

دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة وأثره على  
مستوى الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية

إعداد الطالب/ محمد سليمان الفاضل

الرقم الجامعي/ ٢٥٢٠٠١٧١١

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ - ٢٠٢٦



## إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز إنسانة على وجه الكرة الأرضية؛ إلى والدتي العزيزة التي كانت داعما لي وإلهاما لي على الدوام. أهدي هذا العمل إلى والدي - رحمه الله - الذي لطالما دعمني وسعى إلى أن أحصل على أعلى درجات العلم وأن أستمّر في العطاء. إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبتي وساندتني دائما للوصول لإنجاز هذا العمل ووقفت بجانبتي. إلى أخوتي وأخواتي الأحباء الذين تمنوا لي الخير دائما وساندوني دائما. أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الفضلاء في جميع مراحلتي العلمية والدراسية وأقدم لهم امتناني على كل ما قدموه لي من دعم لأصل إلى ما وصلت إليه اليوم.

أهدي هذا العمل لجميع الزملاء والأصدقاء، وأخص بالذكر من ساهموا في رحلتي العلمية وكانوا سندا للوصول إلى تحقيق أعلى الدرجات العلمية، وإلى من شجعني للاستمرار في نيل العلم.

أهدي هذا العمل لكل طالب علم يسعى إلى أن يتعلم العلم ليعلم غيره وينشر العلم والمعرفة بالمجتمع، سائلا المولى عز وجل أن يكون هذا العمل عملا ينتفع به وخالصا لوجهه الكريم وأن يكون مفتاحا لتحقيق المزيد من النجاحات.

## شكر ورفق

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد على دعمهم المتواصل، وتوجيهاتهم السديدة، التي كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا البحث وتطويره.

وأقدم شكري لوالدتي العزيزة وزوجتي الغالية اللتان كانتا عوناً لي في المضي قدماً لتحقيق ما تمكنت من إنجازه وتحقيقه في هذا البحث ودعمهم لي في مسيرتي العلمية.

كما أود أن أعرب عن امتناني العميق إلى إدارة شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية لما قدمته من تسهيلات وإمكانات ساعدتني في جمع المعلومات وإتمام هذا العمل حيث كان لهم الدور البارز في تقديم المعلومات ومنحي الفرصة للوصول إلى المعلومات المتعلقة بهذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم المعنوي وتحفيزهم المستمر، والذي كان له بالغ الأثر في تجاوز التحديات التي واجهتني خلال إعداد هذا البحث.

ختاماً، أسأل الله أن يوفقني في تقديم ما ينفع، وأن يكون هذا الجهد المتواضع لبنة في صرح العلم والمعرفة وأن يساهم في نشر العلم والمعرفة وأن يستفاد منه وأن يكتب في ميزان حسنات من شارك به.

## المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية لشركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية، واستكشاف أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

تتعلق الدراسة من أهمية اللوائح الداخلية باعتبارها إطارًا تنظيميًا يوجّه السلوك الوظيفي ويعزز الانضباط، ودور إدارة الموارد البشرية في ضمان تنفيذها بفاعلية من خلال ممارستها المختلفة مثل التوظيف، والتدريب، والتقييم، وإدارة الأداء.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات وتحليلها بهدف فهم العلاقة بين مستوى تطبيق اللائحة الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي، وتشير النتائج إلى أن فاعلية إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة تسهم في تعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

توصي الدراسة بضرورة تطوير آليات تطبيق اللوائح، وتعزيز التواصل الداخلي، وتفعيل دور الموارد البشرية في دعم ثقافة الالتزام المؤسسي.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الموارد البشرية، اللائحة الداخلية، الرضا الوظيفي، بيئة العمل، العدالة التنظيمية، الأداء الوظيفي، شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية، الممارسات الإدارية.

## قائمة المحتويات

|    |                                                   |
|----|---------------------------------------------------|
| ٢  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                 |
| ٢  | مقدمة:                                            |
| ٤  | مشكلة الدراسة:                                    |
| ٤  | أهمية الدراسة:                                    |
| ٥  | أهداف الدراسة:                                    |
| ٥  | تساؤلات الدراسة                                   |
| ٦  | فروض الدراسة:                                     |
| ٦  | الفرضية الرئيسية:                                 |
| ٦  | الفرضيات الفرعية:                                 |
| ٦  | نموذج الدراسة:                                    |
| ٧  | الدراسات السابقة:                                 |
| ٧  | أولاً: الدراسات العربية:                          |
| ١٣ | ثانياً: الدراسات الأجنبية:                        |
| ١٦ | الفجوة البحثية:                                   |
| ١٨ | الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة               |
| ١٨ | المنطلقات النظرية للدراسة:                        |
| ١٨ | مقدمة:                                            |
| ١٨ | أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:                  |
| ١٨ | اللائحة الداخلية للشركات                          |
| ١٨ | 1- تعريف اللائحة الداخلية                         |
| ١٨ | 2- أهداف اللائحة الداخلية                         |
| ١٩ | 3- السياسات والإجراءات المتعلقة باللائحة الداخلية |
| ١٩ | بيئة العمل                                        |
| ٢٠ | العدالة التنظيمية                                 |
| ٢٠ | الرضا الوظيفي:                                    |
| ٢٣ | الأداء الوظيفي                                    |

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية:                              | ٢٤ |
| المبحث الثاني: التوظيف ودوره في تعزيز رضا الموظفين                | ٢٧ |
| المبحث الثالث: تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي               | ٣٢ |
| المبحث الرابع: التدريب ودوره في تطوير الموظفين                    | ٣٥ |
| المبحث الخامس: الجزاءات والمكافآت ودورها في تعزيز الانضباط والرضا | ٤١ |
| الفصل الثالث: المنهجية والتصميم                                   | ٤٧ |
| المنهجية وطرق البحث:                                              | ٤٧ |
| منهج الدراسة:                                                     | ٤٧ |
| مجتمع الدراسة:                                                    | ٤٧ |
| عينة الدراسة:                                                     | ٤٧ |
| طرق جمع البيانات:                                                 | ٥٢ |
| الأساليب الإحصائية:                                               | ٥٢ |
| حدود الدراسة:                                                     | ٥٢ |
| الحدود الموضوعية:                                                 | ٥٢ |
| الحدود الزمانية:                                                  | ٥٢ |
| الحدود المكانية:                                                  | ٥٣ |
| الحدود البشرية:                                                   | ٥٣ |
| أداة الدراسة:                                                     | ٥٣ |
| طرق إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):                               | ٥٣ |
| ١. تحديد المحاور الرئيسية للأداة:                                 | ٥٣ |
| ٢. صياغة الفقرات:                                                 | ٥٣ |
| ٣. مراجعة الأداة وتعديلها:                                        | ٥٩ |
| صدق أداة الدراسة:                                                 | ٥٩ |
| ١. الصدق الظاهري (Face Validity):                                 | ٥٩ |
| ٢. الصدق الداخلي (Internal Validity):                             | ٦٠ |
| ثبات أداة الدراسة:                                                | ٦١ |
| الفصل الرابع: النتائج والتوصيات                                   | ٦٤ |
| مقدمة:                                                            | ٦٤ |

|      |                                        |
|------|----------------------------------------|
| ٦٤   | أولاً: عرض نتائج الدراسة .....         |
| ٦٦   | ثانياً: مناقشة النتائج .....           |
| ٦٧   | ثالثاً: التوصيات .....                 |
| ٦٨   | رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية ..... |
| ٦٩   | المراجع: .....                         |
| ٦٩   | المراجع العربية: .....                 |
| ٧١   | المراجع الأجنبية: .....                |
| II   | الفصل الخامس: الملاحق .....            |
| II   | الموضوع/ طلب تحكيم استبانة بحثية ..... |
| III  | خطاب طلب المشاركة في الاستبانة: .....  |
| IV   | نموذج الاستبانة .....                  |
| VIII | Abstract .....                         |

## قائمة الجداول

- جدول ١ : جدول رقم (٣-١) عينة الدراسة..... ٤٧
- جدول ٢ : جدول رقم (٣-٢) الجنس..... ٤٨
- جدول ٣ : جدول رقم (٣-٣) العمر..... ٤٩
- جدول ٤ : جدول رقم (٣-٤) سنوات الخبرة العملية..... ٥٠
- جدول ٥ : جدول رقم (٣-٥) المستوى الوظيفي..... ٥٠
- جدول ٦ : جدول رقم (٣-٦) القسم / الإدارة..... ٥١
- جدول ٧ : جدول رقم (٣-٧) محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية..... ٥٤
- جدول ٨ : جدول رقم (٣-٨) محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية..... ٥٥
- جدول ٩ : جدول رقم (٣-٩) محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي... ٥٦
- جدول ١٠ : جدول رقم (٣-١٠) محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية..... ٥٧
- جدول ١١ : جدول رقم (٣-١١) محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية..... ٥٨
- جدول ١٢ : جدول رقم (٣-١٢) قياس الصدق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون)..... ٦٠
- جدول ١٣ : جدول رقم (٣-١٣) قياس ثبات الدراسة لكل محور (معامل كرونباخ ألفا)..... ٦١

## قائمة الأشكال

- شكل ١ : شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة..... ٧
- شكل ٢: شكل رقم (١-٣) عينة الدراسة ..... ٤٨
- شكل ٣ : شكل رقم (٢-٣) الجنس ..... ٤٩
- شكل ٤ : شكل رقم (٣-٣) العمر ..... ٤٩
- شكل ٥ : شكل رقم (٤-٣) سنوات الخبرة العملية..... ٥٠
- شكل ٦ : شكل رقم (٥-٣) المستوى الوظيفي..... ٥١
- شكل ٧ : شكل رقم (٦-٣) القسم / الإدارة..... ٥٢
- شكل ٨ : شكل رقم (٧-٣) محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية..... ٥٥
- شكل ٩ : شكل رقم (٨-٣) محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية..... ٥٦
- شكل ١٠ : شكل رقم (٩-٣) محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي... ٥٧
- شكل ١١ : شكل رقم (١٠-٣) محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية..... ٥٨
- شكل ١٢ : شكل رقم (١١-٣) محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية ..... ٥٩
- شكل ١٣ : شكل رقم (١٢-٣) قياس الصدق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون) ..... ٦١
- شكل ١٤ : شكل رقم (١٣-٣) قياس ثبات الدراسة لكل محور (معامل كرونباخ ألفا)..... ٦٢

## مصطلحات البحث

**إدارة الموارد البشرية:** هي الوظيفة الإدارية المسؤولة عن استقطاب العاملين، وتطويرهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، والمحافظة عليهم، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، وتشمل ممارسات مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، التعويضات، والعلاقات الوظيفية.

**اللائحة الداخلية للشركة:** مجموعة من القواعد والأنظمة والإجراءات التي تضعها الشركة لتنظيم العمل، وتحديد حقوق وواجبات الموظفين، وضبط السلوك الوظيفي، وتوضيح آليات الجزاءات والمكافآت، بما يضمن الانضباط وتحقيق بيئة عمل مستقرة.

**تطبيق اللائحة الداخلية:** يقصد به مدى التزام الشركة وإدارة الموارد البشرية بتنفيذ بنود اللائحة الداخلية عملياً، من خلال المتابعة، والتوعية، والرقابة، وتفعيل الإجراءات المنصوص عليها، بما يضمن العدالة والشفافية في التعامل مع الموظفين.

**الرضا الوظيفي:** حالة نفسية إيجابية يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته في العمل، وتشمل شعوره بالإنصاف، والراحة، والتحفيز، والانسجام مع بيئة العمل، ومدى توافق العمل مع توقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية.

**بيئة العمل:** مجموعة الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية التي تحيط بالموظف أثناء أداء مهامه، وتشمل العلاقات بين العاملين، أسلوب القيادة، ظروف المكان، وضوح المهام، ومستوى الدعم الإداري.

**العدالة التنظيمية:** إحساس الموظفين بأن السياسات والإجراءات داخل الشركة تُطبق بشكل عادل ومتساوٍ، سواء في توزيع المهام، أو تقييم الأداء، أو المكافآت، أو تطبيق اللوائح، مما يؤثر مباشرة على مستوى الرضا الوظيفي.

**الأداء الوظيفي:** مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وفق المعايير المحددة من قبل الشركة، ويتأثر بعوامل مثل التدريب، التحفيز، وضوح اللوائح، وبيئة العمل.

**شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية:** هي الشركة محل الدراسة، وتُعد نموذجاً لتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئة هندسية استشارية، مما يجعلها مناسبة لبحث العلاقة بين تطبيق اللوائح والرضا الوظيفي.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدارسة

## الفصل الأول: الإطار العام للدارسة

### مقدمة:

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا، لقد نشأت الإدارة لتكون لبنة وحجر أساس لتنظيم العمل في أي منظمة وفق آليات محددة تقوم العديد من الشركات برسمها ووضع معالمها من خلال إعداد لوائح عمل ومنهجيات صحيحة تكون بمثابة دليل عمل يتبع منهجا معينا لاستخدامه في تنفيذ المهام والإجراءات اللازمة لنجاحه، ولطالما كان قسم الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية في العديد من المنشآت التي تركز على العنصر البشري في كيانها حيث أن لهذا القسم الدور الفاعل في الإسهام في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل من ناحية وفي فهم احتياجات العاملين والتركيز عليها من ناحية أخرى، وبالتالي فإنها تلعب دورا محوريا في اختيار آلية تطبيق تلك اللوائح الداخلية بطريقة سليمة تضمن العدالة والمساواة واتباع التعليمات الواردة في مختلف القرارات الصادرة من أقسام الإدارات العليا؛ الأمر الذي يخلق بيئة عمل مستقرة، ولعل التركيز على دور الموارد البشرية هو من أهم أسس البناء الصحيحة لهيكل أية منظمة، نظرا لدورها البارز في زرع البذرة الأولى للتنظيم الإداري والعمل وفق أسس مدروسة من خلال نشر الوعي والثقافة بين أهم عنصر في المنظمة وهو العنصر البشري.

لقد تعددت النظم الإدارية وتتنوع مفاهيمها في كيفية التنظيم الإداري داخل المنظمة وجعلها تعمل وفق تسلسل إداري صحيح وهيكله سليمة قائمة على ما تحتاجه المنظمة بشكل حقيقي، إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي قد تواجه تلك النظم والمفاهيم لتطبيقها على أرض الواقع؛ نظرا لما قد يطرأ عمليا في مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة والتي تسعى جاهدة إلى تنظيم سير العمل بالتوازي مع عدم الإخلال بحق العاملين في المنظمة والحرص على تطبيق سياسات إدارية عادلة تحقق رضا الموظفين وتمكن المنظمة من السير نحو تحقيق أهدافها والعمل بشكل فعال وجاذب للكفاءات والذي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت المنظمة أن تحقق الرضا الوظيفي في المنظمة والذي بدوره سيزيد من قدرة المنظمة على جذب المزيد من القدرات البشرية الفعالة التي بلا شك ستحقق أهداف المنظمة.

لعل إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات في المنظمة وإن أردنا تعريفها فهي مجموعة من النشاطات التي يتم من خلالها استقطاب الأفراد اللازمين لشغل مواقع معينة في المنظمة لخدمة أغراض محددة وتقديم الخدمة بشكل مستمر مقابل أجر مادي، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في جعل أولئك الأفراد يعملون بأقصى قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية قدراتهم ومساعدتهم لتقديم أقصى قدراتهم الممكنة، كما يركز قسم إدارة الموارد البشرية على توفير ظروف عمل مناسبة لجميع الأفراد ووضع قوانين واضحة تضمن رضاهم واستمرارهم من خلال تحقيق تطلعاتهم وتقديم يد العون دائما

لحل مشاكلهم وعدم جعلهم يعملون تحت الإكراه أو الضغط بل على العكس تمام، فقسم الموارد البشرية هو المسؤول أولاً عن تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين إلى جانب حفظ حقوق المنظمة وتنفيذ تعليماتها بالشكل الصحيح من خلال القوانين التي تفرضها الإدارة وتجعل الأفراد يلتزمون بتنفيذها طوعاً.

ونظراً لأهمية أن الرضا الوظيفي هو أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في إدارة مواردها البشرية بفعالية، برزت أهمية دراسة العلاقة بين تطبيق اللائحة الداخلية من قبل إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات ولعلنا سنناقش في بحثنا هذا الأثر الواضح على العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية، حيث أن تحقيق النجاح الإداري يتطلب تفعيل دور مختلف الأقسام الإدارية وأهمها قسم الموارد البشرية الذي من خلاله تستطيع الشركة أن تطبق تلك اللوائح الداخلية والسياسات من خلال المعنيين وتمكينهم من دراسة وضع الشركة وفهم كيفية تأثير تلك العملية على رضا الموظفين وأدائهم، حيث أن العنصر البشري هو أهم العناصر في المنظمة والذي لا يمكن أن يتم تجاهله أو التخلي عنه أو عدم تقدير ما يقدمه من تضحيات أو ما قد ينشأ عن تلك القرارات الإدارية واللوائح التنظيمية التي ربما تفرضها الإدارات ويكون لها الأثر السلبي على الموظفين وأدائهم وما يعكسه ذلك على المنظمة ككل.

لطالما كان فهم إدارة الموارد البشرية مغلوطة ومشوها في العديد من الشركات والإدارات، حيث أنه كان دائماً يقتصر على دور محدود ضمن أدوار الشركة، فعلى سبيل المثال ربما يعد قسم الموارد البشرية هو أحد الأقسام التي تقتصر على استقطاب الأفراد وتعيينهم ومتابعة شؤونهم فقط، أو ربما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية والعمل على المنصات الحكومية الخاصة بالموظفين أو بإجازات الموظفين وتصفياتهم وما إلى ذلك بدلاً من اعتبارها ركناً أساسياً لوضع حجر الأساس لجميع الخطط الاستراتيجية لأقسام الموارد البشرية والمساهمة في بناء كيان بشري قادر على أن يستمر في البناء جيلاً بعد جيل، فضلاً عن جعلها مشرعاً قانونياً في رسم الخطط الإدارية والهيكلية الصحيحة لجميع أقسام المنظمة ووضع القوانين المتعلقة بتقييم الموظفين وكل ما يتعلق بها.

ومن هنا نجد أنه من الواجب التركيز على دراسة التأثير الذي ينتج عن تطبيق اللوائح والسياسات وأثرها على الموظفين، والعمل على دراسة كافة الجوانب التي تتعلق بالحالات التي سنمر بها ونتعرف على تأثيرها ونتائجها التي تؤثر بشكل مباشر على الأفراد.

## مشكلة الدراسة:

أدى الفهم الخاطئ لدور بعض الإدارات الرئيسية في الكثير من المنظمات في تعطيل قدرتها على المشاركة والإسهام في تطوير أنظمة عملها وتقديم يد العون لها في تحقيق تنفيذ مختلف السياسات والإدارات الاستراتيجية، وحيث أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات في مختلف الهياكل التنظيمية نظرا لدورها الفعال في إدارة وتنظيم أهم عنصر في الشركات والمنظمات وهو العنصر البشري الذي يتطلب التعامل معه استخدام طرق فعالة وخطط استراتيجية توازن بين حق الموظف وحق الفرد في الحصول على حقوقه، وقد مرت العديد من الشركات بصعوبات كبيرة في التعامل مع الموظفين وإدارتهم بشكل صحيح نظرا لعدم إدراك تلك الشركات بمدى أهمية الفرد ومدى أهمية وضع خطط وأهداف استراتيجية من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وجعلها العنصر الرئيسي في إدارة تلك العملية مما يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات بشكل عام، وأما بشكل خاص فإن هذا البحث سيسلط الضوء على العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية ومن هنا فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تسهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة، وما أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية؟

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد المحاور الجوهرية في علم الإدارة الحديثة، وهو العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق اللوائح الداخلية داخل المنشأة، فالدراسات التي تربط بين فعالية تطبيق اللوائح وبين مستوى الرضا الوظيفي ما تزال محدودة في السياق المحلي، خصوصًا في قطاع الاستشارات الهندسية.

يسهم هذا البحث في سد فجوة معرفية من خلال تحليل كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية مثل (التدريب، والتواصل التنظيمي، وإدارة الأداء) في تعزيز الالتزام باللوائح الداخلية، وما يترتب على ذلك من تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

كما يقدم البحث إطارًا علميًا يمكن للباحثين الاعتماد عليه في دراسات لاحقة لفهم التفاعل بين السياسات التنظيمية والسلوك الوظيفي، مما يعزز تراكم المعرفة في مجال الإدارة التنظيمية والسلوك المؤسسي.

## الأهمية العملية:

تتجلى الأهمية العملية للبحث في كونه يقدم رؤية تطبيقية مباشرة يمكن لشركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية الاستفادة منها في تطوير ممارساتها الإدارية.

فمن خلال تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية، يتيح البحث للشركة فهم نقاط القوة والقصور في آليات التطبيق الحالية، واقتراح أساليب أكثر فاعلية لضمان الالتزام التنظيمي.

كما يساعد البحث في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي عبر إبراز العوامل الإدارية التي تؤثر فيه، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على بيانات لتحسين بيئة العمل، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ورفع الإنتاجية.

ولا تقتصر الفائدة على الشركة محل الدراسة فقط، بل يمكن أن تستفيد منه مؤسسات أخرى في القطاع نفسه، إذ يوفر نموذجًا عمليًا يمكن تطبيقه أو تكييفه لتحسين العلاقة بين السياسات الداخلية ورفاه الموظفين.

## أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية فإن هذه الدراسة تهدف إلى تفسير الإشكال الحاصل في فهم آلية عمل إدارة الموارد البشرية والتركيز على إبراز الرؤى الرئيسية التي يجب على أي منظمة أن تنتهجها في إدارتها للموارد البشرية وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

١. تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية.
٢. دراسة مدى التزام العاملين والأفراد في تطبيق اللائحة الداخلية.
٣. تحليل أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
٤. الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء التطبيق.
٥. تقديم مقترحات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تطوير تطبيق اللوائح من خلال فهم الحالة الراهنة للعاملين ومدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على ذلك.

## تساؤلات الدراسة

تركز هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة، وما أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما مستوى تطبيق إدارة الموارد البشرية لعناصر اللائحة الداخلية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، الجزاءات والمكافآت) من وجهة نظر الموظفين؟
- ٢- ما هو مستوى الرضا الوظيفي السائد لدى العاملين في الشركة؟
- ٣- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تطبيق اللائحة الداخلية (بأبعادها المختلفة) وبين مستوى الرضا الوظيفي؟
- ٤- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لأثر تطبيق اللائحة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟
- ٥- كيف يمكن لآليات الرقابة على الالتزام باللوائح أن تعزز من الرضا عن العدالة التنظيمية داخل الشركة؟

### فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث فقد تم تحديد فروض للدراسة ترتكز على فرضية رئيسية وفروض فرعية كما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لدور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية (بأبعادها المختلفة) على مستوى الرضا الوظيفي الكلي للعاملين".

### الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف والتدريب وتطبيق اللائحة الداخلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وتطبيق اللائحة الداخلية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللائحة الداخلية ومستوى العدالة التنظيمية كما يدركها الموظفون.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق اللائحة الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمدى الالتزام بتطبيق اللائحة الداخلية.

### نموذج الدراسة:

يمثل نموذج الدراسة الخريطة التي توضّح العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويعتمد على تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع، والعناصر الفرعية لكل منهما.

## ١- المتغير المستقل: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية

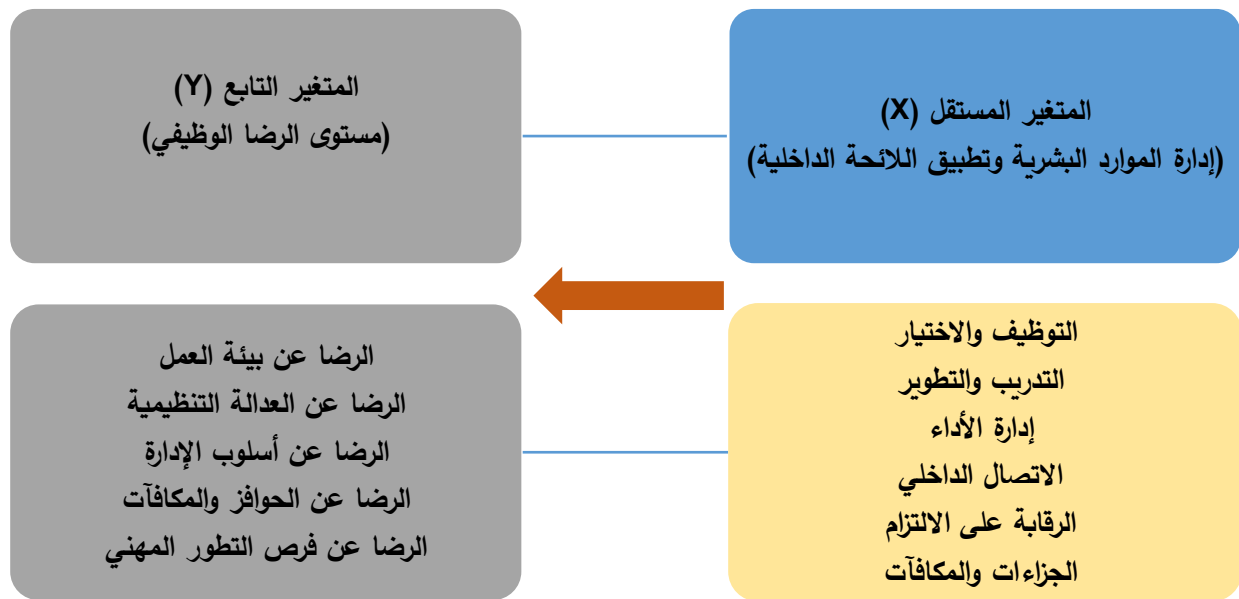
ويتضمن (التوظيف والاختيار - التدريب والتطوير - إدارة الأداء - الاتصال الداخلي - الرقابة على الالتزام باللوائح - آليات تطبيق الجزاءات والمكافآت).

## ٢- المتغير التابع: مستوى الرضا الوظيفي

ويتضمن (الرضا عن بيئة العمل - الرضا عن العدالة التنظيمية - الرضا عن أسلوب الإدارة - الرضا عن الحوافز والمكافآت - الرضا عن فرص التطور المهني).

## العلاقة بين المتغيرين

يفترض النموذج أن فاعلية إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية تؤدي إلى (تعزيز العدالة - وضوح الإجراءات - تحسين بيئة العمل) مما ينعكس إيجاباً على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.



شكل ١ : شكل رقم (١-١) نموذج الدراسة

## الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

١. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
  - مجتمع وعينة الدراسة: العاملون في شركة MTN للاتصالات.
  - متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (ممارسات وسياسات الموارد البشرية: حوافز، تدريب)، المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
  - نتائج الدراسة: وجود حالة رضا عامة، ولكن تبين غياب الأثر الإيجابي في بعض الجوانب بسبب عدم تطبيق الإدارة للائحة الحوافز والتعويضات بشكل عادل.
  - توصيات الدراسة: ضرورة التزام الإدارة بتطبيق لوائح الحوافز بعدالة لدعم الرضا العام.
- توضح الدراسة أن مستوى الرضا العام لدى العاملين في شركة MTN جيد، إلا أن بعض جوانب الرضا تتأثر سلباً نتيجة عدم الالتزام بتطبيق لائحة الحوافز والتعويضات بعدالة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبحث أثر سياسات الموارد البشرية، مثل التدريب والحوافز، على الرضا الوظيفي. وأظهرت النتائج أن غياب العدالة في تطبيق اللوائح يحدّ من الأثر الإيجابي المتوقع لهذه الممارسات. وأوصى الباحث بضرورة الالتزام الصارم بلوائح الحوافز لضمان تعزيز الرضا العام ودعم استقرار بيئة العمل.

## ٢. أثر إدارة الموارد البشرية على أخلاقيات العمل والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
  - مجتمع وعينة الدراسة: الموظفون في المؤسسات الحكومية.
  - متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، المتغير التابع (أخلاقيات العمل، الرضا الوظيفي).
  - نتائج الدراسة: إدارة الموظفين وفق مستويات عالية من الأخلاقيات وتطبيق القواعد يحسن المناخ العام للعمل ويزيد الرضا الوظيفي.
  - توصيات الدراسة: اتباع استراتيجيات صحيحة للوصول إلى أخلاقيات العمل التي يجب قيام الموظفين بها وتطبيقها.
- تبين الدراسة أن الإدارة القائمة على قواعد واضحة وأخلاقيات مهنية عالية تسهم في تحسين المناخ الوظيفي وزيادة رضا الموظفين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأخلاقيات العمل في المؤسسات الحكومية، وأظهرت النتائج أن الالتزام بالقواعد والأنظمة

يعزز الانضباط ويقوي الثقة بين الموظفين والإدارة، وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات فعالة لترسيخ أخلاقيات العمل وتوجيه الموظفين نحو السلوك المهني السليم.

### ٣. تحليل أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين وأداء البلدية

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
  - مجتمع وعينة الدراسة: الموظفون العاملون في قطاع البلديات.
  - متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية)، المتغير التابع (رضا الموظفين).
  - نتائج الدراسة: التطبيق السليم لسياسات الموارد البشرية التي تركز على التطوير والتحفيز يرتبط بارتفاع مستوى الرضا.
  - توصيات الدراسة: تطوير سياسات وبرامج تحفيزية لدعم رفاهية ورضا الموظفين بناءً على الفهم العميق لمتطلباتهم.
- تركز الدراسة على دور استراتيجيات الموارد البشرية في رفع رضا العاملين في قطاع البلديات، معتمدة المنهج الوصفي. وأظهرت النتائج أن السياسات التي تهتم بالتطوير والتحفيز ترتبط بارتفاع مستوى الرضا وتحسن الأداء، كما تشير إلى أن فهم احتياجات الموظفين وتلبية توقعاتهم يعزز التزامهم الوظيفي، وأوصت الدراسة بتطوير برامج تحفيزية وسياسات أكثر مرونة تدعم رفاهية العاملين وتحقق توازناً بين متطلبات العمل واحتياجاتهم.

### ٤. تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البلدية

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
  - مجتمع وعينة الدراسة: موظفو البلديات.
  - متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (سياسات إدارة الموارد البشرية)، المتغير التابع (الأداء والرضا).
  - نتائج الدراسة: رضا الموظفين عن سياسات وممارسات (لوائح) الموارد البشرية يؤثر بشكل مباشر على أدائهم والتزامهم.
  - توصيات الدراسة: تعزيز بيئة العمل الإيجابية من خلال تنفيذ لوائح الموارد البشرية بفعالية وشفافية.
- توضح الدراسة أن رضا الموظفين عن سياسات الموارد البشرية، مثل اللوائح والإجراءات، ينعكس مباشرة على مستوى أدائهم والتزامهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، وأظهرت النتائج أن الشفافية في تطبيق اللوائح تعزز الثقة وتدعم السلوك الإيجابي

في العمل، وأوصت الدراسة بتفعيل اللوائح بفعالية أكبر وتوفير بيئة عمل داعمة تسهم في تحسين الأداء العام.

#### ٥. ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الأحساء.
- متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية)، المتغير التابع (التميز المؤسسي والرضا).
- نتائج الدراسة: تطبيق اللوائح الخاصة بالاستقطاب، والتعيين، وتقييم الأداء يؤدي إلى رضا العاملين إذا تم بموضوعية.
- توصيات الدراسة: صياغة خطط عملية لرفع الكفاءة، مع مراعاة مبدأ المساواة في التوظيف والترقيات لضمان الرضا.

تبين الدراسة أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والتعيين وتقييم الأداء بشكل موضوعي يسهم في رفع مستوى الرضا وتحقيق التميز المؤسسي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من الإدارة العامة للتعليم بالأحساء، وأظهرت النتائج أن العدالة في تطبيق اللوائح تعزز الثقة وتدعم الأداء المؤسسي، وأوصت الدراسة بوضع خطط عملية لرفع الكفاءة وتحقيق مبدأ المساواة في التوظيف والترقيات.

#### ٦. تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي والكمي.
- مجتمع وعينة الدراسة: العاملون بالمركز الاستشفائي.
- متغيرات الدراسة: المستقل (ممارسات القيادة في الموارد البشرية)، التابع (الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي).
- نتائج الدراسة: تطبيق اللوائح والقواعد بشفافية وعدالة (كجزء من القيادة الأخلاقية) يؤثر إيجاباً على الرضا والولاء.
- توصيات الدراسة: تطبيق مبادئ العدالة والصراحة في التعاملات اليومية والقرارات الإدارية.

تؤكد الدراسة أن القيادة الأخلاقية القائمة على العدالة والشفافية في تطبيق اللوائح تعزز الرضا الوظيفي وترفع مستوى الولاء التنظيمي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والكمي على عينة من العاملين في مركز استشفائي، وأظهرت النتائج أن الممارسات الأخلاقية في الموارد البشرية تخلق بيئة عمل إيجابية تقلل النزاعات وتزيد الالتزام، وأوصت الدراسة بتعزيز قيم الصراحة والعدالة في القرارات اليومية.

#### ٧. الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: عمال المؤسسات الصناعية.
- متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (الحوافز وتطبيق لوائحها)، المتغير التابع (الرضا الوظيفي).
- نتائج الدراسة: التنفيذ الصارم للوائح دون مجاملات، مع وجود لائحة حوافز مادية واضحة، يرفع بشكل كبير من مستوى الرضا الوظيفي وشعور الأمان.
- توصيات الدراسة: ضرورة حرص الشركة على بلوغ مستويات عالية من الرضا عبر تطبيق عادل للوائح الداخلية.

توضح الدراسة أن وجود لائحة حوافز مادية واضحة وتطبيقها دون مجاملات يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويعزز شعور الأمان لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص أثر الحوافز على الرضا، وأظهرت النتائج أن الالتزام الصارم باللوائح الداخلية يعزز الثقة ويحد من الشعور بالتمييز، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الحوافز بعدالة لضمان رضا العاملين واستقرارهم.

#### ٨. الانضباط الوظيفي وأثره على الوظيفة العامة في النظام السعودي

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي والوثائقي.
- مجتمع وعينة الدراسة: الأجهزة والمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (الانضباط وتطبيق اللوائح)، المتغير التابع (الوظيفة العامة والرضا).
- نتائج الدراسة: تطبيق اللوائح بصرامة لمحاربة التسبب يؤدي إلى بيئة عمل صحية، مما يرفع من رضا الموظفين الملتزمين واعتزازهم بوظيفتهم.
- توصيات الدراسة: الاستحسان والمدح من الرؤساء ومكافأة الموظفين الملتزمين باللوائح لضمان استمرارية الرضا.

تبيّن الدراسة أن تطبيق الانضباط الوظيفي والالتزام باللوائح يحد من التسبب ويخلق بيئة عمل صحية تعزز رضا الموظفين الملتزمين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والوثائقي على مؤسسات حكومية سعودية، وأظهرت النتائج أن الانضباط يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء، وأوصت الدراسة بتشجيع الموظفين الملتزمين عبر المكافآت والمدح لضمان استمرار مستويات الرضا.

#### ٩. أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بمدينة بنغازي

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: جامعة فزان بمدينة بنغازي.
- متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)، المتغير التابع (التميز التنظيمي والرضا).
- نتائج الدراسة: تسهيل التعامل مع الأفراد وحل المشاكل عبر اللوائح الداخلية يساهم في رغبة العاملين بالاستمرار ويرفع رضاهم.
- توصيات الدراسة: المحافظة على رغبة العاملين عبر المواءمة بين أهداف المنظمة (لوائحها) وأهداف العاملين.

توضح الدراسة أن تسهيل التعامل مع العاملين وحل المشكلات عبر اللوائح الداخلية يعزز رغبتهم في الاستمرار ويرفع مستوى رضاهم، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي على عينة من جامعة فزان، وأظهرت النتائج أن المواءمة بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين تدعم التميز التنظيمي، وأوصت الدراسة بالحفاظ على هذه المواءمة لضمان رضا الموظفين واستقرار الأداء.

#### ١٠. إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي

- منهج الدراسة: المنهج الكمي.
- مجتمع وعينة الدراسة: قطاع الفنادق المصرية.
- متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (سياسات الموارد البشرية المستدامة)، المتغير التابع (الأداء التنظيمي والرضا).
- نتائج الدراسة: تطبيق سياسات واضحة لتقييم الأداء والتعويضات يعزز الرضا الوظيفي كونه مؤشراً مهماً لتقييم الفعالية التنظيمية.
- توصيات الدراسة: تبني سياسات داخلية واضحة ومستدامة للحفاظ على حقوق الموظفين ورضاهم.

تبيّن الدراسة أن سياسات الموارد البشرية المستدامة، مثل تقييم الأداء والتعويضات الواضحة، تعزز الرضا الوظيفي وتعد مؤشراً مهماً لفعالية الأداء التنظيمي، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي على قطاع الفنادق المصرية، وأظهرت النتائج أن الاستدامة في السياسات الداخلية تدعم استمرارية الرضا، وأوصت الدراسة بتبني لوائح واضحة تحافظ على حقوق العاملين وتضمن رضاهم.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية:

### 1. The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes

- منهج الدراسة (Methodology) : المنهج الكمي. (Quantitative)
  - مجتمع وعينة الدراسة (Sample) : موظفون من قطاعات مختلفة.
  - متغيرات الدراسة (Variables) : المستقل (HR practices/Policies) ، التابع (Job satisfaction & Commitment).
  - نتائج الدراسة (Results) : ممارسات إدارة الموارد البشرية واللوائح الداخلية تؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي عندما ينظر إليها الموظفون على أنها عادلة.
  - توصيات الدراسة (Recommendations) : يجب على المنظمات صياغة لوائحها وممارساتها بطريقة تعزز العلاقات الإيجابية والعدالة الإجرائية.
- تشير الدراسة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تكون أكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والالتزام عندما ينظر الموظفون إليها باعتبارها عادلة وأخلاقية، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي على موظفين من قطاعات متعددة، وأظهرت النتائج أن العدالة الإجرائية في اللوائح الداخلية تعزز العلاقة بين سياسات الموارد البشرية والنتائج الوظيفية، وأوصت الدراسة بتصميم لوائح تدعم العلاقات الإيجابية وتضمن الشفافية.

### 2. Increasing the efficiency of human resources management in financial institutions in Latvia

- منهج الدراسة (Methodology) : المنهج النوعي والكمي. (Qualitative & Quantitative)
- مجتمع وعينة الدراسة (Sample) : المؤسسات المالية في لاتفيا.
- متغيرات الدراسة (Variables) : المستقل (HR efficiency & internal regulation) ، التابع (Employee satisfaction, compliance)

- **نتائج الدراسة (Results) :** الامتثال للوائح الداخلية والتشريعات من قبل إدارة الموارد البشرية يعد عاملاً أساسياً في ضمان رضا الموظفين واستدامة الشركة.
  - **توصيات الدراسة (Recommendations) :** دمج الحلول الرقمية لمراقبة تطبيق اللوائح الداخلية بفعالية وشفافية لتعزيز مشاركة الموظفين.
- توضح الدراسة أن الامتثال للوائح الداخلية والتشريعات يعد عاملاً أساسياً في رفع رضا الموظفين وضمان استدامة المؤسسات المالية، استخدمت الدراسة منهجاً نوعياً وكمياً على مؤسسات لاتفية، وأظهرت النتائج أن الرقابة الفعالة على تطبيق اللوائح تعزز الثقة وتقلل الأخطاء الإدارية، وأوصت الدراسة بدمج الحلول الرقمية لمتابعة الالتزام باللوائح بوضوح وشفافية.

### 3. The Types of Human Resource Practices and Cultural Effects

- **منهج الدراسة (Methodology) :** مراجعة الأدبيات. (Literature Review)
  - **مجتمع وعينة الدراسة (Sample) :** الشركات متعددة الجنسيات.
  - **متغيرات الدراسة (Variables) :** المستقل (HR practices & internal regulations) ، التابع (Job implementation & satisfaction).
  - **نتائج الدراسة (Results) :** اللوائح الداخلية المتعلقة بالتعويضات وتقييم الأداء تؤثر بشكل كبير ومباشر على رضا الموظفين، ويختلف هذا التأثير باختلاف ثقافة بيئة العمل.
  - **توصيات الدراسة (Recommendations) :** تكييف اللوائح الداخلية لإدارة الموارد البشرية لتناسب مع القيم الثقافية لضمان نجاح تطبيقها ورضا الموظفين.
- تبين الدراسة أن اللوائح المتعلقة بالتعويضات وتقييم الأداء تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، وأن هذا التأثير يتغير باختلاف الثقافة التنظيمية، اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات في الشركات متعددة الجنسيات، وأظهرت النتائج أن التوافق بين اللوائح والقيم الثقافية يساهم في نجاح تطبيقها، وأوصت الدراسة بتكييف سياسات الموارد البشرية بما يتناسب مع ثقافة بيئة العمل.

### 4. Advocating for Sustainable Work: A Legal Perspective on Labor Regulation and HR Practices

- **منهج الدراسة (Methodology) :** تحليل نوعي وقانوني. (Qualitative/Legal analysis)
- **مجتمع وعينة الدراسة (Sample) :** الجامعات الإندونيسية.

- متغيرات الدراسة (Variables) : المستقل (Labor/internal regulations) ، التابع (Employee morale & satisfaction).
  - نتائج الدراسة (Results) : تطبيق اللوائح الداخلية المبنية على الشفافية وقانون العمل يحسن من معنويات الموظفين (الرضا) ويقلل من نية ترك العمل.
  - توصيات الدراسة (Recommendations) : تبني قيم العدالة والشفافية في اللوائح الداخلية لضمان المعاملة المتساوية لجميع الموظفين.
- توضح الدراسة أن تطبيق اللوائح الداخلية وفق مبادئ الشفافية وقانون العمل يعزز معنويات الموظفين ويقلل من نية ترك العمل، اعتمدت الدراسة تحليلاً نوعياً وقانونياً على الجامعات الإندونيسية، وأظهرت النتائج أن العدالة في اللوائح تخلق بيئة عمل مستقرة، وأوصت الدراسة بتبني قيم المساواة والشفافية لضمان رضا الموظفين.

## 5. Human Resource Management in Cooperatives

- منهج الدراسة (Methodology) : مراجعة منهجية. (Systematic Literature Review)
  - مجتمع وعينة الدراسة (Sample) : المنظمات التعاونية.
  - متغيرات الدراسة (Variables) : المستقل (Internal regulations & structures) ، التابع (Employee satisfaction).
  - نتائج الدراسة (Results) : الطبيعة المزدوجة للوائح الداخلية في التعاونيات تخلق تحديات في إدارة الموارد البشرية، وتؤثر على رضا الموظفين غير الأعضاء لعدم إشراكهم في القرار.
  - توصيات الدراسة (Recommendations) : الموازنة في اللوائح الداخلية بين مصالح الموظفين الأعضاء وغير الأعضاء لضمان بيئة عمل مرضية للجميع.
- تبين الدراسة أن الطبيعة المزدوجة للهيكل التنظيمي في التعاونيات تخلق تحديات في إدارة الموارد البشرية، خصوصاً فيما يتعلق برضا الموظفين غير الأعضاء، اعتمدت الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات، وأظهرت النتائج أن عدم إشراك بعض الموظفين في صنع القرار يحد من رضاهم، وأوصت الدراسة بالموازنة بين مصالح الأعضاء وغير الأعضاء لضمان بيئة عمل عادلة.
- وفيما سبق عرضه وبيانه ومن خلال المراجعة المستفيضة للأدبيات والدراسات السابقة، لاحظ الباحث أن معظم الدراسات تناولت ممارسات الموارد البشرية من منظور وظيفي عام لدعم الأداء أو التميز

المؤسسي، دون التركيز الكافي على الدور التنظيمي الحساس المتمثل في آلية تطبيق اللائحة الداخلية للشركة.

### الفجوة البحثية:

تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة لسدها في ندرة الأبحاث العربية التي تقيس الانعكاس النفسي والسلوكي (الرضا الوظيفي) الناتج عن مدى التزام إدارة الموارد البشرية بتفعيل بنود اللائحة الداخلية بشفافية وعدالة، وتحديدًا في بيئة عمل الشركات.

وعليه، تأتي هذه الدراسة لتقديم إطار متكامل يربط بين حزم اللوائح الداخلية (التوظيف، الأداء، الجزاءات والمكافآت) وبين أبعاد الرضا الوظيفي، لتشكل إضافة علمية للمكتبة العربية ودليلاً عملياً لمتخذي القرار في الشركات.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

### المنطلقات النظرية للدراسة:

#### مقدمة:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في ضمان تنفيذ السياسات التنظيمية داخل الشركات، لا سيما اللائحة الداخلية التي تُعد الإطار القانوني والسلوكي للعاملين، وتؤثر هذه اللوائح بصورة مباشرة في بيئة العمل، والعدالة التنظيمية، وما ينتج عنها من مستوى رضا وظيفي لدى الموظفين.

وسنتعرف فيما يلي على المفاهيم النظرية للدراسة والتي توضح مفهوم اللائحة الداخلية وإجراءاتها، وبيئة العمل، والعدالة التنظيمية، والأداء الوظيفي، واستعراض أثر إدارة الموارد البشرية في تطبيق هذه العناصر لتحقيق رضا وظيفي مرتفع.

### أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

#### اللائحة الداخلية للشركات

تُعد اللائحة الداخلية وثيقة تنظيمية تُحدّد حقوق وواجبات العاملين، وتضبط السلوك الوظيفي، وتوضح الإجراءات التأديبية والتحفيزية، ويمكن التمييز بين اللائحة الداخلية والسياسات التنظيمية وإجراءات العمل؛ فاللائحة تمثل الإطار العام المنظم للعلاقات الوظيفية، بينما تمثل السياسات المبادئ العامة التي توجه القرارات، وتحدد إجراءات العمل الخطوات التفصيلية لتنفيذ المهام.

كما ترتبط اللائحة الداخلية بنظام العمل السعودي، خصوصًا فيما يتعلق بالجزاءات، وساعات العمل، والإجازات، والعقود، مما يعزز الالتزام القانوني والتنظيمي داخل الشركة.

#### ١- تعريف اللائحة الداخلية

اللائحة الداخلية للشركات هي مجموعة من القواعد والسياسات المكتوبة التي تنظم العلاقة بين الشركة وموظفيها، وتشمل الحقوق، الواجبات، السلوكيات المتوقعة، الإجراءات التأديبية، وأنظمة الحضور والانصراف، تعد هذه اللائحة جزءًا من الاتفاقية التعاقدية التي تسعى لحماية مصالح المنظمة والموظفين على حد سواء. (الحربي، ٢٠١٨)

#### ٢- أهداف اللائحة الداخلية

- تحديد مسؤوليات وواجبات الموظفين.

• تنظيم السلوكيات داخل بيئة العمل.

• تقليل النزاعات الداخلية.

• تحسين الإنتاجية والأداء.

### ٣- السياسات والإجراءات المتعلقة باللائحة الداخلية

تشمل السياسات والإجراءات:

• سياسة الحضور والانصراف: تحديد أوقات العمل، التأخير، وساعات الغياب.

• إجراءات سلامة العمل والصحة المهنية.

• سياسات السلوك المهني: اللباس، التواصل الداخلي، استخدام التكنولوجيا.

• إجراءات الجزاء والعقوبات: خطوات اتخاذ الإجراءات عند الانتهاكات.

### بيئة العمل

#### ٤- تعريف بيئة العمل:

تشير بيئة العمل إلى مجموعة الظروف المحيطة بالموظف أثناء أداء مهامه، سواء كانت مادية مثل تجهيزات المكان، أو تنظيمية مثل أسلوب الإدارة، أو اجتماعية مثل طبيعة العلاقات بين الزملاء. وتؤثر هذه البيئة بشكل مباشر في مستوى راحة الموظف وقدرته على الإنجاز.

#### ٥- عناصر بيئة العمل:

• العوامل المادية: مثل المقاعد، الإضاءة، درجة الحرارة.

• العوامل النفسية: مثل الضغوط، الإحساس بالأمان الوظيفي.

• العلاقات الاجتماعية: التعاون بين الزملاء، دعم الإدارة.

#### ٦- أهمية بيئة العمل:

تؤثر بيئة العمل بشكل مباشر على سلوك الأفراد وتبرز أهمية بيئة العمل الإيجابية في تعزيز:

• الإبداع والابتكار.

• الاتزان النفسي للموظف.

• ارتفاع الإنتاجية والرضا.

## العدالة التنظيمية

### ٧- تعريف العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية عن مدى شعور الموظفين بأن السياسات والإجراءات داخل المنشأة تُطبق بطريقة منصفة ومتساوية، سواء فيما يتعلق بتوزيع المهام والمكافآت، أو في آليات اتخاذ القرارات، أو في أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، ويُعد هذا الشعور عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة داخل المنظمة.

### ٨- أثر العدالة التنظيمية:

تؤثر العدالة التنظيمية في سلوك الموظفين فعندما يشعر الموظف بالعدالة:

- ترتفع دوافعه للعمل.
- يقل معدل الاحتراق النفسي.
- يزداد الولاء المؤسسي.

## الرضا الوظيفي:

### تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي وتنوعت بين مختلف الباحثين إلا أنها جميعًا تركزت على أنها تلك المشاعر التي تؤدي باتجاهات الفرد نحو شعوره بالسعادة أثناء قيامه بأداء مهام عمله وإتمامها على أكمل وجه، وقد أجريت العديد من الدراسات حول الرضا الوظيفي وأهميته في رفع كفاءة الإنتاج للشركة أو المنظمة التي ينتمي إليها الموظف فالرضا الوظيفي هو حالة من الارتياح النفسي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لتجربته المهنية، ومدى توافق ظروف العمل مع توقعاته واحتياجاته، ويتشكل هذا الشعور من خلال مجموعة من العوامل مثل طبيعة المهام، والعلاقات داخل بيئة العمل، ومستوى العدالة في التعامل، وفرص التطور المتاحة.

ومن المفاهيم التي سبق ذكرها في دراسات سابقة أن الرضا الوظيفي يمثل أحد المؤشرات المهمة على استقرار الموظف داخل المنشأة، إذ يعكس مدى شعوره بالأمان والدعم، ويؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائه وإنتاجيته. وكلما شعر الموظف بأن جهوده مقدرة وأن بيئة العمل منصفة ومحفزة، زاد ارتباطه بالمنظمة وارتفعت جودة عمله.

وقد أشار الهمشري (١٩٨٥)، إلى أن الرضا الوظيفي هو إمكانية الفرد على قياس شعوره تجاه عمله وذلك من خلال بعض المتغيرات والعوامل التي بالإمكان تحديد إطارها على مستوى الرضا الوظيفي من خلال (الأجر، الترقّيات، مدى التطور، الولاء، النجاح في تحقيق الأهداف الشخصية، والأمان الوظيفي

وظروف العمل والسياسات الإدارية، أما عبد الخالق (١٩٨٨) فقد رأى أن تحديد الرضا الوظيفي يكون من خلال بعض العوامل الذاتية التي تحدد من خلال العاملين أنفسهم وأخرى متعلقة بالتنظيم وظروف وطبيعة العمل والبيئة والثقافة التنظيمية.

### أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم الشائعة في مختلف المنظمات نظرا لما له من أهمية كبيرة على الأفراد والمجتمع وهو العامل الرئيسي في تحقيق التوافق الاجتماعي النفسي، وقد تعددت تعريفاته واتخذت اتجاهات متنوعة واختلافات كبيرة بين الباحثين وفي الدراسات السابقة، ولكن لعلنا نجد أن أهمية الرضا الوظيفي تنبع من كونه الأساس لتحقيق النجاح على مختلف الأصعدة نظرا لأهميته في تقييم أفراد المجتمع، كما أنه يعد مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، لذلك فإن أهمية الرضا الوظيفي نابعة من مدى تأثيره على مدى كفاءته في عمله وحرصه عليه (أسعد ورسلان، ١٩٩١).

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تؤثر الكثير من العوامل على الرضا الوظيفي وذلك سلبا أو إيجابا، وقد ناقشت الكثير من الدراسات تلك العوامل التي لها أثر بالغ في زيادة الرضا الوظيفي أو التقليل منه، ومن ذلك ما تناولته إحدى الدراسات التي أشارت إلى أنه عندما تزداد درجة إشباع العوامل الخارجية يقلل الشعور بالاستياء إلى أقل درجة حتى يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور إلى حالة الرضا العام (العديلي، ١٤٠٣).

وقد تناولت العديد من النظريات تلك العوامل التي قد تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ومن تلك النظريات نظرية الفردريك هرزبرج (١٩٦٦ م) Herzberg's tow factors theory التي تقترض أن هناك عوامل داخلية وعوامل خارجية ترتبط بالرضا الوظيفي وهي كما يلي:

### العوامل الداخلية:

تشكل العوامل الداخلية جوانب من العمل التي يؤدي وجودها إلى تشبع حاجات النماء النفسي لدى العاملين وهي ما تكون ضمن العمل أو لدى العاملين، وفي حال توفرها بشكل ملائم وإيجابي فإنها تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، وفي حال عدم الملائمة فإنه قد لا يؤدي

بالضرورة الى الشعور بالرضا، وتقوم نظرية هيرزبرغ على التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة في رضا الموظفين:

- العوامل المحفزة، وهي تلك المرتبطة بطبيعة العمل ذاته، مثل الشعور بالإنجاز، وفرص التقدم، وتحمل المسؤولية، وتقدير الجهود.
- العوامل الوقائية أو الصحية، وهي العناصر التي تمنع عدم الرضا لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى رفع مستوى الرضا، وتشمل ظروف العمل، وسياسات المنشأة، والإشراف، والعلاقات المهنية.

#### العوامل الخارجية:

تتعلق العوامل الخارجية ببيئة العمل ومن ذلك: (السياسات - أنظمة المنظمة - الإشراف بين الرؤساء والزملاء والرواتب - ظروف العمل - المكانة والأمن الوظيفي - الحالة الاجتماعية)، ويرى (الطويل ٢٠٠١ م) أنه في حال توافر هذه العوامل أو عدم ملائمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعور بالقناعة والرضا، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا والقناعة.

#### النظريات المفسرة للرضا الوظيفي وتطبيق اللوائح الداخلية

يُعد فهم الأسس النظرية المرتبطة بالرضا الوظيفي وتطبيق اللوائح الداخلية أمراً جوهرياً لتفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وقد تناولت الأدبيات الإدارية عدداً من النظريات التي يمكن الاستناد إليها في تفسير هذه العلاقة، ومن أبرزها نظرية هيرزبرغ، ونظرية ماسلو، ونظرية العدالة التنظيمية، ونظرية التوقع.

#### نظرية هيرزبرغ ذات العاملين

تُفسر هذه النظرية الرضا الوظيفي من خلال مجموعتين من العوامل:

عوامل الصحة المهنية مثل السياسات الإدارية، والإشراف، واللوائح الداخلية، وظروف العمل، وهي عوامل يؤدي غيابها إلى عدم الرضا؛ وعوامل التحفيز مثل الإنجاز والتقدير وتطوير الذات، وهي التي تؤدي إلى رفع مستوى الرضا.

وفي سياق هذه الدراسة، فإن تطبيق اللائحة الداخلية بفعالية يُعد من عوامل الصحة المهنية التي تضمن بيئة عمل مستقرة وتعزز شعور الموظفين بالعدالة والانضباط، وهو ما يتوافق مع ما ورد في البحث: "تسهم فاعلية إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة في تعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي".

#### نظرية ماسلو للحاجات

تُبرز هذه النظرية أن الموظف يسعى لإشباع حاجاته وفق تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بتحقيق الذات، وتسهم اللوائح الداخلية الواضحة والعادلة في إشباع حاجات الأمن الوظيفي والانتماء والتقدير، مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين واستقرارهم.

ومن ثم فإن تطبيق اللائحة الداخلية يمثل أحد العوامل التي تدعم تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي.

#### نظرية العدالة التنظيمية

تؤكد هذه النظرية أن شعور الموظف بالعدالة في توزيع الموارد، وفي الإجراءات، وفي أسلوب التعامل، يؤثر مباشرة على مستوى رضاه الوظيفي، ويُعد تطبيق اللائحة الداخلية أحد أهم أدوات تحقيق العدالة التنظيمية، حيث يضمن المساواة في تطبيق القواعد ووضوح الإجراءات، مما يعزز الثقة بين الموظفين والإدارة ويحد من النزاعات الوظيفية.

#### نظرية التوقع

توضح هذه النظرية أن رضا الموظف يعتمد على توقعه بأن جهوده ستؤدي إلى أداء جيد، وأن الأداء الجيد سيُكافأ بشكل عادل، ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق اللائحة الداخلية بوضوح وشفافية يعزز توقعات الموظفين بأن النظام سيكافئ الأداء المتميز ويعالج القصور، مما يرفع مستوى الرضا الوظيفي ويحفّز العاملين على الالتزام.

#### الأداء الوظيفي

##### **تعريف الأداء الوظيفي:**

الأداء الوظيفي هو مستوى الكفاءة التي يظهارها الموظف عند تنفيذ المهام الموكلة إليه، ويُقاس بمدى التزامه بالمعايير المحددة، وقدرته على تحقيق النتائج المطلوبة، ومهارته في استخدام الموارد المتاحة بطريقة فعالة وسيأتي بيان أثر تقييم الأداء الوظيفي على رضا الموظفين في المنشأة.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي:

- التدريب والتطوير المستمر.
- التقييم الدوري العادل.
- دافعية الموظف ورضاه الوظيفي.

### المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية:

#### مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية واختلفت تعريفاتها بحسب المهام التي تتدرج تحتها حيث أن العديد من الباحثين أجمعوا على أن إدارة الموارد البشرية هي أحد أهم الأقسام الأساسية في المنظمات والتي تهتم بشؤون الموظفين وكل ما يتعلق بهم من مهام وأعمال بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم، وتُعد إدارة الموارد البشرية أحد المكونات الأساسية في الهيكل الإداري للمنظمات، إذ تُعنى بتنظيم شؤون العاملين وتوجيه جهودهم بما ينسجم مع أهداف المنشأة. وتشمل هذه الإدارة مجموعة من الأنشطة التي تبدأ باستقطاب الكفاءات المناسبة، وتتم بتطوير مهاراتهم وتقييم أدائهم، وتنتهي بالحفاظ عليهم وتحفيزهم لضمان استمرار عطائهم داخل المنظمة.

تتمثل إدارة الموارد البشرية في منظومة من الإجراءات التي تهدف إلى الاستفادة المثلى من قدرات العاملين، وذلك من خلال اختيارهم بعناية، وتزويدهم بالتدريب اللازم، وتقييم أدائهم بصورة دورية، وتقديم الحوافز التي تشجعهم على تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية والالتزام.

ويمكن أن يتم تعريف إدارة الموارد البشرية من عدة جهات:

**المنظور الاستراتيجي:** هي نهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال تعزيز أداء الموظفين لخدمة الأهداف الاستراتيجية للعمل.

**المنظور الوظيفي:** تُعرف بأنها عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم.

**منظور واسع:** هي الإدارة المختصة بتعيين الموظفين الجدد والحفاظ على الموظفين الحاليين، وتحفيزهم وتطويرهم لضمان نجاح المنشأة.

**منظور الموظف:** تُعنى بتوفير بيئة عمل منتجة، ومستقرة، ومرضية، وتزويد الموظفين بالدعم المناسب لضمان ولائهم ورضاهم عن العمل.

#### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها أساس حفظ الموارد من الهدر حيث أنها أحد أهم الأقسام الإدارية في الشركات والمنظمات والتي تعنى برعاية العنصر البشري والاهتمام بشؤونه دون اعتباره كعنصر مماثل للعناصر الأخرى في المنظمة، لما له من قيمة وتأثير على المنظمة بالإضافة إلى تأثيره بالعديد من العوامل الحساسة التي تتطلب وعياً وفهماً عميقاً لكيفية التعامل معه بعيداً عن النمطية، ولا شك بأن عدم الاهتمام بهذا القسم سيكون له نتائج كارثية على الشركة وسير عملها ومن ذلك سوء الاستقطاب للموظفين وتعيين أشخاص ليسوا على قدر كافٍ من المعرفة وربما يتم منح وظائف برواتب عالية لمن ليسوا أهلاً لها مما سيؤدي بلا شك إلى حدوث مشاكل إدارية وتنفيذية في مختلف الأعمال التي تقوم بها الشركة، وقد نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تعود لعدة عوامل أهمها:

- دور الموارد البشرية في المجتمع وأهمية التأثير عليه إيجاباً ليكون عنصراً فعالاً في المنظمة والمجتمع ككل من خلال فهم احتياجات الفرد والتركيز على مراعاتها.
- أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على عائدات المنظمة ككل حيث أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي في زيادة العائدات وتحقيق النجاح للمنظمة.
- أهمية العنصر البشري في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ودوره الفعال في تطوير الإمكانيات المادية في المنظمة وتأثير ذلك على المجتمع ككل.

يمثل العنصر البشري أحد أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسات، إذ إن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة ويدعم قدرتها على تحقيق نتائج مستدامة. وكلما زادت كفاءة العاملين وارتفع مستوى تأهيلهم، انعكس ذلك إيجاباً على جودة العمل ومخرجاته.

#### مقومات إدارة الموارد البشرية:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم المكونات التنظيمية التي تساهم في تحقيق أهداف المنشأة من خلال إدارة العنصر البشري بكفاءة. وتبرز أهمية هذه الإدارة في قدرتها على تطبيق اللوائح الداخلية بفعالية، بما يضمن تحقيق العدالة، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء ولعل العمل الإداري يتطلب إعداد خطط عمل تنظيمية وعمل آليات واضحة للسير عليها وتحديد ماهيتها ليتم الوصول إلى تحقيق الأهداف، وحيث أن قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية فكان لابد أن يكون له مقومات رئيسية تساعد في تنفيذ عمله بالشكل الصحيح ومن أهم المقومات والأسس التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية والتي تضمن فاعلية عملها:

- تحديد الوظائف المطلوبة بدقة
- توضيح المهارات والمعارف اللازمة لشغلها

- تحديد المعايير المهنية والسلوكية المتوقعة من الموظفين
- وضع نظام واضح للحوافز والمكافآت
- تقدير حجم القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها.

**ويمكن تلخيص مقومات إدارة الموارد البشرية في عدة عوامل رئيسية وهي:**

١. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من خلال تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، ومواءمة الموارد البشرية مع أهداف المنشأة.
  ٢. الاستقطاب والتوظيف من خلال جذب الكفاءات المناسبة من خلال الإعلان والتسويق الوظيفي، وإجراء المقابلات واختبارات القياس لاختيار الأنسب.
  ٣. التدريب والتطوير وله الدور البارز في رفع كفاءة الموظفين عبر برامج تدريبية مستمرة، والعمل على تطوير المهارات القيادية والفنية لضمان النمو المهني.
  ٤. إدارة الأداء من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة وعمل التقييم الدوري لأداء الموظفين وربط النتائج بالحوافز.
  ٥. التحفيز والتعويضات وذلك بتقديم رواتب عادلة ومزايا تنافسية، وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للكيان.
  ٦. إدارة العلاقات الوظيفية من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وحل النزاعات وتعزيز التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام.
  ٧. استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) وذلك بأتمتة العمليات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى بيانات الموظفين وتحليلها.
- ولعل أن العديد من العوامل تؤثر في إدارة الموارد البشرية ومما سبق بيانه فإننا سنذكر أربعة محاور رئيسية تمثل جوهر الممارسات الإدارية المؤثرة في رضا الموظفين، وأهمها: التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، والجزاءات والمكافآت، ونبين أثر كل منها على الموظفين وعلاقتهم بالمنشأة، بالاستناد إلى ما ورد في الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

### **نماذج عالمية في إدارة الموارد البشرية**

تُعد النماذج العالمية في إدارة الموارد البشرية إطارًا مهمًا لفهم كيفية تأثير السياسات الداخلية واللوائح على سلوك الموظفين ورضاهم. ومن أبرز هذه النماذج نموذج Ulrich ، ونموذج Harvard ، ونموذج AMO.

- نموذج Ulrich للموارد البشرية

يُعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخدامًا في المؤسسات الحديثة، حيث يحدد أربعة أدوار رئيسية لإدارة الموارد البشرية: الشريك الاستراتيجي، خبير العمليات، المدافع عن الموظفين، وكيل التغيير. ويرتبط هذا النموذج بموضوع الدراسة من خلال دور الموارد البشرية كخبير عمليات يضمن تطبيق اللوائح الداخلية، ودورها كمدافع عن الموظفين في تعزيز العدالة والرضا الوظيفي.

### - نموذج Harvard Framework

يركز هذا النموذج على أن سياسات الموارد البشرية يجب أن تُبنى على أربعة محاور رئيسية: مشاركة الموظفين، تدفق الموارد البشرية، نظم المكافآت، وبيئة العمل. ويظهر هذا النموذج أن السياسات الداخلية واللوائح ليست مجرد أدوات تنظيمية، بل جزء من منظومة متكاملة تؤثر في نتائج مثل الرضا الوظيفي، والالتزام، والأداء.

### - نموذج AMO (Ability – Motivation – Opportunity)

يفترض هذا النموذج أن الأداء الوظيفي يتأثر بثلاثة عناصر رئيسية: القدرة، الدافعية، والفرصة. وتُعزز القدرة من خلال التدريب والتطوير، بينما تتأثر الدافعية بالتحفيز والجزاءات والعدالة، وتتحقق الفرصة من خلال بيئة عمل منظمة ولوائح واضحة. وبالتالي، فإن تطبيق اللائحة الداخلية يمثل عنصرًا أساسيًا في توفير الفرصة للموظفين للعمل ضمن بيئة عادلة ومنظمة، مما يعزز الأداء والرضا الوظيفي.

## المبحث الثاني: التوظيف ودوره في تعزيز رضا الموظفين

### المقدمة

يُعد التوظيف أحد أهم الممارسات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل المدخل الرئيس الذي تُبنى عليه جميع العمليات الإدارية اللاحقة مثل التدريب، وإدارة الأداء، وتطبيق اللوائح الداخلية، والتحفيز، وتطوير المسار الوظيفي. ويُنظر إلى التوظيف بوصفه عملية استراتيجية تهدف إلى اختيار أفضل العناصر البشرية القادرة على تحقيق أهداف المنظمة، وفي الوقت ذاته ضمان توافق الموظف مع بيئة العمل وثقافتها وقيمتها. وتبرز أهمية التوظيف في كونه يؤثر بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي، إذ إن جودة عملية التوظيف، وشفافيتها، وعدالتها، ومدى توافقها مع اللوائح الداخلية، تُعد من العوامل الحاسمة في تشكيل الانطباع الأول للموظف عن المنظمة، وهو انطباع يمتد أثره على المدى الطويل.

وتسعى المنظمات الحديثة إلى تطوير سياسات توظيف فعالة تتسم بالعدالة والموضوعية، وتستند إلى معايير واضحة ومحددة، بما يضمن اختيار الكفاءات المناسبة، ويُساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي والرضا

الوظيفي. وفي سياق هذه الدراسة، فإن فهم الدور الذي يلعبه التوظيف في تعزيز رضا الموظفين يُعد خطوة أساسية لفهم العلاقة بين تطبيق اللائحة الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

## أولاً: مفهوم التوظيف وأهميته

### ١. تعريف التوظيف

يُعرّف التوظيف بأنه العملية التي يتم من خلالها استقطاب الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، واختيار الأنسب منهم وفق معايير محددة تتوافق مع احتياجات العمل. ويشمل التوظيف مجموعة من الأنشطة مثل الإعلان عن الوظائف، استقبال الطلبات، إجراء المقابلات، الاختبارات المهنية، التقييم، ثم اتخاذ قرار التعيين.

ويُعد التوظيف نقطة البداية في العلاقة بين الموظف والمنظمة، إذ يحدد جودة القوى العاملة، ويؤثر على مستوى الأداء، ويسهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

### ٢. أهمية التوظيف في المنظمات

#### تتبع أهمية التوظيف من كونه:

- يضمن اختيار الكفاءات المناسبة القدرة على تحقيق أهداف المنظمة.
- يساهم في خفض تكاليف الدوران الوظيفي الناتج عن التعيين غير المناسب.
- يعزز صورة المنظمة كجهة عمل جاذبة للكفاءات.
- يدعم تطبيق اللوائح الداخلية من خلال اختيار موظفين ملتزمين وقادرين على التكيف مع السياسات التنظيمية.
- يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين من خلال العدالة والشفافية في إجراءات التوظيف.

#### ثانياً: مراحل عملية التوظيف

تتضمن عملية التوظيف عدة مراحل مترابطة، ويؤثر نجاح كل مرحلة على جودة المخرجات النهائية.

### ١. تحليل الوظائف

يُعد تحليل الوظائف الخطوة الأولى في عملية التوظيف، حيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة. ويساهم هذا التحليل في:

- إعداد الوصف الوظيفي.
- تحديد معايير الاختيار.

- ضمان توافق الموظف مع متطلبات الوظيفة.
- تعزيز العدالة في عملية التوظيف.

## ٢. الاستقطاب

الاستقطاب هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة. ويشمل ذلك:

- الإعلان عن الوظائف عبر المنصات المختلفة.
- التواصل مع الجامعات والمؤسسات التعليمية.
- استخدام مواقع التوظيف الإلكترونية.
- الاستفادة من شبكات التواصل المهني.

ويُعد الاستقطاب الفعال عنصراً مهماً في تعزيز رضا الموظفين، إذ يضمن وصول المنظمة إلى أفضل الكفاءات.

## ٣. الفرز والاختيار

تشمل هذه المرحلة:

- مراجعة السير الذاتية.
- إجراء المقابلات الشخصية.
- تطبيق الاختبارات المهنية والنفسية.
- التحقق من المراجع.

وتُعد هذه المرحلة من أكثر المراحل تأثيراً على رضا الموظفين، إذ ترتبط مباشرة بمفهوم العدالة التنظيمية.

## ٤. التعيين

بعد اختيار المرشح المناسب، يتم إصدار قرار التعيين وفق اللوائح الداخلية ونظام العمل. وتشمل

هذه المرحلة:

- توقيع العقد.
- تحديد الراتب والمزايا.
- توضيح الحقوق والواجبات.
- تعريف الموظف بالسياسات الداخلية.

وتُعد هذه المرحلة حاسمة في تشكيل الانطباع الأول للموظف عن المنظمة.

## ثالثاً: التوظيف واللائحة الداخلية

تُعد اللائحة الداخلية إطارًا تنظيميًا يحدد حقوق وواجبات الموظفين، ويضبط العلاقة بين العامل والمنشأة. ويرتبط التوظيف باللائحة الداخلية من خلال:

- الالتزام بمعايير التوظيف المحددة في اللائحة.
  - ضمان العدالة والشفافية في إجراءات التوظيف.
  - توضيح حقوق الموظف منذ اليوم الأول.
  - تعزيز الانضباط من خلال اختيار موظفين قادرين على الالتزام بالسياسات.
  - الحد من النزاعات الوظيفية الناتجة عن سوء الفهم أو غياب الوضوح.
- وتشير الأدبيات إلى أن التوظيف الذي يتم وفق لوائح واضحة يُسهم في تعزيز الثقة بين الموظف والإدارة، مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي.

#### رابعًا: التوظيف والرضا الوظيفي

يُعد التوظيف من العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة جوانب:

##### ١. العدالة في التوظيف

يشعر الموظفون بالرضا عندما تكون عملية التوظيف:

- عادلة
- شفافة
- قائمة على معايير موضوعية
- خالية من التحيز

وتُعد العدالة أحد أهم محددات الرضا الوظيفي وفق نظرية العدالة التنظيمية.

##### ٢. التوافق الوظيفي

عندما تتوافق مهارات الموظف مع متطلبات الوظيفة، فإن ذلك يؤدي إلى:

- أداء أفضل
- رضا أعلى
- انخفاض الضغوط الوظيفية
- زيادة الالتزام

##### ٣. وضوح التوقعات

يسهم التوظيف الجيد في توضيح:

- المهام
- المسؤوليات
- الحقوق
- الواجبات
- معايير الأداء

وهو ما يعزز الرضا الوظيفي ويقلل من الغموض.

#### ٤. الانطباع الأول

تشير الدراسات إلى أن تجربة الموظف في مرحلة التوظيف تُعد مؤشراً مهماً على رضاه المستقبلي. فإذا كانت التجربة إيجابية، فإن ذلك يعزز الانتماء والثقة.

#### خامساً: النظريات المرتبطة بالتوظيف والرضا الوظيفي

##### ١. نظرية الملاءمة بين الفرد والوظيفة (Person-Job Fit)

تؤكد هذه النظرية أن رضا الموظف يعتمد على مدى توافق مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة. وكلما زاد هذا التوافق، ارتفع مستوى الرضا.

##### ٢. نظرية الملاءمة بين الفرد والمنظمة (Person-Organization Fit)

تشير إلى أن الموظف يكون أكثر رضا عندما تتوافق قيمه مع قيم المنظمة وثقافتها. ويُعد التوظيف المدروس وسيلة فعالة لتحقيق هذا التوافق.

##### ٣. نظرية التوقع (Vroom)

توضح أن الموظف يكون راضياً عندما يتوقع أن جهوده ستؤدي إلى نتائج إيجابية. ويبدأ هذا التوقع منذ مرحلة التوظيف.

#### سادساً: دور إدارة الموارد البشرية في تحسين التوظيف

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز جودة التوظيف من خلال:

- تطوير سياسات توظيف عادلة وشفافة.
- استخدام أدوات تقييم حديثة.
- تدريب القائمين على المقابلات.
- ضمان توافق التوظيف مع اللائحة الداخلية.
- تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط.

- متابعة الموظفين الجدد خلال فترة التجربة.

وتسهم هذه الجهود في تعزيز الرضا الوظيفي وتقليل الدوران الوظيفي.

## الخاتمة

يتضح من العرض السابق أن التوظيف يُعد من أهم الممارسات الإدارية التي تؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين، وأن جودة عملية التوظيف ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق اللائحة الداخلية، والعدالة التنظيمية، ووضوح السياسات، وتوافق الموظف مع بيئة العمل. كما أن التوظيف الفعال يُسهم في تعزيز الالتزام، وتحسين الأداء، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وهو ما يجعل دراسة هذا المحور جزءاً أساسياً من فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق اللوائح الداخلية في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء وأثره على الرضا الوظيفي

### المقدمة

يُعد الأداء الوظيفي من أبرز المؤشرات التي تعكس مدى كفاءة الموظف في تنفيذ مهامه، ومدى توافقه مع أهداف المنشأة، وتولي المنظمات الحديثة اهتماماً بالغاً بتقييم الأداء، ليس فقط لقياس الإنتاجية، بل أيضاً لفهم مدى رضا الموظفين وتحديد فرص التحسين والتطوير.

إن العلاقة بين الأداء والرضا الوظيفي علاقة تكاملية، حيث يؤثر كل منهما في الآخر، ويُعد التقييم الفعال أحد الأدوات الأساسية التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتحقيق هذا التوازن.

### مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته

الأداء الوظيفي هو مدى قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنشأة. ويشمل ذلك جودة العمل، الالتزام بالوقت، التعاون مع الزملاء، والقدرة على التكيف مع التغيرات. ويُعد الأداء الجيد مؤشراً على قدرة المنشأة على استقطاب وتطوير الكفاءات، كما أنه ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة ومكانتها التنافسية.

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي في كونه أداة لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما يُستخدم كأساس لاتخاذ قرارات الترقية، التحفيز، أو إعادة التأهيل، مما يجعله عنصراً محورياً في إدارة الموارد البشرية.

## العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح تجاه بيئة العمل، ويشمل تقييمه للعوامل النفسية والمادية التي تحيط به، وتؤثر جودة الأداء بشكل مباشر في هذا الشعور؛ فالموظف الذي يشعر بأنه ينجز مهامه بكفاءة ويحظى بتقدير الإدارة يكون أكثر رضا واستقراراً.

من جهة أخرى، فإن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر قدرة على تقديم أداء متميز، مما يخلق حلقة إيجابية من التفاعل بين الأداء والرضا. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تهتم بتقييم الأداء وتربطه بالتحفيز والتطوير تحقق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وتقل فيها معدلات الدوران الوظيفي.

### تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية منهجية تهدف إلى قياس مستوى إنجاز الموظف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقاً، ويعد من أهم أدوات الموارد البشرية لضمان تحسين الأداء وتوجيه الموظفين. ويشمل التقييم عناصر مثل جودة العمل، الالتزام، السلوك الوظيفي، والقدرة على التطوير.

### أثر تقييم الأداء على الموظفين

- التقييم العادل يعزز شعور الموظف بالتقدير ويزيد دافعيته.
- التقييم غير الموضوعي يؤدي إلى الإحباط ويضعف الثقة بالإدارة.
- ربط التقييم بالحوافز والترقيات يجعل الموظف أكثر التزاماً بتحقيق الأهداف.
- وضوح معايير التقييم يقلل من الغموض ويعزز الرضا.

### العلاقة بين تقييم الأداء واللوائح الداخلية

تطبيق اللوائح الخاصة بالتقييم (مثل النماذج الموحدة، فترات التقييم، وآليات الاعتراض) يضمن العدالة والشفافية، وقد أكدت الدراسات أن وضوح اللوائح الداخلية المتعلقة بالتقييم يساهم في رفع الرضا الوظيفي ويقلل من النزاعات.

### الأساليب المتبعة في تقييم الأداء

- التقييم التقليدي: يعتمد على رأي المدير المباشر.
- التقييم متعدد المصادر (٣٦٠ درجة): يشمل الزملاء والعملاء.
- التقييم القائم على الأهداف: يقيس مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة.

- التقييم الإلكتروني: يعتمد على أنظمة رقمية تضمن الدقة.

### طرق تقييم الأداء الوظيفي

تتنوع أساليب تقييم الأداء بحسب طبيعة العمل وثقافة المنشأة، ومن أبرز هذه الطرق:

- **التقييم الذاتي:** يُطلب من الموظف تقييم أدائه بناءً على معايير محددة، مما يعزز من وعيه الذاتي ويشجعه على التطوير.
  - **تقييم المدير المباشر:** يعتمد على ملاحظات المشرفين حول أداء الموظف، ويُعد من أكثر الطرق شيوعاً.
  - **التقييم ٣٦٠ درجة:** يشمل آراء الزملاء، العملاء، والمديرين، ويُستخدم لتقديم صورة شاملة عن أداء الموظف.
  - **التقييم القائم على النتائج:** يُقاس الأداء بناءً على مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً.
  - **المقارنة المرجعية:** يتم مقارنة أداء الموظف بأداء نظرائه أو بمعايير الصناعة.
- كل طريقة لها مزاياها وتحدياتها، ويُفضل أن تستخدم المؤسسات مزيجاً منها لضمان الشمولية والدقة.

### دور إدارة الموارد البشرية في متابعة الأداء وتحسينه

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تصميم وتنفيذ نظام تقييم الأداء، حيث تقوم بما يلي:

- **تحديد معايير الأداء:** وضع مؤشرات واضحة وقابلة للقياس لكل وظيفة.
  - **إعداد أدوات التقييم:** تصميم النماذج والاستبيانات المناسبة لكل نوع من التقييم.
  - **تدريب المديرين:** تأهيل المشرفين على إجراء التقييمات بطريقة موضوعية وعادلة.
  - **تحليل النتائج:** دراسة نتائج التقييم لاستخلاص الاتجاهات وتحديد الفجوات.
  - **ربط التقييم بالحوافز:** استخدام نتائج الأداء كأساس لمنح المكافآت والترقيات.
  - **وضع خطط تطوير فردية:** تقديم برامج تدريبية مخصصة بناءً على نتائج التقييم.
- من خلال هذه المهام، تضمن إدارة الموارد البشرية أن يكون التقييم أداة للتطوير وليس مجرد إجراء إداري.

### أثر التقييم الفعّال على تطوير الموظفين وتحقيق أهداف المنشأة

عندما يُنفذ التقييم بطريقة عادلة وشفافة، فإنه يُسهم في:

- **رفع مستوى التحفيز:** يشعر الموظف بأن جهوده مرصودة ومقدّرة.

- تحسين الأداء العام: يتم توجيه الموظفين نحو نقاط التحسين.

- تعزيز العدالة التنظيمية: يُشعر الموظف بأن الترقية والمكافآت تستند إلى معايير واضحة.

- تقليل النزاعات الداخلية: يقل الشعور بالتمييز أو الظلم.

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يتم موازنة أداء الأفراد مع خطط المنشأة.

التقييم الفعّال لا يقتصر على قياس الأداء، بل يُعد أداة استراتيجية لإدارة المواهب وتحقيق التميز المؤسسي.

## الخاتمة

خلاصة القول أن الأداء الوظيفي وتقييمه يمثل أحد الأعمدة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، حيث يُسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المنشأة.

ومن خلال تطبيق أساليب تقييم متنوعة، وربطها ببرامج تطوير وتحفيز، تستطيع المؤسسات بناء بيئة عمل منتجة وعادلة، حيث أن الاستثمار في أنظمة تقييم فعّالة هو استثمار في استدامة الأداء المؤسسي ونجاحه.

## المبحث الرابع: التدريب ودوره في تطوير الموظفين

### المقدمة

يُعد التدريب أحد أهم الممارسات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل الأداة الرئيسة التي تعتمد عليها المنظمات لتطوير قدرات موظفيها، ورفع مستوى أدائهم، وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية، ويُنظر إلى التدريب بوصفه استثمارًا طويل الأمد في رأس المال البشري، وليس مجرد نشاط إداري أو إجراء تكميلي، حيث تسعى المنظمات من خلاله إلى تحسين جودة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

وفي سياق هذه الدراسة، التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية وأثره على الرضا الوظيفي، يبرز التدريب بوصفه أحد أهم العوامل التي تُسهم في تحقيق الالتزام باللوائح، وفهم السياسات التنظيمية، وتطوير السلوك الوظيفي، مما يجعله محورًا أساسيًا في تعزيز بيئة العمل وتحسين مستوى الرضا لدى العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

## أولاً: مفهوم التدريب وأهميته

### ١. تعريف التدريب

يُعرّف التدريب بأنه عملية منظمة تهدف إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية. ويشمل التدريب مجموعة من الأنشطة التعليمية التي تُسهم في تحسين الأداء الحالي أو إعداد الموظف لأدوار مستقبلية.

ويُعد التدريب عنصراً أساسياً في تطوير الموارد البشرية، إذ يساعد على سد الفجوات بين المهارات الحالية والمتطلبات المستقبلية للوظيفة.

### ٢. أهمية التدريب في المنظمات

تتبع أهمية التدريب من كونه:

- يُسهم في تحسين الأداء الوظيفي.
- يعزز قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية.
- يدعم تطبيق اللوائح الداخلية من خلال توعية الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.
- يقلل من الأخطاء والمخالفات الناتجة عن ضعف المعرفة.
- يرفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالكفاءة.
- يُسهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعلم المستمر.

### ثانياً: أهداف التدريب

- تسعى المنظمات من خلال برامج التدريب إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:
- رفع كفاءة الموظفين من خلال تطوير مهاراتهم الفنية والسلوكية.
  - تحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء.
  - تعزيز الالتزام التنظيمي عبر توضيح السياسات واللوائح.
  - إعداد الموظفين للترقيات والمسؤوليات المستقبلية.
  - تحقيق التوافق بين الموظف والوظيفة من خلال تطوير المهارات المطلوبة.
  - دعم الابتكار وتشجيع التفكير الإبداعي.
  - تعزيز الرضا الوظيفي عبر توفير فرص للتعلم والنمو.

### ثالثاً: أنواع التدريب

تتنوع برامج التدريب وفقاً لأهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، ومن أبرز أنواع التدريب:

## ١. التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training)

ويتم هذا النوع من التدريب داخل بيئة العمل، ويشمل:

- التوجيه المباشر
- التدريب العملي
- الإشراف الميداني

ويُعد هذا النوع من أكثر أنواع التدريب فعالية لأنه يربط بين التعلم والممارسة الفعلية.

## ٢. التدريب خارج العمل (Off-the-Job Training)

يتم ممارسة هذا التدريب خارج بيئة العمل، مثل:

- الدورات التدريبية
- ورش العمل
- المؤتمرات
- المحاضرات

ويُسهم هذا النوع في تطوير مهارات الموظفين النظرية والسلوكية.

## ٣. التدريب الإلكتروني (E-Learning)

وهو من أكثر أنواع التدريب الذي أصبح شائعًا في السنوات الأخيرة، ويتميز بـ:

- المرونة
- انخفاض التكلفة
- إمكانية الوصول في أي وقت

## ٤. التدريب الإداري

يستهدف تطوير مهارات القيادة، اتخاذ القرار، إدارة الوقت، وحل المشكلات.

## ٥. التدريب الفني

يركز على المهارات التقنية المتعلقة بطبيعة العمل، وهو مهم جدًا في الشركات الهندسية.

## رابعًا: مراحل عملية التدريب

تمر عملية التدريب بعدة مراحل أساسية:

## ١. تحديد الاحتياجات التدريبية

تشمل تحليل:

- أداء الموظفين
- متطلبات الوظيفة
- أهداف المنظمة
- الفجوات المهارية

## ٢. تصميم البرنامج التدريبي

يتضمن:

- تحديد الأهداف
  - اختيار الأساليب التدريبية
  - إعداد المحتوى
  - تحديد المدربين
- ## ٣. تنفيذ التدريب

يتم من خلال:

- المحاضرات
- ورش العمل
- التدريب العملي
- التدريب الإلكتروني

## ٤. تقييم التدريب

يهدف إلى قياس:

- مدى تحقيق الأهداف
- أثر التدريب على الأداء
- رضا الموظفين عن البرنامج

## خامساً: التدريب واللائحة الداخلية

يرتبط التدريب ارتباطاً وثيقاً بتطبيق اللائحة الداخلية، إذ يُسهم في:

- توعية الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.
- تعزيز الالتزام بالسياسات والإجراءات.

- الحد من المخالفات الناتجة عن الجهل باللوائح.
- دعم العدالة التنظيمية من خلال توحيد المعايير.
- تحسين العلاقة بين الموظفين والإدارة.

وتشير الأدبيات إلى أن التدريب يُعد أحد أهم الأدوات التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لضمان تطبيق اللوائح بفعالية، خصوصًا في الشركات التي تعتمد على أنظمة تنظيمية معقدة مثل الشركات الهندسية.

### سادسًا: التدريب والرضا الوظيفي

يُعد التدريب من العوامل الأساسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، ويمكن تفسير ذلك من خلال عدة جوانب:

#### ١. الشعور بالكفاءة

يسهم التدريب في تعزيز ثقة الموظف بنفسه، مما يؤدي إلى:

- أداء أفضل
- رضا أعلى
- انخفاض الضغوط الوظيفية

#### ٢. فرص النمو والتطوير

يشعر الموظفون بالرضا عندما توفر لهم المنظمة فرصًا للتعليم والتقدم.

#### ٣. العدالة التنظيمية

عندما يحصل جميع الموظفين على فرص تدريب متساوية، فإن ذلك يعزز شعورهم بالعدالة.

#### ٤. تحسين العلاقة مع الإدارة

يُعد التدريب وسيلة لتعزيز التواصل بين الموظفين والإدارة، مما يرفع مستوى الرضا.

#### ٥. تقليل الغموض الوظيفي

يسهم التدريب في توضيح المهام والمسؤوليات، مما يقلل من التوتر ويزيد الرضا.

### سابعًا: النظريات المرتبطة بالتدريب وتطوير الموظفين

#### ١. نظرية رأس المال البشري (Human Capital Theory)

تؤكد أن الاستثمار في تدريب الموظفين يُسهم في رفع إنتاجيتهم وقيمتهم داخل المنظمة.

#### ٢. نظرية التعلم الاجتماعي (Social Learning Theory)

تشير إلى أن الموظفين يتعلمون من خلال الملاحظة والتفاعل، مما يجعل التدريب العملي فعالاً.

### ٣. نظرية التوقع (Vroom)

توضح أن الموظف يكون أكثر رضا عندما يتوقع أن التدريب سيؤدي إلى تحسين الأداء والمكافآت.

### ٤. نموذج كيركباتريك لتقييم التدريب

يتضمن أربعة مستويات:

- ردود الفعل
- التعلم
- السلوك
- النتائج

### ثامناً: دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التدريب

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في:

- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.
- تصميم برامج تدريبية فعّالة.
- اختيار مدربين مؤهلين.
- متابعة أثر التدريب على الأداء.
- ربط التدريب بالترقيات والمسار الوظيفي.
- ضمان توافق التدريب مع اللائحة الداخلية.

وتُسهم هذه الجهود في تعزيز الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام.

### الخاتمة

يتضح من العرض السابق أن التدريب يُعد من أهم الممارسات الإدارية التي تُسهم في تطوير الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. كما يُعد التدريب عنصراً أساسياً في دعم تطبيق اللائحة الداخلية، من خلال توعية الموظفين بالسياسات والإجراءات، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين الأداء. وتبرز أهمية التدريب بشكل خاص في الشركات الهندسية التي تتطلب مهارات تقنية عالية، مما يجعل الاستثمار في التدريب ضرورة استراتيجية لضمان جودة العمل واستمرارية التطوير.

## المبحث الخامس: الجزاءات والمكافآت ودورها في تعزيز الانضباط والرضا

### المقدمة

تُعد منظومة الجزاءات والمكافآت إحدى الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل الأداة التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسات لضبط السلوك الوظيفي، وتعزيز الالتزام، وتحفيز الأداء، وتحقيق العدالة بين العاملين.

وتُعد هذه المنظومة جزءًا لا يتجزأ من اللائحة الداخلية، حيث تحدد القواعد التي تنظم العلاقة بين الموظف والمنشأة، وتوضح الحقوق والواجبات، وتضع إطارًا واضحًا للعقوبات والمكافآت بما يضمن الانضباط والشفافية.

وفي سياق هذه الدراسة، التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية وأثره على الرضا الوظيفي، يبرز موضوع الجزاءات والمكافآت بوصفه أحد أهم المحاور التي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين، ومستوى التزامهم، ودرجة رضاهم عن بيئة العمل. فالجزاءات تُسهم في الحد من المخالفات وتعزيز الانضباط، بينما تُعد المكافآت وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين ورفع مستوى الرضا لديهم. ومن ثم، فإن فهم العلاقة بين الجزاءات والمكافآت والرضا الوظيفي يُعد أمرًا جوهريًا لتفسير أثر تطبيق اللائحة الداخلية على العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

### أولاً: مفهوم الجزاءات والمكافآت

#### ١. تعريف الجزاءات

الجزاءات هي الإجراءات التأديبية التي تُتخذ بحق الموظف عند مخالفته للائحة الداخلية أو إخلاله بواجباته الوظيفية. وتهدف الجزاءات إلى:

- ضبط السلوك الوظيفي
- تعزيز الانضباط
- منع تكرار المخالفات
- حماية بيئة العمل
- ضمان العدالة التنظيمية

وتتدرج الجزاءات عادة من التنبيه الشفهي إلى الفصل، وفقًا لطبيعة المخالفة وخطورتها.

## ٢. تعريف المكافآت

المكافآت هي الحوافز المادية أو المعنوية التي تُمنح للموظف تقديرًا لأدائه المتميز أو التزامه بالسياسات التنظيمية. وتهدف المكافآت إلى:

- تعزيز التحفيز
- رفع مستوى الرضا الوظيفي
- تشجيع السلوك الإيجابي
- دعم ثقافة الأداء
- تعزيز الانتماء للمنظمة

وتشمل المكافآت: المكافآت المالية، الترقيات، شهادات التقدير، الإجازات الإضافية، وغيرها.

### ثانيًا: أهمية نظام الجزاءات والمكافآت في المنظمات

تتبع أهمية هذا النظام من كونه:

- يُسهم في تعزيز الانضباط داخل المنظمة
- يدعم تطبيق اللائحة الداخلية
- يعزز العدالة التنظيمية
- يرفع مستوى الرضا الوظيفي
- يقلل من النزاعات الوظيفية
- يُسهم في تحسين الأداء العام
- يعزز ثقافة الالتزام والمسؤولية

وتشير الأدبيات الإدارية إلى أن المنظمات التي تطبق نظامًا عادلًا وشفافًا للجزاءات والمكافآت تتمتع بمستوى أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

### ثالثًا: أنواع الجزاءات

تختلف الجزاءات وفقًا لطبيعة المخالفة، وتشمل:

#### ١. التنبيه الشفهي

يُعد أقل أنواع الجزاءات، ويُستخدم عادة للمخالفات البسيطة.

#### ٢. الإنذار الكتابي

يُستخدم عند تكرار المخالفة أو عند ارتكاب مخالفة متوسطة.

### ٣. الخصم من الراتب

يُعد من الجزاءات المؤثرة، ويُستخدم في المخالفات التي تؤثر على سير العمل.

### ٤. الحرمان من العلاوات أو الترقّيات

يُستخدم كوسيلة لردع الموظف عن تكرار المخالفات.

### ٥. الفصل من العمل

يُعد أقصى درجات الجزاء، ويُستخدم في المخالفات الجسيمة.

## رابعًا: أنواع المكافآت

تشمل المكافآت عدة أنواع، منها:

### ١. المكافآت المالية

مثل المكافآت السنوية، الحوافز الشهرية، البدلات، وغيرها.

### ٢. المكافآت المعنوية

مثل شهادات التقدير، رسائل الشكر، التكريم العلني.

### ٣. الترقّيات

تُعد من أهم المكافآت لأنها ترتبط بتقدير الأداء والجهد.

### ٤. الإجازات الإضافية

تُستخدم كوسيلة لتحفيز الموظفين على الأداء المتميز.

### ٥. برامج التطوير والتدريب

تُعد مكافأة غير مباشرة لأنها تُسهم في تطوير الموظف.

## خامسًا: العلاقة بين الجزاءات والانضباط الوظيفي

تُعد الجزاءات وسيلة فعّالة لتعزيز الانضباط داخل المنظمة، إذ تُسهم في:

- الحد من المخالفات
- تعزيز الالتزام باللوائح
- حماية بيئة العمل
- ضمان العدالة بين الموظفين

- تعزيز ثقافة المسؤولية

وتشير الدراسات إلى أن الجزاءات العادلة والواضحة تُسهم في رفع مستوى الانضباط، بينما تؤدي الجزاءات التعسفية أو غير الواضحة إلى انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة النزاعات.

### سادسًا: العلاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي

تُعد المكافآت من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، إذ تُسهم في:

#### ١. تعزيز التحفيز

يشعر الموظف بالتقدير عندما يحصل على مكافأة مقابل جهده.

#### ٢. رفع مستوى الرضا

تُسهم المكافآت في تعزيز الشعور بالإنصاف، مما يرفع مستوى الرضا.

#### ٣. تعزيز الانتماء

يشعر الموظف بالانتماء عندما يشعر بأن المنظمة تقدر جهوده.

#### ٤. تحسين الأداء

تشجع المكافآت الموظفين على تقديم أداء أفضل.

#### ٥. دعم ثقافة التميز

تُسهم المكافآت في تعزيز ثقافة الأداء داخل المنظمة.

### سابعًا: النظريات المرتبطة بالجزاءات والمكافآت

#### ١. نظرية التعزيز (Reinforcement Theory)

تؤكد أن السلوك الإيجابي يتعزز بالمكافآت، بينما يقل السلوك السلبي بالجزاءات.

#### ٢. نظرية العدالة (Equity Theory)

تشير إلى أن الموظف يقارن بين جهده ومكافآته وجهود الآخرين، مما يؤثر على رضاه.

#### ٣. نظرية التوقع (Expectancy Theory)

توضح أن الموظف يكون أكثر تحفيزًا عندما يتوقع أن الأداء الجيد سيؤدي إلى مكافآت.

#### ٤. نظرية الدافعية (Motivation Theory)

تؤكد أن المكافآت تُعد من أهم العوامل التي تؤثر على الدافعية.

## ثامناً: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق نظام الجزاءات والمكافآت

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في:

- وضع نظام عادل وشفاف للجزاءات والمكافآت
- ضمان توافق النظام مع اللائحة الداخلية
- توعية الموظفين بالسياسات
- تطبيق الجزاءات بعدالة ودون تمييز
- ربط المكافآت بالأداء الفعلي
- تعزيز ثقافة الالتزام والانضباط
- متابعة أثر النظام على الرضا الوظيفي

وتُسهم هذه الجهود في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، ورفع مستوى الرضا، وتحسين الأداء.

## الخاتمة

يتضح من العرض السابق أن نظام الجزاءات والمكافآت يُعد من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتعزيز الانضباط والرضا الوظيفي. فالجزاءات تُسهم في الحد من المخالفات وتعزيز الالتزام باللوائح الداخلية، بينما تُعد المكافآت وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين ورفع مستوى الرضا لديهم. كما أن تطبيق هذا النظام بعدالة وشفافية يُعد عنصراً أساسياً في تعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، ودعم ثقافة الأداء. وفي سياق شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية، يُعد فهم هذا النظام جزءاً أساسياً من فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطبيق اللائحة الداخلية وأثره على الرضا الوظيفي.

## الفصل الثالث

### المنهجية والتصميم

## الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

### المنهجية وطرق البحث:

#### منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم وصف لمتغيرات الدراسة وذلك للمتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بالإضافة إلى القيام بدراسة وتحليل الأسباب بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالاعتماد على نتائج الدراسة التي سيتم إجراؤها.

#### مجتمع الدراسة:

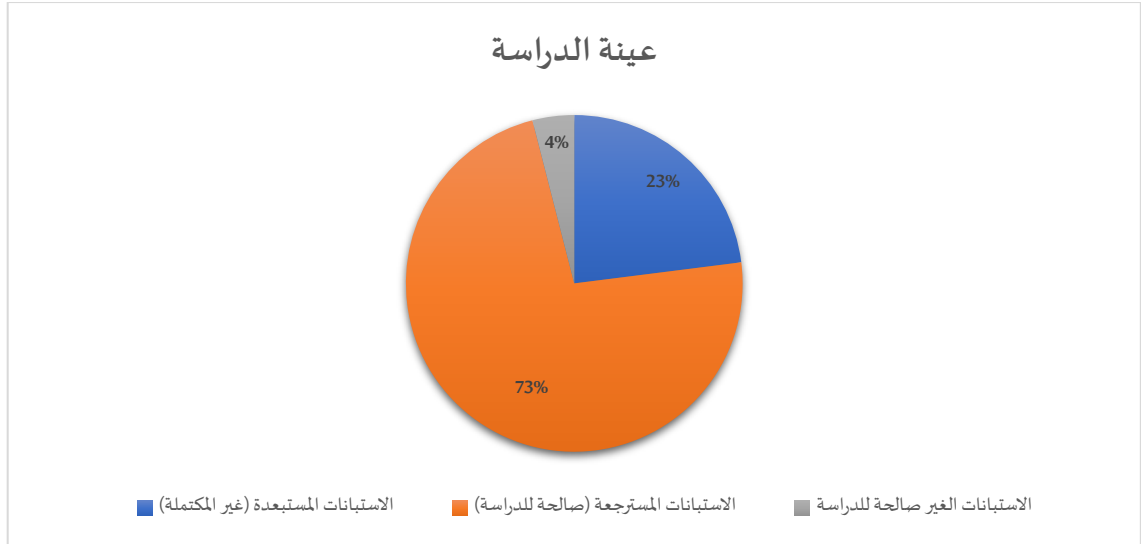
تم تطبيق هذه الدراسة على جميع العاملين في إحدى شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية (شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة هذه الدراسة على جميع العاملين في الشركة في جميع الأقسام الإدارية والفنية والمشاريع، وتم توزيع عدد (٩٠ استبانة) واستبعد منها (٢٥ استبانة) وتم استرجاع (٦٥ استبانة) تم استبعاد منها (٣ استبانات) لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، وبهذا يكون إجمالي الاستبانات (٦٣ استبانة) خاضعة للتحليل، ويبين الشكل أدناه التفاصيل الخاصة بتوزيع الاستبانات:

جدول ١ : جدول رقم (٣-١) عينة الدراسة

| م | نوع الاستبانة                        | العدد | النسبة من إجمالي الاستبانات |
|---|--------------------------------------|-------|-----------------------------|
| ١ | الاستبانات الموزعة                   | ٩٠    | ١٠٠٪                        |
| ٢ | الاستبانات المستبعدة (غير المكتملة)  | ٢٥    | ٢٣٪                         |
| ٣ | الاستبانات المسترجعة (صالحة للدراسة) | ٦٥    | ٧٣٪                         |
| ٤ | الاستبانات الغير صالحة للدراسة       | ٣     | ٤٪                          |



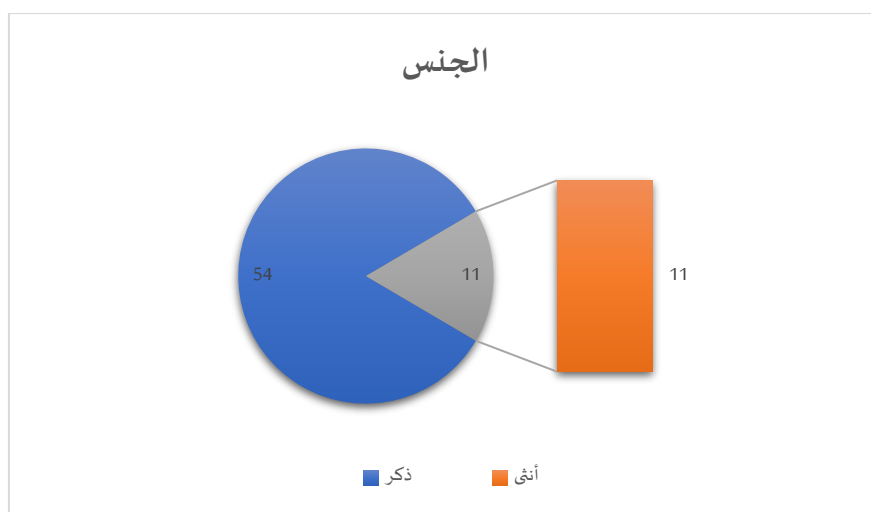
شكل 2: شكل رقم (١-٣) عينة الدراسة

ومما يتضح في الجدول رقم (١) أعلاه أن نسبة الاستبيانات المسترجعة تمثل ٧٣٪ وهي تمثل نسبة صالحة للدراسة ويمكن الاعتماد عليها للحصول على نتائج صحيحة.

وقد تم توزيع العينة حسب الخصائص الديموغرافية (الجنس - العمر - عدد سنوات الخبرة العملية - المسمى الوظيفي - القسم / الإدارة) كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول 2: جدول رقم (٢-٣) الجنس

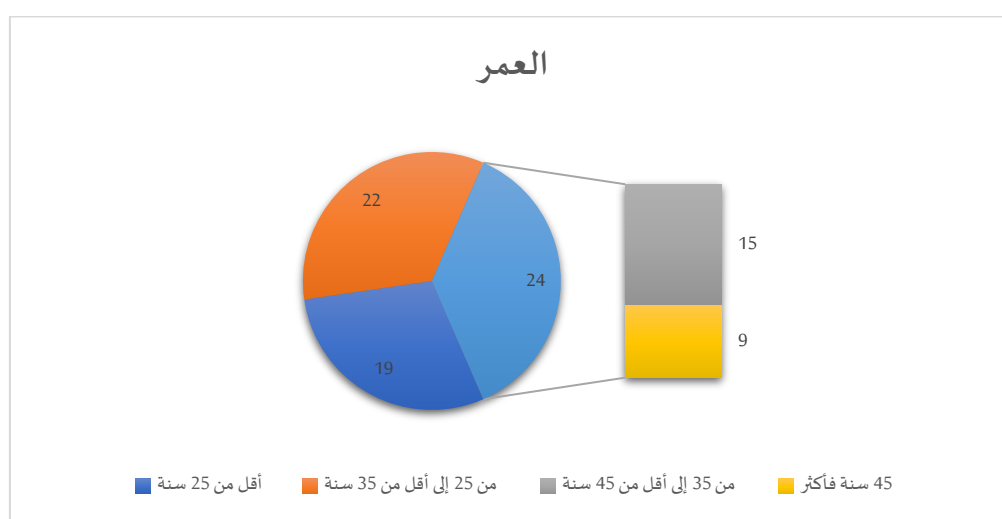
| النوع   | البيان | العدد | النسبة المئوية |
|---------|--------|-------|----------------|
| الجنس   | ذكر    | ٥٤    | ٨٣.٠٨٪         |
|         | أنثى   | ١١    | ١٦.٩٢٪         |
| المجموع |        |       | ٦٥             |
|         |        |       | ١٠٠٪           |



شكل : 3 شكل رقم (٢-٣) الجنس

جدول : 3 جدول رقم (٣-٣) العمر

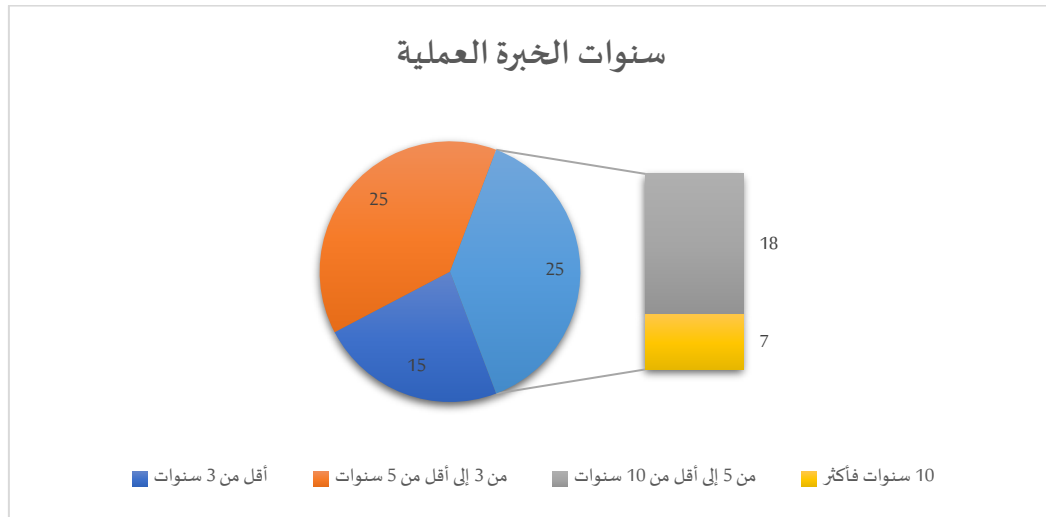
| النوع   | البيان                  | العدد | النسبة المئوية |
|---------|-------------------------|-------|----------------|
| العمر   | أقل من ٢٥ سنة           | ١٩    | ٢٩.٢٣%         |
|         | من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة | ٢٢    | ٣٣.٨٥%         |
|         | من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة | ١٥    | ٢٣.٠٨%         |
|         | ٤٥ سنة فأكثر            | ٩     | ١٣.٨٤%         |
| المجموع |                         | ٦٥    | ١٠٠%           |



شكل : 4 شكل رقم (٣-٣) العمر

جدول 4 : جدول رقم (٣-٤) سنوات الخبرة العملية

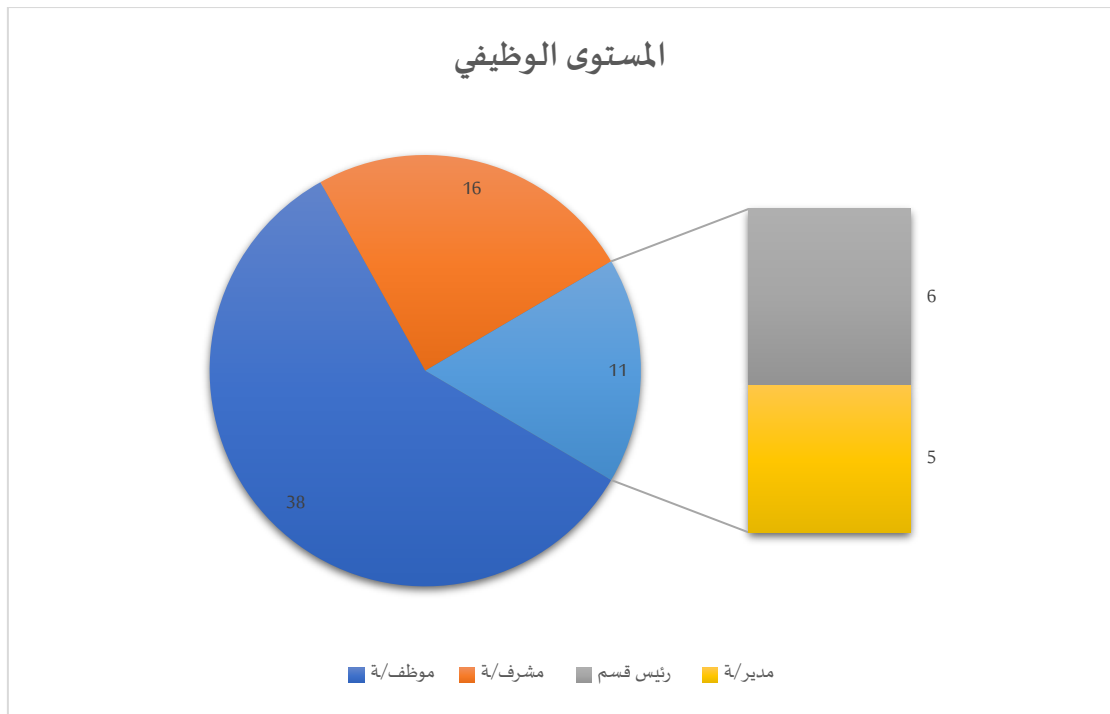
| النوع                | البيان                   | العدد | النسبة المئوية |
|----------------------|--------------------------|-------|----------------|
| سنوات الخبرة العملية | أقل من ٣ سنوات           | ١٥    | %23.08         |
|                      | من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات  | ٢٥    | %38.46         |
|                      | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ١٨    | %27.69         |
|                      | ١٠ سنوات فأكثر           | ٧     | %10.77         |
| المجموع              |                          |       | %١٠٠           |



شكل 5 : شكل رقم (٣-٤) سنوات الخبرة العملية

جدول 5: جدول رقم (٣-٥) المستوى الوظيفي

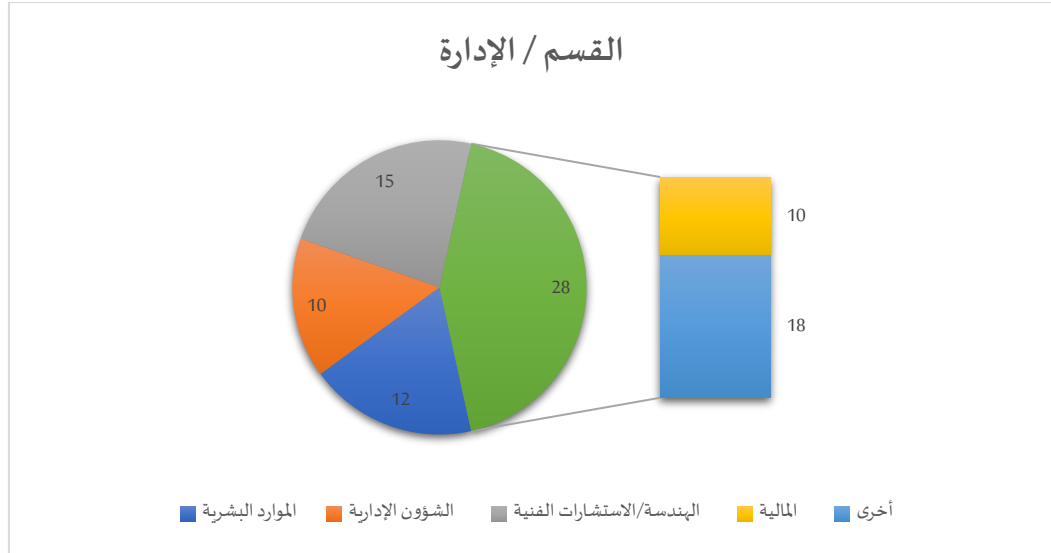
| النوع           | البيان   | العدد | النسبة المئوية |
|-----------------|----------|-------|----------------|
| المستوى الوظيفي | موظف/ة   | ٣٨    | %٥٨.٤٦         |
|                 | مشرف/ة   | ١٦    | %٢٤.٦٢         |
|                 | رئيس قسم | ٦     | %٩.٢٣          |
|                 | مدير/ة   | ٥     | %٧.٦٩          |
| المجموع         |          |       | %١٠٠           |



شكل : شكل رقم (٣-٥) المستوى الوظيفي

جدول : جدول رقم (٣-٦) القسم / الإدارة

| النسبة المئوية | العدد | البيان                    | النوع           |
|----------------|-------|---------------------------|-----------------|
| %18.46         | ١٢    | الموارد البشرية           | القسم / الإدارة |
| %15.38         | ١٠    | الشؤون الإدارية           |                 |
| %23.07         | ١٥    | الهندسة/الاستشارات الفنية |                 |
| %15.38         | ١٠    | المالية                   |                 |
| %27.69         | ١٨    | أخرى                      |                 |
| %١٠٠           | ٦٥    | المجموع                   |                 |



شكل : 7 شكل رقم (٣-٦) القسم / الإدارة

### طرق جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على توزيع استبانات الكترونية يتم تعبئتها بشكل إلكتروني ويتم فرز النتائج وتحليلها من خلال مجموعة من الأسئلة التي تغطي حاجات الدراسة وتساؤلاتها.

### الأساليب الإحصائية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات في الدراسة، كذلك أسلوب النسب والتكرارات لوصف خصائص عينات الدراسة، وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مدى استجابة أفراد العينات لأداة الدراسة.

### حدود الدراسة:

#### الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة في حدودها الموضوعية على التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة وأثره على الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

#### الحدود الزمانية:

جرت الدراسة في عام ٢٠٢٥م - ٢٠٢٦م.

## الحدود المكانية:

شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

## الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على العاملين في جميع الأقسام في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## أداة الدراسة:

استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة حيث تم اختيار هذه الأداة لسهولة تطبيقها بين عينة الدراسة ولما لها من نتائج ذات موثوقية بناء على الأسئلة التي تمت صياغتها في الاستبانة، وما تم إجراؤه من فحص تجريبي على أداة الدراسة للتأكد من فعاليتها وموثوقية النتائج.

وقد صُممت الاستبانة بطريقة تتيح قياس متغيرات الدراسة بدقة، من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس أبعاد كل متغير، وتم استخدام مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الأداة.

## طرق إعداد أداة الدراسة (الاستبانة):

تم إعداد الاستبانة وفق خطوات منهجية متسلسلة لضمان شمولها وارتباطها بأهداف الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

### ١. تحديد المحاور الرئيسة للأداة:

استند بناء المحاور إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وتم تقسيم الاستبانة إلى محورين رئيسين:

المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة.

المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

### ٢. صياغة الفقرات:

جرى إعداد فقرات الاستبانة بحيث تغطي كل محور بشكل متوازن، مع مراعاة:

- وضوح الصياغة وخلوها من الغموض.

- ارتباط الفقرة مباشرة بالمتغير الذي تقيسه.

- تجنب التحيز أو التوجيه في صياغة العبارات.

- استخدام لغة مهنية تتناسب مع بيئة العمل.

يوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية:

جدول : 7 جدول رقم (٣-٧) محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبارة                                                                                  |
|-------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.67              | 4.02    | توضح إدارة الموارد البشرية بنود اللائحة الداخلية للعاملين بشكل واضح.                     |
| 0.78              | 3.83    | تقوم إدارة الموارد البشرية بتوعية الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وفقاً لللائحة الداخلية.     |
| 0.51              | 4.08    | تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق اللائحة الداخلية.        |
| 0.64              | 4.32    | تتدخل إدارة الموارد البشرية عند وجود تعارض بين الممارسات الفعلية وبنود اللائحة الداخلية. |
| 0.76              | 3.72    | تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديث اللائحة الداخلية بما يتناسب مع المتغيرات التنظيمية. |
| 0.73              | 4.06    | تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة السياسات والإجراءات المرتبطة باللائحة الداخلية.     |
| 0.56              | 4.14    | تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب عادلة في تطبيق بنود اللائحة على جميع الموظفين.       |

### محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية



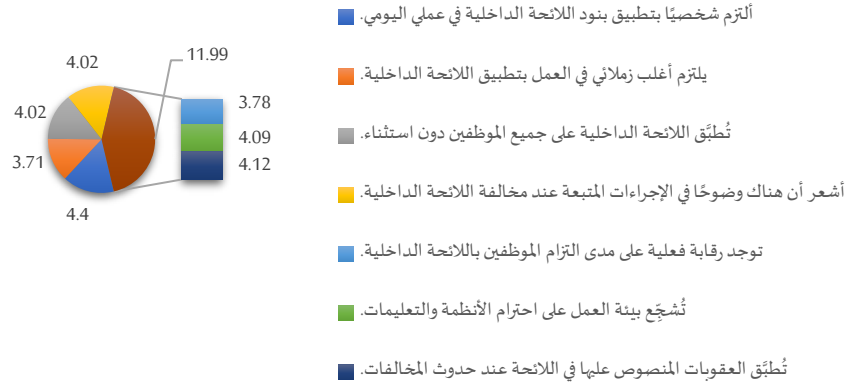
شكل 8 : شكل رقم (٣-٧) محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية

يوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية:

جدول 8 : جدول رقم (٣-٨) محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبارة                                                               |
|-------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------|
| 0.66              | 4.40    | ألتزم شخصيًا بتطبيق بنود اللائحة الداخلية في عملي اليومي.             |
| 0.58              | 3.71    | يلتزم أغلب زملائي في العمل بتطبيق اللائحة الداخلية.                   |
| 0.67              | 4.02    | تُطبَّق اللائحة الداخلية على جميع الموظفين دون استثناء.               |
| 0.67              | 4.02    | أشعر أن هناك وضوحًا في الإجراءات المتبعة عند مخالفة اللائحة الداخلية. |
| 0.41              | 3.78    | توجد رقابة فعلية على مدى التزام الموظفين باللائحة الداخلية.           |
| 0.52              | 4.09    | تُشجّع بيئة العمل على احترام الأنظمة والتعليمات.                      |
| 0.76              | 4.12    | تُطبَّق العقوبات المنصوص عليها في اللائحة عند حدوث المخالفات.         |

### محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية



شكل : 9 شكل رقم (٣-٨) محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية

يوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي:

جدول : 9 جدول رقم (٣-٩) محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبرة                                                               |
|-------------------|---------|----------------------------------------------------------------------|
| 0.59              | 4.20    | يسهم تطبيق اللائحة الداخلية بعدالة في زيادة شعوري بالرضا عن العمل.   |
| 0.65              | 4.38    | أشعر بالأمان الوظيفي عندما تُطبَّق اللائحة الداخلية بشكل منظم وواضح. |
| 0.65              | 4.38    | تطبيق اللائحة الداخلية يقلل من الشعور بالظلم بين الموظفين.           |
| 0.65              | 4.38    | وجود لائحة داخلية واضحة يساعدني على فهم ما هو متوقع مني في العمل.    |
| 0.60              | 4.22    | أشعر بالرضا عن أسلوب تعامل الإدارة مع المخالفات وفقًا لللائحة.       |
| 0.65              | 4.38    | تطبيق اللائحة الداخلية ينعكس إيجابًا على علاقتي بزملائي في العمل.    |
| 0.79              | 4.18    | تطبيق اللائحة الداخلية يعزز انتمائي للشركة.                          |

### محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية



شكل : 10 شكل رقم (٣-٩) محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي

يوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية:

جدول : 10 جدول رقم (٣-١٠) محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبارة                                                                                     |
|-------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0.88              | 3.77    | تواجه إدارة الموارد البشرية صعوبة في إقناع بعض الموظفين بأهمية الالتزام باللائحة الداخلية.  |
| 0.99              | 3.52    | توجد مقاومة من بعض الإدارات لتطبيق بعض بنود اللائحة الداخلية.                               |
| 0.91              | 4.05    | قلة الوعي باللائحة الداخلية تشكل عائقاً أمام تطبيقها.                                       |
| 0.93              | 3.57    | تؤثر ضغوط العمل على قدرة إدارة الموارد البشرية في متابعة تطبيق اللائحة.                     |
| 1.03              | 3.91    | تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى دعم أكبر من الإدارة العليا لتطبيق اللائحة الداخلية بفاعلية. |
| 0.84              | 3.95    | بعض بنود اللائحة الداخلية تحتاج إلى تحديث لتتلاءم مع الواقع العملي.                         |
| 1.07              | 3.65    | عدم وضوح بعض البنود يسبب اختلافاً في تفسيرها بين الموظفين.                                  |

## محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية



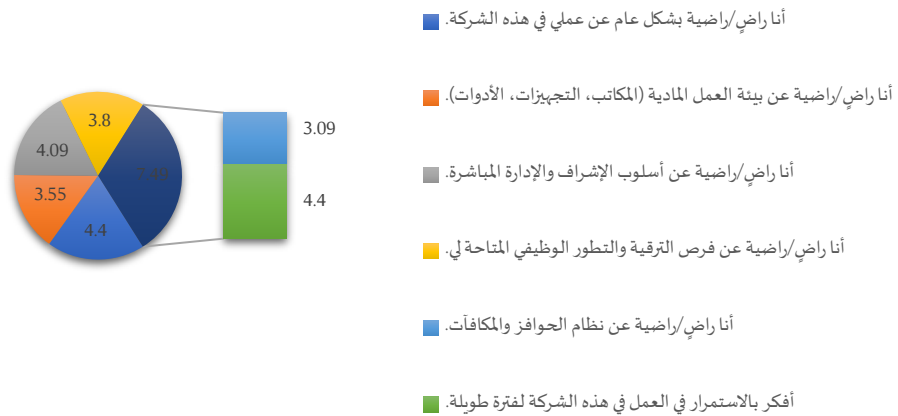
شكل 11 : شكل رقم (٣-١٠) محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية

يوضح الجدول التالي المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول 11 : جدول رقم (٣-١١) محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبارة                                                             |
|-------------------|---------|---------------------------------------------------------------------|
| 0.66              | 4.40    | أنا راضٍ/راضية بشكل عام عن عملي في هذه الشركة.                      |
| 0.61              | 3.55    | أنا راضٍ/راضية عن بيئة العمل المادية (المكاتب، التجهيزات، الأدوات). |
| 0.74              | 4.09    | أنا راضٍ/راضية عن أسلوب الإشراف والإدارة المباشرة.                  |
| 0.73              | 3.80    | أنا راضٍ/راضية عن فرص الترقية والتطور الوظيفي المتاحة لي.           |
| 1.14              | 3.09    | أنا راضٍ/راضية عن نظام الحوافز والمكافآت.                           |
| 0.66              | 4.40    | أفكر بالاستمرار في العمل في هذه الشركة لفترة طويلة.                 |

### محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية



شكل : 12 شكل رقم (3-11) محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية

### 3. مراجعة الأداة وتعديلها:

بعد إعداد النسخة الأولية، تمت مراجعتها لغوياً ومنهجياً للتأكد من سلامة الصياغة ودقة الترتيب، ثم أعدت النسخة المبدئية لعرضها على المحكمين.

### صدق أداة الدراسة:

لضمان صلاحية الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، تم التحقق من صدقها من خلال نوعين من الصدق:

#### 1. الصدق الظاهري (Face Validity):

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة الموارد البشرية والبحث العلمي، بهدف التأكد من:

- مدى ملاءمة الفقرات لمحاوَر الدراسة.
- وضوح العبارات وخلوها من اللبس.
- كفاية عدد الفقرات لقياس كل محور.
- سلامة اللغة ودقة المصطلحات.

وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكمين، وأجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث الصياغة والترتيب والإضافة والحذف، مما عزز من صدق الأداة.

## ٢. الصدق الداخلي (Internal Validity):

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم حساب (معامل ارتباط بيرسون) بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

وقد أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط كانت دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة مناسب، مما يشير إلى أن فقرات كل محور ترتبط ارتباطاً قوياً بالمتغير الذي تقيسه، ويؤكد صدق البناء الداخلي للأداة.

وقد جرى إعداد قياس معامل ارتباط بيرسون وظهرت النتائج وفق الجدول المبين أدناه:

جدول : 12 جدول رقم (٣-١٢) قياس الصدق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون)

| العلاقة                                                                              | معامل الارتباط (Pearson) | الدلالة الإحصائية (Sig) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية ↔ المحور الثاني: مدى التزام العاملين         | 0.783                    | 0.0                     |
| المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية ↔ المحور الثالث: أثر تطبيق اللائحة على الرضا | 0.691                    | 0.0                     |
| المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية ↔ المحور الخامس: مستوى الرضا الوظيفي         | 0.382                    | 0.0017                  |
| المحور الثاني: مدى التزام العاملين ↔ المحور الثالث: أثر تطبيق اللائحة على الرضا      | 0.683                    | 0.0                     |
| المحور الثاني: مدى التزام العاملين ↔ المحور الخامس: مستوى الرضا الوظيفي              | 0.772                    | 0.0                     |
| المحور الثالث: أثر تطبيق اللائحة على الرضا ↔ المحور الخامس: مستوى الرضا الوظيفي      | 0.765                    | 0.0                     |

### صدق أداة الدراسة (معامل ارتباط بيرسون)



شكل : 13 شكل رقم (٣-١٢) قياس الصدق الداخلي (معامل ارتباط بيرسون)

### ثبات أداة الدراسة:

حيث أن معامل ألفا يعد من أكثر الأساليب شيوعاً في البحوث الإدارية، نظراً إلى أنه يعكس مدى تجانس الفقرات في قياس المتغير نفسه فقد تم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha) " لقياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات كل محور على حدة، وللاستبانة ككل.

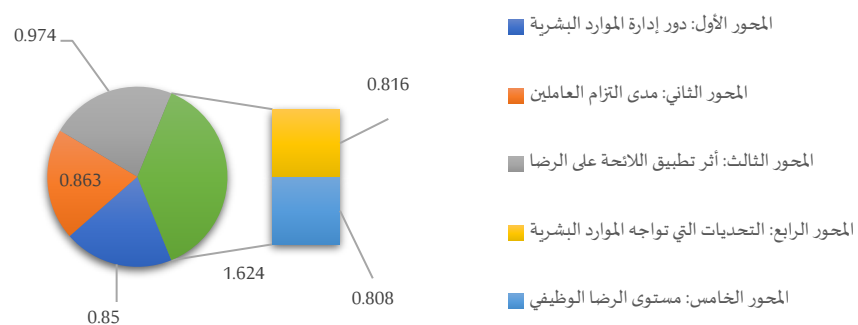
### نتائج الثبات:

يوضح الجدول الآتي معاملات الثبات لكل محور:

جدول : 13 جدول رقم (٣-١٣) قياس ثبات الدراسة لكل محور (معامل كرونباخ ألفا)

| المحور                                             | عدد العبارات | معامل كرونباخ ألفا |
|----------------------------------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول: دور إدارة الموارد البشرية            | ٧            | 0.850              |
| المحور الثاني: مدى التزام العاملين                 | ٧            | 0.863              |
| المحور الثالث: أثر تطبيق اللائحة على الرضا         | ٧            | 0.974              |
| المحور الرابع: التحديات التي تواجه الموارد البشرية | ٧            | 0.816              |
| المحور الخامس: مستوى الرضا الوظيفي                 | ٦            | 0.808              |
| الاستبانة ككل                                      |              | 0.946              |

### ثبات أداة الدراسة (معامل كرونباخ ألفا)



شكل 14 : شكل رقم (٣-١٣) قياس ثبات الدراسة لكل محور (معامل كرونباخ ألفا)

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

### مقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل بيانات الاستبانة الموزعة على العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية، ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين تطبيق اللائحة الداخلية وتعزيز مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والثبات.

### أولاً: عرض نتائج الدراسة

#### ١ - نتائج محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية

أظهرت النتائج أن العاملين لديهم تقييم إيجابي مرتفع لدور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (٣.٧٢ - ٤.٣٢)، وهي قيم تشير إلى مستوى عالٍ من الرضا عن أداء الإدارة في هذا الجانب.

وتُظهر العبارات الأعلى تقييماً ما يلي:

- تدخل إدارة الموارد البشرية عند وجود تعارض بين الممارسات الفعلية وبنود اللائحة (متوسط ٤.٣٢).
- استخدام الإدارة أساليب عادلة في تطبيق بنود اللائحة (متوسط ٤.١٤).
- متابعة التزام الإدارات المختلفة بتطبيق اللائحة (متوسط ٤.٠٨).

أما أقل العبارات تقييماً فكانت:

- تحديث اللائحة الداخلية بما يتناسب مع المتغيرات التنظيمية (متوسط ٣.٧٢).

## تفسير النتيجة

تشير هذه النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور فعال في تطبيق اللائحة الداخلية، إلا أن جانب تحديث اللوائح يحتاج إلى تطوير، وهو ما يتوافق مع ما أشارت إليه بعض الدراسات السابقة التي أكدت أن تحديث اللوائح يمثل أحد التحديات الأساسية في بيئات العمل المتغيرة.

### **٢- نتائج محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية**

أظهرت النتائج أن مستوى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية مرتفع، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤.٠١)، وهو مؤشر إيجابي يعكس ثقافة تنظيمية قائمة على احترام الأنظمة.

#### أعلى العبارات تقييماً:

- التزام الموظف شخصياً بتطبيق اللائحة (متوسط ٤.٤٠).
- تطبيق العقوبات المنصوص عليها عند حدوث المخالفات (متوسط ٤.١٢).
- تشجيع بيئة العمل على احترام الأنظمة (متوسط ٤.٠٩).

#### أقل العبارات تقييماً:

- التزام الزملاء بتطبيق اللائحة (متوسط ٣.٧١).

## تفسير النتيجة

تدل النتائج على وجود التزام فردي قوي، يقابله تفاوت في الالتزام الجماعي، وهو ما يشير إلى الحاجة لتعزيز الرقابة الداخلية وتوحيد مستوى الالتزام بين الإدارات.

### **٣- نتائج محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي**

أظهرت النتائج أن تطبيق اللائحة الداخلية يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث جاءت المتوسطات مرتفعة جداً (4.38 - 4.18).

#### أعلى العبارات تقييماً:

- الشعور بالأمان الوظيفي عند تطبيق اللائحة بوضوح (متوسط ٤.٣٨).

-تقليل الشعور بالظلم بين الموظفين (متوسط ٤.٣٨).

-وضوح ما هو متوقع من الموظف (متوسط ٤.٣٨).

### تفسير النتيجة

تؤكد النتائج أن تطبيق اللائحة الداخلية بعدالة ووضوح يمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما يتفق مع نظرية العدالة التنظيمية التي ترى أن الإنصاف في الإجراءات يرفع مستوى الرضا والانتماء.

#### **٤- نتائج محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية**

أظهرت النتائج وجود مجموعة من التحديات التي تعيق التطبيق الأمثل لللائحة الداخلية، أبرزها:

-قلة الوعي باللائحة الداخلية (متوسط ٤.٠٥).

-الحاجة إلى دعم أكبر من الإدارة العليا (متوسط ٣.٩١).

-الحاجة إلى تحديث بعض البنود (متوسط ٣.٩٥).

### تفسير النتيجة

تشير النتائج إلى أن التحديات ليست في التطبيق ذاته، بل في البيئة التنظيمية المحيطة، مثل ضعف الوعي، وعدم وضوح بعض البنود، والحاجة إلى دعم إداري أكبر.

#### **٥- نتائج محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية**

أظهرت النتائج أن العاملين راضون بشكل عام عن عملهم (متوسط ٤.٤٠)، إلا أن الرضا عن الحوافز والمكافآت كان الأقل (متوسط ٣.٠٩)، وهو ما يشير إلى وجود فجوة بين توقعات الموظفين وما تقدمه الشركة في هذا الجانب.

### ثانياً: مناقشة النتائج

#### ١- مناقشة دور إدارة الموارد البشرية

تتفق نتائج الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الالتزام باللوائح الداخلية، وأن العدالة في التطبيق ترفع مستوى الرضا الوظيفي.

## ٢- مناقشة التزام العاملين

تؤكد النتائج أن الالتزام الفردي أعلى من الالتزام الجماعي، وهو ما يتطلب تعزيز ثقافة الالتزام على مستوى الإدارات، وربما تطوير برامج توعوية.

## ٣- مناقشة أثر تطبيق اللائحة على الرضا الوظيفي

تتسق النتائج مع نظرية العدالة التنظيمية ونظرية هيرزبرغ، حيث إن وضوح اللوائح وعدالتها يمثلان عوامل محفزة ترفع الرضا الوظيفي.

## ٤- مناقشة التحديات

تشير النتائج إلى أن التحديات تتعلق بالوعي، والدعم الإداري، وتحديث اللوائح، وهي عوامل شائعة في العديد من المؤسسات كما ورد في الأدبيات.

## الخلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن لإدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تطبيق اللائحة الداخلية، حيث حصل هذا المحور على متوسط مرتفع بلغ (٤.٠٢)، مما يعكس وعي الموظفين بأهمية هذا الدور، كما أظهرت النتائج أن تطبيق اللائحة الداخلية يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث بلغ متوسط محور أثر تطبيق اللائحة على الرضا (٤.٣١)، ومتوسط محور الرضا الوظيفي (٣.٨٩).

كما أظهرت معاملات الارتباط وجود علاقات إيجابية قوية بين المحاور، خاصة بين دور إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ( $r = 0.382, p < 0.01$ )، مما يدل على أن تفعيل دور الموارد البشرية يسهم في تعزيز رضا الموظفين.

كما أن معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع المحاور تجاوزت ٠.٨٠، مما يدل على اتساق داخلي مرتفع لأداة الدراسة.

## ثالثاً: التوصيات

### ١- توصيات متعلقة بإدارة الموارد البشرية

- تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحديث اللوائح بشكل دوري.
- تطوير برامج توعوية لتعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم.

- تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين.

## ٢- توصيات متعلقة بالالتزام باللائحة

- وضع آليات رقابية أكثر فاعلية لضمان الالتزام الجماعي.
- توحيد إجراءات التطبيق بين الإدارات المختلفة.

## ٣- توصيات متعلقة بالرضا الوظيفي

- تحسين نظام الحوافز والمكافآت بما يتناسب مع توقعات الموظفين.
- تعزيز العدالة التنظيمية من خلال وضوح الإجراءات.

## ٤- توصيات متعلقة بالتحديات

- توفير دعم أكبر من الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية.
- مراجعة بنود اللائحة الداخلية وتحديثها بما يتناسب مع الواقع العملي.

## رابعاً: مقترحات لدراسات مستقبلية

- دراسة أثر القيادة الإدارية على تطبيق اللوائح الداخلية.
- دراسة مقارنة بين شركات هندسية مختلفة في مستوى الرضا الوظيفي.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية على الالتزام باللوائح.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- العسيري، فاطمة سعيد. (٢٠٢٥). تأثير ممارسات الموارد البشرية على الالتزام الوظيفي في الجامعات السعودية. مجلة البحوث التربوية، ٤١(١)، ١١٢-١٤٠.
- القحطاني، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٤). إدارة الأداء الوظيفي في القطاع العام. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
- الحربي، سليمان صليبان. (٢٠٢٤). تأثير بيئة العمل والتوازن بين العمل والحياة على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الدراسات الشاملة، ٣٠، ١٤٢٧٨-١٤٣٠٣.
- العمودي، ريم عبد الله. (٢٠٢٤). العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي في القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الإدارية، ١٤(٢)، ٦٦-٨٩.
- العمري، سامي بن بدر. (٢٠٢٣). الالتزام الوظيفي في المنظمات الحكومية: محدداته وآثاره. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- السهلي، نورة بنت محمد. (٢٠٢٣). أثر السياسات الداخلية على الالتزام الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٦٣(٢)، ٥٥-٧٨.
- الهاجري، سارة محمد. (٢٠٢٣). دور السياسات الداخلية في تحسين جودة بيئة العمل. مجلة الاقتصاد والإدارة، ٢٧(١)، ٧٧-٩٨.
- الجمعات، رنا أحمد. (٢٠٢٣). تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في البلديات. مجلة العلوم (HNSJ).
- أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالمملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على الشركات الصغيرة والمتوسطة في الرياض). International Journal of Research and Studies Publishing، ٤(٤٣).
- مقدم، نور الهدى، ومجول، شهيناز. (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية المستدامة وأثرها على الأداء التنظيمي: دراسة حالة بمديرية العملية لاتصالات الجزائر - ورقلة. الجزائر: جامعة قاصدي مرباح - ورقلة. (مذكرة ماستر).
- الحربي، عبد الرحمن صالح. (٢٠٢٢). السلوك التنظيمي وتطبيقاته في بيئة العمل السعودية. جدة: مكتبة المتنبي.
- بوطيبة، مختارية. (٢٠٢٢). تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء التنظيمي بالمركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، ١٥(١)، ٣٣٣-٣٥١. DOI: 10.37488/2057015000020.

- جغل، العيد، وصالح، الحسين. (٢٠٢٢). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي. مجلة المجتمع والرياضة، ٥(١)، ٣٦٩-٣٥١.
- الشمري، خالد عبد العزيز. (٢٠٢٢). تأثير اللوائح التنظيمية على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، ١٨(٣)، ١٠١-١٢٩.
- العتيبي، فهد بن ناصر. (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. الرياض: دار الميمان.
- العبدلي، منى صالح. (٢٠٢١). العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١١، ٢٢٠-٢٤٥.
- الزهراني، محمد عبد الله. (٢٠٢٠). بيئة العمل والمناخ التنظيمي ودورهما في تحسين الأداء المؤسسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الزامل، ناصر عبد الرحمن. (٢٠٢٠). العلاقة بين اللوائح الداخلية والانضباط الوظيفي في القطاع الحكومي. مجلة الإدارة والتنمية، ١٥(١)، ٤٥-٧٠.
- السراج، نور. (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة شركة MTN للاتصالات. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية. (رسالة ماجستير).
- العمري، سارة بنت بدر. (٢٠١٩). العدالة التنظيمية وأثرها على السلوك التنظيمي لدى الموظفين. مجلة البحوث الإنسانية، ٨(٢)، ١١٢-١٢٧.
- أبو عساف، مؤيد موسى علي، والمرعي، هيثم عبد الله ذيب. (٢٠١٩). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- الزهراني، محمد عبد الله. (٢٠١٧). بيئة العمل والمناخ التنظيمي ودورهما في تحسين الأداء المؤسسي. القاهرة: دار الفكر العربي.
- القحطاني، محمد بن دليم. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر.
- ماهر، أحمد. (١٩٩٩). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- السلمي، علي. (١٩٩٨). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الهمشري، عمر. (١٩٨٥). التصنيف. في: هاني العمدة (محرر)، المعالجة الفنية للمعلومات. عمان: جمعية المكتبات الأردنية.
- العبدلي، ناصر. (١٩٨٣/١٤٠٣هـ). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٣٦(٣).
- رسلان، أسعد محمد. (١٩٨١). الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية. جامعة الملك عبد العزيز - كلية الاقتصاد والإدارة - مركز البحوث والتنمية.

- UNNES Journals. (2026). Advocating for Sustainable Work: A Legal Perspective on Labor Regulation and Human Resources Practices in Indonesian Higher Education. UNNES Journals.
- Hina, Rabia, & Yasmeen, Ghazala. (2025). Strategic HRM and employee outcomes: A comprehensive review. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 3154–3164.
- IIIS. (2024). Increasing the efficiency of human resources management in financial institutions in Latvia. IIIS Publications.
- Tram, Dinh Thi. (2023). The impact of human resource policies on job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Labor and Social Affairs*, 12(3), 44–59.
- Bammanagoudar, Suma. (2022). HRM practices and employee satisfaction: A study across industries. *IJRAR Journal*, 9(2), 120–135.
- .(٢٠٢٢) Human Resource Management in Cooperatives .
- Said, Lina. (2022). Regulatory compliance and its influence on job satisfaction in public institutions. *Arab Journal of Administrative Sciences*, 29(1), 133–150.
- SSRN. (2021). The Types of Human Resource Practices and Cultural Effects. *SSRN Electronic Journal*.
- Alshammari, Fahad. (2021). The effect of organizational regulations on employee compliance in Saudi public organizations. *Journal of Public Administration*, 58(2), 77–95.
- Rahman, Tariq. (2021). Organizational rules and employee performance: Mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior Research*, 6(3), 88–104.
- Dessler, Gary. (2020). *Human Resource Management*. Pearson.
- Cherif, Fatma. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in the Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541.
- Al-Zahrani, Ahmed. (2020). Work environment and organizational climate as predictors of job satisfaction. *Journal of Management Studies*, 14(1), 101–120.
- Hassan, Samir. (2020). Human resource policies and job satisfaction: Evidence from Middle Eastern organizations. *Middle East Journal of Management*, 7(2), 200–218.

- Redalyc. (2019). The mediating role of virtuousness in human resource management and job outcomes. Redalyc Journal.
- Khan, Muhammad. (2019). Internal policies and their impact on employee satisfaction in service organizations. International Journal of Human Resource Studies, 9(4), 55–72.
- Robbins, Stephen. (2018). Organizational Behavior. Pearson.

## الفصل الخامس

### الملاحق

## الفصل الخامس: الملاحق

### الموضوع/ طلب تحكيم استبانة بحثية

سعادة الدكتور/ ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،

أتقدم لسعادتكم بخالص الشكر والتقدير على تعاونكم الدائم ودعمكم للباحثين، ويسرني أن أرفق لسعادتكم نسخة من الاستبانة الخاصة بدراسة بعنوان:

"دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية".

راجياً من سعادتكم التكرم بتحكيم الاستبانة وإبداء رأيكم العلمي حول بنودها، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، إضافة إلى أي ملاحظات أو مقترحات ترونها مناسبة للتطوير والتحسين، بما يسهم في رفع جودة الأداة ودقتها.

أقدر لسعادتكم وقتكم وجهودكم، وأتمن دعمكم الذي يُعدّ إضافة مهمة لمسار هذا البحث.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،

الاسم: محمد سليمان الفاضل.

البريد الإلكتروني: momtaieb@gmail.com

رقم التواصل: 00966567639456

التاريخ: 2026 / 02 / 20

## خطاب طلب المشاركة في الاستبانة:

السيدة / ..... سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

حيث أنني طالب دراسات عليا في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال وأعمل حاليا على دراسة بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة وأثره على مستوى الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية" كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، ونظر إلى أهمية مشاركتكم ودعمكم في تعبئة الاستبيان الخاص بتلك الدراسة.

فإنني أشكر لكم وقتكم الثمين وآمل منكم المشاركة في الاستبيان، وأؤكد لكم أن البيانات والمعلومات المقدمة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، ولن تُستخدم أي معلومات للتعرف على هوية المشاركين أو لأي أغراض أخرى.

شاكرين لكم مشاركتكم وحسن تعاونكم ،،،

الاسم: محمد سليمان الفاضل.

البريد الإلكتروني: momtaieb@gmail.com

رقم التواصل: 00966567639456

التاريخ: 2026 / 02 / 23

## نموذج الاستبانة

### أولاً: تعليمات الإجابة

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك على كل عبارة، وفق المقياس التالي:

○ = 1 أعارض بشدة

○ = 2 أعارض

○ = 3 محايد

○ = 4 أوافق

○ = 5 أوافق بشدة

### البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار ما يناسبك:

٢. الجنس:

○ ☐ ذكر

○ ☐ أنثى

٣. العمر:

○ ☐ أقل من ٢٥ سنة

○ ☐ من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة

○ ☐ من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة

○ ☐ ٤٥ سنة فأكثر

٤. سنوات الخبرة العملية:

○ ☐ أقل من ٣ سنوات

○ ☐ من ٣ إلى أقل من ٥ سنوات

○ ☐ من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات

○ ☐ ١٠ سنوات فأكثر

٥. المستوى الوظيفي:

☐ موظف/ة

☐ مشرف/ة

☐ رئيس قسم

☐ مدير/ة

٦. القسم/الإدارة:

☐ الموارد البشرية

☐ الشؤون الإدارية

☐ الهندسة/الاستشارات الفنية

☐ المالية

☐ أخرى \_\_\_\_\_:

ثانياً: محاور الدراسة:

يرجى تقييم عبارات الدراسة على مقياس (1) إلى (5) حيث يمثل (1) أعارض بشدة و(5) أوافق بشدة، يرجى وضع علامة في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

| 5                                                        | 4     | 3     | 2     | 1          | العبرة                                                                                   |
|----------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة                                               | أوافق | محايد | أعارض | أعارض بشدة |                                                                                          |
| محور دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية |       |       |       |            |                                                                                          |
| { }                                                      | { }   | { }   | { }   | { }        | توضيح إدارة الموارد البشرية بنود اللائحة الداخلية للعاملين بشكل واضح.                    |
| { }                                                      | { }   | { }   | { }   | { }        | تقوم إدارة الموارد البشرية بتوعية الموظفين بحقوقهم وواجباتهم وفقاً لللائحة الداخلية.     |
| { }                                                      | { }   | { }   | { }   | { }        | تتابع إدارة الموارد البشرية مدى التزام الإدارات المختلفة بتطبيق اللائحة الداخلية.        |
| { }                                                      | { }   | { }   | { }   | { }        | تتدخل إدارة الموارد البشرية عند وجود تعارض بين الممارسات الفعلية وبنود اللائحة الداخلية. |
| { }                                                      | { }   | { }   | { }   | { }        | تعمل إدارة الموارد البشرية على تحديث اللائحة الداخلية بما يتناسب مع المتغيرات التنظيمية. |

|                                                         |     |     |     |     |                                                                                      |
|---------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تشارك إدارة الموارد البشرية في صياغة السياسات والإجراءات المرتبطة باللائحة الداخلية. |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب عادلة في تطبيق بنود اللائحة على جميع الموظفين.   |
| محور مدى التزام العاملين بتطبيق اللائحة الداخلية        |     |     |     |     |                                                                                      |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | ألتزم شخصيًا بتطبيق بنود اللائحة الداخلية في عملي اليومي.                            |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | يلتزم أغلب زملائي في العمل بتطبيق اللائحة الداخلية.                                  |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تُطبَّق اللائحة الداخلية على جميع الموظفين دون استثناء.                              |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | أشعر أن هناك وضوحًا في الإجراءات المتبعة عند مخالفة اللائحة الداخلية.                |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | توجد رقابة فعلية على مدى التزام الموظفين باللائحة الداخلية.                          |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تُشجّع بيئة العمل على احترام الأنظمة والتعليمات.                                     |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تُطبَّق العقوبات المنصوص عليها في اللائحة عند حدوث المخالفات.                        |
| محور أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي |     |     |     |     |                                                                                      |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | يسهم تطبيق اللائحة الداخلية بعدالة في زيادة شعوري بالرضا عن العمل.                   |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | أشعر بالأمان الوظيفي عندما تُطبَّق اللائحة الداخلية بشكل منظم وواضح.                 |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تطبيق اللائحة الداخلية يقلل من الشعور بالظلم بين الموظفين.                           |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | وجود لائحة داخلية واضحة يساعدني على فهم ما هو متوقع مني في العمل.                    |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | أشعر بالرضا عن أسلوب تعامل الإدارة مع المخالفات وفقًا لللائحة.                       |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تطبيق اللائحة الداخلية ينعكس إيجابًا على علاقتي بزملائي في العمل.                    |
| { }                                                     | { } | { } | { } | { } | تطبيق اللائحة الداخلية يعزز انتمائي للشركة.                                          |

| محور التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية |     |     |     |     |                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | تواجه إدارة الموارد البشرية صعوبة في إقناع بعض الموظفين بأهمية الالتزام باللائحة الداخلية.  |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | توجد مقاومة من بعض الإدارات لتطبيق بعض بنود اللائحة الداخلية.                               |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | قلة الوعي باللائحة الداخلية تشكل عائقاً أمام تطبيقها.                                       |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | تؤثر ضغوط العمل على قدرة إدارة الموارد البشرية في متابعة تطبيق اللائحة.                     |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى دعم أكبر من الإدارة العليا لتطبيق اللائحة الداخلية بفاعلية. |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | بعض بنود اللائحة الداخلية تحتاج إلى تحديث لتتلاءم مع الواقع العملي.                         |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | عدم وضوح بعض البنود يسبب اختلافاً في تفسيرها بين الموظفين.                                  |
| محور مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الديموغرافية                      |     |     |     |     |                                                                                             |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | أنا راضٍ/راضية بشكل عام عن عملي في هذه الشركة.                                              |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | أنا راضٍ/راضية عن بيئة العمل المادية (المكاتب، التجهيزات، الأدوات).                         |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | أنا راضٍ/راضية عن أسلوب الإشراف والإدارة المباشرة.                                          |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | أنا راضٍ/راضية عن فرص الترقية والتطور الوظيفي المتاحة لي.                                   |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | أنا راضٍ/راضية عن نظام الحوافز والمكافآت.                                                   |
| { }                                                                      | { } | { } | { } | { } | أفكر بالاستمرار في العمل في هذه الشركة لفترة طويلة.                                         |

## **Abstract**

This study aims to examine the role of Human Resource Management (HRM) in implementing the internal regulations of Basmat Al-Riyadah Engineering Consultancy and to explore its impact on employees' job satisfaction.

The research highlights the importance of internal regulations as a framework that guides employee behavior and supports organizational discipline, as well as the critical role of HRM in ensuring effective implementation through practices such as recruitment, training, performance evaluation, and employee development.

The study adopts a descriptive–analytical methodology to collect and analyze data in order to understand the relationship between the level of regulation implementation and job satisfaction. The expected findings suggest that effective HRM involvement in applying internal regulations contributes to enhanced organizational justice, improved work environment, and higher levels of job satisfaction. The study recommends strengthening implementation mechanisms, improving internal communication, and reinforcing the HRM role in promoting a culture of organizational compliance.

**Key Words:** Human Resource Management, Internal Regulations, Job Satisfaction, Work Environment, Organizational Justice, Employee Performance, Basmat Al-Riyadah Engineering Consultancy, Administrative Practices.

**Midocean University**

**College Of Management**

**Master Of Project Management**



**The Role of Human Resource Management in  
Implementing the Company's Internal Regulations and  
Its Impact on Job Satisfaction at Basmat Al-Riyadah  
Engineering Consultancy**

**:Prepared by**

**Mohammed Suleiman Al-Fadel**

**University ID: 252001711**

**:Supervised by**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Dr. Fayez Jarad**

**Year:**

**2025-2026**