الفصل الخامس

المناقشة والتوصيات

٥,١ التمهيد

في هذا الفصل يوجد الخلاصات التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وذلك بناء على التحليلات الإحصائية التي أجريت، بالإضافة إلى إستقراء الدراسات السابقة المتعلقة بعنوان هذه الرسالة البحثية، وقد تم اعتماد الاستبانة لجمع المعلومات من العينة التي بلغت ٤٠٠ شخص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان. إضافة إلى فصل الدراسات السابقة الذي احتوى على العديد من الدراسات المتعلقة بمضمون البحث.

وكان الهدف الأساس من هذه الدراسة هو معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان مع وجود الرضى الوظيفي الوظيفي كعامل وسيط. ناقشت الدراسة أثر ثلاثة من ممارسات الموارد البشرية وهي (التخطيط، التدريب والتقييم)، وأثر نموذج كوتر للتغيير بخطواته الثمانية (خلق حالة طوارئ، تشكيل تحالف قوي للتغيير، وضع رؤية للتغير، تعزيز فهم الجميع للرؤية الموضوعة، إزالة العقبات المحتملة، خلق نجاحات قصيرة المدى، البناء على التغيير الطارئ، ترسيخ التغيير في ثقافة جميع العاملين في المؤسسة) على الأداء الوظيفي بأبعاده الثلاثة (الجهد المبذول، كمية الجهد المبذول، نمط الأداء). مع وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط في هذه الدراسة.

وفي هذا الفصل سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة التي تم طرحها في الفصل الأول والتحقق من العلاقة بين متغيرات الدراسة وإختبار الفرضيات بعد جمع البيانات والحصول على نتائجها وتحليلها. كما سيتم عرض نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة، وتقديم التوصيات والمقترحات بناء على النتائج الصادرة.

٥,٢ مكونات الدراسة

٥,٢,١ أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، مع وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط بين المتغيريين المستقلين من جهة والمتغير التابع من جهة أخرى. وكان من أهداف هذه الدراسة:

- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.
- دراسة طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.
- معرفة مدى أثر ودور الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.
- معرفة مدى أثر ودور الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.
- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

- دراسة طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.
- دراسة طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

٥,٢,٢ أسئلة الدراسة

١- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٢- ما طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٣- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٤- ما طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٥- ما طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٦- ما هو أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٧- ما هو أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٥,٢,٣ فرضيات الدراسة

هناك ٧ فرضيات رئيسية في هذه الدراسة:

– الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

– الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

– الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

– الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

– الفرضية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

– الفرضية السادسة: يؤثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

– الفرضية السابعة: يؤثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

٥,٣ مناقشة النتائج

٥,٣,١ ملخص النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

٥,٣,١,١ ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالمتغير المستقل الأول (ممارسات الموارد البشرية):

إن ممارسات الموارد البشرية هي المتغير المستقل الأول في هذه الدراسة، بأبعادها الثلاثة (التدريب، التخطيط، التقييم). وفيما يلي النتائج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية:

أولها التدريب، حيث بلغت الدرجة الكلية لبعد التدريب، بمتوسط حسابي ٣,٣٨٤، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٠ و٣,٥٢) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. لذلك نستنتج أن أسئلة هذا البعد تتجه إلى الموافقة. وثانيها التخطيط، حيث بلغت الدرجة الكلية لبعد التخطيط، بمتوسط حسابي ٣,٤٦٤، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٢٨ و٣,٥٩) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. لذلك نستنتج أن أسئلة هذا البعد تتجه إلى الموافقة. وثالثها التقييم، حيث بلغت الدرجة الكلية لبعد التدريب، بمتوسط حسابي ٣,٣٨٦، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٠ و٣,٥٢) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. لذلك نستنتج أن أسئلة هذا البعد تتجه إلى الموافقة. ونلاحظ هنا بداية بأن نتائج الأبعاد الثلاثة متقاربة، وهذا يدل على أهمية كل منها في تحقيق الأداء الجيد لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات اللبنانية، فالتخطيط إذا ما تم بشكل جيد مع وضع أهداف له قابلة للقياس فإنه سينعكس بشكل مباشر على الأبعاد الأخرى كالتدريب والتقييم وغيرها من ممارسات الموارد البشرية، فالتدريب يقوم على ثقل المهارات التي تحسن الأداء والتي تساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة في الخطة. أما التقييم فهو الطريق لقياس أهداف خطة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

وبالتالي فهذه الأبعاد مجتمعة توصلنا إلى التأثير المباشر على الأداء الوظيفي وإلى التأثير الغير مباشر على الأداء أيضا ولكن من خلال وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط.

٥,٣,١,٢ ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالمتغير المستقل الثاني (نموذج كوتر للتغيير):

إن نموذج كوتر للتغيير هو المتغير المستقل الثاني في هذه الدراسة، بأبعاده الثمانية (خلق حالة طوارئ، تشكيل تحالف قوي للتغيير، وضع رؤية للتغير، تعزيز فهم الجميع للرؤية الموضوعة، إزالة العقبات المحتملة، خلق نجاحات قصيرة المدى، البناء على التغيير الطارئ، ترسيخ التغيير في ثقافة جميع العاملين في المؤسسة). وفيما يلي النتائج المتعلقة بنتائج نموذج كوتر للتغيير:

بلغت الدرجة الكلية للأبعاد الثمانية لنموذج كوتر للتغيير، بمتوسط حسابي ٣,٦٤، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٣,٣٨ و٤,٠١) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. لذلك نستنتج أن أسئلة هذا البعد تتجه إلى الموافقة. ولابد من الإشارة إلى أن السؤال رقم ١٩ قد حصل على ٤,٠١ وقد تفوق على باقي أسئلة المجموعة وهو الوحيد الذي تجاوزت نسبته ال ٤، وقد كان السؤال (أنا على إستعداد لأكون ضمن الفريق الذي يقود عملية التغيير في المؤسسة). من هنا يتبين بأن الموظف في المؤسسات اللبنانية يرغب في التغيير ولكن شرط أن يكون ضمن الفريق الذي يسعى له وأن يضمن له هذا التغيير تحسنا في عمله. فالتغيير هو الهدف الأسمى التي تسعى له ممارسات إدارة الموارد البشرية، فيكون هناك عملية تكاملية بين الموارد البشرية وعملية التغيير المنشودة للوصول إلى تحقيق الأداء الوظيفي الجيد.

٥,٣,١,٣ ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالعامل الوسيط (الرضى الوظيفي):

بلغت الدرجة الكلية للعامل الوسيط الرضى الوظيفي ٣,٢٦، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٥٤ و٣,٩٨) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. لذلك نستنتج أن أسئلة هذا البعد

تتجه من الحياد إلى الموافقة. ولابد من الإشارة إلى أن السؤالين اللذين حصلا على متوسط ما دون نسبة ٣ هما السؤالان رقم ٣٤ – ٣٥، ونلاحظ أن هذين السؤالين متعلقان بنسبة الأجر الذي يتقاضاه الموظف والمكافآت المالية والمادية. في حين أن السؤال الأعلى نسبة (٣,٩٨) كان حول علاقة الموظف مع زملائه العاملين والإدارة. وهنا نلحظ أهمية العامل المادي وتأثيره على الرضى الوظيفي، فلا تتوقع أن يكون الموظف راضيا إذا لم يأخذ البدل المادي الذي يتناسب مع طبيعة عمله وجهده المبذول. وبالتالي لا يمكن توقع أداء جيد من هذا الموظف طالما أن لديه نقصا شديدا في عامل الرضى الوظيفي.

٥,٣,١,٤ ملخص النتائج الوصفية الخاصة بالمتغير التابع (الأداء الوظيفي):

إن الأداء الوظيفي هو المتغير التابع في هذه الدراسة، بأبعاده الثلاثة (الجهد المبذول، كمية الجهد المبذول، نمط الأداء). وفيما يلي النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي:

حيث بلغت الدرجة الكلية للأبعاد الثلاثة في متغير الأداء الوظيفي، بمتوسط حسابي ٣,٩٨٧، وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية ما بين (٢,٨٦ و٤,٢٩) وهي أعلى من المتوسط الحسابي النظري. لذلك نستنتج أن أسئلة هذا البعد تتجه من الحياد إلى الموافقة. ولابد من الإشارة إلى أن السؤال الوحيد الذي حصل على نسبة أقل من ٣ هو السؤال الأول من أسئلة الأداء الوظيفي (أواجه مشكلات تعيق أدائي الوظيفي الجيد). أما السؤال الذي حصل على أعلى نسبة من بين أسئلة الأداء الوظيفي فكان السؤال الثالث (أبذل قصارى جهدي في إنجاز المهام المسندة إلي). وهنا لابد من الإشارة إلى أن الموظف عادة ما يعتبر نفسه بأنه يقوم بأقصى ما يمكن لتحقيق الأداء الجيد في مؤسسته، ولكن تجدر الإشارة إلى أن الأداء إن لم يكن موجها نحو تحقيق الرؤى والأهداف المحددة من قبل المؤسسة وإدارة الموارد البشرية فإن كل هذا

الجهد يذهب بدون تحقيق الفائدة المرجوة منه. من هنا كان دور ممارسات إدارة الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير في تصويب هذا الأداء نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من الفاعلية.

٥,٣,٢ النتائج المستخلصة من التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

- إن ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان جيدة نسبيا، ولكن تبقى بحاجة إلى جهد كبير لتطويرها.
- إن الخبرة في العمل والمؤهل العلمي لهما تأثيران إيجابيان على ممارسات الموارد البشرية وعملية إدارة التغيير والرضى والأداء الوظيفي.
- هناك نوع من عدم الرضى الوظيفي الكامل أو ثغرة وفجوة في هذا الرضى في الأمور المتعلقة بالأجور والمكافآت المالية والمادية. ومن يعمل ويقوم بالملاحظة الميدانية في المؤسسات وسوق العمل يلحظ هذا الأمر بشكل واضح.
- إن العاملين مستعدون للتغيير، ويزيد هذا الإقبال والحماس عليه إن سمحت الإدارة في المؤسسات بإشراكهم في عملية التغيير.
- إن علاقة العاملين في المؤسسة ودية، وهذا الأمر يساعد في عملية التغيير والرضى الوظيفي.
- إن العاملين يعتبرون أنفسهم بأنهم يقدمون أفضل ما لديهم من مجهود لإنجاز المهام الموكلة إليهم. وبالتالي يمكن الإعتماد على الأمر ودعمه بالحوافز والمكافآت وممارسات الموارد البشرية للوصول إلى الرضى الوظيفي ومن ثم إلى الأداء الوظيفي الجيد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

- إن الأعمار الشابة بين ال ٢٠ و ال ٤٠ عاما هي من أكثر الأعمار إستعدادا للتغيير وأكثر تجاوبا مع ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة. مع وجود عدم رضى وظيفي كامل متعلق بالأجور والمكافآت والذي أشرنا إليه سابقا.
- إن العنصر النسائي هو الأكثر تجاوبا مع الدراسة الميدانية لهذا البحث مع هذه الظروف الإقتصادية الصعبة التي يعاني منها لبنان، فقد تجاوزت نسبة مشاركة النساء ٧٠ %.

٥,٣,٣ تحليل النتائج المستخلصة من النموذج القياسي

إن النموذج القياسي يتعامل مع متغيرات الدراسة ومؤشراتها ويقيم العلاقة بينها، ويصف ثبات وصدق المتغيرات. حيث تحققت معيار نسبة التشبع، مما يؤكد على وجود تناسق وإرتباط بين جميع الفقرات وكانت قيمة التشبعات أكبر من ٠,٥٠، وحققت شروط الثبات المركب (CR)،حيث كانت جميع القيم أعلى من المعيار ٠,٧٠،وحققت معيار متوسط التباين AVE بحيث يجب أن تكون على الأقل ٠,٥٠، وبناء على ذلك تحقق الصدق التقاربي، أما بالنسبة للصدق التمايزي، فقد أظهرت النتائج إستيفاء كافة الشروط، وذلك يظهر أن النتائج إستوفت كامل المعايير وحققت الصدق البنائي بشقيه التقاربي والتمايزي. وتم التأكد من مطابقة بيانات النموذج المفترض في الدراسة الحالية، وملاءمته مع بيانات الدراسة.

وقد بلغت العلاقة بين المتغيرات في النموذج القياسي على الشكل التالي:

- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي: ٠,٧٨.
- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير: ٠,٩١.
- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي: ٠,٨١.
- العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي: ٠,٨٨.

- العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي: ٠,٨٨
- العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي: ٠,٨٣

٥,٣,٤ النتائج المستخلصة من النموذج الهيكلي (فرضيات الدراسة)

يستخدم النموذج الهيكلي لقياس وتقييم العلاقات بين متغيرات الدراسة، وللإجابة عن أسئلة البحث وإختبار الفرضيات.

ومن خلال إختبار الفرضيات وتحليل مسار العلاقة بين المتغيرات تمت معرفة أثر كل متغير على الآخر، من خلال دراسة أثر المتغيرات المستقلة من خلال العلاقات المباشرة وغير المباشرة على المتغير التابع والمتغير الوسيط، وبناء على ذلك تم تقييم النموذج الهيكلي.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغت معامل الإرتباط ٠,٤٥٦ ،مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية بين المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ٠,٢٠٨ مما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية فسرت ما نسبته ٢٠,٨٪ من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (F ١٠٤,٣٨) عند مستوى ثقة تساوي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة ($\alpha<0,05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند ممارسات الموارد البشرية قد بلغت (١,٠٣٥) وأن قيمة (t) كانت (١٠,٢١٧) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا

يعني أن الزيادة في (ممارسات الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى الزيادة في (الأداء الوظيفي) بمقدار (٠,٣٥٩).

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية الأولى في هذه الدراسة، حيث تأكدت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تدعم ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، مثل دراسة (نعيمة، ٢٠١٨)، والتي بدورها خلصت إلى الأثر الإيجابي لممارسات الموارد البشرية عند تطبيقها على الأداء الوظيفي. كذلك دراسة (شفاء، ٢٠١٦) حيث أشارت إلى أن ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة تؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين، فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات تحسن بدوره أداء العاملين فيها.

وقد تم العمل في دراستنا هذه على ثلاث ممارسات محددة من ممارسات الموارد البشرية وهي التخطيط، التدريب والتقييم. لذا فقد تختلف مع الدراسات السابقة في أنواع الممارسات التي ستخضع للدراسة البحثية والإحصائية.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغت معامل الإرتباط ٠,٦١٨ ،مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية بين المتغير المستقل الثاني (نموذج كوتر للتغيير)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ٠,٣٨٢ مما يشير إلى أن نموذج كوتر للتغيير فسر ما نسبته ٣٨,٢٪ من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (٢٤٦,٢٩٤F) عند مستوى ثقة تساوي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية الإنحدار عند مستوى دلالة (α<٠,٠٥).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند نموذج كوتر للتغيير قد بلغت (٠,٥٥٣) وأن قيمة (t) كانت (١٥,٦٩٤) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (نموذج كوتر للتغيير) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (الأداء الوظيفي) بمقدار (٠,٥٥٣).

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية الثانية في هذه الدراسة، حيث تأكدت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تدعم ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة. مثل دراسة (عواد، ٢٠١٤) التي أفادت أن لإدارة التغيير تأثيرا ملحوظا على الأداء الوظيفي للعاملين، ويختلف ذلك بحسب إختلاف الأبعاد والخطوات التي تنطلق منها عملية إدارة التغيير، كما أن لنوع المؤسسات والبيئة الخارجية تأثيرا على درجة هذا الأثر.

وقد أشارت دراسة سابقة أخرى إلى تأثير إدارة التغيير من الجانب التكنولوجي في المؤسسات على الأداء الوظيفي للعاملين فيها، وذلك لقدرة هذا المجال على مواكبة التطورات المستمرة من خلال إستعمال طرق حديثة في الإتصال بهدف تقليص الجهد والوقت، وتسريع تدفق المعلومات، وكل هذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء. كما أشارت إلى أن إمكانية مجال تغيير أداء الأفراد العاملين، ويرجع هذا إلى التوافق الحاصل بين التغيير والبرامج التدريبية التي تساعد العاملين على التأقلم مع الوضع الجديد، وتعمل على تجديد معارفهم ومكتسباتهم، إضافة إلى الحوافز التي تثير دوافع العمل خصوصا في ظروف عمل متهيئة (الزهرة وحنان، ٢٠١٩).

توافقت هذه الدراسة في نتائجها مع الدراسات السابقة، إلا أن إدارة التغيير التي تناولتها الدراسة هي للخطوات الثمانية لنموذج كوتر للتغيير، أي لنظرية تغيير محددة وليست عامة، وهذا ما يجعلها أكثر تخصصا وتحديدا.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغت معامل الإرتباط ٠,٦١٢ ،مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية بين المتغير المستقل الأول (ممارسات الموارد البشرية)، والعامل الوسيط (الرضى الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ٠,٣٧٤ مما يشير إلى أن ممارسات الموارد البشرية فسرت ما نسبته ٣٧,٤٪ من التباين الحاصل في الرضى الوظيفي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (٢٣٧,٩٥٤F) عند مستوى ثقة تساوي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة ($\alpha<0,05$).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند ممارسات الموارد البشرية قد بلغت (٠,٦٥٢) وأن قيمة (t) كانت (١٥,٤٢٦) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (ممارسات الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (الرضى الوظيفي) بمقدار (٠,٦٥٢).

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية الثالثة في هذه الدراسة، حيث تأكد وجود علاقة إرتباط إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي. وهذه النتيجة تدعم ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة. ففي دراسة قامت بها عفاف الوحشي

(٢٠٢٠) حول أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضى الوظيفي، خلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة ومنفردة في تحقيق الرضى الوظيفي، وقد دلت النتائج على أن تقييم الأداء له الأثر الأكبر في تحقيق الرضى الوظيفي.

وفي دراسة أخرى أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الموارد البشرية وبين الرضى الوظيفي، كما أشارت إلى ضرورة التحسين من أداء إدارة ممارسات الموارد البشرية وعلى رأسها عملية التخطيط من أجل تحسين ظروف الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسات (صبرين، ٢٠١٤).

وقد تم العمل في دراستنا هذه على ثلاث ممارسات محددة من ممارسات الموارد البشرية وهي التخطيط، التدريب والتقييم. لذا فقد تختلف مع الدراسات السابقة في أنواع الممارسات التي ستخضع للدراسة البحثية والإحصائية.

الفرضية الرئيسية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغت معامل الإرتباط ٠,٦٣٠ ،مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية بين المتغير المستقل الثاني (نموذج كووتر للتغيير)، والعامل الوسيط (الرضى الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ٠,٣٩٧ مما يشير إلى أن نموذج كوتر للتغيير فسر ما نسبته ٣٩,٧٪ من التباين الحاصل في الرضى الوظيفي، في حين أن المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (٢٦١,٦٥٦F) عند مستوى ثقة تساوي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (α<٠,٠٥).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند نموذج كوتر لإدارة التغيير قد بلغت (٠,٧٦٢) وأن قيمة (t) كانت (١٦,١٧٦) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا

يعني أن الزيادة في (نموذج كوتر لإدارة التغيير) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (الرضى الوظيفي) بمقدار (٠,٧٦٢).

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية الرابعة في هذه الدراسة، حيث تأكدت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي. وهذه النتيجة تدعم ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة. ففي دراسة لخالد القرواني (٢٠١٥) حول أثر إدارة التغيير على الرضى الوظيفي، خلصت الدراسة إلى أن هناك تأثيرا لممارسة إدارة التغيير في الجامعات الفلسطينية على الرضى الوظيفي لدرجة تصل إلى ٧١٪. وفي دراسة ثانية أشارت إلى وجود علاقة إرتباطية بين مجالات التغيير والرضى الوظيفي للعاملين، كما خلصت إلى وجود تأثير معنوي للتغيير الهيكلي والتغيير التكنولوجي والتغيير في الأفراد على الرضى الوظيفي (حسن وبرهوم، ٢٠١٧).

وهذه الدراسة توافقت في نتائجها مع الدراسات السابقة، إلا أن إدارة التغيير التي تناولتها الدراسة هي للخطوات الثمانية لنموذج كوتر للتغيير، أي لنظرية تغيير محددة وليست عامة، وهذا ما يجعلها أكثر تخصصا وتحديدا.

الفرضية الرئيسية الخامسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغت معامل الإرتباط ٠,٥٨٣ مما يشير إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دالة إحصائية بين العامل الوسيط (الرضى الوظيفي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وقد ظهر أن قيمة معامل التحديد ٠,٢٨٩ مما يشير إلى أن الرضى الوظيفي فسر ما نسبته ٢٨,٩٪ من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، في حين أن

المتبقي يعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، كما بلغت قيمة (١٦٢,٠٦٠F) عند مستوى ثقة تساوي (٠,٠٠٠) وهذا يؤكد معنوية الانحدار عند مستوى دلالة (٠,٠٥>α).

ويظهر من جدول المعاملات أن قيم (B) عند الرضى الوظيفي قد بلغت (٠,٧٢٨) وان قيمة (t) كانت (١٢,٧٣٠) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠) مما يشير إلى أن أثر هذا البعد معنوي وهذا يعني أن الزيادة في (الرضى الوظيفي) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى الزيادة في (الأداء الوظيفي) بمقدار (٠,٧٢٨).

وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي تم إثبات صحة الفرضية الخامسة في هذه الدراسة، حيث تأكدت وجود علاقة إرتباط إيجابية بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي. وهذه النتيجة تدعم ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة. ففي دراسة ل باديس وسهيلة (٢٠١٩) حول تأثير الرضى الوظيفي على الأداء، خلصت الدراسة إلى أن الرضى الوظيفي بأبعاده المختلفة له تأثير ذات دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للعاملين، هذا التأثير تتغير نسبته من مؤسسة إلى أخرى ومن مجتمع إلى مجتمع آخر، فهناك عوامل أخرى قد تؤثر أيضا سلبا أو إيجابا.

وفي دراسة للباحث سليم المعايطة (٢٠١٧) حول الرضى الوظيفي وأثره على الأداء في شركة مناجم الفوسفات الأردنية، أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين رضى العاملين وأدائهم الوظيفي في الشركة المذكورة، وتبين أن مستوى الرضى الوظيفي عن الرواتب والحوافز والمكافآت يؤثر على أداء العاملين في شركة الفوسفات الأردنية. وفي دراسة أخرى تمت الإشارة إلى أن الرضى الوظيفي يتأثر بالكثير من العوامل الإجتماعية كالمؤهل العلمي أو العوامل التنظيمية، إلا أن عدم الرضى عند الموظف يؤثر سلبا على الإنتاجية والعمل (الزهراء وحياة، ٢٠١٩).

الفرضية الرئيسية السادسة: يؤثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغ التأثير المباشر لممارسات الموارد البشرية على الرضى الوظيفي (٠,٦٥٢)، وعلى الأداء الوظيفي (٠,١٦٠)، وبلغ التأثير المباشر للرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي (٠,٣٠٦)، وقد بلغ التأثير الغير مباشر لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط (٠,٢٠٠)، ويمكن توضيح هذه النتائج كالآتي:

– وجود أثر مباشر دال إحصائيا لممارسات الموارد البشرية على الرضى الوظيفي بمعامل إنحدار بمقدار (٠,٦٥٢) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠).

– وجود أثر مباشر دال إحصائيا لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بمعامل إنحدار بمقدار (٠,١٦٠)، وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠).

– وجود أثر مباشر دال إحصائيا للرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي بمعامل إنحدار بمقدار (٠,٣٠٦)، وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠١).

– وجود أثر غير مباشر دال إحصائيا لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، في ظل وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط بمعامل إنحدار (٠,٢٠٠) ، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠).

مما يدل على أن هنالك أثرا مباشرا لممارسات الموارد البشرية على الرضى الوظيفي مع دالة إحصائية، وهنالك أثر غير مباشر لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي، في ظل وجود الرضى الوظيفي كمتغير

وسيط. وهذا يدل على وجود أثر جزئي للرضى الوظيفي كعامل وسيط في هذه الدراسة، وهذه النتيجة تشير إلى قبول هذه الفرضية .

ولم يتم العثور على دراسات سابقة جمعت الرضى الوظيفي كعامل وسيط بين المتغير المستقل الأول ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، التدريب والتقييم) والمتغير التابع الأداء الوظيفي. وهذه من النقاط التي بنيت عليها أهمية هذه الدراسة.

الفرضية الرئيسية السابعة: يؤثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

بلغ التأثير المباشر لنموذج كوتر للتغيير على للرضى الوظيفي (٠,٧٦٢)، وعلى الأداء الوظيفي (٠,٤١٤)، وبلغ التأثير المباشر للرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي (٠,١٨٢)، حيث بلغ التأثير الغير مباشر لنموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي ، في ظل وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط (٠,١٣٩)، ويمكن توضيح هذه النتائج كالآتي:

– وجود أثر مباشر دال إحصائيا لنموذج كوتر للتغيير على الرضى الوظيفي بمعامل إنحدار بمقدار (٠,٧٦٢) وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠).

– وجود أثر مباشر دال إحصائيا لنموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي بمعامل إنحدار بمقدار (٠,٤١٤)، وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠٠).

– وجود أثر مباشر دال إحصائيا للرضى الوظيفي على الأداء الوظيفي بمعامل إنحدار بمقدار (٠,١٨٢)، وبدلالة إحصائية بلغت (٠,٠٠١).

– وجود أثر غير مباشر دال إحصائيا لنموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، في ظل وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط بمعامل إنحدار (٠,١٣٩)، وبدلالة إحصائية (٠,٠٠٠).

مما يدل على أن هناك أثرا مباشرا لنموذج كوتر للتغيير على الرضى الوظيفي بدالة إحصائية، وأن الأثر الغير مباشر لنموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في ظل وجود الرضى الوظيفي كمتغير وسيط كان دالا إحصائيا. وهذا يدل على وجود أثر جزئي للرضى الوظيفي كعامل وسيط في هذه الدراسة، مما يشير إلى قبول هذه الفرضية.

ولا توجد دراسات سابقة جمعت بين الرضى الوظيفي كعامل وسيط وبين المتغير المستقل الثاني نموذج كوتر للتغيير بخطواته الثمانية، والمتغير التابع الأداء الوظيفي. وهذه من النقاط التي بنيت عليها أهمية هذه الدراسة.

جدول ٥,١: خلاصة نتائج الدراسة

أهداف الدراسة	أسئلة الدراسة	مسار الفرضيات	الدالة الإحصائية	النتيجة
دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	ممارسات الموارد البشرية ⟵ الأداء الوظيفي	٠,٠٠٠	مقبولة
دراسة طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	نموذج كوتر للتغيير ⟵ والأداء الوظيفي	٠,٠٠٠	مقبولة
دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	ممارسات الموارد البشرية ⟵ الرضى الوظيفي	٠,٠٠٠	مقبولة
دراسة طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	نموذج كوتر للتغيير ⟵ الرضى الوظيفي	٠,٠٠٠	مقبولة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

دراسة طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	الرضى الوظيفي ← الأداء الوظيفي	٠,٠٠١	مقبولة
معرفة مدى أثر ودور الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما هو أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	ممارسات الموارد البشرية ← الرضى الوظيفي ← الأداء الوظيفي	٠,٠٠٠	مقبولة
معرفة مدى أثر ودور الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان	ما هو أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟	نموذج كوتر للتغيير ← الرضى الوظيفي ← الأداء الوظيفي	٠,٠٠٠	مقبولة

٥,٤ محددات الدراسة

سعت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، بوجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط. وقد واجهت هذه الدراسة بعض التحديات والقيود، منها ما يتعلق بتوزيع الإستبانات وجمع المعلومات، فالموظف دائما ما يتجنب الحديث عن واقع عمله ومؤسسته على الرغم من عدم التطرق إلى إسمه أو إسم المؤسسة التي يعمل بها، إضافة إلى عدم وجود ثقافة التجاوب مع الدراسات الميدانية للأبحاث الإدارية والإجتماعية بشكل عام في لبنان. فبعض العاملين وبعض أصحاب الشركات يرفضون ملء الاستبانة. كما أن الوضع الإقتصادي المتدهور في لبنان ألقى بظلاله على عمل المؤسسات فيه وبالتالي أوجد ذلك عراقيل في العمل الميداني لهذه الدراسة، إضافة إلى أزمة فيروس كورونا الذي أدى إغلاق شامل في البلاد مما أدى إلى التأخر في جمع كل المعلومات المطلوبة. هذه الأمور مجتمعة أطالت فترة جمع الإستبانات.

إضافة لذلك ومن الناحية الأكاديمية كان هناك ندرة في الدارسات السابقة التي تناولت نموذج كوتر للتغيير، خصوصا في المكتبات العربية التي لا يوجد فيها أي بحث علمي تناول هذا النموذج في إدارة التغيير. وإلى عدم وجود دراسات سابقة تتناول الرضى الوظيفي بإعتباره عاملا وسيطا بين ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

٥,٥ تطبيقات الدراسة (العملية والنظرية والمنهجية)

٥,٥,١ التطبيقات العملية للدراسة

تكمن الأهمية التطبيقية في القيام بهذه الدراسة لبحث الأمور الإدارية التي تساعد على بلورة العمل ونجاحه ودور الموارد البشرية فيه. كما تنبع الأهمية من معرفة التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

كما أن النتائج التي خلصت من هذه الدراسة سوف تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان في الوصول إلى الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي الجيد للعاملين لديهم، فالتخطيط يساعد المؤسسة على معرفة نقاط الضعف والقوة لديها والفرص والتهديدات التي تواجهها، والتدريب يساعد على تعزيز كفاءة العاملين وثقل مهاراتهم الإدارية، والتقييم يعطي المؤسسة إمكانية لتحسين الفرص المتاحة عبر التأكد من الوصول إلى الرضى والأداء الوظيفي.

كما أن نموذج كوتر للتغيير بخطواته الثمانية يساعد على عملية التغيير في نوعية الأداء الوظيفي والدفع بها نحو الأمام كما بينت النتائج. إضافة للفائدة المرجوة لهذه المؤسسات، فإن وزارة الإقتصاد والتجارة اللبنانية يمكن لها أن تستفيد بشكل كبير من نتائج الدراسة بإعتبارها تبحث في ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير، حيث يمكن توظيف هذه النتائج وتوجيهها نحو وضع خطط دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تستفيد منها كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي بلد وليس بالضرورة لبنان فقط، إضافة إلى المعلومات التي يمكن الاستفادة منها من قبل أي وزارة للتجارة والإقتصاد في البلدان المختلفة.

إضافة إلى أن هذه الدراسة وضعت توصيات عدة، والتي بدورها تساعد في رفع مستوى الأداء الوظيفي، الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وإنماء إقتصاد الدولة، ويساعد مؤسساتها في الوصول للمنافسة الإقليمية والدولية، إضافة إلى توفير فرص عمل لكثير من أبناء هذا المجتمع.

٥,٥,٢ التطبيقات النظرية

هي الدراسة الأولى من نوعها التي تبحث أثر ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، مع إعتماد الرضى الوظيفي كعامل وسيط في هذه الدراسة. كما أنها تساهم في معرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات، وتحديد ممارسات الموارد البشرية التي تستخدم فيها والنتائج التي أعطتها هذه الممارسات عند إستخدامها. إضافة إلى تحديد طبيعة إستخدام خطوات كوتر للتغيير في المؤسسات اللبنانية. كما أن نتائج الدراسة أعطت صورة واضحة لأصحاب المؤسسات في توصيف واقع العاملين لديهم، مما يعطيهم فرصة لتحسين الواقع للوصول بعد ذلك إلى الأهداف المرجوة لديهم. إضافة إلى إثراء الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان بالتحديد، وفحص مدى وماهية أثر عوامل الدراسة على الأداء الوظيفي في مجتمع الدراسة. كما أنها تعد إضافة للمكتبة اللبنانية والعربية التي يندر فيها وجود أبحاث أكاديمية تتناول:

- إدارة التغيير من ناحية نظرية كوتر للتغيير.
- تأثير الرضى الوظيفي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير من جهة والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

٥,٥,٣ التطبيقات المنهجية

تم إستخدام برنامج ال spss للقيام بالتحليل الإحصائي، والتأكد من صحة الفرضيات. حيث يقوم البرنامج بوصف المتغيرات وبالتالي تعميم ما يتم التوصل إليه من نتائج على مجتمع الدراسة، ويعتمد البرنامج على المعلومات الرقمية ويتميز بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات، ويمكن إستخدامه في جميع مناهج البحث العلمي. إضافة إلى استخدام برنامج ال Amos للتعمق أكثر بدور العامل الوسيط بين متغيرات هذه الدراسة، حيث تم تطبيق النمذجة الهيكلية والقياسية للتحقق من العلاقات السببية بين المتغيرات مع وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط بين هذه المتغيرات.

ومن خلال النتائج يمكن فهم العلاقة بين المتغيرات بشكل أكبر، وفتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء دراسات جديدة في هذا المجال.

٥,٦ استنتاجات الدراسة

إستنتجت الدراسة أهمية ممارسات الموارد البشرية (التخطيط، التدريب والتقييم) على فاعلية الأداء الوظيفي، فكانت العلاقة إرتباطية بين الإثنين. وأن هذه العلاقة تبقى ذات دلالة إحصائية عند وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط بينهما. كما إستنتجت أهمية الخطوات الثمانية لنموذج كوتر للتغيير وتأثيره على الأداء الوظيفي، وأن العاملين في المؤسسات يفضلون أن يشتركوا مع الإدارة في أي عملية تغيير قد تحصل، وهذا الأمر بطبيعة الحال يؤثر إيجابا على رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

إضافة لما سبق، تمت ملاحظة أهمية عامل الأجور والمكافآت المادية في رفع نسبة الرضى الوظيفي، وهذا الأخير يؤدي ارتفاعه أيضا إلى التأثير الإيجابي على الأدء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

٥,٧ توصيات الدراسة

بناء على نتائج الدراسة، تقترح الدراسة التوصيات التالية:

– إشراك العاملين في أي عملية تغيير في مؤسستهم، وذلك لأن مشاركتهم تضمن فهمهم وولاءهم لهذه العملية وتقودها بإتجاه نجاح التغيير المنشود. كما أن مشاركتهم، من وجهة نظر الموظفين، تضمن لهم التطلع والحصول على الفائدة المرجوة من هذا التغيير.

– إشراك العاملين وجعلهم يطلعون على مخططات عمل مؤسستهم. فمثلا إذا أرادت المؤسسة أن ترفع من أداء الموظفين في قسم المبيعات يجب عليها القيام بدورات تخصصية في فن البيع والتفاوض، وأن لا تعتمد فقط على مهارة أو خبرة الموظف.

– توفير الموارد اللازمة لتطوير عملية التدريب وجعلها فاعلة وذات قيمة عملية على أداء العاملين.

– الإهتمام بعملية تقييم ممارسات الموارد البشرية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة لمعرفة مكامن الخلل الحاصلة والوصول إلى برامج تدريبية ذات منفعة وقيمة فعلية. ومن أهم طرق تقييم الأداء التي ينصح بإتباعها هو التقييم عن طريق وضع "مؤشرات أداء رئيسية" أو ما يعرف بال kpi. هذه المؤشرات التي تعطي أرقاما دقيقة تسمح بقياس الأداء الوظيفي وتقيس أيضا نسبة الوصول إلى الأهداف المخطط لها في هذه المؤسسات.

– أن تولي الإدارة إهتماما خاصا في موضوع الرضى الوظيفي لدى العاملين لديها خصوصا في موضوع الأجور والمكافآت المادية.

– العمل على زرع قيم المؤسسة لدى العاملين لديها، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لديهم.

– التأكد من أن العاملين فاهمون بشكل جيد لرؤية المؤسسة وذلك لضمان سيرهم في فلك هذه الرؤية في كل أجزاء عملهم.

– العمل على إلتقاء بعض أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة (مثل هدف زيادة المهارات الفنية للعامل، حيث يحقق ما يريده من تطوير معرفته، وتحقق المؤسسة ما تريده في توظيف هذه المعرفة من أجل تطوير العمل والأداء). ومن يعش في سوق العمل في لبنان يدرك تماما أن هذه التوصية شبه غائبة في أداء المؤسسات رغم ما لها من أثر شديد على الواقع الأداء الوظيفي فيها.

– العمل على إيجاد نواة صلبة من العاملين تكون سندا للإدارة العليا في العمل وتحقيق التغيير المنشود والأهداف المرجوة.

– قيام المؤسسات بإنشاء أقسام مستقلة لإدارة الموارد البشرية، لأن العديد من المؤسسات في لبنان يكون عمل الموارد البشرية فيها مرتبطا بمدير المؤسسة بشكل مباشر. وهذا الأمر إذا ما تم يعطي مزيدا من فاعلية ممارسات الموارد البشرية. وبالتالي تحسن واقع الأداء الوظيفي فيها.

– العمل على إفهام الموظف وإشعاره بأن أي زيادة في قدراته وأدائه في العمل هو في ذات الوقت زيادة في انتاجية المؤسسة والتي تأتي بطبيعة الحال بمردود مباشر عليه. هذا الأمر إذا ما تم سيزيد من نسبة الرضى والأداء الوظيفي كما سيساهم في تسهيل عمل ممارسات الموارد البشرية وعملية كوتر للتغيير.

٥,٨ مقترحات مستقبلية

من خلال نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة أيضا، تقترح الدراسة الحالية أن يتم إجراء المزيد من البحوث والدراسات التي تتعلق بنموذج كوتر للتغيير، سواء كانت دراسته كمتغير مستقل أو كعامل وسيط. إضافة إلى إجراء دراسات فيها ذات متغيرات هذه الدراسة مع تغيير في ممارسات الموارد البشرية (ممارسات غير التخطيط والتدريب والتقييم). وذلك لمعرفة أثر الممارسات الأخرى على الأداء والرضى الوظيفي.

كما يمكن أيضا إجراء بحوث تتعلق بالرضى الوظيفي وخصوصا الأبعاد المتعلقة بالأجور والحوافز المالية والمادية.

٥,٩ خلاصة الفصل الخامس

إستعرض هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة، حيث تم عرض نتائج تحليل البيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة، وتحليل نموذج المعادلة الهيكلية من خلال نموذج القياس وإختبار صدق الدراسة من خلال معايير ومؤشرات الصدق التقاربي والصدق التمايزي. ومن ثم تحليل النموذج الهيكلي، وبعد التأكد من ملاءمته تم اختبار الفرضيات، حيث تمت مناقشة الفروض الإحصائية بإستخدام تقنية نمذجة المعادلة الهيكلية.

كما تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات المستقبلية والتطبيقات النظرية والعملية والمنهجية للدراسة.

إلى هنا فقد تم الوصول إلى نهاية فصول هذا البحث، وقد تم إستعراض ومناقشة ٥ فصول أساسية (فصل المقدمة، فصل الدراسات السابقة، فصل منهجية الدراسة، فصل تحليل البيانات، فصل المناقشة والتوصيات).

نكون هنا قد وصلنا إلى نهاية هذه الدراسة حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان مع وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط.

وفي ما يلي قائمة المراجع والمصادر وتليها قائمة الملاحق المتعلقة بهذه الدراسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA