

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين في قطاع التمريض  
"دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فهد بجازان"

إعداد الطالبة

فاطمة محمد جعفري

2021203702

مشروع تخرج – 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

Midocean University  
Faculty of Management  
Bachelor of Project Management



**The Impact of Human Resources Management Practices on  
Achieving Employee Satisfaction in the Nursing Sector**  
**"An applied study on King Fahd Hospital in Jazan"**

Prepared by

**Fatima Muhammad Jafari**

2021203702

Graduation Project – 1

Faculty of Management – Midocean University

Supervisor

**Dr. Mona Moustafa Elashry**

Faculty member – Faculty of Management – Midocean University

1<sup>st</sup> Semester - 2024

## (التفويض الثالث)

### جدول المحتويات

| الموضوع                                         | رقم الصفحة |
|-------------------------------------------------|------------|
| 1 الفصل الأول: المقدمة                          | 12-1       |
| 1.1 المقدمة                                     | 1          |
| 1.2 مشكلة الدراسة                               | 6          |
| 1.3 أهمية الدراسة                               | 6          |
| 1.3.1 أهمية نظرية                               | 6          |
| 1.3.2 أهمية تطبيقية                             | 7          |
| 1.4 أسئلة البحث                                 | 8          |
| 1.5 أهداف البحث                                 | 8          |
| 1.6 فرضيات البحث                                | 8          |
| 1.7 نموذج البحث                                 | 9          |
| 1.8 منهجية البحث                                | 10         |
| 1.9 الدراسة الميدانية                           | 12         |
| 1.10 هيكل البحث المقترح                         | 12         |
| 2 الفصل الثاني: الإطار النظري                   | 40-18      |
| 2.1 المقدمة                                     | 18         |
| 2.2 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية | 24-19      |
| 2.2.1 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية       | 19         |

|            |                                                              |
|------------|--------------------------------------------------------------|
| 21.....    | 2.2.2 أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية                    |
| 23.....    | 2.2.3 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية                    |
| 24.....    | 2.2.4 مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية                     |
| 24.....    | 2.2.5 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية                    |
| 33-28..... | <b>2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي</b>                      |
| 28.....    | 2.3.1 مفهوم الرضا الوظيفي                                    |
| 29.....    | 2.3.2 أهمية الرضا الوظيفي                                    |
| 29.....    | 2.3.3 أبعاد الرضا الوظيفي                                    |
| 33.....    | 2.3.4 نظريات الرضا الوظيفي                                   |
| 33.....    | 2.3.4.1 نظرية ماسلو للحاجات                                  |
| 33.....    | 2.3.4.2 نظرية التعارض                                        |
| 34.....    | 2.4 الدراسات السابقة                                         |
| 35.....    | - الدراسات العربية                                           |
| 36.....    | - الدراسات الأجنبية                                          |
| 39.....    | 2.5 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي |
| 40.....    | 2.6 الخاتمة                                                  |

## الفصل الثالث: منهجية البحث

نوع الدراسة

منهج الدراسة

مجالات الدراسة

أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة

ثبات أداة الدراسة

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

قائمة المراجع

المراجع العربية

المراجع الأجنبية

قائمة الملاحق

### جدول الأشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                                  | رقم الشكل   |
|------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 9          | العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث، المصدر (الباحثة، 2024)              | شكل رقم (1) |
| 10         | بصلة البحث<br>المصدر (الباحثة، 2024)                                         | شكل رقم (2) |
| 12         | ملخص منهجية البحث<br>المصدر (الباحثة، 2024)                                  | شكل رقم (3) |
| 33         | الرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية<br>المصدر (الرخيص، 2017) | شكل رقم (4) |

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

## 2. الإطار النظري

### 2.1 المقدمة

يُعتبر البحث العلمي من الركائز الأساسية في تطوير المعرفة والفهم العميق لمختلف الظواهر الإنسانية والطبيعية. تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على أحد جوانب البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية، وتحديدًا الأثر الذي تحدثه هذه الممارسات على رضا العاملين في قطاع التمريض، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في مستشفى الملك فهد بجازان.

يمثل هذا الفصل المختص بالإطار النظري الأساس الذي تُبنى عليه الدراسة، حيث يوفر النظريات والمفاهيم التي تساعد على توجيه البحث وتفسير نتائجه. في هذا الفصل، نهدف إلى استكشاف النظريات والمناهج الرئيسية التي تتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا العاملين في قطاع التمريض، وذلك بالتطبيق على مستشفى الملك فهد بجازان. تُعد مراجعة الدراسات السابقة جزءًا لا يتجزأ من الإطار النظري، حيث تُظهر كيف تم التعامل مع هذه الموضوعات في أبحاث سابقة، مما يمكننا من تحديد الفجوات في البحوث الحالية وتقديم إسهامات جديدة.

المتغيرات في هذه الدراسة تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، ورضا العاملين كمتغير تابع، حيث سيتم مناقشتها بالتفصيل في مباحث مستقلة، لأن فهم هذه المتغيرات والعلاقة بينهما يعتبر ضروريًا لتقييم تأثير السياسات والممارسات الإدارية على أداء ورضا العاملين في المستشفيات. وسيتم الأدبيات التي تتناول مفاهيم مثل الدافعية، الرضا الوظيفي، والتبادل الاجتماعي لفهم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين.

إن مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة تلعب دورًا حاسمًا في توضيح الاتجاهات الحالية والنقاط التي لم تتطرق لها الأبحاث السابقة، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتحليل. من خلال النظر في الأعمال السابقة، نكتسب فهمًا أعمق للمتغيرات والسياقات التي تُحدد العلاقات داخل مجال إدارة الموارد البشرية وقطاع التمريض.

وعليه، سيهدف هذا الفصل إلى تأسيس الأطر النظرية التي تشكل أساس الدراسة، ومناقشة النظريات ذات الصلة بالمتغيرات المدروسة، مستفيدين من المعلومات التي تم جمعها من الدراسات السابقة. هذا من شأنه أن يمكننا من تحديد الفرضيات البحثية واختبارها بطريقة دقيقة ومنظمة.

## 2.2 المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

### 2.2.1 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشكل إدارة الموارد البشرية ركناً أساسياً في الهياكل التنظيمية الحديثة، وتؤدي دوراً محورياً في تعزيز نجاح المؤسسات من خلال التركيز على العنصر البشري، الذي يُعد من العوامل الرئيسية للتميز والتفوق. قدم العديد من الكتاب والباحثين تعريفات متنوعة لإدارة الموارد البشرية، حيث يعرفها عباس (2011) بأنها مجموعة الأنشطة الإدارية التي تتضمن الحصول على العناصر البشرية اللازمة للمنظمة وتطويرها وتحفيزها والمحافظة عليها لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة. تُعتبر أيضاً مجموعة من السياسات والممارسات اللازمة لتنفيذ الأنشطة المرتبطة بالنواحي البشرية، والتي تحتاجها الإدارة لأداء وظائفها بكفاءة.

وبحسب سعد (2011)، تُعنى إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وتشمل وضع السياسات والبرامج وتحديد الإجراءات اللازمة لجذب وتطوير وتحفيز وإدارة العاملين، بما يضمن تنفيذ الأعمال بكفاءة ويساعد المنظمات على تحقيق أهدافها.

في هذا السياق، تعتبر إدارة الموارد البشرية جزءاً حيوياً من البنية الإدارية للمنظمة، حيث تُعنى بالتفاعل مع الأفراد والمجموعات ضمن الهيكل التنظيمي. تشمل وظائف هذه الإدارة تحليل التنظيم، التخطيط للموارد البشرية، التدريب والتطوير، العلاقات الصناعية، ونظم المكافآت والتعويضات، بالإضافة إلى تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وإدارة المعلومات وسجلات الموظفين (أحمد، 2019).

وفقاً للهييتي (2005)، تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة العناصر البشرية العاملة في المنظمة. أما عباس (2006) فيرى أن إدارة الموارد البشرية تشمل الإدارة الاستراتيجية التي تصوغ السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية بما يتوافق مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية.

تُعتبر إدارة الموارد البشرية بذلك أحد الأعمدة الرئيسية للمؤسسة، حيث تضمن توفير الوسائل اللازمة للعاملين لأداء مهامهم بكفاءة، ما يخدم مصالحهم الشخصية ومصلحة المؤسسة. هذا يستلزم متابعة مستمرة لضمان تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة بالتساوي (بن عاشور وقادري، 2020).

تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر العصور، حيث انتقل من كونه محصوراً في الجانب العسكري إلى أن شمل مجالات متعددة مثل العلوم الاجتماعية كالسياسة والاقتصاد والإدارة، ليكون له دور بارز في علوم الإدارة (حاروش وحروش، 2015). وفي هذا الإطار، أشارت نهى (2018) إلى أن السنوات الأخيرة شهدت تحولاً كبيراً في فهم وممارسة إدارة الأفراد، حيث تغيرت المصطلحات المتداولة من إدارة الأفراد وشؤون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يعكس تطور الفكر الإداري الحديث.

كما تناولت نهى أيضاً تأخر التطور الفكري لمفهوم إدارة الموارد البشرية مقارنةً بالاهتمام بالعناصر المادية في القرنين العشرين والحادي والعشرين، حيث بدأ التركيز يتزايد على العنصر البشري كجزء أساسي في العملية الإنتاجية، خاصة مع تطور إدارة الجودة الشاملة التي منحت الأولوية للعنصر الإنساني.

بالإضافة إلى ذلك، أوردت نهى وجود تباين في الآراء حول تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، حيث يقسم الخبراء هذا المفهوم إلى نظرية تقليدية ونظرية حديثة. فالنظرية التقليدية تنظر إلى إدارة الموارد البشرية كنشاط روتيني يشمل تنفيذ الأعمال الإدارية مثل تسجيل الحضور والانصراف والإجازات، ويكون دور مدير المنظمة أساساً في دفع الأفراد للعمل من خلال وسائل الضغط والتهديد. أما النظرية الحديثة فتري أن إدارة الموارد البشرية تعد وظيفة مركزية ضمن المنظمات، بما في ذلك الإنتاج والتسويق والتمويل، نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره المباشر على الكفاءة الإنتاجية. في هذا الإطار، تتضمن المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية جذب الكفاءات، المحافظة على استقرار العاملين، وتنمية مهاراتهم من خلال التدريب والتحفيز.

ظهرت مؤخراً وجهة نظر معاصرة تتعلق بإدارة الموارد البشرية، معروفة باسم ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي اعتمدتها العديد من الدول ومؤسساتها الحكومية والخاصة. هذه الممارسات أصبحت حجر الزاوية في استراتيجيات تلك المؤسسات لضمان تحقيق النجاح. تُعنى هذه الممارسات بتحليل وتقييم أنشطة الموارد البشرية بدقة متناهية، مع التأكيد على تطوير خطط تتسق مع رؤية وأهداف المؤسسة. هذا الاندماج يعزز من الربط الوثيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا، بحيث يتحول مدير الموارد البشرية إلى عنصر أساسي ضمن فرق التخطيط، والاستقطاب، والتعيين، والتدريب. فضلاً عن ذلك، يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها وظيفة إدارية حيوية داخل المؤسسة، تعادل في أهميتها وظائف أخرى مثل التسويق والإنتاج والمالية والمبيعات، نظراً لتأثير الموارد البشرية البالغ في الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة (العرو، 2018).

بالتالي، وفقاً للتعريفات المذكورة سابقاً، تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات التي تقوم بها الإدارة المعنية بإدارة العناصر البشرية في المؤسسة. تشمل هذه العمليات مجموعة من السياسات والممارسات الرامية إلى استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات البشرية. تتضمن هذه الأنشطة التخطيط، الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، بالإضافة إلى تبني استراتيجيات التدريب والتطوير المختلفة، تقييم الأداء، وتطبيق نظم الحوافز والتعويضات بهدف تعزيز الروح المعنوية وزيادة الولاء للمنظمة، وبالتالي دعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

## 2.2.2 أهداف ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن تحديد مجموعة من الأهداف التي تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، وهي تشمل:

### 1. الأهداف على مستوى المنظمة: الغاية الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بغض النظر عن حجمها أو نوعها هي

توفير موارد بشرية كفوة وتطوير الأفراد لتعزيز قدرات المنظمة. تشمل الأهداف الفرعية ما يلي:

أ. استراتيجية التكامل: دمج أهداف إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

ب. الولاء: تعزيز ولاء الموظفين وتفانيهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ت. المرونة: تحسين قدرة المنظمة على التكيف وإدارة التغيير بفعالية.

ث. الجودة: رفع جودة العمل والخدمات المقدمة وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة.

ج. التنبؤات: تقدير احتياجات المنظمة من القوى العاملة المستقبلية.

ح. الخطط: وضع خطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها بشكل فعال. (آمال ولطفي، 2017)

### 2. الأهداف على المستوى الوظيفي: لضمان بقاء الإدارات المختلفة قادرة على الحفاظ على مستويات الأداء التي تلبي متطلبات

المؤسسة، يجب أن تزودها إدارة الموارد البشرية بالموارد البشرية اللازمة من حيث الكمية والنوعية. القيمة الكاملة لهذه الموارد

قد تتأثر سلباً إذا لم تُف إدارة الموارد البشرية بوظائفها المطلوبة بأعلى مستويات الكفاءة. (سبرينة وعبد الناصر، 2015)

### 3. الأهداف المجتمعية: تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تعود بالنفع على المجتمع من خلال:

أ. توظيف الأفراد: توظيف الأفراد في المجالات المناسبة لكفاءاتهم لتعظيم الاستفادة من مهاراتهم.

- ب. تعزيز فرص النمو : دعم فرص التطور والنمو في جميع المجالات المجتمعية.
- ت. الاستجابة للمحددات الاجتماعية : التكيف مع التشريعات والقوانين العمالية لضمان حماية العاملين.
- ث. توفير ظروف عمل مثالية : خلق بيئة عمل جيدة تساهم في زيادة الإنتاجية والمكاسب المادية للعاملين.
- ج. تحسين نوعية حياة العمل : العمل على تحسين نوعية حياة العمل وانعكاس ذلك إيجابيًا على الحياة الاجتماعية للأفراد.
- ح. رفع مستويات المعيشة : المساهمة في تحسين مستويات المعيشة من خلال توفير رفاهية أكبر للعاملين. (آمال ولطفي، 2017)

**4. الأهداف الشخصية :** تركز إدارة الموارد البشرية على الأهداف الشخصية للموظفين بغرض حمايتهم والحفاظ على استمراريتهم، تنمية قدراتهم، وتحفيزهم للعمل. الأهداف تشمل:

- أ. حماية العاملين وحفظ حقوقهم.
- ب. تنمية المهارات والقدرات الشخصية للموظفين.
- ت. ضمان البقاء والاستقرار الوظيفي للموظفين.
- ث. تحفيز الموظفين على تقديم أفضل أداء ممكن.
- ج. تحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية .

تتسم هذه الأهداف بالتكامل والمرونة والواقعية، إذ يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المشتركة. (سبرينة وعبد الناصر، 2015)

### **2.2.3 أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية**

تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حيويًا في الهيكل التنظيمي لأي منظمة، حيث تركز بشكل أساسي على العنصر البشري، الذي يُعتبر من أهم الموارد في المنظمات. تشير الأبحاث المستفيضة في هذا المجال إلى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية، وكما يبين العبيد (2020)، فإن أهميتها تتجلى في عدة جوانب:

- تزويد المؤسسة بأفضل الكفاءات المؤهلة لتعزيز أدائها.

- تطوير الإنتاج وتحسينه كمًا ونوعًا.
- توفير الأدوات والبرامج التدريبية التي تُحسن من أداء الموظفين، بالإضافة إلى تقديم الحوافز التي تزيد من فعاليتهم وإنتاجيتهم.
- التنسيق والتنظيم بين مختلف الوحدات الإدارية والمهام الوظيفية، والتعاون مع الإدارة التنفيذية لمناقشة هذه المهام.
- تحديد ومعالجة المشاكل الرئيسية التي تؤثر سلبًا على إنتاجية الموظفين.
- مساعدة المدراء في تنفيذ السياسات ومعالجة المشكلات المتعلقة بالموظفين.

وتبرز أهمية الموارد البشرية خصوصًا في مواجهة التحديات المتغيرة داخليًا وخارجيًا، مثل التغيرات التكنولوجية وتقلبات سوق العمل، وهو ما يؤكد عليه موسى (2017). بالإضافة إلى ذلك، يؤكد المطيري (2017) على الحاجة الماسة لخبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة على استقطاب والحفاظ على أفضل الكوادر لتعزيز الإنتاجية والمكانة الاقتصادية للمنظمات على المدى الطويل. كما يُظهر قدرة الإنسان على التجديد والابتكار والتطوير، وتوفير بيئة عمل ملائمة تُحفز العاملين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يُسهم في رفع الرضا الوظيفي وبالتالي تعزيز فعالية المنظمة ككل.

#### أما العوامل التي أكدت على أهمية إدارة الموارد البشرية فتشمل:

1. التقدير المتزايد للعنصر البشري: الإدراك المتنامي لأهمية العنصر البشري كمورد أساسي.
2. التوسع الهيكلي للمنظمات: النمو المستمر في حجم المنظمات وزيادة عدد الموظفين.
3. تأثير الحركة النقابية: ظهور النقابات العمالية وتأثيرها على وضع العمال والأنظمة العمالية (الطائي، 2015).

## **2.2.4 مهام ممارسات إدارة الموارد البشرية**

- تتولى إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف والمهام الأساسية التي تشمل تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم الوظائف، استقطاب واختيار الكفاءات، وتقييم أداء العاملين، وسيتم توضيح هذه الوظائف بالتفصيل فيما يلي:
- **تخطيط الموارد البشرية :** يهدف هذا النشاط إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوعية بناءً على تحليل دقيق للبيانات والمعلومات المتوفرة (عبد الرحمن، 2010).

- **تحليل وتصميم الوظائف :** هذه العملية تتضمن جمع المعلومات بطريقة منظمة وتقييم أهميتها وارتباطها بمتطلبات الوظيفة وخصائصها. يتكون تحليل الوظائف من جزأين رئيسيين، وهما الوصف الوظيفي، الذي يغطي الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة وعلاقتها بالوظائف الأخرى، والمواصفات الوظيفية التي تحدد المؤهلات اللازمة للمرشحين من حيث الخبرات والمهارات والقدرات والسلوكيات (اليعقوبي، 2011).
- **تقييم الأداء :** يعد تقييم الأداء عملية أساسية تقود إلى اتخاذ قرارات مهمة بشأن العاملين مثل الاحتفاظ بهم، إنهاء خدماتهم، أو نقلهم، بالإضافة إلى اتخاذ قرارات تتعلق بالجوانب المادية مثل الترقيات وزيادة الرواتب. من الناحية الذاتية، يساهم التقييم في توجيه العاملين وتطوير قدراتهم من خلال برامج التدريب المناسبة (درة والصباغ، 2010).

## 2.2.5 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر ممارسات الموارد البشرية أداة حيوية لتسخير القدرات والمهارات الكاملة للعنصر البشري في بيئة العمل. فالمنظمات تحتاج إلى موظفين قادرين على استغلال معارفهم في كافة الأنشطة للمساهمة في تحسين وتطوير الخدمات التقنية والفنية وكذلك المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء. (Vignolles, 2012) لقد أشار العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة المعاصرة إلى أن ممارسات الموارد البشرية تتباين في أساليبها وأشكالها من شركة لأخرى، تبعاً لطبيعة نشاط كل شركة. ومع ذلك، توجد مجموعة من الأساليب الأساسية المعترف بها والتي ينبغي للشركات مراعاتها عند تطبيق ممارسات الموارد البشرية (دريدي، 2015).

وقد تم تحديد أربعة أبعاد رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية، تشمل الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التحفيز، وتقييم الأداء. هذه الوظائف تشكل نظاماً متكاملاً ومتفاعلاً يعزز من النهج الاستراتيجي للاستثمار الأمثل في الموارد البشرية داخل المنظمة (هادف، 2015).

### 1- ممارسة الاستقطاب والتعيين

يركز التوجه الحديث في مجال الموارد البشرية على استقطاب وتعيين أفراد يتمتعون بمهارات متنوعة، مما يمكنهم من الانخراط في مجالات عمل مختلفة والمشاركة في مهام متعددة ضمن فرق العمل. هذه الطريقة تتجاوز العمل الفردي لتصبح جماعية، حيث يمكن للأفراد أن يتبادلوا المهام والمسؤوليات مع باقي أعضاء الفريق، مما يعكس تحولاً في أساليب تنفيذ الأعمال (سعيد، 2018). كما يرى بعض الكتاب والباحثين أن الاستقطاب هو المدخل لعملية الاختيار والتعيين، وأن نجاح هذه العملية

يؤثر بشكل مباشر على جودة التعيينات. لذا، تبرز الحاجة إلى تدريب المسؤولين عن الاستقطاب لضمان أداء هذه الوظيفة على أفضل وجه. عند تعيين الأشخاص المناسبين، سيظهرون التزاماً وإنتاجية عالية، وسيستمرون في العمل طالما أن المنظمة تلبي طموحاتهم وتطلعاتهم من خلال حوافز مناسبة، مرونة العمل، وفرص للتقدم الوظيفي. (Jackson, et al., 2009)

يعرّف برقاي (2013) الاستقطاب بأنه "مجموعة النشاطات التي تقوم بها المنظمة لجذب مرشحين مؤهلين لشغل الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبين في الوقت المناسب". ويفسر آخرون الاستقطاب والتعيين على أنهما النشاطات التي تقوم بها المنظمة لاستكشاف احتياجاتها من الموارد البشرية والوصول إلى المتقدمين المثاليين لضمان استمرارية أداء المنظمة بكفاءة (Noe, et al., 2015).

ووفقاً لرؤية مجموعة من الباحثين، فإن عملية الاستقطاب والتعيين تعتمد على مصدرين أساسيين: الداخلي والخارجي. الاستقطاب الداخلي يشمل ترقية موظفين حاليين لمستويات إدارية أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة بنفس المستوى الإداري، في حين يعتمد الاستقطاب الخارجي على جذب المواهب من السوق المحلي، الإقليمي أو الدولي لشغل الوظائف الشاغرة (سعيد، 2018).

## 2- ممارسة التدريب والتطوير

تُعد ممارسة التدريب والتطوير للموارد البشرية عناصر أساسية ومتكاملة، حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال فهم وتطبيق نظام التدريب المناسب المبني على تحليل علمي دقيق للحاجات التدريبية (الفياض، 2011).

يُعرف موندي (2012) التدريب بأنه "مجموعة من الجهود المنظمة التي تهدف إلى إمداد العاملين بالمهارات والمعرفة الضرورية لأداء عملهم الحالي، بينما يشمل التطوير توسيع المهارات العامة التي تتطلبها الأدوار المستقبلية على المدى البعيد". ويوضح الكساسبة (2010) أن تطوير الموارد البشرية يشمل تنمية المهارات والقدرات الوظيفية للعاملين عبر تحديد احتياجاتهم التدريبية وتشجيع مشاركتهم في المؤتمرات والدورات الدولية لتبادل الخبرات ونقل المعرفة. ووفقاً لـ (Dessler, 2013)، تدريب وتطوير الموظفين هو عملية تهيئتهم بالمهارات الأساسية اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة، حيث يجب أن تنتقل المهارات والقدرات المكتسبة خلال التدريب إلى التطبيق العملي في الأداء الوظيفي.

ويعرّف حسين (2016) ي عملية التدريب كاستثمار مستمر في العنصر البشري للمنظمة، بهدف إكسابهم مهارات جديدة تواكب التطور التكنولوجي والتغيرات في بيئة الأعمال. على الرغم من تنوع التعريفات، تتفق جميعها على أن التدريب يركز أساساً على تزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعرفة اللازمة لتحسين أدائهم الوظيفي.

وفقاً لجودة (2014)، يُسهم التدريب في تحقيق العديد من الفوائد، مثل:

- تعزيز إنتاجية الموظفين بفضل زيادة معرفتهم ومهاراتهم.
- تقليل الأخطاء خلال العمل، مما يزيد من رضا العملاء.
- تحسين المعنويات بين الموظفين، مما يقلل من معدل دوران الوظائف.
- زيادة الثقة بين المديرين والموظفين.
- تعزيز قدرة الموظفين على تبادل الآراء.
- توفير شعور بالاستقرار الوظيفي للموظفين.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف الإداري نظراً لتمكن الموظفين من إتقان عملهم.
- تحسين قدرات الموظفين على حل المشكلات وفقاً لأسس علمية.

### 3- ممارسة التحفيز

عرّف لينج وآخرون (2018) الحوافز بأنها مجموعة التعويضات التي توفرها إدارة الموارد البشرية للعاملين مقابل الجهود والأداء المتميز، وتشمل هذه التعويضات الأجور، العلاوات، البدلات، والترقيات، بالإضافة إلى المزايا كالتأمينات والضمانات التي تقدمها المنظمة. تايلور، وهو من رواد هذا المجال، أكد على أهمية الحوافز والتعويضات في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لإنجاز الأعمال بكفاءة، وذلك بفضل التقدير الذي يشعرون به من إدارتهم التي تقدر جهودهم المبذولة (Meena & Vanka, 2017).

تُظهر الأطر المعيارية الحديثة أن الحوافز ونظام المكافآت تُسهم إيجابياً في تحسين جودة المنتج، رضا العملاء، زيادة المبيعات، وتحسين المناخ الاجتماعي داخل المنظمة، بالإضافة إلى تقليل معدل دوران العمل. كذلك، فإن الأجور المرتبطة بالأداء تعزز من إنتاجية العاملين وتحفزهم نحو تحقيق أداء أعلى (المخرج، 2014).

من هذه الأفكار، تستنتج الباحثة النقاط التالية حول استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:

- مفهوم الحوافز والأجور يركز أولاً وقبل كل شيء على تصميم أنواع الدفعات التي تجذب وتحافظ على الموارد البشرية وتحفزهم، بما يتناسب مع خصائص المنظمة.
- الحوافز والأجور تُعد من العمليات الإدارية الأساسية والضرورية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات، حيث تُعتبر الوسيلة الأمثل لدفع العاملين لإنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أفضل.
- الحوافز والأجور تُعد بمثابة أسلوب منظم ومخطط لدفع الأفراد العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة.

#### 4- ممارسة تقييم الأداء

تُعتبر عملية تقييم الأداء ركناً حاسماً في تطوير ونمو المهارات الفردية عبر المستويات التخطيطية المختلفة. يعتمد تحسين وتنمية القدرات الشخصية بشكل رئيسي على المراقبة المستمرة للأداء الفعلي للفرد، والتأكد من تطويره المستمر في تنفيذ الأعمال والمهام الموكلة إليه (الرواجفة، 2014).

بحسب سلمان ومهاوي (2016)، يستند تقييم الأداء إلى الفكرة القائلة بأن أداء الأفراد يختلف من شخص لآخر، ومن غير الممكن أن يكون الأداء متطابقاً لدى جميع العاملين ضمن منظمة ما، نظراً لاختلاف قدرات ومواهب كل فرد. تقييم الأداء يُعد جزءاً لا يتجزأ من ممارسات إدارة الموارد البشرية ويشكل مدخلاً رئيسياً لإجراءات أخرى كالترقيات، المكافآت، التدريب والتخطيط. كما يسهم في تطوير الأفراد بشكل مباشر من خلال تحديد النقاط الضعيفة في أدائهم ومعالجتها لتحسين مستواهم العملي.

ووفقاً للعقيلي (2015)، فإن الأساليب القديمة في تقييم الأداء التي تركزت حول الجهد الفردي أصبحت متجاوزة. حالياً، تعتمد النظم الجديدة على تقييم الجهد الجماعي، مستخدمةً معايير حديثة مثل التكلفة، الجودة، الوقت، ورضا العملاء، مما يربط بين عملية التحفيز ورضا العملاء.

كما يشير الرواجفة (2014) إلى أن تقييم الأداء يكشف الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية سواء على مستوى المشاريع الخاصة أو الاقتصاد الوطني بشكل عام. هذه العملية تبين مدى كفاءة الوحدات والأقسام في أداء وظائفها، وتساعد في التخطيط الفعال وتعالج أي نقص قد يظهر في هذه العملية. علاوة على ذلك، تقييم الأداء يدعم التوجيه الإداري ويسهم في تحسين التنسيق بين مختلف أقسام المنظمة.

بناءً عليه، تؤكد الباحثة على أن الهدف الرئيسي لتقييم الأداء هو تعزيز الأداء العام للمنظمة بمستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، باعتباره أحد الأسس الرئيسية المؤثرة في التطوير والتنمية بالمؤسسات. نظرًا لأن الأفراد هم محور عملية التقييم، فإن التقييم يتم بناءً على معايير ومستويات محددة لضمان أداء المهام المطلوبة بأفضل شكل ممكن.

## 2.3 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### 2.3.1 مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي أحد الاهتمامات البحثية التي أولت لها الدراسات والأدبيات قدر كبير من الاهتمام، حيث يُعد الرضا أحد العوامل المهمة التي يترتب عليها درجات مختلفة من أداء العنصر البشري ومخرجات هذا الأداء، حيث قامت نظريات عديدة على تفسير الرضا الوظيفي من عدة جوانب وزوايا من أهمها ما يلي:

#### أولاً: الرضا الوظيفي من منظور الحوافز المادية والمعنوية

تُبنى هذه النظرية على فكرة أن الرضا الوظيفي ينشأ كنتيجة للمحفزات الملموسة وغير الملموسة مثل الأجور، المكافآت، والتقدير الذي يتلقاه العاملون. تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على مستويات الرضا لدى العاملين، حيث تتناسب إيجابياً مع حجم هذه الحوافز ومدى تلبيتها لاحتياجاتهم الأساسية والثانوية (جواد، 2008).

#### ثانياً: الرضا الوظيفي وعوامل بيئة العمل

يتأثر الرضا الوظيفي بمدى توافق وظائف ومهام العمل مع قدرات الأفراد وتطلعاتهم الشخصية. يشمل هذا التحليل مدى استيعاب الوظيفة لإمكانيات الأفراد، والفرص المتاحة للترقي وتحمل المسؤوليات، بالإضافة إلى العلاقات بين الزملاء والبيئة العامة للعمل. وهكذا، ينظر إلى الرضا الوظيفي كمحصلة لهذه العوامل التي تعزز شعور الفرد بالإنجاز والتقدير (Shafazawana, et. Al, 2016).

#### ثالثاً: الرضا الوظيفي من زاوية العدالة والمنافع

تُعالج هذه النظرية الرضا الوظيفي كنتيجة لتحقيق العدالة والمنافع المرجوة من الوظيفة. يُقاس هذا الجانب بمدى مواءمة المنافع والفوائد التي يحصل عليها الأفراد من وظائفهم وتطلعاتهم وطموحاتهم الشخصية. يتحقق الرضا الوظيفي عندما تفوق هذه المنافع توقعات الفرد أو على الأقل تلبيها بشكل مرضٍ (جواد، 2008).

### 2.3.2 أهمية الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يشكل موضوعاً محورياً في علم النفس الإداري، حيث يقضي الأفراد جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، مما يبرز أهمية بحثهم عن الرضا في هذا الجانب وتأثيره على حياتهم الشخصية والمهنية. يُعتبر الرضا الوظيفي أساسياً لأنه يمكن أن يعزز الإنتاجية، مما يفيد العاملين والمؤسسات على حد سواء، الأمر الذي يجعل دراسته ضرورية ومهمة. وفقاً للدراسات العديدة في هذا المجال، فإن الأفراد الراضين عن عملهم يميلون إلى الشعور بالرضا عن حياتهم بشكل عام، والعكس صحيح (المعاينة، 2017). كذلك، يُنظر إلى الرضا الوظيفي كمؤشر رئيسي لفعالية الأداء؛ فالأفراد المرتاحون في عملهم يُحققون نتائج إيجابية تتماشى مع أهداف المنظمة، سواء من خلال زيادة الرواتب أو برامج المكافآت التشجيعية. من ناحية أخرى، يؤدي عدم الرضا إلى مشكلات مثل الغياب المتكرر، الحوادث، التأخر، وترك العمل، مما ينعكس سلباً على البيئة التنظيمية ويزيد من شكاوى العاملين ودوافعهم لتشكيل النقابات والاتحادات للدفاع عن مصالحهم (البشير وآخرون، 2020).

### 2.3.3 أبعاد الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من العناصر الأساسية التي تشكل تجربة العمل للأفراد، وهو يمثل مدى شعور العاملين بالراحة والإيجابية تجاه بيئة عملهم والمهام التي يؤديونها. تأثير هذا الرضا لا يقتصر فقط على الأداء الوظيفي للفرد، بل يمتد ليشمل الأداء العام للمنظمة. يتجلى الرضا الوظيفي في عدة أبعاد رئيسية يمكننا من خلالها فهم كيفية تأثير الرضا الوظيفي على معنويات العاملين وولائهم للمنظمة، وكيف يساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية تحفز على الإبداع والابتكار.

#### أولاً: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي في ضوء أبعاد ومكونات البيئة التنظيمية

تلعب البيئة التنظيمية دوراً محورياً في تحديد كيفية تفاعل الأفراد والوحدات داخل المؤسسات، إذ تقدم الأطر التنظيمية التي تشكل أساس التواصل، العلاقات، الاختصاصات، والمهام التي تسير عليها العمليات اليومية. تساعد هذه الأطر في توفير بيئة عمل ملائمة تدعم أداء الأفراد (Shafazawana, et al., 2016) وتتضمن البيئة التنظيمية مجموعة واسعة من

العناصر مثل مهام العمل، الاختصاصات، التوصيف الوظيفي، ومتطلبات ممارسة العمل، وهذه العناصر تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الأداء والصحة النفسية الإيجابية ومستويات الانتماء التنظيمي للأفراد (نوره، 2014).

وفقاً لغازي (2013)، تتأثر أبعاد الرضا الوظيفي بشكل كبير بالجوانب المادية والوظيفية في البيئة التنظيمية، من ترتيب وتجهيز المكان، مما يشجع على الأداء المتميز والابتكار. من ناحية أخرى، تؤكد Normala (2015) على أهمية التمكين الوظيفي كجزء من أبعاد الرضا، حيث تمنح درجات من الحرية والتفويض تساعد الموظفين على تحسين أدائهم وتعزيز الانتماء الوظيفي والابتكار.

تحدد أدوار الإشراف ونمط القيادة المتبعة داخل المؤسسة، كما يشير محمد (2013) نوعية الثقافة التنظيمية وتؤثر بشكل مباشر على مستويات الرضا الوظيفي. البيئة التنظيمية الفعالة تسهل عملية العمل وتبسط الإجراءات، مما يزيد من إنتاجية الأفراد ويرفع من مستويات الرضا الوظيفي، معززة بذلك من مناخ عمل إيجابي وشفاف (Shafazawana, et al., 2016).

في الختام، البيئة التنظيمية بمكوناتها العديدة تعتبر عنصرًا أساسيًا للتأثير على الرضا الوظيفي، ولذلك يجب على المؤسسات أن تولي اهتمامًا كبيرًا لتطوير هذه البيئة بما يخدم مصالح وتطلعات العاملين بها.

#### ثانيًا: مكونات الرضا الوظيفي في ظل التحفيز المادية والمعنوي

تؤدي الحوافز بأنواعها المتعددة دورًا حاسمًا في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي للأفراد ضمن أي منظمة، حيث تعتبر هذه الحوافز أدوات فعالة لرفع الروح المعنوية والأداء البشري بالعمل، مما يساهم إيجابيًا في خلق بيئة عمل تحفيزية تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية (Normala, 2015). ويمكن الحوافز الأفراد أيضًا من تلبية احتياجاتهم المادية، وهي ضرورية للحفاظ على التزامهم بوظيفتهم (نوره، 2014)، وترتكز في فلسفتها على إنشاء نظام عادل لتحديد الأجور والمكافآت بناءً على مجموعة من المعايير التي تعزز الولاء والانتماء للمؤسسة.

تُظهر الدراسات والأدبيات الخاصة بمجال التحفيز والرضا الوظيفي أن وجود نظام حوافز واضح يساعد المؤسسات على تحقيق مستويات متقدمة من الرضا الوظيفي، خاصة إذا كان هذا النظام يشمل تقدير الأداء المتميز وتوفير معايير واضحة للتحفيز المعنوي التي تمنح العاملين فرصًا للتقدم وملء الأدوار الوظيفية الرئيسية وفق سياسات تعزز مستوى الرضا الوظيفي (موسى، 2014).

وتتجلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في الرضا الوظيفي في كيفية تأثيرها على تلبية الاحتياجات المادية للعاملين وكذلك في تعزيز روح الابتكار والإبداع لديهم، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية نتيجة ارتفاع مستويات الرضا. يتطلب تحقيق هذه الأهداف نظام حوافز عادل وشفاف يشمل مكونات مثل التحفيز المعنوي وفرص الترقى والتمكين الوظيفي، بالإضافة إلى التقدير المستمر للجهود وضمان استقرار العمل (نوره، 2014).

من الضروري أن يخضع نظام الحوافز لمراجعات دورية لضمان تطويره وتناسبه مع مختلف مستويات واحتياجات العاملين، مع التأكيد على التنوع في أساليب التحفيز والعدالة في تطبيقه، مما يعزز من استمرارية الرضا الوظيفي (موسى، 2014).

وترى الباحثة أن مستويات الرضا الوظيفي، المتأثرة بالحوافز، تعتمد بشكل كبير على حجم هذه الحوافز المادية. وغالباً، يقوم الأفراد بمقارنة الحوافز التي يتلقونها مع جودة أدائهم المرتبط بها. من خلال توضيحها في الشكل التالي، تبين الباحثة كيف يسهم توزيع الحوافز المادية بعدالة في تمكين الأفراد من تحقيق تطلعاتهم المادية وسد احتياجاتهم، مما يعزز من تعلقهم بالمؤسسة ويعزز أداءهم الوظيفي. هذه العدالة في توزيع الحوافز تؤدي إلى تحسين مستويات الرضا الوظيفي وترفع من الأداء البشري بشكل يفيد المؤسسة، حسبما يظهر في الشكل (4).



شكل (4) الرضا الوظيفي والعدالة في الحوافز المادية والمعنوية

(الرخيص، 2017)

### ثالثاً: أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي في ظل المهام والمسؤوليات الوظيفية

يُعتبر تصميم الوظائف ومكوناتها من العناصر الرئيسية التي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي، خصوصاً عندما تُركز على جوانب تحفيزية وتتوافق مع الطموحات الوظيفية للأفراد والأدوار التي يسعون لأدائها (نوره، 2014). ويشكل محتوى العمل ومضمونه جانباً مؤثراً أساسياً في تعزيز الرضا الوظيفي، خاصة عندما يتضمن تصميم الوظيفة مجموعة متنوعة من المهام والمسؤوليات التي تمنح الموظفين فرصة التمكين (موسى، 2014). لهذا السبب، تقوم بعض المؤسسات بإغناء محتوى الوظائف بمهام ومسؤوليات تسهم في تحقيق مستويات عالية من الرضا لدى الموظفين.

تنصح الدراسات والأدبيات المؤسسات بضرورة مراعاة التصميم الوظيفي بحيث يشمل مكونات تساعد على تعزيز الرضا الوظيفي، مع التركيز على الأبعاد التي تسمح بمنح مستوى مناسب من التمكين في الأدوار والمسؤوليات التي يتوقع أن يؤديها الأفراد. كما يجب أن تتضمن هذه التصاميم فرصاً واضحة للتقدم الوظيفي تحفز الموظفين على الأداء الفعال وتمكنهم من تحقيق مستويات عالية من الرضا الوظيفي بفضل الدوافع المرتبطة بمسارات الترقى (سامي، 2010).

بالإضافة إلى ذلك، تُظهر الدراسات أهمية التوافق بين مهام الوظيفة وقدرات الموظفين الفردية للأداء الوظيفي، حيث يجب أن تكون المهام محفزة ومشجعة للأفراد على تحمل مسؤوليات تلبي تطلعاتهم وطموحاتهم الوظيفية (Normala, 2015). من الضروري أن تكون المهام والمسؤوليات متوافقة مع قدرات الأفراد وأن تخلق بيئة تسمح لهم بتحقيق الإنتاجية العالية والرضا الوظيفي في ضوء المسؤوليات الموكلة إليهم. (Shafazawana, et al., 2016)

## 2.3.4 نظريات الرضا الوظيفي

### 2.3.4.1 نظرية ماسلو للحاجات

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات، التي وضعها عالم النفس الأمريكي أبراهام ماسلو خلال النصف الأول من القرن العشرين، واحدة من أبرز النظريات في علم النفس التحفيزي وتطوير الشخصية. هذه النظرية توفر بصيرة ثاقبة حول كيفية دفع السلوك البشري من خلال تسلسل متدرج للحاجات الأساسية. تُصور النظرية هذه الحاجات في شكل هرمي، حيث تُمثل الحاجات الأساسية الطبقة السفلى التي يجب إشباعها قبل الانتقال إلى الحاجات الأعلى.

يستهل الهرم بالحاجات الفسيولوجية كالطعام، الماء، والمأوى، التي تعد ضرورية لبقاء الفرد. بمجرد إشباع هذه الحاجات، يتجه الفرد نحو تأمين الأمان والحماية، وهي الطبقة الثانية في الهرم. تليها الحاجات الاجتماعية كالحب والانتماء، حيث يسعى الأفراد لتحقيق التواصل والعلاقات مع الآخرين. الطبقة الرابعة تضم حاجات التقدير، والتي تركز على الاحترام الذاتي والتقدير من قبل الآخرين. في قمة الهرم، توجد حاجة تحقيق الذات، حيث يطمح الأفراد لتحقيق الذات واستغلال إمكانياتهم الكاملة.

وفقاً لماسلو، تُعد هذه الحاجات مرتبة تصاعدياً حسب الأهمية، ويسعى الأفراد لتلبيتها وفقاً لأولويتها. يقترح ماسلو في نظريته أنه في القمة العليا من هرم الحاجات تظهر علاقة معكوسة بين الرضا والأهمية. فيما يتعلق بتحقيق الذات، يرى ماسلو أن الرضا الوظيفي يزداد بزيادة الحاجة، وأن التدرج الهرمي هو فعل غريزي ملموس على نطاق عالمي. (العديلي، 1986).

## 2.3.4.2 نظرية التعارض

تُعتبر نظرية التعارض إحدى الأطر النظرية البارزة في علم النفس، حيث تلقي الضوء على تأثير الصراعات الداخلية والخارجية على سلوك الأفراد وقراراتهم. تُظهر هذه النظرية أن الأشخاص قد يواجهون خيارات متعددة، مما يؤدي إلى حالات من التعارض والقلق نتيجة لتضارب الرغبات أو الأهداف. وقد وُضعت هذه النظرية لفهم الآليات النفسية التي تحكم الاختيار في ظل تلك الصراعات، مثل التضارب بين الحاجة إلى الأمان ورغبة في التقدم الوظيفي. ويرى رواد هذه النظرية، مثل انرسماني وكارتزل ولوك، أن الرضا الوظيفي يعتمد على الفرق بين توقعات الشخص من وظيفته وما يحققه فعلياً منها، بالإضافة إلى التوتر بين ما يجب على الفرد فعله وما يرغب في فعله.

تُشير نظرية التعارض في علم النفس إلى أن الصراعات الداخلية بين دوافع متناقضة يمكن أن تؤثر بشكل كبير على السلوك البشري، بما في ذلك مجال الرضا الوظيفي. وعندما يتعامل الأفراد مع صراعات مثل الاختيار بين الأمان الوظيفي والرغبة في البحث عن فرص أفضل، فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى شعورهم بالقلق والتوتر، مما يؤثر على رضاهم الوظيفي. ومن خلال فهم هذه الصراعات، يُمكن تحسين بيئة العمل والتعامل مع الضغوطات الوظيفية لتعزيز الرضا والإنتاجية في مكان العمل (نوره، 2014).

## الفوائد المترتبة على دراسة الرضا الوظيفي

توفر دراسة الرضا الوظيفي عدة فوائد استراتيجية للمنظمات، وفقاً لدويدار (2006)، يمكن تلخيصها على النحو

التالي:

- تُعتبر وسيلة للكشف المبكر عن المشاكل الحالية أو المحتملة قبل أن تتفاقم.
- تُظهر تقدير المنظمة لموظفيها ولها تأثير إيجابي في الحفاظ على الكوادر العاملة.
- تمكن المنظمة من تحديد الأسباب الكامنة وراء تدني مستويات الأداء.
- تُسهل التعرف على تطلعات الموظفين وآمالهم للمستقبل.
- تُمكن المنظمة من اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تحفيز الموظفين وتطويرهم.

## 2.4 الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، سواء تلك التي تناولته بشكل مباشر أو غير مباشر. من خلال هذا الاستعراض، سعت الباحثة لفهم التحديات والنتائج والتوصيات التي أفرزتها الدراسات السابقة، بهدف استخلاص الفوائد من تلك المخرجات لتوفير إسهامات جديدة وذات قيمة لصانعي القرار في وزارة الصحة السعودية. يركز هذا الجهد بشكل خاص على تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في قطاع التمريض بالمملكة.

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة الأحمدى (2006) بعنوان "الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تقصي مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين بمراكز الرعاية الصحية في المملكة، واستكشاف العلاقة بين هذين المؤشرين ومتغيرات شخصية ووظيفية مختلفة مثل الجنسية، الجنس، المستوى التعليمي، والعمر. استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات من المستطلعين، كما استندت إلى المنهج الوصفي في تحليل بياناتها، وخلصت إلى وجود تباين ملحوظ في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وفقاً للمتغيرات المذكورة. كما

بيّنت النتائج وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يعزز الفهم لكيفية تأثير الأوضاع الوظيفية على التزام العاملين وولائهم لمؤسساتهم العاملة في القطاع الصحي.

دراسة الهزايمة (2009) بعنوان " الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة (الأردن)" هدفت الدراسة إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئتي التدريس والإداريين في جامعات خاصة واستكشاف العلاقات بين الرضا الوظيفي ومتغيرات إدارية ونفسية معينة، بما في ذلك الأجور وبرامج التدريب. استندت الدراسة في جمع بياناتها على استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 100 فرد من الكادرين التدريسي والإداري في ثلاث جامعات خاصة. كما اعتمدت الدراسة أيضاً على الملاحظة كأداة لجمع البيانات. خلصت النتائج إلى أن هناك حاجة لمراجعة الإجراءات الإدارية المتبعة في هذه الجامعات للتعرف على العوامل المؤثرة سلباً على رضا الموظفين الأكاديميين والإداريين، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين هذا الرضا.

في دراسة قام بها الغامدي (2014) بعنوان "دور التدريب في رفع كفاءة موظفي القطاع العام"، استهدفت البحث في تأثير برامج التدريب على تحسين أداء موظفي القطاع العام، مع التركيز على وزارة الشؤون الاجتماعية وتحديداً وكالة الوزارة لشؤون الضمان الاجتماعي وفروعها في منطقة الباحة. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهجية النوعية لجمع البيانات عبر المقابلات، الملاحظات، وفحص السجلات. شملت الدراسة 40 فرعاً من فروع مكاتب الضمان الاجتماعي. أظهرت النتائج تأييد المشاركين للدور الفعال للتدريب في تعزيز الكفاءة، ولكنها كشفت أيضاً عن بعض النواقص مثل عدم تطابق أساليب التدريب مع الأساليب المعاصرة، الندرة في تنظيم الدورات التدريبية بجدول زمنية منتظمة، صعوبة الوصول إلى الدورات، وجود تفضيلات في اختيار المتدربين، وتعيين الموظفين في برامج تدريبية لا تتوافق مع طبيعة عملهم. وأوصت الدراسة بضرورة ربط الترقيات والمهام الخارجية والحوافز والمكافآت بالسجل التدريبي للموظفين، ومنح حوافز مالية للمتدربين الذين يجتازون برامج تدريبية بتفوق، لتحفيز تحسين الأداء وتطوير الكفاءات بشكل مستمر.

وفي دراسة أخرى أجراها الزيادات عام 2017 بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في مستشفى الإسراء". هذه الدراسة ركزت على تحليل كيفية تأثير استقطاب، تنمية، وتحفيز الموارد البشرية على معايير أداء الموظفين مثل الالتزام بالدوام، إنجاز المهام وجودة العمل داخل المستشفى. لتحقيق أهدافها، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبياناً وزع على 93 من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين في المستشفى، حيث استرجعت 91 استبانة بما يمثل نسبة استجابة 97.8%. كشفت النتائج عن وجود تأثير ذو دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05)

لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين، مما يدعم الفرضية القائلة بأن تحسين ممارسات الإدارة يمكن أن يعزز مستويات الأداء بين الموظفين. كما أوصت الدراسة بضرورة زيادة مستوى الاهتمام من قبل إدارة مستشفى الإسراء بممارسات إدارة الموارد البشرية، واعتماد استراتيجيات فعالة لضمان نجاح هذه الممارسات. كما أوصوا بضرورة التركيز على جودة العمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء الذي يساهم في الارتقاء بالمستشفى وتحقيق أهدافه على المدى القريب والبعيد.

في دراسة أجرتها سهام بلقزمي (2018) بعنوان "أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية"، تم التركيز على تقييم تأثير الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين بمؤسسة استشفائية مختصة في رعاية الأمومة والطفولة بولاية برج بوعرييج. اعتمدت الدراسة على نظرية فيدلر في القيادة الفعالة كإطار نظري، واستخدمت برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي تم جمعها من 95 من العاملين الطبيين والشبه طبيين بالمؤسسة، بينما شملت العينة الدراسية 49 فردًا. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها إجماع العينة على أهمية الإشراف الصحي المرن ودوره في تعزيز بيئة عمل مناسبة وتقديرهم للدور الإيجابي للإشراف الصحي في تعزيز العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة. كما كشفت البيانات الميدانية عن وجود علاقة إيجابية بين الإشراف الصحي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة أجراها 2018 Madanat & Khasawneh بعنوان "The level of effectiveness of human resource management practices and their impact on employees in Jordan" تقدم تحليلاً مفصلاً لتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في قطاع البنوك الأردني. تركز الدراسة على أربع جوانب رئيسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين والتطوير، التعويضات، وتقييم الأداء. شملت العينة 406 موظفين من 15 بنكاً تجارياً وإسلامياً. استخدم الباحثون الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، معتمدين على التكرارات، النسب المئوية، واختبارات الفرضيات لتحليل النتائج. كشفت نتائج الدراسة أن معظم ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت فعالة إلى حد كبير باستثناء التعويضات، التي كانت مستوياتها متوسطة. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وقوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل عام، إلا أن الرضا بشكل عام كان على مستوى متوسط. أوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة التعويضات وآليات تقييم الأداء في البنوك الأردنية لزيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مشددة على أهمية هذه الممارسات في تحفيز الموظفين وتعزيز الإنتاجية.

وفي دراسة أجراها Ramaya 2016 بعنوان " The effect of Training of Employee

Performance" ركزت على استكشاف التأثير الذي يحدثه التدريب على أداء الموارد البشرية في مصنع للأنابيب بمدينة مانجلور في الهند. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات المتعلقة بكيفية تأثير برامج التدريب على الأداء الوظيفي للموظفين. هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين نوعية التدريب المقدم وأثره على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين. وقد خلصت النتائج إلى أن كل دورة تدريبية تسهم بشكل ملحوظ في تحسين قدرات وأداء الموظفين بالشركة، مما يعكس القيمة المضافة للتدريب على الموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى ضرورة الاستثمار في تحديث وتطوير التكنولوجيا المستخدمة في عمليات التدريب لتقليل الإجهاد وتحسين الكفاءة العامة للعمال. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجيات التدريب وتحديث الأدوات التكنولوجية المستخدمة لضمان الحصول على أقصى استفادة من البرامج التدريبية في تعزيز الأداء الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

تقدم الدراسات السابقة التي تمت مناقشتها نظرة عميقة حول كيفية تأثير مختلف العوامل الإدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في مجالات مختلفة، وهذا يمكن أن يقدم دعماً نظرياً ومنهجياً قيماً للدراسة الحالية ومساعدة الباحثة في كتابة الإطار النظري وتحديد منهجية الدراسة. فدراسة الأحمدى (2006) تناولت الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في قطاع الرعاية الصحية في السعودية، ووجدت وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. يمكن استخدام هذه النتائج لفحص كيف يمكن أن تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا وبالتالي على الولاء التنظيمي في مستشفى الملك فهد. أما دراسة الهزايمة (2009) فقد استعرضت الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الخاصة في الأردن وربطته بمتغيرات مثل الإدارة والأجور والتدريب. العلاقات المكتشفة هنا يمكن أن تسلط الضوء على أهمية الأجور والتدريب في تحقيق رضا الموظفين، وهو أمر يمكن تطبيقه في قطاع الرعاية الصحية أيضاً. كما أن دراسة (Madanat & Khasawneh 2018) تناولت فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في البنوك الأردنية وأظهرت أن ممارسات مثل التعويضات وتقييم الأداء لها تأثير مباشر على رضا العاملين. هذه المعلومات يمكن أن تدعم الفرضية القائلة بأن ممارسات مماثلة قد تحسن الرضا في قطاع التمريض بالمستشفيات. وأخيراً دراسة (Ramaya 2016) ركزت على تأثير التدريب على أداء الموارد

البشرية في مصنع هندي، ووجدت أن التدريب يحسن الأداء الوظيفي. التطبيقات المستفادة من هذه الدراسة يمكن أن تساعد في تصميم برامج تدريبية فعالة للمريض، والتي بدورها قد تعزز الرضا الوظيفي.

يمكن استخدام النتائج التي تمخضت عن الدراسات السابقة لتقييم كيف تؤثر ممارسات مختلفة مثل التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء على رضا العاملين في قطاع التمريض بمستشفى الملك فهد. من خلال تقييم تأثير هذه الممارسات بشكل منهجي، كما يمكنها المساعدة في الكشف عن العوامل الرئيسية التي تسهم في تحقيق رضا العاملين واقتراح تحسينات محتملة للممارسات الحالية في المستشفى.

أما فيما يتعلق بالمقارنة بين متغيرات الدراسات السابقة والدراسة الحالية؛ تُظهر المقارنة تبايناً في التركيز والسياق. والدراسات السابقة تغطي مجموعة واسعة من القطاعات بما في ذلك الجامعات الخاصة، البنوك، والصناعة، حيث تمت دراسة تأثير متغيرات مختلفة مثل الأجور، التدريب، وتقييم الأداء على الرضا الوظيفي. على سبيل المثال، دراسة الهزايمة (2009) تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومتغيرات إدارية ونفسية متعددة في الجامعات الخاصة، بينما دراسة Madanat & Khasawneh تحلل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل أوسع في البنوك الأردنية.

في المقابل، تركز الدراسة الحالية بشكل محدد على قطاع الرعاية الصحية، وتختص بتقييم كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التعيين، التدريب، التحفيز وتقييم الأداء على رضا الممرضين. هذا التركيز يمثل نقلة نوعية في البحث حيث يدرس البيئة الخاصة بالرعاية الصحية، التي قد تختلف طبيعتها واحتياجات مواردها البشرية عن القطاعات الأخرى. المتغيرات المشتركة بين جميع الدراسات تشمل التأكيد على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا العاملين، ولكن تظل التفاصيل وتأثيراتها مختلفة حسب القطاع المدروس والثقافة التنظيمية. هذه الفروق تسلط الضوء على أهمية السياق في تفسير وتطبيق نتائج الدراسات المختلفة.

## 2.5 العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

تُعتبر العلاقة بين متغيرات الدراسة محورية لفهم كيف يمكن لهذه الممارسات أن تحسن من رضا الموظفين وبالتالي تؤثر على جودة الرعاية الصحية المقدمة. العلاقات المهمة التي يمكن استكشافها تشمل:

**التخطيط للقوى العاملة:** يعكس كيفية التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي. التخطيط الجيد يمكن أن يؤدي إلى تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية، مما يقلل من الضغوط الوظيفية ويزيد من الرضا الوظيفي.

**الاختيار والتعيين:** تؤثر عمليات الاختيار والتعيين على تكوين فرق العمل ومدى توافق المهارات مع متطلبات الوظائف، وهو ما يعزز الإنتاجية ويساهم في تحسين الرضا الوظيفي للموظفين.

**التطوير والتدريب:** يؤدي تقديم فرص التطوير المهني والتدريب إلى تحسين الكفاءات والمهارات الوظيفية، مما يمكن الموظفين من القيام بمهامهم بكفاءة أكبر، ويعزز الرضا الوظيفي.

**التعويضات والمكافآت:** يؤثر هيكل التعويضات والمكافآت بشكل مباشر على رضا العاملين، حيث يعتبر الأجر العادل والمكافآت التحفيزية عوامل رئيسية في تحفيز العاملين وزيادة رضاهم.

**تقييم الأداء:** يساهم تقييم الأداء المنتظم والعادل في وضوح الأهداف وتحديد التوقعات، ويساعد على تحسين الأداء الفردي والجماعي، ويؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي من خلال تعزيز شعور العدالة والاعتراف بالإنجازات.

تؤثر هذه المتغيرات مجتمعة على الرضا الوظيفي في قطاع التمريض، حيث تتداخل وتتفاعل بطرق قد تعزز من تجربة العاملين وتحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم في بيئة العمل.

## 2.6 الخاتمة

قامت الباحثة في هذا الفصل المخصص للإطار النظري الخاص بالدراسة بمراجعة وتحليل شامل للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا العاملين، مع التركيز بشكل خاص على القطاع الصحي وأكثر تحديدًا في مجال التمريض. من خلال هذا التحليل، تبين أن هناك تطورات نظرية وتطبيقية مهمة في إدارة الموارد البشرية وأثرها المتعدد الجوانب، بما في ذلك التخطيط، الاختيار والتعيين، التطوير المهني، نظم التعويض، وتقييم الأداء وكيفية إسهام هذه الجوانب في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.

لقد كشفت مراجعة الأدبيات أيضاً عن وجود فجوات معينة، من بينها القلة النسبية للدراسات التي تركز على قطاع الرعاية الصحية في مناطق مثل جازان في المملكة العربية السعودية، والحاجة لمزيد من البحوث التي تستكشف التأثير المفصل لممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين بقطاع التمريض. هذه الأبعاد تعد حيوية لفهم كيفية تحسين كفاءة الخدمات الصحية من خلال رفع مستوى رضا العاملين.

بناءً على الفحص الدقيق لهذه الأدبيات، قمنا بتوفير أساس نظري متين يدعم البحث الحالي الذي يسعى لاستقصاء وتقييم كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين في مستشفى الملك فهد بجازان. الهدف من هذا الفصل لم يكن فقط تقديم مراجعة نظرية، بل أيضاً تعزيز فهم الروابط بين الممارسات الإدارية ورضا العاملين، وبذلك تقديم توصيات عملية قد تسهم في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة. في نهاية المطاف، نأمل أن تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات القائمة وتوفير رؤى جديدة تفيد الممارسين والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والرعاية الصحية.

## المراجع

### المراجع العربية

1. أبو بكر، أيمن عبد الله (2015). أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين: دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي – الإمارات – فرع مدينة العين. مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الإصدار 16، العدد 1.
2. أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات – دراسة الحالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، سكرة، الجمهورية الجزائرية.
3. أحمد، دن (2019). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل "دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 3.
4. الأحمد، حنان. (2006). الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد 13، العدد 3.
5. بلقري، سهام (2018). أثر الإشراف الصحي على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في رعاية الأمومة والطفولة بولاية برج بوعريش". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العام 5، العدد 46.
6. بن عاشور، باية، وحسين قادري (2020). إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية. بحث منشور في مجلة الجزائرية للأمن النسائي، المجلد 6، العدد 1.
7. حاروش، نور الدين، وحروش، رقيقة (2015). علم الإدارة من المدارس التقليدية إلى الهندرة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
8. حسين، أنيس رياض حسن (2016). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء سلسلة توريد في شركات الصناعات التحويلية في عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
9. دريدي، عبد الغني (2015). ممارسات الموارد البشرية ودوره في تطوير أداء العاملين بالمكتبات الجامعية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، عمان – الأردن.
10. الرخيص، مها. "أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي". المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد الأول، المجلد الأول، 2017.
11. الرواجفة، فيصل أحمد (2014). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على كفاءة الأداء: دراسة حالة شركة الشرق الأوسط للتأمين، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
12. الزبيدي، غني دحام وعباس محمد ناظم (2019). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي، بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.
13. الزغبي، مروان طاهر (2011). الرضا الوظيفي – مفهومه وطرق قياسه. دار المسيرة، عمان.
14. سبرينه، مانع وموسى عبد الناصر (2015).

15. سعد، محمد حسام (2011). تأثير التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري. المؤتمر السنوي السادس عشر أثار وسبل مواجهة الأزمات المجتمعية الناتجة عن أحداث الربيع العربي، مصر.
16. سعيد، سمير (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، دراسة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الوسط، كلية الأعمال، الأردن.
17. سلمان، فاضل حمد ومهاوي رافد (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية". مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية 94 (22)، 198 – 203.
18. ظريف، آمال ولطفي دنبري (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين – دراسة ميدانية بولاية أم البواقي)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي – الجمهورية الجزائرية.
19. عباس، أنس عبد الباسط (2011). إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
20. عباس، سهيلة محمد (2006). إدارة الموارد البشرية / مدخل استراتيجي. الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان – الأردن.
21. العبيد، سارة المحمود (2020). إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقات بين الابتكار ولأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا والداخل السوري، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير، بحوث ومقالات.
22. العديلي، ناصر (1986). دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في السعودية. بحث ميداني. معهد الإدارة العامة، الرياض.
23. العرود، أحمد شاهر (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي. رسالة ماجستير، جامعة الإسراء الخاصة، عمان.
24. العرود، أحمد شاهر (2018)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير، جامعة الإسراء، الأردن.
25. العقيلي، عمر (2015). إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بُد استراتيجي. دار وائل للنشر، عمان – الأردن.
26. عيدة، فضل ، وآخرون (2015). الرضا الوظيفي وأثره على جودة الخدمة الصحية في المستشفيات الحكومية العاملة في جنوب الضفة الغربية. جامعة القدس المفتوحة. الخليل. فلسطين.
27. الغامدي، خالد عبد الله (2014). دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام دراسة حالة" وزارة الشؤون الاجتماعية – مكاتب الضمان الاجتماعي بمنطقة الباحة، جامعة الباحة، المملكة العربية السعودية.
28. القحطاني، محمد (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية، الرياض، العبيكان للنشر.
29. القحطاني، محمد (2008). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، الرياض.

30. المحرج، عبد الكريم عبد العزيز (2014). واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض العاملين معهم، رسالة ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
31. مصطفى، أحمد سيد (2000). إدارة الموارد البشرية - الإدارة العصرية لرأس المال الفكري. المؤلف . القاهرة. مصر.
32. المطيري، محمد أعجمي (2016). أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء العاملين في البنوك التجارية الكويتية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، الأردن.
33. موسى، سحر عمر (2017). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالمستشفيات بالتطبيق على مستشفى رويال كير (2006-2017)، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
34. نهى، عثمان ، أرياب عبد المجيد (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء العاملين: دراسة تطبيقية على شركة سوداني للاتصالات، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أم درمان الإسلامية.
35. نوره، بن عثمان (2019). الترقية ودورها في تحسين أداء الموظف العام – دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة
36. هادف، حيزية (2015). استراتيجيات تكون وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث.
37. الهزايمة، أحمد (2009). الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة (الأردن): دراسة ميدانية، العدد 43.
38. الهيتي، خالد عبد الرحمن مطر (1995). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
39. اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم (2011). واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عُمان، عُمان.

### المراجع الأجنبية

1. Jackson, S., et al. (2009). Managing Human Resouce, Mason, OH10, Southwestern.
2. Khan, M. et al. (2019). The Mediating Effect of Job Satisfaction of the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.
3. Kurbuz, S. (2009). The effect of high-performance HR practices on employees' job satisfaction. *Istanbul University Journal of the School of Business*, 38 (2), 110-123.
4. Madnat, H., & Khasawneh, A. (2028). Level of Effectiveness of Human Resources Management Practices and Its Impact on Employee Satisfaction in the Banking

Sector of Jordan. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 22 (1), 1-19.

5. Meena, K., and Vanka, S. (2017). Developing an Empirical Typology of Diversity - Oriented Human Resources Management Practices. Journal of Management Development, 36 (7), 915-929.
6. Mondy, W. and Noe, R. (2005). Human Resources Management. Pearson Educational, Prentice Hall.
7. Noe, R. A., et al. (2015). Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.
8. Normala, Daud (2015). Determinants of Job Satisfaction: How Satisfied are the New Generation Employees in Malaysia?. Social and Behavioral Science, Volume 2019, 208-213.
9. Ramya (2016). The Effect of the Training on Employee Performance. *International of Scientific Research and Modern Education*, Volume1, Issue1, 2016.
10. Shafazawana, Mohammed, et al. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment of Organizational Citizenship Behaviors. Procardia Economics and Finance, Volume 35, 604-611.