

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

دراسة تحليلية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى
الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض

زهرة غلفان علي

232002458

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2027 - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الإهداء

مستخلص الدراسة

الهدف:

المنهجية:

النتائج:

التطبيقات والأهمية:

الكلمات المفتاحية:

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٧	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٨	١,١. المقدمة:.....
٩	١,٢. مشكلة الدراسة.....
٩	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١٠	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١٠	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٠	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١١	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١١	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٢	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٢	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٣	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٤	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٥	١,٩. مخطط المشروع.....
١٦	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٧	٢,١. المقدمة:.....
١٨	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٢١	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢٢	٢,٥. الخاتمة.....
٢٣	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
٢٤	٣,١. المقدمة.....

٢٤	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٢٥	٣,٣. تصميم البحث
٢٥	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٢٦	٣,٥. طريقة جمع البيانات
٢٦	٣,٦. أنواع البيانات
٢٦	٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي
٢٧	٣,٨. الخاتمة
٢٨	٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
٢٩	4.1. المقدمة
٢٩	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٢٩	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٠	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٠	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
٣٠	٤,٦. الخاتمة
٣١	٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٣٢	٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
٣٢	٥,٢. توصيات الدراسة
٣٢	٥,٣. الخاتمة
٣٣	قائمة المراجع
٣٦	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ . المقدمة:

تعدُّ الموارد البشرية اللبنة الأساسية في بناء أي منظمة، والعنصر الأكثر أهمية في تحقيق أهدافها وضمان استدامتها، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والإدارية المتسارعة التي تشهدها المملكة . فالاهتمام 2030 العربية السعودية بشكل عام، ومدينة الرياض بشكل خاص، في إطار رؤية المملكة بالموظف لم يعد ترفاً إدارياً، بل ضرورة حتمية لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. ويبرز هنا مفهوم الرضا الوظيفي كأحد المؤشرات الرئيسية لصحة المنظمة واستقرارها، إذ ينعكس إيجاباً على أداء الموظفين وإخلاصهم، ويقلل من معدلات دوران العمل والغياب.

ومن هنا، تأتي ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة محورية للتأثير في هذا الرضا. فسياسات الاستقطاب والتعيين، وبرامج التدريب والتطوير، وأنظمة تقييم الأداء والحوافز، وفرص الترقية، كلها ممارسات تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشكيل مشاعر الموظف تجاه عمله ومنظّمته. وتختلف طبيعة هذه الممارسات وتأثيراتها باختلاف البيئة التنظيمية والثقافة السائدة، مما يستدعي دراسة تحليلية متعمقة في سياق مكاني محدد.

وتتبع مشكلة الدراسة من التساؤل الرئيس حول طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات العاملة بمدينة الرياض .

فالرياض، بوصفها عاصمة المملكة ومركزها الاقتصادي والإداري، تضم طيفاً واسعاً من المنظمات الحكومية والخاصة، وتشهد تنافسية عالية على استقطاب الكفاءات. ومع تسارع وتيرة التطوير الإداري في ظل الرؤية، يبرز السؤال حول مدى مواكبة ممارسات إدارة الموارد البشرية لهذا التسارع، وكيف تنعكس هذه الممارسات على رضا الموظفين في هذه المنظمات. هل تساهم هذه الممارسات في تعزيز الولاء والرضا؟ أم أن هناك فجوة تحتاج إلى تشخيص ومعالجة؟

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى إجراء تحليل معمق لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، من خلال التعرف على واقع هذه الممارسات في منظمات مدينة الرياض، وقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ثم تحديد طبيعة العلاقة بينهما. وتهدف الدراسة في النهاية إلى تقديم توصيات عملية تساهم في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية، بما يعزز الرضا الوظيفي، وبالتالي يساهم في رفع كفاءة وفعالية هذه المنظمات في تحقيق أهدافها، ودعم مسيرة التنمية الشاملة في المنطقة.

١,٢. مشكلة الدراسة

تواجه المنظمات في مدينة الرياض تحديات متزايدة في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها رغم تطبيقها لممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة ورغم أهمية هذه الممارسات مثل التدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، والاتصال الداخلي، إلا أن مستوى الرضا الوظيفي قد يظل متفاوتاً بين الموظفين وقد ينعكس هذا التفاوت سلباً على الإنتاجية والالتزام التنظيمي واستقرار القوى العاملة وتكمن المشكلة في عدم وضوح مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعلي على الرضا الوظيفي كما توجد حاجة إلى تحليل العلاقة بين هذه الممارسات ومستوى رضا الموظفين في بيئة العمل بمدينة الرياض لذلك تسعى الدراسة إلى قياس هذا الأثر وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير لتعزيز الرضا الوظيفي.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تتمثل الفجوة النظرية في وجود محدودية في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في السياق المحلي لمدينة الرياض كما أن بعض الأدبيات ركزت على كل متغير بشكل منفصل دون تقديم إطار نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بينهما وتوجد ندرة في الدراسات التي قارنت بين تأثير كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية على حدة في مستوى الرضا الوظيفي بالإضافة إلى اختلاف نتائج الدراسات السابقة، مما يشير إلى الحاجة لإعادة اختبار هذه العلاقة في بيئات تنظيمية مختلفة كما أن بعض النماذج النظرية لم تختبر بشكل كافٍ في المنظمات السعودية الأمر الذي يستدعي مزيداً من البحث والتحليل.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوات على المستوى التطبيقي في وجود تفاوت في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المنظمات في مدينة الرياض دون تقييم منهجي لمدى فاعليتها

كما أن بعض المنظمات قد تطبق سياسات للموارد البشرية بشكل شكلي دون قياس أثرها الحقيقي على الرضا الوظيفي وتوجد محدودية في استخدام أدوات علمية لقياس رضا الموظفين وربطه مباشرة بالممارسات الإدارية المطبقة كذلك قد تفتقر بعض الجهات إلى التغذية الراجعة المنتظمة من الموظفين لتطوير سياسات الموارد البشرية

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية تحليلية تسهم في تقديم نتائج عملية تساعد المنظمات على تحسين تطبيق ممارساتها بما يعزز الرضا الوظيفي

١,٣. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية كعنصر أساسي في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها تسهم في توضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في مدينة الرياض كما تضيف قيمة علمية من خلال إثراء الأدبيات في السياق المحلي السعودي وتوفر نتائج عملية يمكن أن يستفيد منها مديرو الموارد البشرية في تطوير سياسات أكثر فاعلية وتساعد في تعزيز الرضا الوظيفي بما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي تسهم في بناء إطار مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقة بين المتغيرين في البيئة التنظيمية كما تساعد في سد الفجوة البحثية في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياق السعودي وتدعم اختبار وتطوير بعض النماذج والنظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي وإدارة الموارد البشرية وتوفر أساساً علمياً يمكن أن تعتمد عليه دراسات مستقبلية في هذا المجال.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تزويد المنظمات في مدينة الرياض بنتائج عملية تساعد على تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية تسهم في مساعدة متخذي القرار على تحديد أكثر الممارسات تأثيراً في رفع مستوى الرضا الوظيفي كما تساعد إدارات الموارد البشرية في تحسين سياسات التدريب والتحفيز وتقييم الأداء وتوفير مؤشرات يمكن الاعتماد عليها في قياس رضا الموظفين بشكل دوري ومنهجي مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الإنتاجية والاستقرار الوظيفي.

١,٤. أسئلة الدراسة

- السؤال الفرعي 1: ما أثر ممارسات التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
- السؤال الفرعي 2: ما أثر نظم الحوافز والمكافآت على مستوى الرضا الوظيفي؟
- السؤال الفرعي 3: ما أثر نظام تقييم الأداء على رضا الموظفين عن وظائفهم؟

١,٥ . أهداف الدراسة

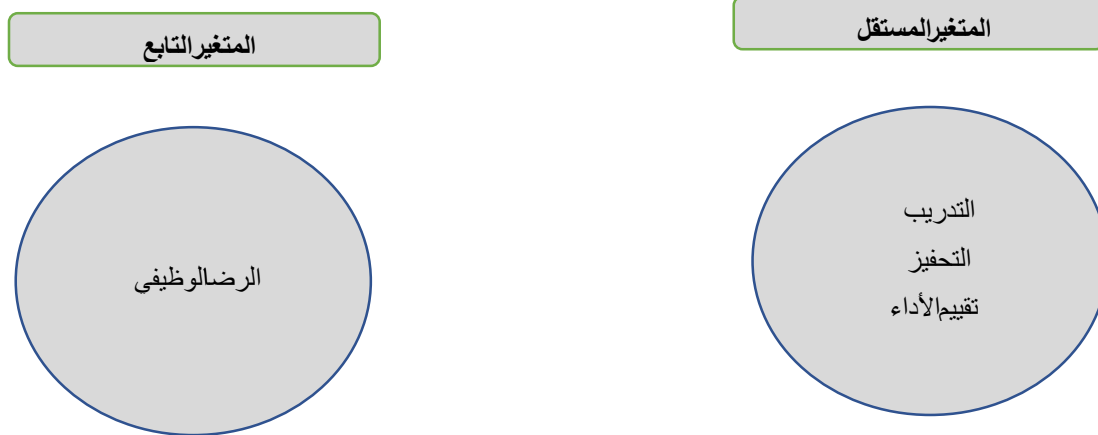
- الهدف الرئيسي: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.
- الهدف الفرعي 1: دراسة أثر التدريب والتطوير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير نظام التعويضات والحوافز على الرضا الوظيفي.
- الهدف الفرعي 3: دراسة أثر ممارسة تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لدى الموظفين

١,٦ . فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في منظمات مدينة الرياض.
- الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي.
- الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نظام التعويضات والحوافز والرضا الوظيفي.

- الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

١,٧. نموذج الدراسة



١,٨ . الدراسة الميدانية

تستهدف هذه الدراسة المنظمات العاملة في مدينة الرياض، والتي تُعد المركز الاقتصادي والإداري الأول في المملكة العربية السعودية حيث تضم مزيجا ضخما من المؤسسات الحكومية والشركات المحلية والعالمية. تسعى الدراسة إلى تحليل واقع ممارسات الموارد البشرية في هذه المنظمات، مثل أنظمة التعويضات، وبرامج التدريب وطرق تقييم الأداء ومدى مواءمتها مع تطلعات 2030 الموظفين في ظل التحولات الكبيرة التي تشهدها بيئة الأعمال بالرياض تماشيا مع رؤية سيتم التركيز على شريحة متنوعة من الموظفين في قطاعات مختلفة بالمدينة لضمان شمولية النتائج وتعبيرها عن المجتمع الإحصائي الحقيقي تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى فهم العوامل الدقيقة التي تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء البشري، مما يساعد المنظمات بالرياض على بناء بيئات عمل جاذبة ومستدامة كما تسعى الدراسة لتقديم رؤى عملية لصناع القرار لتطوير سياسات استبقاء الكفاءات وتحسين مستوى الولاء المؤسسي، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات الميدانية عبر أدوات البحث العلمي الرصينة التي تضمن دقة التشخيص وموضوعية التوصيات.

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ . المقدمة:

تُعد مراجعة الأدبيات من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تمكّن الباحث من فهم الخلفية النظرية والعملية للموضوع محل الدراسة، وتساعد في تحديد الاتجاهات البحثية السابقة، واكتشاف الفجوات العلمية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ. كما تساهم في بناء إطار نظري متماسك يدعم فرضيات الدراسة ويعزز مصداقيتها العلمية.

يتناول هذا الفصل عرضاً شاملاً للأدبيات المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث يبدأ بتوضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ثم يستعرض أبرز النظريات المرتبطة بهما، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال الدراسات السابقة، وأخيراً تقديم خلاصة عامة للفصل.

تكمن أهمية مراجعة الأدبيات في أنها توفر أساساً علمياً يمكن من خلاله مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة، كما تساعد في تجنب التكرار البحثي، وتعزز من قدرة الباحث على تطوير نموذج بحثي أكثر دقة وشمولاً، خاصة في ظل التغيرات المستمرة في بيئة العمل.

تناولت العديد من الدراسات موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، حيث أكدت معظمها على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين، إلا أن هذه العلاقة تختلف باختلاف البيئة التنظيمية والثقافية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة هذا الموضوع في سياق مدينة الرياض

٢,٢. المتغير المستقل

١- التعريف

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية إيجابية تعكس شعور الموظف بالراحة والقبول تجاه عمله، وينتج عن تلبية توقعاته واحتياجاته المهنية.

٢- التطور التاريخي

بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع دراسات العلاقات الإنسانية، خاصة بعد تجارب هوثورن، حيث تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية في بيئة العمل، وتطور المفهوم ليشمل أبعادًا متعددة.

٣- الأبعاد الرئيسية

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد، منها:

- الرضا عن الراتب
- الرضا عن بيئة العمل
- الرضا عن العلاقات مع الزملاء
- الرضا عن فرص الترقية
- الرضا عن القيادة

٤- النظريات المرتبطة

من أبرز النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

- نظرية ماسلو للاحتياجات

- نظرية هيرزبرغ (العوامل الثنائية)
- نظرية العدالة التنظيمية
- نظرية التوقعات (Vroom)

٢,٣. المتغير التابع

١- التعريف

تشير ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المنظمات لإدارة العاملين، وتشمل التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، والحوافز، بهدف تحقيق الكفاءة التنظيمية وتعزيز أداء الموظفين.

٢- التطور التاريخي

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورًا ملحوظًا بدءًا من إدارة شؤون الأفراد التقليدية التي كانت تركز على الجوانب الإدارية، إلى إدارة استراتيجية تهدف إلى تحقيق التوافق بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين، وأصبحت اليوم عنصرًا أساسيًا في تحقيق الميزة التنافسية.

٣- الأبعاد الرئيسية

تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية عدة أبعاد رئيسية، من أهمها:

- التدريب والتطوير
- تقييم الأداء
- نظام الحوافز والمكافآت
- التوظيف والاختيار
- بيئة العمل

٤- النظريات المرتبطة

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بعدة نظريات، منها:

- نظرية الموارد (Resource-Based View)
- نظرية رأس المال البشري
- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

١- من ناحية العلاقة

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، حيث تؤدي الممارسات الفعالة مثل التدريب والتطوير، والتقييم العادل، والحوافز المناسبة إلى تعزيز شعور الموظفين بالرضا والانتماء، مما ينعكس إيجابياً على الأداء.

٢- من ناحية الصراعات والفجوات

رغم الاتفاق العام على وجود علاقة إيجابية، إلا أن هناك بعض التباينات في نتائج الدراسات، حيث أظهرت بعض الأبحاث أن تأثير ممارسات الموارد البشرية قد يكون محدوداً في حال ضعف التطبيق أو غياب العدالة التنظيمية. كما توجد فجوات تتعلق بقلة الدراسات في البيئة العربية، وخاصة في مدينة الرياض، بالإضافة إلى ضعف الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية

٢,٥ . الخاتمة

يتضح من خلال هذا الفصل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أن هناك اتفاقًا عامًا في الأدبيات على أهمية هذه العلاقة. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية تستدعي المزيد من الدراسات، خاصة في السياق المحلي.

كما تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات مستقبلية تركز على تحليل تأثير كل ممارسة بشكل منفصل، ودراسة العوامل الوسيطة التي قد تؤثر على العلاقة بين المتغيرين. وتتمثل المساهمة الإجمالية لهذا البحث في تقديم إطار تحليلي يربط بين النظرية والتطبيق في بيئة العمل بمدينة الرياض.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

٣,١. المقدمة

٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

- فلسفة البحث: الوضعية (Positivism)
- منهج البحث: استنتاجي (Deductive)
- استراتيجية البحث: مسحي (Survey)
- اختيار البحث: كمي (Quantitative)
- الأفق الزمني: المقطعية (Cross-sectional)
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي (SPSS)

٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣,٥ . طريقة جمع البيانات

٣,٦ . أنواع البيانات

٣,٧ . إجراءات التحليل الإحصائي

٣,٨. الخاتمة

٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ . المقدمة

٤,٢ . توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

٤,٦. الخاتمة

٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

٥,٢. توصيات الدراسة:

٥,٣. الخاتمة:

قائمة المراجع

Armstrong, M. (2020).

Armstrong's handbook of human resource management practice (15th ed.).
Kogan Page.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998).

High performance work systems and firm performance. Academy of Management Journal, 41(1), 8–29.

Dessler, G. (2020).

Human resource management (16th ed.). Pearson.

Noe, R. A. (2017).

Employee training and development. McGraw-Hill.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019).

Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Herzberg, F. (1968).

One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review.

Vroom, V. H. (1964).

Work and motivation. Wiley.

Maslow, A. H. (1943).

A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016).

Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011).

Exploring human capital. *Human Resource Management Journal*.

Albrecht, S. L. (2010).

Handbook of employee engagement. Edward Elgar.

(2019). العنزي، فهد بن محمد

.إدارة الموارد البشرية الحديثة. الرياض: دار المريخ

(2021). الشمري، خالد بن عبدالله

.أثر الحوافز على الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية

(2018). القحطاني، سعد بن علي

.الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء. المجلة العربية للإدارة

(2020). حسن، أحمد محمد

.إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر

(2017). عبدالله، محمد سعيد.

سلوكيات العمل التنظيمي. عمان: دار المسيرة

(2022). السبيعي، نورة بنت عبدالله.

أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة

الملاحق