

Final project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management

Midocean University

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عنوان المشروع
دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي

أسم الطالبة
الاء كامل علي المحروق
ID/221002420

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2025م / 1446هـ - الفصل الدراسي الثاني

	جدول المحتويات	
5	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
6,7	المقدمة	1.1
8	مشكلة الدراسة	1.2
8	فجوات على المستوى النظري	1.2.1
8	فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.2
9	أهمية الدراسة	1.3
9	على المستوى النظري	1.3.1
9	على المستوى التطبيقي	1.3.2
9	في ضوء رؤية المملكة 2030	1.3.3
10	سؤال الدراسة الرئيسي	1.4
11	أهداف الدراسة	1.5
12	فرضيات الدراسة	1.6
13	نموذج البحث	1.7
14	مكان تطبيق الدراسة	1.8
15	منهجية البحث	1.9
16,17	المخطط المقترح للبحث	1.10
18	قائمة المراجع ذات الصلة	1.11

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعَد إدارة الموارد البشرية من الركائز الجوهرية التي يعتمد عليها نجاح المؤسسات والشركات في تحقيق رؤاها وأهدافها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها التنافسية في ظل بيئات العمل المتغيرة والاقتصادات المتسارعة. فقد تطوّر دور إدارة الموارد البشرية بشكل لافت خلال العقود الماضية، فلم يُعَد مقتصرًا على أداء المهام التقليدية كتوظيف الأفراد وإدارة شؤونهم الإدارية فقط، بل باتت هذه الإدارة تضطلع بدور استراتيجي أكثر عمقًا، يهدف إلى تنمية رأس المال البشري وتحفيزه بما يسهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة. وفي هذا الإطار، يُعَد الرضا الوظيفي أحد المحاور الجوهرية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، لما له من أثر بالغ على مستويات الإنتاجية والابتكار والاستقرار الوظيفي.

إن العناية بالرضا الوظيفي لم تُعَد مسألة اختيارية أو ثانوية، بل أصبحت أولوية قصوى في استراتيجيات التنمية المستدامة للمؤسسات، خاصة في المملكة العربية السعودية التي تشهد تحولات كبيرة ضمن إطار رؤية المملكة 2030. هذه الرؤية تُولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير الكفاءات البشرية كعنصر أساسي لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مما يعزّز الحاجة إلى إدارة موارد بشرية فعالة تُركّز على تحسين بيئة العمل وتطبيق سياسات متوازنة ومرنة تراعي الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين. فالرضا الوظيفي لا يقتصر على الجوانب المالية كزيادة الرواتب والحوافز، بل يشمل أيضًا توفير بيئة عمل محفزة، وفرص تدريب وتطوير، وعدالة في التقييم والترقية، بالإضافة إلى سياسات تدعم الصحة النفسية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

وفي ضوء هذه المستجدات، أصبحت إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك استراتيجي للإدارة العليا في المؤسسات، حيث تُسهم بشكل مباشر في صياغة وتنفيذ السياسات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات المتميزة، والاحتفاظ بها، وتحفيزها على تقديم أفضل أداء ممكن. كما تُسهم هذه الإدارة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تُعزز من روح الانتماء لدى الموظفين، وتساعد على تقليل معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما يُعتبر أحد مؤشرات نجاح المؤسسة واستقرارها.

وتزداد أهمية هذا الموضوع تحديداً في السياق السعودي مع تطلعات رؤية 2030 نحو بناء اقتصاد مزدهر قائم على المعرفة والابتكار. فالمؤسسات السعودية مطالبة اليوم أكثر من أي وقت مضى بتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتواكب هذه التطلعات، من خلال تقديم مبادرات مبتكرة لتعزيز الرضا الوظيفي، وتبني استراتيجيات مبنية على أفضل الممارسات العالمية مع مراعاة الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي.

بناءً على ما سبق، يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي داخل المؤسسات السعودية، مع التركيز على تحليل العوامل المؤثرة في هذا المجال، واستعراض أبرز التحديات التي قد تواجه المؤسسات في تبني وتطبيق استراتيجيات فعالة تضمن استدامة رضا الموظفين وولائهم. ذلك أن الرضا الوظيفي يُعدّ من العوامل الأساسية التي تُحدد ليس فقط مستوى الأداء الفردي، بل أيضاً الأداء المؤسسي العام وقدرة المؤسسات على الاستمرار والتنافس في بيئة عمل ديناميكية ومتجددة.

1.2 مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات القائمة لفهم العلاقة المعقدة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات السعودية. بالرغم من الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، تواجه العديد من المؤسسات فجوات واضحة في تطبيق ممارسات فعالة وقادرة على تلبية الاحتياجات الفردية للموظفين، مما ينعكس سلباً على الأداء التنظيمي ونجاح المؤسسة بشكل عام.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تواجه الأدبيات العلمية نقصاً ملحوظاً في الأبحاث التي تركز بشكل خاص على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في السياق الثقافي والتنظيمي السعودي. فبينما تتوفر دراسات عديدة في بيئات دولية أخرى، إلا أن الخصوصيات الفريدة للسوق السعودي تتطلب تحليلاً متعمقاً ودقيقاً يتناسب مع الظروف المحلية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة نوعية تسد هذه الفجوة المعرفية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

من الناحية التطبيقية، تكابد العديد من المؤسسات السعودية في تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع توقعات واحتياجات الموظفين السعوديين. وتتجلى التحديات في نقص البرامج التدريبية المتطورة، ضعف فرص التطوير المهني، والتبني المستمر للتوجهات التقليدية التي قد لا تلبي طموحات الجيل الجديد من الموظفين. لذا، تبرز الحاجة الملحة لإجراء تقييم شامل للممارسات الحالية، وتطوير استراتيجيات أكثر ملاءمة وفعالية لتعزيز الرضا الوظيفي وضمان استقرار بيئة العمل.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

تُعد هذه الدراسة مساهمة علمية مهمة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، من خلال تقديم تحليل معمق للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. كما تساهم في سد الفجوة المعرفية بين النماذج والنظريات الإدارية الحديثة والتطبيقات الواقعية في المؤسسات المحلية، مما يدعم التراكم العلمي ويوفر مرجعية أكاديمية يمكن الاستناد إليها في دراسات مستقبلية في ذات المجال.

وتُبرز الدراسة أهمية التكيف مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي عند دراسة السلوك التنظيمي، مما يعزز من فهم الباحثين لطبيعة بيئة العمل المحلية واحتياجات الموارد البشرية فيها.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

توفر هذه الدراسة إطارًا عمليًا وأدوات تطبيقية للمؤسسات السعودية لتقييم وتطوير ممارساتها في إدارة الموارد البشرية، بما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق بيئة عمل محفزة ومنتجة. وتساعد النتائج المتوقعة للدراسة في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين السياسات الداخلية، وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على التقدير والتحفيز والتمكين. كما تساهم الدراسة في الحد من معدلات دوران الموظفين ورفع مستوى الولاء المؤسسي، مما ينعكس بشكل مباشر على الأداء العام والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات.

1.3.3 في ضوء رؤية المملكة 2030:

تكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية من خلال توافقها مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، التي تضع تنمية رأس المال البشري في صميم أولوياتها، وتسعى إلى تعزيز كفاءة وإنتاجية الموظف السعودي وخلق بيئة عمل جاذبة. ومن هنا، تساهم هذه الدراسة في دعم التحول الوطني من خلال تقديم حلول وممارسات فعالة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع التوجهات المستقبلية للمملكة، وتعزز من قدرة المؤسسات على المنافسة محليًا وإقليميًا.

1.4 سؤال الدراسة الرئيسي

ما دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسات السعودية؟

الأسئلة الفرعية

1. ما أبرز الممارسات والسياسات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
2. كيف تؤثر استراتيجيات التدريب والتطوير المهني التي تنفذها إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين ومستوى أدائهم؟
3. ما دور سياسات المكافآت والحوافز التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي؟
4. كيف تسهم بيئة العمل التنظيمية والثقافة المؤسسية في تعزيز رضا الموظفين؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات السعودية لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي؟
6. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية التعامل مع مقاومة التغيير لدى الموظفين بما يعزز مستوى رضاهم الوظيفي؟
7. ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي الذي تديره إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي؟
8. كيف تسهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقليل معدل دوران الموظفين ورفع استقرار القوى العاملة؟

1.5 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات السعودية.
2. تحليل أثر استراتيجيات التدريب والتطوير المهني التي تطبقها إدارة الموارد البشرية على مستوى رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي.
3. استكشاف دور سياسات المكافآت والحوافز في رفع مستوى الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل السعودية.
4. توضيح أثر بيئة العمل التنظيمية والثقافة المؤسسية على درجة رضا الموظفين.
5. تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.
6. بيان كيفية تعامل إدارة الموارد البشرية مع مقاومة التغيير لدى الموظفين بهدف تحسين الرضا الوظيفي.
7. دراسة العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية ومستوى رضا الموظفين.
8. تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات.

1.6 فرضيات الدراسة

تفترض هذه الدراسة وجود علاقات وتأثيرات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات السعودية، وتتمثل الفرضيات الرئيسية في الآتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
2. تؤثر استراتيجيات التدريب والتطوير المهني بشكل إيجابي على رضا الموظفين ومستوى أدائهم.
3. تسهم سياسات المكافآت والحوافز في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
4. تؤثر بيئة العمل التنظيمية والثقافة المؤسسية بشكل إيجابي في رضا الموظفين.
5. تمثل التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عائقاً أمام تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي.
6. يساهم أسلوب إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير في تعزيز رضا الموظفين.
7. توجد علاقة إيجابية بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
8. تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تقليل معدل دوران الموظفين وتحقيق استقرار القوى العاملة داخل المؤسسات.

1.7 نموذج البحث

يرتكز نموذج هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغيرات مستقلة، ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بوصفه المتغير التابع. وتهدف الدراسة إلى استكشاف مدى إسهام هذه الممارسات في تعزيز رضا الموظفين وتقليل معدلات دورانهم، وذلك ضمن سياق بيئة العمل في المؤسسات السعودية. وتتمثل الممارسات التي يتناولها النموذج في المحاور التالية:

سياسات المكافآت والحوافز:

تركز على مدى عدالة وفعالية نظم التعويضات المالية والمعنوية في تحفيز الموظفين.

بيئة العمل التنظيمية والثقافة المؤسسية:

تتناول الجوانب المتعلقة بطبيعة المناخ التنظيمي والثقافة الداخلية السائدة في المؤسسة، ومدى توافقها مع توقعات الموظفين واحتياجاتهم.

فعالية التواصل الداخلي:

تبحث في مدى انسيابية وجودة قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية، وتأثيرها على تعزيز الثقة والشفافية داخل بيئة العمل.

أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

تتناول الكيفية التي تعتمد عليها الإدارة في معالجة مقاومة الموظفين للتغييرات التنظيمية، ومدى تأثير ذلك على رضاهم.

مواجهة التحديات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

يشمل هذا المحور استراتيجيات التصدي للمشكلات والصعوبات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ سياسات الموارد البشرية.

ويفترض النموذج أن لهذه الممارسات تأثيرًا مركبًا وفرديًا على مستوى الرضا الوظيفي، بحيث يمكن أن تسهم كل ممارسة على حدة، وكذلك مجتمعة، في رفع معدلات الرضا لدى الموظفين داخل المؤسسات السعودية.

1.8 مكان تطبيق الدراسة

تم اختيار شركة داركو للتطوير العقاري كمجال لتطبيق هذه الدراسة، وهي إحدى الشركات التابعة لمجموعة الفرسان القابضة، وتعمل في قطاع التطوير العقاري داخل المملكة العربية السعودية. وتضم الشركة ما يقارب **350 موظفًا** من جنسيات متعددة تشمل: **سعوديين، مصريين، سودانيين، سوريين، فلسطينيين، هنود، وبنغاليين**، مما يجعلها بيئة عمل متنوعة من حيث الثقافات والخبرات.

وقد جاء اختيار شركة داركو بناءً على اعتبارات موضوعية مدروسة، وليس بشكل عشوائي، ومن أبرز هذه الاعتبارات:

- **التنوع الثقافي والوظيفي** بين أفراد القوى العاملة، مما يخلق بيئة تنظيمية غنية وقابلة للتحليل الأكاديمي والتطبيقي.
- **وجود قسم متخصص للموارد البشرية** يشرف عليه مدير عام الموارد البشرية في مجموعة الفرسان القابضة، ما يوفر بنية تنظيمية مناسبة لدراسة الممارسات الإدارية.
- **الدعم الإداري والرغبة في تطوير الأداء المؤسسي**، ورفع مستويات الرضا الوظيفي، مما يعزز من ملائمة المؤسسة لتطبيق هذا النوع من الدراسات.
- **توفر ممارسات إدارية قائمة** مثل أنظمة التقييم الدوري والبدلات، إلى جانب وجود **تحديات واضحة** مثل ضعف التدريب المهني وفعالية التواصل الداخلي، وهو ما يعكس حاجة حقيقية للتطوير يمكن دراستها وتحليلها.

تُساهم هذه العوامل مجتمعة في إثراء الدراسة ورفع مستوى واقعيته، كما تعزز من قيمة النتائج التي قد تسفر عنها، خصوصًا فيما يتعلق بإمكانية تطبيق التوصيات المقترحة في سياق عملي فعلي.

1.9 منهجية البحث

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو من المناهج المناسبة في البحوث الإدارية والإنسانية، لقدرته على وصف الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات دون تدخل مباشر في بيئة الدراسة. ويُستخدم هذا المنهج عندما يكون الهدف هو **فهم الواقع كما هو قائم فعليًا**، وتحليل أبعاده وأثره على متغيرات محددة، كما هو الحال في هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

تم اختيار هذا المنهج لعدة أسباب، من أبرزها:

- ملاءمته لجمع بيانات وصفية وتحليلية حول الظواهر التنظيمية دون المساس بسير العمل داخل المؤسسة.
 - قدرته على **الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية** من خلال تحليل الأدبيات السابقة وربطها بحالة عملية واقعية مثل شركة داركو.
 - مرونته في التعامل مع **بيانات نوعية وكمية**، مما يتيح المجال لفهم أعمق لتأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.
- ولأغراض هذه الدراسة، تم الاعتماد على **مصادر ثانوية** مثل الأدبيات الأكاديمية والدراسات السابقة، بالإضافة إلى تصميم **استبيان رضا وظيفي افتراضي** كأداة تحليلية مساندة، بهدف تعزيز الفهم التطبيقي للنموذج النظري المقترح، وتوضيح آليات الربط بين المتغيرات المدروسة في بيئة العمل السعودية.

1.10 المخطط المقترح للبحث

تم إعداد هذا البحث وفقاً لبنية علمية متكاملة تضمن تغطية الجوانب النظرية والمنهجية والعملية ذات الصلة بموضوع الدراسة. ويتكون الهيكل العام للبحث من خمسة فصول رئيسية، بالإضافة إلى قائمة المراجع وملحق الاستبيان، كما يلي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتضمن هذا الفصل الخلفية العامة للبحث، ويعرض الإطار المفاهيمي والمبررات المنهجية، ويشتمل على العناصر التالية:

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- الفجوات النظرية والتطبيقية
- أهمية الدراسة
- الأهداف والفرضيات
- حدود ومنهجية الدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

يستعرض هذا الفصل الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال:

- تعريف المفاهيم الأساسية
- نظريات الرضا الوظيفي
- نماذج إدارة الموارد البشرية
- مراجعة الدراسات السابقة ذات العلاقة

الفصل الثالث: منهجية البحث

يُعرض فيه الجانب المنهجي الذي قامت عليه الدراسة، من حيث:

- وصف المنهج المستخدم
- أدوات البحث
- مبررات اختيار الشركة ومجال الدراسة

الفصل الرابع: التحليل النظري (دون تطبيق ميداني)

يُركز على تحليل الفجوات ومقارنة واقع شركة داركو مع الممارسات العالمية:

- تحليل الفجوات التنظيمية والإدارية
- مقارنة مع أفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة الموارد البشرية

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

يُقدم فيه الباحث أهم النتائج المستخلصة من التحليل، إلى جانب مجموعة من التوصيات:

- استنتاجات عامة
- توصيات عملية قابلة للتطبيق في شركة داركو والمؤسسات المشابهة

قائمة المراجع

تتضمن جميع المصادر والمراجع التي تم الاستناد إليها في إعداد الدراسة.

الملحق

يتضمن نموذج الاستبيان الوظيفي الوهمي الذي صُمم كأداة تحليلية داعمة للنموذج النظري.

1.11 قائمة المراجع ذات الصلة

#	المؤلف / الجهة	العنوان	السنة	بيانات النشر
8	World Bank	Human Capital and Job Satisfaction in the Middle East	2022	www.worldbank.org
6	المنظمة العربية للتنمية الإدارية	الرضا الوظيفي: المفهوم والتحديات	2020	القاهرة
7	أحمد الشمري	العلاقة بين نظم الموارد البشرية والرضا في بيئة العمل السعودية	2023	أطروحة ماجستير – جامعة الملك سعود
2	خالد الجبيري	الرضا الوظيفي في المؤسسات السعودية: دراسة ميدانية	2020	مجلة العلوم الإدارية، 12(3)، 55-78
3	عادل الحيايني	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: دور القيادة والتدريب والحوافز	2022	المجلة العربية لإدارة الموارد البشرية، 15(2)، 101-120
5	فهد الحربي	دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي	2021	المجلة السعودية للإدارة
1	محمد عبد الله	إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي	2021	الرياض: دار المبدعين للنشر
4	وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	تقرير سوق العمل الربعي	2023	الموقع الرسمي للوزارة