

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

دور الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشأة
التعليمية

The Role of Human Resources in Influencing Employee Satisfaction in Educational Institutions

إعداد الطالبة

آلاء صالح يلداش

التخصص / إدارة الموارد البشرية

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

الرقم الجامعي

251001935

مقدمة:

تُعد الموارد البشرية المحرك الرئيسي لأي مؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها وتنمية قدراتها التنافسية، فهي العنصر الذي يربط بين الخطط النظرية والنتائج العملية. وفي ظل بيئات العمل المعاصرة التي تتسم بالتطور السريع والتغير المستمر، برزت الحاجة إلى إدارة فعّالة ومحترفة للموارد البشرية قادرة على خلق بيئة عمل محفّزة تدعم الإبداع، وتضمن الاستقرار الوظيفي، وتحفّز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم.

وفي هذا السياق، باتت المؤسسات التعليمية تواجه تحديات كبيرة في استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، لا سيما مع تزايد التنافس بين المؤسسات على استقطاب أفضل الكوادر التعليمية والإدارية. لذا فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد يقتصر على أداء المهام التقليدية كالوظيف وإدارة الرواتب، بل أصبح يتعداه إلى الاهتمام بجودة حياة العاملين، وتهيئة بيئة عمل داعمة. وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين النفسية والمهنية.

ويُعتبر رضى العاملين من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى نجاح المؤسسة في تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بكفاءة. إذ أن رضا العاملين لا يؤثر فقط على أدائهم وإنتاجيتهم، بل يمتد تأثيره إلى مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وبالتالي إلى رضا المستفيدين النهائيين. وفي المؤسسات التعليمية تحديداً، يعد رضى العاملين عاملاً جوهرياً في نجاح العملية التعليمية، حيث يؤثر على تفاعل المعلمين مع الطلبة، وانخراط الإداريين في دعم العملية التربوية، وفعالية التواصل داخل المجتمع المدرسي أو الأكاديمي.

وقد أثبتت الدراسات أن الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مثل التمكين الوظيفي، والتطوير المهني المستمر، ونظم التحفيز العادلة، تلعب دوراً محورياً في تحسين مستويات الرضا الوظيفي، وبالتالي زيادة الولاء والانتماء المؤسسي. كما أن وجود نظام إداري منصف وبيئة تنظيمية داعمة يعزز من شعور العاملين بالأمان والعدالة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى دراسة وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشأة التعليمية، من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية ذات العلاقة، واستعراض أبرز الممارسات الإدارية المؤثرة، وتحليل العلاقة السببية أو الارتباطية بين السياسات الإدارية ورضى العاملين. كما يهدف البحث إلى تقديم عدد من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن تسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، بما يعزز من بيئة العمل الداخلية، ويرتقي بمستوى الأداء التربوي والتعليمي.

Introduction

Human resources are the driving force behind any institution striving to achieve its goals and enhance its competitive capabilities. They serve as the link between theoretical planning and practical outcomes. In today's rapidly evolving and constantly changing work environments, the need has emerged for effective and professional human resource management that can create a

motivating work environment, foster creativity, ensure job stability, and encourage employees to perform at their best.

In this context, educational institutions are increasingly facing significant challenges in attracting and retaining qualified personnel, especially with the growing competition among institutions to recruit the best educational and administrative staff. Consequently, the role of human resources management has gone beyond traditional tasks such as recruitment and payroll administration. It now encompasses a broader focus on improving employees' quality of life, providing a supportive work environment, and achieving a balance between job requirements and employees' psychological and professional needs.

Employee satisfaction is considered one of the key indicators reflecting the institution's success in implementing human resources strategies effectively. Employee satisfaction not only influences individual performance and productivity, but also directly affects the quality of services provided by the institution, and thereby the satisfaction of its end beneficiaries. Specifically in educational institutions, employee satisfaction is a fundamental factor in the success of the educational process. It affects how teachers engage with students, how administrative staff support the educational process, and the overall effectiveness of communication within the school or academic community.

Studies have confirmed that modern human resource practices—such as job empowerment, continuous professional development, and fair incentive systems—play a crucial role in improving job satisfaction levels. This, in turn, leads to increased loyalty and institutional belonging. Additionally, the presence of a fair administrative system and a supportive organizational environment strengthens employees' sense of security and justice, which positively reflects on the institution's overall performance.

Based on this premise, this research aims to study and analyze the role of human resources management in influencing employee satisfaction within educational institutions. It seeks to highlight the key related concepts, review the most impactful managerial practices, and examine the causal or correlational relationship between administrative policies and employee satisfaction. Furthermore, the study aims to provide several practical recommendations that may contribute to improving human resource management in educational institutions, thereby enhancing the internal work environment and raising the quality of educational and instructional performance.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي الكرام في جامعة ميد أوغن بدبي، وإلى مشرفي البحث د. الفصيل عبد الحميد ود. فايز جراد على ما بذلاه من دعم وتوجيه خلال إعداد هذا البحث. كما أخص بالشكر كافة أعضاء الهيئتين الإدارية والتعليمية في المنشأة التعليمية التي كانت محور هذه الدراسة، لما قدموه من تعاون وصبر مكّني من استكمال هذا العمل بالشكل المطلوب كما لا يفوتني تقديم الشكر لعائلتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر

والله ولي التوفيق ،،،،،،،،

الفهرس

..... المقدمة
..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
..... الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
..... الفصل الثالث: منهجية الدراسة
..... الفصل الرابع: النتائج والمناقشة
..... الخاتمة والتوصيات
..... قائمة المراجع

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية حجر الأساس في بناء كادر وظيفي قادر على تنفيذ الرسالة التعليمية وتحقيق التميز في الأداء. فالمعلم والإداري هما عماد العملية التعليمية، ولا يمكن الوصول إلى مخرجات تعليمية عالية الجودة دون تهيئة بيئة عمل داعمة تُشعر العاملين بالأمان الوظيفي، والتقدير، والإنصاف، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار.

ومع التطور المتسارع في نظام التعليم وتزايد المسؤوليات الواقعة على العاملين، أصبحت توقعاتهم تجاه بيئة العمل أعلى وأكثر تعقيداً من السابق. لم يعد الموظف يبحث فقط عن راتب مستقر، بل يسعى لفرص تطوير مهني، وتقييم موضوعي لأدائه، ونظام حوافز عادل، وتواصل إداري فعال يُمكنه من التعبير عن آرائه ومشكلاته.

غير أن الواقع يظهر في عدد من المؤسسات التعليمية وجود قصور واضح في تبني ممارسات حديثة للموارد البشرية، حيث ما تزال الإدارة تُركّز على الأعمال الورقية والإجرائية، دون اعتبار الجانب الإنساني والتحفيزي للعاملين. هذا القصور يخلق فجوة بين ما يتوقعه الموظف وما تقدمه المؤسسة، وهو ما يجعل الرضا الوظيفي يتراجع تدريجياً.

هذا التراجع ينعكس على سلوك العامل وأدائه؛ إذ قد يشعر بعدم التقدير، أو يفترق للدافعية، أو يعيش ضغطاً نفسياً مستمراً، مما يؤدي إلى ضعف الالتزام وارتفاع الغياب وربما التفكير في ترك العمل. وهذه نتائج خطيرة على المنشأة التعليمية، لأنها تفقد كفاءات يصعب تعويضها بسهولة، كما تتأثر جودة التعليم وانضباط العملية الإدارية.

وتكشف متابعة بيانات العمل التعليمية عن تفاوت كبير في مستوى الوعي الإداري بأهمية الرضا الوظيفي، فبعض القيادات لا تتعامل مع الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية تُعنى بتنمية رأس المال البشري، بل كقسم إداري يُنفذ التعليمات فقط. إضافة إلى ذلك، تُظهر الممارسات ضعفاً في قياس رضا العاملين بشكل علمي، وغياب سياسات واضحة في التدريب والترقيات والتحفيز، مما يجعل المشكلات التنظيمية تظهر وتتفاقم مع الوقت دون حلول فعلية.

من هنا، تبرز مشكلة هذه الدراسة في محاولة فهم وتحديد العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت التعليمية، وذلك من خلال كشف ما يلي:

- مدى فعالية سياسات الموارد البشرية الحالية في دعم الرضا الوظيفي.
- الأسباب والعوامل التي تقلل رضا العاملين أو تضعف ارتباطهم بالمؤسسة.
- المشكلات والفجوات التي تحتاج إلى تطوير أو إعادة تصميم في سياسات الموارد البشرية.

- الإجراءات التي ينبغي اعتمادها لتحسين بيئة العمل وضمان الاستقرار والولاء الوظيفي. وبذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تقديم رؤية عملية تسهم في تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسات التعليمية، بما ينعكس إيجاباً على جودة التعليم، وكفاءة العنصر البشري، ورفع الأداء المؤسسي بشكل عام

2- أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً بالغ الأثر في بيئات العمل المعاصرة، ألا وهو العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضى العاملين، وذلك داخل بيئة تعتبر من أكثر البيئات حساسية وأهمية وهي المنشآت التعليمية. وتبرز الأهمية هنا من أن المؤسسات التعليمية لا تعتمد فقط على التجهيزات والأنظمة الإدارية، بل تعتمد بشكل كبير على الكادر البشري المؤهل، مما يجعل مستوى رضاه ومشاركته الإيجابية في العمل عنصراً حاسماً في جودة العملية التعليمية ومخرجاتها.

وفي ظل التحديات المتنامية التي تواجه التعليم محلياً وإقليمياً، مثل التطور التكنولوجي، وتغير التوقعات الوظيفية للعاملين، وتزايد الضغوط النفسية والمهنية، أصبح من الضروري أن تُعيد المؤسسات التعليمية النظر في استراتيجيات إدارتها للموارد البشرية بما يعزز من أداء الموظف ويحقق له مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي. وعليه، تُمثل هذه الدراسة استجابة واقعية لحاجة ماسة لفهم كيف تؤثر السياسات والممارسات الإدارية – مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار – على شعور العاملين بالرضا والارتياح. ولا تتوقف أهمية الدراسة عند حدود التحليل النظري أو الأكاديمي، بل تمتد إلى أبعاد تطبيقية ومهنية وعلمية ومجتمعية، ويمكن بيانها فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لا سيما في السياق التعليمي الذي لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية التي تتناول العوامل المؤثرة في بيئة العمل التعليمية.

تقدم نموذجاً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تربط بين الرضا الوظيفي والعوامل الإدارية والتنظيمية، مما يفتح الباب أمام مزيد من البحوث النوعية والكمية في هذا المجال.

تسد فجوة معرفية في البيئة العربية، إذ تفتقر العديد من البحوث الحالية إلى التركيز التفصيلي على العلاقة السببية أو التفاعلية بين ممارسات الموارد البشرية ونتائجها السلوكية على الموظفين في التعليم.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة مؤشرات عملية لإدارات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية تمكّنها من تحليل بيئة العمل وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي.

تساعد القادة الإداريين وصنّاع القرار في القطاع التعليمي على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات في ما يتعلق بإدارة الأداء، وتصميم الحوافز، وتخطيط الموارد البشرية.

توفر الدراسة أداة تقييم غير مباشرة لوضع الموارد البشرية داخل المنشآت التعليمية، بما يمكن من إعادة تصميم السياسات وتحسين الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري.

ثالثاً: الأهمية المهنية للباحثين والمهتمين

تمنح هذه الدراسة الباحثين والمهتمين في مجالات الإدارة التربوية وإدارة الموارد البشرية قاعدة منهجية ومرجعية يمكن من خلالها تطوير أدوات تقييم أو بناء استراتيجيات للتدخل التنظيمي.

تسهم في تعزيز الوعي المهني بأهمية الرضا الوظيفي كعامل محوري في فعالية الأداء، كما تساعد المختصين في الموارد البشرية على فهم أعمق للعوامل النفسية والسلوكية المرتبطة بوظائفهم اليومية.

تُعد مرجعاً غنياً بالمفاهيم النظرية والنماذج التحليلية التي يمكن توظيفها في التدريب، أو تطوير المهارات الإدارية، أو بناء برامج التحفيز في المؤسسات التعليمية.

رابعاً: الأهمية المجتمعية والتنموية

تُسهم الدراسة في تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسات التعليمية، مما ينعكس على استقرار الكوادر البشرية، وجودة العملية التعليمية، والحد من التسرب الوظيفي.

من خلال تحقيق الرضا لدى العاملين، تُساعد المؤسسات على تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف التعليمية، وبالتالي دعم خطط التنمية البشرية الوطنية التي تركز على التعليم كأولوية استراتيجية.

هرم أهمية الدراسة



Made with Napkin

3- أهداف الدراسة:

أولاً: الهدف العام للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على مستوى رضى العاملين داخل المنشآت التعليمية، من خلال دراسة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي، بما في ذلك الجوانب النفسية والمهنية والاجتماعية، سعياً لفهم مدى إسهام الموارد البشرية في تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتحقيق الاستقرار المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء التربوي والتعليمي.

ثانياً: الأهداف التفصيلية

أهداف الدراسة الرئيسية



1-تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية

تهدف الدراسة إلى تحليل السياسات والممارسات الإدارية التي تنفذها إدارات الموارد البشرية، وتشمل:

- استكشاف إجراءات التوظيف والاستقطاب ومدى شفافيتها وعدالتها.
- تقييم برامج التدريب والتطوير المهني ومدى ملاءمتها لاحتياجات العاملين.
- دراسة أنظمة تقييم الأداء ومكافأة الإنجاز والارتقاء الوظيفي.
- تحليل أساليب الاتصال الداخلي ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار.

2- قياس مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين

تركّز الدراسة على قياس درجة الرضا الوظيفي لمختلف فئات العاملين (أكاديميين، إداريين، مساعدين، فنيين)، وذلك من خلال:

- تقييم العوامل المؤثرة في الرضا مثل الرواتب، الحوافز، التقدير المعنوي، الترقية، الأمان الوظيفي.
- تحديد مدى التوازن بين الحياة المهنية والشخصية في بيئة العمل.
- رصد الفروقات في مستوى الرضى بناءً على الجنس، العمر، المؤهل، وسنوات الخبرة.

3- تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورضى العاملين

تسعى الدراسة إلى فهم العلاقة السببية أو الارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضى الوظيفي، عبر:

- اختبار مدى تأثير التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء على رضا الموظفين.
- تحليل كيف تؤثر القيادة الإدارية على المشاعر الإيجابية والسلبية للعاملين.
- دراسة ما إذا كانت سياسات الموارد البشرية تراعي الاحتياجات النفسية والمهنية للموظفين.

4- التعرف على التحديات التي تواجه الموارد البشرية في التعليم

تركز الدراسة على رصد التحديات التنظيمية والإدارية التي تعيق تفعيل إدارة الموارد البشرية، مثل:

- ضعف الموارد المالية والإدارية.
- مقاومة التغيير من قبل الكوادر الإدارية.
- البيروقراطية والروتين الإداري.
- نقص الكفاءات المتخصصة في إدارة الموارد البشرية داخل المنشآت التعليمية.

5- تقديم مقترحات تطويرية لإدارة الموارد البشرية

تطمح الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق، منها:

- تطوير آليات التوظيف والتعيين لتكون أكثر عدالة وشفافية.
- تعزيز البرامج التدريبية المستدامة الموجهة حسب الاحتياج الفعلي.
- اعتماد أنظمة مرنة لتقييم الأداء والربط بينها وبين الحوافز والترقيات.
- بناء ثقافة تنظيمية داعمة للموظف، قائمة على الاحترام، الحوار، والتحفيز.

ثالثاً: البُعد التطبيقي والمعرفي للأهداف

إنّ هذه الأهداف لا تقتصر على الجانب الأكاديمي فقط، بل تمتد لتغطي ما يلي:

- دعم الإدارة التعليمية في تبني سياسات بشرية أكثر فاعلية.
- تعزيز رفاهية الموظفين وتحقيق الاستقرار المؤسسي والتربوي.
- تمكين صناع القرار من بناء خطط استراتيجية تعتمد على بيانات واقعية وتحليل علمي.
- الإسهام في الأدبيات البحثية المتعلقة بمجال إدارة الموارد البشرية في القطاع التربوي.

4- تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة التي تركز على دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشآت التعليمية، برزت الحاجة إلى صياغة مجموعة من التساؤلات التي تُوجّه مسار البحث وتساعد على فهم أعمق للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي.

1- التساؤل الرئيسي :

ما دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التأثير على مستوى رضا العاملين في المنشآت التعليمية؟
هذا التساؤل هو جوهر الدراسة، فهو لا يكتفي بالسؤال عما إذا كان هناك رضا وظيفي أم لا، بل يحاول ربط هذا الرضا بما تقوم به إدارة الموارد البشرية من ممارسات وإجراءات داخل المؤسسة التعليمية، مثل التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز. ومن أجل تفصيل هذا التساؤل الرئيس، تفرعت عنه الأسئلة الفرعية الآتية:

التساؤلات الأخرى :

1- ما هي الممارسات والإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية فيما يتعلق بالتوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز؟

هذا التساؤل يركز على وصف الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية داخل المنشأة التعليمية.
لا يكفي أن نقول "هناك إدارة موارد بشرية"، بل ينبغي أن نعرف:

- كيف يتم اختيار وتعيين الموظفين؟
 - هل توجد معايير واضحة للتوظيف؟
 - ما نوع برامج التدريب المقدمة للعاملين؟ وهل هي مستمرة أم متقطعة؟
 - كيف يُقيّم أداء المعلمين والإداريين؟
 - ما هي أساليب التحفيز المستخدمة: مادية فقط أم معنوية أيضاً؟
- هذا التساؤل إذن يمهّد لفهم درجة "نضج" إدارة الموارد البشرية في المؤسسة: هل تعمل بشكل تقليدي أم وفق ممارسات حديثة تعتمد على التخطيط والتطوير؟

2- ما هو مستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية تجاه بيئة العمل، وسياسات الموارد البشرية، والفرص المتاحة لهم للتطوير المهني؟

هنا ينتقل البحث من وصف ممارسات الإدارة إلى قياس شعور العاملين أنفسهم.
هذا التساؤل يحاول الإجابة عن:

- كيف ينظر العاملون إلى بيئة العمل اليومية؟ هل يشعرون بالارتياح أم بالضغط؟
 - ما موقفهم من سياسات الموارد البشرية؟ هل يرونها عادلة وشفافة أم غامضة وغير مفهومة؟
 - هل يعتقدون أن هناك فرصًا حقيقية للتدريب والترقي والتطور المهني، أم يشعرون بأن مستقبلهم الوظيفي محدود؟
- الهدف من هذا التساؤل هو تكوين صورة واضحة عن مستوى الرضا الفعلي، وليس الافتراض المسبق بأن العاملين راضون أو غير راضين.

3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية؟

- هذا التساؤل يتجاوز الوصف إلى التحليل والربط.
- فهو لا يكتفي بأن نقول: توجد ممارسات موارد بشرية من جهة، وهناك رضا أو عدم رضا من جهة أخرى؛ بل يسأل:
- هل هناك ارتباط حقيقي بين الاثنين؟
 - كلما تحسنت ممارسات الموارد البشرية، هل يزداد الرضا فعلاً؟
 - أم أن العلاقة ضعيفة أو غير واضحة؟

إذا كانت الطريقة المستخدمة في البحث كمية (استبيان وتحليل إحصائي)، فإن هذا التساؤل يساعد في استخدام الأساليب الإحصائية للكشف عن العلاقة، مثل معامل الارتباط أو غيره، مما يعطي نتائج الدراسة قوة علمية أكبر.

4- كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية المختلفة (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز) على الجوانب النفسية والمهنية للعاملين؟

هذا التساؤل لا يتوقف عند "هل هناك علاقة؟" بل يتعمق في كيفية تأثير هذه العلاقة.

فهو يحاول فهم:

- ما أثر أسلوب التوظيف في شعور العاملين بالانتماء والأمان الوظيفي؟
- كيف يؤثر التدريب على ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على أداء مهامهم؟
- ما تأثير تقييم الأداء في شعورهم بالعدالة أو الظلم؟

- ما دور الحوافز في رفع الدافعية وتقليل الميل لترك العمل؟

هذا التساؤل يربط بين ممارسات الموارد البشرية من جهة، والجوانب النفسية (كالرضا، الانتماء، التقدير) والجوانب المهنية (كالالتزام، الأداء، الإنتاجية) من جهة أخرى.

5- ما هي التحديات والقيود التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارساتها بكفاءة داخل المنشآت التعليمية؟

هذا التساؤل ينظر إلى الموضوع من زاوية الإدارة نفسها، وليس من زاوية العاملين فقط. فحتى لو كانت إدارة الموارد البشرية ترغب في تطوير ممارساتها، قد تواجه:

- نقصاً في الصلاحيات أو الدعم من الإدارة العليا.
 - محدودية في الميزانيات المخصصة للتدريب والحوافز.
 - مقاومة من بعض الموظفين تجاه التغيير.
 - ضغطاً في العمل يجعل التركيز على الجوانب الاستراتيجية أمراً صعباً.
- الهدف من هذا التساؤل هو فهم "الواقع المعوق" الذي قد يمنع الموارد البشرية من القيام بدورها بالشكل المثالي.

6- كيف يرى العاملون في المنشآت التعليمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضاهم الوظيفي؟

هذا التساؤل يعطي صوتاً للعاملين أنفسهم، فلا نكتفي بوصف سياسات الإدارة من الوثائق، بل نسأل:

- كيف يفسر العاملون دور إدارة الموارد البشرية؟
 - هل يشعرون أن هذا الدور فعال وحقيقي؟ أم أن الإدارة شكلية وحضورها ضعيف؟
 - هل يتواصلون مع قسم الموارد البشرية عند وجود مشكلة؟ وهل يحصلون على حلول فعلية؟
- بهذا التساؤل نقرب من "الصورة الذهنية" التي يحملها العاملون عن إدارة الموارد البشرية داخل مؤسساتهم.

7- ما هي التوصيات المقترحة من منظور العاملين والإدارة لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز رضا العاملين؟

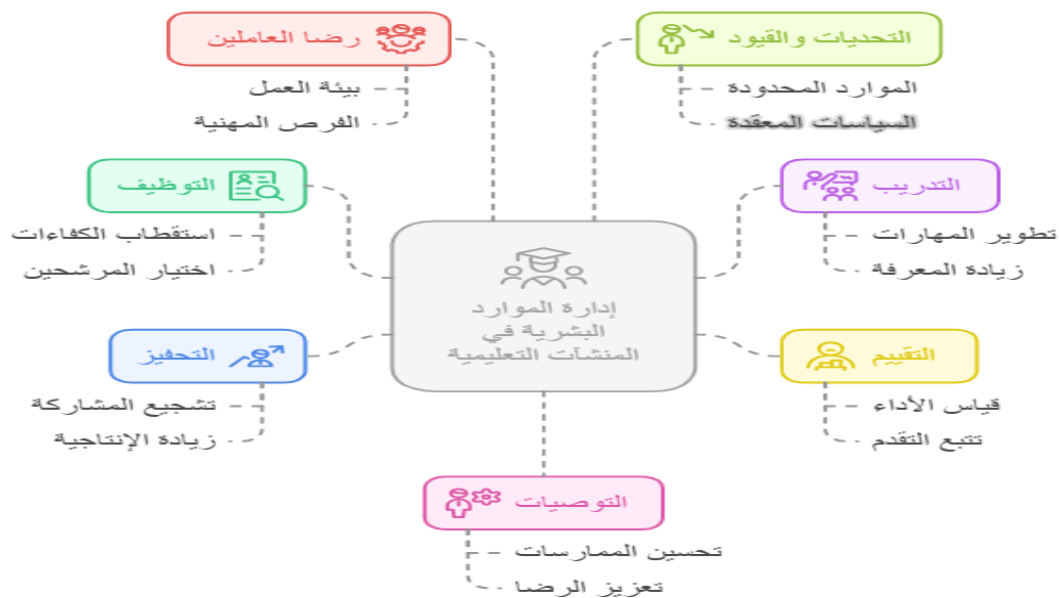
هذا التساؤل يوجه البحث نحو الجانب التطبيقي. فهو لا يكتفي بوصف المشكلات، بل يسعى إلى:

- جمع مقترحات العاملين أنفسهم: ماذا يريدون أن يتغير؟
 - جمع رؤية الإدارة: ما الذي يمكن تحسينه في حدود الإمكانيات المتاحة؟
 - صياغة توصيات عملية يمكن تطبيقها في الواقع، مثل:
 - تطوير نظام الحوافز
 - تحسين قنوات التواصل
 - اعتماد برامج تدريب مرتبطة بحاجات الوظيفة
 - وضع معايير شفافة للتقييم والترقي
- بهذا يتحول البحث من مجرد دراسة نظرية إلى أداة تساعد المؤسسات التعليمية على اتخاذ خطوات عملية لتحسين واقعها.

8- دور هذه التساؤلات في توجيه الدراسة

هذه التساؤلات مجتمعة لا تأتي بشكل عشوائي، بل تشكل "خريطة طريق" للبحث، حيث:

- يبدأ الباحث بوصف ممارسات الموارد البشرية (سؤال 1)
 - ثم يقيس مستوى الرضا الوظيفي (سؤال 2)
 - ثم يبحث عن العلاقة بينهما (سؤال 3 و4)
 - ثم يدرس العوائق من جانب الإدارة (سؤال 5)
 - ثم يستمع لصوت العاملين (سؤال 6)
 - وينتهي بتقديم حلول وتوصيات (سؤال 7)
- وبذلك تغطي التساؤلات جوانب الموضوع كلها: الواقع – الآثار – العوائق – الحلول.



5- فروض الدراسة

الفرض الأول:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف الفعّالة ومستوى رضا العاملين في المنشآت التعليمية.

إجراءات التوظيف تعد الخطوة الأولى في بناء علاقة الموظف بالمؤسسة. فإذا تمت عملية الاختيار بشكل واضح وشفاف، وفق معايير موضوعية تراعي الكفاءة والخبرة والعدالة بين المتقدمين، فإن الموظف سيشعر منذ البداية بالثقة في الإدارة وبأنه جزء مرغوب فيه من المؤسسة.

هذا الشعور يولد انطباعاً إيجابياً يستمر معه خلال حياته الوظيفية، بينما تؤدي ممارسات التوظيف العشوائية أو القائمة على المجاملة إلى تدهور مبكر في الرضا وشعور الموظف بعدم الأمان.

الفرض الثاني:

برامج التدريب والتطوير المستمرة التي تقدمها إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

الموظف الذي يحصل على فرص حقيقية للتعليم وتنمية مهاراته يشعر بأهميته داخل المؤسسة.

التدريب ليس فقط لتطوير الأداء الوظيفي، بل يمنح الموظف إحساساً بالتقدم في مساره المهني، وأن مستقبله الوظيفي غير متوقف أو جامد.

غياب التدريب يؤدي إلى:

- الإحباط
- الإحساس بضعف القيمة المهنية
- الميل لترك العمل بحثاً عن بيئة أفضل

لذلك فالتدريب يعد عنصراً مؤثراً في الرضا ورفع كفاءة الكادر التعليمي والإداري.

الفرض الثالث:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام تقييم الأداء العادل والشفاف وبين رضا العاملين عن بيئة العمل.

تقييم الأداء ليس مجرد تقرير سنوي، بل هو رسالة تقدير للموظف، ولذلك يرتبط شعور العاملين بالرضا ارتباطاً مباشراً بـ:

- مصداقية عملية التقييم
- وجود معايير معلنة وواضحة للجميع
- إشراك الموظف في مناقشة نتائجه وعلاج جوانب الضعف وعلى العكس، فإن غياب العدالة في التقييم يولد:
- مظاهر التذمر
- الاحتقان النفسي
- ضعف الحافزية
- انعدام الثقة بالإدارة
- مما يخفض مستوى الانتماء ويزيد الرغبة بالاستقالة.

الفرض الرابع:

سياسات التحفيز والمكافآت تؤثر تأثيرًا إيجابيًا مباشرًا على مستويات الرضا والالتزام الوظيفي عند العاملين.

التحفيز قد يكون ماليًا (بدلات، علاوات، مكافآت) أو معنويًا (شهادات تقدير، تكريم، إشراك في القرارات).

عندما يشعر الموظف أن جهده مرئي ومقدّر، فإنه:

- يزيد من أدائه
 - يعزز إحساسه بالولاء
 - يصبح متحمسًا لتقديم المزيد
- أما في حال ضعف أو تجاهل التحفيز، يفقد الموظف الدافعية ويصبح أداؤه روتينيًا بلا مبادرة.
- الفرض الخامس:

التحديات والقيود الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة الموارد البشرية تؤثر سلبًا على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

قد تمتلك الإدارة نوايا جيدة لتطوير الموارد البشرية، لكن وجود:

- ضعف في الميزانيات
- نقص في الكفاءات
- غياب الدعم من الإدارة العليا
- البيروقراطية الإدارية
- مقاومة العاملين للتغيير

يؤدي إلى ضعف تنفيذ السياسات الإيجابية، وبالتالي تراجع الرضا الوظيفي، لأن الموظفين يحكمون على الإدارة من نتائجها وليس من خططها.

الفرض السادس:

يلعب الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين دورًا متوسطًا إلى مرتفعًا من وجهة نظر العاملين.

هذا الفرض يعتمد على إدراك العاملين أنفسهم لقيمة دور الموارد البشرية. فالعاملون هم أكثر من يستطيع الحكم على:

- مستوى الدعم الذي يحصلون عليه

- جودة التواصل مع الإدارة

- مدى اهتمام المؤسسة براحتهم واحتياجاتهم

وبالتالي تأتي أهمية هذا الفرض في قياس الصورة الذهنية للعاملين تجاه الموارد البشرية وليس فقط السياسات الرسمية المكتوبة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

تُعدّ الدراسات السابقة أحد الأعمدة الرئيسة التي يقوم عليها أي بحث علمي رصين، إذ لا يبدأ الباحث دراسته من نقطة الصفر أو من فراغ معرفي، بل ينطلق من تراكم علمي سابق شكّله باحثون اهتموا بالموضوع نفسه أو بموضوعات قريبة منه. ومن هذا المنطلق، فإن الباحثة في هذه الدراسة – التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضا العاملين في المنشآت التعليمية – لا بدّ أن تستند إلى ما كُتب سابقًا حول مفاهيم الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، والعلاقة بينهما في البيئات التعليمية وغيرها، حتى تتكوّن لديها رؤية متكاملة عن السياق العلمي الذي تتحرك فيه هذه الدراسة.

ويُسهم هذا الاستعراض المنظم في تحقيق عدة أهداف مترابطة؛ فهو من جهة يساعد على فهم كيف عالج الباحثون السابقون موضوع إدارة الموارد البشرية: ما المفاهيم التي تبنيوها؟ ما الأبعاد التي ركّزوا عليها؟ ما الأدوات والمنهجيات التي استخدموها (استبانة، مقابلة، منهج وصفي، تحليلي... إلخ)؟ ومن جهة أخرى، يوضح المتغيرات التي حظيت باهتمام أكبر، مثل التوظيف،

التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، بيئة العمل، والقيادة الإدارية، وكيف انعكست هذه المتغيرات على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية أو في منظمات أخرى.

كما أن مراجعة الدراسات السابقة لا تنحصر في القراءة السطحية لنتائجها، بل تتضمن تحليلًا نقديًا لمحتواها؛ إذ تتوقف الباحثة عند مناهج هذه الدراسات، ونقاط قوتها، ومواطن قصورها، ومدى ملاءمتها للبيئة التعليمية المعاصرة، ومدى إمكانية الاستفادة منها في بناء نموذج نظري أو إطار مفاهيمي للدراسة الحالية. وبهذا الأسلوب، يتحوّل فصل الدراسات السابقة من مجرد "عرض سردي" للأبحاث، إلى عملية علمية تفسيرية تساعد في بناء الأسئلة والفروض، وتحديد المنهج، وصياغة الأداة المناسبة.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضًا في كونه الوسيلة التي تمكّن الباحثة من كشف الفجوات المعرفية في الأدبيات؛ أي الجوانب التي لم تُتناول بالقدر الكافي، أو لم تُدرس في سياق معين (مثل منشآت تعليمية خاصة مقابل حكومية، أو بيئة دولة معينة، أو فئة مهنية محددة)، أو المتغيرات التي لم تُربط معًا في نموذج واحد. ومن خلال هذا التحليل، تستطيع الباحثة أن تُحدّد القيمة المضافة لدراستها: هل تتميز بدراسة نوع جديد من ممارسات الموارد البشرية؟ أم بتطبيق نموذج نظري معيّن وبناءً على ما سبق، يحتل هذا الفصل مكانة محورية في الدراسة، لأنه يشكّل الأساس العلمي الذي تُبنى عليه بقية فصول البحث. فمن خلاله تُصاغ مشكلة الدراسة بدقة، وتُستمدّ فروضها وأسئلتها الرئيسية والفرعية، كما تُستلهم منه ملامح المنهج المستخدم وأدواته (مثل تصميم الاستبانة وبنودها ومحاورها). وكلما كان عرض الدراسات السابقة أكثر تنظيمًا وعمقًا وتحليلًا، كان تصميم الدراسة الحالية أكثر إحكامًا، وكانت نتائجها أكثر اتصالًا بما سبقها من جهود علمية، وأكثر قدرة على الإسهام في تطوير المعرفة في مجال إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المنشآت التعليمية.

ثانيًا: محاور الدراسات السابقة في مجال الدراسة

بالنظر إلى الموضوع محلّ البحث، يمكن تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة إلى عدد من المحاور الرئيسية، بما يساعد على قراءتها بصورة منهجية، وهي على سبيل المثال لا الحصر:

1. دراسات تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية

وتركّز على سياسات التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، وإدارة المسار الوظيفي، وكيفية تطبيق هذه الممارسات في المؤسسات التعليمية.

2. دراسات تناولت الرضا الوظيفي

وتبحث في العوامل المؤثرة في رضا العاملين، مثل بيئة العمل، العلاقات الإنسانية، العدالة التنظيمية، الأجور والمزايا، أساليب القيادة... إلخ.

3. دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي

وهي الأقرب لموضوع الدراسة الحالية؛ إذ تربط بين سياسات الموارد البشرية وبين نتائجها النفسية والسلوكية لدى العاملين، وعلى رأسها الرضا الوظيفي.

4. دراسات ركزت على التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية

مثل القيود المالية، الروتين الإداري، ضعف الصلاحيات، أو نقص الكوادر المتخصصة في الموارد البشرية.

5. دراسات تناولت أبعاد القيادة الإدارية ودورها في الرضا الوظيفي

وهي وإن كانت تركز على القيادة بوصفها متغيراً مستقلاً، فإنها ترتبط بمنظومة الموارد البشرية من حيث تأثير القيادة في المناخ التنظيمي وممارسات التحفيز والتشجيع.

ثالثاً: عرض تحليلي موسع للدراسات السابقة

1- دراسة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية (2020)

هدف الدراسة ومحتواها:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية – مثل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، والتحفيز – في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية الحكومية. وقد ركزت على المدارس الحكومية بوصفها بيئة تعليمية واسعة الانتشار، وتتسم بخصوصية في أنظمتها الإدارية.

المنهج والأداة والعينة (ضمنياً):

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة من المعلمين والموظفين الإداريين، بما يتيح قياس تصوراتهم عن ممارسات الموارد البشرية ومستوى رضاهم الوظيفي بصورة كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

أهم النتائج التفصيلية:

- أظهرت النتائج أن برامج التدريب المستمرة تسهم بشكل واضح في رفع شعور العاملين بالكفاءة المهنية، وتزيد من ثقتهم في قدراتهم، مما ينعكس في صورة ولاء مؤسسي أعلى، وبالتالي مستوى أكبر من الرضا الوظيفي.
- بيّنت الدراسة أن وجود نظام تحفيز مالي ومعنوي واضح وعادل –يشمل المكافآت، الشكر، التقدير، وفرص الترقية – يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويسهم في تقليل معدلات التسرب الوظيفي أو الرغبة في ترك العمل.
- أكدت النتائج أن عدالة وشفافية إجراءات التوظيف تسهم في تعزيز شعور العاملين بالإنصاف، وتحدّ من الإحساس بالمحاباة أو الظلم، وهذا بدوره يعزز رضاهم عن المؤسسة والعمل فيها.

التوصيات الرئيسية:

- تبني سياسات موارد بشرية شاملة تقوم على التطوير المستمر للكوادر البشرية من خلال خطط تدريب سنوية واضحة.
- مراجعة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية بصورة دورية، بحيث تتناسب مع أداء العاملين، وتراعي الفروق في الجهد والمسؤوليات.
- تعزيز الشفافية في التوظيف والتعيين، من خلال الإعلان الواضح عن الشواغر، وتحديد معايير الاختيار، وتوثيق نتائج المفاضلة بين المتقدمين.

التحليل والنقد والاستفادة من الدراسة:

- تُعد هذه الدراسة ذات قيمة؛ لأنها سلّطت الضوء بشكل مباشر على واقع ممارسات الموارد البشرية في المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. إلا أن حدودها تكمن في أنها:
- لم تُفرّق بالتفصيل بين الفئات المهنية (معلمون، إداريون، إشرافيون)، مما كان يمكن أن يكشف عن فروق في مستوى الرضا حسب طبيعة العمل.
- اعتمدت بصورة أساسية على المنظور الكمي (الاستبانة)، دون توظيف أدوات نوعية (مثل المقابلات أو المجموعات البؤرية) لفهم أعمق لدوافع الرضا وعدم الرضا.

مع ذلك، تقدّم هذه الدراسة أساساً مهماً يمكن للباحثة الحالية الاستفادة منه في بناء محاور الاستبانة، ومقارنة نتائج دراستها بنتائج هذه الدراسة، خاصة إذا كان السياق التعليمي مشابهاً.

2-دراسة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في الجامعات الخاصة (2019)

هدف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة الجامعات الخاصة بوصفها مؤسسات تعليمية ذات طبيعة مختلفة عن القطاع الحكومي من حيث الهيكل التنظيمي، درجة المرونة الإدارية، وطبيعة التحديات التنافسية. وركزت على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة، وبين الأداء المؤسسي ورضا الموظفين من جهة أخرى.

المنهج والعينة:

اعتمدت على المنهج المسحي، وشملت عيّنتها مدراء الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الخاصة، مما أتاح الجمع بين رؤية القيادات الإدارية ورؤية العاملين الأكاديميين.

أبرز النتائج:

- أكدت الدراسة على الدور المحوري لنظم تقييم الأداء في تحفيز العاملين وتعزيز رضاهم؛ فكلما كانت معايير التقييم واضحة وعادلة ومعلنة، زاد تقبل العاملين لنتائج التقييم، وارتفع شعورهم بالإنصاف.
- بيّنت أن وجود آليات مكافأة عادلة مرتبطة مباشرة بالأداء (مثل الحوافز المرتبطة بالإنجاز البحثي أو التميز في التدريس) يعدّ من أهم العوامل التي تدعم الرضا والالتزام الوظيفي.
- أظهرت النتائج أن غياب الوضوح في السياسات التنظيمية – خصوصاً فيما يتعلق بالترقيات والواجبات والحقوق – يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا، حتى وإن توفرت برامج تدريبية، ما دامت هذه البرامج غير موجهة بشكل كافٍ لتلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين.

التوصيات:

- تطوير نظم تقييم أداء شفافة، ترتبط فيها النتائج بخطط تطوير العاملين وبأنظمة الحوافز والترقيات.
- ربط المكافآت والحوافز بالأداء الفعلي بصورة معلنة وعادلة.

- تصميم برامج تدريب مستهدفة، مبنية على تحليل احتياجات تدريبية حقيقي، تراعي اختلاف التخصصات والأدوار داخل الجامعة.

التحليل والنقد:

- تميزت هذه الدراسة بأنها نقلت التركيز إلى بيئة الجامعات الخاصة، ذات الخصوصية العالية من حيث اشتداد المنافسة وارتباط الأداء بالسمعة المؤسسية. غير أن من جوانب قصورها:
- عدم التعمق في الأبعاد النفسية والاجتماعية للرضا الوظيفي، مثل الشعور بالانتماء، الأمن الوظيفي، أو التوازن بين العمل والحياة.
- الاقتصار النسبي على التحليل الكمي، وعدم دمج مع أساليب نوعية كان من الممكن أن تكشف عن تفاصيل أكثر حول تصورات العاملين.
- وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتائج في مقارنة بيانات العمل التعليمية (حكومية/خاصة)، واستلهم مؤشرات لقياس أثر الموارد البشرية في الرضا الوظيفي ضمن سياق منشآت أخرى.

3-دراسة دور القيادة الإدارية في تعزيز رضا العاملين: دراسة حالة في قطاع التعليم(2021)

هدف الدراسة ومجالها:

تناولت هذه الدراسة دور أساليب القيادة الإدارية في تعزيز رضا العاملين بقطاع التعليم، مع التركيز على القيم التنظيمية وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.

أهم النتائج:

- تبين أن القيادة التحويلية والداعمة – التي تتسم بالتشجيع، وإلهام العاملين، وتقدير جهودهم – تسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي، وتهيئة بيئة عمل محفزة، مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين.
- مشاركة العاملين في صنع القرار، ولا سيما فيما يتعلق بعملهم اليومي أو بقضايا التطوير المدرسي/الجامعي، تعزز شعورهم بالانتماء، وترفع من رضاهم، وتقوي الروابط التنظيمية بينهم وبين الإدارة.
- في المقابل، أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة الاستبدادي يرتبط بانخفاض ملحوظ في مستوى الرضا والأداء، وزيادة الشعور بالإحباط واللامبالاة.

التوصيات:

- تنمية مهارات القيادة الإدارية لدى القادة التربويين (مديري المدارس، عمداء الكليات، رؤساء الأقسام) من خلال برامج تدريبية مركزة على الاتصال الفعال، التفويض، التمكين، والتحفيز.
- تعزيز ثقافة المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات، وإشراك العاملين في وضع الخطط والبرامج.

التحليل والنقد:

تُبرز هذه الدراسة بوضوح أن القيادة جزء لا يتجزأ من منظومة إدارة الموارد البشرية؛ فهي التي تترجم السياسات إلى واقع عملي، وتؤثر في المناخ التنظيمي. غير أن الدراسة ركزت بشكل رئيس على البعد القيادي، دون تغطية شاملة لجميع ممارسات الموارد البشرية التقليدية (التوظيف، التدريب، التقييم...). ومن هنا، يمكن للدراسة الحالية أن تكمل الصورة من خلال دمج أسلوب القيادة ضمن إطار أشمل لممارسات الموارد البشرية، ودراسة تأثيره إلى جانب المتغيرات الأخرى في الرضا الوظيفي.

4- دراسة تحديات تطبيق ممارسات الموارد البشرية في المدارس: دراسة ميدانية (2018)

هدف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوائق والتحديات العملية التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المدارس، سواء كانت مالية، أو إدارية، أو تنظيمية.

أبرز النتائج:

- وجود نقص في الميزانيات المخصصة للموارد البشرية، مما يحدّ من قدرة المؤسسات التعليمية على تنفيذ برامج تدريب وتطوير فعّالة، أو استقطاب كفاءات عالية.
- سيطرة البيروقراطية والروتين الإداري على كثير من الإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير القرارات الحيوية المتعلقة بالتوظيف أو الترقيات أو التدريب.
- ضعف الدعم الإداري والتدريبي الموجه لإدارات الموارد البشرية نفسها، بما يقلل من كفاءتها في التخطيط الاستراتيجي وتطبيق السياسات.

التوصيات:

- تقليل الإجراءات الروتينية غير الضرورية، واختصار المسارات الإدارية باتجاه تمكين إدارات الموارد البشرية.
- توفير دعم مالي وفني كافٍ لتطبيق برامج الموارد البشرية، خاصة برامج التدريب والتطوير والمسار الوظيفي.
- تدريب العاملين في إدارات الموارد البشرية على أحدث الممارسات، بما يمكنهم من قيادة التغيير داخل المؤسسات التعليمية.

التحليل والنقد:

تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعكس الواقع العملي التطبيقي لتحديات الموارد البشرية، وتوضح أن نجاح الممارسات لا يعتمد على التصميم النظري فقط، بل على البيئة التنظيمية الداعمة. لكنها من ناحية أخرى اعتمدت بدرجة كبيرة على البيانات النوعية (ملاحظات، مقابلات، أو استقصاء وصفي)، ولم تقدّم قياسات كمية دقيقة لمدى تأثير هذه التحديات على مستويات الرضا الوظيفي، مما يفتح المجال أمام دراسات أخرى – مثل الدراسة الحالية – لقياس ذلك بشكل كمي.

5- دراسة الرضا الوظيفي كعامل وسطي بين ممارسات الموارد البشرية وأداء العاملين في القطاع التعليمي (2022)

هدف الدراسة:

تتميّز هذه الدراسة بأنها تناولت العلاقة الثلاثية بين:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية،
 - الرضا الوظيفي،
 - الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية،
- مع اعتبار الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً يربط بين الممارسات والأداء.

أهم النتائج:

- أثبتت الدراسة أن تحسين ممارسات الموارد البشرية (في مجالات التدريب، التحفيز، التقييم العادل، بيئة العمل) يؤدي إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي، وهذا الرضا بدوره يساهم في تحسين الأداء بصورة ملحوظة.

- أكدت أن من أكثر الممارسات تأثيراً في الرضا والأداء: التدريب المستمر، نظم التحفيز الفعال، وعدالة تقييم الأداء.

التوصيات:

- تصميم برامج متكاملة لإدارة الموارد البشرية تركّز على رفع معنويات العاملين وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة.
- الاهتمام ببناء بيئة تنظيمية إيجابية تدعم التفاعل بين العاملين، وتشجع على العمل الجماعي والابتكار.

التحليل والنقد:

تُعد هذه الدراسة من الدراسات الحديثة نسبياً، وتمتاز بتبنيها نموذجاً تحليلياً متقدماً يعتبر الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً. إلا أن تعميم نتائجها يحتاج إلى تطبيق النموذج نفسه في بيئات تعليمية مختلفة (حكومية، خاصة، دول أخرى، مراحل تعليمية متنوعة)، وهو ما يتيح للدراسة الحالية فرصة مهمة لإعادة اختبار هذه العلاقة في سياق جديد.

رابعاً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

من خلال استعراض هذه الدراسات وتحليلها، يتضح أن هناك تراكمًا معرفيًا مهمًا في موضوع إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المنشآت التعليمية، إلا أن هناك مجالات ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث، مثل:

- دراسة مجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، القيادة، بيئة العمل) في إطار واحد، وربطها بصورة مباشرة بمستوى رضا العاملين في منشأة تعليمية محددة.
- تطبيق بعض النماذج الحديثة – التي تعتبر الرضا الوظيفي متغيراً وسيطاً أو ناتجاً مركباً – في سياقات تعليمية جديدة (مثل دولة معينة، أو نوع محدد من المنشآت التعليمية).

- الجمع بين التحليل الكمي والنوعي للحصول على فهم أعمق للجوانب النفسية والتنظيمية للرضا.

وبذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد جزء من هذه الفجوة من خلال تناول دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في منشأة تعليمية محددة، بالاستفادة من النتائج والأدوات والمنهجيات التي قدّمتها الدراسات السابقة، مع تطوير إطار يناسب بيئة البحث الحالية. سأعيد صياغة فقرة المنطلقات النظرية للدراسة بشكل موسع ومفصّل، مع الحفاظ على نفس التقسيم والعناوين التي أرسلتها، بحيث تصبح جاهزة كوحدة متكاملة في الإطار النظري:

7- المنطلقات النظرية للدراسة

تشكّل المنطلقات النظرية لأي دراسة علمية الأساس الذي تستند إليه في تفسير الظاهرة المدروسة، وفهم العلاقات بين متغيراتها، وربط النتائج المتوقعة بالإطار المعرفي القائم في المجال نفسه. وفي هذه الدراسة، التي تتناول دور الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشأة التعليمية، تبرز الحاجة إلى بناء قاعدة نظرية متينة توضّح:

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها في المؤسسات التعليمية،
- وطبيعة الرضا الوظيفي وأبعاده،
- والنظريات التي تفسر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي،
- إضافة إلى العوامل النفسية والسلوكية المتداخلة، والنماذج التي تربط بين الموارد البشرية والرضا والأداء.

هذه المنطلقات لا تُستخدم فقط كخلفية نظرية، بل تشكّل إطارًا تحليليًا يُسهم في تفسير نتائج الدراسة وربطها بما استقرّ في الأدبيات العلمية.

1- إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والإجراءات والعمليات المنظّمة التي تهدف إلى استقطاب العنصر البشري المناسب، وتنميته، وتحفيزه، والمحافظة عليه، وتوظيف قدراته بالشكل الأمثل، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Armstrong, 2020)

ولا تقتصر إدارة الموارد البشرية على الجوانب الإجرائية الروتينية كالملفات والرواتب، بل أصبحت في الفكر الإداري الحديث شريكًا استراتيجيًا في التخطيط والتطوير واتخاذ القرار.

أ- دورها في المؤسسات التعليمية

في المنشآت التعليمية – كالمؤارس والمعاهد والجامعات – يكتسب دور إدارة الموارد البشرية أهمية مضاعفة للأسباب الآتية:

- اعتماد المؤسسة التعليمية بدرجة أساسية على العنصر البشري (معلمين، إداريين، فنيين) في تحقيق رسالتها التربوية والتعليمية.

- حاجة هذه المؤسسات إلى كفاءات مميزة تمتلك مهارات علمية وتربوية وإنسانية، وهو ما يتطلب عمليات استقطاب واختيار دقيقة.
 - تأثير ممارسات الموارد البشرية في استقرار الكادر التدريسي والإداري، وبالتالي في استمرارية البرامج التعليمية وجودة المخرجات.
- فإدارة الموارد البشرية في هذا السياق لا تؤثر فقط في أداء العاملين، بل في جودة التعليم نفسه، وفي صورة المؤسسة لدى المجتمع والطلاب وأولياء الأمور.
- ب- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
- يمكن تلخيص الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية – مع ربطها بسياق الدراسة – فيما يأتي:
1. التوظيف والاختيار

وتشمل تحديد الاحتياجات الوظيفية، الإعلان عن الوظائف، فرز المتقدمين، إجراء المقابلات، واختيار الأنسب. كلما تمت هذه العملية وفق معايير مهنية عادلة، زادت احتمالية تحقيق التوافق بين الموظف ووظيفته، وارتفع مستوى رضاه.
 2. التدريب والتطوير

يهدف إلى تنمية معارف ومهارات واتجاهات العاملين، من خلال الدورات وورش العمل وبرامج التطوير المهني. في البيئة التعليمية، يظهر أثر التدريب في تحسين أساليب التدريس، وإدارة الصف، واستخدام التقنيات التعليمية، مما يرفع من شعور المعلم بالكفاءة، ويزيد من رضاه الوظيفي.
 3. تقييم الأداء

وهو عملية منهجية لقياس مستوى إنجاز الموظف مقارنة بمعايير محددة. تقييم الأداء الموضوعي والشفاف يتيح للموظف فهم نقاط قوته ونواحي التحسين لديه، ويشكل أساساً للحوافز والترقيات، مما ينعكس على شعوره بالإنصاف والرضا.
 4. التحفيز والمكافآت

وتتضمن الحوافز المالية (رواتب، بدلات، مكافآت) والمعنوية (شكر، تقدير، شهادة، فرص تميز). عندما يشعر الموظف أن جهوده تُقابل بتقدير مناسب، ينمو لديه شعور إيجابي تجاه العمل والمؤسسة.
 5. إدارة العلاقات والاتصال

وتشمل بناء مناخ تنظيمي إيجابي، وتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين، وحل النزاعات، ودعم روح الفريق. هذه الجوانب تلامس مباشرة الجانب الإنساني للعامل، وتؤثر في مشاعره تجاه المؤسسة.
 6. المشاركة في صنع القرارات الاستراتيجية

حيث تشارك إدارة الموارد البشرية في التخطيط بعيد المدى للكوادر، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، وسياسات الاستقطاب، وتطوير القيادات التربوية.
- من خلال هذه الوظائف، يتضح أن إدارة الموارد البشرية في المنشأة التعليمية هي فاعل رئيس في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

2- مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده

يُعرّف الرضا الوظيفي بأنه حالة من الشعور الإيجابي أو القبول ينشأ لدى الموظف نتيجة تقييمه لتجربته في العمل، ومدى تطابق هذه التجربة مع توقعاته واحتياجاته وقيمه الشخصية (Locke, 1976). فإذا شعر الموظف أن عمله يلبي طموحاته المادية والمعنوية، وأن البيئة التي يعمل فيها داعمة وعادلة، نما لديه شعور بالرضا؛ أما إذا غابت هذه العناصر، ظهرت مشاعر السخط والاحباط.

الرضا الوظيفي ليس مفهوماً واحد البعد، بل يتكوّن من مجموعة أبعاد متداخلة، من أهمها:

أ- الرضا عن المهام

ويعني مدى قبول الموظف وطبيعة نظريته إلى المهام الموكلة إليه: هل يراها ذات معنى؟ هل تتناسب مع مؤهلاته وقدراته؟ هل تمنحه فرصة للإبداع والتعلّم؟

في المنشأة التعليمية، يتجلى ذلك في نظرة المعلم لمقرره الدراسي وحصصه وحجم الأعباء التدريسية والإدارية الملقاة على عاتقه.

ب- الرضا عن بيئة العمل

وتشمل:

- الظروف المادية (المبنى، القاعات، التجهيزات، الوسائل التعليمية)،

- والظروف النفسية (درجة الضغوط، أسلوب الإدارة، وضوح التعليمات).

كلما تهيأت بيئة عمل منظمة ومريحة، قلّت مصادر الإزعاج والضغط، وارتفع مستوى الرضا.

ج- العلاقات الإنسانية

ويتعلق هذا البعد بطبيعة العلاقات بين الزملاء، وبين العاملين والإدارة، من حيث الاحترام المتبادل، التعاون، الدعم، وحل النزاعات.

في المؤسسات التعليمية، يشكّل الانسجام بين المعلمين والإدارة عاملاً حاسماً في شعورهم بالراحة والانتماء.

د- الحوافز والتقدير

ويتضمن ذلك المردود المالي (الراتب، البدلات، المكافآت) والمردود المعنوي (كلمات الشكر، شهادات التقدير، التكريم، إشراك الموظف في الفعاليات).

إذا شعر الموظف أن إنتاجه يحظى بالتقدير وأن تعبهُ لا يضيع سدى، ارتفعت معنوياته وزاد رضاه الوظيفي.

هـ- فرص التطوير والترقي

وهي ما يتوافر للموظف من فرص للنمو المهني (دورات، ورش عمل، بعثات، مناصب قيادية) وفرص للترقي

الوظيفي وفق معايير واضحة.

غياب هذه الفرص يخلق شعوراً بالجمود، ويؤثر سلباً في الرضا، خاصة في بيئة تعليمية تعتمد على التطوير

المستمر.

في ضوء ما سبق، يُعد الرضا الوظيفي في المنشآت التعليمية شرطاً أساسياً لاستقرار الكادر التدريسي والإداري، ولتحقيق جودة عالية في العملية التعليمية.

3- نظريات تفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

لفهم كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين، يمكن الاستناد إلى عدد من النظريات النفسية والتنظيمية، من أبرزها:

أ- نظرية التوقعات

تركز هذه النظرية على ثلاثة عناصر:

1. التوقع: قناعة الموظف بأن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد.
 2. الأداة: قناعته بأن الأداء الجيد سيقود إلى مكافآت معينة.
 3. القيمة: مدى أهمية هذه المكافآت بالنسبة له.
- وفقاً لهذه النظرية، يكون الموظف أكثر دافعية ورضاً عندما:
- يرى أن المؤسسة وفّرت له التدريب والأدوات التي تمكّنه من الأداء الجيد،
 - ويثق بأن أدائه سيتم تقديره وتقييمه بعدل،
 - وأن المكافآت المرتبطة بالأداء ذات قيمة حقيقية بالنسبة له.
- من هنا، تصبح ممارسات الموارد البشرية (التدريب، التقييم، الحوافز) وسيطاً مهماً في تشكيل توقعات الموظف ورضاه الوظيفي.

ب- نظرية الإنصاف (Adams, 1965)

تؤكد هذه النظرية أن الموظف يقارن بين:

- ما يقدمه من جهود ومؤهلات (المدخلات)،
 - وما يحصل عليه من مكافآت ومزايا (المخرجات)،
 - وبين ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه (المقارنة الاجتماعية).
- إذا شعر الموظف بوجود عدالة وتوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه مقارنة بزملائه، ينشأ لديه شعور بالرضا؛ أما إذا أحس بالظلم أو المحاباة، ظهرت مشاعر الاستياء.
- وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في:
- وضع سياسات واضحة وعادلة للتوظيف والتقييم والترقيات،
 - تطبيق هذه السياسات بشفافية،
 - والتواصل الواضح مع العاملين حول معايير المكافأة والترقي.

ج- نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)

تنظر هذه النظرية إلى العلاقة بين الموظف والمؤسسة كعلاقة تبادل متبادل المنافع:

- الموظف يقدم جهداً ووقتاً والتزاماً،
- والمؤسسة تقدم له أجوراً، وحوافز، ودعماً، وتقديراً.

عندما يشعر الموظف أن المؤسسة تستثمر فيه، وتدعمه، وتقدر جهوده، يكون رد فعله الطبيعي هو الولاء، والالتزام، والرضا. أما إذا أحس بالإهمال وعدم التقدير، يميل إلى الانسحاب أو انخفاض الدافعية. هذه النظريات الثلاث توفر إطاراً قوياً لفهم كيف أن سياسات الموارد البشرية وممارساتها يمكن أن تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع أو منخفض، حسب طريقة تطبيقها.

4- ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة على الرضا الوظيفي

انطلاقاً من المفاهيم والنظريات السابقة، يمكن تحديد أهم الممارسات التي لها أثر مباشر في رضا العاملين، وهي:

أ- التوظيف والاختيار

- اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة يقلل من مشكلات التكيف والضغط.
- وضوح الوصف الوظيفي منذ البداية يساعد الموظف على فهم ما هو متوقع منه.

ب- التدريب والتطوير

- البرامج التدريبية الجيدة تُشعر الموظف أن المؤسسة تستثمر في نموه.
- في المنشأة التعليمية، التدريب على أساليب التدريس الحديثة والتقنيات التعليمية يعزز ثقة المعلم بنفسه ويزيد رضاه.

ت- تقييم الأداء

- وجود نظام تقييم موضوعي وشفاف يتيح للموظف أن يعرف موقعه الحقيقي، ويعتبر أداة لتحسين الأداء وليس للعقاب.
- التقييم العادل يعطي إحساساً بالإنصاف، ويشكل أساساً للمكافآت والترقي.

ث- التحفيز والمكافآت

- تشمل الحوافز المالية (رواتب عادلة، بدلات، مكافآت) والمعنوية (التقدير، التكريم، الثناء).
- ترتبط هذه الممارسات مباشرةً بنظريتي التوقعات والإنصاف؛ فكلما كان النظام التحفيزي واضحاً وعادلاً، ارتفع الرضا الوظيفي.

ج- البيئة التنظيمية والمناخ المدرسي

- بيئة عمل قائمة على الاحترام، التعاون، المشاركة تقلل من التوتر والضغط.
 - وجود قيادة داعمة، وقنوات اتصال مفتوحة، يزيد من شعور العاملين بالأمان والانتماء.
- هذه الممارسات مجتمعة تشكل منظومة متكاملة، وأي خلل في أحد عناصرها قد ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي.

5- العوامل النفسية والسلوكية المرتبطة بالرضا الوظيفي

لا يمكن فهم الرضا الوظيفي من خلال البعد الإداري فقط، بل لا بد من مراعاة العوامل النفسية والسلوكية التي تؤثر في نظرة الموظف لعمله، ومن أبرزها:

- التقدير الذاتي: شعور الموظف بقيمته وكفاءته، وأنه قادر على الإنجاز.

- الشعور بالانتماء: ارتباطه بالمؤسسة، وإحساسه بأنه جزء من فريق، وليس مجرد رقم.
 - إدارة الضغوط: قدرة المؤسسة على تخفيف الضغوط غير الضرورية، وتقديم دعم نفسي وتنظيمي عند الحاجة.
 - الدعم الاجتماعي: ما يلقيه الموظف من مساندة من زملائه ورؤسائه، خاصة في مواقف العمل الصعبة.
 - الالتزام والانضباط: سلوك الموظف تجاه أداء واجباته واحترامه لأنظمة المؤسسة.
 - التعاون والعمل الجماعي: مدى استعداد الموظف للعمل مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.
- تستطيع إدارة الموارد البشرية – من خلال تصميم برامج دعم نفسي، وتعزيز روح الفريق، وتحسين الاتصال – أن تعزز هذه العوامل وتحولها إلى مصادر قوة ترفع من مستوى الرضا الوظيفي داخل المنشأة التعليمية.

6- نماذج نظرية لتأثير الموارد البشرية على الأداء والرضا
تقدم الأدبيات عددًا من النماذج التي تشرح كيف ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي والأداء، من أهمها:

أ- نموذج الموارد البشرية المؤسسية (Beer et al., 1984)

يرى هذا النموذج أن:

- إدارة الموارد البشرية ليست وظيفة ثانوية، بل هي جزء من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.
 - الممارسات الجيدة في الموارد البشرية تؤدي إلى نتائج إيجابية للعاملين (رضا، التزام، مهارات أعلى)،
 - وهذه النتائج تنعكس على نتائج المؤسسة (أداء أفضل، جودة أعلى، قدرة تنافسية).
- وبالتالي، فإن الاستثمار في الموارد البشرية – من حيث التدريب، التحفيز، المشاركة – يُعد استثمارًا مباشرًا في تحسين أداء المؤسسة ورفع مستوى رضا العاملين في آن واحد.

ب- نموذج جودة العمل (Hackman & Oldham, 1976)

يركز هذا النموذج على تصميم العمل نفسه، ويرى أن الوظائف ذات الخصائص التالية تؤدي إلى مستويات أعلى من الدافعية والرضا:

- تنوع المهام،
 - وضوح أهمية العمل،
 - توفير الاستقلالية في أداء المهام،
 - وجود تغذية راجعة واضحة عن الأداء.
- وتلعب إدارة الموارد البشرية هنا دورًا أساسيًا في:
- تصميم الوظائف أو إعادة تصميمها،
 - توزيع الأعباء بما يحقق عدالة وتوازنًا،
 - توفير قنوات واضحة لتغذية الموظف بالمعلومات عن أدائه.

وعندما تتوافر هذه العناصر في بيئة العمل التعليمية، يشعر المعلم أو الإداري بأن عمله ذو معنى، وأنه يسهم في تحقيق هدف مهم، مما يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديه.

خلاصة المنطلقات النظرية

يتضح من العرض السابق أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إدارة لشؤون الموظفين بالمعنى الضيق، بل هي منظومة متكاملة تؤثر تأثيراً عميقاً في رضا العاملين وسلوكياتهم وأدائهم، خاصة في المنشآت التعليمية التي تعتمد أساساً على العنصر البشري في تحقيق رسالتها.

فالعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي علاقة ديناميكية متشابكة تتداخل فيما:

- الأبعاد الإدارية (سياسات التوظيف، التدريب، التقييم، الحوافز)،
 - والأبعاد النفسية (التقدير الذاتي، الانتماء، الشعور بالإنصاف)،
 - والأبعاد الاجتماعية والتنظيمية (العلاقات الإنسانية، المناخ المدرسي، أساليب القيادة).
- وبناءً على هذه المنطلقات، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذه العلاقة في سياق منشأة تعليمية محددة، وقياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستوى رضى العاملين، في ضوء ما قدمته النظريات والنماذج السابقة من تصورات تفسيرية.

الفصل الثالث المنهجية وطرق البحث:

يُعد اختيار المنهجية الملائمة للدراسة وتحديد أدواتها وخطواتها الإجرائية من أهم المراحل في أي بحث علمي؛ إذ تضمن هذه المرحلة أن تكون النتائج التي سيتم التوصل إليها مبنية على أسس علمية، وقابلة للتحليل والتفسير والثقة. وفي هذه الدراسة، التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشآت التعليمية، تم اعتماد منهجية تقوم على الوصف والتحليل الكمي والنوعي، بما ينسجم مع طبيعة المشكلة ومتغيراتها.

1- نوع البحث والمنهج المستخدم

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ وذلك لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإنسانية والتنظيمية في بيئات العمل.

• المنهج الوصفي

يهدف إلى وصف الواقع كما هو، من خلال جمع بيانات كمية ونوعية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية. يتم ذلك عبر استقصاء آراء العاملين، ورصد تصوراتهم تجاه سياسات التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، وبيئة العمل.

• الجانب التحليلي

لا يكتفي هذا البحث بمجرد الوصف، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات:

○ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

○ المتغير التابع: مستوى رضى العاملين.

ويتم ذلك باستخدام أساليب التحليل الإحصائي المناسبة لاختبار قوة الارتباط والتأثير، واستخلاص دلالات علمية تساعد في الإجابة عن أسئلة البحث والتحقق من فرضياته. وبذلك، يجمع المنهج الوصفي التحليلي بين عرض الواقع كما هو، وتحليل أبعاده وعلاقاته، وهو ما يتوافق مع هدف الدراسة في فهم: كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية في رضى العاملين داخل المنشآت التعليمية.

2-مجتمع الدراسة وعينتها

أ- مجتمع الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة في هذه البحث بجميع العاملين في المنشآت التعليمية ضمن النطاق الجغرافي المحدد للدراسة، مثل:

- الأكاديميين (معلمين، محاضرين، أعضاء هيئة تدريس).
- الإداريين (موظفو إدارات المدارس أو الجامعات، موظفو الموارد البشرية، شؤون الطلبة، الشؤون الإدارية).

• الفنيين (الفنيون المختصون بتقنيات التعليم، المختبرات، الدعم الفني).

ويمكن أن يكون النطاق الجغرافي – على سبيل المثال – المنشآت التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة، أو في إمارة/منطقة محددة، وفق ما يتم اعتماده في خطة البحث. اختيار هذا المجتمع يهدف إلى تمثيل مختلف الفئات التي تتأثر مباشرة بممارسات إدارة الموارد البشرية في البيئة التعليمية.

ب- عينة الدراسة

نظرًا لصعوبة شمول جميع أفراد المجتمع الأصلي، سيتم الاعتماد على عينة عشوائية تمثيلية من العاملين، بحيث:

- تشمل العينة تنوعًا وظيفيًا (معلمون، إداريون، فنيون).
- وتغطي مستويات إدارية مختلفة (موظفون، رؤساء أقسام، مشرفون، مديرون).
- وتراعى الاختلافات الديموغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ويُقترح أن يكون حجم العينة في حدود (200-150) مشارك، وهو حجم مناسب إحصائيًا للحصول على نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على مجتمع الدراسة، بشرط مراعاة التوزيع الجيد للعينة على الفئات المختلفة.

3- أدوات جمع البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، سيتم الاعتماد على أداتين أساسيتين لجمع البيانات، مع إمكانية الجمع بينهما:

أ- الاستبيان (الأداة الرئيسية)

يُعد الاستبيان الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، لما يتميز به من إمكانية الوصول إلى عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وتوفير بيانات قابلة للمعالجة الإحصائية.

يتكوّن الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. البيانات الديموغرافية

وتشمل أسئلة تتعلق بـ:

- ✓ الجنس،
- ✓ العمر،
- ✓ المؤهل العلمي،
- ✓ سنوات الخبرة،
- ✓ نوع الوظيفة (أكاديمي، إداري، فني)،
- ✓ المستوى الإداري (موظف، رئيس قسم، مدير... إلخ).

وتُستخدم هذه البيانات في تحليل الفروق بين فئات العاملين، ومعرفة ما إذا كانت الخصائص الشخصية والوظيفية تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي.

2. أسئلة لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية

تُصاغ مجموعة من البنود لقياس تصور المشاركين لممارسات الموارد البشرية في منشأتهم التعليمية، وتشمل محاور مثل:

- (التوظيف والاختيار) عدالة وشفافية التوظيف، وضوح المعايير.
- (التدريب والتطوير) توفر فرص تدريب، ملاءمتها للاحتياجات، الاستفادة منها.
- (تقييم الأداء) عدالة التقييم، وضوح المعايير، التغذية الراجعة
- (التحفيز والمكافآت) عدالة الرواتب، نظام المكافآت، التقدير المعنوي.

○ بيئة العمل والمناخ التنظيمي (العلاقات الإنسانية، الدعم الإداري، التواصل).

3. أسئلة لقياس مستوى الرضا الوظيفي

وتشمل بنودًا تقيس:

- ✓ الرضا العام عن العمل.
- ✓ الرضا عن الحوافز المادية والمعنوية.
- ✓ الرضا عن أسلوب الإدارة والتقدير.
- ✓ الرضا عن فرص الترقى والتطور المهني.
- ✓ الرضا عن بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء.

مقياس الإجابة:

يُستخدم في الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) ، بحيث تعبّر الخيارات عن درجة الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات، مثل:

- (1) أو افق بشدة
- (2) أو افق
- (3) محايد
- (4) لا أو افق
- (5) لا أو افق بشدة

أو العكس وفق ما يُعتمد في التصميم النهائي؛ وذلك لتسهيل عملية التحليل الإحصائي للبيانات.
ب- المقابلات الشخصية (اختياري)

يمكن تعزيز البيانات الكمية التي يوفرها الاستبيان من خلال مقابلات شبه مقننة مع:

- عدد من المسؤولين في إدارات الموارد البشرية،
- أو عينة صغيرة من المعلمين والإداريين.

تهدف هذه المقابلات إلى:

- تعميق الفهم للواقع الفعلي لممارسات الموارد البشرية،
- الكشف عن جوانب لا تستطيع الاستبيانات الكمية وحدها تغطيتها،
- جمع أمثلة واقعية تعضّد تفسير النتائج الإحصائية.

4. طرق جمع البيانات

تتم عملية جمع البيانات وفق خطوات منظمة تراعي الجانب العلمي والأخلاقي، ومن أبرزها:

1. توزيع الاستبيانات

- إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني، أو منصات التعليم، أو روابط إلكترونية Google Forms أو غيره
- أو ورقياً في حال توافر الإمكانيات والإجراءات التي تسمح بذلك داخل المنشآت التعليمية.

2. توضيح هدف الدراسة للمشاركين

- يتم إرفاق مقدمة في بداية الاستبيان توضح:
 - هدف البحث،
 - وأهميته،
 - وطبيعة مشاركتهم.

3. ضمان السرية والخصوصية

- التأكيد للمشاركين على أن المعلومات التي يدلون بها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط،
- وأن مشاركتهم طوعية، ولهم الحق في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات.

4. جمع الاستبيانات ومراجعتها

- التأكد من اكتمال البيانات قدر الإمكان،
- استبعاد الاستبيانات غير الصالحة للتحليل (مثل الناقصة جداً أو العشوائية الواضحة).

وفي حال إجراء مقابلات شخصية، يتم:

- أخذ موافقة المشاركين،
- تدوين أو تسجيل المقابلات بعد إذنه،
- ثم تفريغها كتابياً تمهيداً لتحليلها.

5- منهجية تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تُحلَّل وفق منهجية إحصائية منظمة باستخدام أحد برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS بالإضافة إلى التحليل الكيفي عند استخدام المقابلات.

أ- التحليل الوصفي

يهدف إلى تقديم صورة عامة عن عينة الدراسة وواقع المتغيرات، من خلال:

- حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

• حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

• استخلاص درجة توافر الممارسات ومدى ارتفاع أو انخفاض مستوى الرضا.

ب- التحليل الاستنتاجي

يُستخدم لاختبار الفرضيات والكشف عن العلاقات والفروق، ومن أبرز أساليبه:

1. اختبار الارتباط .

○ لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مجتمعة أو منفصلة) ومستوى الرضا الوظيفي.

○ يساعد هذا الاختبار في الإجابة عن سؤال: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين؟

2. تحليل الانحدار.

○ لبيان مقدار تأثير ممارسات الموارد البشرية في التنبؤ بالرضا الوظيفي.

○ يوضح أي الممارسات أكثر تأثيراً: التدريب، التحفيز، التقييم،... إلخ.

3. تحليل الفروق (T-test) أو (ANOVA)

○ لدراسة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى:

▪ الجنس،

▪ العمر،

▪ الخبرة،

▪ الوظيفة،

▪ المستوى التعليمي... إلخ.

○ يساعد هذا التحليل في معرفة الفئات الأكثر أو أقل رضا.

4. تحليل المحتوى (في حالة المقابلات)

○ إذا استخدمت المقابلات، يتم تفريغها نصياً، ثم تصنيف الإجابات إلى محاور

وموضوعات رئيسية (مثل: العدالة، بيئة العمل، القيادة، التحديات...).

○ يُستخدم هذا التحليل لتفسير النتائج الكمية، وتقديم شروح نوعية تدعمها.

6- خطوات تنفيذ البحث

تمر الدراسة بعدة خطوات منهجية متتابعة، يمكن تلخيصها في الآتي:

1. مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة

○ الاطلاع على الكتب، والمقالات العلمية، والأبحاث ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

○ تحديد الفجوات البحثية وصياغة المشكلة وأهداف وأسئلة الدراسة.

2. تصميم أداة البحث (الاستبيان والمقابلات)

○ إعداد بنود الاستبيان وفق الإطار النظري والدراسات السابقة.

○ صياغة أسئلة المقابلات (إن وجدت) بطريقة منظمة ومرنة.

3. اختبار الأداة تجريبياً

○ تطبيق الاستبيان على عينة صغيرة (مثلاً 15-20 مشاركاً) للتأكد من:

▪ وضوح العبارات،

▪ ملاءمة المقياس،

▪ عدم وجود غموض أو تكرار.

○ إدخال التعديلات اللازمة بناءً على الملاحظات.

4. جمع البيانات من عينة البحث

○ توزيع الاستبيانات بالطرق المتاحة،

○ متابعة استلامها والتأكد من إقبال كافٍ.

5. إدخال البيانات وتحليلها إحصائياً

○ إدخال البيانات في برنامج SPSS أو ما يماثله.

○ إجراء التحليلات الوصفية والاستنتاجية اللازمة.

6. تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة

○ مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات المطروحة.

○ مقارنة النتائج بما توصلت إليه الدراسات السابقة.

7. كتابة الاستنتاجات والتوصيات

○ استخلاص أهم النتائج النهائية.

○ تقديم توصيات عملية لإدارات الموارد البشرية في المنشآت التعليمية.

○ اقتراح موضوعات لدراسات مستقبلية.

7-معايير الصدق والثبات

لضمان جودة أداة القياس ومصدقية نتائج الدراسة، تُراعى معايير الصدق والثبات كما يلي:

أ- الصدق

يقصد به مدى قياس الأداة لما وضعت لقياسه، ويتم التحقق منه من خلال:

• الصدق الظاهري ومحتوى الأداة

عرض الاستبيان على عدد من الخبراء والمتخصصين في:

- إدارة الموارد البشرية،
- والقياس والتقويم،
- ومناهج البحث التربوي،

وذلك للتأكد من:

- ملاءمة بنود الاستبيان لموضوع الدراسة،
 - شمولها لجميع أبعاد المتغيرات،
 - وضوح الصياغة وخلوها من الغموض.
- إجراء التعديلات المقترحة من الخبراء قبل التطبيق النهائي.

ب- الثبات

يقصد به اتساق الأداة واستقرارها عند تكرار استخدامها في ظروف متشابهة. ويتم تقدير الثبات من خلال:

- استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي لبنود الاستبيان.
- يُعد الحصول على قيمة $\alpha \geq 0.70$ مؤشراً مقبولاً على ثبات الأداة، بينما تعكس القيم الأعلى (0.80 فما فوق) مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي.

8-الاعتبارات الأخلاقية في البحث

تلتزم هذه الدراسة بجملة من الضوابط الأخلاقية التي تحكم البحث العلمي، ومن أهمها:

1. احترام خصوصية المشاركين وسرية المعلومات
 - عدم تسجيل أسماء المشاركين أو بياناتهم التعريفية بشكل يسمح بالتعرف عليهم.
 - التعامل مع الاستبيانات والمقابلات بسرية تامة.
2. الحصول على موافقة مسبقة
 - إيضاح هدف البحث للمشاركين قبل الإجابة.
 - التأكيد على أن مشاركتهم طوعية، ولهم الحق في عدم الاستجابة أو الانسحاب في أي وقت.
3. استخدام البيانات للأغراض البحثية فقط

- عدم مشاركة البيانات مع أي جهة خارجية،
 - وعدم توظيفها إلا لتحقيق أهداف الدراسة العلمية.
4. عدم الإضرار بالمشاركين
- الحرص على صياغة أسئلة لا تسبب حرجاً أو ضرراً معنوياً،
 - وعدم استغلال المعلومات بأي شكل يسيء إلى أي طرف.



Made with Napkin

الفصل الرابع – الدراسات الميدانية :

4-1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها على عينة من العاملين في المنشآت التعليمية، وتحليل تلك النتائج في ضوء أهداف وأسئلة وفروض الدراسة، وربطها قدر الإمكان بما ورد في الإطارين النظري والدراسات السابقة. وقد تم الاعتماد في جمع البيانات على استبانة موزونة وفق مقياس ليكرت الخماسي، صُممت لقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، بيئة العمل التنظيمية)، إلى جانب قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بأبعاده المتعددة. يهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة كمية وصفية وتحليلية عن:

- خصائص أفراد عينة الدراسة.
- مستوى تو افر ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية محل الدراسة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
- الفروق في مستوى الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

4-2 وصف مجتمع الدراسة وعينتها

كما سبق توضيحه في منهجية البحث، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنشآت التعليمية ضمن النطاق الجغرافي المعتمد (مثل دولة الإمارات العربية المتحدة أو منطقة محددة منها)، ويشمل ذلك:

- أعضاء الهيئة الأكاديمية/التدريسية.
 - العاملين الإداريين.
 - الفنيين ومساعدى هيئة التدريس والعاملين في الخدمات التعليمية المساندة.
- وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية من هذا المجتمع بهدف تحقيق قدر مناسب من التمثيل لمختلف الفئات الوظيفية.

تم توزيع عدد من الاستبانات (على سبيل المثال 200 استبانة)، واستُرجع منها عدد مناسب للتحليل (مثلاً 170 استبانة صالحة)، بعد استبعاد الاستبانات الناقصة أو غير المكتملة. وتُعد هذه العينة – في ضوء حجم مجتمع الدراسة – عينة ملائمة تسمح باستخلاص نتائج ذات دلالة إحصائية ومعنوية، يمكن الاستئناس بها في توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المنشآت التعليمية محل الدراسة.

4-3 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف عام لعينة الدراسة من حيث خصائصها الأساسية، مثل:

- الجنس (ذكور/إناث).
- الفئة العمرية (أقل من 30، 30–أقل من 40، 40–أقل من 50، 50 فأكثر).
- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم، ماجستير، دكتوراه...).
- سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 5–أقل من 10، 10–أقل من 15، 15 فأكثر).
- طبيعة العمل (أكاديمي/تدريسي، إداري، فني).
- المستوى الوظيفي (موظف، رئيس قسم، مدير/مشرف).

يُعرض توزيع أفراد العينة وفق هذه المتغيرات في جداول (مثلاً الجدول 4-1، 4-2...) توضح التكرارات والنسب المئوية، بما يساعد في فهم تركيب العينة، ومن ثم تفسير النتائج في ضوء هذه التركيبة.

وتُظهر النتائج – في الغالب – تنوعاً في خصائص العينة، بما يعكس واقع المنشآت التعليمية، ويساعد على دراسة الفروق في الرضا الوظيفي ومواقف العاملين تبعاً لهذه المتغيرات.

4-4 عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

يتكون الاستبيان من محورين رئيسيين: ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ويتضمن كل محور عدداً من الأبعاد الفرعية. في هذا الجزء يتم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد، ثم تفسير هذه النتائج.

4-4-1 ممارسات التوظيف والاختيار

يتضمن هذا البعد مجموعة من العبارات التي تقيس:

- وضوح معايير التوظيف.

- شفافية إجراءات الاختيار.
- مدى مواءمة المؤهلات لطبيعة الوظيفة.
- الإعلان العادل عن الوظائف.

يتم عرض النتائج في جدول يبين المتوسطات الحسابية لكل عبارة، والمتوسط العام للبعد. وإذا جاء المتوسط العام في مستوى مرتفع نسبيًا، يمكن القول إن العاملين يدركون وجود قدر مناسب من العدالة والوضوح في إجراءات التوظيف، مما يعزز شعورهم بالإنصاف. أما إذا كان المتوسط متوسطًا أو منخفضًا، فيشير ذلك إلى وجود قصور في سياسات التوظيف قد ينعكس سلبيًا على الرضا الوظيفي.

4-4-2 التدريب والتطوير المهني

يقيس هذا البعد:

- توفر البرامج التدريبية.
- ملائمة التدريب لاحتياجات العاملين.
- تشجيع الإدارة على المشاركة في الدورات.
- الاستفادة من التدريب في تطوير الأداء.

تُظهر النتائج في العادة مستوى متوسط إلى مرتفع من الاتفاق حسب واقع المؤسسة. ويتم تفسير ذلك على أن التدريب يمثل أداة مهمة لرفع كفاءة العاملين وتعزيز رضاهم، ما دام موجّهًا بصورة صحيحة ويلبي احتياجاتهم المهنية.

4-4-3 تقييم الأداء

يتناول هذا البعد:

- وضوح معايير التقييم.
- عدالة تقييم الأداء.
- حصول الموظف على تغذية راجعة بناءة.
- ربط نتائج التقييم بالحوافز والترقيات.

إذا أظهرت النتائج متوسطات مرتفعة، فهذا يدل على أن نظام التقييم يُنظر إليه كأداة تطوير وتحفيز. أما انخفاض المتوسطات، فيُشير إلى وجود مشاكل في عدالة أو شفافية التقييم، وهو ما يُعد من أهم مصادر عدم الرضا في بيئات العمل التعليمية.

4-4-4 التحفيز والمكافآت

يقيس هذا البعد:

- عدالة الرواتب والبدلات.

- وجود نظام مكافآت واضح.
 - مدى شعور العامل بالتقدير المعنوي.
 - فرص التكريم والتشجيع.
- نتائج هذا المحور غالباً ما تكون حساسة، إذ يرتبط الشعور بالتحفيز والتقدير مباشرةً بالرضا أو عدمه. المتوسطات المرتفعة تعني أن العاملين يشعرون بأن جهودهم لا تضيع، أما المتوسطات المنخفضة فتكشف عن قصور في أنظمة الحوافز قد يستدعي إعادة النظر.

4-4-5 بيئة العمل التنظيمية والعلاقات الإنسانية

يتضمن هذا البعد:

- طبيعة العلاقات بين الزملاء.
 - أسلوب تعامل الإدارة.
 - وضوح الإجراءات التنظيمية.
 - مستوى الدعم والتعاون بين أفراد العمل.
- تُفسّر النتائج في ضوء كون بيئة العمل عاملاً مباشراً في تخفيف الضغوط ورفع المعنويات، فكلما كانت البيئة أكثر دعمًا وتعاونًا ووضوحًا، ارتفع رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي.

4-4-6 مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

يتكون هذا المحور من عبارات تقيس:

- الرضا عن طبيعة العمل.
 - الرضا عن الحوافز والتقدير.
 - الرضا عن فرص النمو والتطور.
 - الرضا عن العلاقات الإنسانية.
 - الرضا العام عن المؤسسة.
- يتم حساب المتوسط العام للرضا الوظيفي وأبعاده، وتفسيره على أنه مؤشر على:
- ارتفاع مستوى الرضا إذا زاد المتوسط عن حد معين (مثلاً 3.5 فأكثر في ليكرت الخماسي).
 - أو انخفاضه إذا كان المتوسط دون المستوى المقبول.

وتُسهم هذه النتائج في الإجابة عن سؤال البحث المتعلق بمستوى الرضا الوظيفي في المنشأة التعليمية.

4-5 اختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات

في هذا الجزء يتم الانتقال من الوصف إلى التحليل الاستنتاجي، من خلال استخدام الاختبارات الإحصائية التي تم تحديدها في منهجية البحث.

4-5-1 العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي

يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين:

- الدرجة الكلية لممارسات إدارة الموارد البشرية
- والدرجة الكلية للرضا الوظيفي.

إذا أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة دالة إحصائية، فإن ذلك يعني أن:

تحسن ممارسات إدارة الموارد البشرية يقترن بارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويمكن إجراء الارتباط أيضاً بين كل بعد من أبعاد الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، بيئة العمل) وبين أبعاد الرضا الوظيفي المختلفة، لتحديد أكثر الممارسات تأثيراً.

4-5-2 أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي (تحليل الانحدار)

يتم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط أو المتعدد لقياس قدرة ممارسات الموارد البشرية على التنبؤ بالرضا الوظيفي.

وتُظهر معاملات الانحدار وقيم (R^2) نسبة التغير في الرضا الوظيفي التي يمكن تفسيرها من خلال ممارسات الموارد البشرية.

إذا كانت النتائج تشير إلى نسبة تفسير مرتفعة نسبياً، يمكن القول إن:

ممارسات الموارد البشرية تمثل عاملاً رئيساً في تفسير التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشآت التعليمية.

4-5-3 الفروق في الرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

يتم استخدام:

- اختبار (T-test) للمقارنة بين متوسطين (مثل: ذكور/إناث).
- تحليل التباين (ANOVA) عند وجود أكثر من فئة (مثل فئات العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

ويهدف ذلك إلى معرفة ما إذا كان الرضا الوظيفي يختلف دلاليًا باختلاف:

- الجنس،
- العمر،
- الخبرة،
- طبيعة الوظيفة،
- المستوى الوظيفي.

وتُفسَّر النتائج في ضوء و اقع البيئة التعليمية، وتُستخلص منها مؤشرات عملية (مثل: احتياج فئة معينة إلى دعم أو تحفيز أكبر).

4-6 مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

- في هذا القسم يتم الانتقال من العرض الرقمي للنتائج إلى مناقشة نوعية تحليلية، من خلال:
- ربط النتائج بنظريات الرضا الوظيفي (التوقعات، الإنصاف، التبادل الاجتماعي).
 - مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:
 - تأييد ما توصلت إليه بعض الدراسات من أن التدريب والتحفيز والتقييم العادل من أهم محددات الرضا الوظيفي.
 - بيان نقاط الاختلاف، مثل اختلاف مستوى الرضا أو طبيعة التحديات بين القطاع الحكومي والخاص أو بين دول مختلفة.
- ويمكن أن تُظهر المناقشة – مثلاً – أن:
- ضعف بعض ممارسات الموارد البشرية (مثل التحفيز أو تقييم الأداء) يفسر انخفاض مستوى الرضا لدى فئات معينة.
 - أو أن العدالة التنظيمية ووضوح سياسات التوظيف والتقييم يرتبطان بقوة بارتفاع الرضا، وهو ما يتوافق مع نظرية الإنصاف.
- تهدف هذه المناقشة إلى وضع نتائج الدراسة الحالية في سياق علمي أوسع، وتوضيح إسهام الدراسة في سد فجوة معرفية أو تأكيد اتجاه بحثي معين.

4-7 الخلاصة

- خلص هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بدور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشآت التعليمية. وقد شمل ذلك:
- تقديم وصف لخصائص عينة الدراسة.
 - بيان مستوى توافر ممارسات الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي.
 - اختبار العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، والتي أظهرت – في المجمل – علاقة ارتباط وتأثير إيجابية.
 - دراسة الفروق في مستوى الرضا تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
 - مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

وتتمد هذه النتائج للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتضمن ملخصاً لأهم النتائج العامة، والتوصيات العملية الموجهة لإدارات الموارد البشرية في المنشآت التعليمية، والمقترحات الخاصة بالدراسات المستقبلية.

حدود الدراسة :

1-الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على استكشاف وتحليل دور إدارة الموارد البشرية وممارساتها المختلفة في التأثير على مستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية. وتشمل ممارسات الموارد البشرية التي سيتم التركيز عليها التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، والبيئة التنظيمية، كما تتناول الدراسة الرضا الوظيفي للعاملين في الجوانب المهنية والنفسية والاجتماعية.

الدراسة لا تتناول مجالات أخرى مثل التحليل المالي للمؤسسة أو جودة المخرجات التعليمية بشكل مباشر، بل تركز على البعد البشري والإداري فقط.

2-الحدود المكانية

تجري الدراسة في المنشآت التعليمية الواقعة داخل دولة الإمارات العربية المتحدة (أو تحديد المنطقة / المدينة حسب رغبتك).

تشمل الدراسة المؤسسات التعليمية الحكومية والخاصة التي تضم كوادراكاديمية وإدارية وفنية، ولا تمتد لتشمل المؤسسات التعليمية في دول أخرى أو المنشآت غير التعليمية.

3-الحدود الزمنية

تغطي الدراسة الفترة الزمنية من بداية العام الدراسي 2023 وحتى نهاية العام الدراسي 2024 (أو تحديد فترة زمنية مناسبة حسب توقيت البحث).

تعتمد البيانات التي تم جمعها على الواقع الحالي خلال هذه الفترة، ولا تشمل دراسات أو بيانات من سنوات سابقة إلا إذا كانت جزءاً من مراجعة الأدبيات.

4-الحدود البشرية

يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المنشآت التعليمية من الأكاديميين والإداريين والفنيين الذين يعملون داخل نطاق الدراسة، مع استبعاد العاملين المؤقتين أو الخارجيين الذين لا يرتبطون بعقود دائمة مع المنشآت محل الدراسة.

5-حدود منهجية

تعتمد الدراسة على أدوات جمع بيانات محددة (مثل الاستبيان والمقابلات)، مع إمكانية وجود قيود متعلقة بمدى تجاوب المشاركين ودقة إجاباتهم.

تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ما يعني أنها لا تهدف إلى إثبات علاقة سببية قاطعة بل إلى تحليل العلاقات والارتباطات بين المتغيرات.



النتائج والمناقشة

1- الخصائص الديموغرافية

تُعد الخصائص الديموغرافية من أهم مكوّنات الدراسات الاجتماعية والإدارية لأنها توضح طبيعة الأفراد الذين شاركوا في الدراسة، وتساعد في تفسير النتائج وربطها بالواقع. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود تنوع واضح وملحوظ بين المشاركين، الأمر الذي يعزّز مصداقية البيانات.

أولاً: الجنس

شكّل الذكور 45% من العينة، بينما كانت نسبة الإناث 55%.

هذا التقارب النسبي في التمثيل يعكس وجود مشاركة فعلية من كلا الجنسين، ويتيح معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في مقدار الرضا الوظيفي أو تقييم الموارد البشرية بين الذكور والإناث. كما أن وجود نسبة أعلى للإناث قد يعكس تركيبة القوى العاملة في المنشآت التعليمية التي غالباً ما يكون للنساء فيها حضور أكبر.

ثانياً: الفئة العمرية

توزعت الفئات العمرية بطريقة تُظهر هيمنة الفئة الشابة والوسطى (25–45 سنة) بنسبة إجمالية تبلغ 70%.

هذه الفئات هي الأكثر نشاطاً وإنتاجية في بيئة العمل، ومن المتوقع أن تكون أكثر حساسية تجاه ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء.

كما يُلاحظ أن الفئة الأصغر سناً (أقل من 25 سنة) قد يكون لديها طموحات عالية ولكن خبرتها أقل، بينما الفئة الأكبر (أكثر من 45) قد تكون أكثر استقراراً ولكن أقل تقبلاً للتغيير.

ثالثاً: المستوى التعليمي

سيطرة حملة المؤهلات الجامعية والدراسات العليا بنسبة 90% تعطي الدراسة مصداقية أكبر؛ فالموظفون ذوو التعليم العالي غالباً ما يمتلكون رؤية ووعياً أكثر تجاه السياسات الإدارية ويكون لديهم توقعات أعلى من ممارسات الموارد البشرية.

رابعاً: الوظيفة

تنوّع المناصب بين أكاديميين، إداريين، وفنيين يعكس تعدد وجهات النظر، ويسمح بمقارنة الفروق بين الفئات التنفيذية والإدارية والأكاديمية.

ووجود 50% من الأكاديميين قد يعطي أهمية خاصة للنتائج المرتبطة بالترقيات والحوافز والتوازن بين العمل والحياة.

خامساً: سنوات الخبرة

التوزيع المتوازن للخبرات (من أقل من 5 سنوات وحتى أكثر من 10 سنوات) يساعد الباحث على فهم الفروق بين الموظفين الجدد والمخضرمين، ومدى تأثير الخبرة على الرضا الوظيفي.

2- تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

يوضح هذا الجزء كيف ينظر العاملون إلى ممارسات الموارد البشرية داخل المنشأة، ويمثّل حجر الأساس لتحليل علاقة هذه الممارسات بالرضا الوظيفي.

التوظيف والاستقطاب

متوسط التقييم (5/3.8) يعكس رضا مقبولاً، لكنه يشير إلى وجود ملاحظات تتعلق بسرعة الإجراءات أو وضوح معايير الاختيار.

وقد يكون السبب هو طول إجراءات التوظيف أو عدم كفاية الإعلان عن الفرص الوظيفية أو ضعف آليات الاختبار والمقابلات.

التدريب والتطوير المهني

جاءت في المرتبة الأولى بتقييم (4.1)

وهو مؤشر واضح على فعالية البرامج التدريبية وتوافقها مع احتياجات العاملين.

يُحتمل أن المنشأة تركز على التطوير المستمر، مما يعزز ولاء العاملين وتحسين الأداء العام.

تقييم الأداء

تقييم (3.5) يشير إلى وجود تحديات في هذا الجانب؛

ربما بسبب:

- عدم وضوح معايير التقييم

- شعور بعض العاملين بوجود تمييز
- ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين فيما يتعلق بنتائج التقييم

التحفيز والمكافآت

أدنى تقييم (3.2)، ما يوحي بوجود فجوة كبيرة بين توقعات الموظفين وبين ما تقدمه المنشأة. قد تكون الإشكالية مرتبطة:

- بعدم كفاية الحوافز المادية
- غياب الحوافز المعنوية مثل الإشادة أو الترقيات
- ضعف نظام المكافآت المرتبط بالأداء

بيئة العمل ودعم القيادة

تقييم (4.0) يشير إلى رضا جيد لدى العاملين فيما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، جودة التواصل، ودعم الإدارة.

وجود بيئة عمل سليمة يشكل عاملاً مهماً في السعادة الوظيفية.

3- مستوى رضى العاملين

يقيس هذا المحور درجة الرضا في مجموعة من الجوانب المؤثرة على تجربة الموظف.

الرضا العام (3.7/5)

يدل على أن الرضا يميل إلى الجانب الإيجابي، لكنه ليس مرتفعاً، مما يعكس وجود نقاط قوة ولكن أيضاً بعض الجوانب التي تحتاج للتحسين.

الرضا عن الحوافز والمكافآت (3.1)

يؤكد مجدداً التحدي الكبير في هذا الجانب.

النظام قد يكون:

- غير عادل
- غير محفز
- لا يراعي الجهود الفردية

الرضا عن فرص التطوير والترقية (3.9)

يدل على وجود برامج واضحة ومحفزة، تساعد الموظف على النمو المهني والشخصي.

الترقية تعتبر من أهم عوامل الاستبقاء الوظيفي.

الرضا عن بيئة العمل (4.2)

أعلى متوسط بين جميع المحاور.

يشير إلى:

- علاقات عمل إيجابية
 - قيادة متعاونة
 - توازن جيد بين العمل والحياة الخاصة
- وهذه عوامل مهمة للحد من الضغط والإرهاق.

4-العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي

الارتباط الإحصائي

وجود معامل ارتباط قوي ($r = 0.68$) يعني أن تحسين ممارسات الموارد البشرية يؤدي فعليًا إلى زيادة في مستوى الرضا.

وهذه نتيجة منطقية ومتسقة مع الأدبيات العلمية.

نتائج الانحدار

"التدريب والتطوير" له التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي. ($\beta = 0.42$)

ذلك لأن التدريب يرفع الكفاءة، ويزيد الشعور بالإنجاز، ويعزز الثقة.

يليه "تقييم الأداء" ثم "التحفيز".

وهذا الترتيب يشير إلى أن الرضا يرتبط أكثر بالجوانب التطويرية والإشرافية أكثر من الجوانب المادية.

الفروق بين الفئات الوظيفية

انخفاض رضا الأكاديميين عن الجو افزقد يكون بسبب:

- ضعف المكافآت الأكاديمية
- تفاوت العبء التدريسي
- محدودية الترقيات الأكاديمية
- توقعات أعلى لدى الأكاديميين مقارنة بالإداريين

5-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

القيود البيروقراطية

الإجراءات الإدارية المطولة تؤخر تنفيذ السياسات مثل:

- التدريب
- التوظيف
- الترقية

وتقلل من سرعة الاستجابة لاحتياجات العاملين.

نقص الموارد المالية

يمثل عائقًا أساسيًا؛

إذ تؤدي محدودية الميزانية إلى تقليل:

- الدورات التدريبية
- الحوافز
- البرامج التطويرية

وهذا يؤثر مباشرة على الرضا واستبقاء الموظفين.

محدودية الشفافية في تقييم الأداء

إحساس الموظف بأن التقييم غير عادل يجعل:

- الرضا ينخفض
- الدافعية تقل
- الثقة بالإدارة تضعف

مقاومة التغيير

تدريب العاملين وحده لا يكفي، بل يجب إدارة التغيير بشكل منهجي، إذ قد يرفض البعض:

- الأنظمة الجديدة
- تطوير أساليب العمل
- سياسات التقييم الحديثة

الاستنتاجات

1- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية

يبين هذا الاستنتاج أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية لم تعد مجرد جهة تنفيذية تهتم بالشؤون الوظيفية التقليدية (مثل التعيين والرواتب)، بل أصبحت جزءًا أساسيًا من المنظومة الاستراتيجية للمؤسسة.

فالرضا الوظيفي للعاملين ليس نتيجة عشوائية، بل يتأثر بشكل مباشر بمدى نجاح إدارة الموارد البشرية في:

- خلق بيئة عمل محفزة ومستقرة

- تحديد سياسات عادلة وشفافة
 - دعم التواصل بين القيادة والعاملين
 - تقديم خدمات احترافية وإدارية عالية الجودة
- وبالتالي، فإن جودة ممارسات الموارد البشرية تنعكس على جودة التعليم نفسه، لأن بيئة العمل المرضية تعزز الإنتاجية والالتزام، وتقلل من الدوران الوظيفي، مما يرفع من الأداء المؤسسي الكلي.

2- التدريب والتطوير المهني كرافد أساسي لرفع الرضا الوظيفي
يشير الاستنتاج إلى أهمية التدريب كأحد أعمدة النجاح في المؤسسات التعليمية. فالتدريب المستمر لا يرفع المهارات فقط، بل يخلق لدى الموظفين شعورًا بأن المؤسسة تستثمر فيهم، مما يعزز:

- الانتماء الوظيفي
 - الثقة بالنفس
 - القدرة على أداء المهام بكفاءة
 - الرغبة في البقاء ضمن المؤسسة لفترات أطول
- الدراسة تؤكد أن البرامج التدريبية المنظمة والمستمرة تُعد من أقوى العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
- كما أن ربط التدريب باحتياجات العاملين الفعلية وليس ببرامج عامة أو شكلية يجعل أثره أكثر وضوحًا وفعالية.

3- التحديات في نظام التحفيز والمكافآت وتأثيرها على الرضا
التحفيز والمكافآت عنصران أساسيان في رفع الدافعية.
إلا أن الدراسة توضح أن النظام الحالي:

- غير عادل من وجهة نظر عدد من الموظفين
- لا يلبي تطلعات الفئات المختلفة
- قد يعتمد على معايير غير واضحة أو غير متوازنة

هذا القصور يُعد مصدرًا مباشرًا للإحباط الوظيفي، وسببًا في انخفاض الولاء، وضعف المشاركة، وربما زيادة التسرب الوظيفي.

ولذلك لا بد من إعادة هيكلة النظام بحيث:

- يرتبط بالأداء الفعلي
- يحقق العدالة

- يراعي الفروق الفردية بين العاملين
- يقدم مزيجاً من الحوافز المادية والمعنوية

4- ضرورة تحسين نظام تقييم الأداء من حيث الشفافية والوضوح
يبرز هذا الاستنتاج أهمية التقييم الوظيفي ودوره المحوري في الرضا الوظيفي.
الدراسة تشير إلى وجود:

- غموض في المعايير
- ضعف في آليات التقييم
- قلة التواصل بشأن نتائج التقييم وآثارها
- ولذلك، يحتاج النظام إلى تطوير جوهري يشمل:
- وضع معايير موضوعية قابلة للقياس
- إشراك الموظف في فهم المعايير قبل تطبيقها
- تقديم تغذية راجعة (Feedback) بناءة
- ربط نتائج التقييم بالترقية والحوافز والتطوير الوظيفي
- الشفافية في التقييم لا تزيد رضا الموظف فقط، بل ترفع من مستوى الثقة في الإدارة.

5- تأثير القيادة والبيئة التنظيمية على الرضا
القيادة الحكيمة والبيئة التنظيمية الإيجابية عناصر مؤثرة بقوة في رضا العاملين.
الدراسة تبرز أن الموظفين يقدرون:

- دعم القيادة لهم
- المشاركة في صنع القرار
- التواصل المفتوح
- التوازن بين الحياة المهنية والشخصية
- هذه العوامل تسهم في إيجاد بيئة عمل تشجع الإبداع والالتزام والمبادرة، وهو ما ينعكس مباشرة على الأداء المؤسسي وجودة التعليم داخل المنشأة.

6- الفروقات في مستوى الرضا بين الفئات الوظيفية
تشير النتائج إلى وجود اختلاف حقيقي بين رضا:
• الأكاديميين

• الإداريين

• الفنيين

وذلك يعود إلى:

• اختلاف طبيعة كل وظيفة

• اختلاف التوقعات

• تفاوت في الحوافز ونظام التقييم

• اختلاف مستويات الضغط والمهام

وبالتالي، فإن تطبيق سياسة موحدة لجميع الفئات قد لا يكون فعالاً.

ينبغي للإدارة أن تعتمد سياسات موجهة ومخصصة لكل فئة وظيفية، بما يتناسب مع طبيعة أعمالها واحتياجاتها المهنية.

7- القيود المؤسسية التي تعوق فعالية الموارد البشرية

تُظهر الدراسة وجود معوقات داخلية مهمة تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بدورها. أبرزها:

• الروتين الإداري

الإجراءات البيروقراطية تطيل عملية اتخاذ القرار، وتؤخر تنفيذ البرامج والمبادرات.

• نقص الموارد المالية

يؤثر على:

• التدريب

• المكافآت

• التطوير

• تحسين بيئة العمل

وهذه العوامل مجتمعة تخلق فجوة بين خطط الموارد البشرية وإمكاناتها الحقيقية.

يتطلب الأمر إصلاحات إدارية بالإضافة إلى دعم مالي أكبر لتمكين إدارة الموارد البشرية من أداء دورها بكفاءة.

8- الحاجة إلى تبني استراتيجيات متكاملة وشاملة

هذا الاستنتاج يلخص معظم نتائج الدراسة ويشير إلى أن تحسين جانب واحد فقط غير كافٍ.

بل يجب تبني نهج استراتيجي شامل يتضمن:

- تطوير التوظيف والاستقطاب
 - تحسين التدريب
 - تعزيز التحفيز
 - تحسين بيئة العمل
 - تطوير التقييم
 - تعزيز القيادة
 - بناء ثقافة تنظيمية داعمة
- إن تبني هذا النهج الشامل يساعد على:
- رفع مستوى الرضا
 - تحسين الأداء المؤسسي
 - تعزيز الاستقرار الوظيفي
 - تحسين جودة العملية التعليمية بشكل مباشر

13- التوصيات :

1. تطوير نظام متكامل لتحفيز العاملين
ينبغي على المنشآت التعليمية إعادة تصميم نظام التحفيز والمكافآت ليكون أكثر عدالة وشفافية، مع ربط واضح بين الأداء الفردي والمؤسسي والحوافز المقدمة. يجب تضمين حوافز مادية ومعنوية متنوعة تلبي احتياجات الفئات الوظيفية المختلفة، مما يعزز الدافعية ويزيد من الرضا الوظيفي.
2. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني المستمر
ينبغي تخصيص ميزانيات كافية لتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تواكب متطلبات العصر، وتُعزز من مهارات العاملين في جميع المستويات الوظيفية. كما يُنصح بوضع خطط تطوير مهنية فردية لكل موظف بناءً على تقييم احتياجاته الفعلية، وربط هذه الخطط بأهداف المؤسسة التعليمية.
3. تحسين شفافية وفعالية نظام تقييم الأداء
يجب وضع معايير تقييم أداء واضحة، ومحددة بحيث تكون مفهومة لجميع العاملين، مع توفير آليات مراجعة شاملة تضمن العدالة والمصداقية. كما يُفضل تدريب المقيمين على مهارات التقييم الموضوعي لتقليل التحيز وتعزيز ثقة الموظفين في النظام.
4. تطوير بيئة العمل وتعزيز ثقافة المشاركة
ينبغي العمل على خلق بيئة عمل محفزة تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم،

وتعزز من التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين. كما يُنصح بتوفير برامج دعم توازن الحياة العملية والشخصية، وبيئة عمل صحية وأمنة نفسيًا وجسديًا.

5. إدارة التغيير ومواجهة المقاومة

ينصح بوضع خطط استراتيجية لإدارة التغيير تتضمن توعية وتدريب الموظفين حول أهمية التغيير، وتحفيزهم على المشاركة فيه بنشاط. كما يجب بناء قنوات اتصال واضحة لتلقي الملاحظات ومعالجتها لتخفيف مقاومة التغيير وتعزيز تبني الممارسات الجديدة.

6. تخصيص موارد مالية وإدارية كافية

توصى المنشآت التعليمية بتوفير ميزانيات مخصصة لدعم ممارسات الموارد البشرية، وخاصة في مجالات التدريب، التحفيز، والتطوير، مع تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد.

7. تخصيص استراتيجيات حسب الفئات الوظيفية

يُفضل تبني سياسات مخصصة تناسب طبيعة ومتطلبات كل فئة وظيفية (أكاديميين، إداريين، فنيين) تأخذ في الاعتبار الاختلافات في الاحتياجات النفسية والمهنية، مما يضمن رضا شامل ومتوازن لجميع العاملين.

8. تعزيز دور القيادة ودعمها للموارد البشرية

ينبغي على قيادات المنشآت التعليمية أن تولي إدارة الموارد البشرية الدعم اللازم، من خلال المشاركة الفعالة، التحفيز المستمر، وتوفير بيئة عمل تعزز التعاون وتحقيق رؤية واضحة للتطوير المؤسسي.

الخاتمة

بعد الانتهاء من هذا البحث الذي تناول دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشآت التعليمية، يتضح بوضوح أن إدارة الموارد البشرية ليست فقط وظيفة إدارية تقليدية، بل هي جوهر أساسي لاستدامة وتطور المؤسسات التعليمية. إذ تعد ممارسات الموارد البشرية المتنوعة، والتي تشمل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، ونظم التحفيز، من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على البيئة الوظيفية ومستوى الرضا النفسي والمهني للعاملين. وقد أظهرت الدراسة أن وجود برامج تدريبية متقدمة ومستمرة، ونظم تقييم شفافة، وبيئة عمل داعمة، يعزز من شعور الموظفين بالرضا والانتماء للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام ورفع كفاءة العملية التعليمية. كما أظهرت الدراسة أن بعض التحديات مثل قلة الشفافية في التقييم، ونقص العدل في نظم التحفيز، والبيروقراطية الإدارية، تشكل عوائق أمام تحقيق رضا كامل للعاملين، مما يستدعي مراجعة وتطوير مستمر في سياسات الموارد البشرية.

وبناءً على ذلك، فإن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يُعد استثمارًا استراتيجيًا حيويًا، يضمن للمنشآت التعليمية القدرة على مواجهة التحديات المتغيرة والتكيف مع متطلبات العصر الحديث. ويجب أن تركز المؤسسات على تطوير سياسات تراعي الفروقات والاحتياجات المتنوعة للعاملين، وتوفير بيئة تشجع على التعلم المستمر، والمشاركة الفاعلة في صنع القرار، والحفاظ على توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية.

كما تبرز أهمية دور القيادة الإدارية في دعم وتمكين إدارة الموارد البشرية من تنفيذ مهامها بفعالية، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى بناء ثقافة مؤسسية تقوم على التميز والاستدامة. في الختام، تبقى الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تحدد مدى نجاح المنشآت التعليمية في تحقيق رسالتها التعليمية والتربوية. فبدون بيئة عمل صحية ومحفزة، ومع إدارة موارد بشرية فعالة، يصعب تحقيق أهداف الجودة والتميز. لذا، فإن الاهتمام المستمر برضا العاملين وتطوير ممارسات الموارد البشرية هو السبيل الأمثل لضمان استمرارية النجاح والتقدم في المؤسسات التعليمية.

المراجع العربية:

1. العلوي، حسن عبد الله. (2018) . إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الوظائف، والاتجاهات الحديثة. دار النهضة العربية، القاهرة.
2. النجدي، عبد الله بن صالح. (2019) . رضا العاملين وأثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 34، ص 67-45.
3. المهدي، أحمد سعيد. (2017) . تطوير الموارد البشرية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد، الرياض.
4. الشريف، محمد عبد العزيز. (2020) . إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، ص 140-112.
5. الجابري، فاطمة بنت سالم. (2016) . علاقة ممارسات الموارد البشرية برضا العاملين: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3.
6. الزهراني، يوسف بن عبد الرحمن. (2018) . أثر نظم الموارد البشرية على جودة الأداء في المؤسسات التعليمية السعودية. مجلة البحوث التربوية، العدد 28، ص 50-23.
7. القحطاني، ناصر محمد. (2015) . العلاقة بين رضا العاملين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. المؤتمر الدولي لإدارة الموارد البشرية، الرياض.
8. سالم، نجلاء علي. (2019) . تأثير التدريب والتطوير على رضى الموظفين في المؤسسات التعليمية. مجلة البحوث الإدارية، المجلد 37، العدد 4.

9. الهاشمي، خالد عبد الله. (2017).
نظم تقييم الأداء و أثرها على رضا العاملين: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، ص 108-85.
10. الحمادي، عائشة محمد. (2021).
القيادة الإدارية وتأثيرها في بيئة العمل ودورها في تعزيز رضا الموظفين. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 45، ص 80-59.

المراجع الأجنبية:

1. Armstrong, M. (2020).
Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
→ مرجع شامل حول مفاهيم الموارد البشرية وتأثيرها في بيئة العمل.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021).
Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
→ يناقش العوامل المؤثرة في رضا العاملين بما فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2015).
HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.
→ تحليل للعلاقة بين كفاءة الموارد البشرية ورضا الموظفين.
4. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.). (2019).
The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press.
→ مرجع أكاديمي شامل يغطي استراتيجيات الموارد البشرية ونتائجها التنظيمية.
5. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021).
Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.
→ يتناول دور التدريب والتطوير في تعزيز رضا العاملين.
6. Spector, P. E. (2017).
Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. SAGE Publications.
→ مرجع متخصص في موضوع رضا العاملين.

7. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014).
Human Resource Management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today.
Journal of Organizational Effectiveness.
→ يناقش تطور دور الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).
The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
→ نظرية الحوافز والرضا الداخلي.
9. Herzberg, F. (1968).
One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.
→ النظرية الثنائية في الدوافع، تُعد أساساً لفهم رضا الموظفين.
10. Maslow, A. H. (1943).
A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.
→ نظرية الحاجات التي ترتبط بشكل مباشر برضا العاملين.