

مشروع أطروحة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين: دراسة تطبيقية
على المؤسسات الحكومية بمنطقة الرياض في المملكة العربية
السعودية

The Impact of Human Resource Management Practices on Employee
Satisfaction: An Applied Study of Government Service Institutions in the
Riyadh Region of the Kingdom of Saudi Arabia

اسم الباحث:	وليد فهد الزعبي
الرقم الأكاديمي	٢٢٢٠٠١٥٢١
الكلية	كلية الادارة

١٤٤٧هـ - ٢٠٢٥م

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة الدراسة

المورد البشري في المنظمات الخدمية الحكومية هو الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات والهيئات الخدمية وذلك من خلال ما يملكه ويقدمه من العديد من القدرات الفكرية، والمهارات الشخصية للعنصر البشري وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات والهيئات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح (هلوسة، ٢٠٢٠).

ان نجاح أي شركة سواء في القطاع الخاص او القطاع العام او القطاع الحكومي يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة بها واكتسابهم المهارة والعمل على تطوير هذا العطاء وللوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم ويمكن تعريف 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 (فيروز، ٢٠١٧).

أثبتت العديد من الدراسات والابحاث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه المورد البشري في تلك المنظمات من دور رئيسي وهام في عمليات التخطيط، والتنفيذ نشاطات المنظمة لبرامج التدريب والتحفيز والتقييم لتحقيق اهداف كلا من المورد البشري والمنظمة (عمر، ٢٠٢١).

فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها (العرو، ٢٠١٨).

فلا بد ان يكون هناك دور فعال وجوهري لإدارة الموارد البشرية في بعض الممارسات الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي المتمثل في برامج التحفيز والمكافئات والتدريب والتطوير المهني وبرامج

التقييم في العمل ويمكن تعرف 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 ومع وجود تحديات كثير في القطاع الحكومي مثل البيروقراطية والروتين الذي يمثل عائق كبير في تحقيق ممارسات إدارية سليمة تهدف الى تحقيق الرضا الوظيفي بشكل سريع كان لابد من دراسة اهم تلك المعوقات وإيجاد الحلول الإدارية المناسبة لها (العبيد ، ٢٠٢٠).

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الدوائر الرقابية بشكل خاص، من خلال دراسة التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية من ضعف برامج التحفيز وقلة برامج التدريب التي تهدف الى تحسين الأداء للخدمات المقدمة وجاء هذا البحث لتقييم لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وابعاده النفسية والمالية والاجتماعية في المؤسسات الحكومية الخدمية في المملكة العربية السعودية.

وسوف تتناول الدراسة الحالية الهيئة السعودية للمياه من خلال تنظيم الأعمال والخدمات المتعلقة بأنشطة المياه، والرقابة عليها، وتطوير أساليبها، بما يسهم في تحقيق أهداف الاستراتيجية الوطنية للمياه وفقًا لتطلعات رؤية السعودية ٢٠٣٠م. تهدف أدوار الهيئة إلى تعزيز استدامة قطاع المياه والبيئة وتقوم بحماية المستفيدين من خلال تنظيم الموارد المائية وضمان استخدامها المستدام، ومراقبة جودة الخدمات المقدمة. كما تعمل على توعية المجتمع بأهمية المحافظة على المياه وتتيح قنوات التواصل المختلفة لاستقبال الشكاوى والملاحظات. ومن اهم مهامها هو إنتاج المياه المحلاة والنقية من خلال إنشاء وتشغيل محطات إنتاج مياه محلاة ومنقاه محددة الموقع، وبيع وتوزيع المياه المحلاة المنتجة من المحطة بالجملة، ومن اجل تحقيق رضا العملاء عن الخدمات المقدمة سعت الهيئة تقديم خدمة الاستعلام عن الشكاوى وخدمة تقديم البلاغات من اجل تلافي عن أي قصور في الخدمات المقدمة

وتهدف الدراسة بشكل أساسي الى بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

الرضا الوظيفي تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع، التي تعد الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد. والرضا الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح ماهية الممارسات الإدارية المناسبة لتحقيقه في المؤسسات والهيئات الحكومية (قاضي، ٢٠١٨).

ان الدور المحوري الذي تلعبه الهيئة في كافة المجالات الاقتصادية وأثرها الكبير في العمليات الإنتاجية في كافة المجالات الصناعية والزراعية التي تعتمد على خدمات الهيئة والجهات التابعة لها، يتأثر بشكل كبير بمستوى الأداء في الهيئة فقد أصدرت الهيئة العامة للإحصاء نشرة حسابات المياه في المملكة لعام ٢٠٢٣، ووفقا لنتائج النشرة فقد انخفض الاستهلاك الزراعي من المياه الجوفية غير المتجددة بنسبة ٧% في عام ٢٠٢٣، مقارنة بعام ٢٠٢٢، فيما شكلت المياه الجوفية المتجددة المستخرجة ٢١% من إجمالي المياه الجوفية المستخرجة في عام ٢٠٢٣، وسجلت المياه الجوفية غير المتجددة المستخرجة انخفاضا بنسبة ٦% في عام ٢٠٢٣ (الهيئة العامة للإحصاء)^١

مما انعكس علي كافة أوجه الحياة الاقتصادية في المملكة، ويشير هذا الخلل في أداء الهيئة السعودية للمياه الي قصور في أداء العاملين في الهيئة، مما اثار العديد من التساؤلات حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في الهيئة السعودية للمياه وأوجهه القصور الذي أدى الي انخفاض مستوى أداء العاملين وتحليل أسباب ذلك القصور سواء كان ماديا او نفسيا او ماليا او اجتماعيا ودور إدارة الموارد البشرية في معالجة تلك المشاكل سواء كان هذا عن طريق التحفيز او التدريب او التقييم ويمكن ارجاع انخفاض الإنتاجية الناتج عن انخفاض في مستوى الخدمات المقدمة نتيجة الي ضعف مستوى الخدمات المقدمة ويمكن تفسير الي مشاكل خاصة بالعاملين في الهيئة تمثلت في نقص التحفيز المقدم للعاملين او ضعف في برامج التدريب والتطوير وعدم استخدام أساليب سليمة في عمليات التقييم الخاصة بالأداء الوظيفي العاملين في الهيئة السعودية للمياه.

أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين بشكل عام وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات (الحوافز والتدريب والتطوير وتقييم الأداء) وغيرها على الرضا الوظيفي للعاملين

¹ <https://www.stats.gov.sa/w/news/8>

باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي للعاملين ولتوضيح الفجوة البحثية ربط الباحث تلك الأبعاد الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاد المتغير التابع الرضا الوظيفي (البعد النفسي والمالي والاجتماعي) وهو ما مميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي لم تتناول علاقة ابعاد المتغير المستقل (التدريب – التحفيز – والتقييم) دون غيرها وقياس لأثرها المباشر علي ابعاد المتغير التابع بأبعاده الوظيفي (البعد النفسي والمالي والاجتماعي) في الهيئة السعودية للمياه مما يعزز من قوة الدراسة ويُبرز أهميتها النظرية والتطبيقية وللتأكيد على وجود المشكلة مما دفعنا إلى محاولة إجراء هذه الدراسة الميدانية لتقديم الحلول لتلك المشكلة أو على الأقل التقليل من حدتها.

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة التي ناقشت ابعاد ومحددات المتغير المستقل لممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهات نظر متعددة وفي بيئات مختلفة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، ٢٠٢٤) والتي اشتركت في الهدف الرئيسي، ودراسة (غانم، ٢٠٢٣) التي تناولت ابعاد ودراسة (فكري وعبد الرحيم، ٢٠٢٣) والتي تناولت اثر ممارسات الموارد البشرية الخضراء وغيرها من الدراسات التي اختلفت ما توصلت اليه من نتائج وذلك لاختلاف مجتمع وعينة الدراسة وأيضا مجال ومكان تطبيق الدراسة ووقت اجرائها، وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة التي ناقشت المتغير التابع رضا العاملين من وجهات نظر متعددة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، ٢٠٢٤) والتي استخدمت نفس المنهجية ودراسة (غسان، ٢٠٢٣) التي تناولت ابعاد للرضا الوظيفي تمثلت في الترقية والحوافز ام بالنسبة لباقي الدراسات السابقة لم تناقش ابعاد المتغير التابع (النفسي والمالي والاجتماعي) وهو ما يمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية ولكنها تناولت الاحتراق النفسي والابداع الإداري والتميز المؤسسي كمتغير تابع مثل فكري (٢٠٢٣) ودراسة (الغامدي، ٢٠٢٤) ودراسة (ادريس، ٢٠٢٠) ودراسة (العوضي وآخرون ، ٢٠٢١) ودراسة (غانم، ٢٠٢٣) وبناء على دراسة العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف علي الفجوة البحثية بالدراسة الحالية التي جمعت بين متغيرات الدراسة المستقل وابعاده (التحفيز والتدريب والتقييم) والمتغير التابع بأبعاده (النفسي والمالي والاجتماعي) وهو ما يمثل الفجوة البحثية لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة ، على ضوء ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التحفيز والتدريب والتقييم) على رضا العاملين بأبعاده (المادي والنفسي والاجتماعي) في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

أسئلة البحث

من خلال تحديد التساؤل الرئيسي وعلي ذلك تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية

التالية:

١. ما تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية على رضا العاملين الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما تأثير بعد برنامج التحفيز والمكافآت كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما تأثير بعد برامج التدريب التطوير كأحد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما تأثير بعد برنامج تقييم الاداء كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
٥. ما هي السياسات والتوصيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات الحكومية لتحسين رضا العاملين بناءً على نتائج البحث؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذا البحث من حيث انه يدرس مدى اثر إدارة الموارد البشرية علي مستوى الرضا الوظيفي و الخاص بالأفراد العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية 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 وأيضاً 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:

أولاً: الأهمية العلمية:

١. توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية، ودراسة العلاقة بين هذه الممارسات والرضا الوظيفي.

٢. تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها على مستوى رضا العاملين في القطاع الحكومي، وكيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي والتحفيز.

٣. إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لبناء أنظمة حوافز فعالة، وبرامج تدريبية موجهة، وآليات تقييم متطورة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

٤. تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات التحفيز، والتدريب، والتقييم، واقتراح حلول للتغلب على هذه التحديات بما يساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

• إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

١. يساعد البحث في تطوير فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء الموظفين في الهيئة السعودية للمياه بالرياض، من خلال تحليل وجهات نظر الموظفين لتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء
٢. يسعى البحث إلى قياس العلاقة بين مستوى رضا العاملين وإنتاجيتهم في المؤسسات الحكومية الخدمية بالرياض، مما يوفر بيانات يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة
٣. يساعد البحث في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على رضا الموظفين، مما يتيح للقادة في الهيئة السعودية للمياه لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين بيئة العمل
٤. أهمية تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الهيئة السعودية للمياه بالرياض، مع التركيز على آليات التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء لضمان تحقيق رضا وظيفي مستدام
٥. تنبع أهمية هذه الدراسة بتركيزها على الهيئة السعودية للمياه في منطقة الرياض، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين، مما يساهم في تقديم حلول مخصصة لهذا القطاع
٦. يهدف البحث إلى تقديم استراتيجيات عملية لرفع مستوى الرضا في الهيئة السعودية للمياه، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة.

أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث " تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التحفيز والتدريب والتقييم) على رضا العاملين بأبعاده (المادي والنفسي والاجتماعي) في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية ."

ومن خلال الهدف الرئيسي للبحث يمكن بيان اهداف البحث كما يلي :

١. توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الرضا الوظيفي من خلال تحليل الأدبيات العلمية وجمع بيانات ميدانية.
٢. تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافآت على رضا العاملين من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائيا.
٣. تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب على رضا العاملين من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائيا
٤. تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج تقييم الاداء على رضا العاملين من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائيا.
٥. تحديد التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية الخدمية بالرياض في تبني سياسات وممارسات إدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
٦. تقديم توصيات لصنّاع القرار في المؤسسات الحكومية بالرياض لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية وزيادة رضا الموظفين.

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 بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد أهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض التالية:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي :

يوجد تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية وبين رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي - :

الفرضية الاولى: يوجد تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافآت وبين رضا العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

لفرضية الثانية: يوجد تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب والتطوير للمهام الوظيفية وبين رضا العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثالثة: وجد تأثير ايجابي لبعء برنامج تقييم الأداء الإداري كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين رضا العاملين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

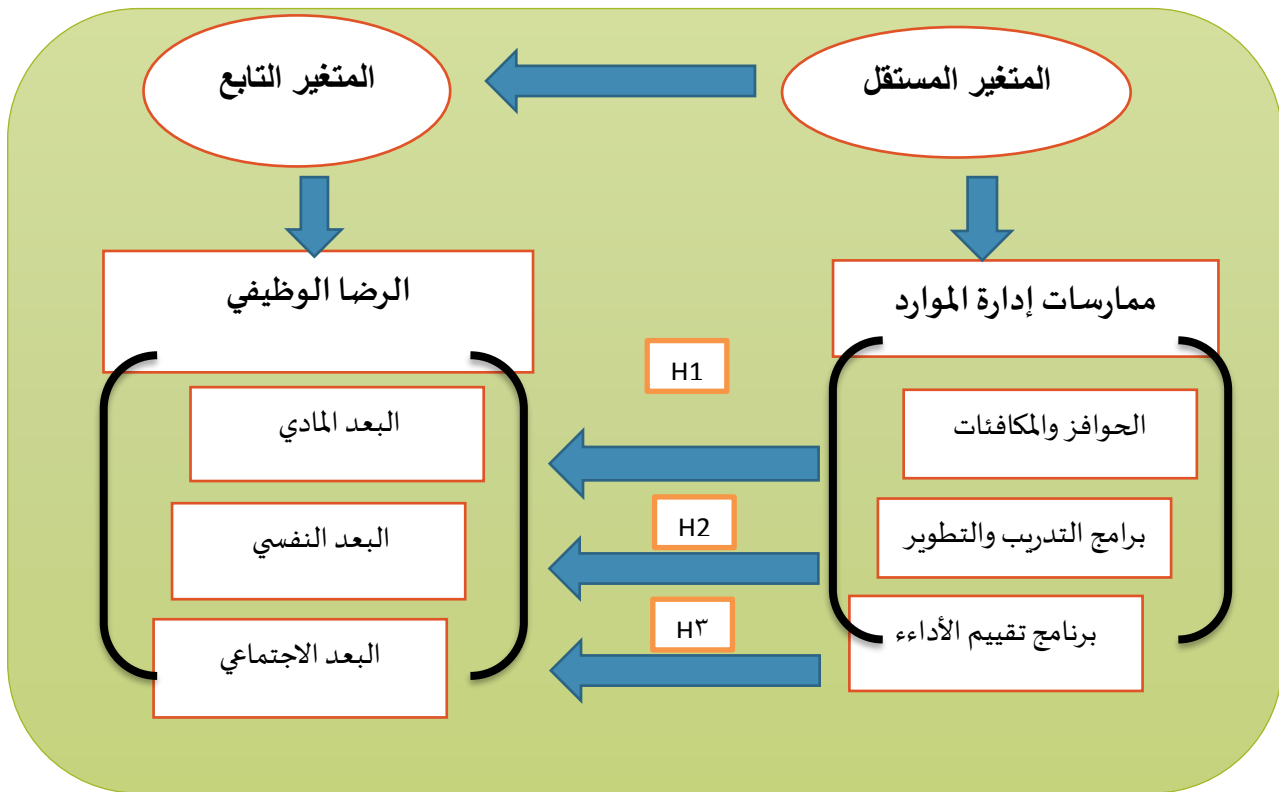
نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

على رضا العاملين على المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية، ومن خلال هذا النموذج او الشكل يتم توضيح الفكرة المراد دراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات التي يتكون منها البحث كما يلي:

اولا: المتغير التابع: الرضا الوظيفي

ثانيا: - المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية



شكل ١ اعداد الباحث (نموذج الدراسة)

الرضا الوظيفي: يقاس من خلال استبيانات رضا الموظفين (مقياس ليكرت). التدريب والتحفيز وتقييم يقاس بعدد الساعات التدريبية بالنسبة الى الموظفين الذين خضعوا للتدريب.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

إدارة الموارد البشرية:

– التعريف الاصطلاحي: هي وظيفة استراتيجية تهدف إلى إدارة العنصر البشري داخل المؤسسة، من خلال استقطاب وتطوير وتحفيز الموظفين، بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (الطوالبة، ٢٠٢٠).

– التعريف الاجرائي: هي عملية إدارة وتوجيه الموظفين في المؤسسة، ابتداءً من توظيفهم وتدريبهم وتطويرهم، وصولاً إلى تقييم أدائهم وتحفيزهم وإنهاء خدماتهم (الخطيب، ٢٠١٩).

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير إلى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لإدارة القوى العاملة لديها بشكل فعال. وتشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. الهدف من هذه الممارسات هو جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورية لخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي (الزبيدي، ٢٠١٩).

تعريف الرضا لغة واصطلاحاً:

– الرضا لغة ضد السخط، والرضا بالشئ الركون إليه وعدم النفرة منه.

– واصطلاحاً: هو طيب النفس بما يصيبها ويفوتها مع عدم التغير.

الرضا الوظيفي

– يعرف اصطلاحاً: وحالة إيجابية يشعر بها الموظف تجاه عمله وظيفته، ناتجة عن تفاعله مع بيئة العمل والمهام الموكلة إليه (بشير، ٢٠١٥).

– يعرف اجرائياً هو مدى شعور الموظف بالسعادة والرضا عن عمله والظروف المحيطة به في

مكان العمل (Khattak, A. (2017).

برنامج التدريب

- يعرف اصطلاحاً: هو مجموعة من الأنشطة والفعاليات المخططة والمصممة لتعليم وتطوير مهارات ومعارف وقدرات الأفراد في مجال معين، بهدف تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في العمل (حماد، ٢٠١٥).

- يعرف اجرائياً: هو تحديد الأهداف التدريبية بعبارات واضحة وقابلة للقياس، وتحديد الأنشطة التدريبية التي ستقوم بها، والفترة الزمنية المخصصة لكل نشاط، والموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج، بالإضافة إلى طرق تقييم مدى تحقيق الأهداف التدريبية (Atapattu.2016).

الحوافز:

- تعرف اصطلاحاً: هي عوامل أو وسائل تشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد وتحسين الأداء لتحقيق أهداف محددة، سواء كانت هذه العوامل مادية (مثل المكافآت المالية والترقيات) أو معنوية (مثل التقدير والثناء وتحسين بيئة العمل). (Al-Hawari.2016).

- تعرف اجرائياً: هي مجموعة العوامل أو الوسائل التي تستخدمها الإدارة لتحفيز الموظفين، على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية (Celine, F.2016).

التقييم الإداري:

- يعرف اصطلاحاً: هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكان قوي وضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها (بوقرة، ٢٠١٧).

- يعرف اجرائيا: هو عملية قياس وتقييم أداء الموظفين أو الوحدات التنظيمية في المؤسسة، بهدف تحديد مدى تحقيقهم للأهداف المحددة، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ القرارات المناسبة لتحسين الأداء وتطويره (بوبكر، ٢٠١٥).

البعد النفسي:

- يعرف اصطلاحا: شير إلى الطريقة التي يفكر بها الأفراد ويتصرفون ويتفاعلون مع العالم من حولهم (العبيد، ٢٠٢٠).
- مفهوم تقييم الأداء اجرائيا: عني تحديده وقياسه بطرق قابلة للملاحظة والقياس، أي تحويل المفاهيم النفسية المجردة إلى سلوكيات وأفعال يمكن ملاحظتها وقياسها (العروود، ٢٠١٨).

البعد المالي:

- يعرف اصطلاحا: يشير إلى كل ما يتعلق بالمال من حيث قياسه، وتقييمه، وإدارته، واستخدامه في تحقيق الأهداف المختلفة، سواء كانت شخصية أو مؤسسية (الزبيدي، ٢٠١٩).
- يعرف اجرائيا: يعني تحديد وتوضيح كيفية قياس وتطبيق الجوانب المالية في سياق الرضا الوظيفي، سواء كان ذلك في سياق فردي أو مؤسسي، وذلك من خلال وضع مؤشرات قابلة للقياس وخطوات محددة (الحسناوي، ٢٠٢٠).

البعد الاجتماعي

- يعرف اصطلاحا: شير إلى مجموعة العوامل والظواهر المرتبطة بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد والمجتمع، كما يشمل البعد الاجتماعي دراسة التفاعلات بين الأفراد والجماعات،

والفروقات بين الطبقات الاجتماعية، والعلاقات بين المجموعات المختلفة داخل المجتمع (التعمري، ٢٠٢١).

— يعرف اجرائيا: يشير إلى قياس أو تقييم كيفية تأثير العوامل الاجتماعية على سلوك الأفراد والمجتمعات، وكيف تتفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض (العثمان، ٢٠٢٠).

المؤسسات الحكومية:

— المؤسسات الحكومية والشركات العامة هي في كلتا الحالتين مؤسسات مملوكة بالكامل و / أو بشكل أساسي و / أو خاضعة للسلطات العامة التي تتألف من منشآت تصنّف بحكم نوع أنشطتها، والتكنولوجيا وطريقة عملها (Guan, X. (2018).

إجراءات الدراسة:

منهج الدراسة:

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف وتعريف متغيرات الدراسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة فيما بينها بالإضافة إلى المنهج التاريخي في معالجة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان وتعتبر منهجية الدراسة هي الاستراتيجية المتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهلت ادبيات البحث العلمي ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات

المنظمة للبحث. وعليه سيتم الاعتماد على ثلاث مناهج وبناء سيكون الاتجاه البحثي للدراسة مختلط
يشمل تحليل البيانات كيميا ورقميا وتاريخيا

أدوات الدراسة

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي
استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في
مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة
عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة
البريدية

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية
على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
سوف يتم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة من خلال الاستفادة من الاستبانات المعدة في
الدراسات السابقة سوف تتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين كما يلي:

الجزء الاول:

خاص بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة مثل (النوع والعمر والمؤهل العلمي والوظيفية وسنوات
الخبرة).

الجزء الثاني:

سوف يتكون من ثلاث محاور تمثل المستقل وابعاده (الحوافز والتدريب والتقييم) وأثرها على الرضا
الوظيفي من خلال (١٨) فقرة بمعدل ٦ فقرات لكل محور

مكونات وتصميم الاستبانة

أولا البيانات الشخصية	وتضمن التساؤلات الخاصة بالاسم والعمر والنوع والمؤهل العلمي والوظيفة وسنوات الخبرة
الفرضية الاولى	وتتكون من ٦ فقرات
الفرضية الثانية	وتتكون من ٦ فقرات
الفرضية الثالثة	وتتكون من ٦ فقرات

سوف يتم الاعتماد على نموذج ليكرت الخماسي في الإجابة على فقرات الدراسة في المحاور الثلاثة في الجزء الثاني من الاستبيان جدول رقم (٢)

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

مجتمع وعينة الدراسة:

• مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراية من العاملين في المؤسسات الخدمية الحكومية المتمثلة في (الهيئة السعودية للمياه) في منطقة الرياض في المملكة العربية السعودية من كافة العاملين في المستويات الإدارية

المختلفة سواء في الإدارة العليا او الوسطى او الإدارة التشغيلية بالهيئة السعودية للمياه وعدد افراد العاملين بالهيئة بلغ ٨١٠٥ موظفا وموظفة تم الحصول عليه من خلال موقع الهيئة وهو يمثل عدد الموظفين الحاصلون علي دورات تدريبية خلال عام ٢٠٢٣ داخل إدارات الهيئة المختلفة في كافة الأقسام الإدارية والفنية بالهيئة السعودية للمياه.(موقع الهيئة السعودية للمياه)^٢

عينة الدراسة:

يتوقف حجم العينة المناسبة للبحث على عدة عوامل في البحث مثل نوع المجتمع الأصلي، ونوع البحث، وفروض البحث، وتكاليف البحث، وأهمية النتائج، وطرق جمع البيانات سوف يتم العمل باستخدام نظام العينة الطبقية العشوائية من مفردات مجتمع الدراسة حيث ان عدد افراد العاملين بالهيئة بلغ ٨١٠٥ موظفا وموظفة تم الحصول عليه من خلال موقع الهيئة وهو يمثل عدد الحصول علي دورات تدريبية خلال عام ٢٠٢٣ وطبقا للدوال الرياضية في تحديد حجم العينة باستخدام تحديد حجم العينة باستخدام جدول مورجان ومن المتوقع ان يكون حجم العينة ٣٦٨ موظفا من موظفي الهيئة السعودية للمياه من المستويات الإدارية العليا بنسبة ٤٠% والوسطى بنسبة ٣٠% والتشغيلية بنسبة ٣٠% من حجم العينة المطلوبة وذلك لاعتبارات منهجية تتعلق بطبيعة الدراسة وذلك لضمان دقة التمثيل الصادق وتحقيق العدالة في توزيع العينة

حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

حدود مكانية:

سوف تكون الدراسة في في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

² <https://www.swa.gov.sa/ar/>

حدود زمنية: عام ٢٠٢٥ م – ١٤٤٦ هـ

حدود موضوعية:

تستعرض الدراسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

حدود بشرية:

العاملين والموظفين في الهيئة السعودية للمياه بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا من المديرين ومساعديهم – الإدارة الوسطى – الإدارة التشغيلية)

وسائل جمع بيانات الدراسة:

أولاً: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينه الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانيا: المصادر الثانوية :

سيتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والمجلات والدراسات والأبحاث والدوريات العربية منها والأجنبية التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة واستخدام مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات، والرسائل العلمية المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة.

ثالثا: المقابلات

سواء عن طريق المقابلات الشخصية او عبر الهاتف وتتضمن نفس الأسئلة الموجود في استمارة الاستبيان.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما سيتم الاستعانة ببرنامج (اكسل) لعمل الرسومات البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.
- معامل بيرسون للارتباط بين فقرات ومحاور الدراسة
- معامل الفا كرونباخ للتحقق من الثبات لأداة الدراسة
- استخدام تحليل الانحدار المتعدد لفحص العلاقة بين المتغيرات
- تحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق بين المجموعات وتتمثل في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والإدارة التشغيلية)

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

ينقسم البحث الى خمسة فصول :

- الفصل الأول: يقدم الفصل الأول مقدمة ت حول الوضع الراهن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية كم يستعرض هذا الفصل الغرض والأهداف من البحث الذي نجريه. وتساؤلات البحث كذلك بالإضافة إلى شرح ومراجعة لبعض الدراسات السابقة والإطار الزمني للدراسة
- الفصل الثاني: الإطار النظري لممارسات الموارد البشرية من التحفيز والتدريب والتطوير والتقييم. من حيث المفاهيم والاهمية والاهداف وعلاقتهم بالرضا الوظيفي للعاملين ويشمل أيضا الإطار النظري للرضا الوظيفي العاملين من حيث الأهداف والاهمية وعلاقته بممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الفصل الثالث: يشمل الفصل بعض الجوانب التمهيدية للدراسة الإحصائية مثل. (منهجية الدراسة – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة – أدوات الدراسة- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة)
- الفصل الرابع: يتناول الفصل الدراسة الميدانية للإجابة على أسئلة الدراسة وفرضياتها من خلال التحليل الاحصائي للبيانات التي جمعها من خلال الاستبيان في صورة مجاميع ونسب ومتوسطات وانحراف معياري وغيرها من المعايير الإحصائية للبحث
- الفصل الخامس: يستعرض هذا الفصل مقارنة النتائج مع النظريات المقدمة والمراجعات الأدبية التي تم مناقشتها، من خلال تقديم النتائج والتوصيات والخاتمة الخاصة بالبحث.
- المراجع وأخيرا الملاحق

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة
و
الدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق ممارسات م إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة. وتمتلك المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية سجلاً حافلاً من الممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها وبالتالي هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية ، الاستقطاب و التعيين ، التدريب ، الحوافز و التعويضات و عملية تقييم الأداء نظراً دور إدارة الموارد البشرية و أثر ممارساتها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي (هلوسة، ٢٠٢٠)

حيث إن أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات يمثل أهم التحديات التي تعمل الركة على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها ولا يتسنى ذلك إلا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين من الموظفين في المؤسسات الحكومية الخدمية السعودية. (Vivin, el, al, 2015).

وقد تبنت الدراسة المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالملكة العربية السعودية كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الأثر الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في المؤسسات الخدمية حيث يعتمد بقاء تلك المؤسسات بشكل أساسي على القيمة التي تخلقها لنفسها في السوق سواء تم ذلك عن طريق تقديم سلعة أو خدمة، لذا تسعى إدارتها إلى استثمار مواردها المادية والبشرية بكفاءة الطرق للحفاظ على استمراريته وتطويرها وتحقيق أهدافها. (العبيد، ٢٠٢٠).

إلا أنه مع التقدم التقني الهائل وانفتاح الأسواق وما رافقها من تنافس شرس وتغيرات متسارعة ودائمة خلقت تحديات جديدة أمام إدارة المؤسسات الخدمية جعلت من تحقيق مهامها عملية أكثر صعوبة. وفي ظل هذه الضغوطات والتحديات والمنافسة الدائمة (الطوالبه، ٢٠٢٠).

وفي إطار سعي المؤسسة لخلق قيمة تنافسية تشكلت نظرة إدارية جديدة تجاه موارد المنظمة البشرية كمورد يمكن الاستخدام الكفؤ أن يتغلب على محدودية الموارد الأخرى. ونتيجة لهذا التوجه الإداري الجديد وتزايد الاهتمام باستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات والحفاظ عليها تم اعتماد إدارة الموارد البشرية كطريقة استراتيجية تتمحور إجراءاتها حول الأشخاص وتهدف لبناء قوى عاملة ذات كفاءة قادرة على تحقيق أهداف الشركة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم بشكل مباشر بتحقيق أهداف الشركة. (بشير، ٢٠١٥).

القسم الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

مقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وأن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالمراد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما تشير الدراسات إلى أن أغلب المنظمات الحكومية في في

المملكة تعاني من تلك التحديات. (Achmad, & Vivin, 2015)

كما 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 (العثمان، ٢٠٢٠).

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 الشرسية 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. (Ahmed, el, al, 2017)

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 لابد من القيادات العربية بالنظر إلى أرسمالها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقد ارت وابداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس مال الفكري (حماد، ٢٠١٥)

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسات لإدارة وتوظيف مواردها البشرية لتحقيق أهدافها. تتضمن هذه الممارسات استقطاب المواهب وتطويرها وتحفيزها، وتغطي جوانب متعددة مثل التخطيط للوظائف، والتوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، وإدارة الرواتب، وتحسين بيئة العمل. الهدف هو بناء فريق عمل فعال يحقق أهداف المؤسسة ويساهم في نموها وإنتاجيتها. (زياني، ٢٠٢٢)

- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورفاهية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد البشرية أيضًا دورًا حاسمًا في تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل (فيروز، ٢٠١٧)

- منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على اساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى اساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول..(Frankel, el, al, 2018).
 - العريف الإجرائي للموارد البشرية "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم" (أبو جليدة، ٢٠١٨).
 - التعريف الاصطلاحي: الموارد البشرية: هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة (الطوالة، ٢٠٢٠).
- ويرى الباحث بشكل عام من خلال التعريفات السابقة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل عام هي تخطيط وتنظيم ومراقبه استقطاب الموارد البشرية بشكل عام، هي تخطيط وتنظيم ومراقبه استقطاب وتنميته، ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق الاهداف

أنواع الممارسات الادارية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) وتحفيز العمل تشمل أفضل الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية (العروود، ٢٠١٨).

أنواع الممارسات الادارية ممثلة في النقاط التالية:

- إدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل. وإعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة لملاء المناصب الشاغرة. والاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- تحديد وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الموارد البشرية الذكية. وتحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية من خلال تطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة. تقييم أداء الموظفين بانتظام وتوفير ردود فعل بناءة للمساعدة في تحسين الأداء. مع توفير الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين لزيادة كفاءتهم وإطلاق إمكاناتهم الكاملة من خلال توفير آليات تفاعلية ونظام مفتوح للشكاوى والمقترحات من قبل الموظفين . مع ضمان التوازن العمليات بين الموظفين والأرباح والخسائر الإقتصادية. (كريم واخرون، ٢٠٢٢)

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل مهام الموارد البشرية استقطاب المواهب، وإدارة شؤون الموظفين مثل الرواتب والمزايا والتدريب والتطوير، وضمان الامتثال لقوانين العمل، وتحسين بيئة العمل، وإدارة علاقات الموظفين بما في ذلك حل النزاعات. يقوم قسم الموارد البشرية أيضًا بالمساعدة في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية من خلال مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية وطبيعة المهام الخاصة بالعمل. (AL-Qudrah, el, al, 2014).

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: ويدخل ضمن هذا النشاط برامج متنوعة مثل: توصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات البشرية، وتقدير الأعداد اللازمة للعمل مستوى المهارات المطلوبة، عمليات الاختيار والتوظيف، وتقويم الأداء والنقل، والفصل من. (Hawari & Shebat. 2016)

-ثانيا: تنمية الموارد البشرية: من اهم أنشطة إدارات الموارد البشرية وأكثرها كلفة. وتشمل: التأهيل والتدريب وإعادة التدريب، وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة، وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين (فيروز، ٢٠١٧)

ثالثا التعويض (الأجور والرواتب): يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر العادل طرق تقويم الأجور والرواتب، مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.

رابعا: صيانة الموارد البشرية: كالاهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة وكذلك الخدمات المختلفة من صحية وتعليمية واجتماعية والاهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي

خامسا: علاقات الموظفين: وتوفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطيط مسار هذا التقدم وتقليل مصادر الاحتكاك بين الإدارة والموظفين، وتقليل الشعور بعدم الرضا، والتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين، وإدارة الحركة الوظيفية التنقلات الوظيفية الاستغناء عن الخدمة -الاستقالات - التقاعد.

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 او 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.(Atapattu, 2016)

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 (بو بكار ٢٠٢١)

ويمكن تلخيص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية: (عمر، ٢٠٢١).

• تظهر أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في توفيرها عدد من المزايا

التنافسية للمنظمات منها

- الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة
 - جذب راس المال البشري المتميز
 - تجنب الغرامات التي تفرضها الجهات المختصة
- وكذلك تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية اذ تستخدم التقنيات الحديثة

والفعالة من حيث التكلفة والسرعة مثل. (Atapattu, R (2016)

- [لتدريب الافتراضي

- التوظيف الالكتروني وغيرها

ويري الباحث ان تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها العمود الفقري للمؤسسات، حيث تساهم في تعزيز الإنتاجية، وبناء بيئة عمل إيجابية، وتحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية من خلال جذب وتطوير الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. تعمل هذه الإدارة على توحيد أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة، وتحسين الأداء العام، وضمان الامتثال

للقوانين واللوائح العمالية. وان ممارسات ادارة الموارد البشرية تفوق حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتلعب دوراً مهماً في حل المشاكل التي تتعلق بالبيئة عن طريق تدريب العاملين حول متطلبات تنفيذ الامثال للقوانين.(Celine 2018)

اهم إيجابيات ممارسة إدارة الموارد البشرية

تتضمن إيجابيات ممارسة إدارة الموارد البشرية جذب المواهب والاحتفاظ بها، وتحسين أداء الموظفين وإنتاجيتهم، وتعزيز بيئة عمل إيجابية، والامتثال للقوانين والحد من المخاطر. كما أنها تُسهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال المواءمة بين أهداف الموظفين وأهداف الشركة، وتحسين الاتصال الداخلي، ورفع مستوى مشاركة الموظفين ورضاهم. وان الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية: (عبد الرحمن واخرون ، ٢٠٢٠).

- 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
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية:

أبرز العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية تشمل اكتشاف قيمة العنصر البشري كونه المحرك الرئيسي للإنتاجية والابتكار، ونمو حجم المنظمات وتعقيدها، ظهور النقابات العمالية التي طالبت بحقوق الموظفين، والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي فرضت تحديات جديدة وتطلبت إدارة فعالة للموظفين، بالإضافة إلى التغيرات المجتمعية والثقافية التي رفعت

سقف توقعات العاملين نحو الاحترام والمشاركة. (Celine, F. (2018).

- 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:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في جذب وتطوير والاحتفاظ بالكفاءات البشرية المتميزة، مع تحقيق أهداف المنظمة والموظفين بشكل متكامل. وتشمل هذه الأهداف: بناء بيئة عمل محفزة وإيجابية، وضمان امتثال المنظمة للقوانين والسياسات، وتحسين الإنتاجية والأداء الفردي والجماعي هنالك عدة اهداف لإدارة ممارسات الموارد البشرية ومنها زيادة الميزة التنافسية للمنظمات وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وغيرها وسيتم تلخيصها كالآتي (بشير ٢٠١٥).

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل. وتوظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة. حيث تسعى ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس واكتساب المنظمة ميزة تنافسيه (عمر، ٢٠٢١)

- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن. وعمل نظام للحوافز والمكافئات كفاء وفعال من خلال إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة. والمساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل. (عبد الرحمن والخرن، ٢٠٢٠)

- الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة

ومنها ثقافة فريق العمل. وإدارة وضبط عملية "التغيير" من خلال خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل و إتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات طويلة.

- محاربة الاحتكار يعد شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية ومكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب. من خلال الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج. (عبد المجيد، ٢٠٢١)

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات رئيسية تشمل استقطاب المواهب والاحتفاظ بها، مواكبة التطورات التكنولوجية، الامتثال للقوانين واللوائح المتغيرة، وإدارة القوى العاملة المتنوعة. كما تواجه تحديات تتعلق بالتطوير المهني المستمر للموظفين، والتعويضات والمزايا التنافسية، والتأقلم مع بيئات العمل الحديثة مثل العمل عن بعد، وضمان الصحة النفسية والجسدية للموظفين 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. (Guan, & Frankel, 2018)

ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي: (هلسه ٢٠٢٠)

- 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 وإيلاء أهمية كبيرة

- تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث

أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة

- التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات

دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية

محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافئات

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 (خيرى واخرون، ٢٠٢١)

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.(زياني وآخرون ٢٠٢٢)

مفهوم الحوافز.(Celine, F. (2018)

الحوافز هي العوامل أو الآليات التي تشجع الأفراد أو المؤسسات على تغيير سلوكهم لإنتاج نتيجة
مرجوة، وتُستخدم لزيادة الإنتاجية والأداء. يمكن أن تكون الحوافز مادية (مثل المال والمكافآت) أو
معنوية (مثل التقدير والفرص الوظيفية)، وتهدف إلى إثارة دوافع الموظفين وتحفيزهم على بذل جهد
أكبر وتحسين أدائه والحوافز لم تلق تعريفاً موحداً فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالرداف
والحاجات والاستعداد والبواعث. (حماد، ٢٠١٥)

- 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.(Vivin, el, al, 2015) ..

- الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن لحصول عليها
واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته .(كريم وآخرون، ٢٠٢٢).

ويرى الباحث ان الحوافز هي العمل لأجر الحافز هو نوع من الأجور أو الرواتب يُدفع للموظفين
بالإضافة إلى أجورهم أو رواتبهم الاعتيادية. صُمم الأجر الحافز لتحفيز الموظفين على العمل بجدّ
أكبر أو لتحقيق أهداف محددة.

أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز إلى فئتين رئيسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية. الحوافز المادية تشمل المكافآت النقدية والمزايا العينية كالرواتب والعلاوات والبدلات، بينما تركز الحوافز المعنوية على تلبية احتياجات الموظفين النفسية والاجتماعية مثل التقدير، وفرص التطوير المهني، والمناخ الإيجابي في بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تصنيف الحوافز إلى إيجابية وسلبية أو فردية وجماعية. ويوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا) (زياني وآخرون، ٢٠٢٢)

أولاً- 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 شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز. (Vivin, el, al, 2015).

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

ثانياً- 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 (مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي: (الشجبي، ٢٠١٩).

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي.
- المركز والمكانة.

أهداف نظام الحوافز:

تتمثل أهداف نظام الحوافز في تحفيز الموظفين لزيادة الإنتاجية والكفاءة، تعزيز الولاء والرضا الوظيفي، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. كما يهدف النظام إلى جذب المواهب والكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، وتقليل معدل دوران الموظفين، وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية (الخطيب، ٢٠١٩).

ومن أهم أهداف نظام الحوافز ما يلي: (بوقرة، ٢٠١٧)

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.

خصائص نظام الحوافز الفعال :

يتميز نظام الحوافز الفعال بالعدالة، والوضوح، والمرونة، وقابلية القياس، والقدرة على التحفيز الحقيقي، والشمولية، والتوقيت المناسب، والاستمرارية. يجب أن يتسم بالشفافية في التوزيع، مع معايير واضحة وقابلة للقياس. كما يجب أن يكون مرناً وقابلاً للتكيف، وأن يحفز الموظفين من خلال ربط الحوافز بأهداف واضحة، مع مراعاة مزايا مالية وغير مالية. وتدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها. وحل المشاكل المتعلقة برضا العاملين. وربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها للعمل على زيادة الإنتاجية (Vivin, el, al, 2015).

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز:

يجب أن تتمتع أنظمة الحوافز بالوضوح، والشفافية، والعدالة، والمرونة، والواقعية، وقابلية القياس لضمان فعاليتها. كما يجب أن تكون الحوافز مرتبطة بالأداء، ومحفزة بما يكفي لتشجيع الموظفين على تحقيق الأهداف، مع توازن بين الحوافز المالية وغير المالية، وتوقيت مناسب لمنحها، ويتم تقييمها وتحديثها باستمرار وارتباطها المباشر بدوافع العاملين. والاستمرارية في إعطائها. وبعدها عن العلاقات الشخصية. وتكيفها مع توقعات العاملين. وأخيراً عدالة الحوافز وكفائته (Vivin, el, al, 2015).

ثالثاً- 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 تشجع الحوافز السلبية الأفراد على الأداء الجيد أو الامتناع عن سوء السلوك من خلال التهديد بفرض نتيجة غير مرغوبة أو خسارة شيء ذي قيمة. الهدف منها هو تقويم السلوكيات السلبية والحد منها والعمل على تفاديها في المستقبل (خيري وآخرون، ٢٠٢١).

ويري الباحث ان الحوافز السلبية هي عقوبات وعواقب مصممة لتثبيط سلوكيات أو أداء غير مرغوب فيه، مثل الخوف من غرامة أو خصم من الراتب، وذلك للحث على السلوك المرغوب. تعتمد على تجنب الخوف من العواقب بدلاً من الرغبة في الحصول على مكافأة، وغالباً ما تؤدي إلى نتائج سريعة ولكنها قد تؤثر سلباً على معنويات الموظفين على المدى الطويل.

المحدد الثاني: التدريب

أولاً/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب:

- بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد. (العثمان، ٢٠٢٠).
- بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء

الأفراد (حماد، ٢٠١٥)

- بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل".

(بوقرة، ٢٠٢١)

يري الباحث من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة.

ثانيا/ أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب في تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين، وزيادة الإنتاجية والكفاءة، وتطوير المهارات والقدرات، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية والابتكارية. كما يساهم التدريب في تقليل التكاليف، وزيادة رضا العملاء، وجذب المواهب والاحتفاظ بها، بالإضافة إلى مساعدة الأفراد والمؤسسات على التكيف مع التغييرات التكنولوجية والتطورات المستمرة في سوق العمل للتدريب أهمية كبيرة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية: (بوبكر، ٢٠١٦).

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين (بوبكر، ٢٠١٦)

- تخفيض عدد حوادث العمل.
- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي:

الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية. ويسهم في تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة. وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين. كما يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين. ورفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب (Guan, & Frankel, 2018).

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: (حماد ٢٠١٥)

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة. ويؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة. كما يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية. من خلال زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف
- الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. حيث يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ثالثاً: مقومات ممارسات التدريب الإداري

تتضمن مقومات ممارسات التدريب الإداري الفعالة تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية ذات محتوى واضح ووسائل فعالة، وتوفير بيئة تدريبية مناسبة، وقياس وتقييم النتائج

بشكل مستمر، وتوفير الدعم والمتابعة لضمان استدامة التعلم. ويجب ربط التدريب بنتائج ملموسة ومكافآت لضمان الجدية والفعالية، مع التركيز على مهارات مثل التخطيط واتخاذ القرار والتواصل. التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل. (فيروز ٢٠١٧)

- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر وتوفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.

- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين كأساس للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد. وتوفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية. وتوفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

رابعاً: مبادئ التدريب: للتدريب

تتمثل مبادئ التدريب الأساسية في تحديد الأهداف الواضحة، والتدرج في زيادة الحمل التدريبي، وتخصيص التدريب (الخصوصية)، والتنوع، ومراعاة الفروق الفردية، وأهمية الإحماء والتهنئة، والتوقيت المناسب. في مجال تطوير المديرين، تتضمن المبادئ أيضاً تحليل الاحتياجات التدريبية، وتخطيط البرنامج، وإعداد الحقائق التدريبية، ومهارات التفاعل، وتقييم التدريب في عدة مبادئ نذكر منها (بوقرة ٢٠١٧)

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة من خلال مواكبة التطورات الجديدة من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة. والمرونة من خلال وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة بحيث قابلة للتعديل

- الشفافية والوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية والواقعية

للأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع. والشرعية من

الضروري أن تتم العملية التدريبية تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات

- التدريب نشاط إداري وفني تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء والتوافق مع

الأهداف العامة للمنظمة وتناسب السياسة التدريبية والشمولية بحيث يشمل هذا

الأخير كافة المستويات الإدارية. (بشير، ٢٠١٥)

خامساً- أهداف التدريب الإداري:

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق تنمية وزيادة ولاء وانتماء

العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل وضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين

معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين ومساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية

الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة ووقاية وحماية

العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل

وزيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى

مستوى في المنظمة (بابكر، ٢٠٢١)

واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما

يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل. وتوفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة

كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على

المدى القصير والمتوسط والطويل. ورفع الروح المعنوية للعاملين في العمل وتنمية مهاراتهم

ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساساً داخلياً بالأمان والأهمية مما قد يساهم في

تقليل معدل دوران العمل. (الزبادي وآخرون ٢٠١٩)

سادسا: مسؤوليات ممارسات الموارد البشرية عن التدريب الاداري:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضّمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية أو الخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي: (الخطيب ٢٠١٩)

١/ إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المأرد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزيمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية (العاظمي، ٢٠٢١)

٢/ مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وإنجازه باستمرار. (أحمد وآخرون، ٢٠٢١)

٣/ المشرفون :

يكون المشرف مسؤولاً مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصياً في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولاً عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضاً الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية. (العثمان، ٢٠٢٠)

سابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية :

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدف تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبياً تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الافراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي. (Celine, 2018)

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضاً على مقابلات مع المديرين والموظفين (الشجبي، ٢٠١٩)

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف

خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. وللاحتياجات التدريبية.

ويرى الباحث ان تحديد الاحتياجات التدريبية هو عملية منهجية لتحليل الفجوات بين المهارات والمعرفة الحالية للموظفين وما هو مطلوب منهم لأداء وظائفهم بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة. تتضمن الخطوات الرئيسية تحديد أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء الحالي، ومقارنته بالأداء المطلوب لتحديد الاحتياجات، وتحديد الأولويات، واختيار أساليب التدريب المناسبة. (العمري، ٢٠٢١)

المحدد الثالث تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي (العثمان، ٢٠٢٠)

أولاً: رد الفعل:

يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج (Atapattu, 2016).

ثانياً: التعلم:

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

ثالثاً: السلوك:

يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي. (الزبيدي وآخرون، ٢٠١٦)

رابعاً: النتائج:

يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

أخيراً: أسباب فشل ممارسات الموارد البشرية في عمليات التدريب الإداري:

تكمن أسباب فشل ممارسات التدريب الإداري في الموارد البشرية في الاختيار غير الصحيح للموظفين، وافتقار الدورات إلى الملاءمة مع احتياجات العمل، وعدم كفاءة المدربين، وغياب الدعم اللازم بعد التدريب، بالإضافة إلى بيئة العمل غير المشجعة على تطبيق ما تم تعلمه وإن نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهذه الدورة التدريبية هي تنمية مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً لها. (أحمد وآخرون، ٢٠٢١).

ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي: (Vivin, el, al, 2015).

- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب. ثم المدرب ليس مهتماً بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتسبوا

المهارات التي يحتاجونها. وأيضا بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب. مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات. والدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية. (الحسناوي، ٢٠٢٠)

- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون. الذين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب. والمتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه. (الخطيب، ٢٠١٩)

- المادة التدريبية سيئة ومن أهم نقاط التي يقع فيها معظم المدربين انه لا يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب (الطوالة، ٢٠٢٠)

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي ماهيته اهميته ونظرياته

مقدمة

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل (العروند ٢٠١٨)

. يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق.. زياني وآخرون، ٢٠٢٢) كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. (العبيد، ٢٠٢٠)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير. (خيري وآخرون، ٢٠٢١).

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية

دراسة هذا الموضوع. • وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفي أيعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح.. (Zaman, el, al, 2017).

اولا- مفهوم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية الكبرى بالنسبة للأفراد وكذلك للمجتمعات، ذلك لأن رضا الفرد عن عمله وهو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي الاجتماعي. لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجتماع على تعريف موحد مر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظره واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع أضافة إلى اختلاف الظروف البيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون. (الحسناوي، ٢٠٢٠)

- ويعرف هوبك. Hoppock بأنه. مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية

والبيئية التي تعمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي

- أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول

بصدق: أنني راضي في وظيفتي (هلسه، ٢٠٢٠).

- أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا

ترادف التكافؤ

- أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه او ما يدركه

الشخص بأنه حصل عليه بالفعل"

ويرى الباحث ان الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي تجاه عمله، ناتج عن توافق توقعاته مع واقع العمل من حيث الراتب، التقدير، وبيئة العمل. إنه شعور بالمتعة ينشأ من تقييم الفرد لمهنته وتجاربه المهنية، وله تأثير مباشر على إنتاجية الموظف وولائه للمؤسسة، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الاستقالة.

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات الذي حضي باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الافراد يقضون جزء كبير من حياتهم بالعمل وبالتالي من الاهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما ان هناك وجهه نظر مفادها ان الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الانتاج ويترتب عليه الافادة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد اهميه دراسة هذا الموضوع (زياني واخرون، ٢٠٢٢).
رضا الفرد عن وظيفته يعد الاساس الاول لتحقيق توافقه الزمني والاجتماعي وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على اساس تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن ان يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، فمستوى رضا الفرد عن وظيفته له تأثير على مدى كفاءته في العمل (العمرى، ٢٠٢١)

مكونات الرضا الوظيفي

تتكون الرضا الوظيفي من جوانب متعددة تشمل الأجر، بيئة العمل، طبيعة العمل، الإشراف والزملاء، والتطور الوظيفي. تشمل المكونات أيضاً الأمن الوظيفي، ثقافة الشركة، والتقدير من الإدارة، بالإضافة إلى العوامل الشخصية والديموغرافية التي تؤثر على شعور الفرد بالرضا 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 وقناعاته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة بيئة العمل داخل محل عمله ويتكون الرضا الوظيفي من العناصر التالية: (كريم وآخرون، ٢٠٢٢).

- الرضا عن اساليب التوجيه والاشراف والقيادة داخل إطار العمل والرضا عن الرؤساء واتخاذهم قدوة والرضا عن المرؤوسين ودعمهم
- الرضا عن الوظيفة داخل محل العمل والرضا عن بيئة العمل الداخلية والخارجية ومدي الانتاجية المحققة والرضا عن علاقات العمل في محل العمل

العوامل الداعية للرضا الوظيفي

ان الفهم الصحيح لدوافع العاملين في اعمالهم ورضاهم الوظيفي بالمؤسسة يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين اهدافها واهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء مم يكون له عظيم الاثر على تعظيم الانتاجية وتحسين وجودة الخدمة. (Al-Hawari, et al, 2015).

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين. وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وعائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل. ويوجد هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا

أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

من العوامل التي اثبتت ان الدراسات ان لها تأثيرها على درجه رضا الافراد والعوامل الآتية: عوامل شخصية: مثل السن مستوى التعليم اهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الاداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد. وعوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل وطبيعته وظيفته ومهنته كعمل روتيني او متنوع، ابتكاري او عادي والأمان، والتقدم بالعمل، الاجر والراتب والرئيس والزملاء العمل وساعات العمل والبيئة العمل العامة: ويقصد بها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية المحيطة ببيئة عمل وخصائص بيئة العمل داخل المؤسسة وتشمل الانظمة الاجراءات الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل وخصائص العامل والموظف والتي تتمثل شخصيته وقدراته واستعداداته وذكائه وطموحه ومدى ولائه وانتمائه للمنظمة والعمر والتجارب والدخل الشهري وأخيرا الإنجاز او الجهد الذي يبذله العامل خلال ادائه لعمله والانتاجية (العاظمي، ٢٠٢١)

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية (العثمان، ٢٠٢٠)

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل والرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى.
- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم.

- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

خصائص الرضا الوظيفي:

تتضمن خصائص الرضا الوظيفي أنه حالة فردية وشعورية تتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة، بما في ذلك طبيعة العمل نفسه (مثل تنوع المهارات وهويته وأهميته)، وبيئة العمل (مثل العلاقات، الثقافة، والأمان الوظيفي)، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل الأجر والمكافآت وفرص النمو والتدريب. رضا الفرد عن جانب واحد في عمله لا يعني بالضرورة رضاه عن جميع الجوانب الأخرى وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حضيها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة يمكن أن تحدد أهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما يلي (العبيد، ٢٠٢٠).

- تعدد المفاهيم وطرق القياس والرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة

للسلوك الانساني

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول وللرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل

والنظام الاجتماعي ورضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه على العناصر الأخرى

قياس الرضا الوظيفي

هناك طرق متنوعة لقياس الرضا الوظيفي، تشمل استطلاعات الرأي التي تعتمد على أسئلة مغلقة ومفتوحة، والمقابلات الفردية ومقابلات الخروج، ومؤشرات الأداء مثل معدل الغياب ودوران الموظفين، بالإضافة إلى تقييمات الأقران ومراقبة ملاحظات الموظفين وتصرفاتهم، واستخدام مقاييس محددة مثل صافي نقاط الترويج للموظفين وهناك مجموعة من الطرق التي استعملها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي، منها: (العروود، ٢٠١٨).

- طريقة المقابلات الشخصية: تعد طريقة المقابلات الشخصية من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم
- طريقة رواية القصة: وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس هرزبيرج (Herzberg)، التي استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل. وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا
- طريقة الاستبانة: إن هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث. من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات (احمد واخرون، ٢٠٢١)

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:- (فيروز ٢٠١٧)

١. الحاجات الفسيولوجية
٢. ثم الحاجات الي الامان
٣. وتلها الحاجات الاجتماعية
٤. ثم الحاجة الي التقدير
٥. واخيرا الحاجة الي 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 الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى

ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته التالي: (Al-Hawari,2016)

نظرية الحاجة البقاء وهي من الحاجات الضرورية (Al-Hawari,2016)

- ١- التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته
- ٢- ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة
- ٣- مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى
- ٤- حاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة
- ٥- والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع
- ٦- الذي يعيش فيه "العلاقات الشخصية
- ٧- حاجات النمو وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان

٨- واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات

ثالثا – نظرية عدالة العائد

ويمكن تمثيلها بانها المقارنة بين ادراك العامل او الموظف في المؤسسة لمعدل ادائه لوظيفته ومستوي انتاجيته وما يترتب على هذا الاداء من نتائج من اجر او ترقية بالمقارنة مع معدل اداء زميل له داخل المؤسسة 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 علي تقييم العامل للموقف (العمري، ٢٠٢١)

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 (الشجين ٢٠١٩)

الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،

تتضمن الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التحول الرقمي، والعمل عن بُعد، والتركيز على رفاهية الموظفين وتنوعهم وشمولهم، إضافة إلى استخدام تحليل البيانات لتحسين إدارة الأداء والتعلم المستمر. كما يزداد التركيز على النهج الاستراتيجي المتكامل الذي يربط إدارة الموارد البشرية بأهداف الشركة العامة لزيادة القدرة التنافسية وتشمل: (الخطيب، ٢٠١٩).

- تطوير ثقافة العمل الإيجابية والمحفزة: يتم تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين وتعزيز روح الفريق العالية. من خلال تطبيق تكنولوجيا المعلومات: يتم استخدام البرامج والأنظمة المحوسبة في إدارة الموارد البشرية لتسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم وإدارة الأداء. (Al-Hawari,2016)
- تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يتم تقديم بيئة عمل مرنة ومتوازنة تسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. عبر تطوير مهارات الموظفين: يتم توفير التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم. (بشير، ٢٠١٥)
- تنمية وتعزيز القيادة القائدة: يتم تعزيز مهارات القيادة والقيادة القائدة لدى المدراء والمشرفين لتحقيق أهداف المنظمة. ضمن تشجيع التنوع والاندماج: يتم تعزيز التنوع والاندماج في بيئة العمل لتعزيز الابتكار وتحقيق أفضل أداء.
- استراتيجيات التوظيف الإلكتروني: تشمل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع التوظيف عبر الإنترنت لجذب المواهب وتسهيل عملية التوظيف. من خلال تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي: يتم استخدام التحليلات والذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التوظيف وإدارة الأداء. (بابكر، ٢٠٢١)

العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورضا العاملين في المملكة العربية السعودية

تطورت في السنوات القليلة الماضية أفكار ومفاهيم لإدارة الموارد البشرية تختلف جذرياً عن الأفكار والممارسات السابقة التي شاع تطبيقها في مرحلة ما قبل العولمة وعصر المعلومات والمعرفة. وتقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية على أساس التوجهات الرئيسية التالية - يمثل المورد

البشري مصدر الابداع والابتكار وخلق القيم في المنظمات، ويمتلك قدرة عقلية ومعرفية تعتبر رأس المال الحقيقي للمنظمات لابد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي

يتميز المورد البشري ذو المعرفة بكونه قادر على تحمل المسئوليات وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل نتائج هذه المشاركة. مما يترتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات تعتبر ما فهم إدارة الجودة الشاملة أساساً جوهرياً في كفاءة وفعالية نظم إدارة الموارد البشرية (Al-Hawari,2016)

التركيز على الاهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة، وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام ادارة الموارد البشرية لتوجيه اهداف واستراتيجيات المنظمة وفقا لذلك فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب ادارتهم على غرار ادارة عناصر الانتاج الاخرى . تواجه إدارة الموارد البشرية بالمملكة العربية السعودية (شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى) تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة والاتجاه السريع نحو آفاق العولمة، (احمد واخرون، ٢٠٢١) ويرى الباحث انه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية وهناك عدة تحديات يجب ان تتصدى لها إدارة الموارد البشرية بالمملكة. البطالة ودور جهات التعليم من خلال التحديات التي يوجهها سوق العمل بالمملكة العربية السعودية ازدياد أعداد المواطنين الباحثين عن فرص عمل ملائمة لتخصصاتهم التعليمية ويأتي من أسباب ذلك، اهتمام الانظمة بالجوانب النظرية أكثر من اهتمامها بالجوانب العلمية والتطبيقية.

الدراسات المرجعية:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتم عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الاحدث الي الاقدم كما يلي:

١	الدراسة الاولى
عنوان الدراسة	دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهد)
المؤلف والسنة	بندر الغامدي - تاريخ الدراسة ٢٠٢٤ م
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة
منهجية الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، اعتماداً على من كان متاحا وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد ملئه. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة
اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	تشابه متغير الدراسة المستقل والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي " واستخدمتا نفس أداة جمع المعلومات "الاستبيان"
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدمت الدراسة المتغيرات الديموغرافية لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في شركات الفهد شركة قطاع خاص بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الحكومي
٢	الدراسة الثانية
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: حالة مؤسسة عامة في قطر

المؤلف والسنة	بيئة حمد المري - الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية قطر - تاريخ الدراسة ٢٠٢٤ م
اهداف الدراسة	الهدف العام من هذا البحث هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي) على رضا الموظفين في حالة مؤسسة عامة في قطر
منهجية الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (٩٢) موظفاً يعملون في إحدى المؤسسات العامة في دولة قطر.
اهم النتائج	هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. الموظفين المشاركون في الدراسة ينظرون بشكل إيجابي إلى ممارسات التدريب والتطوير، وممارسات إدارة الأداء بطريقة إيجابية.
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل والتابع وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي وان كلا الدراستين كانت لهما نتائج متقاربة وكلا الدراستين لهما نفس الهدف وهو تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلاف مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في دولة قطر والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية
٣	الدراسة الثالثة
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتراق النفسي لدى المعلمين والعاملين في المدارس ما قبل الجامعية بإدارة الشرق بالإسكندرية
المؤلف والسنة	غانم، الشيماء محمد -المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية- تاريخ الدراسة ٢٠٢٣ م

اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي على المدرسين والعاملين بمدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية،
منهجية الدراسة	واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة قدرها ٥٠٠ مفردة، وتمثلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة في (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتعويضات، وتخطيط المسار الوظيفي، والأمن والسلامة، ونظم العمل المرن) بينما تمثلت أبعاد الاحتراق الوظيفي في (الإجهاد الانفعالي أو النفسي، تبلد الشعور، وانخفاض الشعور بالإنجاز)
اهم النتائج	جود تأثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة على تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وأن اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد العاملين في تخفيف والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتمثل في أنظمة العمل المرن وممارسات الأمن والسلامة
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" ركز في تلك الدراسة على كفاءة العمليات الإدارية "بينما الدراسة الحالية ركز على "تطوير إدارة الموارد البشرية". كما ان كلا الدراستين استخدمتا نفس أداة جمع والمعلومات
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في ابعاد المتغير التابع (الاحتراق الوظيفي) واختلاف عينة ومجتمع الدراسة ومكان الدراسة والأساليب الإحصائية المطبقة وكذلك اختلاف المنهج المستخدم في كلا الدراستين
٤	الدراسة الرابعة
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيقها على الكليات التكنولوجية المصرية
المؤلف والسنة	ياسمين عبد الرحيم سيد - جمانة فاروق فكري مدرس إدارة الأعمال المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات تاريخ الدراسة ٢٠٢٣ م
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيقها على الكليات التكنولوجية المصرية،

وتمثلت أبعاد المتغير المستقل في الثقافة الخضراء والاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب والتنمية الخضراء، وتم توزيع استمارة المسح على عدد من العاملين بكليات التكنولوجيا المصرية البالغ عددها ٨ كليات تكنولوجية،	منهجية الدراسة
ظهر نتائج البحث أنه لا يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بكليات التكنولوجيا المصرية.	اهم النتائج
تشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية
تختلف الدراسة في ابعاد المتغير المستقل وكذلك ابعاد المتغير التابع وايضا المنهجية المستخدمة في الدراسة بالإضافة الى مكان الدراسة هو مصر والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية
الدراسة الخامسة	٥
تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة عشوائية مكونة من الافراد العاملين في الجامعة في الجمهورية العراقية - كلية الادارة والاقتصاد	عنوان الدراسة
جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد - المؤلف الرئيسي: إسماعيل، معاذ غسان (مؤلف) - تاريخ الدراسة ٢٠٢٣	المؤلف والسنة
هدف البحث الى معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها الاستقطاب- التدريب- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده الترقية والحوافز في كلية الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية	اهداف الدراسة
ومن اجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة يتكون مجتمع الدارسة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من الإداريين والموظفين وقد تم توزيع الاستبيان لعينة مؤلفة من (خمسة واربعون) فردا تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spas باستخدام عددا من الاختبارات	منهجية الدراسة

أهم النتائج	بأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، ثم بقية الأدوار بمستوى متوسط (التدريب ثم الاستقطاب). أما تحقيق الرضا الوظيفي فقد جاء بمستوى متوسط
أوجه الشبهة مع الدراسة الحالية	تشابه متغيرات الدراسة المستقل والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وكذلك المنهجية المستخدمة "المسحي التحليلي" مجال تطبيق الدراسة "التعليم" بالإضافة الى مكان الدراسة هو العراق والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية
٦	الدراسة السادسة
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية
المؤلف والسنة	مجلة البحوث التجارية - الناشر: جامعة الزقازيق - كلية التجارة المؤلف الرئيسي: مصطفى، أسامة عبد الحليم - مؤلفين آخرين: العوضي، سارة محمد السعيد (م. مشارك) ، ، مها محمد أحمد (م. مشارك) تاريخ الدراسة ٢٠٢١م
اهداف الدراسة	ف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق
منهجية الدراسة	من خلال تطوير أربعة فروض، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (٣٠٥) مفردة من العاملين في هذه الإدارات. وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية
أهم النتائج	ان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع

	الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه أتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب.
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	المتغير المستقل في كلا الدراستين واحد (ممارسات الموارد البشرية) كما أن كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وكلاهما تمت في الجهات الحكومية
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدمت الدراسة المتغيرات الديموغرافية لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإضافة إلى اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في جامعة المنصورة في مصر بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية
٧	الدراسة السابعة
عنوان الدراسة السادسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع اجدابيا
المؤلف والسنة	المؤلف الرئيسي: محمد، علي إدريس الناشر: النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي المجلد/العدد: ع ٣٠ تاريخ الدراسة ٢٠٢٠ م
اهداف الدراسة	دفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثارها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع اجدابيا
منهجية الدراسة	قام الباحث بالاعتماد على استبيانته شملت (٣٥) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (٢٤) مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل. حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).
اهم النتائج	وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح أيضاً أن مستوى

الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع ويتم ذلك حسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية	
تشابه متغيرات الدراسة المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في كلا الدراستين وكذلك معظم النتائج	أوجه الشبة مع الدراسة الحالية
تختلف الدراسة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكذلك المنهجية المستخدمة " الوصفي المسحي الشامل " مجال تطبيق الدراسة "البنوك" في ليبيا والدراسة الحالية في مجال المؤسسات الحكومية السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل ودراسات تناولت المتغير التابع ودراسات قد تناولت كلا المتغيرين ولكن ليس بطريقة مباشرة الا إن معظم تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين: على المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية حيث يعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تم اجرائها علي المؤسسات الخدمية التي تناولت كلا المتغيرين مما يفتح الطريق نحو اجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عند تناول المؤسسات الخدمية الحكومية بالدراسة سواء تناولت تلك الدراسات احدى متغيرات الدراسة الحالية وازضافة متغيرات جديدة من اجل تطوير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين على المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض في المملكة العربية السعودية

نلاحظ أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات (الحوافز والتدريب والتطوير وتقييم الأداء) على الرضا الوظيفي للعاملين باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي للعاملين ومنها هناك ركز الباحث علي تلك الابعاد الثلاثة (التدريب – التحفيز – والتقييم) دون غيرها من الابعاد الأخرى وذلك لأثرها المباشر علي الرضا الوظيفي ومن اهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة يمكن

ايجازها في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح وتحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة والاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية بالإضافة الى الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، ٢٠٢٤) حول موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين ودراسة (غانم، ٢٠٢٣). لموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحترق النفسي لدى المعلمين والعاملين في المدارس ما قبل الجامعية ودراسة (فكري وعبد الرحيم، ٢٠٢٣) عن موضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة المتغير التابع رضا العاملين بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، ٢٠٢٤)، ودراسة (غسان، ٢٠٢٣) فقط ام باقي الدراسات تناولت الرضا الوظيفي والاحترق النفسي والابداع الإداري والتميز المؤسسي كمتغير تابع مثل فكري (٢٠٢٣) ودراسة (الغامدي، ٢٠٢٤) ودراسة (ادريس، ٢٠٢٠) ودراسة (العوضي وآخرون ، ٢٠٢١) ودراسة (غانم، ٢٠٢٣) وبناء علي دراسة العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف علي الفجوة البحثية بالدراسة الحالية التي جمعت بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتم تحديد الفجوة البحثية من خلال قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز والمكافئات وبرامج التدريب والتقييم) واثرها علي الرضا الوظيفي بأبعاده (المادية والنفسية والاجتماعية) دون غيرها من ابعاد اخري لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة وطبيعة مكان الدراسة حيث ينظر دائما ممارسات الموارد البشرية على أنها مفتاح لتحقيق الاهداف والتأثير على رضا العاملين ومنه نجد ان الفجوة البحثية للدراسة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة ويمكن تعديدها من خلال العلاقة بين ابعاد كل من المتغير المستقل والتابع من خلال بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التحفيظ والتدريب والتقييم) على رضا العاملين بأبعاده (المادي والنفسي والاجتماعي).

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الاتفاق على أن الرضا الوظيفي له علاقة طردية بممارسات ومحددات إدارة الموارد البشرية.

- 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

ثانيا: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة حيث يتم تطبيق الدراسة على المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

سوف يتم الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة امور من أهمها

- ومن نقاط القوة في الدراسة الحالية تناولها ابعاد المتغير المستقل وعلاقتها بالمتغير التابع وابعاده بشكل محدد في المؤسسات الخدمية بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية
- من نقاط القوة في الدراسات السابقة تناولها عدة أنواع من ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات ومؤسسات مختلفة وطرق تطبيق مختلفة
- هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر في البيئة الأجنبية بوجه عام والبيئة الخليجية بوجه خاص
- ساعدت الدراسات السابقة في الادراك الجيد لمتغيرات الدراسة وصياغة اهداف وفرضيات الدراسة وتحديد الفجوة البحثية
- تم تناول متغيرات الدراسة من خلال الدراسات السابقة في بيئات مختلفة من حيث المكان والزمان ومكان التطبيق مما يساعد الباحث الي تحديد سليم للفجوة البحثية للدراسة الحالية

الفجوة البحثية:

تتمثل الفجوة البحثية في هذه الدراسة في نقص الأدلة الدقيقة للربط بين ابعاد كل من متغيرات الدراسة المستقل والتابع حول دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في المؤسسات الحكومية الخدمية بمنطقة الرياض خصوصاً في السياق المحلي للمملكة العربية السعودية. على الرغم من وجود دراسات تناولت دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في بيئات العمل مختلفة وفي أنشطة مختلفة في مجتمع وعينة الدراسة حتى نشاط تلك المؤسسات، فإن معظم هذه الدراسات لا تركز بشكل كافٍ على كيفية تأثير ابعاد المتغير

المستقل مثل الحوافز والمكافئات وبرامج التدريب والتطوير وبرامج تقييم الأداء وبالتالي، تفتقر الأدبيات الحالية إلى فهم معمق حول العوامل المؤثرة في التأثير على الرضا الوظيفي من خلال أدوات وابعاد تشمل البعد المادي والبعد النفسي والبعد الاجتماعي. هذه الفجوة تفتح المجال لإجراء دراسة شاملة تهدف إلى تسليط الضوء على العلاقة ابعاد كل من المتغير التابع والمستقل.



المراجع والمصادر:

المراجع العربية

- العبيد، ساره محمود، (٢٠٢٠). "إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا الداخل السوري"، مجلة ريجان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير.
- العرود، أحمد شاهر، (٢٠١٨). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي" جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- الطوالة، نهار عابد عبد العزيز، (٢٠٢٠). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث غزة
- الخطيب، أيمن. (٢٠١٩). "مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- الزبيدي، غني دحام وعباس، محمد حسين ناظم، (٢٠١٩). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي" بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
- الحسنوي، صالح مهدي محمد، ٢٠٢٠، الدور الوسيط للاقتدار إلهام في التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والاداء الابداعي - بحث استطلاعي تحليلي لعينة من أساتذة كلية الزراعة/ جامعة كربلاء، مجلة اهل البيت عليهم السلام، العدد ٢٥، العراق.
- العمري، رنا خليل، ٢٠٢١، أثر السيطرة على الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال دراسة تطبيقية على شركات صناعة الادوية الاردنية، كلية الاعمال، جامعة الاسراء.
- الشجبي، سعيد عوض عاشور، ٢٠١٩، دور التميز التنظيمي في تحسين جودة الخدمات في المنظمات الخدمية العاملة بمحافظة ظفار سلطنة عمان- دراسة في شركة الاتصالات العمانية (عم انتل)، مجلة اصول شرعية للأبحاث التخصصية، المجلد ٥، العدد ٤، عمان.
- العثمان، منى شعبان، ٢٠٢٠، التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة في إدارة المؤسسات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، جامعة الفيوم، العدد ٧٧.
- العازمي، منيرة جعيلان، ٢٠٢١، التميز التنظيمي التكيفي يتطلب الجودة الشاملة في كلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، المجلد ١، العدد ٢.

- احمد، محمد عبد العزيز، ابو شيخ، رانيا السيد ابراهيم، ٢٠٢١، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء كميزة التركيز في الفنادق بالتطبيق علي واحة سيوة مجلة كلية السياحة والفنادق، المجلد ٥، العدد ١/٢.
- بابكر، كوشره محمد، ٢٠٢١، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في التغذية الصحية الاستراتيجية _دراسة تحليلية في تطهير الاهلية في مدينة اربيل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٢٧، العدد ١٢٦، جامعه صلاح الدين-اربيل.
- بشير (٢٠١٥). "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي" بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا". رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان.
- بوبكر صالحم ابراهيم، (٢٠١٦). "معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- بوقرة (٢٠١٧). "إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة ماي ١٩٤٥ قالمة".
- حماد، أبو الحسن جمعة حامد، (٢٠١٥). "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة شيكان للتأمين المحدودة في الفترة من ٢٠١٤-٢٠٠٨م"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- خيرى، حسين علاء وغالي، حسين حريج، ٢٠٢١، ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أدواتها في تحسين النجاح الريادي- بحث استطلاعي لعينة من الشركات الصناعية الغذائية، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد ١٥، العدد ٤٠، جامعة كربلاء.
- عبد الجديد، علي عبد السلام، ٢٠٢١، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي _بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة العراقية، مجلة الجامعة العراقية، المجلد ٥١، العدد ٢، الجامعة العراقية.
- عبد الرحمن، عمر. صالح، عمر & عبادي (٢٠٢٠). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على نية دوران الموظف. رسائل علوم الإدارة، ١٠ (٣)، ٦٤١-٦٥٢
- عمر محمد. (٢٠٢١). "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الرابع والعشرون.

- فيروز (٢٠١٧). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية". في بعض المؤسسات بولاية سطيف.
- كريم، مروة جاسم والجبوري، ندى اسماعيل، ٢٠٢٢، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الاداء الريادي _بحث ميداني في كليات جامعة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٤، العدد ٣، جامعة بغداد.
- زباني، نعيمة، زباني وايمان، دليل وعمر، حوتية، ٢٠٢٢، ادارة الموارد البشرية الخضراء وأثرها في تنمية القطاع السياحي-حالة دراسة مديرية السياحة والصناعات التقليدية وادار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه احمد تعلم-ادار.
- هلسه، محمد، (٢٠٢٠). "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم". مجلة جامعة فلسطين.

المراجع الأجنبية المقترحة.

- Achmad, S., & Vivin, M. (2015). Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Performance
- Ahmed, A., Zaman, Y. & Khattak, A. (2017). "Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study". from fertilizer industry of Pakistan,
- Al-Hawari, S., & Shebat, F. (2016). Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction. A Field Study on the Rajhi Factory. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, 6(4), 274-286.
- AL-Qudrah, Mohammad Noor & Osman, Abdullah & Ab. Halim, Mohd Suberic & M. Al- Saharawi, Odai. (2014). The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Science. 4. 6
- Atapattu, R (2016). "Fundamentals of Human Resource Management" Managing People at work, Pearson, USA.
- Celine, F. (2018). "Effects of Job – Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon. Master" Thesis, Centrica University of Applied Sciences.

- Guan, X., & Frankel, S. (2018). "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance". Chinese Management Studies. 12 Moderated by Organizational commitment, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 9(7), 185-188.



الملاحق

جدول ((Krejcie & Morgan)): جدول يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (٠,٩٥) ونسبة خطأ (٠,٠٥)

العينة	المجتمع		العينة	المجتمع		العينة	المجتمع
291	1200		140	220		10	10
297	1300		144	230		14	15

302	1400		148	240		19	20
306	1500		152	250		24	25
310	1600		155	260		28	30
313	1700		159	270		32	35
317	1800		162	280		36	40
320	1900		165	290		40	45
322	2000		169	300		44	50
327	2200		175	320		48	55
331	2400		181	340		52	60
335	2600		186	360		56	65
338	2800		191	380		59	70
341	3000		196	400		63	75
346	3500		201	420		66	80
351	4000		205	440		70	85
354	4500		210	460		73	90
357	5000		214	480		76	95
361	6000		217	500		80	100
364	7000		226	550		86	110
367	8000		234	600		92	120
368	9000		242	650		97	130
370	10000		248	700		103	140
375	15000		254	750		108	150
377	20000		260	800		113	160
379	30000		265	850		118	170
380	40000		269	900		123	180
381	50000		274	950		127	190
382	75000		278	1000		132	200
384	1000000		285	1100		136	210

MIDDLEBURY
UNIVERSITY
BE YOUR OWN SMART UNIVERSITY