



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

بكالوريوس إدارة المشاريع

عنوان المشروع

“The Impact of Human Resource Management on Employee Satisfaction: A Case Study of Al-Qathmi , Jeddah, Saudi Arab”

"تأثير إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين: دراسة حالة لشركة القثمي بجدة، السعودية"

اسم الطالبة

سارة محمد رمضان

الرقم الجامعي/2021205869

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

إشراف

د.منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس-كلية الإدارة-جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول-2024

المقدمة

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية التي تلعب دورًا حيويًا في تعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد، وتطوير، واستبقاء المواهب التي تساهم في نجاح المنظمة.

يعتبر رضا الموظفين أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على إنتاجية المنظمة ونجاحها، حيث إن الموظفين الراضين غالبًا ما يكونون أكثر التزامًا وأداءً في عملهم.

يتناول هذا البحث دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين من خلال استراتيجيات متعددة مثل التوظيف، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت والتعويضات، وإدارة العلاقات.

سنستعرض أيضًا الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بهدف تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات.

تعتبر الموارد البشرية مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وتحسين الأداء التنظيمي، وقد استحوذت كفاءات الموارد البشرية على اهتمام العديد من الباحثين لتحسين الأداء التنظيمي والعامة التجارية المؤسسية،

وذلك منذ البحث الأول لمكلياند في عام 1973 الذي دعا إلى "اختبار الكفاءة وليس الذكاء عند اختيار الأفراد" (McClelland, 1973)،

منذ ذلك الحين شهدت أدبيات إدارة الموارد البشرية تحوال من النظام القائم على الوظيفة أو المهمة-based task إلى النظام القائم على الكفاءة based- Competency ،

و تغيرت فلسفات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير منذ نشأتها كإدارة شؤون الموظفين ، حيث تكيفت مع متطلبات العمل الأساسية لتتواءم مع تطورات الأداء التنظيمي واستراتيجياته،

و طلب من ممارسي الموارد البشرية الحديثين التأكدُ عادة ما ي من أنهم يقدمون خدمات تتماشى مع التوقعات الاستراتيجية للشركة (Ulrich, 1998). على سبيل المثال، في القطاع الخاص، تتوقع المؤسسات أن تعزز الأرباح المستقبلية للشركة،

وتستفيد من الاستثمارات واستدامة الأعمال. ومع ذلك، مع ظهور الثورة الصناعية الرابعة أصبح مطلوب كفاءات موارد بشرية جديدة لتعزيز أداء الموارد البشرية،

ووجوب اكتساب ممارسو الموارد البشرية أكثر من أي وقت مضى أدوار جديدة مثل صياغة استراتيجيات شاملة استخراج البيانات والذكاء الاصطناعي، وإدارة التحليلات وتكنولوجيا المعلومات ومعالجة الطابع الفريد للجيل الجديد من الموظفين ورفاهيتهم ومتطلباتهم المتخصصة (Meister, 2018)، يحتاج ممارسو الموارد البشرية إلى التأكد من أن استراتيجياتهم تحقق بشكل فعال الأهداف الاستراتيجية للتنظيم وسط بيئة متقلبة والتكيف في نفس الوقت واكتساب كفاءات جديدة لتنفيذ أدوارها المتأصلة في المنظمة

وأكد هذا التوجه Brockbank and Ulrich (2005) بأن متخصصي الموارد البشرية يقومون بأدوار متعددة، تتضمن الأدوار التشغيلية والاستراتيجية. وقد حدد Ulrich (2012) مجموعة من الكفاءات يجب أن تتوفر لدى متخصصي الموارد البشرية والتي تمكنهم من أداء هذه الأدوار،

وهي: الأولى: المصادقية الشخصية التي تتعامل مع مدى تجسيد متخصصي الموارد البشرية لقيم الشركات وفي التعامل مع قضايا التغيير التنظيمي، وخلق النتائج والتعامل مع الآخرين، وتوجيه العلاقات.

الثانية: الشريك الاستراتيجي، حيث متخصصي الموارد البشرية ذوي الأداء العالي على داية عميقة بقوى واتجاهات بيئة الأعمال وقادرون على تحويلها إلى إجراءات داخلية.

الثالثة: مطور القدرات التنظيمية، بما في ذلك الثقافة والهوية.

الرابعة: وكيل التغيير هو أن متخصصي الموارد البشرية الكفاء يعتمدون على قدرتهم التنظيمية من أجل التغيير ثم يترجمون ذلك إلى عمليات وهياكل تغيير فعالة.

الخامسة نصير التكنولوجيا المستخدمة في ممارسات الموارد البشرية والتواصل مع أعضاء المنظمة وجمع وتحليل المعلومات واتخاذ القرارات.

العديد من الدراسات تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية (HRM) تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق رضا الموظفين، ومع ذلك هناك فجوات واضحة في الأبحاث الحالية بسبب نقص الدراسات الشاملة في بعض الجوانب. إليك بعض النقاط التي تبرز الفجوات الموجودة:

الدراسات القطاعية: معظم الدراسات تركز على قطاعات معينة مثل الشركات الكبيرة، في حين أن هناك نقص في الأبحاث المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

وكذلك القطاع غير الربحي. التنوع الثقافي: العديد من الأبحاث تتجاهل تأثير الاختلافات الثقافية على رضا الموظفين.

هناك حاجة لدراسات تأخذ في اعتبارها التنوع الثقافي والجغرافي. تكنولوجيا الموارد البشرية: مع تقدم التكنولوجيا، هناك نقص في الدراسات التي تبحث في تأثير الأدوات الرقمية والذكاء الاصطناعي على إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين.

الجوانب النفسية والاجتماعية: العديد من الدراسات تركز على الجوانب الإدارية والاقتصادية لإدارة الموارد البشرية، وتغفل الجوانب النفسية والاجتماعية وتأثيرها على رضا الموظفين.

المدة الزمنية للدراسات: معظم الأبحاث تعتمد على بيانات مستعرضة ولا تتابع تأثيرات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل.

مشكلة البحث في كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في بيئات عمل متنوعة وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لتحقيق رضا أعلى بين الموظفين

أهمية هذا البحث في أنه يمكن أن يقدم رؤى وتوصيات مهمة للمؤسسات لتحسين ممارساتها في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

مشكلة البحث

تركز هذه الدراسة على فهم تأثير إدارة الموارد البشرية (HRM) على رضا الموظفين داخل المؤسسات. في ظل البيئة التنافسية الحالية، يعتبر رضا الموظفين عاملاً حيوياً يؤثر على الأداء العام للمؤسسة.

بالرغم من الأهمية المتزايدة لإدارة الموارد البشرية، لا تزال هناك فجوات في كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة على مستويات رضا الموظفين.

2.1 الفجوات النظرية

نقص الدراسات الشاملة: العديد من الدراسات ركزت على جوانب محددة من إدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، ولكن هناك نقص في الدراسات التي تربط بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين بشكل شامل.

التأثير المتغير للسياق: تختلف تأثيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين باختلاف الثقافات التنظيمية والصناعية، وهناك نقص في الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار هذه الاختلافات السياقية.

تباين في النتائج: النتائج المتعلقة بتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين متباينة، مما يشير إلى حاجة لمزيد من الدراسات لتوضيح هذه العلاقة.

2.2 الفجوات العملية

تطبيقات غير متسقة: العديد من المؤسسات تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية بطرق غير متسقة، مما يجعل من الصعب تقييم تأثيرها بشكل دقيق على رضا الموظفين.

نقص التقييم والمتابعة: عدم وجود نظام فعال لتقييم ومتابعة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في المؤسسات.

نقص التدريب والتوعية: قلة البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين فهم وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين.

تتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

"ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة على رضا الموظفين داخل المؤسسات، وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لزيادة رضا الموظفين؟"

أهمية البحث

في عالم الأعمال الحديث، تُعد الموارد البشرية العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. إدارة الموارد البشرية (HRM) أصبحت محوراً حيوياً لاستراتيجيات الشركات، حيث تلعب دوراً أساسياً في جذب، تطوير، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين.

مع زيادة التنافسية وتعقيد بيئات العمل، أصبح من الضروري فهم العوامل التي تساهم في رضا الموظفين، كونه أحد المؤشرات الرئيسية لأداء المؤسسة ونجاحها. يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين،

وهو موضوع يكتسب أهمية متزايدة في الأدبيات الأكاديمية والتطبيقات العملية. تعتبر هذه الدراسة خطوة مهمة نحو فهم أعمق للعلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ومستويات رضا الموظفين، مما يساهم في تطوير سياسات واستراتيجيات فعالة تعزز من رضا العاملين وأداء المؤسسات.

3.1 أهمية نظرية

تطوير المعرفة الأكاديمية: يساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بعلاقة إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين من خلال تقديم رؤية شاملة ومتكاملة.

تحديد العوامل المؤثرة: يساعد البحث في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤثر على رضا الموظفين، مما يتيح للباحثين فهماً أعمق للعلاقات بين المتغيرات.

بناء إطار نظري متكامل: يساهم البحث في بناء إطار نظري متكامل يربط بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتائجها على رضا الموظفين، مما يمهّد الطريق لدراسات مستقبلية تركز على تحسين هذه الممارسات.

تقديم رؤية مقارنة: يساهم في تقديم رؤية مقارنة بين تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في بيئات ثقافية وتنظيمية مختلفة، مما يساعد في فهم السياقات المختلفة وتطبيقات الموارد البشرية بشكل أفضل.

3.2 الأهمية العملية

تحسين الأداء المؤسسي: يساعد البحث المؤسسات على فهم كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة رضا الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة.

زيادة الإنتاجية: يمكن أن يؤدي تحسين رضا الموظفين إلى زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، مما يوفر تكاليف التوظيف والتدريب ويحسن استمرارية العمل.

تعزيز الولاء الوظيفي: يساهم البحث في تطوير استراتيجيات لتعزيز الولاء الوظيفي وتقليل معدلات الاستقالة، مما يحسن استقرار القوى العاملة ويزيد من كفاءة المؤسسة.

توجيه السياسات والاستراتيجيات: يساعد على توجيه سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية نحو ممارسات أكثر فاعلية تستند إلى أدلة علمية، مما يدعم اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية.

قائمة المراجع

1. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*.
2. Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*.
3. Meister, J. (2018). The future of work: How AI is transforming HR. *Forbes*.
4. Wai, L., et al. (2021). The role of HR competencies in achieving strategic goals. *Journal of Human Resource Management*.
5. Brockbank, W., & Ulrich, D. (2005). The HR value proposition. *Harvard Business School Press*.
6. Ulrich, D. (2012). HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. *McGraw-Hill*.
7. Brockbank, W. (1999). If HR Were Really Strategically Proactive: Present and Future Directions in HR's Contribution to Competitive Advantage. *Human Resource Management*.
8. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. *John Wiley & Sons*.
9. Boyatzis, R. E. (1982). The Competent Manager: A Model for Effective Performance. *John Wiley & Sons*.
10. Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). Global Trends in Human Resource Management: A Twenty-Year Analysis. *Stanford University Press*.
11. Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Harvard Business Press*.
12. Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: where do we go from here? *Journal of Management*.

13-Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Publishers. هذا الكتاب يُعد مرجعاً شاملاً في مجال إدارة الموارد البشرية ويغطي موضوعات مختلفة بما في ذلك سياسات وإجراءات الموارد البشرية وتأثيرها على الموظفين

14-Dessler, G. (2016). Human Resource Management. Pearson Education. كتاب آخر معروف في مجال إدارة الموارد البشرية يقدم معلومات مفصلة حول كيفية تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على أداء الموظفين ورضاهم

15-Storey, J. (2007). Human Resource Management: A Critical Text. Cengage Learning EMEA. يقدم هذا الكتاب تحليلاً نقدياً لممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الموظفين والمنظمة بشكل عام

16-Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). The Oxford Handbook of Human Resource Management. Oxford University Press. مجموعة من المقالات الأكاديمية التي تغطي مجموعة واسعة من موضوعات إدارة الموارد البشرية بما في ذلك تأثيرها على الأداء التنظيمي والموظفين

17-Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672. دراسة بحثية تناقش كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي والمالي للشركات

18-Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally. هذا المرجع يقدم نظرة شاملة على مفهوم رضا الموظفين وأسبابه المختلفة

19-Spector, P. E. (1997). Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences. Sage Publications. يقدم هذا الكتاب تحليلاً مفصلاً لأسباب رضا الموظفين وطرق تقييمه

20-Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work. John Wiley & Sons. يشرح هذا الكتاب نظرية العاملين لهيرزبيرغ، والتي تعد واحدة من النظريات الأساسية في دراسة رضا الموظفين

21-Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Rand McNally. هذا المرجع يقدم أدوات وأساليب لقياس رضا الموظفين بشكل دقيق

الملاحق

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين.

نرجو منكم تخصيص بضع دقائق للإجابة على الأسئلة.

ستساهم إجاباتكم في فهم أعمق لكيفية تحسين سياسات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع احتياجات وتطلعات الموظفين.

نرجو منكم وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة ونشكركم على حسن تعاونكم ودعمكم لهذه الدراسة.

المعلومات الشخصية:

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

1.العمر

من 25 إلى أقل من 35 سنة : من 35 إلى أقل من 45 سنة : من 45 إلى أقل من 54 سنة :

--	--	--

2.الجنس

ذكر: أنثى:

--	--

3.الوظيفة

إداري: تقني: ميداني: إداري و تقني: غير ذلك:

--	--	--	--	--

الاستبيان الأول

نعم	نوعاً ما	لا
-----	----------	----

بيانات حول إدارة الموارد البشرية

1 . هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين رضا الموظفين؟			
2 . هل تعتقد أن سياسات إدارة الموارد البشرية في الشركة واضحة ومفهومة للجميع؟			
3 . هل تشعر أن إدارة الموارد البشرية في الشركة تستجيب بشكل فعال لمطالب الموظفين؟			
4 . هل تتلقى تدريباً كافياً من إدارة الموارد البشرية لتعزيز مهاراتك؟			
5 . هل تعتقد أن هناك فرصاً للتقدم الوظيفي متاحة بفضل إدارة الموارد البشرية؟			
6 . هل تشعر أن إدارة الموارد البشرية تدير التقييمات السنوية بطريقة عادلة وموضوعية؟			
7 . هل تؤثر إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على بيئة العمل الشركة؟			

الاستبيان الثاني

لا	نوعًا ما	نعم
----	----------	-----

بيانات خاصة برضا الموظفين

			1 . هل تشعر با لرضا عن بيئة العمل في الشركة؟
			2 . هل تعتقد أن الشركة توفر فرصًا كافية للنمو والتطوير المهني؟
			3 . هل تشعر با لرضا عن الدعم الذي تحصل عليه من الإدارة؟
			4 . هل تشعر با لرضا عن التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟
			5 . هل تشعر با لرضا عن السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة؟
			6 . هل تشعر بالتقدير والاعتراف بجهودك في العمل؟
			7 . هل تشعر با لرضا عن الراتب والمزايا التي تحصل عليها؟
			8 . هل تعتقد أن الشركة توفر بيئة عمل آمنة وصحية؟

أسئلة البحث الفرعية

سؤال البحث الرئيسي "ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة على رضا الموظفين داخل المؤسسات, وكيف يمكن تحسين هذه الممارسات لزيادة رضا الموظفين؟

أسئلة البحث الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية الشائعة التي تؤثر على رضا الموظفين؟
2. كيف تؤثر سياسات التوظيف والتدريب على مستوى رضا الموظفين؟
3. ما هو دور التقييم والمكافآت في تعزيز رضا الموظفين؟
4. كيف يمكن لإدارة الأداء والتطوير الوظيفي تحسين رضا الموظفين؟
5. ما تأثير بيئة العمل وثقافة المؤسسة على رضا الموظفين؟
6. ما هي الاستراتيجيات الفعالة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة رضا الموظفين؟

أهداف البحث

الهدف العام:

"استكشاف وتحليل تأثير مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين داخل المؤسسات، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لتحسين هذه الممارسات بهدف تعزيز رضا الموظفين وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمؤسسة"

الأهداف الفرعية:

1. تحليل تأثير سياسات التوظيف والتدريب على رضا الموظفين داخل الشركة.
2. تقييم تأثير نظام التقييم والمكافآت على رضا الموظفين داخل الشركة.
3. دراسة تأثير إدارة الأداء والتطوير الوظيفي على رضا الموظفين داخل الشركة.
4. تحليل تأثير بيئة العمل وثقافة المؤسسة على رضا الموظفين داخل الشركة.
5. تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية لزيادة رضا الموظفين داخل الشركة.

فرضيات البحث

فرضيات البحث ستكون:

الفرضية الرئيسية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين داخل المؤسسات.

الفرضية الفرعية الأولى:

تؤدي سياسات التوظيف والتدريب الشاملة إلى تحسين رضا الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية:

نظام التقييم والمكافآت العادل يزيد من رضا الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

إدارة الأداء والتطوير الوظيفي الفعالة تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

بيئة العمل الداعمة وثقافة المؤسسة الإيجابية تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

تطبيق استراتيجيات فعالة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية يزيد من رضا الموظفين.

نموذج البحث

المتغير التابع

رضا الموظفين

1. الرضا عن العمل.
2. الرضا عن التطور المهني.
3. الرضا عن التقدير والمكافآت.
4. الرضا عن بيئة العمل.
5. الرضا عن السياسات الإدارية.

المتغير المستقل

ممارسات إدارة الموارد البشرية

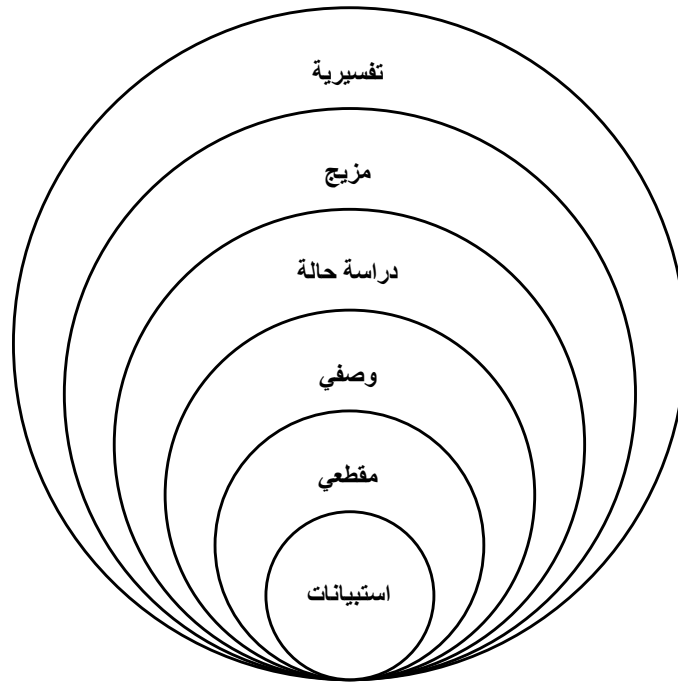
1. سياسات التوظيف والتدريب.
2. نظام التقييم والكافآت.
3. إدارة الأداء والتطوير الوظيفي.
4. بيئة العمل وثقافة المؤسسة.
5. استراتيجيات تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية.

الدراسة الميدانية

شركة القثمي هي شركة سعودية مقرها جدة، المملكة العربية السعودية. تأسست الشركة في عام 1970، وتعمل في عدة مجالات تشمل التجارة والتطوير العقاري والاستثمار. تعتبر الشركة واحدة من الشركات الرائدة في المنطقة بفضل خبرتها الواسعة وسمعتها الطيبة في السوق.

تتميز شركة القثمي بتبنيها لأفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تعزيز رضا الموظفين وزيادة الإنتاجية. وتوفر الشركة بيئة عمل مريحة وداعمة وتساهم في تطوير مهارات الموظفين وتحفيزهم على الابتكار والإبداع.

منهجية البحث



هيكـل المشروع

الفصل الأول: الأطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الأطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الأحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة