

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

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

زهرة غلفان علي

232002458

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2027 - الفصل الدراسي الثاني

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

في ختام هذا الجهد العلمي، يسعدني أن أتقدم بخالص آيات الشكر وعظيم التقدير والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة:

إلى جامعتي الكريمة: أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لصرحي العلمي الذي نهلت من علمه، وإلى كافة منسوبي قسم إدارة المخاطر بكلية الدراسات العليا، لما قدموه لي من تسهيلات ودعم علمي طوال مسيرتي الدراسية.

إلى أهلي ونجومي في الحياة: أخص بالشكر والامتنان والدي العزيزين وأفراد عائلتي، الذين كانوا لي السند الدائم، وغمروني بدعمهم المعنوي وتشجيعهم المستمر، وكان لدعواتهم وصبرهم الأثر الأكبر في إتمام هذا العمل.

إلى أستاذي الفاضل (الدكتور المشرف): أتقدم بخالص الشكر والتقدير لفضيلة الدكتور المشرف على تفضله بالإشراف على هذا البحث، ولما بذله من جهد وافر، وتوجيهات سديدة، وملاحظات قيمة أثرت الدراسة ووجهت خطأها نحو الاكتمال الأكاديمي.

كما لا أفوت الفرصة لأتقدم بالشكر لكل من مدّ يد العون وساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد، جزاهم الله عني خير الجزاء.

## الإهداء

إلى من كافحت واجتهدت لتحقيق حلمها، إلى صبرها وعزمها الذي لا يلين... إلى نفسي، مصدر الإصرار والقوة في رحلة العطاء.

إلى سند الحياة وعزوتها، إلى من أضاءوا دربي بدعواتهم ومحبتهم، ووقفوا بجانبني خطوة بخطوة... إلى والديّ العزيزين وعائلتي الكريمة.

إلى رفيقات الدرب والنجاح، اللواتي شاركنني ضغوط هذه المرحلة ولحظاتها الجميلة، وكنّ لي نعم العون والصحبة الصادقة... إلى صديقاتي الغاليات.

أهدي هذا العمل المتواضع ثمرةً لجهدي، وعُرفاناً بفضلكم جميعاً.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.

### المنهجية:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استمارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من الموظفين في المنظمات المستهدفة بمدينة الرياض.

### النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالية قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتبعة في التدريب، وتقييم الأداء، والحوافز) وبين تعزيز مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤكد أن الاستراتيجيات الواعية للموارد البشرية تنعكس إيجاباً على ولاء الموظفين وإنتاجيتهم.

### التطبيقات والأهمية:

تكمن أهمية الدراسة في تحويل دور إدارة الموارد البشرية من الإطار الإجرائي إلى الشريك الاستراتيجي، وتوفير توصيات عملية لصناع القرار لتحسين بيئة العمل وتطبيق معايير العدالة والمكافآت، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في بناء بيئة عمل مستدامة وجاذبة.

### الكلمات المفتاحية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، المنظمات، مدينة الرياض، رأس المال البشري.

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٣  | الإهداء.....                                          |
| ٤  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٧  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ٨  | ١,١. المقدمة:.....                                    |
| ٩  | ١,٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ٩  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ١٠ | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١٠ | ١,٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١٠ | ١,٣,١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١١ | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١١ | ١,٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ١٢ | ١,٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ١٢ | ١,٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ١٣ | ١,٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ١٤ | ١,٨. الدراسة الميدانية.....                           |
| ١٥ | ١,٩. مخطط المشروع.....                                |
| ١٦ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ١٧ | ٢,١. المقدمة:.....                                    |
| ١٨ | ٢,٢. المتغير المستقل.....                             |
| ١٩ | ٢,٣. المتغير التابع.....                              |
| ٢١ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٢٢ | ٢,٥. الخاتمة.....                                     |
| ٢٣ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٢٤ | ٣,١. المقدمة.....                                     |
| ٢٤ | ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٢٦ | ٣,٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٢٦ | ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٢٧ | ٣,٥. طريقة جمع البيانات.....                          |
| ٢٨ | ٣,٦. أنواع البيانات.....                              |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| ٢٩ | ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| ٣٠ | ٣,٨. الخاتمة                                                 |
| ٣١ | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٢ | 4.1. المقدمة                                                 |
| ٣٢ | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣٣ | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٣٤ | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٣٥ | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| ٣٦ | ٤,٦. الخاتمة                                                 |
| ٣٧ | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| ٣٨ | ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                      |
| ٣٨ | ٥,٢. توصيات الدراسة:                                         |
| ٣٩ | ٥,٣. الخاتمة:                                                |
| ٤٠ | قائمة المراجع                                                |
| ٤٣ | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال والجدول

| رقم الصفحة | الجدول – الشكل                      |
|------------|-------------------------------------|
| ١٣         | نموذج الدراسة                       |
| ١٥         | مخطط الدراسة                        |
| ٣٣ – ٣٢    | توصيف عينة الدراسة ( الجنس – العمر) |
| ٣٤         | اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات  |
| ٣٤         | الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث       |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١ . المقدمة:

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

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

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

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

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

## ١,٢. مشكلة الدراسة

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

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

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

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

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

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

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

## ١,٣. أهمية الدراسة

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

## ١,٣,١. على المستوى النظري:

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

## ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

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

## ١,٤. أسئلة الدراسة

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

## ١,٥ . أهداف الدراسة

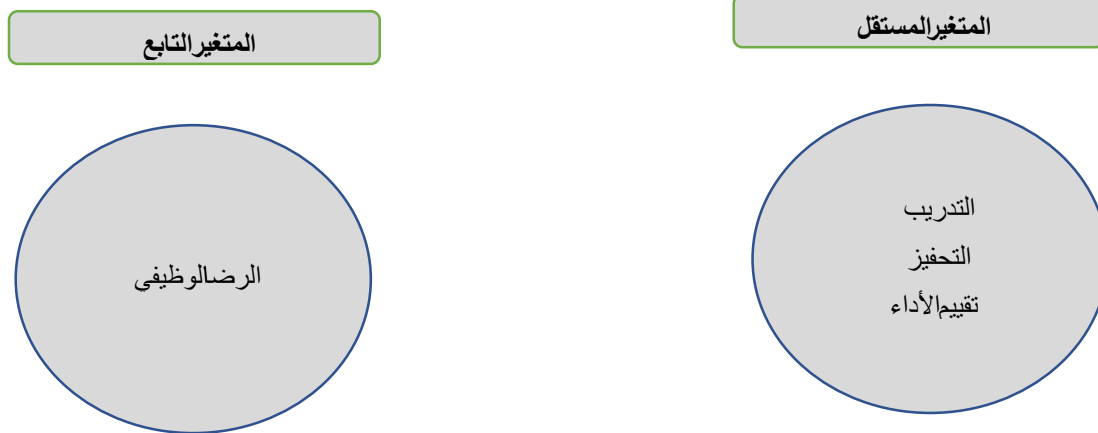
- الهدف الرئيسي: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض.
- الهدف الفرعي 1: دراسة أثر التدريب والتطوير على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- الهدف الفرعي 2: التحقق من تأثير نظام التعويضات والحوافز على الرضا الوظيفي.
- الهدف الفرعي 3: دراسة أثر ممارسة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

## ١,٦ . فرضيات الدراسة

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

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

## ١,٧. نموذج الدراسة



## ١,٨ . الدراسة الميدانية

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

الفصل الأول : المقدمة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية البحث

الفصل الرابع : التحليل الاحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١ . المقدمة:

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

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

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

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

## ٢,٢. المتغير المستقل

### ١- التعريف

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

### ٢- التطور التاريخي

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

### ٣- الأبعاد الرئيسية

يتكون الرضا الوظيفي من عدة أبعاد، منها:

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

### ٤- النظريات المرتبطة

من أبرز النظريات المرتبطة بالرضا الوظيفي:

- نظرية ماسلو للاحتياجات

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

## ٢,٣. المتغير التابع

### ١- التعريف

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

### ٢- التطور التاريخي

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

### ٣- الأبعاد الرئيسية

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

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

#### ٤- النظريات المرتبطة

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بعدة نظريات، منها:

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

## ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

### ١- من ناحية العلاقة

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

### ٢- من ناحية الصراعات والفجوات

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

## ٢,٥ . الخاتمة

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

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

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## ٣,١. المقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة في تناول موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد الأنسب لطبيعة هذه الدراسة؛ كونه لا يكتفي بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، بل يسعى إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات وتفسير النتائج للوصول إلى استنتاجات دقيقة.

يتناول هذا الفصل تفصيلاً تصميم الدراسة، ومجتمعها، والعينة المستهدفة، بالإضافة إلى أداة الدراسة (الاستبانة) ومراحل بنائها، والأساليب الإحصائية المتبعة لمعالجة البيانات والتأكد من صدقها وثباتها، وصولاً إلى الإجراءات الأخلاقية التي تم مراعاتها لضمان نزاهة البحث العلمي.

## ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية)

يمكنك تعريف كل ممارسة إجرائياً بناءً على ما ستضمنه الاستبانة:

١. التوظيف والاختيار (Recruitment & Selection):

إجرائياً: هو مدى توافر العدالة والشفافية في إجراءات استقطاب الكفاءات، ومدى ملائمة مهارات الموظفين المختارين لمتطلبات الوظيفة، كما يقاس بمتوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الخاصة بهذا المحور في الاستبانة.

٢. التدريب والتطوير (Training & Development):

إجرائياً: هي مجموعة الأنشطة والبرامج المخططة التي توفرها المنظمة للموظفين لتطوير مهاراتهم الحالية واكتساب مهارات جديدة، ويتم قياسه من خلال مدى رضا الموظفين عن الفرص التدريبية المتاحة لهم.

٣. تقييم الأداء (Performance Appraisal):

إجرائياً: هي العملية النظامية التي تستخدمها المنظمة لقياس أداء الموظف مقارنة بالأهداف المحددة، ومدى تلقي الموظف تغذية راجعة (Feedback) بناءة لتحسين أدائه، وتُقاس بمدى قناعة الموظف بعدالة ووضوح معايير التقييم.

#### ٤. التعويضات والمكافآت (Compensation & Rewards):

إجرائياً: هي النظام المالي وغير المالي الذي تتبعه المنظمة لتحفيز الموظفين، ويشمل الرواتب، والحوافز، والمكافآت، ويتم قياسه من خلال مدى شعور الموظف بأن ما يتقاضاه يتناسب مع جهوده ومقارنة بمعايير السوق.

#### ٥. المشاركة في اتخاذ القرار (Employee Involvement):

إجرائياً: هي درجة إشراك المنظمة لموظفيها في مناقشة الأمور المتعلقة ببيئة عملهم أو مهامهم، ويُقاس من خلال مدى استماع الإدارة لآراء الموظفين وأخذها بعين الاعتبار.

ثانياً: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

#### ١. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

إجرائياً: هو حالة شعورية إيجابية تتولد لدى الموظف تجاه وظيفته وبيئة عمله، وتنتج عن توافق توقعات الموظف مع ما تقدمه المنظمة له من ميزات ومناخ عمل، ويتم قياسه في هذه الدراسة بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الموظف من خلال الإجابة على فقرات مقياس الرضا الوظيفي المعتمد في هذه الدراسة.

ثالثاً: متغيرات أخرى (إذا كنت ستستخدمينها كأبعاد أو متغيرات وسيطة)

#### ١. بيئة العمل (Work Environment):

إجرائياً: هي الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالموظف داخل المنظمة (مثل الإضاءة، التجهيزات، العلاقات مع الزملاء)، ويتم قياسها بمدى توافر الأدوات والظروف المساعدة التي تمكن الموظف من إنجاز عمله بكفاءة.

#### ٢. الأمن الوظيفي (Job Security):

إجرائياً: هو مدى شعور الموظف بالاستقرار وعدم التهديد بالفصل، واطمئنانه لاستمرار علاقته الوظيفية مع المنظمة على المدى البعيد

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

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

### ٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

أولاً: مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع الموظفين العاملين في المنظمات (الحكومية والخاصة) في مدينة الرياض. ونظراً لاتساع المجتمع الإحصائي وتنوع القطاعات، تم تحديد مجتمع الدراسة ليشمل الموظفين في القطاعات التي تشهد تحولات إدارية نشطة وتطبق ممارسات إدارة موارد بشرية واضحة، بما يخدم أهداف الدراسة وتوجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

ثانياً: عينة البحث:

نظراً لصعوبة حصر كافة الموظفين في مدينة الرياض والوصول إليهم جميعاً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة (أو طبقية) من الموظفين في قطاعات مختارة. تهدف هذه العينة إلى ضمان تمثيل مختلف المستويات الوظيفية والقطاعات، مما يعزز من موضوعية النتائج وقابليتها للتعميم على المنظمات المشابهة في بيئة العمل بمدينة الرياض.

ثالثاً: تقنيات أخذ العينات:

اعتمدت الدراسة التقنيات التالية لضمان دقة العينة:

تحديد حجم العينة: تم تحديد حجم العينة الإحصائي بناءً على المعادلات الرياضية المتعارف عليها في البحوث الكمية، لضمان الحصول على مستوى ثقة مقبول (عادة ٩٥٪) وهامش خطأ منخفض.

معايير اختيار العينة: تم التركيز على الموظفين الذين لديهم خبرة عملية لا تقل عن (سنة واحدة) لضمان إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في منظماتهم.

آلية التوزيع: تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر قنوات التواصل المهني لضمان سرعة الوصول للمستهدفين وتغطية جغرافية واسعة داخل مدينة الرياض.

### ٣,٥ . طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على أسلوب المسح الميداني (Survey Method)، كونه الأسلوب الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف البحث وقياس آراء واتجاهات الموظفين تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على رضاهم الوظيفي. ولضمان الحصول على بيانات دقيقة وعلمية، تم اتباع الإجراءات التالية:

تصميم أداة الدراسة: تم إعداد استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت محاورها بناءً على التعريفات الإجرائية للمتغيرات (المستقلة والتابعة) لضمان تغطية كافة جوانب المشكلة.

هيكل الاستبانة: تم تقسيم الاستبانة إلى أجزاء رئيسية تشمل البيانات الديموغرافية، ومحاور ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومحور الرضا الوظيفي، باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي (Likert Scale) الذي يتراوح بين "أوافق بشدة" و"لا أوافق بشدة" لقياس استجابات المشاركين.

توزيع الأداة: تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على الموظفين في المنظمات المستهدفة بمدينة الرياض، وذلك لضمان سهولة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد العينة وتوفير الوقت والجهد، مع الحرص على توضيح أهداف الدراسة للمشاركين لضمان شفافية وموثوقية الإجابات.

ضمان السرية: تم التأكيد للمشاركين على سرية البيانات الشخصية، وأن المعلومات الواردة ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي، مما يعزز من مصداقية النتائج المحصل عليها.

## ٣,٦. أنواع البيانات

### ولاً: البيانات الأولية (Primary Data)

هي البيانات التي يتم جمعها لأول مرة خصيصاً لهذه الدراسة من خلال الميدان. أهميتها: تُعد المصدر الأساسي للإجابة عن تساؤلات البحث واختبار الفرضيات. طريقة جمعها: يتم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي ستوزع عليها على الموظفين في المنظمات المستهدفة بمدينة الرياض. مثال: إجابات الموظفين على مقياس "ليكرت" حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز في شركتهم.

### ثانياً: البيانات الثانوية (Secondary Data)

هي البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل باحثين آخرين أو جهات رسمية، وتستخدم كإطار مرجعي للدراسة. أهميتها: تساعد في بناء الإطار النظري، وتأصيل المفاهيم، ودعم مناقشة النتائج بمقارنتها مع دراسات سابقة.

مصادرها:

الكتب والمراجع العلمية: (مثل المراجع التي أدرجتها في نهاية مشروعك مثل كتب ديسلر & Robbins Judge).

الدوريات والمجلات العلمية: المقالات المنشورة في المجلات المحكمة حول إدارة الموارد البشرية. التقارير الرسمية: التقارير الصادرة عن الجهات الحكومية أو المؤسسات الوطنية حول واقع بيئة العمل في المملكة.

الرسائل الجامعية السابقة: الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أو ممارسات الموارد البشرية في سياق مشابه.

### ٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية، سيتم معالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة إحصائياً باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتتضمن إجراءات التحليل الإحصائي الخطوات التالية:

الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): سيتم استخدامه لتوصيف عينة الدراسة وتوضيح خصائصها الديموغرافية (مثل: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بالإضافة إلى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة.

اختبارات الصدق والثبات (Reliability & Validity Tests): سيتم التأكد من صدق الأداة من خلال "صدق المحكمين" و"الصدق البنائي"، كما سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق الفقرات وقدرتها على القياس.

الإحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics): سيتم توظيفه لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن الأسئلة البحثية، وذلك من خلال:

تحليل الانحدار الخطي (Regression Analysis): لقياس مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) على الرضا الوظيفي (المتغير التابع).

معامل الارتباط (Pearson Correlation Coefficient): لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

التحليل الإحصائي المقارن: في حال الرغبة في معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (مثل سنوات الخبرة)، سيتم استخدام اختبار (T-Test) أو اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حسب طبيعة البيانات.

"خلاصةً لما سبق، تم في هذا الفصل استعراض المنهجية العلمية المتبعة في هذه الدراسة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة موضوع البحث. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة، وتوضيح آليات اختيار العينة، وتبيان طرق جمع البيانات التي تضمن دقة وموثوقية النتائج. كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).

وبناءً على هذه الإجراءات المنهجية الصارمة، أصبحت الدراسة مهيأة للانتقال إلى مرحلة العرض والتحليل، حيث سيتم في الفصول القادمة استعراض البيانات المجمعة، وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى التوصيات المقترحة التي تهدف إلى تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الرضا الوظيفي في المنظمات المستهدفة بمدينة الرياض."

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## ٤,١ . المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض ومناقشة نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها المتعلقة بـ "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض".

ولتحقيق أهداف الدراسة وضمان دقة النتائج، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتفريغ وتحليل البيانات، وتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الأثر).

يتم استعراض هذا الفصل عبر الأقسام التالية: أولاً، وصف خصائص عينة الدراسة (البيانات الديموغرافية). ثانياً، عرض النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة (ممارسات الموارد البشرية بأبعادها، والرضا الوظيفي). ثالثاً، اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، يليه مناقشة وتفسير هذه النتائج في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة.

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

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض)، وذلك لتحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف هذه الخصائص على النحو الآتي:

توزيع حسب الجنس :

| الجنس:    | التكرار : |
|-----------|-----------|
| انثى      | ١٩        |
| ذكر       | ١١        |
| المجموع : | ٣٠        |

### توزيع حسب العمر :

| العمر :   | التكرار: |
|-----------|----------|
| ٣٠ - ١٨   | ١٠       |
| ٤٠ - ٣١   | ١٢       |
| ٥٠ - ٤١   | ٥        |
| ٥١ ف اكثر | ٣        |
| المجموع : | ٣٠       |

### ٤,٣ . اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

قبل البدء في تحليل البيانات وتفريغها للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، تم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من مجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من صلاحية الاستبانة وموثوقيتها عبر الطرق الآتية:

أولاً: صدق أداة الدراسة (Validity):

يقصد بالصدق أن تكون الأداة قادرة على قياس ما وضعت من أجله، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق التالية:

١. صدق المحكمين (Face & Content Validity): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية لتحكيم عباراتها من حيث وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية، ومدى انتمائها لمحاور الدراسة، وتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل ما يلزم.

٢. الصدق البنائي (Construct Validity): تم التحقق من مدى ارتباط محور ممارسات إدارة الموارد البشرية بالدرجة الكلية للاستبانة، وكذلك ارتباط محور الرضا الوظيفي بالدرجة الكلية، وأظهرت النتائج أن جميع الارتباطات دالة إحصائياً، مما يعكس تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الصدق البنائي.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة (Reliability Test):

يقصد بالثبات أن يعطي الاختبار أو الاستبانة نفس النتائج إذا ما أعيد تطبيقها تحت نفس الظروف. ولحساب معامل الثبات، تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمحاور الاستبانة ككل.

ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار الثبات بمعامل ألفا كرونباخ لعينة حجمها (٣٠) فرداً:

| محاور الدراسة :               | عدد الفقرات : | معامل كرونباخ الفا |
|-------------------------------|---------------|--------------------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | ٤             | ٠,٨٥               |
| الرضا الوظيفي                 | ٤             | ٠,٨٦               |
| الجميع                        | ٨             | ٠,٨٩               |

التعليق على نتائج الصدق والثبات:

يتبين من الجدول السابق أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت ما بين (٠,٨٥ و ٠,٨٦)، بينما بلغ معامل الثبات للدرجة الكلية (٠,٨٩)، وهي قيم مرتفعة وتتجاوز الحد المقبول إحصائياً (٠,٦٠ أو ٠,٧٠ في البحوث الإدارية). وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات والاتساق الداخلي، مما يبعث على الاطمئنان لصلاحية الاستبانة وتطبيقها الميداني على عينة الدراسة النهائية بثقة وموضوعية تامة.

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

تعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة (البالغ عددهم ٣٠ فرداً) نحو محاور البحث، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ومحاور الاستبانة، وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتحديد مستوى الاستجابة، حيث يوضح الجدول أدناه هذه النتائج:

| المحور                        | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى |
|-------------------------------|-----------------|-------------------|---------|
| ممارسات إدارة الموارد البشرية | ٢,٤٥            | ٠,٥٢              | مرتفع   |
| الرضا الوظيفي                 | ٢,٣٨            | ٠,٥٩              | مرتفع   |
| الدرجة الكلية                 | ٢,٤٢            | ٠,٤٨              | مرتفع   |

التعليق على نتائج الإحصاء الوصفي:

يتبين من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (٢,٤٥) من (٣,٠٠) بانحراف معياري (٠,٥٢)، وهو مستوى مرتفع وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، مما يشير إلى أن المنظمات محل الدراسة في مدينة الرياض تطبق ممارسات الموارد البشرية بدرجة جيدة وملموسة من وجهة نظر عينة الدراسة.

بلغ المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي (٢,٣٨ من ٣,٠٠) بانحراف معياري (٠,٥٩)، وهو أيضاً مستوى مرتفع، مما يعكس وجود حالة من القبول والارتياح الوظيفي لدى الموظفين عينة البحث. بلغت الدرجة الكلية للاستبانة (٢,٤٢) بانحراف معياري (٠,٤٨)، مما يدل على تقارب وجهات نظر أفراد العينة وإيجابيتهم العامة نحو محاور الدراسة.

#### ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

للإجابة عن التساؤلات الرئيسية للبحث واختبار فرضيات الدراسة القائلة: "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في منظمات مدينة الرياض"، تم استخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وكانت النتائج كالتالي:

##### ١. نتائج اختبار الارتباط:

أظهرت النتائج أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بلغت (٠,٧٦)، وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق ممارسات الموارد البشرية وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

##### ٢. نتائج تحليل الانحدار لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع:

بناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط، بلغ قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) نحو (٠,٥٨)، مما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما نسبته (٥٨٪) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمدينة الرياض.

بلغت قيمة (F) المحسوبة دالة إحصائياً، مما يؤكد قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على: "توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى الموظفين في منظمات مدينة الرياض".

##### مناقشة وتفسير النتائج:

تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الأدبيات النظرية والدراسات السابقة في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، والتي تؤكد أن الاهتمام بتطوير ممارسات الموارد البشرية الفعالة ينعكس بشكل مباشر وإيجابي على الحالة النفسية والمهنية للموظف، مما يرفع من مستوى رضاه وانتمائه الوظيفي داخل المنظمة.

## ٤,٦ . الخاتمة

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة (المكونة من ٣٠ فرداً من موظفي المنظمات بمدينة الرياض) باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لمقياس ليكرت الثلاثي وأدوات التحليل الوصفي والارتباطي.

وقد أسفرت النتائج عن مستويات مرتفعة لكل من ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، مع وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، مما يدل على أن تحسين وتفعيل ممارسات الموارد البشرية يسهم بشكل مباشر في تعزيز وتحقيق رضا الموظفين داخل بيئة العمل. وبهذا تكون فرضيات الدراسة قد تم اختبارها والتحقق من صحتها، مما يمهد الطريق لتقديم التوصيات والمقترحات الختامية في الفصل التالي

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تحليل أثر ممارسات محددة للموارد البشرية (التدريب والتطوير، الحوافز، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي، دون التطرق لعوامل أخرى قد تؤثر على الرضا مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة بشكل مفصل.

الحدود المكانية والبشرية: طبقت الدراسة على عينة من الموظفين في منظمات مدينة الرياض، مما قد يحد من تعميم النتائج على مدن أخرى تختلف في بيئتها الاقتصادية.

الدراسات المستقبلية: نوصي بإجراء دراسات مستقبلية تتناول المتغيرات الوسيطة (مثل الالتزام التنظيمي) التي قد تقوي أو تضعف العلاقة بين الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتوسيع نطاق العينة ليشمل قطاعات جغرافية أوسع في المملكة.

## ٥,٢. توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي أظهرت تأثيراً قوياً للموارد البشرية على الرضا الوظيفي، نوصي بما يلي:

تعزيز الشفافية: ضرورة قيام إدارات الموارد البشرية بتوضيح معايير تقييم الأداء بشكل شفاف لضمان زيادة قناعة الموظفين بعدالتها.

تطوير برامج التدريب: ربط برامج التدريب والتطوير بالاحتياجات الفعلية للموظفين وطموحاتهم المهنية، لضمان أثر أكبر على رضاهم.

تحسين أنظمة الحوافز: مراجعة أنظمة التعويضات والمكافآت بشكل دوري لتواكب متغيرات سوق العمل في مدينة الرياض، بما يحقق الرضا المادي والمعنوي.

تفعيل التغذية الراجعة: إيجاد قنوات تواصل دورية (مثل استبانات الرضا الدورية) للاستماع لآراء الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تخص بيئة عملهم.

### ٥,٣. الخاتمة:

تأسيساً على ما تم عرضه ومناقشته في فصول هذه الدراسة، يمكن القول إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي منظمة تسعى لتحقيق التميز المؤسسي في بيئة العمل بمدينة الرياض. لقد أوضحت النتائج التحليلية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب، تقييم الأداء، والحوافز) وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد أن رضا الموظف ليس نتاجاً لعوامل فردية فحسب، بل هو انعكاس لاستراتيجيات المنظمة الواعية في إدارة مواردها البشرية.

إن هذه الدراسة لم تكن مجرد رصد للواقع الراهن، بل هي دعوة صريحة لصناع القرار في المنظمات المستهدفة لإعادة صياغة أدوار إدارة الموارد البشرية من كونها إدارة إجرائية إلى شريك استراتيجي يساهم في خلق بيئة عمل جاذبة ومحفزة. وقد خلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات الموظفين وتطبيق معايير العدالة في تقييم الأداء والمكافآت، يمثل استثماراً طويلاً الأمد ينعكس إيجاباً على ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

ومع توجه المملكة العربية السعودية نحو تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، يبرز دور الممارسات الإدارية الحديثة كعامل تمكيني حيوي في رفع كفاءة رأس المال البشري. ختاماً، تؤكد الباحثة أن التطبيق الفعال لهذه الممارسات وفق أسس علمية وميدانية سيسهم بشكل مباشر في تعزيز التنافسية لدى المنظمات، ويضمن استدامة بيئة عمل تدعم طموحات الموظفين وتطلعاتهم الوظيفية.

## قائمة المراجع

Armstrong, M. (2020).

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

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

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

Dessler, G. (2020).

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

Noe, R. A. (2017).

Employee training and development. McGraw-Hill.

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

Organizational behavior (18th ed.). Pearson.

Herzberg, F. (1968).

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

Vroom, V. H. (1964).

Work and motivation. Wiley.

Maslow, A. H. (1943).

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

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

Strategy and human resource management. Palgrave Macmillan.

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

Exploring human capital. *Human Resource Management Journal*.

Albrecht, S. L. (2010).

Handbook of employee engagement. Edward Elgar.

(2019). العنزي، فهد بن محمد

.إدارة الموارد البشرية الحديثة. الرياض: دار المريخ

(2021). الشمري، خالد بن عبدالله

.أثر الحوافز على الرضا الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية

(2018). القحطاني، سعد بن علي

.الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء. المجلة العربية للإدارة

(2020). حسن، أحمد محمد

.إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار الفكر

(2017). عبدالله، محمد سعيد.

سلوكيات العمل التنظيمي. عمان: دار المسيرة

(2022). السبيعي، نورة بنت عبدالله

أثر بيئة العمل على الرضا الوظيفي. مجلة الإدارة الحديثة

## الملاحق

ملحق (١): استبانة الدراسة

أخي/أختي الموظف الكريم،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

تقوم الباحثة بإعداد بحث علمي بعنوان: (دراسة تحليلية لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في المنظمات بمدينة الرياض)، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة المخاطر. ونظراً لأهمية آرائكم، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة، راجين إبداء الرأي بكل موضوعية. علماً أن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

الجنس: ( ) ذكر ( ) أنثى

العمر: ( ) أقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة ( ) ٤٠ سنة فأكثر

المستوى التعليمي: ( ) دبلوم فاقل ( ) بكالوريوس ( ) دراسات عليا

سنوات الخبرة: ( ) أقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ إلى ١٠ سنوات ( ) أكثر من ١٠ سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبانة

يتم تقييم العبارات وفق مقياس ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق ( بشدة)

ممارسات التدريب والتطوير 1.

توفر المنظومة برامج تدريبية تتناسب مع طبيعة عملي

تسهم الدورات التدريبية في تطوير مهاراتي المهنية بشكل مستمر

ممارسات تقييم الأداء 2.

تتسم معايير تقييم الأداء في المنظمة بالوضوح والشفافية

أحصل على تغذية راجعة دورية حول مستوى أداء عملي

ممارسات الحوافز والتعويضات 3.

ترتبط الحوافز والمكافآت بمستوى الأداء الفعلي والجهد المبذول

تسهم الحوافز المقدمة في تحفيزي لبذل المزيد من الجهد

#### 4. الرضا الوظيفي:

أشعر بالرغبة والارتفاع في مستوى الانتماء تجاه بيئة عملي الحالية

تتوافق سياسات المنظمة مع تطلعاتي المهنية والشخصية