

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

تخصص موارد بشرية

أثر فعالية إدارة الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين  
مستويات الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة السعودية

إعداد الطالب/

الاسم عبدالله محمد عبدالعزيز القصيبي

الرقم الجامعي: 243001701

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2025

|    |       |                            |
|----|-------|----------------------------|
| 3  | ..... | مقدمة:                     |
| 7  | ..... | أهمية الدراسة:             |
| 9  | ..... | أهداف الدراسة:             |
| 9  | ..... | تساؤلات الدراسة:           |
| 10 | ..... | فروض الدراسة:              |
| 11 | ..... | نموذج الدراسة:             |
| 12 | ..... | الدراسات السابقة:          |
| 18 | ..... | الفجوة البحثية:            |
| 21 | ..... | المنطلقات النظرية للدراسة: |
| 23 | ..... | المنهجية وطرق البحث:       |
| 23 | ..... | مصادر جمع البيانات         |
| 24 | ..... | أدوات الدراسة:             |
| 26 | ..... | حدود الدراسة:              |
| 27 | ..... | المراجع:                   |

## مقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة، إذ تمثل الإطار الذي من خلاله يتم تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعنصر البشري الذي يعد المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية. وتُعنى إدارة الموارد البشرية بكافة الأنشطة التي تتعلق بتخطيط القوى العاملة، واستقطاب الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى الحفاظ على بيئة عمل صحية وآمنة ومشجعة على الإنجاز. وتُعتبر هذه الإدارة أحد العناصر الحيوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ أن كفاءة الأفراد ورضاهم الوظيفي وانتماءهم التنظيمي كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، وجودة الأداء، واستمرارية التميز المؤسسي.

تطورت إدارة الموارد البشرية على مر العقود، حيث انتقلت من كونها وظيفة تقليدية تُعنى بإجراءات التوظيف والرواتب إلى وظيفة استراتيجية تساهم في صياغة التوجهات العامة للمؤسسة. ويُنظر اليوم إلى إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في عملية اتخاذ القرار، من خلال مشاركتها في تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد احتياجات الكفاءات، وتطوير برامج التدريب التي تتماشى مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. كما أصبحت مسؤولة عن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من التعاون، وتدعم الابتكار، وتسهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها، خصوصًا في بيئات العمل التنافسية.

وتشمل إدارة الموارد البشرية مجالات متكاملة، تبدأ من تخطيط الموارد البشرية، وهو ما يتطلب تحليلًا دقيقًا لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، مرورًا بعمليات الاستقطاب والاختيار، والتي تُعد من أكثر العمليات حساسية، نظرًا لتأثيرها المباشر على جودة الموارد البشرية داخل المنظمة. ويُتبع ذلك بمرحلة التوظيف والتعيين، التي يجب أن تكون مبنية على أسس عادلة وشفافة تراعي الكفاءة والجدارة. ومن ثم تأتي مرحلة التدريب والتطوير، التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين

وتمكينهم من مواكبة المستجدات في مجال عملهم، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وتعزيز فرصهم في الترقية والنمو الوظيفي.

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً رئيسياً في تقييم الأداء، وهي عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ومهامهم وفقاً لمعايير محددة. ويساعد هذا التقييم في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، إلى جانب اتخاذ قرارات موضوعية بشأن الحوافز أو التدريب أو حتى إعادة توزيع الأدوار. ويمتد دور إدارة الموارد البشرية إلى تصميم أنظمة المكافآت والحوافز التي تشجع على الإنجاز، وترتبط بين الأداء الفردي وتحقيق الأهداف المؤسسية، بما يضمن تحفيز الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم.

وتواجه إدارة الموارد البشرية اليوم تحديات متعددة، من بينها التغيرات التكنولوجية السريعة، وتنوع القوى العاملة، وزيادة التوقعات من جانب الموظفين فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، والاهتمام بالصحة النفسية والمهنية. كما باتت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات إدارة موارد بشرية مرنة تستجيب للمتغيرات الطارئة، مثل الأزمات الاقتصادية، أو التحولات في أنماط العمل، كزيادة الاعتماد على العمل عن بُعد. وفي ظل هذه التحديات، أصبحت الكفاءات الإدارية في مجال الموارد البشرية مطلوبة باستخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات، ومؤشرات الأداء، ونظم المعلومات، لتقديم رؤية دقيقة تدعم القرارات الإدارية.

تُعد النزاعات الوظيفية من الظواهر الشائعة في بيئات العمل، وهي تنشأ نتيجة لتباين المصالح، واختلاف وجهات النظر، وتضارب الأهداف أو الأدوار بين الأفراد أو بين الإدارات داخل المؤسسة. ويُنظر إلى النزاعات الوظيفية من زاويتين؛ فهي من جهة تُعد أحد العوامل السلبية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي، وتُضعف من الانسجام بين الموظفين، وتؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، ومن جهة أخرى

يمكن أن تكون محفزًا للتغيير الإيجابي والتطوير التنظيمي إذا أُحسن التعامل معها. فالنزاع في جوهره يمثل تعبيرًا عن وجود خلل في التواصل أو التوقعات، وقد يكون فرصة لإعادة التقييم والتحسين، متى ما تمت معالجته بشكل احترافي ومدرّس.

تلعب فعالية إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في الحد من النزاعات الوظيفية وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل، إذ تُعد الإدارة الفاعلة للموارد البشرية الوسيط الأساسي بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها. وتعتمد فعالية هذه الإدارة على مدى قدرتها على تطوير سياسات عادلة وواضحة تُعزز من الشفافية، وتنظم العلاقات الوظيفية بشكل متوازن، وتوفر قنوات اتصال فعّالة، مما يحد من فرص نشوء النزاعات الناتجة عن الغموض في المهام أو التمييز في المعاملة أو ضعف آليات التواصل بين الموظفين أو بين الموظف ومديره المباشر. فعندما تكون إدارة الموارد البشرية نشطة واستباقية، فإنها تسهم في خلق بيئة عمل منضبطة يسودها الوضوح والثقة، الأمر الذي يُقلص من فرص تصاعد التوترات والخلافات.

من أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية في هذا السياق هو وضع أنظمة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الصلاحيات، مما يخفف من حالات التداخل والتضارب في الأدوار التي تُعد من أبرز مسببات النزاعات داخل المؤسسات. كما تُسهم في تطوير نظام تقييم أداء موضوعي وعادل، ما يمنع شعور بعض الموظفين بالظلم أو التحيز، ويُعزز من ثقافة الإنصاف في بيئة العمل. وإضافة إلى ذلك، فإن وجود آليات فعّالة لتلقي الشكاوى وحل النزاعات – مثل لجان فض المنازعات الداخلية أو اعتماد سياسة الباب المفتوح – يمثل أداة ضرورية لاحتواء الخلافات في مراحلها الأولى، وتحقيق نوع من المصالحة المؤسسية التي تحفظ كرامة الأفراد وتعيد التوازن للعلاقات المهنية.

أما على صعيد الرضا الوظيفي، فإن إدارة الموارد البشرية الفعالة تساهم بشكل ملموس في تحسين مستويات الرضا من خلال تبني سياسات تستند إلى فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. ويشمل ذلك توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتقديم برامج تدريب وتطوير مهني تتناسب مع تطلعات العاملين، فضلاً عن أنظمة حوافز عادلة تعزز الشعور بالتقدير والإنصاف. كما أن تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، وإشراكهم في وضع الأهداف أو السياسات التشغيلية، يُعد من العوامل الأساسية التي تربط بين الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء المؤسسي. وعندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع، وبأن مجهوده محل تقدير، تزداد مستويات الولاء، وينخفض احتمال حدوث الصراعات الناجمة عن الإحساس بالإقصاء أو التهميش.

ولا يقتصر أثر إدارة الموارد البشرية الفعالة على معالجة النزاعات وتحقيق الرضا فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين مناخ العمل العام، وتعزيز علاقات العمل بين الزملاء، وتحقيق استقرار وظيفي طويل الأمد. فعندما تُبنى السياسات على أسس واضحة من العدالة، وتُنفذ عبر أدوات رقابية وتطويرية فعالة، يصبح الموظفون أكثر ميلاً للتعاون، وأقل عرضة للتنازع أو التنافس السلبي. كما أن وجود إدارة موارد بشرية تتبنى منظوراً إنسانياً وإستراتيجياً في آنٍ واحد، يساهم في تحويل بيئة العمل إلى مساحة منتجة ومرتنة تحقق أهداف المؤسسة وتحترم في الوقت ذاته تطلعات العنصر البشري الذي يُعد أثمن مواردها.

وفي ضوء هذه المعطيات، يمكن القول إن العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية والحد من النزاعات الوظيفية وتحقيق الرضا المهني هي علاقة تكاملية، إذ لا يمكن بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة دون وجود إدارة فاعلة تُدرك عمق الأثر الذي تتركه السياسات اليومية والتعاملات الإدارية على نفسية العاملين وأدائهم. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير قدرات إدارات الموارد البشرية، وتوسيع صلاحياتها،

وتزويدها بالأدوات المناسبة، يُعد من الأولويات الأساسية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح المستدام والتماسك الداخلي على المدى الطويل.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

### أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

#### الأهمية النظرية:

- ✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العلاقة بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين الرضا الوظيفي، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.
- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات فعالية إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف العادل، تقييم الأداء، إدارة الصراع، والتحفيز) وبين مخرجات تنظيمية مهمة مثل انخفاض النزاعات وارتفاع معدلات الرضا والانتماء الوظيفي.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات الإدارية العربية، التي لم تُعالج بشكل كافٍ التأثير التكاملي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك العاملين ومناخ العمل المؤسسي.

✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية تُستخدم مستقبلاً لقياس مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في معالجة النزاعات وتحقيق الرضا، وتحديد أثر تلك الفاعلية على استقرار البيئة التنظيمية.

### الأهمية التطبيقية:

✓ دعم صنّاع القرار في المؤسسات والمنظمات بمؤشرات دقيقة حول أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية على تقليل النزاعات الوظيفية وتعزيز الرضا، مما يساهم في صياغة سياسات تنظيمية عادلة ومتوازنة تحسن بيئة العمل.

✓ تحقيق تحسين فعلي في جودة العلاقات الوظيفية من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج علمية تدعم ثقافة العمل التشاركي، وتقلل من مسببات التوتر، وتساهم في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة.

✓ رفع كفاءة الكوادر الإدارية من خلال تسليط الضوء على ممارسات حاسمة مثل إدارة الأداء، التحفيز، والتواصل التنظيمي الفعال، وتأثيرها المباشر على خفض النزاعات وتعزيز الرضا الوظيفي.

✓ تحقيق وفورات تنظيمية من خلال خفض معدلات الدوران الوظيفي، وتقليل الخسائر الناتجة عن الصراعات الداخلية، وتحسين مناخ العمل، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية واستدامة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

## أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى تخطيط الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى استقطاب الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى التدريب والتطوير في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تحفيز الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

## تساؤلات الدراسة

**السؤال الرئيسي الأول:** ما أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

➤ إلى أي مدى يسهم تخطيط الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات

الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

➤ ما أثر استقطاب الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا

الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

➤ كيف يؤثر التدريب والتطوير في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا

الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

➤ ما أثر تحفيز الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا

الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

### فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق

بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجموعة المتمثلة

في (تخطيط الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تحفيز الموارد البشرية)

في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة

السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين

مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

### نموذج الدراسة:

المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية -

استقطاب الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تحفيز الموارد البشرية).

المتغير التابع: النزاعات الوظيفية. والرضا الوظيفي.



## الدراسات السابقة:

### دراسات عن ممارسات الاستدامة

دراسة (سامي، 2022)، بعنوان ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف

التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسستين اقتصاديتين عموميتين. وذلك من أجل اختبار مقارنة أفضل الممارسات أو ما يعرف بالمقاربة العالمية وكذلك المقاربة الموقفية في تفسير الشروط التي تحيط بالعلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة عينة من المسيرين على مستوى شركة نفطال وشركة الصيانة للشرق من خلال استبيان. استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أدى إلى تأكيد فعالية كل من المقاربتين في تفسير الدور الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إثبات الفرضية المرتبطة بدور الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمنظمة كوسيط بين بعض ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة (عبد الرحيم، 2023)، بعنوان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد

البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2018-2022 م.

تناولت هذه الدراسة أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم (جامعة بحري) تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتبع البحث المنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل البيانات. وتمحورت المشكلة حول السؤال الرئيسي ما هو أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، ومن ضمن أهداف الدراسة بيان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية، وأيضا أنت أهميتها في الدراسة في إثراء المعرفة

في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، وتمثلت الفرضية الرئيسية في أن هنالك علاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نظم معلومات الموارد البشرية بجامعة بحري تؤدي إلى تطبيق نظام تخطيط القوي العاملة بالجامعة، تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية أدى إلى تحسين مستوى الأداء، نظم معلومات الموارد البشرية تعمل على حفظ البيانات وتجديدها وتحديثها وإضافة بيانات جديدة إلى قاعدة البيانات، نظم معلومات الموارد البشرية تعتمد على إجراءات محددة وواضحة، توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في جامعة بحري، تساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وأوصت الدراسة جامعة بحري بضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية مما يساعد في تحقيق أهدافها، ضرورة تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات.

**دراسة (علي، 2021)، بعنوان أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناخ للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020.**

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم من عدمه، معرفة الطرق المتبعة في التخطيط في الشركة، معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند استخدامها لعملية التخطيط الإداري التوصل إلى نتائج علمية يستفاد منها عند القيام بعملية التخطيط. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية، أدى التخطيط الجيد إلى تطوير أداء، الموارد البشرية بشركة • ساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بشركة، يتم تعديل خطط الموارد البشرية على ضوء التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة. أهم ما أوصت به الدراسة: على

الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط، على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية، ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية، إخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة.

**دراسة (الحيالي، 2022)، بعنوان مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل.**

سعى البحث إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى توافرها في الشركة قيد البحث من خلال تركيزها على أربعة ممارسات أساسية وهي التوظيف الأخضر، والتقييم الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وأخيرا التعويضات والمكافآت الخضراء. وتعد هذه الأنشطة بمثابة مؤشرات لقياس مدى تطبيقها في الشركة قيد البحث بشكل عام، وتم تصميم استمارة استبانة تضم متغيرات تخص كل نشاط من هذه الأنشطة وبلغ عدد استمارات الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين (30) استمارة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS. V18). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها تتوفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميدان المبحوث ولكن بنسب متفاوتة، بناء على تلك الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة مع نتائج البحث وأهمها ضرورة قيام المعمل قيد البحث بتحديد إجراءات الاستقطاب والتوظيف المعتمد داخل المعمل وبما ينسجم مع المعايير البيئية المحددة من قبل المصنع المبحوث.

**دراسة (بن عمار، 2022)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان.**

تعتبر الثقافة التنظيمية الثقافة المعبرة عن مدى التماسك والارتباط بين القيم والعادات التي تسير تصرفات الإرادية داخل منظمة ما، وهي تعد محورا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي بدوره

يجب على رؤساء ومرووسين الإدارة إدراك مكوناتها وخصائصها التي تعمل على فعالية الإدارة وذلك من خلال توفير جو بيئي داخلي وخارجي مناسب لكافة أطراف المنظمة لتؤثر على سلوك العامل وتفاعله مع الغير. وعليه فإن المنظمات أصبحت تعطي أهمية بالغة للمورد البشري واستقطاب المورد الأكثر كفاءة وإبداع كونه المحدد الرئيسي لزيادة الإنتاج، فلجوء المنظمات لفكرة الثقافة تنظيمية يعود إلى محتواها الداخلي الذي يركز عن مجموعة القيم والاتجاهات والأخلاق التي توجه سلوك الأفراد للعمل ومدى تأثيرها على كفاءة الإنتاج.

### دراسات عن النزاعات الوظيفية

#### دراسة (نقاشي، 2024)، بعنوان تخليق علاقات الشغل مدخل للحد من نزاعات الشغل الجماعية

ركز هذا البحث على موضوع تخليق علاقات الشغل كنهج لتقليل نزاعات العمل الجماعية. يشير البحث إلى أن نزاعات العمل الجماعية تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين العمال وأصحاب العمل، مما يؤدي إلى اختلال في توازن القوى داخل المؤسسات. ويبين أن التشريعات القانونية تحاول الحد من هذه النزاعات عبر آليات مختلفة. عبر تقديم تحليلاً لدور الأخلاقيات المهنية في ضبط علاقات العمل داخل المؤسسات، ومؤكداً على أن وجود ممارسات أخلاقية واضحة يساهم في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل مستقرة، ومناقشاً مفهوم أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث تُعد الأخلاق المهنية حجر الأساس في بناء علاقات شغل متوازنة وعادلة. كما يستعرض البحث أهمية الحوار الاجتماعي والتفاوض كآليتين رئيسيتين لتسوية نزاعات الشغل الجماعية، مؤكداً على أن الوقاية من هذه النزاعات تكون أكثر فعالية من معالجتها بعد وقوعها. وخلص إلى أن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية يعزز استقرار بيئة العمل، ويحد من النزاعات التي قد تؤثر سلباً على الإنتاجية.

## دراسة (وخالو، 2020)، بعنوان دعاوي تسوية الوضعية الفردية والمنازعة في عدم التعيين

هدف البحث إلى التعرف على دعاوي تسوية الوضعية الفردية والمنازعة في عدم التعيين. وتكون البحث من فقرتين، أكدت الأولى على عدم التعيين ودعوى التسوية محاولة في التأكيد، وتضمنت نماذج من حالات عدم التعيين وفق أحكام قضائية، وموقف الغرفة الإدارية والفقه المغربي، وموقف القضاء المقارن. وتركزت الثانية على عدم التعيين ودعوى التسوية محاولة في الترجيح، وتضمنت موقف المحاكم الإدارية، وموقف محاكم الاستئناف الإدارية. واختتم البحث بالتأكيد على أن مسلك القضاء والفقه دأب على رسم الخطوط العريضة لدعوى تسوية الوضعية الفردية دون تحديد نطاقها بصورة دقيقة لتظل قابلة لاستيعاب ما يحدث من حالات وما يتفاعل من تطورات في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتتمحور هذه الخطوط في إطار نزاعات الوضعية الفردية حول طبيعة قرارات التسمية في وظيفة معينة والشروط المؤدية لذلك.

## دراسات عن الرضا الوظيفي

## دراسة (Dweikat, 2023)، بعنوان The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبياني عبر الإنترنت من المشاركين العاملين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة

بنسبة استجابة بلغت 62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف. كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت النتائج أيضاً أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

**دراسة (Riad, 2023)، بعنوان The Relationship between Workplace Self-Compassion and Job Satisfaction: A Field Study amongst Schools in Egypt**

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة ما بين العاطفة الذاتية في العمل والرضا الوظيفي من خلال المدارس المتفرقة بجمهورية مصر العربية نتائج البحث أثبتت أن كلا من أبعاد العاطفة الذاتية وهم كالآتي: (اللفظ الذاتي، الحكم الذاتي، الإنسانية المشتركة، العزل، التركيز الكامل للذهن، التعريف الزائد) حققت وجود علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي، وهو على عكس ما تم طرحه من خلال فروض هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم مناقشة النتائج النظرية والعملية على حد سواء وطرح بعض المحددات التي قد تساعد باحثين آخرين في أبحاث مستقبلية.

**دراسة (Mohamed, 2021)، بعنوان The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: Educational Institution as a Pattern**

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية وتماشياً مع طبيعة الموضوع المدروس تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من

الميدان. شملت عينة الدراسة 210 أستاذ وأستاذة من مقاطعة الرباح ولاية الوادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

**دراسة (Al-Madadha, 2020)، بعنوان Organizational Justice and Employee's**

### **Job Satisfaction: An Applied Study on Manaseer Industrial Complex**

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة في التعامل على الرضا الوظيفي في مجمع المناصير الصناعي في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي. حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على 247 موظف من مختلف المسميات والدرجات الوظيفية في شركة مجمع المناصير الصناعي. وتم إجراء تحليل خطي متعدد لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج التحليل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة في التعامل، والرضا الوظيفي. ولكن لم تظهر نتائج تحليل البيانات علاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج تحليل البيانات إلى أن الأهمية النسبية للمتغيرات هي العدالة في التعامل، العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية بالترتيب. استنتجت الدراسة تشير إلى أن تحسين الإجراءات والأدوات التي تحفز العدالة التوزيعية والعدالة في التعامل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين.

### **الفجوة البحثية:**

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والنزاعات الوظيفية، ومستويات الرضا الوظيفي، يتبين وجود اهتمام علمي متزايد بهذه المحاور في سياقات متعددة، إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على أحد الجوانب دون الربط التحليلي الشامل بين عناصرها الثلاثة، وهو ما يميز موضوع الدراسة

الحالية. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة سامي (2022) على العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات جزائرية عمومية، مع التركيز على دور الأهداف التنظيمية كمتغير وسيط، إلا أن الدراسة لم تتناول بشكل مباشر النزاعات الوظيفية أو الرضا الوظيفي كأثر ناتج عن فعالية ممارسات الموارد البشرية، بل اقتصر اهتمامها على الأداء الكلي للمؤسسة دون تفكيكه إلى مكوناته السلوكية والتنظيمية.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة عبد الرحيم (2023) أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، وهو محور يختص بالجانب التقني من ممارسات الموارد البشرية، ويُعنى بالكفاءة الإجرائية وتخطيط الموارد، دون التطرق إلى الانعكاسات النفسية والاجتماعية لهذه الممارسات على الموظفين، كخفض النزاعات أو تعزيز الرضا. كذلك، ركزت دراسة علي (2021) على أثر التخطيط في تطوير الموارد البشرية في شركة خاصة، حيث اقتصر التحليل على جانب التخطيط الإداري وتأثيره على الأداء، دون معالجة الآثار المتشابهة للتخطيط الفعال على مناخ العمل العام ومستويات الصراع أو الرضا داخل المؤسسة.

أما دراسة الحياي (2022) فقد تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع التركيز على الأبعاد البيئية لهذه الممارسات في مصنع محدد، وهو توجه حديث ومهم، إلا أنه يبتعد عن الإطار السلوكي والإنساني الذي تطرحه الدراسة الحالية، حيث لم تعالج الدراسة كيف تؤثر هذه الممارسات على العلاقات الوظيفية أو رضا الموظفين. في حين ركزت دراسة بن عمار (2022) على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، دون التطرق إلى نتائج ملموسة لهذه العلاقة على مستوى النزاعات أو الرضا، بل انصبت على الجوانب القيمية والأخلاقية كمحددات عامة لأداء المؤسسة.

وفيما يخص الدراسات المتخصصة في النزاعات الوظيفية، كدراسة نقاشي (2024)، فقد أولت أهمية كبيرة للأخلاقيات المهنية والحوار الاجتماعي كأدوات لتقليل نزاعات الشغل الجماعية، لكن الدراسة عالجت هذه النزاعات من منظور قانوني ونقابي، بعيداً عن دور إدارة الموارد البشرية كفاعل رئيسي في الوقاية من هذه النزاعات عبر ممارسات داخلية استراتيجية. أما دراسة وحالو (2020) فقد ركزت على النزاعات الفردية المتعلقة بعدم التعيين، ضمن إطار قانوني وقضائي، ما يجعلها بعيدة عن الإطار التنظيمي والإداري الذي تتناوله الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي، فإنها على غرار دراسة Dweikat (2023) و Riad (2023)، قد عالجت الموضوع في ضوء متغيرات نفسية وسلوكية كالإجهاد الوظيفي والعاطفة الذاتية، دون التطرق بعمق إلى ممارسات الموارد البشرية بوصفها محدداً تنظيمياً مؤثراً في خلق بيئة محفزة تقلل من النزاعات وتعزز الرضا. كذلك، فإن دراسة Mohamed (2021) التي بحثت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ركزت على البيئة المؤسسية دون تحليل دقيق لأدوار ممارسات إدارة الموارد البشرية. أما دراسة Al-Madadha (2020)، فقد اهتمت بالعدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا، وهو طرح وثيق الصلة، لكنه يعالج جزءاً محدداً من ممارسات الموارد البشرية ولا يقدم تحليلاً شاملاً لدورها المتكامل في خفض النزاعات وتعزيز الرضا.

من خلال هذا العرض المقارن، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، والمتمثلة في غياب دراسات تحليلية شاملة تربط بين فعالية إدارة الموارد البشرية، والحد من النزاعات الوظيفية، وتحسين الرضا الوظيفي داخل بيئة الشركات الخاصة، وخاصة في السياق السعودي. فمع أن هناك اهتماماً ملموساً في الأدبيات بمفاهيم الرضا والنزاع والأداء، إلا أن الربط التكميلي بين هذه المفاهيم ضمن نموذج تفسيري واحد يركز على ممارسات الموارد البشرية، لم يحظَ بما يكفي من التحليل، خاصة في

بيئة العمل السعودية التي تشهد تحولات كبيرة في ضوء رؤية 2030، وما تفرضه من متطلبات تتعلق بكفاءة العنصر البشري، واستقرار بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة علمية أصيلة تسد هذه الفجوة، من خلال تحليل العلاقة المتبادلة بين هذه المتغيرات ضمن إطار تطبيقي واقعي يعكس خصوصية قطاع الأعمال السعودي ومتغيراته الديناميكية.

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق الدراسة الحالية من جملة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الأساس الفلسفي والتحليلي لفهم العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية من جهة، والحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي من جهة أخرى، وذلك ضمن سياق تنظيمي يعكس خصوصية الشركات الخاصة السعودية. ويستند هذا البحث إلى رؤية معاصرة ترى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة تنفيذية تُعنى بتسيير شؤون العاملين، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صناعة القرار المؤسسي وصياغة الثقافة التنظيمية وتعزيز الاستقرار الداخلي للمؤسسة. فممارسات الموارد البشرية، إذا ما طُبقت بفعالية، تُسهم في خلق بيئة عمل متوازنة وعادلة، تحدّ من مسببات الصراع الوظيفي وتُعزز من شعور العاملين بالرضا والانتماء.

من هذا المنطلق، تستند الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي تشكّل الإطار التفسيري للعلاقة المدروسة. وأبرز هذه النظريات هي نظرية النظم، التي تنظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتأثر جميع عناصرها ببعضها البعض، مما يعني أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تنعكس بالضرورة على بقية الأبعاد السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة، ومنها النزاعات والرضا الوظيفي. فكلما كانت السياسات

المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، والتقييم، والحوافز مبنية على أسس علمية، كلما انعكس ذلك إيجابيًا على استقرار العلاقات الوظيفية وجودة المناخ التنظيمي.

كما تعتمد الدراسة على نظرية العدالة التنظيمية التي تفترض أن إدراك الأفراد للعدالة في التعامل داخل بيئة العمل - سواء من حيث عدالة توزيع الموارد أو عدالة الإجراءات أو عدالة العلاقات - يلعب دورًا حاسمًا في تشكيل مواقفهم وسلوكياتهم، بما في ذلك ميلهم للدخول في صراعات أو شعورهم بالرضا. وبالتالي، فإن فعالية إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ ممارسات عادلة ومنصفة تسهم مباشرة في خفض احتمالية النزاع وتعزيز الرضا.

كذلك تستفيد الدراسة من نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن الأفراد في بيئات العمل لا يتحركون بدوافع مادية فقط، بل يحتاجون إلى الاعتراف والتقدير والشعور بالانتماء. وتُبرز هذه النظرية دور إدارة الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، ما يؤدي إلى تحسين مزاجهم العام وتقليل حساسيتهم تجاه المواقف التي قد تثير النزاع، وهو ما يدعم استقرار المؤسسة وفعاليتها أدائها.

وتستند الدراسة أيضًا إلى المفاهيم الأساسية في نظرية الرضا الوظيفي التي ترى أن الرضا ينتج عن التوافق بين توقعات الفرد وما توفره له المنظمة من حوافز وفرص للنمو والتقدير. وعليه، فإن الإدارة التي تفهم هذه التوقعات وتسعى لتلبيتها بفعالية، تكون أكثر قدرة على تقليل معدلات التذمر والنزاعات الداخلية، وزيادة الولاء والانخراط الوظيفي.

وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، تُبنى الدراسة على فرضية مركزية مفادها أن فعالية إدارة الموارد البشرية - بما تتضمنه من وضوح السياسات، وشفافية الإجراءات، وكفاءة التنفيذ - تمثل عاملاً حاسماً في التخفيف من حدة النزاعات الوظيفية، وفي الوقت ذاته تُعد أداة استراتيجية لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبالتالي، فإن فحص هذه العلاقة ضمن السياق التطبيقي للشركات الخاصة السعودية

يُمكن أن يفضي إلى نتائج عملية تسهم في تطوير بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة.

## **المنهجية وطرق البحث:**

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

## **مصادر جمع البيانات**

➤ **المصادر الثانوية:** وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ **المصادر الأولية:** اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

### أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث" حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

### أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لنتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة الموارد البشرية، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. تخطيط الموارد البشرية
2. استقطاب الموارد البشرية
3. التدريب والتطوير
4. تحفيز الموارد البشرية

ثانياً: المتغير التابع – النزاعات الوظيفية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

ثانياً: المتغير التابع – الرضا الوظيفي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

## حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية - استقطاب الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- **حدود مكانية:** تُجرى الدراسة على الشركات الخاصة السعودية.
- **حدود زمانية:** تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- **حدود بشرية:** تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالشركات الخاصة السعودية.

## المراجع:

- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية بشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2 ، 791 - 812.
- علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2 ، 103 - 118
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2023). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2018-2022 م. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع10 ، 44 - 106.
- الحياي، إيمان علي أحمد. (2022). مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3 ، 103 - 126.
- بن عمار، سمية. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج8، ع3 ، 336 - 347.
- نقاشي، لوبنا. (2024). تخليق علاقات الشغل مدخل للحد من نزاعات الشغل الجماعية. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع69 ، 128 - 147.

– وخالو، يونس. (2020). دعاوي تسوية الوضعية الفردية والمنازعة في عدم التعيين. مجلة

الحقوق، ع22 ، 137 – 153.

- Dweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. An-Najah National University Journal for Research – Humanities, Vol. 37, No. 4, pp. 775–803.
- Riad, A. A. M., and Abd El Shafy, R. (2023). The Relationship between Workplace Self-Compassion and Job Satisfaction: A Field Study amongst Schools in Egypt. Scientific Journal of Economics and Trade, Vol. 4, 195–234.
- Mohamed, A., and Boubidi, L. (2021). The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: Educational Institution as a Pattern. Journal of Strategy and Development, Vol. 11, No. 1, 590–606.
- Al-Madadha, Al-Harith Marwan Abdo, and Al-Maaytah, Nour Abdul Hamid Mahmoud. (2020). Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied Study on Manaseer Industrial Complex (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.
- Telli, M., and Benbrahim, M. A. (2024). The Effects of Organizational Justice on Enhancing Job Satisfaction: Case of the Financial

- Supervisory Organization in BISKRA. Journal of Economics and Management Sciences, Vol. 24, No. 1, 61–74.
- Al-Tabtabae, F. A. A., and Amana, B. N. (2023). The Effect of Barriers to Knowledge Sharing in Achieving Job Satisfaction: An Exploratory Study of the Opinions of Faculty Members in some Private Universities. Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Vol. 25, No. 3, 12–21.
  - Al-Mutairi, Talal Saad. (2020). Assessment of Job Satisfaction among Teachers and its Relationship with Demographic Variables. Educational Sciences, Vol. 28, No. 3, 37–67.
  - Soliman, Sherif Gamal Saad, El-Sayed, Ahmed Anwar, and Imam, Ahmed Mahmoud. (2023). The Impact of Working Environment in Resorts on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case of Egypt. Journal of the Faculty of Tourism and Hotels, Vol. 7, No. 1, 24–36.

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Human Resources Major**



**"The impact of effective human resource management  
on reducing job conflicts and improving job satisfaction  
levels: an applied study of Saudi private companies"**

**Preparation:**

**Abdullah Mohammed Al Gosaibi**

**243001701**

**Supervision:**

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

**1445–2025**