

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دراسة تحليلية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض

زهرة غلفان علي

232002458

مشروع تخرج - ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ - الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١٢	١,٩. الدراسة الميدانية
١٣	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١	
٤	
١٥	٢,١. المقدمة:
١٦	٢,٢. المتغير المستقل
١٧	٢,٣. المتغير التابع
١٩	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٠	٢,٥. الخاتمة
٢١	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

تشهد المنظمات في العصر الحديث تنافسًا متزايدًا يتطلب منها تحسين كفاءة مواردها البشرية باعتبارها أحد أهم الأصول الاستراتيجية. وعلى الرغم من التطور الملحوظ في ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلا أن العديد من المنظمات لا تزال تواجه تحديات في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى موظفيها. وتتمثل المشكلة في وجود فجوة بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين تحقيق الرضا الوظيفي الفعلي، مما ينعكس سلبًا على الأداء التنظيمي والإنتاجية والاستقرار الوظيفي، خاصة في بيئة عمل متغيرة مثل مدينة الرياض.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، حيث أشارت دراسة (Alfes et al., 2013) إلى أن ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير والتقييم العادل تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي. كما أكدت دراسة (Guest, 2017) على أن تطبيق أنظمة موارد بشرية فعالة يؤدي إلى تحسين التزام الموظفين ورضاهم. وفي السياق العربي، أظهرت دراسة (العتيبي، ٢٠٢٠) أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، إلا أن مستوى التطبيق يختلف بين المنظمات.

على الرغم من وفرة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تركز بشكل خاص على البيئة المحلية في مدينة الرياض، بالإضافة إلى محدودية الدراسات التي تجمع بين التحليل النظري والتطبيقي في آن واحد. كما أن بعض الدراسات ركزت على ممارسات محددة دون تناول شامل لممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية متكاملة تغطي هذا الجانب.

تستهدف هذه الدراسة صناع القرار في المنظمات، ومديري الموارد البشرية، والباحثين في مجال الإدارة، حيث تسهم في توضيح أهمية ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي. وتكمن أهمية المشكلة في تأثيرها المباشر على استقرار الموظفين، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، ورفع مستوى الإنتاجية، وهو ما يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات في بيئة تنافسية مثل مدينة الرياض.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض، وذلك من خلال تحديد طبيعة العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى الرضا الوظيفي، وتقديم توصيات عملية تسهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

١,٢. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التباين الملحوظ في مستويات الرضا الوظيفي بين الموظفين داخل المنظمات، رغم تبني العديد من هذه المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية. ويشير ذلك إلى وجود خلل أو قصور في تطبيق هذه الممارسات أو في مدى فعاليتها

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

توجد فجوة نظرية تتمثل في محدودية النماذج النظرية التي تفسر العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي في السياق السعودي، خاصة في مدينة الرياض، مما يستدعي تطوير إطار نظري يتناسب مع البيئة المحلية

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

أما الفجوة التطبيقية فتتمثل في ضعف تطبيق بعض ممارسات الموارد البشرية بشكل فعال، مثل التدريب المستمر، ونظم الحوافز، والتقييم العادل للأداء، مما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين
ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض؟

١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من الدور الحيوي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق النجاح التنظيمي، ومن الحاجة إلى فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

١,٣,١. على المستوى النظري:

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من خلال تقديم تحليل نظري للعلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، خاصة في البيئة السعودية

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

يوفر البحث نتائج وتوصيات عملية تساعد المنظمات في مدينة الرياض على تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين الأداء، وتقليل معدلات التسرب الوظيفي

١,٤ . أسئلة الدراسة

تمت صياغة أسئلة الدراسة وفق معايير (الملاءمة، الوضوح، الخصوصية، الجدوى، الارتباط) بحيث تكون واضحة وقابلة للقياس ومرتبطة مباشرة بعنوان البحث:

١. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض؟
٢. إلى أي مدى تسهم ممارسات مثل التدريب والتطوير، ونظم الحوافز، وتقييم الأداء في تعزيز الرضا الوظيفي؟
٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى اختلاف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
٤. كيف تؤثر العدالة التنظيمية في ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين؟
٥. ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي في بيئة العمل بمدينة الرياض؟

١,٥ . أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تنسجم مع مشكلة البحث وأسئلته، وهي:

١. دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.
٢. التعرف على أهم ممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التحفيز، تقييم الأداء) الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي.
٣. تقييم مدى فعالية تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات محل الدراسة.
٤. اقتراح مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

٥. لتوليد رؤى مستقبلية تساعد صناع القرار على تطوير سياسات الموارد البشرية بما يعزز الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي

١,٦. فرضيات الدراسة

تعتمد الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات كما يلي:

١- الفرضية الصفرية (H_0):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.

٢- الفرضية البديلة (H_1):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.

٣- الفرضية الاتجاهية:

تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.

٤- الفرضية غير الاتجاهية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين، دون تحديد اتجاه العلاقة (إيجابي أو سلبي).

١,٧. نموذج الدراسة

المتغير التابع



المتغير المستقل



١,٨ . منهجية الدراسة

١- فلسفة البحث (Research Philosophy)

تعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية (Positivism)، حيث تهدف إلى قياس العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي باستخدام أدوات كمية.

٢- منهج البحث (Research Approach)

تم استخدام المنهج الاستنباطي (Deductive Approach)، حيث يتم الانطلاق من نظريات سابقة وصياغة فرضيات واختبارها ميدانيًا.

٣- استراتيجية البحث (Research Strategy)

تعتمد الدراسة على استراتيجية المسح (Survey) من خلال استخدام الاستبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة.

٤- نوع البحث (Research Choice)

البحث من النوع الكمي (Quantitative Research)، حيث يتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية.

٥- الأفق الزمني (Time Horizon)

الدراسة من النوع المقطعي (Cross-sectional)، حيث يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة.

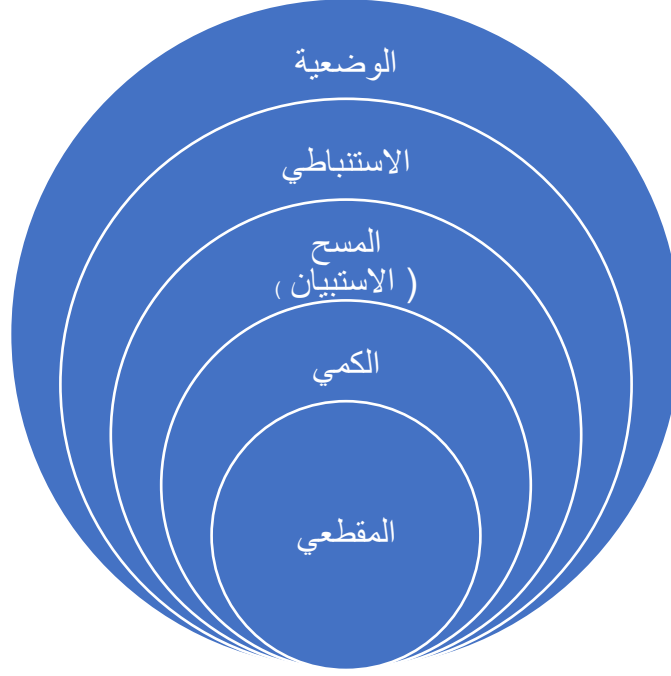
٦- طرق جمع وتحليل البيانات (Data Collection & Analysis)

جمع البيانات:

- أداة الدراسة: الاستبانة
- نوع البيانات: بيانات أولية
- المجتمع: موظفو المنظمات في مدينة الرياض

تحليل البيانات:

- استخدام البرامج الإحصائية (مثل SPSS)
- الأساليب المستخدمة:
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري
- تحليل الارتباط
- تحليل الانحدار
- اختبار (T-test) و (ANOVA) عند الحاجة



١,٩. الدراسة الميدانية

تعتمد هذه الدراسة على الجانب الميداني بهدف جمع بيانات واقعية من الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض. حيث سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لهذا النوع من الدراسات.

وسيتم تصميم الاستبانة بحيث تتضمن مجموعة من المحاور التي تقيس:

- مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية
- مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين

كما سيتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين في عدد من المنظمات، مع مراعاة تنوع القطاعات (حكومي/خاص). وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة مثل المتوسطات الحسابية والانحدار وتحليل الارتباط واختبار الفرضيات

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تمكّن الباحث من فهم الخلفية النظرية والعملية للموضوع محل الدراسة، وتساعد في تحديد الاتجاهات البحثية السابقة، واكتشاف الفجوات العلمية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. كما تسهم في بناء إطار نظري متماسك يدعم فرضيات الدراسة ويعزز مصداقيتها العلمية.

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يبدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ثم يستعرض أبرز النظريات المرتبطة بهما، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال الدراسات السابقة، وأخيراً تقديم خلاصة عامة للفصل.

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات في أنها توفر أساساً علمياً يمكن من خلاله مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، كما تساعد في تجنب التكرار البحثي، وتعزز من قدرة الباحث على تطوير نموذج بحثي أكثر دقة وشمولاً، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

تناولت العديد من الدراسات موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث أكدت معظمها على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، إلا أن هذه العلاقة تختلف باختلاف البيئة التنظيمية والثقافية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في سياق مدينة الرياض

٢,٢. المتغير المستقل

١- التعريف

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمات لإدارة العاملين، وتشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، والحوافز، بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين.

٢- التطور التاريخي

شهدت إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً بدءاً من إدارة شؤون الأفراد التقليدية التي كانت تركز على الجوانب الإدارية، إلى إدارة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، وأصبحت اليوم عنصراً أساسياً في تحقيق الميزة التنافسية.

٣- الأبعاد الرئيسية

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية، من أهمها:

- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- نظام الحوافز والمكافآت
- التوظيف والاختيار
- بيئة العمل

٤- النظريات المرتبطة

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بعدة نظريات، منها:

- نظرية الموارد (Resource-Based View)
- نظرية رأس المال البشري
- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

٢,٣. المتغير التابع

١- التعريف

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية تعكس شعور الموظف بالراحة والقبول تجاه عمله، وينتج عن تلبية توقعاته واحتياجاته المهنية.

٢- التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع دراسات العلاقات الإنسانية، خاصة بعد تجارب هوثورن، حيث تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وتطور المفهوم ليشمل أبعادًا متعددة.

٣- الأبعاد الرئيسية

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد، منها:

- الرضا عن الراتب
- الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء
- الرضا عن فرص الترقية
- الرضا عن القيادة

٤- النظريات المرتبطة

من أبرز النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

- نظرية ماسلو للاحتياجات
- نظرية هيرزبرغ (العوامل الثنائية)
- نظرية العدالة التنظيمية
- نظرية التوقعات (Vroom)

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

١- من ناحية العلاقة

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، حيث تؤدي الممارسات الفعالة مثل التدريب والتطوير، والتقييم العادل، والحوافز المناسبة إلى تعزيز شعور الموظفين بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء.

٢- من ناحية الصراعات والفجوات

رغم الاتفاق العام على وجود علاقة إيجابية، إلا أن هناك بعض التباينات في نتائج الدراسات، حيث أظهرت بعض الأبحاث أن تأثير ممارسات الموارد البشرية قد يكون محدودًا في حال ضعف التطبيق أو غياب العدالة التنظيمية. كما توجد فجوات تتعلق بقلّة الدراسات في البيئة العربية، وخاصة في مدينة الرياض، بالإضافة إلى ضعف الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية

٢,٥ . الخاتمة

يتضح من خلال هذا الفصل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أن هناك اتفاقًا عامًا في الأدبيات على أهمية هذه العلاقة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تستدعي المزيد من الدراسات، خاصة في السياق المحلي.

كما تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية تركز على تحليل تأثير كل ممارسة بشكل منفصل، ودراسة العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرين. وتتمثل المساهمة الإجمالية لهذا البحث في تقديم إطار تحليلي يربط بين النظرية والتطبيق في بيئة العمل بمدينة الرياض.

قائمة المراجع

- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (٢٠١٣).
The link between perceived human resource management practices,
engagement and employee behaviour. Human Resource Management
Journal, 23(1), 1–14
- Guest, D. E. (٢٠١٢).
Human resource management and employee well-being: Towards a new
analytic framework. Human Resource Management Journal, 27(1), 22–38
- العتيبي، محمد بن سعد. (٢٠٢٠).
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على القطاع الحكومي. المجلة
العربية للإدارة، ٤٠(٢)، ١١٥-١٤٠
- Armstrong, M. (٢٠٢٠). Armstrong's handbook of human resource
management practice (15th ed.). Kogan Page
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (١٩٩٨).
High performance work systems and firm performance. Academy of Management Journal, 41(1), 8–29

.(۲۰۲۰) .Dessler, G

Human resource management (16th ed.). Pearson

.(۲۰۱۷) .Noe, R. A

.Employee training and development. McGraw-Hill

.(۲۰۱۹) .Robbins, S. P., & Judge, T. A

.Organizational behavior (18th ed.). Pearson

.(۱۹۶۸) .Herzberg, F

One more time: How do you motivate employees? Harvard Business
.Review

.(۱۹۶۴) .Vroom, V. H

.Work and motivation. Wiley

.(۱۹۴۳) .Maslow, A. H

.A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396

.(۲۰۱۶) .Boxall, P., & Purcell, J

.Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan

.(٢٠١١). Wright, P. M., & McMahan, G. C

.Exploring human capital. Human Resource Management Journal

.(٢٠١٠). Albrecht, S. L

.Handbook of employee engagement. Edward Elgar

العنزي، فهد بن محمد. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية الحديثة. الرياض: دار المريخ.

الشمري، خالد بن عبدالله. (٢٠٢١). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية.

القحطاني، سعد بن علي. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء. المجلة العربية للإدارة.

حسن، أحمد محمد. (٢٠٢٠). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر.

عبدالله، محمد سعيد. (٢٠١٧). سلوكيات العمل التنظيمي. عمان: دار المسيرة.

السبيعي، نورة بنت عبدالله. (٢٠٢٢). أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة