

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم/ تخصص ماجستير إدارة الأعمال



دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة وأثره على  
مستوى الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية

إعداد الطالب/ محمد سليمان الفاضل

الرقم الجامعي/ 252001711

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



## إهداء

أهدي هذا العمل إلى أعز إنسانة على وجه الكرة الأرضية؛ إلى والدتي العزيزة التي كانت داعما لي وإلهاما لي على الدوام. أهدي هذا العمل إلى والدي - رحمه الله - الذي لطالما دعمني وسعى إلى أن أحصل على أعلى درجات العلم وأن أستمّر في العطاء. إلى زوجتي الغالية التي وقفت بجانبتي وساندتني دائما للوصول لإنجاز هذا العمل ووقفت بجانبتي. إلى أخوتي وأخواتي الأحباء الذين تمنوا لي الخير دائما وساندوني دائما. أهدي هذا العمل إلى أساتذتي الفضلاء في جميع مراحل العملية الدراسية وأقدم لهم امتناني على كل ما قدموه لي من دعم لأصل إلى ما وصلت إليه اليوم.

أهدي هذا العمل لجميع الزملاء والأصدقاء، وأخص بالذكر من ساهموا في رحلتي العلمية وكانوا سندا للوصول إلى تحقيق أعلى الدرجات العلمية، وإلى من شجعني للاستمرار في نيل العلم.

أهدي هذا العمل لكل طالب علم يسعى إلى أن يتعلم العلم ليعلم غيره وينشر العلم والمعرفة بالمجتمع، سائلا المولى عز وجل أن يكون هذا العمل عملا ينتفع به وخالصا لوجهه الكريم وأن يكون مفتاحا لتحقيق المزيد من النجاحات.

## شكر و عرفان

أقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأخص بالذكر أساتذتي الأفاضل د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد على دعمهم المتواصل، وتوجيهاتهم السديدة، التي كان لها الأثر الكبير في إثراء هذا البحث وتطويره.

وأقدم شكري لوالدتي العزيزة وزوجتي الغالية اللتان كانتا عوناً لي في المضي قدماً لتحقيق ما تمكنت من إنجازه وتحقيقه في هذا البحث ودعمهم لي في مسيرتي العلمية.

كما أود أن أعرب عن امتناني العميق إلى إدارة شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية لما قدمته من تسهيلات وإمكانات ساعدتني في جمع المعلومات وإتمام هذا العمل حيث كان لهم الدور البارز في تقديم المعلومات ومنحي الفرصة للوصول إلى المعلومات المتعلقة بهذا البحث.

ولا يفوتني أن أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم المعنوي وتحفيزهم المستمر، والذي كان له بالغ الأثر في تجاوز التحديات التي واجهتني خلال إعداد هذا البحث.

ختاماً، أسأل الله أن يوفقني في تقديم ما ينفع، وأن يكون هذا الجهد المتواضع لبنة في صرح العلم والمعرفة وأن يساهم في نشر العلم والمعرفة وأن يستفاد منه وأن يكتب في ميزان حسنات من شارك به.

## قائمة المحتويات

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 6  | مقدمة:                           |
| 8  | مشكلة الدراسة:                   |
| 8  | أهمية الدراسة:                   |
| 8  | 1. الأهمية النظرية:              |
| 8  | 2. الأهمية التطبيقية:            |
| 9  | أهداف الدراسة:                   |
| 9  | تساؤلات الدراسة:                 |
| 10 | فروض الدراسة:                    |
| 10 | الفرضية الرئيسية:                |
| 10 | الفرضيات الفرعية:                |
| 10 | الدراسات السابقة:                |
| 10 | الدراسات العربية:                |
| 12 | الدراسات الأجنبية:               |
| 13 | المنطلقات النظرية للدراسة:       |
| 13 | أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة: |
| 13 | • إدارة الموارد البشرية:         |
| 16 | • الرضا الوظيفي:                 |
| 18 | المنهجية وطرق البحث:             |
| 18 | منهج الدراسة:                    |
| 18 | مجتمع الدراسة:                   |
| 18 | عينة الدراسة:                    |
| 19 | طرق جمع البيانات:                |
| 19 | الأساليب الإحصائية:              |
| 19 | أدوات الدراسة :                  |
| 19 | حدود الدراسة :                   |
| 19 | • الحدود الموضوعية:              |
| 20 | • الحدود الزمانية:               |
| 20 | • الحدود المكانية:               |
| 20 | • الحدود البشرية:                |
| 21 | المراجع:                         |

## مقدمة:

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم تسليما كثيرا، لقد نشأت الإدارة لتكون لبنة وحجر أساس لتنظيم العمل في أي منظمة وفق آليات محددة تقوم العديد من الشركات برسمها ووضع معالمها من خلال إعداد لوائح عمل ومنهجيات صحيحة تكون بمثابة دليل عمل يتبع منها معينا لاستخدامه في تنفيذ المهام والإجراءات اللازمة لنجاحه، ولطالما كان قسم الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية في العديد من المنشآت التي تركز على العنصر البشري في كيانها حيث أن لهذا القسم الدور الفاعل في الإسهام في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل من ناحية وفي فهم احتياجات العاملين والتركيز عليها من ناحية أخرى، وبالتالي فإنها تلعب دوراً محورياً في اختيار آلية تطبيق تلك اللوائح الداخلية بطريقة سليمة تضمن العدالة والمساواة واتباع التعليمات الواردة في مختلف القرارات الصادرة من أقسام الإدارات العليا؛ الأمر الذي يخلق بيئة عمل مستقرة، ولعل التركيز على دور الموارد البشرية هو من أهم أسس البناء الصحيحة لهيكل أية منظمة، نظرا لدورها البارز في زرع البذرة الأولى للتنظيم الإداري والعمل وفق أسس مدروسة من خلال نشر الوعي والثقافة بين أهم عنصر في المنظمة وهو العنصر البشري.

لقد تعددت النظم الإدارية وتنوعت مفاهيمها في كيفية التنظيم الإداري داخل المنظمة وجعلها تعمل وفق تسلسل إداري صحيح وهيكله سليمة قائمة على ما تحتاجه المنظمة بشكل حقيقي، إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي قد تواجه تلك النظم والمفاهيم لتطبيقها على أرض الواقع؛ نظرا لما قد يطرأ عمليا في مختلف الإدارات والأقسام داخل المنظمة والتي تسعى جاهدة إلى تنظيم سير العمل بالتوازي مع عدم الإخلال بحق العاملين في المنظمة والحرص على تطبيق سياسات إدارية عادلة تحقق رضا الموظفين وتمكن المنظمة من السير نحو تحقيق أهدافها والعمل بشكل فعال وجاذب للكفاءات والذي لا يمكن أن يتحقق إلا إذا استطاعت المنظمة أن تحقق الرضا الوظيفي في المنظمة والذي بدوره سيزيد من قدرة المنظمة على جذب المزيد من القدرات البشرية الفعالة التي بلا شك ستحقق أهداف المنظمة.

لعل إدارة الموارد البشرية هي من أهم الإدارات في المنظمة وإن أردنا تعريفها فهي مجموعة من النشاطات التي يتم من خلالها استقطاب الأفراد اللازمين لشغل مواقع معينة في المنظمة لخدمة أغراض محددة وتقديم الخدمة بشكل مستمر مقابل أجر مادي، وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا فعالا في جعل أولئك الأفراد يعملون بأقصى قدراتهم لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تنمية قدراتهم ومساعدتهم لتقديم أقصى قدراتهم الممكنة، كما يركز قسم إدارة الموارد البشرية على توفير ظروف عمل مناسبة لجميع الأفراد ووضع قوانين واضحة تضمن رضاهم واستمرارهم من خلال تحقيق تطلعاتهم وتقديم يد العون دائما

لحل مشاكلهم وعدم جعلهم يعملون تحت الإكراه أو الضغط بل على العكس تمام، فقسم الموارد البشرية هو المسؤول أولاً عن تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين إلى جانب حفظ حقوق المنظمة وتنفيذ تعليماتها بالشكل الصحيح من خلال القوانين التي تفرضها الإدارة وتجعل الأفراد يلتزمون بتنفيذها طوعاً.

ونظراً لأهمية أن الرضا الوظيفي هو أحد المؤشرات الأساسية التي تعكس مدى نجاح المنظمة في إدارة مواردها البشرية بفعالية، برزت أهمية دراسة العلاقة بين تطبيق اللائحة الداخلية من قبل إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات ولعلنا سنناقش في بحثنا هذا الأثر الواضح على العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية، حيث أن تحقيق النجاح الإداري يتطلب تفعيل دور مختلف الأقسام الإدارية وأهمها قسم الموارد البشرية الذي من خلاله تستطيع الشركة أن تطبق تلك اللوائح الداخلية والسياسات من خلال المعنيين وتمكينهم من دراسة وضع الشركة وفهم كيفية تأثير تلك العملية على رضا الموظفين وأدائهم، حيث أن العنصر البشري هو أهم العناصر في المنظمة والذي لا يمكن أن يتم تجاهله أو التخلي عنه أو عدم تقدير ما يقدمه من تضحيات أو ما قد ينشأ عن تلك القرارات الإدارية واللوائح التنظيمية التي ربما تفرضها الإدارات ويكون لها الأثر السلبي على الموظفين وأدائهم وما يعكسه ذلك على المنظمة ككل.

لطالما كان فهم إدارة الموارد البشرية مغلوطة ومشوها في العديد من الشركات والإدارات، حيث أنه كان دائماً يقتصر على دور محدود ضمن أدوار الشركة، فعلى سبيل المثال ربما يعد قسم الموارد البشرية هو أحد الأقسام التي تقتصر على استقطاب الأفراد وتعيينهم ومتابعة شؤونهم فقط، أو ربما ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية والعمل على المنصات الحكومية الخاصة بالموظفين أو بإجازات الموظفين وتصفياتهم وما إلى ذلك بدلاً من اعتبارها ركناً أساسياً لوضع حجر الأساس لجميع الخطط الاستراتيجية لأقسام الموارد البشرية والمساهمة في بناء كيان بشري قادر على أن يستمر في البناء جيلاً بعد جيل، فضلاً عن جعلها مشرعاً قانونياً في رسم الخطط الإدارية والهيكلية الصحيحة لجميع أقسام المنظمة ووضع القوانين المتعلقة بتقييم الموظفين وكل ما يتعلق بها.

ومن هنا نجد أنه من الواجب التركيز على دراسة التأثير الذي ينتج عن تطبيق اللوائح والسياسات وأثرها على الموظفين، والعمل على دراسة كافة الجوانب التي تتعلق بالحالات التي سنمر بها ونتعرف على تأثيرها ونتائجها التي تؤثر بشكل مباشر على الأفراد، سائلاً الله عز وجل أن يوفقنا للوصول إلى أن نقدم عملاً مميزاً ونافعاً، وأن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

الباحث

## مشكلة الدراسة:

أدى الفهم الخاطئ لدور بعض الإدارات الرئيسية في الكثير من المنظمات في تعطيل قدرتها على المشاركة والإسهام في تطوير أنظمة عملها وتقديم يد العون لها في تحقيق تنفيذ مختلف السياسات والإدارات الاستراتيجية، وحيث أن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم الإدارات في مختلف الهياكل التنظيمية نظرا لدورها الفعال في إدارة وتنظيم أهم عنصر في الشركات والمنظمات وهو العنصر البشري الذي يتطلب التعامل معه استخدام طرق فعالة وخطط استراتيجية توازن بين حق الموظف وحق الفرد في الحصول على حقوقه، وقد مرت العديد من الشركات بصعوبات كبيرة في التعامل مع الموظفين وإدارتهم بشكل صحيح نظرا لعدم إدراك تلك الشركات بمدى أهمية الفرد ومدى أهمية وضع خطط وأهداف استراتيجية من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية وجعلها العنصر الرئيسي في إدارة تلك العملية مما يسهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات بشكل عام، وأما بشكل خاص فإن هذا البحث سيسلط الضوء على العاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية ومن هنا فإن مشكلة البحث تتمثل في التساؤل الرئيسي الآتي:

إلى أي مدى تسهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة، وما أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية؟

## أهمية الدراسة:

### 1. الأهمية النظرية:

تسعى هذه الدراسة إلى توضيح العديد من الإشكالات التي تواجه قسم الموارد البشرية وما يتعلق بإجراءاتها النظرية وبالتالي العمل على إغناء الأدبيات المتعلقة بالعلاقة بين تطبيق اللوائح الداخلية وإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

### 2. الأهمية التطبيقية:

تزويد شركة بصمة الريادة بمؤشرات عملية لتحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال إدارة فعالة للوائح الداخلية وتقديم معلومات كافية حول آلية استخدام إدارة الموارد البشرية لطرق فعالة في تنفيذ اللوائح الداخلية دون الإخلال في حق الموظفين بل العمل على رفع مستوى الرضا لديهم.

## أهداف الدراسة:

نظرا لأهمية الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية فإن هذه الدراسة تهدف إلى تفسير الإشكال الحاصل في فهم آلية عمل إدارة الموارد البشرية والتركيز على إبراز الرؤى الرئيسية التي يجب على أي منظمة أن تنتهجها في إدارتها للموارد البشرية وبالتالي فإن هذه الدراسة تهدف إلى:

1. تحديد الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية.
2. دراسة مدى التزام العاملين والأفراد في تطبيق اللائحة الداخلية.
3. تحليل أثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
4. الكشف عن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء التطبيق.
5. تقديم مقترحات لتحسين مستوى الرضا الوظيفي من خلال تطوير تطبيق اللوائح من خلال فهم الحالة الراهنة للعاملين ومدى تأثير المتغيرات الديمغرافية على ذلك.

## تساؤلات الدراسة

تركز هذه الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة، وما أثر ذلك على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية؟

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. السؤال الأول: ما الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة؟
2. السؤال الثاني: ما مدى التزام العاملين والأفراد بتطبيق اللائحة الداخلية؟
3. السؤال الثالث: كيف يؤثر تطبيق اللائحة الداخلية على مستوى الرضا الوظيفي؟
4. السؤال الرابع: ما التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية؟
5. السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (السن، الجنس، الخبرة، المستوى الوظيفي...)?

## فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث فقد تم تحديد فروض للدراسة تتركز على فرضية رئيسية وفروض فرعية

كما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تطبيق اللائحة الداخلية ومستوى الرضا الوظيفي.
2. تختلف درجة الرضا الوظيفي تبعاً لمستوى التزام إدارة الموارد البشرية بتطبيق اللائحة.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تُعزى إلى الجنس أو العمر أو المؤهل.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لعمليات التوظيف والاستقطاب على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات العربية

1. دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي - شركة الفهاد. إعداد: بندر الخالدي، محمد شمسي، ابهيجيت غوش - جامعة لينكولن، ماليزيا.

- تناولت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التدريب، التحفيز، التقييم) ومستوى رضا الموظفين في شركة الفهاد وذلك من خلال دراسة تأثير العوامل التي تفرض من قبل الموارد البشرية على العاملين.
- أظهرت النتائج أن الالتزام باللوائح الداخلية يعزز الرضا الوظيفي.

2. دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي - شركة جياذ الصناعية.

إعداد: سحر كمال، صفاء جعفر - جامعة النيلين، السودان.

- ركزت الدراسة على أثر السياسات الداخلية مثل العدالة في الترقية والانضباط الإداري على رضا العاملين.

- أوصت الدراسة بتحديث اللوائح بما يتماشى مع احتياجات الموظفين.
- 3. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين - جامعة الإمارات.  
إعداد: عفاف حميد الوحشي - جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- دراسة ميدانية على موظفي الجامعة ركز على دراسة الأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية، وبيّنت أن وضوح اللوائح الداخلية وتطبيقها العادل يرفع مستوى الرضا.
- 4. دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية - جامعة تبوك.  
دراسة تحليلية حول النظم الإدارية.
- ركز الدراسة على دور الذكاء الاصطناعي ودورها في تحسين ورفع كفاءة إدارة الموارد البشرية وناقشت كيف يمكن للأنظمة الذكية دعم تطبيق اللوائح وتحسين تجربة الموظف.
- 5. ممارسات الموارد البشرية وأثرها على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي - جامعة سوهاج.  
دراسة ميدانية في القطاع العام.
- دراسة ميدانية أجريت بجامعة سوهاج بيّنت أن الالتزام باللوائح يخلق بيئة عمل مستقرة ويزيد من الولاء المؤسسي من قبل الموظفين والعاملين.
- 6. إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية - وزارة التعليم السعودية.  
دراسة تطبيقية على موظفي الوزارة.
- أظهرت أن وضوح السياسات الداخلية وتطبيقها يقلل من النزاعات ويزيد الرضا.
- 7. أثر تطبيق اللوائح الداخلية على الرضا الوظيفي - شركة الاتصالات السعودية.  
دراسة تحليلية باستخدام الاستبيانات.
- دراسة كمية باستخدام استبيانات، أكدت أن الشفافية في تطبيق اللوائح تؤثر إيجاباً على الرضا.
- 8. دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الامتثال التنظيمي - وزارة الصحة.  
دراسة حالة في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية.
- ركزت على العلاقة بين التدريب على اللوائح والامتثال الوظيفي.

## 9. العلاقة بين السياسات الداخلية والرضا الوظيفي – شركة أرامكو

دراسة مقارنة بين الإدارات

- دراسة مقارنة بين الإدارات، أظهرت أن الإدارات التي تطبق اللوائح بمرونة تحقق رضا أعلى.

## 10. تقييم أثر التدريب والتطوير على الالتزام باللوائح – شركة الكهرباء السعودية

دراسة كمية باستخدام SPSS

- وجدت أن التدريب المستمر على السياسات الداخلية يرفع من مستوى الالتزام والرضا.

الدراسات الأجنبية:

### 1. HRM and Organizational Commitment: A Comparative Study

- Published in International Journal of HR Studies

قارنت بين شركات تطبق اللوائح بصرامة وأخرى بمرونة، ووجدت أن المرونة تعزز الرضا الوظيفي.

### 2. Impact of Internal Policies on Job Satisfaction – A Global Perspective

- Journal of Organizational Behavior

دراسة دولية أكدت أن وضوح السياسات الداخلية وتطبيقها العادل من أهم عوامل الرضا.

### 3. Strategic HRM and Employee Engagement

- Harvard Business Review Case Study

تناولت كيف تؤثر الاستراتيجيات الإدارية على الالتزام والرضا الوظيفي.

### 4. HR Compliance and Employee Morale in Multinational Corporations

- Journal of International Business Research

أظهرت أن الالتزام باللوائح يزيد من الروح المعنوية والرضا في الشركات متعددة الجنسيات.

## 5. Effectiveness of HR Policies in Enhancing Job Satisfaction

- European Journal of Management

ركزت على أهمية التقييم الدوري للسياسات الداخلية لضمان رضا الموظفين.

## 6. HRM and Internal Governance: A Study in UK Firms

- British Journal of Industrial Relations

بيّنت أن الحوكمة الداخلية المدعومة من إدارة الموارد البشرية تعزز الرضا الوظيفي.

## 7. Role of HR in Policy Implementation and Employee Retention

- Academy of Management Proceedings

أظهرت أن تطبيق السياسات بشكل عادل يقلل من معدل دوران الموظفين.

## 8. Linking HR Practices to Employee Satisfaction in Tech Startups

- Journal of Applied Psychology.

دراسة على شركات ناشئة، أكدت أن بيئة العمل المرنة والسياسات الواضحة تعزز الرضا.

### المنطلقات النظرية للدراسة:

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

- إدارة الموارد البشرية:

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعريفات إدارة الموارد البشرية واختلفت تعريفاتها بحسب المهام التي تتدرج تحتها حيث أن العديد من الباحثين أجمعوا على أن إدارة الموارد البشرية هي أحد أهم الأقسام الأساسية في المنظمات والتي تهتم بشؤون الموظفين وكل ما يتعلق بهم من مهام وأعمال بالإضافة إلى تلبية احتياجاتهم وقد ذهب البعض مثل معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إلى أن إدارة الموارد البشرية هي (ذلك الجزء من الإدارة

المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة<sup>(1)</sup> كما عرفها آخرون بأنها تتكون من سلسلة من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق أقصى فائدة من الكفاءات البشرية والحصول على أقصى طاقاتهم وذلك من خلال الاستقطاب والتخطيط والتعيين والتدريب والتقييم وتقديم الحوافز بشقيها المالي والمعنوي<sup>(2)</sup>.

ويمكن أن يتم تعريف إدارة الموارد البشرية من عدة جهات:

**المنظور الاستراتيجي:** هي نهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية بفعالية وكفاءة لتحقيق ميزة تنافسية، من خلال تعزيز أداء الموظفين لخدمة الأهداف الاستراتيجية للعمل.

**المنظور الوظيفي:** تُعرف بأنها عملية تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ومراقبة الأنشطة المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم.

**منظور واسع:** هي الإدارة المختصة بتعيين الموظفين الجدد والحفاظ على الموظفين الحاليين، وتحفيزهم وتطويرهم لضمان نجاح المؤسسة.

**منظور الموظف:** تُعنى بتوفير بيئة عمل منتجة، ومستقرة، ومرضية، وتزويد الموظفين بالدعم المناسب لضمان ولائهم ورضاهم عن العمل.

### أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها أساس حفظ الموارد من الهدر حيث أنها أحد أهم الأقسام الإدارية في الشركات والمنظمات والتي تعنى برعاية العنصر البشري والاهتمام بشؤونه دون اعتباره كعنصر مماثل للعناصر الأخرى في المنظمة، لما له من قيمة وتأثير على المنظمة بالإضافة إلى تأثره بالعديد من العوامل الحساسة التي تتطلب وعياً وفهماً عميقاً لكيفية التعامل معه بعيداً عن النمطية، ولا شك بأن عدم الاهتمام بهذا القسم سيكون له نتائج كارثية على الشركة وسير عملها ومن ذلك سوء الاستقطاب للموظفين وتعيين أشخاص ليسوا على قدر كافٍ من المعرفة وربما يتم منح وظائف برواتب عالية لمن ليسوا أهلاً لها مما سيؤدي بلا شك إلى حدوث مشاكل إدارية وتنفيذية في مختلف الأعمال التي تقوم بها الشركة، وقد نجد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تعود لعدة عوامل أهمها:

- دور الموارد البشرية في المجتمع وأهمية التأثير عليه إيجاباً ليكون عنصراً فعالاً في المنظمة والمجتمع ككل من خلال فهم احتياجات الفرد والتركيز على مراعاتها.

(1) محمد بن دليم القحطاني، 1436هـ، 2015م، ص 23.

(2) مؤيد موسى علي أبو عساف، وهيثم عبد الله المرعي، 2019م، ص 10.

- أهمية إدارة الموارد البشرية في التأثير على عائدات المنظمة ككل حيث أن الموارد البشرية هي العنصر الرئيسي في زيادة العائدات وتحقيق النجاح للمنظمة.
- أهمية العنصر البشري في دفع عجلة التنمية الاقتصادية ودوره الفعال في تطوير الإمكانيات المادية في المنظمة وتأثير ذلك على المجتمع ككل.
- التركيز على العنصر البشري هو أهم استثمار إذا تم تدريبه وتنميته بالشكل الصحيح وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحقق مكاسب طويلة الأجل ورفع إنتاجيتها<sup>(3)</sup>.

#### مقومات إدارة الموارد البشرية:

يتطلب العمل الإداري إعداد خطط عمل تنظيمية وعمل آليات واضحة للسير عليها وتحديد ماهيتها ليتم الوصول إلى تحقيق الأهداف، وحيث أن قسم إدارة الموارد البشرية من أهم الأقسام الإدارية فكان لابد أن يكون له مقومات رئيسية تساعد في تنفيذ عمله بالشكل الصحيح ومن أهم المقومات التي يلزم على إدارة الموارد البشرية أن تركز عليها هي تفعيل دور التخطيط في قسم الموارد البشرية<sup>(4)</sup> والذي يمكن أن يتم من خلال:

- تحديد الوظائف (الشواغر) التي سيجري العمل عليها.
- تحديد المتطلبات والقدرات والمهارات اللازمة لشغل تلك الوظائف بالإضافة لمواصفات الفرد الذي سيشغل الوظيفة.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تساعد الفرد في القيام بمهامه على أكمل وجه ومن خلال رغبته واستعداده الكامل لذلك.
- تحديد الحوافز والمغريات المرتبطة بالوظائف المحددة ومدى جذبها للأفراد.
- تحديد الأعداد المطلوبة لتنفيذ الأعمال وتحديد المدة الزمنية المطلوبة لذلك.

ويمكن تلخيص مقومات إدارة الموارد البشرية في عدة عوامل رئيسية وهي:

1. التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة من خلال حديد الاحتياجات المستقبلية من الموظفين، ومواءمة الموارد البشرية مع أهداف المؤسسة.
2. الاستقطاب والتوظيف من خلال جذب الكفاءات المناسبة من خلال الإعلان والتسويق الوظيفي، وإجراء المقابلات واختبارات القياس لاختيار الأنسب.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، 1999م، ص12.

(4) السلمي، 1998.

3. التدريب والتطوير وله الدور البارز في رفع كفاءة الموظفين عبر برامج تدريبية مستمرة، والعمل على تطوير المهارات القيادية والفنية لضمان النمو المهني.
4. إدارة الأداء من خلال وضع مؤشرات أداء واضحة وعمل التقييم الدوري لأداء الموظفين وربط النتائج بالحوافز.
5. التحفيز والتعويضات وذلك بتقديم رواتب عادلة ومزايا تنافسية، وتعزيز الرضا الوظيفي والانتماء للكيان.
6. إدارة العلاقات الوظيفية من خلال خلق بيئة عمل إيجابية، وحل النزاعات وتعزيز التواصل الداخلي بين مختلف الأقسام.
7. استخدام نظم معلومات الموارد البشرية (HRIS) وذلك بأتمتة العمليات الإدارية، وتسهيل الوصول إلى بيانات الموظفين وتحليلها.

#### • الرضا الوظيفي:

##### تعريف الرضا الوظيفي:

تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي وتتنوع بين مختلف الباحثين إلا أنها جميعاً تركزت على أنها تلك المشاعر التي تؤدي باتجاهات الفرد نحو شعوره بالسعادة أثناء قيامه بأداء مهام عمله وإتمامها على أكمل وجه، وقد أجريت العديد من الدراسات حول الرضا الوظيفي وأهميته في رفع كفاءة الإنتاج للشركة أو المنظمة التي ينتمي إليها الموظف وهذا ما ذكره العديلي (1982)، حيث يصف الرضا الوظيفي بأنه شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه، وبئة العمل الأخرى ذات العلاقة على حد سواء.

ومن المفاهيم التي سبق ذكرها في دراسات سابقة أن الرضا الوظيفي يعد هو الأساس في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي وينعكس إيجاباً على الإنتاج في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية<sup>(5)</sup>.

وقد أشار الهمشري (1985)، إلى أن الرضا الوظيفي هو إمكانية الفرد على قياس شعوره تجاه عمله وذلك من خلال بعض المتغيرات والعوامل التي بالإمكان تحديد إطارها على مستوى الرضا الوظيفي من خلال (الأجر، الترقّيات، مدى التطور، الولاء، النجاح في تحقيق الأهداف الشخصية، والأمان الوظيفي وظروف العمل والسياسات الإدارية، أما عبد الخالق (1988) فقد رأى أن تحديد الرضا الوظيفي يكون

من خلال بعض العوامل الذاتية التي تحدد من خلال العاملين أنفسهم وأخرى متعلقة بالتنظيم وظروف وطبيعة العمل والبيئة والثقافة التنظيمية.

### أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أهم المفاهيم الشائعة في مختلف المنظمات نظرا لما له من أهمية كبيرة على الأفراد والمجتمع وهو العامل الرئيسي في تحقيق التوافق الاجتماعي النفسي، وقد تعددت تعريفاته واتخذت اتجاهات متنوعة واختلافات كبيرة بين الباحثين وفي الدراسات السابقة، ولكن لعلنا نجد أن أهمية الرضا الوظيفي تتبع من كونه الأساس لتحقيق النجاح على مختلف الأصعدة نظرا لأهميته في تقييم أفراد المجتمع، كما أنه يعد مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، لذلك فإن أهمية الرضا الوظيفي نابعة من مدى تأثيره على مدى كفاءته في عمله وحرصه عليه (6).

### العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

تؤثر الكثير من العوامل على الرضا الوظيفي وذلك سلبا أو إيجابا، وقد ناقشت الكثير من الدراسات تلك العوامل التي لها أثر بالغ في زيادة الرضا الوظيفي أو التقليل منه، ومن ذلك ما تناولته إحدى الدراسات التي أشارت إلى أنه عندما تزداد درجة إشباع العوامل الخارجية يقلل الشعور بالاستياء إلى أقل درجة حتى يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور إلى حالة الرضا العام (7).

وقد تناولت العديد من النظريات تلك العوامل التي قد تؤدي إلى الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ومن تلك النظريات نظرية الفردريك هرزبرج ( 1966 م ) tow factors theory Herzberg,s التي تفترض أن هناك عوامل داخلية وعوامل خارجية ترتبط بالرضا الوظيفي وهي كما يلي:

### العوامل الداخلية:

تشكل العوامل الداخلية جوانب من العمل التي يؤدي وجودها إلى تشبع حاجات النماء النفسي لدى العاملين وهي ما تكون ضمن العمل أو لدى العاملين، وفي حال توفرها بشكل ملائم وإيجابي فإنها تؤدي بالضرورة إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ، وفي حال عدم الملائمة فإنه قد لا يؤدي بالضرورة

(6) أسعد ورسلان ، 1991 م ، ص 28.

(7) العديلي ، 1403 هـ ، ص 110.

الى الشعور بالرضا ويمكن حصر تلك العوامل في (الإنجاز - التقدير - مدى أن يكون العمل مثيراً أو مملاً ومتنوعاً أو رتيباً - المسؤولية - الترقية) وجميع هذه العوامل تعتبر عوامل داخلية لها تأثير مباشر على الدافعية وعلى الإحساس بالرضا والقناعة في العمل<sup>(8)</sup>.

### العوامل الخارجية :

تتعلق العوامل الخارجية ببيئة العمل ومن ذلك: (السياسات - أنظمة المنظمة - الإشراف بين الرؤساء والزملاء والرواتب - ظروف العمل - المكانة والأمن الوظيفي - الحالة الاجتماعية)، ويرى (الطويل 2001 م)<sup>(9)</sup> أنه في حال توافر هذه العوامل أو عدم ملائمتها في الوسط الوظيفي فإنها تسبب شعور بالقناعة والرضا ، ولكن توافرها بشكل عام لا يشكل بالضرورة إحساساً أو شعوراً بالرضا والقناعة.

### المنهجية وطرق البحث:

#### منهج الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم وصف لمتغيرات الدراسة وذلك للمتغير المستقل (دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بالإضافة إلى القيام بدراسة وتحليل الأسباب بين المتغير المستقل والمتغير التابع بالاعتماد على نتائج الدراسة التي سيتم إجراؤها.

#### مجتمع الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على جميع العاملين في إحدى شركات الاستشارات الهندسية في المملكة العربية السعودية (شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة هذه الدراسة على جميع العاملين في الشركة في جميع الأقسام الإدارية والفنية والمشاريع، وتم توزيع عدد (90 استبانة) واستبعد منها (25 استبانة) وتم استرجاع (65 استبانة) تم استبعاد منها (3 استبانات) لعدم صلاحيتها لإجراء التحليل الإحصائي، وبهذا يكون إجمالي الاستبانات (63 استبانة) خاضعة للتحليل، ويبين الشكل أدناه التفاصيل الخاصة بتوزيع الاستبانات:

(8) الطويل ، 2001 م ، ص55.

(9) الطويل 2001 م ، ص56.

### جدول (1) عينات الدراسة

| م | نوع الاستبانة                        | العدد | النسبة من إجمالي الاستبانات |
|---|--------------------------------------|-------|-----------------------------|
| 1 | الاستبانات الموزعة                   | 90    | %100                        |
| 2 | الاستبانات المستبعدة (غير المكتملة)  | 25    | %23                         |
| 3 | الاستبانات المسترجعة (صالحة للدراسة) | 65    | %73                         |
| 4 | الاستبانات الغير صالحة للدراسة       | 3     | %4                          |

ومما يتضح في الجدول رقم (1) أعلاه أن نسبة الاستبانات المسترجعة تمثل 73% وهي تمثل نسبة صالحة للدراسة ويمكن الاعتماد عليها للحصول على نتائج صحيحة.

#### طرق جمع البيانات:

تعتمد الدراسة على توزيع استبانات الكترونية يتم تعبئتها بشكل إلكتروني ويتم فرز النتائج وتحليلها من خلال مجموعة من الأسئلة التي تغطي حاجات الدراسة وتساؤلاتها.

#### الأساليب الإحصائية:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية مثل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات في الدراسة، كذلك أسلوب النسب والتكرارات لوصف خصائص عينات الدراسة، وأيضاً الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مدى استجابة أفراد العينات لأداة الدراسة.

#### أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة حيث تم اختيار هذه الأداة لسهولة تطبيقها بين عينة الدراسة ولما لها من نتائج ذات موثوقية بناء على الأسئلة التي تمت صياغتها في الاستبانة، وما تم إجراؤه من فحص تجريبي على أداة الدراسة للتأكد من فعاليتها وموثوقية النتائج.

#### حدود الدراسة :

##### • الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة في حدودها الموضوعية على التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق اللائحة الداخلية للشركة وأثره على الرضا الوظيفي في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

- الحدود الزمانية:

جرت الدراسة في عام 2025م – 2026م

- الحدود المكانية:

شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية.

- الحدود البشرية:

تم تطبيق الدراسة على العاملين في جميع الأقسام في شركة بصمة الريادة للاستشارات الهندسية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، الرياض: مكتبة العبيكان الطبعة الرابعة، 1436هـ، 2015م.
- مؤيد موسى علي أبو عساف، وهيثم عبد الله المرعي، التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة، عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2019م.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999م.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 1998م.
- الهمشري، عمر. (1985م). التصنيف. في هاني العمد (محرر)، المعالجة الفنية للمعلومات. عمان: جمعية المكتبات الأردنية.
- المشعان مؤيد (2003هـ) مصادر الضغوط النفسية لدى الموظفين الإداريين في محافظة اليرموك، مجلد مركز البحوث التربوية، في جامعة قطر، السنة الثامنة.
- أسعد محمد ورسلان، (1981هـ)، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، مركز البحوث والتنمية.
- العديلي، ناصر (1403هـ). الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة: الرياض، العدد (36).