

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

" دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية: (STC) دراسة ميدانية"

"The Role of Human Resource Management in Enhancing Job Satisfaction among Employees of Saudi Telecom Company (STC): A Field Study"

أسم الطالب

Mohamed Ali Salim

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

الشكر والتقدير

أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى الله تعالى الذي وقّني وأعانني على إنجاز هذا البحث.
كما أرفع شكري وتقديري إلى أستاذي المشرف د. عبد الرحيم نادر على ما قدّمه لي من توجيه ودعم علمي
مستمر خلال إعداد هذه الدراسة.
وأخص بالشكر كافة الأساتذة الأفاضل في جامعة ميدأوشن لما بذلوه من جهد في إثراء معارفي وتوسيع
مداركي.
ولا يفوتني أن أتوجّه بخالص الامتنان إلى زملائي وأصدقائي، وإلى كل من ساهم بصورة مباشرة أو غير
مباشرة في إنجاح هذا العمل، متمنياً للجميع دوام التوفيق والسداد.

الإهداء

إلى من غرس في نفسي حب العلم، وأمدني بالعزيمة والإصرار،
إلى والديّ العزيزين، مصدر دعمي وفخري في كل مراحل حياتي،
إلى أساتذتي الكرام الذين لم ييخلوا بعلمهم وتوجيهاتهم،
إلى كل من كان لي عونًا وداعمًا في مسيرتي العلمية،
أهدي ثمرة هذا البحث المتواضع عربون وفاء وامتنان.

مستخلص الدراسة

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
13	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
16	1.8. الدراسة الميدانية.....
18	1.9. مخطط المشروع.....
19	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
20	2.1. المقدمة:.....
21	2.2. المتغير المستقل.....
22	2.3. المتغير التابع.....
23	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
27	2.5. الخاتمة.....
29	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
30	3.1. المقدمة.....
30	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
31	3.3. تصميم البحث.....
32	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
32	3.5. طريقة جمع البيانات.....
33	3.6. أنواع البيانات.....

33.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
34.....	3.8. الخاتمة
35.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
36.....	4.1. المقدمة
.....	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	4.6. الخاتمة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	5.2. توصيات الدراسة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
.....	5.3. الخاتمة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
37.....	قائمة المراجع
38.....	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعتبر الرضا الوظيفي من أبرز المتغيرات التي تحظى باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة التنظيمية، لما له من تأثير مباشر على أداء الموظفين وكفاءة المؤسسات الاقتصادية والخدمية. فالرضا الوظيفي يعكس شعور الموظف بالارتياح تجاه مهامه ومسؤولياته، ومدى تقديره للبيئة التنظيمية التي يعمل فيها، ويؤثر بشكل كبير على مستوى التزامه الوظيفي واستقراره في المؤسسة (زوايمية وغادة، 2024). ويشير الباحث مصطفى وأخرون (2024) إلى أن الرضا الوظيفي لا يقتصر على المكافآت المادية مثل الرواتب والحوافز، بل يشمل كذلك العوامل النفسية والاجتماعية والبيئية، مثل الاعتراف بالجهود المبذولة، وتوافر فرص التطوير المهني، ومرونة أسلوب الإدارة، والعلاقات الإيجابية بين الموظفين والمديرين. ويعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً استراتيجياً يعكس قدرة المؤسسة على تلبية توقعات موظفيها، ويُعد أحد العوامل المحورية التي تساهم في تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف المؤسسية. كما أن الدراسات الحديثة تؤكد أن الموظف الراضي يظهر مستوى أعلى من الالتزام، ويقل لديه معدل الغياب، ويرتفع مستوى إنتاجيته مقارنة بالموظف غير الراضي، مما يعزز كفاءة المؤسسة وقدرتها على المنافسة في الأسواق الاقتصادية المتغيرة.

اهتمت العديد من الدراسات بفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، مع التركيز على كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، أكدت زوايمية وغادة (2024) أن تبني سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية، تشمل التدريب والتطوير المستمر وتقييم الأداء بشكل دوري، يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. بالمقابل، وجد مصطفى وأخرون (2024) أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين الرضا الوظيفي وأداء الموارد البشرية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى الرضا إلى زيادة التفاعل الإيجابي للموظفين مع مهامهم اليومية، وتحسين جودة العمل والإنتاجية المؤسسية. ومن جهة أخرى، تشير دراسة العتيبي (2022) إلى أن تطوير برامج التدريب والتأهيل يسهم في تعزيز مهارات الموظفين ويزيد من شعورهم بالرضا تجاه وظائفهم، في حين أظهرت دراسة السعدي (2023) أن الاعتماد فقط على الحوافز المادية لا يكفي لتحقيق الرضا الوظيفي الشامل، بل يجب دمجها مع الاعتراف المعنوي، والتواصل الفعال، وتوفير بيئة عمل محفزة. وهكذا يظهر أن هناك توافقاً بين بعض الدراسات على أهمية

السياسات المتكاملة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا، بينما تختلف وجهات النظر حول أولوية العوامل المؤثرة، مما يعكس تعدد الأبعاد النفسية والتنظيمية للرضا الوظيفي.

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء الموارد البشرية، إلا أن هناك فجوات معرفية واضحة، خاصة في السياق المحلي للمؤسسات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية. فمعظم الدراسات السابقة اقتصرت على الجوانب الجزئية للرضا، مثل الحوافز المادية أو التدريب، دون تقديم تحليل متكامل لأبعاد الرضا النفسي والاجتماعي والبيئي معاً. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على عينات محدودة أو دراسات حالة معينة، ما يقلل من إمكانية تعميم النتائج على المؤسسات الاقتصادية المختلفة. هذا النقص في الدراسات الشاملة يمثل حافزاً لإجراء المزيد من البحث لتقديم رؤية متكاملة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، بما يساهم في سد هذه الفجوة المعرفية وتحقيق نتائج قابلة للتطبيق العملي.

تكمن مشكلة البحث في أن انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين قد يؤدي إلى تداعيات سلبية تشمل ضعف الأداء المؤسسي، وزيادة معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وانخفاض الالتزام المؤسسي. وفي ظل المنافسة الاقتصادية المتزايدة، تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية لضمان كفاءة العمل واستمرارية الأداء المتميز. ومن هنا تتجلى الحاجة إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل معمق لتحديد العوامل المؤثرة وتحليلها، بما يساعد على تصميم استراتيجيات فعالة لتحسين بيئة العمل وتحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة.

تتمثل أهمية البحث في تقديم رؤية علمية متكاملة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ما يساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق استدامة العمل داخل المؤسسات الاقتصادية. كما يتيح البحث إمكانية تقديم توصيات عملية لصانعي القرار والإدارات التنفيذية لتطوير سياسات الموارد البشرية بشكل يحقق الرضا الوظيفي الشامل. من الناحية النظرية، يملأ البحث الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة ويضيف قيمة معرفية للمجال الأكاديمي، بينما يحقق من الناحية التطبيقية تحسين جودة بيئة العمل، وزيادة الالتزام الوظيفي، والارتقاء بأداء الموارد البشرية بشكل عام، مما ينعكس إيجابياً على قدرة المؤسسة على المنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المؤسسات، بما في ذلك شركات الاتصالات، تحديات كبيرة بسبب انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤدي إلى ضعف الأداء المؤسسي، وزيادة معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وانخفاض الالتزام الوظيفي. وتكمن أهمية دراسة هذه المشكلة في البعد النظري لفهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل شامل، وفي البعد التطبيقي لتقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل، وتعزيز الأداء المؤسسي لدى موظفي شركات الاتصالات في المملكة، وخصوصاً في مدينة جدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تظهر فجوة واضحة في الدراسات السابقة فيما يتعلق بدراسة أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي. فمعظم الدراسات ركزت على أبعاد محددة مثل الحوافز المادية أو برامج التدريب فقط، دون تقديم تحليل متكامل يشمل جميع عناصر إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. وهذا يجعل من الضروري إجراء دراسة شاملة تربط بين المتغيرين لتقديم فهم أعمق عن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوة في ندرة الدراسات التي تبحث في أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في السياق المحلي، وخصوصاً في مدينة جدة. فمعظم الدراسات السابقة لم تُطبق على الموظفين في قطاع شركات الاتصالات في هذه المنطقة الجغرافية، مما يبرز الحاجة لإجراء دراسة تطبيقية توفر بيانات دقيقة عن العلاقة بين المتغيرين، وتتيح إمكانية تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء المؤسسي.

"إلى أي مدى يؤثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات في مدينة جدة؟"

1.3. أهمية الدراسة

تعتبر دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي من الموضوعات الحيوية في العلوم الإدارية، نظراً لتأثيرها المباشر على الأداء المؤسسي واستقرار الموظفين. وتنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم شامل ومتكامل لهذه العلاقة في بيئة العمل المحلية، بما يسهم في سد الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة وتقديم توصيات عملية تعزز من فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى رضا الموظفين في شركات الاتصالات بمدينة جدة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية من الفجوات الموجودة في الدراسات السابقة، حيث اقتصر معظم الأبحاث على أبعاد محددة للرضا الوظيفي أو لإدارة الموارد البشرية، ولم تقدم تحليلاً متكاملًا للعلاقة بين المتغيرين في السياق المحلي. ويسعى البحث إلى اقتراح مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي إثراء المعرفة العلمية وتطوير الدراسات المستقبلية في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية في إمكانية الاستفادة العملية من نتائج البحث من قبل الممارسين ومتخذي القرار في قطاع شركات الاتصالات بمدينة جدة. حيث يمكن استخدام النتائج لتصميم سياسات واستراتيجيات إدارة موارد بشرية أكثر فعالية، تعزز رضا الموظفين، وتحسن بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وتقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، بما يدعم تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من قدرتها التنافسية.

1.4. أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

"إلى أي مدى يؤثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات في مدينة جدة؟"

الأسئلة الفرعية للبحث

1. كيف يؤثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات في جدة؟
2. إلى أي مدى تسهم سياسات التدريب والتطوير المهني في تعزيز رضا الموظفين داخل شركات الاتصالات؟
3. ما تأثير نظم المكافآت والحوافز على رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء المؤسسي؟
4. كيف تؤثر العلاقات الإدارية بين الموظفين والمديرين على مستوى الرضا الوظيفي؟
5. ما أثر المرونة في بيئة العمل وتنظيم المهام على رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

قياس أثر تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات في مدينة جدة، وتحديد مدى تأثير كل عنصر من عناصر إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين لتعزيز الأداء المؤسسي.

الأهداف الفرعية

1. قياس أثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي.
2. تقييم تأثير سياسات التدريب والتطوير المهني في تعزيز رضا الموظفين.
3. تحديد أثر نظم المكافآت والحوافز على رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء المؤسسي.
4. تحليل تأثير العلاقات الإدارية بين الموظفين والمديرين على مستوى الرضا الوظيفي.
5. تقدير أثر المرونة في بيئة العمل وتنظيم المهام على رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي.

1.6. فرضيات الدراسة

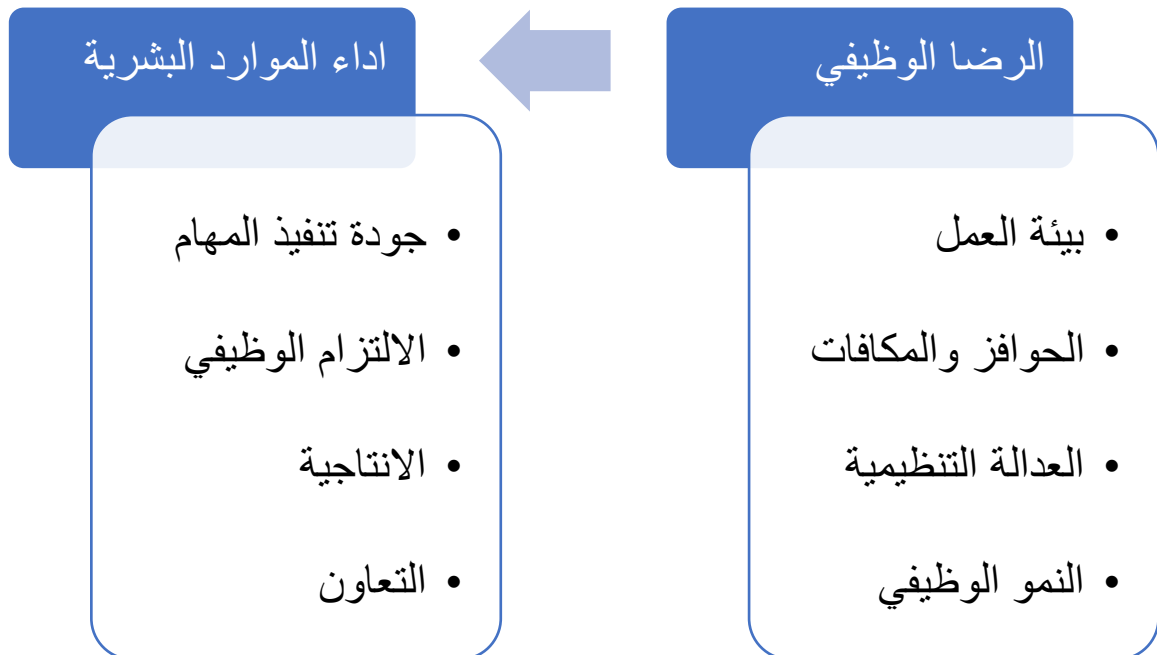
الفرضية الرئيسية:

تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل له تأثير إيجابي وملحوس على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات في مدينة جدة.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تأثيراً إيجابياً وملحوظاً على مستوى الرضا الوظيفي.
2. تسهم سياسات التدريب والتطوير المهني بشكل إيجابي في تعزيز رضا الموظفين.
3. تؤثر نظم المكافآت والحوافز تأثيراً إيجابياً على رضا الموظفين وتحفيزهم على الأداء المؤسسي.
4. تحسن العلاقات الإدارية بين الموظفين والمديرين مستوى الرضا الوظيفي.
5. تؤثر المرونة في بيئة العمل وتنظيم المهام تأثيراً إيجابياً وملحوظاً على رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي.

1.7. نموذج الدراسة



1.8. الدراسة الميدانية

تصميم البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه الأنسب لفحص العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركات الاتصالات، حيث يتيح هذا المنهج جمع بيانات كمية من عينة ممثلة للمجتمع المستهدف، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات المطروحة وتفسير النتائج.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC) في مدينة جدة، نظراً لأهمية هذه الشركة باعتبارها من أبرز المؤسسات في قطاع الاتصالات بالمملكة، ولتنوع وظائفها الإدارية والفنية، مما يعكس بيئة عمل مناسبة لدراسة العلاقة بين سياسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية طبقية من موظفي شركة الاتصالات السعودية في جدة، بحيث تراعي تمثيل مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية. بلغ حجم العينة (....) موظفاً، وهو حجم كافٍ لتحقيق متطلبات التحليل الإحصائي وضمان تمثيل جيد لمجتمع الدراسة.

أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صممت لتغطي بعدين رئيسيين:

1. إدارة الموارد البشرية: وتشمل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التدريب والتطوير، نظم المكافآت والحوافز، العلاقات الإدارية، والمرونة في بيئة العمل.

2. الرضا الوظيفي: ويشمل الجوانب المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية المرتبطة بالوظيفة.

تم بناء فقرات الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = أوافق بشدة، إلى 5 = لا أوافق بشدة).

صدق وثبات الأداة

- الصدق: تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في مجال الإدارة والموارد البشرية للتحقق من صلاحية الفقرات وملاءمتها لأهداف الدراسة (صدق المحكمين).
- الثبات: تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي للفقرات، حيث اعتمد الحد الأدنى المقبول (0.70) لضمان موثوقية البيانات.

أساليب التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج SPSS وفق الخطوات التالية:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة.
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس الثبات.
- تحليل الارتباط (Pearson) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي والتحقق من صحة الفرضيات.

حدود الدراسة

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مدينة جدة على موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC).
- الحدود الزمانية: تم جمع البيانات خلال العام الأكاديمي (2025م).
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على فحص أثر سياسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التدريب، المكافآت، العلاقات الإدارية، المرونة) على الرضا الوظيفي.

1.9. مخطط المشروع

- عنوان البحث
- مقدمة
- الدراسات السابقة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- مفاهيم الدراسة
- تساؤلات وفروض الدراسة
- الإطار النظري
- الإطار المنهجي للدراسة
- أدوات جمع البيانات ومقاييس الدراسة
- مجالات الدراسة
- المقاييس والاختبارات الإحصائية المقترح استخدامها
- التبويب المقترح وفق الخطة الزمنية
- قائمة المصادر والمراجع المبدئية
- ملاحق الدراسة

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري الركيزة الأساسية التي يُبنى عليها أي بحث علمي، إذ يتيح للباحث تحديد المفاهيم الرئيسة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستعراض التطورات التاريخية والنظرية المتعلقة بها، فضلاً عن تحليل العلاقات بين المتغيرات محل البحث. وانطلاقاً من ذلك، يتناول هذا الفصل المتغيرين الرئيسين للدراسة وهما: إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال عرض تعاريفهما، واستعراض تطورهما التاريخي، وبيان أبعادهما الأساسية، إلى جانب مناقشة النظريات التي تفسر العلاقة بينهما.

أهمية إجراء الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة مرجعاً علمياً غنياً يوجه الباحث في تحديد فجوات البحث، ويساعده في صياغة مشكلة دراسته بشكل أكثر دقة. فهي تُمكن الباحث من الوقوف على ما تم إنجازه في المجال، وما لم تتم معالجته بعد. ومن هنا، تبرز أهمية مراجعة الأدبيات المتعلقة بالموارد البشرية والرضا الوظيفي لتحديد الجوانب التي أهدتها الأبحاث السابقة، خصوصاً في البيئة السعودية وسياق المؤسسات الاقتصادية والخدمية مثل شركة STC. إن هذه المراجعة تساهم كذلك في تعزيز المصداقية الأكاديمية للبحث، وتدعم نتائجه النظرية والتطبيقية على حد سواء.

نظرة عامة على متغيرات الدراسة

- **إدارة الموارد البشرية:** تمثل العمليات والسياسات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات، وتدريبها، وتحفيزها، والمحافظة عليها بما يتوافق مع أهداف المؤسسة. وهي أداة إستراتيجية لا تقتصر على الجانب الإداري التقليدي، بل تمتد لتشمل دعم الابتكار ورفع مستوى الإنتاجية.
- **الرضا الوظيفي:** يعكس الحالة النفسية والإدراكية للموظف تجاه عمله وبيئته التنظيمية، ويتأثر بعوامل مادية ومعنوية، ويُعتبر من المتغيرات الأساسية المؤثرة في مستوى الأداء والالتزام المؤسسي.

2.2. المتغير المستقل إدارة الموارد البشرية

تعريف إدارة الموارد البشرية

عرفها **Dessler (2017)** بأنها: "مجموعة من السياسات والممارسات المصممة لتحقيق الاستخدام الأمثل للأفراد في المنظمة، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة والموظفين معاً".
بينما يشير العتيبي (2020) إلى أنها "العملية التي تهدف إلى توظيف وتنمية وتحفيز الموارد البشرية، وضمان استمراريتها بكفاءة لتحقيق التميز المؤسسي".

تطور إدارة الموارد البشرية

- المرحلة التقليدية: التركيز على شؤون العاملين من حيث التوظيف والأجور فقط.
- مرحلة إدارة الموارد البشرية الحديثة: الاهتمام بالتدريب، والتحفيز، وتطوير الأداء.
- المرحلة الإستراتيجية: اعتبار الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً يساهم في صياغة أهداف المؤسسة ومتابعة تنفيذها.

أبعاد إدارة الموارد البشرية

وفقاً للأدبيات الحديثة، تتضمن الأبعاد الرئيسة:

1. الاستقطاب والاختيار.
2. التدريب والتطوير.
3. تقييم الأداء.
4. التعويضات والحوافز.
5. علاقات العمل.

النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية

- النظرية الكلاسيكية: ترى أن الموظف أداة يجب إدارتها بكفاءة لتحقيق الإنتاجية.
- النظرية السلوكية: تؤكد على أهمية العوامل النفسية والاجتماعية.
- النظرية الإستراتيجية للموارد البشرية: (RBV) تعتبر الموارد البشرية ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة.

المرحلة	التركيز	الخصائص الرئيسية
التقليدية	الأجور والتوظيف	إدارة شؤون العاملين
الحديثة	التدريب والتحفيز	إدارة الموارد البشرية
الإستراتيجية	ميزة تنافسية مستدامة	شريك استراتيجي

جدول رقم 1 نظريات إدارة المواد

2.3. المتغير التابع الرضا الوظيفي

تعريف الرضا الوظيفي

- عرفه (Locke 1976) بأنه "حالة من المشاعر الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو خبراته العملية."
- أما زوايمية وغادة (2024) فتري أنه "انعكاس لشعور الموظف بالارتياح تجاه بيئة عمله، ومدى توافق توقعاته مع ما توفره المؤسسة."

تطور مفهوم الرضا الوظيفي

- البدايات الكلاسيكية: ارتبط بالرضا عن الأجور والحوافز.
- التوجهات السلوكية: ركزت على العوامل النفسية والاجتماعية.
- التوجهات المعاصرة: تنتظر إليه كمتغير متعدد الأبعاد يشمل الرضا عن بيئة العمل، العلاقات الإنسانية، النمو المهني، والأمن الوظيفي.

أبعاد الرضا الوظيفي

وفقاً لـ Smith et al. (2021) تشمل الأبعاد:

1. الرضا عن الأجور والحوافز.
2. الرضا عن طبيعة العمل.
3. الرضا عن فرص التطوير المهني.
4. الرضا عن العلاقات الإنسانية.
5. الرضا عن القيادة والإدارة.

النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

- نظرية هيرزبرغ ذات العاملين (العوامل المحفزة – العوامل الوقائية).
- نظرية العدالة التنظيمية: (Adams) تقارن بين مدخلات الموظف ومخرجاته.
- نظرية التوقع (Vroom) تربط بين الجهد المبذول والنتائج المتوقعة.

النظرية	انعكاسها على الموظفين	الفكرة الرئيسية
هيرزبرغ	رضا أو سخط وظيفي	العوامل المحفزة والوقائية
العدالة التنظيمية	شعور بالإنصاف	المقارنة بين المدخلات والمخرجات
التوقع	تحفيز الموظف	العلاقة بين الجهد والنتائج

نظريات الرضا الوظيفي

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير الدراسات السابقة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على الرضا الوظيفي، حيث يساهم تحسين عناصر الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز المالية والمعنوية، ومشاركة الموظفين في صنع القرار في رفع مستويات الرضا، وزيادة الالتزام والإنتاجية، في حين يؤدي ضعف هذه الممارسات إلى انخفاض الرضا وتراجع الأداء المؤسسي. وتبين أيضاً أن العلاقة بين المتغيرين قد تتأثر بمتغيرات وسيطة مثل العدالة التنظيمية، الاندماج الوظيفي، والالتزام، مما يجعل بعض التأثيرات غير مباشرة وتختلف قوة العلاقة بحسب البيئة التنظيمية والثقافية. ورغم النتائج الإيجابية الواضحة، هناك فجوات بحثية أبرزها عدم شمول الدراسات السابقة للأبعاد الحديثة مثل التحول الرقمي، قلة الدراسات الطولية، وتركيزها على قطاعات محدودة دون تغطية شاملة لبيئات العمل المختلفة، ما يبرز الحاجة لإجراء بحوث مستقبلية تغطي هذه الجوانب، مع اختبار تأثير المتغيرات الوسيطة والمعدلة والتوسع القطاعي والمقارنة بين البيئات الثقافية. ومن هذا المنطلق، يمثل فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في سياق المؤسسات السعودية، وبالأخص شركات الاتصالات مثل STC، خطوة مهمة لتطوير سياسات فعالة تعزز بيئة العمل، تحافظ على الكفاءات، وتساهم في تحسين الأداء المؤسسي واستدامة النمو والتنافسية.

أولاً: الأنماط

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد مجموعة من الأنماط الرئيسية التي تميز العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

1. النمط الإيجابي المباشر

معظم الدراسات (مثل Al-Kandi et al., 2023؛ Qawasmeh et al., 2023) أكدت وجود علاقة طردية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تقييم الأداء) وبين مستوى الرضا الوظيفي. كلما تحسنت السياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية ارتفع رضا الموظفين.

2. النمط غير المباشر (التأثير عبر متغيرات وسيطة)

بعض الأبحاث (Alsakarnah et al., 2024) أوضحت أن العلاقة لا تكون مباشرة دوماً، بل

تتوسطها متغيرات مثل الاندماج الوظيفي أو العدالة التنظيمية. بمعنى أن دور الموارد البشرية في رفع الرضا يمر عبر تحسين العدالة أو تعزيز المشاركة.

3. النمط المختلف بين البيئات

الدراسات المقارنة) مثل (Qawasmeh et al., 2023) أظهرت اختلاف أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا بين الجامعات السعودية والأردنية، مما يوضح أن البيئة التنظيمية والثقافية تؤثر على طبيعة العلاقة.

ثانياً: الصراعات

- بعض الدراسات (مثل السعدي، 2023) وجدت أن الحوافز المادية وحدها لا تكفي لتحقيق رضا وظيفي شامل، بينما دراسات أخرى (Al-Kandi et al., 2023) أبرزت أن نظم المكافآت تلعب دوراً حاسماً في رفع مستوى الرضا.
- هناك دراسات تشير إلى أن التدريب والتطوير هو العامل الأكثر تأثيراً (العتيبي، 2020)، في حين أن دراسات أخرى اعتبرت العلاقات الإنسانية والقيادة أكثر أهمية (زواوي وآخرون، 2024). هذه الصراعات تعكس أن العلاقة ليست أحادية الاتجاه، بل متعددة الأبعاد وتتأثر بالسياق التنظيمي والثقافي.

الفجوات

1. قلة الدراسات الشاملة: معظم الدراسات ركزت على بُعد واحد (مثل الحوافز أو التدريب) ولم تنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية بصورة متكاملة.
2. البيئة السعودية: رغم وجود بعض الدراسات الحديثة (Alenezi, 2024)، إلا أن البحوث التطبيقية حول شركات الاتصالات مثل STC لا تزال محدودة.
3. المتغيرات الوسيطة: قلة الأبحاث التي تناولت دور متغيرات وسيطة (مثل الالتزام الوظيفي أو العدالة التنظيمية) في تفسير العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

أنماط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في الدراسات السابقة

الدراسة	أثرها على الرضا الوظيفي	ممارسات الموارد البشرية	السياق
Al-Kandi et al. (2023)	تأثير مباشر قوي	نظام المكافآت والحوافز	الصناعة – السعودية
Qawasmeh et al. (2023)	تأثير مختلف حسب البيئة	التدريب، التقييم	الجامعات – السعودية والأردن
Alsakarneh et al. (2024)	تأثير غير مباشر	HRM الاندماج الوظيفي - الرضا	مؤسسات متعددة
العنبي (2020)	تأثير إيجابي	برامج التدريب والتطوير	قطاع حكومي – السعودية
السعدي (2023)	تأثير محدود ما لم يقترن بعوامل معنوية	الحوافز المادية	البنوك – السعودية
زواوي وآخرون (2024)	تعزيز الرضا الوظيفي	العدالة – التقدير	قطاع صناعي – ماليزيا

الفجوات البحثية المستخلصة من الدراسات السابقة

المحور	ما أهملته الدراسات	ما تناولته الدراسات
ممارسات الموارد البشرية	الدمج المتكامل لكل الممارسات	التركيز على التدريب والحوافز
السياق	قلة دراسات في شركات الاتصالات (STC)	دراسات في الجامعات والبنوك
المتغيرات الوسيطة	غياب دراسات تربط الالتزام الوظيفي مباشرة	تناول محدود للاندماج والعدالة
المنهجية	دراسات مقارنة واسعة النطاق	عينات محلية صغيرة

2.5. الخاتمة

تُظهر الدراسات السابقة أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي علاقة قوية ومترابطة، حيث تؤكد معظم الأبحاث أن الممارسات الفعّالة لإدارة الموارد البشرية مثل التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في صنع القرار تسهم بشكل واضح في رفع مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين، بينما يؤدي ضعف هذه الممارسات إلى تدني الرضا، مما يؤثر سلبيًا على الأداء المؤسسي. كما أظهرت الأدبيات أن السياق التنظيمي والثقافي يلعب دورًا مهمًا في تحديد قوة هذه العلاقة، مع ملاحظة وجود فجوات بحثية تتعلق بعدم شمول الدراسات السابقة للأبعاد الحديثة مثل التحول الرقمي، ونقص الدراسات الطولية التي تتتبع العلاقة على المدى البعيد، إضافة إلى التركيز على قطاعات محدودة دون تغطية واسعة للبيئات المختلفة. ومن هذا المنطلق، يتضح أن البحث المستقبلي يحتاج إلى دراسة أثر التحول الرقمي، وإدخال متغيرات وسيطة مثل الولاء التنظيمي والتمكين الوظيفي، والتوسع القطاعي ليشمل مجالات ناشئة، بالإضافة إلى الدراسات المقارنة بين البيئات الثقافية المختلفة لقياس تأثيرها على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار نظري متكامل يربط الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي في السياق السعودي، ويمد صانعي القرار بالأدلة العلمية اللازمة لتطوير سياسات فعّالة تعزز بيئة العمل وتحافظ على الكفاءات، مع فتح المجال لدراسات مستقبلية أكثر عمقاً تدرس العلاقة في أبعادها الديناميكية طويلة المدى، ما يعكس مساهمة عملية وعلمية تسهم في تعزيز الأداء المؤسسي واستدامة النمو والتنافسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

تعد منهجية البحث جزءًا أساسيًا يوضح الطريقة العلمية المتبعة لجمع وتحليل البيانات، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة STC. تهدف هذه المنهجية إلى توفير إطار واضح يوضح طبيعة البحث، أدوات جمع البيانات، تصميم العينة، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لضمان مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على المجتمع المستهدف.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية

يُعرف المتغير المستقل إجرائيًا على أنه مجموعة الممارسات والأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في STC بهدف تحسين أداء الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي. ويُقاس هذا المتغير باستخدام عناصر مثل:

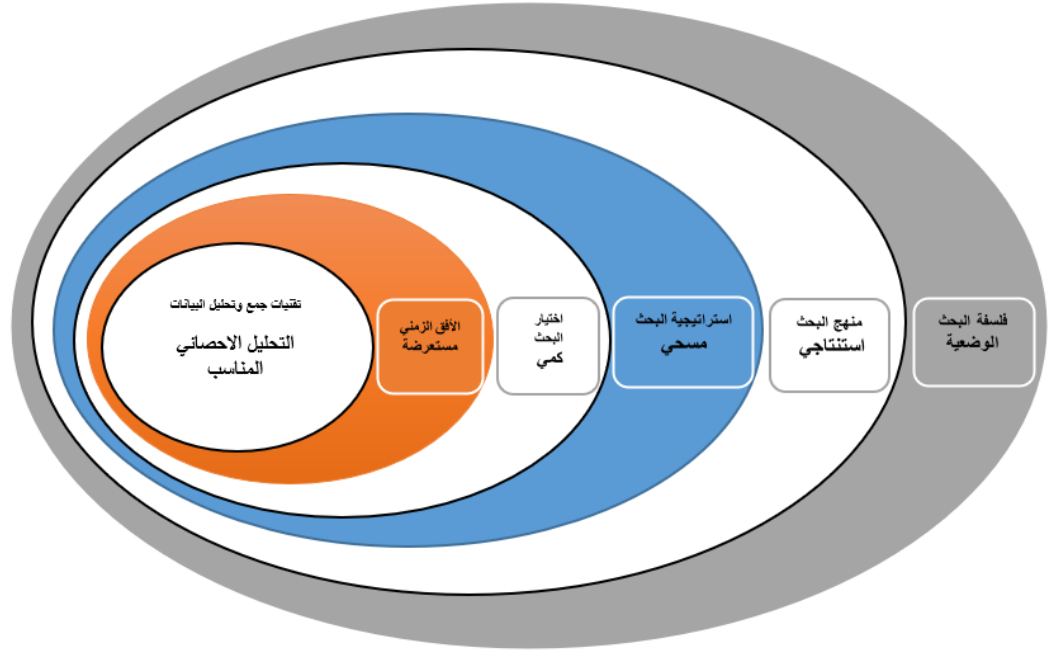
- برامج التدريب والتطوير.
- نظم تقييم الأداء.
- الحوافز المالية والمعنوية.
- أساليب المشاركة واتخاذ القرار.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

يُعرف المتغير التابع إجرائيًا على أنه مدى شعور الموظف بالارتياح تجاه وظيفته والبيئة التنظيمية، بما يشمل الالتزام، الإنتاجية، والمشاركة في العمل. ويُقاس باستخدام عناصر مثل:

- الرضا عن طبيعة العمل.
- الرضا عن الأجور والحوافز.
- الرضا عن فرص التطوير المهني.
- الرضا عن العلاقات الإنسانية والقيادة.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي شركة STC في المملكة العربية السعودية، بمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، حيث يمثل هذا المجتمع قاعدة مناسبة لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

عينة البحث

تم اختيار عينة ممثلة من موظفي الشركة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية لضمان توزيع مناسب حسب الأقسام والمستويات الوظيفية. وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على قاعدة كوكران (Cochran) لضمان تمثيلية النتائج، واستوفاء شروط التحليل الإحصائي.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم استخدام تصميم البحث الوصفي التحليلي، حيث يهدف إلى وصف طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث وتحليل أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، مع استخدام أساليب الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتطبيق التحليل الإحصائي لاستنتاج النتائج وعرضها بشكل علمي.

3.6. أنواع البيانات

أنواع البيانات وطرق جمعها

البيانات الأولية

تم جمعها من خلال استبيان مصمم خصيصاً لهذا البحث، يحتوي على أسئلة مغلقة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1 = موافق بشدة، 5 = غير موافق بشدة)، لتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

البيانات الثانوية

تم الاعتماد على الدراسات السابقة، التقارير السنوية لشركة STC ، والأدبيات العلمية المنشورة حول إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدعم التحليل النظري وتصميم أدوات البحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي: مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفحص توزيع الاستجابات.
2. تحليل العلاقة: باستخدام معامل الارتباط لبيرسون لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.
3. التحليل الانحداري: لاختبار أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً.
4. الاختبارات التأكيذية: مثل اختبار الثبات (Cronbach's Alpha) لضمان موثوقية أداة الاستبيان.

3.8. الخاتمة

تقدم منهجية البحث إطاراً علمياً متكاملًا لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في STC، بدءًا من تحديد المتغيرات، تصميم البحث، اختيار العينة، جمع البيانات، وصولاً إلى تطبيق أساليب التحليل الإحصائي المناسبة. كما توفر هذه المنهجية أساساً قوياً لتفسير النتائج واستخلاص توصيات عملية تسهم في تطوير سياسات الموارد البشرية، وتعزيز رضا الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي داخل الشركة.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يُعد التحليل الإحصائي خطوة أساسية في البحوث الميدانية، إذ يمكّن الباحث من تحويل البيانات الأولية التي جُمعت من خلال أدوات الدراسة إلى معلومات دقيقة وموضوعية تسهم في اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحتها. وفي هذه الدراسة، التي تناولت دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية (STC)، تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من الموظفين في مدينة جدة.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية المتحصل عليها من خلال تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية. حيث سيتم أولاً تقديم وصف للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محاور الدراسة، يلي ذلك اختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

إن عرض هذه النتائج الإحصائية وتحليلها يمثل الأساس العلمي الذي يُبنى عليه تفسير الظواهر موضوع الدراسة، كما يساعد في تقديم استنتاجات دقيقة وتوصيات عملية يمكن أن تسهم في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة.

قائمة المراجع

- أ- العتيبي، فهد بن محمد. (2020). إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 32(3)، 66.45-.
- ب- السعدي، أحمد. (2023). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على قطاع البنوك السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 43(1)، 10488-.
- ت- زوايمية غادة & دبابة انصاف. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- ث- مصطفى، نور الهدى، عياد & سامية. *أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح-ورقلة*

الملاحق

مقدمة

عزيزي/عزيزتي المشارك/ة،

نود دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يُجرى كجزء من دراسة أكاديمية تهدف إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى موظفي شركة STC. يهدف الاستبيان إلى جمع معلومات حول رأيكم وتجاربكم في بيئة العمل، بما يشمل برامج التدريب والتطوير، نظم التقييم، الحوافز، والبيئة التنظيمية بشكل عام، وذلك لفهم كيفية تأثير هذه الممارسات على مستوى رضاكم عن العمل والتزامكم الوظيفي.

نود التأكيد على أن جميع البيانات التي ستُجمع ستُعامل بسرية تامة، ولن يتم الكشف عن أي معلومات شخصية، وسيتم استخدام النتائج لأغراض البحث العلمي فقط. لا توجد إجابات صحيحة أو خاطئة، ونشجعكم على التعبير بصراحة وصدق لضمان دقة النتائج.

شكراً لمساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس:

- ☐ ذكر

- ☐ أنثى

2. العمر:

- ☐ 18-24

- ☐ 25-34

- ☐ 35-44

- ☐ 45 فأكثر

4. مستوى التعليم:

- ☐ أقل من ثانوي

- ☐ ثانوي أو دبلوم

- ☐ جامعي (بكالوريوس)

- ☐ ماجستير أو أعلى

الجزء الثاني

العدد	البعد	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: الرضا الوظيفي							
1	بيئة العمل Work environment	بيئة العمل توفر لي الظروف الملائمة لأداء مهامي بشكل فعال					
2		أشعر بالارتياح النفسي تجاه طبيعة عملي ومسؤولياتي.					
3		مكان العمل آمن ومريح ويساعدني على التركيز في مهامي.					
4		توفر الشركة الأدوات والمعدات اللازمة لإنجاز العمل بجودة.					
5	الحوافز والمكافآت Incentives and rewards	أحصل على مكافآت عادلة تعكس جهودي ومساهمتي في العمل.					
6		الحوافز التي تقدمها الشركة تشجعني على تحسين أدائي					
7		المكافآت المالية وغير المالية تُمنح بشكل منتظم ومنصف					
8	العدالة التنظيمية	تُطبق العدالة في توزيع المهام والفرص بين الموظفين.					

					أشعر أن الإدارة تتعامل مع الموظفين بنزاهة وشفافية.	Organizational justice	9
					توجد إجراءات واضحة وعادلة للتعامل مع الشكاوى والمشكلات.		10
					تتوفر لي فرص تدريب وتطوير تساعدني على التقدم في عملي .	النمو الوظيفي	11
					أشعر بأن هناك فرصًا حقيقية للترقية داخل المؤسسة.		12
					الإدارة تدعم تطلعاتي المهنية وتوفر لي مسارات نمو واضحة.		13
المحور الثاني: أداء الموارد البشرية							
					ألتزم بتنفيذ المهام الموكلة إليّ بدقة وجودة عالية	جودة تنفيذ المهام	14
					أحرص على الالتزام بمعايير العمل والجودة المطلوبة		15
					أتابع وأصحح أخطائي لضمان تحسين جودة الأداء		16
					ألتزم بالحضور في أوقات العمل المحددة وأداء واجباتي بانتظام .	الالتزام الوظيفي	17
					أحترم قواعد وأنظمة الشركة وأطبقها بدقة		18
					أبذل جهدًا إضافيًا عند الحاجة للحفاظ على سير العمل.		19

					أستطيع تحقيق الأهداف الإنتاجية المطلوبة مني ضمن الوقت المحدد	الإنتاجية	20
					أعمل بكفاءة عالية تساهم في زيادة إنتاجية الفريق		21
					أستخدم مهاراتي وخبراتي لتسريع إنجاز المهام بفاعلية		22
					أتعاون بشكل جيد مع زملائي لتحقيق أهداف الفريق	التعاون	23
					أشارك بفاعلية في حل المشكلات وتحسين بيئة العمل		24
					أساعد وأدعم زملائي عند الحاجة لتعزيز العمل الجماعي		25