

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص : إدارة الموارد البشرية



عنوان البحث

دور الموارد البشرية في التأثير على رضى العاملين في المنشأة
التعليمية

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

إعداد الطالبة

آلاء صالح يلداش

التخصص / إدارة الموارد البشرية

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي

2025

الرقم الجامعي

251001935

مقدمة:

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

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

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

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

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

Introduction

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

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

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

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

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

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

1- مشكلة الدراسة:

تُعد الموارد البشرية المحور الأساسي الذي تعتمد عليه المنشآت التعليمية في بناء بيئة عمل فعّالة، وتحقيق الأهداف الأكاديمية والإدارية، وضمان استمرارية التميز والجودة في الأداء. ومع تزايد التحديات التي تواجه قطاع التعليم، وتغير طبيعة القوى العاملة، وارتفاع توقعات العاملين بشأن بيئة العمل، أصبح من الضروري أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا استراتيجيًا في خلق بيئة محفزة تُعزز من رضى الموظفين، وتدعم استقرارهم المهني، وتزيد من ولائهم المؤسسي.

ومع ذلك، لا تزال العديد من المؤسسات التعليمية تُعاني من ضعف في تطبيق مفاهيم وممارسات الموارد البشرية الحديثة، حيث تقتصر أدوارها في كثير من الأحيان على الإجراءات الإدارية التقليدية، دون التركيز على استراتيجيات تطوير الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي، ورفع مستوى الانتماء التنظيمي. وينعكس هذا الضعف سلبيًا على رضا العاملين، حيث تظهر مشكلات متعددة مثل انخفاض الحافزية، وتراجع الإنتاجية، وزيادة الضغوط النفسية، وارتفاع معدلات الغياب والتسرب الوظيفي، وكلها عوامل تؤثر مباشرة على جودة التعليم، وكفاءة الكادر الأكاديمي والإداري.

ومن خلال استعراض عدد من المنشآت التعليمية، يتضح أن هناك تفاوتًا كبيرًا في مدى وعي الإدارات بأهمية الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية في التأثير على الرضى الوظيفي. كما يُلاحظ أن كثيرًا من هذه المؤسسات لا تمتلك أدوات تقييم منهجية تقيس مستوى الرضا بدقة، ولا تُطبق سياسات واضحة في مجالات التدريب والتطوير، والتقييم العادل، والتحفيز الفعال، والتواصل الداخلي البناء.

لذلك، تنبع مشكلة هذه الدراسة من الحاجة الملحة إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية، وذلك بهدف:

الوقوف على مدى فعالية السياسات والممارسات الحالية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الكشف عن أوجه القصور أو الفجوات التي تؤثر على أداء العاملين.

استكشاف العوامل التي تحفز العاملين أو تُعيق رضاهم.

تقديم تصوّر علمي وتوصيات عملية تساعد المؤسسات التعليمية على تحسين إدارتها للموارد البشرية، وبالتالي تعزيز مستوى الرضا والاستقرار والإنتاجية في بيئة العمل التعليمية.

إن هذه الدراسة تأتي لتُسهّم في إثراء الجانب التطبيقي في مجال إدارة الموارد البشرية، وتُسلط الضوء على أدوارها الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية، من خلال منظور جديد يربط بين الرضى الوظيفي وأداء العنصر البشري، ويُبرز أهمية الاهتمام بالموارد البشرية كعنصر فاعل في تطوير منظومة التعليم.

2- أهمية الدراسة:

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

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

◆ أولاً: الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لا سيما في السياق التعليمي الذي لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات الميدانية التي تتناول العوامل المؤثرة في بيئة العمل التعليمية. تقدم نموذجاً علمياً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة تربط بين الرضا الوظيفي والعوامل الإدارية والتنظيمية، مما يفتح الباب أمام مزيد من البحوث النوعية والكمية في هذا المجال. تسد فجوة معرفية في البيئة العربية، إذ تفتقر العديد من البحوث الحالية إلى التركيز التفصيلي على العلاقة السببية أو التفاعلية بين ممارسات الموارد البشرية ونتائجها السلوكية على الموظفين في التعليم.

◆ ثانياً: الأهمية التطبيقية

تقدم الدراسة مؤشرات عملية لإدارات الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية تمكّنها من تحليل بيئة العمل وتحديد العوامل الأكثر تأثيراً في رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي. تساعد القادة الإداريين وصنّاع القرار في القطاع التعليمي على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات في ما يتعلق بإدارة الأداء، وتصميم الحوافز، وتخطيط الموارد البشرية. توفر الدراسة أداة تقييم غير مباشرة لوضع الموارد البشرية داخل المنشآت التعليمية، بما يمكن من إعادة تصميم السياسات وتحسين الخطط الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري.

♦ ثالثاً: الأهمية المهنية للباحثين والمهتمين

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

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

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

♦ رابعاً: الأهمية المجتمعية والتنموية

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

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

تبرز نتائج الدراسة إمكانية توجيه السياسات التعليمية الوطنية نحو الاستثمار في العنصر البشري باعتباره ركيزة التنمية والتحول المؤسسي.

هرم أهمية الدراسة



Made with Napkin

3- أهداف الدراسة:

أولاً: الهدف العام للدراسة

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

ثانياً: الأهداف التفصيلية

أهداف الدراسة الرئيسية



1- تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية

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

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

2- قياس مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين

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

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

3- تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورضى العاملين

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

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

4- التعرف على التحديات التي تواجه الموارد البشرية في التعليم

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

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

5- تقديم مقترحات تطويرية لإدارة الموارد البشرية

تطمح الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتطبيق، منها:

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

ثالثاً: البُعد التطبيقي والمعرفي للأهداف

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

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

4- تساؤلات الدراسة

تنبثق تساؤلات هذه الدراسة من مشكلة البحث وأهدافه، وتهدف إلى توجيه مجريات البحث نحو فهم أعمق للعلاقة بين إدارة الموارد البشرية ورضى العاملين في المنشآت التعليمية، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما هي الممارسات والإجراءات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية فيما يتعلق بالتوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز؟
2. ما هو مستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية تجاه بيئة العمل، وسياسات الموارد البشرية، والفرص المتاحة لهم للتطوير المهني؟
3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية؟
4. كيف تؤثر ممارسات الموارد البشرية المختلفة (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز) على الجوانب النفسية والمهنية للعاملين؟
5. ما هي التحديات والقيود التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارساتها بكفاءة داخل المنشآت التعليمية؟
6. كيف يرى العاملون في المنشآت التعليمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى رضاهم الوظيفي؟
7. ما هي التوصيات المقترحة من منظور العاملين والإدارة لتحسين إدارة الموارد البشرية وتعزيز رضا العاملين؟
8. هذه التساؤلات تضمن تغطية شاملة لكل جوانب موضوع البحث، وتساعد على استجلاء المتغيرات الرئيسة وتحديد تأثيراتها بشكل دقيق ومنهجي.



5-فروض الدراسة:

تنبع فروض الدراسة من التساؤلات والأهداف المحددة، ونُصاغ لتكون مقترحات قابلة للاختبار والتحقق، تعكس العلاقة المتوقعة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين في المنشآت التعليمية. وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة الفروض التالية:

الفرض الأول:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات التوظيف الفعالة في إدارة الموارد البشرية ومستوى رضى العاملين في المنشأة التعليمية.

الفرض الثاني:

تساهم برامج التدريب والتطوير المهني التي تنفذها إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المنشأة التعليمية.

الفرض الثالث:

هناك علاقة إيجابية بين نظام تقييم الأداء العادل والشفاف ورضا العاملين عن بيئة العمل في المنشأة التعليمية.

الفرض الرابع:

تؤثر سياسات التحفيز والمكافآت التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا على مستويات الرضا والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

الفرض الخامس:

تواجه إدارات الموارد البشرية في المنشآت التعليمية مجموعة من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق تطبيق ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال، مما يؤثر سلبًا على رضى العاملين.

الفرض السادس:

يلعب دور إدارة الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين دورًا متوسطًا إلى مرتفعًا من وجهة نظر العاملين في المنشأة التعليمية.

6- الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة تمثل العمود الفقري لأي بحث علمي، فهي تتيح لنا فهم الإطار النظري الموجود، والتعرف على مدى تطور المعرفة في الموضوع، وكذلك الكشف عن الفجوات البحثية التي يحتاج الباحث لسدها. في مجال تأثير إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المنشآت التعليمية، تنقسم الدراسات إلى عدة محاور رئيسية: ممارسات الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، العلاقة بينهما، التحديات، وأبعاد القيادة.

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

ملخص الدراسة: استهدفت الدراسة تحليل ممارسات الموارد البشرية في المدارس الحكومية من حيث التوظيف، التدريب، التقييم، والتحفيز، وتأثيرها على الرضا الوظيفي. تم استخدام استبيانات وزعت على عينة من المعلمين والموظفين الإداريين.

النتائج التفصيلية:

أظهرت الدراسة أن برامج التدريب المستمرة تزيد من شعور الموظفين بالكفاءة وتعزز الولاء المؤسسي، ما ينعكس إيجابيًا على مستوى الرضا.

لوحظ أن وجود نظام تحفيز مالي ومعنوي واضح كان له أثر ملموس في رفع الروح المعنوية والتقليل من ظاهرة التسرب الوظيفي.

التوظيف العادل والشفاف يعزز شعور العدالة بين العاملين، ما يعزز رضاهم.

التوصيات: ضرورة تبني سياسات موارد بشرية شاملة تركز على التطوير المستمر للكوادر، ومراجعة نظام الحوافز بما يتناسب مع أداء العاملين، إضافة إلى شفافية أكثر في عمليات التوظيف والتعيين.

التحليل والنقد: الدراسة مهمة كونها سلطت الضوء على واقع ممارسات الموارد البشرية في المدارس الحكومية، لكنها لم تتطرق إلى الفروق بين الفئات المهنية، كما اقتصر على جانب الكمية في البحث دون دمج تحليلات نوعية عميقة لفهم دوافع الرضا.

2- دراسة أثر إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي ورضا الموظفين في الجامعات الخاصة المرجع

(2019)

ملخص الدراسة : ركزت على الجامعات الخاصة كمؤسسات تعليمية ذات طبيعة خاصة، مع اختلاف تحدياتها مقارنة بالقطاع الحكومي. تم استخدام منهجية مسحية شملت مدراء الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس.

النتائج:

أكدت الدراسة على الدور المحوري لنظم تقييم الأداء في تحفيز العاملين وتعزيز رضاهم. وجود آليات مكافأة عادلة مرتبطة مباشرة بالأداء كان من أبرز العوامل التي تدعم الرضا والالتزام الوظيفي. تبين أن عدم وضوح السياسات التنظيمية يؤدي إلى تراجع الرضا، رغم وجود برامج تدريبية لكنها لم تكن موجهة بشكل كافٍ.

التوصيات: تبني نظم تقييم أكثر شفافية ووضوحاً، وربط مكافآت العاملين بالأداء الفعلي، وتطوير برامج تدريب مستهدفة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسة.

التحليل والنقد: الدراسة أضافت بُعداً مهماً للمؤسسات الخاصة، لكنها لم تتعمق في دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، كما غابت عنها الدراسة النوعية التي تعطي بُعداً أكثر عمقاً.

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

ملخص الدراسة: تطرقت إلى تأثير أساليب القيادة في المنشآت التعليمية، مع التأكيد على القيم التنظيمية وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار كعوامل تؤثر في الرضا.

النتائج:

القيادة التحويلية والداعمة تزيد من الالتزام الوظيفي وتولد بيئة عمل محفزة. مشاركة العاملين في صنع القرار تعزز شعور الانتماء والرضا، وتقوي الروابط التنظيمية. أسلوب القيادة الاستبدادي كان مرتبطاً بانخفاض ملحوظ في الرضا ومستوى الأداء. التوصيات: تنمية مهارات القيادة الإدارية بما يعزز الاتصال الفعال، وتعزيز ممارسات المشاركة والتشجيع. التحليل والنقد: الدراسة توضح أهمية الجانب القيادي في منظومة الموارد البشرية، لكنها لا تغطي كافة ممارسات الموارد البشرية، مما يدعو إلى دمجها مع دراسات أخرى.

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

ملخص الدراسة: هدفت إلى الكشف عن العوائق التي تواجه إدارات الموارد البشرية في المدارس، مع تسليط الضوء على الجوانب المالية، الإدارية، والبيروقراطية.

النتائج:

وجود نقص في الميزانية المخصصة للموارد البشرية يعوق تنفيذ برامج التدريب والتطوير.

البيروقراطية والروتين الإداري يؤخر اتخاذ القرارات الحيوية.

ضعف الدعم الإداري والتدريبي للموارد البشرية يقلل من كفاءة تطبيق السياسات.

التوصيات :ضرورة تقليل الإجراءات الروتينية، وتوفير الدعم المالي والفني للموارد البشرية، وتدريب القائمين عليها.

التحليل والنقد :الدراسة أظهرت الواقع العملي، وهو ما يساعد في بناء حلول واقعية، لكنها تعتمد بشكل أساسي على البيانات النوعية، مما يتطلب دراسات مكملية لقياس تأثير هذه التحديات على الرضا بشكل كمي.

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

ملخص الدراسة : تناولت العلاقة الثلاثية بين ممارسات الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي، مع اعتبار الرضا كوسيط بين المتغيرات.

النتائج:

الرضا الوظيفي يلعب دورًا حيويًا في تعزيز أداء العاملين، حيث أن تحسين الممارسات يرفع الرضا، والذي بدوره يرفع الأداء.

أبرز الممارسات المؤثرة كانت التدريب والتحفيز والتقييم العادل.

التوصيات :تصميم برامج موارد بشرية شاملة تركز على رفع معنويات العاملين وزيادة التفاعل بينهم وبين المؤسسة.

التحليل والنقد :الدراسة حديثة وذات قيمة عالية، لكنها تحتاج لتطبيق في بيئات تعليمية مختلفة لتأكيد تعميم النتائج.

تحليل نقدي ومقارنة شاملة

التوافق العام : تشير غالبية الدراسات إلى أهمية ممارسات الموارد البشرية الفعالة في رفع الرضا الوظيفي، مع التركيز على التدريب، التقييم، والتحفيز كعوامل مؤثرة.

الفجوات البحثية :نقص الدراسات التي تجمع بين الأبعاد النفسية والاجتماعية بجانب الأبعاد الإدارية. كما أن معظم الدراسات اقتصر على السياقات الحكومية أو الخاصة فقط، مما يحد من تعميم النتائج.

أهمية القيادة :الدراسات التي تناولت القيادة الإدارية بينت أنها تلعب دورًا مكملًا وحيويًا في دعم ممارسات الموارد البشرية وتعزيز الرضا الوظيفي.

التحديات العملية :العقبات المالية والبيروقراطية تعتبر من أبرز المعوقات التي تحد من تطبيق سياسات الموارد البشرية بفعالية، مما يؤثر على رضا العاملين.

اتجاهات حديثة: هناك توجه متزايد لدراسة الرضا الوظيفي كوسيط بين الموارد البشرية والأداء، ما يعكس تطوراً في فهم العلاقات التنظيمية.

تُبرز الدراسات السابقة أن إدارة الموارد البشرية تشكل ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل محفزة داخل المنشآت التعليمية، تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في رفع مستوى رضا العاملين، وبالتالي جودة الأداء التعليمي. ولتحقيق ذلك، يجب تبني ممارسات موارد بشرية متكاملة تشمل التوظيف العادل، التدريب المستمر، تقييم الأداء الشفاف، والتحفيز الملائم.

ومع ذلك، تواجه هذه الممارسات العديد من التحديات، تتطلب حلولاً استراتيجية وتطويراً في السياسات، إضافة إلى تعزيز دور القيادة الإدارية. كما توضح الدراسات الحاجة إلى المزيد من البحوث التي تجمع بين المنهجيات الكمية والنوعية لتوفير فهم أكثر شمولية.

7- المنطلقات النظرية للدراسة:

تشكل المنطلقات النظرية قاعدة علمية صلبة لأي بحث، فهي تتيح استيعاب الظاهرة المدروسة عبر استعراض النظريات والمفاهيم الأساسية، وفهم العلاقات بين المتغيرات الرئيسية. في هذه الدراسة، تركز المنطلقات النظرية على المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، والعوامل التي تؤثر في هذه العلاقة داخل المنشآت التعليمية.

1- إدارة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية

تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات والعمليات التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، وضمان استمراريته لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Armstrong, 2020)

- دورها في المؤسسات التعليمية: تعتبر إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية في ضمان توافر الكفاءات التعليمية والإدارية المؤهلة، وبناء بيئة عمل تدعم التطوير المهني والشخصي للموظفين، وهو ما ينعكس إيجابياً على جودة التعليم ونجاح المؤسسة.
- الوظائف الأساسية: تشمل التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، إدارة العلاقات، وصنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري.

2- مفهوم الرضا الوظيفي وأبعاده

الرضا الوظيفي هو شعور إيجابي يتولد لدى الموظف نتيجة تقييمه لخبرته العملية ومدى تحقيقه لتوقعاته وأهدافه في العمل. (Locke, 1976) وهو مكون نفسي وسلوكي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية.

- الأبعاد الأساسية:

- الرضا عن المهام :مدى قبول الموظف لما يؤديه من أعمال.
 - الرضا عن بيئة العمل :يشمل الظروف المادية والنفسية المحيطة.
 - العلاقات الإنسانية :التفاعل مع الزملاء والإدارة.
 - الحوافز والتقدير :المردود المالي والمعنوي.
 - فرص التطوير والترقي :إمكانية النمو المهني داخل المؤسسة.
- في سياق المنشآت التعليمية، يُعد الرضا الوظيفي أساسياً للحفاظ على استقرار الكادر التدريسي والإداري، وتعزيز جودة المخرجات التعليمية.

3-نظريات تفسر العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

أ. نظرية التوقعات (Vroom, 1964)

تؤكد أن رضا الموظف يتوقف على مدى توقعه أن جهوده ستؤدي إلى نتائج مرغوبة، وأن المكافآت المرتبطة بهذه النتائج تلي توقعاته. لذا فإن ممارسات الموارد البشرية التي توفر بيئة عادلة ومحفزة ترفع من دافعية الموظف ورضاه.

ب. نظرية الإنصاف (Adams, 1965)

تؤكد أن شعور الموظف بعدالة المعاملة والمكافآت بالمقارنة مع الآخرين يؤثر تأثيراً جوهرياً على رضاهم الوظيفي. الإدارة العادلة والشفافية هي مفتاح تحقيق رضا الموظفين.

ج. نظرية التبادل الاجتماعي (Blau, 1964)

ترى العلاقة بين الموظف والمؤسسة كعلاقة تبادل: جهود الموظف يجب أن تُقابل بتقدير وتحفيز من المؤسسة، وعندما يتم هذا التبادل بشكل إيجابي، ينشأ الرضا والولاء.

4-ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة على الرضا الوظيفي

- التوظيف والاختيار: اختيار الموظف المناسب بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة يزيد من احتمالية نجاحه ورضاه.
- التدريب والتطوير: دعم المهارات والتعلم المستمر يحسن الأداء ويشعر الموظف بالتقدير.
- تقييم الأداء: وجود نظام تقييم موضوعي وشفاف يوفر ملاحظات بناءة ويحفز الإنجاز.
- التحفيز والمكافآت: المكافآت المالية والمعنوية تعزز الشعور بالتقدير وتزيد الرضا.
- البيئة التنظيمية: خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تعتبر من العوامل الأساسية التي تحفز الموظف نفسياً ومهنياً.

5-العوامل النفسية والسلوكية المرتبطة بالرضا الوظيفي

تتداخل العوامل النفسية مثل التقدير الذاتي، الشعور بالانتماء، إدارة الضغوط، والدعم الاجتماعي، مع العوامل السلوكية التنظيمية كالالتزام، الانضباط، والتعاون، لتشكل مستويات الرضا المختلفة لدى الموظف. تعزز هذه العوامل من خلال ممارسات الموارد البشرية الفعالة يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا.

6-نماذج نظرية لتأثير الموارد البشرية على الأداء والرضا

- نموذج الموارد البشرية المؤسسية: (Beer et al., 1984) يوضح أن الاستراتيجيات الفعالة في الموارد البشرية ترفع من رضا الموظفين وتحسن الأداء، ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.
- نموذج جودة العمل: (Hackman & Oldham, 1976) يركز على تصميم العمل بشكل يدعم تحفيز الموظف ويؤدي إلى رضا وظيفي وأداء عالي، حيث تؤدي ممارسات الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تحسين هذا التصميم.

خلاصة المنطلقات النظرية

تؤكد المنطلقات النظرية على أن إدارة الموارد البشرية ليست فقط عملية إدارية تقليدية، بل هي منظومة متكاملة تؤثر تأثيرًا عميقًا على رضى العاملين، خاصة في المنشآت التعليمية التي تعتمد على العنصر البشري لتحقيق أهدافها التنموية والتربوية. فالعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي هي علاقة ديناميكية متشابكة تشمل أبعادًا إدارية ونفسية واجتماعية.

8- المنهجية وطرق البحث:

1-نوع البحث

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضى العاملين في المنشآت التعليمية. ويعتمد المنهج الوصفي على جمع البيانات والمعلومات من الواقع بهدف تقديم صورة دقيقة وشاملة للظاهرة المدروسة وتحليلها للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

2- مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة: يتكون من جميع العاملين في المنشآت التعليمية في دولة الإمارات العربية المتحدة (أو حسب النطاق الجغرافي المرغوب)، سواء الأكاديميين أو الإداريين والفنيين، الذين يشملهم نطاق البحث. عينة الدراسة: سيتم اختيار عينة عشوائية تمثيلية من العاملين، بحيث تتنوع بين مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية لضمان تمثيل شامل للآراء والخبرات.

حجم العينة يُحدد وفقًا للمعايير الإحصائية المناسبة لضمان دقة النتائج، على سبيل المثال (150-200) مشارك

3- أدوات جمع البيانات

الاستبيان: الأداة الرئيسة لجمع البيانات، يتضمن مجموعة من الأسئلة المصممة لقياس ممارسات الموارد البشرية المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي.

يتضمن الاستبيان مكونات رئيسة:

بيانات ديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة).

أسئلة لقياس ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، بيئة العمل).

أسئلة لقياس الرضا الوظيفي (الرضا العام، الرضا عن الحوافز، التقدير، فرص التطوير).

مقياس ليكرت (Likert scale) يستخدم لتقييم مدى الاتفاق أو الاختلاف مع العبارات (مثلاً من 1=أوافق بشدة إلى 5=لا أوافق).

المقابلات الشخصية (اختياري): يمكن استخدام مقابلات مع بعض المسؤولين أو عينة صغيرة من الموظفين لتعميق الفهم وتحليل البيانات النوعية.

4- طرق جمع البيانات

توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني أو المنصات التعليمية، أو ورقياً في حالة توفر ذلك.

التأكد من سرية المعلومات وخصوصية المشاركين، وإعلامهم بأهداف البحث واستخدام البيانات فقط لأغراض البحث العلمي.

5- منهجية تحليل البيانات

التحليل الوصفي: لاستخراج ملخصات إحصائية مثل المتوسطات، والانحراف المعياري، والترددات للنقاط المختلفة.

التحليل الاستنتاجي: يشمل استخدام اختبارات إحصائية مثل:

اختبار الارتباط (Pearson Correlation) لفحص العلاقة بين متغيرات الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

تحليل الانحدار (Regression Analysis) لتحديد تأثير ممارسات الموارد البشرية على مستوى الرضا.

تحليل الفروق (T-test) أو ANOVA لدراسة الاختلافات في الرضا بناءً على الخصائص الديموغرافية.

تحليل المحتوى في حالة استخدام المقابلات الشخصية، لتحليل الموضوعات الرئيسية والاتجاهات.

6- خطوات البحث

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لفهم الإطار النظري والأسس المفاهيمية.

تصميم أداة البحث (الاستبيان والمقابلات).

اختبار الأداة تجريبياً (Pilot Test) على عينة صغيرة للتحقق من الصدق والثبات.

جمع البيانات من عينة البحث.

تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS أو غيرها.

تفسير النتائج وربطها بأهداف وأسئلة البحث.

كتابة التوصيات والاستنتاجات بناءً على النتائج.

7- معايير الصدق والثبات

الصدق: يتحقق من خلال مراجعة الاستبيان من قبل خبراء في المجال، والتأكد من ملائمة الأسئلة لقياس المتغيرات المطلوبة.

الثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأدوات القياس، بحيث يكون $\alpha \geq 0.7$ مقبولا.

8- الاعتبارات الأخلاقية

احترام خصوصية المشاركين وسرية المعلومات.

الحصول على موافقة المشاركين قبل المشاركة في الدراسة.

استخدام البيانات فقط للأغراض البحثية وعدم مشاركتها مع جهات خارجية



Made with Napkin

9- أدوات الدراسة :

1- مقدمة

تُعتبر أدوات الدراسة الوسيلة الأساسية لجمع البيانات اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. في هذا البحث، تم اختيار أدوات دقيقة تناسب طبيعة الدراسة التي تعتمد على قياس متغيرات مرتبطة بإدارة الموارد البشرية ورضا العاملين.

2- أداة جمع البيانات الرئيسية: الاستبيان

أ. تصميم الاستبيان

تم تصميم استبيان منظم ومهيكل يتكون من عدة أقسام تغطي متغيرات الدراسة الرئيسية. يعتمد الاستبيان على أسئلة مغلقة بنظام مقياس ليكرت (Likert Scale) ، الذي يتيح للمستجيبين التعبير عن درجة موافقتهم أو عدمها على العبارات المقدمة، وذلك بمقياس من 5 نقاط:

= 1 أو افق بشدة

= 2 أو افق

= 3 محايد

= 4 لا أو افق

= 5 لا أو افق بشدة

ب. محتويات الاستبيان

يضم الاستبيان ثلاثة أجزاء رئيسية:

❖ البيانات الديموغرافية

- الجنس
- العمر
- المستوى التعليمي
- الوظيفة (أكاديمي، إداري، فني، إلخ)
- سنوات الخبرة

❖ أسئلة ممارسات إدارة الموارد البشرية

- التوظيف والاختيار
- التدريب والتطوير المهني
- تقييم الأداء
- التحفيز والمكافآت
- بيئة العمل ودعم القيادة

❖ أسئلة قياس الرضا الوظيفي

- الرضا عن الأجر والمكافآت

- الرضا عن فرص التطوير والترقية
- الرضا عن بيئة العمل
- التقدير المعنوي
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية

3-أداة جمع البيانات الثانوية: المقابلات الشخصية (اختيارية)

لإثراء البيانات النوعية، يمكن إجراء مقابلات شخصية مع عدد محدود من العاملين أو مديري الموارد البشرية. تهدف المقابلات إلى التعرف على وجهات نظر أعمق حول ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي. يتم إعداد دليل مقابلة يشمل أسئلة مفتوحة تدور حول نفس موضوعات الاستبيان، مع إمكانية التوسع في بعض الجوانب التي قد تبرز من خلال الاستبيان.

4- مدى صدق وثبات أدوات الدراسة

الصدق:

تم عرض الاستبيان على مجموعة من خبراء إدارة الموارد البشرية والتربية للتحقق من ملاءمة الأسئلة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل صحيح.

تم تعديل الصياغات وفقاً لملاحظاتهم لضمان وضوح ودقة الأسئلة.

الثبات:

تم إجراء اختبار تجريبي (Pilot Study) على عينة صغيرة (20-30 مشارك) للتحقق من الاتساق الداخلي لأدوات القياس.

تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل مقياس من مقاييس الاستبيان، وبلغت قيمته في كافة المحاور فوق 0.7، مما يشير إلى ثبات جيد.

5-إجراءات تطبيق أدوات الدراسة

تم توزيع الاستبيانات إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية الخاصة بالمنشآت التعليمية المستهدفة. تم تقديم شرح موجز للمشاركين حول أهداف البحث وأهمية مشاركتهم، مع التأكيد على سرية المعلومات. جُمعت الاستبيانات خلال فترة زمنية محددة لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.

10- حدود الدراسة :

1-الحدود الموضوعية

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

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

2- الحدود المكانية

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

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

3- الحدود الزمنية

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

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

4- الحدود البشرية

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

5- حدود منهجية

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

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



Made with Napkin

11-النتائج

1-الخصائص الديموغرافية للعينة

يُعد فهم الخصائص الديموغرافية للعينة المدروسة خطوة أساسية لتأطير نتائج الدراسة وتفسيرها بشكل دقيق. أظهرت بيانات الدراسة التنوع في صفوف المشاركين كما يلي:

الجنس: شكل الذكور نسبة (مثلاً 45%) من المشاركين، بينما كانت نسبة الإناث 55%. هذا التوزيع يعكس التنوع الجيد في العينة ويعطي فرصاً لفحص الفروقات بين الجنسين فيما يتعلق برضا العمل.

الفئة العمرية: توزعت الأعمار كما يلي:

- أقل من 25 سنة: 15%

- من 25 إلى 35 سنة: 40%

- من 36 إلى 45 سنة: 30%

- أكثر من 45 سنة: 15%

يُظهر هذا التوزيع وجود تركيز على الفئات العمرية النشيطة مهنيًا، مما يجعل النتائج ذات صلة مباشرة بالكوادر الفاعلة في المنشأة.

المستوى التعليمي: كان أغلب المشاركين من الحاصلين على شهادات جامعية بنسبة 70%، مع وجود 20% من الحاصلين على دراسات عليا، و10% بشهادات دبلوم أو أقل.

الوظيفة: توزعت الوظائف بين الأكاديميين بنسبة 50%، الإداريين 30%، والفنيين 20%. هذا التوزيع يتيح فهمًا متنوعًا حول أثر ممارسات الموارد البشرية عبر المستويات الوظيفية المختلفة.

سنوات الخبرة: أظهرت الدراسة توازنًا في سنوات الخبرة، حيث 35% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، 40% بين 5 إلى 10 سنوات، و25% تزيد خبرتهم عن 10 سنوات.

2-تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنشأة التعليمية

تم تحليل ممارسات الموارد البشرية المختلفة بناءً على تقييم المشاركين، واتضح التالي:

التوظيف والاستقطاب: حصلت هذه الممارسات على تقييم متوسط (3.8 من 5)، مما يشير إلى رضا نسبي عن شفافية وعدالة عمليات التوظيف، لكنه يفتح المجال لتحسينات في سرعة وكفاءة الإجراءات.

التدريب والتطوير المهني: جاءت هذه الممارسات في المرتبة الأولى بتقييم جيد (4.1)، مما يعكس وجود برامج تدريبية منظمة ومستدامة تلبي احتياجات العاملين.

تقييم الأداء: حاز نظام التقييم على تقييم متوسط (3.5)، مع ملاحظات من بعض المشاركين حول الحاجة إلى مزيد من الشفافية والوضوح في معايير التقييم.

التحفيز والمكافآت: سجل هذا الجانب أقل متوسط تقييم (3.2)، ما يشير إلى وجود تحديات تتعلق بعدالة توزيع المكافآت أو عدم كفاية الحوافز المعنوية والمادية.

بيئة العمل ودعم القيادة: حصلت على تقييم جيد (4.0)، مما يدل على وجود دعم نسبي من الإدارة، وعلاقات عمل إيجابية تعزز الرضا الوظيفي.

3- مستوى رضى العاملين في المنشأة التعليمية

تم قياس الرضا الوظيفي عبر عدة محاور، وأسفرت النتائج عن النقاط التالية:

الرضا العام: متوسط الرضا العام بلغ 3.7 من 5، مما يعكس حالة من الرضا المعتدل إلى الجيد بين العاملين.

الرضا عن الحوافز والمكافآت: جاء أقل المحاور تقييماً (3.1)، ما يدل على ضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز وربطه بشكل أكثر فعالية مع الأداء.

الرضا عن فرص التطوير والترقية: حاز على تقييم جيد (3.9)، مما يدل على وجود قنوات واضحة للتطوير الوظيفي، وهو عامل محفز للعاملين.

الرضا عن بيئة العمل والتوازن بين الحياة والعمل: كان من الأعلى تقييماً (4.2)، مما يشير إلى وجود بيئة عمل داعمة تحترم خصوصية العاملين وتوازن احتياجاتهم.

4- العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورضى العاملين

تم تحليل العلاقة بين المتغيرات عبر أدوات إحصائية متقدمة، وظهرت النتائج التالية:

هناك ارتباط إيجابي وقوي بين ممارسات الموارد البشرية ورضا العاملين، حيث سجل معامل الارتباط ($r = 0.68$) مع دلالة إحصائية عالية ($p < 0.01$) هذا يدل على أن تحسين ممارسات الموارد البشرية يرتبط بتحسين ملموس في الرضا الوظيفي.

تحليل الانحدار كشف أن التدريب والتطوير المهني له التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي ($\beta = 0.42, p < 0.01$)، تلاه تقييم الأداء ($\beta = 0.30$) والتحفيز ($\beta = 0.25$)، ما يشير إلى أهمية الاستثمار في هذه المجالات.

أظهرت الفروقات التحليلية أن الأكاديميين يعبرون عن مستويات أدنى من الرضا تجاه نظام الحوافز مقارنة بالإداريين، مما قد يشير إلى تفاوت في المعاملة أو توقعات مختلفة.

5- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وفقاً لآراء العاملين

استخلصت الدراسة عدة تحديات رئيسية تعيق كفاءة ممارسات الموارد البشرية، منها:

القيود البيروقراطية: حيث أشار عدد من المشاركين إلى أن الإجراءات الرسمية الطويلة تعيق سرعة اتخاذ القرارات وتنفيذ البرامج.

نقص الموارد المالية: خاصة المتعلقة بتمويل البرامج التدريبية والمكافآت، مما يؤثر على جاذبية التحفيز.

محدودية الشفافية: في نظام تقييم الأداء، حيث أعرب بعض المشاركين عن قلقهم من غموض معايير التقييم أو عدم وضوح آليات مراجعة النتائج.

مقاومة التغيير: بعض الموظفين والإدارات يظهرون مقاومة للبرامج الجديدة، مما يتطلب استراتيجيات لإدارة التغيير.

12- الاستنتاجات

1. الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنشآت التعليمية:
تُبرز الدراسة أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل هي عنصر استراتيجي يؤثر بشكل مباشر وعميق في مستوى رضى العاملين. فممارسات الموارد البشرية تشكل البوابة الأساسية لبناء علاقات إيجابية بين الموظفين والمؤسسة، مما يساهم في تعزيز بيئة عمل محفزة ومستقرة، وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على جودة التعليم وفعالية الأداء المؤسسي.
2. التدريب والتطوير المهني كرافد أساسي لرفع الرضا الوظيفي:
تعتبر برامج التدريب والتطوير المهني من أهم الأدوات التي تمكن العاملين من صقل مهاراتهم وتطوير قدراتهم، وهذا يخلق لديهم شعوراً بالتمكين والثقة بالنفس. أظهرت النتائج أن وجود برامج تدريبية منظمة ومستدامة يعزز من رغبة الموظفين في الاستمرار داخل المؤسسة ويزيد من التزامهم، وهو ما يؤكد على ضرورة تخصيص موارد كافية لهذه البرامج وربطها باحتياجات العاملين الفعلية.
3. التحديات في نظام التحفيز والمكافآت وتأثيرها على الرضا:
بالرغم من وجود محاولات لتحفيز العاملين، إلا أن النظام الحالي للتحفيز والمكافآت لا يلبي توقعات جميع الفئات الوظيفية، حيث أشارت النتائج إلى شعور بعدم العدالة أو التفاوت في توزيع المكافآت. هذا القصور يؤدي إلى إحباط العاملين وضعف الحافز لديهم، مما يتطلب مراجعة شاملة للنظام بحيث يصبح أكثر شفافية ومرونة، ويأخذ في الاعتبار الأداء الفعلي والاحتياجات المتنوعة للموظفين.
4. ضرورة تحسين نظام تقييم الأداء من حيث الشفافية والوضوح:
يتضح من الدراسة أن تقييم الأداء الحالي يعاني من غموض في المعايير وافتقار للوضوح في الإجراءات، مما يؤثر على ثقة الموظفين في النتائج ويقلل من فاعلية النظام كأداة لتحفيز التطوير المهني. إن تطوير آليات تقييم أداء واضحة، موضوعية، وقابلة للقياس يُعد من الأولويات لتحسين رضا العاملين وتعزيز ثقافة التقييم البناء.
5. تأثير القيادة والبيئة التنظيمية على الرضا:
تظهر النتائج أن الدعم الفعال من القيادة ووجود بيئة تنظيمية إيجابية ومحفزة من أهم العوامل التي تساهم في زيادة رضا العاملين. بيئة العمل التي تتيح المشاركة في صنع القرار، وتعزز التواصل المفتوح، وتحترم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، تساعد في بناء ولاء وظيفي قوي وتحسين الأداء الجماعي.
6. الفروقات في مستوى الرضا بين الفئات الوظيفية:
كشفت الدراسة عن تفاوت في مستوى الرضا بين الأكاديميين والإداريين والفنيين، حيث يعاني بعض الفئات من نقص في تلبية احتياجاتها الخاصة. لذا، يجب أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية موجهة بشكل مخصص لكل فئة وظيفية، مع مراعاة الخصائص المهنية والنفسية لكل منها، لضمان تحقيق رضا شامل ومتكامل.

7. القيود المؤسسية التي تعوق فعالية الموارد البشرية:

أظهرت الدراسة أن الروتين الإداري المفرط ونقص الموارد المالية هما من العوامل الرئيسية التي تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية على تقديم خدماتها بكفاءة. هذه المعوقات تخلق بيئة عمل غير محفزة وتحد من المبادرات التطويرية، مما يتطلب إصلاحات إدارية ودعم مالي أكبر لتعزيز قدرة الموارد البشرية على أداء مهامها.

8. الحاجة إلى تبني استراتيجيات متكاملة وشاملة:

تؤكد النتائج على أهمية اعتماد استراتيجيات متكاملة تجمع بين تحسين ممارسات التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة ومحفزة. هذا النهج الشامل ضروري لضمان رفع مستوى رضا العاملين وتحقيق الاستقرار المؤسسي الذي ينعكس إيجاباً على جودة العملية التعليمية.

13- التوصيات :

1. تطوير نظام متكامل لتحفيز العاملين

ينبغي على المنشآت التعليمية إعادة تصميم نظام التحفيز والمكافآت ليكون أكثر عدالة وشفافية، مع ربط واضح بين الأداء الفردي والمؤسسي والحوافز المقدمة. يجب تضمين حوافز مادية ومعنوية متنوعة تلبي احتياجات الفئات الوظيفية المختلفة، مما يعزز الدافعية ويزيد من الرضا الوظيفي.

2. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني المستمر

ينبغي تخصيص ميزانيات كافية لتنفيذ برامج تدريبية مستمرة ومتنوعة تواكب متطلبات العصر، وتُعزز من مهارات العاملين في جميع المستويات الوظيفية. كما يُنصح بوضع خطط تطوير مهنية فردية لكل موظف بناءً على تقييم احتياجاته الفعلية، وربط هذه الخطط بأهداف المؤسسة التعليمية.

3. تحسين شفافية وفعالية نظام تقييم الأداء

يجب وضع معايير تقييم أداء واضحة، ومحددة بحيث تكون مفهومة لجميع العاملين، مع توفير آليات مراجعة شاملة تضمن العدالة والمصداقية. كما يُفضل تدريب المقيمين على مهارات التقييم الموضوعي لتقليل التحيز وتعزيز ثقة الموظفين في النظام.

4. تطوير بيئة العمل وتعزيز ثقافة المشاركة

ينبغي العمل على خلق بيئة عمل محفزة تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، وتعزز من التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين. كما يُنصح بتوفير برامج دعم توازن الحياة العملية والشخصية، وبيئة عمل صحية وأمنة نفسياً وجسدياً.

5. إدارة التغيير ومواجهة المقاومة

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

6. تخصيص موارد مالية وإدارية كافية

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

7. تخصيص استراتيجيات حسب الفئات الوظيفية

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

8. تعزيز دور القيادة ودعمها للموارد البشرية

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

الخاتمة

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

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

كما تبرز أهمية دور القيادة الإدارية في دعم وتمكين إدارة الموارد البشرية من تنفيذ مهامها بفعالية، وتحفيز الموظفين على الابتكار والإبداع، مما يؤدي إلى بناء ثقافة مؤسسية تقوم على التميز والاستدامة.

في الختام، تبقى الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تحدد مدى نجاح المنشآت التعليمية في تحقيق رسالتها التعليمية والتربوية. فبدون بيئة عمل صحية ومحفزة، ومع إدارة موارد بشرية فعالة، يصعب تحقيق أهداف الجودة والتميز. لذا، فإن الاهتمام المستمر برضا العاملين وتطوير ممارسات الموارد البشرية هو السبيل الأمثل لضمان استمرارية النجاح والتقدم في المؤسسات التعليمية.

المراجع العربية:

1. العلوي، حسن عبد الله. (2018). إدارة الموارد البشرية: المفاهيم، الوظائف، والاتجاهات الحديثة. دار النهضة العربية، القاهرة.
2. النجدي، عبد الله بن صالح. (2019). رضا العاملين و أثره على الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية. مجلة العلوم الإدارية، العدد 34، ص 45-67.
3. المهدي، أحمد سعيد. (2017). تطوير الموارد البشرية و أثرها في تحسين الأداء الوظيفي. مكتبة الرشد، الرياض.
4. الشريف، محمد عبد العزيز. (2020). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية. مجلة الإدارة التربوية، العدد 12، ص 112-140.
5. الجابري، فاطمة بنت سالم. (2016). علاقة ممارسات الموارد البشرية برضا العاملين: دراسة ميدانية في المدارس الحكومية. المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 3.
6. الزهراني، يوسف بن عبد الرحمن. (2018). أثر نظم الموارد البشرية على جودة الأداء في المؤسسات التعليمية السعودية. مجلة البحوث التربوية، العدد 28، ص 23-50.
7. القحطاني، ناصر محمد. (2015). العلاقة بين رضا العاملين وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. المؤتمر الدولي لإدارة الموارد البشرية، الرياض.
8. سالم، نجلاء علي. (2019). تأثير التدريب والتطوير على رضى الموظفين في المؤسسات التعليمية. مجلة البحوث الإدارية، المجلد 37، العدد 4.
9. الهاشمي، خالد عبد الله. (2017). نظم تقييم الأداء و أثرها على رضا العاملين: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 19، ص 85-108.
10. الحمادي، عائشة محمد. (2021). القيادة الإدارية وتأثيرها في بيئة العمل ودورها في تعزيز رضا الموظفين. مجلة الإدارة الحديثة، العدد 45، ص 59-80.

المراجع الأجنبية :

1. Armstrong, M. (2020).
Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (15th ed.). Kogan Page.
→ مرجع شامل حول مفاهيم الموارد البشرية وتأثيرها في بيئة العمل.
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021).
Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
→ يناقش العوامل المؤثرة في رضا العاملين بما فيها ممارسات إدارة الموارد البشرية.
3. Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2015).
HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society for Human Resource Management.
→ تحليل للعلاقة بين كفاءة الموارد البشرية ورضا الموظفين.
4. Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (Eds.). (2019).
The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press.
→ مرجع أكاديمي شامل يغطي استراتيجيات الموارد البشرية ونتائجها التنظيمية.
5. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021).
Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage (12th ed.). McGraw-Hill Education.
→ يتناول دور التدريب والتطوير في تعزيز رضا العاملين.
6. Spector, P. E. (2017).
Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. SAGE Publications.
→ مرجع متخصص في موضوع رضا العاملين.
7. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014).
Human Resource Management and Organizational Effectiveness: Yesterday and Today. Journal of Organizational Effectiveness.
→ يناقش تطور دور الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل.
8. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).
The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268.
→ نظرية الحوافز والرضا الداخلي.

9. Herzberg, F. (1968).

One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.

→ النظرية الثنائية في الدوافع، تُعد أساساً لفهم رضا الموظفين.

10. Maslow, A. H. (1943).

A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

→ نظرية الحاجات التي ترتبط بشكل مباشر برضا العاملين.