

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين  
في الجامعة العربية المفتوحة  
بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية

اسم الطالبة:

عبير ادريس الشريف

**2021204845**

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

## شكر وتقدير

الشكر الموصول للدكتورة منى مصطفى العشري على عظيم جهدها وصبرها معنا في إنجاز هذه الرسالة.

وفي ختام رحلتي مع بكالوريوس إدارة المشاريع وجب على شكر كادر جامعة ميدأوشن من مدرسين وإداريين على كل ما قدموه..

والشكر لله أولا وأخيرا وأبدا والذي لولا فضله وعونه ما كان لهذا أن يكون.

## إهداء

إلى القلب المعطاء أُمي الغالية

إلى من شد الله بهم عضدي فكانوا خير معين أخواتي وإخواني

إلى كل من ساعدني ولو بحرف في حياتي الدراسية..

إلى هؤلاء جميعا أهدىكم هذا العمل

## جدول المحتويات

|         |                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------|
| 5.....  | 1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                        |
| 6.....  | 1.1 المقدمة                                                                |
| 8.....  | 1.2 مشكلة البحث                                                            |
| 8.....  | 1.2.1 الفجوات النظرية                                                      |
| 8.....  | 1.2.2 الفجوات التطبيقية                                                    |
| 9.....  | 1.3 أهمية البحث                                                            |
| 9.....  | 1.3.1 أهمية نظرية                                                          |
| 9.....  | 1.3.2 أهمية تطبيقية                                                        |
| 10..... | 1.4 أسئلة البحث الفرعية                                                    |
| 10..... | 1.5 أهداف البحث                                                            |
| 11..... | 1.6 فرضيات البحث                                                           |
| 11..... | 1.7 نموذج البحث                                                            |
| 12..... | 1.8 الدراسة الميدانية                                                      |
| 13..... | 1.9 منهجية البحث                                                           |
| 14..... | 1.10 هيكل المشروع المقترح                                                  |
| 15..... | 2 الفصل الثاني الإطار النظري:                                              |
| 16..... | 2.1 المقدمة                                                                |
| 16..... | 2.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية                                    |
| 22..... | 2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي                                           |
| 28..... | 2.4 العلاقة بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين: |
| 30..... | 2.5 الخاتمة                                                                |
| 32..... | المراجع                                                                    |

## قائمة الأشكال

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                                                      | رقم الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| الشكل 1   | نموذج البحث. المصدر (الباحث، 2024)                                                               | 11         |
| الشكل 2   | بصلة البحث. المصدر (الباحث، 2024)                                                                | 13         |
| الشكل 3   | هيكل البحث. المصدر (الباحث، 2024)                                                                | 14         |
| الشكل 4   | الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية. المصدر (إعداد الباحث بالاعتماد على موقع الانترنت، 2024) | 19         |
| الشكل 5   | الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية. المصدر (لمين علوطي، 2007، 2008)                           | 20         |
| الشكل 6   | سلم ماسلو للحاجات. المصدر (عمار بوحوش، 2006)                                                     | 25         |
| الشكل 7   | العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي (أحمد، 2003)                              | 26         |

# 1 الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية. وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، والتدريب، والتقييم، ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل. في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، إدارة الموارد البشرية يكون دورها التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (هارفارد، 2021).

ويمكن النظر لإدارة الموارد البشرية بأنها نشاط يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغبهم في البقاء بخدماتها كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري في المنظمة معاملة إنسانية ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته وتقديم العون له في حل مشاكله وتقييم الاداء من الإجراءات الإدارية المرتبطة بالعنصر البشري في العمل. و يرجع الرضا الوظيفي إلى قبول الإنسان وظيفته كما هي، و قيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط الرضا الوظيفي بأكثر من مصدر، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

## الدراسات السابقة:

وقد تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بالتطبيق على الجامعات العراقية تعرفت على مدى ادراك العاملين الإداريين في إدارة الجامعة محل الدراسة لأهمية تطبيق إدارة الموارد البشرية الإلكترونية توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية للجامعة العراقية وعدم وجود علاقة بين الاستقطاب إلكترونياً وتحقيق الاستدامة التنافسية بأبعادها الثلاثة عدا الجودة حيث اثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الجودة والاستقطاب إلكترونياً للجامعة محل الدراسة (دراسة علي، 2019).

## مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين

هدفت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يسهم التطبيق الفعال لسياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي المركز الجامعي سوق أهراس؟ وتم اختبار أثر كل من سياسة التوظيف، سياسة الحوافز، ظروف العمل المادية والمعنوية والاتصال الفعال مع الرؤساء. وقد كشفت هذه الدراسة عن انخفاض معتبر عند العينة المأخوذة من مجتمع الدراسة. ونصح الباحث بالاهتمام بنظام الحوافز والتعويضات وتحسين بيئة العمل وشروطه المادية والمعنوية (عادل، 2010).

## دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين

طرحنا هذه الدراسة التساؤل الأساسي التالي: ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة؟ وقد ركزت هذه الدراسة على اختبار كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية للتعويضات والحوافز والتدريب والتطوير. وقد تبين غياب الأثر الإيجابي لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وذلك لعدم دعم الإدارة لنظام الحوافز وتجاهله على حساب نظام التدريب والتطوير لذا كان هناك حالة من عدم الرضا العام عن الموظفين (ظريف آمل، 2017).

- وفي العمل ليس من الممكن أن يشار إليه دون التعرض لإدارة الموارد البشرية ومجهوداتها لمعرفة الطرق الصحيحة للتقييم والاستفادة من التغذية المرتدة في معالجة نواحي الفجوات وعملية تقييم الاداء مرت بتطورات عديدة واصبحت أنظمة التقييم تتطلب التنسيق بين جهود كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين المسؤولين عن رضا العاملين.

ومع عدم مراعاة التغيرات الديناميكية قد تتغير احتياجات وتطلعات الموظفين مع مرور الوقت، وبالتالي يجب أن تتطور ممارسات إدارة الموارد البشرية لتلبية هذه التغيرات، وهذا يشكل تحدياً للباحثين والممارسين في هذا المجال.

بيان دور وظائف إدارة الموارد البشرية في عملية تقييم العاملين والذي ينعكس بدوره في تحسين الأداء الإداري والتعرف على الطرق المتبعة لرضا العاملين بالجامعة ومعرفة نواحي الفجوة ومعالجتها والاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم التوصيات التي تساعد الكليات بموضوع الدراسة في رفع مستوى أدائها.

- ومن إحدى المشكلات التي قد تؤثر على رضا الوظيفي للعاملين نتيجة لممارسات إدارة الموارد البشرية: هي عدم توفير فرص التطوير والتدريب المناسبة للموظفين، عندما يشعر العامل بأنه لا يحصل على الفرص اللازمة لتطوير مهاراته وزيادة معرفته، قد يؤدي ذلك إلى شعوره بالإحباط والإرباك وبالتالي تأثير سلبي على رضاه الوظيفي. كما قد تؤدي أيضاً سياسات الرواتب والمكافآت غير العادلة إلى تقليل مستوى رضا العاملين على وظائفهم. لذلك، من المهم أن تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لضمان تطبيق ممارسات فعالة وعادلة تساهم في تحقيق رضا العاملين وتعزز أدائهم وإنتاجيتهم..

- تساهم إدارة الموارد البشرية في تخفيض التكاليف في المنظمة من خلال زيادة خبرة الموارد البشرية وتعليمها وبالتالي تقليل فرص الخطأ والهدر الناتج عنه.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية التي تعمل لمواجهة التحديات والمتغيرات الجديدة في عالم اليوم منها نورد ما ذكره الرويلي (2014) في بحثه:

نمو واتساع حجم المنظمات تبعاً للتطور التكنولوجي، واتساع حجم الأعمال أدى إلى زيادة كبيرة في الطلب على الأيدي العاملة، مما يتطلب وجود وحدة إدارية متخصصة لإدارة الموارد البشرية تعنى في مواجهة هذا الاتساع، واستيعابه في ظل التنافسية في سوق العمل، والحصول على أفضل هذه الموارد بما يحقق لها الاستمرارية والقدرة على البقاء.

زيادة التطور الثقافي والعلمي، وزيادة وعي العاملين، وسعيهم نحو تحقيق طموحاتهم وآمالهم داخل المنظمات التي يعملون بها، وهو ما أبرز ضرورة وجود إدارة معينة في استيعاب هذا التطور وخلق جو جديد عن طريق مشاركة العاملين، والتنسيق للوصول إلى تحفيز ممارسات العنصر البشري إلى حد كبير، من أجل تحقيق القيمة التنافسية للمنظمات، وتفهم رغبات الأفراد بما تضمن استمرارية العطا المتميز، وخلق الولاء التنظيمي

ظهور النقابات والاتحادات العمالية، والمطالبة بحق العاملين زاد من أهمية إدارة الموارد البشرية وضرورة التنسيق، وخلق جواً من الود والتعاون لصالح الطرفين، وأوجب عملية التواصل والانسجام للعملية ضمن إطار مؤسسي.

## 1.2 مشكلة البحث

ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً حاسماً في تحقيق رضا العاملين على وظائفهم. إذا تم تنفيذ هذه الممارسات بشكل فعال وعادل، فإنها قد تعزز مستوى الرضا الوظيفي وتعزز أداء الموظفين ومع ذلك، إذا لم تتبع هذه الممارسات بشكل صحيح، فإنها قد تؤدي إلى انخفاض رضا العاملين وتأثير سلبي في المنظمات بالجامعة العربية المفتوحة.

### 1.2.1 الفجوات النظرية

ومن بين المشكلات التي قد تحدث نتيجة لسوء ممارسات إدارة الموارد البشرية هي عدم تقديم فرص التطوير والتدريب اللازمة للموظفين، وعدم تقديم رواتب ومكافآت عادلة، وعدم وجود عمليات تقييم أداء شفافة وعادلة. كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر سلباً على رضا العاملين وتزيد من مستوى الإجهاد والإحباط في بيئة العمل ومن هنا جاءت هذه الدراسة لدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة موضوع البحث وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين فيها لمعرفة مدى فعالية هذه الممارسات وأوجه القصور فيها.

وتم التركيز في هذه الدراسة على ممارسات التعويضات والأجور، الحوافز والمكافآت، التدريب والتطوير وعلاقات العمل حيث بينت العديد من الدراسات منها دراسة (Anwar, Lian, 2013) أنها الممارسات الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة.

### 1.2.2 الفجوات التطبيقية

إلا أن العديد من الأبحاث والدراسات الميدانية تشير إلى أن إدارة الموارد البشرية في العديد من المنظمات العربية تعاني من العديد من المشكلات أهمها: اقتصار نشاطات هذه الإدارة على المهام المكتبية وإدخال البيانات وتنفيذ التعليمات والإشراف على الالتزام بالقوانين التي تضعها الإدارة العليا وعدم تفعيل دورها الاستراتيجي في المنظمة من جهة وعدم إعطاء اليد العاملة قيمة مساوية لقيمة باقي الموارد أو تفوقها كما في منظمات الأعمال في الدول الأخرى لذلك، من المهم أن تولي إدارة الموارد البشرية اهتماماً كبيراً لضمان تطبيق ممارسات فعالة وعادلة تساهم في تحقيق رضا العاملين وتعزز أدائهم وإنتاجيتهم

وتتناول هذه الدراسة السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة؟

### 1.3 أهمية البحث

تسهم الدراسة في تأكيد دور إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين في الجامعة العربية المفتوحة وتوجيه انتباه المسؤولين لضرورة الاهتمام بعملية إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين الرضا الوظيفي، كما ستسهم الدراسة في تقديم التوصيات التي تساعد متخذي القرار في الإدارات المختلفة بضرورة استخدام نتائج الرضا الوظيفي في الترفيات والحوافز.

#### 1.3.1 أهمية نظرية

قامت هذه الدراسة باتباع منهج البحث النوعي والكمي لتحقيق أهداف الدراسة. فقد تم اعتماد منهج البحث النوعي وأدوات التحليل الموضوعي في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة قيد الدراسة. وتم اعتماد منهج البحث الكمي وأدوات التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين فيها وتقييم الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية وتبيان أثرها على رضاهم.

#### 1.3.2 أهمية تطبيقية

توفر هذه الدراسة معلومات إدارة الموارد البشرية في الجامعة عن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة إلى مستوى رضاهم عن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تبين الممارسة الأكثر تأثيراً في الرضا مما سيساعد الإدارة في عملية تقييم فعالية وإعادة تعديلها وفق أولوية الأكثر تأثيراً حتى تحافظ على مستوى رضا وظيفي عالي.

#### 1.4 أسئلة البحث الفرعية

- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجامعة العربية المفتوحة؟
- ما هو أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة؟
- ما هو تأثير برامج المكافآت والتحفيز على رضا العاملين في الجامعة العربية المفتوحة؟
- ما هو أثر علاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة؟

#### 1.5 أهداف البحث

##### الهدف العام هو:

معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة.

##### الأهداف الفرعية:

- زيادة معدلات الرضا الوظيفي للموظفين بعد تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تحسين مستوى التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.
- زيادة مستوى الإنتاجية والأداء للموظفين بعد تحسين رضاهم الوظيفي.
- تحسين سمعة الجامعة كجهة جذابة للعمل بفضل تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية المبتكرة والفعالة.

## 1.6 فرضيات البحث

### - الفرضية الرئيسة H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة العربية المفتوحة.

### - الفرضية الفرعية الأولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

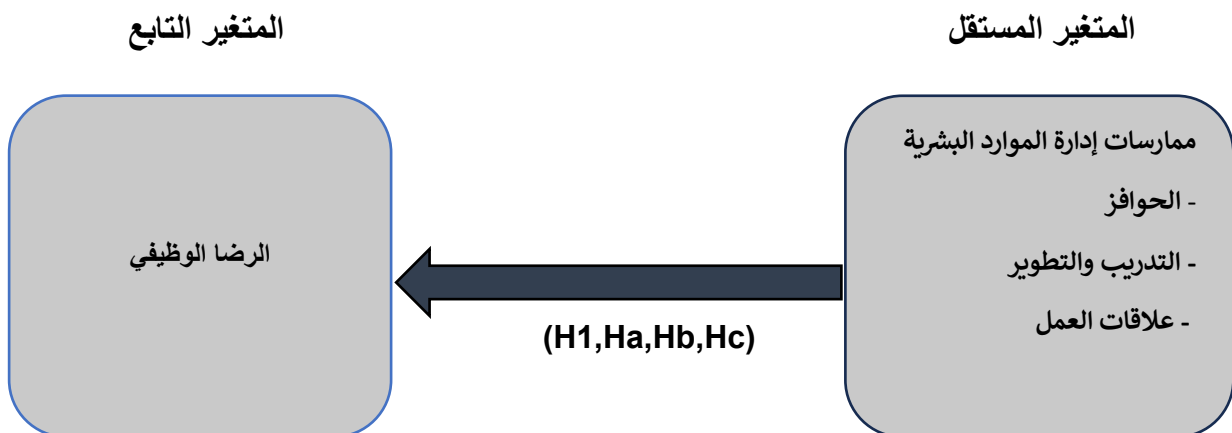
### - الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي في الجامعة.

### - الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بعلاقات العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعة.

## 1.7 نموذج البحث



الشكل 1: تم تصميمها بواسطة الباحث، 2024

## 1.8 الدراسة الميدانية

الجامعة العربية المفتوحة في الرياض، المملكة العربية السعودية، هي إحدى فروع الجامعة العربية المفتوحة التي تأسست في عام 2002. تعتبر الجامعة العربية المفتوحة ككيان أكاديمي تعليمي غير تقليدي وكمؤسسة تسهم في المجالات العلمية والاجتماعية والثقافية، ودعم بناء أفراد المجتمعات العربية وتجهيزهم بالعلم والمعرفة و الممارسية التطبيقية وتهدف الجامعة العربية المفتوحة إلى توفير فرص التعليم للطلاب الذين لا يستطيعون الالتحاق بالجامعات التقليدية بسبب العوائق المختلفة. تقدم الجامعة برامج دراسية متنوعة في مختلف التخصصات الأكاديمية، مثل الإدارة والأعمال، التكنولوجيا، التربية، العلوم الاجتماعية، وغيرها.

تتميز الجامعة بنظامها المرن والمناح للطلاب عن بعد، مما يسمح لهم بمتابعة دراستهم وإكمالها وفقاً لجدولهم الزمني الخاص. كما تسعى الجامعة العربية المفتوحة إلى تطوير وتحسين جودة التعليم والتدريس من خلال تبني أحدث التقنيات والأساليب التعليمية.

هذه نبذة عن الجامعة العربية المفتوحة والتي تعتبر إحدى المؤسسات التعليمية المهمة في المنطقة.

ويمكن أن تشمل هذه الدراسة عدة مجالات منها:

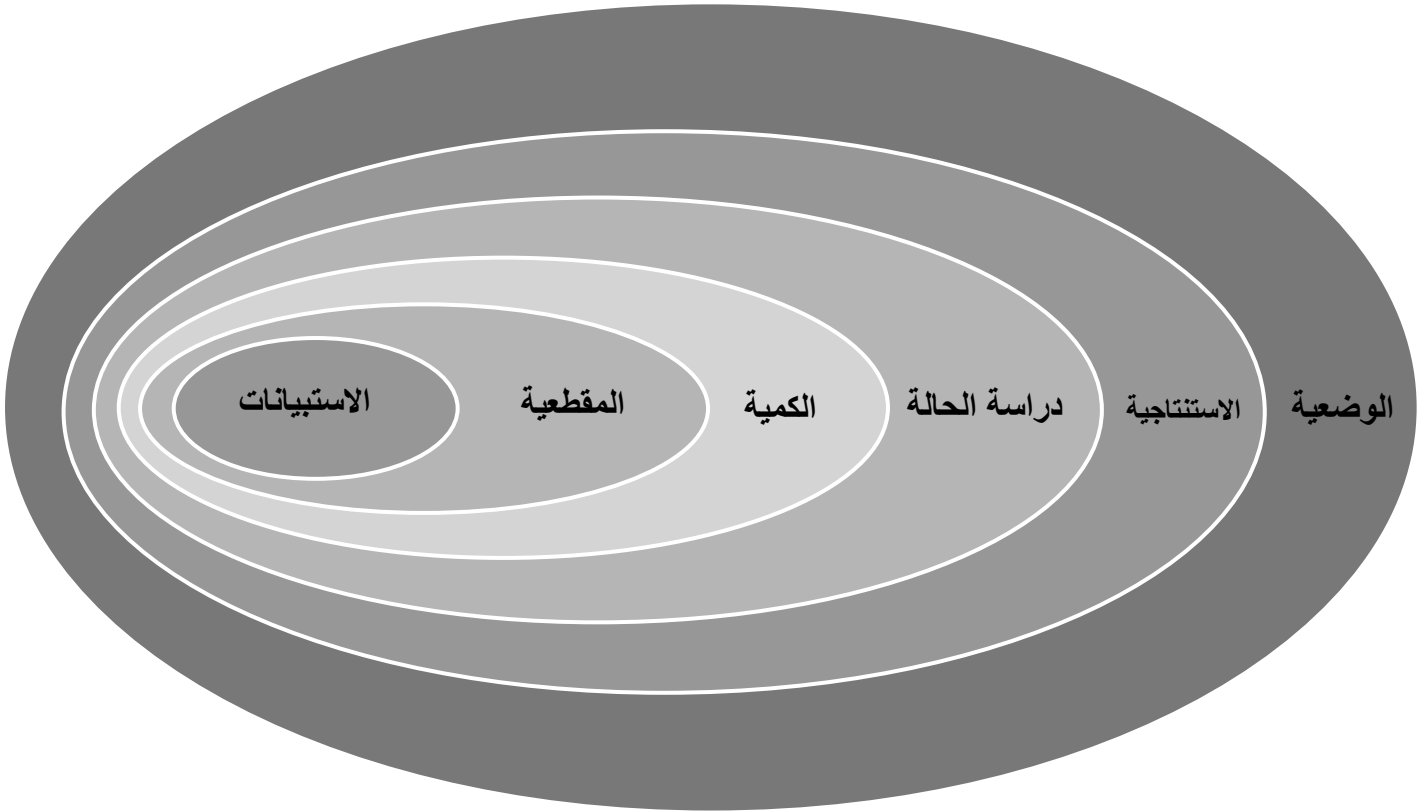
- تقييم جودة التعليم والتدريس في الجامعة
  - دراسة تأثير الجامعة على تطوير المهارات والقدرات لدى الطلاب
  - استقصاء آراء الطلاب والخريجين حول تجربتهم في الجامعة
  - تحليل البرامج الأكاديمية المقدمة ومدى تلبية احتياجات سوق العمل
  - دراسة مدى فاعلية نظام التعلم عن بعد والتكنولوجيا المستخدمة في الجامعة
- هذه بعض النقاط التي يمكن أن تشملها دراسة ميدانية حول الجامعة العربية المفتوحة، ويمكن توسيع هذه النقاط وفقاً لأهداف الدراسة والاهتمامات البحثية.

### 1.9 منهجية البحث

تتكون بصلة البحث من 6 حلقات:

- فلسفة البحث (الوضعية)
- منهج البحث (الاستنتاجي)
- استراتيجيات البحث (دراسة الحالة)
- نوع البحث (الكمية)
- الأفق الزمني (المقطعي)
- طرق جمع وتحليل البيانات (الاستبيانات)

- بصلة البحث:



الشكل 2: تم تصميمها بواسطة الباحث، 2024

## 1.10 هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة



شكل 3: تم تصميمها بواسطة الباحث، 2024

## 2 الفصل الثاني:

### الإطار النظري

## 2.1 المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، لذلك اهتم الباحثين بوضع الأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المؤسسة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من تخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما لو صلة بالعنصر البشري.

ولأن المورد البشري هو أساس نجاح جميع المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية مهما كان شكلها او حجمها أو طبيعتها، ومن هذا المنطلق يسعى المدراء والمسирرون جاهدين لتوظيف هذا المورد إدارته بشكل يحقق المنفعة المتنامية والمتجددة للكائن البشري ولكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة يجب أن تلائم مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فالنمو الاقتصادي يتضمن حدوث تغيرات أساسية في هيكل المجتمع بمختلف قطاعاته وأنشطته، ويؤدي بدوره إلى إحداث تغيرات مماثلة في هيكل القوى العاملة في مختلف المهن بما يتضمن مهارات جديدة وزيادة في المعرفة وبذلك يظهر دورها في إبراز تلك الاحتياجات وهذا يساعد على ظهور نمط جديد لإدارة الموارد البشرية.

وتعد إدارة الموارد البشرية في المنظمات، العامة منها والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية وذلك لاعتماد هذه المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مواردها البشرية.

## 2.2 المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

### - تعريف إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية لا بد من التطرق أولاً إلى تعريف الإدارة ثم إلى تعريف الموارد البشرية كما يلي: تعرف الإدارة من الفعل أدار وتعني خدمة الآخرين وتقديم العون لهم، وعلى هذا النحو فإن من يعمل بالإدارة يقوم بخدمة الآخرين، أو يصل عن طريق الإدارة إلى أداء الخدمة (أحمد، 2014).

والموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تدريبهم وخبرتهم وسلوكهم واتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية (حمداوي، 2004) كما تعرف على أنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة حديثاً في تحقيق أهدافها.

وبالتالي هناك عدة تعريفات تشملها إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي:

تلك الوحدة التنظيمية التي تتولى القيام بكافة الأنشطة والوظائف المتعلقة بالعنصر البشري داخل المؤسسة، وقد تسمى بإدارة شؤون الأفراد، أو إدارة القوى البشرية أو إدارة العاملين، إلا أن المسمى الحديث هو إدارة الموارد البشرية (محمد، 2014)

وتعرف إدارة الموارد البشرية أيضا بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات التخطيط والاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، التعويض والأجور، العلاقات بين العمال، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين (صلاح الدين & حنفي، 2011)

كما ينظر لها بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو النشاطات المؤسسة من أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المؤسسة (حسن، 2002).

كما أنها الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاجه المؤسسة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية، كما تقوم هذه الإدارة بمتابعة تطبيق اللوائح والتعليمات والقوانين التي شاركت في صياغتها واعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة، كذلك تعمل الإدارة على تعديلها من وقت لآخر بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة والعاملين فيها (محمد، 2004).

ويعرف كل من أمري وقونين (Ameri & Kunin) بأنها مجموع الأنشطة والمهام الضرورية لمعالجة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، وتنقسم هذه المهام إلى مهام إدارية ومهام فنية أو تنفيذية تتعلق بالموارد البشرية.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن إدارة الموارد البشرية مهما اختلفت مسمياتها تعتبر من الوظائف المهمة في المؤسسة لأنها تهتم بأبرز عنصر وهو الموظف من تدريبه وتنميته وتحفيزه ومن ثم تقييم أدائه ، وبالتالي تضمن له حقوق حتى يقوم بواجباته وبذلك ضمان نجاح المؤسسة وبقائها .

### - تطور إدارة الموارد البشرية:

يرجع تاريخ وظيفة الموارد البشرية إلى قرنين من الزمان تقريباً، إلى عصر الثورة الصناعية أو النهضة الصناعية، حيث بدأ التفكير في أهمية العنصر البشري، فبدأت الشركات والمؤسسات الصناعية بإنشاء إدارات خاصة بالموظفين، تبحث في شؤونهم وتعتني بكل ما يتعلق بهم، وسميت هذه الإدارات بمسميات مختلفة منها إدارة شؤون العاملين، إدارة الأفراد.

ومع اختلاف النظرة إلى العنصر البشري باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري، حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية في بداية الستينيات من القرن العشرين، وظهور هذا المصطلح مثل نقطة البداية لظهور مدرسة الموارد البشرية، ومع ذلك استقر على تسمية الإدارة التي تهتم بالموظفين "إدارة الأفراد" حتى عام 1980م تقريباً فغير مسمى "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" وإن هذا التغيير لم يكن في المسمى فقط، ولكن كان في المضمون أيضاً، فدور إدارة الأفراد كان محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة، أما دور إدارة الموارد البشرية فقد امتد إلى التخطيط والتنفيذ معاً في آن واحد وبهذا أصبح الإدارة الموارد البشرية إستراتيجية تخطيطية وتنفيذية خاصة بها وتعمل من خلالها على تحقيق الإستراتيجية الأم للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء بل من الأعضاء

المؤثرين الإدارة العليا الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، وأصبح الأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية من التخصصيين، فهم أخصائيون هم دراسات خاصة،

وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية، وكان لتغير الدور بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الأثر الكبير في تغيير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية.

فما يلاحظ من مدرسة الموارد البشرية بأن تلك المدرسة لا تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مدخل من مدخلات العملية الإنتاجية ومورد داعم للمدخلات الأخرى، فتعتبر إدارة المورد البشري مركز الجذب داخل المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية (فيصل، 2008).

#### - أبعاد إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية تتضمن العديد من الأبعاد التي يجب مراعاتها وإدارتها بشكل فعال لضمان أداء فعال ونجاح المؤسسة. من بين الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية نجد:

- التوظيف واختيار الموظفين: يتضمن هذا البعد تحديد احتياجات المؤسسة من الموظفين، وتصميم عمليات التوظيف والاختيار لضمان انضباط الموظفين مع متطلبات الوظائف.
  - تطوير الموظفين: يشمل هذا البعد تقديم التدريب والتطوير للموظفين لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم، بالإضافة إلى تقديم فرص للتطوير الوظيفي والمهني.
  - تقييم الأداء: يتضمن هذا البعد تقييم أداء الموظفين بانتظام لتحديد نجاحهم في تحقيق أهدافهم والتحسين المستمر.
  - إدارة الأجور والمزايا: يشمل هذا البعد تحديد وإدارة الرواتب والمزايا للموظفين بشكل عادل ومتوازن.
  - إدارة العلاقات العمالية: يتعلق هذا البعد ببناء علاقات جيدة مع الموظفين والتعامل بشكل فعال مع قضايا العمل والصراعات.
  - إدارة الأداء والتحفيز: يهدف هذا البعد إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أقصى إمكاناتهم من خلال تقديم مكافآت وحوافز مناسبة.
  - إدارة التغيير: يتضمن هذا البعد تخطيط وإدارة عملية التغيير في المؤسسة بشكل فعال، وضمان أن يكون لديها تأثير إيجابي على الموظفين.
- هذه بعض الأبعاد الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، وهناك المزيد من الجوانب التي يجب مراعاتها لضمان نجاح إدارة الموارد البشرية في أي منظمة.

## - نظريات إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من النظريات في مجال إدارة الموارد البشرية التي تساهم في فهم وتحليل سلوك الموظفين وكيفية إدارتهم بشكل فعال، من بين هذه النظريات:

- نظرية نظام الموارد البشرية: تركز هذه النظرية على الاعتبارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مثل تطوير الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- نظرية السلوك التنظيمي: تركز على دراسة سلوك الموظفين في سياق المؤسسة وتحليل كيفية تأثير العوامل المختلفة على أداءهم ورضاهم.

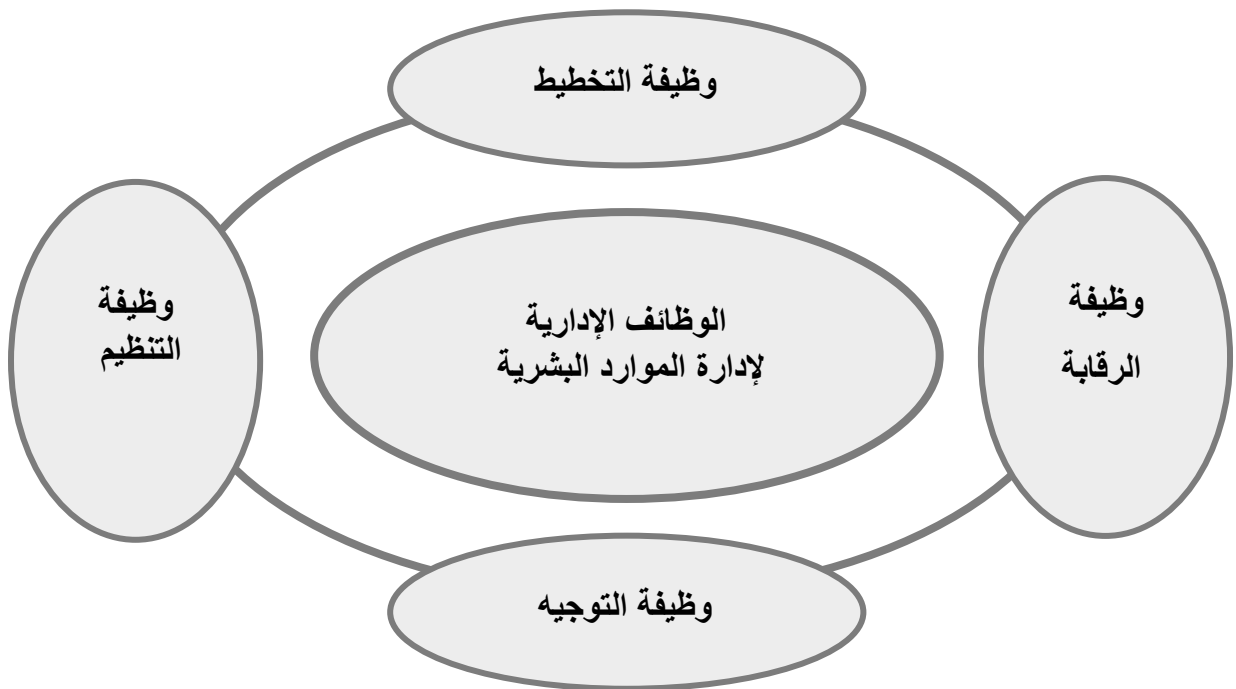
- نظرية التبادل الاجتماعي: تركز على العلاقات بين الموظفين والمؤسسة، وتقديم المكافآت والحوافز كأدوات لتحفيز الموظفين.

- نظرية تطابق الأفراد والمنظمة: تركز على مدى توافق متطلبات الفرد مع متطلبات المؤسسة، وكيف يمكن تحقيق التوازن بينهما لتحقيق الأداء الفعال.

- نظرية التعلم التنظيمي: تركز على كيفية تعزيز التعلم والابتكار داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات ومعرفة الموظفين.

هذه النظريات، وغيرها، تساعد في فهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وتقديم إطار عمل لتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال.

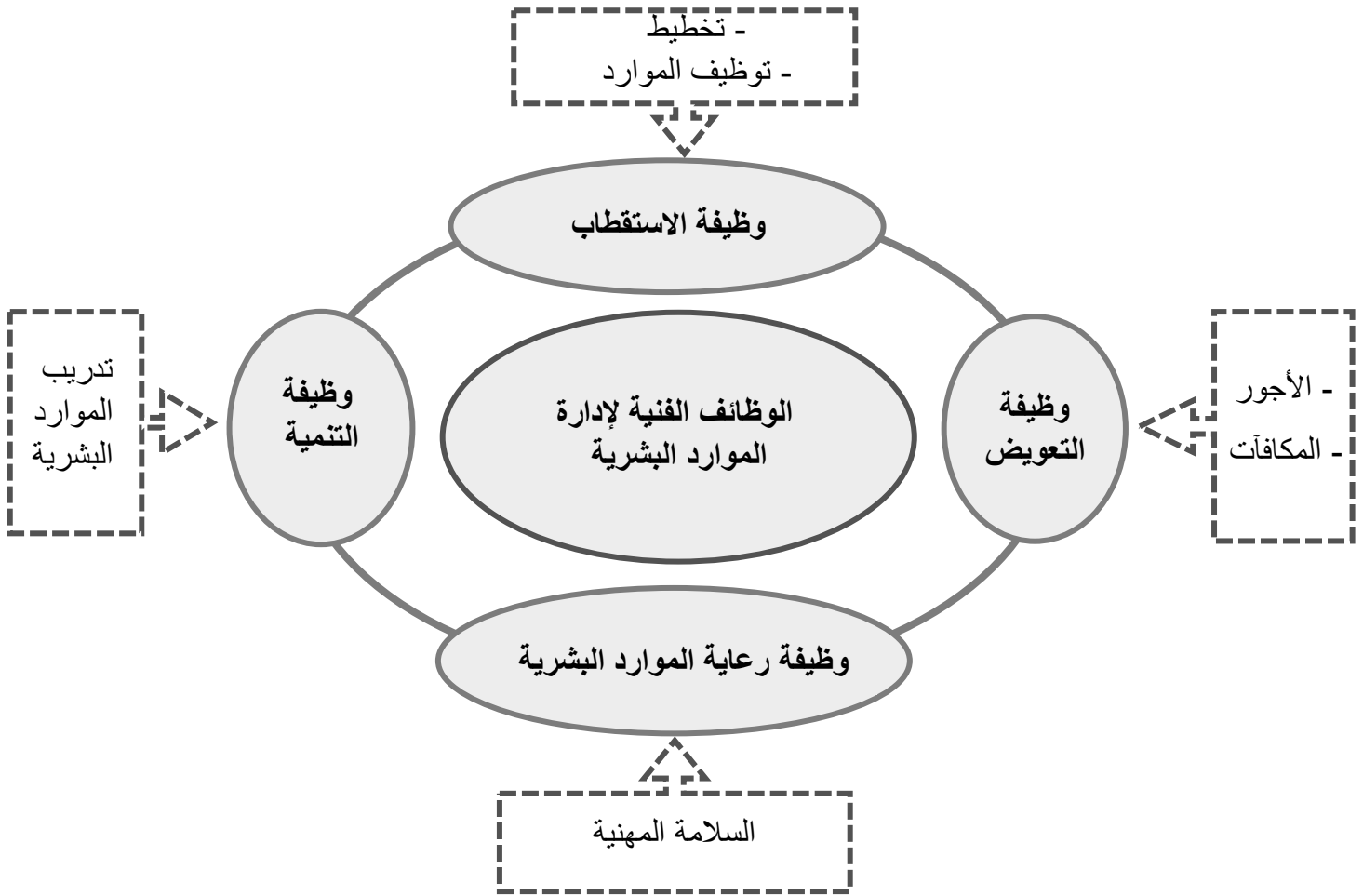
## - الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:



الشكل 4: تم تصميمها من الباحث بالاعتماد على موقع الانترنت، 2024

<https://mawdoo3.com>

## - الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية:



الشكل 5: المصدر (لمين علوطي، 2007، 2008)

## - التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

ساهمت التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية بشكل فعال في ممارستها ونشاطاتها المختلفة في جوانب الحياة

الإدارية والتنظيمية، ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

### 1- إدارة الجودة الشاملة:

لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية المختلف المؤسسات العاملة في المجتمعات المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان وغيرها من الأقطار على التركيز على المورد البشري، وركزت على الجوانب التالية:

- مساهمة العاملين
- التمكين.
- تحقيق رضا المستهلكين.
- التركيز على العمليات.
- التحسين المستمر. (خضير، 2013)

## 2- تحديات المنافسة:

تعتبر المنافسة أهم تحديات إدارة الموارد البشرية خصوصا في ظل تباين قيم واتجاهات الموظفين، بحيث أن أهم ما يميز البيئة العالمية، ويتحتم ذلك على إدارة الموارد البشرية بالمنافسة على استقطاب المورد البشري الكفاء في إطار عالمي حيث أن المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية فقط بل هي عملية الانتشار في محال استقطاب الموارد البشرية، المهارة مفتوحة وعلى نطاق عالمي. (مجاني & بن ساعد، 2016)

## 3- التحديات التكنولوجية:

من الفيديو إلى الأنترنت، فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في انتقال وتحرك مستمرين والتحدي الذي سيواجهه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصورا عاليا حول كيفية جعل التكنولوجيا جزء حيويًا ومنتجا في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعبارة أخرى قد يواجهون خطر استيعاب المعلومات لهم. (صفوان، 2012)

## 4- التحديات البيئية:

اهتم العالم بقضية البيئة وضرورة وضع الضوابط الكفيلة بالمحافظة على سلامتها والقضاء على مصادر التلوث البيئي المختلفة، وانهضت لذلك المؤتمرات العالمية وشاركت الاهتمام على مختلف مؤسسات الدولية والوطنية في سباق كبير من أجل إصلاح البيئة، وإنعكس هذا الاهتمام على مختلف مؤسسات المجتمع المعاصر منها الثقافية والتعليمية والإنتاجية، وطورت قواعد ومواصفات دولية يلزم الأحد بها من أجل التأهيل المتعامل في السوق العالمي، إن كل هذه التطورات أثرت على سوق العمل ومهارات الموارد البشرية وكذلك قيام العاملين ومتطلباتهم الثقافية لذا اهتمت الإدارة بتنمية مناخ العمل داخل المؤسسات بما يتفق وأسس الإدارة البيئية السليمة بإعتبار أن الموارد البشرية هو محور الإنتاج وأساس تحقيق القيم، ومن ثم تكون العناية به والاستثمار في المشروعات التنموية البشرية للتقدم الإنتاجي.

## 2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### تعريف الرضا الوظيفي:

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة، مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمراً في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين لاختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الإتجاه الذي يركز عليه الباحثون.

وقبل التطرق للرضا الوظيفي، كمفهوم خاص، يجدر بنا، أن نتطرق أولاً للرضا كمفهوم عام.

فالرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه(محمد،2004).

أما في الاصطلاح فقد عرفه أوارد وشيت بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة "ثواب" كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود (عائشة،1998).

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية، أي أن العوائد تغطي تماماً التضحيات التي يقدمها الإنسان.

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين وبالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالباً ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة ، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضٍ عن هذا العمل.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي وهناك العديد من المحاولات التي بذلت لتحديد معنى محدد للرضا الوظيفي وعلى سبيل المثال: " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، مع الدقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

كما يعرف بأنه: "محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه عمله وتتكون هذه المحصلة من مجموع عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، الرضا عن الترقّيات الرضا عن الإشراف الرضا عن العوائد الرضا عن المكافآت الرضا عن إجراءات العمل الرضا عن العمل نفسه الرضا عن الاتصالات داخل الشركة، الخ) وأن درجة رضا الفرد عن عمله تكون سلوكاً ضمناً يكمن في وجدان الفرد وقد تكون هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر . " (فليه & عبد المجيد).

## - تطور الرضا الوظيفي:

تطور الرضا الوظيفي يمكن أن يختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم تطور الرضا الوظيفي إلى عدة مراحل عبر الزمن. من المهم أن نلاحظ أن هذه المراحل ليست ثابتة وقد تختلف من فرد لآخر وتعتمد على العوامل الشخصية والبيئية

على سبيل المثال، في العام الأول من العمل، قد تكون مرحلة التكيف هي السائدة حيث يحاول الموظف التأقلم مع بيئة العمل وتعلم مهارات جديدة. في العام الثاني، قد يزيد الارتياح والانخراط في الوظيفة بسبب تحقيق التوازن بين المتطلبات والقدرات بالطبع، هذه المراحل قد تتأثر بالعديد من العوامل مثل الثقافة المؤسسية، نوع العمل، علاقة الموظف بالزملاء والمديرين، وغيرها.

لذلك، يجب فهم أن تطور الرضا الوظيفي هو عملية ديناميكية وقد يختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة إلى أخرى. والرضا الوظيفي اعتمد على عدة عوامل ويمكن تقسيمه إلى مراحل مختلفة

- مرحلة التكيف: في هذه المرحلة، يكون الموظفون جديون في الوظيفة ويحاولون التكيف مع بيئة العمل ومتطلباتها. يمكن أن يكون الرضا في هذه المرحلة منخفضاً نسبياً بسبب عدم التأقلم الكامل

- مرحلة الارتياح: بعد فترة من التكيف، يبدأ الموظفون في الشعور بالراحة والارتياح في الوظيفة. يزداد الرضا في هذه المرحلة نتيجة لتحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة والقدرات الشخصية

- مرحلة الانخراط: في هذه المرحلة، يكون الموظف متحمساً وملتزماً بالعمل ويشعر بالانتماء إلى المؤسسة. يكون مستوى الرضا في هذه المرحلة عالياً نسبياً

- مرحلة الإنجاز: في هذه المرحلة، يشعر الموظف بالإنجاز والتقدم في العمل، مما يزيد من مستوى رضاه الوظيفي. يكون الموظف في هذه المرحلة عادةً من أكثر المتحمسين والمبدعين

هذه المراحل تعكس تطور الرضا الوظيفي عبر الزمن وتظهر كيفية تغيره وتطوره بناءً على تجارب الموظف وعلاقته بالعمل والمؤسسة.

## -أبعاد الرضا الوظيفي:

يمكن توضيح أبعاد الرضا الوظيفي كما يلي:

- رضا اشباع الحاجات: المشاعر المتولدة من إشباع الحاجات تمثل ردود فعل الإشهاد حالة الحرمان والتوتر التي تصاحب وجود حاجات غير مشبعة وهو مقاربة لرضا الأمان.

- رضا الإنجاز: المشاعر المتولدة في تحقيق الطموح تتكون عند التقاء العوائد والخبرات الفعلية مع الأهداف أو مستويات الطموح.

- رضا العدالة: المشاعر المتولدة عن أدراك الفرد أن العوائد التي يحصل عليها من عمله تعد عوائد عادلة، أي تتناسب مع المدخلات التي يقدمها لعمله بالمهادنة بالعوائد التي يحتاج إليها.

- الرضا عن الإشراف: يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم والذي لا يقل أهمية عن العوائد المالية حيث أن معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين أن معاملة المشرف اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهم وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية.

## - نظريات الرضا الوظيفي:

لقد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على إهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في الموضوع ذو صلة بالعنصر البشري الذي يطمح دائما للتقدم، ومن الطبيعي أن يكون من نتائج ذلك وجود مجموعة متعددة من النظريات التي فسرت الرضا عن العمل، وبحثت في طرق قياسه

### أولاً: نظرية هيكلية الحاجات لماسلو

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان يرى علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتقي إلى إشباع احتياجاته الكامنة على المستويات الوسطى والعليا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي (ماسلو) الذي يبين بأن الاحتياجات الإنسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

#### - الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية

وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الموظف المحددة كالمأكل والمشرب والملبس وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الموظف الاقتصادية، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

#### - احتياجات الأمان:

يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تتضمن له السلامة من الأخطار الخارجية.

#### - الاحتياجات الاجتماعية:

الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتدريب الأسرة والعشيرة والأمة ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزعاته الاجتماعية وبمعنى آخر، أن الإنسان يحب الانتماء لان ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مواجهة الأخطار التي تعترض طريقه.

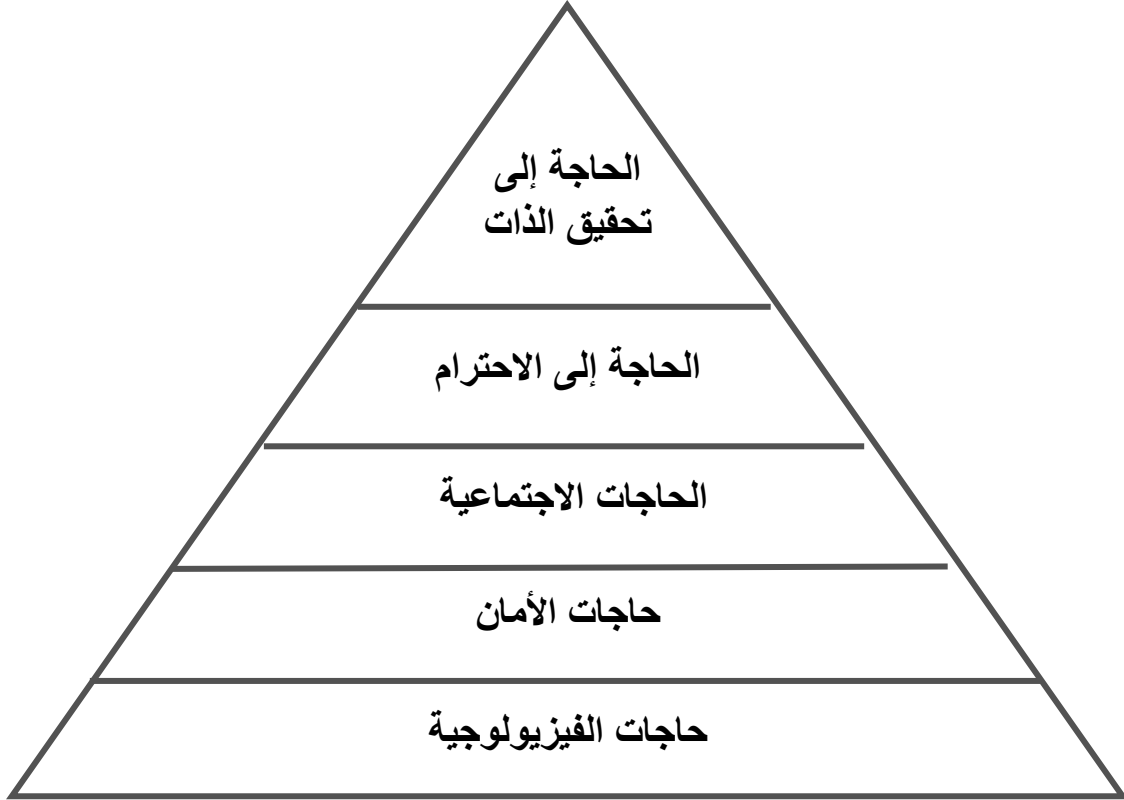
#### - احترام وتقدير الذات:

يسعى الإنسان دائماً من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن أعضاء ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به ان يحترمهم. فالإنسان يرغب دائماً في تبادل هذه المشاعر مع أفراد المجتمع، ويجدر بالذكر هنا أن العقائد الدينية والقيم الأخلاقية السائدة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الاحتياجات الإنسانية خاصة في إشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

- تحقيق الذات والكماسة في العمل:

وهي القدرة على القيام بالعمل والكماسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجات سلم الأولويات فهي أرقى الإحتياجات الإنسانية وأسماءها وأقلها تحديداً، وهي النظرية التي يوضحها الشكل الموالي:

- سلم ماسلو للحاجات



الشكل6: تم تصميمها بواسطة (عمار بوحوش، 2006)

وقد أجريت العديد من الأبحاث والدراسات على هذه النظرية منذ ظهورها، وبالرغم من أن وجود عدد من الأبحاث الهامة مؤيدة لهذه النظرية فإن هناك من الأبحاث الأخرى ما أثار التساؤل على مدى صحة تلك المستويات الخمسة من

الحاجات، ومن ضمن ما يوجه إلى هذه النظرية من نقد ما يلي: (مصطفى، 2000)

- أعتبر ماسلو أن جميع البشر يتدرجون بطريقة واحدة متسلسلة في إشباع الحاجات بدء بالحاجات الفيزيولوجية إلى غاية تحقيق الذات.

- تفترض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة، ولا ينتقل إلى إشباع الحاجة العليا إلا بعد أن يقوم بإشباع الحاجات الدنيا، لكن هذا غير موجود دائماً في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

- تفاوض النظرية أن ترتيب الحاجات ثابت عبر الزمن ولكن في الحقيقة هذه الحاجات تتغير مع تغيير العوامل والظروف المحيطة بالإنسان مما يدفعه إلى إعادة ترتيبها لتتوافق مع التغييرات والظروف الجديدة المحيطة به.

## ثانيا: هرزبرغ (نظرية ذات العاملين):

قدم هر زبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بنظرية ذات العاملين، وتقوم النظرية على تقسيم العوامل إلى صنفين:

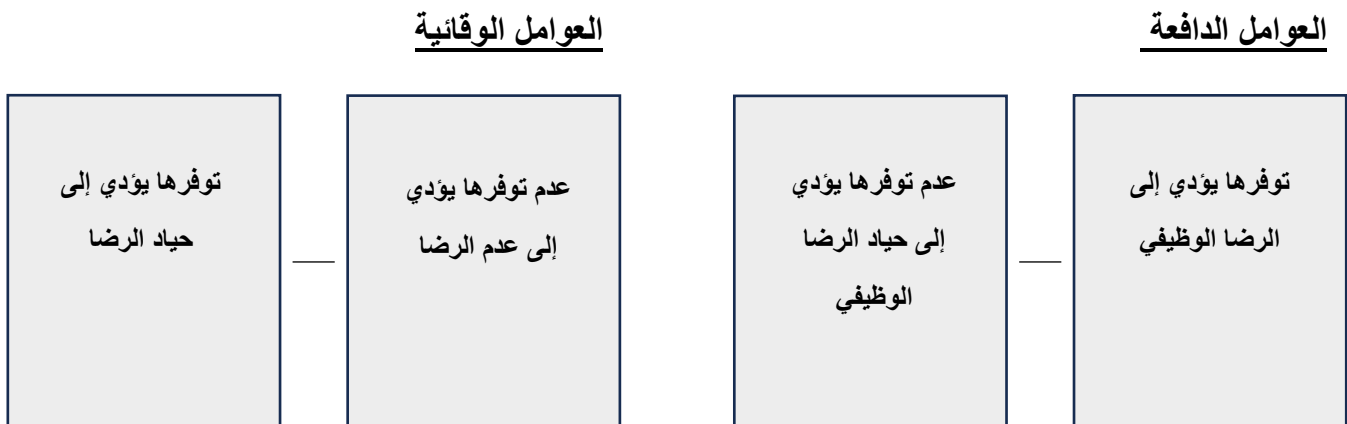
### - العوامل الدافعة:

وهي عوامل موجودة داخل الموظف نفسه (أي محتوى الوظيفة) والتي تدفعه نحو العمل والأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمؤسسة والولاء لها، ومن هذه العوامل التقدم، المسؤولية، الإنجاز، اعتراف الآخرين واحترامهم للعمل الذي يمارسه الموظف، وقد أطلق هرزبرغ وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الموظف راضيا عن عمله.

### - العوامل الصحية (الوقائية):

وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله (كسياسات المؤسسة، نمط إدارتها، غط الإشراف العلاقة بين الموظفين الراتب ضمان الوظيفة المركز الوظيفي) فتوفر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا، أما عدم توافرها بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور الاستياء وعدم الرضا لدى العاملين وقد أطلق وزملاءه على هذه العوامل مصطلح العوامل الوقائية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي من حالة عدم الرضا.

وهي النظرية التي يوضحها الشكل التالي: يوضح العوامل الدافعة والعوامل الوقائية لتحقيق الرضا الوظيفي



الشكل 7: تم تصميمها بواسطة (أحمد، 2003)

وقد لاقى نظرية هر زبرغ قبولا من الممارسين واهتماما كبيرا من العلماء السلوكيين، وقد كانت هناك نتائج مؤيدة لهذه النظرية وأخرى غير مؤيدة لها.

وفيما يلي الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق الأساسية التي اعتمدها هرزبرغ ومؤيديه.
- أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا مثل سياسة المؤسسة.

### ثالثاً: نظرية ألدرفر:

قدم الدوفر تصنيفاً للحاجات في شكل هرم يشبه بدرجة عالية هرم الحاجات لماسلو لكن هذا الهرم يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:

- حاجات البقاء وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
- حاجات الارتباط، وتعبر عن درجة ارتباط الموظف بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الإجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.
- حاجات النمو، وتعبر عن سعي الموظف إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

### رابعاً: نظرية القيمة:

يرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة معاطفية سارة ناتجة عن إدراك الموظف من أن الوظيفة التي يشغلها تتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية العامة في نظره وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الموظف، وهذا لا يعني أن لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة إذ وصف الحاجات كعناصر تضمن استمرار حياة الموظف من الناحية البيولوجية وأنها موجودة بذاتها بشكل موضوعي معزل عن رغبات الموظف بينما تتصف بالذاتية غير الموضوعية إذ تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو غير الوعي (العديلي، 1981).

## 2.4 العلاقة بين دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين:

جميع الدراسات السابقة بينت أن هناك أثر الممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي للعاملين. وقد تباين المستوى الذي يتأثر به الرضا بحسب الممارسة، فمعظم الدراسات بينت أن لممارسة الأجور والرواتب الأثر الأكبر على مستوى الرضا الوظيفي. كما أن للتدريب والتطوير والحوافز والمكافآت أثر جيد أيضا على مستوى الرضا الوظيفي، بينما تباينت الدراسات في تحديد مستوى تأثير علاقات العمل على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. كما أجمع معظمها على ضعف أثر بيئة العمل والتخطيط الوظيفي على مستوى رضا أداء العاملين.

وإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي ترتبطان بشكل وثيق، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وتتأثر درجة رضا الموظفين عن عملهم بالعديد من العوامل التي يمكن تحسينها أو تدهورها من خلال إدارة الموارد البشرية بشكل فعال.

وفيما يلي بعض العلاقات بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

- توفير بيئة عمل مريحة: من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، يمكن لإدارة الموارد البشرية زيادة مستوى رضا الموظفين عن عملهم.

- تطوير مهارات الموظفين: عندما تستثمر إدارة الموارد البشرية في تطوير مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب والتطوير، يزيد ذلك من رضاهم وإحساسهم بالتقدير.

- تقديم فرص التطوير الوظيفي: عندما يتاح للموظفين فرص للتطور والتقدم في مسارهم المهني داخل المؤسسة، يزيد ذلك من رضاهم وولاءهم للشركة.

- إدارة الأداء الفعالة: من خلال تقديم ملاحظات بناءة وتقييمات دورية لأداء الموظفين، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعزيز رضاهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم.

- تقديم مكافآت وحوافز: يعتبر تقديم مكافآت وحوافز ملائمة جزءًا هامًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية لزيادة رضا الموظفين وتحفيزهم.

بشكل عام، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية تسعى إلى خلق بيئة عمل إيجابية وتحفيزية تساهم في زيادة رضا الموظفين عن عملهم، وبالتالي تحقيق أداء متميز ونجاح للمؤسسة.

ويمكن تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي من حيث الأنماط يمكن أن يساعد في فهم كيفية تأثير أنماط إدارة الموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين، هناك عدة أنماط مختلفة لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تؤثر على الرضا الوظيفي، ومنها:

- الإدارة التقليدية: تتميز بالتركيز على السلطة والتحكم، وقد تؤدي إلى انخفاض مستوى رضا الموظفين نتيجة للشعور بعدم الاحترام والتقدير.

- الإدارة التشجيعية: تتميز بتشجيع المشاركة والتعاون وتحفيز الموظفين، وقد تؤدي إلى زيادة مستوى رضا الموظفين والاستمرارية في العمل.
  - الإدارة التحفيزية: تتميز بتقديم مكافآت وحوافز لتحفيز الموظفين، وقد تؤدي إلى زيادة رضاهم على المستوى المادي، ولكن قد لا تكون كافية لتحسين الرضا العام.
  - الإدارة التحولية: تتميز بتعزيز التطوير الشخصي والمهني للموظفين، وقد تؤدي إلى زيادة رضاهم على المستوى الشخصي والمهني.
- بالإضافة إلى ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار أن تأثير كل نمط من أنماط إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي قد يختلف باختلاف طبيعة واحتياجات المؤسسة والموظفين. لذلك، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون حساسة لهذه الاختلافات وتعمل على تطبيق الأساليب والأنماط التي تلبي احتياجات المؤسسة وتعزز رضا الموظفين بشكل فعال.
- وقد تنشأ بعض الصراعات والفجوات التي يمكن أن تؤثر سلبًا على الرضا الوظيفي للموظفين. وفيما يلي بعض الصراعات والفجوات التي يمكن أن تظهر بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:
- عدم توافق الأهداف: قد يحدث صراع بين أهداف إدارة الموارد البشرية وأهداف الموظفين، حيث قد تكون أولى الأولويات للإدارة هي تحقيق أهداف المؤسسة بينما يمكن أن يكون للموظفين اهتمامات وأهداف شخصية مختلفة.
  - نقص التواصل: عدم وجود تواصل فعال بين إدارة الموارد البشرية والموظفين قد يؤدي إلى زيادة الفجوة بينهم، مما يؤثر سلبًا على رضا الموظفين.
  - سوء إدارة الأداء: إذا لم تكن إدارة الموارد البشرية تقوم بإدارة أداء الموظفين بشكل فعال، قد يؤدي ذلك إلى زيادة الصراعات والفجوات في العلاقة بينهم.
  - عدم توفير فرص التطوير: إذا لم تقدم إدارة الموارد البشرية فرصًا كافية لتطوير مهارات وقدرات الموظفين، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض رضاهم وزيادة الفجوة بينهم وبين الإدارة.
  - عدم تقدير الجهود: إذا لم يتم تقدير وتكريم جهود الموظفين من قبل إدارة الموارد البشرية، فقد يؤدي ذلك إلى انخفاض في مستوى رضاهم وزيادة الصراعات.
- لتجنب هذه الصراعات والفجوات، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبع استراتيجيات شاملة لتحسين التواصل، تحقيق التوافق في الأهداف، تقديم فرص التطوير، وتقدير جهود الموظفين. من خلال ذلك، يمكن تعزيز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والموظفين، وزيادة مستوى رضاهم عن عملهم.

## 2.5 الخاتمة

يتحلى دور إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات وتبني السلوكيات التي من شأنها إحداث تغيير في سلوك الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة قيد الدراسة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المؤسسة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم على السواء، من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع القائم، لذلك حاولت الدراسة تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

ومن هنا تتضح أهمية الرضا الوظيفي للعاملين ودوره في الحياة الشخصية والمهنية، وأن تحقيق الرضا يؤدي بالمؤسسة إلى الرقي والتطور وتحقيق الأهداف وتحسين الخدمات، وأن عدم الرضا الوظيفي فإنه ينعكس سلباً على المؤسسة مما يؤدي بها إلى التراجع والفشل في تحقيق الأهداف، لذا يعتبر الرضا الوظيفي أساس نجاح المؤسسات وتطورها والنهوض بها إلى مستوى أرقى.

وتناول العديد من الدراسات والأبحاث آثار إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، ومن المتوقع أن تستمر هذه الأبحاث في المستقبل لتسليط الضوء على تأثيرات جديدة ومتطورة،

## بعض الآثار المحتملة التي يمكن أن تستكشفها البحوث المستقبلية تشمل:

- تأثير تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية على تحسين الاتصال بين الموظفين وزيادة فعالية التواصل داخل المنظمات.
  - في اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية (Big Data) دراسة تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة على رضا العاملين.
  - استكشاف كيفية تطبيق مبادئ العدالة التنظيمية والشفافية في عمليات اختيار وتوظيف الموظفين وتأثير ذلك على رضاهم الوظيفي.
  - دراسة أثر تبني أساليب جديدة لإدارة الأداء وتقييم الأداء، مثل التقييم المستمر والتغذية الراجعة المستمرة، على رضا الموظفين بعملهم.
  - استكشاف كيفية تعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثير ذلك على رضا الموظفين.
- هذه بعض الجوانب التي يمكن أن تُستكشف في البحوث المستقبلية حول تأثير إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين.

## - مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية وتطوير قدرات الموظف وولائه وإرضائه للمؤسسة عن طريق سياساتها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاجها الإدارة الممارسة وظائفها على أكمل وجه، فالمورد البشري باعتباره العنصر الجوهري لنجاح أي مؤسسة واستمراريتها باعتبار إدارة الموارد البشرية عملية ضرورية للاستجابة للمتطلبات الموظفين داخل المؤسسات من أجل الوصول إلى أعلى مستويات أداء وتحقيق ولاء الموظفين ورضائهم عن مختلف جوانب عملهم، هذا الأخير "الرضا الوظيفي" يعتبر أحد الضروريات الهامة والسمات الأساسية التي يجب أن توفرها في المؤسسات الضمان سير العمل بطريقة صحيحة وبالشكل المطلوب، حيث تسعى المؤسسة لتجسيد وتحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى التحفيز والتدريب وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الموظف بهدف بلوغ درجة الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه الموظف ويتوقعه، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى رضا الموظفين.

## المراجع

- 1- هارفارد، بزنس ريفيو، شرح معنى إدارة الموارد البشرية، دليل المصطلحات، 2021 .
- 2- آمال ظريف. (2017) دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية في ولاية أم البواقي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي.
- 3- عادل، بضياف. (2010) مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين دراسة ميدانية في المركز الجامعي سوق أهراس، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة.
- 4- Anwar, Sohail. Toufail, Umair. (2017) "Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities of Pakistan", International Journal of Management Sciences and Business Research, Vol. 6, Issue 4
- 5-Lian, Chan and Others. (2013) "The Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction in Hotel Industry", Faculty of Business and Finance, Universiti Tunku Abdul Rahman.
- 6- François GONIN et Yves Emery, Dynamiser les ressources humaines, presse poly technique et niversitaires, Lausanne, 1999
- 7- أحمد بن عبد الرحمن الشميري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال- أساسيات واتجاهات حديثة، دار العبيكان للنشر والتوزيع، السعودية، 2014
- 8- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004
- 9- محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر والتوزيع، مصر، 2014
- 10- صلاح الدين عبد الباقي وحنفي عبدالغفار، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2011
- 11- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، لبنان، 2002
- 12- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004
- 13- عمار بوحوش، نظرية الإدارة الحديثة في القرن ال 21، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص52.

- 14- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص225.
- 15- العديلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الجهة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981
- 16- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار السلامة، 2008.
- 17- خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 18- مجاني غنية وين ساعد يمينة، إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر، العدد السابع، 2016 ص294
- 19- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص15.
- 20- لمين علوطي، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه علوم، فرع إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص149 .