



بسم الله الرحمن الرحيم  
وزارة التربية والتعليم العالي

إدارة التعليم الأهلي

جامعة الشيخ عبد الله البدري

كلية العلوم الإدارية والاقتصادية

قسم الموارد البشرية



## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي

بالتطبيق على (شركة الراجحي بمدينة بربر، في الفترة 2024-2025م)

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في تخصص الموارد البشرية

إعداد الطلاب:

1- أبوبكر اسماعيل محمد علي

2- سهام كافي يس كوكو

3- احمد مجدي وهبي جابر

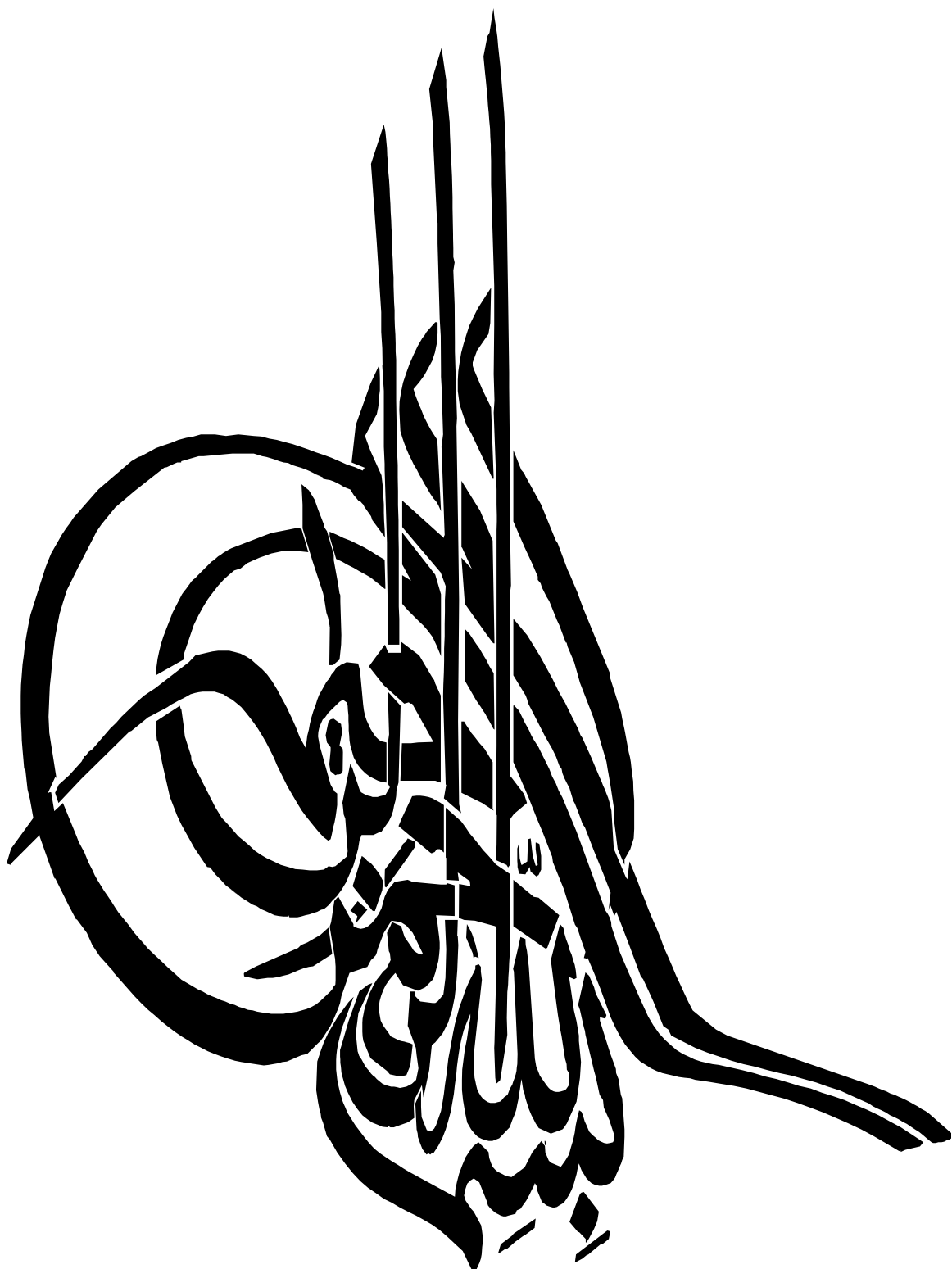
4- راجي المجذوب دراج علي

5- صفاء محمد الياس

إشراف:

د/عهد محمد

فبراير - 2025م



### الآية

(اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5))

سورة العلق: الآية (1-5)

## الإهداء

إلى من غرست فينا قيم العطاء، وبذلت من أجلنا كل غالٍ ونفيس، إلى من كانت دعواتهم زاداً لنا في دروب العلم والمعرفة، إلى آبائنا وأمهاتنا، شموع حياتنا التي أضاءت لنا دروب النجاح، لكم منا كل التقدير والامتنان، فأنتم النور الذي نهتدي به، والقلب الذي يحتضن أحلامنا، والنبض الذي يدفعنا للمضي قدماً.

إلى إخواننا وأخواتنا، شركاء الدرب، الذين كانوا سنداً وعوناً، وكانوا لنا الأيدي التي تمسح التعب، والقلوب التي تهبنا الأمل، كل الشكر لكم، فبكم كان الطريق أكثر إشراقاً، وبوجودكم كان التحدي أيسر.

إلى زملاء الدراسة، رفاق الرحلة العلمية، من تقاسمنا معهم الجهد والسهر والتعب، أولئك الذين كانت لهم بصمة لا تُمحى في كل خطوة خطوناها، لكم نرفع كلمات الامتنان، فقد كنتم العون والسند في كل لحظة من مشوارنا الأكاديمي.

## الشكر والعرفان

شكراً وعرفاناً لله أولاً وأخيراً، فهو من يَسِّرَ لنا هذا الدرب، وأمدَّنا بالقوة لنصل إلى هذه المحطة، فله الحمد في الأولى والآخرة.

وإلى مشرفتنا الفاضلة الدكتورة عهد محمد، التي كانت لنا النور الذي نهتدي به، والدليل الذي أرشدنا في دروب البحث، نشكرك على صبرك، وتوجيهاتك، ودعمك اللامحدود، فقد كنتِ لنا معلمةً وأختاً وصاحبة فضل لا يُنسى.

ولا يفوتنا أن نقدم جزيل الشكر والامتنان لأساتذة كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الشيخ عبد الله البدري، الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وتوجيهاتهم، فكان لهم الأثر العظيم في إثراء معرفتنا وتوسيع آفاقنا العلمية.

وأخيراً، إلى كل من مدَّ لنا يد العون، وساهم في إتمام هذه الدراسة، وأفادنا بمعلومة أو نصيحة، نُهديكم كلمات الشكر والتقدير، ونعاهدكم أن نكون عند حسن ظنكم، وأن نجعل من هذا العمل العلمي لبنة في بناء مستقبل مشرق.

## المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، بالتطبيق على شركة الراجحي بمدينة بربر خلال الفترة 2024-2025م. تستند هذه الدراسة إلى أهمية إدارة الموارد البشرية بوصفها محوراً استراتيجياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتعزيز التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، من خلال سياسات الاستقطاب، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من عشرين موظفاً بالشركة محل الدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحديد طبيعة العلاقة بين مكونات إدارة الموارد البشرية ومؤشرات الرضا الوظيفي.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تبين أن برامج التدريب المستمر، والتحفيز العادل، وعدالة إجراءات التوظيف والترقيات تسهم بفاعلية في رفع مستوى الرضا لدى العاملين. كما أبرزت الدراسة أن غياب العدالة أو ضعف التقدير الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية.

أوصى البحث بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية نحو المزيد من الشفافية والعدالة، وتعزيز برامج التدريب المهني، ومراجعة أنظمة التحفيز وفقاً لاحتياجات العاملين، بما يضمن خلق بيئة تنظيمية مستدامة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز ولاء العاملين.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، التحفيز، العدالة التنظيمية، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، بيئة العمل.

## Abstract

This study investigates the relationship between Human Resource Management (HRM) practices and job satisfaction among employees, with a practical application on Al-Rajhi Company in Berber during the period 2024–2025. The research highlights the strategic significance of HRM in fostering organizational stability and promoting a positive work environment through policies related to recruitment, training, motivation, and performance evaluation.

A descriptive-analytical methodology was adopted, and data were collected through a structured questionnaire administered to a sample of twenty employees. Statistical techniques were employed to analyze the data and determine the nature and strength of the relationship between HRM components and job satisfaction indicators.

The findings revealed a statistically significant positive correlation between effective HRM practices and job satisfaction. Specifically, continuous training programs, equitable incentive systems, and fair recruitment and promotion procedures were found to significantly enhance employee satisfaction. Conversely, the absence of fairness or inadequate recognition was associated with lower morale and productivity.

The study recommends enhancing HRM policies to ensure transparency and fairness, strengthening professional development initiatives, and revising incentive structures in alignment with employee needs. Such measures are vital for creating a sustainable organizational environment and fostering employee loyalty and institutional performance.

**Keywords** :Human Resource Management, Job Satisfaction, Motivation, Organizational Justice, Training and Development, Performance Appraisal, Work Environment.

## قائمة الموضوعات

| الموضوع                                   | رقم الصفحة |
|-------------------------------------------|------------|
| الآية                                     | أ          |
| الاهداء                                   | ب          |
| شكر وعرفان                                | ج          |
| المستخلص                                  | د          |
| Abstract                                  | هـ         |
| قائمة الموضوعات                           | و          |
| الإطار العام للبحث                        | 1          |
| الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية        | 6          |
| المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية | 7          |
| المبحث الثاني: تحديات الموارد البشرية     | 12         |
| المبحث الثالث: علاقات الموارد البشرية     | 19         |
| الفصل الثاني: الرضا الوظيفي               | 26         |

|    |                                                           |
|----|-----------------------------------------------------------|
| 27 | المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي                         |
| 34 | المبحث الثاني: طرق تحسين وقياس الرضا الوظيفي              |
| 43 | المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الموارد البشرية |
| 47 | الفصل الثالث: الدراسة الميدانية                           |
| 48 | المبحث الأول: نبذة عن شركة الراجحي بمدينة بربر            |
| 49 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية       |
| 51 | المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات            |
| 67 | الخاتمة                                                   |
| 68 | النتائج                                                   |
| 69 | التوصيات                                                  |
| 70 | قائمة المراجع والمصادر                                    |
| 72 | الملاحق                                                   |

## الإطار العام للبحث

## مقدمة:

لقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام واسع النطاق لدى العديد من الباحثين والمختصين باعتبارها عنصراً أساسياً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام ومرافق المعلومات بشكل خاص، فهي أساس نجاحها أو فشلها، حيث كلما توفرت الكوادر البشرية المؤهلة والموظفة توظيفاً جيداً، كلما أدى ذلك إلى زيادة إنتاجها. وأيضاً حظي موضوع الرضا الوظيفي باهتمام الباحثين، وظهرت الكثير من الدراسات والبحوث للإجابة على الأسئلة المتعلقة بمدى رضا الموظف عن عمله أو عدم رضاه.

ويرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال كل السبل المتاحة للرضا من خلالها. ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقي الثناء.

لذلك تسعى المؤسسات إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تصميم واقتراح برامج تدريبية، والعمل على تحفيز الموظفين، ومتابعة وتقييم أدائهم بصفة مستمرة على المدى الطويل، مما يزيد من درجة رضا وولاء العاملين داخل المؤسسة، بما يؤدي إلى تحسين نوعية الخدمات الملائمة من طرفهم.

### مشكلة البحث:

إن العنصر البشري هو أساس نجاح وتقدم المؤسسات الحكومية المختلفة، ولذلك فإن مفهوم الرضا الوظيفي مهم جداً في المؤسسات. ويرتبط الرضا الوظيفي بأخلاقيات العمل، فهو السبب الرئيسي لقيام الموظفين بالتصرفات الصحيحة والأخلاقية.

### أهداف البحث:

- توضيح إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.
- معرفة مقاييس الرضا الوظيفي.
- بيان دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

### أسئلة البحث:

- ما هي إدارة الموارد البشرية؟
- ما هو مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته؟
- كيف يتم قياس الرضا الوظيفي؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي؟

### أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من الناحية النظرية في تعزيز أثر إدارة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسات. ومن الناحية العملية، فهي تساهم في ثقافة اتخاذ القرار لكبار المسؤولين في المؤسسات لفهم أثر إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

**منهجية البحث:** استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وبالاعتماد على الدراسات السابقة

ت المنقولة في مواقع الإنترنت والمقالة.

## فرضيات البحث:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين ومستوى الرضا الوظيفي.

## حدود البحث:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في شركة الراجحي ببربر.
- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث ميدانياً في الفصل الدراسي الثامن للسنة الدراسية 2024-2025م.

- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

- الحدود البشرية: اقتصر البحث على موظفي شركة الراجحي ببربر.
- مجتمع البحث: جميع العاملين في شركة الراجحي ببربر.

## هيكل البحث

### الإطار العام للبحث

#### الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

##### المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

##### المبحث الثاني: تحديات الموارد البشرية

##### المبحث الثالث: علاقات الموارد البشرية

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: طرق تحسين وقياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الموارد البشرية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن شركة الراجحي بمدينة بربر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

الخاتمة

النتائج

التوصيات

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

## الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: تحديات الموارد البشرية

المبحث الثالث: علاقات الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

### أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

تعدُّ إدارة الموارد البشرية (HRM) من المجالات الإدارية الحيوية التي شهدت تطوراً ملحوظاً عبر التاريخ، إذ مرت بمراحل متعددة انعكست في تحول أساليب إدارة القوى العاملة من نظرة تقليدية تركز على الإجراءات الإدارية البحتة إلى نهج استراتيجي يركز على تنمية رأس المال البشري كعامل أساسي لتحقيق أهداف المؤسسة. فيما يلي تحليل مفصل لتطور إدارة الموارد البشرية من مختلف الزوايا<sup>1</sup>:

#### 1. البدايات التاريخية وإدارة القوى العاملة التقليدية:

- **النظم القديمة والأسس الاجتماعية:** قبل الثورة الصناعية، كانت الأنظمة الاقتصادية تعتمد على العلاقات الشخصية والعائلية في تنظيم العمل، حيث كان التوظيف يعتمد غالباً على النسب والعلاقات الاجتماعية. في هذه الفترة، لم تكن هناك مفاهيم معاصرة لإدارة القوى العاملة، بل كان التركيز منصباً على تأمين سبل العيش والتوزيع العادل للموارد بين أفراد المجتمع.
- **التحول الأولي في نظم الإدارة:** مع ظهور أنظمة العمل المنظمة في الحضارات القديمة مثل مصر وروما، برزت بعض أشكال الإدارة التي تميزت بتقسيم العمل وتخصيص المهام، وإن كان ذلك في إطار تقليدي يعتمد على السيطرة والسلطة المركزية.

#### 2. الثورة الصناعية وتغير معالم العمل:

- **ظهور المصانع وتزايد عدد العمال:** مع بداية الثورة الصناعية في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، تحول نمط الإنتاج من الحرف اليدوية إلى الإنتاج الميكانيكي في المصانع. أدى ذلك إلى زيادة كبيرة في عدد العاملين وتركيزهم في مواقع واحدة، مما استلزم إعادة النظر في تنظيم وإدارة القوى العاملة.

- **إدارة العاملين كأداة للرقابة والإنتاجية:** في هذه المرحلة، كان الاهتمام منصباً على زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، حيث اعتمدت الشركات على نظام "الإدارة العلمية" الذي اقترحه فريدريك تايلور. ركز تايلور على تقسيم المهام وتحليلها بهدف زيادة كفاءة العمال، مما أدى

<sup>1</sup> [1] **فهد الشمري**، إدارة الموارد البشرية: مدخل تكاملي، الشارقة، دار الكتاب الجامعي، 2015، ص 23.

إلى ظهور مفاهيم أولية لإدارة القوى العاملة على أنها مجموعة أدوات لتحسين الكفاءة والإنتاجية دون اهتمام كافٍ بجوانب التطوير الشخصي أو الرضا الوظيفي.

### 3. ظهور مفهوم "الموارد البشرية" ونشأة الإدارة الشخصية:

• تحول النظرة من الإدارة الشخصية إلى استراتيجية شاملة: في منتصف القرن العشرين، بدأ مفهوم إدارة القوى العاملة يتطور من مجرد وظيفة إدارية أو دور تقني يختص بالتوظيف والحفاظ على سجلات العاملين إلى مجال يعرف بإدارة الموارد البشرية<sup>2</sup>. شمل هذا التحول الاعتراف بأن الموظف ليس مجرد عامل إنتاجي، بل يمثل رأس مال حيوي يجب استثماره وتطويره لتحقيق أهداف استراتيجية للمؤسسة.

• ظهور دور "الموظف" في الإدارة الحديثة: في هذه الفترة، بدأت المؤسسات في تبني سياسات تهدف إلى تحسين ظروف العمل، وتوفير برامج تدريب وتطوير، واعتماد أساليب قياس رضا الموظفين، مما انعكس إيجاباً على الأداء العام والابتكار داخل المؤسسات<sup>2</sup>.

### 4. التطورات النظرية والمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

• الانتقال إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، بدأ دور إدارة الموارد البشرية يتداخل مع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات. أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية كعامل رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية، مما استلزم تطوير استراتيجيات شاملة تشمل تخطيط القوى العاملة، إدارة الأداء، وبرامج التطوير المستمر.

• نظرية رأس المال البشري: تُعتبر هذه النظرية أحد أهم التطورات الحديثة، حيث تُبرز أهمية الموظفين كأصول قيمة تتطلب استثماراً مستمراً. ويظهر هذا المفهوم من خلال الاعتراف بأن تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم يمكن أن يؤدي إلى تحسين الإنتاجية والابتكار داخل المؤسسات.

• التحول الرقمي وتأثيره على إدارة الموارد البشرية: مع ظهور التكنولوجيا الحديثة والأنظمة الرقمية، تغيرت طرق إدارة الموارد البشرية بشكل جذري، إذ أصبحت المعلومات والبيانات تُستخدم في تحليل الأداء وتوقع الاحتياجات المستقبلية للقوى العاملة. ساهمت هذه التطورات

<sup>2</sup> فهد الشمري، إدارة الموارد البشرية: مدخل تكاملي، الشارقة، دار الكتاب الجامعي، 2015، ص33.

في تحسين نظم التوظيف، تقييم الأداء، وإدارة العلاقات داخل المؤسسة باستخدام أدوات مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRIS) وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.

## 5. أوجه الاختلاف ووجهات النظر المتعددة:

• **وجهة النظر التقليدية مقابل الحديثة:** يرى بعض الباحثين أن الإدارة التقليدية التي ركزت على الإجراءات الإدارية والرقابة لا تزال تحتفظ ببعض الفعالية في بيئات العمل التي تتطلب استقراراً تنظيمياً شديداً. بالعكس، تؤكد النظريات الحديثة على أهمية مرونة الأنظمة واستجابة الإدارة لتغيرات السوق والابتكار الدائم، مما يحفز على تبني نهج استراتيجي متكامل فيه الجانب البشري مع الأهداف التنظيمية.

• **الجدل حول دور التكنولوجيا:** هناك آراء متباينة حول مدى تأثير التكنولوجيا على دور الموارد البشرية؛ إذ يرى البعض أنها تسهم في تحسين العمليات الإدارية وتوفير بيانات دقيقة لتطوير الموظفين، بينما يشير آخرون إلى أنها قد تؤدي إلى تقليل التفاعل الشخصي الذي يُعتبر أساسياً في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية.

## ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن توظيف وتطوير وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. تهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال سياسات فعالة تشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، وتطوير بيئة العمل لضمان تحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي<sup>3</sup>.

## ثالثاً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية وفقاً لوجهات نظر الباحثين والممارسين في هذا المجال، ومن أبرزها:

• تُعرّف بأنها العملية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد البشرية داخل المؤسسة بهدف تحقيق أقصى استفادة من القوى العاملة وتحقيق الأهداف التنظيمية.

<sup>3</sup> عبد الله الزهراني، إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات، الرياض، دار طيبة، 2013، ص12.

- يُنظر إليها على أنها نظام متكامل يهتم بإدارة رأس المال البشري في المؤسسة من خلال استقطاب الكفاءات، وتمييزها، وتحفيزها لضمان استمرارية النمو التنظيمي.
- يعرفها بعض الباحثين بأنها مجموعة من الأنشطة والسياسات المصممة لضمان الاستخدام الفعال للموارد البشرية، مع التركيز على تحسين الأداء الفردي والجماعي.

#### رابعاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في نجاح المؤسسات، وتكمن أهميتها في النقاط التالية<sup>4</sup>:

- تحقيق الكفاءة الإنتاجية: من خلال توظيف الأفراد المناسبين وتطويرهم، تساهم الإدارة في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف.
- تعزيز رضا الموظفين والولاء التنظيمي: عبر توفير بيئة عمل محفزة وتقديم الحوافز والمزايا العادلة، مما يقلل من معدل دوران الموظفين.
- تطوير مهارات الموظفين: من خلال التدريب المستمر، تضمن الإدارة تحسين أداء الموظفين وتأهيلهم لمواجهة التحديات المستقبلية.
- إدارة الأداء والتقييم المستمر: تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقييم الأداء بطرق علمية وتقديم التغذية الراجعة للموظفين.
- تعزيز بيئة عمل صحية وآمنة: عبر تطبيق معايير الصحة والسلامة المهنية، تقلل من الحوادث المهنية وتوفر بيئة عمل آمنة للموظفين.

#### خامساً: أنواع إدارة الموارد البشرية:

- تنقسم إدارة الموارد البشرية إلى عدة أنواع وفقاً لوظائفها داخل المؤسسة، ومنها:
- إدارة التوظيف والاختيار: مسؤولة عن استقطاب المواهب المناسبة لشغل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.
  - إدارة التدريب والتطوير: تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وتقديم برامج تدريبية تواكب احتياجات المؤسسة.

<sup>4</sup> محمود الرفاعي، إدارة الموارد البشرية: الأصول العلمية والتطبيقات العملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2014، ص20.

- إدارة التعويضات والمزايا: تتعلق بتحديد الرواتب، الحوافز، والمكافآت لضمان تحفيز الموظفين وتحقيق العدالة التنظيمية.
- إدارة الأداء والتقييم: مسؤولية عن تقييم أداء الموظفين وتقديم التوجيهات اللازمة لتحسين إنتاجيتهم.
- إدارة علاقات الموظفين: تهتم بتحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، وحل النزاعات، وتعزيز بيئة العمل التعاونية.
- إدارة الصحة والسلامة المهنية: تهدف إلى تطبيق سياسات السلامة والتأكد من أن بيئة العمل تتوافق مع معايير الصحة المهنية.
- سادساً: مهارات إدارة الموارد البشرية:
- تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مهارات متعددة لضمان نجاحها، ومن أهم هذه المهارات<sup>5</sup>:
- المهارات التحليلية: القدرة على تحليل بيانات الموظفين وأداء المؤسسة لاتخاذ قرارات مستندة إلى الأدلة.
- مهارات الاتصال الفعال: ضرورة التواصل بوضوح مع الموظفين والإدارة لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس.
- مهارات حل المشكلات: القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه الموظفين والإدارة بشكل استراتيجي.
- المهارات القيادية: إدارة فرق العمل وتوجيههم لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
- مهارات التفاوض: التعامل مع الموظفين وأصحاب المصلحة لتحقيق أفضل الاتفاقيات المتعلقة بالتوظيف، الرواتب، والعلاقات العمالية.
- إدارة الوقت والتنظيم: القدرة على تنفيذ المهام المختلفة بكفاءة وضمان تحقيق الأهداف في الوقت المحدد.

<sup>5</sup> عهود عبد الله عثمان العمري، محمد ناصر آل سفران، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد، القاهرة، مجلة البحوث المالية والمحاسبية، 2024، ص31.

## المبحث الثاني: تحديات الموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في نجاح المؤسسات، حيث تُعنى بتوظيف وتطوير وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ومع ذلك، تواجه هذه الإدارة العديد من التحديات التي تتطلب حلولاً مبتكرة لضمان تحقيق الأداء الأمثل للموظفين وتعزيز بيئة العمل. يمكن تصنيف التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إلى عدة محاور رئيسية، تشمل التغيرات التكنولوجية، العولمة، القوانين والتشريعات، التحديات الثقافية، التغيرات الديموغرافية، وغيرها من العوامل التي تؤثر على إدارة القوى العاملة، نتناول فيما يلي عدة تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية ومنها:

### أولاً: التغيرات التكنولوجية وتأثيرها على الموارد البشرية:

أصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في إدارة الموارد البشرية، حيث تؤثر في جميع جوانب التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، والتواصل الداخلي. وتشمل التحديات المتعلقة بالتكنولوجيا ما يلي<sup>6</sup>:

- نظم إدارة الموارد البشرية: تحتاج المؤسسات إلى أنظمة تقنية متطورة لإدارة شؤون الموظفين، مثل أنظمة تتبع الأداء وأنظمة الرواتب، مما يتطلب استثمارات مالية وخبرات تقنية.
- تحديات الأمن السيبراني: مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، تواجه المؤسسات تهديدات متعلقة بسرية بيانات الموظفين، مما يتطلب إجراءات أمنية قوية لحماية المعلومات الحساسة.
- التدريب المستمر: تحتاج المؤسسات إلى توفير برامج تدريبية تقنية مستمرة لضمان مواكبة الموظفين للتطورات الرقمية.

### ثانياً: العولمة وإدارة التنوع الثقافي:

مع توسع الشركات على المستوى الدولي، أصبحت العولمة تحدياً رئيسياً لإدارة الموارد البشرية، حيث تواجه المؤسسات التحديات التالية:

- إدارة التنوع الثقافي: تعمل الشركات متعددة الجنسيات مع موظفين من خلفيات ثقافية مختلفة، مما يتطلب استراتيجيات فعالة للتواصل والتعاون بين الفرق المتنوعة ثقافياً.

<sup>6</sup> محمد الطويل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار المسيرة، 2012، ص 44.

- التكيف مع أنظمة العمل المختلفة: تختلف القوانين والتشريعات العمالية من دولة إلى أخرى، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الامتثال للمتطلبات القانونية المختلفة لكل بلد.
  - التنقل الوظيفي الدولي: تواجه الشركات تحديات في نقل الموظفين بين الدول بسبب اختلافات التأشيرات، تصاريح العمل، وتكاليف النقل والمعيشة.
  - إدارة فرق العمل الافتراضية: مع توسع العمل عن بُعد، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة فرق العمل الدولية وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.
- ثالثاً: القوانين والتشريعات العمالية:
- يُعد الامتثال للقوانين والتشريعات العمالية من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، حيث تختلف هذه القوانين من بلد إلى آخر، وتشمل<sup>7</sup>:
- الامتثال لقوانين العمل المحلية: يجب أن تلتزم المؤسسات بالقوانين التي تحكم الحد الأدنى للأجور، ساعات العمل، الإجازات، والتأمينات الاجتماعية.
  - إدارة علاقات العمل والنقابات: تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التفاوض مع النقابات العمالية لضمان حقوق الموظفين دون التأثير على استقرار المؤسسة.
  - التغييرات المستمرة في التشريعات: تحتاج الشركات إلى مواكبة التغييرات المستمرة في قوانين العمل، مما يتطلب استثمارات في الاستشارات القانونية والتدريب الداخلي.
  - التعامل مع قضايا التمييز والتحرش في بيئة العمل: يجب على المؤسسات تطوير سياسات واضحة لمكافحة التمييز والتحرش لضمان بيئة عمل آمنة وعادلة.
- رابعاً: إدارة الأداء والتحفيز:
- تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة في تحفيز الموظفين وضمان مستويات أداء عالية، وتشمل هذه التحديات:
- ضعف الحوافز والمكافآت: قد يؤدي عدم وجود نظام مكافآت عادل إلى انخفاض رضا الموظفين وتحفيزهم للعمل.

<sup>7</sup> جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد، الرياض، دار المريخ، 2011، ص 56.

- قياس الأداء بموضوعية: تحتاج المؤسسات إلى أنظمة تقييم أداء واضحة وعادلة لضمان تقديم التغذية الراجعة المناسبة للموظفين.
- إدارة الموظفين ذوي الأداء الضعيف: التعامل مع الموظفين غير المنتجين يعد تحدياً كبيراً، حيث تحتاج الإدارة إلى استراتيجيات لدعمهم وتحسين أدائهم أو اتخاذ قرارات حاسمة بشأن استمرارهم في المؤسسة.
- الحفاظ على روح الفريق والثقافة التنظيمية: قد يؤدي الضغط العالي في بيئة العمل إلى انخفاض روح الفريق، مما يتطلب جهوداً إضافية للحفاظ على بيئة عمل إيجابية.
- خامساً: التغيرات الديموغرافية وتأثيرها على بيئة العمل:  
تشهد القوى العاملة تغيرات ديموغرافية كبيرة تؤثر على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه التحديات<sup>8</sup>:
- شيخوخة القوى العاملة: مع ارتفاع متوسط أعمار الموظفين، تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات لإدارة القوى العاملة الأكبر سناً وضمان استمراريتهم في العمل.
- جذب الكفاءات الشابة: تواجه المؤسسات صعوبة في جذب المواهب الشابة والمحافظة عليها بسبب المنافسة القوية في سوق العمل.
- التوازن بين الأجيال في بيئة العمل: تحتاج المؤسسات إلى إدارة الفجوات بين الأجيال المختلفة في بيئة العمل لضمان التعاون الفعال.
- زيادة نسبة النساء في سوق العمل: تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى سياسات لدعم تمكين المرأة وتعزيز المساواة بين الجنسين في الفرص الوظيفية والترقيات.
- سادساً: التوازن بين الحياة المهنية والشخصية:  
يشكل تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية تحدياً كبيراً، حيث تتوقع القوى العاملة الحديثة سياسات أكثر مرونة، مثل:
- العمل عن بُعد: يزداد الطلب على العمل عن بُعد، مما يستوجب تطوير سياسات فعالة لإدارته دون التأثير على الإنتاجية.

<sup>8</sup> جاري ديسلر، المرجع السابق نفسه نفسه، ص60.

- تقليل الإجهاد الوظيفي: تواجه المؤسسات تحديات في التعامل مع الإرهاق المهني والاحتراق الوظيفي، مما يتطلب استراتيجيات لدعم الصحة النفسية للموظفين.
- مرونة ساعات العمل: يتوقع الموظفون جداول عمل مرنة تتيح لهم تحقيق التوازن بين حياتهم المهنية والشخصية.

#### سابعاً: التطوير المهني والتدريب المستمر:

يعتبر تطوير الموظفين من التحديات المستمرة التي تواجه إدارة الموارد البشرية، ومن أبرز هذه التحديات<sup>9</sup>:

- تكاليف التدريب المرتفعة: تحتاج الشركات إلى استثمارات كبيرة في برامج التدريب، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية السريعة.
- عدم توفر الوقت الكافي للتدريب: قد يواجه الموظفون صعوبة في حضور الدورات التدريبية بسبب ضغط العمل.
- قياس فعالية التدريب: تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى آليات واضحة لقياس تأثير التدريب على أداء الموظفين.
- مواكبة تطورات السوق: تتغير متطلبات سوق العمل بسرعة، مما يستوجب تحديث برامج التدريب باستمرار.

#### ثامناً: استراتيجيات التعامل مع التحديات:

- للتغلب على التحديات السابقة، يمكن لإدارة الموارد البشرية اتباع الاستراتيجيات التالية:
- تطوير استراتيجيات رقمية لإدارة الموارد البشرية باستخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة بيانات الموظفين بكفاءة.
- تعزيز سياسات التنوع والشمول لضمان بيئة عمل عادلة ومستدامة.
- تحسين أنظمة الحوافز والمكافآت لجذب الموظفين وتحفيزهم على الأداء الجيد.
- تطوير استراتيجيات توظيف حديثة لجذب المواهب الشابة والحفاظ على الكفاءات.

<sup>9</sup> فهد الشمري، مرجع سابق، ص71.

• إدارة التغيير بفعالية لضمان مرونة المؤسسة في التعامل مع التحولات التكنولوجية والتنظيمية.

### أنشطة إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية هي أحد الأركان الأساسية في أي مؤسسة، حيث تعمل على التخطيط والتنفيذ والإشراف على السياسات التي تؤثر على أداء الموظفين ورفاهيتهم داخل المنظمة. تهدف هذه الإدارة إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز بيئة العمل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. وتتضمن أنشطة إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف الحيوية التي تضمن استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة<sup>10</sup>.

### 1. تخطيط الموارد البشرية:

يُعتبر التخطيط للموارد البشرية من أهم الأنشطة التي تساعد المؤسسات على تحديد احتياجاتها من القوى العاملة على المدى القصير والطويل. ويشمل:

- تحليل احتياجات المؤسسة من الموظفين بناءً على الأهداف الاستراتيجية.
- التنبؤ بالطلب والعرض على العمالة داخل السوق.
- وضع خطط التوظيف والاستقطاب وفقاً للميزانية المتاحة.

### 2. الاستقطاب والتوظيف:

يعدّ استقطاب الكفاءات المناسبة من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية، إذ تسهم في جلب الموظفين ذوي المهارات المطلوبة للوظائف المختلفة. ويشمل هذا النشاط:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر القنوات المناسبة (مواقع التوظيف، الصحف، شبكات التواصل المهني).

- إجراء المقابلات والاختبارات لتقييم المهارات الفنية والسلوكية للمتقدمين.
- اختيار المرشحين الأنسب وتوقيع عقود العمل وفقاً للقوانين والسياسات المعمول بها.

<sup>10</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، دار المريخ، 2010، ص45.

### 3. التدريب والتطوير:

يهدف هذا النشاط إلى تحسين كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم من خلال برامج التدريب المستمرة، والتي تشمل:

- تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين وفقاً لطبيعة العمل.
- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية داخلية وخارجية.
- توفير برامج تطوير القيادة للموظفين ذوي الإمكانيات العالية.
- قياس فعالية البرامج التدريبية ومدى تأثيرها على أداء الموظفين.

### 4. تقييم الأداء:

يُعد تقييم الأداء من الأدوات الأساسية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لقياس مدى تحقيق الموظفين لأهداف المؤسسة، ويشمل:

- وضع معايير واضحة لتقييم الأداء بناءً على الأهداف الوظيفية.
- استخدام أنظمة تقييم الأداء مثل التقييم السنوي، والتغذية الراجعة المستمرة.
- تقديم الحوافز والمكافآت بناءً على الأداء المتميز.
- تحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى تحسين وتقديم خطط تطوير فردية لهم<sup>11</sup>.

### 5. التعويضات والمزايا:

تحفيز الموظفين وضمان رضاهم الوظيفي يعتمد بشكل كبير على التعويضات والمزايا التي يحصلون عليها، والتي تشمل:

- تحديد الرواتب وفقاً لمعايير السوق وخبرة الموظف.
- تقديم المكافآت والحوافز المالية بناءً على الأداء.
- توفير مزايا إضافية مثل التأمين الصحي، خطط التقاعد، والإجازات المدفوعة.
- ضمان تحقيق العدالة في توزيع الحوافز بين الموظفين.

<sup>11</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص50.

## 6. علاقات الموظفين وإدارة بيئة العمل:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تحسين العلاقات الداخلية بين الموظفين وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، من خلال:

- تعزيز بيئة عمل قائمة على التعاون والاحترام المتبادل.
- حل النزاعات بين الموظفين بطرق عادلة وشفافة.
- توفير برامج لدعم التوازن بين العمل والحياة، مثل المرونة في ساعات العمل.
- تنظيم أنشطة ترفيهية واجتماعية لتعزيز روح الفريق بين الموظفين.

## 7. الصحة والسلامة المهنية:

تحرص إدارة الموارد البشرية على توفير بيئة عمل آمنة للموظفين، مما يقلل من الحوادث والإصابات، ويتضمن هذا النشاط:

- وضع سياسات وإجراءات للسلامة المهنية داخل المؤسسة.
- تدريب الموظفين على إجراءات الطوارئ والسلامة.
- مراقبة الامتثال لمعايير السلامة والصحة المهنية.
- توفير تأمين ضد الحوادث المهنية وتعويض الموظفين في حالات الإصابة.

## 8. إدارة العلاقات الحكومية والتشريعات:

تعمل إدارة الموارد البشرية على ضمان الامتثال للقوانين والتشريعات العمالية، من خلال:

- متابعة قوانين العمل والتعديلات التي تؤثر على حقوق الموظفين.
- التأكد من أن سياسات الشركة تتماشى مع اللوائح الحكومية.
- تسهيل إجراءات التأشيرات وتصاريح العمل للموظفين الأجانب (إن وجدوا).
- التعامل مع الجهات الحكومية فيما يخص شؤون الموظفين مثل الضمان الاجتماعي والضرائب<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 61.

## 9. إدارة التغيير والتطوير التنظيمي:

تُعدّ إدارة التغيير من الأنشطة المهمة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع التحولات الداخلية والخارجية، حيث تشمل:

- تقديم استراتيجيات لتطوير الهيكل التنظيمي.
- تحسين أساليب العمل وتحديث السياسات الداخلية.
- دعم الموظفين خلال فترات التغيير من خلال برامج التوجيه والإرشاد.

## المبحث الثالث: علاقات الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم علاقات الموارد البشرية وأهميتها:

تعد علاقات الموارد البشرية من المحاور الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة، بيئة العمل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فهي تشمل جميع التفاعلات بين الموظفين، الإدارة، الفرق المختلفة، والعملاء الداخليين والخارجيين، حيث تلعب دوراً حاسماً في تعزيز التعاون، تقليل النزاعات، وزيادة الإنتاجية.

### 1. مفهوم علاقات الموارد البشرية:

تُعتبر علاقات الموارد البشرية من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث تهتم بإدارة العلاقة بين المؤسسة وموظفيها، بما يضمن بيئة عمل متوازنة تحقق مصالح الطرفين. تهدف هذه العلاقات إلى تعزيز التواصل، حل النزاعات، تحسين بيئة العمل، وتعزيز الولاء التنظيمي، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

يمكن تعريف علاقات الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تنظم التفاعل بين الموظفين والإدارة، من خلال آليات التواصل، إدارة الشكاوى، وتحفيز التعاون داخل بيئة العمل.

كما يُنظر إلى علاقات الموارد البشرية على أنها الإطار التنظيمي الذي يحدد كيفية التعامل مع الموظفين، بما يشمل الحقوق والواجبات، وضمان بيئة عمل قائمة على العدالة والاحترام والتقدير المتبادل.

تهدف علاقات الموارد البشرية إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين، من خلال تطوير سياسات تحفيزية، تقديم الحوافز، وإيجاد حلول فعالة للنزاعات العمالية. بمعنى آخر، فإن علاقات الموارد البشرية تتعلق بكل ما يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية، وتحفيز الموظفين، وتطوير سياسات تنظيمية تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2002، ص43.

## 2. أهمية إدارة علاقات الموارد البشرية:

### أ. تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي:

- عندما تكون العلاقات داخل بيئة العمل إيجابية وشفافة، يشعر الموظفون بالراحة والرضا الوظيفي.

- يؤدي هذا إلى زيادة الولاء للمؤسسة وتقليل معدل الدوران الوظيفي.

### ب. تعزيز الإنتاجية وتحقيق الكفاءة:

- تؤدي العلاقات القوية داخل الفرق إلى تحسين التنسيق وزيادة سرعة إنجاز المهام.
- التواصل الجيد بين الموظفين والإدارة يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

### ج. تقليل النزاعات داخل بيئة العمل:

- يساعد بناء علاقات عمل قائمة على الاحترام والتفاهم في تقليل المشاحنات وسوء الفهم بين الزملاء والإدارة.

- عندما تكون هناك آليات واضحة لحل النزاعات، تصبح المؤسسة أكثر استقراراً.

### د. تعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي:

- بيئة العمل التي تدعم التفاعل الإيجابي بين الموظفين تؤدي إلى تعزيز الابتكار والعمل الجماعي.

- تؤدي العلاقات القوية إلى زيادة الثقة بين الفرق وتحقيق تكامل فعال بين الإدارات المختلفة.

## 3. مكونات علاقات الموارد البشرية الناجحة:

### أ. الاتصال الفعال داخل بيئة العمل:

- يعتمد نجاح علاقات الموارد البشرية على التواصل الواضح والمفتوح بين الموظفين والإدارة.

- تشمل استراتيجيات تحسين الاتصال:

- استخدام منصات التواصل الداخلي مثل الاجتماعات الأسبوعية والبريد الإلكتروني.
- تشجيع التغذية الراجعة المستمرة بين الموظفين والمديرين.

○ ضمان أن تكون التعليمات والسياسات واضحة ومتاحة لجميع الموظفين<sup>14</sup>.

ب. الاحترام والتقدير المتبادل:

• يعد الاحترام بين الموظفين من أساسيات العلاقات المهنية الناجحة.

• يمكن تعزيز ذلك من خلال ثقافة العمل التي تدعم التنوع والاختلافات الفردية.

ج. العدالة والإنصاف في التعامل مع الموظفين

• يشعر الموظفون بالانتماء عندما يتم معاملتهم بعدالة وفقاً لمعايير واضحة في التوظيف والترقيات والمكافآت.

• تضمن أنظمة التقييم العادلة أن يحصل كل موظف على حقوقه بناءً على أدائه الفعلي وليس على المحاباة.

د. التحفيز والتقدير

• تعد أنظمة الحوافز والمكافآت جزءاً أساسياً من تعزيز علاقات الموارد البشرية، حيث يؤدي تقدير جهود الموظفين إلى تحفيزهم لزيادة الإنتاجية.

• تشمل أساليب التحفيز الفعالة:

○ المكافآت المالية والمزايا الإضافية.

○ التقدير العلني للإنجازات في الاجتماعات الرسمية.

○ توفير الفرص للتطوير والتعلم المستمر.

هـ. الشفافية في اتخاذ القرارات

• يجب أن تعتمد الإدارة على سياسات شفافة ومفتوحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

• تؤدي الشفافية إلى تقليل الشائعات وتحسين مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة<sup>15</sup>.

4. استراتيجيات تعزيز علاقات الموارد البشرية

أ. بناء ثقافة عمل داعمة ومتكاملة

• تطوير بيئة عمل تشجع على التواصل، الشفافية، والدعم المتبادل.

<sup>14</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2013، ص65.

<sup>15</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب، مرجع سابق، ص76.

- تعزيز قيم المؤسسة التي تحفز الموظفين على التعاون والاندماج داخل فرق العمل.
- ب. تطوير برامج تدريبية حول مهارات التواصل والعلاقات المهنية
- تنظيم دورات تدريبية تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم في إدارة العلاقات، وحل النزاعات، والتعامل مع الآخرين بفعالية.
- ج. تنفيذ استراتيجيات التغذية الراجعة المنتظمة
- تطوير أنظمة تتيح للموظفين تقديم ملاحظاتهم حول بيئة العمل وعلاقاتهم بزملائهم والإدارة.
- استخدام استبيانات دورية لمعرفة مدى رضا الموظفين عن بيئة العمل والسياسات التنظيمية.
- د. استخدام التكنولوجيا في تحسين العلاقات داخل المؤسسة
- تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية التي تتيح التواصل المباشر بين الموظفين والإدارة.
- استخدام منصات العمل الجماعي مثل Microsoft Teams وSlack لتعزيز التعاون بين الفرق.

### ثالثاً: العلاقة بين الموظفين والإدارة وتأثيرها على الأداء:

تعد العلاقة بين الموظفين والإدارة من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء المؤسسة، الإنتاجية، والرضا الوظيفي. فكلما كانت هذه العلاقة قائمة على الاحترام، التواصل الفعال، والشفافية، زادت قدرة الموظفين على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. وعلى العكس، فإن العلاقة الضعيفة بين الموظفين والإدارة قد تؤدي إلى انخفاض الدافعية، تراجع الأداء، وزيادة معدلات الاستقالات<sup>16</sup>.

### 1. مفهوم العلاقة بين الموظفين والإدارة

- تشير هذه العلاقة إلى التفاعل المهني والإداري بين العاملين في المؤسسة والمديرين في مختلف المستويات التنظيمية.

<sup>16</sup> محمد الطويل، مرجع سابق، ص44.

- تشمل العلاقة بين الموظفين والإدارة التوجيه، الإشراف، التقييم، تقديم التغذية الراجعة، والتحفيز.
- تعكس هذه العلاقة الثقافة المؤسسية ومدى التزام المؤسسة بمبادئ العدالة، الشفافية، والتمكين الوظيفي.

## 2. أهمية العلاقة بين الموظفين والإدارة في تحسين الأداء:

- أ. زيادة الولاء المؤسسي والالتزام بالعمل:
  - عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تدعمهم وتقدر جهودهم، فإنهم يصبحون أكثر ولاءً للمؤسسة وأقل عرضة للبحث عن فرص عمل أخرى.
  - العلاقة الجيدة بين الموظفين والمديرين تؤدي إلى تحسين بيئة العمل، وتعزيز الانتماء التنظيمي.
- ب. تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية:
  - الإدارة الداعمة توفر بيئة تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
  - عندما يكون هناك تواصل مستمر بين الموظفين والمديرين، يكون تنفيذ المهام أكثر كفاءة ووضوحاً.
- ج. تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة:
  - التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين يساعد في تجنب سوء الفهم الذي قد يؤدي إلى النزاعات والمشاكل الوظيفية.
  - وجود سياسات واضحة للتعامل مع الشكاوى والتظلمات يحد من حدوث الصراعات الداخلية.
- د. تحفيز الموظفين وتحسين رضاهم الوظيفي
  - عندما يشعر الموظفون بأن الإدارة تستمع إلى مخاوفهم وتدعم تطلعاتهم، يكون لديهم دافع أكبر لتقديم أداء متميز.

• سياسات التقدير والمكافآت تعزز من الرضا الوظيفي وتقلل من معدل دوران الموظفين<sup>17</sup>.

### 3. العوامل التي تؤثر على العلاقة بين الموظفين والإدارة:

أ. أسلوب القيادة والإدارة

• القيادة التحفيزية: المديرون الذين يعتمدون على أساليب القيادة الداعمة والتشجيعية يعززون من روح الفريق والتعاون.

• القيادة الاستبدادية: المديرون الذين يتخذون قرارات دون استشارة الموظفين يقللون من اندماج الموظفين في العمل ويضعفون الولاء المؤسسي.

ب. قنوات الاتصال داخل المؤسسة

• توفر الإدارة قنوات تواصل مفتوحة مع الموظفين يساعد في حل المشكلات بسرعة وفعالية.

• استخدام التكنولوجيا مثل الاجتماعات الافتراضية، البريد الإلكتروني، ومنصات التواصل الداخلي يعزز التفاعل بين الموظفين والمديرين.

ج. العدالة والشفافية في القرارات الإدارية

• المؤسسات التي تعتمد على سياسات شفافة في التوظيف، الترقية، والمكافآت تحظى بثقة الموظفين.

• إذا شعر الموظفون بوجود تمييز أو محاباة داخل المؤسسة، فإن ذلك يؤثر سلباً على أدائهم ودافعيتهم.

د. سياسات التقييم والتغذية الراجعة

• عندما توفر الإدارة تقييمات عادلة وبناءة للأداء، يشعر الموظفون بالتقدير والرغبة في التطور.

• غياب التغذية الراجعة المنتظمة قد يؤدي إلى انخفاض الحافز والتوجيه الخاطئ في العمل.

### 4. تأثير العلاقة بين الموظفين والإدارة على الأداء التنظيمي:<sup>18</sup>

أ. تحسين جودة العمل والإبداع

<sup>17</sup> محمود الرفاعي، مرجع سابق، ص65.

<sup>18</sup> جاري ديسلر، مرجع سابق، ص70.

- العلاقة الإيجابية بين الإدارة والموظفين تعزز حرية التعبير عن الأفكار والاقتراحات، مما يشجع على الابتكار داخل المؤسسة.
- عندما يشعر الموظفون بأن آرائهم تؤخذ في الاعتبار، فإنهم يصبحون أكثر تحفيزاً لتقديم حلول إبداعية.
- ب. زيادة الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية
- بيئة العمل التي تتميز بتواصل جيد بين الإدارة والموظفين تساعد على تقليل الأخطاء وتحسين تنفيذ العمليات التشغيلية.
- الإدارة التي توفر إرشادات واضحة وتوقعات محددة تساعد الموظفين على تحقيق أهدافهم بكفاءة أعلى.
- ج. تحسين بيئة العمل وتقليل الضغوط النفسية
- بيئة العمل التي تشجع على التواصل المفتوح والثقة المتبادلة تقلل من مستويات التوتر والضغوط النفسية.
- الموظفون الذين يحصلون على دعم إداري جيد يكونون أكثر استقراراً نفسياً وأقل عرضة للإجهاد الوظيفي.
- د. تحقيق الاستدامة المؤسسية والنجاح طويل الأمد
- المؤسسات التي تحافظ على علاقة جيدة بين الموظفين والإدارة تكون أكثر استدامة وقدرة على مواجهة التحديات.
- عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من رؤية المؤسسة وأهدافها، فإنهم يعملون على تحقيق النجاح المؤسسي<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص80.

## الفصل الثاني: الرضا الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: طرق تحسين وقياس الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الموارد البشرية

## المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

### أولاً: التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو أحد المفاهيم الجوهرية في علم الإدارة والموارد البشرية، حيث يعكس مدى شعور الموظف بالراحة والارتياح تجاه عمله ومكان عمله. تتعدد تعريفات الرضا الوظيفي وفقاً لوجهات النظر المختلفة للباحثين والمدارس الفكرية في الإدارة والتنظيم.

يمكن تعريف الرضا الوظيفي من منظور نفسي على أنه حالة وجدانية إيجابية يشعر بها الموظف عند تحقيق توقعاته ورغباته في بيئة العمل، مما يؤدي إلى حالة من الاستقرار النفسي والميل إلى البقاء في الوظيفة لفترة أطول. أما من منظور إداري، فيُعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة التوافق بين توقعات الموظف وما تقدمه المنظمة من بيئة عمل، حوافز، فرص نمو، واستقرار وظيفي. بينما يُعرف من منظور اجتماعي بأنه التفاعل الإيجابي بين الموظف وزملائه ورؤسائه، والذي يعكس اندماجه في البيئة التنظيمية.

بالإضافة إلى ذلك، يرى بعض الباحثين أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون مطلقاً أو نسبياً، حيث يكون مطلقاً عندما يشعر الموظف بالسعادة الكاملة تجاه جميع جوانب العمل، بينما يكون نسبياً عندما يشعر بالرضا عن بعض الجوانب دون الأخرى.

يشير بعض الباحثين إلى أن الرضا الوظيفي قد يكون لحظياً ناتجاً عن موقف معين، أو مستداماً وهو الذي ينتج عن استقرار وظيفي طويل الأمد. وتبرز أهمية فهم هذه التعريفات المختلفة للرضا الوظيفي في تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية الموظفين<sup>20</sup>.

### ثانياً: نشأة وتطور مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد مفهوم الرضا الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي تطورت عبر الزمن استجابةً للتغيرات في بيئة العمل وتطور الفكر الإداري. يعود أصل الاهتمام بالرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين عندما بدأ الباحثون في دراسة العوامل التي تؤثر على إنتاجية العمال وارتباطهم بوظائفهم.

<sup>20</sup> مريم المنصوري، الرضا الوظيفي وأثره على الاستقرار الوظيفي، عمان، دار الفكر، 2011، ص14.

## المرحلة الأولى: ما قبل الثورة الصناعية:

في المجتمعات الزراعية والتجارية القديمة، لم يكن هناك اهتمام واضح بمفهوم الرضا الوظيفي نظراً لأن أنظمة العمل كانت تقوم على الاقتصاد البسيط والعلاقات الشخصية بين العمال وأصحاب العمل. لم يكن العمل يبحث عن رضا وظيفي بقدر ما كان يبحث عن البقاء وتأمين لقمة العيش.

## المرحلة الثانية: الثورة الصناعية وبداية الدراسات حول العمل:

مع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر والتاسع عشر، بدأت بيئة العمل تتغير بشكل جذري، حيث انتقل الناس من العمل اليدوي إلى العمل في المصانع، ما أدى إلى زيادة الضغوط الوظيفية وانخفاض مستوى الرفاهية للعاملين. في هذه الفترة، لم يكن هناك اهتمام كبير برضا العمال، حيث كانت الأولوية لزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

## المرحلة الثالثة: مدرسة الإدارة العلمية وظهور الاهتمام بالإنتاجية:

في أوائل القرن العشرين، جاء فريدريك تايلور بمفهوم الإدارة العلمية، حيث ركز على تحسين كفاءة العمل من خلال تحليل المهام وتقسيمها، ولكنه لم يول اهتماماً كبيراً لمفهوم الرضا الوظيفي، إذ كان ينظر إلى العمال باعتبارهم مجرد أدوات إنتاجية. ورغم أن هذه المدرسة ساعدت في تحسين الإنتاجية، إلا أنها أدت إلى خلق بيئة عمل صارمة ومجحفة للعاملين، مما أثار الحاجة إلى فهم أعمق لمشاعرهم واحتياجاتهم.

## المرحلة الرابعة: دراسات هوثورن وبداية التركيز على الجوانب النفسية:

في أواخر العشرينيات، جاءت دراسات هوثورن التي أجراها إلتون مايو لتشكل نقطة تحول في الفكر الإداري. أثبتت هذه الدراسات أن تحسين الظروف النفسية والاجتماعية في العمل له تأثير مباشر على الإنتاجية، حيث لاحظ الباحثون أن الاهتمام بالعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار يعزز رضاهم ويحسن أدائهم. كانت هذه الدراسات البداية الفعلية للاعتراف بأهمية الرضا الوظيفي كعامل رئيسي في نجاح المؤسسات<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> مريم المنصوري، المرجع السابق نفسه نفسه، ص20.

### المرحلة الخامسة: ظهور النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي:

خلال الخمسينيات والستينيات، ظهرت نظريات عدة حاولت تفسير مفهوم الرضا الوظيفي وربطه بالعوامل المختلفة المؤثرة عليه. ومن أبرز هذه النظريات:

- نظرية الحاجات الإنسانية (ماسلو، 1943): ترى أن الرضا الوظيفي يعتمد على إشباع الحاجات الأساسية مثل الأمان والتقدير وتحقيق الذات.
- نظرية العاملين (هيرزبيرغ، 1959): تميز بين العوامل المحفزة التي تعزز الرضا (مثل التقدير والإنجاز) والعوامل الوقائية التي تمنع الاستياء (مثل الرواتب وسياسات الشركة).
- نظرية التوقع (فروم، 1964): تؤكد أن الموظف يكون راضياً عندما يشعر بأن جهده سيؤدي إلى نتائج إيجابية ومكافآت مرضية.

### المرحلة السادسة: التحول نحو بيئة العمل الحديثة والتركيز على التحفيز:

مع تطور الفكر الإداري في العقود الأخيرة، أصبح هناك تركيز أكبر على تحسين بيئة العمل، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتعزيز المشاركة والابتكار. كما أصبحت الشركات تهتم بشكل أكبر بمؤشرات الرضا الوظيفي وتستخدم أدوات قياس متقدمة مثل استطلاعات الرأي واستبيانات قياس الرضا الوظيفي.

### ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي في بيئة العمل:

يعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المؤسسات واستدامتها، حيث يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية الموظفين، جودة الأداء، الاستقرار الوظيفي، ومستوى الابتكار في بيئة العمل. تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في العديد من الأبعاد التنظيمية والإدارية والنفسية، مما يجعله محورياً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية. وتتمثل في:<sup>22</sup>

#### 1. تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية والأداء:

يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى زيادة الحافزية لدى الموظفين، مما ينعكس على تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل. عندما يشعر الموظفون بالرضا عن وظائفهم، فإنهم يكونون أكثر التزاماً بأهداف المنظمة وأكثر استعداداً لبذل جهود إضافية لتحقيق النجاح.

<sup>22</sup> علي الطائي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بغداد، مجلة البحوث الإدارية، العدد 22، 2013، ص22.

المؤسسي. تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي تحقق نسب إنتاجية أعلى بنسبة 20-30% مقارنة بالمؤسسات التي تعاني من تدني الرضا الوظيفي.

## 2. تقليل معدل دوران الموظفين وخفض التكاليف التشغيلية:

يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، حيث يسعى الأفراد غير الراضين إلى البحث عن فرص عمل جديدة تلبي توقعاتهم واحتياجاتهم. يؤدي ذلك إلى زيادة تكاليف التوظيف والتدريب والإحلال، مما ينعكس سلباً على ميزانية المنظمة. على العكس، فإن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا يعزز الاستقرار الوظيفي، مما يوفر على المؤسسات التكاليف المرتبطة بتدوير العمالة ويساهم في بناء كوادر خبيرة ومستدامة.

## 3. تحسين العلاقات التنظيمية وتعزيز بيئة العمل الإيجابية:

يؤثر الرضا الوظيفي على طبيعة العلاقات داخل المنظمة، حيث يعزز التفاعل الإيجابي بين الموظفين ويقلل من المشكلات والصراعات الوظيفية. الموظفون الراضون يميلون إلى العمل بروح الفريق ويتعاونون بشكل أكثر فعالية، مما يخلق بيئة عمل داعمة وإيجابية تعزز ثقافة الاحترام والثقة المتبادلة داخل المنظمة.

## 4. تعزيز الولاء المؤسسي والالتزام التنظيمي:

الموظفون الذين يشعرون بالرضا عن وظائفهم يكونون أكثر ولاءً للمنظمة وأقل عرضة لتركها من أجل عروض عمل أخرى. يرتبط الولاء الوظيفي بمدى شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة وإيمانه برؤيتها وأهدافها. عندما يشعر الموظفون بأن المنظمة تهتم برفاهيتهم وتقدر مساهماتهم، فإنهم يصبحون أكثر استعداداً للالتزام بالسياسات والإجراءات التنظيمية، مما يعزز من استقرار المنظمة على المدى الطويل<sup>23</sup>.

## 5. تأثير الرضا الوظيفي على الإبداع والابتكار:

تعتبر بيئة العمل التي تعزز الرضا الوظيفي بيئة مثالية للإبداع والابتكار، حيث يتيح الشعور بالراحة والاستقرار الذهني للموظفين التفكير بطرق جديدة وإبداعية لحل المشكلات وتحسين

<sup>23</sup> علي الطائي، المرجع السابق نفسه نفسه، ص23.

الأداء. في المقابل، فإن بيئة العمل التي يغلب عليها الاستياء والتوتر تعيق التفكير الابتكاري وتقلل من قدرة الموظفين على تقديم أفكار جديدة.

#### 6. تحسين الصحة النفسية وتقليل معدلات الإجهاد الوظيفي:

يرتبط الرضا الوظيفي بشكل مباشر بالصحة النفسية للموظفين، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى تقليل معدلات التوتر والقلق والضغط النفسي في بيئة العمل. على العكس، فإن انخفاض الرضا قد يؤدي إلى ارتفاع مستويات الإرهاق المهني (Burnout)، مما ينعكس سلباً على صحة الموظفين وإنتاجيتهم. وفقاً للدراسات النفسية، فإن الموظفين الذين يعانون من انخفاض الرضا الوظيفي يكونون أكثر عرضة للإصابة بالاكئاب والمشكلات الصحية المزمنة، مما يزيد من معدلات الغياب عن العمل.

#### 7. تحسين صورة المنظمة وجاذبيتها في سوق العمل:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تعزيز سمعتها وجذب أفضل المواهب، ويعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الحاسمة في تحسين سمعة المنظمة في سوق العمل. المنظمات التي توفر بيئة عمل محفزة وداعمة تكون أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها، مما يعزز من تنافسيتها في القطاع. في المقابل، فإن المؤسسات التي تعاني من مشكلات في الرضا الوظيفي قد تواجه صعوبة في جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يؤثر على أدائها العام.

#### ثالثاً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

شهدت الأبحاث في مجال الإدارة وعلم النفس التنظيمي تطوراً ملحوظاً في محاولات تفسير الرضا الوظيفي، حيث ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تقديم نماذج تفسيرية للعوامل المؤثرة عليه وآليات تحقيقه. يمكن تصنيف هذه النظريات وفقاً لعدة اتجاهات رئيسية تشمل النظريات التحفيزية، النظريات السلوكية، النظريات التنظيمية، والنظريات النفسية<sup>24</sup>.

#### 1. نظرية هرم الحاجات لماسلو (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

تعد نظرية ماسلو (1943) من أوائل النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي من منظور احتياجات الإنسان، حيث اقترح أن الأفراد يسعون إلى إشباع خمس فئات من الحاجات مرتبة

<sup>24</sup> حمد البلوشي، الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي، العين، دار الكتاب الجامعي، 2014، ص33.

بشكل هرمي، تبدأ من الأساسيات وتصل إلى تحقيق الذات. يمكن تطبيق هذا النموذج على بيئة العمل كما يلي:

• **الحاجات الفسيولوجية:** تشمل الرواتب الكافية لتغطية الاحتياجات الأساسية مثل الغذاء والسكن.

• **حاجات الأمان:** تتعلق بالشعور بالاستقرار الوظيفي والتأمين الصحي والوظيفي.

• **الحاجات الاجتماعية:** ترتبط ببيئة العمل والعلاقات مع الزملاء والانتماء إلى الفريق.

• **حاجات التقدير:** تتعلق بالحوافز المعنوية مثل الاعتراف بالإنجازات والتقدير من قبل الإدارة.

• **تحقيق الذات:** يتمثل في توفير فرص التطوير المهني، والإبداع، والاستقلالية في العمل. وفقاً لماسلو، فإن رضا الموظف يعتمد على مدى تحقيق هذه الحاجات في بيئة العمل، حيث لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى دون إشباع المستويات الأدنى.

## 2. نظرية العاملين لهيرزبيرغ (Herzberg's Two-Factor Theory) :

قدم فريدريك هيرزبيرغ (1959) تفسيراً للرضا الوظيفي بناءً على تحليل العوامل التي تؤثر على شعور الموظف بالسعادة أو الاستياء، حيث قسم هذه العوامل إلى:

• **عوامل محفزة (Motivators):** تشمل الإنجاز، الاعتراف، طبيعة العمل، المسؤولية، وفرص التطوير، وهي العوامل التي تعزز الرضا.

• **عوامل وقائية (Hygiene Factors):** تشمل الراتب، ظروف العمل، سياسات الشركة، العلاقة مع الزملاء، والأمان الوظيفي، وهي العوامل التي تمنع الاستياء لكنها لا تحفز الرضا إذا توفرت.

تشير هذه النظرية إلى أن تحسين الرضا الوظيفي يتطلب التركيز على العوامل المحفزة وليس فقط تحسين الظروف المادية<sup>25</sup>.

<sup>25</sup> حمد البلوشي، المرجع السابق نفسه نفسه، ص35.

### 3. نظرية العدالة لآدمز (Adams' Equity Theory)

تقترح نظرية العدالة التي قدمها جون آدمز (1963) أن رضا الموظف يتأثر بمقارنة ما يحصل عليه من مزايا (راتب، حوافز، فرص ترقية) مع ما يقدمه من جهود مقارنة بزملائه. إذا شعر الموظف بأن المكافآت التي يحصل عليها عادلة مقارنة بجهوده وبالأخرين، فإنه يكون راضياً، بينما يؤدي الشعور بعدم العدالة إلى الإحباط والاستياء.

### 4. نظرية التوقع لفروم (Vroom's Expectancy Theory)

يرى فيكتور فروم (1964) أن رضا الموظف يعتمد على توقعه للعلاقة بين الجهد الذي يبذله والنتائج التي يحصل عليها. يوضح النموذج أن الموظف يكون أكثر رضا عندما يدرك أن جهوده ستؤدي إلى نتائج إيجابية مثل المكافآت أو الترقية، مما يحفزه لبذل المزيد من الجهد.

### 5. نظرية تحديد الأهداف للوكي (Locke's Goal-Setting Theory)

تؤكد هذه النظرية أن رضا الموظفين يرتبط بتحديد أهداف واضحة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق، حيث يشعر الموظفون بالرضا عندما يكون لديهم أهداف محددة يسعون لتحقيقها، ويدعمهم المديرون في الوصول إليها.

### 6. نظرية التدعيم لسكينر (Skinner's Reinforcement Theory)

تستند هذه النظرية إلى مبدأ التعزيز السلوكي، حيث يؤكد بورهوس سكينر أن السلوكيات التي يتم تعزيزها بالمكافآت تتكرر، بينما تقل السلوكيات غير المدعومة. في بيئة العمل، يمكن استخدام الحوافز الإيجابية لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الأداء.

### 7. نظرية التدفق لتشيكزنتيميهالي (Csikszentmihalyi's Flow Theory)

تطرح هذه النظرية مفهوم "التدفق" الذي يشير إلى حالة التركيز العميق والانخراط في العمل، حيث يكون الموظف في حالة من الرضا القصوى عندما يشعر بأن عمله ممتع، ويتحدى قدراته دون أن يكون مرهقاً أو رتيباً<sup>26</sup>.

<sup>26</sup> عبد الله القرني، العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري، الرياض، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2012، ص122.

## المبحث الثاني: طرق تحسين وقياس الرضا الوظيفي

### أولاً: استراتيجيات تحسين الرضا الوظيفي:

تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب استراتيجيات فعالة تعتمد على تحسين بيئة العمل، تعزيز الحوافز، وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين. تتنوع هذه الاستراتيجيات وفقاً لعدة عوامل، منها طبيعة المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، ومتطلبات الموظفين<sup>27</sup>.

#### 1. تحسين بيئة العمل:

- تهيئة بيئة عمل مريحة وآمنة: يعد تحسين ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة، التهوية، تقليل الضوضاء، وتوفير المساحات الملائمة للعمل من العوامل الأساسية في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

- إتاحة العمل المرن: يشمل ذلك السماح بالعمل عن بعد، أو توفير جداول زمنية مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين الشخصية.

- تحقيق التوازن بين الحياة العملية والشخصية: عندما تستطيع المؤسسات مساعدة الموظفين في تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية، يزداد شعورهم بالراحة والرضا.

#### 2. تعزيز نظام الحوافز والمكافآت:

- وضع هيكل رواتب عادل وتنافسي: يجب أن تعكس الرواتب الجهود المبذولة من قبل الموظفين وأن تكون عادلة مقارنة بالسوق.

- تقديم الحوافز المادية والمعنوية: مثل المكافآت، العلاوات، والتقدير العلني لإنجازات الموظفين، مما يعزز الحافز لديهم.

- نظام الترقيات العادل: عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على فرص عادلة للتطور والترقية، فإنهم يكونون أكثر رضا والتزاماً.

#### 3. تطوير سياسات الموارد البشرية:

<sup>27</sup> محمد العنزي، الرضا الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي، عمان، دار المناهج، 2013، ص45.

- تحقيق العدالة التنظيمية: تشمل العدالة في توزيع الأعباء الوظيفية، وضوح السياسات الإدارية، والإنصاف في فرص النمو والتدريب.
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات: السماح للموظفين بالمشاركة في صنع القرارات يعزز من شعورهم بالانتماء والأهمية داخل المؤسسة.
- تطبيق سياسات تواصل فعالة: الحفاظ على قنوات تواصل مفتوحة وشفافة بين الإدارة والموظفين يساهم في تحسين مستوى الرضا.

#### 4. تعزيز فرص النمو والتطوير المهني:

- برامج التدريب والتطوير: يجب أن توفر المؤسسات برامج تدريبية تساهم في تحسين المهارات وتعزيز الكفاءات، مما يمنح الموظفين فرصاً للنمو.
- التوجيه والإرشاد المهني: دعم الموظفين ببرامج إرشادية تعزز من قدراتهم وتساهم في تحقيق طموحاتهم المهنية.
- توفير فرص الابتكار والإبداع: إتاحة المجال للموظفين لتقديم أفكار جديدة وإشراكهم في مشروعات تطويرية تزيد من ولائهم ورغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة.

#### 5. بناء ثقافة تنظيمية إيجابية:

- تعزيز روح الفريق والتعاون: تشجيع بيئة عمل قائمة على التعاون والتواصل المفتوح يساهم في رفع معنويات الموظفين.
- القيادة الداعمة: توفر القيادة الجيدة بيئة تحفيزية تعزز الثقة بين الموظفين والمديرين، مما يؤدي إلى تحسين رضاهم.
- الاعتراف بإنجازات الموظفين: المؤسسات التي تعترف بجهود موظفيها وتقدرهم علناً تتمتع بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي<sup>28</sup>.

#### 6. تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة:

- تطبيق أسلوب القيادة التشاركية: عندما يشعر الموظفون بأن قرارات الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم، يكونون أكثر رضاً والتزاماً.

<sup>28</sup> محمد العنزي، المرجع السابق نفسه نفسه، ص46.

- إجراء لقاءات دورية مع الموظفين: تساعد الاجتماعات المنتظمة بين الموظفين والإدارة في بناء علاقات عمل قائمة على الشفافية والتفاهم.
- حل النزاعات بفعالية: المؤسسات التي تتبنى آليات واضحة وعادلة لحل المشكلات والصراعات الداخلية تحافظ على بيئة عمل إيجابية.

## 7. تطبيق أنظمة تقييم وتحسين مستمر:

- استخدام تقييم الأداء بشكل بناء: يجب أن تكون تقييمات الأداء وسيلة لتطوير الموظفين وليس مجرد أداة للرقابة عليهم.
- توفير تغذية راجعة مستمرة: التواصل المنتظم حول أداء الموظفين واتجاهات التطوير المستقبلية يعزز من رضاهم.
- إجراء استطلاعات دورية لقياس الرضا الوظيفي: جمع آراء الموظفين حول بيئة العمل وسياسات الموارد البشرية يساهم في تطوير استراتيجيات التحسين بشكل فعال.

## ثانياً: دور الحوافز والمكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي:

تلعب الحوافز والمكافآت دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تعد من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لتحفيز الموظفين وتعزيز ولائهم. تختلف أنواع الحوافز والمكافآت وفقاً لاستراتيجيات المؤسسات، وتشمل التعويضات المالية، الامتيازات غير المالية، ونظم التقدير المعنوي. يؤثر تصميم نظام الحوافز بشكل مباشر على دافعية الموظفين ومستوى رضاهم عن العمل<sup>29</sup>.

## 1. مفهوم الحوافز والمكافآت:

تشير الحوافز إلى المزايا المادية أو المعنوية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها بهدف تعزيز أدائهم وتحفيزهم على تحقيق الأهداف التنظيمية. أما المكافآت، فهي العوائد التي يحصل عليها الموظف تقديراً لإنجازه أو تميزه في أداء وظيفته. تعتمد المؤسسات على الحوافز كأداة استراتيجية لرفع الروح المعنوية، وتحسين الأداء، وتعزيز الولاء المؤسسي.

<sup>29</sup> فاطمة الهاشمي، الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، القاهرة، مجلة التربية، العدد 28، 2015، ص 65.

## 2. أنواع الحوافز والمكافآت:

### أ. الحوافز المالية

- تشمل كافة الأشكال النقدية التي يحصل عليها الموظف بناءً على أدائه، مثل:
- الرواتب التنافسية: تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في رضا الموظفين، حيث أن الأجور العادلة تعزز من الشعور بالتقدير.
- المكافآت النقدية: تشمل الحوافز المباشرة مثل العلاوات، المكافآت السنوية، والمكافآت مقابل الأداء العالي.
- العمولات: تمنح عادة للموظفين في الوظائف البيعية والمبيعات كحافز لزيادة الإنتاجية.
- خطط المشاركة في الأرباح: تستخدمها بعض الشركات لتحفيز الموظفين من خلال ربط مكاسبهم المالية بأداء المؤسسة.

### ب. الحوافز غير المالية

- تشمل الامتيازات التي لا تعتمد على التعويضات النقدية ولكنها تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، مثل:
- توفير بيئة عمل مريحة: تحسين ظروف العمل الفيزيائية مثل المكاتب الحديثة، مساحات العمل المشتركة، والمرونة في العمل.
- التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية وفرص تعليمية تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم المهنية.
- الاستقلالية في العمل: منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية في مجالات عملهم يعزز من شعورهم بالرضا والتحفيز<sup>30</sup>.

### ج. الحوافز المعنوية

- تعد من أقوى الأدوات التحفيزية التي تؤثر على نفسية الموظف وتعزز ولائه للمؤسسة، وتشمل:
- التقدير والاعتراف: يشمل ذلك الإشادة بجهود الموظفين سواء في الاجتماعات أو من خلال رسائل شكر رسمية.

<sup>30</sup> فاطمة الهاشمي، المرجع السابق نفسه، ص68.

• نظام الترقية العادل :يمنح الموظفين حافزاً للاستمرار في العمل وتحقيق مستويات أعلى من الأداء.

• المشاركة في اتخاذ القرار :عندما يشعر الموظف بأن رأيه مسموع وله تأثير على السياسات المؤسسية، فإنه يصبح أكثر رضا واندماجاً في بيئة العمل.

### 3.تأثير الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي:

يؤدي تطبيق نظام حوافز فعال إلى تحقيق العديد من الفوائد التي تنعكس على رضا الموظفين، ومنها:

• تحفيز الأداء العالي :عندما يدرك الموظف أن هناك مكافآت مجزية مقابل الجهود المبذولة، فإنه يكون أكثر التزاماً وإنتاجية.

• تعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي :توفر الحوافز بيئة محفزة تشجع الموظفين على البقاء لفترات طويلة داخل المؤسسة، مما يقلل من معدلات دوران العمالة.

• تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة :تساهم الحوافز في خلق بيئة عمل إيجابية حيث يشعر الموظفون بأن جهودهم مقدرة.

• زيادة الابتكار والإبداع :عندما تتوفر الحوافز المناسبة، يصبح الموظفون أكثر استعداداً لتقديم أفكار جديدة وتحسين العمليات<sup>31</sup>.

### 4.معوقات تطبيق أنظمة الحوافز والمكافآت الفعالة:

رغم أهمية الحوافز في تحسين الرضا الوظيفي، إلا أن بعض التحديات قد تعيق فعاليتها، ومنها:

• عدم العدالة في توزيع الحوافز :يؤدي الشعور بعدم المساواة إلى الإحباط وانخفاض الرضا بين الموظفين.

• ضعف ارتباط الحوافز بالأداء الفعلي :في بعض المؤسسات، قد تكون المكافآت غير مرتبطة مباشرة بمستوى الأداء، مما يقلل من فعاليتها.

<sup>31</sup> فاطمة الهاشمي، المرجع السابق نفسه، ص69.

• عدم وضوح سياسات الحوافز :يؤدي غياب الشفافية في نظام المكافآت إلى فقدان الموظفين الثقة في إدارة المؤسسة.

• التكاليف العالية لأنظمة الحوافز :تحتاج المؤسسات إلى توازن بين تقديم حوافز فعالة والمحافظة على ميزانيتها التشغيلية.

#### 5. استراتيجيات تحسين نظام الحوافز والمكافآت لتعزيز الرضا الوظيفي:

• تصميم نظام حوافز عادل وشفاف :يجب أن تكون المكافآت واضحة، قائمة على الأداء، ويتم توزيعها بعدالة بين الموظفين.

• تنويع الحوافز لتناسب احتياجات الموظفين المختلفة :يجب أن تجمع بين الحوافز المالية وغير المالية وفقاً لتوقعات الموظفين.

• تقييم فعالية نظام الحوافز بشكل دوري :يساعد ذلك في تحسين الحوافز بناءً على ردود فعل الموظفين ومستوى رضاهم.

• تعزيز ثقافة التقدير داخل المؤسسة :لا ينبغي أن تقتصر الحوافز على التعويضات النقدية، بل يجب أن تتضمن تقدير الجهود والتشجيع على العمل الجماعي.

#### ثالثاً: تأثير بيئة العمل على مستوى الرضا الوظيفي

تلعب بيئة العمل دوراً أساسياً في تحديد مستوى الرضا الوظيفي، حيث تشمل العوامل الفيزيائية، الاجتماعية، والثقافية التي يتفاعل معها الموظف يومياً. تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على الإنتاجية، التحفيز، والصحة النفسية للموظفين، مما يجعل تحسينها ضرورة لضمان رضاهم واستقرارهم داخل المؤسسة<sup>32</sup>.

#### 1.العوامل الفيزيائية المؤثرة على بيئة العمل:

تشمل العوامل الفيزيائية التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

• الإضاءة والتهوية :توفر إضاءة جيدة وتهوية مناسبة يساعد على تحسين الراحة النفسية ويقلل من الإرهاق.

<sup>32</sup> ناصر الشمري، تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية، عمان، دار الحامد، 2012، ص43.

- التصميم الداخلي للمكاتب: توفر المساحات المريحة، الأثاث الجيد، والتوزيع المنظم للمكاتب يساهم في تحسين تجربة الموظف اليومية.
- مستوى الضوضاء: ارتفاع الضوضاء داخل مكان العمل قد يؤدي إلى التوتر والإجهاد، بينما تساعد البيئة الهادئة على التركيز وزيادة الإنتاجية.
- السلامة المهنية: توفير بيئة عمل آمنة تقلل من مخاطر الإصابات والحوادث، مما يعزز إحساس الموظفين بالاستقرار والراحة.

## 2. العوامل الاجتماعية والثقافية المؤثرة على بيئة العمل:

- إلى جانب العوامل الفيزيائية، فإن للعوامل الاجتماعية والثقافية تأثيراً كبيراً على رضا الموظفين، مثل:
- العلاقات بين الموظفين: بيئة العمل التي تتسم بالتعاون والتفاعل الإيجابي بين الموظفين تعزز الرضا الوظيفي وتقلل من النزاعات.
- القيادة الإدارية: نمط القيادة يؤثر بشكل مباشر على بيئة العمل، حيث تعزز القيادة التحفيزية بيئة عمل إيجابية، بينما تؤدي القيادة الاستبدادية إلى الإحباط.
- ثقافة المؤسسة: تشمل قيم المؤسسة، سياسات التعامل مع الموظفين، ومدى توفر بيئة داعمة للابتكار والتطوير.
- التوازن بين العمل والحياة: توفر المؤسسة لمرونة العمل والإجازات المناسبة يساعد الموظفين على تحقيق توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية<sup>33</sup>.
- 3. تأثير بيئة العمل السلبية على الرضا الوظيفي:
- البيئة المتوترة: يؤدي الضغط العالي والتوتر المستمر إلى انخفاض مستوى الرضا وزيادة معدلات الإرهاق.
- ضعف التقدير والتواصل: غياب التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة يؤدي إلى شعور الموظفين بالإقصاء وفقدان الحافز.

<sup>33</sup> ناصر الشمري، المرجع السابق نفسه، ص45.

• عدم توفر فرص النمو والتطوير: بيئة العمل التي لا توفر فرصاً واضحة للتقدم الوظيفي تؤدي إلى الإحباط وعدم الرضا الوظيفي.

#### 4. استراتيجيات تحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي:

• تحسين المساحات الفيزيائية وتوفير أدوات العمل الحديثة لضمان راحة الموظفين.  
• تعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين عبر تنظيم أنشطة اجتماعية وتوفير مساحات للتفاعل.

• تحفيز ثقافة العمل الجماعي وزيادة التواصل الفعال بين الموظفين والإدارة.  
• توفير برامج دعم الموظفين مثل الاستشارات النفسية والتدريبات المستمرة لتعزيز التكيف مع بيئة العمل.

#### رابعاً: أساليب قياس الرضا الوظيفي

لقياس الرضا الوظيفي، تعتمد المؤسسات على أساليب علمية ومنهجية تساعدها في فهم مستوى رضا الموظفين، وتحديد العوامل التي تحتاج إلى تحسين. تختلف هذه الأساليب وفقاً لطبيعة المنظمة وأهدافها، وتشمل طرقاً كمية وكيفية للحصول على صورة شاملة عن رضا الموظفين.

#### 1. استبيانات الرضا الوظيفي:

تعتبر الاستبيانات من أكثر الأدوات استخداماً لقياس الرضا الوظيفي، حيث تتضمن أسئلة مغلقة ومفتوحة حول جوانب مختلفة مثل بيئة العمل، الحوافز، القيادة، والتوازن الوظيفي<sup>34</sup>.

#### أنواع استبيانات الرضا الوظيفي:

• الاستبيانات المعيارية: مثل استبيان (Job Satisfaction Survey (JSS الذي يقيس مستوى الرضا بناءً على مقاييس معترف بها عالمياً.  
• الاستبيانات المصممة داخلياً: تعدها المؤسسات بناءً على احتياجاتها الخاصة، لتقييم رضا موظفيها حول سياسات الشركة وبرامج التطوير.

<sup>34</sup> خالد العتيبي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني، الرياض، مجلة الإدارة العامة، المجلد 52، العدد 2، 2014، ص91.

## 2. المقابلات الفردية والجماعية:

توفر المقابلات الشخصية مع الموظفين نظرة أكثر تعمقاً حول العوامل المؤثرة على رضاهم، كما تساعد على فهم مشاعرهم وتجاربهم في بيئة العمل. يمكن أن تكون هذه المقابلات فردية أو جماعية، وتساهم في تحديد المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول الممكنة.

## 3. تحليل البيانات السلوكية للموظفين:

تستخدم المؤسسات تحليل بيانات الغياب، معدلات الدوران الوظيفي، والشكاوى المقدمة من الموظفين كمؤشرات غير مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي. ارتفاع هذه المعدلات يشير عادةً إلى انخفاض مستوى الرضا، مما يستدعي اتخاذ تدابير تصحيحية.

## 4. نظام التقييم الدوري للأداء:

تتيح مراجعات الأداء الدورية فرصة لتقييم رضا الموظف عن مهامه وعلاقته بالإدارة، كما تساعد في تحليل نقاط القوة والضعف وتقديم اقتراحات لتحسين بيئة العمل.

## 5. استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجية في قياس الرضا:

- تحليل بيانات الموظفين من خلال التطبيقات الحديثة لاستخلاص الاتجاهات والأنماط المتعلقة بالرضا الوظيفي.
- استخدام استطلاعات الرأي الإلكترونية التي تتيح للموظفين التعبير عن آرائهم بسهولة وسرية.

- أنظمة التغذية الراجعة الفورية التي تمنح الموظفين فرصة لتقييم بيئة العمل بشكل مستمر.

6. المقارنة مع معايير السوق والممارسات العالمية: تقوم المؤسسات بمقارنة مستوى الرضا الوظيفي لديها مع مؤسسات أخرى في نفس القطاع، مما يساعدها على فهم نقاط القوة والضعف وتحسين استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية<sup>35</sup>.

7. تحليل نتائج القياس ووضع خطط التحسين: بعد جمع البيانات، تقوم المؤسسات بتحليلها لاستخلاص نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير، ووضع خطط لتحسين بيئة العمل وسياسات الحوافز لضمان مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

<sup>35</sup> عبد الله القرني، مرجع سابق، ص101.

## المبحث الثالث

### علاقة الرضا الوظيفي بإدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية أحد العوامل الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث تلعب دوراً محورياً في تعزيز بيئة العمل وتحقيق التوازن بين متطلبات المنظمة واحتياجات الموظفين. والرضا الوظيفي يمثل حالة من القناعة والراحة النفسية التي يشعر بها الموظف نتيجة حصوله على بيئة عمل مناسبة، وحوافز عادلة، ومعاملة مهنية تحترم حقوقه وتقدر جهوده، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية الفعالة<sup>36</sup>.

أولاً: ور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي:

#### 1. التوظيف والاختيار المناسب:

◦ تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات الوظيفية وتعيين الأفراد وفقاً لمتطلبات الوظيفة، مما يقلل من حالات عدم التوافق بين الوظيفة والموظف، وبالتالي يقلل من الإحباط الوظيفي.

◦ اختيار الموظف المناسب وفقاً لمهاراته ومؤهلاته يضمن أداءً فعالاً ويقلل من الضغوط الناتجة عن عدم الكفاءة أو عدم التكيف مع طبيعة العمل.

◦ عند توظيف الموظفين، يجب مراعاة توافقهم مع ثقافة المؤسسة وقيمها، مما يعزز اندماجهم في بيئة العمل بشكل أسرع.

#### 2. التدريب والتطوير:

◦ توفر إدارة الموارد البشرية برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة، مما يساهم في زيادة شعورهم بالأمان الوظيفي والرضا عن العمل.

◦ الاستثمار في التطوير المهني يساعد في تعزيز الولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران الموظفين.

◦ التدريب المستمر يساهم في تحسين الإنتاجية ويؤهل الموظفين للتعامل مع التحديات والتغيرات في بيئة العمل.

<sup>36</sup> مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، عمان، دار الفكر، 2010، ص77.

### 3. تقييم الأداء والتحفيز:

- تلعب سياسات التقييم العادلة والموضوعية دوراً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يشعر الموظف بالتقدير إذا تم تقييمه بناءً على إنجازاته الفعلية.
- استخدام أنظمة تحفيزية فعالة، مثل الحوافز المالية والمكافآت المعنوية، يعزز من دافعية الموظفين ويسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- إدخال برامج المكافآت والاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية يعزز الشعور بالانتماء والتقدير.

### 4. إدارة بيئة العمل:

- توفر إدارة الموارد البشرية بيئة عمل مناسبة من حيث ظروف العمل المادية، مثل المكاتب المريحة، والإضاءة الجيدة، وساعات العمل المرنة، مما يسهم في تحسين أداء الموظف وتقليل الشعور بالإجهاد.
- تهتم بإيجاد بيئة تنظيمية قائمة على الاحترام والتعاون، مما يسهم في تعزيز الانتماء الوظيفي وتقليل النزاعات الداخلية.
- تطبيق سياسات السلامة والصحة المهنية يعزز رضا الموظفين من خلال توفير بيئة عمل آمنة وخالية من المخاطر.

### 5. العدالة التنظيمية والإنصاف في المعاملة:

- تلعب العدالة التنظيمية دوراً حاسماً في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث يسعى الموظفون إلى الشعور بالإنصاف في توزيع المهام، والترقيات، والحوافز.
- يساهم تطبيق سياسات موارد بشرية شفافة في تحقيق ثقة الموظفين وتقليل مشاعر الإحباط أو الظلم الوظيفي.
- تعزيز فرص النمو والترقية بناءً على الكفاءة والأداء يضمن شعور الموظفين بعدم التمييز في بيئة العمل<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> مروان طاهر الزعبي، المرجع السابق نفسه، ص78.

## 6. التوازن بين العمل والحياة:

- تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج لدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، مثل توفير إجازات سنوية كافية، وساعات عمل مرنة، ودعم العمل عن بُعد، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الاحتراق الوظيفي.
- المؤسسات التي تطبق سياسات مرنة فيما يتعلق بأوقات العمل وإجازات الأبوة والأمومة تعزز الولاء والرضا بين الموظفين.

### ثانياً: تأثير الرضا الوظيفي على أداء المنظمة:

#### 1. تحسين الإنتاجية:

- يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث يكونون أكثر حماساً للعمل وأقل عرضة للتغيب أو التسرب الوظيفي.
  - الموظفون الراضون أكثر قدرة على العمل الجماعي والتعاون في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- #### 2. تقليل معدل دوران الموظفين:

- المؤسسات التي تولي اهتماماً لإدارة الموارد البشرية الفعالة تحقق مستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي، مما يقلل تكاليف تعيين وتدريب موظفين جدد باستمرار.
- تقليل معدل دوران الموظفين يساعد في الاحتفاظ بالكفاءات وتعزيز استمرارية الأداء المؤسسي.

#### 3. تعزيز الولاء التنظيمي:

- يؤدي الرضا الوظيفي إلى تعزيز الانتماء والالتزام تجاه المؤسسة، مما يقلل من معدلات الاستقالات ويزيد من استمرارية القوى العاملة.
- الموظفون الراضون يشعرون بأنهم جزء من نجاح المؤسسة، مما يدفعهم لبذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>38</sup>.

#### 4. تحسين العلاقات الداخلية:

<sup>38</sup> فاطمة مصطفى دقماق، الرضا الوظيفي نتاج تحفيز الإدارات، القاهرة، دار الشروق، 2012، ص56.

- عندما يشعر الموظفون بالرضا، يكونون أكثر تعاوناً مع زملائهم وأقل عرضة للنزاعات الداخلية، مما يعزز بيئة العمل التعاونية والإيجابية.
- بيئة عمل إيجابية تعزز من روح الفريق وتقلل من الصراعات الداخلية، مما يؤدي إلى أداء أكثر كفاءة.

#### خلاصة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أساسياً في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توظيف سياسات واستراتيجيات تعزز من رفاهية الموظفين وتحسن من بيئة العمل. فالعلاقة بين الرضا الوظيفي وإدارة الموارد البشرية هي علاقة تكاملية، حيث إن تحسين سياسات الموارد البشرية ينعكس إيجاباً على رضا الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى. لذا، فإن أي مؤسسة تسعى إلى تحسين أدائها ورفع مستوى إنتاجيتها يجب أن تستثمر في تطوير إدارة الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل محفزة للموظفين. كما أن تعزيز التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الموظفين يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الفردي والمؤسسي، مما ينعكس في تحسين جودة العمل، وزيادة ولاء الموظفين، وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن شركة الراجحي بمدينة بربر

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

## المبحث الأول: نبذة عن شركة الراجحي في السودان بمدينة بربر

تُعدّ شركة الراجحي الدولية للاستثمار (RAII) من أبرز الشركات السعودية العاملة في المجال الزراعي بالسودان، حيث أسست مشروعاً زراعياً كبيراً في مدينة بربر بولاية نهر النيل.

### مشروع الكفاءة الزراعي

- الموقع: يقع المشروع في ولاية بربر بجمهورية السودان.
  - المساحة: يمتد على مساحة 100,000 فدان.
  - أبرز المحاصيل: يشمل زراعة القمح، الذرة الصفراء، دوار الشمس، والسيلاج.
- بدأت الشركة في تجهيز المشروع عام 2007، بهدف إنتاج محاصيل استراتيجية مثل الذرة الرفيعة، الذرة الصفراء، القمح، والشعير، بالإضافة إلى الأعلاف الخضراء. تم اختيار مدينة بربر نظراً لبيئتها المناسبة للمشاريع الزراعية، مما عزز قرار الاستثمار في هذه المنطقة.
- واجه المشروع بعض التحديات، أبرزها النزاعات حول الأراضي الممنوحة للشركة مع المواطنين المحليين. في ورشة عُقدت بمدينة بربر، أشار المدير الإقليمي لمشروعات الراجحي إلى معاناة الشركة من هذه المشكلات، مما أدى إلى عدم تشغيل 120 جهازاً محورياً منذ عامين.
- بالرغم من هذه التحديات، استمرت الشركة في تطوير المشروع، مع التركيز على إنتاج المحاصيل الأساسية لتحقيق الأمن الغذائي المحلي. كما التزمت الشركة بالعبء الاجتماعي عن خلال تنفيذ مشاريع بنية تحتية للمجتمعات المحلية، بما في ذلك بناء مستشفيات، مدارس، وحفر آبار، بالإضافة إلى تشييد 200 منزل للمواطنين.
- يُعتبر مشروع الكفاءة الزراعي في بربر نموذجاً للمبادرات الاستثمارية السعودية في السودان، مساهماً في تعزيز الأمن الغذائي وتطوير القطاع الزراعي في المنطقة.

### التوثيق:

السودان أخبار مشروعات الراجحي الزراعية تواجه تحديات في بربر، منشور بتاريخ 12 فبراير 2021، متاح على الرابط [sudanakhbar.com](http://sudanakhbar.com) :

## المبحث الثاني

### منهجية الدراسة الميدانية

#### أولاً: نوع الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من موظفي جمعية الهلال الأحمر في مدينة عطبرة، وذلك لتحليل دور الجمعية في تنمية المجتمع، والتحديات التي تواجهها، وتأثير برامجها على المستفيدين.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي شركة الراجحي بمدينة بربر تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الموظفين لتمثيل مختلف الأقسام والوظائف داخل الجمعية، حيث بلغ حجم العينة 20 مشاركاً، مما يتيح الوصول إلى استنتاجات يمكن تعميمها بشكل معقول على بقية الموظفين في الجمعية.

#### ثالثاً: أداة الدراسة:

تم استخدام استبانة مغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شمل مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس آراء المشاركين حول:

1. البيانات الديموغرافية

2. فرضيات الدراسة أربعة فرضيات لكل فرضية 5 عبارات

#### رابعاً: مقياس الدراسة:

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابات المشاركين حول محاور الاستبانة، حيث توزعت الإجابات بين:

• أوافق بشدة (5)

• أوافق (4)

• محايد (3)

• لا أوافق (2)

• لا أوافق بشدة (1)

#### خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، حيث تم إجراء:

1. حساب التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديموغرافية.

2. تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستويات الموافقة على محاور الاستبانة.

3. حساب معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من موثوقية الأداة البحثية، حيث بلغ 0.8306، مما يدل على مستوى مرتفع من الاتساق الداخلي.

#### سادساً: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة الراجحي بمدينة بربر.
2. الحدود الزمنية: تم إجراء جمع البيانات وتحليلها خلال العام 2025م.
3. الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على موضوع البحث.

#### سابعاً: أخلاقيات البحث العلمي:

- تم التأكد من التزام الدراسة بالمعايير الأخلاقية من خلال:
- الحصول على موافقة المشاركين قبل جمع البيانات.
  - ضمان سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث.
  - تقديم الاستبانة بطريقة تضمن عدم التحيز في استجابات المشاركين.

جدول رقم (1): حساب ألفا كرونباخ

| المؤشر       | القيمة |
|--------------|--------|
| ألفا كرونباخ | 0.8306 |

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يعد معامل ألفا كرونباخ أحد أهم المؤشرات الإحصائية المستخدمة لقياس الاتساق الداخلي لمجموعة من الأسئلة أو العبارات داخل الاستبانة، مما يساعد في التحقق من مدى موثوقية البيانات التي تم جمعها. من خلال الجدول رقم (1)، نجد أن قيمة ألفا كرونباخ المحسوبة بلغت 0.8306، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع من الثبات والموثوقية في أداة القياس المستخدمة في هذه الدراسة.

### المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات

جدول رقم (2): توزيع النوع

| النوع   | النسبة المئوية | التكرار |
|---------|----------------|---------|
| ذكر     | 70.00%         | 14      |
| أنثى    | 30.00%         | 6       |
| المجموع | 100.00%        | 20      |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

من الجدول رقم (2) نجد أن نسبة الذكور المشاركين في الاستبانة بلغت 70.00%، وهي النسبة الأعلى مقارنة بالإناث الذين بلغت نسبتهم 30.00%.

جدول رقم (3): توزيع العمر

| العمر    | النسبة المئوية | التكرار |
|----------|----------------|---------|
| 20-25    | 10.00%         | 2       |
| 25-30    | 25.00%         | 5       |
| 30-35    | 50.00%         | 10      |
| 35 فأكثر | 15.00%         | 3       |
| المجموع  | 100.00%        | 20      |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يظهر الجدول توزيع الفئات العمرية لعينة الدراسة في شركة الراجحي ببربر، حيث يمثل الفئة العمرية (35-30) النسبة الأكبر من الموظفين بواقع 50.00%، تليها الفئة العمرية (30-25) بنسبة 25.00%، بينما كانت الفئة العمرية (25-20) الأقل تمثيلاً بنسبة 10.00%. تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الموظفين في المؤسسة من الفئة الشابة نسبياً، مما قد يكون له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي بناءً على طبيعة التوقعات المهنية والاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (4): المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | النسبة المئوية | التكرار |
|------------------|----------------|---------|
| ثانوي            | 10.00%         | 2       |
| دبلوم            | 10.00%         | 2       |
| جامعي            | 70.00%         | 14      |
| فوق الجامعي      | 10.00%         | 2       |
| أخرى             | 0.00%          | 0       |
| المجموع          | 100.00%        | 20      |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يوضح الجدول أن غالبية الموظفين في شركة الراجحي ببربر حاصلون على مؤهل جامعي بنسبة 70.00%، بينما تتوزع النسبة الباقية بين حملة الثانوي (10.00%)، الدبلوم (10.00%)، وفوق الجامعي (10.00%). يشير هذا التوزيع إلى أن بيئة العمل تعتمد بشكل أساسي على أصحاب المؤهلات الجامعية، مما يعكس أهمية توفير برامج تدريبية وفرص تطوير وظيفي لتحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين، خصوصاً لمن لديهم تطلعات مهنية مستقبلية.

جدول رقم (5): التخصص

| التخصص                  | النسبة المئوية | التكرار |
|-------------------------|----------------|---------|
| إدارة الأعمال           | 50.00%         | 10      |
| محاسبة                  | 35.00%         | 7       |
| دراسات اقتصادية ومصرفية | 10.00%         | 2       |
| أخرى                    | 5.00%          | 1       |
| المجموع                 | 100.00%        | 20      |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يظهر الجدول أن أكثر من 50.00% من موظفي شركة الراجحي ببربر متخصصون في إدارة الأعمال، يليهم المتخصصون في المحاسبة (35.00%) ، بينما يمثل المتخصصون في الدراسات الاقتصادية والمصرفية نسبة 10.00%، وكانت نسبة التخصصات الأخرى (5.00%) فقط. يعكس هذا التوزيع التركيز الوظيفي للشركة على إدارة العمليات المالية والإدارية، مما يشير إلى ضرورة تحسين استراتيجيات التحفيز والتمكين المهني لهذه الفئات لضمان تحقيق رضا وظيفي أعلى.

جدول رقم (6): الوظيفة

| الوظيفة  | النسبة المئوية | التكرار |
|----------|----------------|---------|
| مدير عام | 5.00%          | 1       |
| موظف     | 70.00%         | 14      |
| رئيس قسم | 10.00%         | 2       |
| أخرى     | 15.00%         | 3       |
| المجموع  | 100.00%        | 20      |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية، 2025م

يتضح من الجدول أن غالبية العينة المستهدفة يعملون كـ موظفين إداريين بنسبة 70.00%، بينما يشغل رؤساء الأقسام نسبة 10.00%، والمديرون العامون نسبة 5.00%، ووظائف أخرى بنسبة 15.00%. يعكس هذا التركيب التنظيمي طبيعة الهيكل الوظيفي الهرمي داخل الشركة، مما يبرز الحاجة إلى تطوير سياسات تحفيزية واضحة للموظفين الإداريين ورؤساء الأقسام، لضمان رفع مستويات الرضا الوظيفي، خاصة أن هذه الفئات تمثل الكتلة الأكبر من القوة العاملة.

جدول رقم (7): التوزيع التكراري لإجابات المبحوثين حول الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي

| أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |         |                                               |
|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|---------|-----------------------------------------------|
| النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        | التكرار |                                               |
| 60.00%     | 12      | 40.00% | 8       | 0.00%  | 0       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | تعزز سياسات التحفيز رضا الموظفين.             |
| 15.00%     | 3       | 75.00% | 15      | 10.00% | 2       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | يساهم تقييم الأداء في تحقيق العدالة.          |
| 55.00%     | 11      | 45.00% | 9       | 0.00%  | 0       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | يحسن التواصل الداخلي إدراك الموظفين لأدوارهم. |
| 20.00%     | 4       | 50.00% | 10      | 30.00% | 6       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | تزيد سياسات الترقيات الواضحة من رضا الموظفين. |
| 30.00%     | 6       | 40.00% | 8       | 30.00% | 6       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | توفر بيئة العمل الجيدة الاستقرار والرضا.      |

تؤكد النتائج أن سياسات التحفيز لها تأثير إيجابي واضح على رضا الموظفين، حيث وافق 40.00% من المستجيبين، وأيد 60.00% بشدة، مما يشير إلى ضرورة تعزيز برامج الحوافز داخل الشركة. أشار 90.00% من الموظفين إلى أن تقييم الأداء يحقق العدالة، مما يبرز أهمية تطوير نظم تقييم موضوعية تعزز العدالة التنظيمية. بينت النتائج أن التواصل الداخلي يحسن إدراك الموظفين لأدوارهم، حيث وافق 45.00% وأيد بشدة 55.00%، مما يعكس أهمية بناء قنوات تواصل فعالة داخل الشركة. أوضح 70.00% من المستجيبين أن سياسات الترقيات الواضحة تعزز الرضا الوظيفي، بينما كان 30.00% محايدين، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين معايير الترقية. أكدت النتائج أن بيئة العمل الجيدة تؤثر على الاستقرار والرضا الوظيفي، حيث أيدها 70.00%، بينما كان 30.00% محايدين، مما يشير إلى وجود حاجة لمزيد من التحسين في هذا الجانب.

جدول رقم (8): الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين

| أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |         |                                                                                                      |
|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        | التكرار |                                                                                                      |
| 35.00%     | 7       | 35.00% | 7       | 25.00% | 5       | 5.00%    | 1       | 0.00%         | 0       | يساهم التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية والموظفين في تعزيز رضاهم عن بيئة العمل في الشركة.   |
| 45.00%     | 9       | 30.00% | 6       | 15.00% | 3       | 10.00%   | 2       | 0.00%         | 0       | تؤدي إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحسين بيئة العمل، مما يزيد من رضا الموظفين في الشركة.         |
| 50.00%     | 10      | 50.00% | 10      | 0.00%  | 0       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | يعزز دعم إدارة الموارد البشرية لتطوير المسار الوظيفي من شعور الموظفين بالرضا والولاء الوظيفي للشركة. |
| 75.00%     | 15      | 20.00% | 4       | 5.00%  | 1       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | تؤدي سياسات إدارة الموارد البشرية العادلة إلى تعزيز ثقة الموظفين في الشركة، مما يرفع مستوى رضاهم.    |
| 45.00%     | 9       | 50.00% | 10      | 5.00%  | 1       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       | تسهم المزايا الوظيفية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة المهنية                 |

توافق 70.00% من المستجيبين على أن التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية والموظفين يعزز رضاهم عن بيئة العمل، مما يشير إلى ضرورة تعزيز التواصل بين الطرفين.

يرى 75.00% أن إدارة الموارد البشرية الفعالة تحسن بيئة العمل، مما يستدعي تنفيذ استراتيجيات واضحة في تحسين المناخ الوظيفي.

أيد 100.00% من الموظفين أن دعم إدارة الموارد البشرية لتطوير المسار الوظيفي يعزز الرضا والولاء، مما يدل على ضرورة تحسين فرص النمو الوظيفي.

اتفق 95.00% من الموظفين على أن السياسات العادلة لإدارة الموارد البشرية تعزز ثقتهم في الشركة، مما يعكس ضرورة تبني سياسات عادلة في التعامل مع الموظفين.

أكد 95.00% من المستجيبين أن المزايا الوظيفية تسهم في تحسين جودة الحياة المهنية، مما يشير إلى أهمية تطوير برامج مكافآت وتحفيز متقدمة.

جدول رقم (9): الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الرضا الوظيفي

|                                                 | أوافق بشدة |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق |         | لا أوافق بشدة |         |
|-------------------------------------------------|------------|---------|--------|---------|--------|---------|----------|---------|---------------|---------|
|                                                 | النسبة     | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة   | التكرار | النسبة        | التكرار |
| تزيد فرص التدريب المستمرة من رضا الموظفين.      | 80.00%     | 16      | 20.00% | 4       | 0.00%  | 0       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       |
| يحسن التدريب مهارات الموظفين ويعزز رضاهم.       | 80.00%     | 16      | 20.00% | 4       | 0.00%  | 0       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       |
| تعكس الدورات التدريبية اهتمام الشركة بالموظفين. | 85.00%     | 17      | 10.00% | 2       | 5.00%  | 1       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       |
| يساعد التدريب على تحسين الأداء والرضا.          | 70.00%     | 14      | 25.00% | 5       | 5.00%  | 1       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       |
| يفتح التطوير آفاقاً جديدة داخل الشركة.          | 85.00%     | 17      | 5.00%  | 1       | 10.00% | 2       | 0.00%    | 0       | 0.00%         | 0       |

- تزيد فرص التدريب المستمرة من رضا الموظفين: أظهرت النتائج أن 80.00% من الموظفين يوافقون بشدة و 20.00% يوافقون على أن التدريب المستمر يعزز رضاهم الوظيفي، مما يشير إلى أهمية توفير برامج تدريبية منتظمة ومتنوعة تلبي احتياجاتهم المهنية وتساعد على تطوير مهاراتهم.

- يحسن التدريب مهارات الموظفين ويعزز رضاهم: أكد 80.00% من المستجيبين بشدة و20.00% بالموافقة أن التدريب يسهم في تحسين مهاراتهم، مما يعكس ضرورة تصميم برامج تدريبية فعالة وموجهة لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة المهنية.
- تعكس الدورات التدريبية اهتمام الشركة بالموظفين: أيد 85.00% بشدة و10.00% بالموافقة أن التدريب يعكس اهتمام الشركة بتطوير الموظفين، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة ويزيد من ولائهم الوظيفي.
- يساعد التدريب على تحسين الأداء والرضا: أشار 70.00% من الموظفين بالموافقة الشديدة و25.00% بالموافقة إلى أن التدريب يسهم بشكل مباشر في تحسين أدائهم وزيادة رضاهم، مما يبرز الحاجة إلى وضع خطط تدريبية مستدامة ومتجددة.
- يفتح التطوير آفاقاً جديدة داخل الشركة: وافق 85.00% بشدة و5.00% بالموافقة على أن التطوير الوظيفي يفتح فرصاً جديدة، مما يعكس أهمية توفير مسارات واضحة للنمو المهني والترقيات داخل المؤسسة.

جدول رقم (10): الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين ومستوى الرضا الوظيفي

| أوافق بشدة                                              |         | أوافق  |         | محايد  |         | لا أوافق بشدة |         | لا أوافق |         |
|---------------------------------------------------------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------|---------|----------|---------|
| النسبة                                                  | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة        | التكرار | النسبة   | التكرار |
| 80.00%                                                  | 16      | 15.00% | 3       | 5.00%  | 1       | 0.00%         | 0       | 0.00%    | 0       |
| يشعر الموظفون بالرضا عند تعيينهم وفق كفاءاتهم.          |         |        |         |        |         |               |         |          |         |
| 70.00%                                                  | 14      | 30.00% | 6       | 0.00%  | 0       | 0.00%         | 0       | 0.00%    | 0       |
| تزيد معايير التوظيف العادلة من ثقة الموظفين.            |         |        |         |        |         |               |         |          |         |
| 75.00%                                                  | 15      | 25.00% | 5       | 0.00%  | 0       | 0.00%         | 0       | 0.00%    | 0       |
| يتعزز الرضا عند توافق المهارات مع الوظيفة.              |         |        |         |        |         |               |         |          |         |
| 75.00%                                                  | 15      | 25.00% | 5       | 0.00%  | 0       | 0.00%         | 0       | 0.00%    | 0       |
| تقلل عمليات التوظيف الجيدة من دوران العمالة.            |         |        |         |        |         |               |         |          |         |
| 75.00%                                                  | 15      | 20.00% | 4       | 5.00%  | 1       | 0.00%         | 0       | 0.00%    | 0       |
| يساهم تعيين الموظفين المناسبين في خلق بيئة عمل متجانسة. |         |        |         |        |         |               |         |          |         |
| 80.00%                                                  | 16      | 5.00%  | 1       | 15.00% | 3       | 0.00%         | 0       | 0.00%    | 0       |
| يشعر الموظفون بالرضا عند تعيينهم وفق كفاءاتهم.          |         |        |         |        |         |               |         |          |         |

يشعر الموظفون بالرضا عند تعيينهم وفق كفاءاتهم: أكد 80.00% من الموظفين بشدة و15.00% بالموافقة أن اختيارهم بناءً على الكفاءة يعزز رضاهم، مما يبرز أهمية تطبيق معايير عادلة وموضوعية في عمليات التوظيف.

تزيد معايير التوظيف العادلة من ثقة الموظفين: وافق 70.00% بشدة و30.00% بالموافقة على أن الشفافية في التوظيف تزيد من ثقتهم بالمؤسسة، مما يعكس ضرورة اعتماد سياسات واضحة ومنصفة في تعيين الموظفين.

يتعزز الرضا عند توافق المهارات مع الوظيفة: أيد 75.00% بشدة و 25.00% بالموافقة أن تعيين الموظف في وظيفة تتناسب مع مهاراته يزيد من رضاه، مما يشير إلى أهمية تحليل احتياجات الوظائف بدقة لضمان التوافق بين الكفاءات والمهام.

تقلل عمليات التوظيف الجيدة من دوران العمالة: أظهر 75.00% تأييداً شديداً و 25.00% موافقة على أن التوظيف العادل يقلل الاستقالات، مما يؤكد ضرورة تحسين استراتيجيات الاستقطاب والاحتفاظ بالموظفين.

يساهم تعيين الموظفين المناسبين في خلق بيئة عمل متجانسة: وافق 75.00% بشدة و 20.00% بالموافقة على أن اختيار الموظفين المناسبين يعزز التماسك داخل الشركة، مما يعكس أهمية اعتماد استراتيجيات توظيف تراعي الانسجام بين الفرق المختلفة.

#### جدول رقم (11): إختبار فرضيات البحث

| السؤال                                                                                              | الانحراف المعياري | المتوسط |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|
| الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي |                   |         |
| تعزز سياسات التحفيز رضا الموظفين.                                                                   | 0.50              | 4.60    |
| يساهم تقييم الأداء في تحقيق العدالة.                                                                | 0.51              | 4.05    |
| يحسن التواصل الداخلي إدراك الموظفين لأدوارهم.                                                       | 0.51              | 4.55    |
| تزيد سياسات الترقيات الواضحة من رضا الموظفين.                                                       | 0.72              | 3.90    |
| توفر بيئة العمل الجيدة الاستقرار والرضا.                                                            | 0.79              | 4.00    |
| الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين    |                   |         |

|      |      |                                                                                                      |
|------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4.00 | 0.92 | يساهم التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية والموظفين في تعزيز رضاهم عن بيئة العمل في الشركة.   |
| 4.10 | 1.02 | تؤدي إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحسين بيئة العمل، مما يزيد من رضا الموظفين في الشركة.         |
| 4.50 | 0.51 | يعزز دعم إدارة الموارد البشرية لتطوير المسار الوظيفي من شعور الموظفين بالرضا والولاء الوظيفي للشركة. |
| 4.70 | 0.57 | تؤدي سياسات إدارة الموارد البشرية العادلة إلى تعزيز ثقة الموظفين في الشركة، مما يرفع مستوى رضاهم.    |
| 4.40 | 0.60 | تسهم المزايا الوظيفية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة المهنية                 |
|      |      | <b>الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الرضا الوظيفي</b>       |
| 4.80 | 0.41 | تزيد فرص التدريب المستمرة من رضا الموظفين.                                                           |
| 4.80 | 0.41 | يحسن التدريب مهارات الموظفين ويعزز رضاهم.                                                            |
| 4.80 | 0.52 | تعكس الدورات التدريبية اهتمام الشركة بالموظفين.                                                      |
| 4.65 | 0.59 | يساعد التدريب على تحسين الأداء والرضا.                                                               |
| 4.75 | 0.64 | يفتح التطوير آفاقاً جديدة داخل الشركة.                                                               |
|      |      | <b>الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين ومستوى الرضا الوظيفي</b>      |
| 4.75 | 0.55 | يشعر الموظفون بالرضا عند تعيينهم وفق كفاءاتهم.                                                       |

|      |      |                                                         |
|------|------|---------------------------------------------------------|
| 4.70 | 0.47 | تزيد معايير التوظيف العادلة من ثقة الموظفين.            |
| 4.75 | 0.44 | يتعزز الرضا عند توافق المهارات مع الوظيفة.              |
| 4.75 | 0.44 | تقلل عمليات التوظيف الجيدة من دوران العمالة.            |
| 4.70 | 0.57 | يساهم تعيين الموظفين المناسبين في خلق بيئة عمل متجانسة. |

يتناول الجدول رقم (11) اختبار الفرضيات التي تم وضعها في البحث، حيث يتم تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي من خلال مجموعة من الأسئلة التي تعكس متغيرات البحث، مثل التحفيز، تقييم الأداء، التواصل الداخلي، التدريب، التوظيف، التطوير المهني.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي

جاءت إجابات المبحوثين مرتفعة في هذه الفرضية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.90) و (4.60)، مما يشير إلى اتفاق قوي على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي.

أعلى متوسط كان (4.60) للعبارة "تعزز سياسات التحفيز رضا الموظفين"، مما يدل على أهمية التحفيز كعامل رئيسي في تحقيق الرضا الوظيفي.

أدنى متوسط كان (3.90) للعبارة "تزيد سياسات الترقيات الواضحة من رضا الموظفين"، مما قد يشير إلى أن بعض الموظفين لا يرون وضوحاً كافياً في معايير الترقيات. التحقق من الفرضية:

بما أن جميع المتوسطات مرتفعة وتتجاوز (3.5)، فإن الفرضية الأولى صحيحة، حيث توجد علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.00) و(4.70)، مما يدل على أن الموظفين يرون أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تحسين رضاهم الوظيفي.

سجلت العبارة "تؤدي سياسات إدارة الموارد البشرية العادلة إلى تعزيز ثقة الموظفين في الشركة، مما يرفع مستوى رضاهم" أعلى متوسط (4.70)، مما يؤكد أن العدالة التنظيمية عنصر أساسي في تعزيز رضا الموظفين.

أدنى متوسط كان (4.00) للعبارة "يساهم التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية والموظفين في تعزيز رضاهم عن بيئة العمل"، مما يشير إلى أنه قد يكون هناك تباين في مستوى التفاعل بين الموظفين والإدارة.

التحقق من الفرضية:

بناءً على القيم المرتفعة للمتوسطات، فإن الفرضية الثانية صحيحة، حيث تؤثر إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على رضا الموظفين.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الرضا الوظيفي

جميع المتوسطات في هذه الفرضية كانت مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (4.65) و(4.80)، مما يدل على أهمية التدريب والتطوير في تعزيز رضا الموظفين.

سجلت العبارات "تزيد فرص التدريب المستمرة من رضا الموظفين" و"يحسن التدريب مهارات الموظفين ويعزز رضاهم" \*\* و"تعكس الدورات التدريبية اهتمام الشركة بالموظفين" \*\* أعلى متوسطات (4.80)، مما يشير إلى أن الموظفين يقدرّون التدريب المستمر كعامل رئيسي للرضا الوظيفي.

أقل متوسط كان (4.65) للعبارة "يساعد التدريب على تحسين الأداء والرضا"، لكنه لا يزال مرتفعاً ويدل على أهمية التدريب.

التحقق من الفرضية:

بما أن جميع المتوسطات مرتفعة جداً، فإن الفرضية الثالثة صحيحة، حيث يؤثر التدريب والتطوير بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين ومستوى الرضا الوظيفي

كانت جميع المتوسطات مرتفعة جداً، حيث تراوحت بين (4.70) و(4.75)، مما يعكس أهمية عمليات التوظيف العادلة في تحقيق رضا الموظفين.

أعلى متوسط كان (4.75) للعبارة "يشعر الموظفون بالرضا عند تعيينهم وفق كفاءاتهم"، "يتعزز الرضا عند توافق المهارات مع الوظيفة"، و"تقل عمليات التوظيف الجيدة من دوران العمالة"، مما يؤكد على الدور المحوري لعمليات التوظيف الناجحة في تحسين الاستقرار الوظيفي.

أدنى متوسط كان (4.70) للعبارة "تزيد معايير التوظيف العادلة من ثقة الموظفين" و"يساهم تعيين الموظفين المناسبين في خلق بيئة عمل متجانسة"، مما يشير إلى أهمية العدالة في عملية التوظيف.

التحقق من الفرضية:

نظراً لارتفاع المتوسطات، فإن الفرضية الرابعة صحيحة، حيث يوجد ارتباط قوي بين سياسات التوظيف والاختيار ومستوى الرضا الوظيفي.

## مناقشة النتائج:

تشير البيانات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، مما يعني أن تحسين استراتيجيات الموارد البشرية يؤدي مباشرة إلى تعزيز راحة الموظفين وتحفيزهم للعمل بشكل أفضل.

أوضحت النتائج أن التدريب والتطوير لهما التأثير الأكبر على رضا الموظفين، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في التدريب المستمر كوسيلة لتعزيز الولاء المؤسسي والإنتاجية.

تلعب سياسات العدالة التنظيمية دوراً مهماً في تعزيز ثقة الموظفين ورفع مستوى الرضا، حيث أظهرت النتائج أن الموظفين يرون العدالة في إدارة الموارد البشرية كمحرك رئيسي للاستقرار الوظيفي.

عمليات الاختيار والتعيين تساهم بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمالة، مما يشير إلى ضرورة تحسين آليات التوظيف لضمان اختيار الأفراد الأكثر كفاءة.

# الخاتمة

النتائج

التوصيات

قائمة المراجع والمصادر

الملاحق

## النتائج:

1. أظهرت الدراسة أن التدريب والتطوير لهما التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي، حيث سجلت العبارات المرتبطة بهذا المحور أعلى المتوسطات، مما يعكس أهمية الاستثمار في برامج التدريب المستمرة.
2. أكدت النتائج أن العدالة التنظيمية في إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تعزيز ثقة الموظفين ورفع مستوى رضاهم، حيث حصلت هذه العبارات على متوسطات مرتفعة، مما يشير إلى أهمية الشفافية في السياسات الإدارية.
3. أشارت البيانات إلى أن عمليات التوظيف والاختيار العادلة تساهم في تحسين الاستقرار الوظيفي وتقليل معدل دوران العمالة، حيث كان هناك إجماع قوي على أن تعيين الموظفين وفق كفاءاتهم يعزز من رضاهم.
4. تبين أن سياسات التحفيز والتقدير لها تأثير واضح على الرضا الوظيفي، حيث وافق معظم المبحوثين على أن الحوافز والمزايا الوظيفية تعزز من جودة الحياة المهنية.
5. أظهرت الدراسة أن التفاعل الإيجابي بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية له دور محوري في تعزيز رضا الموظفين، مما يعكس أهمية بناء قنوات تواصل فعالة داخل المؤسسة.
6. أشارت النتائج إلى أن بيئة العمل الجيدة تؤثر على مستوى الاستقرار الوظيفي، لكنها لم تحقق نفس المستوى من الإجماع مقارنة بالمحاور الأخرى، مما يشير إلى وجود فرص للتحسين.

## التوصيات

1. تحسين معايير الترقية داخل الشركة، حيث أظهرت البيانات أن بعض الموظفين غير راضين عن وضوح سياسات الترقّيات، مما يتطلب تطوير أنظمة ترقية شفافة وعادلة.
2. تعزيز التواصل الداخلي بين الموظفين والإدارة لضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات، حيث أظهرت النتائج أن بعض الموظفين لا يدركون دور إدارة الموارد البشرية بشكل كافٍ.
3. تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال توفير بيئة أكثر راحة واستقراراً، حيث كانت بعض الإجابات محايدة فيما يخص تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي.
4. تطوير برامج تحفيزية إضافية تشمل مزايا غير مالية، حيث أشارت بعض النتائج إلى أن الموظفين يتوقعون مزيداً من الحوافز بخلاف الرواتب والمكافآت المباشرة.
5. مراجعة سياسات الاختيار والتوظيف لضمان توافق أكبر بين المهارات الوظيفية ومتطلبات الوظائف، مما يعزز رضا الموظفين الجدد منذ تعيينهم.
6. إجراء دراسات دورية حول رضا الموظفين لمتابعة أي تغييرات في آرائهم وتوقعاتهم، مما يمكن الشركة من اتخاذ قرارات أكثر دقة لتعزيز بيئة العمل.

## قائمة المراجع والمصادر:

أولاً: القرآن الكريم

ثانياً: الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الدار الجامعية، 2002
2. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2013
3. حمد البلوشي، الرضا الوظيفي في القطاع الحكومي، العين، دار الكتاب الجامعي، 2014
4. عبد الله الزهراني، إدارة الموارد البشرية: الأسس والنظريات، الرياض، دار طيبة، 2013
5. فاطمة الهاشمي، الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، القاهرة، مجلة التربية، 2015
6. فاطمة مصطفى دقماق، الرضا الوظيفي نتاج تحفيز الإدارات، القاهرة، دار الشروق، 2012
7. فهد الشمري، إدارة الموارد البشرية: مدخل تكاملي، الشارقة، دار الكتاب الجامعي، 2015
8. محمد الطويل، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار المسيرة، 2012
9. محمد العنزي، الرضا الوظيفي وأثره على الولاء التنظيمي، عمان، دار المناهج، 2013
10. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض، دار المريخ، 2010
11. مريم المنصوري، الرضا الوظيفي وأثره على الاستقرار الوظيفي، عمان، دار الفكر، 2011
12. محمود الرفاعي، إدارة الموارد البشرية: الأصول العلمية والتطبيقات العملية، القاهرة، دار النهضة العربية، 2014
13. مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، عمان، دار الفكر، 2010

14. ناصر الشمري، تأثير الرضا الوظيفي على الإنتاجية، عمان، دار الحامد، 2012  
ثالثاً: المجلات العلمية:
15. خالد العتيبي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني، الرياض، مجلة الإدارة العامة،  
المجلد 52، العدد 2، 2014
16. رينا سعد الرحيلي، الرضا الوظيفي، المنوفية، مجلة بحوث كلية الآداب، جامعة  
المنوفية، 2016
17. سعاد الخالدي، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية،  
2013
18. عبد الله القرني، العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الإداري، الرياض، مجلة العلوم  
الإدارية، 2012
19. علي الطائي، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، بغداد، مجلة البحوث الإدارية،  
2013
20. عهود عبد الله عثمان العمري، محمد ناصر آل سفران، دور ممارسات إدارة الموارد  
البشرية في تدعيم مجالات التنمية المستدامة بجامعة الملك خالد، القاهرة، مجلة البحوث  
المالية والمحاسبية، 2024
- رابعاً: المراجع الإنجليزية:
21. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد، الرياض، دار المريخ، 2011

## الملاحق



بسم الله الرحمن الرحيم  
جامعة الشيخ عبد الله البدري  
كلية العلوم الإدارية والاقتصادية  
استبانة

السيد المحترم:.....

السلام عليكم ،،،

في إطار استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية والاقتصادية، أُجري هذا البحث بعنوان:  
"دور إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي".

إن مشاركتكم القيمة والإجابة على الأسئلة الواردة أدناه ستسهم بشكل كبير في تحقيق نتائج دقيقة وفعالة يمكن أن تساهم في  
إكمال البحث، وإذا كان هناك أي استفسار أو ملاحظة يمكنك التواصل مع رقم الهاتف المرفق أدناه  
نؤكد لكم أن جميع البيانات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
إرشادات تعبئة الاستبيان:

- يرجى قراءة كل عبارة بعناية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.
- لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة؛ يرجى الإجابة بما يعكس واقع العمل في مؤسستكم.

نشكر لكم وقتكم الثمين ومساهمتم في إنجاح هذا البحث.

مع جزيل الشكر،،،

الباحثون:

- 1- ابوبكر اسماعيل محمد علي
- 2- سهام كافي يس كوكو
- 3- احمد مجدي وهبي جابر
- 4- راجي المجذوب دراج علي
- 5- صفاء محمد الياس محمد

ت: 249925627608

إشراف:

د. عهد محمد

## القسم الأول: البيانات الديمغرافية

هذا الجزء يتعلق بالبيانات الديمغرافية عن المستجيب، تعطي خلفية عامة عن خلفية وخبرة المستجيب، يرجى وضع علامة (√) على الإجابة التي تناسبك.

### 1- النوع

|        |         |
|--------|---------|
| أ- ذكر | ب- أنثى |
|        |         |

### 2- العمر

|              |                  |                  |                  |              |
|--------------|------------------|------------------|------------------|--------------|
| أ- أقل من 30 | ب- 30 وأقل من 40 | ج- 40 وأقل من 50 | د- 50 وأقل من 60 | هـ- 60 فأكثر |
|              |                  |                  |                  |              |

### 3- المؤهل

|          |                            |            |                |               |
|----------|----------------------------|------------|----------------|---------------|
| أ- ثانوي | ب- دبلوم (سنتين / 3 سنوات) | ج- الجامعي | د- فوق الجامعي | هـ- أخرى تذكر |
|          |                            |            |                |               |

### 4- التخصص

|               |        |                         |                     |           |
|---------------|--------|-------------------------|---------------------|-----------|
| إدارة الأعمال | محاسبة | دراسات إقتصادية ومصرفية | علوم هندسية و حاسوب | أخرى تذكر |
|               |        |                         |                     |           |

### 5- الوظيفة:

|             |               |             |             |                 |
|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------------|
| أ- مدير عام | ب- مدير إدارة | ج- مدير فرع | د- رئيس قسم | هـ- أخرى (تذكر) |
|             |               |             |             |                 |

### 6- الخبرة

|                 |                  |                  |                   |
|-----------------|------------------|------------------|-------------------|
| أ- 5 وأقل من 10 | ب- 10 وأقل من 15 | ج- 15 وأقل من 20 | د- أكثر من 20 سنة |
|                 |                  |                  |                   |

القسم الثاني البيانات الأساسية: اسئلة الاستبيان

ضع علامة (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك ضمن الخيارات الموضوعة.

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي

| الرقم | العبرة                                        | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | تعزز سياسات التحفيز رضا الموظفين.             |            |       |       |          |               |
| 2     | يساهم تقييم الأداء في تحقيق العدالة.          |            |       |       |          |               |
| 3     | يحسن التواصل الداخلي إدراك الموظفين لأدوارهم. |            |       |       |          |               |
| 4     | تزيد سياسات الترقيات الواضحة من رضا الموظفين. |            |       |       |          |               |
| 5     | توفر بيئة العمل الجيدة الاستقرار والرضا.      |            |       |       |          |               |

الفرضية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي في تعزيز الرضا الوظيفي بين الموظفين

| الرقم | البيان                                                                                               | اوافق بشدة | اوافق | محايد | لا اوافق | لا اوافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------|---------------|
| 1     | يساهم التفاعل الإيجابي بين إدارة الموارد البشرية والموظفين في تعزيز رضاهم عن بيئة العمل في الشركة.   |            |       |       |          |               |
| 2     | تؤدي إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحسين بيئة العمل، مما يزيد من رضا الموظفين في الشركة.         |            |       |       |          |               |
| 3     | يعزز دعم إدارة الموارد البشرية لتطوير المسار الوظيفي من شعور الموظفين بالرضا والولاء الوظيفي للشركة. |            |       |       |          |               |
| 4     | تؤدي سياسات إدارة الموارد البشرية العادلة إلى تعزيز ثقة الموظفين في الشركة، مما يرفع مستوى رضاهم.    |            |       |       |          |               |
| 5     | تسهم المزايا الوظيفية التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة المهنية                 |            |       |       |          |               |

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير ومستوى الرضا الوظيفي

| الرقم | البيان                                          | وافق بشدة | وافق | محايد | لاوافق | لاوافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------|-----------|------|-------|--------|-------------|
| 1     | تزيد فرص التدريب المستمرة من رضا الموظفين.      |           |      |       |        |             |
| 2     | يحسن التدريب مهارات الموظفين ويعزز رضاهم.       |           |      |       |        |             |
| 3     | تعكس الدورات التدريبية اهتمام الشركة بالموظفين. |           |      |       |        |             |
| 4     | يساعد التدريب على تحسين الأداء والرضا.          |           |      |       |        |             |
| 5     | يفتح التطوير آفاقاً جديدة داخل الشركة.          |           |      |       |        |             |

الفرضية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين ومستوى الرضا الوظيفي

|   |                                                         |  |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1 | يشعر الموظفون بالرضا عند تعيينهم وفق كفاءاتهم.          |  |  |  |  |  |
| 2 | تزيد معايير التوظيف العادلة من ثقة الموظفين.            |  |  |  |  |  |
| 3 | يتعزز الرضا عند توافق المهارات مع الوظيفة.              |  |  |  |  |  |
| 4 | تقلل عمليات التوظيف الجيدة من دوران العمالة.            |  |  |  |  |  |
| 5 | يساهم تعيين الموظفين المناسبين في خلق بيئة عمل متجانسة. |  |  |  |  |  |