

تحليل عوامل الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بولاية شمال دارفور- السودان 2024م

أستاذ مشارك - إدارة الأعمال - جامعة الفاشر

د. صالح النور الحاج

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة، إلى تحليل عوامل الرضا الوظيفي وأثرها على أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية (ديوان شؤون الخدمة) بولاية شمال دارفور، في ظل التحديات الإدارية والاقتصادية التي تواجه بيئة العمل بالولاية. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس حول مدى تأثير الرضا الوظيفي في تحسين أداء العاملين، وانبثقت عنها أسئلة فرعية تناولت العوامل الشخصية والتنظيمية وبيئة العمل ونظام الحوافز. سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أبرزها تحديد محددات الرضا الوظيفي، وقياس أثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل المؤسسي. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة قصدية ميسرة مكونة من (41) موظفًا، تمثل نسبة (9%) من مجتمع البحث البالغ (458) موظفًا. كما تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وأظهرت النتائج ملاءمتها لهذه الدراسة. توصلت الدراسة إلى أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر سلبيًا وبدرجة دالة إحصائيًا على أداء العاملين، وأن العوامل المرتبطة ببيئة العمل، ونظام الحوافز والمكافآت، ومستوى الأجور، والتدريب، وتفويض السلطات تُعد من أبرز محددات الرضا الوظيفي. كما بينت النتائج أن التهميش الوظيفي وتأخير الترقيات وضعف العدالة في توزيع الحوافز تؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين نظام الحوافز، وتعزيز بيئة العمل الداعمة، والاهتمام بالتدريب المستمر والحوافز المعنوية، بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، أداء العاملين، إدارة الموارد البشرية، بيئة العمل، الحوافز والمكافآت، ولاية شمال دارفور.

Analysis of the Job Satisfaction Factors and its Impact on Employees Performance at Human Resources Administration of North Darfur State- Sudan 2024.

Dr. Salih Elnour Elhaj

Abstract:

This study aimed to analyze the factors of job satisfaction and their impact on the performance of employees at the Human Resources Administration (Service Affairs Office) in North Darfur State, in light of the administrative and economic challenges facing the work

environment in the state. The research problem was represented by the main question concerning the extent to which job satisfaction affects the improvement of employees' performance. Several sub-questions emerged addressing personal and organizational factors, the work environment, and the incentive system. The study sought to achieve a number of objectives, most notably identifying the determinants of job satisfaction, measuring their impact on the level of job performance, and providing practical recommendations to improve the institutional work environment. The study adopted the descriptive-analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection. The questionnaire was administered to a sample of (41) employees, representing (9 %) of the study population of (458) employees. The validity and reliability of the research instrument were tested using Cronbach's alpha coefficient, and the results indicated that the tool was suitable for this study. The findings revealed that job dissatisfaction has a statistically significant negative effect on employees' performance. Factors related to the work environment, incentive and reward systems, salary levels, training, and delegation of authority were identified as the most prominent determinants of job satisfaction. The results also showed that job marginalization, delays in promotions, and lack of fairness in the distribution of incentives lead to lower levels of job satisfaction and performance. The study recommended improving the incentive system, enhancing a supportive work environment, and giving greater attention to continuous training and moral incentives, in order to improve performance efficiency and achieve higher levels of job satisfaction among employees.

Keywords: Job Satisfaction, Employee Performance, Human Resource Administration, Work Environment, Incentives and Rewards, North Darfur State.

أولاً: المقدمة:

يُعد الرضا الوظيفي من المتغيرات التنظيمية التي تؤثر بصورة مباشرة على مستوى أداء العاملين، لاسيما في إدارات الموارد البشرية التي تُعنى بتنظيم شؤون العاملين وتحقيق الكفاءة المؤسسية. وفي بيئة عمل تتسم بالتحديات الاقتصادية والإدارية، كما هو الحال في ولاية شمال دارفور، تبرز أهمية دراسة دور العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وانعكاساتها على الأداء المهني. يسهم الرضا الوظيفي في رفع الكفاءة الإنتاجية، حيث يُقبل الفرد الراضي عن عمله على أداء مهامه بحماس ونشاط، ويشعر بالرضا والسعادة مما يزيد من إنتاجيته. أما في حالة عدم الرضا

الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف التكيف، وظهور مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط، وهو ما ينعكس سلباً على الإنتاج. ولا شك أن هناك عوامل متعددة تؤثر في الرضا الوظيفي، بعضها مرتبط بالفرد ذاته، وبعضها الآخر مرتبط بالتنظيم الذي يعمل فيه.

مشكلة البحث:

تُطرح مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية في ولاية شمال دارفور؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

1. إلى أي مدى يسهم عدم الرضا الوظيفي في انخفاض أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية؟
2. ما العلاقة بين العوامل المكونة لبيئة العمل والرضا وأداء العاملين في إدارة الموارد البشرية؟
3. ما أثر الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية؟

فرضيات البحث: يختبر البحث الفرضيات الآتية: -

1. يؤثر عدم الرضا الوظيفي سلباً على أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.
2. ترتبط فعالية الأداء في إدارة الموارد البشرية بمستوى الاهتمام بالعوامل المكونة لبيئة العمل.
3. يؤثر نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في إدارة الموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

أهمية البحث: يعتبر البحث ذات أهمية عالية بالنسبة لإدارات الموارد البشرية وتتجلى

ذلك في:

1. النتائج الإيجابية التي يمكن أن يتوصل إليها، والتي تمثل استجابة لإحدى أبرز القضايا والتحديات التي يواجهها العنصر البشري.
2. يفسح البحث المجال أمام الباحثين للمساهمة في إيجاد حلول للمشكلات المتعلقة بتحديد مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة الموارد البشرية.
3. يُعد هذا البحث من الجهود القيّمة في مجال الإدارة، إذ يسهم إعداداه في رفع مستوى الأداء الوظيفي بإدارة الموارد البشرية بالولاية.
4. يمثل البحث إضافة علمية للباحثين والعاملين الراغبين في التعمق في موضوع الرضا الوظيفي في قطاع الموارد البشرية.
5. يأمل الباحث أن يمد هذا البحث متخذي القرار بالمعلومات اللازمة حول كيفية قياس الرضا الوظيفي في الخدمة المدنية.

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على الآثار المترتبة على أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية نتيجة لعدم شعورهم بالرضا الوظيفي.
2. تحديد محددات الرضا الوظيفي التي تسهم في تحديد درجة رضا العاملين بإدارة الموارد البشرية.
3. توضيح أثر العوامل المكونة لبيئة العمل في تحقيق الأداء الأمثل في إدارة الموارد البشرية.

4. تحديد رغبات العاملين بإدارة الموارد البشرية من أجل الوصول إلى مستوى رضا وظيفي يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة وسلاسة.

منهجية وإجراءات الدراسة الميدانية:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الوقوف على العوامل المحددة للرضا الوظيفي وأثرها على مستوى أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية، وتحليل البيانات بهدف الوصول إلى مقترحات تُسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من (458) فرداً من العاملين بإدارة الموارد البشرية بولاية شمال دارفور، والتي تضم سبع إدارات رئيسية، بالإضافة إلى الرئاسة والمكاتب التابعة لها في الوحدات الحكومية والمحليات والوزارات داخل مدينة الفاشر.

عينة البحث:

ونظراً للقيود الأمنية والميدانية، اختار الباحث عينة قصدية ميسرة قوامها (41) شخصاً من الوحدات الحكومية والمحليات والرئاسة، مثلوا نحو (9%) من مجتمع البحث. وقد اقتصر البحث على الموظفين المتاحين للتعاون أثناء فترة جمع البيانات.

مصادر البيانات: اعتمد الباحث على نوعين من المصادر في جمع البيانات:

- المصادر الثانوية: مثل المراجع والكتب والدوريات والمواقع الإلكترونية.
- المصادر الأولية: مثل الاستبانات والمقابلات الشخصية والملاحظات الميدانية من المؤسسات موضوع البحث.

إعداد الاستبانة: قام الباحث بإعداد الاستبانة بعد الاطلاع على العديد من المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة، ثم عرضها على مختص الذي أوصى بإجراء بعض التعديلات. بعد ذلك، عُرضت الاستبانة على هيئة التحكيم للتأكد من ملاءمتها لمجتمع وموضوع الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، ثم أُخرجت بصورتها النهائية.

وصف الاستبانة:

اشتملت الاستبانة على عدد من البنود التي تعكس أهداف الدراسة وأسئلتها، للإجابة عنها من قبل العاملين بإدارة الموارد البشرية بولاية شمال دارفور. وقد تم تقسيمها إلى قسمين:

1. البيانات الشخصية للمبحوثين.

2. عبارات الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى خمسة أقسام وخاتمة كما يلي:

- **القسم الأول:** المقدمة، وتشمل مشكلة البحث، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، منهجية البحث، مجتمع وعينة البحث، ومصادر جمع البيانات.

- **القسم الثاني:** الدراسات السابقة، وتناول سبع دراسات في بيئات مختلفة وفترات زمنية متباعدة، مع مقارنة لتحديد الفجوة البحثية في سياسات الموارد البشرية.

- **القسم الثالث:** الإطار النظري، وتناول مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأنواعه والنظريات

المفسرة له، مع توضيح العوامل المؤثرة عليه.

- **القسم الرابع:** دراسة الحالة، وتضمنت الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية ونشأتها وتطورها والوحدات الإدارية التابعة لها.

- **القسم الخامس:** الإطار التحليلي، حيث جرى تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للتحقق من معاملات الارتباط بين المتغيرات التابعة والمستقلة واستعراض النتائج والتوصيات.

- **الخاتمة:** تضمنت أهم النتائج والتوصيات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1- دراسة فاتن فاروق الأمين عمر (2012م)، بعنوان: (أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السودانية في الفترة 2006-2011م).

* الأهداف: هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، وتوضيح الدور الذي يلعبه في تحسين الأداء الوظيفي، ووضع حلول للمشاكل الناتجة عن عدم الرضا في البنوك التجارية السودانية.

- المنهجية: استخدمت الباحثة منهج المسح الوصفي (كمياً ونوعياً)، والمنهج التاريخي لتتبع تطور القطاع المصرفي، ومنهج المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيانات.

- النتائج: توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي وكل من: الرضا الوظيفي بصفة عامة، الأجور، الحوافز، بيئة العمل، وعلاقات العمل.

2- دراسة الوليد محمد علي رحمة (2010م)، بعنوان: (أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على بنك التضامن الإسلامي في الفترة 1997-2009م).

- الأهداف: التعرف على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في بنك التضامن الإسلامي.

- المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، والمسح الاجتماعي بالعينة القوائم على الإحصاء الوصفي التحليلي.

- النتائج: أثبتت الدراسة أن للحوافز (المادية والمعنوية) دوراً كبيراً في تحقيق الرضا الوظيفي، مع الإشارة إلى أن الأجور والمرتببات هي الأكثر أهمية ضمن الحوافز المالية.

3- دراسة يحيى غيث محمود الجديد (2007م)، بعنوان: (الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة: دراسة تطبيقية على مجمع الصناعات الصوفية بمدينة بني وليد 2000-2005م).

- الأهداف: التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتحديد العوامل المؤثرة عليه، وتقديم توصيات لتحسين أداء الأفراد وسلوكهم التنظيمي.

- المنهجية: استخدمت المنهج الوصفي، التاريخي، الاجتماعي، والتحليلي لتحليل استجابات عينة البحث.

- النتائج: كشفت الدراسة عن حالة من عدم الرضا عند انتقال المصنع للقطاع الأهلي خوفاً من فقدان المزايا، كما أكدت وجود علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي داخل وخارج المصنع.

4- دراسة سعد راغب راشد (2006م)، بعنوان: (أثر الحوافز على أداء العاملين بجامعة النيلين).

- الأهداف: التعرف على تأثير نظام الحوافز باعتباره عاملاً حاسماً لرضا العاملين بالجامعة.
- المنهجية: اتبعت المنهج التحليلي الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) على عينة من مجتمع البحث.
- النتائج: وجدت الدراسة أن الحوافز لا تتناسب مع أعباء المعيشة وحجم العمل، كما أن تأخير منحها يفقدها قيمتها، ولوحظ أن تقديرها يعتمد على الدرجة الوظيفية لا العمل المؤدى.
- 5- دراسة مروان محمد أبو عراي (2005م)، بعنوان: (قياس رضا العملاء عن الخدمات المصرفية في الأردن).
- الأهداف: قياس مدى رضا العملاء عن الخدمات المصرفية الحديثة في 21 بنكاً تجارياً أردنياً.
- المنهجية: استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة عشوائية بلغت 400 عميل، بنسبة استجابة 89 %.
- النتائج: خلصت الدراسة إلى وجود رضا عام لدى العملاء عن الخدمات الحديثة، وتوقعهم لمستويات عالية من الجودة.
- 6- دراسة القوت أحمد محمد إدريس (2013م)، بعنوان: (أثر الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية).
- الأهداف: التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي وإنتاجية الفرد بشركة «دال» للمنتجات الغذائية.
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي (دراسة حالة) بالاعتماد على المصادر الثانوية والأولية (الاستبيان).
- النتائج: توجد علاقة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من الأداء، الروح المعنوية، والإنتاجية؛ وأن منح الصلاحيات للموظفين يزيد من ولائهم.
- 7- دراسة مهند أحمد عثمان يوسف (2004م)، بعنوان: (الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي).
- الأهداف: قياس رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان عن بيئة العمل، السياسات الإدارية، ونظم الترقيات والحوافز.
- المنهجية: المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة.
- النتائج: أظهرت الدراسة شعوراً بالانتماء لدى أعضاء هيئة التدريس، ورضا الإدارة عن أدائهم، مع وجود علاقة طردية بين تعاون الزملاء وكفاءة الأداء.

مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

تختلف الدراسة الحالية عن سابقتها في تركيزها المتخصص على إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة تنظيمية محددة، معتمدة على بيانات ميدانية حديثة. وقد تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات الميدانية الشاملة التي تربط الرضا الوظيفي بأداء عاملي الموارد البشرية في البيئة المحلية، وهي ما سعت إليها الدراسة الحالية لتغطيتها.

ثالثاً: الإطار النظري:

- 1- مفهوم الرضا الوظيفي: الرضا في اللغة ضد السخط، وارتضاه رضي عنه أي أحبه وأقبل عليه (جمال الدين، 1956، ص 323). أما في الاصطلاح فهو ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث

الرضا (عاشور، 2004، ص 154)، قال تعالى: ﴿ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً﴾ (سورة الفجر، الآية 28). ويُقصد بالرضا الوظيفي ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته، وهذا الشعور لا يرتبط بالضرورة بالنقود أو المميزات أو الإنجازات، وإنما ينبع من طبيعة العمل نفسه. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا، فالمشرف الذي يؤدي دوره بنجاح كقائد لفريق العمل يعود في نهاية يومه وهو يشعر بالرضا عما أنجزه، كما أن الفني الذي ينجح في اكتشاف العطل الذي تسبب في توقف الإنتاج وإصلاحه يشعر بالفخر بما حققه (العامري، 2003، ص 11). ويعني الرضا الوظيفي السعادة أو الشعور الإيجابي الذي يتحقق عن طريق العمل، ويؤدي إلى حماس الفرد واندفاعه نحوه وارتباطه به، ويحدث الرضا عندما يشعر العامل أن ما يحصل عليه من العمل يفوق ما كان يتوقعه منه (زكي، 2009، ص 277).

كما يُعرّف بأنه شعور الموظف الإيجابي أو السلبي تجاه العمل الذي ينتمي إليه، نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية المحيطة به في بيئة العمل. وهناك من يعرفه بأنه درجة إشباع حاجات الفرد الناتجة عن العمل، ويتحقق هذا الإشباع من خلال الأجر، وظروف العمل، والإشراف، وطبيعة العمل. كما عُرف أيضاً بأنه مشاعر الفرد تجاه وظيفته الناتجة عن إدراكه لما تقدمه الوظيفة فعلياً وما يتوقع أن يحصل عليه منها (جمال الدين، 1956، ص 323). ويُعرّف الرضا الوظيفي كذلك بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية، وفي كلتا الحالتين تعبر عن مدى الإشباع الذي يعتقد الفرد أنه يحققه من خلال عمله (عاشور، 1992، ص 116).

كما عُرف بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية واجتماعية مقارنة بما يتوقعه منها، الأمر الذي ينعكس بصورة ملموسة على مستوى الأداء والإنتاجية. ويعني الرضا الوظيفي قبول الإنسان لوظيفته كما هي، واستغلاله لمصادر الرضا المتاحة من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بمصادر متعددة، فقد يشعر الإنسان بالرضا نتيجة ارتفاع أدائه، أو جودة عمله، أو تعلمه مهارات جديدة، أو عمله ضمن فريق، أو مساعدته لزملائه، أو تنمية قدراته الشخصية، أو حتى تلقيه الثناء. وبذلك يمكن لأي عامل أن يجد عدداً كبيراً من مصادر الرضا الوظيفي (السلمي، 1996).

2- أهمية الرضا الوظيفي: يُعد قياس الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات المستخدمة لتحديد مجالات التحسين في الأنظمة والإجراءات الداخلية، بهدف توفير بيئة عمل داعمة تضمن تنمية الموظفين وتطويرهم. وتكمن أهمية الرضا الوظيفي لكل من الموظف والمؤسسة والمجتمع على النحو الآتي:

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للموظف: يسهم ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف في:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل.
- تنمية الرغبة في الإبداع والابتكار.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم.
- الإحساس بالرضا عن الحياة بشكل عام.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إيجاباً على

المؤسسة من خلال:

ارتفاع مستوى الفعالية، حيث يصبح الموظفون أكثر تركيزاً على أعمالهم.
زيادة الإنتاجية، إذ يولد الرضا الوظيفي الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء.
تخفيض تكاليف الإنتاج نتيجة انخفاض معدلات الغياب والإضرابات والشكاوى.
ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، فإشباع الحاجات المادية والمعنوية يعزز ارتباط الموظفين بمؤسساتهم.
ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: يسهم ارتفاع الرضا الوظيفي في:
زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
تعزيز معدلات النمو والتطور في المجتمع.

3- أنواع الرضا الوظيفي: ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين (عطية، ص 73):

الرضا الوظيفي الكلي أو العام: ويعبر عن الاتجاه العام للفرد نحو عمله، بحيث يشعر بالرضا عن مجمل جوانب العمل، حتى وإن لم تتوافر جميع العوامل المؤثرة في الرضا.
الرضا الوظيفي الجزئي أو النوعي: ويعبر عن شعور الفرد تجاه بعض جوانب العمل دون غيرها، مثل سياسة المنظمة، وبيئة العمل، والحوافز المادية والمعنوية.

4- النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات (ماسلو): يرى ماسلو أن حاجات الإنسان تتدرج في شكل هرم، وتُشبع حسب درجة إلحاحها، وتنقسم إلى خمس مجموعات (عاشور، ص 73): 1- الحاجات الفسيولوجية: مثل الطعام والشراب والنوم والمأوى. 2- حاجات الأمان: كالأمن والاستقرار النفسي والوظيفي. 3- الحاجات الاجتماعية والعاطفية: كالحاجة إلى الانتماء والعلاقات الإنسانية. 4- حاجات التقدير: كالحاجة إلى الاحترام والمكانة الاجتماعية. 5- حاجات تحقيق الذات: كالسعي إلى استثمار القدرات وتحقيق الطموحات.

شكل (1): هرم الحاجات لماسلو Maslow



المصدر: (حمد واخرون، 1988، ص 137)

ثانياً: نظرية الدرر: قسم ألدرفر حاجات ماسلو إلى ثلاث فئات (العميان، د.ت، ص 296):
حاجة الوجود.

حاجة الارتباط.

حاجة النمو.

شكل (2) الحاجات عند الدرڤير



المصدر: (محمد سليمان العميان، د ت، ص296)

ثالثاً: نظرية العاملين لهيرزبيرغ: تقسم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى: العوامل الدافعة:

وهي العوامل التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي وهي تدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والالتزام، وقد وجد هيرزبيرغ أن هذه العوامل تتعلق بالوظيفة نفسها أي بمحتويات الوظيفة وهي: (المسئولية، التقدم، الاعتراف، طبيعة العمل/ التحدي، الإنجاز). (الاهزي، 2003، ص273)

العوامل الوقائية: هي العوامل التي عدم توافرها يسبب عدم الرضا الذي يؤدي إلى الإهمال والتأخير والغياب والرغبة في ترك العمل، مثل (الأجور، ظروف العمل، سياسات الشركة وتنظيمها، الإدارة والقيادة، الأمان الوظيفي، درجة الإشراف، مستوى العلاقات والترابط مع زملاء ومع المشرفين ومع المرؤوسين والمزايا العينية).

رابعاً: نظرية العلاقات الإنسانية:

تركز على أهمية تفهم حاجات العاملين النفسية والاجتماعية، وتحسين العلاقات الإنسانية في بيئة العمل بما يعزز الرضا والأداء (عابد، 2005، ص 14). اهتم دعاة مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل، وتزايد الاهتمام بمشاعر الأفراد والتركيز على الحوافز الاجتماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة أو المؤسسة الصناعية (ابوسن، 2006، ص 187).

خامساً: نظرية التوقع:

ترى أن دافعية الفرد للآداء تعتمد على الرغبة والتوقع، ويمكن صياغتها كالتالي: الدافعية = الرغبة × التوقع (عاشور، 2004، ص 71).

5- كيفية تحقيق الرضا الوظيفي:

يتطلب تحقيق الرضا الوظيفي توافر عناصر إيجابية تتعلق بالعمل، والفرد، وبيئة العمل، والمناخ التنظيمي، من خلال حسن الاختيار، والتدريب، وتوفير ظروف العمل المناسبة، وتطبيق العدالة والحوافز المادية والمعنوية (زكي، 2009، ص 281).

6- مصادر الرضا الوظيفي: تنقسم إلى:

المصادر الداخلية للرضا الوظيفي: هو تحقيق الرضا من خلال العمل ذاته على أساس أن يكون قادراً على استغلال قدرات الفرد ويشعر الفرد بأهميته وأهميته ما ينجزه ويحقق للفرد حرية التصرف والاعتماد على النفس ومصادر هذا الرضا تتمثل في طبيعة ومحتوى العمل، التدريب، ساعات العمل، حرية التصرف، الرغبة في العمل، الإحساس بأن العمل يشبع حاجات الفرد وإشباع الذات.

المصادر الخارجية للرضا الوظيفي: ويقصد بها تلك المصادر التي تحقق الرضا الوظيفي من غير العمل ذاته وهي الأجر، المناخ التنظيمي، الترقية، التحفيز، الإشراف والقيادة، جماعة العمل، البيئة الخارجية، ظروف العمل المادية.

7- مقاييس الرضا الوظيفي:

تنقسم إلى مقاييس موضوعية، ومقاييس تعتمد على آراء العاملين (صلاح الدين، 2014، ص 176).

8- محددات الرضا الوظيفي:

تشمل الاستقرار النفسي، والعلاقات الإنسانية، وفرص الترقية، والراتب، وبيئة العمل، والتقدير، والتدريب، وغيرها (سهيلة، 2006، ص 177).

يمكن تصنيف هذه العوامل المحددة للرضا الوظيفي إلى: (الغمري، د ت، ص 157):-

أ. العوامل الذاتية: ترتبط بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص.

ب.العوامل التنظيمية: وهي عوامل تتعلق بالتنظيم، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وقد ترتبط بالوظيفة أو الموظف وأهم هذه العوامل ما يلي:-

الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل: تتأثر بنوعين من الاسباب هما: (ماهر، 2014، ص 230)

أولاً: الاسباب التنظيمية للرضا : من انواعها:-

1. نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت والترقيات حيث يحس الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يتضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.
2. الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشئون المرؤوسين وحمائته لهم.
3. سياسات المنظمة: وهي تشير على وجود أنظمة عمل لوائح، وإجراءات وقواعد تنظم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.
4. تصميم العمل: فيها يكون للعمل تقسيم سليم يسمح بالتنوع والمرونة، والتكامل، والأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
5. ظروف عمل جديدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يسمى الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب والتلفون، وترتيب المكاتب، وحجم الإنفعالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها.

ثانياً: الاسباب الشخصية للرضا: من أهم هذه المسببات ما يلي:-

1. احترام الذات: كما كان هنالك ميل لدى الفرد للاعتزاز برأيه، واحترام ذاته والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم الاعتزاز بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
2. تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.
3. المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفية والأقدمية زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد.
4. الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التمساء وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التمساء إلى عملهم وتشمل:

الرضا عن العلاقة بالرؤساء وزملاء:

إن علاقة الموظف برؤسائه وزملائه تنعكس سلباً أو إيجاباً عليه وعلى ادائه ومحدداً له يحول دون حصوله على الرضا.

الرضا عن شروط العمل:

تمثل شروط العمل في عدد ساعات العمل- الإجازات- العمل الإضافي- الأجور- فوائد ما بعد الخدمة- الخدمات الاجتماعية- العناية الصحية- تؤثر إيجاباً على أداء الموظف فيحصل على الرضا، أو سلباً على ادائه فتصبح محدداً له تحول حصوله على الرضا.

الرضا عن الوظيفة وما تتيحه لشاغلها من إشباعات:

يتسع مفهوم الرضا عن الوظيفة ليشمل مسمى الوظيفة ومحتواها، ونطاقها، ومداهها، ما تمنحه هذه الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي وما تعكسه من ذاتية وتنوع واستغلال ومسئولية.

الرضا عن النواحي الاجتماعية:

تتمثل في: بحث المشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته في حلها، توفير الرعاية الصحية وتخصيص أيام للترفيه، توفير وسائل الإنتاج المناسبة للعاملين.

ج- العوامل البيئية: هي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها الفعلي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل الإلتواء الاجتماعي والاندماج. ومصطلح إدماج الموظف هو نظرية إدارية، فالموظف المدمج هو المشارك والمتحمس في عمله، ولذلك سيتصرف حسب رغبات المنشأة التي يعمل فيها، والإدماج هو جزء من جذب الموظف. كما أن نظرية المجتمع إلى الموظف ومدى تقدير لدوره وما يسود هذا المجتمع بمؤسساته ونظمه من أوضاع وقيم- كل ذلك- يعكس تأثيراً إيجاباً وسلباً على إدماج الموظف وتكامله مع وظيفته لأن (ما كان خارج الإنسان يؤثر فيما هو موجود بداخله) (الغمري، مرجع سابق، ص423). وإن ممارسة علاقات إنسانية جيدة في بيئة العمل من الدعامات الأساسية لنجاح الأفراد والقادة أو المديرين في حياتهم

المهنية، وبالتالي نجاح المنشأة، فعلى المؤسسات التي تسعى لتحقيق النجاح أن تعزز العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين، وبين العاملين وقيادتهم الوسطى والعليا (خالد، د ت، ص12).
وخلاصة القول العلاقة بين الرضا والأداء يمكن تلخيصها في (ارتفاع الرضا يؤدي الى ارتفاع معدل الاداء، وانخفاض معدل الرضا يؤدي الى انخفاض معدل الاداء) (ناصر، 1995م، ص65):
9- مهددات الرضا الوظيفي: تتمثل في عدم الأمان الوظيفي، وسوء المعاملة، وضعف الأجور، والمحسوبية، وعدم التقدير، وعدم العدالة.

10- مظاهر مهددات الرضا الوظيفي: تشمل انخفاض الإنتاجية، وارتفاع الغياب، ودوران العمل، وكثرة الشكاوى والمشكلات التنظيمية.

رابعاً: دراسة الحالة: خلفية عن إدارة الموارد البشرية (ديوان شؤون الخدمة) بولاية شمال

دارفور:-

نشأة ادارة الموارد البشرية (ديوان شؤون الخدمة):-

أنشأ ديوان شؤون الخدمة المدنية لجمهورية السودان في سنة 1955م تحت مسمى دائرة شؤون الموظفين ثم تم تغيير الاسم بموجب المرسوم الاميري رقم 10 لسنة 1960م إلى ديوان الموظفين ثم بموجب القانون رقم 67 لسنة 1996م عدل إلى مسمى ديوان الخدمة المدنية لتحقيق عدة أهداف منها:-

1/ سلامة تطبيق القواعد القانونية المتعلقة بشؤون الخدمة المدنية.

2/ رفع مستوى الخدمة العامة وضمان حسن سير وانتظام العمل بالجهات الحكومية.

3/ دعم كفاءة أجهزة الخدمة العامة المختلفة وزيادة قدرات العاملين فيها.

4/ تطوير أنظمة الخدمة المدنية بما يتوافق مع متطلبات التنمية الاقتصادية.

أما في مديرية دارفور سابقاً فقد تم فتح مكتب لشؤون الخدمة برئاسة المديرية في أوائل السبعينات من القرن الماضي وتم نقل موظفين من رئاسة الديوان المركزي وتفويضهم للقيام بأعباء شؤون الأفراد بالمديرية في حدود التفويض الممنوح من الرئاسة وظلت معظم الإجراءات تتم مركزياً. أما في وحدات الحكومة الاخرى بالمديرية فيقوم بتلك الأعباء موظفين من ديوان الموظفين العموميين. استمر الحال هكذا حتى العام 1980م والذي فيه تم إلغاء المديرية وقيام نظام الأقاليم بالسودان. وتبع قيام الأقاليم إنشاء وزارات فكان ديوان شؤون الخدمة بإقليم دارفور ومقره الفاشر عاصمة الإقليم ضمن الإدارات المكونة للخدمة العامة (الموظفين العموميين، مكتب العمل والتدريب المهني، العمالة المكثفة وإدارة التدريب والمعاشات) وتتبع إدارة الخدمة العامة إلى وزارة المالية وتعمل لإقليم دارفور.

توسع نشاط ديوان شؤون الخدمة فتم فتح مكاتب لشؤون العاملين في جميع المصالح الحكومية ومجالس المناطق بالإقليم وتم تفويض بعض المعلمين للقيام بأعباء ضباط شؤون العاملين نظراً لكثافة عدد المعلمين بهذه المجالس ولقلة عدد ضباط شؤون العاملين.

في عام 1986م تم تعيين وتوزيع عدد كبير من ضباط شؤون العاملين في جميع المصالح الحكومية ومجالس المناطق وبالتالي تم إعفاء المعلمين والموظفين العموميين وتسليم تلك المكاتب لمنسوبي الديوان.

استمر ديوان شؤون الخدمة يؤدي دوره مقدماً خدماته للعاملين بإقليم دارفور جميعه حتى عام 1994م حيث تم وبموجب المراسيم الدستورية إلغاء نظام الأقاليم واستبداله بالولايات، وكانت ولايات دارفور الثلاثة (شمال، جنوب وغرب دارفور) ومن تلك الأثناء وحتى اليوم أصبح الديوان مسئولاً عن العاملين بولاية شمال دارفور فقط بينما أصبح لكل ولاية ديوان خاص بها (مقابلة صلاح محمد، مدير الديوان، 2024).

ظل ديوان شؤون الخدمة طيلة هذه الفترة يعمل بالتفويض من الديوان المركزي في جميع شؤون الوظيفة العامة عدا اليسير من السلطات التي منحت من المركز لمدير الخدمة العامة. في العام 1995م تم نقل تبعية الوظائف من الدرجة الرابعة فما دون من الحكومة الاتحادية إلى الولايات في إطار نقل المزيد من الصلاحيات والسلطات للولايات في مجال القوى العاملة واتخاذ القرارات وفي تعديل قانون الخدمة العامة لسنة 2000م، ارتفعت التبعية لتكون من الدرجة الثانية فما دون بدلاً من الرابعة وجاء الدستور الانتقالي لسنة 2005م بمنح سلطات واسعة للولاية تضمنت إصدار دساتيرها الخاصة ومن ثم كافة التشريعات الاخرى من قوانين ولوائح ومنشورات عدا تلك التي تم مركزتها. وبموجب هذا الدستور قامت السلطات التنفيذية والتشريعية وديوان شؤون الخدمة بشمال دارفور بوضع وإجازة كافة قوانين الخدمة المدنية، والتي لا زالت سارية حتى الآن.

تأرجحت تبعية الخدمة العامة بالولاية بين وزارة المالية وأمانة الحكومة حتى العام 2008م حيث صدر قرار بإنشاء وزارة للحكم المحلي والخدمة المدنية فأصبحت الخدمة العامة ضمن إدارات هذه الوزارة، عادت مرة أخرى في العام 2010م إلى وزارة المالية، ولا تزال تتبع للمالية حتى هذه اللحظة.

اختصاصات ديوان شؤون الخدمة:- (ديوان شؤون الخدمة، 2024 م).

حددت المادة (8) من قانون الخدمة المدنية لولاية شمال دارفور لسنة 2006م اختصاصات الديوان في:-

- 1/ إعداد السياسات والخطط في مجال الخدمة المدنية والإصلاح الإداري بالولاية.
- 2/ إجراء الدراسات اللازمة حول الهياكل التنظيمية والوظيفية ومقررات الوظائف.
- 3/ إعداد موازنة الفصل الأول والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها بالتنسيق مع وزارة المالية.
- 4/ إعداد وتنفيذ برامج وصف وتحليل وترتيب وتقويم الوظائف بالخدمة المدنية.
- 5/ إعداد دراسات تشريعات الخدمة المدنية.
- 6/ الإفتاء بشأن تشريعات الخدمة المدنية.
- 7/ القيام بالتفتيش والتأكد من سلامة تطبيق قوانين ولوائح ومنشورات الخدمة المدنية ومراجعة عمل شؤون الأفراد بالوحدات.
- 8/ حصر وتصنيف وتنظيم وحفظ البيانات والمعلومات المتعلقة بشاغلي الوظائف القيادية العليا.

القوانين واللوائح التي تنظم عمل الديوان:- يقوم الديوان بإعداد مسودات ومتابعة مصادقة وتطبيق وتنفيذ تشريعات الخدمة المتمثلة في:-

- 1/ قانون الخدمة المدنية لولاية شمال دارفور لسنة 2006م.
- 2/ قانون محاسبة العاملين بالخدمة المدنية لولاية شمال دارفور لسنة 2006م.
- 3/ لائحة الخدمة المدنية لولاية شمال دارفور لسنة 2008م.
- 4/ المنشورات التي تصدر من ديوان الخدمة المركزي والمنشورات الولائية.
- 5/ الأوامر والتوجيهات التي تصدر من والي الولاية ووزير المالية.
- 6/ قوانين المعاشات ولجنة الاختيار والتدريب وديوان العدالة والحسبة والمظالم والتي لها صلة مباشرة وغير مباشرة بعمل الديوان.

مكونات الهيكل التنظيمي للديوان:

- يتبع الديوان الآن لوزارة المالية والاقتصاد والخدمة المدنية تحت إشراف الوزير مباشرة إضافة على علاقته بالديوان الاتحادي ويضم الإدارات الآتية:-
- 1/ إدارة مقررات الوظائف.
 - 2/ إدارة الإصلاح الإداري.
 - 3/ إدارة الشؤون القانونية والإفتاء.
 - 4/ إدارة الوظائف القيادية.
 - 5/ إدارة التعيينات والإمтиيازات.
 - 6/ إدارة الشؤون المالية والإدارية.
 - 7/ إدارة الحصر والإرشيف.
 - 8/ إدارة القوى العاملة.
 - 9/ إدارة الترقيات (المصدر: ديوان شئون الخدمة، 2024م)

خامسا: الإطار التحليلي:

1- ثبات الاستبانة:- تعني قدرتها على إعطاء نفس النتائج في حالة تطبيقها في مجتمع مماثل. فقد اختار الباحث تطبيق معامل ألفا كرونباخ لكل عبارات الاستبانة لإيجاد معامل ثبات الاستبانة الكلي وصدق بنائها، الجدول رقم (1) يوضح معامل الثبات والصدق لقياس الاستبانة. جدول رقم (1): معامل الثبات وصدق البناء بمعامل ألفا كرونباخ لفرضيات الدراسة:

فرضيات الاستبانة	عدد العبارات	معامل الثبات	درجة الصدق
الفرضية الأولى	10	0.719	0.848
الفرضية الثانية	10	0.673	0.820
الفرضية الثالثة	10	0.508	0.713
الدرجة الكلية للقياس	30	0.633	0.795

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م)

يتضح من بيانات الجدول أعلاه، أن قيم معاملات الثبات لفرضيات الدراسة تتراوح ما بين 0.508-0.719 بمقياس ألفا كرونباخ، كما بلغت معدلات قيمة الثبات الكلي لمحاور أداة الدراسة 0.633 وهذه تعتبر قيمة مناسبة ومعقولة، وللتأكد من صدق البناء قام الباحث بإدخال قيمة

الثبات تحت الجذر التربيعي 0.633 يساوي 0.795 وهذا يدل أن المقياس صالح لهذه الدراسة العلمية.

2- تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشتها:

أولاً: تحليل البيانات الشخصية: - جاءت نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات العينة والتي تمثلت في إجابات المبحوثين عن بياناتهم الشخصية، كما يلي:
النوع: جدول رقم (2): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث لمتغير النوع:

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	22	53.7 %
أنثى	19	46.3 %
المجموع	41	100 %

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م)

يوضح الجدول أعلاه، أن نسبة الذكور من أفراد عينة البحث 53.7 %، ونسبة الإناث 46.3 %.
العمر: جدول رقم (3): يوضح التوزيع التكراري لأفراد عينة البحث حسب متغير العمر:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	4	9.8 %
30 وأقل من 40	18	43.9 %
40 وأقل من 50	18	43.9 %
50 فأكثر	1	2.4 %
المجموع	41	100 %

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م)

يوضح الجدول أعلاه، أن الفئتين العمريتين 30-40 و 40-50 لأفراد العينة هي أعلى فئتين شملهم البحث بنسبة 87.8 %، حيث يركز عليها العمل.

المؤهل العلمي: جدول رقم (4): يوضح التوزيع التكراري حسب متغير المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة سودانية	11	26.8 %
بكالوريوس	27	65.9 %
ماجستير	2	4.9 %
دكتوراه	1	2.4 %
المجموع	41	100 %

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م)

يوضح الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة 65.9 % تليهم الشهادة السودانية بنسبة 26.8 %.

التخصص العلمي: جدول رقم (5): يوضح التوزيع التكراري لأفراد العينة حسب متغير التخصص العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	التخصص العلمي
17 %	7	قانون
24.4 %	10	إدارة
9.8 %	4	اقتصاد
26.8 %	11	أخرى
22 %	9	القيمة المفقودة
100 %	41	المجموع

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م) يوضح الجدول أعلاه، أن تخصص أفراد العينة يتراوح بين الإدارة بنسبة 24.4 % والقانون 17.1 % والاقتصاد 9.8 % وتخصصات أخرى وهناك نسبة مفقودة 22 % حيث تمثل أصحاب المؤهلات أقل من البكالوريوس.

المسمى الوظيفي: جدول رقم (6): يوضح التوزيع التكراري حسب متغير المسمى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	مسمى الوظيفة
34.2 %	14	مدير
46.3 %	19	مفتش
12.2 %	5	مشرف
7.3 %	3	أخرى
100 %	41	المجموع

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م) يوضح الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة في وظيفة المفتش بنسبة 46.3 %، ثم وظيفة المدير بنسبة 34.1 %.

سنوات الخبرة: جدول رقم (7): يوضح التوزيع التكراري حسب متغير سنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
4.8 %	2	أقل من 5
22 %	9	5 وأقل من 10
29.3 %	12	10 وأقل من 15
43.9 %	18	15 فأكثر
100 %	41	المجموع

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م) يوضح الجدول أعلاه، أن معظم أفراد العينة خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 43.9 %، تليهم الفئة 10 وأقل من 15 سنة بنسبة 29.3 %.

ثانياً: تحليل ومناقشة فرضيات البحث:-

الفرضية الأولى: يؤثر عدم الرضا الوظيفي سلباً على أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الأولى: يؤثر عدم الرضا الوظيفي سلباً على أداء العاملين بإدارة لموارد البشرية.
جدول رقم (8): يوضح نتيجة اختبار (ت) عبارات الفرضية الأولى:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	اتجاهات الرأي
1	دفع الراتب في نهاية الشهر تماماً يساهم في الرضا الوظيفي	22	14	-	1	4	1.80	1.229	9.402	40	0.000	أوافق بشدة
2	عدم تناسب الراتب مع مستوى المعيشة أحد عناصر عدم الرضا الوظيفي	32	6	-	1	2	1.41	0.999	9.064	40	0.000	أوافق بشدة
3	تناسب الراتب مع الأداء والمؤهلات والخبرة يقود إلى تحسين الإنتاج	20	16	1	1	3	1.80	1.123	10.292	40	0.000	أوافق بشدة
4	التدريب المستمر ورفع القدرات أحد عناصر تحسين الأداء	26	13	-	1	1	1.49	0.840	11.337	40	0.000	أوافق بشدة
5	تفويض سلطات المدير للموظفين بدقة يساهم في تحسين الأداء	21	17	-	2	1	1.66	0.911	11.653	40	0.000	أوافق بشدة
6	التهميش والإقصاء الوظيفي أحد عناصر عدم الرضا الوظيفي	26	11	2	2	-	1.51	0.810	11.954	40	0.000	أوافق بشدة
7	العلاقات الإنسانية الإيجابية بين زملاء العمل وتوفر الاحترام بينهم يرفع من مستوى الرضا الوظيفي	30	9	-	1	2	1.39	0.833	10.686	40	0.000	أوافق بشدة
8	الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف في العمل يقود إلى زيادة الإنتاج	24	16	-	1	-	1.44	0.550	16.755	40	0.000	أوافق بشدة
9	عدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والتفريقية يدخل الملل والضجر في العمل	13	22	2	3	3	1.90	0.831	14.662	40	0.000	أوافق
10	عدم تنفيذ ترقيات الموظفين في وقتها وعدم منحهم إجازاتهم السنوية أحد عناصر عدم الرضا الوظيفي	31	9	-	1	-	1.29	0.602	13.753	40	0.000	أوافق بشدة
							1.57			40		

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss 2024م)

الجدول أعلاه، يوضح إجابات عينة الدراسة حول الفرضية الأولى بالدلالة على أوافق بشدة في جميع عبارات الفرضية ماعدا العبارة التاسعة جاءت الإجابة بأوافق وبأعلى قيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من 0.05، وقد جاءت إجابات المبحوثين على جميع عبارات الفرضية بمتوسط عام 1.57 حيث تركزت الإجابات حول متوسط العبارات رقم (1، 2، 3، 5) كما اشارت إليها الانحرافات المعيارية لهذه العبارات لدى المبحوثين. كما يوضح أيضاً تشتت الإجابات حول متوسطات الإجابات الأخرى في الفرضية حسب ما أشارت إليه الانحرافات المعيارية لباقي العبارات. إجابات العبارات رقم (1)، (2)، (3) تدل على أن للراتب دور أساسي في تحسين درجة الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة الموارد البشرية.

أما العبارة رقم (4) تؤكد مدى مساهمة التدريب المستمر في رفع القدرات وبالتالي في زيادة درجة الرضا الوظيفي، فقد جاءت إجابات معظم المبحوثين بالموافقة بشدة. وبخصوص تفويض السلطات والتمهيش والإقصاء الوظيفي من قبل المديرين فقد جاءت إجابات المبحوثين عنها في العبارات التالية:

عبارة رقم (5) تفويض سلطات المدير للموظفين يساهم مساهمة كبيرة في تحسين الأداء. عبارة رقم (6) التهميش والإقصاء الوظيفي الممارس من قبل بعض المديرين تجاه الموظفين أهم عناصر عدم الرضا الوظيفي.

أما العبارتين رقم (7) و(9) والخاصة باهتمام المديرين بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والترفيهية للموظفين فقد جاءت إجابات جل المبحوثين بالموافقة بشدة على هذين العبارتين مما يدل أن لهما دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي. أما عن أسلوب القيادة والإشراف وتنفيذ ترقية الموظفين في مواعدها، فقد جاءت معظم الإجابات كالآتي:

عبارة رقم (7) الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف المتبع من قبل المديرين مع الموظفين يقود إلى زيادة الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف. عبارة رقم (10) تؤكد أن عدم تنفيذ ترقية العاملين عنصر هام من عناصر عدم الرضا الوظيفي وبهذا تتحقق صحة الفرضية الأولى. الفرضية الثانية: يرتبط فعالية الأداء في إدارة الموارد البشرية بمستوى الاهتمام بالعوامل المكونة لبيئة العمل.

الجدول رقم (9): يوضح إجابات المبحوثين على عبارات الفرضية الخاصة بارتباط فعالية الأداء في إدارة الموارد البشرية بمستوى الاهتمام بالعوامل المكونة لبيئة العمل.

الرقم	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق	لا أوافق بشدة	معامل الارتباط
1	هناك اهتمام من الإداريين ببيئة العمل بصفة عامة	4	6	4	16	11	0.150
2	توفر المعدات والأثاث يؤدي إلى تحسين بيئة العمل	21	18	1	1	-	0.444
3	هناك اهتمام بتثقيف العاملين بالقوانين ذات الصلة	9	15	-	13	4	0.924
4	عدم وجود وسائل لترحيل الموظفين يؤثر سلباً على أداء العاملين	30	9	-	1	1	0.964
5	ادخال التقانات الحديثة في العمل عنصر هام في بيئة العمل	30	11	-	-	-	0.245
6	النقابة تم اختيارها برضا الموظفين وهي مهمة بحل مشاكلهم	4	9	5	9	14	0.01
7	عدم توفر الأدوات المكتبية على الدوام يؤثر في إنجاز العمل	33	8	-	-	-	0.297
8	التهوية والإضاءة الجيدة عنصر جاذب للعمل	28	13	-	-	-	0.59
9	توفير الرعاية الصحية الجيدة للعاملين ضمان لاستقرارهم	23	12	-	1	-	0.152
10	العمل كفريق واحد (روح الفريق) عنصر مهم من عناصر بيئة العمل الجيدة	28	12	-	1	-	0.344

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م)
 نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معاملات الارتباط هي (0.15، 0.444، 0.924، 0.964، 0.245، 0.01، 0.297، 0.59، 0.152، 0.344) وهي موجبة وهنالك ارتباط فعال بينهما بين الأداء في إدارة الموارد البشرية ومستوى الاهتمام بالعوامل المكونة لبيئة العمل ومستويات ثقة (0.004، 0.000، 0.01، 0.31، 0.032، 0.04، 0.006، 0.05، 0.007، 0.03) وهي أقل من 0.05 ولذلك نقبل الفرضية مما يؤكد أنه كلما زاد الاهتمام بالعوامل المكونة للبيئة من أثاثات ومعدات وأدوات كتابية ووسائل نقل وتقوية وإضاءة ورعاية صحية جيدة ونقابة حادبة على مصلحة الموظفين كلما أدى ذلك إلى زيادة وتحسن الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف، وبالتالي تتحقق صحة الفرضية الثانية.
 الفرضية الثالثة: نظام الحوافز والمكافآت به في إدارة الموارد البشرية يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الثالثة: نظام الحوافز والمكافآت به في إدارة لموارد البشرية يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

جدول رقم (10): يوضح نتيجة اختبار (ت) عبارات الفرضية الثالثة:

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	لا أدري	لا أوافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	درجات الحرية	اتجاهات الرأي
1	منح الموظفين حوافزهم المادية يزيد من رضاهم الوظيفي	33	7	-	1	1.27	0.708	11.471	40	أوافق بشدة
2	عدم توزيع الحوافز المادية بعدالة يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي	24	13	1	1	1.61	0.945	10.902	40	أوافق بشدة
3	اهتمام المديرين بالحوافز المعنوية له أثر طيب على الموظفين	24	13	-	2	1.66	1.063	9.988	40	أوافق بشدة
4	منح الحوافز حسب الجهد المبذول أفضل من منحه حسب درجات الموظفين	29	8	1	1	1.49	0.952	10.008	40	أوافق بشدة
5	منح الحوافز لأشخاص ليس لهم علاقة بالعمل له أثر سلبي على الذين قاموا بالعمل	32	4	-	3	1.51	1.143	8.473	40	أوافق بشدة
6	عدم منح البدلات والعلاوات السنوية في مواعيدها يؤثر سلباً في معنويات الموظفين	23	18	-	-	1.44	0.502	18.339	40	أوافق بشدة
7	مماثلة الإدارة في صرف الاستحقاقات في مواعيدها يؤثر سلباً في أداء العاملين	27	14	-	-	1.34	0.480	17.892	40	أوافق بشدة
8	الحوافز المادية التي تمنح كافية للعاملين وتوسع رغباتهم	8	3	4	15	3.54	1.535	14.757	40	لا أوافق بشدة
9	عدم وجود حوافز مادية على الإطلاق يؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي	22	11	1	9	1.98	1.423	8.891	40	أوافق بشدة
10	أنت راضي تام عن نظام الحوافز المتبع في إدارة الموارد البشرية	5	3	1	19	3.93	1.385	18.148	40	لا أوافق بشدة
	المتوسط العام					2				

المصدر: (اعداد الباحث، بيانات الدراسة الميدانية، برنامج spss، 2024م)

من الجدول أعلاه يوضح إجابات عينة البحث حول الفرضية الثالثة بالدلالة على أوفق بشدة في جميع العبارات ماعدا الفرضية الثامنة والعاشره جاءت لا أوافق بشدة وبدلالة إحصائية 0.000 وهي من 0.05، وقد جاءت إجابات المبحوثين في جميع عبارات الفرضية بمتوسط عام (2) حيث تركزت الإجابات حول متوسط العبارات رقم (3، 5، 8، 9، 10) كما أشارت إليها الانحرافات المعيارية لهذه العبارات لدى المبحوثين، كما يوضح أيضاً تشتت الإجابات حول متوسطات الإجابات الأخرى في الفرضية حسب ما أشارت إليه الانحرافات المعيارية لباقي العبارات. إجابات العبارة رقم (1) تدل على أن منح الحوافز المادية للموظفين يزيد من رضاهم الوظيفي في نفس الوقت العبارة رقم (2) تؤكد أن عدم توزيع هذه الحوافز بعدالة يؤثر على رضاهم الوظيفي، وفي نفس الوقت أيضاً العبارة رقم (3) تثبت أن اهتمام المديرين بالحوافز المعنوية له أثر سلبي على الموظفين. أما العبارة رقم (5) تؤكد أن منح الحوافز لأشخاص ليس عليهم علاقة بالعمل له أثر سلبي على الذين قاموا بالعمل فعلياً وبالتالي يؤثر على رضاهم الوظيفي، فقد جاءت إجابات معظم المبحوثين بالموافقة بشدة.

أما بخصوص منح الحوافز للموظفين حسب الجهد المبذول كمييار أفضل من منحه حسب درجات الموظفين فقد جاءت إجابات المبحوثين عنها في العبارة رقم (14) بأوافق بشدة. أما العبارتين (6، 9) فقد اهتمتا بإشباع الحافز للموظفين نفسياً ومعنوياً فقد جاءت إجابات جل المبحوثين بالموافقة بشدة على هذين العبارتين مما يدل أن لهما دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.

أما العبارة رقم (10) والخاصة بالرضا التام وبصفة عامة للموظفين عن نظام الحوافز المعمول به في إدارة الموارد البشرية فقد جاءت معظم إجابات المبحوثين بلا أوافق بشدة مما يثبت بصورة مطلقة المعاناة التي يجدها الموظفين في الإدارة. وبهذا تتحقق صحة الفرضية.

النتائج:

بناءً على الدراسة النظرية والميدانية توصل البحث إلى النتائج التالية:-

1. عدم الرضا الوظيفي يؤثر سلباً على أداء العاملين بإدارة الموارد البشرية وبالتالي على العمل.
2. العوامل المكونة لبيئة العمل عنصر هام من عناصر الرضا الوظيفي في إدارة الموارد البشرية.
3. نظام الحوافز والمكافآت المتبع أحد أسباب عدم الرضا الوظيفي.
4. إن للراتب والتدريب وتفويض السلطات أدوار أساسية في تحسين درجة الرضا الوظيفي.
5. التهميش والإقصاء الوظيفي وعدم تنفيذ ترقيات الموظفين في وقتها عناصر مهمة لعدم الرضا الوظيفي .
6. ادخال التقانات الحديثة ساهمت علي أنجاز العمل بصورة سلسة .
7. الاهتمام بالحوافز المعنوية له مردود طيب علي أداء العاملين.
8. منح الحوافز للموظفين حسب الجهد المبذول افضل من منحه حسب درجاتهم الوظيفية .
9. عدم تناسب الراتب مع مستوي المعيشة تعتبر السبب الرئيسي لعدم الرضا الوظيفي.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي تم توصل إليها يوصي الباحث بالآتي:-
1. ضرورة الاهتمام بالعناصر المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
 2. يتوجب على الادارة الاهتمام بالعوامل المكونة لبيئة العمل في المؤسسات.
 3. مراجعة نظام الحوافز والمكافآت المعمول به في إدارة الموارد البشرية.
 4. ضرورة الاهتمام بالتدريب المستمر للموظفين بإدارة الموارد البشرية.
 5. يلزم الاهتمام بالحوافز المعنوية بجانب المادية مع التوزيع العادل لها.
 6. يتعين وضع تشريعات وقوانين تحد من ظاهرة الاقصاء والتهميش الوظيفي.
 7. ضرورة منح العلاوات والبدلات الاضافية لتخفيف اعباء المعيشة للموظفين.

المصادر والمراجع:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب العربية

- (1) أبوسن، أحمد إبراهيم. (2006)، الإدارة في الإسلام، الخرطوم: دار الخريجين للنشر والتوزيع.
- (2) عاشور، أحمد صقر. (1992م)، إدارة القوى العاملة، ط1، الرياض: معهد الإدارة، الرياض.
- (3) ماهر، أحمد. (د ت)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مصر: جامعة الإسكندرية، مركز التنمية الإدارية.
- (4) العلق، عباس بشر. (2004م)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبية والتمويل والمصارف: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان.
- (5) الغمري، إبراهيم. (د ت). السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، مصر: الإسكندرية.
- (6) عبدالعزيز، حمد وآخرون. (1988م)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المملكة العربية السعودية: وزارة المعارف.
- (7) منظور، جمال الدين محمد. (1956م)، لسان العرب، بيروت: دار صادر، بيروت.
- (8) الصافي، حامد التاج حامد. (1996م)، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي، ط1، الرياض: (د ن).
- (9) اسماعيل، زيكي مكي. (2009م)، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: جامعة النيلين، كلية التجارة.
- (10) عباس، سهيلة محمد. (2006م)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- (11) عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (1999م)، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (12) عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2014م)، السلوك الفعال في المنظمات، القاهرة: الدار الجامعية.
- (13) السلمي، علي السلمي. (1996م)، السلوك التنظيمي، ط2، القاهرة: مطبعة جامعة القاهرة.
- (14) المشاوية، محمد عابد. (2005م)، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (15) العميان، محمود سليمان. (د ت)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر.
- (16) العديلي، ناصر محمد. (1995م)، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارنة، الرياض: معهد الإدارة العامة.

ثالثاً: الكتب الإنجليزية

- (1) كليبر، كاي. (3002م)، تحقيق الرضا الوظيفي، ط1، ترجمة خالد العامدي، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

رابعاً: الرسائل الجامعية:

- (1) راشد، سعد راغب. (6002م)، أثر الحوافز على أداء العاملين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان.
- (2) (عمر، فاتن فاروق الأمين. (2102م)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، رسالة دكتوراه، جامعة أمدرمان الإسلامية، السودان.
- (3) ادريس، القوت أحمد محمد. (3102م)، أثر الرضا الوظيفي في زيادة الإنتاجية بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (4) أبوغرابي، مروان محمد. (5002م)، قياس رضا العملاء عن الخدمات المصرفية في الأردن، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- (5) (يوسف، مهند أحمد عثمان. (4002م)، الرضا الوظيفي وأثره على العاملين بمؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- (6) رحمة الله، الوليد محمد علي. (0202م)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- (7) الجديد، يحي غيث محمود. (7002م)، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.