢٠.٥	٢٥	٧.٤	٩	٥.٧	٧	٣,٥٦	١,٠٢٩	٧,٢٠٣	.٠٠٠
٣	١٦.٤	٢٠	٤١.٨	٥١	٢٧.٩	٣٤	٩.٠	١١	٤.٩	٦	٢,٩٢	١,١١٨	٥,٩٨٣	.٠٠٠
٤	٩.٠	١١	٢١.٣	٢٦	٣٢.٠	٣٩	٢٧.٩	٣٤	٩.٨	١٢	٣,٤٦	.٩٧٢	.٨١٠	.٤٢٠
٥	١٠.٧	١٣	٤٤.٣	٥٤	٢٩.٥	٣٦	١١.٥	١٤	٤.١	٥	٣,٢٠	.٩٩٣	٥,٢١٧	.٠٠٠
٦	٦.٦	٨	٤٤	٥٤	٣٦.١	٤٤	١٩.٧	٢٤	٤.٩	٦	٣,١٤	.٩٩٨	٢,١٨٨	.٠٣١
٧	٦.٦	٨	٣٢.٠	٣٩	٣٦,١	٤٤	١٩,٧	٢٤	٥,٧	٧	٣,٥١	١,٠٣٠	١,٥٤١	.١٢٦



يتضح من الجدول رقم (٣) والذي يبين دور الدورات التدريبية في تحقيق الرضا الوظيفي أن فقرة "أحصل على التدريب الذي يغطي احتياجات وظيفتي" بأن غالبية أفراد العينة أجابوا محايداً وبنسبة (٣١.١) يأتي بعدها (٢٥.٤) كموافقين على أن الموظف يحصل على التدريب الذي يغطي احتياجاته، وبمتوسط قدره (٣.٧٠) مما يؤكد موافقتهم على ذلك، بينما الملاحظ بأن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٤.٠٣) يدل على أن مستوى الدلالة أعلى من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له أي دلالة إحصائية؛ بينما نجد فقرة "برامج التدريب التي حضرتها كانت مفيدة جداً في مجال عملي" بأن غالبية

أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٣.٤) ويأتي بعدها (٢٣.٠) موافقين تماماً، وذلك كونهم تدربوا على دورات تدريبية مفيدة في مجال أعمالهم، وبملاحظة قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٧.٢٠٣) يلاحظ بأن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي لها دلالة إحصائية، أي أن الدورات التدريبية التي يحصل عليها الموظفون مفيدة في مجال أعمالهم. ونجد في الفقرة الثالثة "برامج التدريب التي حضرتها كانت حديثة من حيث المحتوى" بأن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة بنسبة (٤١.٨) بينما المحايدون كانوا بنسبة (٢٧.٩) وبمتوسط قدره (٢.٩٢) مما يؤكد موافقتهم على أن "برامج التدريب التي حضرها كانت حديثة من حيث المحتوى، وعند ملاحظة قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٥.٩٨٣) فإن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية.

أما الفقرة الرابعة "يتم تشجيع المبرزين في الدورات التدريبية" فإن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بمحايد وبنسبة

(٣٢.٠) ويأتي بعدها غير الموافقين على أنه يتم تشجيع المبرزين في الدورات التدريبية وهم بنسبة (٢٧.٩) وبمتوسط قدره (٣.٤٦) بينما قيمة اختبار t-test تساوي (٣.٤٦)، وبالتالي فإن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية. بينما الفقرة "تحسن مستواي الوظيفي نتيجة التدريب الذي حصلت عليه" يوضح بأن غالبية أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٤.٣) وتليها المحايدون بنسبة (٢٩.٥) وبمتوسط قدر (٣.٢٠) وبما يؤكد موافقتهم على أن التدريب الذين حصلوا عليه قد حسّن من مستوى أدائهم لعملهم، وبالتالي تحقق لهم الرضا عن عملهم، وهذا ما نلاحظه في قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٥.٢١٧) حيث ظهرت مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية.

وبملاحظة الفقرة الخاصة بقياس مستوى رضا الموظف عن التدريب "أنا راض عن جودة التدريب الذي تقدمه لي مؤسستي" فإن غالبية العينة كانت إجاباتهم بالموافقة بنسبة (٣٦.١) وتليها اجابة المحايد بنسبة (٣٢.٨) وبمتوسط قدره (٣.١٤) مما يدل على موافقتهم بأنهم راضون عن جودة



التدريب الذي تقدمه لهم إدارة الموارد البشرية في مؤسستهم التي يعملون فيها. وبملاحظة قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٢,١٨٨) فإن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) مما يدل ان الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة احصائية. أما الفقرة الاخيرة الخاصة بالفرضية الأولى " التدريب من الأولويات التي ترعاها إدارة الموارد البشرية " نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أجابوا بمحايد بنسبة (٣٦,١) يأتي بعدها (٣٢,٠) كموافقين على أن التدريب من الأولويات التي ترعاها إدارة الموارد البشرية وذلك بمتوسط قدره (٣,٥١) مما يؤكد موافقتهم على ذلك، بينما إذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (١,٥٤١) فالملاحظ بأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له أي دلالة إحصائية.

- نستنتج من تحليل الفرضية الأولى: " تنفذ إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية تساهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم" بأن استجابات أفراد العينة كانت بالإيجاب لغالبية فقرات الدراسة بمتوسط (٣,٢٧٦٣) وأن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٣,٧٧) وحيث إن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) فهذا يدل على أن هناك دلالة إحصائية، وأن الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (٣) يعتبر ذا دلالة إحصائية، مما يدل أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد تعمل على رفع كفاءات وقدرات مواردها البشرية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تتناسب مع تخصصاتهم المهنية، وذلك لأن التدريب يعتبر من الأولويات التي ترعاها كل عام وأن برامج التدريب التي أخذوها كما أكد غالبيتهم كانت مفيدة جدا في مجال عملهم، وأن برامج التدريب كانت حديثة من حيث المحتوى كذلك، وأن هناك تحسن في مستواهم أداءهم الوظيفي نتيجة التدريب الذي حصلوا عليه، كما أنهم راضون عن جودة التدريب الذي تقدمه إدارة الموارد البشرية، كما إنها تشجع المبرزين في الدورات التدريبية، وبالتالي فقد تم اثبات الفرضية الأولى " تنفذ إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية تساهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم".

تحليل الفرضية الثانية: العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقويم الأداء من قبل إدارة الموارد

البشرية قد تساهم في تحقيق الرضا





## جدول رقم (٤) يوضح استجابات العينة بدور العدالة والشفافية في عملية تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي

العبارة	اوافق تماما		اوافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق مطلقا		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختباراً	مستوى الدلالة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	١٦	١٣,١	٥٧	٤٦,٧	٢٨	٢٣,٠	١٥	١٢,٣	٦	٤,٩	٣,٥١	١,٠٣٠	٥,٤٤٧	٠,٠٠٠
٢	٩	٧,٤	٤٠	٣٢,٨	٣٦	٢٩,٥	٢٥	٢٠,٥	١٢	٩,٨	٣,٠٧	١,١٠٧	٠,٧٣٦	٠,٤٦٣
٣	١٤	١١,٥	٢٩	٢٣,٨	٤٥	٣٦,٩	١٨	١٤,٨	١٦	١٣,١	٣,٠٦	١,١٧٣	٠,٥٤٠	٠,٥٩٠
٤	١٢	٩,٨	٤٣	٣٥,٢	٣٩	٣٢,٠	١٥	١٢,٣	١٣	١٠,٧	٣,٢١	١,١٢٢	٢,٠٩٧	٠,٠٣٨
٥	٤	٣,٣	٤٩	٤٠,٢	٤٣	٣٥,٢	١٧	١٣,٩	٩	٧,٤	٣,١٨	٠,٩٧١	٢,٠٥٢	٠,٠٤٢
٦	٧	٥,٧	٣٨	٣١,١	٤٤	٣٦,١	٢٢	١٨,٠	١١	٩,٠	٣,٠٧	١,٠٤٢	٠,٦٩٥	٠,٤٨٨
٧	٨	٦,٦	٣٤	٢٧,٩	٤٠	٣٢,٨	٢٢	١٨,٠	١٨	١٤,٨	٢,٩٣	١,١٤٨	-٠,٦٣١	٠,٥٢٩
٨	١٨	١٤,٨	٣٣	٢٧,٠	٣٥	٢٨,٧	٢١	١٧,٢	١٥	١٢,٣	٣,١٥	١,٢٣١	١,٣٢٤	٠,١٨٨

يوضح الجدول رقم (٤) استجابات أفراد العينة لفقرات متغير العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية قد تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، ونلاحظ ان فقرة " يتم إجراء تقييم ادائي الوظيفي سنويا بانتظام " أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٦,٧) بينما يأتي المحايدون في المرتبة الثانية بنسبة ٢٣,٠ وبمتوسط قدره (٣,٥١) مما يؤكد موافقتهم على أنه يتم إجراء تقييم لأداء الموظف سنويا بانتظام، وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٥,٤٤٧) فنلاحظ ان مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) مما يدل ان الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي فإن له دلالة احصائية، ونجد في تحليل الفقرة الثانية "يتم تكريم الموظفين المبرزين حسب نتائج تقييم الأداء"

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة اجابوا بالموافقة بنسبة (٣٢,٨)، وتليها المحايدون بنسبة (٢٩,٥) ، بينما غير الموافقين كانت نسبتهم (٢٠,٥) وبمتوسط قدره (٣,٠٧) مما يؤكد موافقتهم على ذلك، بينما إذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٠,٧٣٦) فنلاحظ أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له اي دلالة احصائية، ونجد في الفقرة الثالثة " يركز تقييم الأداء على مبدأ العدل والانصاف" أن غالبية أفراد العينة أجابوا محايد وبنسبة (٣٦,٩) يأتي بعدها (٢٣,٨) كموافقين على أن تقييم الأداء يركز على مبدأ العدل والانصاف وبمتوسط قدره (٣,٠٦) مما يؤكد موافقتهم على ذلك، بينما إذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٠,٥٤٠) فنلاحظ أن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥)



مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له أي دلالة إحصائية، ونلاحظ في فقرة " يرتكز التقييم على الشفافية والوضوح " بأن الغالبية أجابوا بالموافقة بنسبة (٣٥,٢) وتليها نسبة المحايدون بنسبة (٣٢,٠) وبمتوسط قدره (٣,٢١) ، حيث نجد بأن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٢,٠٩٧) يشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، ونجد بأن فقرة " النموذج الحالي لتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتي " أن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٠,٢) ويأتي في المرتبة الثانية المحايدون بنسبة (٣٥,٢) وبمتوسط قدره ٣,١٨ بموافقة الموظفين في مؤسسة الجيل الجديد على أن النموذج الحالي لتقييم أدائهم الوظيفي يعتبر مناسباً، ونلاحظ أن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٢,٠٥٢) وأن مستوى الدلالة أقل من ٠,٠٥ مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية.

اما فقرة " يعالج تقييم الأداء جوانب قصور وضعف أدائي " فإن غالبية أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم عن هذه الفقرة بنسبة (٣٦,١) وتليها (٣١,١) كموافقين على أن تقييم الأداء يعالج جوانب قصور وضعف أدائهم لأعمالهم، وبمتوسط قدره (٣,٠٧)، أما إذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٠,٦٩٥) فنلاحظ بأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له أي دلالة إحصائية، وفيما يتعلق بفقرة "يتم الأخذ بنتائج تقييم الأداء السنوي عند الترشيح للترقيات لوظائف عليا " نلاحظ أن نسبة (٣٢,٨) كانوا محايدين بينما ما نسبتهم (٢٧,٩) موافقون على أنه يتم الأخذ بنتائج تقييم الأداء السنوي عند الترشيح للترقيات لوظائف عليا وبمتوسط قدره (٢,٩٣)، ونجد أن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٠,٦٣١) وأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥) مما يدل بأن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة إحصائية، وهذا ما أكدته الفقرة الأخيرة " أنا راض عن نتائج تقييم أدائي السنوي " حيث كانت أعلى نسبة لإجابات المحايدين هي (٢٨,٧) وتليها نسبة الموافقين بنسبة ٢٧,٠ وبمتوسط قدره (٣,١٥)، بينما نلاحظ بأن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (١,٣٢٤) وأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة إحصائية، وهذا يدل بأن غالبية الموظفين راضون عن نتائج التقييم السنوي في مؤسستهم وأنه يتم الأخذ بنتائج تقييم الأداء السنوي عند الترشيح للترقيات لوظائف عليا .

من خلال الاستعراض السابق نجد أن غالبية فقرات الفرضية الثانية "العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية قد تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي" قد أكدت صدقها بمتوسط قدره (٣,١٤٧٥) وحيث قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٢,٠٥٥)، فالملاحظ بأن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) وهذا يدل على أن هناك دلالة إحصائية، وبأن الفرق بين متوسط



المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (٣) يعتبر ذا دلالة احصائية، وبالأخذ بالاعتبار إجابة المحايدين والتي لم تكن بالنفي أو الإثبات لبعض فقرات الفرضية، فإنه يستنتج بأنه توجد شفافية ووضوح في عملية التقييم، وكذا انصاف وعدالة إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم وكما يتم الأخذ بنتائج التقييم السنوي عند الترشح لمناصب عليا، لذلك فإنه يمكن اعتبار أن غالبية الموظفين قد أكدوا رضاهم عن إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء المتبعة لدى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد قد حققت لهم الرضا الوظيفي، وهذا يعني صدق فرضية أن العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

تحليل الفرضية الثالثة: الانصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي.

جدول رقم (٥) يوضح استجابات العينة بدور الإنصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

العبارة	وافق تماما		وافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق مطلقا		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختباراً	مستوى الدلالة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	١١,٥	٥٦	٤٥,٩	٥٦	٢١,٣	٢٦	١١,٥	١٤	٩,٨	١٢	٣,٣٨	١,١٣٨	٣,٦٦٠	٠,٠٠٠
٢	١٠,٧	٥٦	٤٥,٩	٥٦	٢٢,١	٢٧	١١,٥	١٤	٩,٨	١٢	٣,٣٦	١,١٢٩	٣,٥٣٠	٠,٠٠١
٣	٢٢,١	٢٧	٤٤,٣	٥٤	٢٢,١	٢٧	٥,٧	٧	٥,٧	٧	٣,٧١	١,٠٥٦	٧,٤٥٨	٠,٠٠٠
٤	١٧,٢	٢١	٣٢,٨	٤٠	٢٤,٦	٣٠	١٦,٤	٢٠	٩,٠	١١	٣,٣٣	١,٢٠٢	٣,٠١٢	٠,٠٠٣
٥	٩,٨	١٢	٢٩,٥	٣٦	١٦,٤	٢٠	١٨,٠	٢٢	٢٦,٢	٣٢	٢,٧٩	١,٣٧٤	-	٠,٠٨٩

يوضح الجدول رقم (٥) استجابات أفراد العينة لفقرات متغير " الانصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي" ونلاحظ من تحليل فقرات الفرضية بأن فقرة "إن إدارة الموارد البشرية تقدم خدماتها لي كموظف" نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٥,٩) بينما يأتي المحايدين في المرتبة الثانية بنسبة (٢١,٣) وبمتوسط قدره (٣,٣٨)، مما يؤكد موافقتهم بأن إدارة الموارد البشرية تقدم خدماتها لهم كموظفين" وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٣,٦٦٠) فإن مستوى الدلالة أقل من (٠,٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة احصائية، ونجد في تحليل الفقرة الثانية "تحل إدارة الموارد البشرية الشكاوى في حدود الإمكانيات والصلاحيات" نلاحظ أن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٥,٩)



وتليه المحاي دون بنسببة (٢٢.١) وبمتوسط قـدره (٣.٣٨)، مما يؤكد موافقتهم بأن إدارة الموارد البشرية تحل الشكاوى والخلافات بين الموظفين والمقدمة إليها في حدود الإمكانيات والصلاحيات المتاحة لها، وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٣.٥٣٠) فنلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، أما فقرة "تعاملني إدارة الموارد البشرية باحترام وتقدير" نلاحظ أن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٤.٣) وتليها نسبة الموافقين تماما والمحايدين بنسبة (٢٢.١) مما يؤكد موافقتهم بأن إدارة الموارد البشرية تحل الشكاوى والخلافات بين الموظفين والمقدمة إليها في حدود الإمكانيات والصلاحيات المتاحة لها "وبمتوسط قدره (٣.٧١) وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٧.٤٥٨) فإن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، وهذا ما يؤكد تحليل الفقرة الخاصة بـ"تطبق إدارة الموارد البشرية اللوائح على الجميع دون تحيز" حيث يلاحظ بأن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (٣٢.٨) بينما يأتي المحايدون في المرتبة الثانية بنسبة (٢٤.٦) وبمتوسط قدره (٣.٣٣) مما يؤكد موافقتهم بأن إدارة الموارد البشرية تطبق اللوائح على الجميع دون تحيز"، وبملاحظة قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٣.٠١٢) فإن مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥ مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، بينما نجد فقرة "إن إدارة الموارد البشرية توفر تأميناً صحياً مناسباً لجميع العاملين" نجد أن ما نسبتهم ٢٩.٥ موافقون وتليها ما نسبتهم (٢٦.٢) غير موافقين مطلقاً على أن إدارة الموارد البشرية توفر التأمين الصحي المناسب لهم، وبمتوسط قدره ٢.٧٩ وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (-١.٧١٣-) فإننا نلاحظ بأن مستوى الدلالة أكبر من (٠.٠٥) مما يدل بأن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة إحصائية.

ومن تحليل الفقرات السابقة الخاصة بالفرضية "الانصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي" نجد أن فقرات الفرضية جميعها أكدت على إثبات الفرضية وذلك بمتوسط قدره (٣.٣١٣١)، وبما أن قيمة اختبار t-test يساوي (٣.٩٦٦)، فإن الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (٣) يعتبر ذا دلالة إحصائية، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد تقدم خدماتها لجميع الموظفين، وأنها تحل الشكاوى المقدمة من قبل الموظفين في حدود الإمكانيات والصلاحيات المخولة لها من قبل الإدارة العليا، كما وافقوا على أن إدارة الموارد البشرية تعاملهم باحترام وتقدير، وتوفر لهم التأمين الصحي المناسب في حدود الإمكانيات، كما أن هناك إنصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية، وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهذا يؤكد صدق الفرضية بأن "إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة



على تطبيق اللوائح والقوانين المعمول بها في مؤسسة الجيل الجديد دون تحيز" وبين جميع العاملين فيها .

.تحليل الفرضية الرابعة: توفر إدارة الموارد البشرية بيئة العمل المناسبة مما قد يساهم في شعور

الموظفين بالرضا الوظيفي.

جدول رقم (٦) يوضح استجابات العينة لدى توفير إدارة الموارد البشرية لبيئة العمل المناسبة وشعور

#### الموظفين بالرضا الوظيفي

العبارة	وافق تماما		وافق		محايد		لا اوافق		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار t	مستوى الدلالة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	٤,١	٥	٣٦,١	٤٤	٤٠,٢	٤٩	١٢,٣	١٥	٣,١٧	٠,٩٥٩	١,٩٨٢	٠,٥٠
٢	٨,٢	١٠	٤٥,١	٥٥	٢١,٣	٢٦	١٥,٦	١٩	٣,٢٦	١,١٢٧	٢,٥٧١	٠,١١
٣	٤,١	٥	٣٠,٣	٣٧	٣٢,٨	٤٠	٢٣,٠	٢٨	٢,٩٦	١,٠٤٨	-٠,٤٣٢	٠,٦٦٦

يوضح الجدول رقم ( ٦ ) استجابات أفراد العينة لفقرات الفرضية: "توفر إدارة الموارد البشرية بيئة العمل المناسبة مما قد يساهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي". ونلاحظ من تحليل فقرات الفرضية بأن فقرة "تقوم إدارة الموارد البشرية بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين " نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالحياد بنسبة (٤٠,٢) بينما يأتي الموافقون في المرتبة الثانية بنسبة (٣٦,١) (بأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين وبمتوسط قدره (٣,١٧)" وبملاحظة قيمة اختبار t-test والذي يساوي (١,٩٨٢) نجد أن مستوى الدلالة يساوي (٠,٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة إحصائية.

ونجد أن الفقرة الثانية "لدي بطاقة توصيف لوظيفتي مطابقة لما أقوم به في واقع عملي" أن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (٤٥,١) بأن لديهم بطاقة توصيف لوظائفهم مطابقة لما يقومون به في واقع عملهم، ويأتي في المرتبة الثانية المحايدون بنسبة (٢١,٣)، وبمتوسط قدره (٣,٢٦)، ونلاحظ أن قيمة اختبار t-test والتي تساوي (٢,٥٧١) والتي تشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من (٠,٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، بينما الفقرة الثالثة "توفر لي إدارة الموارد البشرية الإمكانيات وبيئة العمل المناسبة للإنجاز" نلاحظ أن غالبية أفراد العينة محايدون بنسبة (٣٢,٨) بينما الموافقون بلغت نسبتهم (٣٠,٣) على أن إدارة الموارد البشرية توفر لهم الإمكانيات وبيئة العمل المناسبة للإنجاز" وبمتوسط قدره (٢,٩٦)، وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (-٠,٤٣٢-) فالملاحظ بأن مستوى الدلالة أعلى من (٠,٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة إحصائية.

من تحليل الفقرات السابقة والخاصة بفرضية "توفر إدارة الموارد البشرية بيئة العمل المناسبة مما قد يساهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي" نستنتج بأن فقرات الفرضية أكدت أن إدارة الموارد البشرية لا توفر بيئة عمل مناسبة للعاملين بمتوسط وقدره (٣.١٣١١) وبقراءة قيمة اختبار t-test والذي يساوي (١.٧٦٣) نجد أن الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (٣) فإن مستوى الدلالة المقابلة للمحور الرابع الذي يمثل الفرضية الثالثة يساوي (٠.٠٨٠) أكبر من (٠.٠٥) وهذا يعني أنه لا تتوفر بيئة عمل مناسبة للموظفين، وهذا لا يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، وهذا يبين بأن إدارة الموارد البشرية لم تقم بما يكفي لتوفير بيئة عمل مناسبة، فبالرغم من أنها تقوم بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وتوفر بطاقات التوصيف الوظيفي لكل موظف، والتي تسهل عمل الموظفين من خلال معرفة كل عامل لمهامه وواجباته الموكلة إليه؛ إلا أن بيئة العمل كما تشير إجابات المبحوثين تجعلهم يقومون بأداء مهامهم بشكل يومي روتيني، وهذا قد يسبب لهم، فاعمل الروتيني يقف عائقاً أمام تحقيق الإبداع أو الابتكار والإنجاز، مما سبق يتبين أن ضعف الاهتمام بتوفير بيئة عمل مناسبة للإنجاز يؤدي إلى شعور الموظفين بعدم الرضا الوظيفي وبالتالي لم تحقق الفرضية.

تحليل الفرضية الخامسة: تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم (٧) يوضح استجابات العينة لدى تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم

العبارة	وافق تماماً		وافق		محايد		لا اوافق		لا اوافق مطلقاً		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختبار	مستوى الدلالة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	٥,٧	٧	٢٣,٨	٢٩	٤٠	٣٢,٨	٣١	٢٥,٤	١٥	١٢,٣	٢,٨٥	١,٠٩٦	-١,٤٨٧-	٠,١٤٠
٢	٧,٤	٩	١٥,٦	١٩	٣٩	٣٢,٠	٢٢	١٨,٠	٣٣	٢٧,٠	٢,٥٨	١,٢٤٥	-٣,٧٠٧-	٠,٠٠٠
٣	٤,٩	٦	٢٣,٨	٢٩	٤٤	٣٦,١	١٨	١٤,٨	٢٥	٢٠,٥	٢,٧٨	١,١٦٨	-٢,٠٩٣-	٠,٠٣٨

يوضح الجدول رقم (٧) استجابات أفراد العينة لفقرات فرضية: "تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي". ونلاحظ من تحليل فقرات الفرضية السابقة بـ أن فقرة "تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع الموظفين المبدعين" أن غالبية أفراد العينة كانوا محايدين في إجاباتهم على الفقرة بنسبة (٣٢,٨)، وتأتي في المرتبة الثانية غير الموافقين بنسبة (٢٥,٤) على أن إدارة البشرية تعمل على تشجيع الموظفين المبدعين، وبمتوسط قدره (٢,٨٥) وإذا



لاحظنا قيمة اختبار  $t$ -test والذي يساوي (-1.487) فإن مستوى الدلالة أعلى من (0.05) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة إحصائية، ونجد بأن الفقرة الثانية: "المكافأة السنوية التي اتقاضها مرضية لي" نجد أن غالبية أفراد العينة محايدون في الإجابة على الفقرة بنسبة (32.0) وتليها غير الموافقين مطلقا بنسبة 27.0 على أن المكافأة السنوية التي يتقاضها مرضية لهم، وبمتوسط قدره (2.58) وبملاحظة قيمة اختبار  $t$ -test والذي يساوي (-3.707) فالملاحظ بأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، ونجد أن تحليل الفقرة الثالثة: "تم الترقيات وفق معايير موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملة" فإن غالبية أفراد العينة كانوا محايدين عند إجابتهم على الفقرة بنسبة (36.1) وتليها نسبة (23.8) كموافقين على أن الترقيات تتم وفق معايير موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملة وبمتوسط قدرة (2.78) وإذا لاحظنا قيمة اختبار  $t$ -test والذي يساوي (-2.093) فإننا نلاحظ بأن مستوى الدلالة أقل من (0.05) مما يدل ان الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية .

من تحليل الفقرات السابقة والخاصة بفرضية: "تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي". نستنتج بأن فقرات الفرضية أكدت أن إدارة الموارد البشرية تشجع العاملين وترفع من معنوياتهم في مؤسسة الجيل الجديد بمتوسط وقدره (2.7377) وحيث أن قيمة اختبار  $t$ -test والذي يساوي (-2.993) وأن الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (3) يعتبر ذا دلالة إحصائية، فهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد تمنح غالبية موظفيها المكافأة السنوية، وبالتالي هم راضون عن تلك المكافأة، وكذلك فإن النظام المتبع في الترقيات يتم وفق معايير موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملة مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا يؤكد تحقق الفرضية بأن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد تشجع العاملين فيها، وتراعي موضوعية ترقياتهم وحوافزهم ومكافآتهم وترفع من معنوياتهم، وأن ذلك قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.





تحليل الفرضية السادسة: تفعيل الأنشطة الترفيهية ومشاركة جميع العاملين في مختلف المناسبات قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

جدول رقم (٨) يوضح استجابات العينة لمدى تفعيل إدارة الموارد البشرية الأنشطة الترفيهية ومشاركتها للعاملين في مختلف المناسبات

العبارة	أوافق تماما		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق مطلقا		المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة اختباراً	مستوى الدلالة
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد				
١	٩.٠	١١	٤٨.٤	٥٩	٢٦.٢	٣٢	٨.٢	١٠	٨.٢	١٠	٣.٤٢	١.٠٤٣	٤.٤٢٦	٠.٠٠٠
٢	٢٣.٨	٢٩	٣٩.٣	٤٨	١٤.٨	١٨	١٣.١	١٦	٨.٢	١٠	٣.٨٢	٢.٩٢٩	٣.٠٩١	٠.٠٠٢
٣	٧.٤	٩	٣٣.٦	٤١	٣٤.٤	٤٢	١٤.٨	١٨	٩.٨	١٢	٣.١٤	١.٠٧٨	١.٤٢٨	٠.١٥٦
٤	٤.٩	٦	٢١.٣	٢٦	٣٠.٣	٣٧	٢٣.٨	٢٩	١٩.٧	٢٤	٢.٦٨	١.١٥٩	-٣.٠٤٧	٠.٠٠٣
٥	٩.٠	١١	٥٠.٨	٦٢	١٨.٩	٢٣	١٢.٣	١٥	٩.٠	١١	٣.٣٩	١.١٠٢	٣.٨٦٢	٠.٠٠٠

يوضح الجدول رقم (٨) استجابات أفراد العينة لفقرات الفرضية الخاصة بـ" تفعيل الأنشطة الترفيهية ومشاركة جميع العاملين في مختلف المناسبات قد يساهم في زيادة ثقة العاملين في إدارة الموارد البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي لهم " حيث نلاحظ من تحليل فقرات الفرضية أن فقرة: "إدارة الموارد البشرية تشارك في المناسبات الاجتماعية للموظفين" بأن غالبية أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة ونسبة (٤٨.٤) بينما يأتي المحايدون في المرتبة الثانية بنسبة (٢٦.٢) وبمتوسط قدره (٣.٤٢) مما يؤكد موافقتهم بأن إدارة الموارد البشرية تشاركهم جميع مناسباتهم الاجتماعية " وإذا لاحظنا قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٤.٤٢٦) نجد بأن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، بينما نجد الفقرة الثانية: " تحرر إدارة الموارد البشرية رسائل التهنة والمواساة للموظفين في الأحداث التي يتعرضون لها" بأن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (٣٩.٣) وتليها الذين أجابوا بالموافقة التامة بنسبة (٢٣.٨) وبذلك تم التأكيد على أن إدارة الموارد البشرية تحرر لهم رسائل التهنة والمواساة في الأحداث التي يتعرضون لها وبمتوسط قدره (٣.٨٢) ونجد بأن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٣.٠٩١)، وهذا يشير إلى أن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية، بينما نجد أن فقرة: "تقييم إدارة الموارد البشرية أنشطة ثقافية تساهم في توعية وتنمية ثقافتهم المؤسسية والتنظيمية" تشير إلى أن غالبية أفراد العينة





وبنسبة ٣٤.٤ هم محايدون ، بينما نسبة (٣٣.٦) موافقون على أن إدارة الموارد البشرية تقيم أنشطة ثقافية للعاملين تساهم في توعية وتنمية ثقافتهم المؤسسية والتنظيمية، وبمتوسط قدره (٣.١٤) بينما نلاحظ أن قيمة اختبار t-test والذي يساوي (١.١٥٦) وذلك يبين أن مستوى الدلالة أعلى من (٠.٠٥) مما يدل أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي ليس له دلالة احصائية، بينما نجد فقرة " تقيم إدارة الموارد أنشطة رياضية للموظفين" أن غالبية الأفراد أجابوا بالحياد بنسبة (٣٠.٣) بينما الذين أجابوا بعدم الموافقة بأن إدارة الموارد البشرية تقيم لهم أنشطة رياضية بلغت نسبتهم (٢٣.٨) وبمتوسط قدره (٢.٦٨) وحيث أن قيمة اختبار t-test والتي تساوي (-٣.٠٤٧)، فإننا نلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية. بينما نجد فقرة: " تقيم إدارة الموارد أنشطة ترفيهية للموظفين" بأن غالبية أفراد العينة أجابوا بالموافقة بنسبة (٥٠.٨) وتليها نسبة المحايدين بنسبة (١٨.٩) على أن إدارة الموارد البشرية تقيم لموظفيها أنشطة ترفيهية بمتوسط قدره (٣.٣٩) ، أما قيمة اختبار t-test والذي يساوي (٣.٨٦٢) يبين أن مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥) مما يدل على أن الفارق بين متوسط هذه الفقرة والمتوسط الافتراضي له دلالة إحصائية.

ونستنتج من خلال تحليل فقرات الفرضية السادسة: " تفعيل الأنشطة الترفيهية ومشاركة جميع العاملين في مختلف المناسبات قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم" وذلك أن إدارة الموارد البشرية تشارك موظفيها في المناسبات الاجتماعية، وتعمل على تحرير رسائل التهئة والمواساة في الأحداث التي يتعرضون لها، و تقيم أنشطة ثقافية تساهم في توعية وتنمية ثقافتهم المؤسسية والتنظيمية، وتقيم إدارة الموارد البشرية أنشطة رياضية وأنشطة ترفيهية، مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الجيل الجديد، وبالتالي فإن فقرات الفرضية قد أثبتت صدق الفرضية، وذلك بمتوسط قدرة (٣.٢٨٨٥) حيث تشير قيمة اختبار t-test والتي تساوي (٣.٢٠٠) أن مستوى الدلالة أقل من  $K(0.05)$  وهذا يدل على أن هناك دلالة إحصائية وأن الفرق بين متوسط المحور والمتوسط الافتراضي للمقياس والذي يساوي (٣) يعتبر ذا دلالة إحصائية مما يدل على صدق الفرضية، وبأن إدارة الموارد البشرية تقوم بتفعيل الأنشطة الترفيهية، وتشارك الموظفين في مختلف المناسبات مما قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي.



### الفرضية السابعة:

هل توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين؟

جدول رقم (٩) : يبين علاقة الدورات التدريبية في تنمية قدرات ومهارات العاملين.

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط		
.٦٧١	٠.٤٠٠	.٨٤٩٥١	٣.٢٢٧١	٥ دورات فأقل	المحور الأول
		.٦٩٥١٥	٣.٣٦٩٠	٦ – ٨ دورات	
		.٩٥٠٤٩	٣.٣٣٩٣	أكثر من ٨ دورات	

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين علاقة تفعيل الدورات التدريبية في تنمية قدرات ومهارات العاملين. فقد تم اختبار الفرضية باستخدام اختبار F حيث لوحظ أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (.٦٧١) أكبر من (٠.٠٥) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين.

مما سبق نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بين الدورات التدريبية، ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين في المجموعة.

### الفرضية الثامنة:

توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين العمر وتفعيل الأنشطة الترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية

جدول رقم (١٠): يبين نتيجة اختبار الفرضية الثامنة باستخدام قيمة اختبار F

مستوى الدلالة	قيمة اختبار F	الانحراف المعياري	المتوسط		
.٣٦٩	١.٠٥٩	١.٢١٦٣٩	٣.٢٩٣١	أقل من ٣٠ سنة	المحور السادس
		.٧٠٦٨٦	٣.٣٤٤٠	٣٠ – ٣٩	
		.٨١٨٣٨	٣.١٨٤٦	٤٠ – ٤٩	
		.	١.٦٠٠٠	٥٠ سنة فأكثر	



من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠,٣٦٩) أكبر من (٠,٠٥)، وهذا يؤدي إلى قبول الفرض العدمي، ويعني ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتفعيل الأنشطة الترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية تُعزى للعمر.



### أخيراً: النتائج والتوصيات:

#### أولاً: النتائج:

- ١- إن إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد تعمل على رفع كفاءات وقدرات مواردها البشرية من خلال إلحاقهم بدورات تدريبية تتناسب مع تخصصاتهم المهنية.
- ٢- تتوفر لدى إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الجيل الجديد العدالة والشفافية في عملية تقييم الأداء مما أسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- ٣- إن إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد تعمل على إنصاف الموظفين بتطبيق اللوائح والقوانين، ومراقبة تنفيذها وكذا من حيث الاهتمام بشكاوى الموظفين ومعالجتها، وهذا يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- ٤- إن بيئة العمل المادية ليست بمستوى التطلعات التي يحتاجها الموظفون، وهذا قد يؤثر على شعور الموظفين وعدم رضاهم الوظيفي.
- ٥- تعمل إدارة الموارد البشرية على تشجيع العاملين وُثراعي الموضوعية في ترقياتهم وتقديم لهم الحوافز والمكافآت اللازمة بما يرفع من معنوياتهم مما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
- ٦- إن إدارة الموارد البشرية تقوم بتفعيل الأنشطة الترفيهية وتشارك الموظفين في مختلف المناسبات مما قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي.
- ٧- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين.
- ٨- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الأنشطة الترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية تُعزى للعمر.



## ثانياً: التوصيات:

- ١- على إدارة الموارد البشرية الاستمرار في تطوير آليات ووسائل ونوعية التدريب سواءً التخصصي منه أو التنشيطي ليتوافر لدى المجموعة موارد بشرية تتميز بكفاءتها وقدراتها على مواكبة المستجدات الحاصلة في مجال تصنيع الأدوات المكتبية والقرطاسية وغيرها من الأنشطة التي تهتم بها المجموعة.
- ٢- على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بتحسين عمليات تقييم الأداء وفقاً لأحدث الممارسات حتى يتسنى لها معالجة جوانب القصور والضعف في الأداء من خلال نتائج التطوير في هذا النظام الحيوي والمهم.
- ٣- على إدارة الموارد البشرية الاهتمام أكثر بتطوير لائحة التامين الصحي لموظفيها، حتى يتسنى لهم العمل بهمة ونشاط متزايد ويكون لديهم مردودية عالية وانجاز أسرع لمهامهم الموكلة إليهم.
- ٤- ينبغي على إدارة الموارد البشرية العمل على تحسين بيئة العمل المادية (رغم الظروف الصعبة في البلد) حتى يتمكن الموظف من الارتياح بقضاء ساعات العمل الطويلة وحتى لا يشعر بالضجر والملل السريع من تأدية عمله وحتى تحقيق لهم الشعور بالرضا الوظيفي.
- ٥- ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعمل دورات توعية لتعريف الموظفين بمفردات اللوائح التي تعتمدها الإدارة فيما يخص التنظيم الإداري والمؤسسي لتكوين ثقافة تنظيمية جيدة تساعد الموظفين على فهم أدوارهم وما تقدمه لهم المجموعة من خطط وبرامج تنمية وامتيازات مادية ومعنوية.
- ٦- من الضروري على إدارة الموارد البشرية في المجموعة أن ترفع من مستوى أدائها في جانب تفعيل الأنشطة الرياضية والتثقيفية والترفيهية ومشاركة الموظفين في هذه الفعاليات لما لها من أهمية في التنفيس عن الموظفين وزيادة شعورهم بالارتياح والرضا عن العمل.



## المراجع:

### أولاً: الكتب:

- ١- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٠
- ٢- أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان، المؤلف، ١٩٩٦م.
- ٣- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط١ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ٢٠١١.
- ٤- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، ط٣ ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠٩.
- ٥- حسين حريم، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٤م
- ٦- حمود عقلا، إدارة الموارد البشرية، مدخل قيمي، الأمين للنشر والتوزيع، اليمن، صنعاء، ٢٠١٢.
- ٧- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، جامعة الزيتونة الاردنية، عمان، الاردن، ٢٠٠٢.
- ٨- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، ١٩٩٦م.
- ٩- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ٢٠٠١م.
- ١٠- سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الأردن، عمان، ٢٠٠٧.
- ١١- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١.
- ١٢- طريف فرج، السلوك القيادي وفعاليتة الإدارية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٢.
- ١٣- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي- مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣.
- ١٤- مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الشروق، الطبعة الأولى، ١٩٩٦م.
- ١٥- Kofi, Fred Asiedu, Privatization wages and job satisfaction, The case of Ghana, dissertation abstract, wageningen university,(٢٠٠٢).
- ١٦- <http://www.aag-ye.com>



### ثانياً: المجلات والدوريات:

- ١- مي الخاجة، الرضا الوظيفي لدى العاملات في العلاقات العامة في بعض المؤسسات الإماراتية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد التاسع عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٣.
- ٢- خليل حجاج، الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الحكم المحلي الفلسطينية، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ٢٠٠٧.
- ٣- مراد سليم عطيان، عبد الله جميل أبو سلمى، أثر ممارسة أخلاقيات عمل ادارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين (دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن)، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد ٤١، العدد ٢، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن. ٢٠١٤.
- ٤- عبد الملك ملهي، المهارات المتكاملة لإعداد رؤساء وأخصائيي الموارد البشرية، مادة تدريبية أعدت وقدمت لمؤسسة سبأفون للاتصالات، صنعاء، ٢٠١٥.

### ثالثاً: الرسائل الجامعية:

- ١- الحيدر، عبد المحسن، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- ٢- المدلج، عبد الله عبد المحسن فهد، قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الضنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، ٢٠٠٤.
- ٣- محيسن، وجدي، مدي رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، ٢٠٠٤م
- ٤- مصور المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، ١٩٩٣.



الملحق : استبانة الاستقصاء

م	العبارات	اوافق تماما	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
<b>المحور الأول : الدورات التدريبية</b>						
١	احصل على التدريب الذي يغطي احتياجات وظيفتي					
٢	برامج التدريب التي حضرتها كانت مفيدة جدا في مجال عملي					
٣	برامج التدريب التي حضرتها كانت حديثة من حيث المحتوى					
٤	يتم تشجيع المبرزين في الدورات التدريبية					
٥	تحسن مستواي الوظيفي نتيجة التدريب الذي حصلت عليه					
٦	راض عن جودة التدريب الذي تقدمه لي					
٧	التدريب من الاولويات التي ترعاها إدارة الموارد كل عام					
<b>المحور الثاني : العدالة والشفافية .</b>						
١	يتم اجراء تقييم ادائي الوظيفي سنويا بانتظام					
٢	يتم تكريم لموظفين المبرزين حسب نتائج تقييم الأداء					
٣	يرتكز تقييم الأداء على مبدأ العدل والانصاف					
٤	يرتكز التقييم على الشفافية والوضوح					





٤	العبارات	وافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا اوافق مطلقا
٥	النموذج الحالي للتقييم الأداء يعتبر مناسباً لوظيفتي					
٦	يعالج تقييم الأداء جوانب قصور وضعف ادائي					
٧	يتم الاخذ بنتائج تقييم الأداء السنوي عند الترشيح للترقيات لوظائف أعلى					
٨	انا راض عن نتائج تقييم ادائي السنوي					
<b>المحور الثالث: الانصاف في تطبيق اللوائح</b>						
١	تقدم خدماتها لي كموظف					
٢	تحل الشكاوى في حدود الإمكانيات والصلاحيات					
٣	تعاملني باحترام وتقدير					
٤	تطبق اللوائح على الجميع دون تحيز					
٥	التأمين الصحي مناسب					
<b>المحور الرابع : توفير بيئة العمل المناسبة .</b>						
١	تقوم إدارة الموارد بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين					
٢	لدي بطاقة توصيف لوظيفتي مطابقة لما أقوم به في واقع عملي					
٣	توفر لي إدارة الموارد البشرية الإمكانيات وبيئة العمل المناسبة للإنجاز					
<b>المحور الخامس : التشجيع .</b>						



٤	العبارات	اوافق تماما	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق مطلقا
١	تعمل إدارة الموارد على تشجيع الموظفين المبدعين					
٢	المكافأة السنوية التي اتقاضها مرضية لي					
٣	تتم الترقيات وفق معايير موضوعيه بعيد عن التحيز والمجاملة					
<b>المحور السادس : تفعيل الأنشطة الترفيهية .</b>						
١	تشارك إدارة الموارد في المناسبات الاجتماعية للموظفين					
٢	تحرر إدارة الموارد رسائل التهئة والمواساة للموظفين في الأحداث التي يتعرضون لها					
٣	تقيم إدارة الموارد أنشطة ثقافية تسهم في توعية وتنمية ثقافتهم المؤسسية والتنظيمية					
٤	تقيم إدارة الموارد أنشطة رياضية للموظفين كل عام					
٥	تقيم إدارة الموارد أنشطة ترفيهية للموظفين					