



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة عامة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة
الوظيفية دراسة تطبيقية على مدينة الرياض.

مشروع تخرج

إعداد

خالد علي محمد الشمري (قائد) 222000138

بندر محمد بديوي 222000004

ريم خلف الشمري 221002594

إشراف

د. وليد سليمان

1444هـ/2023م



إِهْدَاء

وُجِدَ الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر

وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد أناس يستحقُّون منا الشكر

وأولى الناس بالشكر هما الأبوان؛ لما لهما من الفضل ما يبلغ عنان السماء؛

فوجودهما سبب للنجاة والفلاح في الدنيا والآخرة.

إلى أصدقائي الذين أشهد لهم بأنهم نعم الرفقاء في جميع الأمور..

أهديكم بمحتي التواضع

شكر وثقافة

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور/ وليد سليمان على كل ما قدمه

لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي

والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي

عزوجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، تكونت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة ملائمة، فقام الباحث بتوزيع الاستبانة و كانت الاستجابة من (173) موظف وموظفة بنسبة (42.5%)، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها التالية: (التخطيط، التوظيف، التدريب، التحفيز) في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة جاء متوسطاً، كما بينت أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز)، كما بينت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لتخطيط الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة.

وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها: ضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير قواعد بيانات تساعد على تلبية احتياجات الشركة من موارد وتساعد في اتخاذ قرارات فيما يتعلق باختيار وتعيين الموظفين الجدد، وضرورة إيجاد أساليب وآليات تساهم في زيادة فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة، وذلك من خلال الاهتمام برصد التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية بخصوص احتياجات الخاصة للمورد البشري.

الكلمات الافتتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - جودة الحياة الوظيفية - شركة السعودية

للاتصالات المتكاملة - مدينة الرياض .

قائمة المحتويات

المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ط.....	قائمة الجداول
ي.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1,1 المقدمة:
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة:
4.....	➤ الأهمية العلمية
4.....	➤ الأهمية العملية
5.....	4,1 أهداف الدراسة
5.....	➤ أهداف علمية
6.....	6.1 فرضيات الدراسة
7.....	7.1 نموذج الدراسة
9.....	8,1 دافع اختيار الموضوع:

9.1	المنهجية :	9
10	مصادر البيانات:	10
10	أدوات الدراسة:	10
11	الأساليب الإحصائية المستخدمة	11
10.1	حدود الدراسة	12
11.1	الدراسات السابقة	12
23	الفصل الثاني: الإطار النظري	23
23	المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	23
2.1.1	تمهيد	23
2.1.2	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية	23
2.1.3	ثانياً : أهمية إدارة الموارد البشرية:	24
2.1.4	أهداف إدارة الموارد البشرية:	26
2.1.5	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	27
33	المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية	33
33	تمهيد	33
2-2-1	مفهوم جودة الحياة الوظيفية.	34
2-2-2	اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية:	35
2.2.3	أهداف جودة الحياة الوظيفية.	38
2.2.4	أهمية جودة الحياة الوظيفية	40
2.2.5	معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية.	43
2.2.6	العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة حياة العمل	44
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	46
1.3	مقدمة	46

46.....	2.3 مجتمع الدراسة
46.....	3.3 عينة الدراسة
50.....	4.3 تعديل المقياس
51.....	5.3 ثبات الأداة:
51.....	6.3 التحليل العاملي
55.....	7.3 متغيرات الدراسة
55.....	8.3 اختبار التوزيع الطبيعي
56.....	9.3 اختبار الأزواج الخطي
56.....	10.3 مصادر جمع البيانات
57.....	11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:
58.....	الفصل الرابع: عرض النتائج
70.....	الفصل الخامس مناقشة النتائج
70.....	1-5 مناقشة النتائج الوصفية.
70.....	1-1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال ممارسات الموارد البشرية.
72.....	2-1-5 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال جودة الحياة الوظيفية.
72.....	2-5 مناقشة فرضيات الدراسة.
74.....	3-5 التوصيات:
75.....	Abstract
76.....	المراجع
76.....	أولاً: المراجع العربية
78.....	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
47	جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية	(1)
50	الجدول (2): اختبار مقياس الاستبانة	(2)
51	جدول (3): معاملات الثبات (كرونباخ الفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها	(3)
52	الجدول (4) مصفوفة التدوير المتعامد لعبارات مجال ممارسات الموارد البشرية	(4)
54	الجدول (5) مصفوفة التدوير المتعامد لعبارات مجال الحياة الوظيفية	(5)
55	جدول (6): قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية	(6)
56	الجدول (7) نتائج اختبار الأزواج الخطي بين متغيرات الدراسة	(7)
58	الجدول رقم (8): الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن أبعاد مجال ممارسات الموارد البشرية والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	(8)
59	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "تخطيط الموارد البشرية" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	(9)
61	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "التوظيف" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	(10)
62	الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "التدريب" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	(11)

63	الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد "التحفيز" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	(12)
65	الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات مجال "جودة الحياة الوظيفية" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي	(13)
67	الجدول رقم (14) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض	(14)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الجدول
38	شكل رقم (1) جودة الحياة الوظيفية	(1)
48	الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس	(2)
48	الشكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	(3)
49	الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	(4)
49	الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	(5)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1,1 المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أكبر ثروات للأمم، وعلى الرغم من أهمية رأس المال المادي والموارد الطبيعية، إلا أنهما بدون العنصر البشري الماهر والمدرّب والممّن لن يكون لهما قيمة. فالعنصر البشري يحتاج إلى بيئة وجو مناسبين يمكنهما من استخدام قدراتهما في الابتكار والتطوير، والتي يمكن أن تساهم في تعويض نقص الموارد الطبيعية وتوسيع إمكانات المجتمع الإنتاجية.

لذلك، يتوجب على أصحاب العمل وأصحاب المال أن يعتبروا جودة الحياة الوظيفية بجدية، وذلك لضمان استقرار المنظمات وتقليل المشكلات المتعددة وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء، وخلق بيئة مناسبة للابتكار والتطوير.

كما يجب أن ينتقل التركيز من النظر إلى المورد البشري كوسيلة إنتاج إلى التركيز على رأس المال الفكري كقيمة مضافة يتنافس حولها المؤسسات. كما يجب الإشارة إلى أن الأجهزة والمعدات والآلات لن تكون ذات فائدة من دون العنصر البشري، فهو الأساس والمحكم للعملية الإنتاجية والإدارية، حيث يعتمد نجاح المنظمة على العنصر البشري وفعاليتها. ولذلك، اهتمت المنظمات بالاهتمام بالعنصر البشري من خلال وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية، تعمل على توفير بيئة تنظيمية مناسبة تساهم في تحقيق رضا الموظفين وتحسين جودة حياتهم العملية.

في هذه الدراسة، سنقوم بتقديم نظرة شاملة على تطبيق الممارسات الحديثة وتطبيقاتها في إدارة الجودة وعلاقتها بجودة حياة العمل.

2.1 مشكلة الدراسة

تطورت التنظيمات المعاصرة تطوراً كبيراً نتيجة ظهور تكنولوجيا متعددة الإنتاج، وأصبح من الصعب متابعة هذه التغييرات. لذلك، زاد الاهتمام بالموارد البشرية بشكل واسع خلال القرن العشرين، حيث تم تخصيص الكثير من البحوث والدراسات في مختلف المجالات بهدف تحسين اقتصادها وتعزيز كفاءة مواردها البشرية والإدارية، وذلك لرفع المستوى المعرفي والتكنولوجي للرأسمال البشري الذي يعتبر القوة الأساسية للتطور ومواكبة التطورات البيئية.

ومن بين أهم مظاهر الاهتمام بالعمال في المنظمات هو الاهتمام بجودة حياتهم في العمل، من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تمكنهم من أداء مهامهم بشكل فعال. فجودة الحياة في العمل تشمل رفاهية الموظفين في بيئة العمل، وتقديم مجموعة من الفوائد في مكان العمل وخارجه، مثل تأثيرها على الأسرة والمجالات الاجتماعية. (عباس وعقيد، 2021)

تُعتبر جودة الحياة في العمل مهمة بالنسبة للموظفين، لأنها تمكنهم من المشاركة الفعالة في العديد من البرامج المنظمة من قبل المؤسسات. وبالإضافة إلى ذلك، تسهم الحياة المهنية عالية الجودة في تحسين رفاهية العمال والمجتمع بشكل عام.

ويحتل العمل مكاناً كبيراً في حياة الأفراد، ويؤثر بشكل كبير على صحتهم ورفاهيتهم، وقد يؤثر في حياتهم المهنية والشخصية. فهو مهم اقتصادياً واجتماعياً، حيث يساهم في توفير الدخل وتحقيق النجاح المهني الشخصي. وبالإضافة إلى ذلك، يوفر العمل أربعة عناصر أساسية يمكن أن تفسر أهميته في حياة الفرد، وهي: توفير الدخل، وتحقيق الذات المهنية، والارتباط الاجتماعي، وتحسين جودة الحياة، وتزايد الاهتمام بجودة حياة العمل في السنوات الأخيرة، وزاد عدد الأشخاص الذين يولون اهتماماً لهذه المسألة. ومن بين هؤلاء المهتمين بجودة حياة العمل، يمكن ذكر الاختصاصيين النفسيين في مجال العمل والمديرين والقادة الذين يتولون

صلاحيات اتخاذ القرارات في المؤسسات، بالإضافة إلى العاملين في قطاعات الدولة المتخصصة في مجال العمل والعمال.

ويعد قطاع الاتصالات من القطاعات المتطورة والمتغيرة بسرعة عالية، ويظهر هذا التغيير بشكل أساسي في تزايد المنافسة العالمية والمحلية لسوق الاتصالات، وتغير مطالب العملاء بشكل مستمر، مما يستدعي بالضرورة إيجاد عاملين قادرين على مواكبة هذا التغيير والتعامل مع لإرضاء العملاء، ولاسيما حينما يكون العاملون في هذا يتميزون بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتماشى مع طبيعة العمل الذي يمارسونه في المنظمة (سمايلي وعمارة، 2017).

لذا تمثل الموارد البشرية في قطاع الاتصالات عامّة وفي المملكة العربية السعودية خاصاً مورداً هاماً يجب التركيز عليه لتحقيق الأهداف المرجوة منه. تتمثل مشكلة الدراسة في عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بفاعلية ممارساتها، حيث تتم هذه الممارسات بطريقة غير مهنية وبعيدة عن النهج السليم من أجل تحقيق الأهداف، ليستطيع المورد البشري الوصول إلى أعلى درجات من التقدم والتطور والنجاح في ظل الصراع الشديد نحو تحقيق التميز في الأداء. فمن خلال عملية البحث التي قام بها الباحث في قطاع الاتصالات، لاحظ قصور في إدارة ممارسات الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، التدريب، التوظيف، التحفيز) والتي بدورها تؤثر على جودة الحياة الوظيفية للمورد البشري داخل الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، لأن المورد البشري هو الثروة الحقيقية التي لا تنضب، إذا ما أحسن استثمارها بطريقة مناسبة وكفؤة. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض ؟

3.1 أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض ذات أهمية علمية كبيرة.

➤ الأهمية العلمية

- تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية نظرية كبيرة نظرًا لأهمية المتغيرات المبحوثة ودورها الحاسم في تحديد مستقبل الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض ونجاحها في ظل البيئة التنافسية والتطور التكنولوجي والعلمي الذي يجتاح عالم الأعمال، ففهم كيفية استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بناءً على أسس علمية صحيحة يساهم في تحقيق النجاح المستدام وزيادة جودة حياة العمل ورضا العاملين.
- يعتبر المورد البشري المؤهل والكفؤ أساسيًا لضمان أداء المنظمة بنجاح في جميع جوانب عملها وتحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إليها.
- تساهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين وجودتهم للحياة الوظيفية ، وتوفير الإرشادات والمبادئ العلمية لتعزيز أداء الموارد البشرية وتحقيق النجاح المؤسسي.
- تقديم النتائج والتوصيات من الدراسة في تطوير نظريات ونماذج إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها.

➤ الأهمية العملية

- يعتبر تحسين جودة الحياة الوظيفية أمرًا حيويًا لنجاح الشركات واستدامتها. فإدارة الموارد البشرية تعد محركًا أساسيًا للرفاهية والرضا لدى العاملين، مما ينعكس إيجابيًا على أدائهم والإنتاجية والابتكار في العمل. بالتالي، يهدف تحسين جودة الحياة الوظيفية إلى تعزيز رضا واستمرارية العاملين في الشركة وتحقيق الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب المهمة.
- تؤدي النتائج إلى اعتماد سياسات ومبادرات تحسين جودة الحياة الوظيفية وتعزيز رضا العاملين وأدائهم. كما يمكن أن تساهم النتائج في تحسين بيئة العمل وتعزيز التفاعل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي والاستدامة.

4,1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة -التوظيف والاختيار -التدريب – التحفيز) على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض ، و لتحقيق هذا الهدف، تم تقسيم الأهداف الى أهداف فرعية.

➤ أهداف علمية

- التعرف على أثر استخدام تخطيط القوى العاملة كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر استخدام التوظيف والاختيار كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر استخدام التدريب كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.
- التعرف على أثر استخدام التحفيز كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية.

5.1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي الأول: هل يوجد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة -التوظيف والاختيار -التدريب – التحفيز) على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض؟

وتنبثق منه الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر لاستخدام تخطيط القوى العاملة كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر لاستخدام التوظيف والاختيار كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر لاستخدام التدريب كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض؟
- السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر لاستخدام التحفيز كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض؟

6.1 فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحثون بوضع الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة -التوظيف والاختيار -التدريب – التحفيز) على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

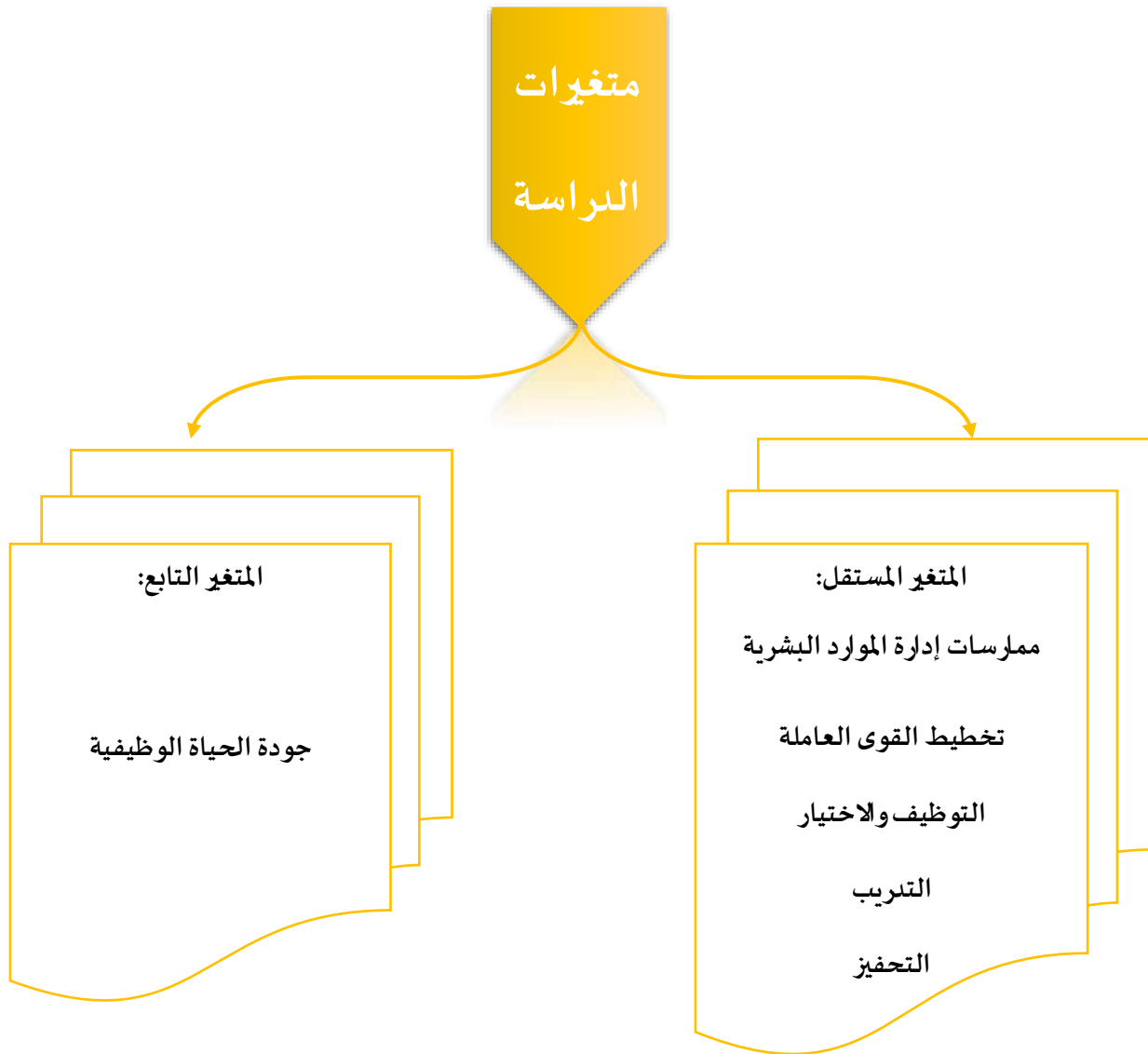
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تخطيط القوى العاملة كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التوظيف والاختيار كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التدريب كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام التحفيز كبعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.

7.1 نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة - التوظيف والاختيار - التدريب - التحفيز) على جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في الشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض ، ويتضمن المتغيرات التالية:
- 1- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة - التوظيف والاختيار - التدريب - التحفيز)
 - 2- **المتغير التابع:** جودة الحياة الوظيفية

والشكل التالي يوضح متغيرات الدراسة :



8,1 دافع اختيار الموضوع:

- يشهد العالم تحولاً رقمياً سريعاً في جميع القطاعات الاقتصادية، بما في ذلك قطاع الخدمات. ويعتبر التسويق الرقمي أداة فعالة للمؤسسات للتأقلم مع هذه التحولات والاستفادة من الفرص التي يوفرها الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.
- إن استخدام أدوات التسويق الرقمي يمكن أن يعزز قدرة المؤسسات على التنافس والتميز عبر الإنترنت وجذب جمهور واسع.
- أثرت الجائحة العالمية على الطلب والتوجهات الاستهلاكية. حيث يعتبر التسويق الرقمي وسيلة ملائمة للوصول إلى العملاء أثناء الجائحة وتقديم عروض خاصة وخصومات لتشجيعهم على الشراء.
- يعتبر قطاع الخدمات جزءاً أساسياً من الاقتصاد السعودي. تحقيق نجاح وتميز في التسويق الرقمي يمكن أن يساهم في تعزيز القطاع وتحسين أداء المؤسسات الخدمية.
- هناك نقص في البحوث والدراسات المحلية حول أثر التسويق الرقمي على المبيعات في المملكة العربية السعودية. لذلك، يمثل هذا الموضوع فرصة لتحسين المعرفة المحلية وتوفير معلومات قيمة للمؤسسات الخدمية في المملكة.

9.1 المنهجية :

- لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة واختبار فرضياتها ، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتضمنة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والتي تتمثل في:
- (1) التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.

(2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة ومجالاتها.

(3) معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.

(4) الانحدار المتعدد، لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بأثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

مصادر البيانات:

يعتمد البحث على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

- المصادر الثانوية: تم جمع معلومات الدراسة من خلال الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).
- المصادر الأولية: تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية للدراسة، التي قام الباحث بتصميمها وتطوير مدلولاتها، بالاعتماد على ما ذكره الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة

أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العملاء في المؤسسات الخدمية ، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني، والدخل الشهري.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع كالآتي: ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة -التوظيف والاختيار -التدريب – التحفيز)

- المتغير التابع : جودة الحياة الوظيفية

أولاً: الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها) تخطيط القوى العاملة -
التوظيف والاختيار -التدريب - التحفيز)

— البعد الأول: تخطيط القوى العاملة

— البعد الثاني: التوظيف والاختيار

— البعد الثالث: التدريب.

— البعد الرابع: التحفيز

ثانياً: الجزء الثاني يتعلق بالمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية .

الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات
الدراسة ومنها:

— الإحصاء الوصفي لوصف عينة الدراسة.

— التكرارات والنسب المئوية لتمثيل خصائص العينة.

— اختبار معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لتحقق من التوزيع الطبيعي للعينة.

— المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة عن متغيراتها.

— الانحراف المعياري لقياس درجة تباعد استجابات أف ارد عينة الدراسة عن وسطها الحسابي.

— تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression لاختبار المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

— تحليل الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار الفرضيات الفرعية.

— معامل تضخم التباين VIF-Variance Inflation Factor لتحقق من عدم وجود تعدد في

Multicollinearity. القيم الخطية

– التباين Tolerance ومعامل الالتواء Skewnes لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

10.1 حدود الدراسة

- حدود موضوعية : ركزت هذه الدراسة على ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط القوى العاملة -التوظيف والاختيار -التدريب – التحفيز) على جودة الحياة الوظيفية.
- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2022 / 2023.
- حدود بشرية: تم اجراء الدراسة على العاملين بشركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.

11.1 الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية	
1-الدراسة	(مصطفى وآخرون ، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق
المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية، بأبعادها (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء)
المتغير التابع	الإبداع الإداري

منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسطا، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب التطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه أتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز.
2-الدراسة	(عباس وعقيد ،2021)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير إدارة الجودة الشاملة بوصفه متغيراً مستقلاً صبر أبعاده (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبائن إدارة العملية، التدريب والتطعم، إدارة العلاقة مع الموردين، التحسين المستمر) على جودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، الإجهاد المهني، النمو والتطوير، الدعم الاجتماعي، التعويضات والمكافأة، الخصائص الوظيفية) في شركة نفط ميسان.
المتغير المستقل	إدارة الجودة الشاملة بأبعاده (دعم الإدارة العليا، التركيز على الزبائن إدارة العملية، التدريب والتطعم، إدارة العلاقة مع الموردين، التحسين المستمر)
المتغير التابع	جودة حياة العمل بأبعادها (بيئة العمل المادية، الإجهاد المهني، النمو والتطوير، الدعم الاجتماعي، التعويضات والمكافأة، الخصائص الوظيفية)

منهجية البحث	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في البحث، وشملت عينة البحث (292) من الأفراد العاملين في الشركة، ولغرض تحقيق هدف البحث تم اعتماد الاستبانة في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات البحث وتم التوصل إلى النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي مثل (SPSS.V.24) وبرنامج (Amos.V.24)
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة النتائج أبرزها وجود علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل. وبناء على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.
3- الدراسة	(الجعبري، 2021)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بأداء موظفي بلدية الخليل، كما هدفت إلى التعرف على ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي) وعلاقتها بأداء موظفي البلدية، كما هدفت إلى التعرف إلى أهم الفروق ذات الدلالة الإحصائية لممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغيرات (النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسعى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي)
المتغير المستقل	ممارسات الموارد البشرية بأبعادها (تصميم وتحليل العمل، الاستقطاب والتعيين، والتدريب التطوير، وتقييم الأداء، والمكافآت، والاتصال الداخلي)
المتغير التابع	الأداء الوظيفي
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (57) عاملاً وعاملة إدارياً في بلدية الخليل، حيث تم اختيار العينة بالمسح الشامل

للعينة، وقد تم استرجاع (51) أي ما نسبته (90%)، واستخدمت الاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة.	
أهم النتائج والتوصيات توصلت الدراسة إلى توصلت إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغير ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل (التحليل الوظيفي، والاستقطاب للكفاءات، وتدريب وتأهيل الموظفين، وتقييم الأداء، وتقديم الحوافز، والاتصال الداخلي) ومتغير أداء موظفي بلدية الخليل، وكما أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات الموارد البشرية المطبقة في بلدية الخليل على أداء موظفي البلدية تعزى لمتغير النوع من وجهة نظر موظفي البلدية وفقاً لمتغير النوع، والحالة الاجتماعية، وسنوات الخدمة، والمسمى الإداري الوظيفي، والمؤهل العلمي. و أوصت الدراسة على أنه يجب إجراء تحليل وظيفي لمختلف وظائف البلدية، وكذلك تحسين عمليات استقطاب وتوظيف واختيار العاملين بما يتماشى مع متطلبات الوظيفة، وبالشكل الذي يرفع من مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وتطوير آليات الإشراف وتفعيل الرقابة الذاتية. والعمل على وجود دورات تدريبية للأفراد العاملين في إدارة الموارد البشرية لتوضيح مفاهيم إدارة الموارد البشرية والأسس الحديثة في عملية التحليل الوظيفي، وطرق الاستقطاب والاختيار والتعيين والتقييم لتلك الموارد، والعمل على الاهتمام بعملية تقييم الأداء داخل البلدية والعمل على تطوير نماذج التقييم بحيث تغطي كل الجواب.	
(لبنسيس وربيعه، 2018)	2-الدراسة
أهداف الدراسة هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية .	

المتغير المستقل	الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء -الاختيار والتعيين والترقية، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة)
المتغير التابع	جودة حياة العمل
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (81) عاملاً اختيروا عشوائياً من بين عمال المديرية الجهوية ومحطاتها الطاقوية ومراكز إنتاجها.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية و جودة حياة العمل، كما بينت النتائج دلالة العلاقة الارتباطية الموجبة لأربع من أبعاد الممارسات المتمثلة في (الاتصالات، تصميم الوظائف، التدريب، تقييم الأداء) وعدم دلالة ارتباط ثلاث أبعاد أخرى (الاختيار والتعيين والترقية، العوائد والحوافز، الصحة والسلامة) مع جودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين بالمؤسسات الجزائرية.
5-الدراسة	(القرشي القحطاني، 2018)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية وكذلك التعرف على العلاقات بين أبعاد جودة حياة العمل المتمثلة (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، التعويضات والمزايا، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات) وبين ممارسات الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار)، وأخيراً التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات

عينه الدراسة وفقاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل، المستوى الوظيفي، العمر، الخبرة، الجنسية).	
المتغير المستقل	جودة حياة العمل بأبعادها المتمثلة ب (ظروف العمل المعنوية، خصائص الوظيفة، التعويضات والمزايا، جماعة العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات)
المتغير التابع	ممارسات الموارد البشرية المتمثلة ب (التدريب والتطوير، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، والاستقطاب والاختيار)
منهجية البحث	استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وقد اشتمل مجتمع البحث على (767) موظفاً إدارياً في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية، خلال فترة البحث الميدانية في عام (2016/2017)، وتم توزيع (262) استبانة على عينة عشوائية من مجتمع البحث، واسترد منها (233) استبانة صالحة، وقابلة للتحليل.
أهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة للعديد من النتائج، أهمها: يتمتع مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة بجودة مرتفعة في حياة عمل الإداريين، وإن أعلاها جودة ظروف العمل، بينما كانت المشاركة في القرارات أقلها جودة، ويمارس مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة إدارة الموارد البشرية على نحو مرتفع، وإن ممارسة تقييم أداء الموارد البشرية يعتبر الأكثر اهتماماً، بينما الأجور والمكافآت تعتبر الأقل اهتماماً، وهناك تأثير إيجابي ومباشر في جودة حياة العمل بأبعادها، على ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتعتبر التعويضات والمزايا الأكثر تأثيراً على إدارة الموارد البشرية.

وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: إتاحة الفرصة للإداري في مستشفى القوات المسلحة بالجنوب بحرية التصرف في الحالات الطارئة التي يصادفها في المستشفى بما يتناسب مع الحالة وحث الإداريين العمل كروح الفريق الواحد وإبداء مشاعرهم ومقترحاتهم بدون أي تكليف تجاه الإداريين وضرورة عقد ورش عمل تطبيقية من قبل مختلف إدارات المؤسسات بتطوير وتفعيل جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية .	
(الشروقي، 2018)	6-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي لوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وإلى التعرف أيضا على واقع كل من التميز المؤسسي وممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة الداخلية في مملكة البحرين.	أهداف الدراسة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتغير المستقل
التميز المؤسسي	المتغير التابع
تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي ، و جمع البيانات وتحليلها.	منهجية البحث
توصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي، وأن مستوى التميز المؤسسي في الوزارة جاء بمستوى مرتفع ، والتخطيط للموارد جاء بمستوى متوسط.	أهم النتائج والتوصيات
(مهاوي، 2016)	7-الدراسة
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى علاقة وتأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز) في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية في الوزارة المبحوثة،	أهداف الدراسة

المتغير المستقل	ممارسات إدارة الموارد البشرية (الإختيار، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز)
المتغير التابع	إدارة الأزمات التنظيمية
منهجية البحث	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (111) من المديرين ومعاونيهم ورؤساء الأقسام ومديري الشعب العاملين في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية
أهم النتائج والتوصيات	وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط وتأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية التي تواجهها الوزارة .
الدراسات الأجنبية	
1- الدراسة	(Karupiah & Mohammadi, 2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة لاستكشاف من العلاقة بين جودة الحياة العملية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات وكيف تؤثر على أدائهم.
المتغير المستقل	جودة الحياة العملية
المتغير التابع	أداء العاملين .
منهجية البحث	المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع بيانات هذه الدراسة باستخدام استبيان من 379 من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية والخاصة في ماليزيا.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن أبعاد العجز والتسامح في مكان العمل أثرت على الأداء في الجامعات الحكومية، في حين أن أبعاد العلاقة المالية وعلاقة زملاء العمل والتسامح في مكان العمل لها علاقة إيجابية مهمة مع الأداء في الجامعات الخاصة. وأظهرت النتائج أنه يجب على مديري الجامعات إيلاء المزيد من

الاهتمام للأبعاد المهمة وتحسينها بين أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق مستوى عالٍ من أداء العمل.	
2-الدراسة	(Yang ,2020)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين المتعة في مكان العمل وإبداع الموظف، مع التركيز على الدور الوسيط للسلامة النفسية في هذه العلاقة.
المتغير المستقل	المتعة في مكان العمل.
المتغير التابع	إبداع الموظف.
المتغير الوسيط	السلامة النفسية.
منهجية البحث	تم اتباع المنهج الاستنباطي التحليلي، و تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (269) موظف وموظفة في فنادق في الصين، وبعد إجراء التحليل الإحصائي من خلال برنامج (SPSS) والمعادلة الهيكلية.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن المتعة في مكان العمل كان لها تأثير مباشر وإيجابي بشكل ملحوظ على إبداع الموظف، وكذلك علاقة غير مباشرة من خلال وسيط السلامة النفسية، وتظهر هذه الدراسة أن بيئة العمل الممتعة تساعد على تعزيز إبداع الموظف .
3-الدراسة	(Ai &Fatima &Shahab ,2019)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة للتعرف على تأثير بيئة العمل المكتبية على إنتاجية أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة من إسلام أبلا وروالبندي.
المتغير المستقل	بيئة العمل
المتغير التابع	إنتاجية أعضاء هيئة التدريس

منهجية البحث	تم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (320) موظف وموظفة تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة، وقامت الدراسة باستخدام برنامج (SPSS) في استخراج البيانات.
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت الدراسة أن عوامل بيئة العمل المكتبية كان لها تأثير إيجابي كبير على إنتاجية الموظف.
4-الدراسة	(Hashempour et al ,2018)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين جودة الحياة العملية والالتزام التنظيمي بين ممرضي الطوارئ الإيرانيين.
المتغير المستقل	جودة الحياة العملية
المتغير التابع	الالتزام التنظيمي
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، وتوزيع استبانة على عينة مكونة (51) ممرضة تم اختيارهم من ممرضات الطوارئ العاملات في أحد مستشفيات محافظة كرمان في إيران، و إجراء التحليل الإحصائي باستخدام (SPSS).
أهم النتائج والتوصيات	أظهرت النتائج أن جودة الحياة العملية لها علاقة موجبة ومعنوية مع الالتزام التنظيمي، كما أن هناك علاقة بين جودة الحياة العملية والالتزام العاطفي والمعياري والمستمر.
5-الدراسة	(Abazeed, 2017)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التخطيط التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، في الأردن،

المتغير المستقل	إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التخطيط التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التحفيز، تقييم الأداء)
المتغير التابع	الرضا الوظيفي
منهجية البحث	بلعت عينة الدراسة (219) عاملا واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، واستخدم فيها التحليل الإحصائي (SPSS).
أهم النتائج والتوصيات	توصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر لاستخدام إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ووجود أثر لكافة الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، ووجود أثر لاستراتيجية التوظيف والاختيار على الرضا الوظيفي للعاملين، وتسهم إستراتيجية التوظيف والاختيار بتحفيز العاملين ورفع مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وأوصت الدراسة بزيادة كفاءة إستراتيجيات الموارد البشرية وزيادة الدورات التدريبية وتغيير نظام حوافز جيد مرتبط بالأداء، وإيجاد نظام الكتروني لتحليل الوظائف مرتبط بإدارة الموارد البشرية لاتخاذ القرار الأنسب للاستقطاب واختيار العاملين، وتعزيز شعورهم بالاستقرار الوظيفي من خلال توظيفهم لفترات طويلة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

2.1.1 تمهيد

تعد إدارة الموارد البشرية مدخلاً مهماً في سياق الانتقال من الدور التقليدي لممارسات الموارد البشرية إلى الدور الحديث الذي يسعى لتحقيق التكامل في جميع القرارات المرتبطة في وظائف إدارة الموارد البشرية إضافة إلى انسجام هذه القرارات مع خطط وأنشطة المنظمة بشكل عام، ويتفق أغلب الباحثين أن السياسات والممارسات تسعى لضمان مساهمة رأس المال البشري في تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة، فإن ممارسات الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتعويضات، عليها استغلال العنصر البشري لتحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق الميزة التنافسية (درة والصباغ، 2010).

أصبحت إدارة الموارد البشرية في العصر الحالي إحدى أهم مطالب النجاح وتحقيق القدرة التنافسية للمنظمات خصوصاً مع تزايد المشاكل والصعوبات الإدارية وتتمحور إدارة الموارد البشرية حول التنظيم والتخطيط وتوجيه الأعمال باتجاه الأهداف المرجو تحقيقها والمرسومة من قبل المنظمة، وذلك بتحديد طبيعة الأداء لكل وظيفة، كما أن المهمة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية تتمثل بملائمة الموارد البشرية العاملة في المنظمة من جهة واستراتيجيات العمل من جهة أخرى وذلك من خلال عمليات إعادة التنظيم وإعادة الهيكلة، والاستماع والاستجابة للموظفين المسار. (Barrick et al., 2011)

2.1.2 أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

أصبح الاهتمام بالموارد البشرية لا يختصر على نطاق المنظمات والشركات بل تزايد الاهتمام بالموارد البشرية من قبل الحكومات في الدول المتقدمة اقتصادياً وذلك تماشياً مع المجتمع المعلوماتي الذي يتطلب

الاهتمام بالموارد البشري والمعلومات، وتعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير العاملين في المنظمة لجعلهم قوة عمل مؤثرة وفاعلة (الحري، 2012).

تمكنهم أيضاً من إبراز طاقاتهم لأدائية حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير من قبل الباحثين والمتخصصين في المجال الإداري لكونها إدارة لأهم أصول المنظمة إلا وهو المورد البشري (جودة، 2010)

ويشير أبوالعنين (2019) إلى اختلاف وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة هي إلا نشاط روتيني يشمل الموارد البشرية، حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما على نواحي تنفيذية، كحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، مما انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.

أما أصحاب وجهة النظر الحديثة، فيرون أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل، المالية)، وذلك لأهمية العنصر البشري على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

2.1.3 ثانياً : أهمية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمات الحديثة؛ إذ أنها تهتم بإشباع كافة الدوائر والإدارات باحتياجاتها من الموارد البشرية، كما أنها تهتم بتهيئة الموارد البشرية العاملة في الشركة من خلال الاستقطاب والبحث والاختيار وتعيين العاملين وتدريبهم وكفاءة الأداء (الفحطاني، 2015).

إن زيادة اهتمام المدراء بإدارة الموارد البشرية نابع من أهميتها؛ إذ تساهم إدارة الموارد البشرية بتقليل نسبة الوقوع في الأخطاء والعمل على المسار الصحيح في المنظمة؛ إذ إن تعيين الشخص المناسب يقلل من

معدلات دوران العمل، كما أن الاهتمام بالموظفين يخلق رغبة لديهم في بذل أقصى جهودهم في أداء أعمالهم، وتساعد إدارة الموارد البشرية المنظمة على تجنب المثل أمام القضاء وذلك من خلال ضمان العدالة والمحافظة على حقوق الموظفين وفقاً لأسس ومعايير عادلة (Mustafa et al., 2016)

بعد الاهتمام المتزايد في المورد البشري كونه من أهم الموارد التي تجنب وقوع المدراء في عملهم والعمل في الاتجاه المناسب واستقطاب وتعيين الأشخاص المؤهلين للوظيفة لتصحيح مسار عمل المنظمة، والتقليل من معدلات دوران العمل، وزيادة الرغبة لدى الأفراد لبذل قصارى جهودهم في العمل، وعدم مثل المنظمة أمام القضاء نتيجة للتمييز وعدم المحافظة على الموظفين وعدم التعرض للمساءلة القانونية من اللجان الخاصة بالأمن والرعاية الصحية من خلال توفير أجواء عمل ملائمة، العمل على وضع أسس ومعايير لتوزيع الأجور، إضافة إلى تدريب الأفراد وتطويرهم، والالتزام بالسلوكيات العامة للعمل للعدالة (الحري، 2018).

ويمكن إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمات للأسباب الآتية (ديري، 2011):

- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية في المنظمة.
- أنها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى.
- تكمن أهميته في كونها أحد عناصر الإنتاج الأساسية والدور الهام الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير الأداء الإنساني للعمل.
- النمو والتطور التعليمي والثقافي أدى إلى زيادة وعي العاملين وثقافتهم، وبالتالي فإن طبيعة رغباتهم وأمالهم للمستقبل اختلفت عما عليه في السابق، مما أدى إلى ضرورة وجود خبراء يقومون بدراسة السلوك الإنساني.

ووفقاً لـ (الخصاونة والعون ، 2021) يرتبط نجاح أي منظمة بوجود إدارة موارد بشرية ذات خبرة قوية وفعالة، حيث تشير المنظمات التي تحتوي أكبر قدر ممكن من جوانب المعرفة البشرية ناجحة إنسانياً ، كما أن التقدم في أي منظمة يعتمد بشكل كبير على الإدارة البشرية، التي تساهم في نجاح المنظمة في تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية والتي تتمثل بما يأتي:

- إن امتلاك المنظمة الخبرات في إدارة الموارد البشرية يساعد في اختيار واستقطاب الحل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة من داخل المنظمة، أو من خلال سوق العمل.
- إن امتلاك المنظمة مناخاً تنظيمياً يساعد في تحفيز العاملين، ويدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم، التي ستنعكس على رضاهم وزيادة إنتاجيتهم.
- توفير قاعدة بيانات ومعلومات إدارية خاصة بالموظفين، مما يساعد في تحديد أنشطة الأفراد، وأنشطة الوحدات التنظيمية داخل المنظمة.

2.1.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

يرى (الحري، 2018) أن أهداف إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى أربعة أهداف مهمة، وهي كالتالي:

- (1) الأهداف التنظيمية: الحصول على الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة في الوقت المناسب في الكمية الصحيحة والتطوير من خلال النوع الصحيح من التدريب، والاستفادة من القوى العاملة المحددة، والحفاظ على قوة العمل والتخطيط للخلافة هو قضية مهمة باعتبارها الهدف التنظيمي المعاصر .
- (2) أهداف وظيفية: إن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائف كثيرة للأقسام الأخرى، ومع ذلك، يجب أن لا تكون التكلفة أكثر من الفائدة التي تقدم.
- (3) تحقيق الكفاية الإنتاجية: يتم تحقيق الإنتاجية عبر دمج الموارد البشرية مع ما تمتلكه المنظمة من موارد مادية وذلك بهدف تحقيق استخدام أمثل لكل تلك الموارد والتي تأخذ مسمى (المدخلات)،

باعتبار أن الموارد البشرية هي التي تستخدم تلك المواد (آلات، تكنولوجيا... الخ)، ويتوقف حسن هذا الاستخدام على مدى كفاءة الموارد البشرية والمهارات التي يكتسبها والكفاءة التي يتميز بها والذي ينتج عن هذا الاستخدام يطلق عليه (المخرجات)، فالمورد البشرية والمسئول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض تكلفة المدخلات وتعطيم المخرجات (جميل، 2015).

4) الأهداف الوظيفية والاجتماعية: وتتمحور الأهداف الوظيفية في مد الإدارات بالاحتياجات النوعية والكمية اللازمة من القوى العاملة إضافة إلى تحقيق التوازن ما بين العرض والطلب للقوى العاملة، والأهداف الاجتماعية والتي تهتم بالتخلص من الآثار السلبية والمعوقات الدينية التي من الممكن أن تواجه المنظمة (الكرحي، 2014).

2.1.5 أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

1-تخطيط القوى العاملة

يعتبر تخطيط القوى العاملة من أهم وأبرز الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للقيام بالوظائف أو الأعمال المطلوبة ، وكذلك تحديد أعداد الاشخاص اللازمين لكل نوع من أنواع هذه الوظائف حيث تحرص المنظمات بشكل عام على توفير المتطلبات اللازمة لاستقرارها ونموها، وقدرتها على المنافسة، والتي تعتبر في الأساس في إنجاز خططها وتحقيق أهدافها، مما يتطلب من المنظمة القدرة على التعامل مع المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

أ- مفهوم تخطيط القوى العاملة

و هناك العديد من التعريفات لمفهوم تخطيط القوى العاملة، فيمكن القول بأن تخطيط القوى العاملة هو عبارة عن مجموعة الأعمال والأنشطة التي تمكن المدراء على مستوى أي مؤسسة بالتعاون مع المستويات التنظيمية، في تحديد وتحليل وتقييم وتقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة التي تستجيب

لأهداف المنظمة وكما يمكن تعريف تخطيط القوى العاملة بأنها عملية الحصول على العدد المناسب من الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، لضمان أداء المؤسسة لواجباتها ومهامها بكفاءة وفعالية.

ب- أهمية تخطيط القوى العاملة

إن تخطيط القوى العاملة هو سلوك تمارسه جميع المؤسسات إلا أن للتخطيط أهمية كبيرة تظهر بشكل واضح في المنظمات الاقتصادية الكبيرة ، لما يحققه من فوائد يمكن تلخيصها بما يأتي :

- يساعد تخطيط القوى العاملة على منع الارتباك المفاجئة، والتعرف على العجز والفائض في القوى العاملة، ومن ثم يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة في التعامل مع الموارد البشرية .
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تقليص استخدام الموارد البشرية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف العمالة وبما ينعكس على زيادة ربحية المنظمة .
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد أعداد العمال المطلوبين في المنظمة، ومن ثم يتم البدء في عملية الاختيار والتعيين.
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد الرتب الوظيفية للعاملين، حيث يتم من خلاله تحديد الأنشطة الخاصة بالتدريب والنقل والترقية.
- يساعد تخطيط القوى العاملة في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء العاملين، حيث يتم من خلاله تحديد نوعية البرامج التدريبية اللازمة لرفع مستوى أداء العاملين.

ت- أهداف تخطيط القوى العاملة

يمكن تحديد أهم أهداف تخطيط القوى العاملة في المنظمات بما يأتي:

- اختيار الموظفين المؤهلين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب من حيث العدد والنوع.
- يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال تحقيق أعلى إنتاجية بأقل التكاليف، من خلال تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية.

- الاستفادة من العاملين واستثمار طاقاتهم في العمل، من خلال استخدام أفضل الأساليب التي تضمن تقدمهم الوظيفي وتعزيز انتمائهم للمنظمة.
- يساعد المنظمة في إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجالات التدريب والتوظيف.
- يساعد في تحقيق التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

2- التدريب

تهدف ممارسة التدريب والتطوير الى التأكد من أن الموارد البشرية العاملة في المنظمة تمتلك المهارات والقدرات والمعارف الضرورية للتعامل مع متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية، وزيادة معرفة العاملين وإدراكهم بثقافة العمل وأجواء التنافسية لتعزيز جودة المنتج أو الخدمة المقدمة للغير، إضافة الى تشجيعهم على استثمار فرص ومجالات التعلم الذاتي لضمان مرونة أكبر في تنفيذ الأعمال وتلافي الاحتمالات الطارئة.

وعليه فالنظرة الحديثة للتدريب تشتمل على ثلاث عناصر هي: التعلم الذاتي للفرد، تنمية القدرات والإمكانات، اكتساب المهارات المهنية. والتي تلازم مراحل حياة الفرد العملية لتبدأ من مراحلها المبكرة قبل توليه العمل والتعيين، وتستمر بمرافقته ضمن حياته الوظيفية حتى تركه للعمل، لتأخذ مساراً آخر ضمن نفس التوجه لما بعد إحالته على التقاعد في كثير من الأحيان (عامر، 2015).

فالتدريب والتطوير تعتبر اليوم وسيلة ناجعة وفعالة لجعل الفرد العامل أكثر انسجاماً وتكيفاً مع احتياجات ومتطلبات العمل ومستجداته الداخلية والخارجية. وفي الوقت نفسه يكون قادراً على تحقيق مستويات عالية من جودة المنتج الذي يحقق رضا المستهلكين ويشبع رغباتهم، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في سوق العمل.

فالتعليم والعمل أصبحا نشاطين مرتبطين ارتباطاً وثيقاً، فالتعليم يتيح للفرد فرص عمل متنوعة وعديدة ويوجه إمكاناته وقدراته للحصول على عمل خاص به، كما ان استمرارية العمل وتطويره يتطلب المزيد من التعلم المستمر واكتساب الخبرة اللازمة والمنسجمة مع احتياجاته الوظيفية .

تكمُن أهمية التدريب وفوائده في ثلاثة جوانب رئيسية (عباس، 2011):

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق انسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، ويساهم في ربط أهداف الأفراد والعاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة، ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

3- الاختيار والتعيين

إن التوجه الحديث في هذا المجال هو استقطاب وتعيين الموارد البشرية التي تمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة وضمن العمل الجماعي. حيث لم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال يأخذ الصفة الانفرادية حالياً بل جماعياً من خلال فرق عمل، وضمن هذا الفريق يمارس الفرد - وفي أحياناً كثيرة - مهاماً متعددة أو يتبادل المهام والمسؤوليات مع أعضاء الفريق. فهي خاصية متجددة تضيف إلى التخصص الفريد والمحدد للفرد إمكانية التكيف مع الحاجات والمتطلبات الوظيفية المتغيرة و التعامل معها قدر الإمكان بما يستوجبه ويمليه الموقف (المخرج، 2014). هذه التوجهات الحديثة أوجبت على إدارة الموارد البشرية اعتماد برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من العاملين، واستخدام أساليب متعددة في عملية الاختيار للكشف عن الفروق الفردية لدى المتقدمين، والمنسجمة مع حاجات الوظيفة والمنظمة.

وكل ذلك يكون ضمن رؤية مستقبلية تتجاوز الوضع القائم وتوقعات المستقبل أيضاً، وترتكز هذه الوظيفة على التحديد الدقيق للأعمال ومتطلباتها (القدرات والمهارات والإمكانات الواجب توفرها في الفرد) التي

تمكنه من الأداء الأفضل لها، ومن ثم تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة . (القحطاني، 2015)

وعلى هذا الأساس أصبح موضوع الاستقطاب والتعيين ذا رؤية استشرافية وليست أنية، أو لغرض ملئ الوظائف الشاغرة فقط. بقدر ما هو إسهام في إدارة الموارد البشرية لتحقيق رسالة المنظمة واهدافها الحالية والمستقبلية .

وفي هذا السياق يقول د. وصفي عقيلي أن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد، بالتركيز على الموائمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته. إذ تمثل عمليات تحديد حاجات ومتطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية من الأفراد بالكم والتخصص والوقت في ضوء استراتيجية الأعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (العنزي والساعدي، 2007).

وبالإمكان القول أن عملية الاستقطاب والتعيين بأنها ذلك النشاط الذي تقوم به المنظمة من اجل الوصول لأكبر عدد من المتقدمين المؤهلين من داخل وخارج المنظمة ليتم اختيار وتعيين من هو الأفضل من بينهم لشغل الوظائف المطلوبة.

ويعرف آخرون الاستقطاب والتعيين على انه ذلك النشاط الذي يتم من خلاله استكشاف احتياجات المنظمة من الموارد البشرية للوصول اليها والحصول على افضل المتقدمين لضمان تشغيل عمليات المنظمة بشكل مستدام، ويتضمن ذلك عمليات البحث عن الموارد البشرية المؤهلين في سوق العمل المتاحة لشغل الوظائف الشاغرة واستكشاف المرشحين المحتملين استعداداً لاختيار الأفضل والاصح ومن ثم تثبيتهم في تلك الوظائف (Noe, et al., 2015)

4- التحفيز

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية نظاما متكاملًا يؤثر كل عنصر فيه على الآخر وبشكل متتابعي، فهي المسؤولة عن توفير الموارد البشرية بمواصفات معينة، ومدرّبة ومؤهلة، ومحفزة بشكل جيد لتقديم مستوى عالي من الأداء المتميز والمطلوب. لتحقيق الفعالية التنظيمية وتعزيز المركز التنافسي المنظم وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

حيث يتطلب العمل على وفق هذه الرؤية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على جانبين (التحفيز الفردي، والتحفيز الجماعي) وان تتماشى مع التوجع المعاصر الذي يعتبر العنصر البشري في المنظمة شريكا ومشاركا في العمل وفي صنع القرار وليس اجيرا وأداة منفذة فقط (المحرج، 2014).

على هذا الأساس بدأت استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجال التحفيز التركيز على فسخ المجال امام العاملين للمشاركة في صنع القرار داخل المنظمة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع نظم وأساليب معنوية تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجع المعاصر في مجال التحفيز الإنساني وذلك لخلق الدافعية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء تجاهها.

لقد تغيرت فلسفة التحفيز بما تحتويه على عنصري المكافآت والتعويضات من كونها تكلفة او نفقة جارية الى استثمار له عائد، فهي تعتبر قوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق حاجاتهم ورغباتهم المختلفة، إضافة الى كونها تضيق بعدا اعتباريا للفرد داخل المنظمة والمجتمع (خضر، 2015).

المبحث الثاني: جودة الحياة الوظيفية

تمهيد

تعد جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكانا متميزا في أدبيات إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي نظرا لأنها مفهوم يحتوي على العديد من العناصر التي تمس إدارة المنظمة مباشرة وتؤثر عليها، وهذا المفهوم رغم أنه قد يبدو قاصرا على البيئة المباشرة للعمل إلا أنه يلمس أيضا الحياة الشخصية للأفراد باعتبار أن الفرد هو كائن بشري له العديد من المشاعر والاهتمامات الشخصية، والتي ما لم يتم مراعاتها، فإنها بالقطع سوف تلقي بظلالها السيئة على أداء الموظفين وروحهم المعنوية والتزامهم التنظيمي، ومن ثم على كفاءة وفعالية وأداء المنظمات التي يعملون فيها.

وتعتبر جودة الحياة الوظيفية مع المفاهيم الإدارية الحديثة الواسعة النطاق، فهي تنطلق من توفير بيئة عمل آمنة وصحية وهادئة إلى المشاركة والإدارة الذاتية في العمل التنظيمي وينظر إليها على أنها أحد الركائز الأساسية التي يستند عليها برامج الجودة لدى الكثير من المنظمات في الدول المتقدمة من أجل تطوير وانتقاء أفضل المناهج وتنمية ثقافة جودة الاستغراق الوظيفي لدى مواردها البشرية.

فهي من المفاهيم المتعددة الأبعاد، والتي شملت تحسين بيئة العمل، وتوفير ظروف العمل المعنوية، وعدالة نظام الأجور والمكافآت، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فضلا عن جماعات العمل وفرق العمل، والذي بدوره يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمنظمة.

وفي هذا المبحث فإن الباحث يقدم إطارا نظريا حسب الأدبيات المرجعية لجودة الحياة الوظيفية، وتبسيط الضوء على المفهوم، والأهمية، والأهداف، والأبعاد الرئيسية لها، وعناصرها المختلفة في المنظمات، ومعوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية في المنظمات، وذلك على النحو التالي:

2-2-1 مفهوم جودة الحياة الوظيفية.

لقد تعددت وتنوعت تعاريف جودة الحياة الوظيفية حسب وجهة نظر العلماء والباحثين في هذا المجال من بينها عرفها "جاد الرب" جودة حياة العمل بأنها: "مجموعة من العمليات الكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسن مختلف الجوانب التي تؤثر على حياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخص أيضا، والذي يهتم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها". (عمران، 2020)

وعرفها إسماعيل على أنها: "الأوضاع وبيئة العمل المميزة والمفضلة للعاملين التي تدعم وتعزز رضا الموظفين من خلال العلاوات والأمن الوظيفي وفرص النمو في المنظمة" (إسماعيل، 2016).

وعرفها "ماضي" جودة حياة العمل على أنها مجموعة من الأنظمة والبرامج المرتبطة لتحسين وتطوير مختلف الجوانب الخاصة برأس المال البشري للمنظمة، والتي من شأنها أن تؤثر على حياة الوظيفة للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، والذي بدوره ينعكس إيجابا على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ومن ثم يساهم في تحقيق أهداف المنظمة والفرد وكافة الأطراف ذات علاقة بالمنظمة. (اللمعي، 2020)

كما تعني جودة حياة العمل "ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة

الحياة الوظيفية لإعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة على مستوى المنظمة ككل. (المغربي، 2004).

كما تم تعريف جودة الحياة الوظيفية بأنها هدف وعملية وفلسفة في آن واحد، حيث الهدف التزام أي منظمة بتحسين العمل، أما العملية فتتضمن الجهود المبذولة لتحقيق هذا من خلال إشراك الجميع في المنظمة

من خلال التركيز بشدة على التنمية الفردية والتنظيمية والطرق المعمول بها، وأخيرا فلسفة فهي تعلى الكرامة الإنسانية لجميع أفراد المنظمة.(أبو العينين، 2019)

كما تعرف جودة الحياة الوظيفية بأنها توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين بالمنظمة لمساعدتهم على بناء علاقات طيبة والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي وتنمية كفاءاتهم والتوازن بين العمل والحياة خارج نطاق أعمالهم مما يؤثر على الأداء الوظيفي الكلي. (الضاوية و خليل ، 2021)

وتم أيضا تعريفها بأنها "المدى الذي يكون فيه الموظف راضيا عن إشباع حاجاته الشخصية وحاجات العمل من خلال المشاركة في الأمور المتعلقة بالعمل، وتحقيق أهداف المنظمة". (Almalki .etal,2011)

وعرف (الزيادى ، 2015) جودة الحياة الوظيفية بأنها توافر العناصر الأساسية المؤثرة في بناء التصورات الإيجابية لدى الموظفين نحو متغيرات البيئة التنظيمية وتقاس من خلال الرضا الوظيفي، والضمان الوظيفي والالتزام التنظيمي والاستقلالية، ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأداء.

ويرى الباحث أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين داخل المؤسسات، والمساهمة في إشباع حاجاتهم الأساسية للحصول على مستويات أفضل للأداء، والذي بدوره ينعكس إيجابيا على فاعليه اتخاذ القرارات الإدارية، ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى اليها المنظمة.

2-2-2- اتجاهات دراسة جودة الحياة الوظيفية:

يرتكز مفهوم جودة الحياة الوظيفية على أساس مدرستين كل منها تحاول التركيز على جوانب معينة أثناء تناولها لهذا الموضوع، الأولى تركزها على أساس مقارنة مدرسة الموارد البشرية التي تؤكد على إرضاء حاجات الأفراد، أما الثانية فتقوم على أساس المقاربة التقنية ، وسنحاول التطرق إلى كل منها على حدا، وإن كان تعريف جودة الحياة في العمل يختلف من دولة إلى أخرى حسب موروثها الثقافي والتاريخي.

أولاً: اتجاه مدرسة الموارد البشرية:

يركز هذا الاتجاه على ضرورة إشباع الحاجات الداخلية والخارجية للفرد ويؤكد على دور الفرد في المنظمة (المشاركة في اتخاذ القرار، الاستقلالية... الخ) على نحو يجعل الشخص أكثر ارتياحاً، وأن فلسفة الإدارة تؤكد على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة والانضمام إليها عن طريق تبادل المعلومات بين مختلف المستويات وحرية التعبير لدى العمال والتعرف على الصراعات وحلها بشكل سريع وبذل المجهود لذلك والتأكيد على ذلك، أما المعلومات الغير رسمية والتي

تمثل الجانب الاجتماعي والنفسي من أجل زيادة الفهم للشعور بالانتماء لدى الأفراد، حيث يعتبر الوسط المهني فضاء للاندماج وتنشئة الفرد، حيث يسمح للفرد بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة وتحقيق علاقات اجتماعية.

كما أن الأهمية تتعلق بإشباع الحاجات وتقدير الذات وتنشيط الفرد بإشراكه بشكل واسع في اتخاذ القرار مما يضفي مجموعة من المسؤوليات الفردية والجماعية داخل المنظمة، وفي إدارة المنصب الموكل إليه، وهذا ما يمنح تصرفاً واسعاً في منصب العمل من خلال الاقتراحات والأحكام الفردية التي تقضي إلى إثراء المهنة والتطور المعرفي. (الضاوية و خليل، 2021)

ثانياً: المقاربة التقنية - الاجتماعية:

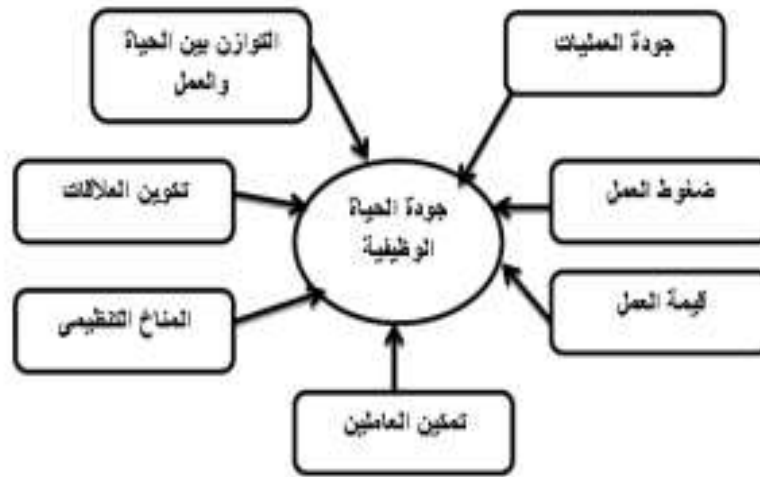
حيث بين بعض الباحثين أن مفهوم جودة الحياة في العمل يجب أن يراعي العمال ومحيطهم العام مع إعطاء أهمية للمنظمات العمل، وكذلك أيضاً الجانب الإنساني إن كان مهماً والذي يسمى بالنسق التقني الاجتماعي، أما البعض الآخر فيرون إن هذا المفهوم يجب أن يراعي إعادة بناء نماذج وطرق العمل، التكيف التكنولوجي، تعديل النسق التنظيمي وحسب رأيهم فإن جودة الحياة في العمل يجب أن تراعي المشاركة الواسعة للعمال في الوسط المهني مما يتيح لهم مسؤوليات كبرى مما يتيح سيولة التعلم الديناميكي لتحقيق التطور،

وهذا المفهوم يأخذ في الحسبان العوامل الاجتماعية والتكنولوجية التي لا تتحقق إلا بإشراك العنصر البشري فيها.

وعلى حسب هذا النموذج فإن فعالية الأداء تتحقق باتحاد الجانب الاجتماعي والتقني لكل منظمة، فالجانب الاجتماعي والذي يتمثل في العامل البشري والأدوار والعلاقات ونظام الاتصالات والسلطة والمسؤوليات وأنظمة التقويم والتقييم، وميكانزمات التكيف والاندماج للفرد داخل التنظيم، الخدمات داخل المؤسسة (التوظيف والانتقاء، التكوين). أما الجانب التقني لاسيما يكون في الإجراءات، التجهيزات، البرامج، الحواسيب... الخ. وأن جودة الحياة في العمل تتعزز عن طريق التفاعل بين هاذين الجانبين. (Ilyas,2013)

وتستند كذلك معايير جودة الحياة في العمل إلى إعادة تنظيم العمل والمنظمة لهدف تحسين عملية التعايش داخل المنظمة، حيث أن الفعالية تقتضي استعمال وتجريب عدة جوانب خاصة بالمنظمة لأهداف متعددة الأبعاد التي تؤدي إلى العدالة والديمقراطية في الوسط المهني، والتشجيع على التشاور وإدارة المشاكل في العمل وجعل العمال يتحكمون في بيئتهم المهنية.

إن جودة الحياة الوظيفية يجب دراستها من وجهة نظر العاملين متمثلة في جودة البيئة المادية للعمل، وجودة المدخلات، والعمليات والمخرجات، والبيئة المحيطة بمكان العمل بما تتضمنه من عناصر اجتماعية ومادية ونفسية للوظيفة أي التركيز على منظومة العمل ككل وكذلك الرضا الوظيفي وأعباء الوظيفة، ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي: شكل رقم (1) جودة الحياة الوظيفية



source: Ilyas, Seema Arif Maryam, (2013), "Quality of Work-Life Model for Teachers of Private Universities in Pakistan", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No.3, P. 282–298

2.2.3 أهداف جودة الحياة الوظيفية.

يتناول مفهوم جودة الحياة الوظيفية الجهود والأنشطة المنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للموظفين إشباع احتياجاتهم من خلال توفير بيئة عمل صالحة، ومشاركهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم، وإتاحة الفرص الملائمة لتحسين الأداء، وتعتبر كذلك على أنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للموظفين وحياتهم الشخصية أيضاً، والذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

وقد ظهر مفهوم جودة الحياة الوظيفية ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضات لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا

الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية، واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال. (Mazloumi.etal,2014)

وعليه فإن جودة الحياة الوظيفية تحقق أهدافا لكل من الموظف، والمنظمة كما يلي:

أولا: أهداف جودة الحياة الوظيفية للموظف.

شعور الموظف بالثقة في المنظمة نظرا لما توفره من ظروف عمل آمنة ومستقرة والمحافظة على كرامة الموظف وتوفير فرص التنمية والنمو الوظيفي كما أنها تساعد على إضفاء الطابع الإنساني بمجال العمل وتوفير الوظائف المناسبة بالإضافة إلى توفير الأمان الوظيفي وتخصيص الاعتمادات المالية اللازمة للأجور والمزايا وتوفير للعامل حرية التعبير الذاتي عن آرائه مما يساعد على زيادة إنتاجية الموظف التي تدعم الفاعلية التنظيمية. (الألمى، 2020)

كما تغطي جودة الحياة الوظيفية مشاعر الفرد عن العمل، بما في ذلك المكافآت الاقتصادية والأمن الوظيفي والعلاقات التنظيمية والعلاقات الشخصية النابعة من تحسين بيئة وظروف العمل.

كما أن أهداف الموظفين من تطبيق جودة الحياة الوظيفية في ما يلي (عمران، 2020):

- تقلد وظائف تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية وتنمية ومواكبة الخبرات والقدرات للموظفين.
- الاستفادة من فرص الترقية والتدرج الوظيفي بما يحقق الذات.
- الحصول على مستوى مناسب من الأجور والعلاوات .
- إشباع الحاجات الإنسانية الأساسية والأمنية والاجتماعية، وحاجات المكانة والتقدير وتحقيق الذات .

ثانياً: أهداف جودة الحياة الوظيفية للمنظمة.

تؤدي إلى إيجاد قوة عمل أكثر مرونة وولاء ودافعية ويعتبر ذلك ضروريا لتعزيز القدرات التنافسية للمنظمة في دنيا الأعمال من ناحية الجودة في تأدية الخدمات ووصولها للعملاء والمرونة والريادة التكنولوجية بالمقارنة بالمنافسين كما يتراجع معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي مما ينعكس على أداء المنظمة إلى الأفضل وزيادة القيمة المضافة التي تحققها.

كما أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى كيفية تصميم العمل بكل جوانبه من حيث التنظيم، والسلطة، والجماعات، وتدفق إجراءات العمل، وساعات العمل، وخصائص العمل ذاته، وذلك بحيث تضمن أن الحياة التي يحياها الموظفون داخل أعمالهم يجب أن تكون ذات جودة عالية. (إسماعيل، 2016)

وتتطلب جودة الحياة الوظيفية من المديرين الاهتمام بمعاملة المرؤوسين والعناية بهم بكل احترام وتبجيل حيث ينصب تركيزها على الموظفين وإدارة عمليات الأعمال معا، كما أنه لزيادة الكفاءة التنظيمية والفاعلية داخل المنظمة لابد من أن تكون أهداف جودة الحياة الوظيفية الأهداف الرئيسة للمنظمة بشكل عام، مما يسهم في تعزيز قدرة المنظمة وتحقيق نابعة من مستويات أفضل للأداء، ومن أبرز الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال برامج تطوير جودة حياة بيئة العمل هو جعل بيئة العمل مصدر جذب للموظفين الجيدين، والمساعدة على زيادة انتماء العاملين إلى المنظمة، والمساهمة في تعزيز الجودة، والتعلم، والإبداع، وزيادة ثقة العاملين، والمشاركة في حل المشكلات، والإسهام في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية. (الدمرداش، 2018)

2.2.4 أهمية جودة الحياة الوظيفية

تسعى المنظمات إلى تحقيق مزايا متعددة نتيجة تبليها البرامج جودة الحياة الوظيفية حيث أنها لا تسهم في تنمية قدرة المنظمة على توظيف أشخاص أكفاء فقط، ولكنها تعظم أيضا قدرة المنظمة التنافسية وتسهم بشكل إيجابي في توفير قوة عمل أكثر مرونة، وولاء ودافعية وتوفير ظروف عمل محسنة ومطورة من وجهة نظر

العاملين، كما تساعد في تعظيم الفعالية التنظيمية من وجهة نظر أصحاب المنظمة مع التأثير الإيجابي على ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين، والتأثير الإيجابي على الأداء التسويقي للشركة. (موسى، 2015)

هذا وقد بدأت كثير من المنظمات في تبني برامج جودة الحياة الوظيفية بما يحقق لها عديد من المزايا، ومنها تعظيم القدرة التنافسية، وتوفير قوة عمل أكثر مرونة وولاء، وأيضا توفير ظروف عمل أفضل، وأن نجاح برامج جودة الحياة الوظيفية يتضمن منح الموظفين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف، واتخاذ القرارات، وتشجيعهم على المشاركة في حل المشكلات، وكذلك الإحساس بالأمان الوظيفي والذي ينعكس عليهم بصورة إيجابية في ممارساتهم الإدارية سواء داخل بيئة العمل، أو خارجها.

وترجع أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية بأنها تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، وذلك لما يعود عليها من زيادة بالإنتاجية، وفي الوقت نفسه تحقيق طموحات الموظفين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم الأساسية، وتعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية؛ لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر في رفع الروح المعنوية للعنصر البشري والتغيير في سلوكه السلبي نحو الإيجابية، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة. (القرشى والقحطاني، 2018)

وأن هذه البرامج تعمل على إحداث التوازن والانسجام بين الحياة الوظيفية للأفراد وبين حياتهم الشخصية والعائلية، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتخفيض تكاليف التأمين الصحي، وانخفاض معدلات التعويض المدفوعة نتيجة حوادث العمل، وزيادة المرونة والتكيف من ناحية قرة العمل لتزايد الإحساس بالمشاركة والملكية، واختيار عمالة أفضل، وقد تبين أن هناك تأثيرات إيجابية بناءة لتوافر ، وتطبيق أبعاد جودة الحياة الوظيفية ومن أهمها ما يأتي: (الدمرداش، 2018)

— تقليل صراعات العمل بين العاملين والإدارة وذلك بخلق بيئة عمل أكثر إنتاجية، وحل جميع المظالم وتهيئة مناخ جيد للعمل يساعد في حل المشكلات.

- مشاركة واسعة من القوة المؤثرة في أعضاء العمل بالعديد من الأفكار الجيدة والبناءة التي تساعد في عملية تحسين الأبعاد الخاصة بعمليات التصنيع وظروف العمل.
- زيادة الطمأنينة والولاء والانتماء لدى العاملين والموازنة بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بشكل عام.
- تحسين العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودعمها.
- انخفاض معدل غياب العاملين في المؤسسة.
- زيادة الفعالية والكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.
- استثمار أفضل وأمثل للموارد البشرية في المؤسسة.

كما تبين أن جودة الحياة الوظيفية تكتسب أهميتها كونها استراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة الى النتائج الآتية: (عباس وعنيد، 2021)

- التفوق الواضح للموظفين في الجوانب الإدارية حال تعرض المؤسسة لمشاكل، قد تعرقل نشاطها، وتعطل برامجها.
- الاحتفاظ بكوادر من الموارد البشرية من ذوي الكفاءة والمهارة والمعرفة، كما أنها فرصة للنمو والتطور حيث إن استقرار الموارد البشرية يمكن أن يسهم في تحقيق ذلك.
- تزيد من اهتمام الإدارة بأفكار العاملين، وتزيد من اهتمام الموظف بأفكاره التي تركزها الإدارة.
- الالتزام: تخلق التزام من قبل الموظف تجاه المنظمة (جودة السلع والخدمات).
- الاتصالات: تزيد من حرص الموظفين على الاتصال بالمشرفين.
- المنافسة: تسمح للمنظمة أن تكون أكثر منافسة من خلال تحسين التكاليف والجودة والالتزام نحو جودة الحياة الوظيفية.
- التطوير: تطور المشرفين لتحويلهم إلى قادة أفضل وصناع قرار بتزويدهم بأدوات حديثة.

- الابتكار: تشجيع على الابتكار من خلال احترام أفكار الموظفين.
- الاحترام: تظهر احترام الإدارة للموظفين واحترام الموظفين للمشرف.
- الرضا: تزيد من رضا الموظفين من خلال المشاركة في صنع القرار، كما تعزز رضا المشرفين عن طريق تحسين الاتصالات، وأيضاً تقلل من عدم رضا العامل على الإشراف الناتج عن مقاومة التغيير.

إن من أسباب الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية أهميتها في التعامل مع المنافسة الأجنبية والشكاوي ومشكلات الجودة ومعدلات الإنتاجية المتدنية في بعض المنظمات وتقريباً كل شيء آخر واعتبروها موضوع أخلاقي يجب الاهتمام به في المنظمات.

2.2.5 معوقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

إن المعوقات التي تقف حائلاً أمام تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية في المنظمات كثيرة ومتنوعة، خاصة بأن الإدارة، والموظفين، والنقابات المهنية، والعمالية لهم وجهات نظر مختلفة حول جدوى هذا التطبيق، وأهم هذه المعوقات هي: (القرشي و القحطاني، 2018)

- تخوف الإدارة العليا بمستوياتها المختلفة من مشاركة مستويات تنظيمية دنيا في صناعة القرارات، ومعارضتهم لهذا الأمر.
- تقدير الإدارة العليا المستويات الإدارية بأن برامج المشاركة للموظفين ضمن برامج ومعايير جودة الحياة الوظيفية قد لا تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمستدامة للمؤسسة، بل تهتم وتعمل على تحقيق الأهداف ذات المدى القصير جداً، ونتيجة لذلك فإن المستويات الدنيا تصاب بالإحباط مما يؤدي لآثار سلبية على المؤسسة.

- فشل بعض الإدارات بقياس أثر تطبيق جودة الحياة الوظيفية على نفسيات ورضا العاملين عن العمل، وإهمالها للمقترحات التي يتقدم بها الموظفون، وعدم أخذها لهذه المقترحات على محمل الجد لتقوم بدراستها بجدية.
- اعتقاد بعض الإدارات بأنه لا حاجة لإجراء المزيد من التحسين في هذه المؤسسات من خلال تطبيق المزيد من عناصر جودة الحياة الوظيفية فيها.
- عدم الإدراك الصحيح من جانب الموظفين لأهداف وأهمية برامج جودة الحياة الوظيفية والقيمة المتبادلة التي يمكن أن تحققها هذه البرامج لكل من الإدارة والموظفين.
- عدم قيام المؤسسات بتقدير الاحتياجات التدريبية للمستويات الإدارية المختلفة لديها، وما يحتاجونه من تعليم وتدريب؛ ليكونوا قادرين على التفاعل مع هذه البرامج بما يحقق الأهداف للمؤسسات والموظفين على حد سواء..

2.2.6 العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وجودة حياة العمل

يمكن القول أن جودة حياة العمل تشير إلى كافة الأنشطة والجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل لعاملها لإشباع احتياجاتهم من خلال إتاحة بيئة عمل صالحة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وكذا تشبع متطلبات الأمان والاستقرار الوظيفي والعاطفي لهم وأيضاً إمدادهم بالفرص الملائمة لتحسين الأداء الوظيفي .

كما نجد أن جودة حياة العمل تؤثر إيجابياً على ممارسات إدارة الموارد البشرية ملل التدريب وانتقاء فريق العمل واستقطاب العاملين ، لذلك يمكن القول بأنها علاقة ترابطية تبادلية تكاملية طردية) المسؤول عن جودة حياة العمل هي إدارة الموارد البشرية والمسؤول عن القيام بممارسات الموارد البشرية على أكمل وجه هي توفر جودة حياة العمل. وإن حسن استخدام وإدارة الموارد البشرية علاقة ارتباطية موجبة بجودة حياة العمل، لكون إدارة الموارد البشرية يضطلع دورها في الأساس في رفع كفاءة وجودة العمل ،بطريقة مثلى تنعكس على أداء المنظمة أو المؤسسة ككل ،وعلى خطواتها في تحقيق أهدافها على الخصوص. (القرشي والقحطاني ،2018)

كما أن الاستفادة القصوى من الموارد البشرية هو أمر يتطلب توفير جودة حياة العمل على نحو أفضل من خلال توفير التعويضات المالية المناسبة ،وفرص العمل الجيدة ،وتوفير فرص حقيقية للنمو والتطور، وتعزيز مشاركة العاملين في الإدارة، والتأكد من وجود عدالة تنظيمية بداخل بيئة العمل.

وبالأخذ في الاعتبار الأهمية الخاصة بالموارد البشرية في تطوير الأهداف الخاصة بالمنظمة ،فقد أضحى موضوع جودة حياة العمل أحد أبرز الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها .

وبصورة عامة فإنه يمكن القول بأن الأدوار الخاصة بأقسام الموارد البشرية في دعم الجهود الخاصة بجودة حياة العمل تتباين على نطاق واسع على مستوى المنظمات؛ ففي بعض المنظمات نجد أن الإدارة العليا تميل إلى تعيين أحد المسؤولين التنفيذيين لضمان أن الجهود الخاصة بجودة حياة العمل والإنتاج تتم على نحو جيد على مستوى المنظمة (5: 2014, Kanpur & Srivastava)

ولكي يتم تحسين جودة حياة العمل ،ينبغي على المدراء معرفة احتياجات العاملين وتلبيتها ،وتطوير العديد من البرامج الخاصة بجودة حياة العمل، وكذلك تعيين مديري الموارد البشرية كمسؤولين عن تنفيذ هذه البرامج ،وتجدر الإشارة ه إلى أن تطوير برامج لتحسين جودة حياة العمل هو أمر قد تم التأكيد عليه في الكثير من الدراسات والبحوث التي تمت على مستوى جودة الحياة من خلال الإشارة إلى ضرورة تعيين الأخصائيين النفسيين التنظيميين ومتخصصي الموارد البشرية.(الخصاونة والعون ،2021)

وتجدر الإشارة هنا إلى أن أبرز الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية تتمثل في تحسين جودة حياة العمل، والتأكيد على وجود علاقة ارتباطية إيجابية ما بين الأداء الخاص بإدارة الموارد البشرية وبين جودة حياة العمل، هذا بالإضافة إلى التأكيد على أن البرامج الخاصة بجودة حياة العمل من شأنها التأثير على العاملين وأنشطة إدارة الموارد البشرية بصورة ناجحة داخل المنظمة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

1.3 مقدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة ومناقشة فرضياتها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية مع قياس أبعاد كل منها، وقد تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة حول متغيرات الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من بعض العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض ، حيث تم أخذ عينة ملائمة من المجتمع المبحوث.

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (400) موظف وموظفة في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض تم اختيارهم بطريقة ملائمة، فقام الباحث بتصميم الاستبانة بشكل إلكتروني وإرسالها من خلال البريد الإلكتروني وتطبيقات الفيس بوك والواتس أب للموظفين ضمن المسميات الوظيفية المستهدفة، وبعد عدد الزيارات لموقع الاستبانة الإلكترونية ومراجعة الاستبانات كانت الاستجابة من (173) موظف وموظفة بنسبة (42.5%).

ويوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية

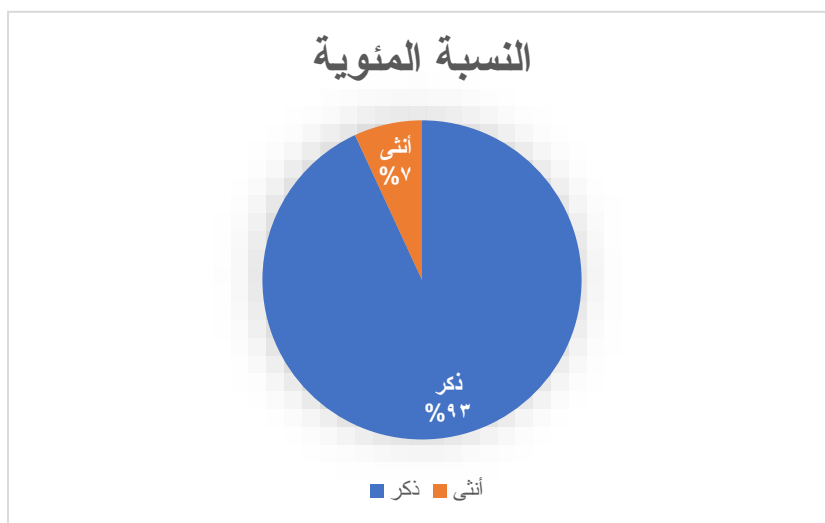
المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	161	93.1
	أنثى	12	6.9
	المجموع	173	100.0
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	17	9.8
	من 5 سنوات - أقل من 10 سنوات	44	25.4
	من 10 سنوات - أقل من 15 سنة	44	25.4
	أكثر من 15 سنة	68	39.3
	المجموع	173	100.0
المستوى التعليمي	دراسات عليا	13	7.5
	بكالوريوس	86	49.7
	دبلوم كلية مجتمع	29	16.8
	ثانوية عامة	45	26.0
	المجموع	173	100.0
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	21	12.1
	رئيس قسم	34	19.7
	مهندس	21	12.1
	إداري	37	21.4
	فني	60	34.7
	المجموع	173	100.0

يظهر من الجدول رقم (1) ما يلي:

(1) بلغ عدد الذكور في عينة الدراسة (161) بنسبة مئوية (93.1%)، بلغ عدد الإناث (12) بنسبة

مئوية (6.9%)، ويوضح الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس



(2) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (39.3%) لفترة

الخبرة (أكثر من 15 سنة)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (9.8%) لفترة الخبرة (أقل من 5 سنوات)،

ويوضح الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة.

الشكل رقم (3): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

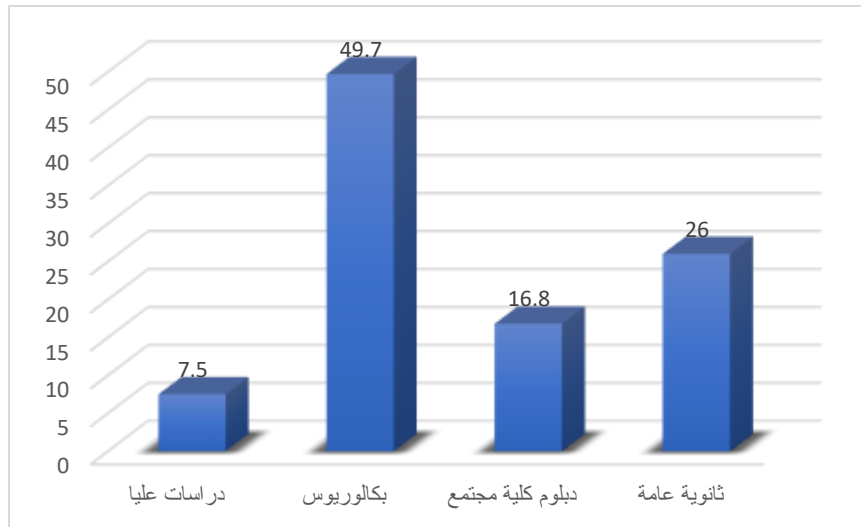


(3) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي (49.7%)

للمستوى التعليمي (بكالوريوس)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (7.5%) للمستوى التعليمي

(دراسات عليا)، ويوضح الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (4): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

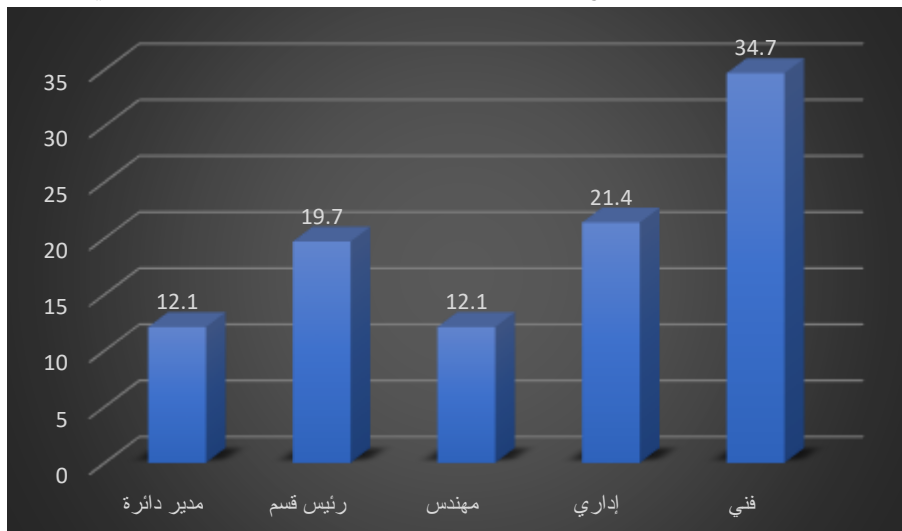


(4) بلغت أعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسى الوظيفي (34.7%) للمسى

الوظيفي (فني)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (12.1%) للمسميات الوظيفية (مدير دائرة،

مهندس)، ويوضح الشكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسى الوظيفي.

الشكل رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المسى الوظيفي



4.3 تعديل المقياس

لتحليل بيانات واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عن الأسئلة وذلك حسب الدرجة التالية: درجة (1) تعبر عن الإجابة (غير موافق بشدة)، درجة (2) تعبر عن الإجابة (غير موافق)، درجة (3) تعبر عن الإجابة (موافق الى حد ما)، درجة (4) تعبر عن الإجابة (موافق)، درجة (5) تعبر عن الإجابة (موافق بشدة)، ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة وعلى كل مجال من مجالاتها؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي والمبين في الجدول (2):

الجدول (2): اختبار مقياس الاستبانة

الدرجة	5	4	3	2	1
مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة

أما فيما يتعلق بالحدود التي اعتمدها هذه الدراسة عند التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات المستقلة والتابعة في نموذجها لتحديد درجة الموافقة فقد حدد الباحث ثلاث مستويات هي (مرتفع، متوسط، منخفض) بناءً على المعادلة الآتية:

طول الفترة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات

وبذلك تكون المستويات كالتالي: $1.33 = 4/3 = 3/(1-5)$

- درجة موافقة منخفضة من 1.00 - أقل من 2.33

- درجة موافقة متوسطة من 2.33 - أقل من 3.66

- درجة موافقة مرتفعة من 3.66 - 5

5.3 ثبات الأداة:

للتأكد من ثبات أداة تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا (Chronbach Alpha) على جميع عبارات أبعاد مجالات الدراسة ككل، كما هو مبين في جدول (3) الذي يوضح معاملات الثبات.

جدول (3): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الدراسة ومجالاتها

المجال	البُعد	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا
ممارسات الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	9	0.941
	التوظيف	8	0.936
	التدريب	6	0.908
	التحفيز	8	0.902
	ممارسات الموارد البشرية ككل	31	0.970
جودة الحياة الوظيفية ككل			0.920
10			

يظهر الجدول رقم (3) أن جميع قيم معاملات الثبات بطريقة (كرونباخ ألفا) كانت مقبولة لأغراض التطبيق، حيث إنها تراوحت بين (0.970-0.902)، وقد أشارت الدراسات إلى قبول معاملات الثبات وجمعها قيم مقبولة لأغراض التطبيق؛ إذ أشارت معظم الدراسات إلى أن نسبة قبول معامل الثبات (Amir & Sonderpandian, 2002) (0.60)

6.3 التحليل العاملي

تم استخدام التحليل العاملي بهدف التحقق من الخصائص السيكمومترية لمجال ممارسات الموارد البشرية، ويبين الجدول (4) مصفوفة التدوير لعبارات المجال الأول وهو مجال ممارسات الموارد البشرية الذي يضم بعد أربعة أبعاد تم قياسها باستخدام (31) عبارة.

الجدول (4) مصفوفة التدوير المتعامد لعبارات مجال ممارسات الموارد البشرية

العوامل				ترتيب العبارات في
4	3	2	1	الاستبانة
			0.721	1
			0.673	2
			0.702	3
			0.719	4
			0.723	5
			0.692	6
			0.739	7
			0.754	8
			0.592	9
		0.722		10
		0.634		11
		0.759		12
		0.774		13
		0.781		14
		0.740		15
		0.700		16
		0.708		17

	0.763			18
	0.802			19
	0.736			20
	0.717			21
	0.781			22
	0.722			23
0.666				24
0.781				25
0.735				26
0.862				27
0.857				28
0.770				29
0.650				30
0.668				31
اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = 0.949 اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 4773.991، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000				

يتضح من الجدول (4) أن تشبعات كافة العبارات (Loadings) قد تراوحت بين (0.592-0.862)، وهي

جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف عبارات الاستبانة إلى أربعة عوامل هي:

تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز.

كما تم استخدام التحليل العاملي بهدف التحقق من الخصائص السيكمومترية لمجال جودة الحياة الوظيفية، ويبين الجدول (5) مصفوفة التدوير العبارات المجال الثاني وهو مجال جودة الحياة الوظيفية الذي يضم مجال واحد تم قياسه باستخدام (10) عبارات.

الجدول (5) مصفوفة التدوير المتعامد لعبارات مجال الحياة الوظيفية

العوامل	ترتيب العبارات في الاستبانة
1	
0.712	1
0.803	2
0.856	3
0.788	4
0.707	5
0.639	6
0.728	7
0.783	8
0.739	9
0.611	10
اختبار كيزر - ماير - أوكلين (KMO) = 0.941	
اختبار بارتليت (Bartlett's Test) = 1236.692 ، مستوى الدلالة (Sig.) = 0.000	

يتضح من الجدول (5) أن تشبعات كافة العبارات (Loadings) قد تراوحت بين (0.611-0.856)، وهي جميعاً تفوق القيمة (0.4)، حيث أدى التدوير المتعامد إلى تصنيف عبارات الاستبانة إلى مجال واحد.

7.3 متغيرات الدراسة

تتألف الدراسة الحالية من المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

- المتغير المستقل: ممارسات الموارد البشرية، يتضمن أربعة أبعاد وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز.
- المتغير التابع: الحياة الوظيفية.

8.3 اختبار التوزيع الطبيعي

قام الباحث من أجل التأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعية باستخدام معاملي التفلطح والالتواء لكل مجال من مجالات الدراسة، ويوضح الجدول رقم (6) قيم الالتواء والتفلطح لكل مجال من مجالات الدراسة.

جدول (6): قيم التفلطح والالتواء لمتغيرات الدراسة الرئيسية

المجال	البُعد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح Kurtosis
ممارسات الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	-0.592	0.657
	التوظيف	-0.490	0.068
	التدريب	-0.230	-0.257
	التحفيز	-0.531	0.247
جودة الحياة الوظيفية ككل		-0.393	-0.074

يظهر من الجدول رقم (6) أن معاملات الالتواء لمتغيرات الدراسة تراوحت ما بين (-0.592، -0.230)،

وهي قيم مقبولة إحصائياً إذ أنها محصورة ما بين (-2، 2)، كما أن قيم معاملات التفلطح للمتغيرات تراوحت ما

بين (-0.257، 0.657) وهي قيم مقبولة إحصائياً إذ أنها محصورة ما بين (-7، 7)، مما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وعليه فإنّ بيانات الدراسة مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

9.3 اختبار الازدواج الخطي

تم دراسة مدى استقلالية المتغيرات المستقلة عن بعضها للتوصل إلى مدى ملائمة وإمكانية فحص أثر العوامل المستقلة مجتمعة (تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز) على متغير الدراسة التابع (الحياة الوظيفية)، قام الباحث باستخراج معامل التضخم (VIF) لكل متغير والذي يتبين ما إذا كان هناك ارتباط قوي لأحد المتغيرات مع الآخر ما يعطي قيم غير حقيقية عند دراسة الأثر أو أنه يوجد استقلالية بحيث لا يؤثر أحدها على الآخر.

الجدول (7) نتائج اختبار الازدواج الخطي بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	التباين المسموح به	معامل تضخم التباين
تخطيط الموارد البشرية	0.264	3.785
التوظيف	0.229	4.366
التدريب	0.329	3.039
التحفيز	0.480	2.084

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم (7) خلو نموذج الدراسة من مشكلة الازدواجية الخطية بين المتغيرات المستقلة، حيث أن قيم معامل تضخم التباين مناسبة من حيث أنها أقل من (10)، حيث وكذلك قيم التباين المسموح به استوفى معيار القبول وهو أن قيمتها أكبر من (0.05).

10.3 مصادر جمع البيانات

ولتحقيق أهداف الدراسة سوف يستخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع البيانات وهما:

أولاً: المصادر الثانوية

تم جمع معلومات الدراسة من خلال الكتب والدوريات ذات العلاقة بالموضوع والمقالات المختلفة المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت).

ثانياً: المصادر الأولية:

تم الاعتماد على الاستبانة للحصول على البيانات الأولية للدراسة، التي قام الباحث بتصميمها وتطوير مدلولاتها، بالاعتماد على ما ذكره الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

11.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

لغرض تحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتضمنة في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 22) والتي تتمثل في:

- (1) التكرارات، والنسب المئوية وذلك من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- (2) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على درجة موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة ومجالاتها.
- (3) معادلة كرونباخ ألفا للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة.
- (4) الانحدار المتعدد، لاختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بآثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

الفصل الرابع: عرض النتائج

في هذا الفصل، يتم عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة الحالية، والتي تهدف إلى تحديد أثر ممارسات الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، ونتائج قدمت الدراسة باختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

4-1 النتائج الوصفية للمتغيرات الدراسة:

- التحليل الوصفي لمجال ممارسات الموارد البشرية.

للتعرف على مستوى ممارسات الموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن أبعاد مجال ممارسات الموارد البشرية والمجال ككل، والجدول رقم (8) يوضح ذلك.

الجدول رقم (8): الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن أبعاد مجال ممارسات الموارد

البشرية والمجال ككل مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	المستوى
1	1	تخطيط الموارد البشرية	3.39	متوسط
2	4	التحفيز	3.34	متوسط
3	2	التوظيف	3.26	متوسط
4	3	التدريب	3.22	متوسط
مجال ممارسات الموارد البشرية ككل			3.31	متوسط

من خلال الجدول رقم (8) أن مستوى ممارسات الموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ حيث أن المتوسط الحسابي للمجال ككل بلغ (3.31) وبمستوى تقييم

متوسط، كما يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسطات الحسابية لأبعاد مجال ممارسات الموارد البشرية تراوحت ما بين (3.22-3.39) بمستوى تقييم متوسط لجميع الأبعاد، حيث جاء ترتيب أبعاد مجال ممارسات الموارد البشرية على النحو الآتي: جاء بالمرتبة الأولى بعد "تخطيط الموارد البشرية" بمتوسط حسابي (3.39)، وبالمرتبة الثانية جاء بعد "التحفيز" بمتوسط حسابي (3.34)، وبالمرتبة الثالثة جاء بعد "التوظيف" بمتوسط حسابي (3.26)، وبالمرتبة الرابعة والأخيرة جاء بعد "التدريب" بمتوسط حسابي (3.22).

للتعرف على مستوى ممارسات الموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض بشكل تفصيلي، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن عبارات كل بعد من أبعاد مجال ممارسات الموارد البشرية، وفيما يلي:

- البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات بعد "تخطيط الموارد البشرية" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تمتلك الشركة الإمكانات المناسبة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية.	3.57	0.96	متوسط
2	5	تعتمد الشركة على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بالتخطيط لمواردها البشرية.	3.46	0.94	متوسط
3	1	تمتلك الشركة القدرة على التنبؤ بما تحتاجه مستقبلاً من الموارد البشرية.	3.40	0.99	متوسط

متوسط	0.93	3.40	تقوم الشركة بتحديد أنواع الوظائف المتوفرة ، وتقييم مدى ملائمة كل وظيفة.	3	3
متوسط	0.95	3.36	يتوفر لدى الشركة خطط بديلة لتوفير الموارد البشرية في الظروف الطارئة .	9	5
متوسط	0.91	3.35	تستخدم الشركة تقنية المعلومات في تخطيط القوى العاملة.	4	6
متوسط	0.95	3.34	تقوم الشركة بإجراء التحليل الوظيفي لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	7	7
متوسط	1.05	3.34	لدى إدارة الشركة القدرة على تحديد مواطن العجز والفائض في الموارد البشرية مما يساعدها على اتخاذ التدابير اللازمة .	8	7
متوسط	1.00	3.31	تأخذ الشركة بعين الاعتبار الخارجية المنافسة الخارجية عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية.	6	9
متوسط	0.80	3.39	بعد " تخطيط الموارد البشرية" ككل		

يوضح الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد " تخطيط الموارد البشرية" تراوحت ما بين (3.31- 3.57) حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (2) ونصها: تمتلك الشركة الإمكانيات المناسبة للحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية، بمتوسط حسابي (3.57) ومستوى متوسط، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) ونصها: "تأخذ الشركة بعين الاعتبار الخارجية المنافسة الخارجية عند تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية"، بمتوسط حسابي (3.31) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.39) مستوى تقييم متوسط.

- البعد الثاني: التوظيف.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات بعد " التوظيف " مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	6	تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها للموظفين باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة .	3.47	1.02	متوسط
2	4	تحرص الشركة على تقديم معلومات وافية عن الوظيفة المطروحة .	3.45	0.95	متوسط
3	2	يتم تعيين الموظفين في الشركة بعد التأكد من مطابقة شروط التعيين مع متطلبات الوظيفة.	3.35	1.00	متوسط
4	3	تقوم الشركة بجمع معلومات عن الأفراد المرشحين لمليء الوظائف الشاغرة .	3.31	0.97	متوسط
5	7	لدى الشركة اليات واضحة للاحتفاظ بالعاملين ذوي الكفاءات العالية .	3.25	1.00	متوسط
6	5	تحرص الشركة على تعيين الموظفين ذوي الكفاءة العالية.	3.24	0.95	متوسط
7	1	تخصص الشركة بندا خاصا في الموازنة لإستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية.	3.23	1.01	متوسط
8	8	تتخذ قرارات التعيين في الشركة بعيدا عن المحسوبية.	2.78	1.14	متوسط
		بُعد " التوظيف " ككل	3.26	0.84	متوسط

يوضح الجدول رقم (10) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد

"التوظيف" تراوحت ما بين (2.78- 3.47) حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (6) ونصها: تقوم الشركة

بالإعلان عن حاجتها للموظفين باستخدام وسائل الإعلام المتنوعة، بمتوسط حسابي (3.47) ومستوى متوسط،

وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) ونصها: "تتخذ قرارات التعيين في الشركة بعيداً عن المحسوبية"،
بمتوسط حسابي (2.78) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.26) مستوى تقييم متوسط.

- البعد الثالث: التدريب.

الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات بعد "التدريب" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تشجع الشركة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين.	3.43	0.88	متوسط
2	1	تنفذ الشركة خطة واضحة لتدريب مواردها البشرية اختلاف مستوياتهم الوظيفية .	3.32	1.06	متوسط
3	3	تستعين الشركة بالخبراء من داخل الشركة لتنفيذ برامجها التدريبية .	3.26	1.02	متوسط
4	6	تستعين الشركة بالخبرات الخارجية لتدريب وتطوير مهارات موظفيها.	3.25	1.02	متوسط
5	2	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية للموظفين وفق دراسات دقيقة .	3.21	1.05	متوسط
6	4	يخضع الموظفون العاملون في الشركة لدورة واحدة على الأقل في العام.	2.85	1.11	متوسط
		بُعد "التدريب" ككل	3.22	0.85	متوسط

يوضح الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "التدريب" تراوحت ما بين (2.85- 3.43) حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (5) ونصها: تشجع الشركة العاملين الجدد على الاستفادة من خبرات زملائهم السابقين، بمتوسط حسابي (3.43) ومستوى متوسط، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) ونصها: "يخضع الموظفون العاملون في الشركة لدورة واحدة على الأقل في العام"، بمتوسط حسابي (2.85) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.22) مستوى تقييم متوسط.

- البعد الرابع: التحفيز.

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات بعد "التحفيز" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	7	الراتب الذي اتقاضاه من الشركة يسمح لي بالعيش الكريم.	3.57	0.86	متوسط
2	4	تسهم الحوافز التي تقدمها الشركة للموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي .	3.56	1.02	متوسط
3	5	تساهم الحوافز التي تقدمها الشركة للموظفين في تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين.	3.53	1.00	متوسط
4	1	توفر الشركة نظاماً متكاملًا للحوافز تقديراً لجهود العاملين.	3.32	1.05	متوسط

متوسط	1.08	3.24	تسهم الحوافز التي تقدمها الشركة في تعزيز الروابط بين الإدارة العليا والعاملين.	3	5
متوسط	1.06	3.21	الحوافز التي تقدمها للموظفين تتناسب مع الدرجة العلمية والمكانة الوظيفية .	6	6
متوسط	1.00	3.19	تقوم الشركة بعمل مراجعة دورية لأنظمة الحوافز والمكافآت.	2	7
متوسط	1.00	3.13	تربط الشركة بين الأداء الفعلي للموظف ونوعية الحوافز المقدمة .	8	8
متوسط	0.78	3.34	بُعد "التحفيز" ككل		

يوضح الجدول رقم (12) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد "التحفيز" تراوحت ما بين (3.13- 3.57) حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (7) ونصها: الراتب الذي اتقاضاه من الشركة يسمح لي بالعيش الكريم، بمتوسط حسابي (3.57) ومستوى متوسط، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) ونصها: "تربط الشركة بين الأداء الفعلي للموظف ونوعية الحوافز المقدمة"، بمتوسط حسابي (3.13) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.34) مستوى تقييم متوسط.

التحليل الوصفي لمجال جودة الحياة الوظيفية.

للتعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض قام الباحث باستخراج الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة عن فقرات مجال جودة الحياة الوظيفية والمجال ككل، والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات مجال "جودة الحياة الوظيفية" مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي

الرتبة	الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	اشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي ولا أعاني من فكرة الاستغناء عن خدماتي في الشركة .	3.74	0.87	متوسط
2	9	اشعر بالراحة في عملي ولا تتوفر لدي الرغبة المستقبلية في البحث عن فرصة عمل بديلة خارج الشركة.	3.60	0.92	متوسط
3	1	تعتمد أنظمة الترقية والتقدم الوظيفي في الشركة على أسس ومعايير واضحة لكل العاملين.	3.45	1.00	متوسط
4	7	يتمتع الرؤساء المباشرين بقدرة على تشجيع الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن.	3.40	0.89	متوسط
5	6	يفوض الرؤساء المباشرين جزءاً من صلاحياتهم للمرؤوسين.	3.38	0.85	متوسط
5	10	اعمل في مناخ عمل يتسم بالثقة والأمان بين جميع الأطراف.	3.38	0.93	متوسط
7	3	يوجد فرص مستقبلية للترقية والتقدم متاحة بعدالة لجميع الموظفين.	3.24	0.98	متوسط
8	2	تمنح الترقيات الوظيفية بعدالة وإنصاف بين جميع الموظفين في الشركة وعلى أساس الكفاءة في الأداء.	3.20	1.12	متوسط

متوسط	1.01	3.10	تطبيق إدارة الشركة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	4	9
متوسط	0.91	3.10	تتيح إدارة الشركة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم.	5	9
متوسط	0.73	3.36	مجال " جودة الحياة الوظيفية" ككل		

يوضح الجدول رقم (13) أن المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول عبارات مجال "جودة الحياة الوظيفية" تراوحت ما بين (3.10-3.74) حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم (8) ونصها: اشعر بالاستقرار والامان الوظيفي ولا اعاني من فكرة الاستغناء عن خدماتي في الشرك، بمتوسط حسابي (3.74) ومستوى متوسط، وفي حين جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (4) ونصها: "تطبيق ادارة الشركة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، والعبارة رقم (5) ونصها: "تتيح ادارة الشركة للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملهم" بمتوسط حسابي (3.10) ومستوى متوسط، وبلغ المتوسط الحسابي للبعد ككل (3.36) مستوى تقييم متوسط.

4-2 اختبار الفرضيات الدراسية

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتخطيط الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتوظيف في

جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتدريب في

جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتحفيز في

جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض.

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية للدراسة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها تم تطبيق معادلة

الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة

الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، الجدول رقم (14)

يوضح ذلك.

الجدول رقم (14) نتائج تطبيق معادلة الانحدار المتعدد (Multiple regression) لدراسة أثر

أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة

السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض

الدلالة الإحصائية	F	Adjusted R Square	R ²	R	المعاملات القياسية			المعاملات الغير قياسية		البُعد
					الدلالة الإحصائية	T	Beta	Std. Error	B	
0.000	94.973	0.686	0.693	0.833	0.000	3.787		0.149	0.563	ثبات الانحدار

										تخطيط
					0.068	1.839	0.153	0.076	0.139	الموارد البشرية
					0.114	1.591	0.142	0.077	0.123	التوظيف
					0.044	2.033	0.151	0.064	0.129	التدريب
					0.000	7.825	0.483	0.057	0.450	التحفيز

من خلال النتائج الموضحة في جدول (14) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

α) لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز) في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.833) (R) وهي قيمة دالة إحصائياً وتدل على درجة ارتباط دالة إحصائياً بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وبلغت قيمة (R-square) (0.693) وهي قيمة دالة إحصائياً تفسر قدرة ممارسات الموارد البشرية في تحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، وبلغت قيمة الاختبار (F) (94.973) بدلالة إحصائية (0.000) وهي قيمة دالة إحصائياً تدل على وجود تباين في قدرة المتغيرات المستقلة على التأثير في المتغير التابع، بالتالي تقبل الفرضية الرئيسية بالصيغة المثبتة والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض".

وفيما يتعلق بالفرضيات الفرعية فقد أظهرت النتائج ما يلي:

1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتخطيط الموارد البشرية في جودة

الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة

الرياض، حيث بلغت قيم (T, Beta) (1.839, 0.153) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى بالصيغة الصفرية.

(2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتوظيف في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، حيث بلغت قيم (T, Beta) (1.591, 0.142) على التوالي وهي قيم غير دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية بالصيغة الصفرية.

(3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتدريب في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، حيث بلغت قيم (T, Beta) (2.033, 0.151) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثالثة بالصيغة البديلة.

(4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتحفيز في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، حيث بلغت قيم (شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض (T, Beta) (7.825, 0.483) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً، وبالتالي تقبل الفرضية الفرعية الرابعة بالصيغة البديلة.

الفصل الخامس مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الحالية وذلك على النحو الآتي:

5-1 مناقشة النتائج الوصفية.

5-1-1 مناقشة النتائج المتعلقة بممارسات الموارد البشرية.

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات الموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض تعتبر ممارسات موارد البشرية إحدى الوظائف الهامة فيها؛ إذ أن شركة الكهرباء تحاول تفعيل ممارسات الموارد البشرية فيما تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة والتنبؤ باحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ووضع الخطط اللازمة لتحقيق أهداف الشركة من خلال تفعيل هذه الممارسات والتركيز عليها، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (مصطفى والبنوي والعوضي، 2021).

ويرجع السبب في أن ممارسات الموارد البشرية لم تصل إلى مستوى عالٍ إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية هو نتيجة تراكمية للنتائج والجهود التي تبذلها الإدارات المتعاقبة لتحقيق الحياة المثلى للموظفين؛ مما يجعلها تتأثر بشكل تراكمي بسلوك الإدارات السابقة والموظفين العاملين في الشركة.

كما قام الباحث بمناقشة نتائج كل بعد من أبعاد ممارسات الموارد البشرية بشكل منفرد، وذلك على

النحو الآتي:

- البعد الأول: تخطيط الموارد البشرية.

أظهرت النتائج أن مستوى تخطيط الموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ إذ أن الشركة تمتلك مستوى متوسط من الإمكانيات مما يسمح لها بالحصول على

احتياجاتها من الموارد البشرية بمستوى متوسط، كما أنها تعتمد على مخزون المهارات المتوفرة لديها عند القيام بالتخطيط لمواردها البشرية، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الشركة تعتبر عملية دراسة وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية حاضراً ومستقبلاً مسألة مهمة نسبياً.

- البعد الثاني: التوظيف.

أظهرت النتائج أن مستوى التوظيف في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ يمكن تفسير هذه النتيجة بأن عملية التوظيف المستخدمة تحقق الأهداف التي وضعت من أجلها بشكل محدود، وهو الأمر الذي قد يكون سببه أن عملية التعيين في الشركة تتم بناء على اعتبارات شخصية الأمر الذي يقلل من قدرة عملية التوظيف على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

- البعد الثالث: التدريب.

أظهرت النتائج أن مستوى التدريب في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن الشركة تهتم بالتدريب بشكل محدود وذلك لتحقيق أهدافها المختلفة ومواكبة كافة التطورات والتغيرات في كافة المجالات ورفع سوية وقدرات الموظفين، تحسين مستوى الأفراد مهنيّاً واقتصادياً؛ ويعزو الباحث عدم وصول مستوى الاهتمام بالتدريب للمستوى المرتفع إلى أن ضمان نجاح برنامج التدريب والتحسين المستمر في الشركة يتطلب منها توفير الفرص المناسبة لتطوير الكادر الوظيفي، وتقديم التخطيط والدعم المالي لمختلف برامج التحسين المستمر، فضلاً عن عقد الندوات والمؤتمرات والمشاركة بها بشكل مستمر.

- البعد الرابع: التحفيز.

أظهرت النتائج أن مستوى التحفيز في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً؛ تعني هذه النتيجة أن الشركة لا تقوم بتقديم الدعم المطلوب لضمان وصول مستوى التحفيز للمستوى المأمول، وهو الأمر الذي قد يعود سببه إلى اعتقاد الشركة أن عملية التحفيز يمكن تنفيذها بناء على

التقدير الشخصي لإدارة الموارد البشرية، ولا تحتاج عملية تنفيذها إلى وقت طويل، أو مشاركة من قبل جميع المستويات الإدارية التي لها علاقة بمورد البشري والتحفيز.

5-1-2 مناقشة النتائج المتعلقة بمجال جودة الحياة الوظيفية.

أظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض جاء متوسطاً، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال اهتمام الإدارة بتطوير الحياة الوظيفية محدود؛ إذ أن الشركة لا تحرص بالقدر الكافي على توفير الوسائل والأدوات التي تساهم في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، كما يعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة ببناء علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة محدود.

5-2 مناقشة فرضيات الدراسة

أظهرت النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة ما يلي:

- 1- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التحفيز) في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الاهتمام بممارسات الموارد البشرية تساعد في توفير ظروف العمل المناسب للعاملين مما يساهم في علاج المشاكل التي قد تواجههم الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على مستوى جودة الحياة الوظيفية، كما أنها تسهل على العاملين القيام بجميع الأعمال والممارسات المطلوبة منهم، فكلما أن ممارسات الموارد البشرية تساهم في خلق بيئة العمل مناسبة وملائمة للإبداع والابتكار، كما أن زيادة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية يساهم في تحسين مستوى الإمكانيات المتاحة للعاملين وتمكنهم من تحقيق أهدافهم المستقبلية الأمر الذي ينعكس على مستوى جودة الحياة الوظيفية، حيث اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (أوبختي وبوجنان، 2021)، ودراسة (القرشي والقحطاني، 2018)، ودراسة (الحمداني، 2018)، ودراسة

(لبسيس وربيعه، 2018)، ودراسة (ماضي، 2014)، ودراسة (Nasr, Khaled, 2013)، ودراسة (2018)
(Hashempour et al).

2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ لتخطيط الموارد البشرية في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض تواجه الكثير من الصعوبات في عملية تخطيط الموارد البشرية.

3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتوظيف في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض لا تهتم بالإجراءات والعمليات والسلوكيات التوظيف بالشكل الكافي.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتدريب في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التدريب يساهم في تحقيق أهداف العاملين المتعلقة بزيادة مهاراتهم وخبراتهم؛ مما يساهم في رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين .

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ للتحفيز في جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر العاملين في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض، ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن اهتمام الشركة بتحفيز الموارد البشرية يساهم في تعزيز نظريتي التبادل الاجتماعي ومعيار المنفعة المتبادلة اللتين تفترضان إن الموظفين الذين يشعرون بأن الشركة تهتم بتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي لهم ويكونون أكثر انتماء وولاء له الأمر الذي تعزيز مستوى جودة الحياة الوظيفية، حيث اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (لبسيس وربيعه، 2018).

5-3 التوصيات:

بناءً على ما سبق من نتائج توصى الدراسة بما يلي:

- 1- ضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير قواعد بيانات تساعد على تلبية احتياجات الشركة من موارد وتساعدتها في اتخاذ قرارات فيما يتعلق باختيار وتعيين الموظفين الجدد.
- 2- تعزيز الروح الإبداعية بين العاملين وتوفير مناخ مناسب للإبداع والابتكار في الشركة.
- 3- ضرورة إيجاد أساليب وآليات تساهم في زيادة فعالية عملية التخطيط للموارد البشرية في شركة السعودية للاتصالات المتكاملة بمدينة الرياض وذلك من خلال الاهتمام برصد التغيرات والتطورات التي تحدث في بيئتها الخارجية بخصوص احتياجات الخاصة للمورد البشري.
- 4- الاهتمام بقضايا العاملين بشكل أفضل من خلال زيادة الأجور والحوافز والمكافآت والذي يؤدي بدوره الى زيادة الرضا لديهم مما ينعكس بشكل إيجابي على مستوى جودة الحياة الوظيفية.
- 5- تحسين وتفعيل قنوات الاتصال بين ممارسات الموارد البشرية والموظفين من خلال الاستماع لاقتراحاتهم وإشراكهم في وضع احتياجات الوظائف وبالتالي زيادة فاعلية أداء إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات والتوظيف بشكل أفضل مما يزيد من مستوى جودة الحياة الوظيفي.

Abstract

This study aimed to explore the impact of human resource management practices on job quality from the perspective of employees at Saudi Integrated Telecommunications Company in Riyadh. The study population consisted of all employees in the company, and the study sample comprised 400 male and female employees selected through appropriate methods. The researcher distributed the questionnaire, and 173 employees responded, representing a response rate of 42.5%. The study employed a descriptive-analytical approach.

The study's findings revealed that the level of human resource management practices in dimensions such as planning, recruitment, training, and motivation at Saudi Integrated Telecommunications Company had an average score. Moreover, statistically significant impact was observed at a significance level of ($0.05 \geq \alpha$) for human resource management practices in dimensions of planning, recruitment, training, and motivation. However, there was no statistically significant impact at a significance level of ($\alpha \leq 0.05$) for human resource planning on job quality from the employees' perspective at Saudi Integrated Telecommunications Company.

The study recommended several key points, including the necessity for the HR management to provide databases that aid in meeting the company's resource needs and assist in making decisions related to selecting and hiring new employees. It also emphasized the need to establish methods and mechanisms that contribute to enhancing the effectiveness of human resource planning in the company by monitoring changes and developments in its external environment regarding specific human resource requirements.

Keywords: Human Resource Management Practices - Job Quality - Saudi Integrated Telecommunications Company - Riyadh

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إسماعيل، إبراهيم ماضي خليل، (2016)، الممارسات الإستراتيجية والمهارات الفكرية للقيادة الجامعية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين في الجامعة الإسلامية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مجلد الثاني، عدد 5.
- أبو العينين، محمد عبد الوهاب محمد، (2019)،
- اللامي على بن عبد الهادي، (2020)، الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدوير الوظيفي والأداء الوظيفي في فنادق الخمس نجوم بالمملكة العربية السعودية، مجلة كلية السياحة والفنادق، مجلد 4، العدد 4.
- الجعبري، علي محمد أمين أحمد الجعبري، (2021)، واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- خضر، حرز الله محمد، (2015)، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان.
- الخصاونة، زياد محمد فائق سعيد، و العون، سالم سفاح. (2021). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- الدمرداش، أحمد محمد، (2018)، جودة الحياة الوظيفية والأداء الوظيفي، (القاهرة: مكتبة دار الحكمة، مصر).
- الزياي، مها عادل رمضان، (2015)، "جودة الحياة الوظيفية في المنظمات المعاصرة: مدخل نظري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، مصر، ص ص ٢٥٥ - ٢٨٠.

- سلمان، فاضل ومهاوي، رافد. (2016). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في فاعلية إدارة الأزمات التنظيمية "بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 22(94)، ص 183-203 .
- سمايلي، محمود وعمارة، سعيدة (2017) البعد الاستراتيجي لتنمية وإدارة الموارد البشرية في ظل تحديات العولمة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 1(3)، 166-181 .
- الشروقي، خليفة. (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين.
- الضاوية، حرمة و خليل، منال، (2021)، جودة حياة العمل وأثرها على تحسين أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية للمؤسسة السونلغاز، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة أحمد دراية بأدرار ، الجزائر.
- عباس، بشرى عبد الحمزة وعنيد، حسين بزيو. (2021). تأثير إدارة الجودة الشاملة على جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة نفط ميسان، مجلة الدراسات المستدامة، مج (3)، 446-474.
- عمران، على حسن عبد السلام، (2021)، دور جودة الحياة الوظيفية في تحسين الأداء الوظيفي -دراسة تحليلية لأداء عينة من العاملين بالمصاريف التجارية بمدينة مرزق، مجمة المنارة للدارسات القانونية والإدارية
- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2007)، فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 13 ، العدد 45.
- عامر، سعاد (2015) ، أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مجلد 3 ، العدد 6 ، 112-123 .
- فرح، خالد عبد الحميد محمد (2016)، اثر عملية الاختيار والتعيين على جودة أداء العاملين بمنظمات الأعمال تطبيق على شركة الاتصالات العاملة بالولاية الشمالية للفترة ، رسالة دكتوراه، جامعة دنقلا.

- القرشي، سوزان بنت محمد والقحطاني، سامية مذكر. (2018). أثر جودة حياة العمل على ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في مستشفى القوات المسلحة بجنوب المملكة العربية السعودية للفترة 2016 – 2017، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2(5)، 117-136.
- لبسيس، عماد وربيعة، خطاش . 2018. واقع تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الكهرباء والطاقت المتجددة الجزائر، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (34)، 135-152 .
- مصطفى، أسامة عبدالحليم و البنوي ، مها محمد و العوضي ، سارة محمد العوضي، (2021)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، 43(1)، 119-153.
- المحرج، عبد الكريم عبدالعزيز، (2014)، واقع تحفيز مديري المدارس في مدينة الرياض للعاملين معهم. رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية.
- المغربي، عبد الحميد، (2004)، "جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات والبحوث التجارية، (المجلد الأول، العدد الثاني، مصر ٢م)، ص ص 1-35.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Abazeed, R. A.M. 2017. Impact of human resources management strategies on job satisfaction of the employees of the social security corporation in Jordan Global journal of Management and Business Research : E Marketing, 17 (1), version (1), AL al-Bayt University, p 36-46.
- Almalki, M., Fitzgerald, G. & Clark, M., (2011), "Quality of work life among primary healthcare nurses: Implications for health Journal of Public Health management, International Research.
- Ali, M. H, Fatima, A., & Shahab, H. (2019). The role of Ergonomics and Quality of Work Life towards Increasing Employee Productivity. Dialogue (Pakistan), 14(3).

- David, M. A., David, F. A., & David, F. A. (2014). Mission Statement theory and practice: A content analysis and new direction. *International Journal of Business, Marketing, and Decision Sciences*. 7(1) 224-242.
- Hashempour, R; Ghahremanlou, H; Etemadi, S; Poursadeghiyan, M.(2018). Reseach Paper: The Relationship Between Quality of Work Life and Organizational Commitment of Iranian Emergency Nurses, *Health in Emergencies & Disasters Quarterly (HDQ)*, 4(1), p49-54.
- Hill, Charles W. L., Jones, Gareth R.(2013), *Strategic Management: An Integrated Approach*, 10th ed, South-Western, USA, Cengage Learning.
- Iyas, Seema Arif Maryam, (2013), "Quality of Work-Life Model for Teachers of Private Universities in Pakistan", *Quality Assurance in Education*, Vol. 21, No.3, P. 282-298.
- Mohammadi, S., & Karupiah, P. (2020). Quality of work life and academic staff performance: a comparative study in public and private universities in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 45(6), 1093-1107.
- Mazloumi, A. Kazemi, Z., Saraji, G. N., & Barideh, S., (2014), "Quality of Working Life assessment among train drivers in Keshesh section of Iran railway", *International Journal of Occupational Hygiene*, (Vol. 6, No. 2), pp. 50-55.
- Noe, R. A., Gerhart, B. A., Heldke, L. M., Hollenbeck, J. R., Leitch, A., Pilcher, J. M., & Wright, P. M. (2015). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*
- Nasir, Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd, (2013), *The relationship Between Strategic Orientation And Firm Performance: Evidence From Small And Medium Enterprises In*

Malaysia, This thesis is presented in fulfillment of the requirement of the degree of (Doctoral dissertation, Victoria University)

- Rigby, Darrell K.(2015), The contingent value of dynamic capabilities from competitive advantage: the nonlinear moderating effect of environmental dynamism", *Strategic Management Journal*,(35)2.
- Runing, Hunik Sri & Harsono, Mugi & Haryono, Tulus, (2014), The Relationship between Strategy Orientation and Marketing Performance: The Role of Organizational Change Capability, *American. International Journal of Contemporary Research*,(4)1.pp335-348.
- Srivastava, S. & Kanpur, R. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(1), 54-59
- Staessens, M., Kerstens, P. J., Bruneel, J., & Cherchye, L. (2019). Data envelopment analysis and social enterprises: analysing performance, strategic orientation and mission drift. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 325-341.
- Tambaugh, J.E., Martinez, J., Lumpkin, G.T., and Kataria, N. (2017), "How well do EO measures and entrepreneurial behavior match?" *International Entrepreneurship and Management Journal*,13(3): 717-737
- Tutar, Hasan., (2015), The Effects Of Strategic Orientations On Innovation Capabilities And Market Performance: The Case Of Asem, 11th International Strategic Management Conference, *Procedia – Social And Behavioral Sciences* 2(7): pp 709-719.
- Yang, Guodong. 2020. Workplace fun and employee creativity: The mediating role of psychological safety, *Social Behavior & Personality: an international journal.*, 48(11), p1-7.

Mid Ocean University

College of Management

Public Management



**" The Impact of Human Resource Management Practices on Quality of
Work Life: An Applied Study in Riyadh City.."**

Graduation Project

Prepared by:

Khaled Ali Muhammad al-Shammari (leader) 222000138

Bandar Muhammad Budaiwi 222000004

Reem Khalaf Al-Shammari 221002594

Supervised by:

Dr. Walid Soliman

Year: 1444 AH / 2023 AD