

**" أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب "**

**The impact of human resource management on job satisfaction for  
employees of the Education and Training Evaluation Authority**

اعداد الطلاب:

(1) سارة عبد الله بن خنفور (قائد الفريق) 220223006411

(2) - نجلاء عبد العزيز العطوى 20223006328

(3) مطير عبيد الله العطوي 20223006335

المشرف

د/ وليد سليمان

2023م

## شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى

الأستاذ المشرف "د. وليد سليمان"

على إشرافه على هذه الدراسة البحثية وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق إتمام هذه الدراسة فله منا فائق التقدير والاحترام كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

ونتقدم بالشكر أيضاً إلى كل إدارة ميد أوشن وجميع العاملين بها الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

## المستخلص

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد اتجاه عمله والعناصر المتعلقة به والمتمثلة في الأجر محتوى العمل فرص الترقية نمط الاشراف جماعات العمل وظروف العمل. وللرضا الوظيفي أهمية بالغة في المنظمات خاصة التي تسعى لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها فاذا تميزت الموارد البشرية في المنظمة بالرضا عن العمل أصبحت قادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية ويحسن من الأداء ويزيد من إنتاجية الافراد وولائهم وارتباطهم بالمنظمة أكثر ويقلل من دوران العمل والشكاوى والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة وعليه فالمنظمة تعمل على تحقيق الرضا لدى الأفراد مثل مساعدتهم ومساندتهم في الوظائف الصعبة والغامضة توفير وتحسين ظروف العمل توفير جو يسوده الاتفاق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة مما يعزز ثقتهم ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي لديهم وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف إدارة هيئة التعليم والتدريب في محافظة الرياض في المملكة العربية السعودية هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة عشوائية شملت 150 عامل وموظف واداري في هيئة تقويم التعليم والتدريب وكانت الاستبانة الصحيحة 100 استبانة كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل إليه رياضيا واحصائيا للوصول إلى اجماليات ونسب ومتوسطات وانحراف معياري لنتائج عينة الدراسة للوقوف على أسباب مشكلة الدراسة.

في نهاية دراستنا توصلنا إلى نتيجة مهمة هو أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب وأيضا تحقق البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية رضا الموظفين. وتم اقتراح مجموعة من التوصيات على هيئة تقويم التعليم والتدريب محل الدراسة من أهمها ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لما يحققه من تحسين مؤكد لأداء الموارد البشرية في القيام بهذه المهمة.

## **Abstract**

Work in the work environment. And for satisfaction, and understanding, and beautiful, and beautiful, and beautiful, and beautiful, and a drawing, and a translation, and a message, and a message, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, and a translation, And translation, and translation, and translation, and translation, and translation. Work, improving working conditions, improving the level of performance, and improving the level of job performance, the drawing competition in the Education and Training Authority in the Education and Training Authority in the Kingdom of Saudi Arabia. As a tool for the study, a random sample consisting of 150 workers, employees and administrators in the Evaluation and Training Authority, and the correct questionnaires were, 100 questionnaires, as well as the proceeds of processing the mathematically and statistically connected data to reach the totals, percentages, averages, and standard deviation of a sample of a sample to find out the causes of the study problem

At the end of our study, we reached an important result on the part of human resource management, employee satisfaction. It represents the opportunity to achieve job satisfaction for the human resource in the educational institution to achieve certain successes for the performance of human resources in carrying out this task.

A decorative frame resembling a scroll, with a light gray background and a green border. The frame has rounded corners and a vertical strip on the left side. The text is centered within the frame.

# فهرس محتويات الحراسة

## فهرس المحتويات

| رقم الصفحة | المحتوى                                      |
|------------|----------------------------------------------|
| 1          | الغلاف عنوان البحث                           |
| 2          | شكر وتقدير                                   |
| 3          | المستخلص                                     |
| 5          | فهرس محتويات البحث                           |
| 8          | الفصل الأول الإطار العام للدراسة             |
| 9          | 1- مقدمة                                     |
| 9          | 2- مشكلة الدراسة                             |
| 10         | 3- أهمية الدراسة                             |
| 11         | 4- اهداف الدراسة                             |
| 12         | 5- فرضيات البحث محل الدراسة                  |
| 13         | 6- الحدود                                    |
| 14         | 7- منهجية الدراسة                            |
| 15         | 8- الدراسات السابقة                          |
| 20         | الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة |
| 21         | المصطلحات والمفاهيم                          |
| 23         | ثانيا إدارة الموارد البشرية                  |
| 26         | ثالثا الحوافز                                |
| 30         | رابعا - الرضا الوظيفي ماهيته اهميته ونظرياته |
| 31         | نظريات الرضا والوظيفي                        |

|    |                                                                               |
|----|-------------------------------------------------------------------------------|
| 35 | علاقة الرضا الوظيفي والاداء                                                   |
| 36 | طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياس وانواعه                       |
| 38 | تحليل أبعاد الرضا الوظيفي                                                     |
| 40 | الفصل الثالث: منهجية البحث                                                    |
| 41 | اولا. منهج الدراسة                                                            |
| 41 | ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته                                                   |
| 42 | ثالثا. أداة الدراسة:                                                          |
| 42 | رابعا أدوات البحث عن طريق دراسة العينة                                        |
| 42 | القسم الاول: التحليل الوصفي البيانات الشخصية                                  |
| 44 | القسم الثاني: التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة في أثر الموارد البشرية على الرضا |
| 48 | الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات                                        |
| 49 | أولا تحليل نتائج الدراسة                                                      |
| 49 | ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها                                |
| 58 | ثالثا: نتائج الدراسة                                                          |
| 59 | رابعا- التوصيات                                                               |
| 60 | رابعا: الخاتمة                                                                |
| 61 | خامسا: المراجع والمصادر                                                       |
| 63 | سادسا: الملاحق                                                                |

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة.
2. مشكلة الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. أهداف الدراسة.
5. فرضيات الدراسة
6. الحدود
7. منهجية الدراسة.
8. الدراسات السابقة

## (1) مقدمة عامة

تنبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من الشعور بالسعادة نتيجة نظرته تجاه الوظيفة والقيمة التي تعطيها له والتي تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به والتي تعكس بالضرورة كفاءة أدائه حيث أن مساهمة العنصر البشري في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها واستراتيجيتها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا العنصر البشري فإذا كان الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف الفئات والمستويات راضيين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية والعكس صحيح تتجسد أهمية العنصر البشري في المنظمات والهيئات الحكومية في أنه من أهم عناصر الانتاج التي تساهم في تنفيذ أنشطة الهيئة وتحقيق أهدافها وبالتالي فإن أغلب هذه المنظمات والهيئات تحاول أن تسخر كل جهدها ووسائلها لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم واكتسابهم المهارات المختلفة حيث أن نجاح أي منظمة يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة بها واكتسابهم المهارة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية العطاء والعمل ومستوى الراقي للخدمات المقدمة والعمل على تطوير هذا العطاء وللوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم فلا بد ان يكون هناك دور فعال وجوهري لإدارة الموارد البشرية في الهيئة في العمل على توفير الوسائل والأساليب والتدريب اللازم والتحفيز المادي والمعنوي ونظام عادل للمكافآت التي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيه في هيئة تقويم التعليم والتدريب بمحافظه الرياض

## (2) مشكلة الدراسة

هيئة تقويم التعليم والتدريب في محافظة الرياض تواجه مشكلة هامة تتمثل في كيفية ضمان التعاون الايجابي والولاء والانتماء من جانب العاملين لتحقيق أهدافها وقد أدى هذا إلى زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأدوات الهامة لتحقيق ما سبق وما هو دور الموارد البشرية في الهيئة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ويلاحظ أن معظم الدراسات التي تمت عن الرضا الوظيفي تمت في القطاع الإنتاجي والصناعي بينما المؤسسات الخدمية لم تحظى بنصيب كافي في هذا المجال.

ومن هنا المنطلق قمنا بدراسة استطلاعية بهدف التعرف على العوامل التي قد تحد من مستوى رضا موظفي هيئة تقويم التعليم والتدريب في محافظة الرياض وأثر تلك العوامل على مستوى أدائهم واستنادا إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئيا إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث الأمر الذي دفعنا إلى محاولة إجراء هذه الدراسة الميدانية على هيئة تقويم التعليم والتدريب في محافظة الرياض للتعرف على أسباب هذه الظاهرة ومحاولة اقتراح الأسلوب المناسب لعلاج تلك الظاهرة أو على الأقل التقليل من حدتها.

تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

ما مدى مساهمة أداء الموارد البشرية في تحسين الرضا الوظيفي؟

فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- (1) ما مفهوم الاداء الوظيفي وما هي عناصره ودور إدارة الموارد البشرية في تطويره؟
- (2) ما هي علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين؟
- (3) ما المقصود بالرضا الوظيفي وماهي اهم العوامل المؤثرة فيه؟

### (3) أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى اثر إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض من خلال ما ستتوصل اليه الدراسة من نتائج البحث و ما سوف تطرحه من مقترحات و توصيات قد تستفيد منها جميع الاطراف الفاعلة في المنظمة في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية في تحديد ذلك المستوى وأيضا تنبع أهمية الدراسة من أهمية عمليات إدارة الموارد البشرية التي تعد ممارسة إدارية حيوية و التي تعمل على تنمية رأس المال البشري و تحقيق أعلى مستويات الأداء و التميز مما يحقق رضا الأفراد وينمي ولائهم والتزامهم نحو منظماتهم.

#### ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- فهم وممارسة إطارات إدارة التعليم والتدريب لعملية إدارة أداء مرؤوسهم من خلال التعرف على وجهة نظر هؤلاء المرؤوسين بما يسهم في تنمية الأداء وتطويره.
- من ضمن أهداف هذا البحث هو اظهار المزيد من المعلومات حول علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية.
- الفرد يمثل المورد المهم للمنظمة وتطغى تلك الأهمية على ما عداه من عناصر الإنتاج لذلك من المهم دراسة العوامل المؤثرة على رضاه.
- أهمية الرضا الوظيفي حيث أنه يؤثر تأثير مباشر على الإنتاجية.
- تعد هذه الدراسة من الموضوعات الهامة إذ تتناول مفهومين أساسيين هما: إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

#### **(4) اهداف الدراسة**

حيث أن أهداف الدراسة تتطلب توضيح أهمية دور الموارد البشرية في عمل نظام للحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء للعاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض كما تتطرق أهداف هذه الدراسة لإيجاد النتائج والتوصيات والمعوقات التي تعاني منها هيئة تقويم التعليم والتدريب من خلال بيان أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي.

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة فيما يلي:

- ✓ فهم موضوعي الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم.
- ✓ محاولة إبراز العلاقة الموجودة بتين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد.
- ✓ الربط بين الاسس النظرية والواقع العملي.
- ✓ إيجاد الحلول والمقترحات لمتخذي القرار في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

- ✓ الفرضية الاولى: يوجد اختلاف بين فئة الراضين عن العمل وبين فئة غير الراضين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية التعليم الخبرة السن الجنسية).
- ✓ الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء المرتبط بالروح المعنوية وروح الفريق والولاء للشركة السعودية للكهرباء في الدمام.
- ✓ الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء المرتبط بالتفكير الابتكاري والخصائص الشخصية للعاملين بالشركة السعودية للكهرباء في الدمام.
- ✓ الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي في مستويات الأداء المرتبط بالإنجاز والجدية في العمل داخل الشركة السعودية للكهرباء.
- ✓ معرفة المؤثرات التي تؤثر سلبيا في الرضا الوظيفي بالإنتاجية.
- ✓ التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الهيئة محل الدراسة.

## (5) فرضيات الدراسة

تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة تعرف الفرضية بأنها: "تفسيرات مقترحة لعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل (السبب) والآخر المتغير التابع (النتيجة)".

أولاً: - المتغير التابع:

الرضا الوظيفي

ثانياً: - المتغير المستقل:

أثر إدارة الموارد البشرية.

### ثالثاً:- المتغيرات الديموغرافية

- التحفيز.
- بيئة العمل.
- المهام الوظيفية.

الفرضية الاولى: ومفادها: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين دور إدارة الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والرضا الوظيفي.

الفرضية الثانية: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموظفين والعمال داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض.

الفرضية الثالثة: يوجد اختلاف بين فئة الراضين عن العمل وبين فئة غير الراضين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية التعليم الخبرة السن. الجنسية).

الفرضية الرابعة: توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

### 6- حدود الدراسة

حدود مكانية: هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض.

حدود زمنية: شهر فبراير ومارس وأبريل لعام 2023 م.

علمية: استعرضت الدراسة أثر دارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي بهيئة تقويم التعليم والتدريب في الرياض بشرية العاملين والموظفين بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض بمختلف مستوياتهم الإدارية.

## (7) منهجية وأدوات الدراسة:

يتم التحقق من الأهداف التي تم وضعها لهذا البحث واختيار مدى صحة الفروض وذلك من خلال تبني المنهج الوصفي والمنهج التحليلي ويتم الاعتماد في هذا المنهج على الكتب والمواقع الإلكترونية والدراسات السابقة التي ترتبط دور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وذلك من أجل الحصول على الإطار النظري للدراسة كما يتم أيضا الاعتماد على جمع البيانات من مفردات العينة وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء لغرض إتمام الدراسة.

### مصادر المعلومات:

- مصادر ثانوية: تم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والمجلات والدراسات والأبحاث والدوريات العربية منها والأجنبية التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة.
- مصادر أولية: وهي الاستبانة وتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينه الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول معرفه الرضا الوظيفي.

### • أدوات الدراسة:

تم تطوير الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الأولية.

## 8) الدراسات السابقة

أولاً: يوسف حسن آدم بشير (2015 م)

ثانياً: دراسة المدلج (١٤٢٤ هـ)

ثالثاً: دراسة الشهري (١٤٢٤ هـ)

رابعاً: دراسة شاطر شفيق 2010

خامساً: دراسة (السلوم ٢٠٠٢)

سادساً: دراسة (إبراهيم ٢٠٠٣)

سابعاً: دراسة (الشيخ خليل وشرير ٢٠٠٨)

### الدراسة 1

يوسف حسن آدم بشير (2015 م): بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي" واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته مع هذا النوع من الدراسات وتكون مجتمع الدراسة من جميع الاستاذة الاكاديميين والموظفين الإداريين في كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان على عدد 661 فرد وهم عدد الأفراد الذين يعملون فيها وتحصل الباحث على 26 فرد وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والاداء وأن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والاداء واوصت الدراسة بوضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة بين العاملين في المؤسسات المختلفة وتحسين سلم الرواتب المعمول بها بتحسين الزيادة السنوية على الراتب حتي يتم رضا

العاملين عن وظائفهم وتم اختيار هذه الدراسة لأنها تطرقت إلى موضوع أثر الرضا الوظيفي الذي يعتبر المتغير المستقل في هذا البحث ويميز الدراسة الحالية بأنها تختلف عنها في الإطارين الزماني والمكاني.

## الدراسة 2

دراسة المدلج (١٤٢٤ هـ) والتي كانت بعنوان " قياس منسوبي الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة.

وهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الفئة تم بحثها والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالبعد المالي وبيئة العمل والعملية الإدارية والتطور الذاتي والوظيفي وعلاقات العمل والتعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى الفئة تم بحثها والتعرف على علاقة الرضا الوظيفي بالعوامل الشخصية للفئة تم بحثها وتكونت عينة الدراسة من ( ١٩٠ ) مفردة من العاملين الفنيين الصحيين الذكور العسكريين ومن المدنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية – المدنيين التابعين لنظام التشغيل الذاتي وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

(أ) هنالك عدم رضا بين أفراد الدراسة نحو نظام الأجور وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمة المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.

(ب) تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة وأيضاً عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي وفرص حضور المؤتمرات والندوات والترقية.

(ج) العوامل المؤثرة عن الرضا الوظيفي بالترتيب: ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة إتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة كفاية الراتب الذي تتقاضاه البدلات التي تحصل عليها برامج التدريب الداخلي نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به فرص الترقية المتاحة لك في عملك.

## الدراسة 3

دراسة الشهري (١٤٢٤ هـ) والتي كانت بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية: (الجنس – سنوات الخدمة – المؤهل التعليمي – العمر – الراتب – الأمن الوظيفي – ظروف

العمل – العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين – الترقية والتقدم في العمل) وتكونت عينة الدراسة من (٢٣٣) مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض وكانت أهم نتائج الدراسة:

(أ) وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ (٢٨.٩٩٢) هناك علاقة طردية بين المتغيرين.

(ب) الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل والترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا والراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا.

(ج) أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين.

(د) هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث.

(هـ) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير السن بمعنى أنه كلما تقدم العمر قل الرضا.

#### الدراسة 4

دراسة شاطر شفيق 2010 "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء" هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ضغوط العمل للتعرف على طبيعتها ومعرفة مختلف عناصرها ومصادرها وأسبابها وتتبع أثارها على الرضا الوظيفي وعلى صحة الموارد البشرية وأداء المؤسسات ومن ثم تحديد مختلف الأساليب الممكنة للتعامل مع هذه الضغوط و قد تم جمع بيانات الدراسة بالاعتماد على استمارة وزعت على 57 موظف وقد توصلت نتائج هذه الدراسة الى إن الموارد البشرية في هذه المؤسسة تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل وقد جاءت المصادر المرتبطة بالبيئة الداخلية في المرتبة الأولى تليها المصادر المرتبطة.

#### الدراسة 5

دراسة (السلوم ٢٠٠٢) بعنوان: "عوامل ضغوط العمل التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل الرئيسة لضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المشرفات الإداريات العاملات في مكاتب الإشراف التربوي في كل من مدن : الرياض وجدة والدمام كما يراها أفراد الدراسة

وتوصلت الدراسة إلى أن كمية العمل الذي تقوم به المشرفة الإدارية تعد من عوامل ضغوط العمل التنظيمية التي تتعرض لها المشرفات الإداريات كما يعد غموض الدور الذي تتعرض له المشرفة الإدارية أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية كما يعتبر التطور والنمو المهني في مجال الإشراف التربوي أحد عوامل ضغوط العمل التنظيمية.

## الدراسة 6

دراسة (إبراهيم ٢٠٠٣) بعنوان: " نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين " ويهدف هذا البحث إلى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين عدم تطبيق الحوافز بالعدل وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء زيادة حدة الصراع داخل الجامعة التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها).

## الدراسة 7

دراسة (الشيخ خليل و شيرير ٢٠٠٨) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات (الديموغرافية) لدى الموظفين" هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض المتغيرات الديموغرافية ( لدى الموظفين) (الجنس المؤهل العلمي سنوات الخبرة المرحلة الدراسية) وقد تكونت عينة الدراسة من (٣٦٠) معلما ومعلمة وقد تم أخذها بطريقة عشوائية عنقودية من (١٨) مدرسة (بنون وبنات) وقد أعد الباحثان استبانة لقياس الرضا الوظيفي خاصة بالدراسة وقد أسفرت نتائج الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي ككل لصالح الإناث وحملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا بينما لم توجد فروق في الرضا عن المادة وبالنسبة لتحقيق المهنة للذات فكانت الفروق لصالح الإناث حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة

الأساسية الدنيا وبالنسبة لطبيعة العمل وظروفه والعلاقة بالمسؤولين كانت الفروق لصالح الإناث حملة الدبلوم المتوسط والمرحلة الأساسية الدنيا أما سنوات الخبرة فلا يوجد لها أي أثر على الرضا الوظيفي.

#### -التعقيب على الدراسات السابقة

تكمن أهمية التعرض للدراسات السابقة في تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

أولاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ❖ تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح.
- ❖ تحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها.
- ❖ تحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة.
- ❖ الاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية.
- ❖ الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.
- ❖ الاستفادة من النتائج والتوصيات.

ثانياً: أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الاتفاق على أن الرضا الوظيفي له علاقة طردية بالأداء والإنتاجية وان إدارة الموارد البشرية لها دور كبير فيها.
- تأثير الرضا الوظيفي على مستويات الأداء الوظيفية كبير بشكل ملحوظ.
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع او انخفاض مستوى الأداء يتوقف على دور الموارد البشرية.

ثالثاً: نقاط الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- ❖ وجود فروق في آراء الباحثين حول دور الرضا الوظيفي تعزي إلى متغيرات (الحالة الاجتماعية – الدرجة الوظيفية – سنوات الخبرة).
- ❖ أن الخصائص الشخصية لا يوجد لها تأثير على العلاقة بين الرضا الوظيفي وضغط العمل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1. المصطلحات والمفاهيم
2. ثانيا إدارة الموارد البشرية
3. ثالثا الحوافز
4. رابعا - الرضا الوظيفي ماهيته اهميته ونظرياته
5. نظريات الرضا والوظيفي
6. علاقة الرضا الوظيفي والاداء
7. طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياس  
وانواعه
8. تحليل أبعاد الرضا الوظيفي

## أولاً: المصطلحات والمفاهيم.

### إدارة الموارد البشرية:

هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.

### الرضا الوظيفي:

هو الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف ببيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض اتجاه عمله وهو أحد الأسباب لتحقيق احتياجاته ورغباته في العمل ويعتبر من الأهداف الأساسية التي تسعى إليه الهيئة للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية الموظفين وتحفيزهم.

### الرضا:

هو مجموعة الأفكار والقيم والمعايير التي يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ومع ظروف العمل التنظيمية وعلى أساسها يحقق طموحه ورغباته ويختلف هذه الإشباعان من فرد إلى آخر وكذلك يختلف في طبيعتها سواء كانت مادية أو اجتماعية ترتبط بالمكانة والمركز والدور.

### النمو الوظيفي:

يتحقق هذا النمو بإشراك وتدريب وعمل دورات تدريبية وورشات عمل سواء كانت فردية أو جماعية لموظفي هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض.

التحفيز: هي عبارة عن مؤثرات أو أدوات تستخدمها هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض في إثارة دوافع الفرد ولها دور كبير وهام لإشباع الحاجات لدى الموظف في العمل بتحريك دوافعه نحو العمل.

### بيئة العمل:

هو مبنى هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويحب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة هيئة تقويم التعليم والتدريب ورفع إنتاجيتها بفعالية مما ينعكس على تطور هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض وتميزها.

### المهام الوظيفية:

هي عبارة عن استمارة مكتوبة يتم تسليمها أي موظف جديد من قبل دائرة تنمية الموارد البشرية بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض ومكتب فيها عن مضمون ومهام الوظيفة التي يستلمها ليقوم بإنجازها حسب ما هو مطلوب منه.

### الأداء المؤسسي:

هو عبارة عن تقرير تصدره هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض نهاية كل عام ومكتوب به نتائج أداء الهيئة.

### نوعية العمل:

هو العمل الذي يكلف به الموظف من قبل رئيسه المباشر الرذي يعمل تحرت إدارته في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض ويتمثل في مدى ما يدركه الموظف عن العمل الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

### كمية العمل المنجز:

هو عبارة عن مقدار العمل الذي يستطيع الموظف بهيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض بإنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

### ■ تعريف الأداء:

بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنقيذ مهمة أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف.

## ثانيا: ادارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين المنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئا ماليا على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات الحكومية في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخا وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملا حاسما وميزة نسبية واستثمارا مضمونا لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى رأسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري.

## أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج وتقديم الخدمات لا يكون بالتوسع الأفقي فقط زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات أو الأجهزة والبرامج المستخدمة بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب وبذلك يكون التأهيل والتدريب هو التوسع الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة.

### الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس.
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير.
- تشجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

### أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل.

## أهداف إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل.
- توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- عمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
- إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة.
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- إدارة وضبط عملية "التغيير" لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف.
- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل.
- خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واثابة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.
- محاربة الاحتكار\_شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية.
- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
- الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيولة دون التأثير على الإنتاج.

## التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي:

1- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة.

2- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة.

3- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية.

### ثالثا: الحوافز

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية والحقيقة أننا نعرف أن أداة الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء ما زال غائبا حتى الآن وهو جانب الحفز وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

### مفهوم الحوافز:

الحوافز لم تلقى تعريفا موحدا فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالذوافع والحاجات والاستعداد والبواعث.

فالتحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.

الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاية.

الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته.

#### وظيفة التحفيز:

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما أقلها فهما وإدراكا من الناحية العملية والسؤال لماذا؟

الإجابة تكمن في أن السلوك الإنساني معقد بطبيعته فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز العاملين على العمل بواسطة علماء السلوك ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها إلا أنها قادت إلى بعض الرؤى الهامة في مجال تحفيز الأفراد

#### أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا:

#### - الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز:

- المكافآت والزيادة الأولية.
- العمولة.
- الامتيازات.
- المشاركة في الأرباح.
- تناسب الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر والإنتاج.

#### الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملًا ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالًا للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

1. ضمان العمل واستقراره.
2. الحوافز الاجتماعية المعنوية.
3. التقدم الوظيفي.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات.
5. العمل الجماعي.
6. المركز والمكانة.

#### أهداف نظام الحوافز:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
- إمداد الشخص العامل بالمقدرة الشرائية الكافية.

- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

#### خصائص نظام الحوافز الفعال:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

#### شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

1. عدالة الحوافز وكفايته.
2. الاستمرارية في إعطائها.
3. ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
4. بعدها عن العلاقات الشخصية.
5. تكيفها مع توقعات العاملين.
6. أقلمتها مع بيئة العمل.
7. ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاية الإنتاجية.

#### الحوافز السلبية

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات. مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو تخفيض درجة الموظف أو عزل الموظف عن عمله بالكلية وتهدف الحوافز السلبية إلى تنبيه الموظف لتغيير أدائه وتحسينه.

## رابعاً - الرضا الوظيفي ماهيته اهميته ونظرياته

### ١ - مفهوم الرضا الوظيفي

تعددت تعريفات الرضا الوظيفي فعرفها عالم النفس هوب Hop pock (١٩٣٥) يرى أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضي في وظيفتي.

ويرى فروم أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ ويرى لولر أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين:

(أ) شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه

(ب) ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل "فعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما كان يدرك

الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع

المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة

ونستنتج ان المقصود بالرضا الوظيفي هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله.

### ويتكون الرضا الوظيفي من العناصر التالية:-

- ✓ الرضا عن الوظيفة داخل محل العمل.
- ✓ الرضا عن علاقات العمل في محل العمل.
- ✓ الرضا عن زملاء العمل ودرجة التعاون بينهم.
- ✓ الرضا عن الرؤساء واتخاذهم قدوة.
- ✓ الرضا عن المرؤوسين ودعمهم.
- ✓ الرضا عن اساليب التوجيه والاشراف والقيادة داخل إطار العمل.
- ✓ الرضا عن بيئة العمل الداخلية والخارجية ومدى الانتاجية المحققة.

## ٢- دواعي الاهتمام بالرضا الوظيفي

ان الفهم الصحيح لدوافع العاملين في اعمالهم ورضاهم الوظيفي بهيئة تقويم التعليم والتدريب يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقات العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين اهدافها واهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء مما يكون له عظيم الاثر على تعظيم الانتاجية وتحسين جودة الخدمة.

## ٣- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

- بيئة العمل العامة داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب: ويقصد بها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية المحيطة ببيئة عمل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- خصائص بيئة العمل داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب: وتشمل الانظمة الاجراءات الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل بهيئة تقويم التعليم والتدريب".
- خصائص العامل والموظف في هيئة تقويم التعليم والتدريب والتي تتمثل شخصيته وقدراته واستعداداته وذكاؤه وطموحه ومدى ولانه وانتمائه للمنظمة والعمر والتجارب والدخل الشهري.
- الانجاز: الجهد الذي يبذله العامل خلال ادائه لعمله والانتاجية.

## ٤- نظريات الرضا الوظيفي

### اولا- نظرية الحاجات هرم الحاجات لماسلو

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وترتكز النظرية على ان الانسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات لم يتم اشباعها في الوقت الحالي وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم اشباعها تمثل دوافع الفرد وفي حالة اشباع مستوى معين فانه يتقدم للمستوى الثاني والمثال على ذلك نظرية هرم الحاجات لماسلو وتبدأ الحاجات حسب التسلسل التالي:-

## هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية



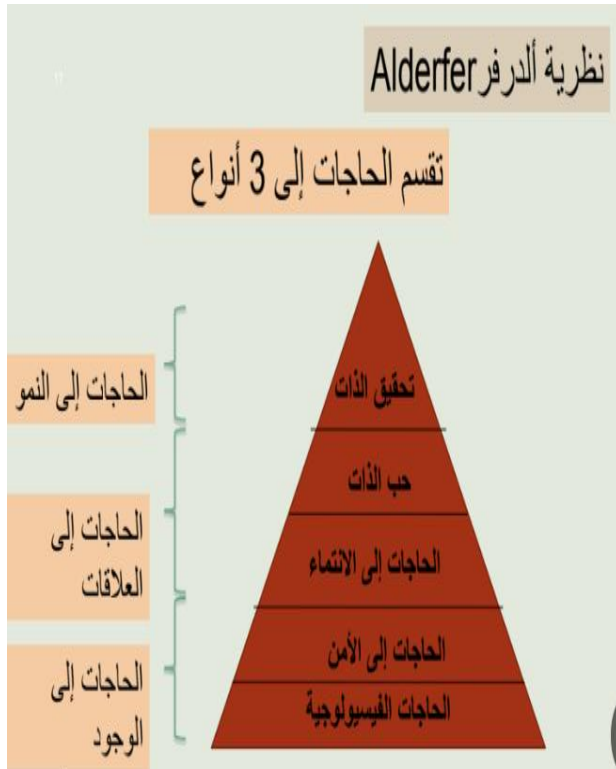
1. الاحتياجات الفسيولوجية.
2. ثم الحاجات إلى الأمان.
3. وتلها الحاجات الاجتماعية.
4. ثم الحاجة إلى التقدير.
5. واخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات وتمثل راس الهرم لماسلو .

### ثانيا - نظرية الدرفير

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفير (Alderfer) الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من

خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته التالي:-

- حاجة البقاء وهي من الحاجات الضرورية.
- التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته.
- ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة.
- مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى.
- حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة.
- والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع.
- الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية.
- حاجات النمو وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان.
- واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.



### ثالثا – نظرية عدالة العائد

ويمكن تمثيلها بأنها المقارنة بين ادراك العامل او الموظف في هيئة تقويم التعليم والتدريب لمعدل ادائه لوظيفته ومستوي انتاجيته وما يترتب على هذا الاداء من نتائج من اجر او ترقية بالمقارنة مع معدل اداء زميل له داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب وما يترتب على اداء ذلك الشخص من نتائج من اجر او ترقية ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الاداء والنتائج للعامل مع محصلة الاداء والنتائج للعامل الاخر سواء كان هذا التساوي في الدخل والامتيازات او فرص الترقى الى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي الى ان يخفض الفرد من انتاجيته او يزيد غيابه عن العمل او غير ذلك من التصرفات المرعوب فيها او الغير مرغوب فيها بناء على تقييم العامل للموقف.

### رابعا – نظرية الانجاز

هي ان بعض الافراد يرغبون في اشباع حاجتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات القيادة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها وانجاز تلك الاعمال في المقابل الحصول على مقابل يعمل على تلبية واشباع احتياجاتهم.

المبحث الثاني: - الانتاجية اهميتها وعلاقتها بالأداء داخل بهيئة تقويم التعليم والتدريب

#### الانتاجية:-

بأنها القيمة الفعلية او الكمية الفعلية للمخرجات للعمل او الخدمات او الناتج الذي تحقق من اداء العمل او الخدمة خلال فترة زمنية معينة بواسطة عامل واحد او الانتاجية لمجموعة من العمال داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب "معين ويمكن اختصار مفهوم الانتاجية بأنها تكون القدرة على استخدام أحد عناصر الانتاج او كلها بحيث يتم تحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة ممكنة.

#### الكفاية الانتاجية:-

بأنها هي الحصول على اكبر قدر ممكن من الانتاج او الخدمات بأبسط جهد وأقصر وقت وأقل تكاليف ممكنة تهدف الكفاية الانتاجية الى مراعاة الناحية الاقتصادية المرتبطة بالتكاليف وفعالية الاداء وكذلك توفير البيئة

الانسانية التي تساعد على نمو المواهب الفردية والقدرات وتتيح له اشباع حاجاته المادية والانسانية من اجل تحقيق الفعالية والكفاية الانتاجية في العمل.

#### علاقة الرضا بالانتاجية:-

علاقة الرضا بالانتاجية بانها الاتجاهات النفسية للعاملين او رضاهم عن العمل يؤثر على انتاجيتهم وادائهم لأعمالهم الى جانب انماط اخرى في سلوكهم فالموظف او العامل السعيد في عمله بهيئة تقويم التعليم والتدريب هو موظف منتج وفعال.

#### تحسين الانتاجية:-

وحتى ترتفع إنتاجية المنشأة يجب أن تتوفر الإدارة الحكيمة القادرة على استغلال الموارد وتنظيم عملية الإنتاج واتخاذ القرارات المناسبة ولو حدث وتوافرت كافة العوامل التي تساعد على الوصول إلى عملية إنتاج صحيحة.

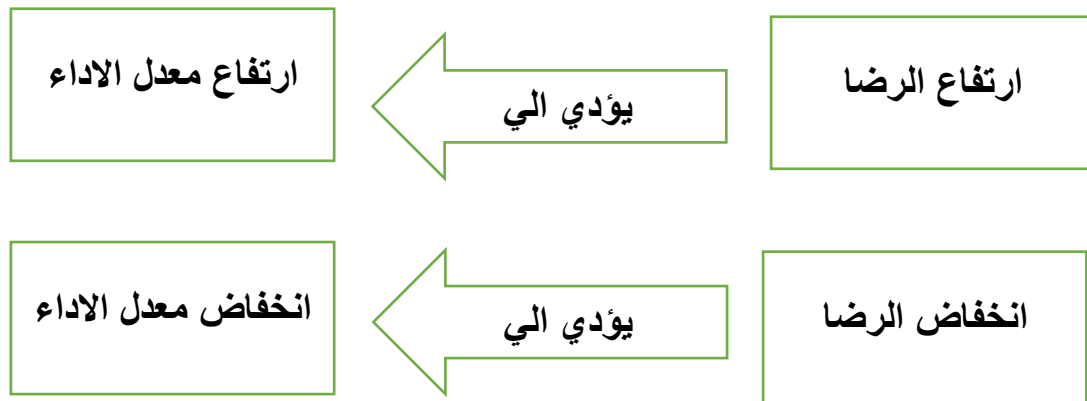
#### آثار تحسين الإنتاجية:-

لتحسين الإنتاجية العديد من الآثار الإيجابية التي تنعكس على جهات عدة أولها الفرد؛ فإذا ما تحسنت الإنتاجية ارتفع دخل الفرد وتحسن مستواه الاقتصادي كما أنّ لتحسين الإنتاجية أثر مهم على المنشأة نفسها؛ إذ يرفع ذلك القدرة التنافسية لها من خلال قدرتها على خفض الأسعار الأمر الذي سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة حجم الأرباح ومضاعفتها ورفع قدرها ومكانتها في السوق.

#### علاقة الرضا والاداء:-

ان علاقة الرضا والاداء هي علاقة سببية بين الرضا كمتغير مستقل والاداء كمتغير تابع اساس فكرة العلاقة ان الموظف او العامل داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب الذي يرتفع رضاه عن العمل يزداد بالتالي حماسه للعمل ويزداد ايضا امتنانه لوظيفته فترتفع بذلك انتاجيته وادائه للعمل المكلف به وبالعكس فان الفرد الذي ينخفض

رضاه عن العمل يقل حماسه ويقل اقباله عليه وتقل مشاعر الامتنان والولاء للوظيفة والعمل والإدارة التي تقدم الخدمة الذي يعمل فيه فتقل بالتالي انتاجيته وينخفض اداؤه ويحل الشعور بالسخط محل الشعور بالرضا.



#### فروض العلاقة بين الإنتاجية والعمالة داخل بيئة العمل:

ان العمالة داخل ادارات هيئة تقويم التعليم والتدريب بمدينة الرياض ليست بمنعزل عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية من ناحية وكيفية الاداء من ناحية اخرى وتأثير العلاقات داخل بيئة العمل بين الزملاء والرؤساء والمدرسين على كيفية اداء العامل او الموظف لمهام عملة والمقابل العادل الذي يلي حاجته ومدي قناعته بذلك المقابل وتقييم العامل لنفسه وانتاجيته والعائد المقابل ذلك وتأثيره ذلك على اداء العمل إن نمو الإنتاجية يمكن أن يزيد الدخل وايضا تخفض نمو الإنتاجية تكاليف الإنتاج ويزيد عائدات الاستثمار التي يتحول بعضها إلى دخل لأصحاب المشاريع والمستثمرين وبعضها الآخر إلى أجور أعلى ويمكن أن تنخفض الأسعار وينمو الاستهلاك والعمالة ويتخلص الناس من الفقر ويساهم في استثمار بعض مكاسب الإنتاجية في تجديد المنتجات والعمليات وتحسين بيئة تقويم التعليم والتدريب والتجهيزات وتدابير التوسع في أسواق جديدة مما يفضي إلى زيادة نمو الناتج والإنتاجية على المدى الطويل تشكل الإنتاجية المحدد الرئيسي لنمو الدخل إذ تزيد مكاسب الإنتاجية الدخل الذي يمكن توزيعه.

## طرق قياس الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في قياس

لقد كان سائدا فيما سبق أنه من الصعب قياس الرضا الوظيفي بدقة وهو ما يعتبر خطأ في حق التقدم الهائل الذي حدث في العقود الستة الماضية في قياس المتغيرات الضمنية الكيفية المتعلقة بخصائص الأفراد مثل الشخصية الاتجاهات النفسية الدافعية الرضا وغيره يقسم الأخصائيون مقياس الرضا إلى رسمية وغير رسمية موضوعية وذاتية: -

### أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

#### 1- معدل الغياب:

معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل؛ فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة.

1- مجموع عدد أيام الغياب للأفراد.

2- حساب معدل الغياب خلال فترة معينة  $= 100 \times$  على متوسط عدد الأفراد العاملين لكن يعاب عليه ان لا يقف على مبررات الغياب.

#### 2- دوران العمل:

يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد استقالتهم كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

1- عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة.

2- حساب معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة  $= 100 \times$  على إجمالي عدد العاملين

## ثانيا: المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية مثل الاستمارة أو شفوية مثل مقابلة شخصية.

### أ- الاستمارة:

وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما امثلة على الاستمارة\_ استبيان دليل وصف العمل استبيان بيان الرضا الوظيفي.

### ب- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة على أنها: " تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة اجتماع رسمي أو غير منظمة لقاء عفوي فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الاستمارة كتابة كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة؛ وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها.

## ثانيا-أنواع الرضا الوظيفي وتحليل الأبعاد

### 1-أنواع الرضا الوظيفي وفقا لشموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: المتعلق بالجوانب الداخلية الذاتية ومثل الاعتراف والتقدير والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئة للموظف في محيط العمل مثل: المدير زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

## 2- أنواع الرضا الوظيفي وفقا للزمن:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

### تحليل أبعاد الرضا الوظيفي

يوجد مستوى عام وشامل للرضا يعكس قرارات الأفراد من ناحية رضاهم عن أحد العوامل المختلفة بالعمل بحيث تعتبر درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن بقية العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن أن يتم تحديدها على النحو التالي حيث يأخذ الرضا الوظيفي أبعاد مختلفة ويمكن أن نميز منها أربعة أبعاد رئيسية وهي:

- الرضا عن علاقات العمل: وتشمل العلاقات في محيط العمل بما فيها علاقات الرؤساء بالمرؤوسين وزملاء العمل والمتعاملين معهم وكان مستوى الرضا مرتفع.
- الرضا عن سياسات العمل في المنظمة: وتشمل سياسات الاجور والتعويضات والترقيات ونظم الادخار والتقاعد وغيرها كان مستوى الرضا مرتفع.
- الرضا عن العمل ذاته: وتشمل أهمية العمل وما تحتويه من واجبات ومسؤوليات ويمدى وملاءمتها مع مؤهلات العامل وقدراته البدنية والذهنية وقدرة الوظيفة على اشباع دوافعه وحاجياته حقق مستوى من الرضا الكبير بين معظم العاملين.
- الرضا عن بيئة العمل: وتشمل ما توفره بيئة العمل من وسائل الراحة والأمان ووسائل المساعدة على العمل من مثل الامن والسلامة والعناية الصحية.

- الرضا عن الأجر: وجد عدداً من الباحثين بأن هناك علاقة طردية بين مستوى دخل الفرد وبين الرضا الوظيفي للفرد وتعتبر الأجور التي تدفع للموظفين من قبل المنظمة هي أحد العوامل الأساسية التي تمكن الموظف من تحقيق رغباته وحاجاته المعيشية واعتماد الموظف للأجر بشكل كبير في حياته.
- الرضا عن التحفيز: عندما يشعر الموظف بأن ما يقوم به من أعمال هي في محل اهتمام وشكر وتقدير فإن ذلك يجعله راضياً عن عمله وبالتالي ينتج عن ذلك ارتفاع كفاءته في مجال العمل.
- الرضا عن الرؤساء: كلما تواجد رؤساء في العمل قادرين على استيعاب مرؤوسهم كلما كان لدى هؤلاء المرؤوسين رضا كافياً عن أعمالهم التي يقومون بها دون أن يتوقعوا أي مفاجآت من رؤسائهم.

#### أنواع الابعاد لمفهوم الرضا الوظيفي:

- ✓ البعد النفسي (تحقيق مستوى من الرضا العالي بين العاملين).
- ✓ البعد الاجتماعي (إمكانية العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات ممتازة).
- ✓ البعد المادي (توزيع الأجور والحوافز بعدالة حققت رضا عالي للعاملين).
- ✓ محدّدات الرضا ومحدّدات عدم الرضا (حققت مستوى عالي من الرضا).

### الفصل الثالث: منهجية البحث

1. أولا. منهج الدراسة
2. ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته
3. ثالثا. أداة الدراسة:
4. رابعا أدوات البحث عن طريق دراسة العينة
5. القسم الاول: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية
6. القسم الثاني: التحليل الوصفي للعوامل المؤثرة في  
أثر الموارد البشرية على الرضا

## أولاً: منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لأهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي ودورة في تطوير أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

ويستخدم المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

## ثانياً. مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض هيئة تقويم التعليم والتدريب هي هيئة حكومية سعودية ذات شخصية اعتبارية مستقلة مالياً وإدارياً وهي الجهة التنظيمية القائمة على عمليات تقويم التعليم الحكومي والأهلي في المملكة شملت كل من المستويات الوسطى والدنيا بالمؤسسة او بهيئة تقويم التعليم والتدريب العمومية والبالغ 350 عامل وموظف وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 150 عاملاً وموظف حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً و هو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 67 % من الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

| عدد الاستبيانات | التوزيع | العائد | المفقود | المستبعد | النهائي |
|-----------------|---------|--------|---------|----------|---------|
| المجموع         | 150     | 120    | 30      | 20       | 100     |
| النسب           | 100%    | 73.3%  | 20%     | 6.7%     | 67%     |

### ثالثا. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي والإنتاجية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير الرضا الوظيفي على اداء عمال وموظفي بهيئة تقويم التعليم والتدريب حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فثبتت الاستبيان يعني التأكد من أن الإجابة واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم وصدقها يعني التأكد من انها سوف تقيس ما أعدت من اجل قياسه وقد تم الاستعانة ف اعدادها بالاطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالرضا الوظيفي وكذا أداء العاملين.

#### وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس السن الأقدمية).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من 5 اجزاء.

#### أولا: البيانات الشخصية.

والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية- الصنف والحالة المدنية).

#### رابعا أدوات البحث عن طريق دراسة العينة

#### أولا: التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|---------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 60      | 60%              |
|         | انثى    | 40      | 40%              |
|         | المجموع | 100     | 100%             |

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا   | 5       | 5%               |
|         | الإدارة الوسطى   | 5       | 5%               |
|         | الأقسام الإدارية | 45      | 45%              |
|         | الأقسام الفنية   | 45      | 45%              |
|         | المجموع          | 100     | 100%             |

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| العمر   | من 30 سنة واطل   | 40      | 40%              |
|         | من 30 إلى 45 سنة | 40      | 40%              |
|         | من 45 إلى 60 سنة | 15      | 15%              |
|         | من 60 فيما فوق   | 5       | 5%               |
|         | المجموع          | 100     | 100%             |

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------|---------|------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 10      | 10%              |
|               | بكالوريوس | 70      | 70%              |
|               | ماجستير   | 15      | 15%              |
|               | دكتوراه   | 5       | 5%               |
|               | المجموع   | 100     | 100%             |

### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير         | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------|------------------|---------|------------------|
| سنوات<br>الخبرة | من 5 سنة وقل     | 30      | 30%              |
|                 | من 6 إلى 10 سنة  | 30      | 30%              |
|                 | من 11 إلى 15 سنة | 30      | 30%              |
|                 | من 16 فيما فوق   | 10      | 10%              |
|                 | المجموع          | 100     | 100%             |

### ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها اثر الموارد البشرية على رضا العاملين

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية

المحور الأول: توجد علاقة إيجابية بين دور إدارة الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والرضا الوظيفي.

| م | العبرة                                                                              | مستوي الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة موافقتك عن                                                                     | موافق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | تحرص الهيئة على مواكبة التطور التكنولوجي وتعمل دائما على تحديث أدوات العمل والتدريب | 40             | 28    | 10    | 12        | 10               |
| 2 | توفر الصلاحيات الكافية للقيام بمهام وظيفتك                                          | 32             | 40    | 8     | 12        | 8                |

|   |                                                            |    |    |    |    |    |
|---|------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|
| 3 | يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء    | 30 | 28 | 14 | 16 | 12 |
| 4 | مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات وشكاوى الموظفين. | 30 | 34 | 16 | 8  | 14 |
| 5 | درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة                   | 35 | 33 | 10 | 12 | 10 |

**المحور الثاني:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى اداء الموظفين والعمال داخل هيئة  
تقويم التعليم والتدريب بالرياض.

| م | العبارة                                                  | مستوي الموافقة |       |       |              |                        |
|---|----------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|------------------------|
|   | درجة موافقتك عن                                          | موافق<br>جدا   | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>اطلاقا |
| 1 | هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟     | 30             | 32    | 16    | 8            | 14                     |
| 2 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم | 30             | 30    | 10    | 12           | 18                     |
| 3 | المكان الذي أعمل بلم مكيف ونظيف ومناسب لطبيعة العمل      | 32             | 44    | 4     | 12           | 8                      |
| 4 | المشاركة في الأنشطة التي تنظمها الإدارة                  | 36             | 36    | 0     | 16           | 12                     |
| 5 | الاستقرار الوظيفي في الهيئة التي اعمل فيها               | 48             | 24    | 16    | 8            | 4                      |

**المحور الثالث:** يوجد اختلاف بين فئة الراضين عن العمل وبين فئة غير الراضين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية - التعليم - الخبرة - السن - الجنسية).

| م | العبارة                                                        | مستوي الموافقة |       |       |              |               |
|---|----------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|---------------|
|   |                                                                | موافق<br>جدا   | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>اطلاقا |
| 1 | درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي | 54             | 20    | 16    | 10           | 0             |
| 2 | مدى الشعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين                    | 20             | 22    | 24    | 16           | 18            |
| 3 | الفرص التدريبية المتاحة لك في مجال عملك.                       | 38             | 38    | 10    | 10           | 4             |
| 4 | مدى تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية                       | 38             | 34    | 14    | 12           | 2             |
| 5 | وضوح توصيف وظيفتك ومهامك.                                      | 44             | 20    | 16    | 10           | 10            |

**المحور الرابع:** توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان

الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

| م | العبارة                                                             | مستوي الموافقة |       |       |              |                        |
|---|---------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|------------------------|
|   |                                                                     | موافق<br>جدا   | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>موافق<br>اطلاقا |
| 1 | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي<br>بيني وبين زملائي في العمل   | 40             | 22    | 4     | 16           | 18                     |
| 2 | مدى الشعور بالأمان في بيئة العمل ما<br>دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب | 36             | 30    | 12    | 10           | 12                     |
| 3 | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني<br>الى رفع مستوى ادائي         | 40             | 24    | 14    | 10           | 12                     |
| 4 | الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالهيئة عادة ما<br>يستحقون تلك الترقيات   | 24             | 20    | 16    | 30           | 10                     |
| 5 | راتب الفرد يتناسب تماما مع ما يقدمه من<br>مجهود عضلي أو فكري        | 20             | 22    | 24    | 16           | 18                     |

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

أولا تحليل نتائج الدراسة

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

ثالثا: نتائج الدراسة

رابعا- التوصيات

رابعا: الخاتمة

خامسا: المراجع والمصادر

سادسا: الملاحق

## أولا تحليل نتائج الدراسة

يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وبدورها تؤثر على الأداء لدى العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة.

### أولاً: التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|---------|---------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 60      | 60%              |
|         | انثى    | 40      | 40%              |
|         | المجموع | 100     | 100%             |

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (60) شخص ونسبة مقدارها (60%) في حين كان عدد الإناث فقط 40 إناث ونسبة مقدارها (40%) وهذا يدل على زيادة نسبة مشاركة الإناث في هيئة تقويم التعليم والتدريب في الرياض.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا   | 5       | 5%               |
|         | الإدارة الوسطى   | 5       | 5%               |
|         | الأقسام الإدارية | 45      | 45%              |
|         | الأقسام الفنية   | 45      | 45%              |
|         | المجموع          | 100     | 100%             |

الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والاقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (90) وبنسبة تمثيل بلغت (90%) وتلتها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى وبنسبة بلغت (10%).

#### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|---------|------------------|
| العمر   | من 30 سنة وقل    | 40      | 40%              |
|         | من 30 إلى 45 سنة | 40      | 40%              |
|         | من 45 إلى 60 سنة | 15      | 15%              |
|         | من 60 فيما فوق   | 5       | 5%               |
|         | المجموع          | 100     | 100%             |

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وقل حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة وبنسبة (40%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 15% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة للأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً 45 عاماً فاقل بنسبة 80% من عينة الدراسة.

#### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير       | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية % |
|---------------|-----------|---------|------------------|
| المؤهل العلمي | دبلوم     | 10      | 10%              |
|               | بكالوريوس | 70      | 70%              |
|               | ماجستير   | 15      | 15%              |
|               | دكتوراه   | 5       | 5%               |
|               | المجموع   | 100     | 100%             |

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (70) وبنسبة تمثيل بلغت (70%) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير وبنسبة بلغت (15%)

تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (5) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم من ذوي مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة.

#### تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير      | الفئة            | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------|------------------|---------|------------------|
| سنوات الخبرة | من 5 سنة وقل     | 30      | 30%              |
|              | من 6 إلى 10 سنة  | 30      | 30%              |
|              | من 11 إلى 15 سنة | 30      | 30%              |
|              | من 16 فيما فوق   | 10      | 10%              |
|              | المجموع          | 100     | 100%             |

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد وبنسبة (30%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.

#### ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

المحور الأول: توجد علاقة إيجابية بين دور إدارة الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والرضا الوظيفي.

| مستوي الموافقة |           |       |       |            | م                 | العبارة                                                                             |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق          | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | درجة موافقتك عن   |                                                                                     |
| 10             | 12        | 10    | 28    | 40         | 1                 | تحرص الهيئة على مواكبة التطور التكنولوجي وتعمل دائما على تحديث أدوات العمل والتدريب |
| 8              | 12        | 8     | 40    | 32         | 2                 | توفر الصلاحيات الكافية للقيام بمهام وظيفتك                                          |
| 12             | 16        | 14    | 28    | 30         | 3                 | يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء                             |
| 12             | 8         | 16    | 34    | 30         | 4                 | مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات وشكاوى الموظفين.                          |
| 10             | 12        | 10    | 33    | 35         | 5                 | درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة                                            |
| 52             | 60        | 58    | 163   | 167        | الإجمالي          |                                                                                     |
| 10%            | 12%       | 12%   | 33%   | 33%        | النسبة            |                                                                                     |
| 10             | 12        | 10    | 33    | 32         | الوسيط            |                                                                                     |
| 10.4           | 12        | 11.6  | 32.6  | 33.4       | الوسط الحسابي     |                                                                                     |
| 1.5            | 2.5       | 2.9   | 4.5   | 3.8        | الانحراف المعياري |                                                                                     |
| ضعيفة          | ضعيفة     | ضعيفة | عالية | عالية      | الأهمية النسبية   |                                                                                     |

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة توجد علاقة إيجابية بين دور إدارة الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والرضا الوظيفي. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 إلى 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وانحراف معيار 3.8 وبنسبة 33% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 10.4 وانحراف معيار 1.5 وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة إيجابية بين دور إدارة الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والرضا الوظيفي. في هيئة تقويم التعليم والتدريب في الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

**المحور الثاني:** هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى اداء الموظفين والعمال داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض.

| م | العبارة                                                   | مستوي الموافقة |       |       |           |                   |
|---|-----------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-----------|-------------------|
|   | درجة موافقتك عن                                           | موافق جداً     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقاً |
| 1 | هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟      | 30             | 32    | 16    | 8         | 14                |
| 2 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزاً للعاملين لتطوير أدائهم | 30             | 30    | 10    | 12        | 18                |
| 3 | المكان الذي أعمل بلم مكيف ونظيف ومناسب لطبيعة العمل       | 32             | 44    | 4     | 12        | 8                 |
| 4 | المشاركة في الأنشطة التي تنظمها الإدارة                   | 36             | 36    | 0     | 16        | 12                |

|       |       |       |       |       |                                              |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------------------|
| 4     | 8     | 16    | 24    | 48    | 5 الاستقرار الوظيفي في الهيئة التي اعمل فيها |
| 56    | 56    | 46    | 166   | 176   | الإجمالي                                     |
| 11%   | 11%   | 9%    | 33%   | 35%   | النسبة                                       |
| 12    | 12    | 10    | 32    | 32    | الوسيط                                       |
| 11.2  | 11.2  | 9.2   | 33.2  | 35.2  | الوسط الحسابي                                |
| 4.8   | 3.0   | 6.4   | 6.6   | 6.8   | الانحراف المعياري                            |
| ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة | عالية | عالية | الأهمية النسبية                              |

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموظفين والعمال داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 إلى 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 ونسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 ونسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى أداء الموظفين والعمال داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

**المحور الثالث:** يوجد اختلاف بين فئة الراضين عن العمل وبين فئة غير الراضين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية - التعليم - الخبرة - السن - الجنسية).

| م                 | العبارة                                                        | مستوي الموافقة |       |       |              |               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|---------------|
|                   |                                                                | موافق<br>جدا   | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>اطلاقا |
| 1                 | درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي | 54             | 20    | 16    | 10           | 0             |
| 2                 | مدى الشعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين                    | 20             | 22    | 24    | 16           | 18            |
| 3                 | الفرص التدريبية المتاحة لك في مجال عملك.                       | 38             | 38    | 10    | 10           | 4             |
| 4                 | مدى تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية                       | 38             | 34    | 14    | 12           | 2             |
| 5                 | وضوح توصيف وظيفتك ومهامك.                                      | 44             | 20    | 16    | 10           | 10            |
| الإجمالي          |                                                                | 194            | 134   | 80    | 58           | 34            |
| النسبة            |                                                                | 39%            | 27%   | 16%   | 12%          | 7%            |
| الوسيط            |                                                                | 38             | 22    | 16    | 10           | 4             |
| الوسط الحسابي     |                                                                | 38.8           | 26.8  | 16    | 11.6         | 6.8           |
| الانحراف المعياري |                                                                | 11.1           | 7.7   | 4.6   | 2.3          | 6.5           |
| الأهمية النسبية   |                                                                | عالية          | عالية | ضعيفة | ضعيفة        | ضعيفة         |

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة بوجود اختلاف بين فئة الراضيين عن العمل وبين فئة غير الراضيين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية - التعليم - الخبرة - السن - الجنسية). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 إلى 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38 وانحراف معيار 11.1 وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 4 وانحراف معيار 6.5 وبنسبة 7% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية يوجد اختلاف بين فئة الراضيين عن العمل وبين فئة غير الراضيين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية - التعليم - الخبرة - السن - الجنسية). في هيئة تقويم التعليم والتدريب في الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

**المحور الرابع:** توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

| مستوي الموافقة |       |       |           |                   | م | العبارة                                                          |
|----------------|-------|-------|-----------|-------------------|---|------------------------------------------------------------------|
| موافق          | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقاً |   | درجة موافقتك عن                                                  |
| 40             | 22    | 4     | 16        | 18                | 1 | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل   |
| 36             | 30    | 12    | 10        | 12                | 2 | مدى الشعور بالأمان في بيئة العمل ما دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب |
| 40             | 24    | 14    | 10        | 12                | 3 | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني إلى رفع مستوى ادائي         |

|                   |                                                                |       |       |       |       |       |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 4                 | الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالهيئة عادة ما يستحقون تلك الترقيات | 24    | 20    | 16    | 30    | 10    |
| 5                 | راتب الفرد يتناسب تماما مع ما يقدمه من مجهود عضلي أو فكري      | 20    | 22    | 24    | 16    | 18    |
| الإجمالي          |                                                                | 160   | 118   | 70    | 82    | 70    |
| النسبة            |                                                                | 32%   | 24%   | 14%   | 16%   | 14%   |
| الوسيط            |                                                                | 36    | 22    | 14    | 16    | 12    |
| الوسط الحسابي     |                                                                | 32    | 23.6  | 14    | 16.4  | 14    |
| الانحراف المعياري |                                                                | 8.4   | 3.4   | 6.4   | 7.3   | 3.3   |
| الأهمية النسبية   |                                                                | عالية | عالية | ضعيفة | ضعيفة | ضعيفة |

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل). إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 32 إلى 14 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.4 ونسبة 32% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً) بمتوسط حسابي 14 وانحراف معيار 3.3 ونسبة 14% وبدرجة أهمية ضعيف.

وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل) في هيئة تقويم التعليم والتدريب في الرياض من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول.

### ثالثاً: نتائج الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الأكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحلة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي إلى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة.

1. نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضية.

2. فقد حصلت على أدنى نسبة رضا من قبل العاملين وذلك لعدم كفاية الأجور والرواتب وهذا كان له أثر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

3. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة.

4. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للعاملين.

5. أما الممارسات الخاصة بالحوافز والمكافآت فتعاني من قصور في بعض جوانبها.

6. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات الحوافز والمكافآت.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي علاقة طردية قوية.

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الإدارة ودرجة الرضا الوظيفي حيث بلغت نسبة راض وهي تمثل علاقة طردية قوية والانحراف المعياري أكبر.
9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي حيث بلغت نسبة تقييم موافق بشدة تعتبر علاقة طردية قوية والانحراف المعياري أكبر.
10. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الزملاء والرضا حيث بلغت نسبة موافق بشدة وهي تعتبر علاقة طردية قوية.
11. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ظروف وبيئة العمل والرضا الوظيفي وتعتبر علاقة طردية قوية وبأعلى متوسط انحراف معياري بين درجات الرضا الأخرى.

#### رابعاً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة اثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وتأثيرها على اداء وانتاجية عمال وموظفي هيئة تقويم التعليم والتدريب "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- استخدام اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع.
- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف.

- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق.
- تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات.
- وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام.
- العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال.

### خامسا: الخاتمة

إن هذه الدراسة الميدانية التي تناولت موضوع "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي اعتمادا على الدراسة حالة الرضا الوظيفي وتأثير الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض على تلك الحالة لموظفي الإدارة والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية واستخدام اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل وضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض وأيضا إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات وإعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق تعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات وضع معايير موضوعية لتقييم الأداء. تمثلت آثارها في الانخفاض المعتبر لمستوى الرضا الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، ونقول أن إدارة الموارد البشرية هي عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، وأهدافهم على السواء لتحقيق الإدارة الكفاء لإدارة هيئة التعليم والتدريب بالرياض.

## سادسا: المراجع والمصادر

|    |                                                                                                                                               |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | أنوري منير 2014 تسيير الموارد البشرية                                                                                                         |
| 2  | Kenneth Jackson, "8 Ways to Increase Productivity in the Workplace" 2018                                                                      |
| 3  | احمد المصري (الجودة الشاملة مخرج الكفاية الانتاجية) ابريل 2010                                                                                |
| 4  | احمد نبيل فرحات 2013 (قياس انتاجية الموظفين وطرق رفعها) ديسمبر .                                                                              |
| 5  | برباح محمد الأمين 2016 م تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية.                                                                        |
| 6  | حفيان عبد الوهاب 2015 دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية                                                                     |
| 7  | حمد ماهر (٢٠٠٢) (السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات" الدار الجامعية الإسكندرية                                                                |
| 8  | د- إيهاب عيسى 2020 م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل 2020                   |
| 9  | د- لكحل منيف 2018 م تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي.                                                                                       |
| 10 | د- محمد عبد الوهاب 2014 حسن ع شماوي دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشري.                                                                 |
| 11 | د- منال البارودي 2019 الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين.                                                                        |
| 12 | د- موسى السعودي. 2014. أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين                                                                     |
| 13 | د-نوره محمد البلهد 2014. مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. |
| 14 | د-هند لبصير 2016 م أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد.                                                                      |
| 15 | سعيد عشور 2018 (إدارة المنظومات الإنتاجية تخطيط تنظيم تحليل تحكم).                                                                            |
| 16 | صالح احمد على 2015 إدارة رأس المال البشري.                                                                                                    |
| 17 | صلاح الدين محمد عبد الباقي 2008 م السلوك التنظيمي - مدخل تطبيقي معاصر مصر.                                                                    |
| 18 | طارق السويدان 2018 (زيادة الإنتاجية الشخصية: سلسلة الانتاجية).                                                                                |

|    |                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 19 | ماهر أحمد 2014 اختيار الموارد البشرية                                                                                                                  |
| 20 | ناصر محمد العديلي (1999) (والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث                                     |
| 21 | نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية" أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا |
| 22 | نصر الله حنا 2013 إدارة الموارد البشرية                                                                                                                |
| 23 | نمر سعود بن محمد وآخرون 2006م الإدارة العامة: الأسس والوظائف الرياض.                                                                                   |
| 24 | هاشم عادل عبد الرزاق 2014 القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي.                                                                                             |
| 25 | وليد حميد رشيد الأميري 2016 متقييم وتطوير نظام تقويم اداء العاملين عمان الأردن.                                                                        |

رابعاً: الملاحق

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة المخاطر

الاستبانة

**أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب**

الاستبانة تتعامل بسرية واغراض البحث العلمي قد تستغرق الاستبانة دقائق من وقتكم الثمين لخدمتك بتميز ولتحقيق رضاك الوظيفي نرجو تعبئة هذا الاستبيان بشكل صحيح وصريح وموضوعي ويهدف إلي معرفة رضا الموظفين عن عملهم في إدارات الهيئة التي تقدم الخدمة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج ليتم معالجة نقاط الضعف والارتقاء بالموارد البشرية بإدارات هيئة تقويم التعليم والتدريب الخدمة والذي سينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف المنشودة التزامكم تجاهنا ان تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والتزامنا تجاهكم ان نأخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي احتياجاتكم وتوقعاتكم تحقيقاً للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الخلل

البيانات الشخصية

| الاسم  |         |       |       |       | الجنسية   | سعودي | غير سعودي |
|--------|---------|-------|-------|-------|-----------|-------|-----------|
| الجنس  | ذكر     |       |       |       | انثى      |       |           |
| المؤهل | ابتدائي | متوسط | ثانوي | دبلوم | بكالوريوس | أخرى  |           |

## سنوات الخبرة

|                |                              |                       |
|----------------|------------------------------|-----------------------|
| أكبر من 20 سنة | أكبر من 5 سنوات إلى 10 سنوات | أقل من 5 سنوات        |
|                | أكبر من 15 إلى 20 سنة        | أكبر من 10 إلى 15 سنة |

## البيانات العمر

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| من 45 إلى 60 سنة | من 30 سنة وأقل   |
| أكبر من 60       | من 30 إلى 45 سنة |

## البيانات الوظيفية

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | الإدارة – القسم      |
|  | مسمى الوظيفة الحالية |

## إشراف الدكتور

## الباحثون

د. وليد سليمان

(4) سارة عبد الله بن خنفور (قائد الفريق)

(5) - نجلاء عبد العزيز العطوي

(6) مطير عبيد الله العطوي

رقم الجوال /

الايمل /

يطلبون منكم التفضل بالمشاركة البناءة والتي تشكل داعما أساسيا في اكمال تلك الدراسة لذلك نرجو منكم التعاون في تزويدنا بالبيانات الأساسية اللازمة وذلك من خلال تعبئة وإكمال هذه الاستبانة والإجابة الدقيقة على الأسئلة الموجودة بها وذلك لما لها من أثر أساسي وكبير في الوصول إلى النتائج التي يمكن الاعتماد عليها وبالتالي يمكن تعميمها على الهيئة بالكامل ويتوجه الباحثون بالشكر إلي كل من ساهم في تلك الاستبانة من العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب بمحافظة الرياض

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدريج الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية:

المحور الاول: توجد علاقة إيجابية بين دور إدارة الموارد البشرية في هيئة تقويم التعليم والتدريب بالرياض والرضا الوظيفي.

| م | العبارة                                                                             | مستوي الموافقة |       |       |           |                  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-----------|------------------|
|   | درجة موافقتك عن                                                                     | موافق بشدة     | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1 | تحرص الهيئة على مواكبة التطور التكنولوجي وتعمل دائما على تحديث أدوات العمل والتدريب |                |       |       |           |                  |
| 2 | توفر الصلاحيات الكافية للقيام بمهام وظيفتك                                          |                |       |       |           |                  |
| 3 | يتم تطبيق القرارات الإدارية على كل العاملين دون استثناء                             |                |       |       |           |                  |

|   |                                                            |  |  |  |  |  |
|---|------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 4 | مدى ايجابية الإدارة في التعامل مع مقترحات وشكاوى الموظفين. |  |  |  |  |  |
| 5 | درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة                   |  |  |  |  |  |

المحور الثاني: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الرضا الوظيفي ومستوى اداء الموظفين والعمال داخل هيئة  
تقويم التعليم والتدريب بالرياض.

| م | العبارة                                                  | مستوي الموافقة |       |       |              |               |
|---|----------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|--------------|---------------|
|   | درجة موافقتك عن                                          | موافق<br>جدا   | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير<br>اطلاقا |
| 1 | هل تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟     |                |       |       |              |               |
| 2 | عدالة نظام تقييم الأداء تعد حافزا للعاملين لتطوير أدائهم |                |       |       |              |               |
| 3 | المكان الذي أعمل بلم مكيف ونظيف ومناسب لطبيعة العمل      |                |       |       |              |               |
| 4 | المشاركة في الأنشطة التي تنظمها الإدارة                  |                |       |       |              |               |
| 5 | الاستقرار الوظيفي في الهيئة التي اعمل فيها               |                |       |       |              |               |

**المحور الثالث:** يوجد اختلاف بين فئة الراضيين عن العمل وبين فئة غير الراضيين حسب الخصائص المميزة لهم (الدرجة العلمية - التعليم - الخبرة - السن - الجنسية).

| م العبارة |                                                                | مستوي الموافقة |       |       |           |                  |
|-----------|----------------------------------------------------------------|----------------|-------|-------|-----------|------------------|
|           | درجة موافقتك عن                                                | موافق          | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
| 1         | درجة الشعور بأنك في المكان المناسب الذي يتناسب مع مؤهلك العلمي |                |       |       |           |                  |
| 2         | مدى الشعور بعدالة توزيع المهام على الموظفين                    |                |       |       |           |                  |
| 3         | الفرص التدريبية المتاحة لك في مجال عملك.                       |                |       |       |           |                  |
| 4         | مدى تقدير الإدارة للدرجة للخبرات المهنية                       |                |       |       |           |                  |
| 5         | وضوح توصيف وظيفتك ومهامك.                                      |                |       |       |           |                  |

**المحور الرابع:** توجد مجموعة من العوامل ذات التأثير على مستوى رضا العاملين عن أعمالهم (الراتب الأمان الوظيفي الترقية إدارة الهيئة علاقات العمل ظروف العمل).

| م العبارة |                 | مستوي الموافقة |       |       |           |                  |
|-----------|-----------------|----------------|-------|-------|-----------|------------------|
|           | درجة موافقتك عن | موافق          | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق اطلاقا |
|           |                 |                |       |       |           |                  |

|  |  |  |  |  |   |                                                                     |
|--|--|--|--|--|---|---------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 1 | بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي<br>بيني وبين زملائي في العمل   |
|  |  |  |  |  | 2 | مدى الشعور بالأمان في بيئة العمل ما<br>دمت أؤدي عملي بالشكل المطلوب |
|  |  |  |  |  | 3 | تحقيق العدالة في تعامل المدير يدفعني<br>الى رفع مستوى ادائي         |
|  |  |  |  |  | 4 | الأفراد الذين تتم ترقيتهم بالهيئة عادة ما<br>يستحقون تلك الترقيات   |
|  |  |  |  |  | 5 | راتب الفرد يتناسب تماما مع ما يقدمه من<br>مجهود عضلي أو فكري        |

ما هي مقترحاتك الخاصة لدور الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي ببيئة تقويم التعليم والتدريب

1- .

2- .

3- .

4- .

5- .

6- .