

عنوان المشروع

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي
تطبيق على مركز عالم التوفير بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة
"دراسة حالة"

أسم الطالب

ماهر محمد محمد

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

1	الشكر والتقدير
1	الإهداء
2	مستخلص الدراسة
6	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
7	1.1. المقدمة:
9	1.2. مشكلة الدراسة
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
9	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
10	1.3. أهمية الدراسة
10	1.3.1. على المستوى النظري:
11	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
11	1.4. أسئلة الدراسة
12	1.5. أهداف الدراسة
12	1.6. فرضيات الدراسة
13	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. الدراسة الميدانية
15	1.9. مخطط المشروع
16	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1. المقدمة:
19	2.2. المتغير المستقل
23	2.3. المتغير التابع
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
32	2.5. الخاتمة
35	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
36	3.1. المقدمة
36	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
37	3.3. تصميم البحث

38	3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
39	3.5.طريقة جمع البيانات.....
39	3.6.أنواع البيانات.....
40	3.7.إجراءات التحليل الإحصائي.....
40	3.8.الخاتمة.....
41	4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
42	4.1.المقدمة.....
42	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
42	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
42	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
43	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
43	4.6.الخاتمة.....
44	5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
45	5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
45	5.2.توصيات الدراسة:.....
45	5.3.الخاتمة:.....
46	قائمة المراجع.....
50	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل 1	نموذج الدراسة	13
الشكل 2	مخطط المشروع	15
الشكل 3	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	21
الشكل 4	أثر المكافآت على الرضا الوظيفي	27
الشكل 5	البصل البحثي	37

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعدّ الرضا الوظيفي عنصرًا أساسيًا لنجاح كل من الموظف والمنظمة في قطاع البيع بالتجزئة. فهو يعكس مدى شعور الموظف بالسعادة والإنجاز في عمله، مما يؤدي إلى زيادة تحفيزه وإنتاجيته. تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف الوظيفة، والتعويض لها علاقة كبيرة بأداء الموظف Amin, Khairuzzaman Wan Ismail, Zaleha Abdul Rasid, & Daverson Andrew Selemani,(2014).

تهدف دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي الى التعرف على دور الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويض والتحفيز، مشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة وتأثير إيجابي على الأداء والرضا الوظيفي ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي مباشر على أداء العاملين (Almutairi, & Arabiat, (2021).

على الرغم من كثرة الدراسات التي تُظهر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في قطاع البيع بالتجزئة، إلا أن هناك فجوات في مجال البحث الحالي تستدعي مزيدًا من الاستكشاف، تركز معظم الدراسات على الأساليب الكمية مثل التحليلات الإحصائية واستطلاعات الرأي، بينما تُقدم الدراسات النوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز فهماً أعمق لتجارب الموظفين وآليات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (Yousef ALSAFADI, Shaadi ALTAHAT (2021) 519–529. أن بعض هذه الممارسات لها تأثير إيجابي على الأداء (Tabiu & Nura (2013).

ويواجه قطاع البيع بالتجزئة تحديات فريدة في الحفاظ على الموظفين وتحفيزهم، وذلك لطبيعة العمل سريعة الخطى وتفاعله المباشر مع العملاء تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في معالجة هذه التحديات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة، مثل التوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت، على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع البيع بالتجزئة. وفهم هذه العلاقة يُمكن أصحاب العمل من تصميم واستخدام استراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الرضا

الوظيفي وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة ككل .

عرّف نوي وهولنبليك وغيرهات ورايت (2010) إدارة الموارد البشرية بأنها الفلسفة والسياسة والنظام والممارسات التي يمكن أن تؤثر على السلوك والمواقف والأداء الموظفين. تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية تخطيط إدارة الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، إدارة الأداء وإدارة التعويضات والسلامة والصحة وعلاقات الموظفين. في مرحلة مبكرة، تجاهلت إدارة المنظمة وظيفة ممارسات إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي. في الآونة الأخيرة فقط، ظهر الدور المحتمل لإدارة الموارد البشرية في تعزيزها لقد تم تحقيق أداء المنظمة. ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن أداء المنظمات من خلال المساهمة في رضا الموظفين والعملاء، والابتكار، والإنتاجية، وتنمية السمعة الطيبة بين مجتمع الشركة (Delaney & Huselid, 1996; نوي وآخرون، 2010).

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجمع عددا من الأفراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه ولهذا جاءت الدراسة الراهنة تدور حول موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد من الموضوعات التي أثارت الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها نقطة تقاطع عدد من العلوم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية، فمنذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بموضوع الرضا الوظيفي حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية، ولذلك فالباحثون يفكرون دوما في كيفية جعل القوى العاملة راضية مع الزيادة في الأداء و المردود والإنتاج. (بن عبيلة, امين, صامت شامي & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي).

1.2. مشكلة الدراسة

يُظهر البحث أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية فعّالة في تعزيز رضا الموظفين وأدائهم، لكن قطاع البيع بالتجزئة يواجه تحديًا يتمثل في ضعف تطبيق هذه الممارسات ويُعدّ هذا التناقض مشكلة بحثية هامة، حيث أنّ تحسين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع البيع بالتجزئة سيساهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين، ورفع مستوى أدائهم، وتعزيز تنافسية الشركات في هذا القطاع وتكمن أهمية حلّ هذه المشكلة في أنّها ستؤدي إلى تحسينات جوهرية على مستوى القطاع ككل

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عدم وضوح ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر فعالية: تُشير بعض الدراسات إلى أن ممارسات معينة مثل التدريب والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي على الرضا والأداء ، بينما تُظهر دراسات أخرى نتائج غير حاسمة.

قلة الدراسات التي تُركز على قطاع البيع بالتجزئة: تختلف طبيعة عمل مراكز البيع بالتجزئة عن القطاعات الأخرى، مما قد يؤثر على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض مراكز البيع بالتجزئة: قد لا تُطبق بعض المراكز ممارسات فعالة مثل التقييم العادل للموظفين أو برامج التدريب المناسبة، مما يؤثر سلبيًا على الأداء والرضا.

عدم وجود نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية في بعض المراكز: قد تعتمد بعض المراكز على ممارسات غير مُنظمة أو غير مُوثقة، مما يُقلل من فعاليتها.

قلة اهتمام بعض مراكز البيع بالتجزئة بقياس الرضا والأداء : قد لا تقوم بعض المراكز بقياس رضا الموظفين أو أدائهم بشكل منتظم، مما يُصعّب تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

سؤال مشكلة البحث:

"كيف يؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وما علاقتها بالأداء الوظيفي" ؟

1.3. أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا البحث من خلال تركيزه على متغيرات جوهرية في بيئة العمل المعاصرة .تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث تُساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم .وبالتالي، تكمن أهمية البحث في استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

1.3.1. على المستوى النظري:

توسيع المعرفة

يساهم البحث في توسيع المعرفة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في سياق محدد، وهو مركز عالم التوفير في مكة المكرمة ، يقدم البحث فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية

ملء الفراغ المعرفي

يعالج البحث ثغرة في الدراسات السابقة من خلال فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مركز عالم التوفير ، يقدم البحث رؤى جديدة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الموظفين ونتائج المنظمة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن أن تساعد نتائج البحث مركز عالم التوفير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة به لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين يمكن أن تقدم التوصيات المقدمة في البحث إرشادات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم

تعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن لمركز عالم التوفير اتخاذ خطوات لخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية للموظفين ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي :

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي ؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي هناك عدة أسئلة فرعية تؤدي بنا إلى إجابة السؤال الرئيسي :

- 1- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها التأثير الأقوى على الرضا الوظيفي للموظفين؟
- 2- كيف تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى موظفين أكثر سعادة والتزامًا ؟
- 3- ما هو تأثير الرضا الوظيفي للموظفين على التزامهم بالمنظمة ومعدلات الغياب؟

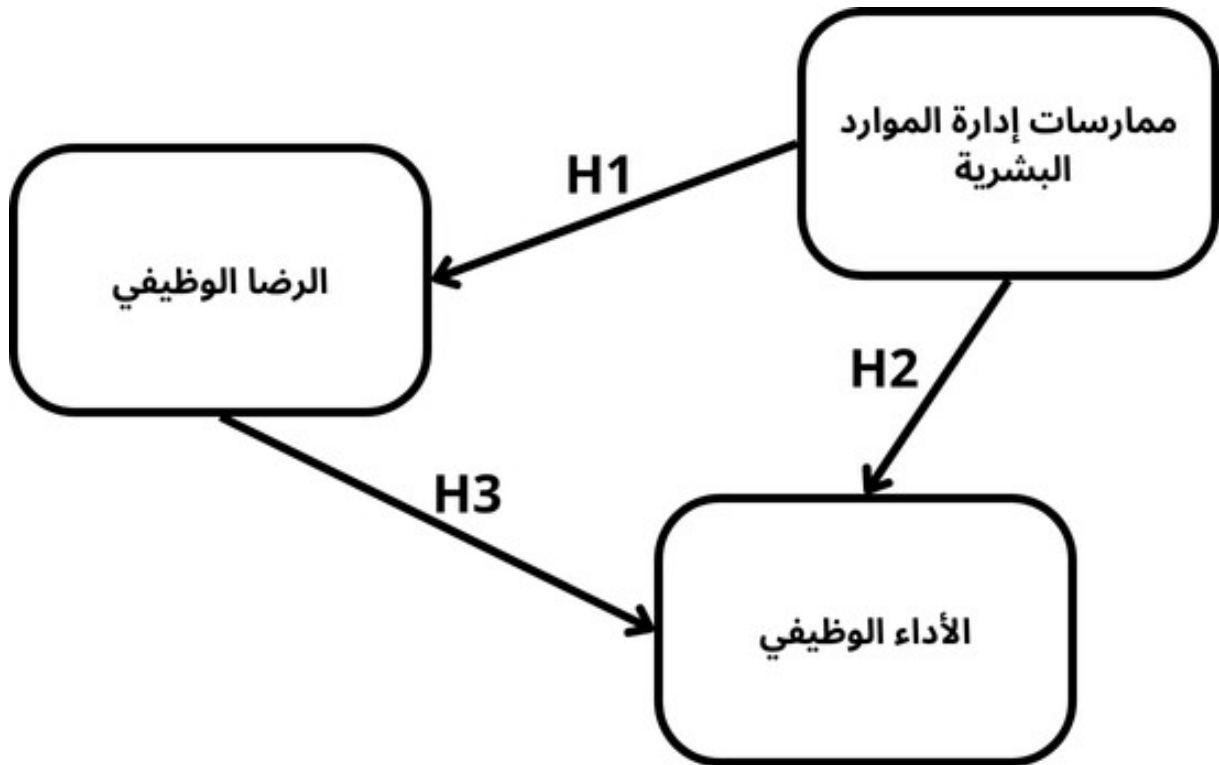
1.5. أهداف الدراسة

- 1- حدد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها دور كبير على الرضا الوظيفي.
- 2- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الموظفين.
- 3- استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين بالمنظمة.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.
- 2- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسعادة الموظفين.
- 3- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين بالمنظمة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : تم تصميمها من قبل الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

تعد شركة عالم التوفير صاحبة الريادة في قطاع البيع بالتجزئة بمدينة مكة المكرمة، حيث تتميز بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية لا مثيل لها. تسعى الشركة جاهدة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من العملاء من خلال توفير منتجات متنوعة تلبي مختلف الأذواق والميزانيات، وتوفير بيئة تسوق مريحة وسهلة. بالإضافة إلى ذلك، تتميز عالم التوفير بوجود شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف أحياء المدينة، مما يسهل على العملاء الوصول إلى المنتجات التي يرغبون فيها بكل سهولة ويسر. هذا التواجد المكثف، إلى جانب العروض الترويجية والحملات التسويقية المستمرة، قد ساهم في ترسيخ مكانة الشركة كوجهة التسوق المفضلة لدى العديد من سكان وزوار مكة المكرمة.

تعتبر شركة عالم التوفير أكثر من مجرد متجر تجزئة، فهي مؤسسة تساهم بشكل فعال في خدمة المجتمع المحلي. من خلال توفير منتجات بأسعار معقولة، تساهم الشركة في تحسين مستوى المعيشة للمواطنين، وتساعدهم على توفير احتياجاتهم الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة إلى بناء علاقات قوية مع مورديها المحليين، مما يساهم في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص عمل للمواطنين. كما تقوم الشركة بدور فعال في المسؤولية الاجتماعية من خلال دعم المبادرات الخيرية والبيئية، مما يعزز مكانتها كشركة ملتزمة بالمساهمة في التنمية المستدامة.

تعتمد شركة عالم التوفير على استراتيجية واضحة المعالم لتعزيز مكانتها في السوق. تتمثل هذه الاستراتيجية في التركيز على تقديم تجربة تسوق مميزة للعملاء، وذلك من خلال توفير بيئة تسوق مريحة وسهلة، وتقديم خدمة عملاء متميزة، وتطوير تطبيق للهواتف الذكية يتيح للعملاء تصفح المنتجات وشراؤها بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، تستثمر الشركة بشكل كبير في تطوير البنية التحتية لتخزين وتوزيع المنتجات، مما يضمن توفر المنتجات بانتظام وبأسعار تنافسية. هذه الاستراتيجية الشاملة قد ساهمت في تحقيق نمو مستدام للشركة وتعزيز ولاء العملاء.

باختصار، شركة عالم التوفير هي الوجهة المثالية لمن يبحث عن جودة وبأسعار معقولة وتجربة تسوق ممتعة. فهي شركة ملتزمة بتلبية احتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة للمجتمع.

1.9. مخطط المشروع

هيكل المشروع المقترح :

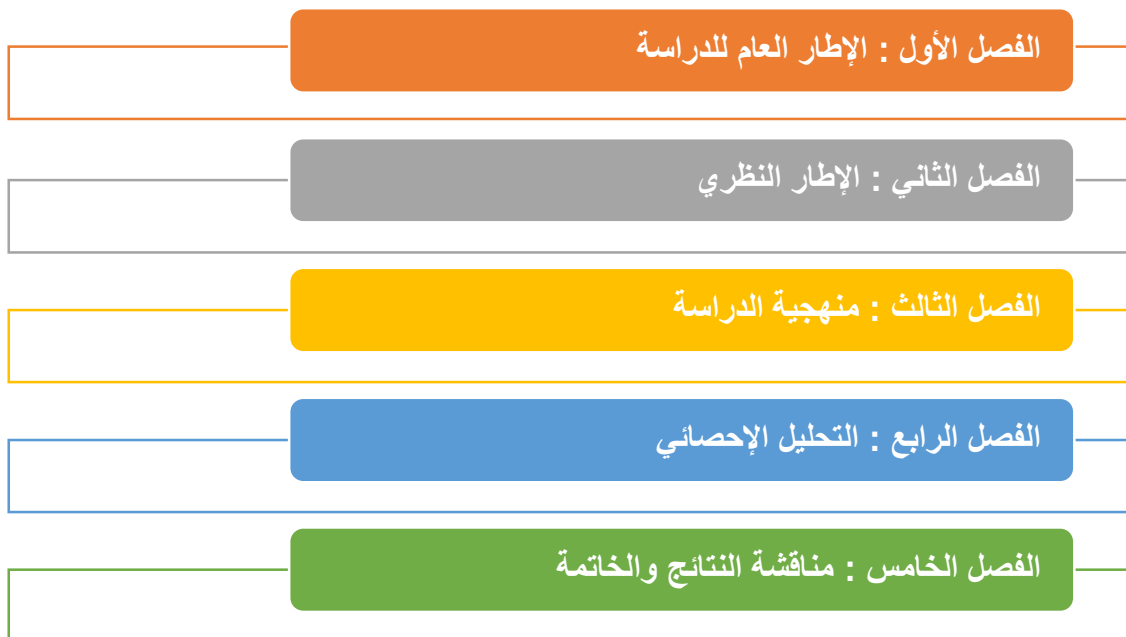
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل 2 : تم تصميمها من قبل الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدّ الرضا الوظيفي أحد أهم المؤشرات على نجاح المنظمات، لا سيما في قطاع البيع بالتجزئة حيث يتطلب التفاعل المباشر مع العملاء موظفين متحمسين وراضين عن عملهم. تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تشكيل هذا الرضا، حيث إن توفير بيئة عمل داعمة وتطبيق سياسات عادلة ومنصفة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وقبل الخوض في تفاصيل هذه الدراسة، لا بد من التأكيد على أهمية مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال. فمراجعة الأدبيات هي بمثابة خارطة طريق للباحث، حيث تساعده على: تحديد الفجوات المعرفية وبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات قابلة للاختبار واختيار المنهجية المناسبة.

تستهدف هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع البيع بالتجزئة. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن الآليات التي تربط بين هذه المتغيرات، وكيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع البيع بالتجزئة، حيث أصبح الحفاظ على الموظفين المؤهلين والراضين عن عملهم أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التميز التنافسي.

كما أن نتائج هذه الدراسة ستساهم في تقديم توصيات عملية للمنظمات العاملة في هذا القطاع حول كيفية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها لتحقيق أقصى استفادة من موظفيها وأظهرت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين وأدائهم. فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن توفير برامج تدريب وتطوير فعالة، ونظم تقييم أداء عادلة، وتعويضات مناسبة، وفرص للتطور الوظيفي، يساهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء. ومع ذلك، تختلف نتائج هذه الدراسات باختلاف طبيعة المنظمات والمتغيرات الأخرى التي تؤثر على العلاقة بين هذه المتغيرات.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تُظهر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في قطاع البيع بالتجزئة إلا أن هناك فجوات في مجال البحث الحالي تستدعي مزيدًا من الاستكشاف. تركز معظم

الدراسات على الأساليب الكمية مثل التحليلات الإحصائية واستطلاعات الرأي، بينما تُقدم الدراسات النوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز فهماً أعمق لتجارب الموظفين وآليات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وتتناول هذه الدراسة المتغيرات التالية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: تشمل التوظيف، التدريب والتطوير، التقييم الأداء، التعويضات، والمشاركة الوظيفية.

الرضا الوظيفي: يشير إلى مدى شعور الموظف بالسعادة والإنجاز في عمله.

الأداء الوظيفي: يشير إلى الكفاءة والفعالية التي يقوم بها الموظف في أداء مهامه.

وسيتم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، حيث سيتم جمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي قطاع البيع بالتجزئة. سيتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

بشكل عام تعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ستوفر نتائجها رؤى قيمة للباحثين والممارسين في هذا المجال. كما ستساعد المنظمات العاملة في قطاع البيع بالتجزئة على فهم أفضل للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين وأدائهم، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن كيفية إدارة موظفيها.

2.2. المتغير المستقل

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية وبعضاً من ممارساتها :

ادارة الموارد البشرية هي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجه نحو الحفاظ على الميزة التنافسية ومن الأمثلة على ذلك: التدريب، نظم التعويض ، تقييم الأداء، التوظيف والاختيار التخطيط. (مهاوي، 2016، 188). وأنها موجود استراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل المتكامل لطاقتها (الطائي والعبادي، 2015، 28). وأيضاً تشير الى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه مثل هذه السياسات والممارسات هي تخطيط وتحليل الوظائف والتدريب وأنظمة الأجور جور والى اخره (ديسلر، 2012، 34).

و أما عن بعضاً من ممارساتها هي :

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر احد من الوظائف الاساسية يعمل عن تحديد هيكل تنظيمي واضح للمنظمة و تحديد مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين لشغل الوظائف مع تحديد اعباء كل وظيفة، وفي نفس الوقت يقوم بأعداد خطة لأنشطة المرتبطة بأداة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب و الاختيار والتعين التدريب و تخطيط المسار الوظيفي...الخ. (السلمي، 2000، 113).
- 2- **الاستقطاب:** وهي الاستراتيجية التي يتم بموجبها تحديد مؤهلات ومهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة لتلبية الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظائف المنظمة واستقطابهم الاختيار الفضل منهم (حسين ،عبدالمحسن ،2020، 21).

- 3- **التوظيف والاختيار :** التوظيف هو عملية تعين الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة لملا وظائف الشاغرة في جميع الأقسام المنظمة، الاختيار هو ذلك الجزء من عملية توظيف يقوم بتحديد المتقدمين أو

المرشحين الذين يجب تعيينهم في الوظائف المختلفة في المنظمة (437.2015 Gathenya) (Mwanik).

4 - تقييم الأداء: تحتل عملية تقييم الأداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية ، والعاملين انفسهم، و ذلك لأهمية القرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء على المنظمة والعاملين وايضا هي عملية تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض و بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى.(جاسم،2016، 10)

5 - تدريب العاملين: العديد من الباحثين والمفكرين يؤكدون على ان التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يرى البعض بانه العملية المنظمة والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات او القدرات و الأفكار والآراء التي يقتضيها اداء عمل معين او بلوغ هدف معين، ولذا يكمن القول بان التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف و مهارات و قدرات و آراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها و تحسين الاداء باستمرار (حمود، الخرشة، 2011، 121)

ثانياً : تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تاريخياً، تمت عقلنة إدارة الموارد البشرية خلال القرن 19 م. ومن مجرد اعتبارها قوة عمل مشتتة ومتعددة الأنشطة، فقد انتقلت إلى يد عاملة تستوطن المدن ولا تمارس سوى نشاطا واحدا وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة. وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي. الموارد البشرية، في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة. وفي عام 1919 تقريبا، قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية. وبحلول سنة 1920، أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا بنحو ملائم ساهمت هذه التطورات بالإضافة إلى النقد الذي وجه لحركة الإدارة العلمية التي أهملت العنصر البشري وتفاعلاته النفسية، في بلوغ مرحلة متقدمة وحركة جديدة هي حركة العلاقات الإنسانية. ونتيجة لسلسلة من التجارب التي قام بها إلتون مايو (Mayo وفريقه منذ عام 1920 ، ولدت مدرسة العلاقات الإنسانية بمبادئها المعروفة اليوم والتي عمقها كريس أرجيريس Chris)

((Argyris1923-2013) ودوجلاس ماك غريغور (Douglas Ma1906-1964) فقد اهتم مايو أكثر بسلوك واتجاهات الفرد أثناء العمل. وقام بشرح لماذا أن بعض السلوكيات هي هكذا.

ثالثاً : أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد / الباحث و السنة	تحليل الوظائف و تصميمها	تخطيط الموارد البشرية	الإختيار و التعيين	التدريب و التطوير	تقويم الأداء	التحفيز	علاقات العاملين	صيانة الموارد البشرية	نظم المعلومات	التعويضات
Vlachos, 2009: 245			✓	✓		✓		✓	✓	
Benjamin, 2016: 840			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
وهاب 2017 : 203			✓	✓	✓					✓
مجيد 2021 : 25			✓	✓	✓			✓		
آمنة 2021 : 8		✓	✓	✓	✓			✓		✓
حسين 2022 : 532		✓	✓	✓	✓					✓

الشكل 3 : تم تصميمها من قبل الباحث ابراهيم (2023) .

رابعاً : نظريات ممارسات إدارة الموارد البشرية :

النظرية الكلاسيكية:

1- التركيز على الكفاءة والإنتاجية :تركز هذه النظرية على تنظيم العمل وتقسيم المهام لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

2- النظريات الرئيسية :نظرية الإدارة العلمية (تيلور)، ونظرية المبادئ الإدارية (فايول).

3- النظرية السلوكية.

4- التركيز على الإنسان :تركز هذه النظرية على الدوافع الإنسانية والسلوك في مكان العمل.

5- النظريات الرئيسية :نظرية الاحتياجات (مازلو)، ونظرية الدافعين (هرزبيرج).

النظرية الحديثة:

1- التركيز على التكيف والتغيير :تركز هذه النظرية على أهمية التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والتغيير المستمر.

2- النظريات الرئيسية :نظرية النظم، ونظرية الموارد القائمة على المعرفة.

النظرية الرمزية:

1- التركيز على الثقافة التنظيمية :تركز هذه النظرية على دور الثقافة والقيم المشتركة في تشكيل سلوك الأفراد في المنظمة.

2.3. المتغير التابع

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات ، ويعد من أكثر المتغيرات تكريراً في بحوث السلوك التنظيمي حيث بدأ الاهتمام به منذ أول مرة في المجال الصناعي كونه من الاتجاهات الخاصة ومؤشراً هاماً عن الحالة العامة لسير العمل في المنظمة، والمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء جديد، حيث كلما زادت الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كلما ارتفع حماسه لبذل جهود مكثفة في الأداء. الرضا في اللغة ضد السخط هو ، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه ، أحبه وأقبل عليه. أما (إدوين و لوك Louk) فيعرفه على أنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة ، ويرى (أمبل Hample) أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. وأنه ميل نفسي يظهر من خلال تقييم درجة الإعجاب أو الكراهية لكيان معين (Zhu,2013).

ثانياً : تطور الرضا الوظيفي :

بدايات القرن العشرين:(1910-1930) :

التركيز على العوامل المادية : كانت الدراسات المبكرة تركز بشكل أساسي على العوامل المادية مثل الأجور والظروف المادية للعمل.

نظرية تايلور : قدمت فكرة أن زيادة الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال تحسين الظروف المادية للعمال، وبالتالي زيادة رضاهم.

منتصف القرن العشرين (1940-1960) :

توسيع نطاق الدراسات : بدأت الدراسات تشمل عوامل أخرى غير المادية مثل طبيعة العمل، والتفاعل الاجتماعي، وفرص التقدم

نظرية هيرزبيرج: قدمت مفهومين رئيسيين هما عوامل النظافة وعوامل التحفيز، حيث أشارت إلى أن عوامل النظافة (مثل الأجور والظروف المادية) يمكن أن تقلل من عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من الرضا، بينما عوامل التحفيز (مثل الإنجاز والاعتراف) هي التي تزيد من الرضا.

نهاية القرن العشرين (1970-2000) :

التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية: زاد الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، مثل الدور الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي في العمل.

ظهور النظريات المتكاملة: ظهرت نظريات حاولت دمج العوامل المختلفة المؤثرة في الرضا الوظيفي، مثل نموذج الاستجابة المعمم.

القرن الحادي والعشرين :

التركيز على الجوانب الديناميكية: أصبحت الدراسات تركز على الطبيعة الديناميكية للرضا الوظيفي، وكيف يتغير بمرور الوقت وبحسب الظروف المتغيرة .

أثر التكنولوجيا: مع تطور التكنولوجيا، ظهرت دراسات حول تأثيرها على الرضا الوظيفي، مثل العمل عن بعد والتواصل عبر الإنترنت .

ثالثاً : أبعاد الرضا الوظيفي :

الرضا عن العمل ذاته : يشمل هذا البعد مدى استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به، وتوافق طبيعة العمل مع مهاراته واهتماماته، ومدى تحدي العمل وتطويره لقدراته .

الرضا عن العلاقات الاجتماعية : يتعلق هذا البعد بجودة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، ومدى الشعور بالدعم والتعاون في بيئة العمل، وكذلك وجود روح الفريق والعمل الجماعي .

الرضا عن الإدارة : يشمل هذا البعد مدى رضا الفرد عن أسلوب الإدارة، ووضوح الرؤية والأهداف، وفرص التطوير والتقدم الوظيفي، والعدالة في التعامل مع الموظفين .

الرضا عن الظروف المادية : يتعلق هذا البعد بالرضا عن الراتب والحوافز المادية الأخرى، ومدى تناسبها مع حجم المسؤولية والمجهود المبذول، وكذلك وجود مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والتقاعد .

الرضا عن النمو المهني : يشمل هذا البعد مدى توفير فرص التعلم والتطوير المهني، ووجود برامج تدريبية، وإمكانية الترقى الوظيفي، والاعتراف بالإنجازات .

رابعاً : نظريات الرضا الوظيفي :

1- نظرية ماسلو (Maslo Theory 1943)

وتعد من أهم النظريات التي تبحث في الرضا الوظيفي ، ووفقا لنظرية ماسلو فان الحاجات غير المشبعة تولد عند الفرد توترا وفقدان اتزان ، ويعتقد إن حاجات الإنسان لا تنتهي فكلما تم إشباع حاجة ظهرت حاجة أخرى. وقد صنف ماسلو الحاجات في تدرجها الهرمي كما يأتي الحاجات الأساسية المادية (الفسيولوجية) : وهي الحاجات الأساسية التي لأغنى عنها كالماء والهواء والطعام والسكن والجنس وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة

2 - نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)

تفترض هذه النظرية أن سلوك الأفراد، بما في ذلك الرضا الوظيفي، يتحدد بتوقعاتهم حول العلاقة بين الجهد المبذول والأداء، وبين الأداء والنتائج، وبين النتائج والقيمة التي يعلقونها عليها.

مثال: إذا اعتقد الموظف أن بذل جهد إضافي سيؤدي إلى ترقية، وأن الترقية ستحقق له مكافأة مالية ومعنوية، فمن المرجح أن يبذل هذا الجهد ويشعر بالرضا.

3 - نظرية العدالة: (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على مقارنة الأفراد بين مدخلاتهم (مثل الجهد والوقت والمؤهلات) ومخرجاتهم (مثل الرواتب والمكافآت) مقارنة بغيرهم في بيئة العمل.

مثال: إذا شعر الموظف أن راتبه أقل من زميله الذي يؤدي نفس العمل، فمن المرجح أن يشعر بالظلم وعدم الرضا.

4 - نظرية الرضا مقابل عدم الرضا: (Two-Factor Theory)

تقترح هذه النظرية أن هناك عاملان يؤثران على الرضا الوظيفي: عوامل النظافة وعوامل الدافع.

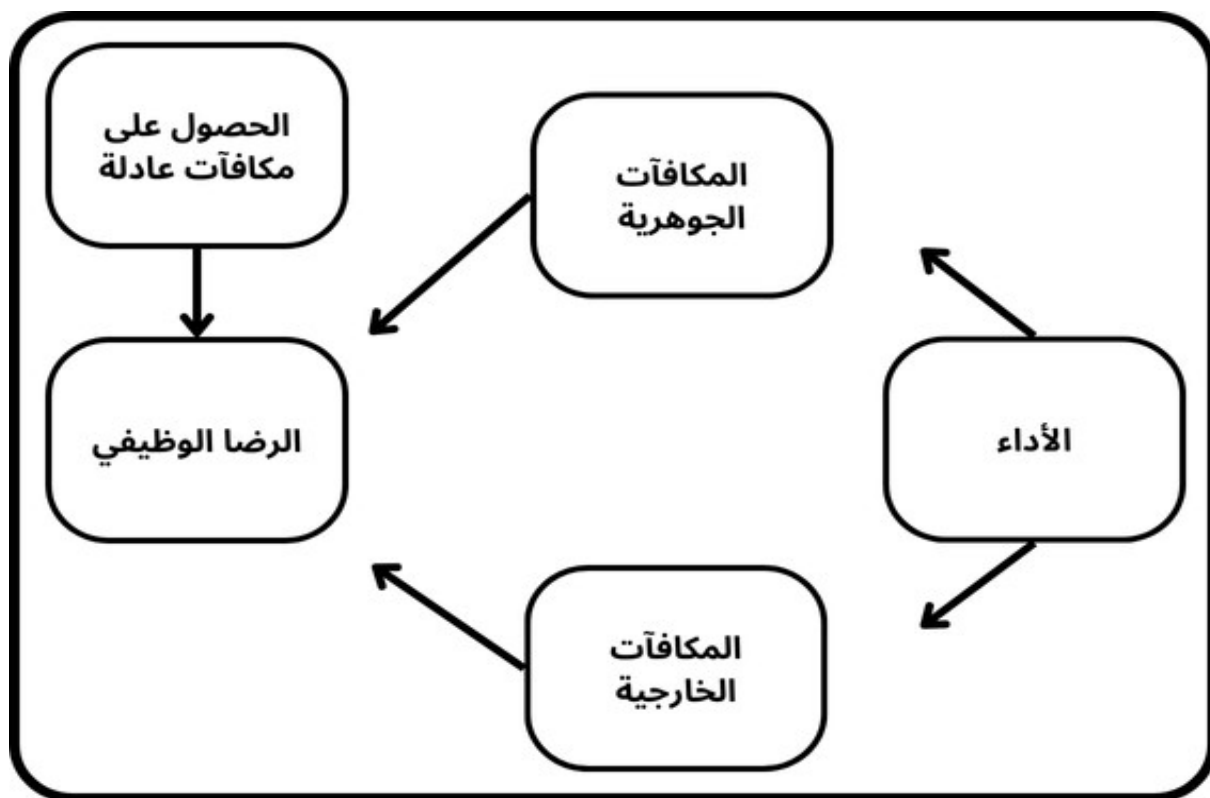
عوامل النظافة: هي العوامل التي يمكن أن تسبب عدم الرضا إذا كانت غير موجودة (مثل الرواتب، الظروف المادية، العلاقات بين الموظفين).

عوامل الدافع: هي العوامل التي يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي (مثل الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية).

5 - نظرية الخصائص الوظيفية: (Job Characteristics Model)

تركز هذه النظرية على خصائص الوظيفة نفسها وكيف تؤثر على الرضا الوظيفي. وهي تحدد خمس خصائص أساسية للوظيفة: التنوع، الهوية، الأهمية، الاستقلالية، والردود.

مثال: وظيفة تتطلب تنوعاً في المهام وتمنح الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات من المرجح أن تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر.



الشكل 4 : أثر المكافآت على الرضا الوظيفي (Lawler and Porter (1967)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي: ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم المؤشرات على نجاح المنظمات، إذ يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وفي قلب هذه المعادلة المعقدة، تتجذر أهمية ممارسات .الموظفين، جودة أدائهم، واستمرارهم في العمل إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي ليس مجرد شعور ذاتي، بل هو نتيجة تفاعل متبادل بين الموظف والمنظمة، .للموظفين حيث يسعى الموظف إلى تحقيق الإنجازات والنمو المهني، بينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال ومن هنا، تتضح أهمية تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة، تلبي .استثمار طاقات موظفيها فمن خلال توفير بيئة عمل عادلة، وتقديم فرص .احتياجات الموظفين وتدعم تحقيق أهداف المنظمة للتطوير والتقدم الوظيفي، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز التواصل الفعال، يمكن للمنظمات أن تحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائها ومرونتها في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة .

ومن الأنماط المتعلقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي :

التوظيف والاختيار: يشمل عمليات التوظيف والاختيار التي تؤثر على جودة الموظفين ورضاهم.

التدريب والتطوير: يشمل البرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة رضاهم.

التقييم والأداء: يشمل أنظمة تقييم الأداء التي تؤثر على رضا الموظفين من خلال تقديم ملاحظات بناءة

التعويضات والمزايا : يشمل السياسات المتعلقة بالتعويضات والمزايا التي تؤثر على رضا الموظفين.

ومن الصراعات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي :

1. تحديد مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

التنوع والشمولية: يشمل مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الممارسات والأنشطة، بدءاً من التوظيف وانتهاءً بالتطوير الوظيفي. هذا التنوع يجعل من الصعب تحديد مجموعة محددة من الممارسات التي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي.

التغيرات المستمرة: تتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار مع تطور بيئة العمل والتكنولوجيا، مما يجعل من الصعب تحديد مجموعة ثابتة من الممارسات.

2. تحديد مفهوم الرضا الوظيفي:

التعريف المتعدد: هناك العديد من التعريفات للرضا الوظيفي، مما يجعل من الصعب الوصول إلى اتفاق حول كيفية قياسه وتقييمه.

الأبعاد المتعددة: يتكون الرضا الوظيفي من أبعاد متعددة، مثل الرضا عن العمل نفسه، والرضا عن الرواتب، والرضا عن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل.

3. العلاقة السببية:

التأثير المتبادل: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، أم أن الرضا الوظيفي يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ قد يكون هناك تأثير متبادل بين المتغيرين.

العوامل الوسيطة: قد تتأثر العلاقة بين المتغيرين بعوامل وسيطة أخرى، مثل شخصية الفرد، والثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية.

4. قياس المتغيرات:

صعوبة القياس: قد يكون من الصعب قياس بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل دقيق وموضوعي.

الأدوات المستخدمة: تختلف الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرين، مما قد يؤثر على نتائج الدراسات.

5. التعميم:

الخصوصية التنظيمية: قد تختلف نتائج الدراسات التي تبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي باختلاف المنظمات والصناعات والثقافات.

الظروف المحيطة: قد تؤثر الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل المنافسة والتقلبات الاقتصادية، على هذه العلاقة.

6. التحيز في البحث:

تحيز الباحث: قد يؤثر تحيز الباحث في اختيار العينة، وتصميم الدراسة، وتحليل النتائج.

تحيز المشاركين: قد يؤثر تحيز المشاركين في الإجابة على استبيانات القياس.

لتجاوز هذه الصراعات، يقترح الباحثون عادة ما يلي:

تحديد مفاهيم المتغيرين بدقة: من خلال الاستعانة بالتعريفات الموجودة في الأدبيات البحثية وتطوير تعريفات محددة تناسب سياق الدراسة.

استخدام أدوات قياس موثوقة: مثل الاستبيانات المقننة والمقابلات الهيكلية.

تحليل البيانات بطرق إحصائية متقدمة: مثل التحليل العاملي والانحدار المتعدد.

التحكم في العوامل الوسيطة: من خلال تصميم الدراسة بشكل يقلل من تأثير هذه العوامل.

التعميم بحذر: مع الأخذ في الاعتبار خصوصية كل منظمة.

ومن الفجوات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي :

1. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة:

التحول الرقمي: كيف تؤثر التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات على ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟

العمل عن بعد: ما هي العلاقة بين العمل عن بعد وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، وكيف يؤثر ذلك على رضا الموظفين؟

2. دور الثقافة التنظيمية:

الثقافة السامة: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية السامة على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟

الثقافة المرنة: ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية المرنة والابتكار، وكيف يؤثر ذلك على رضا الموظفين؟

3. العدالة التنظيمية:

- 1- **الإجراءات الإدارية العادلة:** كيف تساهم الإجراءات الإدارية العادلة في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحسين الرضا الوظيفي؟
- 2- **التفاوت في الأجور:** ما هو تأثير التفاوت في الأجور على الإحساس بالعدالة والرضا الوظيفي؟
- 3- **التدريب والتطوير.**
- 4- **التدريب المخصص:** كيف يساهم التدريب المخصص في تطوير مهارات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي؟
- 5- **التعلم المستمر:** ما هي العلاقة بين فرص التعلم المستمر والرضا الوظيفي على المدى الطويل؟
- 6- **القيادة والتحفيز.**
- 7- **القيادة التحويلية:** كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي؟
- 8- **الحوافز غير المادية:** ما هي أنواع الحوافز غير المادية الفعالة لزيادة الرضا الوظيفي؟

2.5. الخاتمة

تلخيص بعض الدراسات السابقة :

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية :
تتناول الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين.
تشمل الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مثل التدريب والتحفيز والتعويضات، وتبحث في كيفية تحسين هذه العوامل لتحقيق أداء أفضل وزيادة الرضا الوظيفي. كما تتناول الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز التميز المؤسسي.

إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية :
تتضمن الدراسة عدة فصول تغطي مواضيع مثل تعريف التخطيط، أهميته، فوائده، خطواته، والعوامل المؤثرة عليه. كما تتناول الرسالة إدارة الأداء الوظيفي وأهمية التخطيط في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية. الرسالة تحتوي أيضاً على قائمة بالمراجع والجداول التي توضح توزيع العينة المدروسة حسب متغيرات مختلفة مثل العمر، الجنس، والخبرة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين
دراسة ميدانية :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب والتأهيل والأجور والتعويضات على رضا الموظفين، بالإضافة إلى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات الأولية من 57 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب كانت على المستوى المطلوب، ولكن هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يتعلق بالمهارات الحالية للموظفين وأنشطة التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب وتعزيز إنتاجية قاعدة البيانات، بالإضافة إلى الاهتمام بأهمية شهادة الأيزو المتعلقة بتدريب الموظفين.

مناقشة آثار البحث المستقبلية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، فهي تهتم بالإنسان كعنصر أساسي في عملية الإنتاج، وتسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من قدراته وإمكاناته. وتؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء المنظمات ونجاحها، وذلك من خلال مجموعة من الآثار الإيجابية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

تحسين الأداء الوظيفي للموظفين:

زيادة الإنتاجية: من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحديد الأهداف بوضوح، وتقديم الحوافز المناسبة، يمكن للموظفين تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة.

رفع مستوى الابتكار والإبداع: تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار وتقديم أفكار جديدة يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تعزز مكانة المنظمة في السوق.

تقليل معدلات التغيب والانسحاب: من خلال بناء علاقات قوية مع الموظفين وتلبية احتياجاتهم، يمكن للمنظمات تقليل معدلات التغيب والانسحاب، مما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وتقليل التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد.

زيادة الرضا الوظيفي:

تعزيز الشعور بالانتماء: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأن مساهماتهم محل تقدير، يزداد ولاؤهم للمنظمة ويشعرون برغبة أكبر في البقاء والعمل بجد.

تقليل التوتر والإجهاد: توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من التوتر يساهم في تحسين صحة الموظفين النفسية والجسدية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

تحسين العلاقات بين الموظفين: بناء علاقات عمل إيجابية مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة يساهم في خلق جو عمل تعاوني وإنتاجي.

تعزيز التنافسية:

جذب وتطوير أفضل الكفاءات: من خلال تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة وتوفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، يمكن للمنظمات جذب أفضل الكفاءات وتطوير مهاراتهم، مما يمنحها ميزة تنافسية.

البقاء في طليعة التغيير: تتطلب البيئة التنافسية الحالية القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، لذلك يجب على المنظمات أن تكون مستعدة لتبني أحدث التقنيات والاستراتيجيات.

بناء سمعة قوية: من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبناء علاقات قوية مع العملاء، يمكن للمنظمات بناء سمعة قوية تجذب المزيد من العملاء والمستثمرين.

تطوير استراتيجيات جديدة:

الاستفادة من التكنولوجيا: يجب على المنظمات الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على السحابة وتطبيقات التواصل الاجتماعي، لتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات.

التركيز على التنوع والشمول: يجب على المنظمات خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة تضم موظفين من مختلف الخلفيات والثقافات، مما يساهم في زيادة الإبداع والابتكار.

الاستثمار في رأس المال البشري: يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتوفير فرص التعلم المستمر، مما يضمن بقاء المنظمة قادرة على المنافسة في المستقبل.

وأخيراً ملخصاً لأهم المساهمات الإجمالية لهذا البحث :

- 1 - تحسين إدارة الموارد البشرية: يهدف البحث إلى تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارسات محددة مثل التوظيف، التدريب، والتطوير.
- 2 - زيادة الأداء الوظيفي: يركز البحث على كيفية تأثير هذه الممارسات على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين.
- 3 - تعزيز الرضا الوظيفي: يدرس البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.
- 4 - تقديم توصيات عملية: يقدم البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها في مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء والرضا الوظيفي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي تطبيق على مركز عالم التوفير وهو يعرض بالتفصيل كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

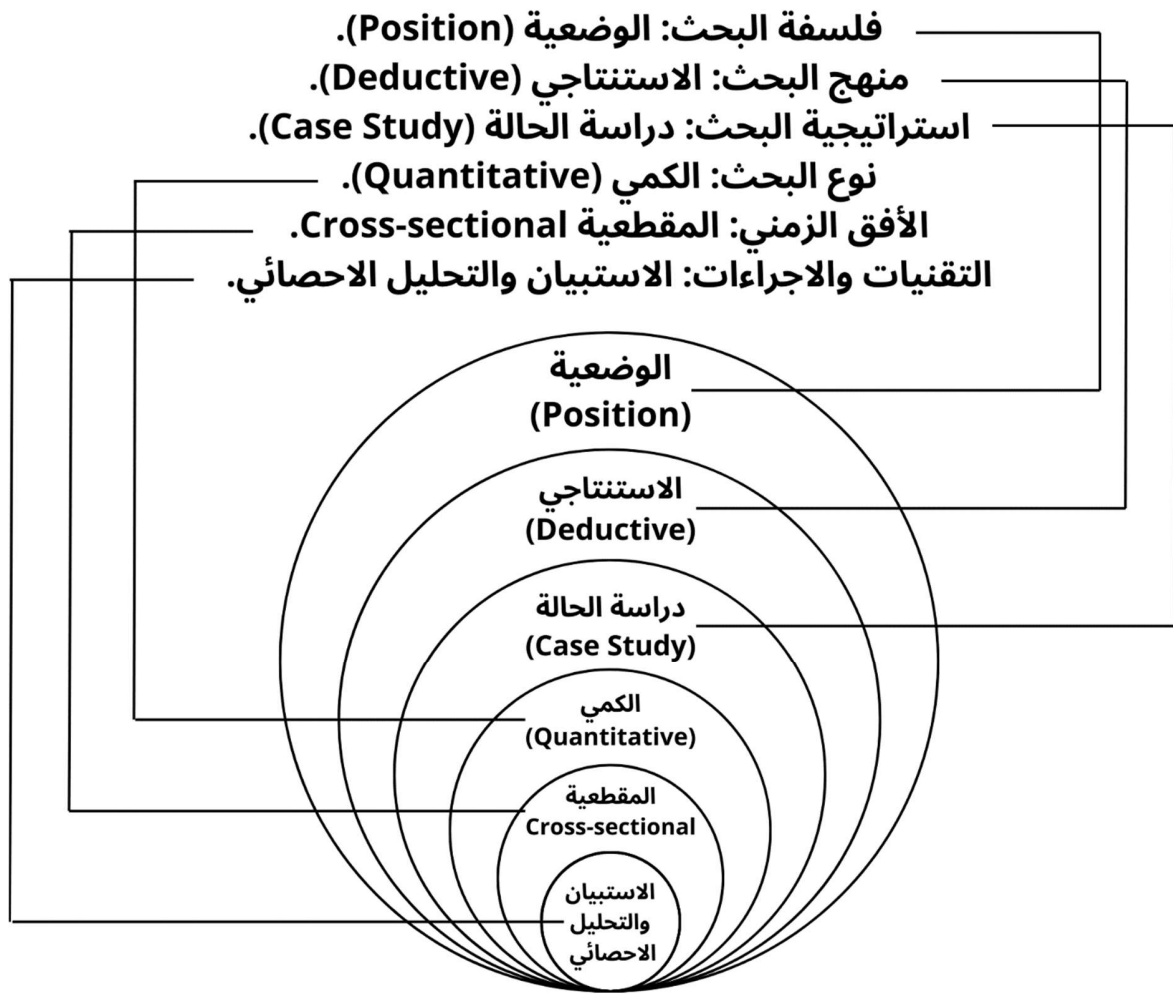
في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح . ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به . ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحياتهم.

1- ممارسة إدارة الموارد البشرية : هي عملية استراتيجية وعملية تهدف إلى جذب، تطوير، والحفاظ على القوى العاملة المؤهلة في المنظمة. وتشمل هذه العملية مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التوظيف، التقييم، التدريب، التطوير، إدارة الأداء، وتخطيط القوى العاملة. الهدف الأساسي هو تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية لدعم أهداف المنظمة وتحقيق التميز التنافسي.

2- الرضا الوظيفي : هو حالة نفسية إيجابية يشعر بها الفرد تجاه وظيفته، وينتج عن تقييمه الإيجابي لمختلف جوانب العمل مثل طبيعة العمل، العلاقات مع الزملاء والمدراء، الفرص التطويرية، والتعويضات. يمكن قياس الرضا الوظيفي بشكل مباشر من خلال استبيانات تقيس مدى اتفاق الفرد مع مجموعة من العبارات التي تصف مشاعره تجاه وظيفته.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القالب، سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة، يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على (البصل البحثي):



الشكل 5 : البصل البحثي (من تصميم الباحث)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

3.4.1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في هذا البحث هم موظفو مركز عالم التوفير بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. سيتم تحليل سلوكياتهم وردود أفعالهم تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المركز، وذلك بهدف تقييم تأثير هذه الممارسات على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم في العمل

3.4.2. عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من بعض موظفي مركز عالم التوفير حيث يتألف من 30 موظف.

3.4.3. طرق و تقنيات أخذ العينات:

يصف هذا القسم ادوات البحث التي استخدمتها لجمع البيانات المطلوبة من اجل الاجابة على اسئلة البحث واختبار فرضيات البحث . وفقا لذلك اعتمدت الباحثة على طريقة المسح في جميع البيانات الكمية عبر الاستبيانات . وتعرض الاقسام التالية الادوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم اتباع الإجراء التالي لجمع البيانات: أولاً، سيتم تصميم استبانة إلكترونية تتضمن أسئلة ذات صلة بأهداف البحث. ثانياً، سيتم اختيار عينة عشوائية من موظفي مركز عالم التوفير لتوزيع الاستبانة عليهم. ثالثاً، سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة. من المتوقع أن تساهم هذه البيانات في تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج ذات قيمة.

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث :

3.6.1. البيانات الأولية :

يتم الحصول عليها من موظفين مركز عالم التوفير من خلال الإجابة على الاستبيانات و تحليل الإجابات بواسطة برنامج (Statistical Package For Social Science) (SPSS) واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة.

3.6.2. البيانات الثانوية :

يتم الحصول عليها من البحوث الجامعية و رسائل الماجستير و الدكتوراه و المجلات العلمية و الأوراق البحثية و المقالات المختلفة التي تكون ذات صلة بالبحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

استندت هذه الدراسة إلى منهجية بحثية كمية اعتمدت على توزيع استبيانات على عينة عشوائية من الموظفين. وقد أظهر التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين. وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة وزيادة مستوى رضا الموظفين.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- م. جهان سلمان علاوي، & الباحثة رؤى علي عبد السادة. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي-دراسة استطلاعية. *Journal Of AL-Truth University College*, 1(34).
- Esber, L., & Sankari, S. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين: دراسة ميدانية *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 45(1), 107-124.
- عبد الستار بكري محمد، و. (2021). أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 لسنة 2016 علي الرضا الوظيفي للعاملين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 543-568, 12(3),
- بن بلي، حمزة، بوجريو، عادل، سوفي & نبيل (مشرف). (2019). *أثر ممارسة أخلاقيات العمل في أنشطة إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيل (Doctoral dissertation, جامعة جيل)*.
- محمد الوحشي & عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- بن عبيلة، امين، صامت شامي & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي.

- رافد عبدالواحد مهاوي 2016 ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية الإدارة الأزمات التنظيمية -بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية (مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية - العدد (94) المجلد(22) .
- الطائي ، يوسف حجيم واخرون ، 2015 عنوان الكتب إدارة الموارد البشرية في قضايا معاصرة في الفكر الإداري) ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان.
- ديسلر ، جاري ديسلر ، ترجمة الى العربي (محمد سيد أحمد عبد المتعال) ،2012، عنوان الكتب (إدارة الموارد البشرية) دار المريخ للنشر بالقاهرة ، مصر.
- Rasul, H.M. (2022) دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي. *Journal of University of Human Development* .
- السلمي، علي السلمي، 2000، (إدارة الموارد البشرية) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة. حسين، حسين وليد عبد الحسن ، بتول كريم 2020، دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الإدارة العليا مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 47.
- جاسم، رغد جمال جاسم، 2016، انعكاس منهج الادارة الرشقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية(بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين - اسيا سيل)- مجلة العلوم الإقتصادية والادارية - العدد 94، المجلد22
- حمود، خضير كاظم حمود الخرشة، ياسين كاسب ، 2011، (إدارة الموارد البشرية) دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الطبعة الرابعة، عمان.
- أ. د. بوبكر بوخريسة & مركز الكتاب الاكاديمي .(2016) *تسيير و تدبير الموارد البشرية* .مركز الكتاب الأكاديمي.

ابراهيم, ك.س. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية التسويق العقاري دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة عقارات باغي شقلاوة في أربيل . *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*.

بن يوب دلال & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

زوايمية غادة & دبابعة انصاف. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

بوقرة سارة & كرافة لويذة. (2017). إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.

Esber, L., & Sankari, S. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين: دراسة ميدانية *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 45(1), 107-124.

إسماعيل & معان غسان. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في الجامعة العراقية-كلية الادارة والاقتصاد *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 15(2).

Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.

- Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247.
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Almutairi, B. A., & Arabiat, K. M. (2021). The impact of human resource management practices and job satisfaction on employee performance in the ministry of foreign affairs of Kuwait. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(3).
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.

إستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة المعدة لأغراض البحث العلمي بهدف استكمال متطلبات الحصول على شهاده البكالوريوس في الإدارة في جامعة ميدأوشن

وإننا نعمل حاليا على اعداد دراسة بعنوان (اثر ممارسه اداره الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي) علما بان اجاباتكم ستعامل بسريه تامه ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط ومع الباحث نفسه كما ان دقه وصحه النتائج التي ستتوصل اليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تعاونكم معنا في هذه الاستمارة بطريقه واضحه وجاده.

وشكرا لكم

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مركز عالم التوفير بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر : ☐ من 18 إلى 25 ☐ من 25 إلى 30 ☐ أكثر من 30
- 3- المؤهل العلمي : ☐ دون الثانوي ☐ الثانوي ☐ الدبلوم ☐ الجامعي
- 4- مستوى الخبرة : ☐ من 0 إلى 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني : المتغيرات

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
ممارسة إدارة الموارد البشرية	التوظيف و الإختيار	4	بوزيان, لواسي, & غيدة. (2022). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
	التدريب و التطوير	4	
	التمكين	8	ذبلاوي. دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة " المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	التحفيز	5	

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
الرضا الوظيفي	الراتب و المكافأه	4	ذبلاوي. دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة " المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	مهام العمل و واجباته	4	
	العلاقة مع الزملاء و الرؤساء	4	بوعلام, & حياة. أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة سترام بورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	التقدير و الإحترام	4	

الجزء الثالث : جدول أدوات البحث

المتغيرات:

1- ممارسة إدارة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					المتحور الأول : التوظيف والاختيار	
					يوظف المركز الافراد ذوي الكفاءات العالية	1
					تعتبر المقابلة عنصر اساسي في التوظيف الافراد في المركز	2
					يتم تحديد شروط التوظيف بدقه لجلب الافراد المناسبين	3
					يتم انتقاء لجنة التوظيف بدقه لتوظيف الاشخاص المناسبين في المركز	4

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الثاني : التدريب والتطوير					
1	يسعى المركز لإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم					
2	يعمل المركز على إشراك العاملين في دورات تدريبية من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب					
3	يؤمن المركز أن السبيل الوحيد لزيادة أداء العاملين يكون عن طريق تدريبهم					
4	يتم التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات					

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الثالث : التمكين					
1	لدي الحرية في التصرف أثناء العمل					
2	عملي في المؤسسة يكسبني الخبرة					
3	يأخذ رئيسي برأيي في بعض حل بعض المشاكل في العمل					
4	لدي القدرة على مواجهه الصعوبات في عملي					

5	تشجعتي ادارة المؤسسة على العمل الجماعي				
6	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في انجاز مهامي				
7	تتاح لي الحرية في اختيار طريقه لأداء عملي				
8	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات				

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الرابع : التحفيز					
1	يقدم المركز الحوافز للموظفين على حسب مستوى ادائهم					
2	يقوم المركز بتقسيم نسبه معينه من الارباح نهاية السنة على الموظفين					
3	يوجد في المؤسسة نظام حوافز عادله بين الموظفين					
4	تقوم المؤسسة بمنحك شهادة تقدير					
5	تقوم بأداء اعمال مختلفة من اجل الحصول على المكافأة					

2- الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					المتحور الأول : الراتب والمكافأة	
					1 الراتب الذي احصله يتناسب مع حجم العمل الذي اقوم به	
					2 يلبي الراتب الذي تحصله احتياجاتك أنت وأسرته	
					3 العلاوات السنوية المقدمة لي مجزيه	
					4 يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع	

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					المتحور الثاني : مهام العمل وواجباته	
					1 يعقد المدير اجتماعات خاصه من اجل مناقشات هادفه في مجال العمل	
					2 المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقه	
					3 تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع اسرتي	
					4 فتره الدورات التدريبية المنعقدة مناسبه مع أدائي لعملي	

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الثالث : العلاقة مع الزملاء والرؤساء					
1	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل					
2	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل					
3	العمل يتيح لي فرصه لتكوين الصداقات					
4	احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع مع الزملاء ورئيسي في العمل					

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الرابع : التقدير والاحترام					
1	عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من التقدير					
2	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
3	اشعر بالعدالة وعدم التحيز في وظيفته					
4	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة					