



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية
(بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية)

The role of human resources management on the change in job satisfaction among the
millennial generation (applied to the Saudi Telecom Company in the Kingdom of Saudi
Arabia)

إعداد الطالب / عبد الله محمد محمد المختار

رقم الجامعي / 241002205

إشراف /

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

شكرو وتقدير

الحمد والشكر لله رب العالمين وبه نستعين والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد
سيد الأنبياء وخاتم المرسلين وعلي آله الطيبين واصحابه الميامين.

لا يسعنا ونحن نقدم هذه الدراسة الان ان نعبر عن الشكر والامتنان والعرفان بالجميل
الي د. أسماء أبو عنزة المشرفة على هذه الدراسة لما قدمته لنا من توجيهات سديدة ورعاية
علمية واءاراء قيمة كان لها الاثر الكبير في اغناء تلك الدراسة واخراجها بهذه الصورة.
كما نتقدم بالشكر الي إدارة جامعة ميداوشن لما قدموه لنا من مساعدة فلهم جزيل الشكر
والعرفان

فهرس محتويات

الحراسة

الفهرس

3.....	الفهرس
5.....	فهرس الجداول
5.....	فهرس الاشكال للدراسة
6.....	الفصل الأول:
6.....	الإطار العام للدراسة
7.....	1.1 مقدمة
9.....	1.2 مشكلة الدراسة
10.....	1.3 أهمية الدراسة
10.....	1.1.3 الأهمية العملية (التطبيقية):
10.....	1.2.3 الأهمية العلمية (النظرية):
11.....	1.4 أهداف الدراسة:
12.....	1.5 فرضيات الدراسة
12.....	1.6 متغيرات الدراسة
13.....	1.7 أسئلة الدراسة الفرعية
14.....	1.8 حدود الدراسة:
14.....	1.9 منهج الدراسة
14.....	1.10 أدوات البحث وطرق جمع المعلومات
15.....	1.12 المصطلحات والمفاهيم
16.....	1.13 هيكل الدراسة:
18.....	الفصل الثاني:
18.....	الإطار العام للدراسة
19.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة:
19.....	مقدمة
32.....	المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية
32.....	1/2 تمهيد
33.....	2/2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:
34.....	3/2 أهمية إدارة الموارد البشرية:
35.....	4/2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

35.....	5/2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
36.....	6/2 المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافآت
39.....	7/2 المحدد الثاني: التدريب
46.....	7/2 أخيراً: أسباب فشل التدريب الإداري:
47.....	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي
47.....	8/2 مقدمة:
48.....	9/2 مفهوم الرضا الوظيفي
48.....	10/2 أهمية الرضا الوظيفي:
51.....	11/2 محددات الرضا الوظيفي
53.....	12/2 جيل الألفية
54.....	13/2 التحديات التي تواجه جيل الألفية في المجتمع
55.....	14/2 سمات جيل الألفية في العمل
57.....	الفصل الثالث
57.....	المنهجية
58.....	1/3 منهج الدراسة
58.....	2/3 أداة الدراسة
59.....	3-3 مجتمع وعينة الدراسة:
61.....	4-3 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
66.....	الفصل الرابع
66.....	الدراسة الميدانية
67.....	1/4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
70.....	3/4 مناقشة نتائج جدول الفرض الأول:
73.....	4-4 مناقشة نتائج جدول الفرض الثاني:
76.....	5-4 مناقشة نتائج جدول الفرض الثالث:
78.....	الفصل الخامس
78.....	مناقشة النتائج والتوصيات
79.....	أولاً تحليل نتائج الدراسة
80.....	ثانياً: التوصيات
81.....	13/5 الخاتمة
83.....	المراجع
86.....	الملاحق
91.....	المستخلص

فهرس الجداول

58	جدول رقم 1 ليكرت الخماسي
59	جدول رقم 2 توزيع أداة الدراسة
60	جداول رقم 3-7 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
66	جدول رقم 8 أداة صدق وثبات فرضيات الدراسة
68	جدول 9 الفرض الاول
71	جدول 10 الفرض الثاني
74	جدول 11 الفرض الثالث

فهرس الاشكال للدراسة

13	شكل رقم 1 متغيرات الدراسة
60	اشكال رقم 2-6 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
69	الفرض الأول شكل رقم 2
72	الفرض الثاني شكل 3
75	الفرض الثالث شكل 4

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

يتسم العصر الحالي بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي من المحتمل أن تؤثر وبشكل كبير على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن تزداد حدة وشراسة هذه التغيرات في السنوات القادمة. وتشمل هذه التغيرات ما يرتبط بالبيئة الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، أو التغيرات التي ترتبط بالبيئة الداخلية للمنشآت كالثقافة التنظيمية والقيادة وممارسات الموارد البشرية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية (القحطاني 2019).

يشهد العالم العديد من التحولات الجذرية المتسارعة في شتى مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية الاقتصادية، وقد فرضت تلك التحولات والتغيرات على المجتمعات والدول إعداد أفرادها لمواجهةها، والتعايش معها، وذلك عبر مؤسساتها المختلفة ان المنافسة التي تواجهها المنظمات أصبحت حقيقة واقعة في الآونة الأخيرة بفضل العديد من التغيرات التي شهدتها في بيئاتها على الصعيدين الداخلي والخارجي وعلى المستويين المحلي والعالمي وقد بدأت المنظمات تعي هذه المنافسة وتلمس زيادة حدتها فضلا عن ظهور العديد من المنافسين الجدد، مما دفعها للبحث عن استراتيجيات وسياسات متعددة تستطيع من خلالها أن تحقق ميزة تنافسية لها وأن تستمر بها. وقد دعمت الكثير من الدراسات السابقة كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مثل دراسة (شاهين 2021) و (مصطفى 2020) و (غسان 2019) وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلابهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر للميزة التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع الإدارات كافة في المنظمة، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تسهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي (صالح، 2018).

وقد تناولت عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (حمدان 2024) و (زاهر 2022) و (محمد 2022) وغيرها دور الموارد البشرية واهم ممارساتها الداعمة الي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولا شك أن لهذه التغيرات الخارجية والداخلية تأثيرات حاسمة على إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتي تؤثر بصورة او بأخرى على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية ويشكل توقع وتفهم تلك لتطورات والتغيرات من أهم المهام الأساسية لمدراء الموارد البشرية حيث أنها تجعلهم في وضع أفضل للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل أو تجنب عنصر المخاطرة الناتج عن نسبة دوران العمل في تلك المنشآت (نوجي، 2018).

فالبينة التنافسية العالمية التي نعيشها اليوم تختلف عن تلك التي عشناها في العقدين الماضيين لأن التحول من المنافسة المحلية إلى المنافسة العالمية يضيف تحديات كبيرة للدول النامية، وبخاصة ما يتعلق بالموارد البشرية التي تعد عاملاً تنافسياً رئيساً تسعى الدول المتقدمة لجعلها ميزة تنافسية تكتسح من خلالها الأسواق العالمية. وستركز هذه الدراسة على العوامل التالية الهامة لتطوير الموارد البشرية من تطوير الفكر الإداري للموارد البشرية، تفعيلاً لتدريب وتحديث مراكزه لتطوير الموارد البشرية، الاستحواذ على التكنولوجيا الحديثة لتطوير الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية (Annika, 2014).

ومن خلال ذلك يتضح الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في اجراء الدراسة التطبيقية فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها. والتشجيع على مشاركة الموظفين في صنع القرارات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية، تطوير الموظفين بالتقييم والتقويم الوظيفي العادل لقد تعددت المناهج الادارية في ادارة الافراد منذ ان بدأ اهتمام الإنسان بإدارة العمل، فهناك منهج "الادارة العلمية" الذي ينظر للأفراد كأدوات اقتصادية وهناك منهج "الادارة الانسانية" الذي يدعو إلى المعاملة اللطيفة للأفراد وهناك منهج التعامل المتوازن بين المنهجين الأنف ذكرهما، ومع العلم بسعي خبراء وكتاب إدارة الافراد الى تحقيق التوازن بين مصالح المنظمات ومصالح الافراد العاملين في تلك المنشآت ولكنهم في النهاية غلبوا مصلحة المنظمات على مصلحة الافراد وتحقيق الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية

1.2 مشكلة الدراسة

في ضوء ما سبق عرضه وفي ضوء المتغيرات المعاصرة والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية العنصر البشري وضرورة الاهتمام به في مختلف المؤسسات وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية لدى يجب دعم جهود تنمية إدارة الموارد البشرية والاهتمام بموقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعودية ووضع الحلول للتطوير التنظيمي والاستراتيجي ورفع كفاءة الانتاج واستقطاب او الاهتمام بالموارد البشري ومن هذا المنطلق جاء منهج إدارة الموارد البشرية كمنهج شامل وأكثر تفصيل ليسلط الضوء ويحقق التوازن ويستثمر المورد البشري استثمار طويل الاجل وبعيد النتائج على مستقبل المنظمة وتطورها وذلك في ظل تحديات العولمة وانتشار التكنولوجيا والمعلومات وتوسيع النطاق الجغرافي للمؤسسات لتشمل العديد من الفروع المحلية والإقليمية والدولية. (صالح، 2018).

وقد تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع علاقة إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وتوصلت الى انه يوجد علاقة مباشرة قوية بين دور إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في العديد من المجالات الاقتصادية والتجارية والخدمية ومن اهم تلك الدراسات دراسة (حمدان 2024) و (زاهر 2022) و (محمد 2022) ودراسة (شاهين 2021) و (مصطفى 2020) و (غسان 2019)

ويقدم هذا البحث جزء أتمنى بأن يكون قد شمل على الكثير من مواضيع تحديات ومعوقات الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية في ظل عصرنا هذا مع تحديد التوصيات والحلول لكل عائق او تحدي يؤدي الى عدم الرضا الوظيفي والوقوف على أسباب زيادة نسبة دوران العمل بين جيل الشباب في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية

ومنه طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية بالمملكة العربية؟

1.3 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية عملية (تطبيقية) وأهمية علمية (نظرية) يمكن إيضاحها كما يلي:

1.1.3 الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- 1- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر وامكانيات إدارة الموارد البشرية في دعم الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- 2- أهمية تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- 3- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في (برامج التدريب – وبرامج التحفيز والمكافآت – وبرامج تقييم الأداء) لإدارة الموارد البشرية حيث تساهم تلك البرامج بشكل فعال في دعم الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- 4- بيان أهمية المزايا والنتائج المحتملة من دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية

2.1.3 الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- 5- التعرف على أهم البرامج التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- 6- التعرف على أهمية برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي
- 7- التعرف على أهمية برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي
- 8- التعرف على أهمية برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي

9- تعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة على مستوى المجتمع بجميع مؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.

1.4 أهداف الدراسة:

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي " بيان دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية".

ومن خلال الهدف الرئيسي للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية
2. التعريف بأهمية برامج إدارة الموارد البشرية في التأثير على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية
3. الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
4. بيان دور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
5. بيان دور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
6. بيان دور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

1.5 فرضيات الدراسة

بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: " تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

فرضية الدراسة الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

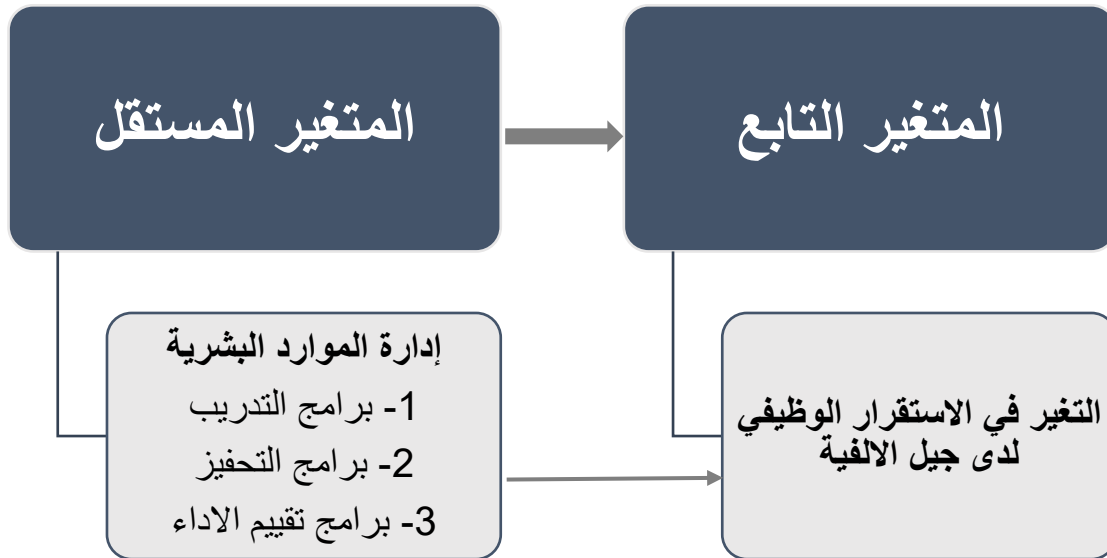
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

1.6 متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية

شكل رقم (1) متغيرات الدراسة



1.7 أسئلة الدراسة الفرعية

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة ما هو دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل

الالفية بالمملكة العربية؟ يمكن ان اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما هو الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية وما هي أسبابه؟
- 2- ما هو دور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما هو دور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما هو دور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

1.8 حدود الدراسة:

حدود مكانية: المملكة العربية السعودية.

حدود موضوعية: اقتصر البحث على دراسة دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

حدود زمنية: 2024م

حدود بشرية: جميع العاملين من جيل الالفية بالمملكة العربية السعودية

1.9 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسوف يتم الاعتماد على برنامج SPSS الاحصائي من خلال تحليل البيانات عن طريق النسب المئوية والتكرارات والانحراف المعياري من أجل الحصول على نتائج أو حلول لمشكلة الدراسة.

1.10 أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

هي الأداة أو مجموعة الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات والمعلومات من عينة البحث وطرق تحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بدراسته، ويوجد العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات والمعلومات وقد تم استخدام الاستبانة كاده لجمع المعلومات عن طريق الاستبانة الالكترونية. وتعتبر من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداماً في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالملكة العربية السعودية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة.

1.11 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في الشركة السعودية للاتصالات بحيث يكون العاملين في جيل الالفية في كافة الوظائف التشغيلية والفنية والإدارة العليا

عينة الدراسة تتكون من عينة من جيل الالفية العاملين في الشركة السعودية للاتصالات في مختلف المستويات الوظيفية في كافة إدارة الشركة العليا والفنية والتشغيلية.

1.12 المصطلحات والمفاهيم.

إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموا رد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

الرضا الوظيفي

- الرضا الوظيفي هو الإحساس بالراحة الذي يختبره الموظف في منصبه الحالي، فمعرفة أن وظيفته متاحة له بدون القلق نحو خسارتها هو شعور يطمئنه، على العكس من ذلك يمكن أن يكون الافتقار إلى الرضا الوظيفي مرهقًا، ويؤثر في الإنتاجية في العمل.

- يمثل الرضا الوظيفي حالة من التكيف والانسجام في العمل من جميع الجهات ومن حيث تنفيذ المهام المطلوبة أو طبيعة العلاقات مع الزملاء، لذلك يسعى الموظفون للحصول على وظيفة ثابتة بأجور ومزايا ثابتة وتوفير الراحة والسلامة لهم، مع فهم الاحتياجات الوظيفية والمستقبلية والأهداف المهنية من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الصحيحة، لضمان النجاح المهني والأهداف المرجوة

بيئة العمل:

هو مبنى الشركة والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة الشركة ورفع إنتاجيتها بفعالية

1.13 هيكل الدراسة:

ينقسم البحث الى خمسة فصول:

الفصل الأول: يتناول الفصل الأول مقدمة تعريفية حول دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفيه في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية ما يتضمن الفصل مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة وفرضيات الدراسة ومتغيرات الدراسة لبيان أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء وأهمية الدراسة سواء كانت الأهمية العملية والأهمية العلمية النظرية وحدود الدراسة وأهم المصطلحات في الدراسة

الفصل الثاني: يتناول الفصل الثاني الإطار النظري للمتغير المستقل في تحديد دور إدارة الموارد البشرية كما يتناول الإطار النظري للمتغير التابع ويشمل على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفيه في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثالث: يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة من خلال النموذج التجريبي للبحث متضمنة عدة أمور (المنهج المستخدم في الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات

الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة) حيث ينتهي الفصل باستنتاج موثوقية ومصداقية وأخلاقيات البحث العلمي وصحته.

الفصل الرابع: يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال اجراء الدراسة الإحصائية لمتغيرات الدراسة والحصول على النتائج بناء على تحليل المتغيرات والجداول الإحصائية وتحليلها عن طريق ووصف دقيق للإحصائيات الوارد في البحث من والمتوسطات والانحراف المعياري واختبارات مختلفة أخرى إلى جانب عرض استنتاج فرضيات البحث ونتائجها.

الفصل الخامس: يتناول هذا الفصل مناقشة ومقارنة النتائج التي تم الوصولي اليها مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها (الدراسات السابقة)، كما يقدم الفصل إجابة للفرضيات التي صرحها في الدراسة بالإضافة إلى تقديم العديد من التوصيات وإمكانية تقديم عدد من البحوث والدراسة المستقبلية المتعلقة بموضوع الدراسة للباحثين في المستقبل.

الفصل الثاني:

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الدراسات السابقة:

مقدمة

الرضا الوظيفي هو الإحساس بالراحة الذي يختبره الموظف في منصبه الحالي، فمعرفة أن وظيفته متاحة له بدون القلق نحو خسارتها هو شعور يطمئنه، على العكس من ذلك يمكن أن يكون الافتقار إلى الرضا الوظيفي مرهقا، ويؤثر في الإنتاجية في العمل في بعض الخدمات والقطاعات متفاوتة في مستوى الرضا في استقرارها الوظيفي، بينما يقدم البعض الآخر المزيد من الرضا الوظيفي مقارنة بالقطاعات الأخرى.[١] يتمتع الموظفون الحكوميون عادة بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي، لأن الوكالات الحكومية عادة ما يكون لديها سياسات محددة للغاية لحماية الرضا الوظيفي.[١] قد يكون للوظائف في شركات التكنولوجيا الناشئة احتمالية أقل في الرضا الوظيفي، وذلك بناء على التطور الملحوظ في قطاع الصناعة والمنتجات والخدمات التكنولوجية، نظرا لأن معدل نجاح الشركات الناشئة منخفض وتطور التكنولوجيا سريع بدرجة كبيرة، فقد تنشأ الشركات والوظائف، وتتغير بصورة مفاجئة سوف يتم تناول عدد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة التابع والمستقل للوصول إلى تحديد مشكلة الدراسة الوقوف على الفجوة البحثية من خلال استعراض تلك الدراسات السابقة التالية:

دراسة (حمدان 2024):

بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران)" يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين؛ فمبادرات التغيير التنظيمي طالما ينتج عنها زيادة في أعباء العمل، وعدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية؛ مما قد يؤدي تباعا إلى الإنهاك العاطفي للعاملين. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة عددها (400) مفردة من العاملين في ست شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران، وقد تم اختيار العينة من مجتمع بلغ عدده (6603)، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير

مستقل) على الإنهاك العاطفي للعاملين (كمُتغير تابع) في الشركات محل الدراسة. هذا، وقد أوصت نتائج هذا البحث بضرورة التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قبيل وأثناء مُبادرات التغيير التنظيمي، حيث أن هذه الممارسات تساهم في الحد من ضغوط العمل، ومن ثم تساهم في الحد من الإنهاك العاطفي.

دراسة (قسوم 2023):

بعنوان "ثير ضغوط العمل على استقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الاسمنت عين توتة وحدة تفرت" تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين مؤسسة أسمنت عين التوتة "وحدة توكرت". ولهذا استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي طبقت على عينة عشوائية مكونة من 35 عاملاً. وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية برنامج العلوم الاقتصادية (SPSS) على أساس الوسائل الحسابية القياسية الانحرافات ومعاملات الارتباط ومعاملات تحليل الانحدار. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: هناك مستوى متوسط من ضغوط العمل في المؤسسة قيد الدراسة، وكما هو الحال لبعد الهيكل التنظيمي وغموض الدور تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، في حين أن بقية الأبعاد ليس لها دلالة إحصائية تأثيراً معنوياً على ضغوط العمل، في حين لم تكن بقية الأبعاد كذلك كبيرة ولم تؤثر على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى غيابها إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المهنة الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

دراسة (زاهر 2022):

بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل". هدفت الدراسة إلى فحص النظام القائم على تنمية الموارد البشرية الجامعية بجامعة العريش ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات تخطيطية وإعداد وتأهيل جامعي للطلاب وإرشاد أكاديمي مبني حسب

احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

دراسة (محمد (٢٠٢٢):

بعنوان " تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية ، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي ، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية ، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار للوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية . واستفاد البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقا للتغيرات الحديثة.

دراسة (عبد الله جفري 2022):

بعنوان دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي " جامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأبعادها (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والتعرف على مستوى التميز في الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لطبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم توزيع استبانة الكتروني تحتوي على 45 عبارة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من 1085 موظف وموظفه، وتحقيقا للأهداف الدراسة فقد ا عشوائية البسيطة من الموظفين والموظفات في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة اختيرت عينة الدراسة بطريقة

العينة، وتمت معالجة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية البيانات احصائي SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، والمتضمن الأبعاد السبع المتمثلة في: (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية، تدريب وتطوير الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، إدارة وتقييم الأداء على الوزن النسبي الذي بلغ جاء بدرجة أهمية متوسطة بناء 71,8 %، و مستوى تميز الأداء المؤسسي وبوزن نسبي قدره في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة، حقق مستو 71,4%)، ويوجد دور للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة عند مستوى دلالة إحصائية كما أنه ال توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بجدة حول يعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية والمتمثلة ب(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، سنوات الخبرة). وعلى ضوء النتائج توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات من أهمها: استمرار العمل على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يحدد احتياجات الإدارة العامة للتعليم من موردها البشري، ويرفع من مستوى كفاءتهم وأدائهم. والمتابعة في تبني الممارسات التي ترفع من تميز الأداء المؤسسي.

دراسة (شاهين 2021):

بعنوان "دراسة تحليلية لممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية"

أهداف الدراسة:

قامت الباحثة بتحديد أهداف الدراسة إلى ما يلي:

- 1- التعرف على ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تشمل (اجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الحوافز والمكافأة).
- 2- التعرف على جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل (الأمان والرضا الوظيفي، علاقات العمل).

3- بيان مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل (الأمان والرضا الوظيفي، علاقات العمل) داخل فندق الميريديان هليوبوليس في مصر.

4- التعرف على الفروق الإحصائية ان وجدت بين متوسط استجابة المبحوثين فيما يتعلق بأرائهم حول " كل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية والمؤشرين الكليين لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية" يعزى إلى السمات الشخصية.

5- معرفة امكانية وجود دور رئيسي لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

6- توضيح العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

7- التعرف على مستوى تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل فندق الميريديان هليوبوليس في مصر.

8- التوصل الى مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تكون ذات فائدة للمنشأة السياحية.

منهج الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي تسعى لتحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم الاعتماد في المنهج الوصفي على الكتب والدوريات والدراسات السابقة والمرتبطة بممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية وذلك لتكوين الإطار النظري للدراسة. كما تم الاعتماد في المنهج التحليلي على جمع البيانات الخاصة بالحالة التطبيقية وذلك من خلال جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج منها.

1- أظهرت نتائج الدراسة الى ان ما نسبته (73.5 %) من افراد عينة الدراسة هم من الذكور، ويتم تفسير وجود نسبة الذكور اعلى من الاناث داخل الفندق محل الدراسة الى وجود بعض الوظائف التي تتطلب العمل بنظام الورديات مما يعنى التغيير المستمر في مواعيد العمل والتي تتطلب أحيانا " العمل في الفترة المسائية والتي تكون مناسبة أكثر للذكور عن الاناث، وأيضا " بعض الاعمال تتطلب مجهود بدني كبير مثل مهنة حمل الحقائب، وأيضا " لتخوف الإدارة من حصول الاناث على اجازات رعاية الطفل والاسرة.

2- وان ما نسبته (50%) من افراد عينة الدراسة أعمارهم بين (26 إلى 35) عاما"، ويفسر ذلك للاستفادة من كفاءتهم وطموحهم ومحاولة تطويرهم لذاتهم وابداعاتهم، وأيضا " لوجود مرونة أكبر عند

هذه الفئة العمرية من ناحية مواعيد العمل وتحمل العمل لساعات طويلة وتحمل الاعمال التي تحتاج الى مجهود بدني كبير.

3- كما ان ما نسبته (75.5%) من افراد عينة الدراسة حاصلين على درجة البكالوريوس، ويفسر ذلك ان الفندق محل الدراسة يعتبر مؤهل البكالوريوس هو المؤهل المناسب للعمل في مثل هذه الوظائف والتي تعتبر من الشروط الواجب توافرها في معظم الوظائف.

وقد تلاحظ من نتائج الاستبيان عدم وجود أي موظف حاصل على دراسات عليا سواء درجة الماجستير او الدكتوراه، وهذا يفسر عدم اهتمام الفندق محل الدراسة بالناحية العلمية.

4- كما ان ما نسبته (74%) من افراد عينة الدراسة يعملون بالإدارة التنفيذية، ويفسر ذلك لطبيعة عمل الفندق والتي تحتاج أكثر الى الوظائف التنفيذية.

دراسة (مصطفى، 2020):

يركز البحث على دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توفير مناخ يدعم الإبداع والابتكار الإداري للعاملين بجامعة عين شمس، وذلك من أجل تطوير الأداء في منظومة شئون العاملين والتي كانت تختص بأنشطة روتينية وتنفيذية خاصة بتعيين ونقل العاملين وتنفيذ قرارات السلطة المختصة في هذا الشأن، إلى دور شريك إستراتيجي في تنمية العنصر البشري وتوظيفه بالشكل الأمثل لرفع الأداء، وذلك من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق استراتيجية التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030 والتي تهدف إلى تحسين جودة حياة المواطنين وترز محاورها على الإبداع والابتكار بحيث أن تكون مصر بحلول عام 2030 ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وحيث أن استراتيجية جامعة عين شمس 2018-2023 تركز محاورها أيضا على الابتكار والمعرفة. هدفت الدراسة إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب – التحفيز – تقييم الأداء) على الإبداع والابتكار، وتوضيح أهمية هذه الممارسات على تعزيز الإبداع والابتكار لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة وتم تحليل العلاقة والأثر بين هذه الممارسات المتمثلة في ثلاثة استراتيجيات هي) التدريب، والتحفيز، والتقييم وبين الإبداع والابتكار). ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عدد من العاملين الإداريين في المراكز ذات الطابع

الخاص التابعة لإدارة جامعة عين شمس وتم التطبيق على 5 مراكز وهم (مركز بحوث الشرق الأوسط - مركز الخدمة العامة- مركز البرديات - مركز تطوير المشروعات - مركز الأبصار الإلكتروني)، ويبلغ عدد العاملين بهذه المراكز 300 عامل موزعة على الإدارات (العليا - الوسطى - التنفيذية).

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن بعض أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التدريب وتقييم الأداء لها تأثيرا إيجابيا على إبداع وابتكار العاملين، وأيضا نجد أن هناك تفاوت ما بين التحفيز المادي والمعنوي على الإبداع والابتكار، حيث أثبتت الدراسة أنه لا يوجد تأثير للتحفيز المادي على الإبداع والابتكار، وعلى الجامعة أن تعيد النظر في نظام الأجور والمكافآت، بينما نجد أن التحفيز المعنوي يجب أن يدعم أكثر لما له من تأثير إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين وتدعيم الإبداع والابتكار. اختتم البحث بمجموعة من التوصيات والتي تهدف إلى أهمية تركيز الجامعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التحفيز - التدريب - تقييم الأداء) لما لها من أهمية في تدعيم الابتكار والإبداع للعاملين داخل الجامعة وخاصة التوصيات الخاصة بالاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي، وذلك لدعم الإبداع والابتكار لدى العاملين مما يسهم بدوره في تحقيق استراتيجية الجامعة 2018-2023 والتي تركز محاورها على الابتكار والمعرفة والمنبثقة من إستراتيجية ورؤية مصر 2030.

دراسة (فارس الطعان، 2020):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" إذ يحظى موضوعي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي باهتمام متزايد لكونهما من المواضيع المهمة والحديثة نسبيا، والتي لها تأثير كبير على مستقبل المنظمات. هدف الدراسة هو الكشف عن نمط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لدى عينة الدراسة، و فيما لو كانت مؤهلة لقيادة الوزارة نحو النجاح الاستراتيجي و لهذا الغرض صيغت الفرضية الاتية: يوجد تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية بين المتغيرين: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بإبعاده (إستراتيجية تحليل الوظيفة، إستراتيجية الاختيار، إستراتيجية التدريب والتطوير، إستراتيجية تقويم الأداء) والنجاح الاستراتيجي بإبعاده (إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، إبداع، رضا الزبون)، و لتحقيق اختبارات الفرضيات استخدمت الدراسة الميدانية

و طبقت على عينة من المدراء و معاونهم و رؤساء الأقسام في وزارة النقل، والمدراء و معاونهم في بعض شركات وزارة النقل (كشركة الخطوط الجوية العراقية، الشركة العامة للطيران المدني، الشركة العامة للسكك الحديدية، الشركة العامة للنقل البري، الشركة العامة للنقل البحري، و بلغ عدد أفراد العينة 42 و لقياس رضا الزبون تم اخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد و بلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون 46، و تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، و الزيارات الميدانية، و المقابلات الشخصية و بعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الاختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. مما يشير إلى دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في التأثير على تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمات. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

دراسة (الزهراني ٢٠٢٠):

، بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضاً التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل

المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييما شاملا للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات.

دراسة (غسان الصديقي 2019):

يهدف هذا البحث إلى مناقشة أثر التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على المنظمات وخاصة إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة الأولى التي تتأثر بالتغيرات إلى رفع الداخلية والخارجية والفردية، والتي تؤثر بدورها في قارات المديرين سعيا إلى استيعاب أرض عملية مستوى فعالية أداء العنصر البشري وكفاءته، كما يهدف أيضا التخطيط للموارد البشرية، ودراسة الخيارات المتاحة أمامها، بغية اختيار الأنسب، والبرامج المصاحبة لها، والتي تتناسب مع الاستراتيجيات الموضوعة على مستوى المنشأة ووحدات الأعمال. ويجب البحث على عدة تساؤلات وهي: هل يوجد توافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية في الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وهل هناك أثر للتوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وقد كان تطبيق الدراسة على شركة صافولا السعودية باعتبارها إحدى الشركات الرائدة في صناعة الأغذية كدراسة حالة للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. وتوصل البحث إلى وجود توافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية العربية السعودية، وأن هنالك أثر في الشركات المساهمة في المملكة لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الموظفين وعلى ربحية الشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية. ويوصي البحث بضرورة التخطيط الاستراتيجي للشركات المساهمة في المملكة العربية السعودية أو التي تعمل في الدول النامية ووضع خطط واستراتيجيات للموارد البشرية أن التغيير في مجال الأعمال أصبح ضرورة أساسية؛ إذ المنبثقة منها، خصوصا يمكن ألي شركة أن تعزل نفسها عن العالم الخارجي، وما يحدث فيه من عولمة، ومنافسة على النطاق الدولي والمحلي، ناهيك عن أثر التكنولوجيا الحديثة (عندما تعمل في المعلومات)، ولجوء الشركات إلى تعديل هياكلها التنظيمية خصوصا بيئة تنافسية شديدة، إن التقارب المستمر بين الإدارة العليا والدنيا، والابتعاد عن المركزية، وبيروقراطية الإجراءات، والاهتمام بتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة بما في ذلك تطبيق برامج تدريبية

لرفع كفاءة العاملين وفعاليتهم يعزز وجود استراتيجيات واضحة للمنظمات، واستراتيجيات موارد بشرية منبثقة عنها، وال يمكن أن يحدث هذا إلا بوجود رؤية واضحة للمستقبل تعرف الشركات من خلالها استراتيجياتها البشرية التي ستعزز قوتها التنافسية.

دراسة (حسن إسماعيل 2018):

يهدف البحث إلى دراسة أثر الإدارة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي بأبعاده: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات يمثل مجتمع البحث عددا من المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، أما عينة البحث فهي مجموعة إدارية عليا ومتوسطة وإشرافية في هذه المستشفيات، ويبلغ حجم العينة 45 فردا، وتحليل إجاباتهم تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة للموارد البشرية وبعد العمليات الداخلية عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة للموارد البشرية والبعد المالي عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد العملاء عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وبعد التعلم والنمو عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسة الإدارة للموارد البشرية عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

- وجود أثر ذي علاقة تكاملية بين الإدارة للموارد البشرية والأداء التنظيمي عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة.

في الجانب التطبيقي اعتمد بحثنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات البحث وقد تم توزيعه على مستوى مدينة دمشق؛ بحيث تم البحث على عينة شملت مستشفيات خاصة،

ولاختبار فرضيات التساؤلات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وبالنتيجة خلص البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة الموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة لمدينة دمشق

دراسة (صامويل ٢٠١٨):

بعنوان: " تخطيط الموارد البشرية كممارسة مهمة للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالمؤسسات". هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة حول أهداف تخطيط الموارد وعملية تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة إلى جانب تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث تركز المؤسسات كثيرا على تخطيط الموارد البشرية لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من العاملين. وتوضح النتائج أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات القوى البشرية التنظيمية، وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ ولذلك توصى الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية والمحافظة

عليه؛ لأنه يلعب دورا أساسيا في تحقيق أهداف المؤسسات.

دراسة (جورج ٢٠١٧):

، بعنوان: " دور التخطيط للموارد البشرية في شبكة العمل للموارد البشرية". هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه خطة الاستجابة الإنسانية في شبكة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب التعرف على خطوات عملية الإدارة للموارد البشرية (التخطيط والتوظيف والانتماء والتنمية المهنية و تقييم الأداء والتعويض) وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها : أن المؤسسات كما تحتاج إلى المعدات والموارد والمباني والتمويل فهي أيضا تتطلب التخطيط للموارد البشرية مع التأكد من أن احتياجاتها يتم اشباعها بطريقة سليمة ، ويشمل تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ؛ من أجل الحفاظ على نوعية متميزة تحقق أهداف المؤسسة في المستقبل.

دراسة (احمد قهوجي 2016)

بعنوان " دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات " هدفت هذه الدراسة للبحث في الممارسات الحديثة إدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في شركة جود، تمثلت هذه السبع ممارسات التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار (وأثرها على أداء العاملين في الشركة. ومن اجل تحقيق أهداف البحث صمم الباحث استبيان مؤلف من 10 سؤال من اجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة. يتكون مجتمع البحث من قطاع الشركات في سوريا وقد تم اختيار شركة جود كواحدة من أكبر الشركات السورية في محافظة اللاذقية. أما عينة الدراسة فتكونت من الإداريين في شركة جود والموظفين في إدارة الموارد البشرية (من) مدير إدارة - مساعد مدير - رئيس قسم - موظفون - مركز وظيفي آخر (ثم تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المؤلفة من 01 مفردة وجمعها ثم تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عددا من التحاليل. وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن الأداء الوظيفي للعاملين يتأثر إلى حد كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وكان الأثر الأكبر لتحليل وتصميم الوظائف يلها مشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتقييم الأداء، جميع الممارسات تؤثر بشكل ايجابي في أداء العاملين فكلما تحسن تطبيق هذه الممارسات يتحسن أداء العاملين، وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات كالقيام بتدريب داخلي وخارجي للعاملين وإتاحة الفرصة لهم الاختيار البرامج التدريبية المناسبة وتطوير معايير التقييم وإتباع سياسة الباب المفتوح إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في القرارات والاقتراحات ووضع السياسات والاستراتيجيات التي ترفع من أداء المؤسسة بشكل عام وتؤدي إلى تطورها وازدهارها

اهم نتائج الدراسات السابقة:

- 1- بيان ممارسات ادارة الموارد البشرية والتي تشمل (اجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الاداء، الحوافز والمكافأة).
- 2- التعرف على جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل (الأمان والرضا الوظيفي، علاقات العمل).

- 3- بيان مدى تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل (الأمان والرضا الوظيفي، علاقات العمل) داخل فندق الميريديان هليوبوليس في مصر.
- 4- بيان الفروق الإحصائية ان وجدت بين متوسط استجابة المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول "كل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية والمؤشرين الكليين لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية" يعزى إلى السمات الشخصية.
- 5- معرفة امكانية وجود دور رئيسي لإدارة الموارد البشرية في تحسين جودة الحياة الوظيفية.
- 6- توضيح العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.
- 7- التعرف على مستوى تطبيق جودة الحياة الوظيفية داخل فندق الميريديان هليوبوليس في مصر.
- 8- التوصل الى مجموعة من التوصيات التي يمكن ان تكون ذات فائدة للمنشأة السياحية.

أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التالية دراسة (حمدان 2024) و (قسوم 2023) و (زاهر ٢٠٢٢) و (عبد الله جفري 2022) (شاهين 2021) و (مصطفى 2020) و (الطعان 2020) و (إسماعيل 2018) و (صامويل 2018) في تناول المتغير المستقل وهو دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ولكنها تختلف في مكان تطبيق الدراسة في حين تختلف باقي الدراسات السابقة التي تم تناولها في تناولها لاحد المتغيرين المستقل او التابع وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة في الشركة السعودية للاتصالات

المبحث الثاني: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1/2 تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى أرسالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وإبداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري

2/2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورفاهية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد البشرية أيضا دورا حاسما في تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل

تشمل أفضل الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية عدة أمور، منها:

- 1- إعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة لملء المناصب الشاغرة.
- 2- توفير الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين لزيادة كفاءتهم وإطلاق إمكاناتهم الكاملة.
- 3- تحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية.
- 4- تقييم أداء الموظفين بانتظام وتوفير ردود فعل بناءة للمساعدة في تحسين الأداء.
- 5- الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- 6- إدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل.
- 7- توفير آليات تفاعلية ونظام مفتوح للشكاوى والمقترحات من قبل الموظفين.
- 8- ضمان التوازن العمليات بين الموظفين والأرباح والخسائر الإقتصادية.
- 9- تطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة.
- 10- تحديد وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الموارد البشرية الذكية.

3/2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات او الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

4/2 أهداف إدارة الموارد البشرية:

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ✓ عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- ✓ إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- ✓ الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- ✓ خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- ✓ محاربة الاحتكار _ شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- ✓ مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- ✓ الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري والحيلولة دون التأثير على الإنتاج .

5/2 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

✓ إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد

البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر

البشري وإيلاء أهمية كبيرة

✓ تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح

المجتمع الإنساني قرية صغيرة

✓ التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا

مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية

6/2 المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافئات

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى الآن

فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال

التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج

التدريبية والحقيقة أننا نعرف أن أداة الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل

والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات

الرئيسية للأداء ما زال غائبا حتى الآن وهو جانب الحفز وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة

والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في

التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم

دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة

يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

مفهوم الحوافز:

الحوافز لم تلقى تعريفا موحدا فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالحوافز والحاجات والاستعداد والبواعث.

■ فالتحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق

أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.

- الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاية.
- الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن لحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته .

أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا:.

أولا- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز:

- 1- المكافآت والزيادة الأولية.
- 2- العمولة
- 3- الامتيازات
- 4- المشاركة في الأرباح.
- 5- تناسب الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر والإنتاج.

ثانيا -الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز

المعنوية) غير المادية (مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

1. ضمان العمل واستقراره.
2. الحوافز الاجتماعية المعنوية.
3. التقدم الوظيفي.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. العمل الجماعي.
6. المركز والمكانة.

أهداف نظام الحوافز:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.

خصائص نظام الحوافز الفعال:

- ✓ تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
- ✓ حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.
- ✓ ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
- ✓ زيادة الإنتاجية.

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

- ✓ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.

✓ الاستمرارية في إعطائها.

✓ بعدها عن العلاقات الشخصية.

✓ تكيفها مع توقعات العاملين.

✓ عدالة الحوافز وكفايته.

ثالثا- الحوافز السلبية

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو تخفيض درجة الموظف أو عزل الموظف عن عمله بالكلية وتهدف الحوافز السلبية إلى تنبيه الموظف لتغيير أدائه وتحسينه

7/2 المحدد الثاني: التدريب

أولا/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب:

✓ بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة

العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق

أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.

✓ بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء

الأفراد

✓ بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو

استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل."

من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى

تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته

وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والموارد البشري بصفة خاصة.

ثانيا/ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية :

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- تخفيض عدد حوادث العمل.
- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي:

- الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.

- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها ومكائنها.

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ثالثاً: مقومات التدريب الإداري

التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين كأساس للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

رابعاً: مبادئ التدريب: للتدريب عدة مبادئ نذكر منها

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها لكنه نشاط ضروري ومهم.
- مواكبة التطورات الجديدة: يجب أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة والمتطورة ولذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الحديثة من أجل إطلاع العاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المنظمة.
- المرونة: من الضروري أن يسعى القائمين على العمليات التدريبية إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة بحيث يكون البرنامج التدريبي قابل للتعديل مع كل التغيرات .

- الشفافية والوضوح: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بالوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية بحيث يجب إطلاع جميع العاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.
- الواقعية: يجب أن تتسم سياسة التدريب في المنظمة بواقعية الأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.
- الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة
- التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملاً إدارياً فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطوط والبرامج توافر الموارد المادية البشرية وأخيراً توافر الرقابة المستمرة.
- التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها بالسياسة العامة للمنظمة بحيث تتوافق وتناسب السياسة التدريبية مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة بشكل عام.
- الشمولية: هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية كما يقصد بالشمولية هي ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المنظمة أنشطة متعددة ومختلفة في مجال عمل المنظمة.

خامساً- أهداف التدريب الإداري:

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق تنمية وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل وضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين ومساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة ووقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل وزيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة

واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل. وتوفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياستها واستراتيجيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل. ورفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

سادسا: مسؤوليات التدريب الإداري:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضومات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية او الخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي :

أولا/ إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولية بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المبرمجة وانجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

ثانيا/ مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فان المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

ثالثا/ المشرفون :

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

سابعا: تحديد الاحتياجات التدريبية :

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدف تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. وللإحتياجات التدريبية أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة

المحدد الثالث تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي

أولاً: رد الفعل:

يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع من الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.

ثانياً: التعلم:

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

ثالثاً: السلوك:

يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

رابعاً: النتائج:

يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

7/2 أخيرا: أسباب فشل التدريب الإداري:

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا لها .

ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي:

- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب.
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة: كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

8/2 مقدمة:

من أهم عوامل تعزيز الإنتاجية لدى الموظفين في أوساطهم المهنية هو شعورهم بالأمن والرضا الوظيفي، وهما عاملان يؤثران بشكل كبير ليس على الفرد فقط، بل على منظومة العمل بأكملها والتي تتأثر بالضرورة بتأثر الجانب النفسي لدى موظفيها، ولذلك تحرص المؤسسات والمنظومات الناجحة على خلق أجواء تعزز الشعور بالأمان لدى موظفيها وتسعى دائما لتثبيت دعائم الرضا الوظيفي الذي بدوره يمثل نجاحا جوهريا لأي وسط مهني يهدف إلى الديمومة والنمو. تتباين نسبة تحقق الأمن والرضا الوظيفي ما بين القطاع العام الذي يقع تحت مظلة الحكومات وما بين القطاع الخاص المتأثر بالضرورة بالمتغيرات الاقتصادية على وجه الخصوص، إذ درجة الأمن الوظيفي في القطاع الخاص تقل نسبتها عن القطاع العام، فالأخير تُستبعد فيه عمليات خسارة الوظيفة عبر الاستغناء أو تقليص النفقات في أغلب الحكومات حول العالم، وهو ما يجعل فرص الرضا في القطاع العام أعلى بكثير. لكن رغم التعميم بشأن الضمان المهني بالنسبة للقطاع العام في هذا الجانب، إلا أن التحديات بشأن وجود الأمن والرضا الوظيفي لا تزال قائمة، لكن ضمن نطاقات مختلفة، هي بالأحرى معنية ببيئات العمل والأساليب الإدارية المتبعة فيها، والتي يمكن عبر تطبيقها بطرق غير صحيحة أن تكون أكبر مهدد للأمن الوظيفي للموظفين. الممارسات الإدارية الصحيحة بإمكانها بناء كل شيء بلا استثناء، ففي القطاع الحكومي يمكن خلق بيئة آمنة تقود إلى تعزيز الإنتاجية وإشاعة السعادة وتشجيع الكفاءات للعطاء والرضا. يكفي أن يُعطى الموظف أبسط حقوقه كالترقيات والحوافز والتطور الأفقي في الهيكل الوظيفي، وأن يُمارس عمله في جو من الاحترام المتبادل والثقة ليعتريه شعور بالرضا والإحساس بالأمان في وظيفته، لكن في المقابل الممارسات الإدارية الخاطئة هي التي من شأنها تحقيق نسب عالية من فقدان الأمن والرضا الوظيفي، بل تعتبر أحد أهم المثبطات لإنتاجية الموظفين وأدائهم، مما قد يلقي بآثاره على حياتهم الاجتماعية. إن تحقيق الرضا الوظيفي والبيئة المهنية الآمنة يعني استمرار الموظفين لمدد طويلة في مواقعهم مع ضمان عطائهم الوظيفي، وهو ما يعني وجود تراكم للخبرة سيقود لأداء أفضل وإنتاجية أكبر، خاصة وإن تنامي لديهم الإحساس بالانتماء والولاء المؤسسي في ظل وجود التقدير والتطوير

الشخصي، وهنا يبرز دور المسئول وصانع القرار في صناعة ثقافة المؤسسة التي تخلق البيئة المستقرة الآمنة.

9/2 مفهوم الرضا الوظيفي

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "حالة مهنية مثالية تخلق شعورا إيجابيا مؤثرا على نفسية الموظف في عمله، وتعزز لديه الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي، وتخلق لديه الثقة بالاستدامة مع صون حقوقه وتأمين مستقبله، بما يدفعه إلى التطوع للتطور والتطوير، وتنعكس إيجابا على العمل المؤسسي بما يحقق له تقدما ملحوظا وأداء مستقرا".

يمثل الرضا الوظيفي حالة من التكيف والانسجام في العمل من جميع الجهات ومن حيث تنفيذ المهام المطلوبة أو طبيعة العلاقات مع الزملاء، لذلك يسعى الموظفون للحصول على وظيفة ثابتة بأجور ومزايا ثابتة وتوفير الراحة والسلامة لهم، مع فهم الاحتياجات الوظيفية والمستقبلية والأهداف المهنية من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الصحيحة، لضمان النجاح المهني والأهداف المرجوة

10/2 أهمية الرضا الوظيفي:

يشير الرضا الوظيفي إلى استمرارية وأمن التوظيف داخل المنظمة. إنه عامل أساسي للموظفين، لأنه يوفر شعورا بالأمان المالي والتأكد من أنهم سيتمكنون من الحفاظ على دخل ثابت. وفي المقابل، يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز، مما قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام تجاه المنظمة. علاوة على ذلك، فإن الحصول على وظائف مستقرة يساعد الموظفين على التخطيط لمستقبلهم واتخاذ قرارات طويلة المدى، مثل الاستثمار في التعليم أو شراء منزل. بشكل عام، يعد الرضا الوظيفي أمرا بالغ الأهمية لرفاهية الموظفين ونجاح المؤسسات، لأنه يعزز الولاء، ويقلل من تكاليف دوران الموظفين، ويضمن قوة عاملة مستقرة.

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للشركات

يعد الرضا الوظيفي للشركات أمراً مهماً لأنه يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ويزيد من تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالأمان في وظائفهم، فمن المرجح أن يبقوا في الشركة لفترة أطول، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين مثل التوظيف والتعيين والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى تعزيز سمعة الشركة كصاحب عمل جيد، مما يسهل جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. توفر الوظيفة المستقرة أيضاً الأمان المالي للموظفين، مما يسمح لهم بالتخطيط لمستقبلهم واتخاذ القرارات المهمة. بشكل عام، يساهم الرضا الوظيفي في وجود قوة عاملة صحية ومنتجة، وهو أمر ضروري لنجاح الشركة ونموها على المدى الطويل.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للعاملين

يعد الرضا الوظيفي أمراً مهماً للموظفين لأنه يوفر شعوراً بالأمان والقدرة على التنبؤ في حياتهم العملية. فهو يسمح لهم بالتخطيط للمستقبل واتخاذ قرارات طويلة المدى دون خوف من البطالة المفاجئة. كما أن الوظيفة المستقرة تجلب أيضاً شعوراً بالفخر والإنجاز، لأنها تمثل دخلاً ثابتاً وشعوراً بالمساهمة في الشركة. يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى تحسين الرفاهية العامة للموظف وتقليل مستويات التوتر، لأنه يعلم أن لديه مصدر دخل موثوقاً وبيئة مستقرة للنمو والتطور مهنيًا. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤثر الرضا الوظيفي بشكل إيجابي على احترام الموظف لذاته وثقته، حيث إنه قادر على أداء واجباته باستمرار وإحداث فرق في مكان عمله.

الرضا في الوظيفة يعتبر أمراً مهماً للعامل للعديد من الأسباب، منها:

1- الثبات المالي:

يؤمن الرضا في الوظيفة دخلا ثابتا للعامل، مما يمكنه من تنظيم حياته المالية وتحقيق الرضا المالي الذي يحتاجه.

2- الرضا النفسي:

يساعد الرضا في الوظيفة على الاطمئنان النفسي والتركيز على مهام العمل بشكل مباشر دون القلق من فقدان الوظيفة.

3- فرص الترقى:

يمكن الرضا في الوظيفة العامل من اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير مسيرته المهنية والمستقبلية، وبالتالي تحسين فرصه في الحصول على الوظائف الأعلى والأكثر دخلا.

4- الاكتساب المهني:

يساعد الرضا في الوظيفة العامل على تطوير المهارات والخبرات التي تمتلكها، ويتيح له الفرصة لتعلم مهارات جديدة واكتساب الخبرات في مجاله الوظيفي.

5- الحماية القانونية:

يوفر الرضا في الوظيفة حماية قانونية للعامل، فلا يمكن فصله من العمل بسهولة إلا عند وجود أسباب مشروعة ووفق القوانين المنصوص عليها.

طرق للاحتفاظ بالرضا الوظيفي

بعض الطرق للحفاظ على الرضا الوظيفي أثناء الركود:

أولاً: بناء مؤسسة تعليمية قوية:

التعليم يعزز الرضا الوظيفي بغض النظر عما تفعله فإن حصولك على درجة أو درجتين أو ثلاث فإنه عبارة عن تأمين وظيفي، حيث يمنحك التعليم مهارات تستفيد منها في إثبات نفسك وقدراتك في العمل، ويحميك من تسريح العمال فكل ما كان مستواك التعليم عالياً، كل ما كانت قيمتك أكبر وبالتالي يصعب التخلي عنك.

ثانيا: وضع في عين الاعتبار تأثير التغييرات الاقتصادية:

الصناعة أو الشركة التي أنت متواجد فيها مهمة لك، ليس ما تعمل به هو المهم فقط، حيث إن التغييرات التي تحدث على بغثة في الاقتصاد تجعل من الصناعات كلها غير ذات صلة، فلا أحد يمكنه التنبؤ بكل النقلات النوعية في الاقتصاد، إلا أن الرؤية والقليل من التبصر يُساعدك في تعزيز الرضا الوظيفي.

ثالثا: فهم مخاطر الأسواق الحديثة:

من أجل الاستمرارية في بيئة مضطربة ومتغيرة بشكل سريع، يتم الإشادة بممارسات الأعمال والمطورين الرشيقة حيث يعتمد كل منهم على فرق متعددة التخصصات لحل المشكلات، ثم إما الانتقال إلى مشاريع جديدة أو العودة إلى الأدوار القديمة

11/2 محددات الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يشير إلى حالة الثبات والتوازن في الوظيفة التي يعمل فيها الفرد، ويشمل عدة عناصر منها: الراحة في العمل، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، والفرص للنمو المهني والتطوير، والأجور والمزايا الملائمة، والتوافق مع زملاء العمل والبيئة العامة في العمل.

أولا الرضا الوظيفي وبيئة العمل

الرضا الوظيفي في حياة الموظف يتعلق بالشعور بالرضا والثبات في العمل الحالي، ويمكن أن يشمل عدة جوانب منها:

- الراحة في العمل:

شعور الموظف بالرضا والراحة أثناء قضاء وقته في العمل.

- التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية:

القدرة على تحقيق توازن صحيح بين الالتزامات العملية والحياة الشخصية، مما

يسمح للموظف بالاستمتاع بوقته خارج بيئة العمل.

- الفرص للنمو المهني والتطوير:

وجود فرص لتطوير المهارات وتعلم أشياء جديدة، والتقدم في مسار العمل المهني.

- الأجور والمزايا:

تقديم مستوى ملائم من الأجور والمزايا والفوائد التي تعكس قيمة العمل المقدم من قبل الموظف.

- التوافق مع زملاء العمل والبيئة العامة في العمل:

وجود بيئة عمل إيجابية وداعمة، وعلاقات جيدة مع الزملاء والمديرين يساهمان في شعور الموظف بالانتماء والراحة في مكان عمله.

ثانيا فوائد الرضا الوظيفي:

توفير الرضا الوظيفي للموظف يمكن أن يكون له العديد من الفوائد، منها:

- رفاهية العمل: يعمل الرضا الوظيفي على خلق بيئة عمل مستقرة ومريحة للموظف، مما يسهل عليه الاندماج في الفريق وتحقيق أداء متميز.
- الرضا الوظيفي: يزيد الرضا الوظيفي من مستوى رضا الموظف عن عمله، حيث يشعر بالثقة والرضا في مساره المهني.
- التطور المهني: يمكن للاستقرار الوظيفي أن يفتح الأبواب أمام الموظف لفرص التطوير والترقية داخل الشركة، مما يساعده على تحقيق أهدافه المهنية.
- الرضا المالي: يوفر الرضا الوظيفي للموظف مستوى من الثبات المالي، حيث يتمكن من تحديد توقعاته المالية وتخطيط لمستقبله بشكل أفضل.
- الصحة النفسية: يساهم الرضا الوظيفي في تقليل مستويات الضغط والتوتر النفسي، وبالتالي يحسن الصحة العامة والرفاهية النفسية للموظف.

ثالثا: اثار الرضا الوظيفي على الاسرة

الرضا الوظيفي لأحد أفراد الأسرة يمكن أن يؤثر بشكل كبير على حياة الأسرة بشكل عام.

هذه بعض الآثار الإيجابية للاستقرار الوظيفي في حياة الأسرة:

- الرضا المالي: يوفر الرضا الوظيفي دخلاً منتظماً للأسرة، مما يساهم في تلبية احتياجاتهم المالية اليومية وتوفير الاحتياجات الأساسية لأفراد الأسرة.
 - الراحة النفسية: يعمل الرضا الوظيفي على تقليل مستويات التوتر والقلق في الأسرة، حيث يشعر الأفراد بالثقة والاطمئنان نحو مستقبلهم المهني والمالي.
 - الرضا العاطفي: يمكن للأسرة أن تعيش في بيئة أكثر استقراراً عندما يكون لدى أحد أفرادها وظيفة مستقرة، مما يعزز العلاقات العاطفية داخل الأسرة.
 - الفرص التعليمية: يمكن للاستقرار الوظيفي أن يسهل الوصول إلى فرص تعليمية أفضل لأفراد الأسرة، سواء من خلال توفير تكاليف التعليم أو الوقت والجهد اللازم للتعلم.
 - التنمية الاجتماعية: يمكن للاستقرار الوظيفي أن يساهم في مشاركة الأسرة في الأنشطة الاجتماعية والمجتمعية، مما يعزز اندماجهم في المجتمع وبناء علاقات إيجابية مع الآخرين.
- بشكل عام، يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي جودة حياة الأسرة ويساهم في تحقيق التوازن والسعادة في حياتهم اليومية.

12/2 جيل الألفية

وُلد جيل الألفية، المعروف أيضاً باسم الجيل Y، بين عامي 1981 و1996. نشأوا خلال ظهور الإنترنت وشهدوا التطور السريع للتقنيات الرقمية. يفضل جيل الألفية التكامل بين العمل والحياة الخاصة، فهم يبحثون عن عمل هادف. إنهم يقدرّون التنوع والتعاون والتنمية

الشخصية. يزدهر جيل الألفية في بيئة شاملة توفر ردود فعل مستمرة وفرصًا للتقدم. تعد ساعات العمل المرنة وخيارات العمل عن بُعد والتوازن الصحي بين العمل والحياة من الجوانب الرئيسية لهذا الجيل. لا بد من خلق بيئة عمل داعمة وشاملة تشجع على التعاون وتعترف بالإنجازات وتوفر فرصًا للنمو والتنمية. يمكن أن تساعد التعليقات المنتظمة وبرامج التدريب والتدريب الموظفين على الشعور بالحافز والدعم في رحلتهم المهنية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تقديم تعويضات ومزايا تنافسية بالإضافة إلى مبادرات التوازن بين العمل والحياة إلى زيادة رضا الموظفين والتزامهم تجاه المؤسسة. من خلال تعزيز الشعور بالهدف، وتشجيع النمو وتوفير بيئة داعمة، يمكنك تحفيز موظفيك بشكل فعال وزيادة الاحتفاظ بهم على المدى الطويل.

جيل الألفية جيل المدللين

غالبًا ما يستخدم مصطلح "الجيل المدلل" لوصف جيل الألفية، وهم أفراد ولدوا بين أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات. يتم تطبيق هذه التسمية أحيانًا على هذا الجيل بسبب التصور بأنهم حصلوا على كل شيء من قبل والديهم ولم يضطروا إلى العمل بجهد للحصول على ما لديهم. ومع ذلك، فإن وجهة النظر هذه لم يتم الاتفاق عليها عالميًا ويمكن أن تختلف اعتمادًا على الخبرات ووجهات النظر الفردية. واجه جيل الألفية مجموعة التحديات الخاصة به، بما في ذلك سوق العمل الصعب، وارتفاع مستويات ديون الطلاب، وتأثير التكنولوجيا على حياتهم ومسيراتهم المهنية. في حين قد يجادل البعض بأن جيل الألفية يتمتع بمزايا معينة، فإنه ليس من الدقة بالضرورة وصفهم بأنهم "جيل مدلل" لأن هذا يمكن أن يكون ذاتيًا ويعتمد على التجارب والظروف الشخصية.

13/2 التحديات التي تواجه جيل الألفية في المجتمع

تواجه جيل الألفية العديد من التحديات في المجتمع، ومن أبرزها:

1- ارتفاع معدلات البطالة وعدم وجود فرص عمل كافية ومناسبة لهم.

2- ارتفاع تكاليف العيش والإيجارات وصعوبة تحمل نفقات المعيشة.

3- عدم القدرة على تحمل تكاليف الإسكان والتمويل العقاري وتملك المنازل.

4- ضعف الحماية الاجتماعية وعدم التأمين الصحي الشامل.

5- قلة فرص العمل الدائم والرضا المهني.

6- تزايد ارتفاع أسعار التعليم وأثرها على الديون الطلابية.

التحديات التي تواجه جيل الألفية في الحصول على الوظائف

تواجه جيل الألفية العديد من التحديات في الحصول على الوظائف، ومن أهم هذه التحديات:

1- التنافس الشديد: حيث يتنافس العديد من الشباب على الوظائف القليلة المتاحة، ويجدون

صعوبة في الحصول على فرص عمل.

2- الخبرة العملية المحدودة: حيث يفتقر العديد من الشباب إلى الخبرة العملية في مجالات

معينة، مما يصعب عليهم الحصول على الوظائف التي يرغبون فيها.

3- الراتب المنخفض: حيث يقبل العديد من الشباب على الوظائف براتب منخفض لعدم وجود

خيارات أخرى.

4- العمل الجزئي: حيث يتوفر للعديد من الشباب العمل الجزئي فقط بدلاً من الوظائف بدوام

كامل.

5- تأخر الزواج والإنجاب: حيث يعاني العديد من الشباب من عدم القدرة على تأمين مصاريف

الزواج والإنجاب بسبب صعوبة الحصول على الوظائف برواتب جيدة.

14/2 سمات جيل الألفية في العمل

جيل الألفية، المعروف أيضًا باسم الجيل Y، هم أفراد ولدوا بين أوائل الثمانينيات وأواخر

التسعينيات. في العمل، هم معروفون بامتلاكهم الخصائص التالية:

1. مواطنو العصر الرقمي: يتمتع جيل الألفية بخبرة عالية في التكنولوجيا ولديهم ميل طبيعي للتكنولوجيا. إنهم يشعرون بالراحة مع الأدوات والمنصات الرقمية، ويستخدمونها بشكل فعال للتواصل والتعاون والعمل بكفاءة.
2. التعاون: يفضل جيل الألفية العمل في فرق ويقدرّون التعاون على المنافسة. إنهم يعتقدون أن العمل معًا يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل وبيئة عمل أكثر إيجابية.
3. طموح: جيل الألفية مدفوع وطموح. إنهم يريدون تحقيق النجاح في حياتهم المهنية وعلى استعداد للعمل الجاد لتحقيق أهدافهم.
4. قابل للتكيف: يتمتع جيل الألفية بقدرة عالية على التكيف ويمكنه التكيف بسرعة مع المواقف والتقنيات وبيئات العمل الجديدة. إنهم مرتاحون للتغيير ويمكنهم التنقل فيه بفعالية.
5. الدافع وراء العاطفة: يتم تحفيز جيل الألفية من خلال شغفهم ومن المرجح أن يتابعوا وظائف تتوافق مع قيمهم واهتماماتهم. إنهم يريدون إحداث تأثير إيجابي في العالم وهم على استعداد للعمل الجاد لتحقيق ذلك.
6. التواصل: يقدّر جيل الألفية التواصل المنفتح والصادق في مكان العمل. إنهم يعتقدون أن الشفافية والتعاون يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل وبيئة عمل أكثر إيجابية.
7. مستقل: جيل الألفية يقدر استقلاله واستقلاليتته. إنهم يريدون أن يكونوا قادرين على العمل بشروطهم الخاصة وبالسرية التي تناسبهم.
8. التوازن بين العمل والحياة: يقدر جيل الألفية التوازن الصحي بين العمل والحياة ويريدون أن يكونوا قادرين على متابعة اهتماماتهم الشخصية وشغفهم خارج العمل. وهم يعتقدون أن الحياة المتوازنة يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل أكثر إشباعًا وإنتاجية.

الفصل الثالث

المنهجية

1/3 منهج الدراسة

تشير منهجية الدراسة إلى التصميم المنهجي والمنطقي للدراسة أو المشروع البحثي. ويشمل الإجراءات والتقنيات والعمليات المستخدمة لإجراء البحوث والحصول على نتائج صحيحة وموثوقة. تتضمن منهجية الدراسة اختيار طرق البحث، وتصميم الدراسة، وجمع البيانات، وتحليل البيانات. وهو عنصر أساسي في أي بحث علمي، لأنه يساعد على ضمان إجراء البحث بطريقة صارمة ومنهجية.

سنقوم في هذا الفصل بتحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذا التعريف بالأداة المستخدمة في هذه الدراسة واختبار مدى صدقها وثباتها إضافة إلى تحديد الخصائص والسمات المميزة لعينة الدراسة وتستند تلك الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

2/3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانة المعدة في الدراسات السابقة تتكون استبانة الدراسة من 18 فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في:

المحور الاول.

البيانات الشخصية ويحتوي على 5 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: النوع والعمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وعدد سنوات الخبرة

المحور الثاني.

تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات
بالمملكة العربية السعودية وتضم ثلاث فروض أساسية يتكون كل فرض من خمسة أبعاد وقد تم
استخدام مقياس مقاييس رياضية واحصائية لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب
الجدول التالي:

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

لا يتوفر تعريف زمني دقيق يحدد البداية لجيل الألفية إلا أن الباحثين غالباً ما يقصدون به الأشخاص الذين ولدوا في الفترة بين بداية 1990 إلى بداية العام 2000 يقدر عددهم بنحو 2.5 مليار عالمياً من المجموع الكلي للسكان البالغ أقل بقليل من سبع مليارات نسمة، بينما يقدر عددهم في العالم العربي بنصف العدد الكلي للسكان تقريباً، لذا يُطلق عليه "جيل الطفرة السكاني"، وهو أكبر جيل منذ جيل مواليد الخمسينات. جيل الألفية حالياً هو الأكثر عدداً وتنوعاً في الولايات المتحدة الأمريكية، وتم تشكيله عن طريق التكنولوجيا، وهو جيل يقدر المجتمع والأسرة، ومبدع في أعماله، وجيل استثمر في الإنسانية بشكل لافت، وهو أكثر ميلاً لدراسة العلوم الاجتماعية والمجالات التطبيقية، ويتميز بسهولة انخراطه في المشاركة الحضارية وتبادل الثقافات، وأولويات جيل الألفية تختلف عن أولويات أي جيل سابق، حيث تشير دراسات لمراكز بحث غربية إلى أن 90 % من جيل الألفية الأعمار ما بين 18 - 29 موجودون على مواقع التواصل الاجتماعي التي تلعب دوراً رئيساً في كيفية تفاعل 90 % من جيل الألفية مع الآخرين، بالإضافة إلى

أن 40 % منهم مرتبط بالمؤثرين "المشهورين" أكثر من أصدقائهم، هذا الجيل هو الذي يبحث عن التغيير، جيل لا يحب القيود، وارتباطه بإرثه الثقافي والفكري الكلاسيكي محدود.

المملكة اليوم لديها هرم سكاني يتربع فيه الشباب كنسبة أعلى مهيمنة كميًا، لذلك هل جيل الألفية في المملكة متقبل للتغيير كغيره؟ بكل صراحة نعم؛ فلدينا جيل أكثر تفاؤلاً بالمستقبل وتطلعاً له، وهو لا يختلف عن أي جيل في مختلف بقاع العالم فهو أكثر انفتاحاً، وأقل قبولاً للعبارات الجازمة التي لا تقبل النقاش، وهذا الجيل في المملكة يميل بشكل واسع لقبول التعددية، سواء الدينية أو العرقية أو الفكرية، ولا يبالي بالاختلافات كثيراً، ومستعد لبناء صداقة عبر الشبكات الاجتماعية مع أي شخص مهما كان مختلفاً عنه. وهذا الجيل أيضاً شديد المثالية، يكره الفساد، ويحب الجودة العالية، ويعشق الأفكار العملية والإنجازات، ويؤمن بالتغيير السريع للمجتمع، ومستعد للتضحية بنفسه من أجل ذلك، وهو جيل يحب التفاعل في مكان العمل والمشاركة والأفكار الجديدة والإنجازات السريعة.

ونظراً لصعوبة الوصول إلى كل الموظفين فقد تم حصر العينة في 120 فرداً تمثلت في 11 مديراً و7 رؤساء أقسام و102 موظفاً من منسوبي إدارة الجمارك والمنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية حيث بلغ العدد الإجمالي القابل للتحليل الإحصائي 120 استبانة بنسبة 66.67 من إجمالي الاستبانات الموزعة كما أن نسبة العدد الإجمالي الصالح للتحليل الإحصائي مقارنة بالعدد الإجمالي للمجتمع المستهدف بالبحث يقل نسبة 67% وهي نسبة جيدة للعينة

قائمة توزيع أداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات الصالحة للتحكيم
المجموع	180	140	10	10	120
النسب	100%	78%	6%	6%	67%

4-3 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

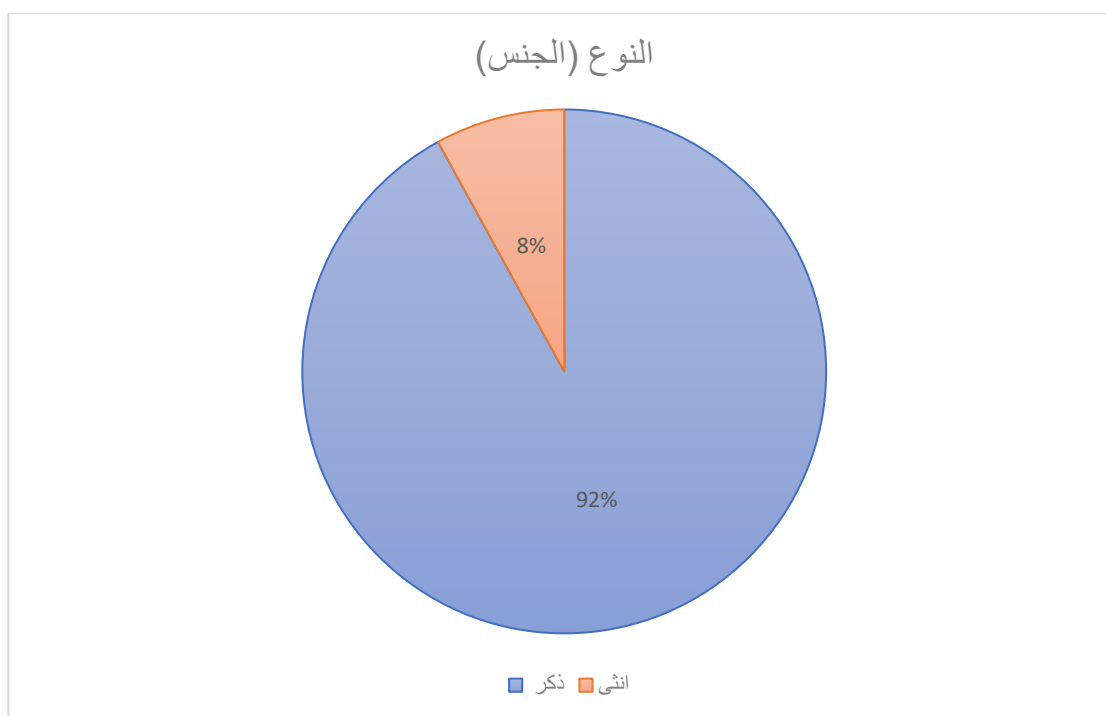
وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	110	92%
	انثى	10	8%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج نوع (جنس) الموظف:

تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (110) شخص ونسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (10) إناث ونسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث.

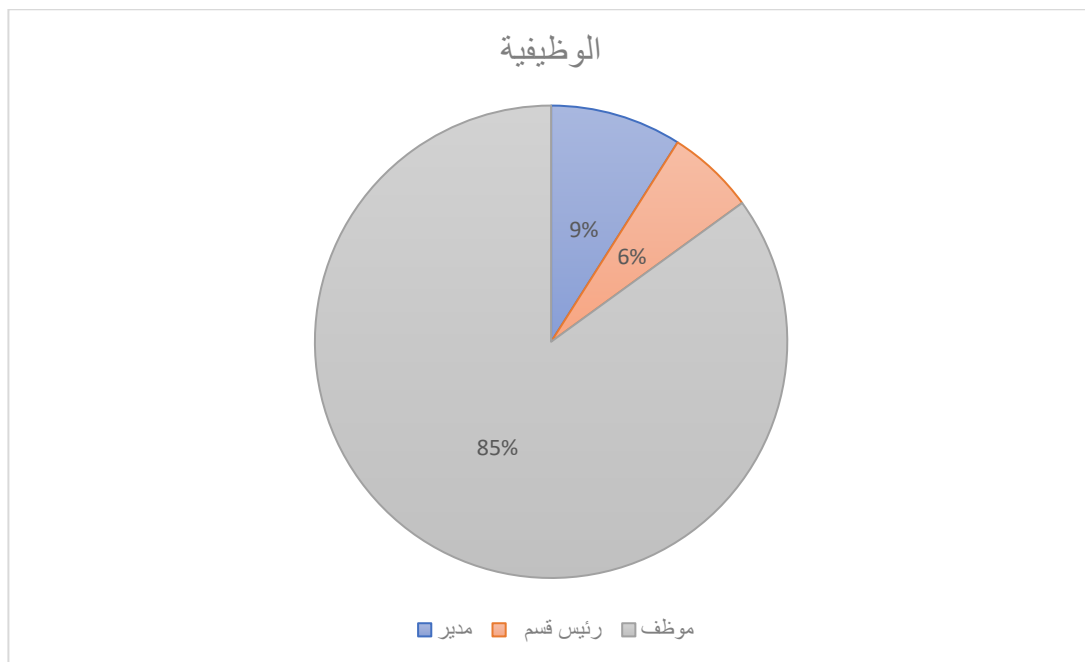


وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	مدير	11	9%
	رئيس قسم	7	6%
	موظف	102	85%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج الوظيفة:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفين حيث بلغ عددهم (102) ونسبة تمثيل بلغت (85%) وتلتها نسبة المديرين ونسبة بلغت (9%) ونسبة وظيفة رئيس قسم بنسبة (6%) وهي نسب مقبولة لعينة الدراسة للحصول على نتائج واضحة لمشكلة الدراسة

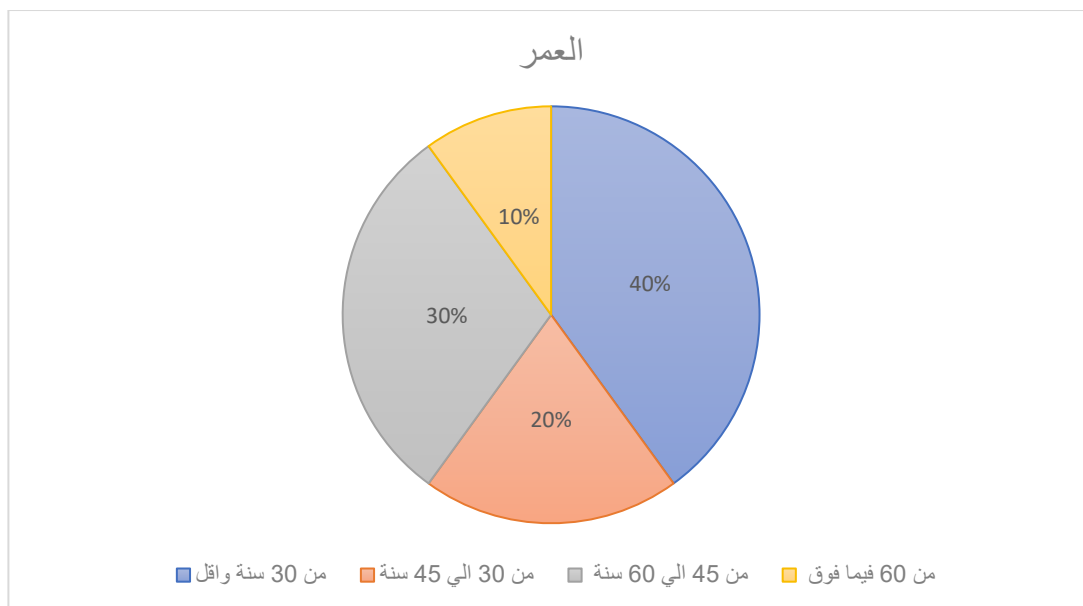


وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة وقل	48	40%
	من 30 الي 45 سنة	24	20%
	من 45 الي 60 سنة	36	30%
	من 60 فيما فوق	12	10%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج العمر:

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وقل حيث بلغ عددهم (48) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة بنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة الأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق بنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا.

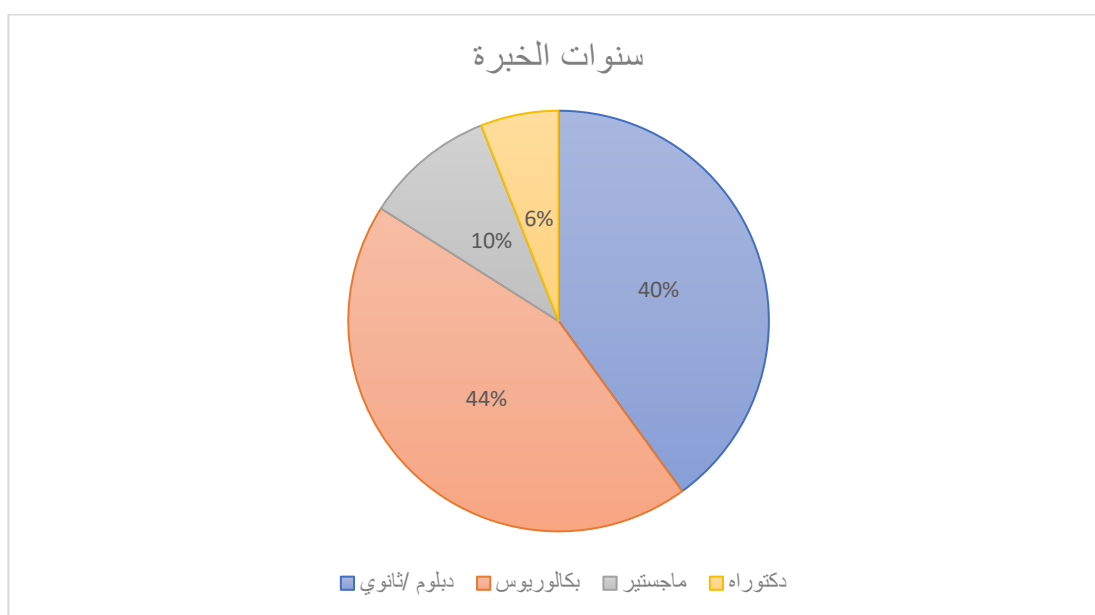


ثانياً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم / ثانوي	48	40%
	بكالوريوس	54	44%
	ماجستير	12	10%
	دكتوراه	6	6%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج المؤهل العلمي:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (54) وبنسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم (ثانوي) وبنسبة بلغت (40%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (6) وبنسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

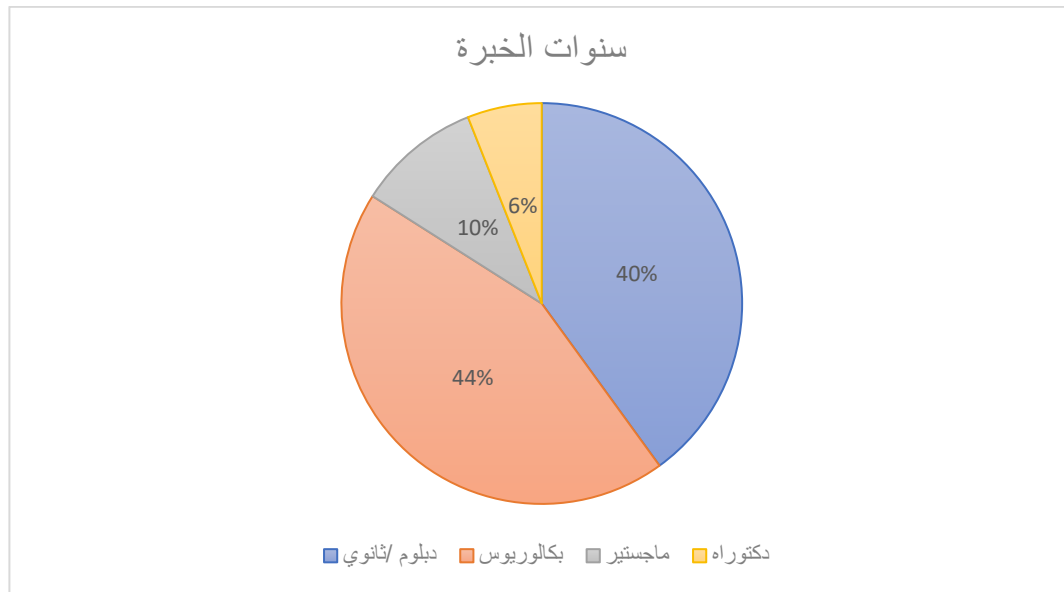


ثالثاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من 5 سنة واطل	36	30%
	من 6 الي 10 سنة	24	20%
	من 11 الي 15 سنة	48	40%
	من 16 فيما فوق	12	10%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (48) فرد ونسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً



الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1/4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

صدق - وثبات الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.

- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق

الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة

م	المحور	معاملات الثبات
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية	0.93
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية	0.89
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية	0.94
الأداة ككل		0.93

من الدول بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لإجمالي المحور الأول 0.93 وبلغت قيمة معامل

الثبات فيما يتعلق بالمحور الثاني 0.89 وفيما يتعلق بالمحور الثالث فبلغت 0.94 بينما بلغت

قيمة معامل الثبات الكلي 0.93 وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية مما يجعلها

صالحة للتطبيق وكافية لأغراض البحث

2-4 عرض البيانات

فيما يأتي عرض البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام أداة الدراسة وبعد إجراء المعالجات الإحصائية وفقاً لفرضيات الدراسة:

تم استخراج تقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد ونسبة مئوية لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتم استخراج المتوسط الحسابي والوسيط والانحراف المعياري وتميل كل النسب والمؤشرات الأخرى الى اعتماد درجة كبيرة موافق بشدة وأيضا موافق نلاحظ من الجدول أن النسبة الكبيرة من العينة يؤكدون وجود تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

وللإجابة على أسئلة الدراسة الفرعية في سبيل الوصل الإجابة على مشكلة الدراسة من خلال الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية كما يلي:

فرضية الدراسة الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية

الفرضية الاولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

م	الفقرة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة	40	33%	50	42%	10	8%	10	8%	10	8%	0.94	4.05	كبيرة		
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة	45	38%	55	46%	5	4%	10	8%	5	4%	1.13	3.87	كبيرة		
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين	38	32%	57	48%	7	6%	11	9%	7	6%	0.94	4.16	كبيرة		
4	تنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة	42	35%	46	38%	12	10%	8	7%	12	10%	0.99	3.91	كبيرة		
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة	50	42%	35	29%	15	13%	10	8%	10	8%	1.01	3.81	كبيرة		

3/4 مناقشة نتائج جدول الفرض الأول:

وقد جاءت استجابات افراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16)

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: " تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05)

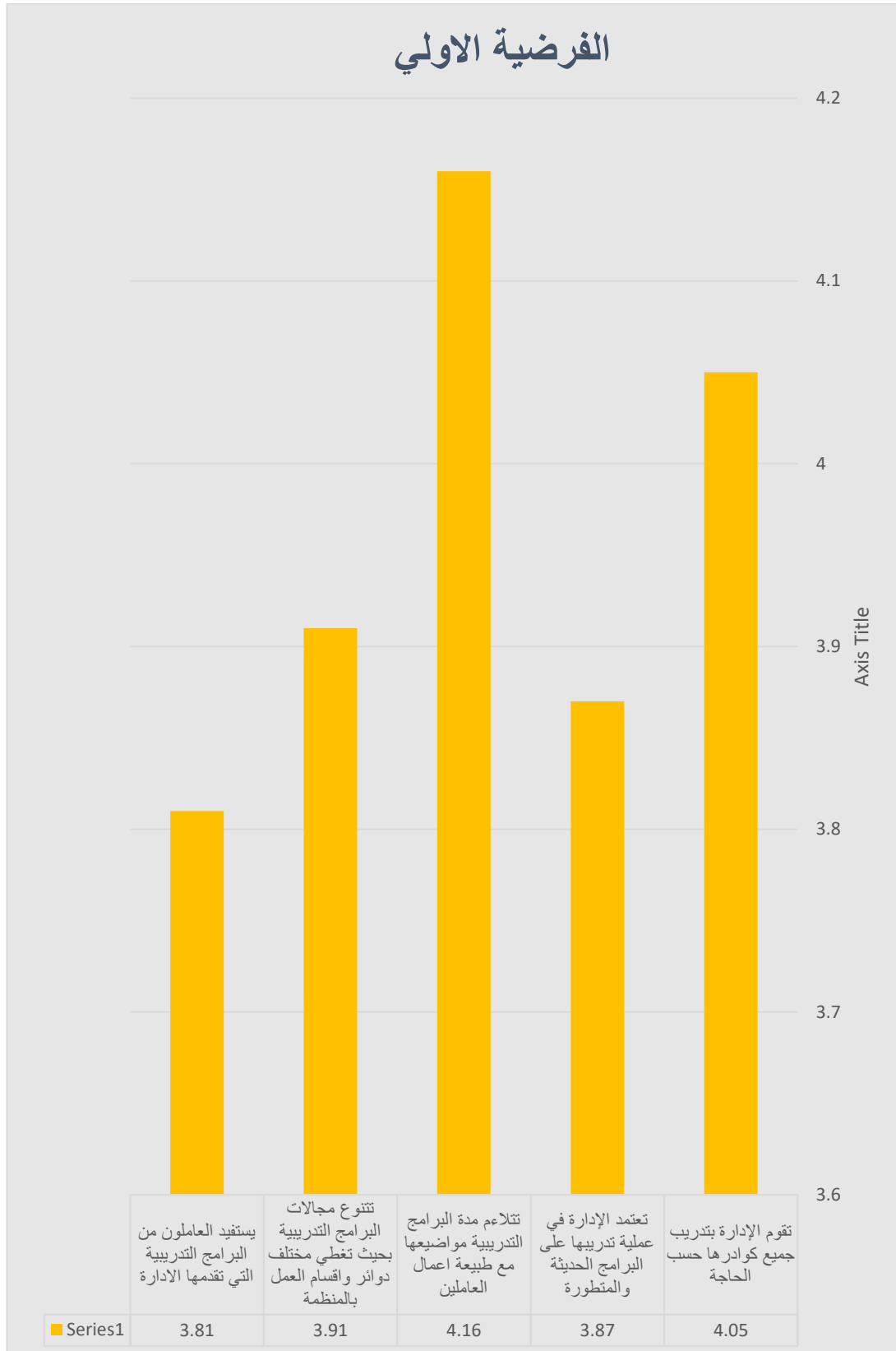
جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: " تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87)

جاء الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " أهداف الإدارة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.81)

يستخلص من استجابات افراد الدراسة حول عبارة الفرض الأول للدراسة المدايئة الخاصة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية) بوجود يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية. بدرجة كبيرة

الفرضية الاولى



الفرضية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية..

م	الفقرة	درجة الموافقة												المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
		موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة						
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة	36	30%	60	50%	12	10%	8	7%	4	3%	3.81	1.042	كبيرة		
2	تقدم الإدارة مكافئات معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم	48	40%	40	33%	10	8%	6	5%	16	13%	3.74	1.209	كبيرة		
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة	42	35%	40	33%	10	8%	12	10%	16	13%	3.66	1.082	كبيرة		
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه	36	30%	60	50%	12	10%	8	7%	4	3%	3.79	1.105	كبيرة		
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء	55	46%	40	33%	10	8%	6	5%	9	8%	3.8	1.011	كبيرة		

4-4 مناقشة نتائج جدول الفرض الثاني:

وقد جاءت استجابات افراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81)

جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: "تحرص الإدارة على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80)

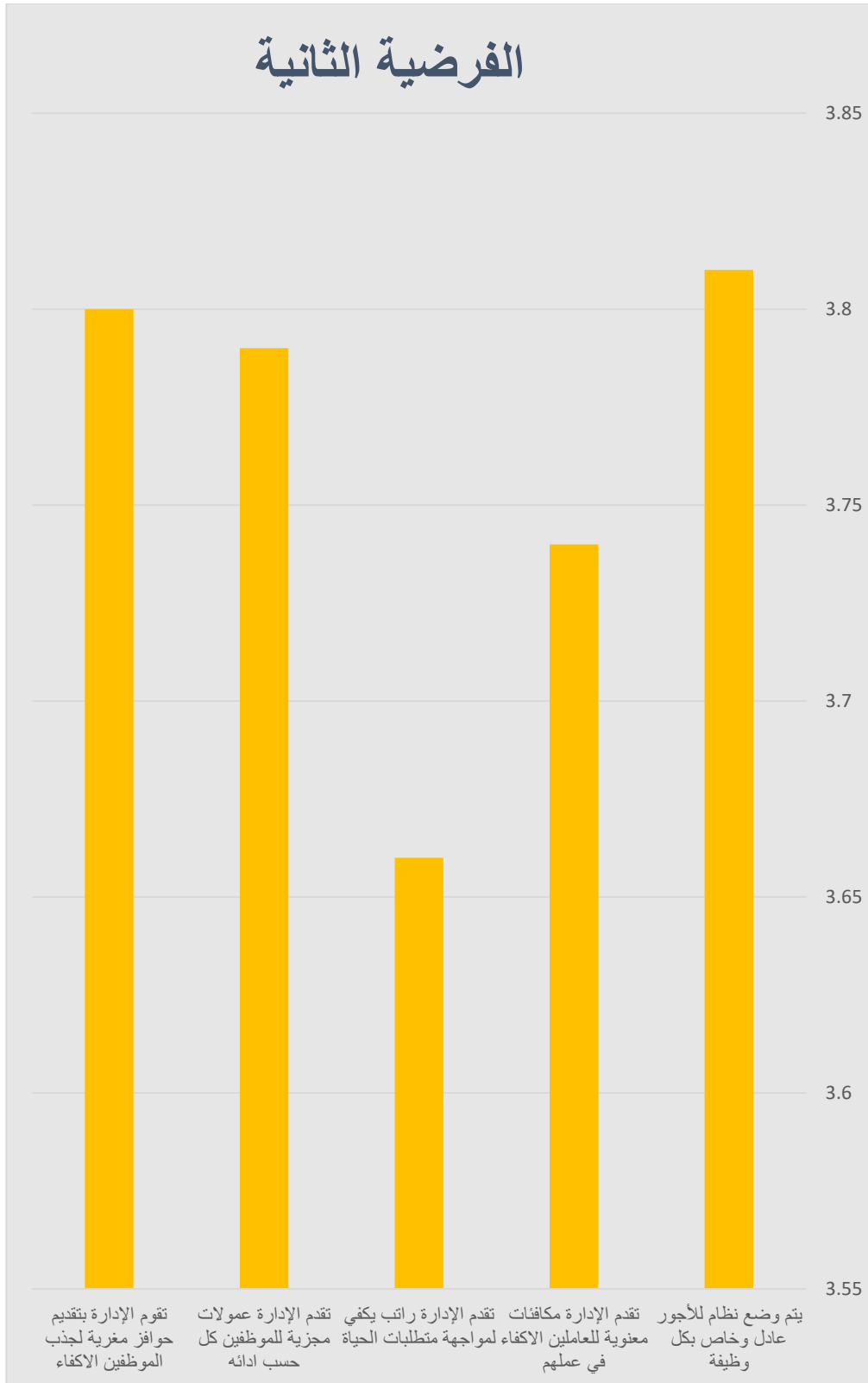
جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبيع العمل والعاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "تقدم الإدارة مكافئات معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74)

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: "تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين" في المرتبة السادسة والاخيرة بمتوسط حسابي (3.66)

يستخلص من استجابات افراد الدراسة حول عبارة المحول الأول للدراسة المداينة الخاصة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية) في المملكة العربية السعودية) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة

الفرضية الثانية



الفرضية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالملكة العربية السعودية.

م	الفقرة	درجة الموافقة												
		موافق بشدة				موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%			
1	يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها	40	33%	50	42%	6	5%	16	13%	8	7%	3.62	1.296	كبيرة
2	تتنوع أساليب تقييم الأداء علي حسب الموقع الوظيفي للعاملين	44	37%	54	45%	8	7%	6	5%	8	7%	3.5	1.318	كبيرة
3	تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	40	33%	50	42%	6	5%	18	15%	6	5%	3.85	1.07	كبيرة
4	نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طابع العمل والعاملين	44	37%	54	45%	8	7%	8	7%	6	5%	3.58	1.157	كبيرة
5	تحرص الإدارة على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين	48	40%	44	37%	6	5%	12	10%	10	8%	3.8	1.011	كبيرة

5-4 مناقشة نتائج جدول الفرض الثالث:

وقد جاءت استجابات افراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.. على النحو التالي:

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)

جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80)

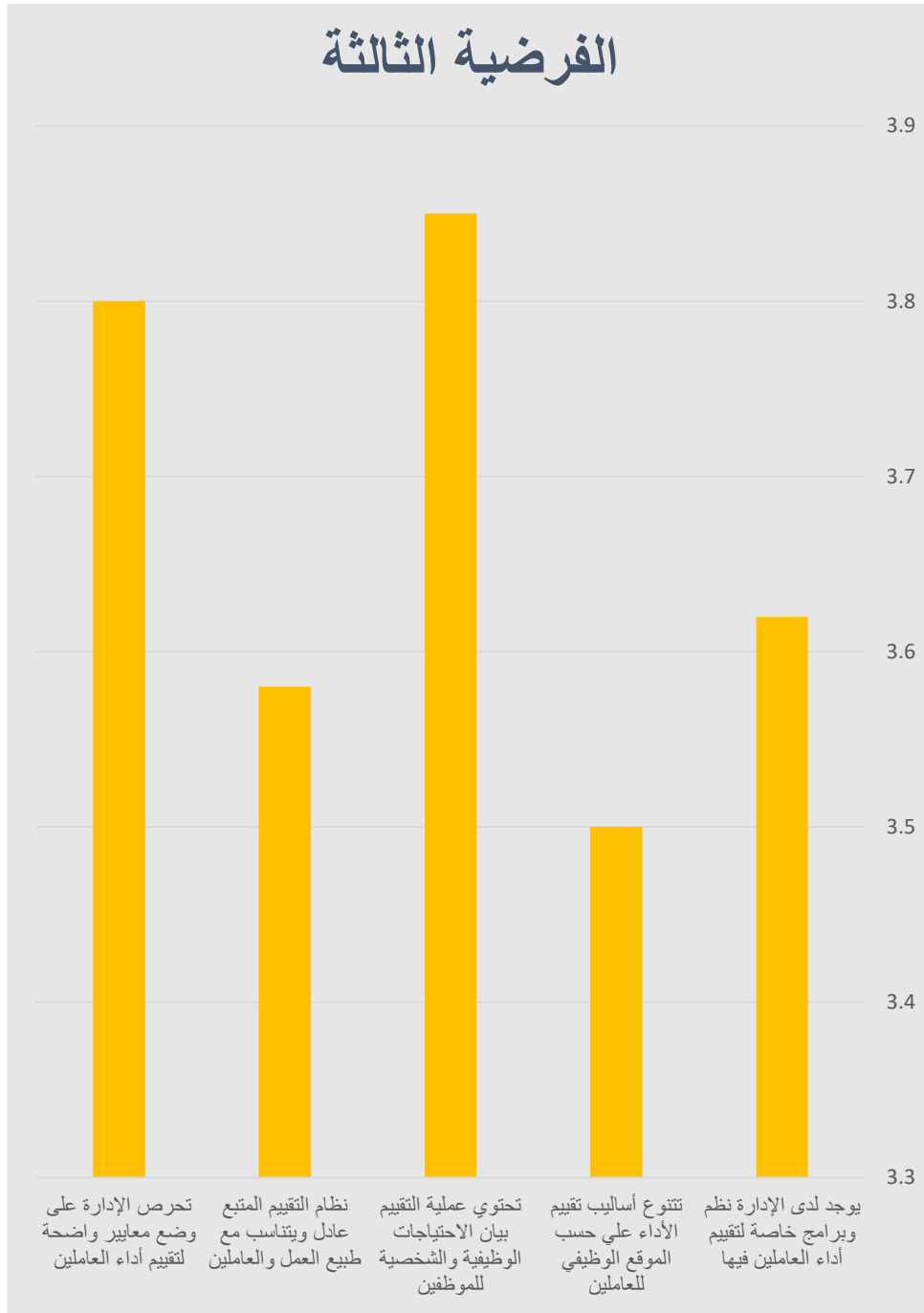
جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: " تر ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62)

جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: " تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58)

جاء الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " هناك عمليات تقييمية مدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية الهيئة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.50)

يستخلص من استجابات افراد الدراسة حول عبارة المحور الأول للدراسة المدينة الخاصة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية) في المملكة العربية السعودية) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية. بدرجة كبيرة

الفرضية الثالثة



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

أولا تحليل نتائج الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة

نتائج الدراسة

يفضل جيل الألفية التكامل بين العمل والحياة الخاصة، فهم يبحثون عن عمل هادف وهادف. إنهم يقدرّون التنوع والتعاون والتنمية الشخصية. يزدهر جيل الألفية في بيئة شاملة توفر ردود فعل مستمرة وفرصًا للتقدم. تعد ساعات العمل المرنة وخيارات العمل عن بُعد والتوازن الصحي بين العمل والحياة من الجوانب الرئيسية لهذا الجيل وتحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الأكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة

مرحلة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي الى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة وتزيد انتاجيتهم وانتاجية المنظمات ككل

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية..
4. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على استقرار للعاملين.

5. أما الممارسات الخاصة بالحوافز والمكافآت فتعاني من قصور في بعض جوانبها.
6. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات إنتاجية العاملين من جيل الألفية في المملكة العربية السعودية

ثانياً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتمثل

هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية مما ينعكس علي زيادة الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية

- استخدام اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل من اجل زيادة الإنتاجية

- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين من جيل الالفية في المملكة العربية السعودية
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا والخطط الانتاجية
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي

- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع الاقتصادية والمادية مما يسهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في المملكة العربية السعودية
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات المساعدة في زيادة الرضا الوظيفي
- -العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال

3/5الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح المؤسسة ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح

الأساسية يقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة نسبية واستثمارا مضمونا ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول يعتبر الضغط من أهم المشكلات التي تعاني منها المنظمات اعتبار أن الضغط في العمل هو مظهر له مؤثرات تتجمع داخل الفرد مع نفسه وغيره ولا يمكن تجنبه، فهو ظاهرة حتمية ترافق الفرد طول حياته ويعتبر كعائق يحوم حوله وحول الهدف الذي يراود نفسه داخل المنظمة، فهو يعمل على تجنبه والتعامل معه والتعرف على مسبباته وأره المختلفة الناتجة داخل المنظمة. وإن الرضا الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في المنظمة دون التفكير في التغيير فيمن منظمة إلى أخرى مادامت المنظمة الأولى توفر له مختلف حاجياته المادية والاجتماعية والنفسية، وتجعله مطمئنا على مستقبله الوظيفي وراض عنه.

تأتي العلاقة بين الأجر والتحفيز والرضا الوظيفي كعنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية. فزيادة الأجر والمزايا المادية، يتحفّز الموظفون لتحقيق الأهداف ورفع مستوى الإنتاجية، مما يؤدي بدوره إلى الحفاظ على الرضا الوظيفي داخل المنظمة. ومن خلال الإدراك المشترك في الأهداف والطموحات بين العاملين والمنظمة، يتم تعزيز الروح الجماعية وتعزيز الانتماء للمنظمة. كما يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم ورفع مستوياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومع بذل الجهود اللازمة لتحقيق هذه العلاقة المتكاملة، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن ترفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها وتميزها في سوق العمل

المراجع

المراجع العربية:

1. إبراهيم رمضان الديب، 2009 دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، السعودية.
2. ادريس بن حمدان وخالد محمد طلال 2007 م الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي عمان الأردن.
3. جاسم رحيم عذارى ومجبل دواوي إسماعيل، أثر الرضا الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في
4. الدكتور وليد حامد راشد العامري 2016 م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن
5. الدلبيجي، سيف بن صالح (2002). أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء. المملكة العربية السعودية، الرياض: مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. زبدي درة، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
7. السعودي، موسى (2013)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات - العلوم الإدارية
8. عبد القادر، أحمد مهدي، أحمد إبراهيم (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية. مجلة العلوم والتقانة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا،
9. عيسى إيهاب 2020 م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
10. القحطاني، مهدي سعيد علي، عبود، عبد العليم محمد، 2019 م دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية العلوم الإدارية، قسم إدارة الأزمات.
11. ماهر احمد 2019 "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

12. مبارك الأطرش، محمد عطاء الله، 2021 تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية،

13. المزوغي، رمضان عقيلة علي، 2017م. دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الليبية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع.

14. المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، الد 9، العدد، 33 جامعة البصرة، العراق، تموز. 2013

15. موسى السعودي. 2014. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين

16. ميا، علي، شيخ ديب، صالح، 2018م التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين – دراسة ميدانية على موظفي مديرية التربية بمحافظة البريمي بسلطنة عمان

17. ناصر محمد العديلي (1999) (والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث

18. نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا

19. النجار، فريد 2007، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع

20. نوجي، النور، 2018م، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات – دراسة حالة مؤسسات القطاع العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19.

21. يزه جاوتي، رفيقة مبرك، 2019 أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة مولود معمري

المراجع الاجنبية

1. Annika, D. (2014). The Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in The Ogun State Polytechnics. International Journal of Business and Management Invention.

2. Asl, I., Nazari, A. and Arababad, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. Canadian Center of Science and Education.
3. Azeez, R. and Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State. International Journal of Human Resource Studies.
4. Castro Martinez, and Diaz Morilla, (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID19 crisis, Revista de Comunicaciones Salud
5. Mazzinian, (2021). Management of Covid-19 Crisis in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Challenges and Strategies, Journal of School of Public Health and Institute of Public Health Research, Volume

الملاحق

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال



دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية
(بالتطبيق على شركة الاتصالات السعودية بالملكة العربية السعودية)

إعداد الطالب / عبد الله محمد محمد المختار

رقم الجامعي / 241002205

إشراف /

د. أسماء أبو عزة

العام الدراسي:

2024

الاستبانة

دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية

(بالتطبيق على شركة السعودية للاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية)

من اجل الوقوف على دراسة تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة.

شكرا لكم حسن تعاونكم

أولا: الخصائص الديموغرافية:

الاسم	
الجنس	ذكر انثى
المؤهل	ثانوي/ دبلوم بكالوريوس ماجستير دكتوراه

البيانات الوظيفية

الإدارة – القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات الي 10 سنوات	أكبر من 20 سنة
من 11 الي 15 سنة	من 15 الي 20 سنة	

العمر

أقل من 25 سنة	أكبر من 25 وأقل من 35 سنة	أكبر من 60 سنة
أكبر من 35 وأقل من 50 سنة	أكبر من 50 وأقل من 60 سنة	

الجزء الثاني فقرات واسئلة الاستبيان

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم:

م	الجزء الثاني	مستوي الموافقة				
	فرضيات الدراسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الفرضية الاولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.					
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة					
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة					
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين					
4	تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة					
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة					
	الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.					
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة					
2	تقدم الإدارة مكافآت معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم					

3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة					
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه					
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء					
الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الالفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.						
1	يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها					
2	تتنوع أساليب تقييم الأداء علي حسب الموقع الوظيفي للعاملين					
3	تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين					
4	نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبيع العمل والعاملين					
5	تحرص الإدارة على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين					

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالملكة العربية السعودية كانت الدراسة استنادا إلى ملائمة المنهج الوصفي (التحليلي) لطبيعة أهدافه وفروضه، حيث تم توزيع استبيان (إلكتروني) يحتوي على (15) عبارة كأداة لجمع البيانات. مجتمع الدراسة وتكونت من (120) موظفا وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين من جيل الألفية وتمت معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالملكة العربية السعودية واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل من أجل زيادة الرضا الوظيفي ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين من جيل الألفية في المملكة العربية السعودية

الكلمات المفتاحية الموارد البشرية – الرضا الوظيفي – جيل الألفية

Abstract

Abstract: This study aimed to identify the impact of human resources management on the change in job stability among the millennial generation in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was based on the suitability of the descriptive (analytical) approach to the nature of its objectives and hypotheses, where a questionnaire was distributed (electronically) containing (15) statements as a tool for collecting data. The study community consisted of (120) male and female employees. To achieve the objectives of the study, the study sample was selected using a simple random sample method from workers from the millennial generation. The data were statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study reached several results, namely: There is a statistically significant effect of the role of training programs in human resources management and its impact on the change in job stability among the millennial generation in the Kingdom of Saudi Arabia. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which were: Using accurate methods to identify the feelings of workers and their satisfaction towards work in order to increase job stability. The necessity of understanding the needs of any workers and employees in the millennial generation in the Kingdom of Saudi Arabia

Keywords: Human Resources – Job Satisfaction and Retention –

Millennial Generation



Midocean University

College of Management

**The role of human resources management on the change in job satisfaction among
the millennial generation (applied to the Saudi Telecom Company in the Kingdom of
Saudi Arabia)**

Prepared by the student/

Abdullah Mohammad MohamadAlmoktar

University number/ 241002205

Supervision/

Dr. Asmaa Abu Anza

Academic year:

2024