

## تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

### (دراسة تطبيقية على موظفي ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية)

د. بليغ علي حسن بشر

استاذ مساعد، رئيس مركز التعليم المستمر والشراكة المجتمعية، الجامعة الخليجية - مملكة البحرين

Email: [baligh.beshr@gulfuniversity.edu.bh](mailto:baligh.beshr@gulfuniversity.edu.bh)

د. محمد عبد الرزاق الأغبري

استاذ مساعد، جامعة العلوم التطبيقية - مملكة البحرين

### ملخص البحث:

هدف البحث إلى بدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية وقصد بها الحوافز والمكافآت والترقيات وتقييم الأداء على الرضا الوظيفي. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته. وقد بلغ مجتمع البحث ١٠٥٤ وهو العدد الإجمالي للموظفين العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. اعتمد البحث على استبانة طورها الباحثين ووزعت على ٤٥٠ موظف وتم جمع ٣٨٥ استبانة تشكل نسبة استجابة بلغت ٨٥,٥٥٪. تم اختبار ثبات أداة البحث الاستبانة والتي بينت نتيجة ممتازة كما أظهرت نتائج البحث عن وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن الحوافز والمكافآت كان لها أكبر الأثر على الرضا الوظيفي، تليها الترقية وتقييم الأداء. وخلص البحث إلى وجود شعور عام بالرضا الوظيفي لدى العاملين في هذه الوزارة.

أوصى البحث بضرورة مواءمة تقارير تحليل الاحتياجات التدريبية مع خطط تطوير الموظفين، وأن يتم تصميم خطط التطوير المهني السنوية للموظفين وفقاً لذلك.

**كلمات مفتاحية:** ممارسات الموارد البشرية، الحوافز والمكافآت، الترقيات، تقييم الأداء، الرضا الوظيفي.

## **The Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction - An Applied Study on the Staff of the Bureau of the Ministry of Education in the Republic of Yemen**

### **Abstract**

The research aimed to investigate the impact of human resources practices; bonus & rewards, promotion, and performance appraisal on job satisfaction. The research adopted the descriptive analytical approach to answer the research questions and to test its hypotheses. The research population constituted from ١٠٥٠ which is the total number of employees working in the Bureau of the Ministry of Education in Republic of Yemen. The research relied on a questionnaire developed by the researcher and distributed to 450 employees and 385 questionnaires were collected that constitutes a response rate of % ٨٥,٥٥. The research test the validity of the research instrument and find it a very strong. The research results showed a significant relationship between human resource practices and job satisfaction. Additionally, the findings revealed that bonus & rewards exerted the highest impact on job satisfaction, followed by promotion and lastly performance appraisal. The research concluded that there is an overall feeling of job satisfaction exhibited by employees working in this ministry.

The research recommended the necessity to align the training needs analysis reports to employees' development plans, and to design the annual professional development plans accordingly.

**Keywords:** HR practices, Bonus & Rewards, Promotion, Performance appraisal, Job Satisfaction

## ١. المقدمة

في الواقع يتأثر نجاح أي منظمة بالعديد من العوامل، ولكن العامل الرئيسي الذي يؤثر على أداء المنظمة هو القوة العاملة لديها والرضا الوظيفي للعاملين. ويُعد الرضا الوظيفي مستوى الرضا وفقاً لفرص العمل، حيث يُعتبر مؤشر حاسم عن شعور العاملين تجاه وظائفهم، ويصف مقدار سعادتهم مع تلك الوظائف (Jeet & Uzzafar, 2014)، وكذلك بيئة العمل بكافة عناصرها (Saraçoglu, 2014) و Koç, Çavuş, & (Khanha & Sehgal 2016). ويمكن للمنظمة تحقيق أهدافها بشكل مباشر (Khanha & Sehgal 2016).

إن الرضا الوظيفي هو عامل من شأنه أن يحفز الموظف على العمل طالما استمر في العمل بالمنظمة. وفي حالة عدم وجود رضا وظيفي، فإن منظمة الأعمال ستواجه تكلفة التوظيف الناتجة عن دوران الموظفين وهذا يرجع إلى الرضا الوظيفي من شأنه أن يحفز الموظف على العمل في المدى الطويل (HamdiaMudor & PhadettTooksoon, 2011)، إضافة إلى أنه الأنطباع العام الذي يشعر به الموظف تجاه وظيفة معينة أو الفرق بين مبلغ المكافأة التي يتلقاها الموظف وبين ما يعتقد أنه يستحق الحصول عليه (Kehinde, 2011)، فقد يتولد إحساس الموظف بالسعادة تجاه ما يتلقاه من مكافآت يحصل عليها من وظيفته، وقد ينتج عن الرضا الوظيفي مشاعر متباينة حول الأبعاد المختلفة لوظائفهم. ولذلك، فإن الفرد الذي يتمتع برضا وظيفي عالي سيظهر بموقفاً إيجابياً تجاه وظيفته، والشخص الغير راضي عن وظيفته سيظهر بموقف سلبي حيالها (Robbins, 2003).

ولاشك إن الرضا الوظيفي يمثل الدافع لمواصلة العمل اليومي أو يجعله يريد فعلاً الذهاب إلى العمل أو يعطيه الرغبة في تولي مهمة جديدة أو مشروع (Kithuku, 2012)، فهو موقف الموظفين تجاه العمل (Pandy & Khare, 2012)، وإحساسهم بالإنجاز والنجاح في العمل. ومن المعتقد عموماً أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً مباشراً بأنتاجية الموظف (Kaliski, 2007). لذلك الرضا الوظيفي يعكس واجبات الموظف، فضلاً عن الاستجابة العاطفية للعوامل الاجتماعية والمادية في مكان العمل (Trevor, 2001). ومما لا شك فيه أن بناء الرضا الوظيفي هو أحد أهداف أي منظمة (Hanaysha & Tahir, 2016).

وقد توصلت العديد من الأدبيات (Jayatilake, 2016; Şirca, Babnik & Breznik, 2012 Absar, Azim, Balasundaram, & Akhter, 2010) إلى أن منظمات الأعمال تعتمد على ممارسات إدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الرضا الوظيفي والذي بدوره سيؤدي إلى تحقيق أهداف تلك المنظمات. لذلك تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من المتغيرات المهمة التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي (Gürbüz, 2009)، وإيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تركز على الاستخدام الأمثل والفعال للعاملين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي (Khanha & Sehgal, 2016; Jeet & Uzzafar, 2014)، فنجاح منظمات الأعمال بدون ممارسات إدارة الموارد البشرية هو من المستحيل (Islam, Bangish, Muhammad & Jehan, 2016).

وتُعد الحوافز واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بأنواع الأجور أو المكافآت التي يتحصل عليها الموظفون والناشئة عن وظائفهم (Dessler, 2008).

وكذلك يُعد تقييم الأداء واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يوضح ويصف العملية المنهجية لتقييم أداء الموظف بعد فترة معينة (Niazi, 2014).

وتُعد الترقية واحدة من الممارسات المهمة في إدارة الموارد البشرية والتي تنص على أن تقدم الموظف إلى مواقع بها قدر أكبر من مسؤولية، فمُنظمات الأعمال تستخدم الترقية كأداة لتعزيز مكافأة الموظف مقابل إنتاجية عالية من موظفيها الذين يبذلوا مزيداً من الجهد (Malik, Danish, & Munir, 2012).

لذلك جاءت هذه الدراسة للتوضيح ودراسة مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين بديوان وزارة التربية والتعليم. فالحوافز التي تشتمل على المكافآت المادية و الغير مادية سواء كانت في شكل تعويض نقدي و امتيازات اخرى (Javed, Rafiq, Ahmed & Khan, 2012) تُعد من اهم ممارسات الموارد البشرية تأثيراً على الرضا الوظيفي نظراً لأنها أحد الأسباب الرئيسية التي تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد، كما ان لتقييم الأداء دوراً هاماً كأحد ممارسات الموارد البشرية حيث يترتب عليه زيادة في الراتب وتزايد فرص الموظف في الترقى لوظيفة أعلى في الهرم الوظيفي (Niazi, 2014) ، كما لا يمكن اغفال دور الترقية كأحد الممارسات الهامة للموارد البشرية و التي تبتق أهميتها في احتمالية تطور الموظف في مساره المهني (Miceli & Mulvey, 2000).

## ٢. مشكلة البحث

لقد تناولت العديد من الأدبيات مشكلة الرضا الوظيفي كنتيجة للممارسات الخاطئة لإدارة الموارد البشرية الا أنه في البلدان النامية كان مقدار التحقيق محدود جداً للدرجة التي تستوجب المزيد من البحث و الدراسة (Islam et al., 2016, Yeganeh & Su, 2008, Mahmood, 2004 and Singh 2004).

وفقاً (Moovala & Janahi, 2013)، فقد تحسنت ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنطقة العربية خلال العقد الماضي، فقد قامت منظمات الأعمال بتعيين موظفي الموارد البشرية من ذو الكفاءة ومن حملة المؤهلات الا أن هذا التحسن لم يكن بالوتيرة التي كان ينبغي أن يكون عليها.

وفي ضوء ماتقدم من مشكلة الدراسة، جاءت هذه الدراسة للأجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي على العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

### ٣. فرضية البحث

H1 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

### ٤. الدراسات السابقة والادبيات

يتطرق هذا الجزء عن الادبيات التي اشارت إلى متغيرات البحث ومناقشتها ونقدها نقداً علمياً

#### ٤,١ ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعمل منظمات الأعمال بسبب مواردها البشرية والتكنولوجية والمالية. ولكن أهم مورد هو الموارد البشرية. وحيث أن منظمات الأعمال ليست مؤتمتة بالكامل، فهي لا تزال بحاجة إلى الناس لإنتاج السلع والخدمات للعملاء. إضافة إلى أنهم مهمين وبشكل كبير في تقديم المنتج أو الخدمة لهؤلاء العملاء (Dy Kam, 2015).

ويُعد الدور الذي تلعبه الموارد البشرية أهم أحد الأدوار التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة المحددة فوجود الموظفين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيم المنظمات (Koç et al., 2014).

أن كفاءة وفعالية المنظمة لا يعتمدا على مواردها المالية أو على استخدام التقنيات الحديثة، بل على مدى استخدامها لموظفيها المتفانين والمتحمسين والفعالين. لذلك، فإن نجاح أي منظمة يكمن في مدى كفاءة استخدامها للموظفين الموهوبين (Hosain, 2016).

ويمثل المورد البشري ميزة تنافسية للمنظمة، فإنه بالإضافة إلى القدرات المتعلقة بالإنتاج فإنه يمثل رأس مال ينبغي الحفاظ عليه واستدامته. فمن السهل على المنافسين نسخ موارد أخرى مثل التكنولوجيا ورأس المال ولكن الموارد البشرية مميزة وليس من السهل تقليدها. (Janjua & Gulzar, 2014) لذلك لا يمكن تجاهل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي ومن ثم التنمية، ويعد النجاح من دون ممارسات الموارد البشرية هو من الأمور المستحيلة (Islam et al., 2016).

لقد كانت الموارد البشرية أو إدارة شؤون الموظفين في السابق تعتبر فائضاً في المنظمات ولكن مع مرور الوقت، وتطور التكنولوجيا والابتكار والتسويق و تزايد حدة المنافسة ، أدركت تلك المنظمات أنها لا يمكنها الحصول على ميزة تنافسية إلا من خلال إدارة أهم الأصول التي هي الأفراد ، مع اختلاف عن الأصول الأخرى من الآلات و تجهيزات، حيث أن الأفراد لديهم مشاعر وعواطف، لذا ينبغي أن تدار بطرق مختلفة مع تقنيات مختلفة (Dilshad, 2013)، فإدارة الموارد البشرية هي جزء من المنظمة التي تعني ببيد "الأفراد" (Bhardwaj, 2015).

يشير مصطلح "الموارد البشرية" إلى المعرفة والمهارات والقدرات الإبداعية والمواهب والقدرات والقيم والمعتقدات للقوى العاملة في المنظمة (Mahmud & Idrish, 2011)،

فهى مجموعة من السياسات والممارسات التي تعزز رأس المال البشري للمنظمة للمساهمة في تحقيق أهدافها (Gürbüz, 2009)، كما يشار إليها وفقاً (Dessler, 2007) على إنها كل ما يقوم به المدراء من توظيف، واختيار، وتدريب، وتواصل، وتقييم وإنهاء خدمات الموظفين. وتشتمل تلك الممارسات على ما يتوجب تنفيذه من جوانب "الموارد البشرية" من قبل إدارة المنظمة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والتوظيف، والاختيار والتوجيه والحوافز وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، وعلاقات العمل. ويتوافق هذا التعريف مع (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2008) الذي ذكر فيه أن إدارة الموارد البشرية هي مزيج من السياسات والممارسات والنظم التي تؤثر على سلوك الموظفين ومواقفهم وأدائهم.

وفقاً (Gerhart, 2007)، فإن إدارة الموارد البشرية هي مزيج من عوامل متعددة وهذه العوامل هي الممارسات والسياسات والنظم التي تؤثر على سلوك وموقف وأداء الموظف نحو المنظمة التي يعمل بها بطريقة إيجابية. وطبقاً لما ذكره (Whitener, 2001)، فإن الموظفين ينظرون إلى ممارسة إدارة الموارد البشرية كالتزام من جانب صاحب العمل تجاههم.

وبناء على ما سبق تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية جزء مهم ولا غنى عنه في تنظيم الأعمال. فالعمال المؤهلين يمثلوا ضماناً لزيادة الإنتاجية. كما أن تعزيز أداء الموظفين في نهاية المطاف يعود بالفائدة على المنظمة. فالقوى العاملة المؤهلة والماهرة، التي تمتلك الدافعية تسهم بالكثير في تحقيق نجاح المنظمة (Rounok & Parvin, 2011). كما تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية جانباً هاماً لرخاء المنظمة. لأن الفرد هو الذي بنى ويطور المنظمة، لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة. لذا فالفرد هو أكثر الأصول قيمة للمنظمة، لذا ينبغي إدارتها على نحو سليم (Kabene, Orchard, Howard, Soriano & Leduc, 2006).

## ٢, ٤ الرضا الوظيفي

أن تعبير الموظفين من خلال موقف إيجابي تجاه الوظائف التي يشغلونها يُسمى بالرضا الوظيفي. فالموظفون يرغبون في تحقيق توقعات عملهم في بيئة مناسبة وفي ظروف مناسبة مقابل أدائهم للمهام المنوطة إليهم (Koç et al., 2014). ويُعد الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يشمل سمات الشخصية والعوامل البيئية (Roelen, Koopmans & Groothoff, 2008).

وفقاً (Kaliski, 2007) فإن الرضا الوظيفي يعني أن الموظف الذي يقوم بعمل معين يستمتع به، فهو يقوم به بشكل جيد ويكافأ على الجهود التي يبذلها في أداء هذا العمل. إضافة إلى ذلك، فإن الرضا الوظيفي يعني أيضاً الحماس والسعادة مع عمل المرء. أن الرضا الوظيفي هو العنصر الرئيسي الذي يؤدي إلى احساس الفرد بالتقدير، والدخل والترقية، وتحقيق الأهداف الأخرى التي تؤدي إلى الشعور بتحقيق الذات.

أن الرضا الوظيفي للموظف هو مستوى الرضا وفقاً للعمل. ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشر حاسم لكيفية شعور الموظفين تجاه عملهم ويصف مدى اهتمامهم بعملهم. والجدير بالذكر أن مستوى رضا الموظفين يرتبط أيضاً بزيادة إنتاج المنظمة (Jeet & Sayeeduzzafar, 2014).

ويراعي الرضا الوظيفي أيضاً العنصر العاطفي ومشاعر الموظف الذي ينعكس على مستوى أدائه الناجم عن الظروف المتعلقة بعمله (Dy Kam, 2015).

يعرف الرضا الوظيفي بأنه الفرق بين توقعات الشخص للوظيفة والوضع الحالي للوظيفة من حيث امكانية تلبيةها لتوقعات الفرد (Dy Kam, 2015). ويُعتبر الرضا الوظيفي موقف نتيجة لتراكم العديد من خبرات الأحساس بالسعادة أو الكره تجاه الوظيفة التي يشغلها الموظف، فالرضا الوظيفي هو مؤشر حاسم لكيفية شعور الموظفين حيال وظيفتهم ويصف مدى أهتمامهم بعملهم (Jeet & Sayeeduzzafar, 2014).

فالرضا يعني السعادة عن حياة فرد معين وعن البيئة التي تحيط به، وعن الوظيفة التي يعمل بها والعلاقات ذات الارتباط بتلك الوظائف (Koç et al., 2014). الرضا الوظيفي هو حالة عاطفية ممتعة أو إيجابية، ناتجة عن تقييم تجارب العمل (Azeem & Akhtar, 2014).

وأشارا (Haque & Taher, 2008) إلى أن الرضا الوظيفي يمكن تعريفه على أنه حالة من السرور أو التفاؤل ناتجة من تقييم شخص لوظيفته التي يشغلها. كما يُعرف الرضا الوظيفي على أنه مشاعر سلبية أو إيجابية بسبب ملاحظة الموظف لوظيفته (Jegadeesan, 2007).

يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين عاملاً رئيسياً في تحديد أداء الموظفين في أي منظمة. إذا كان الموظفون العاملون في منظمة ما راضون عن ممارسات الموارد البشرية من قبل إدارة الموارد البشرية، فإن دوران الموظفين سيكون أقل مما سيزيد بدوره من الإنتاجية الكلية لهم (Mehta, 2014).

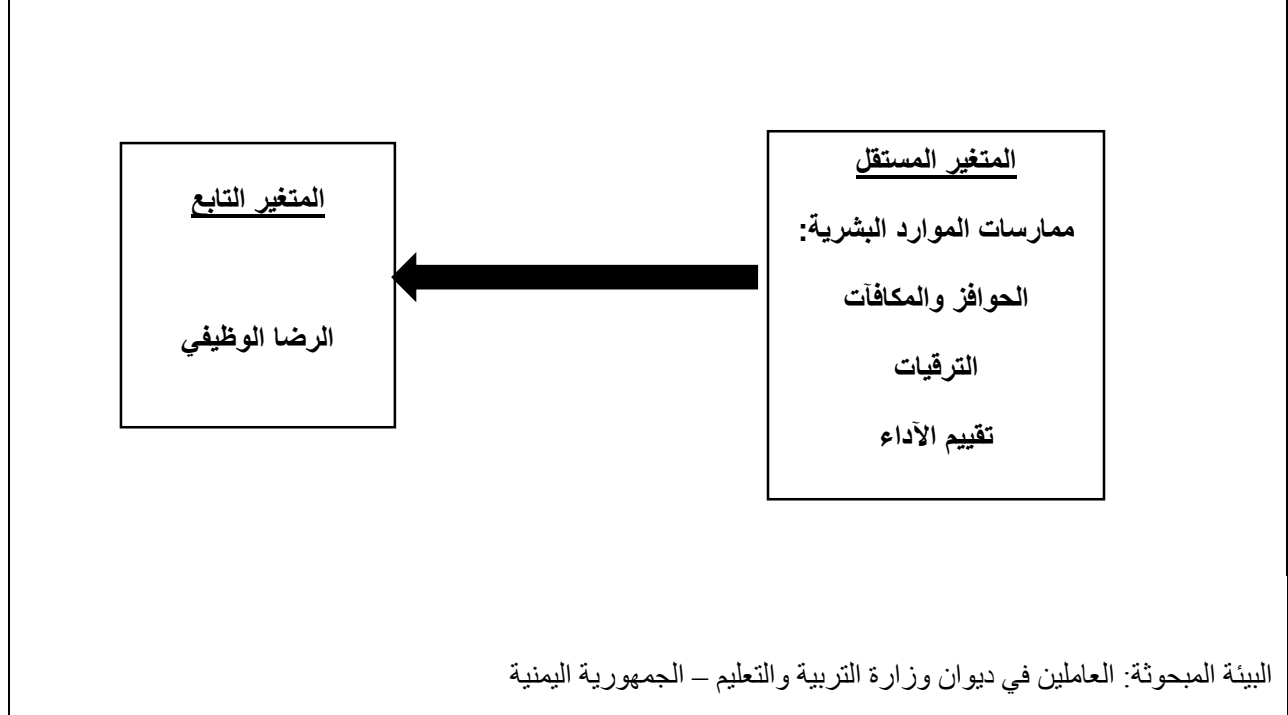
ولذلك، فإن الحفاظ على رضا الموظفين، والعمل على تطوير مجالهم المهني هما إحدى الأولويات القصوى لأي منظمة. (Khanna & Sehgal, 2016)

كلما زاد الرضا الوظيفي كلما زادت كفاءة الموظفين، الذي بدوره يؤدي الى الإنتاجية وربحية منظمة الأعمال. (Mehta, 2014).

وفي هذا السياق افاد (Al-Hussami, 2008) أن الموظفين سيكونوا أكثر التزاماً وأكثر إنتاجية أثناء عملهم إذا كانوا أكثر رضا عن وظائفهم. فالرضا وعدم الرضا لا يعتمدان فقط على الوظيفة بل يعتمدان أيضاً على توقعات الموظف عن الوظيفة نفسها. يمكن اعتبار الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية عندما يتعلق الأمر بكفاءة وفعالية منظمات الأعمال. في الواقع، فوفقاً للنموذج الإداري الجديد، فالموظفين يجب أن يعاملوا في المقام الأول ككائنات بشرية لديها احتياجاتها، ورغباتها، والتي تعد مؤشر يعكس أهمية الرضا الوظيفي في منظمات الأعمال المعاصرة. وتظهر أهمية الرضا الوظيفي بشكل خاص على السطح إذا ما أخذ في الاعتبار العديد من العواقب السلبية المترتبة على وجود احساس لدى الموظفين بالاستياء تجاه الوظيفة مثل عدم ولاء الموظفين للمنظمة، وزيادة نسب غياب العاملين عن العمل وزيادة عدد الحوادث، والعكس صحيح، ففي حالة وجود شعور بالرضا الوظيفي، تتولد مشاعر ايجابية من جانب الموظفين تنعكس على عملهم وتؤدي بدورها الى تزايد الدافعية لديهم مما يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين (Aziri, 2011).

### ٥. نموذج البحث

أعتمدت الدراسة على إطار مفاهيمي نظري يوضح طبيعة الهدف من الدراسة الحالية، وهو دراسة العلاقة التآثيرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، كمتغير مستقل، وبين الرضا الوظيفي، كمتغير تابع، في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية. كما هو موضح في الشكل التالي:





## ٦. منهجية البحث

يتطرق هذا الجزء عن الاجراءات والمنهجية البحثية التي اتبعها الباحثين لاتمام هذا البحث والاشارة للمعالجات الاحصائية التي قاست واختبرت متغيرات البحث

### ٦,١ مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث من كافة العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، والبالغ عددهم (١٠٥٤) موظف وموظفة.

اما عينة الدراسة الأساسية الحالية تكونت من ٤٥٠ موظف وموظفة من العاملين بديوان الوزارة تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي لضمان تمثيل جيد لمجتمع البحث، حيث قام الباحثين بتوزيع ٤٥٠ استبيان وفقاً لجدول (مورجان)، وتم استرجاع ٣٨٥ اي بمعدل استجابة ٨٥,٥٥ % وكان من بينهم ٧ استبيانات غير مكتملة مما أدى الى استبعادهم فأصبحت العينة النهائية ٣٧٨.

### ٦,٢ أسلوب البحث وادواته واجراءاته

أعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لمتغيرات البحث وأهدافه وفروضه، وذلك للكشف عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية. كما تم اختيار هذا المنهج لكونه المنهج المناسب لوصف خصائص متغيرات البحث وصفاً دقيقاً وشاملاً، والوقوف على واقع هذه المتغيرات، وتحديد العلاقات التي توجد بينها، معتمدين في ذلك على جمع البيانات وتحليلها لاستخلاص النتائج، ومحاولة وضع توصيات ومقترحات من شأنها خدمة باحثين آخرين، وخدمة منسوبي الوزارة. تمثلت اداة البحث في استبيان تم تصميمه وإعادة من قبل الباحثين ومن واقع الدراسات السابقة ذات الارتباط بموضوع ومتغيرات الدراسة

### ٦,٣ ثبات الاستبيان

تم حساب معامل ثبات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences (SPSS) وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient. وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبيان كاملاً تساوي ( 0.886) وهو معامل ثبات مرتفع ويشير إلى تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات .

### ٦,٤ التحقق من فرضية البحث

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم التأكد من مستوى العلاقة الارتباطية وذلك بحساب المعاملات الارتباطية بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي حسب آراء الموظفين العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم، مستخدمين معادلة بيرسون وذلك من خلال برنامج SPSS، كما يوضحها الجدول التالي: -

مصفوفة الارتباطات لبيرسون PEARSON CORRELATION COEFFICIENT بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي (ن=٣٧٨)

| ممارسات ادارة الموارد البشرية               |               |               |                   | المتغيرات                                    |  |
|---|---------------|---------------|-------------------|--|--|
| الدرجة الكلية                               | الترقيات      | تقييم الاداء  | الحوافز والمكافآت | الرضا الوظيفي                                |  |
| 0.776**                                     | 0.756         | 0.710**       | 0.882**           |  |  |
| 0.01  | 0.01          | 0.01          | 0.01              | قيمة الدلالة                                 |  |
| دالة احصائياً                               | دالة احصائياً | دالة احصائياً | دالة احصائياً     | الدلالة الإحصائية                            |  |
|   | ٢             | ٣             | ١                 | الترتيب                                      |  |
| *معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05) |               |               |                   | **معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) |  |

يتضح من مصفوفة الارتباطات ان هناك علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة احصائية بين الرضا الوظيفي للعاملين فى ديوان وزارة التربية والتعليم وبين الدرجة الكلية لممارسات ادارة الموارد البشرية. وكانت قيمة معامل الارتباط الكلية (0.776) وهو معامل ارتباط ايجابي ومرتفع وذو دلالة احصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعنى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تعزز من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فى ديوان الوزارة.

وكما أن الحوافز والمكافآت كانت اكثر ممارسات ادارة الموارد البشرية ارتباطا بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.882) وهو معامل ارتباط ايجابي ومرتفع وذو دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ويعنى هذا أنه كلما قامت إدارة الموارد البشرية فى وزارة التربية والتعليم بتقدير اداء الموظفين المتميزين سواء كان حافز معنوى من خلال تقدير جهودهم و تثمينها او حوافز مادية من خلال صرف مكافئات نقدية او علاوات نظير تميز جهودهم انجازاتهم ، كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالوزارة.

وتأتى الترقيات فى المستوى الثانى من حيث ارتباطها بالرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.756) وهو معامل ارتباط ايجابي ومرتفع وذو دلالة احصائية عند مستوى (0.01) ويعنى هذا أنه كلما تم تمكين الموظفين وتفويضهم فى أداء بعض المهام، وكلما كان هناك نظام واضح معلن لكافة الموظفين عن آلية الترقى كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى الرضا.

وكانت العلاقة الارتباطية بين تقييم الاداء والرضا الوظيفي علاقة ارتباطية ايجابية ومرتفعة ايضا وذات دلالة احصائية عند (0.01)، مما يعنى انه كلما كان هناك نظام واضح معلن لكافة الموظفين عن آلية تقييم ادائهم، وكلما كانت تتم عملية تقييم الاداء وفق تقارير رسمية تتسم بالحيادية، كلما ادى ذلك الى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارة. وللتحقق من مقدار تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم، تم عمل تحليل الانحدار المتعدد والذي يوضحه الجدول التالي:

| Sig. | f- value | R2    | R     | متوسط المربعات | درجات الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|------|----------|-------|-------|----------------|--------------|----------------|--------------|
| 0.01 | 10.21    | 0.325 | 0.772 | 22.005         | 3            | 65.598         | الإنحدار     |
|      |          |       |       | 9.326          | 375          | 3423.312       | البواقي      |
|      |          |       |       |                | 378          | 3489.897       | الكلية       |

أشارت المعطيات الإحصائية في جدول تحليل الانحدار الخطى المتعدد الموضح في الجدول السابق إلي أن هناك تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) لممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة (الحوافز والمكافآت – الترقيات – تقييم الاداء) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (f- value) التي بلغت قيمتها (10.33) وهي قيم ذات جلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.01)، وهو أقل من مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ )، ويعزّز ذلك قيمة معامل الارتباط، حيث بلغت (0.772).

كما يمكن القول بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية الثلاثة (الحوافز والمكافآت – الترقيات – تقييم الاداء) تفسر بمقدار (32.5%) من الرضا الوظيفي للعاملين في الوزارة، وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.325$ ). وبناءً عليه؛ يتم قبول الفرضية الرئيسية الاولى للبحث والتي تنص على: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

وللكشف عن تأثير كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم فيمكن توضيحها من خلال الجدول التالي: -

| الأبعاد           | B     | بيتا  | T- value | Sig  |
|-------------------|-------|-------|----------|------|
| الثابت (Constant) | 39.24 |       | 13.127   | 0.01 |
| الحوافز والمكافآت | 0.866 | 0.611 | 8.76     | 0.01 |
| تقييم الاداء      | 0.253 | 0.424 | 2.685    | 0.05 |
| الترقيات          | 0.720 | 0.653 | 7.108    | 0.01 |

يوضح الجدول أعلاه أن أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسيراً وتأثيراً على الرضا الوظيفي هي الحوافز والمكافآت وذلك استناداً الى قيمة (T- value) التي بلغت (8.76) ودلالاتها الاحصائية (0.01)، يلي ذلك الترقيات حيث كانت (T=7.108) ودلالاتها الاحصائية (0.01) ، واخيراً تقييم الأداء حيث كانت (T=2.685) ودلالاتها الاحصائية (0.05)

#### ٦,٥ التعليق العام على النتائج

١- ارتبطت ممارسات الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بوزارة التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، و قد اظهرت النتائج ان الحوافز و المكافآت كانت اكثر الممارسات ارتباطاً ايجابياً بالرضا الوظيفي، و بذلك تكون قد أتفقت مع نتائج اغلب الدراسات التي تم الاستناد عليها في ادبيات هذا البحث. دراسة والتي أظهرت نتائجها أن الحوافز ارتبطت بعلاقة ايجابية هامة مع الرضا الوظيفي.

٢- تؤثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي و هذا ما اتفقت عليه نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة التي اختبرت تأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث اكدت تلك النتائج التأثير الكبير للحوافز و المكافآت بأعتبراه اهم معيار يعكس تقدير الإدارة لجهود و اسهامات الموظفين من خلال منحهم المكافآت سواء المادية او الغير مادية، الأمر الذي يعزز من الشعور بالرضا لدى هؤلاء الموظفين و يحثهم على بذل الجهد و تحسن ادائهم الوظيفي.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة في وجود تأثير ذو دلالة احصائية للترقية على الرضا الوظيفي، و قد يرجع السبب الى ان الموظفين يسعون دائماً الى تطوير مجالهم الوظيفي و التدرج في الهيكل الوظيفي و تقلد مناصب اكثر اشرافية من خلال الترقية بهدف الحصول على زيادة في الراتب و على مميزات اخرى معنوية.

بينما جاء تقييم الأداء الأقل تأثيراً ، و قد يرجع السبب الى ان الأولويات الأولى للموظفين هو جنى المزيد من المكافآت و الحصول على الحوافز التي من شأنها زيادة مستوى دخلهم بشكل عام،

يليهما الترقى صعوداً في الهيكل الوظيفي بما يعزز من شعورهم بوجود مسار وظيفي واضح يحقق لهم مزيد من التطور المهني، و بالتالي فاذا ما تحققت لهم فرص تزايد المكافآت و الحوافز و الترقية فسيأتي تصورهم لتأثير تقييم الأداء في المستوى الأقل.

## ٧. الأستنتاجات والتوصيات

يتناول هذا الجزء ملخصاً للأستنتاجات التي توصل اليه البحث مع تقديم تفسير لتلك الأستنتاجات، اضافة الى التوصيات المقترحة.

### ٧,١ الأستنتاجات

- تبين اعتماد وزارة التربية والتعليم على تقارير رسمية لتقييم اداء الموظفين، مما يستنتج منه اتباع الوزارة لآلية ممنهجة تعتمد على الموضوعية في تقييم الأداء من خلال وجود معايير بتلك التقارير تعكس مدى انجاز الموظف للمهام المنوطة اليه ومستوى هذا الانجاز وفق توقعات كل وظيفة.
- تبين ان تمكين الموظفين وتفويضهم في أداء بعض المهام الإشرافية يمثل فرص حقيقية للترقي، مما يستنتج منه ان الوزارة تنتهج التمكين والتفويض كأحد السبل الهامة لأكساب موظفيها المزيد من المعارف التي تفوق المهام الاعتيادية التي يقومون بها والمحددة ضمن توصيف الوظيفة وذلك تمهيداً لترقيتهم.
- تبين احساس الموظفين بقدر كبير من الأمان الوظيفي مما يخلق لديهم احساس بالرضا، مما يستنتج منه ترسخ سياسة الاحتفاظ بالموظفين في الوزارة، الأمر الذي يتزايد معه الشعور بالالتزام التنظيمي من جانب هؤلاء الموظفين تجاه وظائفهم.
- تبين عدم شعور الموظفين بأن عملهم يمنحهم شعوراً بالإنجاز الشخصي، مما يستنتج منه امكانية الربط بين انخفاض مستوى اشراك الموظفين في صناعة القرار ، الأمر الذي يترتب عنه غياب فرص الأبداع و بين عدم احساس الموظفين بالإنجاز الشخصي، فاذا مُنح الموظفين فرصاً للمشاركة في صناعة القرار و اقتراح حلول قد يولد لديهم الشعور بالإنجاز الشخصي.

### ٧,٢ التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث برزت للباحثين التوصيات التالية:

- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بربط تحليل الأحتياجات التدريبية للموظفين بخطط التطوير لضمان تعزيز النقاط التي تحتاج الى تحسين و ذلك من خلال بدء الأعتناء على نموذج قياس الفجوة في الأداء.
- ضرورة قيام الوزارة بأعداد خطط سنوية للتطوير المهني للموظفين بما يتوافق مع التخصص التي تتطلبه نوعية تلك الوظائف.

- ضرورة التأكيد على اعتماد تقارير التغذية الراجعة عن تقييم الأداء كإجراء أساسي لتمكين الموظفين من التعرف على النقاط التي تحتاج إلى تحسين في الجوانب ذات الارتباط بالمهام الوظيفية التي يقومون بها.
- ضرورة تشجيع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرار وتحفيزهم على اقتراح حلول إبداعية للمشاكل التي قد تواجه التشغيل اليومي بهدف توليد الشعور بالإنجاز الشخصي لديهم.

## المراجع

1. Absar, M., Azim, M., Balasundaram, N. & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. Economic Sciences Series. 31-42.
2. AL-Hussami, M. (2008). A Study of nurses' job satisfaction: The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional leadership, transformational leadership, and level of education. Eur. J. Sci. Res., 22(2), 286-295.
3. Azeem, S. & Akhtar, N. (2014). Job Satisfaction and Organizational Commitment among Public Sector Employees in Saudi Arabia. International Journal of Business and Social Science, 5(7), 127-133.
4. Aziri B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. Management Research And Practice, 3(4), 77-8.
5. Bhardwaj, U. (2015). "Domestic Violence Against Women; Causes and Cure". Legal Services India.
6. Dessler G. (2008) Human Resource Management. New Jersey: Pearson Education International ISBN: 0 13 814273 4pp 13, 15, 25, 172, 339, 387 & 42.
7. Dilshad, M. (2013). Profitability Analysis of Mergers and Acquisitions: An Event Study Approach. Business and Economic Research, 3(1), 89-125.
8. Dy Kam, F. (2015). The Relationship of Job Satisfaction and Employee Performance of Selected Financial Institutions in the Kingdom of Bahrain. International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, 2(1), 1-13.

9. Gerhart, B. (2007). 'Modeling HRM and Performance Linkages'. In P. Boxall, J. Purcell, and P. Wright (eds.), *The Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford: Oxford Univ. Press.
10. Gürbüz, S. (2009). The effect of high performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 38, 110-123.
11. HamdiaMudor & PhadettTooksoon, (2011). "Conceptual framework on the relationship between human resource management practices, job satisfaction, and turnover", *Journal of Economics and Behavioural Studies*, Vol- 2.
12. Hanaysha, J. & Tahir, P. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Job Satisfaction. *Procedia- Social and Behavioral Science* 219, 272-282.
13. Haque, M., & Taher, M. (2008). Job Characteristics model and job satisfaction: Age, gender and marital status effect. Paper presented at the 7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand.
14. Hosain, S. (2016). Impact of Best HRM Practices on Retaining the Best Employees: A Study on Selected Bangladeshi Firms. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(2), 108-114.
15. Islam, Z., Bangish, S., Muhammad, H. & Jehan, A. (2016). The Impact of HR Practices on Job satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Pakistan *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 3(1), 43-48.
16. Janjua, B. & Gulzar, A. (2014). The Impact of Human Resource Practices on Employee Commitment and Employee Retention in Telecom Sector of Pakistan: Exploring the Mediating Role of Employee Loyalty. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), Ver. 6, 76-81.
17. Javed, M., Rafiq, M., Ahmed, M. & Khan, M. (2012). Impact of HR Practices on Employee Job Satisfaction in Public Sector Organizations of Pakistan. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(1), 348-363.
18. Jayatilake, L. (2016), The Impact Of Human Resource Practices Among Academic Staff On Work Performance Through Job Satisfaction: The Case Of State Universities In Sri

- Lanka. Proceedings of 84th The IIER International Conference, Kuala Lumpur, Malaysia, 17th -18<sup>th</sup>, 7-11.
19. Jeet, V. & Sayeeduzzafar (2014). A Study of HRM Practices and its Impact on Employees job Satisfaction in Private Sector Banks: A Case Study of HDFC Bank. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies Research Paper, 2(1), 62-68.
20. Jegadeesan, G. (2007). Job satisfaction: A conceptual framework. ICFAI Journal of Organizational Behavior, 6(4), 53-60.
21. Kabene, S., Orchard, C., Howard, J., Soriano, M., & Leduc, R. (2006). The importance of human resources management in health care: A global context. Human Resources for Health, 4.
22. Kaliski, B. (2007). Encyclopedia of Business and Finance, Second edition, Thompson Gale, Detroit, p. 446.
23. Kehinde, A. (2011). Impact of Job Satisfaction on Absenteeism: A Correlative Study, European Journal of Humanities and Social Sciences, 1(1), 25 – 49.
24. Khanna, P. & Sehgal, M. (2016). A Study of HRM Practices and its effect on Employees Job Satisfaction in Private Sector Banks with Special Reference to ICICI Banks in Ludhiana. IPASJ International Journal of Management (IJM), 4(7), 36-43.
25. Kithuku, V. (2012). Effects Of Performance Appraisal On Job Satisfaction At Kenya Commercial Bank. A Research Project Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirement For The Award Of The Degree Of Master Of Business Administration (Mba), School Of Business, University Of Nairobi.
26. Koç, M., Çavuş, M. & Saraçoğlu, T. (2014). Human Resource Management Practices, Job Satisfaction and Organizational Commitment. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(9), 178-190.
27. Mahmud, K. & Idrish, S. (2011), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover of Bank Employees in Bangladesh. World Review of Business Research, 1(2), 71- 83.



28. Malik, M., Danish, R. & Munir, Y. (2012). The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan. American Journal of Economics,, Special Issue: 6-9.
29. Mehta, A. (2014). A Review and Research Agenda; Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction of Employees in Foreign and Local Banks of Pakistan. Journal of Human Resources Management and Labor Studies, 2(2), 149-158.
30. Miceli, M. & Mulvey, P. (2000). Consequences of satisfaction with pay systems: Two field studies. Industrial Relations, 39(1), 62-87.
31. Moovala, V. & Janahi, S. (2013) Human Resources Management in the Kingdom of Bahrain in HRM in the GCC – A New World HR for the New World Economy, Oxford, Oxford Strategic Consulting.
32. Niazi, M. (2014). Impact of Human Resource Practices on Job Satisfaction : A study of textile industry of. International Journal of Management & Organizational Studies.
33. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2008). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill.
34. Pandey, C. & Khare, R. (2012) Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, 1(8), 26-41.
35. Robbins, S. (2003). Organizational behaviour concepts, controversies, application. 8th ed, Publisher: Prentice-hall International. New Jersey, USA.
36. Roelen, C., Koopmans, P. & Groothoff, J. (2008). Which Work Factors Determine Job Satisfaction? IOS Press, 30, 433-439.
37. Rounok, N. & Parvin, M. (2011). (Fostering Employee Performance: A Literature Review. Industrial Engineering Letters, 1(3), 1-10.
38. Širca, N., Babnik, K. & Breznik, K. (2012). The Relationship Between Human Resource Development System And Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning International Conference, 977-987.
39. Trevor, C. (2001), 'Interactive Effects among Actual Ease of Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover,' Academy of Management Journal, 44(4), 621– 638.

40. Whitener, E. (2001), “Do high commitment human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling”, *Journal of Management*, 27(5), 515-35.

جميع الحقوق محفوظة © 2020، د. بليغ علي حسن بشر، د. محمد عبد الرزاق الأغبري، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي. (CC BY NC)