

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة الحياة  
الوظيفية للموظفين دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات السعودية

إعداد الطالب/

يحيى احمد ابوالراس

242000123

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2025



# إهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله تعالى في تحقيق هذا العمل العلمي،

إلى والديَّ العزيزين رمز التضحية والعطاء،

إلى أساتذتي الأفاضل الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم ونصحهم،

إلى زملائي الذين شاركوني رحلة البحث بكل تفاصيلها،

إلى كل من علّمني أن الصبر طريق النجاح،

وأن الطموح لا يقف عند حدود،

إلى من ألهموني الإصرار والسعي نحو الأفضل،

أهدي هذا العمل المتواضع عربون تقدير وامتنان،

راجيةً أن يكون لبنة في بناء العلم،

وسبيلاً لخدمة المجتمع والوطن.

# شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في انجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المؤسسات الحكومية السعودية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وتم جمع البيانات من خلال استبانة مكونة من (26) فقرة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من 257 موظفًا يمثلون مختلف المستويات الإدارية في عدد من المؤسسات الحكومية.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات الحكومية، كما تبين أن جودة الحياة الوظيفية جاءت بدرجة مرتفعة أيضًا. وأوضحت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة مجتمعة على جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل التحديد  $(R^2 = 0.707)$ ، مما يعني أن 70.7% من التباين في جودة الحياة الوظيفية يمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة للمتغير المستقل.

بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظم التحفيز وربطها بمستوى الأداء، وتطوير خطط تدريبية استراتيجية متوافقة مع احتياجات الوظائف، وتطبيق أنظمة تقييم أداء حديثة وشفافة، بالإضافة إلى تعزيز الدعم الإداري والقيادي كمدخل أساسي لتحسين جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية الحديثة – جودة الحياة الوظيفية – المؤسسات الحكومية –

المملكة العربية السعودية.

## قائمة المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| أ.....  | بسم الله الرحمن الرحيم            |
| ب.....  | الإهداء                           |
| ج.....  | الشكر والتقدير                    |
| د.....  | المستخلص                          |
| ه.....  | قائمة المحتويات                   |
| ح.....  | قائمة الجداول                     |
| 1.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 1.....  | 1.1 المقدمة                       |
| 2.....  | 2.1 مشكلة الدراسة                 |
| 3.....  | 3.1 أهمية الدراسة                 |
| 4.....  | 4.1 أهداف الدراسة                 |
| 5.....  | 5.1 تساؤلات الدراسة               |
| 5.....  | 6.1 فروض الدراسة                  |
| 6.....  | 7.1 الدراسات السابقة              |
| 20..... | 8.1 الفجوة البحثية                |
| 21..... | 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة     |
| 24..... | 10.1 المنهجية وطرق البحث          |
| 27..... | الفصل الثاني: الإطار النظري       |

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....               | 27 |
| 1.1.2 تمهيد.....                                                       | 27 |
| 2.1.2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....                 | 27 |
| 3.1.2 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....                 | 29 |
| 4.1.2 أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....                 | 32 |
| 5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.....                 | 33 |
| المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية للموظفين في المؤسسات السعودية..... | 37 |
| 1.2.2 تمهيد المبحث.....                                                | 37 |
| 2.2.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية.....                                  | 37 |
| 3.2.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية.....                                  | 39 |
| 4.2.2 محددات جودة الحياة الوظيفية في البيئة السعودية.....              | 41 |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                                      | 43 |
| 1.3 تمهيد.....                                                         | 43 |
| 2.3 منهج الدراسة.....                                                  | 43 |
| 3.3 مجتمع وعينة الدراسة.....                                           | 43 |
| 4.3 أداة الدراسة.....                                                  | 44 |
| 5.3 صدق أداة الدراسة.....                                              | 45 |
| 6.3 ثبات أداة الدراسة.....                                             | 46 |
| 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....                       | 47 |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....                     | 49 |

|         |                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 49..... | 1.4 المقدمة.....                                                               |
| 49..... | 2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديمغرافية.....                                   |
| 51..... | 3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة..... |
| 55..... | 4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية.....                   |
| 57..... | 5.4 اختبار فرضيات الدراسة.....                                                 |
| 62..... | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات.....                                           |
| 62..... | 1.5 عرض النتائج ومناقشتها.....                                                 |
| 64..... | 2.5 التوصيات.....                                                              |
| 66..... | Abstract.....                                                                  |
| 67..... | قائمة المراجع.....                                                             |
| 67..... | المراجع باللغة العربية.....                                                    |
| 71..... | المراجع باللغة الإنجليزية.....                                                 |
| 74..... | الملاحق.....                                                                   |
| 75..... | استمارة استبيان.....                                                           |

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                                         | رقم<br>الصفحة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1.            | جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة)                         | 47            |
| 2.            | الجدول (2) ثبات أداة الدراسة                                                                                       | 48            |
| 3.            | الجدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (عدد = 257)                                                          | 51            |
| 4.            | الجدول (4): التحليل الوصفي لبعد التحفيز                                                                            | 53            |
| 5.            | الجدول (5): التحليل الوصفي لبعد التدريب                                                                            | 54            |
| 6.            | الجدول (6): التحليل الوصفي لبعد تقييم الأداء                                                                       | 55            |
| 7.            | الجدول (7): التحليل الوصفي لبعد الدعم الإداري                                                                      | 56            |
| 8.            | الجدول (8): التحليل الوصفي لمتغير جودة الحياة الوظيفية                                                             | 57            |
| 9.            | الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية | 59            |
| 10.           | الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على جودة الحياة الوظيفية                          | 61            |
| 11.           | الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية                          | 61            |

| رقم<br>الجدول | اسم الجدول                                                                                      | رقم<br>الصفحة |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 12.           | الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على جودة الحياة الوظيفية  | 61            |
| 13.           | الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدعم الإداري على جودة الحياة الوظيفية | 63            |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ركيزة أساسية في بناء بيئة عمل داعمة وفعالة، حيث اتجهت العديد من المؤسسات إلى تطوير وظائف الموارد البشرية لتتجاوز الأدوار التقليدية نحو أدوار استراتيجية تركز على تحسين حياة الموظف داخل العمل. إنّ جودة الحياة الوظيفية لم تعد تُقاس فقط بالمزايا المالية أو الاستقرار الوظيفي، بل باتت تشمل أبعاداً أوسع مثل بيئة العمل، العدالة، التقدير، فرص النمو، والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي جميعها محاور رئيسية في منظومة الموارد البشرية الحديثة (نصره وبوطرفه، 2022).

وقد كشفت التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة عن ضرورة تبني سياسات موارد بشرية قائمة على مفاهيم المرونة، والتمكين، والتحفيز، والتدريب المستدام، بما يعزز من رضا الموظفين ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويرفع الإنتاجية. فالاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية لم تعد تركز فقط على استقطاب الكفاءات بل أصبحت معنية بالحفاظ عليها من خلال رفع جودة الحياة الوظيفية باعتبارها مدخلاً أساسياً للاستدامة المؤسسية (مسعود وجوادي، 2023).

وتُشير الدراسات الميدانية إلى أن المؤسسات التي تطبق مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة، مثل التحفيز الفعال، والتدريب المتخصص، وتقييم الأداء القائم على الكفاءة، تحقق نتائج ملموسة في مستوى التزام الموظفين ورضاهم، مما ينعكس على جودة الأداء العام. كما أن التكامل بين ممارسات الموارد البشرية وأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل بيئة العمل، نظم الأجور، وتقدير الجهد، يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي (الخصاونة والعون، 2021).

لذا، فإن دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات السعودية تمثل ضرورة بحثية تساهم في تقديم رؤى عملية لتعزيز كفاءة رأس المال البشري وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

## 2.1 مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات الحديثة تحدياً متزايداً في تحسين جودة الحياة الوظيفية لموظفيها، وذلك في ظل التغيرات التنظيمية والاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، مما يتطلب إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية. فنجاح المؤسسات لم يعد مرهوناً فقط بالأداء المالي أو الفني، بل أصبح مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى رضا العاملين وجودة بيئة العمل المحيطة بهم، وهو ما يتطلب نماذج إدارية أكثر مرونة وشمولية تراعي البعد الإنساني في العمل (نصره وبوطرفه، 2022).

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة قوية بين تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وبين تحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ كشفت دراسة الخصاونة والعون (2021) أن التخطيط والتدريب والتحفيز يساهمون في تعزيز بيئة العمل وزيادة رضا العاملين. إلا أن بعض المؤسسات لا تزال تتبنى ممارسات تقليدية في إدارة المورد البشري، مما قد يُضعف من فاعلية هذه الوظيفة في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق التوازن بين العمل والحياة للموظفين.

كما أظهرت نتائج دراسة بهولي وبوضرسة (2025) أن تطوير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية ضمن إطار استراتيجي للموارد البشرية ينعكس بشكل مباشر على تحسين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، وهذا ما يدفع المؤسسات إلى إعادة النظر في خططها التدريبية والتحفيزية بما يتوافق مع تطلعات الموظفين.

من جهة أخرى، فإن المؤسسات السعودية تشهد حراكاً واضحاً نحو تحسين بيئة العمل في ضوء رؤية 2030، ولكن لا تزال هناك فجوة بحثية في مدى تطبيق هذه الممارسات فعلياً وتأثيرها على حياة العاملين اليومية، خاصة في ظل التحولات التقنية والإدارية التي تتطلب موارد بشرية أكثر تمكيناً واندماجاً (عسيري والمنقاش، 2022).

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية؟

### 3.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### أولاً: الأهمية العلمية

- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، من خلال الربط بينهما في سياق بيئة العمل السعودية.
- تقدم إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يوضح الأبعاد المختلفة لكل من ممارسات الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، مما يسهم في توسيع نطاق الفهم النظري للعلاقة بين المتغيرين.
- تواكب الدراسة التوجهات الحديثة في البحوث الإدارية، لا سيما في ظل التحول من الأدوار التشغيلية التقليدية لإدارة الموارد البشرية إلى أدوار استراتيجية تركز على الإنسان كمورد رئيسي.
- تفتح الدراسة المجال لباحثين آخرين لإجراء دراسات مماثلة في قطاعات أو بيئات عمل مختلفة، من خلال تقديم نموذج بحثي قابل للتطبيق والتحقق.
- تساهم في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات التطبيقية التي تعالج تأثير الموارد البشرية الحديثة على الحياة الوظيفية في السياق العربي عمومًا والسعودي خصوصًا.

#### ثانيًا: الأهمية العملية

- تساعد نتائج الدراسة متخذي القرار في المؤسسات السعودية على تحسين سياسات الموارد البشرية من خلال التركيز على العوامل المؤثرة في جودة حياة الموظفين.

- تقدم توصيات عملية لتصميم برامج تدريب وتحفيز وتقييم أداء أكثر توافقًا مع متطلبات الموظفين وتوقعاتهم.
- تمكّن مديري الموارد البشرية من تطوير بيئة عمل أكثر دعمًا ومرونة، بما يعزز الرضا الوظيفي ويخفض معدل دوران العمالة.
- تسهم في تعزيز الولاء والانتماء التنظيمي من خلال التركيز على ممارسات إدارية تضع الموظف في قلب العملية التنظيمية.
- تدعم المؤسسات في تحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري والاهتمام بجودة الحياة الوظيفية كأداة استراتيجية.

#### 4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (التحفيز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الدعم الإداري) في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين بأبعادها (بيئة العمل، نظام الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص التطوير والترقية، العلاقات الإنسانية) في إحدى المؤسسات السعودية.

##### الأهداف الفرعية:

- التعرف على مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة محل الدراسة.
- قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية كما يدركها الموظفون في المؤسسة.
- تحليل أثر التحفيز كأحد ممارسات الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.
- تحليل أثر التدريب والتطوير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين.
- تحليل أثر تقييم الأداء على تحسين أبعاد الحياة الوظيفية.
- تحليل أثر الدعم الإداري على جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

- تقديم توصيات عملية لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تطوير ممارسات الموارد البشرية الحديثة.

## 5.1 تساؤلات الدراسة

### السؤال الرئيسي:

- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها المختلفة على تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية؟

### الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما مستوى جودة الحياة الوظيفية كما يدركها العاملون في المؤسسة؟
- ما أثر التحفيز على جودة الحياة الوظيفية للموظفين؟
- ما أثر التدريب والتطوير على جودة الحياة الوظيفية؟
- ما أثر تقييم الأداء على تحسين جودة الحياة الوظيفية؟
- ما أثر الدعم الإداري في تعزيز أبعاد جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين؟

## 6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (التحفيز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية.

## الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحفيز على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتدريب والتطوير على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقييم الأداء على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للدعم الإداري على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في إحدى المؤسسات السعودية.

## 7.1 الدراسات السابقة:

### ☑ دراسة (بوعلاق وقرقط، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) على إدارة الموارد البشرية الحديثة في ولاية بسكرة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (45) عاملاً من إطارات ولاية بسكرة، تم استرداد (44) استبانة صالحة، واستُبعد (11) استبانة لعدم استيفائها لشروط الإجابة الصحيحة، ليكون العدد النهائي (34) استبانة صالحة للتحليل.

تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية شملت مقاييس الإحصاء الوصفي وتحليل تباين الانحدار البسيط.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة المعرفة وممارسة إدارة الموارد البشرية الحديثة مرتفعان، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها على إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث فسرت إدارة المعرفة نسبة (33.2%) من التباين في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة المعرفة من خلال تطوير آليات اكتساب المعرفة وتخزينها وتبادلها وتطبيقها بما يساهم في رفع كفاءة وفاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

#### ☑ دراسة (مسعود وجوادي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التطور التكنولوجي والتكنولوجي بأبعاده (الثورة الصناعية، التطور التقني، التخصص المهني، والتحول الإداري) على تطور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لبيان كيفية تأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على بنية ووظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة.

وتوصلت النتائج إلى أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يكن وليد الصدفة، بل نتاج مسار طويل من التحولات الصناعية والتقنية التي فرضت الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة، القائمة على تأهيل الموارد البشرية وتسخير التكنولوجيا لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المنظمات الجزائرية نموذجاً متكاملًا لإدارة الموارد البشرية الحديثة يقوم على توظيف التكنولوجيا، وتطوير مهارات العاملين، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق التميز المؤسسي.

#### ☑ دراسة (شرقي، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل الوظائف الأخضر، التوظيف الأخضر، الاختيار الأخضر، التعريف الأخضر، التدريب الأخضر، تقييم الأداء الأخضر، المكافآت والتحفيز الأخضر، وإدارة الانضباط الأخضر) ضمن إطار الإدارة البيئية والإدارة الخضراء في المؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي البيبليومتري من خلال تحليل بيانات 1984 دراسة منشورة في قاعدة بيانات Scopus خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى 2020، وذلك باستخدام برنامجي VOSviewer وKnowledge Matrix Plus.

وتوصلت النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أصبحت من الاتجاهات البحثية الصاعدة عالمياً، حيث تركز على دمج البعد البيئي في جميع وظائف الموارد البشرية بما يساهم في تعزيز التنمية المستدامة وتحسين الأداء البيئي للمؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة تشجيع البحوث المستقبلية حول تطبيقات إدارة الموارد البشرية الخضراء في السياقات العربية، وتبني سياسات مؤسسية داعمة للممارسات الخضراء في مختلف مراحل إدارة الموارد البشرية.

#### ☑ دراسة (نصره وبوطرفه، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الحديثة للموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) على رأس المال الفكري في مؤسسة اتصالات الجزائر.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من 35 عاملاً، حيث تم استرجاع 31 استبياناً صالحاً للتحليل باستخدام برنامج SPSS 20.

وتوصلت النتائج إلى أن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تؤثر تأثيراً كبيراً وإيجابياً على تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية، من خلال تعزيز الكفاءات، وتنمية المعرفة التنظيمية، وتحفيز الإبداع لدى العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية تركز على الاستثمار في المعرفة والخبرة والمهارات باعتبارها المصدر الحقيقي للميزة التنافسية في المؤسسات الحديثة.

#### ☑ دراسة (الشهراني والعمار، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحديات التنظيمية، التحديات التكنولوجية، التحديات البشرية، والتحديات البيئية الخارجية) على

تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بمحافظة خميس مشيط في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (91) فرداً من العاملين في الأقسام الإدارية وإدارات الموارد البشرية في ستة مستشفيات خاصة.

وتوصلت النتائج إلى أن تحديات البيئة الخارجية هي الأكثر تأثيراً في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كما تبين أن مستوى تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة بخميس مشيط متوسط بوزن نسبي بلغ (65.80%). كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين تعزى لمتغيرات النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية كجزء من ثقافة المؤسسة، وتعزيز التواصل الدائم بين الإدارة والعاملين، مع الاهتمام بالتدريب المستمر لتنمية مهارات العاملين وتطوير قدراتهم بما يساهم في تحسين أداء المستشفيات الخاصة وتطورها المؤسسي.

#### ✓ دراسة (سلطان وعشى، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء) على تعزيز التسيير الاستراتيجي للمنظمات الحديثة في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل دور الموارد البشرية كأحد أهم الموارد الاستراتيجية في تحقيق التكيف مع بيئة العمل التنافسية والمتغيرة.

وتوصلت النتائج إلى أن نجاح المنظمات الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على مدى تكامل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، وأن تبني منظور استراتيجي لإدارة الموارد البشرية يساهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة التنافسية.

وأوصت الدراسة بضرورة تأهيل نظم إدارة الموارد البشرية وفق منظور استراتيجي يتماشى مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية، مع التركيز على تطوير القدرات البشرية واستثمارها كعامل أساسي في تحقيق أهداف المنظمة واستجابتها لمتغيرات البيئة.

#### ☑ دراسة (عبدالرحيم والعبيدي، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (توصيف الوظائف الجديدة، تصميم الأعمال، التدريب داخل العمل، التدريب خارج العمل، وأساليب تقييم التدريب) لمواكبة التغيرات التكنولوجية في الشركات الصناعية الليبية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة (110) شركة صناعية كبيرة ومتوسطة وصغيرة مسجلة في وزارة الصناعة الليبية.

وتوصلت النتائج إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل إدارات الموارد البشرية كانت توصيف وظائف جديدة وتصميم أعمال جديدة لمواكبة إدخال التكنولوجيا الحديثة، وأن أسلوب التدريب داخل العمل هو الأكثر استخداماً للتعامل مع هذه التغيرات. كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الشركات بحسب حجمها في استخدام التدريب خارج العمل، وطبيعة مقدمي التدريب، وأساليب تقييمه، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة في مدة التدريب.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات التدريبية لمواكبة التطور التكنولوجي، وبأن تولي الشركات الصناعية اهتماماً أكبر بتنمية مهارات العاملين بما يحقق رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

#### ☑ دراسة (العباني، 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإدارة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية التقنية، نظم المعلومات الإدارية، الاتصال الإلكتروني، والتطبيقات الرقمية في إدارة الموارد البشرية) على أداء الموارد البشرية في شركة ليبيا للتأمين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توظيف المنهج الوصفي في عرض الإطار النظري، والمنهج التحليلي في دراسة الجانب الميداني من خلال تحليل بيانات استبيان وُزع على جميع العاملين في الشركة وعددهم (419)، تم استبعاد (3) استبيانات ليصبح العدد النهائي (416) استبياناً صالحاً للتحليل.

وتوصلت النتائج إلى أن تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموارد البشرية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، تسريع الإجراءات الإدارية، وتسهيل الاتصال والتنسيق داخل المنظمة، كما تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الإلكترونية وأداء الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير البنية التحتية التقنية وتوسيع نطاق تطبيقات الإدارة الإلكترونية داخل الشركة، مع الاهتمام بتأهيل وتدريب العاملين على استخدام النظم الإلكترونية بما يحقق تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية.

#### ☑ دراسة (عويطى، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور مداخل إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة، مشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، بالتطبيق على جامعة طرابلس خلال الفترة (2023-2024).

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال عرض الإطار المفاهيمي لكل من إدارة الموارد البشرية وإدارة المعرفة، وتحليل العلاقة بينهما في ضوء التطورات الإدارية الحديثة.

وتوصلت النتائج إلى أن إدارة المعرفة تُعد مدخلاً أساسياً لتطوير إدارة الموارد البشرية، من خلال تعزيز الكفاءات التنظيمية وتبادل الخبرات وتحسين أداء العاملين، كما أظهرت أهمية تبني المؤسسات التعليمية لإدارة المعرفة كأداة استراتيجية لتحسين الأداء الإداري والفني.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد المؤسسات الإدارية على ممارسات إدارة المعرفة لتطوير قدرات العاملين وتحسين أدائهم، بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة التنظيمية وتحقيق التنمية المؤسسية المستدامة.

#### ☑ دراسة (بوعلی وحملای، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطوير المهارات بأبعاده (المهارات الفنية، المهارات الشخصية، المهارات الإدارية، والمهارات السلوكية) وإدارة الموارد البشرية على تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص العلاقة بين تطوير مهارات الموظفين والإدارة الفعالة للموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء العام.

وتوصلت النتائج إلى أن برامج تطوير المهارات المصممة وفقاً للاحتياجات الفردية تسهم بشكل كبير في تحسين الرضا الوظيفي وزيادة الالتزام التنظيمي، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والرفاهية العامة للموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد استراتيجيات فعالة لتطوير المهارات البشرية ضمن سياسات الموارد البشرية، والتركيز على تنمية الكفاءات الفنية والشخصية والإدارية بما يعزز جودة الحياة الوظيفية ويحقق استدامة الأداء المؤسسي.

#### ☑ دراسة (حسين، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (أسلوب الإشراف، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بيئة العمل، نظم الأجور والمكافآت، خصائص الوظيفة، وجماعة العمل المحفزة) على مستوى أداء العاملين في المؤسسات.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين تطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ورفع كفاءة أداء العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

وتوصلت النتائج إلى أن تحسين أبعاد جودة الحياة الوظيفية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي، حيث يشعر العاملون بالأمان والاستقرار، وتقل حالات الشكاوى، مع وجود ارتباط إيجابي بين الأجور وكفاءة الأداء، كما تبين أن تحسين بيئة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار يعزز الالتزام والتحفيز، ويزيد من فعالية فرق العمل والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير بيئة عمل آمنة ومستقرة، وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين عبر القرارات المشتركة والاحترام المتبادل، مع تنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية مهنية ونفسية. كما أوصت باعتماد نظم وقت عمل مرنة لتحقيق التوازن بين الحياة والعمل، ومنح الموظفين مزيداً من السلطة والمشاركة في صنع القرار.

وأكدت الدراسة على أهمية استدامة رأس المال البشري وتطويره لضمان الحفاظ على الموارد البشرية كأصل استراتيجي، وإنشاء بيئة عمل آمنة اجتماعياً ومالياً ونفسياً تدعم إنتاجية الأفراد ورفاههم.

#### ☑ دراسة (بهولي وبوضرسة، 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل التغيير التنظيمي بأبعادها (العامل التكنولوجي، التغيير الهيكلي، والدورات التدريبية للموظفين) على تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في المصالح الإدارية لبلدية زيغود يوسف.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (25) موظفاً.

وتوصلت النتائج إلى أن نجاح عملية التغيير التنظيمي يعتمد على القدرة على كسر السلوكيات القديمة وإعادة التوازن بين القوى الدافعة للتغيير وتلك المحافظة على الوضع القائم، كما تبين أن العوامل التكنولوجية والتغييرات الهيكلية والتدريب المستمر تسهم في تهيئة بيئة عمل أكثر إيجابية وتحسين جودة الحياة الوظيفية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة التغيير داخل المؤسسات المحلية من خلال الاستثمار في التكنولوجيا، وإعادة هيكلة التنظيم الإداري بما يتناسب مع متطلبات التطوير، وتكثيف برامج التدريب للموظفين، بما يساهم في تحقيق توازن تنظيمي يرفع من رضا العاملين وكفاءتهم.

#### ☑ دراسة ( مدروس ومزياني ،2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل، نظام الأجور والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص التطوير والترقية، والعلاقات الإنسانية) على الالتزام التنظيمي للموظفين في متوسطة عباد بوزيان – مغنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من (40) موظفاً، جرى تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وأظهرت النتائج أن لجودة الحياة الوظيفية أثراً معنوياً ذا دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي للعاملين، مما يدل على أن تحسين ظروف العمل والمشاركة والعدالة في المكافآت يساهم في رفع درجة الانتماء والولاء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات التعليمية من خلال تحسين بيئة العمل، وتوسيع فرص التطوير المهني، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين بما يدعم الالتزام التنظيمي ويزيد من فعالية الأداء المؤسسي.

#### ☑ دراسة ( زغامين وبن جيمه ، 2021 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية الحديثة بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية) على جودة الحياة الوظيفية للموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختبار فرضياتها على عينة عشوائية مكونة من (53) موظفاً، باستخدام برنامج SPSS V24 لتحليل البيانات.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أن أسلوب القيادة القائم على التحفيز والإلهام يسهم في تحسين بيئة العمل ورفع رضا الموظفين، في حين لم يظهر أي أثر معنوي للقيادة التبادلية على جودة الحياة الوظيفية. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، التصنيف الوظيفي، ومدة الخدمة، بينما وُجدت فروق دالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية من خلال تمكين القادة من مهارات التحفيز والتأثير الإيجابي والتواصل الفعال، بما يسهم في رفع جودة الحياة الوظيفية وتحقيق الرضا المهني لدى العاملين.

#### ✓ دراسة ( الخصاونة والعون ،2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، والتحفيز) على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة توزيع الكهرباء الأردنية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وشملت جميع العاملين في الشركة، حيث تم اختيار عينة مكونة من (400) موظف وموظفة بطريقة ملائمة، وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الإلكتروني وتطبيقات التواصل الاجتماعي، وبلغت الاستجابة الفعلية (173) استبانة بنسبة (42.5%).

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركة جاء متوسطاً، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لكل من التوظيف، التدريب، والتحفيز على جودة الحياة الوظيفية، في حين لم يظهر أثر معنوي لتخطيط الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال توفير قواعد بيانات شاملة لاحتياجات الشركة من الكفاءات البشرية، واعتماد آليات فعّالة لرصد التغيرات في البيئة الخارجية،

بما يعزز قدرة الشركة على الاختيار والتعيين الأمثل للعاملين ويسهم في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية وتحسين الأداء المؤسسي.

#### ☑ دراسة ( عسيري والمنقاش، 2022 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز، وأثر تطبيق مدخل إدارة تجربة الموظف (Employee Experience Management - EEM) في تحسين جودة الحياة الوظيفية، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لتفعيل هذا المدخل الحديث في إدارة الموارد البشرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من (382) فرداً من منسوبي الجامعة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 1440/1441هـ، وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت النتائج إلى أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى أفراد العينة جاء متوسطاً، بينما كانت درجة الموافقة عالية على أن تطبيق إدارة تجربة الموظف يسهم في تحسين تجربتهم الوظيفية.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز لمدخل إدارة تجربة الموظف ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية، من خلال إنشاء إدارة متخصصة تُعنى بدراسة تجربة الموظف وتحسينها، بما يسهم في رفع جودة الحياة الوظيفية وتعزيز الرضا والولاء المؤسسي.

#### ☑ دراسة (Almatter, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، ونظام المكافآت) على أداء المنظمات في المملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة وآراء المتخصصين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية، مع تسليط الضوء على أداء المؤسسات الكبرى والشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة من حيث التطور والتنمية.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أداء الموظفين داخل المنظمات والشركات الصغيرة والمتوسطة، كما تبين أن عمليتي الاختيار والتوظيف والتدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي ومعنوي على أداء العاملين.

وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة نظام المكافآت في المؤسسات والشركات الصغيرة والمتوسطة بما يتناسب مع بيئة العمل، والعمل على ربط أداء المنظمات بمستوى مشاركة موظفيها في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس يمكن تحقيقها واقعياً من خلال الموظفين.

#### ✓ دراسة (Almutrif et al., 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحليل الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، التدريب، تقييم الأداء، والتعويضات) على تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (التميز القيادي، التميز الاستراتيجي، تميز الهيكل التنظيمي، التميز الفردي، والتميز في الثقافة التنظيمية) في صندوق تنمية الموارد البشرية بالملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أدواتها على عينة مكونة من (262) موظفاً من أصل (578)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في صندوق تنمية الموارد البشرية، مما يعكس أهمية تكامل ممارسات الموارد البشرية في دعم التميز التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات فعالة ومتكاملة لإدارة الموارد البشرية تغطي جميع مراحل دورة حياة الموظف، بما يعزز الاستثمار الأمثل في رأس المال البشري وتحقيق أهداف الأداء المؤسسي بفعالية واستدامة.

#### ❑ دراسة (Badraig, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاختيار والتوظيف، التدريب، ونظام الحوافز) في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم إعداد استبانة وتوزيعها على (150) موظفاً من العاملين في الشركات محل الدراسة، واستُرجعت منها (147) استبانة بنسبة استجابة بلغت (98%)، وبعد استبعاد (6) استبانات غير صالحة للتحليل بلغ العدد النهائي (141) استبانة بنسبة (94%) من الإجمالي الموزع.

وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة بجدة، كما تبين أن عمليتي الاختيار والتوظيف وبرامج التدريب تؤثران بشكل معنوي على رضا الموظفين.

وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا في المؤسسات السعودية بتطبيق نظام حوافز أكثر عدالة وشمولاً يوفر للموظفين مزايا إضافية تتجاوز الأساسيات مثل الرعاية الصحية، والمكافآت الإضافية، والمزايا غير المادية بما يعزز رضاهم واستقرارهم الوظيفي.

#### ❑ دراسة (Asfahani et al., 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التحفيز، التدريب، الدعم الإداري، وتقييم الأداء) على رضا العاملين واستدامة الحياة المهنية لدى العاملين بنظام العمل الحر (Gig Workers) في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل متغيرات الاقتصاد الرقمي ورؤية المملكة 2030. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على بيانات ميدانية تم جمعها من (344) عاملاً في الاقتصاد التشاركي، لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، واستدامة المسار المهني.

وتوصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين واستمراريتهم المهنية، كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز استدامة الحياة المهنية، في حين تبين أن العمر والجنس لا يشكلان عوامل تأثير معنوية في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات موارد بشرية تتلاءم مع خصوصية العمل الحر، ودعت إلى تبني سياسات تنظيمية تدعم هذا النمط من العمل بما يعزز جودة الحياة الوظيفية ويحقق مستهدفات رؤية 2030 من خلال تمكين واستقرار العاملين في الاقتصاد التشاركي.

#### ✓ دراسة (Nishmitha & Murthy, 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين رضا الموظفين وجودة الحياة الوظيفية (QWL) لدى العاملين في شركة Mythri Metallizing بمدينة بنغالور، مع التركيز على الأبعاد المؤثرة في بيئة العمل. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيانات لقياس تصورات الموظفين حول جودة الحياة الوظيفية ومستوى رضاهم، واستخدمت اختبار T-Test كأداة إحصائية لتحليل البيانات. وتناولت جودة الحياة الوظيفية من خلال عدة أبعاد تشمل: ظروف العمل، الأمان الوظيفي، التعويضات، فرص النمو المهني والشخصي.

وتوقعت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية ورضا الموظفين، حيث تبين أن الرواتب العادلة وبيئة العمل الداعمة من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الرضا الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات موارد بشرية تركز على تحسين ظروف العمل، دعم التوازن بين الحياة والعمل، وتوفير فرص للتطوير المهني، لما لذلك من أثر مباشر على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والاستقرار المؤسسي.

## 8.1 الفجوة البحثية:

عند مراجعة الدراسات السابقة، يظهر الاتي :

أولاً: اتفاق الدراسات السابقة مع موضوع الدراسة الحالية

تشترك معظم الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تعزيز الأداء الوظيفي ورفع رضا العاملين، مثل دراسات (نصره وبوطرفة، 2022) و(الخصاونة والعون، 2021)، التي أظهرت أن عناصر مثل التحفيز والتدريب وتقييم الأداء تؤثر إيجاباً على بيئة العمل ورضا الموظفين، وهو ما يتفق مع محاور الدراسة الحالية التي تسعى إلى قياس هذا الأثر بشكل مباشر في السياق السعودي.

ثانياً: اختلاف السياق الجغرافي والمؤسسي

أغلب الدراسات السابقة أجريت في سياقات غير سعودية أو في مؤسسات تعليمية وصناعية أو بلديات، مثل دراسة (عويطي، 2023) في جامعة طرابلس، ودراسة (بهولي وبوضرسة، 2021) في بلدية زيغود يوسف، وهو ما يخلق فجوة تطبيقية تتمثل في نقص الأدلة البحثية حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسات السعودية، مما يجعل الدراسة الحالية تساهم في سد هذه الفجوة.

ثالثاً: الفجوة في التكامل بين المتغيرات

رغم تعدد الدراسات التي تناولت جودة الحياة الوظيفية، فإن معظمها ركز على متغيرات منفصلة مثل القيادة أو التدريب فقط دون الربط الشامل بين أبعاد إدارة الموارد البشرية الحديثة وتأثيرها المجمع على جودة الحياة الوظيفية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لتجاوزه من خلال اختبار النموذج المتكامل للعلاقة بين المتغيرين بأبعادهما المختلفة.

## رابعاً: الفجوة في المنهج التحليلي الميداني

بينما اعتمدت بعض الدراسات السابقة على التحليل النظري أو البيبليومتري مثل دراسة (شرقي، 2021)، فإن الدراسة الحالية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي القائم على بيانات ميدانية حقيقية تم جمعها من موظفين فعليين بإحدى المؤسسات السعودية، مما يعزز قوة الاستنتاجات ويوفر بُعداً تطبيقياً يمكن تعميم نتائجه.

## خامساً: محدودية الدراسات الحديثة في ظل رؤية السعودية 2030

رغم وجود اهتمام أكاديمي متزايد بإدارة الموارد البشرية، إلا أن الدراسات التي ربطت بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية في سياق التحولات المرتبطة برؤية السعودية 2030 لا تزال محدودة، مما يمنح الدراسة الحالية أهمية إضافية في ضوء سعي المؤسسات السعودية إلى تحقيق بيئات عمل مستدامة ومحفزة وفق معايير الجودة والتحول المؤسسي.

## 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

### 1. مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى مجموعة الأنشطة والسياسات الموجهة نحو الاستخدام الاستراتيجي للعنصر البشري، بحيث لا تكتفي الوظيفة بإدارة العمليات التقليدية (استقطاب، توظيف، تدريب، تقييم) بل ترتقي إلى تمكين الموظفين وتحفيزهم وربطهم بأهداف المؤسسة. فوفقاً لدراسة تحليلية، فإن ممارسات الموارد البشرية المعاصرة تُعد من "مدخلات" رئيسية لخلق بيئة عمل مبتكرة وذات جودة عالية، لاسيما حين يُدمج الدعم التكنولوجي والمرونة التنظيمية ضمن هذه الممارسات.

ومن ثم، يتضح أن هذه الممارسات تتضمن أبعاداً محددة مثل: التخطيط الاستراتيجي للقوى البشرية، التدريب والتطوير، التقييم بالمشاركة، نظم المكافآت المتطورة، والاستفادة من النظم الرقمية. ويتضح أنها تشكل المتغير المستقل في دراستنا، في سياق تحسين جودة حياة الموظفين.

## 2. مفهوم جودة الحياة الوظيفية

جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life – QWL) هي مزيج من الظروف المادية، النفسية، الاجتماعية والتنظيمية التي يعيشها الموظف في بيئة العمل، وتمثل معياراً لتقييم مدى ملاءمة العمل لحياة الفرد واحتياجاته. وتعريفياً، فإن QWL تشمل أبعاداً متعددة مثل الأمان الوظيفي، التوازن بين العمل والحياة، المشاركة في اتخاذ القرار، وفرص النمو المهني.

وقد توصلت دراسات إلى أن ارتفاع جودة الحياة الوظيفية يرتبط بزيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وانخفاض نية ترك العمل.

في هذه الدراسة، تُعد جودة الحياة الوظيفية المتغير التابع، بحيث تُقاس عبر أبعاد محددة تتناسب مع سياق المؤسسة السعودية.

## 3. العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية

تنطلق النظريات الحديثة في إدارة الموارد البشرية من فرضية أن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية يمكن أن تؤثر إيجابياً في بيئة العمل وبالتالي في جودة حياة الموظفين. مثلاً، توضح دراسة أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية مثل التدريب، الدعم التنظيمي، وتمكين الموظفين يساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة، ويؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي.

كما يشير تحليل آخر إلى أن ممارسات الموارد البشرية الرقمية، مثل النظم الإلكترونية والتمكين التقني، تؤدي إلى خفض الأعباء الإدارية وتعزيز رفاهية الموظفين وبالتالي تحسين جودة حياتهم المهنية.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول بأن ممارسات الموارد البشرية الحديثة تُعتبر سببية محتملة لجودة الحياة الوظيفية، مما يجعل العلاقة موضوعاً محورياً للدراسة الحالية.

#### 4. أهم الممارسات المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية

من خلال مراجعة الأدبيات، تبرز عدة ممارسات ضمن إدارة الموارد البشرية الحديثة لها تأثير مباشر على جودة الحياة الوظيفية، منها:

- التدريب والتطوير المهني: حيث يُمكن أن يعزّز المهارات ويزيد فرص النمو والرضا.
- التحفيز والمكافآت: إذ يُشعر الموظف بالتقدير وبالتالي يعزز شعوره بالمعنى والولاء.
- تقييم الأداء الفعّال: الذي يوفر تغذية راجعة ووضوحاً للوظيفة، ما يعزّز الشعور بالأمان والكفاءة.
- الدعم الإداري وتمكين الموظفين: من خلال إشراكهم في القرار وزيادة استقلالية العمل، مما يساهم في تحسين التوازن النفسي والاجتماعي.
- هذا التنوع في الممارسات يدعم الإطار المتكامل للدراسة التي تقيس هذه الأبعاد وتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية للموظفين في بيئة سعودية.

#### 5. السياق السعودي وأهمية التطبيق

إن المؤسسات السعودية، في ظل رؤية 2030 والتحول التنظيمي والاقتصادي، تبذل جهوداً لتعزيز الكفاءة المؤسسية من خلال الاستثمار في العنصر البشري. ومع ذلك، تشير بعض الدراسات إلى وجود فجوة ما بين السياسات المعلنة وممارسات الواقع بما يخص جودة الحياة الوظيفية. وفي هذا السياق، تُطرح الحاجة لدراسة ميدانية تُقيّم مدى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة حياة الموظفين في مؤسسة سعودية محددة.

ومن هنا تكتسب الدراسة أهميتها التطبيقية، إذ توفر دليلاً عملياً للتنفيذ وتقييم السياسات ضمن بيئة محلية، وتملاً فجوة بحثية إذ أن عدد الدراسات التي تربط ممارسات الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية في السياق السعودي ما يزال محدوداً.

## 10.1 المنهجية وطرق البحث:

### أولاً: منهج الدراسة

- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية. حيث يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها إحصائياً للكشف عن مدى التأثير والارتباط بين المتغيرات.

### ثانياً: مجتمع الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسة السعودية المستهدفة، والذين يعملون في مختلف الإدارات والأقسام. وقد تم تحديد المجتمع بناءً على إمكانية الوصول إلى البيانات وملاءمة البيئة التنظيمية لموضوع البحث.

### ثالثاً: عينة الدراسة

- تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار الأفراد المشاركين، وذلك لضمان تمثيل كافة فئات المجتمع الوظيفي. بلغ حجم العينة (مثلاً: 250 موظفًا)، تم توزيع الاستبانة عليهم، وتم استرجاع عدد مناسب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

### رابعاً: أداة الدراسة

- تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة. وتكونت من قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، الوظيفة).

## – القسم الثاني: فقرات تقيس متغيرات الدراسة:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (التحفيز – التدريب – تقييم الأداء – الدعم الإداري).
- جودة الحياة الوظيفية بأبعادها (بيئة العمل – التوازن بين العمل والحياة – الرضا – المشاركة – الأمن الوظيفي).
- تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = غير موافق بشدة، إلى 5 = موافق بشدة).

## خامسًا: صدق وثبات الأداة

- تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمختصين في إدارة الموارد البشرية والمناهج لضمان الصدق الظاهري.
- لقياس الثبات الداخلي، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تم قبول جميع القيم الأعلى من 0.70 كمؤشر على الثبات المقبول.

## سادسًا: أدوات التحليل الإحصائي

- تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وتم إجراء ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.
- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مستوى كل من المتغيرات.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية).
- اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## سابعاً: حدود الدراسة

- الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الأكاديمي (مثلاً: 2024-2025).
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية السعودية
- الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في جودة الحياة الوظيفية.
- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في المؤسسات الحكومية السعودية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري

### المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

#### 1.1.2 تمهيد

شهدت العقود الأخيرة تحولات جوهرية في الفكر الإداري، انعكست بشكل واضح على مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث انتقلت من الدور التقليدي القائم على المهام الإجرائية إلى دور استراتيجي يركز على تنمية رأس المال البشري وتعزيز قدراته. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تنظر إلى الأفراد بوصفهم عناصر تشغيل فحسب، بل كمصدر رئيسي للميزة التنافسية، وهذا التحول فرض اعتماد ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية تراعي التطور التقني، والتحول الرقمي، ومتطلبات الاستدامة التنظيمية. وتُعد هذه الممارسات إطارًا تكامليًا يهدف إلى تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين عبر تطوير بيئة عمل محفزة قائمة على التدريب المستمر، والتقييم الفعال، والدعم الإداري المتكامل. وبشكل فهم هذه الممارسات بعمق الأساس النظري لتفسير قدرتها على التأثير في جودة الحياة الوظيفية، وهي علاقة أصبحت مركزية في الدراسات التنظيمية المعاصرة.

#### 2.1.2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة من المفاهيم الديناميكية التي تطورت بتطور الفكر الإداري والتقني، لتعبر عن النهج الشامل الذي تتبناه المؤسسات في إدارة رأس المال البشري بما ينسجم مع بيئة العمل المتغيرة، فالمفهوم لم يعد يقتصر على إدارة التوظيف والرواتب والرقابة، بل توسّع ليشمل أنشطة استراتيجية تتعلق بالتحفيز، وتنمية المهارات، وتحسين الأداء، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع.

عرّف بو علاق وقرقط (2021) إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لإدارة الأفراد وتوظيف معارفهم وخبراتهم بما يحقق التميز التنظيمي في ظل التحول الرقمي والتنافسي، بينما يرى سلطان وعشي (2020) أن إدارة الموارد البشرية الحديثة "هي اتجاه إداري

معاصر يسعى إلى مواءمة التكنولوجيا الحديثة مع ممارسات تنمية الموارد البشرية من خلال دمج أدوات الإدارة الإلكترونية في أنشطة التحفيز والتدريب وتقييم الأداء.

وأشار الشهرانى والعمار (2021) إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة "تمثل مرحلة انتقالية في الفكر الإداري تتجاوز الدور التنفيذي إلى دور استراتيجي يرتبط بصنع القرار وتطوير الكفاءات المؤسسية". وهو تعريف يربط المفهوم بالبنية التنظيمية ووظائف القيادة العليا.

أما عبدالرحيم والعبيدي (2023) فعّدوا المفهوم "منظومة متكاملة من السياسات التي تمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات التكنولوجية عبر استراتيجيات مرنة في استقطاب الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم بما يضمن الاستمرارية والتنافسية". هذا الطرح يدمج بين بعدي التغيير التقني والاستدامة التنظيمية.

وذهب العباني (2020) إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة "تقوم على استخدام تقنيات الإدارة الإلكترونية في عمليات اختيار وتدريب وتقييم الموارد البشرية بما يحقق الكفاءة التشغيلية والشفافية". ويُظهر هذا التعريف تركيزاً على التحول نحو الأتمتة والحوكمة الرقمية.

في حين عرّف نصرة وبوطرفة (2022) إدارة الموارد البشرية الحديثة بأنها "الإدارة التي تتبنى الفكر المعرفي في التعامل مع العنصر البشري بوصفه رأسماً فكرياً يمكن استثماره وتحقيق القيمة من خلاله". ويؤكد هذا التصور على أهمية رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية.

ويرى عويطي (2023) أن إدارة الموارد البشرية الحديثة "تتجسد في دمج مداخل إدارة المعرفة في عمليات التخطيط والتنمية والتقييم بما يرفع كفاءة العاملين ويعزز قدرة المؤسسة على الابتكار.

أما مسعود وجوادي (2023) فركّزا على البعد التكنولوجي للمفهوم، وعرفاه بأنه "تطبيق الأساليب التقنية الحديثة في إدارة العنصر البشري بما يساهم في رفع الأداء وتقليل الفاقد وتحقيق المرونة التشغيلية". وفي السياق نفسه، أكّد شرقي (2021) أن إدارة الموارد البشرية الحديثة "تعتمد على مبادئ الإدارة الخضراء في بناء ممارسات مستدامة تراعي البعد البيئي والاجتماعي والاقتصادي في التعامل مع الأفراد".

أشار Armstrong and Taylor (2023) إلى أن إدارة الموارد البشرية الحديثة "هي عملية استراتيجية تهدف إلى تمكين العاملين وتطويرهم وإشراكهم في اتخاذ القرار بما يضمن توافق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة".

كذلك تناول Kutieshat and Farmanesh (2022) المفهوم من زاوية الإبداع التنظيمي، معتبرين أن "ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تُعد أداة لتحفيز الابتكار وتعزيز الأداء في ظل الأزمات والتحديات الحديثة مثل جائحة كوفيد-19".

ووفقاً لـ Guest et al. (2022)، فإن "المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يقوم على إعادة إنسنة العمل في العصر الرقمي من خلال مواءمة النظم التقنية مع حاجات الأفراد وضمان جودة الحياة المهنية". هذا التعريف يربط المفهوم بشكل مباشر بالبُعد الإنساني للعمل.

أما Emmanuel and Olanrewaju (2024) فاعتبرا أن "ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تمثل مدخلاً لتحسين جودة الحياة الوظيفية عبر تطبيق سياسات تدريب وتحفيز وتقييم عادلة وشفافة تدعم توازن بيئة العمل".

و ركّز Almutrif et al. (2024) على الجانب المؤسسي للمفهوم، إذ عرّفوه بأنه "نهج استراتيجي لإدارة رأس المال البشري يساهم في تحقيق التميز المؤسسي من خلال تمكين العاملين وبناء ثقافة تنظيمية قائمة على الأداء".

من خلال تحليل التعريفات السابقة، يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة والسياسات التي تسعى إلى تطوير العنصر البشري وتعظيم قدرته على الإبداع والإنتاج في بيئة عمل ديناميكية.

### 3.1.2 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تتزايد أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة ببناء رأس مال بشري قادر على التكيف مع التغيرات التقنية

والاقتصادية والاجتماعية، فنجاح المؤسسة لم يعد يُقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو الكفاءة التشغيلية، بل بمدى قدرتها على تحفيز موظفيها، وتطوير مهاراتهم، وتوفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والالتزام، و تمثل الممارسات الحديثة للموارد البشرية مدخلًا متكاملًا لتحقيق ذلك، إذ تدمج بين الأبعاد الإدارية والتقنية والإنسانية لضمان استدامة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

يشير الشهراني والعمار (2021) إلى أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تتمثل في تعزيز الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، من خلال:

1. رفع كفاءة الأداء المؤسسي عبر إشراك الموارد البشرية في صياغة القرارات الإدارية والقيادية بدلًا من اقتصر دورها على التنفيذ.
2. تحسين مستوى العدالة التنظيمية والشفافية في إدارة العاملين من خلال أنظمة تقييم وتحفيز حديثة.
3. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة عبر استقطاب الكفاءات والحفاظ عليها ضمن بيئة عمل مرنة ومتطورة.

ويرى الباحثان أن هذه الممارسات أصبحت عنصرًا جوهريًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية لأنها تمكّن من موازنة رأس المال البشري مع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة.

ويرى سلطان وعشي (2020) أن أهمية هذه الممارسات تنبع من دورها في إدماج التكنولوجيا الحديثة ضمن إدارة الموارد البشرية، مما يحقق:

1. تسريع العمليات الإدارية وتسهيل التواصل بين الموظفين والإدارة عبر أنظمة رقمية متكاملة.
2. تحسين دقة اتخاذ القرار من خلال تحليل البيانات البشرية المدخلة إلكترونياً وتوظيفها في التطوير المستمر.
3. رفع مستوى الرضا الوظيفي نتيجة تبسيط الإجراءات الإدارية وتقليل التحيزات الشخصية في التقييم.

ويؤكد الباحثان أن اعتماد الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية يمثل نقلة نوعية تسهم في رفع كفاءة المؤسسة وتعزيز ثقافة الأداء.

ويدشير نصرة وبوطرفة (2022) إلى أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة تكمن في تبنيها لمفهوم رأس المال الفكري كقيمة إنتاجية، وذلك من خلال:

1. تحويل المعرفة الفردية إلى مورد استراتيجي يسهم في تطوير المنتجات والخدمات.
2. تعزيز الإبداع التنظيمي من خلال الاستثمار في المهارات والخبرات المتخصصة.
3. تحقيق الاستدامة المعرفية عبر إنشاء بيئة تعلم مستمر داخل المؤسسة.

ويريان أن المؤسسات التي تدير مواردها البشرية بأسلوب معرفي قادرة على خلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

أما بو علاق وقرقط (2021) فيشيرون إلى أن أهمية الممارسات الحديثة للموارد البشرية تتمثل في قدرتها على ربط إدارة الأفراد بإدارة المعرفة المؤسسية، وذلك عبر:

1. تحسين تدفق المعرفة بين المستويات التنظيمية.
2. تعزيز مشاركة الموظفين في صنع القرار بما يرفع من التزامهم وولائهم المؤسسي.
3. رفع مستوى التعلم التنظيمي الذي يتيح التكيف مع المتغيرات البيئية والتقنية بسرعة وفاعلية.

ويرى عبدالرحيم والعبدي (2023) أن جوهر أهمية هذه الممارسات يتمثل في قدرتها على دعم التكيف التنظيمي مع المتغيرات التكنولوجية، وذلك من خلال:

1. إعادة تصميم عمليات استقطاب وتطوير الموارد البشرية بما يواكب التحولات الرقمية.
2. تطبيق استراتيجيات مرنة للتحفيز والتقييم تناسب مع بيئة العمل الحديثة.
3. تحقيق الاستمرارية التنظيمية عبر بناء ثقافة مؤسسية قادرة على الابتكار والتجديد المستمر.

## 4.1.2 أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تسعى ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي توازن بين متطلبات الأداء التنظيمي واحتياجات الأفراد، فالمؤسسات الحديثة لم تعد تركز فقط على الكفاءة الإنتاجية أو ضبط الموارد، بل اتجهت نحو بناء منظومة إدارية شاملة تضمن استدامة الأداء عبر تطوير العاملين وتحفيزهم وتمكينهم، تتحدد أهداف هذه الممارسات في محاور متعددة تشمل رفع كفاءة الأداء، تحقيق الرضا الوظيفي، تحسين بيئة العمل، دعم الإبداع المؤسسي، وضمان التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية، وتبرز هذه الأهداف بوصفها الأساس الذي تقوم عليه السياسات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية، إذ تُحوّل العنصر البشري إلى قوة استراتيجية فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

يشير بو علاق وقرقط (2021) إلى أن الهدف الرئيس من ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة هو تعزيز الكفاءة التنظيمية من خلال توظيف المعرفة والخبرة البشرية، فالإدارة الحديثة تسعى إلى تمكين الموظفين من استخدام معارفهم في تحسين العمليات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الجودة. كما تهدف هذه الممارسات إلى تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية بما يضمن استدامة التعلم التنظيمي وتطوير رأس المال الفكري للمؤسسة.

ويرى عبدالرحيم والعبيدي (2023) أن أهداف ممارسات الموارد البشرية الحديثة تتركز في تحقيق التكيف التنظيمي مع التغيرات البيئية والتكنولوجية عبر تبني استراتيجيات مرنة في استقطاب الكفاءات وتطويرها. وتشمل الأهداف، وفقاً لهما:

1. التحول من الإدارة التشغيلية إلى الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأفراد.
2. تطوير بيئة تنظيمية مرنة تتيح الاستجابة السريعة للتغيرات.
3. دعم الإبداع المؤسسي كأداة لتحقيق النمو والتنافسية.

أما الشهراني والعمار (2021) فيشرون إلى أن الهدف الأساسي من تبني الممارسات الحديثة هو إعادة تعريف العلاقة بين العامل والمؤسسة على أساس المشاركة والمسؤولية المشتركة. ويحددان ثلاثة أهداف فرعية:

1. تحسين أداء العاملين من خلال أنظمة تقييم موضوعية.
2. تعزيز الانتماء المؤسسي عبر سياسات تحفيزية عادلة.
3. رفع مستوى الاحتراف الإداري من خلال التدريب والتطوير المستمر.

## 5.1.2 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تم تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة استنادًا إلى ما ورد في دراسات بو علاق وقرقط (2021)، والشهراني والعمار (2021)، وسلطان وعشي (2020)، التي أكدت أن هذه الممارسات تتجسد في أربعة أبعاد رئيسية هي: التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، والدعم الإداري. وتم اختيار هذه الأبعاد لما تمثله من ركائز أساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات المعاصرة، إذ تجمع بين البعد الإنساني والبعد التنظيمي، وتسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

### أولاً: التحفيز

يُعد التحفيز أحد الأعمدة الرئيسية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يمثل الأداة التي تربط بين الجهد الفردي والهدف المؤسسي. ويشير Armstrong and Taylor (2023) إلى أن التحفيز هو عملية نفسية وسلوكية تهدف إلى دفع العاملين لبذل أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتمثل أهمية التحفيز في قدرته على خلق بيئة عمل تدعم الانتماء والالتزام وتعزز الشعور بالرضا.

كما أوضح Badraig (2022) أن التحفيز الحديث يتجاوز فكرة المكافأة المادية ليشمل التحفيز المعنوي، كالاعتراف بالإنجاز، وتقدير الجهود، وإتاحة فرص التطور والترقي، ويضيف أن التحفيز المؤسسي الفعال يعتمد على الفهم العميق لاحتياجات العاملين وتوقعاتهم، مما يجعل الإدارة أكثر قدرة على توجيههم نحو الأداء الأمثل.

ويرى الباحث أن التحفيز في المؤسسات الحديثة يجب أن يُبنى على مبدأ التكافؤ بين الأداء والمكافأة، وأن يتكامل مع نظم التقييم والتطوير الوظيفي، بحيث يصبح التحفيز ليس غاية بحد ذاته، بل وسيلة لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية ومستدامة.

## ثانيًا: التدريب

يُعد التدريب من أهم مكونات إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يهدف إلى تطوير قدرات العاملين ورفع مستوى مهاراتهم بما يتوافق مع متطلبات العمل المتغيرة، ويشير عبد الرحيم والعبدي (2023) إلى أن التدريب يمثل استثمارًا استراتيجيًا في رأس المال البشري، إذ يساهم في تحسين الأداء، وتقليل الأخطاء، ورفع مستوى الإنتاجية.

كما يرى سلطان وعشي (2020) أن التدريب في المفهوم الحديث لا يقتصر على الدورات التقليدية، بل يشمل التدريب الإلكتروني، والتعلم الذاتي، وبرامج الإعداد المستمر التي تتيح للعاملين اكتساب مهارات جديدة تتماشى مع التحولات الرقمية، ويضيف أن المؤسسات التي تجعل التدريب جزءًا من ثقافتها التنظيمية قادرة على مواجهة التغيرات التقنية والاقتصادية بكفاءة أعلى.

ومن منظور Emmanuel وOlanrewaju (2024)، فإن التدريب يسهم أيضًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية، لأنه يمنح العاملين شعورًا بالتطور والإنجاز المهني، مما يرفع من مستوى رضاهم واستقرارهم داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن التدريب الحديث يجب أن يُصمم وفقًا لتحليل الاحتياجات الفعلية، وأن يُربط بمسار التطوير المهني لكل موظف، بحيث يتحول إلى عملية تعلم مستمر تضمن تجديد المهارات وتحقيق النمو الشخصي والمؤسسي في آن واحد.

## ثالثًا: تقييم الأداء

يُعتبر تقييم الأداء أحد الأدوات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يُستخدم كوسيلة للقياس والتطوير في آنٍ واحد. ويشير الشهراني والعمار (2021) إلى أن تقييم الأداء لم يعد مجرد أداة لمحاسبة العاملين، بل أصبح نظامًا شاملاً يهدف إلى تحسين الأداء وتوجيه السلوك الوظيفي بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

ويؤكد بو علاق وقرقط (2021) أن أنظمة التقييم الحديثة تعتمد على مؤشرات كمية ونوعية لقياس الكفاءة والإنتاجية والابتكار، كما تعتمد على التغذية الراجعة المستمرة بين الموظف والإدارة، ويضيف أن عملية التقييم الفعالة تساعد في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين، وبالتالي وضع خطط تطوير مهنية مخصصة لهم.

ويرى (Armstrong and Taylor (2023 أن تقييم الأداء يجب أن يكون عملية تفاعلية قائمة على الشفافية، والعدالة، والمشاركة، وأن يُستخدم كأداة لتحفيز التعلم وتحسين النتائج، لا كوسيلة للعقاب أو المقارنة.

ويرى الباحث أن التقييم الفعال لا بد أن يستند إلى معايير موضوعية واضحة، وأن يُدمج في منظومة إدارة الموارد البشرية بحيث يدعم قرارات التدريب، الترقية، والتحفيز، مما يجعله أداة للتنمية المؤسسية لا للمساءلة فقط.

#### رابعاً: الدعم الإداري

يُعد الدعم الإداري من الأبعاد المحورية في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنه يمثل الإطار الذي يضمن تنفيذ جميع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية بكفاءة، ويشير نصرة وبوطرفة (2022) إلى أن الدعم الإداري يشمل تهيئة بيئة تنظيمية وإجرائية تسهل أداء الموظفين وتزيل العقبات البيروقراطية التي قد تحد من إنتاجيتهم.

ويرى عويطي (2023) أن الدعم الإداري لا يقتصر على توفير الموارد المادية والتقنية، بل يمتد إلى تقديم الدعم النفسي والمعنوي للعاملين، عبر تفعيل التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، وتقدير الجهود المبذولة، والاستماع للمقترحات والملاحظات.

كما يؤكد سلطان وعشي (2020) أن المؤسسات الحديثة تعتمد في دعمها الإداري على التحول الرقمي من خلال أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية التي توفر خدمات سريعة وفعالة مثل إدارة الإجازات، متابعة الأداء، وتقديم الشكاوى إلكترونياً، بما يعزز الشفافية ويقلل الضغط الإداري على الأفراد.

ويرى الباحث أن الدعم الإداري يمثل العمود الفقري لنجاح الممارسات الأخرى كالتحفيز والتدريب والتقييم، إذ يوفّر المناخ التنظيمي الملائم لتطبيقها بكفاءة، ويخلق علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين تقوم على الثقة والتمكين، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية والإنتاج المؤسسي.

## المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية للموظفين في المؤسسات السعودية

### 1.2.2 تمهيد المبحث

تُعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم المحورية في الفكر الإداري المعاصر، إذ أصبحت تمثل أحد أهم مؤشرات نجاح المؤسسات وقدرتها على تحقيق الاستدامة التنظيمية، فالموظف اليوم لم يعد يبحث فقط عن الأجر المادي أو الاستقرار الوظيفي، بل عن بيئة عمل توفر له الشعور بالرضا، والانتماء، والتقدير، وتحقق توازنه بين متطلبات العمل وحياته الشخصية، وتؤكد الدراسات الحديثة في مجال الإدارة والموارد البشرية أن تحسين جودة الحياة الوظيفية أصبح هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات الرائدة، لما له من أثر مباشر على رفع الإنتاجية، وخفض معدل دوران العمل، وتحفيز الإبداع والابتكار.

وقد اتجهت المؤسسات السعودية في السنوات الأخيرة إلى التركيز على جودة الحياة الوظيفية في ضوء رؤية المملكة 2030، التي أكدت على تحسين بيئة العمل، وتمكين الكوادر الوطنية، وتعزيز الرضا المهني كعناصر أساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتبرز أهمية هذا المفهوم في كونه يمثل الرابط بين الجوانب الإنسانية والتنظيمية داخل بيئة العمل، ويعكس مدى نضج المؤسسة في إدارتها لرأس مالها البشري بوصفه شريكًا في النجاح وليس مجرد مورد من مواردها التشغيلية.

### 2.2.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

تعددت تعاريف الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية تبعًا لاختلاف زوايا النظر إليه؛ فالبعض تناولها من منظور الرضا الوظيفي، وآخرون من منظور التوازن بين العمل والحياة الشخصية، بينما ربطها فريق ثالث بمفاهيم التحفيز، العدالة التنظيمية، والتطور المهني، ويجتمع معظم الباحثين على أن جودة الحياة الوظيفية تمثل الإطار العام الذي يحدد مدى شعور العاملين بالرضا عن بيئة عملهم، ومستوى تمكينهم، وفرص النمو المتاحة لهم داخل المؤسسة.

يشير (Armstrong and Taylor (2023) إلى أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة من الممارسات الإدارية التي تهدف إلى خلق بيئة عمل صحية ومنصفة تتيح للعاملين تحقيق التوازن بين أهدافهم الشخصية والمهنية. ويرى الباحثان أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بثقافة المنظمة وقدرتها على تعزيز القيم الإنسانية في العمل، مثل العدالة، الاحترام، والتقدير المتبادل.

أما Emmanuel و (Olanrewaju (2024 فيعرفان جودة الحياة الوظيفية بأنها "القدرة على توفير ظروف عمل تحقق الرفاهية النفسية والاجتماعية للعاملين من خلال التحفيز، التواصل الفعال، وتقدير الأداء".

ويشير بو علاق وقرق (2021) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتجسد في مستوى التفاعل الإيجابي بين العامل والمؤسسة، من خلال تهيئة بيئة تتيح التعبير عن الرأي والمشاركة في صنع القرار، بما يعزز الشعور بالعدالة والتمكين، ويضيفان أن المؤسسات التي تنجح في تحقيق هذا التوازن تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات والحفاظ عليها.

ويرى عبدالرحيم والعبدي (2023) أن جودة الحياة الوظيفية تعني مدى قدرة المؤسسة على تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، من خلال تصميم وظائف تتسم بالمرونة، وتوفير بيئة عمل تحترم الإنسان كقيمة إنتاجية ومعرفية، كما يؤكدان أن هذا المفهوم لم يعد يُنظر إليه كجانب رفاهي، بل كعنصر استراتيجي في بناء التنافسية المؤسسية.

ويُعرف (Badraig (2022 جودة الحياة الوظيفية بأنها "مجموعة من الممارسات التنظيمية التي تستهدف تحسين الرضا الوظيفي من خلال تحفيز الموظفين، وتوفير بيئة آمنة وصحية، وضمان العدالة في فرص النمو المهني". ويضيف أن المؤسسات التي تعتني بجودة الحياة الوظيفية تحقق مستويات عالية من الولاء والانتماء، مما يقلل من معدلات الغياب والاستقالة الطوعية.

كما أشار عويطي (2023) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تمثل أحد أبعاد إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، إذ تساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وتحفيز الإبداع، من خلال خلق بيئة تشجع على التفاعل وتبادل المعرفة بين العاملين والإدارة.

و يرى نصرة وبوطرفة (2022) أن جودة الحياة الوظيفية هي "مزيج من الظروف التنظيمية والاجتماعية التي تُشعر الموظف بالرضا والأمان والدعم"، وتشمل عوامل مثل العدالة في الأجور، التقدير المعنوي، فرص الترقية، وتوازن العمل مع الحياة الشخصية.

كما يعرفها سلطان وعشي (2020) بأنها "مدى إدراك العاملين لبيئة العمل بوصفها داعمة ومحفزة لتلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية". ويرى أن تحقيق جودة الحياة الوظيفية يتطلب وجود إدارة موارد بشرية فاعلة قادرة على تصميم سياسات متكاملة تشمل التدريب، التحفيز، التقييم، والرعاية الإدارية.

و يرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية تمثل مفهومًا تكامليًا يعكس مدى التوازن بين احتياجات الفرد وأهداف المؤسسة، فهي ليست مجرد شعور ذاتي بالرضا، بل منظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تترجم احترام الإنسان داخل بيئة العمل.

### 3.2.2 أهمية جودة الحياة الوظيفية

تُعد جودة الحياة الوظيفية من الركائز الأساسية التي تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيقها لما تمثله من ضمان لاستدامة الأداء والرضا الوظيفي للعاملين. فهي ليست مجرد مفهوم إداري أو تنظيمي، بل فلسفة عمل متكاملة تُعنى بتحسين بيئة العمل ماديًا ومعنويًا، وتساهم في رفع مستوى الانتماء والولاء، وتقليل معدلات الغياب ودوران العمالة، وتكمن أهميتها في قدرتها على تحقيق التوازن بين حياة الموظف المهنية والشخصية، وتوفير مناخ عمل صحي يُحفّز الإبداع ويُشجّع المبادرة الفردية والجماعية. كما أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت اليوم أحد مؤشرات النضج الإداري للمؤسسات، إذ تعبّر عن مدى التزامها بتطبيق ممارسات موارد بشرية تراعي البعد الإنساني للعاملين، وهو ما تنص عليه توجهات الإدارة الحديثة وركائز رؤية المملكة 2030 في تمكين رأس المال البشري وتعزيز الرفاهية المهنية.

يشير بو علاق وقرقط (2021) إلى أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تتجسد في قدرتها على:

1. تعزيز التفاعل الإيجابي بين العامل والمؤسسة من خلال بناء علاقة تقوم على الثقة والتقدير المتبادل،

وهو ما ينعكس في زيادة الالتزام الوظيفي وتقليل النزاعات الداخلية.

2. رفع مستوى الرضا والانتماء التنظيمي عبر تطبيق سياسات قائمة على العدالة والمساواة والشفافية، مما يخلق بيئة داعمة للاستقرار الوظيفي.

3. تحفيز الابتكار والإبداع المؤسسي لأن الموظف الذي يشعر بالتقدير والراحة النفسية يكون أكثر استعدادًا لتقديم حلول وأفكار تطويرية تخدم أهداف المؤسسة.

ويؤكد الباحثان أن المؤسسات التي تُولي اهتمامًا بجودة الحياة الوظيفية تُحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال الحفاظ على كوادرها البشرية واستثمار إمكاناتهم بطريقة مثلى.

ويرى حسين (2024) أن أهمية جودة الحياة الوظيفية تكمن في:

1. تحقيق التوازن بين الأهداف الفردية والمؤسسية بحيث يشعر العامل أن إنجازاته الشخصية تسهم في نجاح المؤسسة، والعكس صحيح.

2. بناء بيئة عمل داعمة نفسيًا ومهنيًا تتيح للعاملين النمو والتطور المستمر عبر التدريب والتمكين، ما ينعكس إيجابًا على الأداء العام.

3. تعزيز رأس المال البشري كمورد استراتيجي من خلال تحسين ظروف العمل وتقليل التوتر الوظيفي، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والاستقرار الداخلي.

ويضيف أن جودة الحياة الوظيفية أصبحت أداة قياس لتطور ثقافة المؤسسات وقدرتها على دمج البعد الإنساني في استراتيجياتها الإدارية.

كما يشير بهولي وبوضرسة (2021) إلى أن أهمية جودة الحياة الوظيفية ترتبط ارتباطًا مباشرًا بقدرتها على:

1. تحقيق الأمن النفسي والاجتماعي للعاملين عبر وضوح الأنظمة والإجراءات وعدالة التقييم والمكافآت.
2. تعزيز قابلية العاملين لتقبل التغيير التنظيمي لأن الشعور بالرضا والدعم الإداري يقلل من مقاومة التحول ويزيد من المرونة المؤسسية.

3. خفض معدلات الغياب والاحتراق الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل مريحة وصحية تدعم التوازن بين الجهد المبذول والمكافأة المستحقة.

ويرى الباحثان أن الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية أصبح شرطاً أساسياً لتحقيق الكفاءة التنظيمية في بيئات العمل الحديثة.

#### 4.2.2 محددات جودة الحياة الوظيفية في البيئة السعودية

تتأثر جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات السعودية بعدة محددات تتصل بطبيعة البيئة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية. فهذه المحددات تشكل الإطار الذي يوجّه ممارسات الموارد البشرية ويحدد مدى نجاحها في تحقيق بيئة عمل متوازنة ومستدامة. وتبرز أهمية تحديد هذه المحددات في كونها تساعد متخذي القرار على تطوير سياسات وإجراءات تتناسب مع خصوصية المجتمع السعودي ومع متطلبات رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين.

يشير بو علاق وقرقط (2021) إلى أن أولى محددات جودة الحياة الوظيفية في البيئات العربية تتمثل في العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، حيث ترتبط جودة الحياة ارتباطاً وثيقاً بإحساس الموظفين بالإنصاف في توزيع المهام والمكافآت وفرص الترقى. وتزداد أهمية هذا المحدد في البيئة السعودية التي تشهد تحولاً هيكلياً نحو تعزيز الحوكمة والشفافية المؤسسية، مما يجعل العدالة في المعاملة عاملاً أساسياً لبناء الثقة بين العاملين والإدارة.

ويرى حسين (2024) أن من المحددات الجوهرية لجودة الحياة الوظيفية في المملكة أسلوب القيادة الإدارية السائد، إذ تُظهر الدراسات أن نمط القيادة التحفيزية والداعمة يسهم في رفع مستويات الرضا والولاء الوظيفي، على عكس القيادة السلطوية التي تقلل من دافعية الأفراد. فالثقافة التنظيمية السعودية، التي تتسم بالتدرج الهرمي والاحترام المتبادل، تحتاج إلى قيادة قادرة على الموازنة بين الحزم والتمكين وتحفيز المشاركة الفاعلة للعاملين في صنع القرار.

ويشير بهولي وبوضرسة (2021) إلى أن الظروف الاقتصادية ومستوى الدخل تُعد من المحددات المهمة لجودة الحياة الوظيفية في البيئات النامية، إذ إن الاستقرار المالي يمثل قاعدة أساسية للإحساس بالأمان الوظيفي. وفي السياق السعودي، تلعب سياسات الأجور والمزايا والحوافز المادية دورًا مباشرًا في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، خاصة مع ارتفاع تكاليف المعيشة وتنوع متطلبات الحياة المعاصرة.

كما يرى البشاري والجرافي (2024) أن المحدد الثقافي والاجتماعي يمثل بُعدًا فريدًا في البيئة السعودية، حيث تتأثر بيئة العمل بالقيم الدينية والاجتماعية التي تشجع على الالتزام والتعاون والتكافل، وهذه القيم تسهم في خلق مناخ إنساني متوازن يدعم الانسجام بين العاملين ويقلل من النزاعات التنظيمية، كما أن احترام الخصوصية الثقافية والدينية للعاملين من الجنسين أصبح من محددات جودة الحياة في المؤسسات السعودية الحديثة، التي تسعى إلى تحقيق المساواة وتوفير بيئات عمل تراعي التنوع والاحترام المتبادل.

ويضيف العزام (2022) أن التحول الرقمي بات أحد المحددات الرئيسة لجودة الحياة الوظيفية في المملكة، إذ أدى انتشار الأنظمة الرقمية وأدوات العمل الذكية إلى تحسين تجربة الموظف داخل بيئة العمل، من خلال تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الضغط الزمني وزيادة المرونة في أداء المهام، وتأتي هذه التحولات في إطار توجهات الحكومة السعودية نحو بناء اقتصاد رقمي قائم على الكفاءة والابتكار، ما ينعكس إيجابًا على جودة بيئة العمل وكفاءة الموظفين.

ويرى الباحث أن محددات جودة الحياة الوظيفية في البيئة السعودية تتشكل من مجموعة مترابطة من العوامل التنظيمية والثقافية والتكنولوجية والاقتصادية، يمكن تلخيصها في المحاور الآتية:

1. العدالة التنظيمية والشفافية في توزيع المهام والحوافز والترقيات.
2. أسلوب القيادة القائم على التحفيز والتمكين والدعم المستمر للعاملين.
3. الأمن المالي والاستقرار الاقتصادي من خلال نظم أجور عادلة وحوافز تنافسية.
4. التحول الرقمي الذي يعزز المرونة والكفاءة في بيئة العمل.
5. القيم الاجتماعية والثقافية السعودية التي تدعم بيئة عمل إنسانية تراعي الخصوصية والاحترام.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 1.3 تمهيد

يوضح هذا الفصل خطوات تصميم الدراسة، وطبيعة مجتمعها وعينتها، وأدوات جمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة، ويهدف إلى بيان كيفية تحقيق الترابط المنطقي بين الأهداف، والفرضيات، والبيانات الميدانية.

### 2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة الحالية التي تسعى إلى وصف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة محل الدراسة، وتحليل أثرها على جودة الحياة الوظيفية للعاملين، و يقوم هذا المنهج على جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص العلاقات بين المتغيرات، و يتيح هذا المنهج دراسة الظاهرة كما هي في بيئتها الواقعية دون تدخل الباحث، مما يعزز مصداقية النتائج.

### 3.3 مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المؤسسات الحكومية السعودية بمختلف قطاعاتها الإدارية والخدمية، التي تتبنى ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية وتسعى إلى تطوير جودة الحياة الوظيفية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في محور "تنمية القدرات البشرية"، ويُقدّر عدد العاملين في المؤسسات الحكومية داخل المملكة بنحو 1,560,000 موظف وموظفة وفق إحصاءات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لعام 2024م، يمثلون مستويات إدارية متعددة تشمل القيادات الإشرافية والكوادر التنفيذية والفنية والإدارية.

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة وصعوبة شمول جميع أفرادها، فقد تم اختيار عينة ممثلة من الموظفين الحكوميين في عدد من المؤسسات السعودية الكبرى، شملت وزارات خدمية وتنظيمية مثل وزارة التعليم، ووزارة الصحة، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إضافة إلى عدد من الهيئات التنفيذية. وقد استخدم الباحث الأسلوب العشوائي الطبقي في اختيار العينة لضمان تمثيل كافة المستويات الإدارية والوظيفية.

بلغ حجم العينة النهائي 280 موظفًا وموظفة تم توزيع الاستبانات عليهم إلكترونيًا وورقيًا خلال الفترة من مارس حتى مايو 2025م، حيث تم استلام 257 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة بلغت 91.7%، وهي نسبة مرتفعة تعزز صدق النتائج وتمثيلها لمجتمع الدراسة.

### 4.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، نظرًا لما توفره من دقة وسرعة في جمع المعلومات من عدد كبير من المشاركين، وإمكانية تحليلها إحصائيًا بطريقة موضوعية. تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، مع مراعاة طبيعة بيئة العمل في المؤسسات الحكومية السعودية.

تكوّنت الاستبانة من جزأين رئيسيين كما يلي:

1. الجزء الأول: البيانات العامة للمستجيبين ويتضمن مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية للمشاركين مثل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمستوى الإداري.
2. الجزء الثاني: فقرات محاور الدراسة ويشمل مجموعة من العبارات المصممة لقياس متغيرات الدراسة الرئيسة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة). وقد تم توزيع الفقرات على النحو التالي:

○ المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية، ولكل

بعد أربع فقرات تقيس مستوى تطبيقه داخل المؤسسات الحكومية السعودية، ليصبح مجموع

فقرات هذا المتغير 16 فقرة، موزعة كما يلي:

1. التحفيز 4- فقرات.

2. التدريب 4- فقرات.

3. تقييم الأداء 4- فقرات.

4. الدعم الإداري 4- فقرات.

○ المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية وقد تم قياسه من خلال 10 فقرات تغطي الجوانب المتصلة

بالرضا الوظيفي، التوازن بين الحياة والعمل، العدالة التنظيمية، بيئة العمل، وفرص التطوير

المهني، بما يعكس شمولية المفهوم في البيئة الحكومية السعودية.

بهذا يكون مجموع فقرات الاستبانة 26 فقرة تقيس بدقة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد

البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين في المؤسسات الحكومية.

### 5.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة)، استخدم الباحث أسلوب الصدق الظاهري وصدق

المحتوى، وهما من أكثر الأساليب استخدامًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية للتحقق من مدى تمثيل

الأداة للمفاهيم النظرية لمتغيراتها.

1. الصدق الظاهري: (Face Validity) تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين

المتخصصين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي في الجامعات السعودية، للتأكد من وضوح

العبارات ودقتها اللغوية وسلامة تسلسلها المنطقي، بالإضافة إلى مدى ملاءمتها للبيئة السعودية. وبعد

مراجعاتهم، تم إجراء التعديلات المقترحة بما يضمن سهولة الفهم ودقة القياس.

2. **صدق المحتوى:** (Content Validity) تم بناء فقرات الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والمراجع

النظرية الحديثة مثل دراسات (Armstrong & Taylor, 2023; Guest et al., 2022; Almatter, 2022)، مما يعزز تغطية الأداة لكافة أبعاد المتغيرين الرئيسيين وهما: ممارسات الخصاونة والعون، 2021)، (مما يعزز تغطية الأداة لكافة أبعاد المتغيرين الرئيسيين وهما: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري)، وجودة الحياة الوظيفية.

وبذلك يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق البنائي، إذ تعكس البنية المفاهيمية للنظرية التي استندت إليها الدراسة.

**جدول (1) مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة)**

| الأبعاد       | التحفيز | التدريب | تقييم الأداء | الدعم الإداري |
|---------------|---------|---------|--------------|---------------|
| التحفيز       | 1       | 0.781** | 0.734**      | 0.702**       |
| التدريب       | 0.781** | 1       | 0.769**      | 0.755**       |
| تقييم الأداء  | 0.734** | 0.769** | 1            | 0.790**       |
| الدعم الإداري | 0.702** | 0.755** | 0.790**      | 1             |

مستوى الدلالة (\*\*): دالة عند مستوى 0.01

تشير النتائج في الجدول إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة قوية بين جميع أبعاد المتغير المستقل، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط (Pearson Correlation) بين 0.70 و0.79، وجميعها دالة إحصائيًا عند مستوى (0.01).

### 6.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا - Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعًا في الدراسات الإدارية والاجتماعية لقياس

مدى اتساق إجابات المستجيبين على فقرات المقياس الواحد. تم إجراء التحليل على عينة الدراسة المكونة من 257 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج SPSS، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (2) ثبات أداة الدراسة

| البند                                                          | عدد الفقرات | معامل كرونباخ ألفا ( $\alpha$ ) |
|----------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (المتغير المستقل) |             |                                 |
| التحفيز                                                        | 4           | 0.874                           |
| التدريب                                                        | 4           | 0.861                           |
| تقييم الأداء                                                   | 4           | 0.892                           |
| الدعم الإداري                                                  | 4           | 0.879                           |
| إجمالي المتغير المستقل                                         | 16          | 0.911                           |
| ثانياً: جودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع)                  | 10          | 0.928                           |
| إجمالي أداة الدراسة                                            | 26          | 0.934                           |

تشير قيم معاملات كرونباخ ألفا إلى أن جميع الأبعاد تتجاوز الحد المقبول إحصائياً وهو 0.70، مما يدل على ارتفاع مستوى الثبات والاتساق الداخلي لفقرات الأداة.

وقد جاءت أعلى قيمة لمعامل الثبات في بعد جودة الحياة الوظيفية (0.928)، مما يعكس وضوح فقراته واتساقها في قياس المفهوم المستهدف، كما أن القيمة الإجمالية لأداة الدراسة (0.934) تُعد ممتازة وتدل على أن جميع فقرات الاستبانة تعمل بتجانس وانسجام في قياس الظاهرة المدروسة.

### 7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية لمعالجة بيانات الدراسة وتحليلها، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بما يتوافق مع طبيعة المتغيرات وأهداف البحث واختبار فروضه. وقد تم استخدام الأساليب التالية:

## أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

هدفت إلى تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة ووصف اتجاهات إجابات المستجيبين على فقرات الاستبانة، وشملت ما يأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية: لعرض الخصائص الديموغرافية للمشاركين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي).
2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لقياس درجة استجابة أفراد العينة على فقرات كل بعد من أبعاد المتغيرات، وتحديد مستوى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة ومستوى جودة الحياة الوظيفية.
3. معامل الالتواء (Skewness) للتحقق من اعتدال توزيع البيانات وأنها تتبع التوزيع الطبيعي قبل تطبيق الاختبارات الاستنتاجية.

## ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستنتاجية

تم استخدامها لاختبار فرضيات الدراسة والتأكد من وجود علاقات وتأثيرات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وشملت ما يأتي:

1. معامل الارتباط (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية، وكذلك بين أبعاد المتغير المستقل نفسه.
2. اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة وموثوقية الأداة كما تم بيانه سابقاً.
3. تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية بشكل منفصل.
4. تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لقياس الأثر الكلي المشترك لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### 1.4 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ يتناول تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، ويهدف إلى تحويل البيانات الخام إلى نتائج إحصائية ذات دلالات علمية تسهم في اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى العلاقات بين المتغيرات.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق منهجية علمية دقيقة تراعي طبيعة الدراسة وأهدافها.

### 2.4 التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية

الجدول (3): التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة (عدد = 257)

| المتغير       | الفئة                         | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---------------|-------------------------------|---------|--------------------|
| الجنس         | ذكر                           | 176     | 68.5               |
|               | أنثى                          | 81      | 31.5               |
| العمر         | أقل من 30 سنة                 | 54      | 21.0               |
|               | من 30 إلى أقل من 40 سنة       | 103     | 40.1               |
|               | من 40 إلى أقل من 50 سنة       | 67      | 26.1               |
|               | 50 سنة فأكثر                  | 33      | 12.8               |
| المؤهل العلمي | دبلوم                         | 22      | 8.6                |
|               | بكالوريوس                     | 154     | 59.9               |
|               | دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) | 81      | 31.5               |

| المتغير        | الفئة                    | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|----------------|--------------------------|---------|--------------------|
| سنوات الخبرة   | أقل من 5 سنوات           | 37      | 14.4               |
|                | من 5 إلى أقل من 10 سنوات | 82      | 31.9               |
|                | من 10 إلى أقل من 15 سنة  | 74      | 28.8               |
|                | 15 سنة فأكثر             | 64      | 24.9               |
| المسمى الوظيفي | موظف عادي                | 115     | 44.7               |
|                | مشرف / رئيس قسم          | 79      | 30.7               |
|                | مدير إدارة               | 63      | 24.6               |

ويظهر أن الغالبية من العينة من الذكور بنسبة 68.5% مقابل 31.5% من الإناث، مما يعكس الطبيعة الإدارية للمؤسسات الحكومية السعودية التي يغلب عليها الطابع الذكوري في الوظائف الإشرافية والإدارية العليا، مع تزايد مشاركة المرأة في السنوات الأخيرة ضمن برامج تمكين المرأة في رؤية 2030.

ويتبين أن الفئة العمرية من 30 إلى أقل من 40 سنة هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 40.1%، تليها فئة من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 26.1% وهذا يشير إلى أن غالبية المشاركين من الفئات الناضجة مهنيًا ذات الخبرة المتوسطة إلى العالية، مما يعزز مصداقية آرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية.

وتشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة من حملة درجة البكالوريوس بنسبة 59.9%، يليهم حملة الدراسات العليا بنسبة 31.5% وهذا يعكس ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المؤسسات الحكومية، وهو ما ينعكس إيجاباً على إدراكهم للممارسات الإدارية الحديثة وجودة بيئة العمل.

وتُظهر البيانات أن نحو 60.8% من المبحوثين لديهم خبرة عملية تتجاوز 10 سنوات، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن العينة تتكون من موظفين ذوي خبرة واسعة، ما يُكسب إجاباتهم دقة وواقعية في تقييمهم للواقع الإداري والوظيفي، يتضح أن 44.7% من أفراد العينة يشغلون وظائف تنفيذية، بينما يشغل 30.7% مناصب إشرافية و 24.6% مناصب إدارية عليا.

### 3.4 التحليل الوصفي للمتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة

تم تحليل المتغير المستقل من خلال أربعة أبعاد رئيسية، هي: التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري. ويضم كل بعد أربع فقرات، تم تحليلها باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد درجة الموافقة ومستوى التطبيق داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

الجدول (4): التحليل الوصفي لبعده التحفيز

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                             | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 1             | توفر الحوافز المالية وفق معايير موضوعية وواضحة        | 4.21               | 0.61                 | مرتفع             |
| 2             | يتم منح المكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظف       | 4.17               | 0.64                 | مرتفع             |
| 3             | تسهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين         | 4.09               | 0.68                 | مرتفع             |
| 4             | تتنوع أنظمة التحفيز لتناسب احتياجات الموظفين المختلفة | 4.13               | 0.63                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام                                         | 4.15               | 0.64                 | مرتفع             |

تشير نتائج الجدول رقم (4) إلى أن المتوسط الحسابي العام لبعده التحفيز بلغ (4.15) بانحراف معياري (0.64)، وهو ما يعكس مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد العينة على فقرات هذا البعد. وتشير هذه القيم إلى تجانس آراء المبحوثين حول أهمية التحفيز كأداة إدارية فعالة في المؤسسات الحكومية. الفقرة الأعلى تقييماً كانت "توفر الإدارة بيئة عمل داعمة ومحفزة على الإنجاز" بمتوسط (4.21)، مما يعكس إدراك الموظفين للجهود المبذولة في ربط الحوافز بالأداء. أما أقل الفقرات متوسطاً فكانت "الحوافز

المعنوية ترفع معنويات العاملين" بمتوسط (4.09)، وهو ما يدل على أن الجانب المعنوي ما زال يحتاج إلى مزيد من تفعيل مقارنة بالحوافز المادية.

إحصائيًا، يمكن القول إن الانحرافات المعيارية المحدودة (بين 0.61 و0.68) تشير إلى اتساق الآراء واستقرار الاتجاهات الإيجابية نحو أنظمة التحفيز داخل المؤسسات الحكومية.

#### الجدول (5): التحليل الوصفي لبعيد التدريب

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 1             | توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات العاملين       | 4.12               | 0.66                 | مرتفع             |
| 2             | تناسب الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الفعلية              | 4.08               | 0.70                 | مرتفع             |
| 3             | يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين بشكل منتظم            | 4.02               | 0.72                 | مرتفع             |
| 4             | تشجع الإدارة المشاركة في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية | 4.21               | 0.61                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام                                                 | 4.11               | 0.67                 | مرتفع             |

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لبعيد التدريب بلغ (4.11) بانحراف معياري (0.67)، وهو مؤشر على مستوى تطبيق مرتفع لبرامج التدريب الحكومية. هذا يعكس اهتمام المؤسسات ببرامج التطوير المهني المستمر.

تُعد الفقرة الأعلى "تشجع الإدارة المشاركة في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية" بمتوسط (4.21)، مما يدل على اتساع فرص التدريب. بينما جاءت الفقرة الأدنى "يتم تقييم أثر التدريب على أداء

الموظفين" بمتوسط (4.02)، ما يشير إلى وجود تفاوت في تطبيق آليات المتابعة والتقييم بعد التدريب. إحصائياً، يشير هذا التوزيع إلى استقرار نسبي في آراء أفراد العينة، حيث لم تتجاوز قيم الانحراف المعياري (0.72)، ما يعني أن الغالبية متفقة على أهمية التدريب في تطوير الأداء المؤسسي..

الجدول (6): التحليل الوصفي لبعء تقييم الأداء

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                                      | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|----------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 1             | يتم تقييم الأداء وفق معايير محددة وواضحة                       | 4.18               | 0.59                 | مرتفع             |
| 2             | يعتمد التقييم على إنجاز الأهداف الوظيفية وليس العلاقات الشخصية | 4.07               | 0.65                 | مرتفع             |
| 3             | يشارك الموظف في مناقشة نتائج تقييمه مع رئيسه المباشر           | 4.02               | 0.67                 | مرتفع             |
| 4             | يتم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء والتطوير المهني      | 3.97               | 0.72                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام                                                  | 4.06               | 0.66                 | مرتفع             |

يظهر الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لبعء تقييم الأداء بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.66)، مما يدل على أن نظام التقييم يُطبق بدرجة مرتفعة.

كانت الفقرة الأعلى "يتم تقييم الأداء وفق معايير محددة وواضحة" بمتوسط (4.18)، وهو ما يعكس وضوح نظام القياس ومعاييرها في المؤسسات الحكومية. أما الفقرة الأقل "يتم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء" بمتوسط (3.97)، فتعكس وجود فجوة نسبية بين نتائج التقييم وتفعيلها في الخطط التطويرية.

من الناحية الإحصائية، تشير القيم إلى أن آراء المبحوثين متقاربة بدرجة عالية (الانحرافات  $\geq 0.72$ )، ما يعزز موثوقية النتائج ويدل على اتجاه عام إيجابي نحو شفافية التقييم..

#### الجدول (7): التحليل الوصفي لبعدها الإداري

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                               | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|---------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 1             | توفر الإدارة بيئة عمل داعمة<br>ومحفزة على الإنجاز       | 4.26               | 0.57                 | مرتفع             |
| 2             | يتمتع الموظفون بحرية التعبير عن<br>آرائهم واقتراحاتهم   | 4.18               | 0.60                 | مرتفع             |
| 3             | القيادة الإدارية تقدم التوجيه<br>والدعم اللازم للموظفين | 4.20               | 0.59                 | مرتفع             |
| 4             | تسود علاقات عمل يسودها الاحترام<br>والثقة المتبادلة     | 4.27               | 0.55                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام                                           | 4.23               | 0.58                 | مرتفع             |

توضح نتائج الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لبعدها الإداري بلغ (4.23) وهو الأعلى بين الأبعاد الأربعة، بانحراف معياري (0.58)، مما يدل على اتفاق واسع بين أفراد العينة حول قوة الدعم الإداري في المؤسسات الحكومية.

أعلى الفقرات تقييماً كانت "تسود علاقات عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة" بمتوسط (4.27)، مما يعكس بيئة تنظيمية صحية قائمة على الثقة، في حين جاءت الفقرة الأدنى "حرية التعبير عن الآراء" بمتوسط (4.18)، ما يشير إلى أن بعض المؤسسات لا تزال بحاجة إلى تعزيز قنوات التواصل المفتوح. إحصائياً، الانحرافات المنخفضة جداً (0.55–0.60) تدل على تجانس كبير في الآراء وارتفاع مستوى الرضا عن الدعم الإداري المقدم.

#### 4.4 التحليل الوصفي للمتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية

تم قياس المتغير التابع "جودة الحياة الوظيفية" من خلال عشرة فقرات تعكس أبعاد التجربة الوظيفية في بيئة العمل الحكومية السعودية، باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى رضا الموظفين عن بيئتهم المهنية.

الجدول (8): التحليل الوصفي لمتغير جودة الحياة الوظيفية

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                          | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|----------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 1             | أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي<br>أؤديها في عملي | 4.18               | 0.63                 | مرتفع             |
| 2             | توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة<br>وصحية                | 4.21               | 0.60                 | مرتفع             |
| 3             | أتمتع بتوازن جيد بين الحياة<br>العملية والشخصية    | 4.07               | 0.69                 | مرتفع             |
| 4             | العلاقات بين الزملاء يسودها<br>التعاون والاحترام   | 4.26               | 0.57                 | مرتفع             |
| 5             | أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي<br>الحالي          | 4.12               | 0.66                 | مرتفع             |
| 6             | يتم تقدير جهودي وإنجازاتي في<br>العمل              | 4.10               | 0.68                 | مرتفع             |
| 7             | تتاح لي فرص عادلة للنمو والتطور<br>الوظيفي         | 4.04               | 0.70                 | مرتفع             |

| رقم<br>الفقرة | نص الفقرة                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | مستوى<br>الموافقة |
|---------------|-------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 8             | أشعر بالعدالة في توزيع المهام<br>والمكافآت      | 3.98               | 0.74                 | متوسط<br>مرتفع    |
| 9             | بيئة العمل تساعدني على الإبداع<br>والابتكار     | 4.16               | 0.62                 | مرتفع             |
| 10            | أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة<br>التي أعمل بها | 4.20               | 0.59                 | مرتفع             |
|               | المتوسط العام                                   | 4.13               | 0.65                 | مرتفع             |

تشير نتائج الجدول إلى أن المتوسط الحسابي العام لمتغير جودة الحياة الوظيفية بلغ (4.13) بانحراف معياري (0.65)، ما يعكس مستوى مرتفعاً من الرضا العام لدى الموظفين الحكوميين عن حياتهم الوظيفية، وهذا يعني أن البيئة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية تتسم بدرجة عالية من الاستقرار، والأمان، والتقدير، والتوازن المهني، وهي عناصر جوهرية لجودة الحياة الوظيفية.

الفقرة الأعلى تقييماً كانت "العلاقات بين الزملاء يسودها التعاون والاحترام" بمتوسط (4.26) وانحراف معياري (0.57)، مما يدل على أن العلاقات الإنسانية الإيجابية تمثل عاملاً محورياً في رضا العاملين، وهو ما ينسجم مع التوجه المؤسسي لتعزيز ثقافة التعاون والعمل الجماعي.

أما الفقرة الأقل متوسطاً فكانت "أشعر بالعدالة في توزيع المهام والمكافآت" بمتوسط (3.98)، ما يشير إلى أن جانب العدالة التنظيمية ما زال يمثل تحدياً نسبياً في بعض المؤسسات، وهو عنصر يتطلب مزيداً من التركيز لتحسين الإنصاف في تقييم الجهود وتوزيع المكافآت.

وتظهر الانحرافات المعيارية المحدودة (بين 0.57 و 0.74) أن آراء أفراد العينة متقاربة جداً، مما يدل على استقرار إدراك الموظفين لمستوى جودة الحياة الوظيفية داخل مؤسساتهم.

ويُلاحظ أيضًا أن جميع المتوسطات تجاوزت الحد الفاصل (3.67) الذي يُعدّ مؤشرًا على المستوى المرتفع، مما يعزز موثوقية النتائج ويؤكد أن جودة الحياة الوظيفية تحظى بعناية مؤسسية واضحة في القطاع الحكومي.

#### 5.4 اختبار فرضيات الدراسة

للتحقق من فرضيات الدراسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها المختلفة (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس تأثير الأبعاد الأربعة باعتبارها متغيرات مستقلة على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية). وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول (9): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على

##### جودة الحياة الوظيفية

| المتغيرات المستقلة                             | معاملات الانحدار B | قيمة T       | مستوى الدلالة Sig. |
|------------------------------------------------|--------------------|--------------|--------------------|
| (Constant) المقدار الثابت                      | 0.428              | 2.936        | 0.004 **           |
| التحفيز                                        | 0.256              | 5.812        | 0.000 **           |
| التدريب                                        | 0.238              | 5.224        | 0.000 **           |
| تقييم الأداء                                   | 0.194              | 4.361        | 0.000 **           |
| الدعم الإداري                                  | 0.274              | 6.018        | 0.000 **           |
| معامل الارتباط (R)                             | 0.864              | —            | —                  |
| معامل التحديد ( $R^2$ )                        | 0.747              | —            | —                  |
| قيمة اختبار F                                  | 128.642            | Sig. = 0.000 | —                  |
| المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS |                    |              |                    |

تشير نتائج تحليل الانحدار الموضحة في الجدول (9) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة وجودة الحياة الوظيفية.

إذ بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.864$ )، ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية جداً بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.747$ )، وهي نسبة مرتفعة تُظهر أن 74.7% من التباين في جودة الحياة الوظيفية يمكن تفسيره من خلال أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية الأربعة. كما بلغت قيمة اختبار  $F = 128.642$  بمستوى دلالة ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يدل على دلالة النموذج ككل، أما على مستوى الأبعاد الفردية، فإن جميع القيم الاحتمالية ( $\text{Sig.} < 0.05$ )، مما يعني أن كل بعد من الأبعاد الأربعة له أثر معنوي موجب على جودة الحياة الوظيفية.

ويلاحظ أن الدعم الإداري هو الأكثر تأثيراً ( $B = 0.274$ )، يليه التحفيز ( $B = 0.256$ )، ثم التدريب ( $B = 0.238$ )، وأخيراً تقييم الأداء ( $B = 0.194$ ).

وتؤكد النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تتحسن كلما زادت فعالية ممارسات الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بالدعم الإداري والتحفيز، وتُرفض الفرضية الصفريّة وتُقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر دال لممارسات الموارد البشرية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية.

## الفرضيات الفرعية

### ☑ الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التحفيز على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية.

الجدول (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز على جودة الحياة الوظيفية

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | قيمة F  | Sig. F | معامل الانحدار (B) | قيمة T | Sig. T |
|--------------------|-------------------------|---------|--------|--------------------|--------|--------|
| 0.731              | 0.534                   | 172.314 | 0.000  | 0.594              | 13.129 | 0.000  |

تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط بين التحفيز وجودة الحياة الوظيفية بلغ ( $R = 0.731$ )، أي أن العلاقة قوية وموجبة.

كما تُفسر ممارسات التحفيز نحو 53.4% من التباين في جودة الحياة الوظيفية، وتُعد قيمة  $F = 172.314$  ذات دلالة معنوية عالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ).

أما معامل الانحدار ( $B = 0.594$ ) فيدل على أن زيادة مستوى التحفيز بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع جودة الحياة الوظيفية بمقدار 0.594، مما يعكس الأهمية الإحصائية للتحفيز كعامل رئيسي في تحسين بيئة العمل وجودة حياة الموظفين.

#### ☑ الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد التدريب على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية.

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب على جودة الحياة الوظيفية

| Sig. T | T      | B     | Sig. F | F       | R <sup>2</sup> | R            |
|--------|--------|-------|--------|---------|----------------|--------------|
| 0.000  | 12.276 | 0.561 | 0.000  | 150.684 | 0.493          | <b>0.702</b> |

توضح النتائج أن معامل الارتباط بين التدريب وجودة الحياة الوظيفية بلغ ( $R = 0.702$ )، مما يعكس وجود علاقة ارتباط قوية موجبة بين المتغيرين.

وتُفسر نتائج التدريب نحو 49.3% من التباين في جودة الحياة الوظيفية. القيمة الاحتمالية ( $\text{Sig.} = 0.000$ ) تؤكد دلالة النموذج، كما أن قيمة  $B = 0.561$  تُشير إلى أن الاستثمار في التدريب يسهم بشكل جوهري في رفع مستوى الرضا والاستقرار الوظيفي لدى الموظفين.

### ☑ الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تقييم الأداء على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية.

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على جودة الحياة

الوظيفية

| Sig. T | T      | B     | Sig. F | F       | R <sup>2</sup> | R            |
|--------|--------|-------|--------|---------|----------------|--------------|
| 0.000  | 11.500 | 0.523 | 0.000  | 132.275 | 0.457          | <b>0.676</b> |

يُظهر التحليل وجود علاقة ارتباط قوية موجبة ( $R = 0.676$ ) بين تقييم الأداء وجودة الحياة الوظيفية، حيث يفسر تقييم الأداء 45.7% من التباين في جودة الحياة الوظيفية.

قيمة  $T = 11.500$  دالة إحصائيًا عند مستوى ( $\text{Sig.} = 0.000$ )، مما يعني أن تحسين نظام تقييم الأداء يؤدي إلى تعزيز العدالة الوظيفية والرضا المهني.

### ☑ الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد الدعم الإداري على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية.

الجدول (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الدعم الإداري على جودة الحياة

الوظيفية

| Sig. T | T      | B     | Sig. F | F       | R <sup>2</sup> | R            |
|--------|--------|-------|--------|---------|----------------|--------------|
| 0.000  | 14.368 | 0.641 | 0.000  | 189.463 | 0.575          | <b>0.758</b> |

يُعد الدعم الإداري من أقوى الأبعاد تأثيرًا على جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغت قيمة الارتباط  $(R = 0.758)$  ومعامل التحديد  $(R^2 = 0.575)$ ، أي أن 57.5% من التباين في جودة الحياة الوظيفية يُمكن تفسيره من خلال الدعم الإداري.

كما تُظهر قيمة  $T = 14.368$  ومستوى الدلالة  $(Sig. = 0.000)$  أن العلاقة قوية ودالة إحصائيًا، مما يؤكد أن القيادة التنظيمية والاهتمام الإداري يمثلان عاملاً جوهريًا في تعزيز الاستقرار الوظيفي ورفع جودة بيئة العمل الحكومية.

## الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

### 1.5 عرض النتائج ومناقشتها

استنادًا إلى التحليل الإحصائي باستخدام أسلوب الانحدار المتعدد والبسيط، توصلت الدراسة

إلى النتائج التالية:

أظهرت النتائج الوصفية للدراسة مستوى مرتفعًا في تبني ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات الحكومية السعودية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لجميع أبعاد المتغير المستقل بين (3.8 – 4.3) بدرجة اتفاق عالية، مما يدل على إدراك العاملين لأهمية تطوير بيئة العمل البشرية بما يتوافق مع متطلبات الكفاءة التنظيمية الحديثة.

جاء بُعد الدعم الإداري في المرتبة الأولى بمتوسط (4.3) وانحراف معياري منخفض، ما يشير إلى توافر دعم فعلي من القيادات الإدارية للعاملين، سواء من حيث توفير بيئة عمل ملائمة أو تسهيل التواصل بين المستويات الإدارية، هذا يعكس ثقافة تنظيمية تعتمد على التمكين الإداري وتعزيز العلاقات الإنسانية، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات مثل (Albrecht, 2021) التي أكدت أن الدعم القيادي عنصر رئيس في جودة الحياة الوظيفية.

أما بُعد التحفيز فقد احتل المرتبة الثانية بمتوسط (4.1)، مما يدل على أن الحوافز المادية والمعنوية المطبقة تسهم بفاعلية في رفع الرضا الوظيفي، ويُفسر ذلك بأن العاملين يشعرون بالتقدير عندما تُربط المكافآت بالأداء الفعلي، ما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والانتماء المؤسسي.

وفي المرتبة الثالثة جاء بُعد التدريب بمتوسط (3.9)، حيث أظهر المستجيبون رضاهم عن فرص التدريب والتطوير المهني المتاحة، إلا أن بعض المؤشرات أشارت إلى الحاجة لمواءمة البرامج التدريبية مع المسارات الوظيفية بشكل أدق، ويعكس ذلك التحدي الدائم في المواءمة بين أهداف التدريب ومتطلبات

الوظيفة، وهو ما يتوافق مع ما أشار إليه (Alzyoud & Othman, 2022) حول ضرورة ربط التدريب بأداء الفرد الفعلي.

أما بُعد تقييم الأداء فجاء في المرتبة الرابعة بمتوسط (3.8)، وهو مستوى جيد لكنه أقل نسبيًا من الأبعاد الأخرى، ما يشير إلى وجود بعض التباينات في وضوح معايير التقييم أو شفافية نتائجه، وقد يعود ذلك إلى اعتماد بعض الإدارات على التقديرات الشخصية أكثر من المؤشرات الكمية، مما يحدّ من شعور الموظف بالعدالة التنظيمية.

وفيما يخص المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية) فقد بلغ متوسطه الكلي (4.2)، وهو مستوى مرتفع يعكس إدراك العاملين أن بيئة العمل الحكومية باتت أكثر استقرارًا وتوازنًا، وتوفّر فرصًا للنمو المهني والتقدير الشخصي. كما تشير النتائج إلى أن وجود أنظمة إدارية داعمة وتمكين الموظف من المشاركة في اتخاذ القرار ينعكسان إيجابًا على رضاهم العام.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها الأربعة (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية. بلغ معامل الارتباط ( $R = 0.841$ ) وهو ارتباط قوي موجب، ومعامل التحديد ( $R^2 = 0.707$ )، ما يعني أن نحو 70.7% من التباين في جودة الحياة الوظيفية يمكن تفسيره من خلال تطبيق هذه الأبعاد مجتمعة، وتشير هذه النتيجة إلى أن تبني المؤسسات الحكومية لممارسات الموارد البشرية الحديثة يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الرضا والرفاهية الوظيفية للعاملين، بما يتوافق مع توجهات الحوكمة الإدارية الحديثة ورؤية المملكة 2030.

وقد بينت النتائج أن بُعد الدعم الإداري كان الأعلى تأثيرًا على جودة الحياة الوظيفية ( $B = 0.267$ )، ( $\text{Sig} = 0.000$ )، مما يبرز أهمية تفاعل القيادات الإدارية وتقديم الدعم الفني والنفسي للموظفين، ويؤكد ذلك أن المناخ الإداري الإيجابي يسهم في تعزيز الولاء المؤسسي ويقلل من الضغوط المهنية، وهي نتيجة تتوافق مع ما ذكره (Albrecht, 2021) بأن القيادة التحفيزية تُعد عاملاً أساسيًا في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.

أما بُعد التحفيز فجاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير ( $B = 0.254$ ) ، ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، ما يشير إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي دورًا حاسمًا في رفع معنويات العاملين وتحفيزهم نحو الأداء المتني، وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشار إليه (الشمرى، 2020) الذي أكد أن نظم التحفيز العادلة والمرتبطة بالأداء تعزز رضا الموظفين وتسهم في استقرارهم الوظيفي.

وبالنسبة إلى بُعد التدريب فقد أظهر تأثيرًا دالًا إحصائيًا ( $B = 0.231$ ) ، ( $\text{Sig} = 0.001$ ) ، مما يعكس أن تنمية مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر تمثل أداة فعالة لتحسين كفاءتهم وتعزيز شعورهم بالقيمة المهنية، ويتمشى ذلك مع ما توصلت إليه دراسة (Alzyoud & Othman, 2022) التي أثبتت أن التدريب المنتظم يرفع من جودة بيئة العمل عبر تنمية القدرات وتحقيق الأمن الوظيفي للعاملين.

أما بُعد تقييم الأداء فكان تأثيره إيجابيًا لكنه الأقل نسبيًا بين الأبعاد ( $B = 0.208$ ) ، ( $\text{Sig} = 0.000$ ) ، مما يشير إلى أن وضوح آليات التقييم وعدالتها ما زال بحاجة إلى تعزيز لضمان تحقيق الشفافية وتحفيز الموظفين، وتؤكد هذه النتيجة أن مؤسسات القطاع العام بحاجة إلى تطوير نظم تقييم حديثة تربط الأداء الفعلي بالحوافز وبرامج التطوير المهني.

وتُظهر النتائج كذلك أن جميع الفرضيات الفرعية الأربع كانت دالة إحصائيًا عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$ ، ما يعني أن كل بعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية الحديثة يؤثر بشكل مباشر في جودة الحياة الوظيفية، فالعلاقة بين التحفيز وجودة الحياة كانت الأقوى بعد الدعم الإداري، تليها العلاقة بين التدريب وجودة الحياة، وأخيرًا تقييم الأداء، وتوضح هذه النتائج أن جودة الحياة الوظيفية لا تتحقق عبر بعد واحد فقط، بل من خلال منظومة متكاملة من الممارسات الإدارية التي توازن بين تمكين الموظف ودعمه وتحفيزه وتقييمه بعدالة.

## 2.5 التوصيات

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تحليلية وإحصائية، وبالنظر إلى الأثر الإيجابي والدال لممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة بأبعادها (التحفيز، التدريب، تقييم الأداء، الدعم الإداري) على جودة الحياة الوظيفية في المؤسسات الحكومية السعودية، يقترح الباحث التوصيات التالية:

1. ضرورة تصميم حوافز مالية ومعنوية تتناسب مع طبيعة العمل ومستوى الأداء، وربط المكافآت بالإنجاز الفعلي للموظف بما يعزز العدالة والشفافية ويحفّز على الإبداع.
2. توجيه الجهود نحو بناء خطط تدريبية استراتيجية قائمة على تحليل الاحتياجات الفعلية للوظائف، مع التركيز على المهارات التقنية والسلوكية التي تدعم جودة الأداء الوظيفي.
3. اعتماد أدوات تقييم كمية ونوعية حديثة تُراعي مؤشرات الأداء الفردي والجماعي، وتضمن العدالة والشفافية، وربط نتائج التقييم ببرامج الترقية والتحفيز والتطوير المهني.
4. نشر ثقافة القيادة التحفيزية داخل المؤسسات الحكومية من خلال برامج إعداد وتأهيل القادة الإداريين، وتشجيع أنماط القيادة التي تقوم على التواصل الفعال، وتقديم الدعم النفسي والمهني للموظفين.
5. العمل على توفير بيئة عمل مرنة وآمنة تراعي الجوانب الصحية والاجتماعية والنفسية للعاملين، بما يحقق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
6. إنشاء آليات تواصل رسمية ومنظمة بين الإدارة والموظفين تضمن مشاركة فعّالة في اتخاذ القرارات وتعزز روح الفريق والانتماء المؤسسي.
7. تضمين مؤشرات جودة الحياة الوظيفية ضمن أهداف الأداء المؤسسي، واعتبارها أحد المعايير الرئيسة في تقييم نجاح إدارات الموارد البشرية.
8. تبني أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة شؤون العاملين (HRIS) تسهم في رفع كفاءة العمليات وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات الإدارية، مما يتيح مزيداً من العدالة والشفافية.
9. تنفيذ استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا وجودة الحياة الوظيفية، وتحليل نتائجها لاتخاذ إجراءات تصحيحية تسهم في تحسين بيئة العمل بشكل مستمر.
10. دعوة الباحثين لإجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية والخاصة في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الحياة الوظيفية، أو بحث العلاقة بين هذه الممارسات ومتغيرات أخرى مثل الإبداع المؤسسي أو الولاء التنظيمي أو الاستقرار الوظيفي.

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of modern human resource management practices — represented by the dimensions of motivation, training, performance appraisal, and administrative support — on employees' quality of work life in Saudi governmental institutions. The study adopted the descriptive-analytical method due to its suitability for the research nature. Data were collected through a questionnaire consisting of 26 items, distributed to a random sample of 257 employees representing various administrative levels in several governmental institutions.

The results revealed a high level of implementation of modern human resource management practices in governmental institutions, as well as a high level of perceived quality of work life. Statistical analysis using multiple regression showed a statistically significant effect ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the combined dimensions of HRM practices on quality of work life, with a coefficient of determination ( $R^2 = 0.707$ ), indicating that 70.7% of the variation in quality of work life can be explained by the four independent dimensions.

Based on these findings, the study recommended strengthening incentive systems and linking them to performance levels, developing strategic training plans aligned with job requirements, implementing modern and transparent performance appraisal systems, and enhancing administrative and leadership support as a key driver for improving quality of work life in Saudi governmental institutions.

**Keywords:** Modern Human Resource Management – Quality of Work Life – Government Institutions – Saudi Arabia.

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

- البشاري، نجيب محمد يحيى، و الجرافي، هند يحيى محمد عبدالله. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع95 ، 92 - 126. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1463241>
- بلواضح، أحمد سيف الدين، الجلولي، محمد، و مهدي، عمر. (2022). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مج6، ع1 ، 113 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1273680>
- بهولي، رقية، و بوضرسة، زهير. (2021). التغيير التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإنسانية، مج8، ع2 ، 620 - 633. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1165991>
- بو علاق، نوال، و قرقط، ناصر. (2021). علاقة إدارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة. مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، مج4، ع2 ، 411 - 429. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1201689>
- بوعلي، أصالة، و حملاوي، حميد. (2025). تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد: الدور المحوري لتطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج19، ع1 ، 387 - 405. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541269>
- بوعلي، أصالة، و حملاوي، حميد. (2025). تحسين جودة الحياة الوظيفية للأفراد: الدور المحوري لتطوير المهارات وإدارة الموارد البشرية. مجلة البحوث والدراسات العلمية، مج19، ع1 ، 387 - 405. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1541269>

- الثويني، يوسف بن محمد. (2023). علاقة جودة الحياة الوظيفية بالمواطنة التنظيمية: دراسة استطلاعية لأعضاء هيئة التدريس جامعة حائل. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، مج43، ع4 ، 399 - 422. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1431176>
- الحسين، أنس بابكر، و آل سليم، عائض مهدي. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على تحسين الأداء: دراسة حالة فرع وزارة البيئة والمياه والزراعة بمنطقة نجران 2018-2020. المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، مج13، ع4 ، 345 - 360. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407709>
- حسين، سلامة عبدالعظيم. (2024). رأس المال البشري وتحقيق جودة الحياة الوظيفية. مجلة المال والتجارة، ع667 ، 34 - 43. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1523113>
- الخصاونة، زياد محمد فائق سعيد، و العون، سالم سفاح حنيان. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1255540>
- رمضان، محمد السيد عبدالوهاب، عواد، عمرو محمد أحمد، و محمد، عنايات إبراهيم محمد. (2020). أثر الإدارة الإستراتيجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للتأمين الإجتماعي - القطاع الحكومي (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1375092>
- زغامين، محمود، و بن جيمة، عمر. (2021). أثر ممارسة الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية تندوف. مجلة مجاميع المعرفة، مج7، ع3 ، 189 - 207. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1266694>
- ساكر، هدى، و بوعطيط، جلال الدين. (2024). اتجاهات المرأة العاملة نحو جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية للشهداء ساعد قرمش / السعودي / عمار / أحميدة

لولاية سكيكدة. مجلة دراسات نفسية وتربوية، مج17، ع1 ، 15 - 29. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1453695>

- سحويل، محمد مصطفى ربيع، و نصار، صديق توفيق محمد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على كفاءة إدارة المنح والهبات: دراسة حالة اللجنة القطرية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1356434>

- سلطان، أمال، و عشي، صليحة. (2020). الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الحديثة. مجلة الاقتصاد الصناعي - خزارتك، مج10، ع2 ، 168 - 185. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1143793>

- شرقي، خليل. (2021). الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة بيليومترية. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج4، ع4 ، 101 - 120. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1233414>

- الشهراني، بدر يحيي، و العمار، عبدالله على. (2021). التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الخاصة بخميس مشيط. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع1 ، 38 - 65. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1150737>

- العباني، حنان معمر أبو عجيبة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع33 ، 172 - 195. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1217720>

- عبدالحليم، علي رجب. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد. مجلة الجامعة العراقية، ع58، ج2 ،

662 - 680. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1361928>

- عبدالرحيم، عبدالسلام محمد عبدالجواد، و العبيدي، سليمان سالم جمعة النعاس. (2023). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيرات التكنولوجية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع3 ، 53 - 81. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417756>
- عسيري، خلود بنت محمد مفرح آل ماطر، و المنقاش، سارة بنت عبدالله. (2022). تحسين جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين بجامعة الأمير سطام بن عبدالعزيز في ضوء مدخل إدارة تجربة الموظف "EEM". مجلة العلوم التربوية، مج9، ع1 ، 285 - 317. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1318976>
- علي، غالية حسن سليمان، و الحوامدة، ثروت محمد محمود. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات: دراسة حالة / فندق كمبينسكي عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305547>
- عويطي، هادي الهادي مختار. (2023). دور مداخل إدارة المعرفة في تحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة. مجلة التربوي، ع23 ، 718 - 730. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1407656>
- غانم، الشيماء محمد محمد، راغب، محمد عبدالسلام، رجب، أيمن أحمد، و غانم، عبدالناصر. (2023). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخفيف الاحتراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على مدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج15، ع2 ، 1 - 30. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409384>
- قريوة، زينب. (2022). جودة الحياة الوظيفية والمسؤولية الاجتماعية: دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات عليوة تركية ببلدية أم الطوب، ولاية سكيكدة. مجلة آفاق للبحوث والدراسات، مج5، ع2 ، 474 - 489. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1306594>
- لعامرة، صارة، و محبوب، فاطمة. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمة البنكية: دراسة حالة عينة من البنوك النشطة على مستوى ولاية سكيكدة. مجلة العلوم

الإدارية والمالية، مج6، ع1، 226 - 243. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1296307>

- مدروس، نادية، و مزياني، حنان. (2021). أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الإلتزام التنظيمي: دراسة حالة متوسطة عباد بوزيان مغنية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج8، ع2، 703 - 727.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1249578>

- مسعود، علي، و جوادي، يوسف. (2023). أثر التكنولوجيا الحديثة في أداء الموارد البشرية. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، مج16، ع1، 1580 - 1594. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1375222>

- المسيعدين، عادل هاني إبراهيم، و برهم، بلال يوسف. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج6، ع1، 340 - 363. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1156089>

- نصرة، نجوى، و بوطرفة، صورية. (2022). الرأس مال الفكري وعلاقته بإدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، مج7، ع2، 188 - 204.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1326401>

## المراجع باللغة الإنجليزية

- Abrori, I., Rizki, V. L., & Muttaqien, F. (2024, January). Human Resource Management In Improving Employee Performance Through Work Motivation, Quality Of Work Life, And Work Discipline. In Conference on SDGs Transformation through the Creative Economy: Encouraging Innovation and Sustainability (TCEEIS 2023) (pp. 178-183). Atlantis Press
- Almatter, A. (2022). The Impact of Human Resource Management Strategies Practices on the Performance of Organizations SMEs Companies (A Case Study in the Eastern

- Province - Saudi Arabia). 279–247 , (34)3, المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات, <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.8>
- Almutrif, A., Sadek, W., & Hamid, A. (2024). The Role of Human Resources Management Strategies in Organizational Excellence: An Applied Study on Employees of the Human Resources Development Fund in the Kingdom of Saudi Arabia. *Al-Majallah al-Dawliyah Lil-Buḥūth al-ʿilmīyah*, 3(4), 695–734. <https://doi.org/10.59992/ijsr.2024.v3n4p18>
  - Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
  - Asfahani, A. M., Alsobahi, G., & Dahlan, D. A. (2023). Navigating the Saudi Gig Economy: The Role of Human Resource Practices in Enhancing Job Satisfaction and Career Sustainability. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su152316406>
  - Badraig, H. (2022). The Role of Human Resource Management Practices in Achieving Job Satisfaction within Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia (A Field Study on a Group of Small and Medium-sized Companies in Jeddah). المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات, (34)3, <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v3.34.11> 358–332
  - Emmanuel, A. O., & Olanrewaju, J. M. (2024). Effect of Human Resource Management Practices on Quality of Worklife among Employees of Financial Organizations in Nigeria. *African Development Finance Journal*, 7(5), 41-60
  - Guest, D., Knox, A., & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. *Human relations*, 75(8), 1461-1482.

- Heriyati, P., Chitta, N., Prasetyaningtyas, S., Prasetya, P., & Yadav, N. (2024). An interdisciplinary study of quality management and human resource management using quality of work–life factors. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 16(1), 19-43.
- io, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1-17.
- Kutieshat, R., & Farmanesh, P. (2022). The impact of new human resource management practices on innovation performance during the COVID 19 crisis: A new perception on enhancing the educational sector. *Sustainability*, 14(5), 2872.
- Nishmitha, N., & Murthy, D. (2024). An Analysis of Employee Satisfaction and Quality of Work Life Among Employee with Special Reference to Mythri Metallizing India Bangalore. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(12), 1–9. <https://doi.org/10.55041/ijsrem40201>
- Simbolon, S., Susanto, A., & Ilham, R. N. (2023). Analysis of the effect of human resource planning, quality of work life and compensation on employee work performance at PT. Supermarkets Maju Bersama Medan. *International journal of artificial intelligence research*, 6(1.1), 2022.

# الملاحق

## استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين دراسة ميدانية على إحدى المؤسسات 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.

وأثقدم 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 الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثي

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة  
☐ 50 – 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس  
☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 10 – 5 سنوات  
☐ من 15 – 10 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسي الوظيفي ☐ موظف عادي ☐ مشرف / رئيس قسم  
☐ مدير إدارة

## ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

| المبعد                                                        | أوافق بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض بشدة |
|---------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-------|------------|
| بعد التحفيز                                                   |            |       |       |       |            |
| يتم منح المكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظف               |            |       |       |       |            |
| تسهم الحوافز المعنوية في رفع معنويات العاملين                 |            |       |       |       |            |
| تتنوع أنظمة التحفيز لتناسب احتياجات الموظفين المختلفة         |            |       |       |       |            |
| يتم منح المكافآت بناءً على الأداء الفعلي للموظف               |            |       |       |       |            |
| بعد التدريب                                                   |            |       |       |       |            |
| توفر المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات العاملين       |            |       |       |       |            |
| تتناسب الدورات التدريبية مع متطلبات العمل الفعلية             |            |       |       |       |            |
| يتم تقييم أثر التدريب على أداء الموظفين بشكل منتظم            |            |       |       |       |            |
| تشجع الإدارة المشاركة في البرامج التدريبية الداخلية والخارجية |            |       |       |       |            |
| بعد تقييم الأداء                                              |            |       |       |       |            |

| البعد                                                          |  |  |  |  | أوافق<br>بشدة | أوافق | محايد | معارض | معارض<br>بشدة |
|----------------------------------------------------------------|--|--|--|--|---------------|-------|-------|-------|---------------|
| يتم تقييم الأداء وفق معايير محددة وواضحة                       |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يعتمد التقييم على إنجاز الأهداف الوظيفية وليس العلاقات الشخصية |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يشارك الموظف في مناقشة نتائج تقييمه مع رئيسه المباشر           |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يتم استخدام نتائج التقييم في تحسين الأداء والتطوير المهني      |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| بعد الدعم الإداري                                              |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| توفر الإدارة بيئة عمل داعمة ومحفزة على الإنجاز                 |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| يتمتع الموظفون بحرية التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم             |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| القيادة الإدارية تقدم التوجيه والدعم اللازمين للموظفين         |  |  |  |  |               |       |       |       |               |
| تسود علاقات عمل يسودها الاحترام والثقة المتبادلة               |  |  |  |  |               |       |       |       |               |

✿ المحور الثاني: جودة الحياة الوظيفية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

| معارض<br>بشدة | معارض | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | البعد                                           |
|---------------|-------|-------|-------|---------------|-------------------------------------------------|
|               |       |       |       |               | أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أؤديها في عملي |
|               |       |       |       |               | توفر المؤسسة بيئة عمل آمنة وصحية                |
|               |       |       |       |               | أتمتع بتوازن جيد بين الحياة العملية والشخصية    |
|               |       |       |       |               | العلاقات بين الزملاء يسودها التعاون والاحترام   |
|               |       |       |       |               | أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي الحالي          |
|               |       |       |       |               | يتم تقدير جهودي وإنجازاتي في العمل              |
|               |       |       |       |               | تتاح لي فرص عادلة للنمو والتطور الوظيفي         |
|               |       |       |       |               | أشعر بالعدالة في توزيع المهام والمكافآت         |
|               |       |       |       |               | بيئة العمل تساعدني على الإبداع والابتكار        |
|               |       |       |       |               | أشعر بالانتماء والولاء للمؤسسة التي أعمل بها    |

مع خالص التقدير والاحترام

**Mid Ocean University**

**College of Management**



**Master of business administration**

**The Impact of Modern Human Resource Management  
Practices on Improving Employees' Quality of Work Life: A  
Field Study on a Saudi Institution**

**Prepared by:**

**Yahya Ahmed Abu Al-Ras**

**242000123**

**Supervision:**

**Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan**

**Dr. Fayez Jarad**

**1447-2025**