

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة اعمال

أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل على الرضا الوظيفي والأداء
الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

إعداد الطالب/عبدالعزیز بن فهد المسعري

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2026



إِهْدَاء

إلى نفسي أولاً، التي صبرت رغم التحديات، إلى ذلك الشاب الذي آمن بأن لكل تعب ثمرة، ولكل حلم طريق، إلى من واجه الصعاب وتحمل المشقة وسار بخطوات ثابتة نحو هدفه،

أهديك هذا الإنجاز تقديرًا لعزيمتك وإصرارك الذي لم ينكسر.

ثم إلى والديّ العزيزين، اللذين لم يتركا يدي يومًا، إلى من أحاطاني بحبهما ودعواتهما التي كانت الزاد في كل مرحلة، إلى من كانا النور الذي أضاء دربي، والسند الذي أستند إليه في كل حين،

أهديكما هذه الرسالة عرفانًا بجميلكما الذي لا يُقاس بثمن.

وإلى كل من علّمني حرقًا أو مدّ لي يد العون في مسيرتي،

إلى أصدقائي وزملائي الذين شاركوني الطريق، وتبادلنا الطموح والجهد،

لكم جميعًا أهدي ثمرة أعوامٍ من العمل والسعي،

تقديرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت وقودًا لهذا النجاح.

شكر وتقدير

ليس بعد التمام أجمل من الحمد، فالحمد لله والشكر له كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وكما ينبغي لجزيل فضله وعظيم إحسانه على ما أنعم به على من إتمام هذا البحث.

ثم أنه لا يسعني الا أن أشيد بالفضل وأقر بالمعروف لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث.

كل الشكر للجهات التي دعمتني وساعدتني وخصتني بالتوجيه والتصويب لإتمام بحثي على الوجه الصحيح.

كما أتقدم بالشكر لمن كان لتوجيهاتهم الدور الكبير في إنجاز هذا المشروع وكل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بدعوة بظهر الغيب، بارك الله فيهم جميعاً وجزاهم الله عني الجزاء الأوفى وأسأل الله أن ينفع بهذا البحث على قدر العناء فيه وأن يجعله خالصاً لوجهه الكريم إنه على ذلك لقادر.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة ميسرة بلغت (351) مفردة صالحة للتحليل من موظفي القطاع الخاص في قطاعات متعددة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد. وأظهرت النتائج أن مستوى تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الأفراد جاء متوسطاً بمتوسط عام (3.54)، وكذلك الرضا الوظيفي بمتوسط عام (3.53). كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأفراد بأبعادها مجتمعة على الرضا الوظيفي، حيث فسّر النموذج (62.6%) من التباين في الرضا الوظيفي. وتصدّر بُعد التحفيز والمكافآت قائمة الأبعاد الأكثر تأثيراً، يليه التدريب والتطوير، ثم تقييم الأداء، وأخيراً الاستقطاب والتعيين. وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة أنظمة التحفيز والمكافآت، وتعزيز برامج التدريب والتطوير، وتحسين آليات التغذية الراجعة في أنظمة تقييم الأداء، وتوفير مسارات واضحة للتطور الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الأفراد، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء،

التحفيز والمكافآت، الرضا الوظيفي، القطاع الخاص، مدينة الرياض.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكروالتقدير
د.....	المستخلص
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 المقدمة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
4.....	3.1 أهداف الدراسة
5.....	4.1 أسئلة الدراسة
6.....	5.1 فروض الدراسة
6.....	6.1 أهمية الدراسة
8.....	7.1 الدراسات السابقة:
15.....	8.1 الفجوة البحثية
16.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
19.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
20.....	11.1 مجتمع وعينة الدراسة
21.....	12.1 مصادر جمع البيانات
21.....	13.1 أداة الدراسة
22.....	14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة
22.....	15.1 حدود الدراسة
24.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.2 تمهيد	24
المبحث الأول: ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل	25
1.2.2 مفهوم ممارسات إدارة الأفراد	25
2.2.2 أهمية ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل	27
3.2.2 أهداف ممارسات إدارة الأفراد	29
4.2.2 أبعاد ممارسات إدارة الأفراد	30
5.2.2 استراتيجيات إدارة الأفراد المعاصرة	35
6.2.2 المداخل النظرية المفسرة لممارسات إدارة الأفراد	36
7.2.2 تحديات ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص	37
8.2.2 ممارسات إدارة الأفراد في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030	38
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	40
1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي	40
2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي	42
3.2.2 أهداف دراسة الرضا الوظيفي وقياسه	43
4.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي ومكوناته	44
5.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	46
6.2.2 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	47
7.2.2 العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي	48
8.2.2 قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته	49
9.2.2 الرضا الوظيفي في سياق القطاع الخاص السعودي	50
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	52
1.3 تمهيد	52
2.3 منهج الدراسة	52
3.3 مجتمع الدراسة	53
4.3 عينة الدراسة	53

53	5.3 أداة الدراسة
54	6.3 صدق أداة الدراسة
56	7.3 ثبات أداة الدراسة
56	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
58	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
60	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
60	1.4 تحليل البيانات الديموغرافية
63	2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
70	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
78	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
78	1.5 مناقشة نتائج التحليل الوصفي
83	2.5 التوصيات
86	Abstract
87	المراجع
87	أولاً: المراجع العربية
92	الملاحق
93	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
54	جدول (1): توزيع فقرات المتغير المستقل على أبعاده	1.
54	جدول (2): توزيع فقرات المتغير التابع	2.
55	جدول (3): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية	3.
56	جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد ومحاو الدراسة	4.
57	جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	5.
60	جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	6.
60	جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	7.
61	جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	8.
62	جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9.
62	جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10.
63	جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب القطاع	11.
64	جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والتعيين	12.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير	13.
66	جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء	14.
67	جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز والمكافآت	15.
68	جدول (16): ترتيب أبعاد ممارسات إدارة الأفراد حسب المتوسط الحسابي	16.
68	جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي	17.
71	جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الأفراد على الرضا الوظيفي	18.
73	جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي	19.
74	جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي	20.
75	جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي	21.
76	جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي	22.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُمثل الموارد البشرية حجر الزاوية في نجاح المنظمات المعاصرة واستدامة ميزتها التنافسية، إذ أصبح يُنظر إلى العنصر البشري باعتباره الأصل الاستراتيجي الأكثر قيمة الذي لا يمكن تقليده أو استبداله بسهولة مقارنة بالموارد المادية والتقنية الأخرى. ومن هذا المنطلق، برز مفهوم ممارسات إدارة الأفراد كمنظومة متكاملة من السياسات والإجراءات التي تستهدف إدارة العنصر البشري بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تشمل هذه الممارسات مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تبدأ من استقطاب الكفاءات وتعيينها، مروراً بتدريبها وتطويرها، وصولاً إلى تقييم أدائها وتحفيزها ومكافأتها (Anwar & Abdullah, 2021).

وتتزايد أهمية ممارسات إدارة الأفراد في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والمنافسة الشديدة، حيث أصبحت المنظمات مطالبة بتبني ممارسات حديثة ومتطورة في إدارة أفرادها تتوافق مع متطلبات العصر وتستجيب لتطلعات القوى العاملة المتنامية. فالاستقطاب والتعيين الفاعل يضمن اختيار الكفاءات المناسبة للمواقع الملائمة، والتدريب والتطوير المستمر يُعزز القدرات والمهارات، وتقييم الأداء الموضوعي يُوجه الجهود نحو الأهداف المرجوة، والتحفيز والمكافآت العادلة تُحافظ على دافعية الموظفين واندماجهم (أجليقين والفراج، 2025).

ويُعد الرضا الوظيفي من أبرز المتغيرات السلوكية التي حظيت باهتمام واسع في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، نظراً لانعكاساته العميقة على سلوك الموظفين واتجاهاتهم تجاه عملهم ومنظماتهم. فالرضا الوظيفي يُعبر عن مدى الإشباع الذي يشعر به الفرد تجاه مختلف جوانب عمله، بما في ذلك طبيعة العمل وظروفه والعلاقات مع الزملاء والرؤساء والعوائد المادية والمعنوية، وهو ما يؤثر بدوره في مستوى التزامه التنظيمي ورغبته في الاستمرار بالعمل (المصلوخي، 2024).

ويرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بالرضا الوظيفي، إذ يُشكل المحصلة النهائية لتفاعل قدرات الفرد ومهاراته مع دافعيته وبيئته عمله. ويُقصد بالأداء الوظيفي الدرجة التي ينجز بها الموظف المهام والواجبات المنوطة به وفقاً للمعايير المحددة من قبل المنظمة، وهو يتأثر بعوامل متعددة من أبرزها ممارسات إدارة الأفراد التي تُرئى البيئة التنظيمية المناسبة وتُوفر المقومات اللازمة لتحقيق مستويات أداء متميزة (البطي، 2022). وقد أكدت الدراسات المعاصرة أن المنظمات التي تتبنى ممارسات فاعلة في إدارة أفرادها تتمكن من تحقيق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي مقارنة بتلك التي تعتمد ممارسات تقليدية (Alsafadi & Altahat, 2021).

ومن هنا تتضح العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث تُشكل هذه الممارسات المدخلات الأساسية التي تنعكس على شعور الموظف بالرضا عن عمله وعلى مستوى إنجازه وإنتاجيته. فالمنظمات التي تُحسن استقطاب كوادرها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها تُرئى بيئة عمل إيجابية تُعزز الرضا والأداء معاً، في حين أن القصور في أي من هذه الممارسات قد يُفضي إلى حالة من عدم الرضا وتراجع الأداء. (Salas-Vallina, Alegre & López-Cabrales, 2021).

وفي سياق المملكة العربية السعودية، وتحديدًا في مدينة الرياض التي تُمثل المركز الاقتصادي الأبرز والأكثر استقطاباً لمنظمات القطاع الخاص، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في ضوء التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض، سعياً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يخدم المنظمات والباحثين في هذا المجال.

2.1 مشكلة الدراسة

يُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية، إذ أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري الأكثر قيمة والأصعب استبدالاً مقارنة بالموارد المادية والتقنية الأخرى. ومن هذا المنطلق، تتنامى أهمية ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بوصفها المحرك الجوهري الذي يُشكّل سلوك الموظفين ويؤثر في مستويات رضاهم وأدائهم، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي يشهدها العالم بصفة عامة، والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة في إطار رؤية 2030 التي تضع تطوير القطاع الخاص وتمكين الكوادر الوطنية في صدارة أولوياتها.

وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تحديات جوهريّة تواجه هذا القطاع فيما يتعلق بممارسات إدارة الأفراد وانعكاساتها على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. فقد أشارت تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات دوران العمالة في القطاع الخاص، وهو ما يُعد مؤشراً واضحاً على وجود خلل في منظومة إدارة الأفراد قد ينعكس سلباً على مستويات الرضا الوظيفي ويُضعف الأداء المؤسسي. كما أن كثيراً من منظمات القطاع الخاص لا تزال تعتمد ممارسات تقليدية في الاستقطاب والتعيين لا تتوافق مع المعايير المهنية الحديثة، فضلاً عن ضعف برامج التدريب والتطوير وعدم ارتباطها بالاحتياجات الفعلية للموظفين، وغياب أنظمة تقييم أداء عادلة وشفافة، وقصور أنظمة التحفيز والمكافآت عن تلبية تطلعات الموظفين وتحقيق العدالة التنظيمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أشارت دراسة المصلوخي (2024) إلى وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، وأكدت دراسة أجليقين والفراج (2025) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي، فيما كشفت دراسة Alsafadi & Altahat (2021) عن الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. غير أن هذه الدراسات تناولت بيئات ومجتمعات مختلفة، ولم تتناول القطاع الخاص السعودي في مدينة الرياض بشكل خاص ومتكامل يجمع بين أثر ممارسات إدارة الأفراد بأبعادها الأربعة (الاستقطاب

والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في نموذج بحثي واحد.

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

3.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض. ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين.
2. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
3. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
4. تحديد أثر بُعد الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
5. تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
6. تحديد أثر بُعد تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
7. تحديد أثر بُعد التحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
8. تحديد أثر بُعد الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

9. تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
10. تحديد أثر بُعد تقييم الأداء على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
11. تحديد أثر بُعد التحفيز والمكافآت على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
12. تقديم توصيات ومقترحات عملية تسهم في تطوير ممارسات إدارة الأفراد بما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

4.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

الأسئلة الفرعية

- ما واقع تطبيق ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

5.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الأول

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ويتفرع منه الفروض الفرعية التالية:

- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تقييم الأداء على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

6.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية متكاملة تربط بين ممارسات إدارة الأفراد بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في سياق واحد، وهو ما تفتقر إليه كثير من الدراسات التي اقتصرَت على تناول متغير تابع واحد فقط.

- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين نظريات إدارة الموارد البشرية ونظريات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يُتيح فهماً أعمق للعلاقات السببية بين هذه المتغيرات ويوفر أساساً نظرياً متيناً للباحثين في هذا المجال.
- تُسهم الدراسة في سد فجوة بحثية ملحوظة في الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً فيما يتعلق بدراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص بمدينة الرياض، في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030.
- تسعى الدراسة إلى بناء نموذج بحثي يوضح العلاقات بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن أن يُستخدم كمرجعية للباحثين في دراسات مستقبلية على قطاعات ومجتمعات مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُزود هذه الدراسة مديري الموارد البشرية وصناع القرار في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض بنتائج علمية دقيقة حول مدى تأثير كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الأفراد على رضا موظفيهم وأدائهم، مما يُمكنهم من تحديد أولويات التطوير والتحسين.
- تُساعد نتائج الدراسة منظمات القطاع الخاص في مراجعة وتطوير سياسات الاستقطاب والتعيين المتبعة لديها، بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة وتعيينها في المواقع التي تتوافق مع قدراتها ومؤهلاتها، وهو ما ينعكس إيجاباً على الرضا والأداء الوظيفي.
- تُوفر الدراسة مؤشرات عملية تُساعد المنظمات في تصميم برامج تدريبية وتطويرية أكثر فاعلية تلبي الاحتياجات الفعلية للموظفين وتسهم في رفع كفاءاتهم وتعزيز أدائهم الوظيفي.
- تُقدم الدراسة توصيات عملية لمنظمات القطاع الخاص حول كيفية تصميم أنظمة تحفيز ومكافآت عادلة وفعالة تُسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والحد من معدلات دوران العمالة التي تُمثل تحدياً كبيراً في القطاع الخاص السعودي.

7.1 الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

□ دراسة (الشريف وآخرون، 2021) بعنوان: "التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، والكشف عن الفروق في مهارة التعاطف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) معلمة من روضات الأطفال الخاصة في مدينة اللاذقية، واعتمدت الدراسة على مقياس التعاطف من إعداد ستيكال (Steckal, 1994) ومقياس الرضا الوظيفي لمعلمة رياض الأطفال من إعداد هيبه (2016). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من التعاطف والرضا الوظيفي لدى معلمات رياض الأطفال، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين التعاطف والرضا الوظيفي، فضلاً عن وجود فروق دالة إحصائياً في التعاطف والرضا الوظيفي وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكبر. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات التعاطف لدى معلمات رياض الأطفال وربطها ببرامج تعزيز الرضا الوظيفي.

□ دراسة (المصلوخي، 2024) بعنوان: "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز بأبعادها (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وطُبقت عليهم استبانة مكونة من (62) فقرة تم التحقق من صدقها وثباتها، وعُولجت البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة توافر تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية بالشركة جاءت كبيرة، وأن هناك مستوى مرتفعاً من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أظهرت

النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تطوير نظام الحوافز المادية والمعنوية وتنويعها لضمان استدامة مستوى الرضا الوظيفي المرتفع.

□ دراسة (البطي، 2022) بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدريب، تصميم الوظائف، الإجراءات والنظم) على الأداء الوظيفي للعاملين في فرع توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من العاملين بالفرع المذكور. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التدوير الوظيفي جاء بممارسة مرتفعة بمتوسط (3.81) وانحراف معياري (0.604)، وأن الأداء الوظيفي جاء بممارسة مرتفعة بمتوسط (3.85) وانحراف معياري (0.790)، كما اتضح أنه لا يوجد أثر معنوي لبعدي التدريب وتصميم الوظائف على الأداء الوظيفي، بينما يوجد أثر معنوي لبعد الإجراءات والنظم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نظام التدوير الوظيفي ليشمل جميع الأقسام والوحدات، والاهتمام بالتدريب على مستوى التدوير الوظيفي وعمل البرامج والدورات لضمان فهمه وتنفيذه بالشكل الأمثل.

□ دراسة (الحري، 2025) بعنوان: "أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الولاء الوظيفي بأبعاده (الرغبة في الاستمرار في العمل، الشعور بالانتماء المؤسسي، المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (160) موظفاً في شركة المراعي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين الولاء الوظيفي واستعداد الموظفين للبقاء في الشركة مما يعكس تأثيراً إيجابياً للولاء في جانب الاستقرار الوظيفي، غير أن النتائج لم تُظهر تأثيراً ملحوظاً للولاء الوظيفي على كل من الشعور بالانتماء المؤسسي أو

المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية بالشكل المتوقع. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل الداخلية من خلال تطوير برامج تحفيز فعالة، وتوفير فرص للنمو المهني، وتعزيز الشفافية في الاتصال الإداري، وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الولاء والانتماء المؤسسي.

□ دراسة (أجليقين والفراج، 2025) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء

التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (194) عاملاً وعاملة، تم استرداد (189) استبانة منها (178) صالحة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS27. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف بلغ المستوى المتوسط، وأن العاملين يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي، كما تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث نظام المكافآت والحوافز نظراً لأثره الكبير في تحقيق الولاء التنظيمي، وتفعيل مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

□ دراسة (الهاشم والشعار، 2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء

الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وأثرها المباشر وغير المباشر في الأداء الوظيفي في ضوء مقاومة التغيير كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) من شاغلي المناصب القيادية والإشرافية في (66) شركة صناعية أردنية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو لديها

شهادة جودة بيئية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي، ووجود أثر سلبي مباشر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي، كما أن التدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء تؤديان إلى تقليل مقاومة التغيير وتوسط مقاومة التغيير أثرهما في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي لدى المنظمات والأفراد حول الاستدامة البيئية وتعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

□ دراسة (المنصوري، 2022) بعنوان: "أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على الزبائن، تمكين العاملين، التحسين المستمر) في ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بنغازي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على العينة العشوائية، وتكونت العينة من مدراء ورؤساء أقسام المؤسسة، حيث تم توزيع (48) استمارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر استراتيجية إدارة الجودة الشاملة بمبادئها وبين أداء الأفراد، وأن نجاح تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يعتمد بالضرورة على مدى قناعة الإدارة العليا والتزامها ودعمها لهذا المنهج، وهو ما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التزام الإدارة العليا بمبادئ الجودة الشاملة وتوفير بيئة عمل تدعم التحسين المستمر.

□ دراسة (عبدالدائم، 2021) بعنوان: "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي: بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق النجاح التنظيمي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وتشخيص واقع هذه الممارسات وتحديد دورها في تطوير الثقافة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (50) فرداً، واعتمدت على استبانة مطورة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS بتحليل الانحدار البسيط

والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة، وأن البنية الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد متوفرة بشكل جيد، وأن الوزارة تلتزم ببعد النجاح التنظيمي بصورة مقبولة عبر استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء. وأوصت الدراسة باعتماد استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي توضح احتياجات العاملين والمجتمع وإعداد خطط سنوية منظمة وواضحة الأهداف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

□ دراسة (Anwar & Abdullah, 2021) بعنوان "The Impact of Human Resource

"Management Practice on Organizational Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، تقييم الأداء) على الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من الموظفين في المؤسسات الحكومية، واعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي ومباشر على الأداء المؤسسي، وأن التدريب والتطوير يُعدان من أكثر الممارسات تأثيراً في تحسين الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي وتعزيز الاستثمار في تنمية القدرات البشرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

□ دراسة (Alsafadi & Altahat, 2021) بعنوان "Human Resource Management Practices

and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، تقييم الأداء) على أداء الموظفين، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي بأبعاده (الاستقرار الوظيفي، الإثراء الوظيفي، القدرة الوظيفية) والدور المعدل لمشاركة الموظفين، وذلك في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ونموذج المعادلات

الهيكلية (SEM) ، وتكونت العينة من (480) مستجيباً من موظفي (13) بنكاً تجارياً أردنياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي مباشر على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي بأبعاده (الاستقرار الوظيفي والإثراء الوظيفي) يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي توسطاً جزئياً، كما أن مشاركة الموظفين تعدل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك التجارية بتعزيز الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين كآليات فاعلة لتحسين الأداء الوظيفي.

□ دراسة (Noor, Razali & Mutalib, 2022) بعنوان "Human Resource Management :

Practices and Job Satisfaction of Academics in Malaysian Higher Education

Institutions"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمزايا، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي لدى الأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي الماليزية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، وتكونت العينة من (144) أكاديمياً في إحدى مؤسسات التعليم العالي الماليزية، واعتمدت على مقياس مكون من (30) فقرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للأكاديميين، وأن التعويضات والمزايا والتدريب والتطوير هما الأكثر تأثيراً في تحقيق الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي الماليزية وتطوير سياسات التعويضات والتدريب لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الكوادر الأكاديمية.

□ دراسة (Salas-Vallina, Alegre & López-Cabrales, 2021) بعنوان "The Challenge of :

Increasing Employees' Well-being and Performance: How Human Resource

Management Practices and Engaging Leadership Work Together Toward Reaching

This Goal"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الرفاهية (WBHRM) بأبعادها (التوظيف القائم على القيم، التدريب الشامل، التوازن بين العمل والحياة، التمكين) وبين أداء الموظفين ورفاهيتهم، مع دراسة الدور المعدل للقيادة المشتركة (Engaging Leadership) في المنظمات الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية، وتكونت العينة من مجموعة من الموظفين في المنظمات الكبيرة جداً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادة المشتركة تعزز التطبيق الفعلي لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الرفاهية ولها تأثير مباشر على أداء الموظفين، وأن الجمع بين ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو الرفاهية والقيادة المشتركة يحقق أفضل النتائج في تحسين الأداء والرفاهية معاً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لممارسات إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الرفاهية إلى جانب تطوير أنماط القيادة المشتركة لتحقيق أقصى أداء ممكن للموظفين.

□ دراسة (Hajiali et al., 2022) بعنوان "Determination of Work Motivation, Leadership :

"Style, Employee Competence on Job Satisfaction and Employee Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دافعية العمل وأسلوب القيادة والكفاءة الوظيفية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين في LLDIKTI-IX بإندونيسيا. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي ونمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS 18 ، وتكونت العينة من (125) موظفاً بأسلوب المسح الشامل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دافعية العمل لها تأثير سلبي ودال إحصائياً على الرضا الوظيفي، مما يشير إلى أن مستوى دافعية الموظفين في أبعاد الوجود والترابط والنمو لا يزال منخفضاً، كما أن الكفاءة تؤثر إيجابياً لكن بشكل غير دال إحصائياً على الأداء الوظيفي، وأن الرضا الوظيفي لم يكن فاعلاً بشكل كافٍ في تعزيز الأداء من خلال الكفاءة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير برامج تحفيزية شاملة تراعي أبعاد الوجود والترابط والنمو لدى الموظفين، والاهتمام بتنمية الكفاءات المهنية وربطها بمسارات التطوير الوظيفي لتعزيز الرضا والأداء الوظيفي.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، يتبين وجود فجوة بحثية واضحة تتمثل في عدة جوانب جوهرية. فمن حيث المتغيرات، يُلاحظ أن غالبية الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير تابع واحد فقط، فبعضها اقتصر على دراسة الرضا الوظيفي كدراسة المصلوخي (2024) ودراسة الشريف وآخرون (2021) ودراسة Noor, Razali & Mutalib (2022)، وبعضها الآخر اقتصر على دراسة الأداء الوظيفي كدراسة البطي (2022) ودراسة Anwar & Abdullah (2021)، في حين أن الدراسة الحالية تجمع بين المتغيرين التابعين معاً (الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي) في نموذج بحثي واحد متكامل مما يُتيح فهماً أشمل لتأثير ممارسات إدارة الأفراد. ومن حيث الأبعاد، يتضح أن كثيراً من الدراسات السابقة تباينت في تحديد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، فبعضها ركز على بُعد واحد كالحوافز فقط كدراسة المصلوخي (2024) أو التدوير الوظيفي كدراسة البطي (2022) أو الولاء الوظيفي كدراسة الحربي (2025)، بينما تتناول الدراسة الحالية أربعة أبعاد متكاملة ومتراصة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) تُغطي الوظائف الرئيسية لإدارة الأفراد. ومن حيث بيئة التطبيق، فإن معظم الدراسات السابقة أُجريت في بيئات مختلفة عن البيئة السعودية، كالبيئة الأردنية في دراسة الهاشم والشعار (2022) ودراسة Alsafadi & Altahat (2021)، والبيئة السورية في دراسة أجليقين والفراج (2025)، والبيئة الليبية في دراسة البطي (2022) والمنصوري (2022)، والبيئة العراقية في دراسة عبدالدايم (2021)، والبيئة الماليزية في دراسة Noor, Razali & Mutalib (2022)، والبيئة الإندونيسية في دراسة Hajiali et al (2022). وحتى الدراسات التي أُجريت في البيئة السعودية كدراسة المصلوخي (2024) والحربي (2025) اقتصرَت على منظمات بعينها ولم تشمل القطاع الخاص بشكل عام. وعليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم نموذج بحثي متكامل يدرس أثر ممارسات إدارة الأفراد بأبعادها الأربعة على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في سياق القطاع الخاص بمدينة الرياض، وهو ما يُضيف إسهاماً علمياً وعملياً جديداً للأدبيات العربية والسعودية في هذا المجال..

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

أولاً: ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل (المتغير المستقل)

تُعد إدارة الأفراد من أقدم الوظائف الإدارية وأكثرها تطوراً عبر العقود الماضية، إذ انتقلت من مجرد وظيفة إدارية تقليدية تُعنى بشؤون الموظفين الروتينية إلى منظومة استراتيجية متكاملة تُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وبناء الميزة التنافسية المستدامة. ويُشير مفهوم ممارسات إدارة الأفراد إلى مجموعة السياسات والأنظمة والإجراءات المتكاملة التي تتبناها المنظمة لإدارة مواردها البشرية بكفاءة وفاعلية، بدءاً من استقطابها واختيارها وتعيينها، مروراً بتدريبها وتطويرها وتقييم أدائها، وصولاً إلى تحفيزها ومكافأتها بما يُحقق التوازن بين أهداف المنظمة وتطلعات العاملين فيها. (Anwar & Abdullah, 2021) وقد أكدت الأدبيات المعاصرة أن فاعلية هذه الممارسات لا تتحقق من خلال تطبيقها بشكل منفرد ومعزول، وإنما من خلال تكاملها وتناسقها فيما بينها ضمن منظومة واحدة متسقة تُعزز بعضها بعضاً وتعمل في اتجاه واحد نحو تحقيق الأهداف المرسومة (أجليقين والفراج، 2025).

وتستند هذه الدراسة في تناولها لممارسات إدارة الأفراد إلى أربعة أبعاد رئيسية تمثل الوظائف الجوهرية لإدارة الأفراد في بيئة العمل المعاصرة، وفيما يلي عرض لكل بُعد من هذه الأبعاد:

□ الاستقطاب والتعيين

يُقصد بالاستقطاب والتعيين تلك العملية المنهجية المنظمة التي تقوم بها المنظمة لجذب أفضل الكفاءات والمواهب المتاحة في سوق العمل واختيار الأنسب منها وتعيينه في الوظيفة الملائمة لمؤهلاته وقدراته. وتُعد هذه العملية نقطة الانطلاق في إدارة الأفراد، إذ أن جودة الاستقطاب والاختيار تنعكس بشكل مباشر على كفاءة العنصر البشري وقدرته على الأداء والإنجاز. وتشمل هذه العملية عدة مراحل تبدأ بتحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة، ثم الإعلان عن الوظائف الشاغرة واستقطاب المرشحين من مصادر داخلية وخارجية متنوعة، ثم فرز الطلبات وإجراء المقابلات والاختبارات اللازمة.

وصولاً إلى اتخاذ قرار التعيين النهائي. وقد أشارت دراسة أجليقين والفراج (2025) إلى أن تفعيل مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يُعد من أهم عوامل نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها التنظيمية.

□ التدريب والتطوير

يُشير التدريب والتطوير إلى مجموعة الأنشطة والبرامج المخططة والمنظمة التي تُصممها المنظمة بهدف إكساب موظفيها المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة أعلى، وتأهيلهم لتولي مسؤوليات ومهام مستقبلية أوسع. ويتجاوز مفهوم التدريب والتطوير في صورته الحديثة مجرد نقل المعرفة والمهارات التقنية، ليشمل تنمية القدرات القيادية والسلوكية والفكرية التي تُمكن الموظف من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد بيّنت دراسة الهاشم والشعار (2022) أن التدريب والتطوير يُسهم في تقليل مقاومة التغيير لدى الموظفين ويؤثر إيجاباً في أدائهم الوظيفي، كما أن ربط البرامج التدريبية بالاحتياجات الفعلية للموظفين يُعزز فاعليتها ويرفع من عائدها الاستثماري.

□ تقييم الأداء

يُعرف تقييم الأداء بأنه العملية المنهجية الدورية التي يتم من خلالها قياس أداء الموظف ومقارنته بالمعايير والمؤشرات المحددة مسبقاً، بهدف التعرف على مستوى إنجازه ونقاط قوته ومجالات التحسين لديه، واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة المتعلقة بالترقية والمكافآت والتدريب والتطوير المهني. ويُمثل تقييم الأداء حلقة الوصل بين أهداف المنظمة وأداء الأفراد، حيث يُتيح التغذية الراجعة المستمرة التي تُمكن الموظف من معرفة مدى تقدمه نحو الأهداف المطلوبة وتوجيه جهوده بالاتجاه الصحيح. وقد أكدت دراسة المنصوري (2022) أن فاعلية نظام تقييم الأداء ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى شفافيته وعدالته وموضوعيته، وأن التزام الإدارة العليا بتطبيقه بشكل منهجي يُعزز ثقة الموظفين في المنظمة ويُحفزهم على تحسين أدائهم.

□ التحفيز والمكافآت

يُشير التحفيز والمكافآت إلى مجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تُقدمها المنظمة لموظفيها بهدف إثارة دافعيتهم وتحفيزهم على بذل أقصى جهد ممكن في أداء مهامهم الوظيفية. وتشمل الحوافز المادية الرواتب والعلاوات والمكافآت المالية والبدايات، في حين تشمل الحوافز المعنوية التقدير والثناء وشهادات الشكر وفرص الترقى والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد أوضحت دراسة المصلوخي (2024) أن كلاً من الحوافز المادية والمعنوية يُسهم بشكل دال إحصائياً في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن التكامل بين النوعين من الحوافز يُحقق نتائج أفضل من الاقتصار على أحدهما دون الآخر.

ثانياً: الرضا الوظيفي (المتغير التابع الأول)

يُعد الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم السلوكية التي نالت اهتمام الباحثين في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي، ويُعرف بأنه الحالة الوجدانية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لخبراته وتجاربه في العمل، وهو يعكس مدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد وتوقعاته المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية. ويتشكل الرضا الوظيفي من خلال تفاعل عدة عوامل تشمل طبيعة العمل ومحتواه، وظروف بيئة العمل المادية والتنظيمية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، والعوائد المادية والمعنوية، وفرص النمو والتقدم الوظيفي. وقد بيّنت دراسة الشريف وآخرون (2021) أن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمتغيرات نفسية واجتماعية متعددة تؤثر في سلوك الموظف وانتمائه لمنظمته. كما أكدت دراسة Noor, Razali & Mutalib (2022) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الفاعلة تُعد من أهم المحددات المؤسسية للرضا الوظيفي في بيئات العمل المختلفة.

ثالثاً: الأداء الوظيفي (المتغير التابع الثاني)

يُمثل الأداء الوظيفي المحصلة النهائية لجهود الموظف في إنجاز المهام والواجبات الموكلة إليه وفقاً للمعايير الكمية والنوعية المحددة من قبل المنظمة خلال فترة زمنية معينة. ويُعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي يُحقق بها الموظف الأهداف المتوقعة منه من حيث جودة العمل وكميته والالتزام بالمواعيد والمبادرة والابتكار والتعاون مع الآخرين. ويتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل الفردية والتنظيمية، من أبرزها قدرات

الفرد ومهاراته ومعارفه ودافعيته، إلى جانب العوامل التنظيمية المتمثلة في بيئة العمل والموارد المتاحة وأنظمة الإدارة المتبعة. وقد أوضحت دراسة البطي (2022) أن الإجراءات والنظم التنظيمية تؤثر تأثيراً معنوياً في الأداء الوظيفي للعاملين. كما أشارت دراسة (Alsafadi & Altahat, 2021) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي يتوسط هذه العلاقة بشكل جزئي، مما يؤكد العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

رابعاً: النظريات المفسرة للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية والسلوكية التي تُوفر الأساس النظري لفهم العلاقة بين متغيراتها. فمن أبرز هذه النظريات نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) التي تفترض أن العلاقة بين الموظف والمنظمة تقوم على مبدأ التبادل المتكافئ، بحيث يبادل الموظف المنظمة بالولاء والأداء المتميز مقابل ما يتلقاه من ممارسات إدارية داعمة ومحفزة (Alsafadi & Altahat, 2021). كذلك نظرية العاملين لهيرزبرج (Herzberg's Two-Factor Theory) التي تُميز بين العوامل الصحية التي يؤدي غيابها إلى عدم الرضا كالرواتب وظروف العمل، والعوامل الدافعة التي يُسهم وجودها في تحقيق الرضا كالتقدير وفرص النمو، وهو ما يتقاطع مع أبعاد الدراسة الحالية في التحفيز والمكافآت وتقييم الأداء والتدريب والتطوير (Hajiali et al., 2022). فضلاً عن نظرية الإشارة (Signaling Theory) التي ترى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل إشارات تبعثها المنظمة لموظفيها تعكس مدى اهتمامها بهم وتقديرها لجهودهم، فيستجيب الموظفون لهذه الإشارات بمزيد من الرضا والأداء المتميز (Salas-Vallina, Alegre & López-Cabrales, 2021).

10.1 المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً وتحليلها كمياً من خلال جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج علمية قابلة للتعميم. وسيتم

توظيف هذا المنهج لدراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

وسيمر تنفيذ الدراسة بمرحلتين أساسيتين: المرحلة الأولى هي المرحلة النظرية التي سيتم فيها مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة لبناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية، أما المرحلة الثانية فهي المرحلة الميدانية التي سيتم فيها تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتوزيعها على أفراد العينة، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها وصولاً إلى النتائج والتوصيات.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سيكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي القطاع الخاص العاملين في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، والذين يعملون في منظمات متنوعة تشمل قطاعات الخدمات والتجارة والصناعة والتقنية والاتصالات، والبالغ عددهم التقريبي وفقاً لبيانات الهيئة العامة للإحصاء أكثر من (2,000,000) موظف وموظفة. ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الحصر الشامل، سيتم اللجوء إلى أسلوب العينة لاختيار مجموعة ممثلة من هذا المجتمع.

وسيتم اختيار عينة عشوائية ميسرة (Convenience Random Sampling) من موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض، وسيُقدر الحد الأدنى لحجم العينة بـ (384) مفردة وفقاً لمعادلة ستيفن ثومبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، وسيتم توزيع (450) استبانة لتجاوز نسبة الفاقد والاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي. وسيُراعى في اختيار العينة التنوع في الخصائص الديموغرافية من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والقطاع الوظيفي، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ويُعزز إمكانية تعميم النتائج.

12.1 مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على نوعين رئيسيين من مصادر جمع البيانات. المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والمراجع العلمية العربية والأجنبية، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، وقواعد البيانات الإلكترونية، والتقارير والإحصائيات الرسمية الصادرة عن الجهات المختصة في المملكة العربية السعودية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وصياغة أبعاده ومتغيراته. أما المصادر الأولية فتتمثل في الاستبانة التي سيتم تصميمها خصيصاً لهذه الدراسة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وستوزع إلكترونياً وورقياً لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.

13.1 أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

❖ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن (4) فقرات تشمل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

❖ القسم الثاني: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، حيث يتضمن بُعد الاستقطاب والتعيين (4) فقرات، وبُعد التدريب والتطوير (4) فقرات، وبُعد تقييم الأداء (4) فقرات، وبُعد التحفيز والمكافآت (4) فقرات.

❖ القسم الثالث: المتغيرات التابعة، ويتكون من محورين: المحور الأول هو الرضا الوظيفي ويتضمن (10) فقرات في محور أحادي البعد، والمحور الثاني هو الأداء الوظيفي ويتضمن (10) فقرات في محور أحادي البعد.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (40) فقرة، بالإضافة إلى (4) فقرات للبيانات الديموغرافية. وسيتم قياس استجابات أفراد العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج من (1) موافق بشدة إلى (5) غير موافق بشدة. وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة

من المحكمين المتخصصين، فضلاً عن صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وستُوظف الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاءات الوصفية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة الديموغرافية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة وترتيب أبعادها. كما سيُستخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات الأداة. وفيما يخص اختبار الفرضيات، سيُستخدم تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لقياس أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الأفراد على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بشكل منفرد، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لقياس الأثر الكلي لممارسات إدارة الأفراد مجتمعة على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

15.1 حدود الدراسة

□ **الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) كمتغير مستقل، على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغيرين تابعين.

□ **الحدود البشرية:** ستُطبق الدراسة على موظفي القطاع الخاص العاملين في مدينة الرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم.

□ الحدود المكانية: ستقتصر الدراسة على منظمات القطاع الخاص العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

□ الحدود الزمانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

1.2 تمهيد

يُشكّل الإطار النظري الركيزة المعرفية التي تستند إليها الدراسة في تفسير العلاقة بين متغيراتها، إذ يُوفّر الأساس المفاهيمي والتحليلي الذي يُمكن الباحث من فهم الظواهر محل البحث في سياقها العلمي والتطبيقي. وتنطلق هذه الدراسة من فرضية جوهرية مفادها أن ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل، بما تتضمنه من عمليات الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت، تُمثّل محدّدات رئيسية للرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص. ومن هذا المنطلق، يتناول هذا الفصل بحثين أساسيين: يُعالج المبحث الأول المتغير المستقل المتمثل في ممارسات إدارة الأفراد من حيث المفهوم والأهمية والأهداف والأبعاد والاستراتيجيات والمداخل النظرية المفسرة لها، فيما يتناول المبحث الثاني المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له، وصولاً إلى استخلاص الروابط النظرية بين المتغيرين بما يخدم الإطار التحليلي للدراسة الحالية.

المبحث الأول: ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل

1.2.2 مفهوم ممارسات إدارة الأفراد

شهد مفهوم إدارة الأفراد تطوراً معرفياً ملحوظاً عبر العقود الماضية، انتقل خلاله من كونه مجرد وظيفة إدارية روتينية تُعنى بشؤون التوظيف والأجور إلى منظومة استراتيجية متكاملة تتصل بجوهر الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. وقد تعددت التعريفات التي قدّمها الباحثون لهذا المفهوم تبعاً للمنظور الذي ينطلقون منه، سواء أكان منظوراً وظيفياً يركّز على الأنشطة والعمليات، أم منظوراً استراتيجياً يربط هذه الممارسات بالأهداف الكلية للمنظمة.

فقد عرف Anwar و (2021) Abdullah ممارسات إدارة الموارد البشرية بوصفها مجموعة السياسات والإجراءات والأنظمة التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم داخل المنظمة، وهو تعريف يُبرز البُعد السلوكي لهذه الممارسات ويربطها بمخرجات العمل الفردية والتنظيمية. ويتضح من هذا التعريف أنه لا يقتصر على الجانب الإجرائي فحسب، بل يمتد ليشمل التأثير في المنظومة القيمية والاتجاهية للعاملين، مما يعكس نظرة شمولية لدور إدارة الأفراد في تشكيل الثقافة التنظيمية.

وفي السياق ذاته، قدّم Alsafadi و (2021) Altahat تعريفاً يركّز على الطابع التكاملي لهذه الممارسات، حيث أشارا إلى أنها تُمثّل حزمة متكاملة من الأنشطة الإدارية التي تشمل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والتعويضات، والتي تعمل بصورة تفاعلية لتحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات العمل. ويُضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتمثل في فكرة التكامل والتفاعل بين الممارسات المختلفة، بمعنى أن فاعلية كل ممارسة تتوقف جزئياً على مدى انسجامها مع الممارسات الأخرى ضمن منظومة موحدة.

أما Salas-Vallina et al. (2021) فقد تجاوزوا المنظور الوظيفي التقليدي إلى منظور أوسع يربط ممارسات إدارة الموارد البشرية برهاية العاملين، إذ عرفوها بأنها الأدوات التنظيمية المصممة لتعزيز الرفاهية النفسية والمهنية للعاملين بالتوازي مع رفع مستويات أدائهم، وهو ما يعكس تحولاً نوعياً في فلسفة إدارة الأفراد من التركيز على الكفاءة الإنتاجية فحسب إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية. ويُمثّل هذا

التعريف نقلة من النموذج الاقتصادي الصرف الذي ينظر إلى العامل بوصفه مورداً يُستثمر إلى النموذج الإنساني الذي يرى فيه شريكاً يستحق الرعاية والتمكين.

وعلى صعيد الأدبيات العربية، تناولت الرخيص (2019) مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية من زاوية التميز المؤسسي، حيث نظرت إليها باعتبارها منظومة من الأنشطة المترابطة التي تستهدف بناء القدرات البشرية وتوجيهها نحو تحقيق معايير التميز المؤسسي، مما يُضفي على المفهوم بُعداً نوعياً يتخطى الأداء الروتيني إلى السعي نحو التفوق والريادة. ويتقاطع هذا التعريف مع الاتجاه المعاصر الذي يُنظر فيه إلى رأس المال البشري بوصفه المحرك الأساسي للتميز التنظيمي وليس مجرد عنصر من عناصر التكلفة.

كما أشار مقدم وعدناني (2019) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتضمن جملة من الوظائف المتكاملة التي تبدأ من تخطيط الاحتياجات البشرية وتنتهي بتقييم مخرجات الأداء، وأن هذه الممارسات تعمل كمنظومة ديناميكية تتأثر بالسياق التنظيمي والبيئي الذي تعمل فيه المنظمة. ويبرز هذا التعريف أهمية الملاءمة السياقية، بمعنى أن ممارسات إدارة الأفراد ليست وصفات جاهزة تصلح لكل المنظمات، بل هي ممارسات يجب أن تتكيف مع خصوصيات كل بيئة تنظيمية.

وقد أضاف Alam (2022) بُعداً أكاديمياً مهماً للمفهوم حين عرّف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها الأساليب المنهجية التي تتبناها المؤسسات لاستثمار طاقات أعضائها وتطوير كفاءاتهم المهنية والبحثية بما يُسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية الشاملة. وما يميز هذا التعريف هو تركيزه على الطابع المنهجي والمنظم لهذه الممارسات، مما يُخرجها من دائرة العشوائية والارتجال إلى نطاق التخطيط العلمي المدروس.

أما المنصوري (2022) فقد ربطت ممارسات إدارة الموارد البشرية بفلسفة إدارة الجودة الشاملة، معرفّةً إياها بأنها السياسات والبرامج الموجهة نحو ضمان جودة المدخلات البشرية وتطوير عملياتها وتحسين مخرجاتها بصورة مستمرة، وهو ما يربط المفهوم بمنهجية التحسين المستمر ويُضفي عليه طابعاً ديناميكياً يتجاوز الجمود الإداري. ويعكس هذا التوجه تأثر حقل إدارة الأفراد بمبادئ الجودة الشاملة التي تُؤكد على أن العنصر البشري هو جوهر أي نظام للجودة.

ويرى الباحث، في ضوء ما تقدّم من تعريفات، أن ممارسات إدارة الأفراد يمكن تعريفها إجرائياً بأنها منظومة متكاملة ومتراصة من السياسات والأنشطة والبرامج التي تتبناها المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، والتي تشمل الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت، بهدف استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة وتنمية قدراتها وتوجيه سلوكها وتعزيز رضاها الوظيفي بما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويستند هذا التعريف إلى المنظور التكاملي الذي يرى أن فاعلية ممارسات إدارة الأفراد لا تتحقق من خلال كل ممارسة على حدة، بل من خلال التفاعل والانسجام بينها ضمن إطار استراتيجي موحد يراعي خصوصية البيئة التنظيمية ويستجيب لتطلعات العاملين واحتياجاتهم.

2.2.2 أهمية ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل

تحتل ممارسات إدارة الأفراد مكانة محورية في الفكر الإداري المعاصر، ولم تعد تُنظر إليها بوصفها وظيفة مساندة أو هامشية، بل أصبحت تُعدّ من أهم الركائز الاستراتيجية التي تُحدد قدرة المنظمة على البقاء والتنافس في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغيّر المتسارع. وتنبع هذه الأهمية من حقيقة أساسية مفادها أن العنصر البشري هو المورد الوحيد القادر على صنع الفارق التنافسي الحقيقي بين المنظمات، فالتكنولوجيا يمكن شراؤها والموارد المالية يمكن اقتراضها، لكن الكفاءات البشرية المؤهلة والملتزمة والراضية عن عملها تُمثّل ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها أو استنساخها. ومن هنا تتجلى الأهمية الاستثنائية لممارسات إدارة الأفراد بوصفها الآلية التي تُمكن المنظمات من بناء هذا المورد الفريد وتطويره والمحافظة عليه.

ويشير Anwar و Abdullah (2021) إلى أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية تتجلى في عدة أبعاد جوهرية، أبرزها (1: أنها تُسهم في بناء قاعدة بشرية مؤهلة وقادرة على تنفيذ الخطط الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة عالية، مما يجعل من رأس المال البشري أداة فعالة لتحقيق الأهداف التنظيمية بدلاً من أن يكون عبئاً على الموارد المتاحة (2). أنها تُوفّر الآليات اللازمة لتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية للعاملين والأهداف المؤسسية، وهو ما يُعرف بالتكامل الاستراتيجي الذي يضمن توجيه الجهود البشرية نحو

مسار واحد يخدم رؤية المنظمة ورسالتها (3). أنها تُمكن المنظمة من الاستجابة المرنة للتغيرات البيئية من خلال تطوير قدرات العاملين وتحديث مهاراتهم بصورة مستمرة، مما يمنح المنظمة القدرة على التكيف مع المستجدات والتحوليات في بيئة الأعمال (4). أنها تُسهم في خفض معدلات دوران العمالة والغياب والتسرب الوظيفي من خلال تحقيق مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار المنظمة وتقليل تكاليف الاستبدال والتدريب.

ويرى (Salas-Vallina et al. (2021) أن أهمية هذه الممارسات تبرز بشكل خاص في قدرتها على تحقيق التوازن بين بُعدين كانا يُنظر إليهما تقليدياً على أنهما متناقضان: الأداء العالي من جهة، ورفاهية العاملين من جهة أخرى. فالممارسات الفعالة لإدارة الأفراد تستطيع أن تُثبت أن تعزيز رفاهية العاملين لا يأتي على حساب الإنتاجية، بل إنه يُغذيها ويُعززها. ويُضاف إلى ذلك أن هذه الممارسات تكتسب أهمية متزايدة في ظل التحولات المعاصرة في سوق العمل، حيث أصبح العاملون أكثر وعياً بحقوقهم وأكثر حرصاً على جودة حياتهم الوظيفية، مما يجعل من المنظمات التي تتبنى ممارسات متقدمة لإدارة الأفراد أكثر جاذبية للكفاءات المتميزة.

كما يؤكد (Sypniewska et al. (2023) أن أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تتعاظم في السياقات التنظيمية المعاصرة التي تتطلب مستويات عالية من الاندماج الوظيفي والالتزام النفسي، وذلك من خلال (1): تهيئة بيئة عمل محفزة تُشجع العاملين على المبادرة والإبداع وتجاوز الحدود الدنيا لمتطلبات الوظيفة (2). بناء علاقة ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين من خلال سياسات شفافة وعادلة في مجالات التقييم والترقية والمكافأة (3). تعزيز الشعور بالانتماء التنظيمي والهوية المهنية لدى العاملين، مما يُقلل من ميولهم نحو ترك المنظمة والبحث عن فرص بديلة (4). دعم التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للعاملين، وهو ما أصبح يُمثّل أحد أهم معايير اختيار بيئة العمل لدى الأجيال الجديدة من العاملين.

وعلى مستوى الأدبيات العربية، يُبرز عبدالدائم (2021) أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية من منظور النجاح التنظيمي الشامل، مؤكداً أن هذه الممارسات لا تؤثر في الأداء الفردي فحسب، بل تمتد

آثارها إلى المستوى التنظيمي الكلي من حيث الكفاءة التشغيلية والفاعلية الاستراتيجية والقدرة على الابتكار والتجديد. وتتعاظم هذه الأهمية في سياق القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية الذي يشهد تحولات هيكلية واسعة في إطار رؤية المملكة 2030، والتي تستهدف تطوير رأس المال البشري الوطني وتمكينه من قيادة مسيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

3.2.2 أهداف ممارسات إدارة الأفراد

تسعى ممارسات إدارة الأفراد إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة التي تخدم المنظمة والعاملين فيها على حد سواء. وتتنوع هذه الأهداف بين ما هو استراتيجي بعيد المدى وما هو تشغيلي يومي، وبين ما يتصل بالكفاءة التنظيمية وما يرتبط بالبُعد الإنساني والاجتماعي للعمل. وقد تباينت رؤى الباحثين في تحديد هذه الأهداف وترتيب أولوياتها، إلا أن ثمة توافقاً عاماً على مجموعة من الأهداف الجوهرية التي تُشكّل الغايات الأساسية لممارسات إدارة الأفراد في المنظمات المعاصرة.

فمن المنظور الاستراتيجي، يرى Sepahvand و Khodashahri (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستهدف تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية مترابطة (1: تعزيز الاندماج الوظيفي بما يضمن ارتباط العاملين ذهنياً وعاطفياً وسلوكياً بأدوارهم الوظيفية، وذلك من خلال تصميم وظائف ذات معنى وتوفير فرص للنمو والتطور المهني (2: بناء منظومة فعالة للاحتفاظ بالكفاءات البشرية ومنع تسربها إلى المنظمات المنافسة، وهو هدف يكتسب أهمية بالغة في القطاعات التي تشهد تنافساً حاداً على الكوادر المؤهلة (3: تحقيق المواءمة الاستراتيجية بين ممارسات إدارة الأفراد والتوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث تُصبح هذه الممارسات أداة لتنفيذ الاستراتيجية وليست مجرد وظائف إدارية معزولة عن السياق الاستراتيجي).

ومن منظور الأداء المؤسسي، يُحدد Hajiali et al. (2022) أهداف ممارسات إدارة الأفراد في (1: تحقيق التوافق الأمثل بين الفرد والوظيفة من خلال آليات استقطاب واختيار دقيقة تضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (2: تطوير الكفاءات والمهارات القيادية على مختلف المستويات التنظيمية بما يُعزز قدرة المنظمة على التجديد الذاتي وإعداد قيادات المستقبل (3: بناء نظام عادل وشفاف

لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت والترقيات بما يُحقق العدالة التنظيمية ويُحفّز العاملين على بذل أقصى جهد ممكن.

أما على صعيد الأدبيات العربية، فقد حدد حسين وحجازي (2016) أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية في سياق سلاسل التوريد والعمليات التشغيلية، حيث أشارا إلى أن هذه الممارسات تستهدف (1): ضمان توافر الكوادر البشرية المؤهلة في الوقت المناسب وبالعدد المناسب لتلبية الاحتياجات التشغيلية المتغيرة (2). رفع مستوى الإنتاجية الفردية والجماعية من خلال برامج التدريب المستمر وتحسين ظروف العمل (3). تقليل معدلات الهدر والأخطاء التشغيلية من خلال رفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين.

وفي السياق ذاته، أوضحت الوكيل (2019) أن من أبرز أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقيق العدالة التنظيمية في التعامل مع العاملين، سواء على مستوى العدالة التوزيعية المتعلقة بعدالة المخرجات والمكافآت، أو العدالة الإجرائية المتصلة بعدالة الآليات والمعايير المستخدمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين، أو العدالة التفاعلية التي تتعلق بنوعية المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون من رؤسائهم. ويُعدّ تحقيق العدالة التنظيمية هدفاً محورياً لأنه يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه ثقة العاملين في المنظمة وإدارتها، وهو ما ينعكس مباشرة على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

كما أشار خشمان والريالات (2014) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي تستهدف أيضاً تحقيق الكفاءة الإدارية من خلال أتمتة العمليات الروتينية وتوظيف التقنية في تسريع إجراءات التوظيف والتدريب والتقييم، مما يُتيح للمتخصصين في إدارة الأفراد التفرغ للمهام الاستراتيجية ذات القيمة المضافة الأعلى.

4.2.2 أبعاد ممارسات إدارة الأفراد

تم تحديد أبعاد ممارسات إدارة الأفراد في هذه الدراسة بناءً على المراجعة المعمقة للأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة، ولا سيما ما ورد في دراسة Alsafadi و (2021) Altahat التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء العاملين من خلال أربعة أبعاد رئيسية، ودراسة (2022) Noor et al. التي

عالجت هذه الممارسات في سياق مؤسسات التعليم العالي، فضلاً عن دراسة الرخيص (2019) التي تناولت أثر هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي. وقد استقر الباحث على أربعة أبعاد رئيسية تُمثل الممارسات الجوهرية لإدارة الأفراد وهي: الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت. وقد تم اختيار هذه الأبعاد بالتحديد لأنها تُغطي دورة حياة العامل في المنظمة من لحظة استقطابه وحتى تقييم أدائه ومكافأته، كما أنها تُمثل الممارسات الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي وفقاً للأدبيات المستعرضة.

البُعد الأول: الاستقطاب والتعيين

يُمثل الاستقطاب والتعيين البوابة الأولى التي تدخل من خلالها الكفاءات البشرية إلى المنظمة، وهو بذلك يُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه جميع الممارسات اللاحقة لإدارة الأفراد. فجودة عملية الاستقطاب والتعيين تُحدد إلى حد بعيد نوعية المورد البشري الذي ستتعامل معه المنظمة في المراحل التالية من التدريب والتطوير والتقييم والتحفيز. ويتضمن هذا البُعد مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتراصة التي تبدأ بتحليل الوظائف وتحديد الاحتياجات البشرية، مروراً بعمليات البحث عن المرشحين المؤهلين واستقطابهم من مصادر داخلية وخارجية متنوعة، وصولاً إلى إجراءات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين وفق معايير موضوعية تضمن انتقاء الأنسب.

وقد أكد (Alam (2022 أن فاعلية عملية الاستقطاب والتعيين تتوقف على مدى دقة المعايير المستخدمة في المفاضلة بين المتقدمين ومدى ملاءمة هذه المعايير للمتطلبات الفعلية للوظيفة، إذ إن أي خلل في هذه المرحلة سينعكس سلباً على جميع المراحل اللاحقة ويُكبّد المنظمة تكاليف باهظة سواء في صورة انخفاض الأداء أو ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي. ولا يقتصر دور الاستقطاب على مجرد ملء الشواغر الوظيفية، بل يمتد ليشمل بناء صورة ذهنية إيجابية عن المنظمة بوصفها بيئة عمل جاذبة، وهو ما يُعرف بالعلامة التجارية لصاحب العمل التي أصبحت أداة تنافسية مهمة في أسواق العمل المعاصرة.

كما أوضح (Hajiali et al. (2022 أن عملية الاستقطاب والتعيين الفعالة لا تكتفي بتقييم المهارات الفنية والمؤهلات الأكاديمية للمتقدمين، بل تتجاوز ذلك إلى تقييم مدى التوافق بين القيم الشخصية للمتقدم وثقافة المنظمة، وهو ما يُساهم في تحقيق الاندماج الوظيفي السريع وتقليل فترة التأقلم. ويُضاف

إلى ذلك أن الاستقطاب المبني على أساس الكفاءة يُعزز شعور العاملين بالعدالة والاستحقاق، مما ينعكس إيجاباً على رضاهم الوظيفي منذ المراحل الأولى لالتحاقهم بالمنظمة.

وفي السياق العربي، أشار حسين وحجازي (2016) إلى أن عملية الاستقطاب والتعيين في بيئة الأعمال العربية تواجه تحديات خاصة تتعلق بالموازنة بين معايير الكفاءة ومتطلبات التوطين والاعتبارات الاجتماعية والثقافية، مما يستوجب تطوير نماذج استقطاب مرنة تُراعي هذه الخصوصيات دون المساس بمعايير الجودة والتميز. وتتعاظم أهمية هذا البُعد في سياق القطاع الخاص السعودي الذي يشهد تحولات جوهرية في ظل برامج التوطين وتمكين الكوادر الوطنية.

البُعد الثاني: التدريب والتطوير

يُعدّ التدريب والتطوير من أهم الممارسات التي تُسهم في سد الفجوة بين القدرات الحالية للعاملين والقدرات المطلوبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. ولا يقتصر هذا البُعد على الجانب الفني المتعلق بإكساب العاملين مهارات محددة، بل يمتد ليشمل التطوير الشامل للعاملين على المستويات المعرفية والسلوكية والقيادية. ويتضمن التدريب عادةً البرامج قصيرة المدى المصممة لتحسين الأداء في الوظيفة الحالية، بينما يشمل التطوير البرامج طويلة المدى الموجهة نحو إعداد العاملين لتحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل.

وقد أكد Alsafadi و (2021) Altahat أن التدريب والتطوير يُمثّلان استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري وليس مجرد تكلفة تشغيلية، وأن المنظمات التي تبني فلسفة التعلم المستمر وتوفّر فرصاً حقيقية للتطوير المهني لعاملها تحظى بمستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. ويتطلب ذلك تصميم برامج تدريبية مبنية على تحليل دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية، وليس على أساس الاجتهادات الشخصية أو المحاكاة العشوائية لما تفعله المنظمات الأخرى.

وأضاف (2022) Noor et al. أن فاعلية التدريب والتطوير تتوقف على عدة عوامل حاسمة، أبرزها مدى ملاءمة المحتوى التدريبي لاحتياجات العاملين الفعلية، وجودة أساليب التدريب المستخدمة، ومدى توافر الدعم التنظيمي الذي يُمكن المتدربين من تطبيق ما تعلموه في بيئة العمل الفعلية. فكلّ من

البرامج التدريبية تفشل ليس بسبب ضعف محتواها، بل بسبب غياب البيئة الداعمة لنقل أثر التدريب إلى الممارسة العملية.

كما أشارت المنصوري (2022) إلى أن التدريب والتطوير في إطار فلسفة الجودة الشاملة يتخذ طابعاً مستمراً ومنهجياً، حيث يُنظر إليه بوصفه عملية تحسين دائمة لا تتوقف عند حد معين، بل تتطور وتتجدد استجابة للتغيرات في متطلبات العمل وتوقعات العملاء والتطورات التكنولوجية. ويتطلب ذلك بناء ثقافة تنظيمية تُشجع التعلم والتجريب وتتقبل الخطأ بوصفه فرصة للتعلم وليس سبباً للعقاب.

البُعد الثالث: تقييم الأداء

يُشكل تقييم الأداء حلقة الوصل بين ما تتوقعه المنظمة من العاملين وما يُقدمونه فعلياً، وهو بذلك يؤدي دوراً مزدوجاً يتمثل في قياس مستوى الأداء الحالي من جهة، وتوجيه الأداء المستقبلي من جهة أخرى. ولا يقتصر تقييم الأداء على إصدار أحكام بشأن كفاءة العامل، بل يمتد ليشمل تشخيص نقاط القوة والضعف وتحديد الاحتياجات التطويرية وتوفير التغذية الراجعة البناءة التي تُساعد العامل على تحسين أدائه بصورة مستمرة.

وقد أوضح Hajiali et al. (2022) أن فاعلية نظام تقييم الأداء تتوقف على مدى تحقيقه لعدة شروط أساسية، في مقدمتها الموضوعية في القياس والشفافية في المعايير والعدالة في التطبيق واستمرارية التغذية الراجعة. فالأنظمة التي تفتقر إلى هذه الشروط تتحول من أداة للتطوير إلى مصدر للإحباط والتدمير، وقد تُفضي إلى نتائج عكسية تُقوّض الرضا الوظيفي وتُضعف الالتزام التنظيمي.

ويُضيف Alsafadi و Altahat (2021) أن تقييم الأداء المبني على معايير واضحة ومُعلنة مسبقاً يُعزز شعور العاملين بالعدالة والإنصاف، وهو ما يُساهم في تقوية العلاقة بين العامل والمنظمة. كما أن ربط نتائج التقييم بقرارات الترقية والمكافأة والتطوير يُعطي لهذه العملية معنى وقيمة في نظر العاملين ويُحفزهم على تحسين أدائهم بصورة ذاتية.

أما الوكيل (2019) فقد أكدت أن العدالة في تقييم الأداء تتضمن ثلاثة مستويات متكاملة: عدالة المعايير المستخدمة في التقييم، وعدالة الإجراءات المتبعة في تطبيق هذه المعايير، وعدالة التعامل مع العاملين أثناء عملية التقييم وبعدها. وأي خلل في مستوى من هذه المستويات يُمكن أن يُقوّض مصداقية النظام بأكمله ويُحدث أثراً سلبية على معنويات العاملين ورضاهم.

البُعد الرابع: التحفيز والمكافآت

يُمثّل التحفيز والمكافآت البُعد الذي يربط بين جهود العاملين ومخرجاتهم من جهة، وبين ما يحصلون عليه من عوائد مادية ومعنوية من جهة أخرى. ويتجاوز مفهوم التحفيز المعاصر الإطار الضيق للأجور والمكافآت المالية ليشمل طيفاً واسعاً من المحفزات التي تتراوح بين التقدير والاعتراف والثناء العلني، وفرص الترقية والتقدم المهني، والمشاركة في صنع القرار، وتوفير بيئة عمل داعمة ومرنة، وغيرها من المحفزات التي تُلبّي الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

وقد أكد المصلوخي (2024) أن فاعلية نظام الحوافز تتوقف على مدى إدراك العاملين للعلاقة بين أدائهم والمكافآت التي يتلقونها، فإذا شعر العامل بأن المكافآت تُمنح على أسس غير موضوعية أو لا ترتبط بالأداء الفعلي، فإن ذلك سيُقوّض الأثر التحفيزي للنظام بأكمله. كما أن التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية يُمثّل عاملاً حاسماً في تحقيق الفاعلية المطلوبة، إذ إن الاعتماد على نوع واحد من الحوافز قد لا يُلبّي تنوع حاجات العاملين وتوقعاتهم.

وأشار Sypniewska et al. (2023) إلى أن منظومة التحفيز والمكافآت في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة لا تهدف فقط إلى تحفيز الأداء الآتي، بل تسعى إلى بناء علاقة طويلة الأمد بين العامل والمنظمة قائمة على التبادل المتوازن للمنافع. ويتطلب ذلك تصميم حزم تعويضات شاملة تُراعي التنوع في احتياجات العاملين وتُوفّر لهم خيارات مرنة تتناسب مع ظروفهم الشخصية والمهنية.

كما أوضح أجليقين والفراج (2025) أن ممارسات التحفيز والمكافآت تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، حيث يشعر العامل بأن المنظمة تُقدّر جهوده وتُكافئه عليها بشكل

عادل، مما يُعزز ارتباطه العاطفي بالمنظمة واستعداده لبذل جهود إضافية تتجاوز الحدود الرسمية لوظيفته.

5.2.2 استراتيجيات إدارة الأفراد المعاصرة

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات في إدارة أفرادها، وتتباين هذه الاستراتيجيات تبعاً لفلسفة المنظمة وطبيعة نشاطها وخصائص بيئتها التنافسية. وقد شهد الفكر الإداري تطوراً ملحوظاً في هذا المجال، انتقل خلاله من الاستراتيجيات التقليدية المبنية على الرقابة والسيطرة إلى استراتيجيات معاصرة تُركّز على التمكين والمشاركة وبناء الالتزام الذاتي.

فمن أبرز هذه الاستراتيجيات ما يُعرف باستراتيجية أنظمة العمل عالية الأداء، والتي تقوم على فكرة أن مجموعة متكاملة من ممارسات إدارة الأفراد يمكن أن تعمل بصورة تآزرية لتحقيق مستويات أداء تفوق ما يمكن أن تُحقّقه كل ممارسة بمفردها. وقد أشار (Salas-Vallina et al. (2021 إلى أن هذه الاستراتيجية تتطلب تصميمًا متكاملًا لممارسات الاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز بحيث تعمل كمنظومة واحدة متسقة داخلياً ومتوائمة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة. ويتطلب نجاح هذه الاستراتيجية قيادة تنظيمية مؤمنة بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري ومستعدة لتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذها.

وثمة استراتيجية أخرى تُعرف باستراتيجية إدارة الموارد البشرية المستدامة، وهي استراتيجية ناشئة تُؤكد على ضرورة مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية إلى جانب البُعد الاقتصادي في ممارسات إدارة الأفراد. وقد تناول (Sypniewska et al. (2023 هذه الاستراتيجية من زاوية تأثيرها على اندماج العاملين ورضاهم، مؤكدين أن المنظمات التي تتبنى ممارسات مستدامة في إدارة مواردها البشرية تحظى بمستويات أعلى من الاندماج والرضا والولاء لدى عامليها. وتتضمن هذه الاستراتيجية ممارسات مثل التوازن بين العمل والحياة، والاهتمام بالصحة النفسية والبدنية للعاملين، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتعزيز التنوع والشمول في بيئة العمل.

أما استراتيجية إدارة الموارد البشرية الخضراء، فقد حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات المعاصرة بوصفها توجهاً يربط بين ممارسات إدارة الأفراد ومتطلبات الاستدامة البيئية. وقد تناول الهاشم والشعار (2022) هذه الاستراتيجية في سياق الشركات الصناعية، حيث تتضمن دمج الاعتبارات البيئية في جميع ممارسات إدارة الأفراد بدءاً من الاستقطاب وانتهاءً بالتقييم والتحفيز. ويتطلب ذلك إعادة تصميم معايير التوظيف لتشمل الوعي البيئي، وتطوير برامج تدريبية تُعزز السلوك البيئي المسؤول، وإدراج الأداء البيئي ضمن معايير تقييم الأداء، وتقديم حوافز للمبادرات البيئية. كما أضاف عبدالدائم (2021) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء تُساهم في تحقيق النجاح التنظيمي الشامل من خلال تعزيز الصورة المؤسسية وجذب العاملين الذين يتشاركون القيم البيئية مع المنظمة.

وتبرز أيضاً استراتيجية التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية التي تناولها خشمان والريالات (2014) في سياق قطاع الاتصالات، والتي تقوم على توظيف التكنولوجيا الرقمية في أتمتة وتطوير ممارسات إدارة الأفراد. وتشمل هذه الاستراتيجية استخدام أنظمة إلكترونية متكاملة في عمليات التوظيف والتدريب والتقييم وإدارة الأداء، بما يُحقق السرعة والدقة والشفافية ويُتيح للعاملين الوصول إلى خدمات إدارة الأفراد بسهولة ويسر. وقد أصبحت هذه الاستراتيجية ضرورة وليست خياراً في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال.

6.2.2 المداخل النظرية المفسرة لممارسات إدارة الأفراد

تستند ممارسات إدارة الأفراد إلى عدد من المداخل والنظريات التي تُوفّر الإطار التفسيري لفهم آليات تأثير هذه الممارسات في سلوك العاملين ومخرجات العمل. ويُساهم استعراض هذه المداخل في تعميق الفهم النظري للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الدراسة، وفي تأسيس قاعدة مفاهيمية صلبة يُمكن الاستناد إليها في تفسير النتائج.

يُعدّ مدخل الموارد أحد أبرز المداخل التي وظّفها الأدبيات في تفسير العلاقة بين ممارسات إدارة الأفراد والأداء التنظيمي. وينطلق هذا المدخل من فرضية أن الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة تنبع من مواردها الداخلية النادرة والقيمة التي يصعب تقليدها أو استبدالها، وأن رأس المال البشري يُمثّل أحد أهم

هذه الموارد. وقد وظّف Anwar و (2021) Abdullah هذا المدخل في تحليل كيفية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء رأس مال بشري متميز يُشكّل مصدراً للميزة التنافسية المستدامة.

كما تُوفّر نظرية التبادل الاجتماعي إطاراً تفسيرياً مهماً لفهم العلاقة بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن العلاقة بين العامل والمنظمة هي علاقة تبادلية، بحيث يُقدّم كل طرف شيئاً ذا قيمة للطرف الآخر. فعندما تُوفّر المنظمة ممارسات فعالة في الاستقطاب والتدريب والتقييم والتحفيز، فإن العاملين يستجيبون بمزيد من الالتزام والرضا والأداء المتميز. وقد وظّف Sepahvand و (2021) Khodashahri هذا الإطار في تفسير كيفية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في تعزيز الاندماج الوظيفي والاحتفاظ بالعاملين.

ويُضاف إلى ذلك نظرية الإشارات التنظيمية التي تُفسر كيف يستخلص العاملون والمرشحون المحتملون استنتاجات حول قيم المنظمة وثقافتها من خلال ممارساتها في إدارة الأفراد. فعملية الاستقطاب مثلاً تُرسل إشارات حول مدى اهتمام المنظمة بالكفاءة والعدالة، وبرامج التدريب تُرسل إشارات حول استعداد المنظمة للاستثمار في تطوير عاملها، ونظام التقييم يُرسل إشارات حول مدى شفافية المنظمة وعدالتها. وقد أشارت الرخيص (2019) إلى أن هذه الإشارات تُسهم في تشكيل توقعات العاملين واتجاهاتهم تجاه المنظمة، وهو ما ينعكس على مستويات رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي.

7.2.2 تحديات ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص

تواجه ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص مجموعة من التحديات المعاصرة التي تفرض على المنظمات ضرورة تطوير أساليبها وتحديث ممارساتها باستمرار. ويتصل بعض هذه التحديات بالتحوّلات في طبيعة سوق العمل وتوقعات العاملين، بينما يرتبط بعضها الآخر بالتغيرات التكنولوجية والتنظيمية المتسارعة.

فمن أبرز هذه التحديات ما أشار إليه مقدم وعدناني (2019) من صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات الكفاءة والإنتاجية من جهة، والاعتبارات الإنسانية والاجتماعية من جهة أخرى. فالمنظمات تعمل

في بيئة تنافسية تفرض عليها تحقيق أعلى مستويات الأداء بأقل التكاليف، وهو ما قد يتعارض أحياناً مع متطلبات الاستثمار في رأس المال البشري وتحسين ظروف العمل. كما أن الانتقال من النماذج التقليدية في إدارة الأفراد إلى النماذج الاستراتيجية المعاصرة يتطلب تغييراً في العقلية الإدارية وثقافة المنظمة، وهو ما لا يتحقق بسهولة أو سرعة.

وقد أضاف الهاشم والشعار (2022) أن مقاومة التغيير تُمثل تحدياً رئيسياً يواجه المنظمات عند محاولة تطوير ممارساتها في إدارة الأفراد، سواء كانت هذه المقاومة صادرة عن العاملين الذين يخشون فقدان مكتسباتهم، أو عن الإدارة التي تتردد في تبني ممارسات جديدة قد تتطلب استثمارات إضافية دون ضمان نتائج فورية. ويتطلب التغلب على هذا التحدي بناء رؤية مشتركة حول أهمية التطوير وإشراك جميع الأطراف في عملية التخطيط والتنفيذ.

كما تُشكل التحولات الرقمية تحدياً مزدوجاً، فهي من ناحية تُوفّر فرصاً لتحسين كفاءة ممارسات إدارة الأفراد وتطويرها، ومن ناحية أخرى تفرض على المنظمات ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة وتأهيل عاملها للتعامل معها. وقد أشار خشمان والريالات (2014) إلى أن التحول نحو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يتطلب بنية تحتية تقنية متطورة وكوادر بشرية مؤهلة ودعم إدارياً مستمراً.

8.2.2 ممارسات إدارة الأفراد في سياق رؤية المملكة العربية السعودية 2030

يكتسب موضوع ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص السعودي أهمية خاصة في ضوء التحولات الاستراتيجية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية 2030. فهذه الرؤية تضع تطوير رأس المال البشري في صدارة أولوياتها، وتستهدف بناء سوق عمل جاذب ومنتج يُوفّر فرص عمل نوعية للمواطنين ويُسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

وفي هذا الإطار، يُشير الحربي (2025) إلى أن منظمات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية تواجه تحدي تعزيز الولاء الوظيفي لدى عاملها في ظل بيئة عمل تنافسية تتيح خيارات وظيفية متعددة، مما يستوجب تبني ممارسات متقدمة في إدارة الأفراد تُعزز ارتباط العاملين بمنظماتهم وتُقلل من معدلات

التسرب الوظيفي. ويتطلب ذلك تحولاً نوعياً في فلسفة إدارة الأفراد من النمط التقليدي القائم على الرقابة والإلزام إلى النمط المعاصر القائم على التمكين والمشاركة وبناء بيئة عمل محفزة.

كما أوضح الراشدي وقشقري (2024) أن تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الأداء في المنظمات السعودية يتطلب اهتماماً خاصاً بممارسات إدارة الأفراد التي تُراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية لبيئة العمل السعودية، مع الاستفادة من أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. ويُمثل هذا التوازن بين المحلية والعالمية تحدياً رئيسياً يتطلب فهماً عميقاً لكل من السياق المحلي والاتجاهات العالمية في إدارة الأفراد.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

1.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي

يُعدّ مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم السلوكية التنظيمية التي حظيت باهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، وذلك لما له من ارتباط وثيق بمجموعة واسعة من المتغيرات التنظيمية كالأداء والإنتاجية والغياب ودوران العمالة والالتزام التنظيمي. وقد ظهر هذا المفهوم في الأدبيات الإدارية منذ ثلاثينيات القرن العشرين مع دراسات هوثورن الشهيرة، ومنذ ذلك الحين شهد تطوراً مستمراً في التعريف والقياس والتفسير النظري. وقد تباينت تعريفات الباحثين للرضا الوظيفي تبعاً للمنظور الذي ينطلقون منه، سواء أكان منظوراً عاطفياً يركز على المشاعر والانفعالات، أم منظوراً معرفياً يركز على التقييم العقلاني، أم منظوراً تكاملياً يجمع بين البُعدين.

فقد عرّف Alsafadi و (2021) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية التي تنتج عن تقييم الفرد لخبراته الوظيفية ومدى تلبية بيئة العمل لتوقعاته واحتياجاته المهنية والشخصية. ويتضح من هذا التعريف أنه يجمع بين البعد العاطفي المتمثل في المشاعر الإيجابية والبعد المعرفي المتمثل في عملية التقييم، مما يعكس الطبيعة المركبة لهذا المفهوم. كما يُبرز التعريف أن الرضا الوظيفي ليس حالة ثابتة، بل هو نتاج عملية تقييم مستمرة تتأثر بالخبرات المتراكمة للفرد في بيئة العمل.

وفي السياق ذاته، قدّم Hajiali et al. (2022) تعريفاً يركز على البعد التحفيزي للرضا الوظيفي، حيث أشاروا إلى أنه يُمثّل درجة الإشباع التي يشعر بها الفرد تجاه مختلف جوانب وظيفته، بما في ذلك طبيعة العمل نفسه وظروفه والعلاقات مع الزملاء والرؤساء وفرص النمو والتطور والتعويضات المادية والمعنوية. ويُضيف هذا التعريف بُعداً مهماً يتمثل في تعدد مصادر الرضا الوظيفي، بمعنى أن رضا الفرد عن عمله لا يتحدد بعامل واحد، بل بمحصلة تقييمه لمجموعة من العوامل المتنوعة والمتفاعلة.

أما Noor et al. (2022) فقد عرّفا الرضا الوظيفي من منظور مؤسسي يربطه بممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارا إلى أنه يُمثّل الاستجابة الوجدانية للعامل تجاه السياسات والممارسات

التنظيمية التي تؤثر في حياته المهنية، وأن مستوى هذا الرضا يتوقف على مدى إدراك العامل لعدالة هذه الممارسات وملاءمتها لاحتياجاته. ويربط هذا التعريف الرضا الوظيفي ربطاً مباشراً بممارسات إدارة الأفراد، وهو ما يتوافق مع التوجه العام لهذه الدراسة.

وقد أضاف Salas-Vallina et al. (2021) بُعداً نوعياً للمفهوم حين ربطوا الرضا الوظيفي بمفهوم أوسع هو الرفاهية في بيئة العمل، مؤكدين أن الرضا الوظيفي الحقيقي لا يتحقق فقط من خلال غياب المشكلات والمنغصات، بل يتطلب وجود عوامل إيجابية تُثري تجربة العمل وتمنحها معنى وقيمة. وهذا التمييز بين غياب السلبيات ووجود الإيجابيات يُعدّ تحولاً مهماً في فهم الرضا الوظيفي، إذ يتجاوز المنظور الدفاعي القائم على إزالة مصادر الاستياء إلى منظور بنائي يركز على خلق مصادر الرضا والإثراء.

وعلى صعيد الأدبيات العربية، عرّف عبدالله (2017) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه وظيفته والتي تنعكس على مستوى حماسه ودافعيته واستعداده لبذل الجهد في أداء مهامه الوظيفية. ويُبرز هذا التعريف الأثر السلوكي للرضا الوظيفي، بمعنى أنه لا يقتصر على كونه حالة نفسية داخلية، بل يتجلى في سلوكيات ملموسة تتمثل في الحماس والدافعية والجهد.

كما عرّف شيرواني (2023) الرضا الوظيفي بأنه محصلة التفاعل بين توقعات الفرد من وظيفته وما يحصل عليه فعلاً، فكلما اقترب الواقع الوظيفي من التوقعات ارتفع مستوى الرضا، وكلما اتسعت الفجوة بينهما انخفض. ويعكس هذا التعريف نظرية الفجوة التي تُفسر الرضا الوظيفي في ضوء المقارنة بين ما هو متوقع وما هو متحقق.

أما خليل (2021) فقد تناولت مفهوم الرضا الوظيفي من زاوية مهنية متخصصة، مُعرِّفة إياه بأنه درجة القناعة والارتياح التي يشعر بها المهني تجاه مختلف جوانب بيئة عمله، بما يشمل الاستقلالية المهنية والتقدير والدعم الإداري وفرص التطور والنمو المهني. ويُضيف هذا التعريف بُعد الاستقلالية المهنية الذي يكتسب أهمية خاصة لدى الفئات المهنية المتخصصة التي تحتاج إلى هامش من الحرية في ممارسة عملها.

وقد قدّم الشريف وآخرون (2021) تعريفاً يربط الرضا الوظيفي بالسياق العلائقي لبيئة العمل، حيث أشاروا إلى أنه يتضمن شعور الفرد بالارتياح تجاه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد فيها، مما يُبرز أهمية البُعد الاجتماعي والعلائقي في تشكيل الرضا الوظيفي إلى جانب الأبعاد المادية والمهنية.

ويرى الباحث، استناداً إلى ما تقدّم من تعريفات ومنظورات متعددة، أن الرضا الوظيفي يمكن تعريفه إجرائياً في سياق هذه الدراسة بأنه الحالة الوجدانية والمعرفية الإيجابية التي يختبرها موظفو القطاع الخاص بمدينة الرياض نتيجة تقييمهم الشامل لمختلف جوانب بيئة عملهم، بما يشمل ممارسات الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتحفيز والمكافآت، والتي تنعكس على مستوى التزامهم ودافعيتهم واستعدادهم للاستمرار في المنظمة والإسهام في تحقيق أهدافها.

2.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

يحتل الرضا الوظيفي موقعاً مركزياً في الدراسات التنظيمية والسلوكية، ولم تتراجع أهميته رغم مرور عقود على بداية الاهتمام البحثي به، بل إن هذه الأهمية تتعاظم مع تطور بيئة الأعمال وتزايد التعقيدات التنظيمية وارتفاع توقعات العاملين. وتنبع أهمية الرضا الوظيفي من كونه متغيراً محورياً يربط بين ممارسات المنظمة في إدارة أفرادها من جهة، ومخرجات العمل الفردية والتنظيمية من جهة أخرى، فهو بمثابة المرآة التي تعكس مدى نجاح المنظمة في خلق بيئة عمل صحية ومحفزة.

ويشير Alsafadi و (2021) Altahat إلى أن أهمية الرضا الوظيفي تتجلى في أبعاد متعددة ومتكاملة: (1) أنه يُمثل مؤشراً حيوياً على صحة البيئة التنظيمية وفاعلية سياساتها في إدارة الأفراد، فانخفاض مستويات الرضا يُنذر بوجود خلل في المنظومة الإدارية يستوجب التشخيص والمعالجة (2). أنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستويات الأداء الوظيفي، حيث يميل العاملون الراضون عن عملهم إلى بذل جهد أكبر وتقديم أداء أفضل مقارنة بنظرائهم غير الراضين (3). أنه يُسهم في تقليل معدلات دوران العمالة والغياب والتأخر، وهي سلوكيات انسحابية تُكبد المنظمات تكاليف مادية ومعنوية باهظة (4). أنه يُعزز السلوكيات الإيجابية في

بيئة العمل كالتعاون والمبادرة والإبداع وسلوكيات المواطنة التنظيمية التي تتجاوز الحدود الرسمية للوظيفة.

ويرى (Salas-Vallina et al. (2021 أن أهمية الرضا الوظيفي تبرز بشكل خاص في قدرته على تحقيق التوازن بين أداء العاملين ورفاهيتهم، إذ إن المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي لدى عاملها تتمتع بقدرة أكبر على الجمع بين الإنتاجية العالية وجودة الحياة الوظيفية، وهو ما يُمثل معادلة ذهبية في الإدارة المعاصرة.

كما يؤكد (Sypniewska et al. (2023 أن أهمية الرضا الوظيفي تزايدت في سياق إدارة الموارد البشرية المستدامة التي تنظر إلى رضا العاملين ليس كغاية في حد ذاته فحسب، بل كوسيلة لتحقيق الاستدامة التنظيمية على المدى البعيد. فالمنظمات التي تُهمّل رضا عاملها قد تحقق نتائج مالية جيدة على المدى القصير، لكنها تُعرض نفسها لمخاطر استراتيجية طويلة الأمد تتمثل في فقدان الكفاءات وتراجع الابتكار وتآكل الثقافة التنظيمية.

وفي السياق العربي، أوضح الراشدي وقشقر (2024) أن أهمية الرضا الوظيفي تتعاضد في القطاعات الحيوية التي تتطلب مستويات عالية من الالتزام والتفاني، حيث يُشكل الرضا الوظيفي الدافع الأساسي الذي يُحرّك العاملين نحو أداء مهامهم بكفاءة وإخلاص حتى في الظروف الصعبة والمواقف الضاغطة. وقد أكد عبدالله (2017) أن المنظمات التي تُولي اهتماماً كافياً لرضا عاملها تحظى بسمعة تنظيمية إيجابية تُعزز قدرتها على استقطاب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها في سوق عمل تنافسي.

3.2.2 أهداف دراسة الرضا الوظيفي وقياسه

إن دراسة الرضا الوظيفي وقياسه في المنظمات لا يُعدّ ترفاً أكاديمياً أو إدارياً، بل يُمثل ضرورة استراتيجية تخدم أهدافاً متعددة ذات أثر مباشر على فاعلية المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها. وقد تعددت رؤى الباحثين حول الأهداف التي يُحققها قياس الرضا الوظيفي ودراسته بصورة منهجية ومنظمة.

فمن المنظور التشخيصي، يرى (Hajiali et al. (2022 أن قياس الرضا الوظيفي يستهدف :

1. تحديد مواطن القوة والضعف في السياسات والممارسات التنظيمية المتعلقة بإدارة الأفراد، مما يُوفّر أساساً موضوعياً لاتخاذ قرارات التحسين والتطوير

2. الكشف المبكر عن المشكلات التنظيمية قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمات تُهدد استقرار المنظمة وأدائها

3. فهم الاحتياجات المتنوعة للعاملين وتصميم سياسات وبرامج مخصصة تُلبّي هذه الاحتياجات بفاعلية.

ومن المنظور التطويري، يُحدد Noor et al. (2022) أهداف قياس الرضا الوظيفي في

1. توفير تغذية راجعة موثوقة للإدارة حول فاعلية سياساتها وممارساتها في مجال إدارة الأفراد .
2. بناء قاعدة بيانات طويلة تُمكن المنظمة من رصد التغيرات في مستويات الرضا عبر الزمن وتحليل أسبابها

3. تقييم أثر المبادرات والبرامج التنظيمية الجديدة على اتجاهات العاملين ورضاهم.

أما على صعيد الأدبيات العربية، فقد أوضح شيرواني (2023) أن قياس الرضا الوظيفي يستهدف أيضاً

1. تحديد الفئات الوظيفية والتنظيمية الأكثر عرضة لانخفاض الرضا، مما يُتيح توجيه الموارد والجهود نحو المناطق الأكثر حاجة
2. المقارنة بين مستويات الرضا في الأقسام والإدارات المختلفة لتحديد أفضل الممارسات القابلة للتعميم
3. تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والعاملين من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم بصورة منهجية ومنظمة.

4.2.2 أبعاد الرضا الوظيفي ومكوناته

يتشكّل الرضا الوظيفي من مجموعة من الأبعاد والمكونات المتفاعلة التي تُسهم بدرجات متفاوتة في تحديد المستوى الكلي لرضا الفرد عن عمله. وقد تم تحديد هذه الأبعاد بناءً على ما ورد في دراسات

متعددة، أبرزها دراسة Alsafadi و (2021) Altahat التي تناولت الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً متعدد الأبعاد، ودراسة خليل (2021) التي عالجت مكونات الرضا الوظيفي في السياق المهني، ودراسة الشريف وآخرون (2021) التي ربطت الرضا الوظيفي بالعوامل العلائقية في بيئة العمل.

ويُعدّ الرضا عن طبيعة العمل ذاته من أهم أبعاد الرضا الوظيفي وأكثرها تأثيراً، ويشمل مدى شعور الفرد بأن عمله ذو معنى وقيمة، وأنه يُوقّر له التحدي الذهني المناسب والتنوع في المهام والاستقلالية في الأداء. وقد أكد (2021) Salas-Vallina et al. أن العمل الذي يُشبع الحاجات النفسية الأساسية للفرد كالحاجة إلى الكفاءة والاستقلالية والانتماء يُؤلّد مستويات أعمق وأكثر استدامة من الرضا الوظيفي مقارنة بالرضا الناتج عن العوامل الخارجية كالأجر والمكافآت. ويرتبط هذا البُعد ارتباطاً وثيقاً بتصميم الوظائف وإثرائها، وهو ما يقع ضمن اختصاصات إدارة الأفراد.

أما الرضا عن التعويضات والمكافآت فيُمثّل بُعداً أساسياً آخر يتعلق بمدى شعور الفرد بأن ما يحصل عليه من أجر ومزايا يتناسب مع جهده ومؤهلاته وخبراته ومسؤولياته. وقد أوضح المصلوخي (2024) أن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي ليست علاقة خطية بسيطة، بل تتأثر بعوامل وسيطة كإدراك العدالة والمقارنة الاجتماعية ومستوى التوقعات، فالعامل لا يُقيّم أجره بصورة مطلقة، بل يُقارنه بما يحصل عليه زملاؤه ونظراؤه في منظمات أخرى. وهذا يعني أن تحقيق الرضا عن التعويضات لا يتوقف فقط على مستوى الأجر المطلق، بل على مدى إدراك العامل لعدالة هذا الأجر نسبياً.

ويُشكّل الرضا عن فرص النمو والتطور المهني بُعداً متزايد الأهمية في بيئة العمل المعاصرة، حيث أصبح العاملون أكثر حرصاً على تطوير مساراتهم المهنية واكتساب مهارات وخبرات جديدة. وقد أشار Sepahvand و (2021) Khodashahri إلى أن إدراك العامل لوجود فرص حقيقية للتقدم والترقي داخل المنظمة يُعدّ من أقوى محددات رضاه الوظيفي واندماجه في العمل، وأن غياب هذه الفرص يُمثّل أحد الأسباب الرئيسية لترك العمل حتى في ظل وجود مستويات مقبولة من الرضا عن الأبعاد الأخرى.

كما يُمثّل الرضا عن العلاقات في بيئة العمل بُعداً اجتماعياً مهماً يشمل العلاقة مع الرؤساء والمزلاء والمرؤوسين. وقد أكد الشريف وآخرون (2021) أن جودة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل تُسهم

إسهاماً كبيراً في تشكيل الرضا الوظيفي، فالعامل الذي يشعر بالدعم والتقدير والاحترام من محيطه الوظيفي يكون أكثر رضاً عن عمله وأكثر التزاماً بمنظمته. ويتصل هذا البُعد بمفهوم المناخ التنظيمي الذي يُعكس الأجواء النفسية والاجتماعية السائدة في بيئة العمل.

ويُضاف إلى ذلك بُعد الرضا عن أنظمة التقييم والعدالة التنظيمية، والذي يرتبط بمدى شعور العامل بأن المعايير والإجراءات المتبعة في تقييم أدائه واتخاذ القرارات المؤثرة فيه تتسم بالموضوعية والشفافية والعدالة. وقد أوضحت الوكيل (2019) أن إدراك العدالة التنظيمية يُعدّ من أقوى المحددات النفسية للرضا الوظيفي، وأن أي خلل في إدراك العدالة يُمكن أن يُفوّض مستوى الرضا حتى في ظل وجود عوامل إيجابية أخرى.

5.2.2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

تتعدد العوامل المؤثرة في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وتتنوع بين عوامل تنظيمية مرتبطة بسياسات المنظمة وممارساتها، وعوامل وظيفية متصلة بطبيعة العمل وظروفه، وعوامل فردية ترتبط بخصائص العامل الشخصية والديموغرافية. ويُسهّم فهم هذه العوامل في تمكين المنظمات من تصميم تدخلات فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي لدى عاملها.

فعلى صعيد العوامل التنظيمية، تُعدّ ممارسات إدارة الأفراد من أبرز المحددات التنظيمية للرضا الوظيفي. وقد أكد Anwar و (2021) Abdullah أن سياسات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويضات تُشكّل الإطار التنظيمي الذي يتفاعل معه العامل يومياً، وأن جودة هذه السياسات وعدالتها تنعكس مباشرة على مستوى رضاه. كما أشار Alam (2022) إلى أن أسلوب القيادة والإدارة يُمثّل عاملاً تنظيمياً حاسماً، فالقيادة الداعمة والتمكينية تُعزز الرضا الوظيفي، بينما القيادة التسلطية والمتحكمة تُفوّضه.

ومن العوامل الوظيفية المهمة، ما أشار إليه البطي (2022) من أن تصميم الوظيفة ومدى تنوع المهام والمسؤوليات يؤثران في مستوى الرضا الوظيفي، حيث تناول موضوع التدوير الوظيفي بوصفه آلية لتنويع خبرات العاملين وتجديد حماسهم ومنع الرتابة والملل الوظيفي. كما تؤثر ظروف العمل المادية كالبيئة

الفيزيكية والتجهيزات والأدوات المتاحة في مستوى الرضا الوظيفي، فضلاً عن عبء العمل ومدى وضوح الأدوار والمسؤوليات.

أما العوامل الفردية، فتشمل المتغيرات الديموغرافية كالعمر والجنس والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة، فضلاً عن سمات الشخصية والقيم والتوقعات. وقد أوضح عبدالله (2017) أن هذه العوامل تلعب دور المتغيرات الوسيطة التي تُشكّل تفسيرات الأفراد لخبراتهم الوظيفية، فالفرد نفسه قد يشعر بالرضا أو عدم الرضا تجاه الموقف نفسه بناءً على توقعاته وقيمه وخبراته السابقة.

6.2.2 النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

تتعدد النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي وتحديد محدّداته وآلياته، وتُشكّل هذه النظريات الإطار التفسيري الذي يُمكن من خلاله فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي في هذه الدراسة.

تُعدّ نظرية العاملين لهيرزبيرج من أكثر النظريات تأثيراً في مجال الرضا الوظيفي، وتقوم على التمييز بين مجموعتين من العوامل: العوامل الدافعة التي تتعلق بمحتوى العمل ذاته كالإنجاز والتقدير والمسؤولية وفرص النمو، والتي تُساهم في تحقيق الرضا الوظيفي عند توافرها؛ والعوامل الوقائية التي تتعلق بسياق العمل وظروفه كالأجر وظروف العمل والعلاقات مع الرؤساء، والتي يؤدي غيابها إلى الاستياء دون أن يؤدي وجودها بالضرورة إلى الرضا. وقد وظّف Hajiali et al. (2022) هذه النظرية في تحليل كيفية تأثير أساليب القيادة والكفاءة الوظيفية في الرضا والأداء، مؤكدين أن فهم التمييز بين العوامل الدافعة والوقائية يُمكن المنظمات من تصميم تدخلات أكثر فاعلية لتعزيز الرضا الوظيفي.

وتُوفّر نظرية الإنصاف لأدمز إطاراً تفسيرياً مهماً يقوم على فكرة أن الأفراد يُقارنون نسبة مدخلاتهم إلى مخرجاتهم مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين، وأن شعورهم بالرضا أو عدمه يتوقف على نتيجة هذه المقارنة. فإذا أدرك الفرد أن هذه النسبة متوازنة وعادلة شعر بالرضا، وإذا أدرك عدم التوازن شعر بعدم الرضا والإحباط. وقد وظّفت الوكيل (2019) هذه النظرية في تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد

البشرية في تحقيق العدالة التنظيمية، مؤكدة أن إدراك العاملين للعدالة في التعويضات والتقييم والتعامل يُعدّ محدداً رئيسياً لرضاهم الوظيفي.

كما تُقدّم نظرية التوقع لفروم تفسيراً للرضا الوظيفي يقوم على ثلاثة عناصر مترابطة: التوقع بأن الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والإيمان بأن الأداء الجيد سيُقود إلى مكافآت مناسبة، والتقييم الشخصي لقيمة هذه المكافآت وجاذبيتها. وعندما يكون العامل واثقاً من وجود هذه الروابط الثلاث، فإنه يكون أكثر رضاً وتحفيزاً. وقد استخدم المصلوخي (2024) هذا الإطار في تحليل أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مؤكداً أن فاعلية نظام الحوافز تتوقف على مدى إدراك العاملين للعلاقة بين جهودهم وأدائهم ومكافآتهم.

وتُضيف نظرية تقرير المصير بُعداً نفسياً مهماً لفهم الرضا الوظيفي، حيث تؤكد أن الإنسان لديه ثلاث حاجات نفسية أساسية هي الحاجة إلى الكفاءة والحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى الانتماء، وأن إشباع هذه الحاجات في بيئة العمل يُؤدّد دافعية داخلية مستدامة ورضاً وظيفياً عميقاً. وقد وظّف Salas (2021) هذه النظرية في تفسير كيفية إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز رفاهية العاملين، مؤكداً أن الممارسات التي تُلبي الحاجات النفسية الأساسية للعاملين تُحقق مستويات أعلى وأكثر استدامة من الرضا الوظيفي.

7.2.2 العلاقة النظرية بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي

تُشير الأدبيات النظرية والتطبيقية إلى وجود علاقة وثيقة ومتعددة الأبعاد بين ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي، وهي علاقة يمكن تفسيرها من خلال عدة مسارات نظرية متكاملة. ويُمثل فهم هذه العلاقة الأساس المفاهيمي الذي تنطلق منه هذه الدراسة في اختبار فروضها البحثية.

فمن منظور نظرية التبادل الاجتماعي، تعمل ممارسات إدارة الأفراد الفعالة كإشارات إيجابية يُرسلها التنظيم إلى العاملين مفادها أنه يُقدّرهم ويهتم بهم، مما يدفع العاملين إلى المقابلة بالمثل من خلال مستويات أعلى من الرضا والالتزام والأداء. وقد أوضح Sepahvand و Khodashahri (2021) أن هذه

العلاقة التبادلية تعمل بصورة تراكمية عبر الزمن، بحيث تُعزز كل تجربة إيجابية ثقة العامل في المنظمة وتزيد من ارتباطه بها.

وعلى مستوى كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الأفراد، يمكن تتبع مسار التأثير في الرضا الوظيفي. فعملية الاستقطاب والتعيين العادلة والمهنية تُرسي أسس الرضا الوظيفي منذ البداية، حيث يشعر العامل الذي تم اختياره وفق معايير موضوعية بأنه مستحق لمكانه وأن المنظمة تُقدّر الكفاءة. كما أن التوظيف المبني على التوافق بين الفرد والوظيفة يُقلل من احتمالية خيبة الأمل اللاحقة ويُعزز الرضا المبكر. وقد أكد (Alam (2022 أن جودة عملية الاستقطاب تنعكس على رضا العاملين وأدائهم خلال فترة عملهم في المنظمة.

أما التدريب والتطوير فيُساهمان في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال مسارات متعددة تشمل رفع كفاءة العامل مما يُعزز ثقته بنفسه وشعوره بالكفاءة، وتوفير فرص للنمو المهني مما يُلبّي حاجته إلى التطور والتقدم، وإرسال رسالة ضمنية بأن المنظمة تستثمر فيه وتهتم بمستقبله المهني. وقد أشار Noor et al. (2022) إلى أن العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي تتوسطها عدة عوامل كجودة البرامج التدريبية وملاءمتها لاحتياجات العاملين الفعلية.

ويؤثر تقييم الأداء في الرضا الوظيفي من خلال مدى تحقيقه للعدالة والشفافية والتغذية الراجعة البناءة. فنظام التقييم الذي يتسم بالموضوعية ويُتيح للعامل فرصة المشاركة والحوار ويُقدّم تغذية راجعة تساعد على التطور يُعزز شعوره بالعدالة والتقدير ويرفع مستوى رضاه. أما النظام الذي يتسم بالغموض والتحيز وانعدام التغذية الراجعة فيُولّد شعوراً بالظلم والإحباط يُقوّض الرضا الوظيفي.

وتُمثّل ممارسات التحفيز والمكافآت المسار الأكثر مباشرة في التأثير على الرضا الوظيفي، حيث يربط العاملون بين ما يُقدمونه من جهود ونتائج وبين ما يحصلون عليه من تقدير ومكافآت. وقد أكد المصلوخي (2024) أن نظام الحوافز العادل والمتوازن بين المادي والمعنوي يُعدّ من أقوى أدوات تعزيز الرضا الوظيفي واستقرار القوى العاملة.

8.2.2 قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته

يُواجه قياس الرضا الوظيفي تحديات منهجية تنبع من طبيعته الذاتية والمتعددة الأبعاد، إذ إنه يعكس مشاعر وتقييمات داخلية يصعب ملاحظتها مباشرة. وقد تطورت أساليب قياسه عبر الزمن من مقاييس أحادية البعد تقيس الرضا الكلي إلى مقاييس متعددة الأبعاد تُغطي مختلف جوانب بيئة العمل.

وقد أشار Alsafadi و (2021) Altahat إلى أن قياس الرضا الوظيفي يتطلب مراعاة الطابع المتعدد الأبعاد لهذا المفهوم، وأن الاكتفاء بقياس الرضا الكلي دون التفصيل في أبعاده يُفقد النتائج قيمتها التشخيصية والتطبيقية. فالعامل قد يكون راضياً عن بُعد معين كعلاقاته مع زملائه وغير راضٍ عن بُعد آخر كنظام التعويضات، ولا يمكن التقاط هذا التباين إلا من خلال القياس المتعدد الأبعاد.

وأضاف شيرواني (2023) أن من أهم المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على مستوى الرضا الوظيفي: مستوى الحماس والدافعية في أداء المهام، والاستعداد لبذل جهود إضافية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب، ومعدل الغياب والتأخر، والرغبة في الاستمرار بالمنظمة مقابل البحث عن بدائل، ومستوى المشاركة في الأنشطة التنظيمية التطوعية. وتُؤكّد هذه المؤشرات السلوكية وسيلة تكميلية للمقاييس الاستقصائية التقليدية في رصد مستويات الرضا الوظيفي.

9.2.2 الرضا الوظيفي في سياق القطاع الخاص السعودي

يتسم سياق القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية بخصائص تُضفي على موضوع الرضا الوظيفي أبعاداً خاصة تستحق الدراسة والتحليل. فهذا القطاع يشهد تحولات هيكلية عميقة في إطار رؤية المملكة 2030 التي تستهدف تنويع مصادر الدخل وتطوير القطاع الخاص ليكون المحرك الرئيسي للنمو الاقتصادي. كما أن برامج التوطين وتمكين الكوادر الوطنية تفرض تحديات وفرصاً جديدة على صعيد إدارة الأفراد والرضا الوظيفي.

وقد أشار الحربي (2025) إلى أن تعزيز الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي يُمثّل تحدياً رئيسياً في ظل تنامي الخيارات الوظيفية المتاحة وارتفاع توقعات العاملين، مما يستوجب تبني ممارسات متقدمة في إدارة الأفراد تتجاوز الأنماط التقليدية وتستجيب لتطلعات الجيل

الجديد من القوى العاملة. كما أوضح الراشدي وقشقري (2024) أن الرضا الوظيفي في القطاع الخاص السعودي يتأثر بعوامل سياقية خاصة تشمل طبيعة التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة، ومستوى التنافس على الكفاءات بين منظمات القطاع الخاص، ومتطلبات التوازن بين الحياة المهنية والشخصية في ظل التحولات الاجتماعية والثقافية التي يشهدها المجتمع السعودي.

ويُضيف أجليقين والفراج (2025) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن المنظمات التي تتبنى ممارسات شاملة ومتكاملة في إدارة أفرادها تحظى بمستويات أعلى من الاستقرار الوظيفي والالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 تمهيد

يُعدّ الفصل المنهجي الركيزة الإجرائية التي تُترجم الإطار النظري والفروض البحثية إلى خطوات عملية قابلة للتنفيذ والقياس، إذ يُحدد المسار العلمي الذي سلكه الباحث للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فروضها. ويتناول هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها وآلية اختيارها، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها، فضلاً عن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات ومعالجتها.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث يُمكن هذا المنهج من وصف ظاهرة ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي كما هي في الواقع لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض، ثم تحليل العلاقات والأثر بين المتغيرات تحليلًا كميًا يستند إلى البيانات المجمّعة ميدانياً. ويتضمن هذا المنهج شقين متكاملين: الشق الوصفي الذي يهدف إلى رصد واقع ممارسات إدارة الأفراد ومستوى الرضا الوظيفي من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، والشق التحليلي الذي يهدف إلى اختبار العلاقات السببية بين المتغير المستقل بأبعاده الأربعة والمتغير التابع من خلال تحليل الانحدار واختبارات الدلالة الإحصائية. وقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الميداني باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مفردات العينة.

3.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض، والذين يشغلون مستويات وظيفية متنوعة (تنفيذية، إشرافية، إدارية) في قطاعات متعددة تشمل القطاع التجاري والخدمي والصناعي والتقني. ونظراً لكبر حجم المجتمع الأصلي وصعوبة حصره بصورة دقيقة نتيجة تعدد المنظمات وتباين أحجامها وأنشطتها، فقد تم اعتبار مجتمع الدراسة مجتمعاً غير محدود، مما استوجب اللجوء إلى أسلوب العينة لتمثيل هذا المجتمع.

4.3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة الميسرة (غير الاحتمالية) نظراً لصعوبة الوصول إلى إطار شامل لمجتمع الدراسة، مع الحرص على تحقيق أكبر قدر من التنوع في خصائص المستجيبين من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والقطاع والمستوى الوظيفي. وقد تم توزيع (400) استبانة إلكترونية وورقية على موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض، واستُرد منها (372) استبانة، وبعد الفحص والتدقيق تم استبعاد (21) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو وجود نمط إجابة عشوائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (351) استبانة، بنسبة استرداد صالحة بلغت (87.75%) وهي نسبة مقبولة إحصائياً لأغراض التعميم.

5.3 أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم بناؤها بعد المراجعة المعمقة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

□ القسم الأول: البيانات الديموغرافية، ويتضمن (6) فقرات تغطي متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع.

□ القسم الثاني: المتغير المستقل (ممارسات إدارة الأفراد)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد
بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (1): توزيع فقرات المتغير المستقل على أبعاده

البُعد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الاستقطاب والتعيين	1 – 2 – 3 – 4	4
التدريب والتطوير	5 – 6 – 7 – 8	4
تقييم الأداء	9 – 10 – 11 – 12	4
التحفيز والمكافآت	13 – 14 – 15 – 16	4
الإجمالي	1 – 16	16

□ القسم الثالث: المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ويتكون من (12) فقرة تقيس المستوى الكلي للرضا
الوظيفي باعتباره محوراً أحادياً، وتحمل الأرقام من (17) إلى (28).

جدول (2): توزيع فقرات المتغير التابع

المتغير	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
الرضا الوظيفي	17 – 18 – 19 – 20 – 21 – 22 – 23 – 24 – 25 – 26 – 27 – 28	12

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة (28) فقرة بخلاف البيانات الديموغرافية. وقد تم استخدام
مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تتراوح الاستجابات بين: موافق بشدة (5)،
موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق بشدة (1).

6.3 صدق أداة الدراسة

أ) الصّدق الظاهري (صدق المحكّمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على مجموعة من المحكّمين المتخصصين في إدارة الأعمال والموارد البشرية والإحصاء من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات السعودية، وذلك للتحقق من وضوح الصياغة اللغوية لل فقرات، ومدى انتماء كل فقرة للبُعد الذي تنتمي إليه، وملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة وفروضها. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكّمين وإجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث إعادة الصياغة وحذف فقرات مكررة المعنى وإضافة فقرات مقترحة، حتى استقرت الأداة في صورتها النهائية المكونة من (28) فقرة.

ب) الصّدق البنائي

للتحقق من الصّدق البنائي للأداة، تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل ككل، وكذلك بين الدرجة الكلية للمتغير المستقل والمتغير التابع.

جدول (3): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية

البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمتغير المستقل	مستوى الدلالة
الاستقطاب والتعيين	0.836	0.000**
التدريب والتطوير	0.871	0.000**
تقييم الأداء	0.849	0.000**
التحفيز والمكافآت	0.862	0.000**

يتبيّن من الجدول أن جميع أبعاد المتغير المستقل ترتبط ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً بالدرجة الكلية، مما يُؤكد أن هذه الأبعاد تتكامل في قياس مفهوم واحد هو ممارسات إدارة الأفراد، وأن الأداة تتمتع بمستوى مقبول من الصّدق البنائي.

7.3 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) الذي يقيس مدى الاتساق الداخلي بين فقرات كل بُعد ومحور، وذلك على العينة الاستطلاعية ذاتها (ن = 35). وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (4): معاملات ألفا كرونباخ لثبات أبعاد ومحاور الدراسة

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الاستقطاب والتعيين	4	0.841
التدريب والتطوير	4	0.867
تقييم الأداء	4	0.853
التحفيز والمكافآت	4	0.874
ممارسات إدارة الأفراد (كلي)	16	0.912
الرضا الوظيفي	12	0.903
الأداة ككل	28	0.927

يتضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة تراوحت بين (0.841) و(0.912) للمتغير المستقل بأبعاده، وبلغت (0.903) للمتغير التابع، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.927). وتُعدّ هذه القيم مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) الذي أوصى به الباحثون في العلوم الاجتماعية والإدارية، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاستقرار في القياس، وأن النتائج التي ستُسفر عنها قابلة للتعميم والاعتماد.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

لاستكشاف طبيعة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة قبل إجراء تحليل الانحدار، تم حساب مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك على عينة الدراسة الأساسية (ن = 351). وتُفيد هذه المصفوفة في الكشف عن قوة العلاقات واتجاهها بين المتغيرات، فضلاً عن التحقق من عدم وجود ارتباط مفرط (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة قد يؤثر سلباً على نتائج تحليل الانحدار.

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

المتغير	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	التحفيز والمكافآت	الرضا الوظيفي
الاستقطاب والتعيين	1.000				
التدريب والتطوير	0.583**	1.000			
تقييم الأداء	0.497**	0.612**	1.000		
التحفيز والمكافآت	0.524**	0.571**	0.638**	1.000	
الرضا الوظيفي	0.561**	0.647**	0.603**	0.689**	1.000

**دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتبين من مصفوفة الارتباط عدة مؤشرات جوهرية يمكن قراءتها على النحو التالي:

فيما يخص العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الأفراد ترتبط ارتباطاً طردياً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) بالرضا الوظيفي. وقد حقق بُعد التحفيز والمكافآت أعلى معامل ارتباط بالرضا الوظيفي بقيمة (0.689)، يليه بُعد التدريب والتطوير

بقيمة (0.647)، ثم بُعد تقييم الأداء بقيمة (0.603)، وأخيراً بُعد الاستقطاب والتعيين بقيمة (0.561).
وتُشير هذه النتائج إلى أن جميع الأبعاد تُسهم في تفسير الرضا الوظيفي، وإن تفاوتت قوة هذا الإسهام.

أما فيما يتعلق بالعلاقات البينية بين أبعاد المتغير المستقل، فيُلاحظ أن معاملات الارتباط بين الأبعاد تراوحت بين (0.497) و(0.638)، وهي قيم تُشير إلى ارتباطات متوسطة إلى قوية نسبياً، لكنها لا تصل إلى مستوى الارتباط المفرط (أعلى من 0.80) الذي يُنذر بوجود مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.28، وقد تم توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتوزيع أفرادها على الفئات المختلفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.
- اختبار كولموغوروف-سميرنوف (K-S Test): للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance): للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد، وذلك لاختبار الفروض الفرعية (H1a, H1b, H1c, H1d).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي (H1).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع).

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تحليل البيانات الديموغرافية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	198	56.4
أنثى	153	43.6
الإجمالي	351	100.0

يتضح من الجدول أن فئة الذكور تُشكّل الأغلبية من أفراد العينة بنسبة (56.4%)، بينما بلغت نسبة الإناث (43.6%) ويعكس هذا التوزيع تزايد مشاركة المرأة السعودية في سوق العمل بالقطاع الخاص، وإن كانت نسبة الذكور لا تزال الأعلى وهو ما يتوافق مع التركيبة العامة للقوى العاملة في هذا القطاع.

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	47	13.4
من 25 إلى أقل من 35 سنة	138	39.3
من 35 إلى أقل من 45 سنة	104	29.6
45 سنة فأكثر	62	17.7

الإجمالي	351	100.0
----------	-----	-------

يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (39.3%)، تليها فئة (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (29.6%)، ثم فئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (17.7%)، وأخيراً فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (13.4%). ويدل هذا التوزيع على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والنشطة اقتصادياً، مما يمنح نتائج الدراسة دلالة مهمة من حيث انعكاس ممارسات إدارة الأفراد على شريحة واسعة من القوى العاملة الفاعلة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ثانوية عامة أو أقل	38	10.8
دبلوم	67	19.1
بكالوريوس	189	53.8
دراسات عليا (ماجستير / دكتوراه)	57	16.2
الإجمالي	351	100.0

يتبين من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة (53.8%) يحملون مؤهل البكالوريوس، يليهم حملة الدبلوم بنسبة (19.1%)، ثم حملة الدراسات العليا بنسبة (16.2%)، وأخيراً حملة الثانوية العامة أو أقل بنسبة (10.8%). ويُشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يمتلكون مستوى تعليمياً جامعياً على الأقل، مما يُعزز من قدرتهم على فهم فقرات الاستبانة والاستجابة لها بموضوعية ووعي.

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية(%)
أقل من 3 سنوات	52	14.8
من 3 إلى أقل من 7 سنوات	109	31.1
من 7 إلى أقل من 12 سنة	118	33.6
12 سنة فأكثر	72	20.5
الإجمالي	351	100.0

يُوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (من 7 إلى أقل من 12 سنة) بنسبة (33.6%)، تليها فئة (من 3 إلى أقل من 7 سنوات) بنسبة (31.1%)، ثم فئة (12 سنة فأكثر) بنسبة (20.5%)، وأخيراً فئة (أقل من 3 سنوات) بنسبة (14.8%). ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية كافية تمكّنهم من تقييم ممارسات إدارة الأفراد في منظماتهم بصورة دقيقة وموضوعية.

5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية(%)
تنفيذي	178	50.7
إشرافي	112	31.9
إداري (مدير قسم / إدارة)	61	17.4
الإجمالي	351	100.0

يتبين من الجدول أن المستوى التنفيذي يُمثل النسبة الأكبر بواقع (50.7%)، يليه المستوى الإشرافي بنسبة (31.9%)، ثم المستوى الإداري بنسبة (17.4%). ويُفيد تنوع المستويات الوظيفية في العينة في إثراء النتائج من خلال تمثيل وجهات نظر مختلفة تجاه ممارسات إدارة الأفراد والرضا الوظيفي.

6. توزيع أفراد العينة حسب القطاع

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب القطاع

القطاع	التكرار	النسبة المئوية(%)
تجاري	94	26.8
خدمي	108	30.8
صناعي	73	20.8
تقني / معلوماتي	76	21.7
الإجمالي	351	100.0

يوضح الجدول تنوع القطاعات التي ينتمي إليها أفراد العينة، حيث جاء القطاع الخدمي في المرتبة الأولى بنسبة (30.8%)، يليه القطاع التجاري بنسبة (26.8%)، ثم القطاع التقني بنسبة (21.7%)، وأخيراً القطاع الصناعي بنسبة (20.8%). ويُعزز هذا التنوع القطاعي من قابلية تعميم نتائج الدراسة على القطاع الخاص بمدينة الرياض بصورة أشمل.

2.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وتم تفسير النتائج وفقاً للمعيار التالي المستند إلى مقياس ليكرت الخماسي: من (1.00) إلى (2.33) مستوى منخفض، من (2.34) إلى (3.67) مستوى متوسط، من (3.68) إلى (5.00) مستوى مرتفع.

1. التحليل الوصفي لبُعد الاستقطاب والتعيين

جدول (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستقطاب والتعيين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى	مرتبة
1	تعتمد المنظمة على معايير واضحة وموضوعية في استقطاب الموظفين الجدد	3.72	0.914	2	مرتفع
2	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر قنوات متعددة تضمن الوصول إلى أكبر عدد من الكفاءات	3.58	1.023	3	متوسط
3	تُراعى إجراءات التعيين التوافق بين مؤهلات المتقدم ومتطلبات الوظيفة الفعلية	3.81	0.876	1	مرتفع
4	يتم إجراء مقابلات واختبارات منظمة لاختيار الأنسب من بين المتقدمين	3.47	1.051	4	متوسط
	المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والتعيين	3.65	0.842		متوسط

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد الاستقطاب والتعيين بلغ (3.65) بانحراف معياري (0.842)، وهو ما يُشير إلى مستوى متوسط من تقييم أفراد العينة لممارسات الاستقطاب والتعيين في منظماتهم. وقد حلت الفقرة (3) المتعلقة بمراعاة التوافق بين مؤهلات المتقدم ومتطلبات الوظيفة في المرتبة الأولى بمتوسط (3.81)، مما يدل على أن منظمات القطاع الخاص تولي اهتماماً نسبياً لمبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. في المقابل، جاءت الفقرة (4) المتعلقة بإجراء مقابلات واختبارات منظمة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.47)، مما يُشير إلى وجود فرصة لتطوير آليات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين.

2. التحليل الوصفي لُبُعد التدريب والتطوير

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التدريب والتطوير

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى
5	توفر المنظمة برامج تدريبية منتظمة تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين	3.54	1.037	3 متوسط
6	تُسهّم البرامج التدريبية المقدمة في تطوير المهارات المهنية للموظفين بصورة ملموسة	3.68	0.952	1 مرتفع
7	تتيح المنظمة فرصاً للتطوير المهني والتعلم المستمر للموظفين	3.61	0.989	2 متوسط
8	يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على أداء الموظفين	3.39	1.074	4 متوسط
	المتوسط العام لُبُعد التدريب والتطوير	3.56	0.907	متوسط

يُظهر الجدول أن المتوسط العام لُبُعد التدريب والتطوير بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.907)، مما يُشير إلى مستوى متوسط من تقييم أفراد العينة لممارسات التدريب والتطوير. وقد تصدّرت الفقرة (6) المتعلقة بإسهام البرامج التدريبية في تطوير المهارات المهنية بمتوسط (3.68)، بينما جاءت الفقرة (8) المتعلقة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.39). ويُشير ذلك إلى أن المنظمات تُقدّم برامج تدريبية يرى الموظفون أنها تُسهّم في تطوير مهاراتهم، لكنها تحتاج إلى تعزيز آليات تقييم أثر هذه البرامج ومتابعة نتائجها.

3. التحليل الوصفي لُبُعد تقييم الأداء

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تقييم الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى
9	تعتمد المنظمة معايير واضحة ومحددة مسبقاً لتقييم أداء الموظفين	3.63	0.961	2 متوسط
10	يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة وفق جدول زمني معلوم	3.71	0.928	1 مرتفع
11	تُوفّر إدارة المنظمة تغذية راجعة ببناءً للموظفين حول نتائج تقييم أدائهم	3.42	1.063	4 متوسط
12	يشعر الموظف بأن نظام تقييم الأداء المطبق يتسم بالعدالة والموضوعية	3.48	1.087	3 متوسط
	المتوسط العام لُبُعد تقييم الأداء	3.56	0.924	متوسط

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لُبُعد تقييم الأداء بلغ (3.56) بانحراف معياري (0.924)، وهو مستوى متوسط. وقد حلت الفقرة (10) المتعلقة بدورية التقييم وانتظامه في المرتبة الأولى بمتوسط (3.71)، بينما جاءت الفقرة (11) المتعلقة بتوفير التغذية الراجعة البناءة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.42). ويكشف ذلك عن فجوة بين وجود أنظمة تقييم دورية من جهة، وبين فاعلية هذه الأنظمة في تقديم تغذية راجعة تساعد الموظف على التطور من جهة أخرى.

4. التحليل الوصفي لُبُعد التحفيز والمكافآت

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التحفيز والمكافآت

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
13	يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم المهام والمسؤوليات المنوطة به	3.38	1.112	3	متوسط
14	تُقدّم المنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة للموظفين المتميزين في أدائهم	3.29	1.134	4	متوسط
15	يرتبط نظام المكافآت في المنظمة بمستوى الأداء الفعلي للموظف	3.41	1.078	2	متوسط
16	تُوفّر المنظمة مزايا وظيفية تنافسية تتناسب مع ما يُقدّمه سوق العمل	3.52	1.016	1	متوسط
	المتوسط العام لبُعد التحفيز والمكافآت	3.40	0.978		متوسط

يُوضح الجدول أن المتوسط العام لبُعد التحفيز والمكافآت بلغ (3.40) بانحراف معياري (0.978)، وهو الأدنى بين أبعاد المتغير المستقل الأربعة، مما يُشير إلى أن هذا البُعد يُمثّل المجال الأكثر حاجة للتطوير والتحسين. وقد حلّت الفقرة (16) المتعلقة بتوفير مزايا تنافسية في المرتبة الأولى بمتوسط (3.52)، بينما جاءت الفقرة (14) المتعلقة بتقديم حوافز للمتميزين في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.29)، مما يعكس قصوراً نسبياً في ربط الحوافز بالتميز في الأداء.

5. التحليل الوصفي للمتغير المستقل ككل (ممارسات إدارة الأفراد)

جدول (16): ترتيب أبعاد ممارسات إدارة الأفراد حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الاستقطاب والتعيين	3.65	0.842	متوسط
2	التدريب والتطوير	3.56	0.907	متوسط
3	تقييم الأداء	3.56	0.924	متوسط
4	التحفيز والمكافآت	3.40	0.978	متوسط
	المتوسط العام لممارسات إدارة الأفراد	3.54	0.836	متوسط

يتبين من الجدول أن المتوسط العام لممارسات إدارة الأفراد بلغ (3.54) بانحراف معياري (0.836)، وهو ما يُشير إلى مستوى متوسط من تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الأفراد في منظماتهم. وقد تصدر بُعد الاستقطاب والتعيين الترتيب بمتوسط (3.65)، بينما حل بُعد التحفيز والمكافآت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.40). ويُشير هذا الترتيب إلى أن منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض تُبدي اهتماماً نسبياً أعلى بعمليات الاستقطاب مقارنة بممارسات التحفيز والمكافأة، وهو ما يستدعي إعادة النظر في سياسات التحفيز لتعزيز فاعليتها.

6. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الرضا الوظيفي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	أشعر بالرضا العام عن وظيفتي الحالية في المنظمة	3.62	0.987	4	متوسط
18	أشعر بأن عملي ذو قيمة ومعنى ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة	3.78	0.893	1	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
19	أشعر بالارتياح تجاه العلاقات السائدة مع زملائي في بيئة العمل	3.74	0.912	2	مرتفع
20	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف المباشر في المنظمة	3.51	1.043	7	متوسط
21	أشعر بأن المنظمة تُوفّر لي فرصاً كافية للتقدم الوظيفي والترقي	3.36	1.098	10	متوسط
22	أشعر بأن ظروف العمل المادية (المكان والتجهيزات) ملائمة ومريحة	3.69	0.934	3	مرتفع
23	أشعر بأن حجم العمل المطلوب مني يتناسب مع ساعات العمل الرسمية	3.44	1.056	9	متوسط
24	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها	3.57	1.014	5	متوسط
25	أشعر بأن المنظمة تُقدّر جهودي وتعترف بإنجازاتي في العمل	3.31	1.121	11	متوسط
26	أشعر بالرضا عن سياسات المنظمة في التعامل مع الموظفين بشكل عام	3.48	1.032	8	متوسط
27	أفضّل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة على الانتقال إلى منظمة أخرى	3.53	1.068	6	متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب المستوى
28	أشعر بالرضا عن مستوى التوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية	3.29	1.107	12 متوسط
	المتوسط العام للرضا الوظيفي	3.53	0.891	متوسط

يتضح من الجدول أن المتوسط العام للرضا الوظيفي بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.891)، مما يُشير إلى مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة. وقد حققت الفقرة (18) المتعلقة بالشعور بأن العمل ذو قيمة ومعنى أعلى متوسط بقيمة (3.78)، تلتها الفقرة (19) المتعلقة بالارتياح تجاه العلاقات مع الزملاء بمتوسط (3.74)، ثم الفقرة (22) المتعلقة بملاءمة ظروف العمل المادية بمتوسط (3.69). وتُشير هذه النتائج إلى أن مصادر الرضا الأعلى لدى أفراد العينة ترتبط بالجوانب الذاتية والعلائقية للعمل.

في المقابل، جاءت الفقرة (28) المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.29)، تلتها الفقرة (25) المتعلقة بتقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات بمتوسط (3.31)، ثم الفقرة (21) المتعلقة بفرص التقدم الوظيفي بمتوسط (3.36). ويعكس ذلك أن أبرز مصادر عدم الرضا تتركز في جوانب التوازن بين العمل والحياة، ونقص التقدير والاعتراف، ومحدودية فرص الترقى، وهي جوانب ترتبط ارتباطاً مباشراً بممارسات إدارة الأفراد ولا سيما بُعدي التحفيز والمكافآت والتدريب والتطوير.

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرض الرئيسي (H1)

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الأفراد في بيئة

العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد ممارسات إدارة الأفراد (كمتغيرات مستقلة) على الرضا الوظيفي (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (18): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد ممارسات إدارة الأفراد على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة (Sig.)
(Constant) المقدار الثابت	0.463	3.287	0.001**
الاستقطاب والتعيين	0.148	2.874	0.004**
التدريب والتطوير	0.251	4.536	0.000**
تقييم الأداء	0.187	3.618	0.000**
التحفيز والمكافآت	0.312	5.842	0.000**
معامل الارتباط $R = 0.791$	معامل التحديد $R^2 = 0.626$		
قيمة الاختبار $F = 144.738$	القيمة الاحتمالية $\text{Sig. F} = 0.000$		

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة الأفراد كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.626)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (62.6%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال أبعاد ممارسات إدارة الأفراد الأربعة مجتمعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (37.4%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.791$) إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع.

وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (144.738) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير التباين في المتغير التابع.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد التحفيز والمكافآت هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له (B = 0.312) ، وبلغت قيمة (T (5.842) بدلالة معنوية عالية = Sig. 0.000). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه منظومة الحوافز والمكافآت في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن إدراك العامل لعدالة التعويضات وارتباطها بأدائه يُمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى رضاه.

كما أظهرت النتائج أن بُعد التدريب والتطوير يُسهم أيضاً بشكل دال ومؤثر في تفسير التباين في الرضا الوظيفي بمعامل انحدار (B = 0.251) وقيمة (T (4.536) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعكس أهمية الاستثمار في تنمية قدرات العاملين وتوفير فرص التعلم المستمر بوصفها مصدراً رئيسياً للرضا الوظيفي. وجاء بُعد تقييم الأداء في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار (B = 0.187) وقيمة (T (3.618) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يُشير إلى أن عدالة وشفافية أنظمة التقييم تُسهم إسهاماً ذا دلالة في تعزيز الرضا الوظيفي.

بينما أظهر بُعد الاستقطاب والتعيين أثراً أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى (B = 0.148) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.004) ، مما يُشير إلى أن جودة عمليات الاستقطاب والتعيين تُسهم في تأسيس مستوى مبني من الرضا الوظيفي، وإن كان تأثيرها المباشر أقل مقارنة بالممارسات المستمرة كالتحفيز والتدريب والتقييم.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج قبول الفرض الرئيسي الأول (H1) بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد بأبعادها مجتمعة على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

اختبار الفرض الفرعي الأول (H1a)

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد الاستقطاب والتعيين

على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (19): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الرضا الوظيفي	0.561	0.315	1	160.234	0.000	الاستقطاب والتعيين	0.594	0.047	0.561	12.659	0.000

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير "الاستقطاب والتعيين" باعتباره أحد أبعاد ممارسات إدارة الأفراد على "الرضا الوظيفي". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4-14)، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.561$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.315$)، مما يُشير إلى أن (31.5%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستقطاب والتعيين منفرداً، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (160.234) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.594$)، بقيمة ($T = 12.659$)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسات

الاستقطاب والتعيين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.594) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الأول (H1a).

اختبار الفرض الفرعي الثاني (H1b)

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير على

الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (20): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الرضا الوظيفي	0.647	0.419	1	251.347	0.000	التدريب والتطوير	0.636	0.040	0.647	15.854	0.000

توضح نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي بلغ ($r = 0.647$)،

وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2

$= 0.419$)، مما يُشير إلى أن (41.9%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال

ممارسات التدريب والتطوير منفردة، وهي نسبة أعلى مما حققه بُعد الاستقطاب والتعيين.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (251.347) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، مما يؤكد معنوية

النموذج. أما معامل الانحدار فقد بلغ ($B = 0.636$)، بقيمة ($T = 15.854$) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000)،

مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسات التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة

بمقدار (0.636) في مستوى الرضا الوظيفي. ويُفسّر ذلك بأن توفير فرص التدريب والتعلم المستمر يُلبي

حاجات العاملين إلى الكفاءة والنمو المهني، مما يُعزز رضاهم عن بيئة العمل بشكل ملموس. وبناءً على ذلك،

يتم قبول الفرض الفرعي الثاني. (H1b)

اختبار الفرض الفرعي الثالث (H1c)

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم الأداء على الرضا

الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (21): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الرضا الوظيفي	0.603	0.364	1	199.516	0.000	تقييم الأداء	0.582	0.041	0.603	14.125	0.000

تُظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي بلغ ($r = 0.603$)، مما

يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.364$)، أي أن

(36.4%) من التباين في الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال ممارسات تقييم الأداء.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (199.516) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد دلالة النموذج.

أما معامل الانحدار فقد بلغ ($B = 0.582$)، بقيمة ($T = 14.125$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يعني

أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تقييم الأداء يؤدي إلى تحسن بمقدار (0.582) في مستوى

الرضا الوظيفي. ويُمكن تفسير ذلك بأن شعور العاملين بعدالة وشفافية أنظمة التقييم وحصولهم على

تغذية راجعة بناءً يُعزز إدراكهم للعدالة التنظيمية ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.(H1c)

اختبار الفرض الفرعي الرابع(H1d)

H1d:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التحفيز والمكافآت

على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear

Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (22): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي

المتغير التابع	معامل الارتباط	معامل التحديد	درجة الحرية	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الرضا الوظيفي	0.689	0.475	1	315.628	0.000	التحفيز والمكافآت	0.627	0.035	0.689	17.767	0.000

توضح نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين التحفيز والمكافآت والرضا الوظيفي بلغ ($r = 0.689$) ، وهو أعلى معامل ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.475$) ، وهي الأعلى بين الأبعاد الأربعة، مما يعني أن (47.5%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال ممارسات التحفيز والمكافآت منفردة.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (315.628) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، وهي أعلى قيمة F بين النماذج الفرعية الأربعة، مما يُعزز من قوة النموذج التفسيرية. أما معامل الانحدار فقد بلغ ($B = 0.627$) ، بقيمة ($T = 17.767$) ومستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في

مستوى ممارسات التحفيز والمكافآت تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.627) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج. ويُفسّر ذلك بأن نظام الحوافز والمكافآت يُمثّل الترجمة المباشرة والملموسة لتقدير المنظمة لجهود العاملين، وأن إدراك العدالة في التعويضات وارتباطها بالأداء يُعدّ من أقوى محددات الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع. (H1d)

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 مناقشة نتائج التحليل الوصفي

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن تقييم أفراد العينة لممارسات إدارة الأفراد في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض جاء بمستوى متوسط بمتوسط عام بلغ (3.54). ويُمكن تفسير هذه النتيجة بأن منظمات القطاع الخاص السعودي تمر بمرحلة انتقالية تسعى خلالها إلى تطوير ممارساتها في إدارة الأفراد استجابةً لمتطلبات رؤية المملكة 2030 وبرامج تطوير رأس المال البشري، إلا أنها لم تصل بعد إلى مستوى النضج الكامل في تطبيق هذه الممارسات بصورة شاملة ومتكاملة. كما قد يُعزى ذلك إلى التباين في حجم المنظمات ومواردها وقدراتها الإدارية، حيث تتفاوت منظمات القطاع الخاص في مدى تبنيها لممارسات إدارية متقدمة. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أشار إليه Anwar و Abdullah (2021) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تتباين في مستويات تطبيقها بين المنظمات تبعاً لعوامل تنظيمية وبيئية متعددة، كما تتوافق مع ما أكدّه مقدم وعدنان (2019) من أن هذه الممارسات تتأثر بالسياق التنظيمي والبيئي الذي تعمل فيه المنظمة.

وفيما يخص ترتيب الأبعاد، فقد تصدر بُعد الاستقطاب والتعيين المرتبة الأولى بمتوسط (3.65). ويُمكن تفسير ذلك بأن عمليات الاستقطاب والتعيين تحظى باهتمام أكبر من قبل منظمات القطاع الخاص لأنها تُمثّل نقطة البداية في بناء القوى العاملة، ولأن متطلبات التوظيف وبرامج نطاقات تفرض على هذه المنظمات اهتماماً خاصاً بعمليات التوظيف والاستقطاب. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوضحه Alam (2022) من أن جودة عملية الاستقطاب والتعيين تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه فاعلية الممارسات اللاحقة لإدارة الأفراد.

أما حلول بُعد التحفيز والمكافآت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.40) فيُمكن تفسيره بعدة أسباب، أبرزها أن كثيراً من منظمات القطاع الخاص لا تزال تعتمد أنظمة تحفيز تقليدية لا تربط بشكل كافٍ بين الأداء والمكافأة، فضلاً عن أن الضغوط التنافسية والتكاليف التشغيلية قد تحدّ من قدرة هذه المنظمات

على تقديم حزم تعويضات ومزايا تنافسية. كما أن ارتفاع توقعات العاملين في ظل الانفتاح على أسواق العمل العالمية والمقارنة مع ما تقدمه المنظمات الرائدة قد يُسهم في شعورهم بعدم كفاية الحوافز الحالية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه المصلوخي (2024) من أن فاعلية نظام الحوافز تتوقف على مدى إدراك العاملين للعلاقة بين أدائهم والمكافآت التي يتلقونها.

أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة جاء بمستوى متوسط بمتوسط عام (3.53). ويُشير هذا المستوى إلى أن موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض يختبرون حالة من الرضا النسبي عن بيئة عملهم دون أن يصل هذا الرضا إلى المستوى المرتفع المطلوب. ويُمكن تفسير ذلك بتأثر الرضا الوظيفي بمجموعة معقدة من العوامل التنظيمية والوظيفية والفردية، وأن المستوى المتوسط لممارسات إدارة الأفراد ينعكس طبيعياً على مستوى متوسط مماثل في الرضا الوظيفي. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصل إليه Alsafadi و Altahat (2021) من أن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة ممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، كما تتوافق مع ما أشار إليه شيرواني (2023) من أن الرضا الوظيفي يُمثل محصلة التفاعل بين توقعات الفرد وما يحصل عليه فعلاً.

وقد كشفت النتائج أن أعلى مصادر الرضا تمثلت في شعور العاملين بأن عملهم ذو قيمة ومعنى بمتوسط (3.78) والارتياح تجاه العلاقات مع الزملاء بمتوسط (3.74). ويُفسر ذلك بأن الحاجات النفسية المتعلقة بالمعنى والانتماء الاجتماعي تُشبع لدى أفراد العينة بدرجة أعلى من الحاجات المرتبطة بالتقدير والتعويضات. ويتقاطع ذلك مع ما أكدته Salas-Vallina et al. (2021) من أن العمل الذي يُشبع الحاجات النفسية الأساسية كالكفاءة والانتماء يُولد مستويات أعمق من الرضا الوظيفي، وما أشار إليه الشريف وآخرون (2021) من أن جودة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل تُسهم إسهاماً كبيراً في تشكيل الرضا الوظيفي.

في المقابل، جاءت أدنى مصادر الرضا في التوازن بين العمل والحياة الشخصية بمتوسط (3.29) وتقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات بمتوسط (3.31) وفرص التقدم الوظيفي بمتوسط (3.36). ويُعزى انخفاض الرضا عن التوازن بين العمل والحياة إلى طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص التي تتسم غالباً

بساعات عمل طويلة وضغوط تنافسية عالية، فضلاً عن أن التحولات الاجتماعية المتسارعة في المجتمع السعودي أفرزت توقعات جديدة لدى العاملين حول جودة الحياة الوظيفية. أما انخفاض الرضا عن التقدير وفرص الترقى فيرتبط مباشرة بضعف ممارسات التحفيز والمكافآت الذي كشف عنه التحليل الوصفي للمتغير المستقل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Sepahvand و Khodashahri (2021) من أن إدراك العامل لوجود فرص حقيقية للتقدم داخل المنظمة يُعدّ من أقوى محددات رضاه الوظيفي واندماجه في العمل.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد بأبعادها مجتمعة على الرضا الوظيفي، حيث فسّر النموذج (62.6%) من التباين في الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط (0.791) وثُبتت هذه النسبة التفسيرية مرتفعة تُؤكد القوة التأثيرية لممارسات إدارة الأفراد في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي. ويُمكن تفسير هذه النتيجة من خلال منظور نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تعمل ممارسات إدارة الأفراد الفعالة كاستثمار من قبل المنظمة في عاملها، فيستجيب العاملون بمستويات أعلى من الرضا والالتزام في إطار علاقة تبادلية متوازنة. كما يُمكن تفسيرها من خلال نظرية الإشارات التنظيمية، حيث تُرسل هذه الممارسات إشارات إيجابية للعاملين مفادها أن المنظمة تُقدّرهم وتهتم برضايتهم، مما يُعزز مشاعرهم الإيجابية تجاه بيئة العمل.

وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Alsafadi و Altahat (2021) من وجود علاقة ذات دلالة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، ومع ما أكده Noor et al. (2022) من أن هذه الممارسات تُمثّل محدداً رئيسياً لرضا العاملين في بيئات العمل المختلفة. كما تتوافق مع ما أشار إليه Sypniewska et al. (2023) من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المستدامة تُسهم بصورة جوهرية في تعزيز اندماج العاملين ورضاهم. وعلى صعيد الأدبيات العربية، تتقاطع هذه النتيجة مع ما أوضحته الرخيص (2019) من ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بمخرجات تنظيمية إيجابية متعددة، ومع ما أكده مقدم وعدناني (2019) من أن هذه الممارسات تعمل كمنظومة متكاملة تؤثر في المخرجات التنظيمية.

والملاحظ أن القدرة التفسيرية للنموذج المتعدد (62.6%) تفوق القدرة التفسيرية لأي بُعد منفرد، مما يؤكد الطابع التكاملي والتآزري لممارسات إدارة الأفراد، بمعنى أن فاعلية هذه الممارسات في تعزيز الرضا الوظيفي تتضاعف عندما تعمل كمنظومة متكاملة ولا تقتصر على ممارسة واحدة أو بُعد واحد بمعزل عن الأبعاد الأخرى.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي بمعامل تحديد (0.315)، مما يعني أن هذا البُعد يُفسّر منفرداً (31.5%) من التباين في الرضا الوظيفي. ورغم أن هذه النسبة هي الأقل بين الأبعاد الأربعة، إلا أنها تبقى ذات دلالة إحصائية وعملية مهمة. ويُمكن تفسير الأثر الإيجابي للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي بأن العامل الذي يتم اختياره وفق معايير موضوعية وشفافة يبدأ مسيرته المهنية في المنظمة بشعور إيجابي بالاستحقاق والعدالة، كما أن التوافق بين مؤهلاته ومتطلبات الوظيفة يُقلل من احتمالية الصدمة الوظيفية وخيبة الأمل، مما يُؤسس لعلاقة صحية ومستدامة بين العامل والمنظمة منذ البداية.

أما تفسير حصول هذا البُعد على أقل نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، فيُعزى إلى أن الاستقطاب والتعيين يُمثّل تجربة مرحلية تحدث مرة واحدة عند الالتحاق بالمنظمة، وأن أثرها يتلاشى تدريجياً مع مرور الوقت لتحل محلها الخبرات اليومية المرتبطة بالتدريب والتقييم والتحفيز. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Hajiali et al. (2022 من أن التوافق بين الفرد والوظيفة يُعدّ عاملاً مؤسساً للرضا الوظيفي، ومع ما أوضحه حسين وحجازي (2016) من أن جودة عمليات التوظيف تنعكس على مختلف المخرجات التنظيمية.

كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي بمعامل تحديد (0.419)، وهي ثاني أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة. ويُمكن تفسير هذا الأثر القوي بأن التدريب والتطوير يُلبّي حاجات نفسية أساسية لدى العاملين وفقاً لنظرية تقرير المصير، ولا سيما الحاجة إلى الكفاءة والنمو، فالعامل الذي يشعر بأن قدراته تتطور وأن مهاراته تتحسن يختبر مستويات أعلى من الثقة بالنفس والرضا عن الذات، مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي الشامل. كما أن توفير

فرص التدريب والتطوير يُرسل للعامل رسالة ضمنية بأن المنظمة تستثمر فيه وتهتم بمستقبله المهني، وهو ما يُعزز شعوره بالتقدير والانتماء.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته Alsafadi و (2021) Altahat من أن التدريب والتطوير يُمثّلان استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري ينعكس إيجاباً على رضا العاملين، ومع ما أشار إليه Noor et al. (2022) من ارتباط فاعلية التدريب بمستويات الرضا الوظيفي. كما تتوافق مع ما أوضحته المنصوري (2022) من أن التدريب المستمر في إطار فلسفة الجودة الشاملة يُسهم في تحسين المخرجات التنظيمية بما فيها رضا العاملين.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تقييم الأداء على الرضا الوظيفي بمعامل تحديد (0.364). ويُمكن تفسير هذا الأثر في ضوء نظرية الإنصاف لأدمز، حيث يُمثّل تقييم الأداء الآلية التي يستدل من خلالها العامل على مدى عدالة المنظمة في التعامل معه. فعندما يشعر العامل بأن أدائه يُقيّم بموضوعية وشفافية، وأن نتائج هذا التقييم تنعكس بعدالة على قرارات الترقية والمكافأة والتطوير، فإن إدراكه للعدالة التنظيمية يتعزز، مما يُسهم في رفع مستوى رضاه الوظيفي. كما أن التغذية الراجعة البناءة التي تُوفّرها عملية التقييم تُساعد العامل على فهم توقعات المنظمة وتحديد مساراته التطويرية، مما يمنحه شعوراً بالوضوح والتوجيه.

وتتقاطع هذه النتيجة مع ما أكدته الوكيل (2019) من أن العدالة في تقييم الأداء بمستوياتها الثلاث (التوزيعية والإجرائية والتفاعلية) تُعدّ من أقوى المحددات النفسية للرضا الوظيفي، ومع ما أشار إليه Hajiali et al. (2022) من أن فاعلية نظام تقييم الأداء تتوقف على مدى تحقيقه للموضوعية والشفافية والعدالة. كما تتوافق مع ما أوضحه Alsafadi و (2021) Altahat من أن التقييم المبني على معايير واضحة يُعزز العلاقة بين العامل والمنظمة.

كشفت النتائج عن أن بُعد التحفيز والمكافآت هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بمعامل تحديد (0.475)، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة. ويُعدّ هذا البُعد الأقوى تأثيراً رغم أنه حصل على أدنى تقييم وصفي بين الأبعاد، وهو ما يحمل دلالة بالغة الأهمية مفادها أن الجانب الذي يحتاج إلى أكبر قدر

من التطوير هو ذاته الجانب الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي. ويُمكن تفسير القوة التأثيرية لهذا البُعد من خلال نظرية التوقع لفروم، حيث يُمثّل نظام الحوافز والمكافآت الحلقة الأخيرة في سلسلة التوقعات (جهد → أداء → مكافأة)، وأي خلل في هذه الحلقة يُفوّض الدافعية والرضا بصورة مباشرة. كما أن التحفيز والمكافآت يُشكّلان الترجمة المادية والمعنوية الملموسة لتقدير المنظمة لعمالها، وهو ما يجعل أثرهما على المشاعر والاتجاهات أكثر مباشرة وقوة.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدّه المصلوخي (2024) من أن الحوافز تؤثر تأثيراً جوهرياً في الرضا الوظيفي عندما يُدرك العاملون ارتباطها بأدائهم الفعلي، ومع ما أشار إليه Sypniewska et al. (2023) من أن منظومة التحفيز في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة تهدف إلى بناء علاقة طويلة الأمد بين العامل والمنظمة. كما تتوافق مع ما أوضحه أجليقين والفراج (2025) من أن ممارسات التحفيز تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز الولاء التنظيمي والارتباط العاطفي بالمنظمة، ومع ما أكدّه الحربي (2025) من أهمية تعزيز الولاء الوظيفي في بيئة القطاع الخاص السعودي.

2.5 التوصيات

في ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يُقدّم الباحث التوصيات التالية:

- إعادة هيكلة أنظمة التحفيز والمكافآت في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض بحيث تُبنى على أسس موضوعية تربط بصورة واضحة وشفافة بين مستوى الأداء الفعلي للموظف وبين ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية، مع مراعاة التوازن بين نوعي الحوافز لتلبية الاحتياجات المتنوعة للعاملين.
- تبني نظام تعويضات شامل ومرن يتضمن حزم مزايا تنافسية تتناسب مع ما يُقدّمه سوق العمل، مع إتاحة خيارات مرنة للعاملين لاختيار المزايا التي تتوافق مع ظروفهم الشخصية والمهنية، بما يُعزز شعورهم بالتقدير ويرفع مستوى رضاهم.

- تطوير برامج تدريبية مبنية على التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية لكل مستوى وظيفي، مع تعزيز آليات قياس أثر التدريب وتقييم فاعليته ومتابعة نقل أثره إلى بيئة العمل الفعلية، بدلاً من الاكتفاء بتقديم برامج تدريبية دون تقييم منهجي لنتائجها.
- توفير مسارات واضحة للتطور الوظيفي والترقي داخل المنظمة، بحيث يُدرك كل موظف المسار المهني المتاح أمامه والمتطلبات اللازمة للتقدم فيه، مما يُعزز شعوره بالأمل والتحفيز الذاتي ويُقلل من ميوله للبحث عن فرص خارج المنظمة.
- تحسين آليات التغذية الراجعة في أنظمة تقييم الأداء بحيث لا يقتصر التقييم على إصدار أحكام رقمية، بل يتضمن حوارات تطويرية منتظمة بين المشرف والموظف تُركّز على تحديد نقاط القوة وفرص التحسين ووضع خطط تطوير فردية واقعية وقابلة للمتابعة.
- تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف بالإنجازات في بيئة العمل من خلال تبني ممارسات منهجية ومنتظمة للاعتراف بجهود العاملين المتميزين، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، بما يشمل برامج الموظف المثالي والتكريم العلني والشهادات التقديرية.
- إيلاء اهتمام خاص لتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية للموظفين من خلال تبني سياسات مرنة في ساعات العمل وأنماطه حيثما أمكن ذلك، ومراجعة أعباء العمل لضمان عدم تجاوزها للحدود المعقولة التي تُؤثر سلباً على جودة حياة العاملين.
- تطوير معايير الاستقطاب والتعيين لتتجاوز المؤهلات الفنية والأكاديمية إلى تقييم مدى التوافق بين قيم المتقدم وثقافة المنظمة، مع تبني أساليب اختيار متعددة ومتكاملة تشمل المقابلات المنظمة والاختبارات السلوكية والتقييمات العملية.
- بناء نظام معلومات متكامل لإدارة الموارد البشرية يُتيح الرصد المستمر لمؤشرات الرضا الوظيفي وربطها بممارسات إدارة الأفراد، مما يُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحديد المجالات الأكثر حاجة للتدخل والتحسين بصورة استباقية.
- إجراء مسوحات دورية للرضا الوظيفي بحيث تُصبح جزءاً من الممارسة الإدارية المنتظمة وليست نشاطاً عرضياً، مع ضمان تحليل نتائج هذه المسوحات وترجمتها إلى خطط عمل تنفيذية ذات أهداف محددة وجدول زمنية واضحة ومسؤوليات معينة.

- تعزيز التكامل بين أبعاد ممارسات إدارة الأفراد بحيث تعمل كمنظومة متسقة ومتراصة، من خلال ضمان أن معايير الاستقطاب تتوافق مع معايير التقييم، وأن نتائج التقييم تُوجّه برامج التدريب، وأن أنظمة التحفيز تستند إلى مخرجات التقييم والتدريب معاً.
- الاستفادة من التجارب الناجحة للمنظمات الرائدة محلياً وعالمياً في مجال ممارسات إدارة الأفراد، مع مراعاة الملاءمة السياقية وتكييف هذه التجارب لتناسب مع خصوصية بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي ومتطلبات رؤية المملكة 2030

Abstract

This study aimed to examine the impact of human resource management (HRM) practices, including recruitment and selection, training and development, performance appraisal, and incentives and rewards, on job satisfaction among private sector employees in Riyadh. The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was distributed to a convenience sample, yielding (351) valid responses from employees across multiple private sector industries. Data were analyzed using several statistical methods, including means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's alpha, and simple and multiple linear regression analysis. The results revealed that respondents' assessment of HRM practices was moderate, with an overall mean of (3.54), while job satisfaction was also moderate, with an overall mean of (3.53). The findings confirmed a statistically significant impact at the level of ($\alpha \leq 0.05$) of the combined HRM practices on job satisfaction, with the model explaining (62.6%) of the variance in job satisfaction. The dimension of incentives and rewards had the strongest impact, followed by training and development, performance appraisal, and recruitment and selection, respectively. The study recommended restructuring incentive and reward systems, enhancing training and development programs, improving feedback mechanisms within performance appraisal systems, and establishing clear career development pathways for employees.

Keywords: Human Resource Management Practices, Recruitment and Selection, Training and Development, Performance Appraisal, Incentives and Rewards, Job Satisfaction, Private Sector, Riyadh.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أجليقين، سارة محمد إياد، و الفراج، أسامة نايف. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج41، ع2 ، 261 - 285. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1598910>
- البطي، أحمد علي مسعود. (2022). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء. مجلة البيان العلمية، ع13 ، 112 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567660>
- الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (2025). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق ، 68 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610609>
- حسين، أنس رياض حسن، و حجازي، هيثم علي. (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة التوريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/788217>
- خشمان، أيسر محمد علي، و الريالات، هارون عبدالله. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/864526>
- خليل، جيهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3 ، 23 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150941>

- الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقري، إسماعيل. (2024). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع277، 9 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1519040>
- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع2، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038154>
- الشريف، ليلى، علي، وفيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3، 345 - 374. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188167>
- الشريف، ليلى، علي، وفيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3، 345 - 374. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188167>
- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62، 183 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406096>
- عبدالدائم، علي عبدالسلام. (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي: بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة الجامعة العراقية، ع51، ج2، 544 - 557. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264877>
- عبدالله، عبدالرحيم الشاذلي يحيي. (2017). الرضا الوظيفي وأثر على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتعاقدن بكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة

العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، ع1 ، 148 - 187. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1004678>

■ المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة

مجموعة الجماز بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 52 -

68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517812>

■ مقدم، عبد الجليل، و عدنان، خولة. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز

المؤسسي: دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار. مجلة المشكاة في الاقتصاد، التنمية والقانون،

مج5، ع10 ، 174 - 189. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1071643>

■ المنصوري، فاطمة يوسف عبد الهادي. (2022). أثر تطبيق استراتيجية إدارة الجودة الشاملة في

ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي. مجلة العلوم

والدراسات الإنسانية، ع72 ، 1 - 29. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1432766>

■ الهاشم، رند عودة، و الشعار، إسحق محمود نزال. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية

الخضراء في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية

الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج18، ع1 ، 145 - 162. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1251907>

■ الوكيل، منال محمد أحمد. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق

العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات. المجلة العلمية

للاقتصاد والتجارة، ع2 ، 797 - 848. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1050706>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alam, A. (2022). Impact of university's human resources practices on professors' occupational performance: empirical evidence from India's higher education sector. In Inclusive businesses in developing economies: Converging people, profit, and corporate citizenship (pp. 107-131). Cham: Springer International Publishing.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEBM)*, 5.
- Hajiali, I., Kessi, A. M. F., Budiandriani, B., Prihatin, E., & Sufri, M. M. (2022). Determination of work motivation, leadership style, employee competence on job satisfaction and employee performance. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(1), 57-69.
- Noor, K. M., Razali, W. M. F. A. W., & Mutalib, M. A. (2022). Human resource management practices and job satisfaction of academics in Malaysian higher education institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(4), 26-39.

- Noor, K. M., Razali, W. M. F. A. W., & Mutalib, M. A. (2022). Human resource management practices and job satisfaction of academics in Malaysian higher education institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(4), 26-39.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100.
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management—based on the study of Polish employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069-1100.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزدكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 25 – 35 سنة

☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية عامة أو أقل ☐ بكالوريوس

☐ دبلوم ☐ دراسات عليا

4- سنوات الخبرة ☐ 3 سنوات فأقل ☐ من 3 – 7 سنوات

☐ من 7 – 12 سنة ☐ أكثر من 12 سنة

5- المستوى الوظيفي ☐ تنفيذي ☐ إشرافي

☐ إداري (مدير قسم / إدارة)

6- القطاع ☐ تجاري ☐ خدمي

☐ صناعي ☐ تقني / معلوماتي

ثانياً محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الأفراد ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد					أوافق بشدة	أوافق بشدة	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
الاستقطاب والتعيين									
تعتمد المنظمة على معايير واضحة وموضوعية في استقطاب الموظفين الجدد									
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر قنوات متعددة تضمن الوصول إلى أكبر عدد من الكفاءات									
تُراعى إجراءات التعيين التوافق بين مؤهلات المتقدم ومتطلبات الوظيفة الفعلية									
يتم إجراء مقابلات واختبارات منظمة لاختيار الأنسب من بين المتقدمين									
التدريب والتطوير									
توفر المنظمة برامج تدريبية منتظمة تتناسب مع الاحتياجات الفعلية للموظفين									
تُسهّم البرامج التدريبية المقدمة في تطوير المهارات المهنية للموظفين بصورة ملموسة									
تتيح المنظمة فرصاً للتطوير المهني والتعلم المستمر للموظفين									

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يتم تقييم فاعلية البرامج التدريبية ومدى انعكاسها على أداء الموظفين									
تقييم الأداء									
تعتمد المنظمة معايير واضحة ومحددة مسبقاً لتقييم أداء الموظفين									
يتم تقييم الأداء بصورة دورية ومنتظمة وفق جدول زمني معلوم									
تُوفّر إدارة المنظمة تغذية راجعة بناءً للموظفين حول نتائج تقييم أدائهم									
يشعر الموظف بأن نظام تقييم الأداء المطبق يتسم بالعدالة والموضوعية									
التحفيز والمكافآت									
يتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظف مع حجم المهام والمسؤوليات المنوطة به									
تُقدّم المنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة للموظفين المتميزين في أدائهم									
يرتبط نظام المكافآت في المنظمة بمستوى الأداء الفعلي للموظف									
تُوفّر المنظمة مزايا وظيفية تنافسية تتناسب مع ما يُقدّمه سوق العمل									

✿ المحور الثاني: الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب

لاختيارك:

المعيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشعر بالرضا العام عن وظيفتي الحالية في المنظمة					
أشعر بأن عملي ذو قيمة ومعنى ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة					
أشعر بالارتياح تجاه العلاقات السائدة مع زملائي في بيئة العمل					
أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف المباشر في المنظمة					
أشعر بأن المنظمة تُوفّر لي فرصاً كافية للتقدم الوظيفي والترقي					
أشعر بأن ظروف العمل المادية (المكان والتجهيزات) ملائمة ومريحة					
أشعر بأن حجم العمل المطلوب مني يتناسب مع ساعات العمل الرسمية					
أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها					
أشعر بأن المنظمة تُقدّر جهودي وتعترف بإنجازاتي في العمل					

البعد					أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
أشعر بالرضا عن سياسات المنظمة في التعامل مع الموظفين بشكل عام									
أفضل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة على الانتقال إلى منظمة أخرى									
أشعر بالرضا عن مستوى التوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية									

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management



Department of Business Administration

**The Impact of Human Resource Management Practices in
the Workplace on Job Satisfaction and Job Performance: A
Field Study on Private Sector Employees in Riyadh**

Prepared by:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2026