



مجلة بحوث الأعمال

<https://abs.journals.ekb.eg>

المعهد العالى للإدارة وتكنولوجيا المعلومات

بكفر الشيخ

العدد: الأول

المجلد: الثاني

يناير ٢٠٢٥

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا
الوظيفي
بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة

**The Relationship Between Human
Resource Management Practices and
Job Satisfaction**

**An Empirical Study on The General
Office of Cairo Governate**

د/ محمد صلاح السيد شلبي

دكتوراه إدارة الأعمال - جامعة المنصورة

المستخلص

يهدف البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على العاملين بديوان عام محافظة القاهرة. ويعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهجي التحليل الكمي والنوعي كمنهجية للبحث. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد جمع الباحث (٣٦٣) استبيانا قابل للاستخدام عبر القنوات الإلكترونية كمواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع العاملين بديوان عام محافظة القاهرة. بالإضافة إلى ذلك، استخدم الباحث برنامج SMART PLS V4.0 لاستكشاف العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة. وتوصلت النتائج أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، كما قدم الباحث توصيات عملية وإرشادات مهمة للقائمين على إدارة ديوان عام محافظة القاهرة، كما قدم أبعاد نظرية للباحثين المهتمين بمتغيرات البحث.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، ديوان عام محافظة القاهرة

Abstract

The research aims to determine the nature of the relationship between human resources management practices and job satisfaction by applying it to employees in the General Office of Cairo Governorate. The research adopts the descriptive analytical method and the quantitative and qualitative analysis method as a research methodology. The researcher used the questionnaire as a tool for collecting data. The researcher collected (363) questionnaires that can be used through electronic channels such as social networking sites to communicate with employee in the General Office of Cairo Governorate. In addition, the researcher used the SMART PLS V4.0 program to explore the causal relationships between the variables of the study. The results found that there is a positive significant correlation between human resources management practices and job satisfaction. The researcher also provided practical recommendations and important guidance for those in charge of managing the General Office of Cairo Governorate; it also presented theoretical dimensions for researchers interested in research variables.

Keywords: Human Resources Management Practices, Job Satisfaction, Cairo Governorate General Office.

تمهيد

يتضح الدور الرئيس الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات من توفير القوى العاملة الضرورية ذات الكفاءات والتخصص بجانب القيام بالعديد من المهام والمسؤوليات كالتهيئة لها واستقطابها وتدريبها ووضع نظام أجور ومكافأة وحوافز عادلة وتقويم أدائها.

إن الاهتمام بمستوى رضا العاملين أصبح من الاتجاهات الحديثة لقياس اتجاهات ردود أفعال العاملين، إضافة لظروف عملهم المادية والإدارية والاجتماعية والنفسية إلى جانب اهتمام المديرين بهذا العامل المهم المتمثل في الجوانب النفسية للعاملين. ومن الأمور التي جسدت ثورة في مجال إدارة الأفراد، حيث أصبح المديرين ينظرون إلى رضا الموظف باعتباره عنصراً أساسياً من عناصر التحفيز على العمل، وأصبحوا شديدي الاهتمام بالعوامل والمؤثرات التي تدفع من شعور العاملين بالرضا الوظيفي لما لذلك من علاقة إيجابية في زيادة أدائهم وإنجازاتهم في العمل (عزام، ٢٠١٩).

أما موضوع الرضا الوظيفي فيعد موضوعاً مهماً كونه يمثل دافعاً للفرد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء باعتباره أحد ظواهر السلوك التنظيمي، كما يعد الرضا الوظيفي من الأمور بالغة الأهمية كونه مؤشراً لنجاح المنظمات من حيث حفاظها على رأس مالها البشري (قضيماتي، ٢٠٢٢).

بناء على ما سبق يحاول الباحث في هذه الدراسة التعرف على تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة على رضاهم الوظيفي في محاولة لوضع تصور لتلك العلاقة، واستكمالاً لجهد الباحث في هذا الإطار والعمل على تقديم توصيات موجزة ومحددة للقائمين على إدارة ديوان عام محافظة القاهرة للارتقاء بها.

أولاً: تعريف المصطلحات المستخدمة في الدراسة

- 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 (Al-Hawari & Shdefat, 2016).

- الرضا الوظيفي: محصلة لمجموع المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة عمله، والذي يتجسد أخيراً في سلوكه الظاهر (صبيان وبوشيخي، ٢٠١٦).

ثانياً: الدراسة الاستكشافية

في هذا الجزء تم اجراء دراسة استطلاعية غير مهيكلة مع بعض العاملين بديوان عام محافظة القاهرة ثم استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين للتوصل إلى الفجوة البحثية وذلك كما يلي:

١- الدراسة الاستطلاعية

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية غير مهيكلة على بعض العاملين بديوان عام محافظة القاهرة وذلك بهدف التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها ومدى تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي.

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء مقابلة مع ٣٠ موظفًا بديوان عام محافظة القاهرة من الشاغليين لوظائف مختلفة، وأسفرت الدراسة الاستطلاعية عن بعض المظاهر مثل:

- عدم إدراك معظم المستقصى منهم لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- شعور الكثير منهم إيجابي نحو بيئة العمل، والوظائف التي يشغلونها، ومستوى رضاهم الوظيفي.
- حرص الرؤساء على تنفيذ الأعمال من خلال التعليمات واللوائح الحاكمة، وعدم السماح لمشاركة كبيرة في الرأي من قبل العاملين.
- ضعف روح الرضا التنظيمي لدى العاملين بديوان عام محافظة القاهرة.

في ضوء ما سبق من نتائج الدراسة الاستطلاعية التي أظهرت انخفاضًا واضحًا في مدى إلمام عينة الدراسة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية فضلاً عن وجود قصور في مستوى رضاهم الوظيفي.

٢- الفجوة البحثية

تناولت بعض الدراسات تأثير ممارسات الموارد البشرية كمتغير مستقل على كل من :

١- الأداء التنظيمي كما في دراسة (بن عربية وبن بوزيان، ٢٠٢٢)

٢- جودة الخدمة كما في دراسة (العمارة ومحبوب، ٢٠٢٢)

٣- الأهداف الاستراتيجية كما في دراسة (بني عمر والكساسبة، ٢٠١٢)

وتناولت دراسات أخرى ممارسات الموارد البشرية كمتغير تابع كما في دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢) حيث تناولت تأثير الذكاء الاستراتيجي على ما يات الموارد البشرية.

كما تناولت بعض الدراسات تأثير الرضا الوظيفي كمتغير مستقل على:

١- أداء العاملين كما في دراسة (أبو كريشة، ٢٠٢٢)

٢- الخصائص الشخصية والتنظيمية كما في دراسة (الكندري، ٢٠١٧)

و تناولت دراسات أخرى الرضا الوظيفي كمتغير تابع كما في دراسة المؤمن (٢٠١٨) ودراسة (الحويطي، ٢٠١٨) ودراسة (قضيماي).

وجمعت دراسة (الوحشى، ٢٠٢٠) بين نفس متغيري الدراسة الحالية أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وطبقت على عينة من موظفي الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

ومن خلال العرض السابق تتضح فجوة الدراسة في مجال التطبيق حيث لم تجمع دراسة سابقة بين تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي بالتطبيق على ديوان عام محافظة القاهرة.

ثالثاً: مشكلة الدراسة

في ضوء الدراسة الاستطلاعية والفجوة البحثية فإنه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

١. ما طبيعة العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة؟

٢. ما تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة؟

رابعًا: أهداف الدراسة

يسعى الباحث في ضوء مشكلة الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

١. تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بديوان عام محافظة القاهرة.
٢. تحديد مدى وجود تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بديوان عام محافظة القاهرة.

خامسًا: فروض الدراسة

انطلاقًا من مشكلة الدراسة وسعيًا إلى تحقيق أهدافها، فإن الدراسة ستختبر الفروض التالية:
الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة.
الفرض الثاني: يوجد تأثير معنوي لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة.

سادسًا: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي في بيان أثر إدارة الموارد البشرية بديوان عام محافظة القاهرة وعلى النحو الآتي:

(١) الأهمية النظرية: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في بناء إطار فكري ونظري حول كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات والأبحاث والكتب التي تناولت متغيرات الدراسة.

(٢) الأهمية التطبيقية: تتمثل أهمية البحث على المستوى التطبيقي في النقاط الآتية:

١- المكانة المتميزة لمحافظة القاهرة كمنظمة حكومية رائدة لعدد ٢٧ محافظة لسبع اقاليم بجمهورية مصر العربية كهيئة خدمية تستحوذ على جزء كبير من في مجال تقديم الخدمات الحكومية.

٢- محافظة القاهرة تخدم قطاع كبير من العملاء من جميع المستويات والأعمار بتقديم مجموعة كبيرة من الخدمات المتنوعة كما انها تمتلك ثروة بشرية هائلة يمكن الاستفادة منها.

وتتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال استطلاع آراء المختصين والمعنيين من العاملين في القطاع الحكومي بديوان عام محافظة القاهرة حول موضوع الدراسة الحالية، وهذا يقدم تصورا حول التأثير الناتج عن إدارة الموارد البشرية في هذا القطاع على الرضا الوظيفي.

ويمكن تلخيص الجهات المستفيدة من الدراسة على النحو الآتي:

- ١- ديوان عام محافظة القاهرة
- ٢- منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها وأنواعها
- ٣- الباحثون الأكاديميون المختصون في إدارة الموارد البشرية.

كما تتلخص أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- ١- تعتبر هذه الدراسة أحد الميادين المهمة في مجال علم الإدارة، حيث إنها 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 عملها.
- ٢- تقديم منهجية مترابطة ومتكاملة لإدارة الأفراد والتي تدعم التوجيهات الاستراتيجية .
- ٣- تسليط الضوء على أفضل الممارسات التي تحقق أهداف الحكومة الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية والاستثمار الأمثل.

سابعا: الإطار النظري: ويشمل متغيرات الدراسة التي تتمثل في:

- المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشكل الموارد البشرية، بالنسبة للأصول التنظيمية، موردا أساسيا، ثمينا ونادرا ويصعب تقليده، ولا يمكن استبداله بأي عامل من عوامل الإنتاج (Arcand, 2006). كما يمكن أن تصبح الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية وأن تصبح أيضًا مفتاحًا للميزة التنافسية للمنظمة

(Achmad & Vivin, 2015). أصبحت إدارة الموارد البشرية في السنوات الأخيرة نشاطًا إستراتيجيًا يخلق ميزة تنافسية أساسية للمنظمة (Arcand, 2006)، بمعنى أن نظام الموارد البشرية يستطيع التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة تبعًا لمجموعة القرارات الإدارية والإجراءات التي تفرضها المنظمة على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وعليه يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها:

والجدير بالذكر أن (Delery & doty, 1996) يعتبران الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كتقافة تنظيمية واسعة مبنية لتعزيز فعالية الأداء، وتطوير الموارد، والمعارف والقدرات داخل المنظمة، إذ تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على استقطاب الأفراد وتوظيفهم وتدريبهم وتطويرهم لأنهم أصل استثماري لها وكأسمال بشري، ورأس مال فكري، يحقق لها من خلال اكتسابه المهارات والمعرفة، الأهداف الاستراتيجية، وتحسين أداءه يسمح له أيضا بتحقيق الإبداع والجودة والأداء الفعال للمنظمة. وعليه يلعب المورد البشري دورا إستراتيجيا في التأثير على إنتاجية المنظمة من خلال تمتعه بسلوك متباين وتقيده بقدرات ومهارات وخبرات تساعده على الابتكار وأعطت له إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة حيث اعتبرته موردا استراتيجيا.

أهداف إدارة الموارد البشرية

إن أساس تحديد أهداف الموارد البشرية والمؤسسة بشكل عام هو معرفة موقعنا، وماذا نريد من خلال سعينا لتحقيق هذه الأهداف. كذلك من خلال تحديد الفجوة بين الموقف الحالي ورغبات المؤسسة مستقبلا.

وعلى ضوء الفرق بين الموقنين نستطيع سد الفجوة من خلال تحديد أهداف تتبعها خطة عمل. عادة هذه الخطة تتبلور في سلسلة من القرارات (علاقي، 2009).

إن أهداف المؤسسات في إطار إدارة الموارد البشرية عادة ما تتدرج تحت مجموعة من الأهداف من بينها: الكفاءة والفعالية، والتجانس، والاستقرار، وتطوير وتنمية المهارات، وتحقيق الانتماء والولاء (السلمي، ١٩٩١).

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها في المنظمات، وهذه الأهداف تعكس الدور الذي تقوم به هذه الإدارة وعلى النحو الآتي: (الصيرفي، ٢٠٠٦)

(١) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع وتقديم الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.
- الارتقاء بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

(٢) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذه الصدد إلى كل مما يلي: -

- التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية بإمارة الشارقة، وهل تتماشى مع رؤية دولة الإمارات في تطوير الموارد البشرية وتوفير البيئة السعيدة المحفزة للعنصر البشري؟
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة
- إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بإبعادها مجتمعة ومنفصلة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة.
- التعرف على المتغيرات الشخصية والوظيفية التي يمكن أن تحدث فروق هامة في الرضا الوظيفي بين العاملين في المنظمة.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.
- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.

(٣) أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعنى التوزيع المثمر للاستخدام، مثلا يوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

النموذج الذي قام بتطويره كل من (Rico & Michel, 2003) يمثل مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية المميزة في دراستهم حيث يتضمن هذا النموذج ٢٠ ممارسة للموارد البشرية مجمعة في سبعة أبعاد وهي: التحفيز والتعويض، التدريب العام، الاختيار، تقييم الأداء، المشاركة، الاتصال والأمن الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك بني (Arcand, 2006) نموذج ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة في شركات القطاع المصرفي، والذي يتعلق بثمانية (٨) أبعاد وهي كالتالي: الاختيار، التوظيف، التكوين، التعويض، تقييم الأداء، تنظيم العمل، الاتصال (تبادل المعلومات)، الأمن الوظيفي.

وعلى ضوء الدراسات السابقة، فإن الممارسات التي تم اختيارها وتوظيفها في هذه الدراسة هي:

أ. التدريب والتطوير: يسعى التدريب والتطوير في حصول الأفراد على مستوى عال من الكفاءة مما يسمح لهم بتحسين وتطوير أدائهم فهو يساهم في تكوين رأسمال بشري. فتحسين مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بشكل مستمر، نسميه التكوين المتواصل الذي يؤثر على أداء المنظمة من خلال زيادة أداء الموظف سواء كان تكوين داخل المنظمة أو خارجها وهو بالنسبة لها مكلف لكن له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وهو الغرض الأساسي الذي تسعى له المنظمة. وأكد (Al-Qudah et al. 2014) على وجود علاقة مهمة بين التدريب والتطوير والأداء التنظيمي.

ب. تقييم الأداء: عبارة عن نظام يقيس الأداء الوظيفي للعاملين ومن خلاله يتم تحديد كفاءة أداء العاملين وأعمالهم، ذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، بمقاييس ومعايير مسبقة وتحديد الانحرافات (صديق، ٢٠٢٠).

أساليب التدريب

هناك العديد من أساليب التدريب التي يمكن أن تختار منها المنظمات وفقاً لاحتياجاتهم التدريبية وإمكاناتها، ومنها: (عبد المتعال، ٢٠٠٤)

١. التدريب أثناء القيام بالوظيفة **On-the-job-Training**:

ويتضمن هذا النوع من التدريب وضع سياسات تجعل الموظفين الجديد ينخرطون في العمل بسرعة. وهناك العديد من هذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طقم خاص يتمثل في أحد الموظفين ذوي الخبرة أو المشرف على التدريب. ويمكن أن يطبق هذا النوع في المستويات الدنيا أو العليا. ويعد التناوب الوظيفي والذي ينتقل فيه الموظف من وظيفة لأخرى نوعاً من التدريب الذي يعطي الفرد خبرات في مجالات معينة تمكنه من حل المشاكل، ولهذا النوع من التدريب مزايا أهمها، أنه غير مكلف، ولا حاجة لتوفير تسهيلات خاصة من الفصول الدراسية أو أجهزة تعليمية معينة، كما أنه يسهل التعلم حيث إن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أداؤهم.

٢. التدريب التوجيهي **Job Instruction Training**:

هناك العديد من الوظائف التي تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات وأفضل شيء لمثل هذه الوظائف أن يدرّب عليها من خلال عملية خطوة بخطوة **Step-by-step Process** وكل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة **Key Points** وهذه الخطوات تشرح ماهية العمل المراد، بينما النقاط الهامة، توضح الكيفية والسبب.

٣. المحاضرات **Lectures**:

ولهذا النوع من التدريب العديد من الفوائد منها السرعة والبساطة في تزويد المعلومات لأعداد كبيرة من المتدربين وبالرغم من الكتب والمطبوعات يمكن أن تحل محل المحاضرات إلا أن تكلفة الطباعة العالية، فضلاً عن كونها لا تسمح بالأسئلة كما في المحاضرة، تجعل أسلوب المحاضرات أفضل.

٤. التعليم المبرمج **Programmed Learning**:

وسواء أكان هذا التعلم المبرمج في شكل كتاب أو نظام حاسب آلي فإنه يشتمل على ٣ وظائف رئيسية هي:

- ١- تقديم الأسئلة والحقائق أو المسائل إلى المتعلم.
- ٢- إعطاء الفرصة للمتعم لتقديم استجابة لذلك.
- ٣- إعطاء الإجابات الصحيحة وبيان دقتها من خلال المعلومات المرتدة .Feed-Back

إن الميزة الأساسية من التعلم المبرمج تمثل في تخفيض وقت التدريب بحوالي الثلث، كما أنه يسهل عملية التعلم، لأنه يتيح للمتدربين أن يتعلموا بسرعتهم هم، وكذلك إمكانية توضيح رد الفعل الفوري، وتخفيض مخاطر الأخطاء، وعلى الجانب الآخر فإن المتدربين لا يتعلمون الكثير من هذه الوسيلة، أكبر مما هو متاح مع الكتب، ويجب مراعاة التكاليف في هذا النوع من التدريب.

٥. التدريب باستخدام التقنيات السمعية والبصرية **Audiovisual Techniques**:

وتشمل الأفلام ومؤتمرات الفيديو والشرائط السمعية والبصرية، وهي مستعملة على نطاق واسع. ويعتبر هذا النوع من التدريب أكثر نفعاً من المحاضرات رغم أنه أكثر كلفة وخصوصاً في الحالات الآتية:

- ١- إذا كانت هناك حاجة لتوضيح كيفية تتابع عملية أو مهمة معينة، حيث تسمع خاصية الإيقاف وإعادة العرض سريعاً وبطيئاً في توضيح العملية.
- ٢- عندما يكون التدريب على نطاق المنظمة ويكون من المكلف الانتقال بالمتدربين من مكان الآخر.

٦. التدريب باستخدام الأقراص الصلبة والإنترنت **Training Via CD-Rom & Internet**:

ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمراً وارداً فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة الإنترنت، ومن ناحية أخرى تستخدم منظمات أخرى شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي، ذلك باستخدام الأقراص الصلبة، ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة، على أن تبقى سلطة تغيير البرنامج للإدارة المركزية للمنظمة.

٧. التدريب باستخدام الحاسب الآلي Computer-Based Training:

وتستخدم هذه الطريقة أساسًا لتنمية معارف ومهارات المتدربين، مع مراعاة أنه ليس بالضرورة أن يتم التدريب السابق بالحاسب الآلي، ولكن يتضمن التدريب لهذه الوسيلة استخدام وسائط متعددة - بما فيها شرائط الفيديو - لمساعدة المتدرب في أداء وظيفته.

وبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة من الأسئلة التي يريد أن يستفسر عنها، التي يجيب عليها الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، كما أن هناك بعض الموضوعات التي تحتاج للمتابعة، فيقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها.

وأشارت نتائج الدراسات أن التعلم من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التعلم بنسبة ٥٠٪، إلا أن يعاب عليها أنها قد تكون مرتفعة التكلفة.

٨. التدريب عن بعد Teletraining:

وتستخدمه بعض المنظمات حالية، حيث يستطيع المدرب أن يقوم بتدريب العديد من الموظفين في أماكن بعيدة من خلال التلفزيون، وذلك باستخدام الأطباق الفضائية.

٩. التعليم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو Video Conference Distance Learning:

:Learning

وهي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب. ويعرف على أنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية، وهي بذلك تسمح لأناس في موقع بالاتصال بآخرين في دولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية البصرية عبر الهاتف أو الأطباق، وهناك أمور يجب مراعاتها في هذا الشأن بحيث تتوفر دلائل تساعد في تجميع النقاط، ونص كتابي لما يرد المدرب أن يقوله.

اتجاهات تقييم أداء المرؤوسين (جودة، ٢٠١٨)

(١) التقييم من خلال الزملاء Peers

ما زال هذا في مرحلة التجريب، ومع أنه نادر الاستخدام، إلا أن الجيش الأمريكي قد اعتمد عليه بالفعل. ويعتمد هذا الأسلوب، على تقييم أداء الموظف من خلال زملائه، ومن مبررات الاعتماد عليه ما يلي:

١. أن الرؤساء بحكم عملهم المكتبي لا تتاح لهم فرصة متابعة مرؤوسهم عن قرب طوال الوقت.

٢. أن الموظف غالبًا ما يتعامل مع زملائه بدون تكلفة أو نفاق أو رياء أو تحفظ، مثلما هي عادة الكثير من المرؤوسين عند تعاملهم مع الرؤساء. ومن ثم فإن تقييم الزملاء لزميلهم يعتمد على حقائق أكثر.

٣. أن زملاء العمل عادة ما يكون لديهم معلومات عن أداء وسلوكيات زملائهم بدرجة أكبر من الرئيس، خاصة من يكلف منهم بأداء مهام في مواقع بعيدة من مراكز القيادة مثل وظائف مندوبي المبيعات المتجولين Outsidesales Jobs.

٤. أن الزملاء يكونون على معرفة وافية بمتطلبات الوظيفة.

إلا أنه من الانتقادات الموجهة إلى هذا الأسلوب هو احتمال تأثير علاقات الصداقة على مصداقية المعلومات التي يدلي بها الزملاء. بالإضافة إلى تأثر هؤلاء الزملاء بالهدف من الحصول على هذه المعلومات، فإذا كانت لأغراض الترقية أو غيرها من الامتيازات. مع وجود منافسة بينهم. فإن التقييم سيكون أقل مصداقية. لذلك يفضل اعتبار هذا الأسلوب. في حالة الاعتماد عليه، مكملًا أو متممًا لتقييم الرؤساء وليس بديلا عنه.

٢) التقييم من خلال المرؤوسين Subordinates

وهو نمط ما زال يتم بشكل تجريبي، ونادرًا ما يستخدم، لأنه كثافة يصعب إدخالها.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت له ما يلي:

١. رد الفعل السيئ الذي يشعر به الرؤساء لإحساسهم بأنهم يقيمون من جانب مرؤوسهم، لاسيما وأنهم يرون بأن هذا النمط لا يتمشى وقواعد الإدارة.

٢. سعي الرؤساء لأن يكونوا غاية في التهذيب Nice، حتى ولو كان ذلك على حساب متطلبات العمل الجاد الذي قد تقتضيه الظروف في بعض المواقف.

٣. الخوف الذي يسيطر على المرؤوسين مما قد ينجم عن تقييمهم من مواجهة.
٤. أن تقييم المرؤوسين لرئيسهم لا ينصب غالبًا على أدائه لعمله، بقدر ما ينصب على طبيعة علاقته بهم.
٥. أن المرؤوسين من الممكن أن يتعرضوا للضغوط من جانب رؤسائهم من أجل الإشادة بهم في التقييم.

لذلك فقد أصبح هذا الأسلوب محدود الاستخدام، إذ لا يصلح إلا في مجالات معينة مثل التدريب أو الجامعات، وعلى أن تستخدم نتائج التقييم لأغراض التحسين أو التطوير الذاتي فقط.

وبرغم حداثة هذا المدخل في تقييم الأداء، إلا أن الإسلام قد دلنا عليه منذ قرابة أربعة عشر قرنًا، وإلا ماذا يعني قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه للرعية: "خيركم من أهدى إلي عيوبي" إنه لا يعني سوى شيئًا واحدًا، وهو تقييم الرعية (المرؤوسين) الخلفية أو الراعي (الرئيس).

٣) تقييم الفرد لنفسه Self:

وهو أسلوب يحتاج إلى درجة عالية من الصدق مع النفس، حتى يقدم الموظف طواعية على ذكر عيوبه أو أخطائه حتى ولو كانت خافية، مع عدم ادعاء إنجازات هي من فعل غيره. وبرغم أنه أسلوب نادر الحدوث في واقعنا العملي (المرض في النفس البشرية) إلا أن ديننا الإسلامي يحثنا عليه في قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "حاسبوا أنفسكم قبل أن تحاسبوا، وزنوا أعمالكم قبل أن توزن عليكم وفي ظل هذا الأسلوب تقتصر مهمة الرئيس المباشر في إبداء ملاحظاته على تقييم الموظف لنفسه. ومن مميزات هذه الطريقة ما يلي:

- أ. تنمية قدرة الاعتماد على النفس لدى الموظفين.
- ب. يساعد على تطوير وتحسين أداء الموظف لأنها تحثه على الإنتاج ليقوم بتسجيله ومن ثم يظهر أمام رؤسائه بمظهر الموظف الكفاء.
- ج. زيادة خبرة الموظف بالعمل وفهمه له وتنمية ملكة التقييم والتقدير لديه.

٤) التقييم من خلال متخصصين من خارج المنظمة:

حيث يكون هؤلاء الأفراد أكثر حيادًا، حيث لا توجد لهم مصلحة في إعطاء تقييم غير عادل أو متحيز لأحد العاملين. إلا أنه يؤخذ على هذا الاتجاه احتمال عدم معرفة بعض القائمين بالتقييم بظروف وبيئة العمل في المنظمة، أو عدم إلمامهم بالمشاكل والخلافات في محيط العمل نظرًا لقصر فترة تواجدهم بالمنظمة. كما قد يكون بعضهم قليل الخبرة أو يحصلوا على معلومات غير كافية مما يجعل قراراتهم مضللة، هذا بجانب أنه أسلوب أكثر تكلفة بالنسبة للمنظمة.

٥) التقييم المشترك:

وفيه يتم تقييم أداء الموظف وكفاءته في العمل بواسطة الاقتراح السري من جانب أعضاء مجموعة العمل في القسم أو الإدارة التي يعمل فيها دون أي اعتبار للمركز الإداري (أي بمشاركة رؤسائه، ومروسيه، وزملائه) على أن يتم ذلك بشكل سري، حيث لا يعرف من قام بملاً استثمارات التقييم.

٦) التقييم من خلال العملاء Clients:

مما لا شك فيه أن العملاء أو الجمهور الذي يتعامل معه الموظف يعد من أفضل مصادر المعلومات اللازمة لتقييم أداء ذلك الموظف. لذا تلجأ بعض المنشآت الخدمية خلال عملية التقييم إلى اختيار عينة عشوائية من العملاء لكي تقيس درجة رضائهم عن مستوى الخدمة، وهو ما يقوم به بالفعل معظم الفنادق والمطاعم الكبرى، حيث يتم وضع بطاقات التقييم في غرف النزلاء أو على موائد الطعام حتى تستعين بها الإدارة في تقييم مستوى الخدمة، وبخاصة ما يتعلق منها بأداء العاملين.

كما قد تلجأ بعض الفنادق إلى الاتصال بالعملاء أو النزلاء في منازلهم بعد مغادرة الفندق من خلال البريد أو التليفون للتعرف على انطباعاتهم عن مستوى الخدمة التي قدمت لهم. وبرغم أهمية هذا الأسلوب في عملية التقييم إلا أنه مكلف.

• المتغير التابع: الرضا الوظيفي

إن نجاح أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو اقتصادية يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وفاعلية الأفراد تتأثر كثيرًا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدًا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي

في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة (عزام، ٢٠١٩).

والرضا الوظيفي هو مطلب قديم ومتجدد في أدبيات الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، يشغل اهتمام العديد من الباحثين والمختصين وخاصة فيما يتعلق بكيفية حدوثه والعوامل التي تؤثر فيه والسبل التي تمكن من تحقيقه وتحسينه (عزام، ٢٠١٩).

مفهوم الرضا الوظيفي

لقد اختلفت الآراء وتعددت وجهات النظر حول تقديم مفهوم محدد وواضح لمصطلح الرضا الوظيفي، والسبب في ذلك يرجع إلى اختلاف الثقافات والتخصصات الأصلية للعلماء والباحثين في مجال السلوك التنظيمي وفيما يلي بعض التعريفات التي قدمها الباحث:

جدول ١ المفاهيم الرئيسية للرضا الوظيفي.

المفهوم	الدراسة
عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمده من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور بالارتياح على أداء الأنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها	المؤمن، ٢٠١٨
القوة اللازمة للشخص للقيام بعمله على أعلى مستويات الأداء، والفرد الذي يكون لديه ذلك الرضا يكون لديه مشاعر وتصرفات إيجابية نحو العمل بما يسمح بتحقيق طموحاته	عياد، ٢٠١٧
محصلة لمجموع المكونات النفسية والاجتماعية للفرد، بالامتزاج مع مجموع المحفزات المادية والمعنوية المستمدة من بيئة عمله، والذي يتجسد أخيراً في سلوكه الظاهر.	صبيان وبوشيخي، ٢٠١٦
إحساس داخلي ذاتي برضا الفرد العامل نتيجة تأديته لوظيفته في بيئة عمله لغرض إشباع حاجاته ورغباته وطموحاته.	حمادي وخلف، ٢٠١٦

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على الدراسات السابقة.

وباستعراض ما سبق يتضح أن مفهوم الرضا الوظيفي يختلف ويتباين لاختلاف آراء الكتاب والباحثين في هذا المجال، ولكن يوجد اتفاق على أن الرضا الوظيفي هو موضوع ذاتي نسبي (أي ما يكون مرضياً لشخص قد لا يكون مرضياً لشخص آخر) كما اتفقوا على أن الرضا الوظيفي يكون نتاج استجابة عاطفية عن العمل وأيضاً اتفقوا على أنه مجموعة من الجوانب المتداخلة والمعقدة في السلوك الإنساني.

ويرى الباحث أن الرضا الوظيفي هي الحالة التي يكون فيها الفرد متكاملًا مع وظيفته، نتيجة إشباع حاجاته المادية والمعنوية من خلالها، نتيجة توافر عناصر جودة حياة العمل في هذه الوظيفة.

خصائص الرضا الوظيفي

يتميز الرضا الوظيفي بعدة خصائص، أبرزها ما يلي: (العنزي، ٢٠١٧)

١. يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد العامل.

٢. يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي (جزئي) كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

٣. إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ويرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجدة فيها حال ممارسته لنشاطه اليومي، لذا كان لزاماً على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدراً كبيراً من الاهتمام، أولاً؛ لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة، وثانياً؛ لأن الوسط متنام يسير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

٤. إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلاً، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية، فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.

أبعاد الرضا الوظيفي (مباركي، ٢٠١٤)

١- الرضا عن المنصب: وهو مقدار ما يتحقق للفرد من شعور بالعدالة للمسؤوليات والمهام التي تفرضها عليه الوظيفة والساعات المطلوبة لإنجاز المهام والتي يقابلها اعتراف بقدرته على القيام بمهامها وتلقيه الأجر والاعتراف بذلك من قبل الإدارة.

٢- الرضا عن نمط الإشراف: وهو مقدار الرضا المتحقق للفرد عن طريق إشراف المدير المباشر عليه وتعامله معه ومدى مشاركته في اتخاذ القرارات ووضوح التعليمات المصدرة إليه.

٣- 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.

٤- الرضا عن الأجور والمكافأة: وهو مقدار الرضا المتحقق للفرد عن الأجور والمكافأة التي يحصل عليها نتيجة قيامه بأعباء الوظيفة ومسؤولياتها المسندة في المنظمة.

مسببات الرضا عن العمل

تنقسم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين: أولهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

١) المسببات التنظيمية للرضا: (عباس، ٢٠١١)

- نظام العوائد: مثل الحوافز، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن العدالة في توزيعها.

- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد، ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم وأسلوبه في الإشراف.
- سياسة المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسهل العمل ولا يكون عائقاً أمام تنفيذه.
- تصميم العمل: حينما يتم التصميم السليم للعمل فإنه يسمح بالتنوع والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف الإضاءة، والحرارة والتهوية، وحجم المكتب وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الغرفة وغيرها.

٢) المسببات الشخصية للرضا:

- أوضحت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم العوامل الشخصية التي تؤثر على الرضا ما يلي:
- احترام الذات: كلما كان هناك شعور لدى الفرد للاعتزاز برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بالانقاص من قدرهم، أو عدم اعتزاز بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
 - تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، بعكس الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين (ماهر، ٢٠٠٣).
 - المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية، زاد استياء الفرد (عبد الباقي، ٢٠٠٢).

ويرى الباحث أن عناصر جودة حياة العمل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد، بل إنها تعد مسببات لحدوث هذا الرضا.

ثامناً: منهج الدراسة

اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو طريق يعتمد عليها الباحث في الحصول على بيانات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل ظواهره للوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ذلك لكونه من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنه يناسب الظاهرة موضوع البحث.

تاسعاً: أسلوب الدراسة

سيقوم الباحث بتجميع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع البحث وتحليلها وفقاً لما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها:

سيستخدم الباحث في هذه الدراسة على نوعين من البيانات هما:

١. البيانات الثانوية:

تم الحصول عليها عن طريق مراجعة الكتب والدراسات والبحوث العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة والموضوعات المتعلقة بهم بما يمكن الباحث من تأصيل المفاهيم الخاصة بالدراسة وإعداد الإطار النظري للدراسة.

٢. البيانات الأولية:

اعتمد الباحث في تجميع بيانات الدراسة الميدانية من مصادرها الأولية على قائمة استقصاء سوف يتم إعدادها لغرض هذه الدراسة، بحيث تشمل مجموعة من العبارات، وتعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس كل بعد من الأبعاد الفرعية الخاصة بمتغيرات الدراسة. وسيقوم الباحث بتحليل هذه البيانات بما يمكنه من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث والتوصل إلى النتائج.

ب. مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع العاملين بديوان عام محافظة القاهرة البالغ عددهم ١٦٠٠ موظفاً.

عينة الدراسة: تم تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (١٦٠٠) مفردة، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ $\pm 5\%$ ، حيث بلغت العينة ٣١٠ مفردة

ج. قياس متغيرات الدراسة

في ضوء الدراسات السابقة التي اطلع عليها الباحث، فإن الباحث قد اعتمد في قياس المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على الأبعاد التالية:

(١) التدريب والتطوير.

(٢) تقييم الأداء.

وقد اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع (الرضا الوظيفي) على الأبعاد التالية:

(١) الرضا عن المنصب.

(٢) الرضا عن الإشراف.

(٣) الرضا عن الاتصال والعلاقات مع الزملاء.

(٤) الرضا عن الأجور والمكافآت.

عاشرا: وصف العينة:

❖ نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية:

جدول (٢) وصف عينة الدراسة

الخصائص الديموغرافية	التكرارات	النسبة (%)	المئوية
(١) النوع	170	46.83%	ذكر
	193	53.17%	أنثي

المئوية	النسبة (%)	التكرارات	الخصائص الديمغرافية	
100.00%		363	الإجمالي	
14.60%		53	(٢) العمر	
36.36%		132		أقل من ٢٥ عام
27.82%		101		من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ عام
15.15%		55		من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ عام
6.06%		22		من ٤٥ إلى أقل من ٥٥ عام
100.00%		363		٥٥ عام فأكثر
100.00%		363	الإجمالي	
27.82%		101	(٣) الحالة الاجتماعية	
31.68%		115		أعزب
40.50%		147		متزوج
100.00%		363		متزوج ويعول
100.00%		363	الإجمالي	
19.01%		69	(٤) مدة الخدمة	
57.85%		210		أقل من ٥ سنوات
23.14%		84		من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة
100.00%		363		أكثر من ١٥ سنة
100.00%		363	الإجمالي	
16.80%		61	(٥) المنصب الوظيفي	
			مدير عام	

المئوية	النسبة (%)	التكرارات	الخصائص الديموغرافية
15.43%	56	مدير إدارة	
10.74%	39	رئيس قسم	
57.02%	207	أخري	
100.00%	363	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويشمل نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - مدة الخدمة - المنصب الوظيفي) ويمكن توضيح ذلك في الأشكال رقم (١) - (٢) - (٣) - (٤) - (٥) كما يلي:

فيما يتعلق بتوزيع مفردات العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع)، فيمكن توضيحها فيما يلي:

أ. توزيع مفردات العينة وفقاً للنوع، كما هو مبين في الشكل رقم (١) فيما يلي:



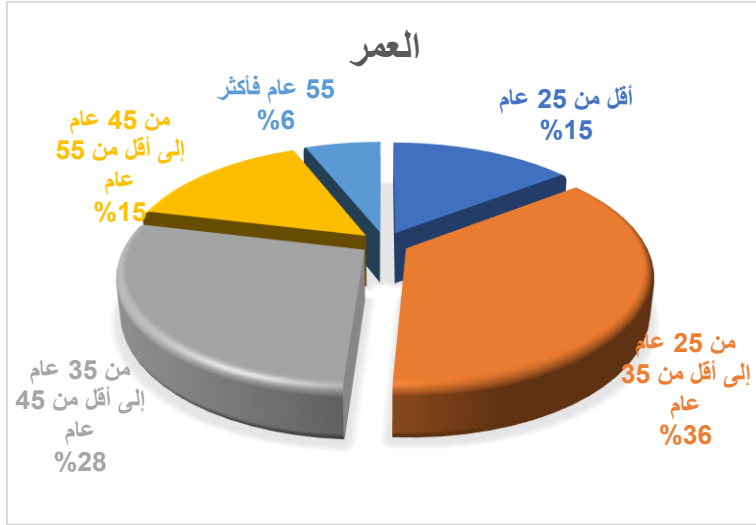
شكل رقم (١) توزيع مفردات العينة وفقاً للنوع

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الشكل رقم (١) ما يلي: -

بلغ عدد المستقصي منهم من الذكور (١٧٠) مفردة بنسبة (٤٦.٨٣%) ومن الأناث (١٩٣) مفردة بنسبة (٥٣.١٧%) من إجمالي حجم العينة.

ب. توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر، كما هو مبين في ضوء الشكل رقم (٢) فيما يلي:



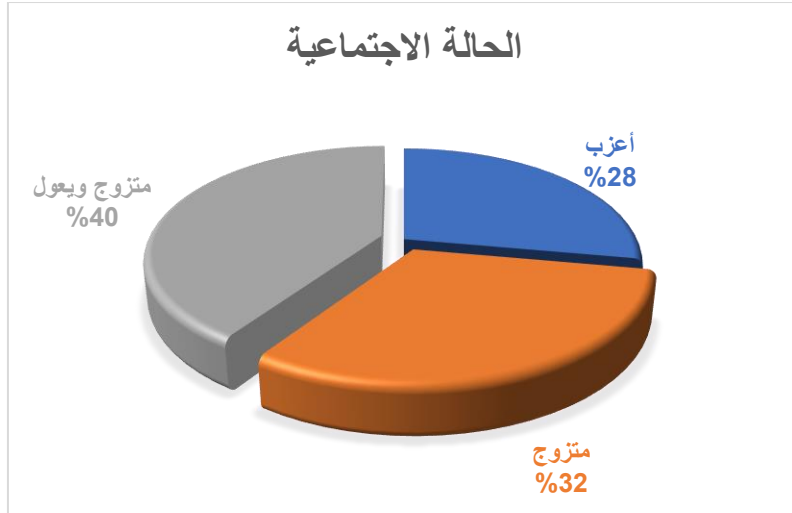
شكل رقم (٢) توزيع مفردات العينة وفقاً للعمر

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الشكل رقم (٢) ما يلي: -

بلغ عدد المستقصي منهم ممن أعمارهم أقل من ٢٥ عام (٥٣) مفردة بنسبة (١٤.٦٠%)، ومن هم أعمارهم من ٢٥ عام إلى أقل من ٣٥ عام (١٣٢) مفردة بنسبة (٣٦.٣٦%)، ومن هم أعمارهم من ٣٥ عام إلى أقل من ٤٥ عام (١٠١) مفردة بنسبة (٢٧.٨٢%)، ومن هم أعمارهم من ٤٥ عام إلى أقل من ٥٥ عام (٥٥) مفردة بنسبة (١٥.١٥%)، ومن هم أعمارهم ٥٥ عام فأكثر (٢٢) مفردة بنسبة (٦.٠٦%) من إجمالي حجم العينة.

ت. توزيع مفردات العينة وفقاً للحالة الاجتماعية، كما هو مبين في ضوء الشكل رقم (٣) فيما يلي:



شكل رقم (٣) توزيع مفردات العينة وفقاً للحالة الاجتماعية

ويتبين من الشكل رقم (٣) ما يلي: -

بلغ عدد المستقضي منهم ممن حالتهم الاجتماعية أعزب (١٠١) مفردة بنسبة (٢٧.٨٢٪)، ومن هم حالتهم الاجتماعية متزوج (١١٥) مفردة بنسبة (٣١.٦٨٪)، ومن هم حالتهم الاجتماعية متزوج ويعول (١٤٧) مفردة بنسبة (٤٠.٥٠٪) من إجمالي حجم العينة.

ث. توزيع مفردات العينة وفقاً لمدة الخدمة، كما هو مبين في ضوء الشكل رقم (٤) فيما يلي:



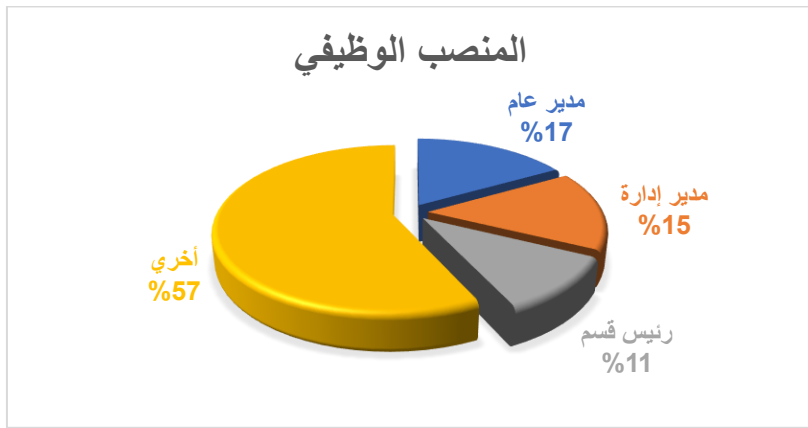
شكل رقم (٤) توزيع مفردات العينة وفقاً لمدة الخدمة

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الشكل رقم (٤) ما يلي: -

بلغ عدد المستقضي منهم ممن مدة الخدمة لديهم أقل من ٥ سنوات (٦٩) مفردة بنسبة (١٩.٠١٪)، ومن مدة الخدمة لديهم من ٥ سنوات إلى ١٥ سنة (٢١٠) مفردة بنسبة (٥٧.٨٥٪)، ومن مدة الخدمة لديهم أكثر من ١٥ سنة (٨٤) مفردة بنسبة (٢٣.١٤٪) من إجمالي حجم العينة.

ج. توزيع مفردات العينة وفقاً للمنصب الوظيفي، كما هو مبين في ضوء الشكل رقم (٥) فيما يلي:



شكل رقم (٥) توزيع مفردات العينة وفقاً للمنصب الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتبين من الشكل رقم (٥) ما يلي: -

بلغ عدد المستقضي منهم ممن المنصب الوظيفي لهم مدير عام (٦١) مفردة بنسبة (١٦.٨٠٪)، ومن المنصب الوظيفي لهم مدير إدارة (٥٦) مفردة بنسبة (١٥.٤٣٪)، ومن المنصب الوظيفي لهم رئيس قسم (٣٩) مفردة بنسبة (١٠.٧٤٪)، ومن المنصب الوظيفي لهم أخري (٢٠٧) مفردة بنسبة (٥٧.٠٢٪) من إجمالي حجم العينة.

ثانياً: اختبار العلاقات الواردة بنموذج الدراسة:

١- الفرض الرئيسي الأول: علاقة ارتباط متغيرات الدراسة

٢- H١: علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة:

لتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة، قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين جميع متغيرات الدراسة، وتم قياس علاقة الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك لاختبار الفرض الأول والذي ينص على:

توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة.

وأظهر التحليل الإحصائي النتائج الخاصة بهذه العلاقة كما هو موضح في الجدول رقم 3:

جدول رقم 3 معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
**483,	1	ممارسات إدارة الموارد البشرية
1	.483**	الرضا الوظيفي

** معاملات ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية ٠.٠١

المصدر: من إعداد الباحث في ضوء نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- وجود علاقة ارتباط معنوية طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ٠.٠١.

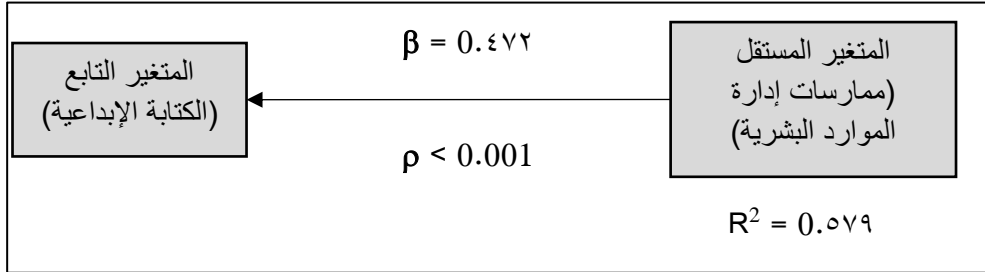
وبناءً على النتائج الإحصائية السابقة يتضح وجود علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة، وهذا يعني صحة الفرض الأول توجد علاقة ارتباط معنوي بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعاد الرضا الوظيفي للعاملين بديوان عام محافظة القاهرة.

- اختبار صحة الفرض الثاني:

لدراسة العلاقات المباشرة، استخدم الباحث معامل تحليل المسار:

الفرض الثاني: قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي:

للتعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي، تم اختبار الفرضية الثانية التي تنص على "تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً معنوياً على الرضا الوظيفي لدى العاملين بديوان عام محافظة القاهرة وتم استخدام أسلوب تحليل المسار وجاءت النتائج على نحو المبين في الشكل رقم (٦).



شكل رقم ٦ تأثير برنامج جامب على التنمية المستدامة

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على نتائج التحليل الإحصائي.

ويتضح من الشكل (٦) ما يلي:

١. يوجد تأثير معنوي إيجابي لكل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي حيث بلغ قيمة معامل التحديد (٥٧٩.٠).
٢. تفسر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية نسبة ٥٧.٠٪ من التباين المفسر في الرضا الوظيفي والنسبة المتبقية ترجع لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.
٣. ثبوت معنوية النموذج ككل حيث بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة ٠.٩٥٦، وبلغت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط البواقي ٠.٠٣٧، كما بلغت قيمة مؤشر جودة المطابقة المقارن ٠.٩٦٢.

كما اتضح من قيم المعلمات المقدر أن التدريب والتطوير أقوى تأثيراً على الرضا الوظيفي، يليه تقييم الأداء وتشير النتيجة السابقة إلى الأهمية الكبيرة في زيادة الرضا الوظيفي.

ومما سبق يتضح صحة الفرضية الثانية، حيث تؤثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي.

الحادي عشر: توصيات موجهة للقائمين على إدارة ديوان عام محافظة القاهرة:

يمكن عرض التوصيات كما فى الجدول ٤

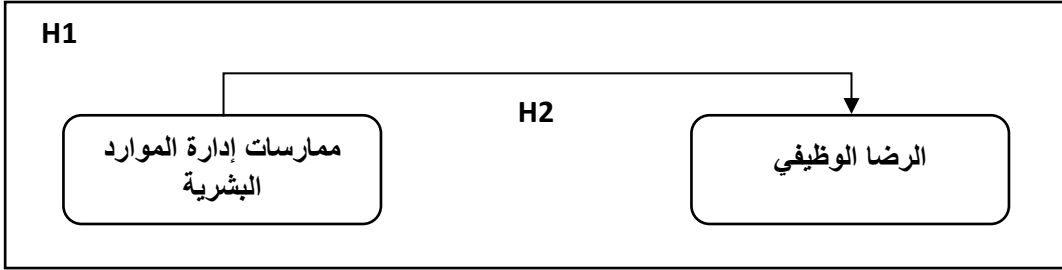
جدول ٤ توصيات الدراسة

م	مجال التوصية	آلية تنفيذ التوصية	المسئول عن التنفيذ
١	استخدام طرق تقييم جديدة ومناسبة للعمل الحكومى	الاتفاق مع جهات خارجية متخصصة	قسم الموارد البشرية
٢	وضع خطط تدريب تتناسب الاحتياجات التدريبية	- عقد دورات تدريبية	نيابة الموارد البشرية الإدارة التابع لها العامل
٣	تعظيم روح الاستباقية لدى العاملين	من خلال دعم الأفكار الجديدة وتقديم المكافآت المادية والمعنوية لأصحابها.	نيابة الموارد البشرية الإدارة التابع لها العامل
٤	تدعيم الرؤية لدى العاملين	من خلال نشر الوعى الثقافى لدى العاملين كذلك ربط أهداف العاملين بأهداف الشركة.	نيابة الموارد البشرية الإدارة التابع لها العامل
٥	تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة الجديدة	- عقد دورات تدريبية - تشجيع العاملين على استكمال دراستهم العليا	نيابة الموارد البشرية

المصدر : من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج الدراسة

الثاني عشر: الإطار المعرفى لمتغيرات الدراسة

يوضح الشكل رقم (٧) العلاقة بين متغيرى الدراسة



شكل رقم (٦) الإطار المعرفي للعلاقة بين متغيرات الدراسة

الثالث عشر: حدود الدراسة:

١. الحدود البشرية: يقتصر تطبيق الدراسة على العاملين بديوان عام محافظة القاهرة.
٢. الحدود الزمانية: يتم إجراء هذه الدراسة في العام ٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ.
٣. الحدود الموضوعية: سنقتصر على الحدود المفاهيمية والمصطلحات الواردة في الدراسة.

الرابع عشر: توصيات موجهة للباحثين في مجال الموارد البشرية بشأن الدراسات المستقبلية

يوصي الباحث بإجراء المزيد من البحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة والتي يمكن عرض آلية تنفيذها كالتالي:

١. دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على المواطنة التنظيمية.
٢. دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الصومعة التنظيمية.
٣. دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على التسويق الداخلي.
٤. تطبيق هذه الدراسة في قطاعات أخرى مثل البنوك والمطاعم...

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو كريشة، نهى مصطفى كمال (٢٠٢٢). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية، مجلة البحث العلمي في الآداب، جامعة عين شمس: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ٢٣، ج ٢.

الحويطي، أحمد بن عودة بن سليم (٢٠١٨). الثقة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة تنوك، جامعة سوهاج، كلية التربية.

السلمي، على (١٩٩١). تخطيط وتنمية الموارد البشرية جدة: الغرفة التجارية الصناعية.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٦). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع.

العامرة، صارة، ومحبوب، فاطمة (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة عينة من البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج ٦، ع ١، ٢٤٣ - ٢٢٦.

العنزري، محمد عافت شامان (٢٠١٧). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت.

الكندري، نبيلة يوسف عبد الله (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في جامعة الكويت: دراسة ميدانية، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، جامعة الكويت، س ٧٣، ع ٢١٧.

المؤمن، عدنان مراد (٢٠١٨). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للهواتف الخلوية الكويتية، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع ٢٢٢.

الوحشي، عفاف حميد محمد (٢٠٢٠). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، دراسة ماجستير، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

بن عربية، أسماء، وبن بوزيان، محمد (٢٠٢٢). الدور المعدل للتوجه المقالاتي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على عينة من

المؤسسات اتصالات الجزائر عين تموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، مج ٨، ع ٢، ٢٧١ - 293.

بني عمر، علي أحمد، والكاسبية، محمد مفضي عثمان (٢٠٢٢). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية، مؤتم للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج ٣٧، ع ١، ١٨٩ - ٢٣٤.

جودة، عبد المحسن عبد المحسن (٢٠١٨). دليل المديرين والباحثين في إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

حمادي، أحمد عباس؛ وخلف، ياسر لطيف (٢٠١٦). التمكين الإداري وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء العاملين في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي / الجهاز المركزي للتنفيس والسيطرة النوعية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٥، ع ٢١.

صبيان، إيمان وبوشيخي، عائشة (٢٠١٦). أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة بمؤسسة سواتين لإنتاج النسيج، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ع ٥.

صديق، الفاتح حسني بلال (٢٠٢٠). الدور الوسيط للرقابة في العلاقة بين تقييم الأداء والميزة التنافسية في البنوك التجارية السودانية بولاية الخرطوم، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

عباس، أنس عبد الباسط (٢٠١١). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٢). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.

عبد العزيز، أحمد عزمي زكي. (٢٠٢٢). أثر الذكاء الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركات الأسمدة والكيماويات، مجلة التجارة والتمويل، جامعة طنطا: كلية التجارة، عدد خاص.

عبد المتعال، محمد سيد أحمد (٢٠٠٤). سياسة اختيار وتعيين وتدريب وتقييم أداء العاملين، الملتقى العربي الثالث: الاتجاهات الحديثة لإدارة المشتريات والمخازن، شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١ - ٤٧.

عزام، علاء حسين حسين محمد (٢٠١٩). أثر جودة حياة العمل على الإبداع التنظيمي بتوسيط متغير الرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بالمنصورة، دراسة ماجستير، كلية التجارة، جامعة المنصورة.

علاقي، مدني عبد القادر (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. دار خوارزم العلمية.

عياد، خيرت (٢٠١٧). الرضا الوظيفي لممارسي العلاقات العامة: دراسة على الدوائر والهيئات الحكومية الامارتية، دراسة مسحية، المجلة العربية لبحوث الإعلام والاتصال، ع ٢٥.

قضيماي، شذى (٢٠٢٢). تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المشافي الحكومية في مدينة حلب، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج ٤٤، ع ٣٤.

ماهر، أحمد (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

مباركي، صبرين (٢٠١٤). دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة، دراسة حالة: المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Achmad, S., & Vivin, M. (2015). Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Performance Moderated by Organizational commitment, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(7), 185-188.

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.

AL-Qudah, Mohammadnoor & Osman, Abdullah & Ab. Halim, Mohd Suberi & M.Al-Shatanawi, Odai. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Science*. 4. 6.

Arcand, G. (2006). Etude du rôle de la culture nationale dans la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle: le cas des banques de vingt deux pays d'Amérique du Nord, d'Europe et d'Asie, Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine, 305.

Arcand, M., Baldegger, R. (2005). L'influence des systèmes de gestion des ressources humaines sur la performance organisationnelle des PME du secteur financier canadien: une analyse empirique et théorique de l'approche des regroupements stratégiques, *Revue économique et sociale: bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of management Journal*, 39(4), 802-835.

Rico, B. & Michel, A. (2003). Gestion des ressources humaines et performance de la firme: une application de l'approche de la contingence. *Revue économique et sociale*