

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / إدارة الموارد البشرية

أثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

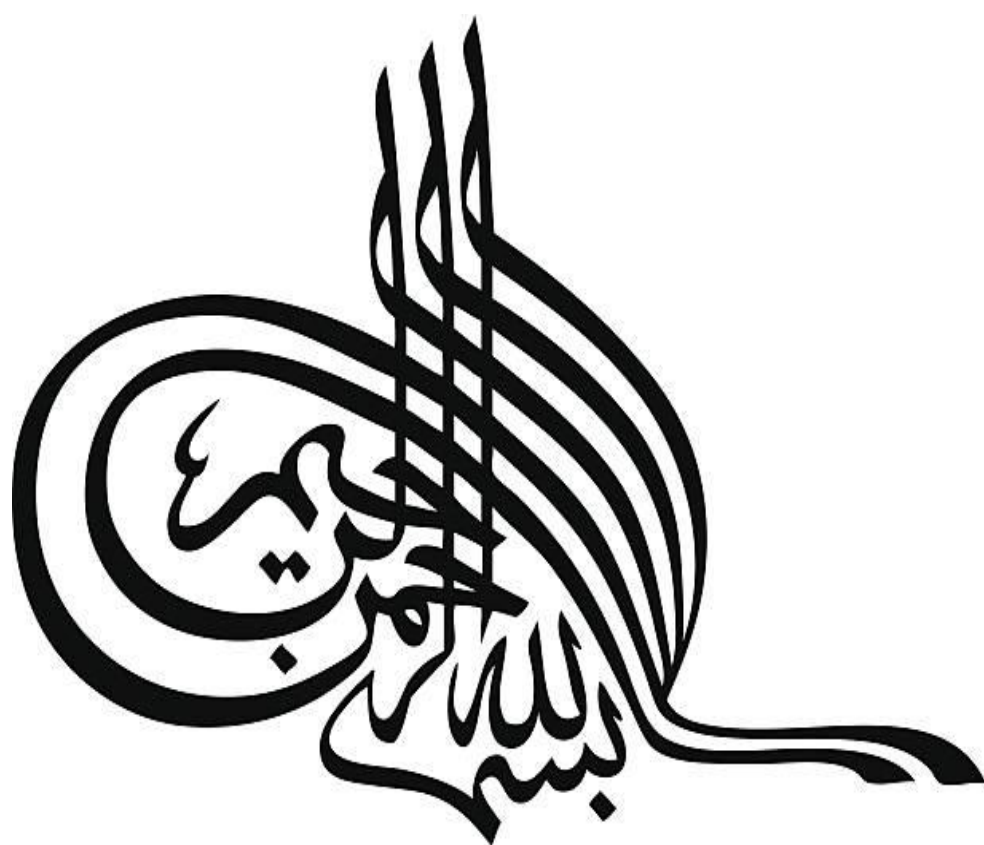
فيصل محمد زايد الشهري

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024 – 1446



إِهْدَاء

مرّت قاطرة البحث بكثير من العوائق،

ومع ذلك حاولت أن أخطّأها بثبات بفضل من الله ومنّه.

إلى أبوي وأخوتي وأصدقائي، فلقد كانوا بمثابة العضد والسند في سبيل

استكمال البحث.

ولا ينبغي أن أنسى أساتذتي ممن كان لهم الدور الأكبر في مُساندتي

ومدّي بالمعلومات القيّمة...

أهدي لكم بحث تخرّجي هذا

داعياً المولى - عزّ وجلّ - أن يُطيل في أعماركم، ويرزقكم بالخيرات

شكر ونفك

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة / أسماء أبو عنزة

على كل ما قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع

دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من

المولي عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة تتكون من 224 موظفًا. ركزت الدراسة على ثلاثة أبعاد رئيسية لاستراتيجيات الموارد البشرية، وهي الاختيار والتعيين، التدريب، ومراقبة وتقييم الأداء.

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق هذه الاستراتيجيات وتحسن مستوى الرضا الوظيفي، كما كشفت النتائج أن استراتيجيات الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي، حيث يساهم التدريب المستمر والشفافية في تقييم الأداء في تعزيز كفاءة الموظفين ورفع إنتاجيتهم.

وأوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب والتطوير داخل المؤسسات لتتماشى مع احتياجات السوق الحديثة وتطوير مهارات الموظفين، أوصت بتحسين نظم الحوافز والمكافآت لزيادة تحفيز الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات الموارد البشرية - الرضا الوظيفي - الأداء الوظيفي - القطاع الخاص في

المملكة العربية السعودية .

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
د	المستخلص.....
هـ	قائمة المحتويات.....
ط	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	مقدمة:.....
2	1.1 مشكلة الدراسة:.....
3	2.1 أهمية الدراسة:.....
4	3.1 أهداف الدراسة:.....
4	4.1 تساؤلات الدراسة.....
5	5.1 فروض الدراسة:.....
5	6.1 الدراسات السابقة:.....
8	7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
8	8.1 المنهجية وطرق البحث:.....
9	9.1 مجتمع وعينة الدراسة:.....
9	10.1 أدوات الدراسة :.....

9	11.1 حدود الدراسة:
10	الفصل الثاني: الاطار النظري
10	تمهيد:
11	المبحث الأول استراتيجيات الموارد البشرية:
11	تمهيد:
11	1.1.2 تعريف استراتيجيات الموارد البشرية:
13	2.1.2 أهمية استراتيجيات الموارد البشرية:
15	3.1.2 أهداف استراتيجيات الموارد البشرية:
17	4.1.2 أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية:
20	المبحث الثاني رضا الموظفين والأداء الوظيفي:
20	تمهيد:
21	1.2.2 تعريف الأداء الوظيفي:
21	2.2.2 أنواع الأداء الوظيفي:
23	3.2.2 محددات الأداء الوظيفي:
25	المبحث الثالث: الرضا الوظيفي:
25	1.3.2 مفهوم الرضا الوظيفي:
26	2.3.2 أهمية الرضا الوظيفي:
27	3.3.2 دوافع الرضا الوظيفي:
29	4.3.2 العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:
29	5.3.2 قياس الرضا الوظيفي:

32	الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة.....
32	مقدمة.....
32	1.3 منهجية البحث:.....
32	2.3 مجتمع وعينة الدراسة:.....
33	3.3 الأساليب الإحصائية:.....
33	4.3 أداة الدراسة.....
34	5.3 صدق أداة الدراسة:.....
39	6.3 ثبات أداة الدراسة.....
41	الفصل الرابع: الإطار التطبيقي.....
41	مقدمة.....
41	1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة.....
46	2.4 ثانياً : تحليل محاور الدراسة.....
46	المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية.....
51	المحور الثاني: الأداء الوظيفي.....
53	المحور الثالث: الرضا الوظيفي.....
55	3.4 اختبار فروض الدراسة.....
57	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.....
57	مقدمة.....
57	1.5 استنتاجات الدراسة.....
58	2.5 التوصيات.....

60	Abstract
61	المراجع:
61	المراجع العربية:
66	المراجع الأجنبية:
67	الملاحق
68	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
34	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	(1)
35	جدول (2): معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	(2)
38	جدول (3): معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	(3)
39	جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث	(4)
40	جدول (5): نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرو نباخ	(5)
42	جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	(6)
43	جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	(7)
44	جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	(8)
45	جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي	(9)
46	جدول (10) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	(10)
48	جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاختيار والتعيين	(11)
49	جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب	(12)
51	جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة وتقييم الاداء	(13)
53	جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء الوظيفي	(14)

55	جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الرضا الوظيفي	(15)
56	جدول (16) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي	(16)
57	جدول (17) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي	(17)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
43	شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس	(1)
44	شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية	(2)
45	شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي	(3)
46	شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي	(4)
47	شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	(5)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

زاد الإهتمام في الأونة الأخيرة بإدارة الموارد البشرية، حيث اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة والسبب في ذلك يرجع إلى كون إدارة الموارد البشرية تهتم بالعاملين والعقول البشرية التي تعتبر من أهم الأسس والدعائم التي تقوم عليها المنظمات، حيث تكمن أهمية الموارد البشرية داخل أي منظمة في كونها العقول المفكرة والمبدعة والأيدي العاملة التي تقوم بتحقيق الأهداف ومن ثم نجاح المنظمات والحفاظ على مكانتها المحلية والدولية. (أحمد، 2019)

فالموارد البشرية تكون بمثابة المصدر الإستراتيجي الهام والذي بدونه لا تستطيع المنظمة تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، ولذلك قامت جميع نظريات الإدارة الحديثة بالتأكيد على أهمية الموارد البشرية ودراسة الدور الذي تقوم به داخل المنظمات على مختلف أنواعها، ولذلك نجد أن أصحاب المنظمات والمديرين بها يكونوا حريصين كل الحرص على استقطاب العقول والكوادر والكفاءات الماهرة القادرة على مواجهة العديد من المسؤوليات والتغيرات التي تحدث داخل المنظمة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تسعى لها. (بن عمار، 2022)

فترة الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي " القرن العشرين " شهدت كثرة الإهتمام والوعى بالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات، وتزايد أهمية الموارد البشرية لدى الكثير من الرؤساء والمديرين داخل المنظمات لتحقيق المزايا التنافسية، وهذا يدل على أن الموارد البشرية لم تعد أمر محبب أو مرغوب فيه بالنسبة للمديرين بل أصبحت من الأسلحة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها على المستوى المحلي والدولي. (بنات، 2015)

ومن هنا ظهر دور استراتيجيات الموارد البشرية، حيث اتجهت جميع منظمات الأعمال إلى تطبيق العديد من استراتيجيات الموارد البشرية، نظراً لما تحققه من أهداف كثيرة منها: توسيع مدارك الفرد، وإتاحة المزيد من الفرص أمامه، كما أنها تساعد في تنمية وتحسين مهارات الفرد، وتزويده بالمهارات والخبرات

المعرفية والمهنية، كما ان استراتيجيات الموارد البشرية تعمل على خلق فرص للإبتكار والابداع داخل المنظمة، واحترام الآخرين، والعمل على المشاركة الفعالة بين الموظفين، بما يخلق لديهم شعور بالرضا الوظيفي تجاه المنظمة، ومن ثم الاجتهاد والانتماء للمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفاعلية.(الحياب، 2020)

إن تفعيل الدور الذي تقوم به استراتيجيات الموارد البشرية داخل بيئة الأعمال، يعتبر من أهم الاسس التي تهدف إلى تحقيق التنمية والتميز وتحسين الأداء في المنظمة، كما أنها تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة الموظفين، وتحسين أدائهم الوظيفي واحساسهم بالرضا الوظيفي (الحضيري، 2021)، لذلك جاءت هذه الدراسة لتتناول أثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين والأداء الوظيفي.

1.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الأسس والركائز الأساسية التي تقوم عليها جميع المنظمات، فبدون الموارد البشرية لا تستطيع أي منظمة تحقيق أى هدف من الأهداف التي تسعى إليها، فالمنظمات تعمل جاهدة لتوفير العقول البشرية والكوادر المهنية والكفاءات التي تكون قادرة على متابعة العمل، ومواكبة كافة التغيرات التي تحدث في العالم الخارجي، فالعالم الآن يتميز بالسرعة والتطور التكنولوجي الهائل ومن ثم لابد من مواكبة هذه التطورات بشكل سريع ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الموارد البشرية.(الخزاعلة، 2020)

فالموارد البشرية تلعب دور كبيرة في نجاح المنظمات، ويكون ذلك من خلال التنسيق والتعامل والتعاون مع كافة الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال استراتيجيات الموارد البشرية، فاستراتيجيات الموارد البشرية لها دور فعال في تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل والانتماء إلى المنظمة، ومن ثم وجب على المنظمات التي تسعى لتحقيق الأداء المتميز أن تقوم بإستقطاب العقول البشرية التي تساعد على تحقيق أهدافها، وكما لابد من اتباع الاستراتيجيات التي تجعل العاملين في حالة رضا وظيفي والاهتمام بهم(الخوالده، 2017)، ومنح الحوافز والمكافآت التي تشجع

العاملين على تحسين الأداء الوظيفي، والذي ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي، ولذلك تتمثل المشكلة في هذا البحث في معرفة اثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين والأداء الوظيفي، فالمورد البشرية لها تأثير كبير في نجاح المنظمات وتحسين الأداء، فمن خلال الكوادر البشرية والعقول المتميزة التي تعمل على ابتكار وإيجاد الحلول لكافة المشكلات الموجودة في المنظمة تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

2.1 أهمية الدراسة:

❖ الأهمية النظرية:

1. تسلط هذه الدراسة الضوء على موضوع من أهم الموضوعات في مجال الأعمال، فاستراتيجيات الموارد البشرية لها دور كبير في نجاح المنظمات، وتعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية وتحسين الأداء للعاملين.
2. تمثل هذه الدراسة إضافة جديدة للدراسات والبحوث العلمية التي تتناول اثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.
3. تشجيع الباحثين على الاهتمام بدراسة اثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء المنظمات.
4. زيادة رصيد المكتبة العلمية بالأبحاث والدراسات العلمية التي توضح أهمية دور استراتيجيات الموارد البشرية في خلق حالة الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين.

❖ الأهمية العملية:

1. تظهر هذه الدراسة مدى فاعلية استراتيجيات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين.
2. تشجيع أصحاب المنظمات على تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.
3. يمكن الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في رفع كفاءة العاملين داخل منظمات الأعمال.

3.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين والأداء الوظيفي ويتفرع منه عدة أهداف فرعية على النحو التالي:

1. توضيح مفهوم استراتيجيات الموارد البشرية.
2. توضيح مفهوم الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
3. معرفة مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (الاختيار والتعيين، التدريب، مراقبة وتقييم الاداء)
4. معرفة أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.
5. معرفة أثر تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي.
6. تقديم عدد من التوصيات والمقترحات التي تساعد أصحاب المنظمات على تعزيز استراتيجيات الموارد البشرية.

4.1 تساؤلات الدراسة

يتمثل السؤال الرئيس لهذه الدراسة فيما يلي: ما أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية على النحو التالي:

1. ما مستوى تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي؟

5.1 فروض الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستراتيجيات الموارد البشرية على الرضاء الوظيفي.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لاستراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

6.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة الحضيرى (2021) بعنوان " أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز" حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة مليته للنفط والغاز، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (121) مفردة، واعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل في مجتمع الدراسة نتيجة لصغر الحجم، واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات حيث بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 102 استبانة، و19 استبانة تم استبعادهم، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: تعتمد الشركة على استراتيجيات (الاستقطاب والتعيين، والتدريب، والتحفيز) وهذه الاستراتيجيات تساعد الشركة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، كما أن هذه الاستراتيجيات تساعد بشكل كبير في تحسين أداء العاملين بالشركة، ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة: الحرص في عملية وصف وتوصيف الوظيفة حتى يكون العامل على دراية تامة بمتطلبات الوظيفة والتركيز على التدريب الخارجي وفق معايير تحددها استراتيجية الشركة.
2. دراسة (الدليمي، 2018) بعنوان " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية العراقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (350) موظف وموظفة من الموظفين في الجامعات الأهلية العراقية، وأعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات من أفراد عينة

الدراسة، حيث بلغ عددهم (311) موظف وموظفة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: استراتيجيات الموارد البشرية في الجامعات الأهلية العراقية جاءت بمستوى متوسط بصفة عامة، ومن أهم التوصيات التي قدمتها الدراسة: العمل على تطوير قدرات الجامعة بتحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية، وضرورة اهتمام الجامعات بتوفير أحدث الوسائل الإلكترونية لتدريب العاملين للقدرة على تطوير أدائهم.

3. دراسة (محمد، 2021) بعنوان " أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة 2010-2019 م." حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين بوزارة التعليم العالي السودانية، واعتمدت الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين بوزارة التعليم العالي السودانية، وبلغ عدد أفراد العينة (250) عامل وعاملة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة: تهتم الإدارة العليا بعملية التدريب كاستراتيجية لتأهيل العاملين، يتم تقصي آراء العاملين حول مدى استفادتهم من التدريب، وتقدم إدارة الموارد البشرية وصفا وظيفيا واضحا في الخطة لشغل الوظائف، كما أوصت الدراسة: زيادة الاهتمام من الإدارة العليا بوضع خطط للعملية التدريبية، وضع آراء العاملين عن مدى استفادتهم من التدريب، وتفعيل إدارة الموارد البشرية وصف وظيفي واضح في الخطة لشغل الوظائف، مراقبة أداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية في استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

4. دراسة (العزري، 2023) بعنوان " أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في جامعة الشرقية، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وبلغ حجم العينة (165) من العاملين بجامعة الشرقية وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية

البسيطة، ومن أهم نتائج الدراسة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما أوصت الدراسة: ضرورة التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية، وأيضاً قياس أثر هذا التدريب على الأداء الوظيفي من خلال المعايير المحددة، وكذلك لابد من مراجعة سياسة الحوافز المالية التي تتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية لدى الموظفين في الجامعة لما له من تأثير على الأداء الوظيفي والاستقرار الوظيفي، والتركيز على وضع سياسة تربط الأداء الوظيفي مع الحوافز المادية والترقيات، ويقترح الباحث إجراء دراسات أخرى حول أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بشكل عام في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في سلطنة عمان.

5. دراسة (Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث تم جمع البيانات من 480 استبانة تم توزيعها على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، وتحليل العوامل التأكيدية (CFA). تحليل الهياكل لحظة، وأظهرت النتائج أن HRMP كان له تأثير إيجابي على EP، كما أن الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي والإثراء الوظيفي)، الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار)، كما ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط المستمر. وتظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك العاملين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية.

6. دراسة (Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين على أداء العاملين" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، والمكافأة، والتحليل الوظيفي، والدعم الاجتماعي، والتوظيف والاختيار، وعلاقة الموظف وتمكينه، ورضا الموظف عن أداء الموظف. بمعنى آخر، هدفت الدراسة

الحالية إلى معرفة ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير مباشر على أداء الموظف أم من خلال الرضا الوظيفي للموظفين على أداء الموظف لحل المشكلة المذكورة. قامت الدراسة بتحليل بيانات 367 موظفًا في هيئة الموانئ السعودية، ووجدت علاقة إيجابية هامة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. وعلاوة على ذلك، كشفت الدراسة الحالية عن وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي للموظفين وأداء الموظفين. علاوة على ذلك، وجدت الدراسة الحالية وجود علاقة ضئيلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين، لكنها لم تذكر أي دور وسيط مهم للرضا الوظيفي للموظفين بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف.

7.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

انتظمت فصول هذه الدراسة على النحو التالي:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2. الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
4. الفصل الرابع: تحليل ومناقشة الفرضيات
5. الفصل الخامس: الخاتمة وبها النتائج والتوصيات ومقترحات الدراسة

8.1 المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعتبر هذه المنهج من أنسب مناهج البحث المستخدمة في دراسة وتحليل الدراسات الوصفية، فالمنهج الوصفي في هذه الدراسة يساعدنا في فهم أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والمنهج التحليلي يساعدنا في معرفة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع. (الدليهي، 2018)

9.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث تم اختيار عينة حجمها (224) عامل وعاملة بالطريقة العشوائية البسيطة.

10.1 أدوات الدراسة :

سوف تعتمد الدراسة على أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة من مجتمع وأفراد عينة الدراسة، حيث يعتبر من أنسب أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات بطريقة صحيحة، ويتكون الاستبيان من جزأين: الجزء الأول يحتوى على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة (الجنس- العمر- المؤهل الدراسي- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة)، والجزء الثاني خاص بمحاور الدراسة، حيث تشتمل على محورين، المحور الأول خاص باستراتيجيات الموارد البشرية "المتغير المستقل" ويتكون من (21) عبارات، والمحور الثاني خاص بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي "المتغير التابع" ويتكون من (19) عبارة.

11.1 حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- الحدود الموضوعية: تدور الحدود الموضوعية للدراسة حول معرفة "أثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".
- الحدود الزمانية: 1445هـ- 2024م.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية- جامعة ميدأوشن.
- الحدود البشرية: العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثاني: الاطار النظري

تمهيد:

شهدت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تطوراً ملحوظاً في العقود الأخيرة، وأصبحت تلعب دوراً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها ومع زيادة التنافسية في بيئات العمل المعاصرة، أصبح من الضروري التركيز على العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي، تعد هذه العوامل أساسية ليس فقط في تعزيز الإنتاجية، بل أيضاً في تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الولاء المؤسسي، ورفع مستوى التحفيز. (العزري، 2023)

في المملكة العربية السعودية، يشهد قطاع العمل تحولات كبيرة بفعل رؤية 2030، التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز التنمية البشرية، وفي هذا السياق أصبحت استراتيجيات الموارد البشرية ذات أهمية متزايدة لتحقيق التوازن بين متطلبات السوق واحتياجات الموظفين، تتناول هذه الدراسة أثر تلك الاستراتيجيات على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي في مختلف القطاعات بالمملكة، مع التركيز على كيفية تأثير ممارسات مثل التدريب، والتطوير، والتحفيز، وإدارة الأداء على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الأداء.

ومن ثم يتم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

المبحث الأول استراتيجيات الموارد البشرية

تمهيد:

تعد الاستراتيجية من المواضيع الحيوية والمهمة في إطار العلوم الإدارية من جهة وفي ميدان منظمات الأعمال من جهة أخرى ، وتعد خطه طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل بها واستخدامات الموارد المتاحة لها ، والمتفوقات التنافسية التي تتمتع بها وتعتبر إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة ألا وهو العنصر البشري والذي يعد رأس المال الفكري للمنظمة . وفي ظل التغيرات التي حدثت في القرن العشرين (العولمة، الهندرة، الاندماج...) تحولت خصائص وسمات المنظمات المعاصرة من منظمات تعمل بجزر منعزلة إلى منظمات تعمل بروح الفريق والتعاون ومن العمل بالتجربة والخطأ إلى منظمات متعلمة ، وتحولت من الإدارة بالأوامر إلى الإدارة بالمشاركة. (خليل، 2021)

1.1.2 تعريف استراتيجيات الموارد البشرية:

لقد ورد مفهوم إدارة الموارد البشرية في مراحل تطويرية متعددة فكرياً وتطبيقاً حتى ظهرت كمفهوم استراتيجي، وان إدارة الموارد البشرية اشمل وأوسع من مفهوم إدارة الأفراد والتي تعتبر وظيفة بحيث تتكون من مجموعة من الأنشطة للأفراد العاملين داخل المنظمة، وهي اشمل من كونها الإدارة المهمة بحال الأفراد العاملين داخل المنظمة ، إنما هي مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتكاملة والمترابطة مع استراتيجيات المنظمة من خلال التوافق بين كافة نشاطات الموارد البشرية وكل مرحلة من مراحل الإدارة. (شيرواني، 2023)

تُعتبر إدارة الموارد البشرية اليوم واحدة من الوظائف الأكثر تأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية على المستويين القطاعي والمحلي، وذلك من خلال دورها المحوري في ضمان النمو والإبداع والتوسع وتقديم خدمة متميزة للعملاء هذا التحول في دور إدارة الموارد البشرية جاء نتيجة لتطور مفهومها من مجرد وظيفة

إدارية تهتم بشؤون العاملين إلى إدارة تنفيذية تلعب دورًا استراتيجيًا شاملاً في جميع جوانب المنظمة. فمن خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أصبح لمدير الموارد البشرية دور أساسي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة. (نسمة، 2022)

وقد أشار إلى أن مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يُعد واحدًا من أهم الأفكار التي ظهرت في مجال الأعمال والإدارة خلال الـ 25 عامًا الماضية هذه الاستراتيجيات أصبحت جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمات، حيث تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وهو ما ينعكس على قدرة المؤسسات في المنافسة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. (بن عمار، 2022)

وعرف إدارة الموارد البشرية استراتيجية على إنها ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة وبصورة أنموذجية تصاغ إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا استراتيجيات أعمال المنظمة، وتعتبر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية نقطة الانطلاق في تحديد الإجراءات والمسارات التي يتم استخدامها من قبل الموارد البشرية في مساعدة المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (أحمد، 2019)

وهنا يشار إلى الأنشطة باسم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتتمثل في (الاختيار والتدريب، التوظيف وإشراك العاملين) ومن خلالها تقوم بخلق قيمة مضافة إلى المنظمة، ويرى أغلب الباحثون إن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أصبحت من الركائز الأساسية التي تتوقف عليها العمليات الحالية والمستقبلية في المنظمة لامتلاكها الموارد البشرية المناسبة والتي تهدف في الشكل الأساسي على تجنب التحديات والمخاطر التي تحيط بالمنظمة في الماضي كان هناك تخوف من إن الآلات سوف تتمكن في الأيام القادمة من تقليل الحاجة إلى الأفراد العاملين في العمل، ولكن في واقع الحال الذي حدث عكس هذا تماما بحيث أصبح للأفراد مكانه يتمتعون بها في المنظمات الحديثة أكثر من أي وقت مضى. (الحضيري، 2021)

ومما سبق يرى الباحث أن يُعرّف مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أنه عملية تهدف إلى وضع استراتيجيات محددة لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تكون متوافقة مع استراتيجية المنظمة الشاملة يتم ذلك من خلال مراعاة البيئة الخارجية بما فيها الفرص والتهديدات،

وكذلك البيئة الداخلية التي تتضمن نقاط القوة والضعف الهدف الأساسي من هذه الاستراتيجيات هو تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي، مما يساهم في استمرارية المنظمة وبقائها في سوق الأعمال.

2.1.2 أهمية استراتيجيات الموارد البشرية:

مما لا شك فيه إن موضوع أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة في الوقت المعاصر ، ولكن يجب تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو تحديدها بمجموعة من النقاط ومن الأفضل اعتماد منظوراً فكرياً يتم الإشارة فيه إلى هذه الأهمية لأنه سيكون أكثر جدوى باعتماده على حقائق مستوحاة من الواقع التجريبي.(الخزاعلة، 2020)

وتظهر أهمية الموارد البشرية باعتبارها من أهم موارد العمليات الإنتاجية ويجب توفير الكفاءات القادرة على إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز بشكل جيد وتعمل إدارة الموظفين بكفاءة جيدة من أجل مساعدة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية وتقوم بالعمل على تحديد المشاكل التي تواجهها موارد المنظمة ووضع الحلول لها.(الرفاعي، 2019)

إن أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم بتشكيل أحد المدخلات الهامة لاستراتيجيات الكلفة للمنظمة واهم دور يمكن أن تقوم به المدخلات هو تشكيل عنصر حاسم لإنشاء الترابط بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء الأعمال.

وتتمثل أهمية هذه الاستراتيجيات فيما يلي: (الصوالحة، 2020)

1. وضع استراتيجيات الموارد البشرية : تعتبر هذه العملية جزء رئيسي من التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ويتعلق في توفير متطلبات المنظمة من الموارد البشرية وتدريب وتطوير وتحفيز هذه الموارد ومن ثم رفع إنتاجيتها.
2. تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : يتم تنفيذ هذه الاستراتيجيات عن طريق مديري الدوائر ويكون حسب الهيكل التنظيمي الذي تعتمد عليه المنظمة، ويتم التنفيذ حسب الاستراتيجيات الموضوعة ضمن إطار البرامج التي تم تحديدها مسبقاً.

3. رقابة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتقييمها : على المختصين في وضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة متابعة الخطة الاستراتيجية لمعرفة ما تم تنفيذه من الاستراتيجيات ومعرفة الاختلافات والانحرافات لما هو مخطط له في إدارة الم وارد البشرية ومن خلال ذلك يتم تحديد المسؤولين عن هذه الانحرافات ويتم مساءلتهم.

وهناك مجموعة أخرى من الباحثين يتطلعون إلى أهمية أخرى لاستراتيجيات الموارد البشرية تتمثل فيما يلي: (محمد، 2021)

1. التشارك الفعال في طرح الآراء واتخاذ القرارات الخاصة المتعلقة في سياسات الموارد البشرية.
 2. تحقيق التوافق والتناسق في الأداء المختلف للاستراتيجيات والأنشطة التي ترتبط في توظيف العنصر البشري واستخدام هذا العنصر في المنظمة بالاعتماد على سياسات الموارد البشرية وقواعد الاتصالات والانضباط.
 3. الانفراد في الدور التأثيري على المنظمة في وصفها المحرك الأساس لأنشطة المنظمة باعتبار العنصر البشري العنصر الحاسم لأي نشاط.
- ولتحقيق النجاح في المنظمات يكون عن طريق المنافسة بين العاملين لتحديد الأهداف وصنع القرارات وبالنهاية تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال الممارسات ذات الأداء العالي الذي يؤدي إلى ارتفاع في أداء الفرد والأداء التنظيمي.

إن نجاح المنظمة يعتمد بالاستمرار على خلق مزايا تنافسية تكون من الصعوبة على المنافسين تقليدها ومنها امتلاكها للموارد المادية والمعدات ال تكنولوجية بحيث تكون سهلة التقليد من الآخرين، ولكن إذا امتلكت المنظمة موارد بشرية ناجحة وفعالة يكون من الصعوبة التقليد من قبل المنافسين فالتكنولوجيا والمنتجات وحماية الأسواق وغيرها جميعها يمكن أن تقوم بتحقيق التنافس بين المنظمات و لكن الموارد البشرية تقوم في تحقيق استدامتها.(منصور، 2022)

ويرى البعض أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تقوم بالمساهمة في خلق الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تطوير الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال إقامة الصلة ما بين الأهداف العامة لاستراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها، وكما تعد استراتيجية الموارد البشرية أهم المدخلات للاستراتيجية الكلية للمنظمة.

ويرى الباحث إن إعطاء استراتيجية الموارد البشرية كشريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة هو الأنسب والأفضل للمنظمات في الوقت الحالي لاتخاذ عدة أبعاد: (قطتاني، 2019)

1. باعتبار استراتيجية الموارد البشرية شريك استراتيجي في تنفيذ وصياغة استراتيجية المنظمة.
2. يسعى لتحقيق التكامل التنظيمي عن طريق تحليل البيئة الداخلية من حيث نقاط القوة والضعف والبيئة الخارجية من حيث الفرص والتهديدات التي تؤثر على المنظمة بصورة عامة والموارد البشرية بصورة خاصة.
3. الحد من إهمال الموارد البشرية واعتبارها المصدر الحيوي الفعال لتحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة.

3.1.2 أهداف استراتيجيات الموارد البشرية:

الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في المنظمات الصغيرة منها والكبيرة الخاصة والعامة، هو توفير موارد بشرية فعالة للمنظمة وتطوير الأفراد العاملين بما يليبي رغبات واحتياجات المنظمة كما وتسهم الخبرة التي تمتلكها الإدارة بالقدر الكبير في كيفية تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية، ويمكن عرض الأهداف التي تناولها بعض الباحثين والكتاب وكما يلي: (الرفاعي، 2019)

1. تحقيق التوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

من أبرز أهداف استراتيجيات الموارد البشرية هو تحقيق التوافق بين أهداف إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل، يعني ذلك أن جميع ممارسات الموارد البشرية، بدءًا من التوظيف

وحق تطوير المواهب وإدارة الأداء، يجب أن تساهم في دعم الخطط الاستراتيجية للمنظمة هذا التوافق يضمن أن القوى العاملة تعمل باتجاه تحقيق الرؤية العامة للمؤسسة، مما يعزز فرص النجاح والنمو.

2. تعزيز الأداء الوظيفي والإنتاجية:

أحد الأهداف الرئيسية لاستراتيجيات الموارد البشرية هو تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية من خلال تقديم برامج تدريبية مستمرة، وتطوير المهارات القيادية، وإنشاء بيئة عمل تحفز الموظفين على التفوق، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحسين أداء العاملين الموظفين المدربين والمؤهلون بشكل جيد يكونون أكثر قدرة على المساهمة بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

3. تحسين الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب:

تهدف استراتيجيات الموارد البشرية إلى تعزيز الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالمواهب داخل المنظمة من خلال تقديم بيئة عمل داعمة، وتقديم مزايا تنافسية، وإنشاء سياسات واضحة للتوازن بين الحياة العملية والشخصية، تستطيع إدارة الموارد البشرية جذب الموظفين ذوي الكفاءة والحفاظ عليهم عندما يشعر الموظفون بالتقدير ويتم تلبية احتياجاتهم، يصبحون أكثر التزامًا بأدوارهم وأقل عرضة للبحث عن فرص أخرى خارج المنظمة.

4. تعزيز الابتكار والتكيف مع التغيرات:

تسعى استراتيجيات الموارد البشرية إلى تعزيز الابتكار داخل المنظمة عن طريق تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة، كما تهدف إلى تعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال من خلال التكيف مع التحولات في السوق والتكنولوجيا، يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية والاستمرار في تلبية احتياجات العملاء.

5. تحقيق الاستدامة في سوق العمل:

تعمل استراتيجيات الموارد البشرية أيضاً على ضمان استدامة المنظمة في سوق العمل عن طريق توجيه الجهود نحو تحقيق نمو مستدام، بما في ذلك تبني ممارسات عمل مسؤولة اجتماعياً وأخلاقياً، تهدف إدارة الموارد البشرية إلى بناء سمعة إيجابية للمنظمة في المجتمع هذا لا يعزز فقط القدرة التنافسية، بل يساهم أيضاً في تعزيز علاقات طويلة الأمد مع الشركاء والمستفيدين.

وأشار البعض أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنطوي تحت أهداف إدارة المنظمة، والتي تتمثل بهدفين رئيسيين هما: (العزري، 2023)

الكفاءة يمكن تحديد الكفاءة في المنظمة من خلال العلاقة فيما بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها ويمكن قياسها من خلال تحديد كفاءة الأداء وكلما كانت المخرجات ذات قيمة أعلى من المدخلات فيدل ذلك على وجود كفاءة في الأداء، ويمكن أيضاً تحديد الكفاءة عن طريق حرص المنظمة على تحقيق أقصى حد لاستخدام مواردها البشرية ليسهم إلى جانب المدخلات أيضاً في تحقيق الكفاءة المطلوبة.

العدالة تتوقف العدالة على الإجراءات والقرارات الخاصة التي تتعامل بها المنظمة مع الموارد البشرية فعندما تتوفر العدالة في أمور التدريب والتوظيف والتقويم وغيرها يؤدي ذلك إلى تحقيق رضا الأفراد العاملين.

4.1.2 أبعاد استراتيجيات الموارد البشرية:

تشكل استراتيجيات الموارد البشرية عنصراً حيوياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها التنافسية، تعتمد هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الأبعاد التي تساهم في تطوير بيئة عمل مثالية تعزز من رضا الموظفين وتحسن من أدائهم الوظيفي تبدأ هذه الأبعاد بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يعد الأساس الذي يُبنى عليه باقي الجوانب، يتضمن هذا التخطيط تحليل الاحتياجات البشرية للمؤسسة على المدى القصير والطويل، مع مراعاة العوامل الداخلية والخارجية، لضمان تواجد المهارات والكفاءات المطلوبة في كل مرحلة من مراحل التطور المؤسسي. (المطيري، 2016)

وفي المرحلة التالية عملية التوظيف والاختيار التي تعتبر ركيزة أساسية في تأمين الموارد البشرية المناسبة تتطلب هذه المرحلة استراتيجيات فعالة لجذب الكفاءات والمهارات المطلوبة، سواء من خلال إعلانات التوظيف التقليدية أو من خلال استراتيجيات مبتكرة مثل استخدام التكنولوجيا في استقطاب المواهب. هذه العملية تهدف إلى ضمان اختيار الأفراد الذين يتناسبون مع ثقافة المنظمة وأهدافها، مما يساهم في خلق بيئة عمل متناغمة.

بعد توظيف الموظفين المناسبين، يصبح التدريب والتطوير هو البُعد التالي والأهم يركز هذا البُعد على تحسين المهارات الحالية للموظفين وتطوير مهارات جديدة تتناسب مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال برامج التدريب المستمرة تضمن أن الموظفين على استعداد دائم لمواجهة التحديات الجديدة، مما يرفع من مستوى كفاءتهم ويعزز أدائهم الوظيفي، ويخلق بيئة تعاونية تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (منصور، 2022)

إدارة الأداء تأتي كخطوة لاحقة لضمان متابعة وتقييم أداء الموظفين بشكل دوري من خلال أنظمة تقييم دقيقة وموضوعية، يتم قياس مدى توافق أداء الموظفين مع الأهداف المحددة لهم، مع توفير ملاحظات مستمرة تهدف إلى تحسين الأداء هذا التقييم يساعد في توجيه الموظفين نحو تحقيق نتائج أفضل، مما يعزز من كفاءتهم ويساهم في تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.

وبالتوازي مع إدارة الأداء تلعب التعويضات والمكافآت دوراً محورياً في تحفيز الموظفين والحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي حيث يتضمن هذا البُعد تقديم رواتب ومكافآت تنافسية تتناسب مع أداء الموظف، بالإضافة إلى تقديم مزايا إضافية مثل التأمين الصحي وخطط التقاعد تهدف إلى خلق حافز دائم للموظفين لتقديم أفضل ما لديهم، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة. (محمد، 2021)

إلى جانب ذلك تعد إدارة العلاقات مع الموظفين من الجوانب الهامة التي تؤثر بشكل كبير على البيئة التنظيمية حيث أن بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والموظفين يعزز من الولاء والانتماء للمؤسسة،

ويقلل من معدلات النزاعات الداخلية، كما يساعد في تعزيز التواصل المفتوح بين الموظفين والإدارة، مما يخلق بيئة عمل شفافة ومرنة تشجع على التعاون والابتكار.

في هذا السياق أصبح من الضروري التركيز على التنوع والشمول داخل بيئات العمل حيث تسعى استراتيجيات الموارد البشرية الحديثة إلى تبني ممارسات توظيف تدعم التنوع الثقافي، مما يساهم في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال تنوع وجهات النظر هذا البعد يساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية قوية من خلال تعزيز التعاون بين أفراد فريق العمل المختلفين.

مع التطورات السريعة في بيئة الأعمال تظهر أهمية إدارة التغيير والتنظيم حيث يركز هذا البعد على كيفية تكييف المؤسسات مع التغيرات المتسارعة سواء كانت تكنولوجية أو اقتصادية أو قانونية القدرة على التكيف مع التغيرات تساهم في ضمان استمرارية المؤسسة في السوق وتعزيز قدرتها على المنافسة. (شيرواني، 2023)

وهناك دور فعال للتكنولوجيا والابتكار في تعزيز كفاءة إدارة الموارد البشرية مع ظهور أنظمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (HRMS)، أصبح من الممكن أتمتة العديد من العمليات مثل متابعة الأداء والتوظيف والتواصل مع الموظفين الابتكار في هذا المجال يعزز من تجربة الموظفين ويقلل من التعقيدات الإدارية، مما يسمح للموارد البشرية بالتركيز على تطوير استراتيجيات مبتكرة تدعم النمو المستدام.

المبحث الثاني رضا الموظفين والأداء الوظيفي

تمهيد:

يُعد رضا الموظفين والأداء الوظيفي من المحاور الأساسية التي تسهم في نجاح المؤسسات واستدامتها في بيئة الأعمال التنافسية اليوم ففي ظل التحولات السريعة التي يشهدها عالم الأعمال، أصبحت المؤسسات تدرك أن قوة العمل المتميزة هي أحد أعمدة النجاح الأساسية ومن هذا المنطلق، اكتسب موضوع رضا الموظفين أهمية كبيرة، حيث يُعتبر الرضا الوظيفي مقياساً لمدى رضا الأفراد عن جوانب عملهم المختلفة، بما في ذلك بيئة العمل، الأجور، التقدير الوظيفي، وفرص النمو والتطوير عندما يشعر الموظفون بالرضا عن هذه العوامل، يصبحون أكثر التزاماً تجاه المؤسسة وأكثر تحفيزاً لأداء مهامهم بشكل أفضل. (خليل، 2021)

يرتبط رضا الموظفين بشكل وثيق بتحسين الأداء الوظيفي، إذ يُعد الأداء الوظيفي انعكاساً لمدى قدرة الموظف على تحقيق الأهداف المحددة والكفاءة في أداء المهام المطلوبة الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا يكونون أكثر قدرة على تقديم أداء عالي الجودة، مما يسهم بشكل مباشر في رفع مستوى الإنتاجية العامة للمنظمة، وعلى العكس من ذلك، فإن انخفاض الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة معدلات الغياب والدوران الوظيفي. (محمد، 2018)

إن تحقيق التوازن بين رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي يمثل تحدياً كبيراً أمام المؤسسات الحديثة فالمؤسسات التي تنجح في خلق بيئة عمل محفزة تُعزز من مستوى الرضا لدى موظفيها، وتضع برامج تطوير مستدامة لإدارة الأداء الوظيفي، قادرة على تعزيز قدرتها التنافسية في السوق، كما أن توفير فرص للتدريب والتطوير المهني، إلى جانب سياسات التقدير العادلة، يلعب دوراً مهماً في تعزيز الولاء المؤسسي وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

ومن ثم يمكن القول إن رضا الموظفين ليس فقط عاملاً لتحسين الأداء الفردي، بل هو أيضاً أداة استراتيجية تعزز من الأداء العام للمنظمة. وتسهم في تحقيق أهدافها بشكل مستدام فهم العلاقة بين

هذين العاملين وتطوير استراتيجيات موجهة لتحقيقهما يعد من الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية
الفعالة. (نسمة، 2022)

1.2.2 تعريف الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظفين مهمة للغاية فهي من أهم العمليات الإدارية التي
تعكس موضوعية العمل الإداري بالمؤسسة واهتمام متخذي القرار بسير أداء الموظفين وتقييمه ومتابعته،
وقد عرف الأداء بأنه " الأثر الصافي لجهد الفرد العامل من خلل ما يملك من قدرات ومعارف متميزة تؤدي
به إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته وعمله. (زوخ، 2020)

ويمكن القول أن مفهوم الأداء الوظيفي هو مستوى الذي يصل آلية العاملين في تحقيق المهام
المطلوبة منه، أيضا هي الكيفية التي عابها يستطيع العامل في تحويل المطلوبات إلى الطموحات المراد
الوصل لها عبر كيفية معينة يقوم بها العامل في بلورة الإمكانيات والمواد الخام التي توفرها لها المؤسسة إلى
الحصول على النتائج المرجوة وفقد جهد والطاقة التي يبذلها هذا العامل في فترة زمنية معينة.

ويشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية
التي يتحقق بها، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد،
فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج، كما إن معطيات الرضا الوظيفي
تتمثل في الشعور بالسعادة، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيدا
بها، مما يزيد من كفاءته في أداء وظيفته. (الساسي، 2022)

2.2.2 أنواع الأداء الوظيفي:

تعدد أنواع الأداء الوظيفي، ويُمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية بحيث كل نوع من هذه الأنواع
يلعب دورًا مختلفًا في تقييم وتحسين الأداء العام للموظف وتتمثل فيما يلي: (عبد الله، 2017)

1. الأداء المهام:

الأداء المهام هو نوع الأداء الذي يتعلق بالقدرة على تنفيذ المهام الأساسية المطلوبة من الموظف في وظيفته يشمل ذلك الإنجاز الفعلي للأعمال المحددة، مثل إكمال المشاريع، وتحقيق الأهداف المحددة، والامتثال للمعايير المطلوبة، يُعتبر الأداء المهام أحد المكونات الأساسية لتقييم الأداء، حيث يعتمد على معايير موضوعية وقابلة للقياس مثل الإنتاجية، والدقة، والجودة.

على سبيل المثال في حالة موظف في قسم المبيعات، يكون الأداء المهام متمثلاً في تحقيق أهداف المبيعات، والقدرة على إغلاق الصفقات، وتقديم خدمة عملاء ممتازة حيث يتم تقييم الأداء المهام من خلال مؤشرات محددة مثل عدد الصفقات المنجزة أو نسبة رضا العملاء.

2. الأداء الظرفي:

الأداء الظرفي يُشير إلى كيفية استجابة الموظف للظروف والتحديات المتغيرة في بيئة العمل يتضمن هذا النوع من الأداء القدرة على التكيف مع الأوضاع الجديدة، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة، واتخاذ القرارات السريعة في ضوء التغيرات الأداء الظرفي يتطلب مستوى عالٍ من الذكاء العاطفي والمهارات الاجتماعية، حيث يعتمد الموظف على فهم سياق العمل والعوامل المحيطة به.

على سبيل المثال في بيئة عمل تتسم بالتغيرات المستمرة، يمكن لموظف أن يُظهر أداءً ظرفياً جيداً من خلال تكيفه مع التغيرات في السياسات أو الإجراءات، والعمل بشكل فعال مع فريقه لتجاوز التحديات الأداء الظرفي يُعتبر ضرورياً في بيئات العمل الديناميكية حيث تكون القدرة على التكيف والتعاون أمراً حاسماً لتحقيق الأهداف.

3. الأداء المعاكس:

الأداء المعاكس هو نوع من الأداء الذي يُشير إلى سلوكيات أو نتائج سلبية يمكن أن تؤثر بشكل ضار على الفريق أو المؤسسة، يتضمن ذلك تصرفات غير مهنية أو عدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية، أو

التعامل بشكل سلبي مع زملاء العمل أو العملاء، حيث يُعتبر الأداء المعاكس معبراً عن سلوكيات غير مرغوبة تؤثر على ديناميات العمل وبيئة العمل بشكل عام. (أبو كريشه، 2022)

على سبيل المثال، قد يتمثل الأداء المعاكس في موظف يتجنب العمل الجماعي، أو يُظهر تراجعاً في الأداء بسبب ممارسات غير مهنية مثل الغش أو التلاعب بالبيانات، يعد التعرف على الأداء المعاكس ومعالجته جزءاً مهماً من إدارة الأداء في المؤسسات، حيث يساعد في تعزيز بيئة عمل صحية وفعالة.

3.2.2 محددات الأداء الوظيفي:

هو عبارة عن سلوك الأداء الذي ينتهجه الموظف في المؤسسة من أجل إنجاز المهام، كما يتم التعبير عنه في ثلاث عوامل وهي: (مخاطر، 2022)

1. الجهد المبذول:

الجهد المبذول يُعتبر أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي للموظف حيث يشير إلى مقدار العمل والتفاني الذي يقدمه الفرد لتحقيق الأهداف والمهام المحددة يتأثر مستوى الجهد بعدة عوامل، منها الدوافع الشخصية التي تحفز الموظف على العمل بجد، مثل الشعور بالإنجاز والتقدير الالتزام المهني أيضاً يلعب دوراً مهماً، حيث أن الموظف الذي يشعر بأنه جزء من نجاح المؤسسة يكون أكثر حماساً لبذل الجهد اللازم، علاوة على ذلك يمكن أن يؤدي الضغط الخارجي من الإدارة أو الزملاء إلى زيادة الجهد المبذول، مما يؤثر على الأداء بشكل إيجابي.

2. القدرات الفردية:

تشمل القدرات الفردية المهارات والمعارف والسمات الشخصية التي يمتلكها الموظف، والتي تحدد كفاءته في أداء المهام الموكلة إليه، حيث تُعتبر المهارات التقنية، مثل القدرة على استخدام الأدوات التكنولوجية أو إدارة المشاريع، جزءاً حيوياً من الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى ذلك تُعد المهارات الاجتماعية، مثل التواصل الفعال والعمل الجماعي، ضرورية لتعزيز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. الذكاء العاطفي

أيضًا يساهم في تحسين الأداء، حيث يساعد الموظف على فهم مشاعره ومشاعر الآخرين، مما يخلق بيئة عمل إيجابية، كلما كانت القدرات الفردية أقوى، كان الأداء الوظيفي أفضل. (الدقن، 2021)

3. إدراك الموظف لمهام عمله:

إدراك الموظف لمهام عمله يُعد أحد المحددات الأساسية للأداء الوظيفي يعني هذا الإدراك فهم الموظف لدوره ومسؤولياته داخل المنظمة عندما يكون لدى الموظف وضوح حول الأهداف والمتطلبات، فإنه يُمكنه توجيه جهوده بشكل أفضل نحو تحقيق تلك الأهداف إدراك الموظف لدوره في الفريق يساهم أيضًا في تعزيز التعاون والتنسيق بين الأعضاء، مما يُحسن الأداء الجماعي، بالإضافة إلى ذلك يُعتبر التحفيز الذاتي أحد العوامل المهمة، حيث أن الموظف الذي يدرك تأثير عمله على نجاح المنظمة يكون أكثر حماسًا لتقديم أداء متميز التوقعات الواضحة من الإدارة تعزز أيضًا من إدراك الموظف لمهامه، مما يساهم في تحسين الأداء العام.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي

1.3.2 مفهوم الرضا الوظيفي

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل، كما إن الارتباط بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي يتأثر بكمية الضغط من أجل الإنتاج ممثل في أن القليل من الضغط قد يجعل الموظف راضيا عن ذاته والعمل السهل نسبيا والذي فيه ضغط منخفض بالنسبة لقدرات العاملين قد يؤدي إلى درجات عالية من الأداء". (قاسم، 2018)

الرضا الوظيفي يُعتبر حالة نفسية إيجابية يشعر بها الموظف تجاه عمله، وهو يعبر عن مدى توافق توقعاته مع تجاربه الفعلية في بيئة العمل، يُعد هذا المفهوم معقدًا حيث يتضمن مجموعة من المشاعر والأحاسيس التي تتراوح بين الرضا التام والشعور بعدم الرضا، يساهم الرضا الوظيفي في تحديد مستوى أداء الموظف واستمراره في العمل، مما يؤثر بشكل كبير على نجاح المؤسسات.

يُعرف الرضا الوظيفي بأنه انطباع شامل يتشكل من تفاعل الموظف مع بيئة العمل، ويتأثر بعوامل عديدة مثل الأجور، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء والإدارة، يشير هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي لا يتعلق فقط بالعوامل المادية، بل أيضًا بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تلعب دورًا في تعزيز أو تقليل الشعور بالرضا. (القائد، 2018)

كما يُعتبر الرضا الوظيفي مقياسًا للارتباط بين الموظف وبيئة العمل حيث يشير الرضا الوظيفي العالي إلى قدرة المؤسسات على تلبية متطلبات موظفيها، مما يعزز من ولائهم واستمرارهم في العمل يتضمن هذا التعريف أهمية تحسين بيئة العمل لضمان بقاء الموظفين الأكفاء، وهو ما يُعزز الإنتاجية ويحقق الأهداف الاقتصادية للمؤسسات.

ويُعرف الرضا الوظيفي بأنه الشعور بالانتماء والارتباط بالمنظمة، حيث يُعبر عن مدى رضا الموظف عن العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل هذا الجانب يُعتبر مهمًا لخلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز التعاون بين الأفراد. من خلال تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة، يمكن للمؤسسات أن ترفع مستوى الرضا الوظيفي وتزيد من فعالية العمل الجماعي.

ويمكن القول إن الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والسعادة التي يشعر بها الموظف تجاه عمله، حيث تعكس توازنًا بين العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في تجاربه المهنية يتضمن الرضا الوظيفي استجابة إيجابية تجاه المهام اليومية والبيئة المحيطة، مما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الولاء للمنظمة. (بن التايب، 2020)

كما يُعتبر الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يُستخدم لقياس مدى رضا الموظفين عن جوانب مختلفة من عملهم، مثل الأجور، والفرص للتقدم، والتوازن بين العمل والحياة، يُعزز هذا التعريف من أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق نجاح المؤسسات، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين العلاقات داخل مكان العمل.

2.3.2 أهمية الرضا الوظيفي:

لاشك بأن ارتباط الرضا الوظيفي بأداء العامل يؤثر سلباً أو إيجاباً في المنظمة حسب زيادة أو نقص الانتاج والإنتاجية ومن هنا كان اهتمام علماء السلوك التنظيمي ورجال الإدارة بضرورة الرضا الوظيفي العالي والإيجابي الذي يهتم في إلزام العاملين بأداء وظائفهم من وفائهم للمنظمة وتعلقهم بها، لذا تهتم المنظمات بدراسة اتجاهات العاملين لتحديد الرضا الوظيفي ودرجة ارتباطهم المباشر بالأداء ونتائجه

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد لكفاية الأداء أهمية كبيرة حيث يعتبر في أغلب الحالات مقياساً لمدي فعالية الأداء ، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي الي نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم المنظمة بدفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج المكافأة التشجيعية.

ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والى زيادة حوادث العمل وزيادة حركة دوران العمل بذهاب العاملين بالمؤسسات التي يعملون بها الى مؤسسات أخرى الشيء الذي يؤدي أيضا الى زيادة شكاوي العمال للدفاع عن مصالحهم . (حسان، 2019)

وقد ذكر ليكرت أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع علي مدي طويل من الزمن في ظروف عدم الرضا وقد أورد ذلك بقوله (إن الجمع بين زيادة الإنتاج مقابل عدم الرفاه أن وجد البدإلى أن يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة وتدني مستوى منتجاتها من العناصر البشرية في أن واحد) ومن ثم فإنه ثمة نوعا من الاتفاق بان من أوضح الدالات علي تدني ظروف العمل في منظمة ما بتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدي الرضا لدي العاملين.

كما أشار البعض إلى أن هناك عدد من الأسباب التي تؤدي إلى زيادة أهمية الرضا الوظيفي وتمثل في: (الساسي، 2022)

1. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح لدي العاملين في المؤسسات المختلفة
2. يؤدي ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المختلفة .
3. يكون الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
4. أن يكون العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضه لحوادث العمل .
5. هنالك عالقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل لأنه كلما ارتفع الرضا الوظيفي زاد الإنتاج.

3.3.2 دوافع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل عدة عوامل تؤثر على تجربة الموظف في بيئة العمل، تُعتبر الأجور والمزايا من أبرز هذه العوامل، حيث يلعب التعويض العادل دورًا حاسمًا في تعزيز الشعور بالرضا عندما يشعر الموظف بأنه يتلقى مكافأة مناسبة لمجهوده، يزداد حماسه وتفانيه في العمل، بالإضافة إلى الأجور

تساهم المزايا مثل التأمين الصحي والإجازات المدفوعة في تحسين جودة حياة الموظف، مما يعكس بشكل مباشر على رضاه عن العمل.

كما أن ظروف العمل أيضًا تُعتبر عنصرًا مهمًا في تحديد مستوى الرضا الوظيفي حيث تشمل هذه الظروف البيئة الفيزيائية، مثل المساحة والإضاءة والراحة، فضلاً عن الجوانب النفسية مثل الضغوط والتوتر بيئة العمل الصحية والمريحة تعزز من رضا الموظف، بينما الظروف غير الملائمة قد تؤدي إلى تراجع الأداء والشعور بالإحباط، لذا فإن توفير ظروف عمل جيدة يُعد استثمارًا في رفاهية الموظف ورضاه. (عبد اللطيف، 2019)

تلعب العلاقات مع الزملاء والإدارة دورًا حيويًا في تعزيز الرضا الوظيفي العلاقات الإيجابية تخلق بيئة من الدعم والتعاون، مما يجعل الموظف يشعر بالانتماء والارتباط بالمنظمة، على العكس العلاقات السلبية قد تؤدي إلى الإحباط وفقدان الثقة في العمل، مما يُعيق الأداء ويقلل من الرضا لذلك، من الضروري أن تعمل المؤسسات على بناء ثقافة عمل إيجابية تعزز من الروابط الاجتماعية

كما تعتبر فرص التطوير والنمو من العوامل الأساسية في تعزيز الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظف بأنه يمتلك فرصًا لتطوير مهاراته والترقي في مسيرته المهنية، يزداد تحفيزه ورضاه عن عمله عدم وجود فرص للنمو يمكن أن يؤدي إلى شعور الموظف بالملل وعدم التقدم، مما قد يؤثر سلبًا على أدائه وولائه للمنظمة، لذا يجب أن تُوفر المؤسسات برامج تدريبية وتطويرية مستمرة.

التوازن بين العمل والحياة الشخصية يعد من العوامل المهمة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي عندما يُمكن للموظف إدارة مسؤولياته الشخصية والمهنية بشكل متوازن، يشعر براحة أكبر وسعادة في حياته بشكل عام السياسات التي تدعم العمل المرن وتسمح بالإجازات تلعب دورًا مهمًا في تعزيز هذا التوازن، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الرضا. (مخطار، 2022)

كما يُعتبر التقدير والاعتراف بمساهمات الموظف من العوامل الأساسية لتعزيز الرضا الوظيفي عندما يتلقى الموظف تقديرًا عن إنجازاته، يشعر بأنه مُحترم ومُقدَّر، مما يزيد من حماسه للعمل عدم

الحصول على التقدير قد يؤدي إلى الإحباط والشعور بعدم القيمة، وبالتالي يؤثر سلباً على الأداء العام لذلك، من الضروري أن تعتمد المؤسسات أساليب فعالة لتقدير جهود موظفيها.

4.3.2 العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: (

رحماني، 2021)

1. عوامل الدافعة الداخلية وتتصل هذه العوامل بمحتوي الوظيفة خاصة مدي احتوائها علي التنوع الذي يسمح باستخدام المهارات والقدرات والتأثير في عملية اتخاذ القرار .
2. عوامل الدافعية الخارجية و تتصل بالراتب والأحوال البيئية التي يتم إنجاز العمل فيها
3. جودة ونوعية الإشراف : وقد أوضحت دراسات هوثورن أن الإشراف لا يعتبر أهم العوامل المحددة لتوجهات العامل .
4. النجاح او الفشل : من الواضح ان النجاح يؤدي الي الإحساس بالرضا ، خاصة إذا تمكن الشخص من كما ان العكس يكون صحيحا إثبات انه يستخدم مهاراته بصورة فعالة ، في حالة الفشل.

5.3.2 قياس الرضا الوظيفي:

عرفنا الرضا عن العمل علي انه اتجاه عام للفرد نحو عمله، ومن الواضح ان هذا التعريف يعتبر واسعا ولكنه يدخل ضمن مفهوم الرضا عن العمل.

تتجاوز تجربة العمل الفردية مجرد الأنشطة الواضحة التي يمكن تصنيفها، مثل تنظيم الأوراق أو تقديم الخدمات للعملاء أو قيادة الشاحنات إن العمل يتطلب تفاعلاً مع الزملاء والرؤساء، والالتزام بالقواعد والسياسات والخطط المحددة لإنجاز المهام وفقاً للمعايير المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك قد تتواجد ظروف عمل غير مثالية تؤثر على تجربة الموظف، لذا فإن تقدير الفرد لمستوى رضاه عن عمله يُعتبر عملية معقدة تشمل العديد من العناصر المرتبطة بالعمل.(الدقن، 2021)

يتسأل الكثيرون عن كيفية قياس الرضا الوظيفي، حيث يهتم علماء السلوك والمديرون بشكل كبير بهذا القياس، حيث تلعب النتائج دورًا حاسمًا في توجيه قراراتهم الإدارية، كما تعتبر قياسات الرضا الوظيفي مؤشراً على الكفاءة التنظيمية، ولذلك تسعى العديد من المؤسسات إلى إجراء مسوحات دورية لقياس الروح المعنوية، تستند هذه المسوحات إلى نتائج تُستخدم في بناء وتطوير القرارات الإدارية.

ومع ذلك فإن قياس الرضا الوظيفي لا يُشبه قياس القيم المادية مثل قياس خط طول أو عرض إذ إن الرضا هو شعور داخلي يتعذر قياسه بشكل مباشر، حيث تُعتبر بعض الطرق مثل الملاحظة والمقابلة وقوائم الاستقصاء من الأساليب الشائعة لقياس الرضا الوظيفي، إلا أن المقابلة والملاحظة تتطلبان وقتاً طويلاً، لذلك تُعتبر طريقة الاستبيانات الأكثر استخداماً لقياس الرضا الوظيفي

على الرغم من أن بعض الاستبيانات قد لا تكون موثوقة، فقد تم تطوير العديد منها بعناية بحيث يمكن اعتبارها مقياساً مناسباً للرضا الجزئي والكلّي من خلال تصميم استبيانات فعالة، يمكن للمؤسسات الحصول على رؤية قيمة حول مدى رضا موظفيها، مما يساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء العام.

كما يُعتبر قياس الرضا الوظيفي جزءاً لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية، حيث يُمكن أن يوفر فهماً أعمق لاحتياجات الموظفين ومشاعرهم، مما يساعد على خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية. (قاسم، 2018)

تجدر الإشارة إلى أن هناك طرقاً متعددة لقياس الرضا الوظيفي، ومن بينها الطريقة الأكثر شيوعاً وهي التجميعية، التي تتألف من العديد من أوجه العمل، تتضمن هذه الطريقة تحليل مختلف جوانب العمل، حيث يسعى الباحثون إلى فهم مشاعر الموظفين بشكل شامل، في المقابل فإن أسلوب الترتيب المنفرد العالمي (الموحد) يعتبر أقل تعقيداً، حيث يتم طرح سؤال بسيط على الأفراد حول مدى رضاهم عن عملهم، يعتمد هذا الأسلوب على استخدام استبيانات تتضمن نطاقاً رقمياً، يتراوح عادةً بين 6 إلى 9، حيث يطلب من الموظف وضع دائرة على الرقم الذي يعكس مدى رضاه، بدءاً من "راض تماماً" إلى "غير راض تماماً".

ومع ذلك، يُعتبر المدخل المستخدم في الوقت الحاضر، والذي يعتمد على مجموع عوامل العمل، أكثر تعقيداً يشمل هذا المدخل تحديد العوامل الأساسية التي تؤثر في تجربة العمل، ويتم طرح أسئلة حول تلك العوامل لفهم مشاعر الموظف تجاه كل منها، وتشمل العوامل الشائعة التي يمكن أن تدخل ضمن هذا المقياس: طبيعة العمل، والإشراف، والأجور، وفرص الترقية، والعلاقات مع الزملاء، والعلاقات مع الرؤوسين حيث يتم ترتيب هذه العوامل وفقاً لمقياس معياري معين، ومن ثم تُجمع الإجابات للوصول إلى قيمة تعكس مستوى الرضا العام عن العمل.

هذا النوع من القياس يوفر رؤى أعمق حول العوامل التي تؤثر على رضا الموظفين، مما يمكن المؤسسات من اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات قوية لتحسين بيئة العمل من خلال فهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، يمكن للمديرين تطوير استراتيجيات فعالة تعزز من مستوى الرضا، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمنظمة. (عبد اللطيف، 2019)

الفصل الثالث: منهجية واجراءات الدراسة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة ودراسة الأداة المستخدمة وحساب صدق أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط بيرسون وكذلك حساب الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل الفاكورنباخ

1.3 منهجية البحث:

يستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي حيث يعتبر هذه المنهج من أنسب مناهج البحث المستخدمة في دراسة وتحليل الدراسات الوصفية، فالمنهج الوصفي في هذه الدراسة يساعدنا في فهم أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والمنهج التحليلي يساعدنا في معرفة وتحليل أثر المتغير المستقل على المتغير التابع عن طريق استخدام الأساليب والطرق الإحصائية للوصول إلى نتائج يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظرا لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالدراسة حيث تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على كافة مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بأفراد مجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 224 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان.

3.3 الأساليب الإحصائية:

1. التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها.
2. اختبار كرونباخ ألفا: لقياس ثبات أداة الدراسة.
3. معامل الارتباط لبيرسون: لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والتعرف على العلاقات بين المتغيرات
4. معادلة الانحدار البسيط: للتعرف على أثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة

4.3 أداة الدراسة

قام البحث باستخدام استمارة استبيان كأداة للدراسة الميدانية وتكونت استمارة الاستبيان من ثلاث أقسام يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسعى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) ويشتمل القسم الثاني علي العبارات المتعلقة بمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية والذي يتضمن 3 ابعاد (الاختيار والتعيين، التدريب، مراقبة وتقييم الاداء) ويتضمن 21 عبارة ويشتمل القسم الثالث علي العبارات المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي ويتضمن 10 عبارات ومقياس الرضا الوظيفي ويتضمن 9 عبارات وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.799 – 1	منخفضة جدا
2.599 – 1.800	منخفضة

متوسطة	3.339 – 2.600
مرتفعة	4.199 – 3.400
مرتفعة جدا	5.000 – 4.200

5.3 صدق أداة الدراسة:

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل عبارة ودرجة العبارة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة حيث جاءت النتائج كما يلي:

❖ المحور الاول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

جدول (2): معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
الاختيار والتعيين			
1	يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.	0.714**	0.000
2	يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية.	0.752**	0.000
3	تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع الأهداف المطلوبة	0.828**	0.000
4	إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة.	0.808**	0.000
5	تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الاداء	0.898**	0.000

6	0.895**	0.000	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة
7	0.901**	0.000	تهتم إدارة الموارد البشرية بان تتوافق أساليب الاختيار والتعيين مع الأساليب الحديثة والعالمية في هذا المجال
التدريب			
8	0.883**	0.000	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين
9	0.822**	0.000	يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين
10	0.851**	0.000	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز
11	0.901**	0.000	تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل
12	0.719**	0.000	تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل
13	0.892**	0.000	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل
14	0.915**	0.000	تهتم إدارة الموارد البشرية بان تستخدم أحدث الأساليب والوسائل العالمية في مجال التدريب والتطوير
مراقبة وتقييم الاداء			
15	0.894**	0.000	تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين

16	تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين	0.937**	0.000
17	تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهم وواجبات ومسؤوليات وظيفتهم	0.902**	0.000
18	تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات	0.900**	0.000
19	تهتم إدارة الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة في مجال مراقبة وتقييم أداء العاملين	0.891**	0.000
20	تعمل إدارة الموارد البشرية على ان تتوافق معايير رقابة وتقييم أداء العاملين مع الرؤية والرسالة	0.904**	0.000
21	تهتم إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين الذين يقدمون أفكار تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل مكافآت وحوافز خاصة	0.944**	0.000

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

ويتبين من الجدول السابق رقم (2) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارة المحور الأول للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (3) : معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	يهتم العاملون بتحقيق كافة الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية	0.902**	0.000
2	يهتم العاملون بابتكار الأفكار الجديدة التي يمكن الاستعانة بها في تطوير العمل	0.917**	0.000
3	يهتم العاملون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم	0.715**	0.000
4	يمتلك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	0.895**	0.000
5	يهتم العاملون بتطوير قدراتهم وامكانياتهم العملية والعلمية	0.899**	0.000
6	يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي أفضل استغلال ممكن	0.937**	0.000
7	يتوفر لدى العاملون المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية أثناء أداء المهام الوظيفية	0.882**	0.000
8	يقوم العاملون بتقديم آراءهم ومقترحاتهم التي تساهم في تطوير وابتكار طرق جديدة لأداء مهامهم	0.924**	0.000
9	يهتم العاملون بالتعاون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة	0.738**	0.000
10	هناك معرفة وإلمام لدى العاملون بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	0.911**	0.000

**** ذات دلالة إحصائية عند 0.01**

ويتبين من الجدول السابق رقم (3) أن جميع قيم معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوى الصدق لعبارات المحور الثاني للاستبيان مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

❖ المحور الثالث: الرضا الوظيفي

جدول (4) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثالث

م	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الاحصائية
1	اشعر بالرضا تجاه الية تحديد برامج التدريب والتطوير المستخدمة	0.889**	0.000
2	اشعر بالرضا فيما يتعلق بنمو خبراتي ومهاراتي اثناء مزاوله مهامى الوظيفية	0.867**	0.000
3	اشعر بالرضا تجاه تناسب محتوى البرنامج التدريبي مع من حاجاتي في العمل.	0.877**	0.000
4	اشعر بالرضا في تنوع أساليب ومحتوى التدريب والتي تعزز إمكانياتي في الاتجاه الصحيح.	0.886**	0.000
5	اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها اثناء التعامل مع الزملاء	0.897**	0.000
6	اشعر بالرضا تجاه مدى مناسبة الحوافز المادية مقارنة بالجهد المبذول اثناء دورات التدريب والتطوير	0.864**	0.000

7	اشعر بالرضا تجاه عدالة تحديد برامج التدريب بين الموظفين	0.903**	0.000
8	اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها من الرئيس المباشر	0.862**	0.000
9	اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها من الإدارة العليا	0.889**	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

ويتبين من الجدول السابق رقم (4) أن جميع قيم معاملات الارتباط يرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوي (0.01) وهذا يعني أن ارتفاع مستوي الصدق لعبارات المحور الثالث مما يدل إنه صالح للتطبيق لتحقيق أهداف الدراسة.

6.3 ثبات أداة الدراسة

تم حساب ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول 5: نتائج ثبات أداة الدراسة بأسلوب ألفا كرونباخ

المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
ممارسات إدارة الموارد البشرية	21	0.982
الأداء الوظيفي	10	0.961
الرضا الوظيفي	9	0.964
إجمالي استمارة الاستبيان	31	0.983

يبين جدول (5) نتائج ثبات أداة الدراسة المستخدمة، وتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha كانت قيمتها أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يوضح ارتفاع مستوى ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة ويؤكد صلاحيتها لتحقيق أغراض وأهداف الدراسة.

الفصل الرابع: الإطار التطبيقي

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الإطار التطبيقي للدراسة من خلال التعرف على خصائص افراد عينة الدراسة وتحليل محاور استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

1.4 أولاً: خصائص عينة الدراسة

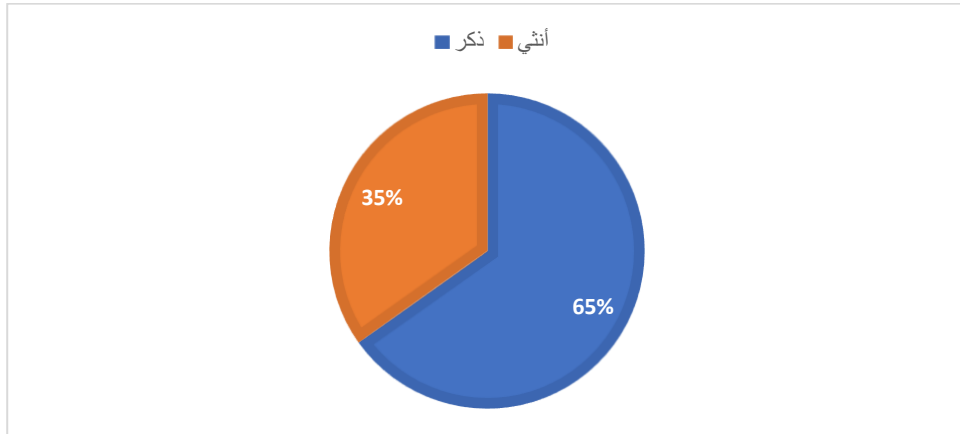
■ الجنس

قسمت عينة الدراسة إلى 146 من الذكور بنسبة 62.2 % من عينة الدراسة و78 من الإناث بنسبة 34.8 % من عينة الدراسة.

جدول (6) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

م	الجنس	العدد	النسبة %
1	ذكر	146	65.2
2	أنثي	78	34.8
المجموع		224	100

شكل (1) توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس



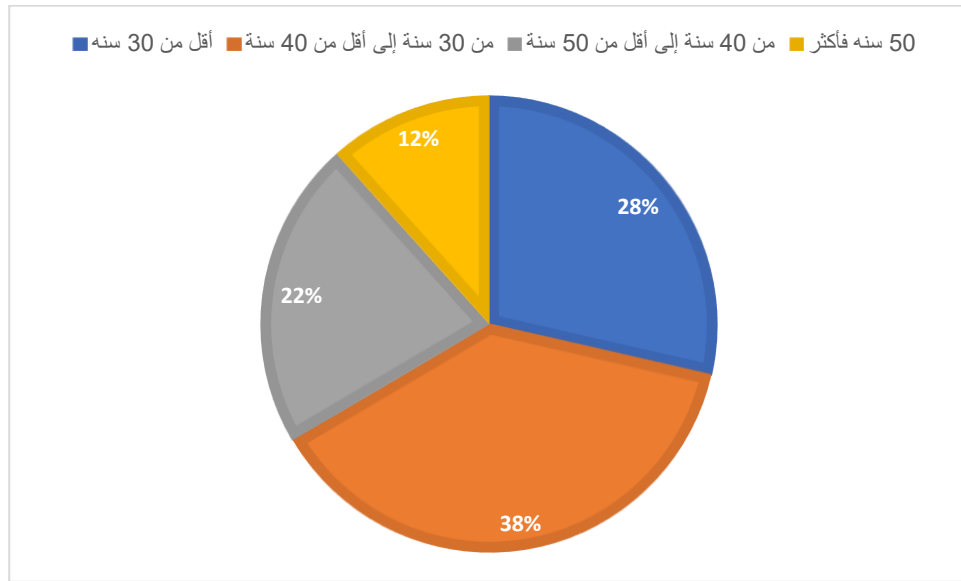
■ الفئة العمرية:

قسمت عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية الى 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الاقل من 30 سنة 64 فرد بنسبة 38.6% من عينة الدراسة بينما بلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة 85 فرد بنسبة 37.9% في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تتراوح اعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة 49 فرد بنسبة 21.9% وبلغ عدد افراد عينة الدراسة التي تبلغ اعمارهم 50 سنة فأكثر 26 فرد بنسبة 11.6% من عينة الدراسة.

جدول (7) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية

م	الفئة العمرية	العدد	النسبة %
1	أقل من 30 سنة	64	28.6
2	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	85	37.9
3	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	49	21.9
4	50 سنة فأكثر	26	11.6
	المجموع	224	100

شكل (2) توزيع عينة الدراسة وفقا للفئة العمرية



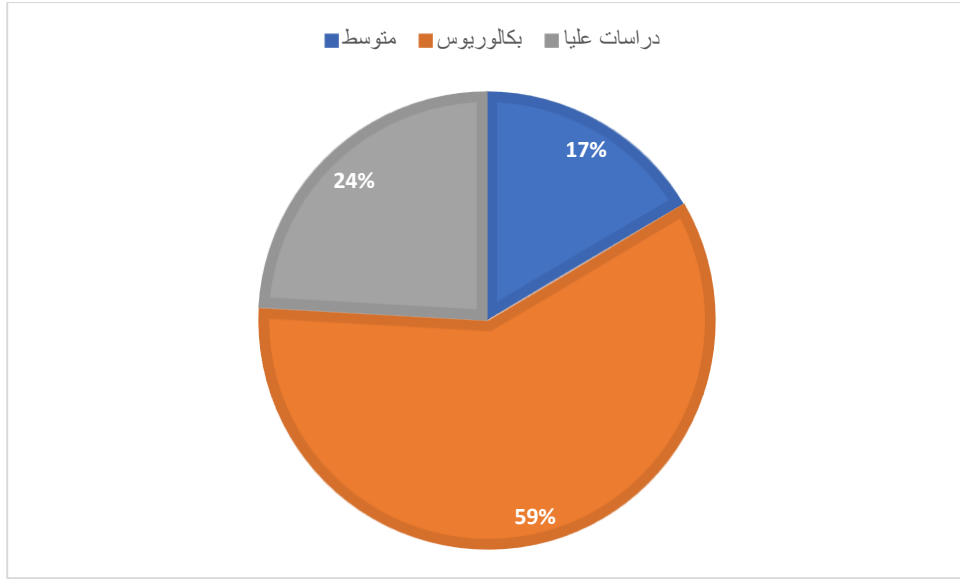
■ المؤهل العلمي

قسمت عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي الي 3 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على مؤهل متوسط 37 فرد بنسبة 16.5% وعدد أفراد عينة الدراسة الحاصلين على بكالوريوس 133 فرد بنسبة 59.4 % من عينة الدراسة في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الحاصلين على دراسات عليا 54 فرد بنسبة 24.1 % من عينة الدراسة.

جدول (8) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	العدد	النسبة %
1	متوسط	37	16.5
2	بكالوريوس	133	59.4
3	دراسات عليا	54	24.1
	المجموع	224	100

شكل (3) توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي



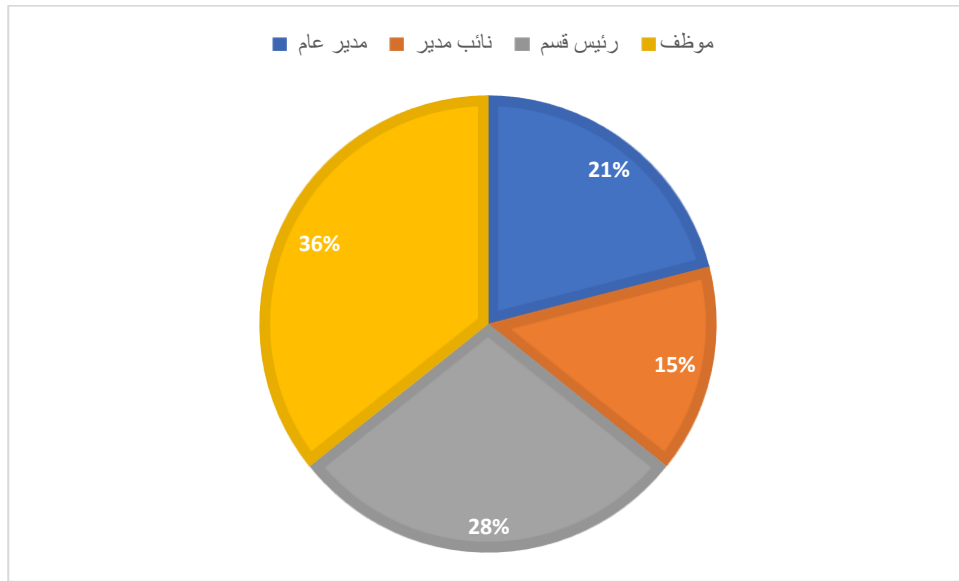
■ المسمى الوظيفي

قسمت عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي الي 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة العاملين في وظيفة مدير 47 فرد بنسبة 21% وعدد أفراد عينة الدراسة العاملين في وظيفة نائب مدير 33 فرد بنسبة 14.7% من عينة الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة العاملين في وظيفة رئيس قسم 64 فرد بنسبة 28.6% في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة العاملين في وظيفة موظف 80 فرد بنسبة 35.7% من عينة الدراسة.

جدول (9) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي

م	المسمى الوظيفي	العدد	النسبة %
1	مدير عام	47	21.0
2	نائب مدير	33	14.7
3	رئيس قسم	64	28.6
4	موظف	80	35.7
	المجموع	224	100

شكل (4) توزيع عينة الدراسة وفقا للمسمى الوظيفي



■ عدد سنوات الخبرة

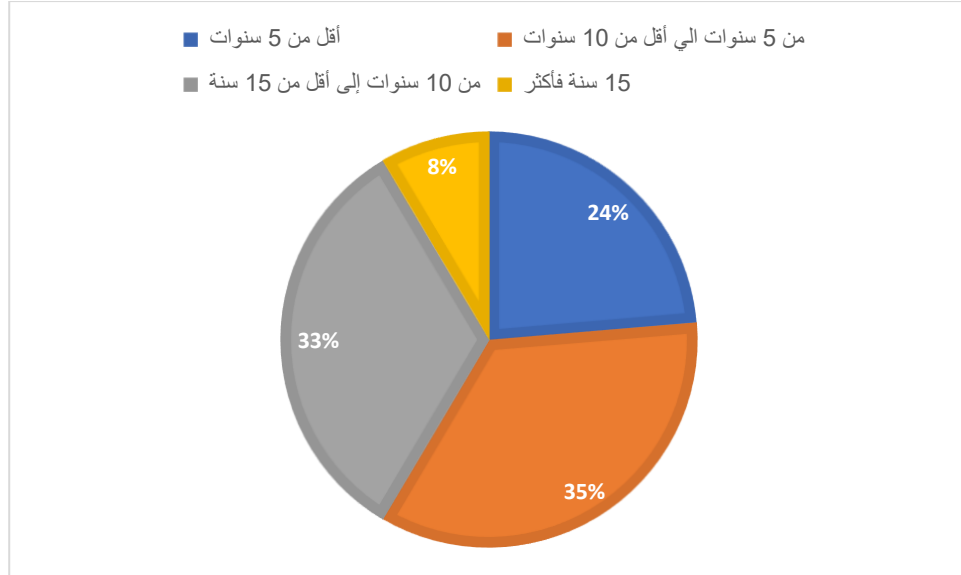
قسمت عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي الي 4 فئات وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة وظيفية اقل من 5 سنوات 53 فرد بنسبة 23.7% وعدد أفراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة وظيفية من 5 سنوات الي اقل من 10 سنوات 78 فرد بنسبة 34.8 % من عينة الدراسة وبلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة وظيفية من 10 سنوات الي اقل من 15 سنة 74 فرد بنسبة 33 % في حين بلغ عدد افراد عينة الدراسة الذين لديهم خبرة وظيفية 15 سنة فأكثر 19 فرد بنسبة 8.5 % من عينة الدراسة.

جدول (10) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

م	عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	53	23.7
2	من 5 سنوات الي أقل من 10 سنوات	78	34.8
3	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	74	33.0

8.5	19	15 سنة فأكثر	4
100	224	المجموع	

شكل (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة



2.4 ثانيا : تحليل محاور الدراسة

➤ المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

1- الاختيار والتعيين

جدول (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الاختيار

والتعيين

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.	4.353	0.660	1	مرتفع جدا

مرتفع جدا	2	0.739	4.214	يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية.
مرتفع	4	0.875	4.040	تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع الأهداف المطلوبة
مرتفع	6	1.100	4.018	إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة.
مرتفع	3	0.766	4.192	تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الاداء
مرتفع	7	1.053	3.871	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة
مرتفع	5	1.039	4.022	تهتم إدارة الموارد البشرية بأن تتوافق أساليب الاختيار والتعيين مع الأساليب الحديثة والعالمية في هذا المجال
مرتفع		0.890	4.101	متوسط البعد

تم ترتيب عبارات محور استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.353 وانحراف معياري 0.660 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.871 وانحراف معياري 1.053 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين تبين أن عبارتين جاءتا في مستوى

الموافقة المرتفع جدا وخمس عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.101 بانحراف معياري 0.890

2- التدريب

جدول (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين	3.772	1.155	6	مرتفع
يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين	4.094	0.812	3	مرتفع
تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز	4.237	0.838	1	مرتفع جدا
تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل	4.152	0.995	2	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدى العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل	4.058	0.962	4	مرتفع

مرتفع	5	0.918	4.009	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل
مرتفع	7	1.297	3.696	تهتم إدارة الموارد البشرية بان تستخدم أحدث الأساليب والوسائل العالمية في مجال التدريب والتطوير
مرتفع		0.997	4.003	متوسط البعد

تم ترتيب عبارات محور استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.237 وانحراف معياري 0.838 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تهتم إدارة الموارد البشرية بان تستخدم أحدث الأساليب والوسائل العالمية في مجال التدريب والتطوير) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.696 وانحراف معياري 1.297 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب تبين أن عبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع جدا وست عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.003 بانحراف معياري 0.997

3- مراقبة وتقييم الاداء

جدول (13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات مراقبة

وتقييم الاداء

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين	3.879	1.144	7	مرتفع
تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين	4.004	1.031	6	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهن وواجبات ومسؤوليات وظيفتهن	4.112	0.904	4	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات	4.183	0.861	1	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة في مجال مراقبة وتقييم أداء العاملين	4.129	0.987	3	مرتفع
تعمل إدارة الموارد البشرية على ان تتوافق معايير رقابة وتقييم أداء العاملين مع الرؤية والرسالة	4.161	0.971	2	مرتفع
تهتم إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين الذين يقدمون أفكار تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل مكافآت وحوافز خاصة	4.031	1.060	5	مرتفع

مرتفع	0.994	4.071	متوسط البعد
-------	-------	-------	-------------

تم ترتيب عبارات محور استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالرقابة وتقييم الاداء من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.183 وانحراف معياري 0.861 وبدرجة موافقة مرتفعة بينما كانت العبارة (تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.879 وانحراف معياري 1.144 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالرقابة وتقييم الاداء تبين أن جميع العبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالرقابة وتقييم الاداء في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.071 بانحراف معياري 0.994

ومما سبق يتبين ان هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.058 بانحراف معياري 0.960

➤ المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الأداء

الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
يهتم العاملون بتحقيق كافة الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية	4.009	0.937	8	مرتفع

مرتفع	10	1.106	3.987	يهتم العاملون بابتكار الأفكار الجديدة التي يمكن الاستعانة بها في تطوير العمل
مرتفع جدا	1	0.708	4.268	يهتم العاملون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم
مرتفع	3	0.914	4.188	يمتلك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل
مرتفع	9	0.940	3.987	يهتم العاملون بتطوير قدراتهم وامكانياتهم العملية والعلمية
مرتفع	5	0.812	4.094	يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أداءهم الوظيفي أفضل استغلال ممكن
مرتفع جدا	2	0.838	4.237	يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية أثناء أداء المهام الوظيفية
مرتفع	4	0.995	4.152	يقوم العاملون بتقديم آراءهم ومقترحاتهم التي تساهم في تطوير وابتكار طرق جديدة لأداء مهامهم
مرتفع	6	0.962	4.058	يهتم العاملون بالتعاون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة
مرتفع	7	0.918	4.009	هناك معرفة وإلمام لدى العاملين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم
مرتفع		0.913	4.099	متوسط البعد

تم ترتيب عبارات محور الأداء الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (يهتم العاملون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 4.268 وانحراف معياري 0.708 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يهتم العاملون بابتكار الأفكار الجديدة التي يمكن الاستعانة بها في تطوير العمل) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 3.987 وانحراف معياري 1.106 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات محور الأداء الوظيفي تبين أن عبارتين جاءت في مستوى الموافقة المرتفع وثمانية عبارات جاءت في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ان هناك مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.099 بانحراف معياري 0.913

➤ المحور الثالث: الرضا الوظيفي

جدول (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الرضا

الوظيفي

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
اشعر بالرضا تجاه الية تحديد برامج التدريب والتطوير المستخدمة	2.506	1.293	7	منخفض
اشعر بالرضا فيما يتعلق بنمو خبراتي ومهاراتي اثناء مزاولة مهامي الوظيفية	2.724	1.387	1	متوسط
اشعر بالرضا تجاه تناسب محتوى البرنامج التدريبي مع من حاجاتي في العمل.	2.425	1.378	9	منخفض

منخفض	3	1.280	2.598	اشعر بالرضا في تنوع أساليب ومحتوى التدريب والتي تعزز إمكانياتي في الاتجاه الصحيح.
منخفض	4	1.307	2.598	اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها اثناء التعامل مع الزملاء
منخفض	6	1.345	2.552	اشعر بالرضا تجاه مدى مناسبة الحوافز المادية مقارنة بالجهد المبذول اثناء دورات التدريب والتطوير
منخفض	8	1.275	2.483	اشعر بالرضا تجاه عدالة تحديد برامج التدريب بين الموظفين
منخفض	2	1.356	2.632	اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها من الرئيس المباشر
منخفض	5	1.428	2.563	اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها من الإدارة العليا
منخفض		1.339	2.564	متوسط المحور

تم ترتيب عبارات محور الرضا الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تبين أن عبارة (اشعر بالرضا فيما يتعلق بنمو خبراتي ومهاراتي اثناء مزاولة مهامى الوظيفية) هي أكثر العبارات أهمية بمتوسط حسابي 2.724 وانحراف معياري 1.387 وبدرجة موافقة متوسطة بينما كانت العبارة (اشعر بالرضا تجاه تناسب محتوى البرنامج التدريبي مع من حاجاتي في العمل) هي أقل العبارات أهمية بمتوسط حسابي 2.425 وانحراف معياري 1.378 وبدرجة موافقة منخفضة وعند دراسة عبارات الرضا الوظيفي تبين أن عبارة واحدة جاءت في مستوى الموافقة المتوسط وثمانى عبارات جاءت في مستوى الموافقة المنخفض مما يوضح انخفاض مستوى الرضا في القطاع

الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي

2.564 بانحراف معياري 1.339

3.4 اختبار فروض الدراسة

❖ الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

جدول (16) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي

Sig	r	R ²	F	t	b
0.000	0.972	0.946	**3857.790	***62.111	0.439

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.05

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة وتبين أن المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية) يفسر 94.6% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.972 وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات الموارد البشرية بمقدار 1% ازداد مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.439%

❖ الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا

الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية

جدول (17) تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

Sig	r	R ²	F	t	b
0.000	0.898	0.807	**354.402	**18.826	0.951

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.05

اتضح معنوية النموذج حيث كانت قيمة F ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية ووجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة وتبين ان المتغير المستقل (ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية) يفسر 80.7% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بينما ترجع باقي التغيرات لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.898 وتبين أن كلما ازداد مستوى ممارسات إستراتيجيات الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.362 %

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

1.5 استنتاجات الدراسة

- هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالاختيار والتعيين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.101 بانحراف معياري 0.890 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضيبي (2021)
- هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالتدريب في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.003 بانحراف معياري 0.997 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضيبي (2021)
- هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية المتعلقة بالرقابة وتقييم الاداء في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.071 بانحراف معياري 0.994 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضيبي (2021)
- هناك مستوى مرتفع من مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر افراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.058 بانحراف معياري 0.960 وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الحضيبي (2021) وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة (الدليبي، 2018)

- هناك مستوى مرتفع من مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.099 بانحراف معياري 0.913
- انخفاض مستوى الرضا في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.564 بانحراف معياري 1.339
- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الأولى للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى استراتيجيات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.972 وتبين أن كلما ازداد مستوى استراتيجيات الموارد البشرية في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1 % ازداد مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمقدار 0.439 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2021) ومع نتيجة دراسة (العزري، 2023)
- وجود تأثير طردي ذي دلالة إحصائية لمستوي استراتيجيات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 مما يبين عدم صحة الفرضية الثانية للدراسة واتضح وجود علاقة طردية بين مستوى استراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.898 وتبين أن كلما ازداد مستوى إستراتيجيات الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى الرضا الوظيفي في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية بمقدار 1.362 % وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021) وكذلك مع نتيجة دراسة Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019)

2.5 التوصيات

- ✓ تشجيع الباحثين على اجراء الدراسات المتعلقة باستراتيجيات الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها وتأثيراتها على الأداء والإنتاجية وكذلك الدراسات والأبحاث المتعلقة بمستويات الأداء وأهم العوامل المؤثرة عليها

- ✓ توفير البرامج والدورات التدريبية للعاملين في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العاملة بالمملكة العربية السعودية للعمل على رفع كفاءتهم وزيادة قدرتهم على تحقيق أعلى مستوى ممكن من الاداء وتعريفهم بالنظريات والافكار الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية
- ✓ العمل على وضع خطط وإستراتيجيات قابلة للتنفيذ ويمكن من خلالها تحقيق أفضل استفادة ممكنة من الموارد البشرية والفنية المتاحة.

Abstract

This study aimed to explore the impact of human resource strategies on employee satisfaction and job performance in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia. The study employed a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as a tool to collect data from a sample of 224 employees. The research focused on three key dimensions of human resource strategies: recruitment and selection, training, and performance monitoring and evaluation.

The results revealed a strong positive correlation between the implementation of these strategies and the improvement of job satisfaction. Additionally, the findings indicated that human resource strategies have a positive impact on enhancing job performance, with continuous training and transparency in performance evaluation contributing to improved employee efficiency and increased productivity.

The study recommended enhancing training and development programs within institutions to align with the evolving market needs and to develop employee skills. It also suggested improving reward and incentive systems to boost employee motivation and job satisfaction.

Keywords: Human Resource Strategies - Job Satisfaction - Job Performance - Private Sector
in Saudi Arabia.

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو كريشة، نهى مصطفى كمال. (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية. مجلة البحث العلمي في الآداب، ع23، ج2، 55 - 111. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276854>
- أحمد، يوسف، و دلهوم، محمد الأمين. (2019). الإستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية. مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، مج1، ع1، 146 - 119.
- بن العائب، محمد. (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مج6، ع1، 329 - 346. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1107949>
- بن عمار، سمية. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج8، ع3، 347 - 336.
- بنات، فاتن عاطف مسلم، و قطيشات، مازن كمال. (2015). (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على قطاع المستشفيات الأردنية الخاصة) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الحباب، عبدالعزيز محمد وزان، و السرحان، هایل فلاح مقداد. (2020). (أثر استراتيجيات إدارة تنوع الموارد البشرية على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية في البنوك التجارية الأردنية في إقليم الشمال) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- حسان، زهية، و زموري، ليندة. (2019). تقييم الأداء وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى الإطارات: دراسة حالة إطارات جامعة قاصدي مرباح ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1157621>

- الحضيبي، محمد أبو بكر عثمان، و ميلاد، صالح العجيلي صالح. (2021). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة حالة شركة مليته للنفط والغاز. مجلة البيان العلمية، ع9 ، - 76 .94.
- الخزاعلة، بخيت حسين، و الجراح، مفلح فيصل مفلح. (2020). (أثر نظم معلومات الموارد البشرية في أداء الموارد البشرية: شركة مياه اليرموك) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- خليل، جيهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3 ، 23 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150941>
- الخوالده، فالح عبيدالله الحموان. (2017). أثر تطبيق استراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على مدينة الحسن الصناعية بالأردن. مجلة التجارة والتمويل، ع2 ، 154 - 126.
- الدقن، شيماء مجدي. (2021). علاقة الرضا الوظيفي للقائمين بالاتصال بالأداء المهني: دراسة ميدانية مقارنة على محطات الراديو المصرية الحكومية والخاصة والإلكترونية. مجلة كلية الآداب، ع97 ، 382 - 423. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1297802>
- الدليهي، موسى حمد محمد شيحان، و الحوري، سليمان إبراهيم. (2018). (أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على الجامعات الأهلية العراقية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- رحمان، غزلان، و عريف، عبدالرزاق. (2021). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتأمينات SAA بورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1446092>
- الرفاعي، محمد سليمان، و سعد، راشد عبدالباسط. (2019). أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على استراتيجيات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مستشفى عرعر المركزي. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع33 ، 222 - 199

- الزناتي، عبدالله علي نصر، الطروق، ناصر ميلاد، و البوعيشي، نجيب إبراهيم. (2022). أثر تطبيق استراتيجيات التدريب في أداء الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للنفط / طرابلس. مجلة جامعة الزيتونة، ع41 ، 566- 537.
- زوج، فاطمة، و محجر، ياسين. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط ببلدية ورقلة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385444>
- الساسي، عيساوي. (2022). الرضا الوظيفي في التنظيمات: مؤسسة أرسيلور ميتال الحجار عناية نموذجاً. مجلة التكامل، مج6، ع13 ، 167 - 197. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359576>
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2 ، 112- 91.
- سعادة، خليل محمد أويد، و إسماعيل، زكي مكي. (2018). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1105191>
- السعايدة، فهد حامد عبدالله، و الهواري، سامر فواز. (2014). أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشريف، ليلى، علي، وفيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3 ، 345 - 374. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188167>

- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62 ، 183 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406096>
- الصوالحة، أيوب أحمد محمد، الملاعبة، محمد عبدالحليم، و العدوان، عبدالحليم مناع. (2020). أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على قطاع شركات الأدوية الأردنية. مجلة دراسات وأبحاث، مج12، ع1 ، 1066 - 1052.
- عبداللطيف، عصام فتحي محمد، و سمعان، جرجس فوزي جرجس. (2019). أثر القيادة الخادمة على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على شركات الزيت والصابون بمحافظة الاسكندرية. مجلة البحوث الإدارية، مج37، ع2 ، 1 - 26. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1288675>
- عبدالله، عبدالرحيم الشاذلي يحيي. (2017). الرضا الوظيفي وأثر على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتعاقدین بكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، ع1 ، 148 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1004678>
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان. (2023). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة جامعة الشرقية في سلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع67 ، 236 - 214.
- العمرو، علي محمد الثبيلات، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2017). (أثر فاعلية استراتيجيات تدريب الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الخاصة الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية، عمان.
- قاسم، سامر أحمد، و معروف، حسن عبود. (2018). دور الرضا الوظيفي في تحسين الأداء التسويقي: دراسة ميدانية على مؤسسة الخطوط الحديدية السورية في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج40، ع3 ، 383 - 402. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1184434>

- القائد، خالد مصطفى، أبو صاع، فتحي عمر، و المحجوب، سليمان عبدالله. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي مكتبات جامعة مصراتة. مجلة كلية الفنون والإعلام، ع6 ، 120 - 142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/966955>
- قطناني، نسرين عبدالواحد خميس، و الغبابشة، محمد ابراهيم سليمان. (2019). أثر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية علي أداء العاملين في المؤسسات الحكومية: حالة دراسية تطبيقية علي وزارة الأشغال العامة والإسكان الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- محمد، سارة التجاني الشريف. (2018). الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني للمعاشات والتأمينات الإجتماعية. مجلة الدراسات العليا، مج12، ع45 ، 59 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/944226>
- محمد، محمد الخاتم الحاج أحمد. (2021). أثر استراتيجيات الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة حالة وزارة التعليم العالي السودانية في الفترة 2010-2019 م. مجلة القلزم للدراسات الأمنية والاستراتيجية، ع2 ، 1148493.
- مخطار، نفاذ، و العيداني، إلياس. (2022). بطاقة الأداء المتوازن كألية لتحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية علي وحدة اتصالات الجزائر بتيسمسيلت. أبحاث اقتصادية وإدارية، مج16، ع1 ، 609 - 624. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1276543>
- المطيري، عزيز عبدالله، و المحاسنة، محمد عبدالرحيم عبدالرحمن. (2016). (أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الدوائر الحكومية في منطقة تبوك) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، الكرك.
- منصور، سارة حسن صبحي، و الخرابشة، سامي عواد إسماعيل. (2022). (أثر تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على البنوك الإسلامية الأردنية) رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان.
- نسيمه، أحمد الصيد، و عبدالنوري، زينب. (2022). التغيير التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية بمركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1K بسكيكدة. مجلة المحترف، مج9، ع4 ، 331 - 351. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1330618>

المراجع الأجنبية:

- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Mira, M., Choong, Y., & Thim, C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 9(6), 771-786.
- Rodjam, C., Thanasrisuebwong, A., Suphuan, T., & Charoenboon, P. (2020). Effect of Human Resource Management Practices on Employee Performance Mediating by Employee Job Satisfaction. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(3).
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.
- Sareen, D. (2018). Relationship between strategic human resource management and job satisfaction. *International Journal of Current Research in Life Sciences*, 7(03), 1229-1233.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر استراتيجيات الموارد البشرية في رضا الموظفين

والأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول

منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء

رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع

البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا

البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع ☐ ذكر ☐ أنثي
- 2- الفئة العمرية ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 – أقل من 40 سنة ☐ من 40 – أقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- الدرجة العلمية ☐ متوسط ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
- 4- سنوات الخبرة ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – أقل من 15 سنة ☐ من 15 سنة فأكثر
- 5- المسمي الوظيفي ☐ مدير عام ☐ نائب مدير ☐ رئيس قسم ☐ موظف

ثانيا محاور الاستبيان

المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية، ضع إشارة

(√) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أو وافق	أو وافق بشدة	البعد
الاختيار والتعيين					
					يتم اختيار وتعيين العاملين بناءً على الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية.
					يستند اختيار وتعيين العاملين إلى معايير موضوعية.
					تتوافق سياسات الاختيار والتعيين مع الأهداف المطلوبة
					إجراءات الاختيار والتعيين واضحة ومحددة بدقة.
					تهتم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن الكفاءات والخبرات التي تزيد من مستويات الاداء
					تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ والبيئة المناسبة التي تشجع على استقطاب العاملين ذوي الخبرة والكفاءة

					تهتم إدارة الموارد البشرية بان تتوافق أساليب الاختيار والتعيين مع الأساليب الحديثة والعالمية في هذا المجال
التدريب					
					تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير البرامج التدريبية التي يحتاجها العاملين
					يتم تحديد الدورات والبرامج التدريبية من خلال الاحتياجات الفعلية للعاملين
					تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية وتمنحهم المكافآت والحوافز
					تتيح إدارة الموارد البشرية للعاملين كافة الاساليب والوسائل التي تساهم في زيادة خبراتهم وكفاءتهم في العمل
					تهتم إدارة الموارد البشرية بتطوير مستويات الأداء لدي العاملين بها وزيادة مستويات تعليمهم وإدراكهم لكافة الاساليب الحديثة في مجال العمل
					تهتم إدارة الموارد البشرية بتوفير برامج تدريبية للعاملين الجدد قبل التحاقهم بالعمل لتعريفهم بنظام العمل

					تهتم إدارة الموارد البشرية بان تستخدم أحدث الأساليب والوسائل العالمية في مجال التدريب والتطوير
مراقبة وتقييم الاداء					
					تعمل إدارة الموارد البشرية على وضع معايير محددة وواضحة في تقييم ومراقبة أداء العاملين
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ معايير مراقبة وتقييم الأداء بشفافية على جميع العاملين
					تهتم إدارة الموارد البشرية بإبلاغ العاملين بكافة حقوقهم وواجبات ومسؤوليات وظيفتهم
					تهتم إدارة الموارد البشرية بتنفيذ اللوائح والقوانين على كافة العاملين دون أي استثناءات
					تهتم إدارة الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة في مجال مراقبة وتقييم أداء العاملين
					تعمل إدارة الموارد البشرية على ان تتوافق معايير مراقبة وتقييم أداء العاملين مع الرؤية والرسالة

					تهتم إدارة الموارد البشرية بمنح العاملين الذين يقدمون أفكار تساعد في تنمية وتطوير إجراءات ونظم العمل مكافآت وحوافز خاصة
--	--	--	--	--	--

المحور الثاني: الأداء الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يهتم العاملون بتحقيق كافة الأهداف المطلوبة بكفاءة وفاعلية					
يهتم العاملون بابتكار الأفكار الجديدة التي يمكن الاستعانة بها في تطوير العمل					
يهتم العاملون بالالتزام بالمهام المتعلقة بوظيفتهم					
يتملك العاملون مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل					
يهتم العاملون بتطوير قدراتهم وامكانياتهم العملية والعلمية					
يقوم العاملون باستغلال كافة الموارد المتاحة لديهم أثناء أدائهم الوظيفي أفضل استغلال ممكن					
يتوفر لدى العاملين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية أثناء أداء المهام الوظيفية					

					يقوم العاملین بتقديم آراءهم ومقترحاتهم التي تساهم في تطوير وابتكار طرق جديدة لأداء مهامهم
					يهتم العاملین بالتعاون مع بعضهم البعض من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة
					هناك معرفة وإلمام لدى العاملین بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم

المحور الثالث: الرضا الوظيفي ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة	البعد
					اشعر بالرضا تجاه الية تحديد برامج التدريب والتطوير المستخدمة
					اشعر بالرضا فيما يتعلق بنمو خبراتي ومهاراتي اثناء مزاولة مهامى الوظيفية
					اشعر بالرضا تجاه تناسب محتوى البرنامج التدريبي مع من حاجاتي في العمل.
					اشعر بالرضا في تنوع أساليب ومحتوى التدريب والتي تعزز إمكانياتي في الاتجاه الصحيح.
					اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها اثناء التعامل مع الزملاء
					اشعر بالرضا تجاه مدى مناسبة الحوافز المادية مقارنة بالجهد المبذول اثناء دورات التدريب والتطوير
					اشعر بالرضا تجاه عدالة تحديد برامج التدريب بين الموظفين

					اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها من الرئيس المباشر
					اشعر بالرضا تجاه المعاملة العادلة والتقدير التي احصل عليها من الإدارة العليا

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department



**The impact of human resources strategies on
employee satisfaction and job performance of workers
in the private sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Preparation:

Faisal Mohammed Zayed Al Shehri

Supervision:

Dr. Asmaa Abu Anza

1446 – 2024