

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

تخصص إدارة مشاريع

أثر فعالية إدارة الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية
وتحسين مستويات الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات
الخاصة السعودية

إعداد الطالب/

عبدالله محمد عبد العزيز القصيبي

243001701

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

1447 - 2025



إِهْلَاءٌ

وصلت رحلتي الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة، وها أنا اختتم بحث
تخرجي بكل همّة ونشاط ما كنت لأفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند
الختام

أهدي هذا الجهد المتواضع

إلى من منحاني روح الحياة واضاء لي عتمة الدنيا، إلى من كانا سببا
في وجودي بعد الله وسببا في اشعال وقود همتي ويغمراني بدعواتهم الصادقة،
إلى من غرسا في حب العلم والتعلم، إلى من حبهم يعلو فوق كل حب، إلى من
ساندوني ووفروا لي سبل السعادة والنجاح إلى والدي حفظهم الله .

إلى جميع من كان سند وقوه لي بعد الله في مشواري إلى كل القلوب التي
ذكرتني ودعت لي وتمنت لي كل خير.

شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلي الأستاذ الدكتور...

د / الفیصل عبد الحمید محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلي إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيا من المولي عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

المستخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، وتم جمع البيانات من خلال استبانة طُبقت على عينة عشوائية من العاملين في شركات التوظيف بمدينة الرياض بلغ عددها (350) مشاركاً، وقد شملت الاستبانة (30) فقرة موزعة على المحاور الأربعة.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05

بناءً على هذه النتائج توصي الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات شاملة لتخطيط الموارد البشرية بحيث تتماشى مع أهداف المؤسسة وتقلل من التداخل الوظيفي الذي يؤدي إلى النزاعات، وإنشاء وحدات متخصصة في إدارة النزاعات داخل إدارة الموارد البشرية لتكون مسؤولة عن الوساطة والتسوية في مراحل مبكرة

الكلمات المفتاحية: فعالية إدارة الموارد البشرية – النزاعات الوظيفية – مستويات الرضا الوظيفي

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم.....
ب	الإهداء.....
ج	الشكر والتقدير.....
هـ	المستخلص.....
و	قائمة المحتويات.....
ي	قائمة الجداول.....
ك	قائمة الأشكال.....
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
1	1.1 المقدمة.....
4	2.1 أهمية الدراسة:.....
4	1.2.1 الأهمية النظرية:.....
5	2.2.1 الأهمية التطبيقية:.....
5	3.1 أهداف الدراسة:.....
6	4.1 تساؤلات الدراسة.....
7	5.1 فروض الدراسة:.....
7	6.1 نموذج الدراسة:.....
8	7.1 الدراسات السابقة:.....
14	8.1 الفجوة البحثية:.....
16	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:.....
17	10.1 المنهجية وطرق البحث:.....
18	11.1 مصادر جمع البيانات.....
18	12.1 أدوات الدراسة:.....

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة.....	18
14.1 أداة الدراسة.....	19
15.1 حدود الدراسة:.....	20
الفصل الثاني: الإطار النظري.....	21
المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية.....	21
1.1.2 تمهيد :.....	21
2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية والمسميات والمسئولية والمهام.....	22
3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية.....	25
4.1.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية.....	28
5.1.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :.....	28
6.1.2 مسئولية إدارة الموارد البشرية.....	29
7.1.2 مهام إدارة الموارد البشرية:.....	30
8.1.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية.....	33
المبحث الثاني: النزاعات الوظيفية.....	38
1.2.2 تمهيد.....	38
المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.....	41
1.3.2 مفهوم الرضا الوظيفي:.....	41
2.3.2 أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي:.....	43
3.3.2 أهمية الرضا الوظيفي:.....	44
4.3.2 أهمية الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال:.....	45
5.3.2 علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء:.....	47
6.3.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه:.....	48
7.3.2 قياس الرضا الوظيفي:.....	61
الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.....	64

1.3	مقدمة.....	64
2.3	منهجية البحث:.....	64
3.3	مجتمع وعينة الدراسة.....	64
4.3	مصادر جمع البيانات والمعلومات:.....	64
5.3	الأساليب الإحصائية:.....	65
6.3	أداة الدراسة.....	65
7.3	صدق أداة الدراسة.....	66
٢	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.....	67
٢	المحور الثاني: الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي.....	69
8.3	ثبات أداة الدراسة:.....	70
	الفصل الرابع: تحليل النتائج.....	71
1.4	مقدمة.....	71
2.4	خصائص عينة الدراسة.....	71
3.4	تحليل استمارة الاستبيان.....	72
٢	المحور الأول: إدارة الموارد البشرية.....	72
٢	المحور الثاني: الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي.....	76
4.4	اختبار فروض الدراسة.....	78
	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات.....	83
1.5	مقدمة.....	83
2.5	نتائج الدراسة.....	83
3.5	التوصيات.....	85
4.5	المقترحات.....	86
	Abstract.....	88
	قائمة المراجع.....	89

89	أولاً: المراجع العربية.....
93	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
96	الملاحق.....
97	استمارة استبيان.....

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة	66
2.	جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول	67
3.	جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني	69
4.	جدول (4) معامل الثبات لمجاور استمارة الاستبيان	70
5.	جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها	72
6.	جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات تخطيط الموارد البشرية	73
7.	جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استقطاب الموارد البشرية	74
8.	جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات التدريب والتطوير	76
9.	جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عباراتتحفيز الموارد البشرية	77
10.	جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي	78
11.	جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات والفرص في دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية	80

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
81	جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية	12.
82	جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استقطاب الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية	13.
83	جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية	14.
84	جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تحفيز الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية	15.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
8	الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية من الركائز الأساسية في أي منظمة، إذ تمثل الإطار الذي من خلاله يتم تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعنصر البشري الذي يعد المحرك الرئيس للعملية الإنتاجية. وتُعنى إدارة الموارد البشرية بكافة الأنشطة التي تتعلق بتخطيط القوى العاملة، واستقطاب الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحفيزهم، وتقييم أدائهم، بالإضافة إلى الحفاظ على بيئة عمل صحية وأمنة ومشجعة على الإنجاز. وتُعتبر هذه الإدارة أحد العناصر الحيوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذ أن كفاءة الأفراد ورضاهم الوظيفي وانتماءهم التنظيمي كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية، وجودة الأداء، واستمرارية التميز المؤسسي.

تطورت إدارة الموارد البشرية على مر العقود، حيث انتقلت من كونها وظيفة تقليدية تُعنى بإجراءات التوظيف والرواتب إلى وظيفة استراتيجية تساهم في صياغة التوجهات العامة للمؤسسة. ويُنظر اليوم إلى إدارة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي في عملية اتخاذ القرار، من خلال مشاركتها في تصميم الهيكل التنظيمي، وتحديد احتياجات الكفاءات، وتطوير برامج التدريب التي تتماشى مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. كما أصبحت مسؤولية عن بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز من التعاون، وتدعم الابتكار، وتسهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها، خصوصاً في بيئات العمل التنافسية.

وتشمل إدارة الموارد البشرية مجالات متكاملة، تبدأ من تخطيط الموارد البشرية، وهو ما يتطلب تحليلاً دقيقاً لاحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة، مروراً بعمليات الاستقطاب والاختيار، والتي تُعد من أكثر العمليات حساسية، نظراً لتأثيرها المباشر على جودة الموارد البشرية داخل المنظمة. ويُتبع ذلك بمرحلة التوظيف والتعيين، التي يجب أن تكون مبنية على أسس عادلة وشفافة تراعي الكفاءة والجدارة. ومن ثم تأتي مرحلة التدريب والتطوير، التي تهدف إلى رفع كفاءة العاملين وتمكينهم من

مواكبة المستجدات في مجال عملهم، مما يسهم في زيادة إنتاجيتهم وتعزيز فرصهم في الترقية والنمو الوظيفي.

كما تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا رئيسيًا في تقييم الأداء، وهي عملية منهجية تهدف إلى قياس مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ومهامهم وفقًا لمعايير محددة. ويساعد هذا التقييم في تحديد نقاط القوة وتعزيزها، واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، إلى جانب اتخاذ قرارات موضوعية بشأن الحوافز أو التدريب أو حتى إعادة توزيع الأدوار. ويمتد دور إدارة الموارد البشرية إلى تصميم أنظمة المكافآت والحوافز التي تشجع على الإنجاز، وترتبط بين الأداء الفردي وتحقيق الأهداف المؤسسية، بما يضمن تحفيز الموظفين نحو تقديم أفضل ما لديهم.

وتواجه إدارة الموارد البشرية اليوم تحديات متعددة، من بينها التغيرات التكنولوجية السريعة، وتنوع القوى العاملة، وزيادة التوقعات من جانب الموظفين فيما يتعلق بالتوازن بين العمل والحياة، والاهتمام بالصحة النفسية والمهنية. كما باتت الحاجة ملحة لتبني استراتيجيات إدارة موارد بشرية مرنة تستجيب للمتغيرات الطارئة، مثل الأزمات الاقتصادية، أو التحولات في أنماط العمل، كزيادة الاعتماد على العمل عن بُعد. وفي ظل هذه التحديات، أصبحت الكفاءات الإدارية في مجال الموارد البشرية مطلوبة باستخدام أدوات وتقنيات تحليل البيانات، ومؤشرات الأداء، ونظم المعلومات، لتقديم رؤى دقيقة تدعم القرارات الإدارية.

تُعد النزاعات الوظيفية من الظواهر الشائعة في بيئات العمل، وهي تنشأ نتيجة لتباين المصالح، واختلاف وجهات النظر، وتضارب الأهداف أو الأدوار بين الأفراد أو بين الإدارات داخل المؤسسة. ويُنظر إلى النزاعات الوظيفية من زاويتين؛ فهي من جهة تُعد أحد العوامل السلبية التي قد تؤثر على الأداء الوظيفي، وتُضعف من الانسجام بين الموظفين، وتؤدي إلى انخفاض الإنتاجية، ومن جهة أخرى يمكن أن تكون محفزًا للتغيير الإيجابي والتطوير التنظيمي إذا أُحسن التعامل معها. فالنزاع في جوهره يمثل تعبيرًا عن وجود خلل في التواصل أو التوقعات، وقد يكون فرصة لإعادة التقييم والتحسين، متى ما تمت معالجته بشكل احترافي ومدرّس.

تلعب فعالية إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في الحد من النزاعات الوظيفية وتعزيز مستويات الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل، إذ تُعد الإدارة الفاعلة للموارد البشرية الوسيط الأساسي بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين فيها. وتعتمد فعالية هذه الإدارة على مدى قدرتها على تطوير سياسات عادلة وواضحة تُعزز من الشفافية، وتنظم العلاقات الوظيفية بشكل متوازن، وتوفر قنوات اتصال فعّالة، مما يحد من فرص نشوء النزاعات الناتجة عن الغموض في المهام أو التمييز في المعاملة أو ضعف آليات التواصل بين الموظفين أو بين الموظف ومديره المباشر. فعندما تكون إدارة الموارد البشرية نشطة واستباقية، فإنها تسهم في خلق بيئة عمل منضبطة يسودها الوضوح والثقة، الأمر الذي يُقلص من فرص تصاعد التوترات والخلافات.

من أبرز أدوار إدارة الموارد البشرية في هذا السياق هو وضع أنظمة واضحة لتوزيع المهام والمسؤوليات وتحديد الصلاحيات، مما يخفف من حالات التداخل والتضارب في الأدوار التي تُعد من أبرز مسببات النزاعات داخل المؤسسات. كما تُسهم في تطوير نظام تقييم أداء موضوعي وعادل، ما يمنع شعور بعض الموظفين بالظلم أو التحيز، ويُعزز من ثقافة الإنصاف في بيئة العمل. وإضافة إلى ذلك، فإن وجود آليات فعّالة لتلقي الشكاوى وحل النزاعات – مثل لجان فض المنازعات الداخلية أو اعتماد سياسة الباب المفتوح – يمثل أداة ضرورية لاحتواء الخلافات في مراحلها الأولى، وتحقيق نوع من المصالحة المؤسسية التي تحفظ كرامة الأفراد وتعيد التوازن للعلاقات المهنية.

أما على صعيد الرضا الوظيفي، فإن إدارة الموارد البشرية الفعالة تساهم بشكل ملموس في تحسين مستويات الرضا من خلال تبني سياسات تستند إلى فهم احتياجات الموظفين وتوقعاتهم. ويشمل ذلك توفير بيئة عمل آمنة ومحفزة، وتقديم برامج تدريب وتطوير مهني تتناسب مع تطلعات العاملين، فضلاً عن أنظمة حوافز عادلة تعزز الشعور بالتقدير والإنصاف. كما أن تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرار، وإشراكهم في وضع الأهداف أو السياسات التشغيلية، يُعد من العوامل الأساسية التي تربط بين الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء المؤسسي. وعندما يشعر الموظف بأن صوته مسموع، وبأن مجهوده محل تقدير، تزداد مستويات الولاء، وينخفض احتمال حدوث الصراعات الناجمة عن الإحساس بالإقصاء أو التهميش.

ولا يقتصر أثر إدارة الموارد البشرية الفعالة على معالجة النزاعات وتحقيق الرضا فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين مناخ العمل العام، وتعزيز علاقات العمل بين الزملاء، وتحقيق استقرار وظيفي طويل الأمد. فعندما تُبنى السياسات على أسس واضحة من العدالة، وتُنفذ عبر أدوات رقابية وتطويرية فعالة، يصبح الموظفون أكثر ميلاً للتعاون، وأقل عرضة للتنازع أو التنافس السلبي. كما أن وجود إدارة موارد بشرية تتبنى منظوراً إنسانياً وإستراتيجياً في آنٍ واحد، يساهم في تحويل بيئة العمل إلى مساحة منتجة ومتزنة تحقق أهداف المؤسسة وتحترم في الوقت ذاته تطلعات العنصر البشري الذي يُعد أثمن مواردها.

وفي ضوء هذه المعطيات، يمكن القول إن العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية والحد من النزاعات الوظيفية وتحقيق الرضا المهني هي علاقة تكاملية، إذ لا يمكن بناء بيئة عمل مستقرة ومنتجة دون وجود إدارة فاعلة تُدرك عمق الأثر الذي تتركه السياسات اليومية والتعاملات الإدارية على نفسية العاملين وأدائهم. وبالتالي، فإن الاستثمار في تطوير قدرات إدارات الموارد البشرية، وتوسيع صلاحياتها، وتزويدها بالأدوات المناسبة، يُعد من الأولويات الأساسية لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح المستدام والتماسك الداخلي على المدى الطويل.

انطلاقاً من ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

2.1 أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

1.2.1 الأهمية النظرية:

✓ إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة العلاقة بين فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين الرضا الوظيفي، خصوصاً في بيئات العمل الديناميكية والمعقدة.

- ✓ تقديم إطار نظري حديث يربط بين مكونات فعالية إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف العادل، تقييم الأداء، إدارة الصراع، والتحفيز) وبين مخرجات تنظيمية مهمة مثل انخفاض النزاعات وارتفاع معدلات الرضا والانتماء الوظيفي.
- ✓ سد فجوة معرفية في الدراسات الإدارية العربية، التي لم تُعالج بشكل كافٍ التأثير التكاملي لممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك العاملين ومناخ العمل المؤسسي.
- ✓ المساهمة في تطوير أدوات تقييم كمية ونوعية تُستخدم مستقبلاً لقياس مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية في معالجة النزاعات وتحقيق الرضا، وتحديد أثر تلك الفاعلية على استقرار البيئة التنظيمية.

2.2.1 الأهمية التطبيقية:

- ✓ دعم صُنّاع القرار في المؤسسات والمنظمات بمؤشرات دقيقة حول أثر فاعلية إدارة الموارد البشرية على تقليل النزاعات الوظيفية وتعزيز الرضا، مما يساهم في صياغة سياسات تنظيمية عادلة ومتوازنة تُحسن بيئة العمل.
- ✓ تحقيق تحسين فعلي في جودة العلاقات الوظيفية من خلال تقديم توصيات عملية تستند إلى نتائج علمية تدعم ثقافة العمل التشاركي، وتقلل من مسببات التوتر، وتساهم في رفع الروح المعنوية داخل المؤسسة.
- ✓ رفع كفاءة الكوادر الإدارية من خلال تسليط الضوء على ممارسات حاسمة مثل إدارة الأداء، التحفيز، والتواصل التنظيمي الفعال، وتأثيرها المباشر على خفض النزاعات وتعزيز الرضا الوظيفي.
- ✓ تحقيق وفورات تنظيمية من خلال خفض معدلات الدوران الوظيفي، وتقليل الخسائر الناتجة عن الصراعات الداخلية، وتحسين مناخ العمل، مما ينعكس إيجابياً على الإنتاجية واستدامة الأداء المؤسسي على المدى البعيد.

3.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية) في

الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

- ✓ التعرف على مستوى تخطيط الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى استقطاب الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى التدريب والتطوير في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- ✓ التعرف على مستوى تحفيز الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

4.1 تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية، وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية كالتالي:

- إلى أي مدى يسهم تخطيط الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟
- ما أثر استقطاب الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟
- كيف يؤثر التدريب والتطوير في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

➤ ما أثر تحفيز الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية؟

5.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن للباحث اعتماداً على الإطار النظري المتعلق بالدراسة، واستناداً إلى نتائج الدراسات السابقة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية. وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الثلاث التالية:

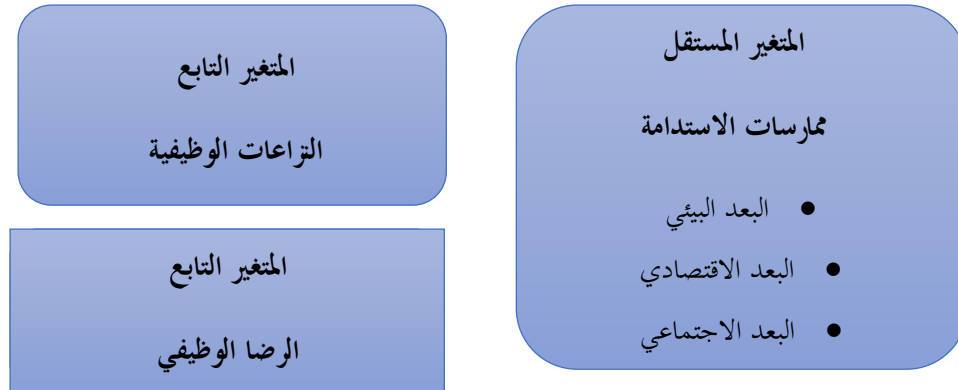
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحفيز الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.

6.1 نموذج الدراسة:

✓ المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية).

✓ المتغير التابع: النزاعات الوظيفية. والرضا الوظيفي.

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



7.1 الدراسات السابقة:

دراسات عن ممارسات الاستدامة

☑ دراسة (سامي، 2022)، بعنوان ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف

التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في مؤسستين اقتصاديتين عموميتين. وذلك من أجل اختبار مقارنة أفضل الممارسات أو ما يعرف بالمقاربة العالمية وكذلك المقاربة الموقفية في تفسير الشروط التي تحيط بالعلاقة بين الموارد البشرية والأداء التنظيمي. وقد استهدفت الدراسة عينة من المسيرين على مستوى شركة نفطال وشركة الصيانة للشرق من خلال استبيان. استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي أدى إلى تأكيد فعالية كل من المقاربتين في تفسير الدور الاستراتيجي لممارسات الموارد البشرية، بالإضافة إلى إثبات الفرضية المرتبطة بدور الأهداف الاقتصادية والأهداف الاجتماعية للمنظمة كوسيط بين بعض ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

دراسة (عبد الرحيم، 2023)، بعنوان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد

البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2022-2018 م.

تناولت هذه الدراسة أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، في الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم (جامعة بحري) تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتباع البحث المنهج الوصفي والتحليلي، لتحليل البيانات. وتمحورت المشكلة حول السؤال الرئيسي ما هو أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، ومن ضمن أهداف الدراسة بيان أثر نظم معلومات الموارد البشرية على تخطيط الموارد البشرية، وأيضا أنت أهميتها في الدراسة في إثراء المعرفة في مجال نظم معلومات الموارد البشرية، وتمثلت الفرضية الرئيسة في أن هنالك علاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: نظم معلومات الموارد البشرية بجامعة بحري تؤدي إلى تطبيق نظام تخطيط القوي العاملة بالجامعة، تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية أدى إلى تحسين مستوى الأداء، نظم معلومات الموارد البشرية تعمل على حفظ البيانات وتجديدها وتحديثها وإضافة بيانات جديدة إلى قاعدة البيانات، نظم معلومات الموارد البشرية تعتمد على إجراءات محددة وواضحة، توافر المعلومات بشكل كاف عن الموارد البشرية في جامعة بحري، تساعد على النمو والتطور والاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وأوصت الدراسة جامعة بحري بضرورة الاهتمام أكثر بتطبيق نظم معلومات الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية مما يساعد في تحقيق أهدافها، ضرورة تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات.

✓ دراسة (علي، 2021)، بعنوان أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على

شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الشركة لعملية التخطيط الإداري السليم من عدمه، معرفة الطرق المتبعة في التخطيط في الشركة، معرفة العوائق التي تواجهها الشركة عند استخدامها لعملية التخطيط الإداري التوصل إلى نتائج علمية يستفاد منها عند القيام بعملية التخطيط. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل بيانات الاستبيان. أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط وتطوير أداء الموارد البشرية، أدى التخطيط الجيد إلى تطوير أداء، الموارد البشرية بشركة. ساعد التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء الموارد البشرية بشركة، يتم تعديل خطط الموارد البشرية على ضوء التغيرات التي تحدث في بيئة الشركة. أهم ما أوصت به الدراسة:

على الإدارة العليا بالشركة مشاركة الموارد البشرية في وضع الأهداف ورسم الخطط، على الشركة العمل بالتخطيط من أجل زيادة حصتها السوقية، ينبغي على الشركة مضاعفة اهتمامها بالتخطيط بغية تحقيق أهدافها بفاعلية، إخضاع الموظفين للتدريب المستمر بغية النهوض بالمؤسسة.

☑ دراسة (الحيالي، 2022)، بعنوان مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل.

سعى البحث إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء ومدى توافرها في الشركة قيد البحث من خلال تركيزها على أربعة ممارسات أساسية وهي التوظيف الأخضر، والتقييم الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، وأخيرا التعويضات والمكافآت الخضراء. وتعد هذه الأنشطة بمثابة مؤشرات لقياس مدى تطبيقها في الشركة قيد البحث بشكل عام، وتم تصميم استمارة استبانة تضم متغيرات تخص كل نشاط من هذه الأنشطة وبلغ عدد استمارات الاستبانة التي تم توزيعها على الأفراد المبحوثين (30) استمارة، وتم تحليل البيانات بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (SPSS. V18). وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها تتوفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الميدان المبحوث ولكن بنسب متفاوتة، بناء على تلك الاستنتاجات تم تقديم مجموعة من المقترحات المنسجمة مع نتائج البحث وأهمها ضرورة قيام المعمل قيد البحث بتحديد إجراءات الاستقطاب والتوظيف المعتمد داخل المعمل وبما ينسجم مع المعايير البيئية المحددة من قبل المصنع المبحوث.

☑ دراسة (بن عمار، 2022)، بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان.

تعتبر الثقافة التنظيمية الثقافة المعبرة عن مدى التماسك والارتباط بين القيم والعادات التي تسير تصرفات الإرادية داخل منظمة ما، وهي تعد محورا أساسيا في النظام العام للمنظمات، والذي بدوره يجب على رؤساء ومروؤسين الإدارة إدراك مكوناتها وخصائصها التي تعمل على فعالية الإدارة وذلك من خلال توفير جو بيئي داخلي وخارجي مناسب لكافة أطراف المنظمة لتؤثر على سلوك العامل وتفاعله مع الغير. وعليه فإن المنظمات أصبحت تعطي أهمية بالغة للمورد البشري واستقطاب المورد الأكثر كفاءة

وإبداع كونه المحدد الرئيسي لزيادة الإنتاج، فلجوء المنظمات لفكرة الثقافة تنظيمية يعود إلى محتواها الداخلي الذي يركز عن مجموعة القيم والاتجاهات والأخلاق التي توجه سلوك الأفراد للعمل ومدى تأثيرها على كفاءة الإنتاج.

دراسات عن النزاعات الوظيفية

✓ دراسة (نقاشي، 2024)، بعنوان تخليق علاقات الشغل مدخل للحد من نزاعات الشغل الجماعية

ركز هذا البحث على موضوع تخليق علاقات الشغل كنهج لتقليل نزاعات العمل الجماعية. يشير البحث إلى أن نزاعات العمل الجماعية تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين العمال وأصحاب العمل، مما يؤدي إلى اختلال في توازن القوى داخل المؤسسات. ويبين أن التشريعات القانونية تحاول الحد من هذه النزاعات عبر آليات مختلفة. عبر تقديم تحليلاً لدور الأخلاقيات المهنية في ضبط علاقات العمل داخل المؤسسات، ومؤكداً على أن وجود ممارسات أخلاقية واضحة يساهم في تقليل النزاعات وتعزيز بيئة عمل مستقرة، ومناقشاً مفهوم أخلاقيات العمل وأثرها في تحسين الأداء داخل المؤسسات، حيث تُعد الأخلاق المهنية حجر الأساس في بناء علاقات شغل متوازنة وعادلة. كما يستعرض البحث أهمية الحوار الاجتماعي والتفاوض كآليتين رئيسيتين لتسوية نزاعات الشغل الجماعية، مؤكداً على أن الوقاية من هذه النزاعات تكون أكثر فعالية من معالجتها بعد وقوعها. وخلص إلى أن الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والمهنية يعزز استقرار بيئة العمل، ويحد من النزاعات التي قد تؤثر سلباً على الإنتاجية.

✓ دراسة (وحالو، 2020)، بعنوان دعاوي تسوية الوضعية الفردية والمنازعة في عدم التعيين

هدف البحث إلى التعرف على دعاوي تسوية الوضعية الفردية والمنازعة في عدم التعيين. وتكون البحث من فقرتين، أكدت الأولى على عدم التعيين ودعوى التسوية محاولة في التأكيد، وتضمنت نماذج من حالات عدم التعيين وفق أحكام قضائية، وموقف الغرفة الإدارية والفقه المغربي، وموقف القضاء المقارن. وتركزت الثانية على عدم التعيين ودعوى التسوية محاولة في الترجيح، وتضمنت موقف المحاكم الإدارية، وموقف محاكم الاستئناف الإدارية. واختتم البحث بالتأكيد على أن مسلك القضاء والفقه دأب على رسم

الخطوط العريضة لدعوى تسوية الوضعية الفردية دون تحديد نطاقها بصورة دقيقة لتظل قابلة للاستيعاب ما يحدث من حالات وما يتفاعل من تطورات في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتتمحور هذه الخطوط في إطار نزاعات الوضعية الفردية حول طبيعة قرارات التسمية في وظيفة معينة والشروط المؤدية لذلك.

دراسات عن الرضا الوظيفي

✓ دراسة (Dweikat, 2023)، بعنوان **The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on**

Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر الإجهاد الوظيفي والرضا الوظيفي على أداء الموظف، من خلال الذكاء العاطفي كمتغير وسيط. حيث ركزت الدراسة على العوامل التي تؤثر على ضغوط العمل والرضا الوظيفي مثل العلاقات الشخصية، ودعم الإدارة، والعلاقات بين الإدارة والموظفين، ومجموعة العمل، والعمل المرتبط بالموظفين. تم جمع البيانات باستخدام مسح استبائي عبر الإنترنت من المشاركين العاملين في مشاريع شركات البرمجيات في فلسطين حيث شملت العينة على 250 إجابة بنسبة استجابة بلغت 62.5%. تم تحليل البيانات باستخدام طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى. أكدت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي والتوتر الوظيفي والذكاء العاطفي هي عوامل تمكين رئيسية لأداء الموظف. كما تشير النتائج أن الذكاء العاطفي يتوسط العلاقة بين ضغوط العمل وأداء الموظف. كما أكدت النتائج أيضا أن ضغوط العمل والرضا الوظيفي من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الموظف وإنتاجيته. تسهم هذه الدراسة في إثراء أدبيات إدارة الأداء من خلال تناول دور الذكاء العاطفي في تحسين أداء الموظف وإنتاجيته.

✓ دراسة (Riad, 2023)، بعنوان **The Relationship between Workplace Self-Compassion**

and Job Satisfaction: A Field Study amongst Schools in Egypt

هدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة ما بين العاطفة الذاتية في العمل والرضا الوظيفي من خلال المدارس المتفرقة بجمهورية مصر العربية نتائج البحث أثبتت أن كلا من أبعاد العاطفة الذاتية وهم كالاتي:

(اللطف الذاتي، الحكم الذاتي، الإنسانية المشتركة، العزل، التركيز الكامل للذهن، التعريف الزائد) حققت وجود علاقة إيجابية مع الرضا الوظيفي، وهو على عكس ما تم طرحه من خلال فروض هذه الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، تم مناقشة النتائج النظرية والعملية على حد سواء وطرح بعض المحددات التي قد تساعد باحثين آخرين في أبحاث مستقبلية.

✓ دراسة (Mohamed, 2021)، بعنوان **The Relationship between Organizational Climate**

and Job Satisfaction: Educational Institution as a Pattern

هدفت هذه الدراسة التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية وتماشياً مع طبيعة الموضوع المدروس تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات من الميدان. شملت عينة الدراسة 210 أستاذ وأستاذة من مقاطعة الرباح ولاية الوادي تم اختيارهم بطريقة عشوائية منتظمة وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

✓ دراسة (Al-Madadha, 2020)، بعنوان **Organizational Justice and Employee's Job**

Satisfaction: An Applied Study on Manaseer Industrial Complex

هدف هذا البحث إلى دراسة أثر العدالة التنظيمية (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، والعدالة في التعامل على الرضا الوظيفي في مجمع المناصير الصناعي في الأردن. ولتحقيق أهداف الدراسة؛ اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي. حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً على 247 موظف من مختلف المسميات والدرجات الوظيفية في شركة مجمع المناصير الصناعي. وتم إجراء تحليل خطي متعدد لاختبار الفرضيات. أظهرت نتائج التحليل أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية، العدالة التوزيعية، العدالة في التعامل، والرضا الوظيفي. ولكن لم تظهر نتائج تحليل البيانات علاقة بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تشير نتائج تحليل البيانات إلى أن الأهمية النسبية للمتغيرات هي العدالة في التعامل، العدالة التوزيعية، والعدالة الإجرائية بالترتيب. استنتجت الدراسة تشير إلى أن تحسين الإجراءات والأدوات التي تحفز العدالة التوزيعية والعدالة في التعامل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عند الموظفين.

8.1 الفجوة البحثية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والنزاعات الوظيفية، ومستويات الرضا الوظيفي، يتبين وجود اهتمام علمي متزايد بهذه المحاور في سياقات متعددة، إلا أن معظم تلك الدراسات ركزت على أحد الجوانب دون الربط التحليلي الشامل بين عناصرها الثلاثة، وهو ما يميز موضوع الدراسة الحالية. فعلى سبيل المثال، ركزت دراسة سامي (2022) على العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي في شركات جزائرية عمومية، مع التركيز على دور الأهداف التنظيمية كمتغير وسيط، إلا أن الدراسة لم تتناول بشكل مباشر النزاعات الوظيفية أو الرضا الوظيفي كأثر ناتج عن فعالية ممارسات الموارد البشرية، بل اقتصر اهتمامها على الأداء الكلي للمؤسسة دون تفكيكه إلى مكوناته السلوكية والتنظيمية.

وفي السياق نفسه، تناولت دراسة عبد الرحيم (2023) أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية، وهو محور يختص بالجانب التقني من ممارسات الموارد البشرية، ويُعنى بالكفاءة الإجرائية وتخطيط الموارد، دون التطرق إلى الانعكاسات النفسية والاجتماعية لهذه الممارسات على الموظفين، كخفض النزاعات أو تعزيز الرضا. كذلك، ركزت دراسة علي (2021) على أثر التخطيط في تطوير الموارد البشرية في شركة خاصة، حيث اقتصر التحليل على جانب التخطيط الإداري وتأثيره على الأداء، دون معالجة الآثار المتشابكة للتخطيط الفعال على مناخ العمل العام ومستويات الصراع أو الرضا داخل المؤسسة.

أما دراسة الحياي (2022) فقد تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء، مع التركيز على الأبعاد البيئية لهذه الممارسات في مصنع محدد، وهو توجه حديث ومهم، إلا أنه يبتعد عن الإطار السلوكي والإنساني الذي تطرحه الدراسة الحالية، حيث لم تعالج الدراسة كيف تؤثر هذه الممارسات على العلاقات الوظيفية أو رضا الموظفين. في حين ركزت دراسة بن عمار (2022) على الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية، دون التطرق إلى نتائج ملموسة لهذه العلاقة على مستوى النزاعات أو الرضا، بل انصببت على الجوانب القيمية والأخلاقية كمحددات عامة لأداء المؤسسة.

وفيما يخص الدراسات المتخصصة في النزاعات الوظيفية، كدراسة نقاشي (2024)، فقد أولت أهمية كبيرة للأخلاقيات المهنية والحوار الاجتماعي كأدوات لتقليل نزاعات الشغل الجماعية، لكن الدراسة عالجت هذه النزاعات من منظور قانوني ونقابي، بعيداً عن دور إدارة الموارد البشرية كفاعل رئيسي في الوقاية من هذه النزاعات عبر ممارسات داخلية استراتيجية. أما دراسة وحالو (2020) فقد ركزت على النزاعات الفردية المتعلقة بعدم التعيين، ضمن إطار قانوني وقضائي، ما يجعلها بعيدة عن الإطار التنظيمي والإداري الذي تتناوله الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بالدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي، فإنها على غرار دراسة Dweikat (2023) و Riad (2023)، قد عالجت الموضوع في ضوء متغيرات نفسية وسلوكية كالإجهاد الوظيفي والعاطفة الذاتية، دون التطرق بعمق إلى ممارسات الموارد البشرية بوصفها محدداً تنظيمياً مؤثراً في خلق بيئة محفزة تقلل من النزاعات وتعزز الرضا. كذلك، فإن دراسة Mohamed (2021) التي بحثت العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ركزت على البيئة المؤسسية دون تحليل دقيق لأدوار ممارسات إدارة الموارد البشرية. أما دراسة Al-Madadha (2020)، فقد اهتمت بالعدالة التنظيمية وتأثيرها على الرضا، وهو طرح وثيق الصلة، لكنه يعالج جزءاً محدداً من ممارسات الموارد البشرية ولا يقدم تحليلاً شاملاً لدورها المتكامل في خفض النزاعات وتعزيز الرضا.

من خلال هذا العرض المقارن، تتضح الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، والمتمثلة في غياب دراسات تحليلية شاملة تربط بين فعالية إدارة الموارد البشرية، والحد من النزاعات الوظيفية، وتحسين الرضا الوظيفي داخل بيئة الشركات الخاصة، وخاصة في السياق السعودي. فمع أن هناك اهتماماً ملموساً في الأدبيات بمفاهيم الرضا والنزاع والأداء، إلا أن الربط التكميلي بين هذه المفاهيم ضمن نموذج تفسيري واحد يركز على ممارسات الموارد البشرية، لم يحظَ بما يكفي من التحليل، خاصة في بيئة العمل السعودية التي تشهد تحولات كبيرة في ضوء رؤية 2030، وما تفرضه من متطلبات تتعلق بكفاءة العنصر البشري، واستقرار بيئة العمل، وتعزيز الإنتاجية. وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم مساهمة علمية أصيلة تسد هذه الفجوة، من خلال تحليل العلاقة المتبادلة بين هذه المتغيرات ضمن إطار تطبيقي واقعي يعكس خصوصية قطاع الأعمال السعودي ومتغيراته الديناميكية.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق الدراسة الحالية من جملة من المنطلقات النظرية التي تُشكّل الأساس الفلسفي والتحليلي لفهم العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية من جهة، والحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي من جهة أخرى، وذلك ضمن سياق تنظيبي يعكس خصوصية الشركات الخاصة السعودية. ويستند هذا البحث إلى رؤية معاصرة ترى أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة تنفيذية تُعنى بتسيير شؤون العاملين، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً في صناعة القرار المؤسسي وصياغة الثقافة التنظيمية وتعزيز الاستقرار الداخلي للمؤسسة. فممارسات الموارد البشرية، إذا ما طبقت بفعالية، تُسهم في خلق بيئة عمل متوازنة وعادلة، تحدّ من مسببات الصراع الوظيفي وتُعزز من شعور العاملين بالرضا والانتماء.

من هذا المنطلق، تستند الدراسة إلى عدد من النظريات الإدارية والسلوكية التي تُشكّل الإطار التفسيري للعلاقة المدروسة. وأبرز هذه النظريات هي نظرية النظم، التي تنظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتأثر جميع عناصرها ببعضها البعض، مما يعني أن فاعلية إدارة الموارد البشرية تنعكس بالضرورة على بقية الأبعاد السلوكية والتنظيمية داخل المؤسسة، ومنها النزاعات والرضا الوظيفي. فكلما كانت السياسات المتعلقة بالتوظيف، والتدريب، والتقييم، والحوافز مبنية على أسس علمية، كلما انعكس ذلك إيجابياً على استقرار العلاقات الوظيفية وجودة المناخ التنظيمي.

كما تعتمد الدراسة على نظرية العدالة التنظيمية التي تفترض أن إدراك الأفراد للعدالة في التعامل داخل بيئة العمل – سواء من حيث عدالة توزيع الموارد أو عدالة الإجراءات أو عدالة العلاقات – يلعب دوراً حاسماً في تشكيل مواقفهم وسلوكياتهم، بما في ذلك ميلهم للدخول في صراعات أو شعورهم بالرضا. وبالتالي، فإن فعالية إدارة الموارد البشرية في تصميم وتنفيذ ممارسات عادلة ومنصفة تُسهم مباشرة في خفض احتمالية النزاع وتعزيز الرضا.

كذلك تستفيد الدراسة من نظرية العلاقات الإنسانية التي تؤكد أن الأفراد في بيئات العمل لا يتحركون بدوافع مادية فقط، بل يحتاجون إلى الاعتراف والتقدير والشعور بالانتماء. وتُبرز هذه النظرية دور إدارة الموارد البشرية في تلبية الاحتياجات النفسية والاجتماعية للعاملين، ما يؤدي إلى تحسين مزاجهم العام وتقليل حساسيتهم تجاه المواقف التي قد تثير النزاع، وهو ما يدعم استقرار المؤسسة وفعاليتها أداؤها.

وتستند الدراسة أيضًا إلى المفاهيم الأساسية في نظرية الرضا الوظيفي التي ترى أن الرضا ينتج عن التوافق بين توقعات الفرد وما توفره له المنظمة من حوافز وفرص للنمو والتقدير. وعليه، فإن الإدارة التي تفهم هذه التوقعات وتسعى لتلبيتها بفعالية، تكون أكثر قدرة على تقليل معدلات التذمر والنزاعات الداخلية، وزيادة الولاء والانخراط الوظيفي.

وفي ضوء هذه المنطلقات النظرية، تُبنى الدراسة على فرضية مركزية مفادها أن فعالية إدارة الموارد البشرية – بما تتضمنه من وضوح السياسات، وشفافية الإجراءات، وكفاءة التنفيذ – تمثل عاملاً حاسماً في التخفيف من حدة النزاعات الوظيفية، وفي الوقت ذاته تُعد أداة استراتيجية لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين. وبالتالي، فإن فحص هذه العلاقة ضمن السياق التطبيقي للشركات الخاصة السعودية يُمكن أن يفضي إلى نتائج عملية تساهم في تطوير بيئة العمل وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي في ضوء المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي تشهدها المملكة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يساهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة.

11.1 مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

- تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"
- حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة بـ: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ " لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات

– التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.

– معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر كل بعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع

14.1 أداة الدراسة

تم تصميم الاستبانة في الدراسة الحالية لتتناسب مع متغيرات البحث من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة. تتكون الاستبانة من قسمين رئيسيين:

☑ القسم الأول: يتناول المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من العاملين في وزارة الصحة

السعودية، ويشمل المسمى الوظيفي، العمر، المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة.

☑ القسم الثاني: يحتوي على الفقرات التي تقيس المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة.

أولاً: المتغير المستقل – إدارة الموارد البشرية، ويُقاس من خلال 20 فقرة مقسمة لثلاثة أبعاد رئيسية:

1. تخطيط الموارد البشرية

2. استقطاب الموارد البشرية

3. التدريب والتطوير

4. تحفيز الموارد البشرية

ثانياً: المتغير التابع – النزاعات الوظيفية، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

ثالثاً: المتغير التابع – الرضا الوظيفي، ويُقاس من خلال (10) فقرة موزعة.

15.1 حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: تقتصر الدراسة على أثر فعالية إدارة الموارد البشرية بأبعادها مجمعة المتمثلة في (تخطيط الموارد البشرية – استقطاب الموارد البشرية – التدريب والتطوير – تحفيز الموارد البشرية) في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي وذلك بالتطبيق على الشركات الخاصة السعودية.
- حدود مكانية: تُجرى الدراسة على الشركات الخاصة السعودية.
- حدود زمنية: تم إعداد الدراسة في عام 2025.
- حدود بشرية: تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على العاملين بالشركات الخاصة السعودية.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

1.1.2 تمهيد :

تناول كثير من الكتاب الإدارة لمالها من أهمية في المجتمعات المختلفة ولدورها في التطور والنماء الاقتصادي والاجتماعي والصناعي والتجاري والثقافي ليحققوا رسالة البحث العلمي بالمحافظة التامة علي الهدف الأساسي للمؤسسات باستخدام جميع المصادر والطاقات الميسرة والقادرة لتحقيق الإنتاج ولبيع المنتجات والخدمات بربح وكفاءة، وبطريقة تحقق وتؤكد سعادة المجتمع. (قرين، 2020)

والإنسان كفرد في المجتمع يزاول نشاطه في خدمة البشرية والتقدم الإنساني القديم والمعاصر، يحتاج إلى تنظيم وتوجيه وتوضيح المعالم الوظيفية وتقييمها، بل و دوره في الحياة العزيزة الكريمة فهو الإنسان الذي يقول فيه القرآن الكريم (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) صدق الله العظيم. وهكذا جاء علم إدارة الأفراد كفرع من إدارة الأعمال والذي يهتم بالفرد الإنسان العامل، وعلاقاته والجوانب الإنسانية والنفسية التي يكون لها تأثيرها علي تحقيق الاستقرار والطمأنينة، ولتجنييد القوة العاملة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وتحديد جزاء العمل على قدر العمل، والجهد الذي يبذل مع وضوح الرؤيا بالنسبة للثواب والعقاب ماديا كان أو معنويا. ولتقييم نتائج الأعمال، وحافز للانطلاق نحو تحقيق اعلى كفاءة للعمل ونذير لمن يتكاسل أو تخول له نفسه التباطوء أو الإهمال أو التقصير، وبهذا اتسموا بالعمل وما يجب أن يكون عليه. وأن يتكاتف العاملون في استخدام الطاقات المتاحة لخدمة البشرية والإنسانية. (بن العمري، 2019)

فإدارة الأفراد أو الموارد البشرية من الموضوعات الهامة في ميادين إدارة الأعمال التي استحوذت علي اهتمام عدد كبير من المختصين في ميادين الأعمال وذلك لأهمية العنصر البشري الذي يعد العنصر الأساسي في العمل. لذلك تغيرت النظرة الموضوع إدارة الأفراد والموارد البشرية في عالم اليوم وصار الاهتمام

بها يصل إلى مستويات الدول الصناعية لذا كان الاهتمام بتطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول بخطط التنمية الشاملة. (سليمان، 2024)

2.1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية والمسميات والمسئولية والمهام

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية من خلال الدور الهام الذي تقوم به كوسيط بين المنشأة والعاملين في كافة المجالات الصناعية والتجارية وغيرها. والتي من خلالها تكفل للمنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين بها. (سامي، 2022)

عرفت إدارة الموارد البشرية تعريفات مختلفة. فلم يكن هناك تعريف متفق عليه فقد عرفها البعض على أنها لسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين ومنظماتهم وفي العديد من دوائر المستفيدين وتهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين ومتطلباتهم. (مرسال، 2020)

وتعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها من اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد. (السرطان، 2022)

اختلفت وجهات النظر في تحديد معلوم موحد لإدارة الأفراد أو الموارد البشرية، لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث ترى وجهة النظر التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل علي نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم، لضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وانجازاتهم. وانعكس ذلك علي الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة. (بوعبدالله، 2020)

أما وجهة النظر الحديثة تعتبر إدارة الموارد البشرية احدي الوظائف الأساسية في المنشآت ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج – التسويق التمويل ..) وذلك لأهمية العنصر الإنساني وتأثيره علي الكفاءة الإنتاجية وأصبحت الإدارة مسئولة عن: (أمين، 2019)

— جذب واستقطاب الأيدي العاملة المناسبة.

— العمل على المحافظة على العاملين وعلى بقائهم واستدراجهم داخل المنشأة

— صيانة القوي العاملة وتدريبها وتنميتها.

— تحفيز للقوي العاملة وتدريبها وتنميتها.

ثم جاء بعض الكتاب ببعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعضاً منها بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية وهذه تعريفات لبعض الكتاب الغربيين.

1- استخدام القوي داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوي العاملة بالمنشأة والاختيار والتعيين وتقييم الأداء والتدريب والتنمية، والتعويض والمرتبات، والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث إدارة الموارد البشرية .
(العباني، 2020)

2- إدارة الأفراد هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة . (البكري، 2021)

3- إدارة الأفراد هي مسئولية كافة المديرين في المنشأة أيضاً توصيف لما يقوم به العاملين المتخصصين في إدارة الأفراد . (قرين، 2020)

من هذا يتضح أن كل التعاريف تؤكد أهمية وجود إدارة الموارد البشرية بالمنشآت للارتقاء بمستوى العمل والتعاون بين الإدارات المختلفة وأهمها الاهتمام بالعنصر البشري وتنظيمه وتوجيهه وبناء الكفاءات البشرية في الأجهزة الإدارية وإرساء الأسس العلمية السليمة لوضع نظام متكامل يتصف بالشمولية والتكامل. (بن العمري، 2019)

يتركز قيام أي منظمة على توفر عدد من الموارد وهي : (سليمان، 2024)

1- الموارد المالية أي الأموال وهي ضرورية لتوفير الموارد الأخرى .

2- الموارد المادية أي المكان والأجهزة والمواد وغيرها.

3- الموارد المعرفية والمعلوماتية وتشتمل على المعارف والمعلومات الضرورية الإقامة المنظمة ولعملها.

4- المورد البشري أي الإنسان الذي يقوم بإدارة العمل والعاملين بجهدهم و طاقاتهم.

5- الزمن وهو أيضاً مورد مهم.

هذه الموارد جميعها تحتاج لها المنظمة لكي تبقى حية وتؤدي دورها وتحقق أهدافها. إلا أن المورد البشري هو الأكثر تعقيدا ولإمتلاكه الإرادة والطموحات والمعرفة وقدرته علي اتخاذ القرار والتفكير والإبداع والتحليل والتطوير كما يقدم للمنظمة جهده و عضلاته) لذلك التعامل معه أكثر تعقيدا وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له ويلعب دورا مهما في البقاء والنمو والنجاح. (سامي، 2022)

2. المصطلحات والأسماء للإدارة والمورد البشري:

أ- المورد البشري في الإدارة له عدة مصطلحات منها : (مرسال، 2020)

1- العاملون يستخدم مصطلح العاملون Workers كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين

تستعين بهم المنظمة.

2- المستخدمون : Employees يستخدم خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام

دائم .

3- العمال : Laborers يستخدم إلى العاملين في نشاط الإنتاج ويدفع لهم اجر على أساس كمية العمل

المنجز وليس الزمن وكذلك لمن نستعين بهم بشكل وقتي.

4- قوة العمل : Work Force للإشارة إلى مجموع العاملين في منظمة ما وعندما تهتم بتحديد القضايا

المختلفة التي تتعلق بعملها .

5- القوي العاملة Work Force : ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين والراغبين به من يعمل

منهم ومن هو عاطل.

ب- إدارة الموارد البشرية :

هنالك أسباب عدة في تغيير أسماء إدارة الموارد البشرية علي مدي المائة سنة الأخيرة حيث نجد

أسماء مختلفة ومتغيرة كما تتضمن مواضع مختلفة حتى جاءت تسمية إدارة الموارد البشرية تسمية حديثة

نسبياً لهذه الفعالية المهمة. (السرхан، 2022)

- 1- التوظيف Staffing: استخدم علماء الإدارة الأوئل تسمية التوظيف لأنهم اعتبروا التوظيف الجزء الأهم من إدارة شئون العاملين فافترضوا بأن أهم ما على المنظمة ان تهتم به هو تحديد حاجتها للعاملين وتوظيفهم لهذا كانت الكتب التي تصدر تحمل عنوان التوظيف . (بوعبدالله، 2020)
- 2- شؤون العمال Labor Relations: يستخدم كبديل لإدارة الأفراد لوصف الوظيفة في منظمة صناعية تكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة. (أمين، 2019)
- 3- إدارة الأفراد Personnel Management: تغيرت تسمية التوظيف إلى إدارة الأفراد بعد ان توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشئون العاملين خاصة الأجور وأنظمة العمل وغيرها . (العباني، 2020)
- 4- الإدارة الصناعية Industrial Management: شاعت هذه التسمية في منتصف القرن العشرين بعد تنامي دور وقوة النقابات والتي أخذت تفرض شروطها على المنظمة وعلي أنظمتها الخاصة بالعاملين وبحيث أصبح المعنيين بشئون الأفراد يهتمون بحاجة إدارة الأفراد والاهتمام بالنقابات والعلاقة بينها. (البكري، 2021)
- 5- إدارة القوي العاملة (إدارة شئون العاملين) Manpower Management يستخدم تخصص الإدارة العامة أي الإدارة الحكومية تسمية إدارة القوي العاملة للإشارة إلى الاهتمام بشؤون العاملين في أجهزة الدولة، ففي الإدارة الحكومية هناك فصل في المسؤوليات المتعلقة بالعاملين اذا هناك جهة تشريعية تصدر القوانين والأنظمة وبحيث تنحصر مهام الإدارات والوزارات التنفيذية في تنفيذ هذه القوانين حيث تختلف عن دور الإدارات في القطاع الخاص التي تحتاج ان تقترح وتضع الأنظمة وتطبق هذه الأنظمة . (قرين، 2020)
- 6- إدارة الموارد البشرية Human Resources Management التسمية الحديثة لإدارة الأفراد أو التوظيف أو علاقات العمل أو غيرها . (بن العمري، 2019)

3.1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية

بعد قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر أخذ الاهتمام بالموارد البشري في التطور ليأخذ شكله الحالي خاصة في مجال إدارة الأفراد التي أوجبت قيام إدارات العلاقات الإنسانية في المؤسسات وإدارات العلاقات الصناعية في المصانع حيث كان هدف أصحابها الرئيسي زيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من

الربح علي حساب الكائن الحي ولم يمض وقت طويل حتى اعترف أصحاب الأعمال ومديريها بان القوي الإنسانية عامل هام لنجاح أي مشروع صناعي وليست الآلة وحدها وان إنتاجية المصنع تعتمد في زيادتها ونجاحها على الناحية النفسية للعامل والمؤثر السيكولوجي لجماعة العمال ومناخ العمل داخل المؤسسة .
(سليمان، 2024)

وعلي اثر ذلك ظهر للانجليز ما أسموه (بالهندسة الإنسانية) ما اسماء الفرنسيون (العلاقات الإنسانية) وهدف كل منهم هو العمل على تحسين ظروف العمل وإعداد العامل إعدادا فنيا يساعد على تكيفه بالآلة ويعرفه بمختلف أوجه الأمن الصناعي، ومبادئ منع الحوادث وتساند منظمات العمال وأصحاب العمل في ذلك يقوم على حوافز إنسانية تشبع رغبات العامل، وتبيء الفرصة للإنتاج على أوسع مدي. (سامي، 2022)

ومن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وعلم الأفراد يتلخص في النقاط التالية التي وضعها (لويس لندير(ج) لتعريف المواطن بالعمل ، ولنجاح مؤسسها عامة أو خاصة في تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية وضمن مساندة الرأي العام لها، والنقاط هي : (مرسال، 2020)

- 1- بقاء العمل واستقراره.
- 2- رفاهية العمل .
- 3- ترقية العمل
- 4- تنبيه الرأي العام
- 5- الرفاهية الشخصية والعائلية
- 6- إشباع الحاجات والحوافز النفسية لإشعار المواطن بالرضاء الشخصي علي نشاط مجتمعه المحلي.

أوضحت تجارب المؤسسات الصناعية والاجتماعية خلال المائة سنة الأخيرة أهمية وظيفة إدارة الأفراد باعتبارها وظيفة إدارية أساسية تماثل في مستواها إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة التمويل.
(السرحان، 2022)

أكدت كافة المدارس العلمية على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره وقد بينت اغلب وجهات نظر المدارس العلمية على العاملين بالمؤسسات والمنشآت بعد الإدارة والمالكين لهذه المنشآت.

وكان رأي آخرون أنه توجد عدة وجهات نظر الإدارة الموارد البشرية:-

1- فكانت وجهة نظر مدرسة العمليات الإدارية إلى (المورد البشري) بأن الاهتمام بالمورد البشري واحد من الوظائف الخمسة السياسية والضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة والوظائف هي وظيفة العمليات أو (الإنتاج)، وظيفة التسويق، ووظيفة التمويل، أو (الإدارة المالية) ، ووظيفة الإدارة، ووظيفة التوظيف، أو (إدارة الموارد البشرية)، ويرون إن إهمال أي وظيفة من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها وسميت وظيفة التوظيف لكونها تركز على تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم. (بوعبدالله، 2020)

2- وجهة نظر مدرسة المنظومة إلى المورد البشري بأن المورد البشري هو احد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة ومفتعلة (Social System Contrived Open) والموارد الضرورية عندهم هي الموارد المالية والمادية والمعلوماتية بالإضافة للمورد البشري، ويحددون العمليات الأساسية للتعامل مع هذه الموارد بكونها تشمل اقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والحفاظ عليه . ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية كالإبداع وغيره لإقامة المنظمة فطالما إنها منظومة اجتماعية أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد) وكونها مفتعلة: أي من صنع الإنسان وليس الطبيعة فخصائص وقدرات الإنسان تحدد خصائصها وفرصها للبقاء. (أمين، 2019)

3- وجهة نظر المدرسة السلوكية إلى (المورد البشري) تعتمد المدرسة السلوكية افتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري، ويختلفون عن مدرسة العمليات الإدارية التي ترى أن جوهر العمل الإداري هو الفعاليات الآتية التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه أي يرون بأن يتم تأهيل من سيصبح إداري

على تعليمه كيف يهتم بهذه الفعاليات. أما المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة وذلك بتحديد خصائص المنظمة والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والخصائص هي: (العباري، 2020)

- 1- بأن توفر لهم دخل كاف لحياة لائقة.
- 2- بأن توفر لهم وظائف مثرية (أي وظائف مهمة لتثريهم).
- 3- بأن تتمتع بأنظمة وتعليمات يشارك العاملون بوضعها.
- 4- وقد أوضح علي الخضر أهمية القوى البشرية نسبة لان الإنسان لصيق بعنصر العمل ولان عنصر العمل هو العنصر الرئيسي للإنتاج. (البكري، 2021)

- هو الأساس في النشاط الإنتاجي .
- هو المحرك الرئيسي لكل الأنشطة في الحياة .
- وبواسطته يمكن استغلال الموارد المتاحة أفضل استقلال .
- تتوقف عليه مسيرة الحياة وهو رائد النهضة وصانع الحضارات .

4.1.2 الأهمية الاقتصادية للقوى البشرية

القوى البشرية تقوم بتنفيذ خطط وبرامج التنمية في مختلف القطاعات الصناعية والتجارية والزراعية وهذا بدوره ينعكس على الاقتصاد وتنميته وتقدمه خلال إقامة المشروعات الصناعية الضخمة وإنشاء الشركات والمؤسسات من التجارية والزراعية والخدمية التي تسعى لتحقيق الأهداف الاقتصادية . (قرين، 2020)

5.1.2 الأهمية الاجتماعية للقوى البشرية :

ترتبط هذه الأهمية بالمحصلات الاقتصادية لان النتائج الاقتصادية المحققة في المجتمع تحدث تأثيرات أخرى في اتجاهات متعددة أهمها التأثيرات الاجتماعية حيث يصبح الوضع الاقتصادي من المحددات الهامة والتكيف الاجتماعي للسلوك لأي مجتمع . (بن العمري، 2019)

إن جميع هذه المدارس تعتبر الاهتمام بالموارد البشري غير الإداري ضروري لبقاء المنظمة وكلما انتقلنا إلى المدرسة العلمية الأكثر حداثة كلما وجدنا أولوية أعلى للموارد البشري. (سليمان، 2024)

من أراء الكتاب المختلفين يستخلص إن التنمية عموماً هدفها الإنسان والاهتمام به صحياً ونفسياً واجتماعياً وعقلياً. وان الإسلام مهتم ببناء القوي العاملة للمسلمين وغيرهم. وان العلاقات الإنسانية وإرضاء العاملين ضرورة ملحة لاستخراج الإنتاج الجيد ورفع مستوى الكفاءة للمنظمات بعد توكي العدالة والمساواة في إدارة شئون هذه الموارد، وان إدارة الذات إسلامياً تكون بالثواب الإلهي ومحاسبة الضمير والعمل الشريف وذلك ما نوضحه الآية الكريمة في سورة التوبة (١٠5) (وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ).

6.1.2 مسؤولية إدارة الموارد البشرية

يؤكد علماء الإدارة بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية أساسية لبقاء المنظمة وحتى تبقي حية تحتاج إن تهتم بعدد من الفعاليات والوظائف في المنظمة ، كوظيفة العمليات والإنتاج والتسويق والموارد المالية والمعلومات، والموارد البشرية والإدارة بشقيها الاستراتيجي والعملياتي، هذه الوظائف تختلف من حيث مركزيتها لبقاء المنظمة فهناك وظائف أساسية تهتم بالنشاطات التي تشكل السبب الأساسي لقيام أي منظمة أعمال وهي وظيفة العمليات أو (الإنتاج) ووظيفة التسويق (أو بيع وتوفير المنتجات للجمهور) وهناك وظائف مساندة تسند الوظائف الأساسية (أي العمليات والتسويق) والوظائف المساندة تشمل وظائف التمويل، والمعلومات، والإدارة، وكذلك إدارة الأفراد، فهذه جميعها تنفذ ليس لذاتها بل لدعم وظيفتي العمليات والتسويق. (سامي، 2022)

صنف علماء الإدارة المسئوليات إلى نوعين مسئوليات تنفيذية أمرة ومسئوليات استشارية خدمية مساندة، فالمسئوليات التنفيذية هي تنفيذ وانجاز مهمات محددة لعمل معين يحاسب الفرد إذ لم يتم بالتنفيذ، ولهذا يقتضي منحهم سلطة وحق الأمر حتى يتمكنوا من التنفيذ ولهذا يجب أن تكون مسئولية تنفيذها وهي تحقيق الإنتاج وبيعه أو إيصاله إلى المستفيدين النهائيين. (مرسال، 2020)

أما المسئولية الاستشارية الخدمية المساندة واجبها هو تقديم الاستشارة والرأي عندما يسأل صاحبها وبمستوى جيد. وهذه المسئولية الاستشارية المساندة ضمن وظائف المالية والمعلومات والموارد البشرية وهو تقديم الخدمة والاستشارة فقط لوظيفتي العمليات والتسويق وليس أمرهم بالقيام بأعمال معينة أو فرض مطالب عليهم. (السرحان، 2022)

وبما إن إدارة الموارد البشرية هي استشارية وليس أمره وتنفيذية ، فهذا يعني بأنها لا تمتلك الحق في أن تأمر وحدات الإنتاج والتسويق وغيرهم ولا أن تفرض عليهم أشخاص معينين أو أوقات محددة لتعيينهم، أو الاستغناء عنهم، أو منحهم الإجازات، أو تحديد ما يقومون به ... الخ، فواجبها ومسئوليتها هو فقط تقديم المقترحات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها والمتعلقة بتوفير العاملين الذين يحتاجون إليهم وتقديم الاستشارات التي يطلبونها، لهذا غالبا ما نجد هذه الدائرة مرتبطة بالإدارة العليا وتقدم هذه الخدمات والتوصيات وبناء على طلبها. (بوعبدالله، 2020)

فإذا طلبت الإدارة العليا إعداد خطة قوة عمل أو نظام حوافز، فإن مهمة إدارة الموارد البشرية هي تقديم جهدها على شكل توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا، إذا اقتنعت الإدارة العليا بهذه المقترحات تتبناها كقرار يصبح ملزم للأطراف الأخرى لأن الإدارة العليا تمتلك سلطة الأمر. (أمين، 2019)

7.1.2 مهام إدارة الموارد البشرية:

لكل منظمة مهام تختلف عن نظام المنظمة الأخرى، ومع ان هذه المهام تختلف باختلاف المنظمات إلا أنها في الأساس تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين:

— المجموعة الأولى: مهام فنية تختلف بعملها.

– المجموعة الثانية: مهام إدارية هي مسئولة أي مدير.

المهام الفنية التي تتعلق بشئون العاملين لوظيفة إدارة الموارد البشرية تتعلق بالوظائف الفرعية للموارد البشرية وهذه الفعاليات تشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها وتطويرها وحمايتها من المخاطر، وصيانتها ثم إجراء البحوث والدراسات لتغيير وتطوير هذه الأنظمة. (العباري، 2020)

وهذه الأنظمة والمهام تختلف باختلاف المنظمة وحجمها ونشاطها ودرجة نضج أنظمتها ، فقد تكون المنظمة صغيرة وتكتفي بأنظمة توظيف بسيطة أو تحتاج أن تعد لها أنظمة أكثر نضجا للتطور. (البكري، 2021)

أما إذا كانت منظمة عملاقة فهي تحتاج أنظمة متطورة لكل الوظائف الفرعية ومسئولية إدارة البشرية التطوير المستمر لهذه الأنظمة. (قرين، 2020)

ففي الشركات والمنظمات الكبيرة تكون هذه الفعاليات الفرعية متعددة جدا ومعقدة وغالبا ما تملك إدارات متخصصة بالتدريب بهذه الفعاليات المختلفة وكذلك نجد أن كثير من الكتب الحديثة تتضمن فصول منفصلة عن هذه الفعاليات كما إن هناك بيوت استشارة تتخصص أيضا في هذه الفعاليات المختلفة مثل أن تقيم إدارة لقوانين العمل المعقدة أو إدارة متخصصة بقضايا الأمن الصناعي في هذه المهام الخدمة المنظمة ككل ولها طابع استشاري خدمي مساند أي أنها تعد توصيات ترفعها إلى الإدارة العليا لاعتمادها. (بن العمري، 2019)

إن المهام التي سيتم تنفيذها في أي قطاع من قطاعات إدارة الأفراد ستكون جميعاً على نفس المستوى من الأهمية، وإنما من المعتاد أن تتباين هذه الأهمية النسبية لتشمل ثلاث مستويات رئيسية : (سليمان، 2024)

أ- مهام جديدة تماماً لم يسبق القيام بها ولها تأثير يشمل المنظمة كلها أو أجزاء كبيرة فيها ولا توجد قواعد مساعدة في اتخاذ قرار بشأنها.

ب- مهام سبق القيام بها وتوجد قواعد عامة مرشدة ومستقرة في التعامل بشأنها، إلا أن طبيعة المهام ذاتها متجددة ومتغيرة أو أن ظروف تنفيذها هي المتغيرة.

ت- مهام عادية الأهمية وينحصر تأثيرها في محيط ضيق لا يصل إلى باقي أجزاء المنظمة، وتتسم هذه المهام عادة بالتكرار بصفة دورية أو غير دورية.

هذه الطبيعة التنازلية لخطورة المهام وأهميتها تفرض الشكل الهرمي على الهيكل التنظيمي.

أخيراً يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يتكون من عدة عناصر مختلفة، وقد حددت النظرية البيروقراطية هذه العناصر في الآتي: - (سامي، 2022)

- أ) هيكل رسمي للسلطة الرسمية.
- ب) هيكل رسمي للخطوط وشبكات الاتصال في التنظيم.
- ت) نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية.
- ث) خطوط وشبكات اتصال شخصية غير رسمية بين الأعضاء.
- ج) وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي وموضوعي.
- ح) ولاء شخصي واندماج في العمل خاصة بين رجال الإدارة العليا.

وأيضاً يمكن بيان المحددات التي تشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة بحسب ظروفها وطبيعتها أعمالها، وتلك المحددات تختلف من منظمة لأخرى، أهمها: (مرسال، 2020)

- أ) الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- ب) الأهداف الوسيطة للمنظمة.
- ت) مجالات النشاط التي تباشرها المنظمة.
- ث) الموارد والإمكانات المتاحة.
- ج) المعوقات أو المشكلات التي تواجه المنظمة.
- ح) المؤثرات الخارجية.

والمؤسسات في تغيير مستمر نتيجة لتقييم العمليات الوظيفية داخل المؤسسة من أن إلى آخر، كما يحدث أيضاً نتيجة تغير عام في سياسة التوظيف داخل المؤسسة أو في تعديل عملياتها على أثر إدخال المخترعات الحديثة والتي تتصل بالإنتاج الآلي وتعاني المؤسسات الصناعية والتجارية والمالية في وقتنا الحاضر الكثير من المتاعب التي ترتبت على إدخال الحاسب الآلي وما يتبع ذلك من تغير كمي وكيفي في وظائف التقييم والمحاسبة والإحصاء، ومما صاحب هذا التغير في صفات الوظائف وعناصر تحليلها في وضعها الجديد من حاجة ماسة إلى تدريب أو إعادة تدريب شاغليها أو إلغاء لبعض الوظائف. فكل هذه الأحداث تهتم بها إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة على أسس إيجابية وعلمية مدروسة ولخدمة الإدارة التنفيذية والتخطيطية ولتكسب العمل صفة الاستمرار. (السرطان، 2022)

8.1.2 الأنشطة والتنظيم والبيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

أنشطة إدارة الموارد البشرية

تشتمل أنشطة الموارد البشرية على جميع الجوانب المتعلقة بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمنظمة والتركيز على تطوير التنظيم والوظيفة والمورد البشري ويمكن تحديدها في نقطتين رئيسيتين : (بوعبدالله، 2020)

1- استخدام المورد البشري.

2- تطوير قدرات العاملين.

النقطة الأولى :

استخدام المورد البشري في تنظيم هذا المورد والحصول عليه، وتحفيزه وتقويم الأداء، وتحديد الهيكل الراتبى، وتوفير متطلبات الصحة والسلامة في موقع العمل، والاحتفاظ بالسجلات الخاصة بالعاملين، وتحقيق رفاهية العاملين، وتتمثل أنشطة استخدام المورد البشري الرئيسية في الاتي :

أ- التصميم التنظيمي:

الذي يركز على تطوير هيكل تنظيمي فعال يأخذ في الحسبان جميع الأعمال المطلوبة لانجاز مهام المنظمة وتقسيمها إلى إدارات بطريقة تشجع التعاون والتكامل بين العاملين وإحداث التنسيق اللازم لضمان

انسجام عمليات المنظمة وتهيئة الظروف بحدوث اتصال فعال بين الإدارات المختلفة والمساعدة في الانسياب السليم لعملية اتخاذ القرارات بالمنظمة . (أمين، 2019)

ب- التقييم الوظيفي :

ويتمثل في تحديد محتويات الوظيفة بما في ذلك واجباتها ومسؤولياتها والعلاقة بين شاغل الوظيفة ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه. (العباني، 2020)

ت- التطوير التنظيمي

والذي يعني بتخطيط وتنفيذ البرامج المصممة لترقية الفعالية التي تعمل بها المنظمة وضمان الاستجابة الملائمة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. (البكري، 2021)

ث- تخطيط القوي العاملة

يشتمل هذا النشاط علي التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوي العاملة وإعداد الخطط اللازمة لمقابلة هذه الاحتياجات حسب الخطط التشغيلية للمنظمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسين الإنتاجية بالمنظمة. (قرين، 2020)

ج- الاختيار والتعيين:

والذي يختص بالإجراءات اللازمة لترويج وظائف المنظمة وجذب الأفراد المؤهلين للتقدم بطلباتهم لشغل هذه الوظائف وفحص هذه العمليات وإجراء المقابلات والاختبارات وإكمال إجراءات التعيين بالمنظمة. (بن العمري، 2019)

ح- تقويم الأداء :

والذي يشتمل علي مراجعة أداء العاملين في الفترة الماضية وتقويمه بغرض تحسين الأداء المستقبلي ولتطوير القدرات الكامنة لدي العاملين بترقيتهم الي المستويات الاعلي حسب أدائهم الفعلي ومنحهم الحوافز المادية والمعنوية. (سليمان، 2024)

خ- الممارسات المتعلقة بالتوظيف:

التي تعني بصورة أساسية بتحديد شروط الخدمة توزيع أو إعادة توزيع العاملين على المناشط المختلفة بالمنظمة ، ومعالجة المشاكل المتعلقة بانضباط سلوك العاملين التنظيمي أو تلك الناشئة عن الاستغناء عن بعض العاملين والتأكد من التزام المنظمة بقوانين العمل المطبقة بالبلاد. (سامي، 2022)

د- تقييم الوظيفة:

الذي يعني بتحديد القيمة النسبية للوظيفة في الهيكل الراتبى المتبع بالمنظمة والذي تحدد على ضوءه استحقاقات الموظف المالية والامتيازات والمخصصات المصاحبة للوظيفة. (مرسال، 2020)

ذ- الهيكل الراتبى :

والذي يركز على تطوير وإدارة نظام فعال لتحديد ودفع رواتب مجزئة للعاملين لضمان استمرارهم بالمنظمة واندفاعهم نحو أداء مهام وظائفهم بالكفاءة المطلوبة. (السرحان، 2022)

ر- الصحة والسلامة:

والتي يقوم المسئولون عنها بتطوير إدارة برامج فعالة لضمان صحة وسلامة العاملين بموقع العمل.

ز- رفاهية العاملين:

والتي تشتمل ضمن أشياء أخرى على تقديم النصح والمشورة والمساعدة للعاملين للتغلب على مشاكلهم الشخصية حتى يمكنهم التركيز على أداء واجباتهم. (بوعبدالله، 2020)

س- سجلات العاملين:

هذه السجلات تحتوي على جميع المستندات المتعلقة بكل عامل على حدة والتي يلزم حفظها بصورة تمكن من استخراج المعلومات اللازمة لاتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالعاملين وقد استفادت العديد من المنظمات من نظام الحاسوب بتطوير برامج الحفظ لهذه المعلومات بصورة تضمن الحصول عليها بسهولة ويسر . (أمين، 2019)

النقطة الثانية:

تطوير قدرات العاملين: وهذا النوع من أنشطة إدارة الأفراد يعتني:

1- التدريب:

والذي يشتمل على التطوير المنتظم لمهارات ومعلومات وسلوك العاملين بصورة تمكنهم من رفع مستويات أدائهم وتولي مسئولياتهم أكبر. (العباري، 2020)

2- التطوير الإداري :

والذي يختص برفع كفاءة قدرات الجهاز الإداري بالمنظمة بالأخذ في الحسبان الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الكوادر الإدارية وحاجة المنظمة للتعاقب الإداري. (البكري، 2021)

3- علاقات العاملين:

وهذا النشاط عن إدارة الأفراد يختص بمعالجة الأمور الجماعية للعاملين والتي تتمثل في الآتي :
(قرين، 2020)

أ- العلاقات الصناعية

والتي يجب أن تقوم على أسس التعاون والتفاهم مع النقابات العمالية والاتحادات المهنية

ب- المشاركة :

والتي تعني إشراك العاملين مع إدارة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تخدم مصلحة الجانبين .

ت- الاتصال:

والذي يعني إعداد وإيصال المعلومات المهمة بالمنظمة الي العاملين فيها بجميع المستويات ونقل آرائهم ومساهماتهم إلى الإدارة العليا . تعتمد أنشطة المنظمة و الكيفية التي يتم انجازها بها على خطط المنظمة وأهدافها الكلية. وذلك بدليل الترابط والتداخل الكبير بين أنشطة إدارة الأفراد.

المبحث الثاني: النزاعات الوظيفية

1.2.2 تمهيد

تُعد النزاعات الوظيفية إحدى القضايا التنظيمية الجوهرية التي تواجه بيئات العمل في المؤسسات المختلفة، وتشكل تحدياً مؤثراً في جودة الأداء المؤسسي والاستقرار الوظيفي. وتُعرف النزاعات الوظيفية بأنها حالات من التوتر أو التصادم بين الأفراد أو الفرق داخل المؤسسة نتيجة لاختلاف الأهداف، أو تضارب المصالح، أو سوء الفهم والتواصل، أو تداخل الأدوار والمسؤوليات. وتبرز أهمية دراسة النزاعات الوظيفية في ضوء أثرها المباشر على مناخ العمل، والرضا الوظيفي، ومستوى التعاون بين العاملين، فضلاً عن انعكاساتها على فاعلية القرارات الإدارية وسير العمليات التشغيلية بشكل عام.

تتعدد أسباب النزاعات الوظيفية داخل المؤسسات، فقد تنشأ من الاختلافات الفردية في الطباع أو أنماط التفكير، أو بسبب سوء توزيع السلطة والصلاحيات، أو ضعف أنظمة التقييم والمكافأة، أو نتيجة للغموض الوظيفي وضعف التواصل الداخلي. كما أن تزايد حجم المسؤوليات دون وضوح في الأدوار، أو غياب الشفافية في اتخاذ القرار، يمثلان عوامل مغذية لنشوء بيئة عمل تنافسية سلبية، تؤدي إلى اضطرابات متكررة بين الأفراد أو الأقسام. وتزداد خطورة النزاع عندما لا يتم التعامل معه من خلال آليات رسمية ومنظمة، مما قد يؤدي إلى تصعيد الخلاف وتحوله إلى صراع شخصي يؤثر على وحدة الفريق وثقافة التعاون داخل المؤسسة.

إن النزاعات الوظيفية لا تُعد بالضرورة مؤشراً سلبياً دائماً، إذ يرى العديد من الباحثين في الإدارة والسلوك التنظيمي أن النزاع، إذا ما أُدير بأسلوب علمي وفعال، يمكن أن يكون محفزاً للتطوير وتحسين الأداء. فوجود آراء متباينة وتنوع في وجهات النظر قد يؤدي إلى إعادة النظر في بعض السياسات أو الإجراءات التنظيمية، ويسهم في كشف جوانب القصور وتعزيز عمليات اتخاذ القرار. غير أن هذا الأثر الإيجابي مرهون بقدرة الإدارة على احتواء النزاع، وتحويله من حالة من التوتر إلى فرصة للحوار والتقارب من خلال التفاوض أو التوفيق أو الوساطة المؤسسية.

تُولي الأدبيات الإدارية الحديثة اهتمامًا متزايدًا بوضع استراتيجيات واضحة لإدارة النزاعات داخل المؤسسات، انطلاقًا من وعيها بأهمية خلق بيئة عمل متوازنة ومستقرة. وتشمل هذه الاستراتيجيات التدريب على مهارات التواصل الفعال، وتنمية الذكاء العاطفي بين الموظفين، وتطبيق مبادئ الحوكمة والعدالة التنظيمية، وتعزيز ثقافة العمل الجماعي. كما يُعد وجود سياسة واضحة لمعالجة النزاعات، وتحديد خطوط التصعيد الرسمية، أحد الوسائل الفاعلة في الحد من تفاقم النزاعات وتحويلها إلى أزمات.

من الناحية التطبيقية، فإن النزاعات الوظيفية تُسجّل بنسبة أعلى في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية غير المرنة، أو التي تعاني من ضعف القيادة والرقابة، أو التي تفتقر إلى أنظمة واضحة لتوزيع المهام وتقييم الأداء. لذلك، فإن إدارات الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في التنبؤ بالنزاعات، واحتوائها، والتدخل في الوقت المناسب، سواء من خلال برامج الإرشاد الوظيفي أو فرق التدخل الداخلي.

في ضوء ذلك، فإن فهم طبيعة النزاعات الوظيفية ومسبباتها وآثارها يعد أمرًا أساسيًا لبناء بيئة عمل صحية ومستقرة. كما أن تطوير أدوات قياس النزاع، وتحليل أنماطه، وتقديم الحلول القائمة على التفاوض أو التسوية أو التحكيم، يمثل توجهًا استراتيجيًا ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي الكلي، ويعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية واستدامة.

تُعرّف النزاعات الوظيفية بأنها حالة من الخلاف أو التوتر تحدث داخل بيئة العمل بين الأفراد أو المجموعات أو بين الموظفين والإدارة، نتيجة لتعارض في الأهداف، أو تضارب في المصالح، أو تفاوت في التوقعات، أو غموض في توزيع المهام والمسؤوليات. وتُعد هذه النزاعات ظاهرة تنظيمية شائعة في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، إذ يصعب تصور بيئة عمل تخلو تمامًا من أشكال الاحتكاك بين العاملين، خاصة في ظل التعقيدات التنظيمية الحديثة والتغيرات المتسارعة في بيئات الأعمال. ورغم أن بعض النزاعات قد تنشأ نتيجة لعوامل شخصية، فإن الغالبية العظمى منها تنبع من مشكلات تنظيمية داخلية، ترتبط بضعف التنسيق، أو القصور في الهياكل الإدارية، أو غياب قنوات الاتصال الواضحة.

من الناحية النظرية، تناولت المدارس الإدارية المختلفة مفهوم النزاع الوظيفي بطرق متعددة. ففي الوقت الذي كانت فيه النظرة التقليدية تعتبر النزاع حالة سلبية يجب القضاء عليها، ظهرت لاحقًا نظريات

حديثة تؤكد على أن النزاع – إذا أُدير بطريقة فعالة – يمكن أن يكون دافعاً للتغيير ومصدراً للتطوير داخل المؤسسة. ويرى كثير من منظري السلوك التنظيمي أن النزاعات تنشأ كرد فعل طبيعي لتفاعل الأفراد داخل المنظمات، نتيجة لاختلاف الأدوار، وتباين المصالح، وتعدد وجهات النظر. لذلك لا يُنظر إلى النزاع بوصفه سلوكاً شاذاً، بل كعنصر من عناصر الديناميكية التنظيمية، يتطلب فهماً دقيقاً وتحليلاً عميقاً لطبيعته وأسبابه وآثاره.

ويتخذ النزاع الوظيفي أشكالاً متعددة، فقد يكون نزاعاً عمودياً بين الإدارة والموظفين، نتيجة لاختلاف وجهات النظر حول السياسات أو أساليب العمل أو أساليب القيادة، وقد يكون نزاعاً أفقياً بين الزملاء على نفس المستوى الإداري، نتيجة للتنافس أو تداخل الأدوار أو الغيرة المهنية. كما يمكن أن يظهر النزاع بين الفرق أو الوحدات التنظيمية، نتيجة لتعارض المهام أو نقص التنسيق أو تضارب الأولويات. وتزداد حدة النزاعات في المؤسسات التي تفتقر إلى نظم واضحة لإدارة الأداء، أو تعاني من ضعف في البنية التحتية للاتصال المؤسسي، أو تتبنى ثقافة عمل قائمة على الفردية بدلاً من التشاركية.

ولأن النزاعات الوظيفية تمس بشكل مباشر العلاقات الداخلية ومناخ العمل، فإنها قد تؤثر على الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، ومستوى الإنتاجية. فالنزاع الذي لا يُدار بفعالية قد يؤدي إلى بيئة عمل سامة، تتسم بالعدائية أو الإحباط أو عزوف الموظفين عن المبادرة والتعاون. في المقابل، فإن إدراك الإدارة لأهمية النزاع كوسيلة لتفريغ الضغوط وإعادة ضبط العلاقات الوظيفية، يجعلها أكثر قدرة على توظيفه كأداة لتحسين الأداء، من خلال فتح قنوات الحوار، وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، وتطوير آليات الوساطة والتسوية.

في المجمل، فإن النزاع الوظيفي ليس مجرد حالة ظرفية أو عابرة داخل المؤسسة، بل هو ظاهرة تنظيمية تتطلب فهماً متقدماً لسلوك الأفراد والمجموعات، ومعالجة واعية تُراعي العوامل النفسية والتنظيمية المرتبطة بها. كما أن إدماج مفهوم إدارة النزاعات ضمن السياسات العامة للمؤسسة، وتدريب القيادات على مهارات التواصل والتفاوض والتسوية، أصبح من مقومات النجاح الإداري في المؤسسات المعاصرة، التي تسعى لتحقيق الاستقرار الداخلي وتعزيز قدرتها على النمو والتوسع في بيئة تنافسية متغيرة.

المبحث الثالث: الرضا الوظيفي.

1.3.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

لقي مفهوم الرضا الوظيفي بشكل عام الاهتمام منذ مطلع القرن العشرين على يد الكثير من العلماء، مثل: والذي تحدد لديهم مفهوم الرضا بأنه شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه. (عقبة، 2019)

لقد شاع مصطلح الرضا الوظيفي لدى الرؤساء والمرؤوسين في معظم مجالات العمل والوظائف منذ عقد الثلاثينيات من القرن العشرين ونتيجة لهذا الاهتمام، فقد ظهرت مجموعة من التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، تذكر بعضها على النحو التالي:

يرى عالم آخر " أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة الإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه محتوى الوظيفة وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية ذات العلاقة. (الركابي، 2019)

وتم الإشارة إلى أن ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه. (Bensmain, 2022)

الرضا الوظيفي على أنه تلك الحالة النفسية أو الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته واشباع حاجاته ورغباته التي يتطلّبها، وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها، والعوامل المرتبطة بمحيط العمل. (الراشدي، 2024)

وتم النظر إلى بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكيين كلما ارتفعت درجة الرضا. (Al-Qahtani, 2022)

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الإيجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتهي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل. (الشريف، 2021)

يرى أيضا بعضهم أنه هو المشاعر الإيجابية والسلبية تجاه ما تقدمه الوظيفة للعامل من مزايا مادية ونفسية، واجتماعية، مقارنة بما يتوقعه هذا العامل منها، مما يترك أثراً ملموساً على مستوى أداء العامل وإنتاجية العمل. (عقبة، 2019)

الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله، مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة مع الزملاء والرؤساء، وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه ويبعد عنه التهديد الذي قد يؤدي إلى مشكلات اقتصادية أو اجتماعية، أو نفسية. (الراشدي، 2024)

يعرف باحث آخر بأنه الشعور بالقناعة، والسرور، والارتياح، والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي. (الركابي، 2019)

الرضا الوظيفي هو شعور الشخص نحو وظيفته، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي. (علي، 2021)

درجة شعور الفرد إيجاباً أو سلباً تجاه عمله بما يعني بالفعل ورد الفعل تجاه العمل أو يمكن أن يكون تقويم الفرد نفسه للمنفعة المكتسبة أو العائد عليه سواء مادياً أو اجتماعياً أو نفسياً بهذه المنظمة). (Dweikat, 2023)

فإذا ما أمعنا النظر في التعريفات السابقة نجد بأن مفهوم الرضا الوظيفي حظي باهتمام العديد من الباحثين، فقد عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بتعريفات مختلفة، ولم يكن هناك اتفاق على تعريف عام له، فبعضها ركز على جانب العاملين والبعض الآخر ركز على ظروف العمل، بينما ذهب آخرون للجمع بين الأمرين معاً، ورغم اختلافهم في تحديد مفهومه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يتولد

لدى الفرد تجاه عمله، الذي يتأثر بالعوامل الناتجة عن الفرد نفسه، أو بالعوامل المحيطة بالعمل سواء عوامل ذاتية، أو تنظيمية أو اقتصادية، أو علاقته مع جماعة العمل، وقد يكون هذا الشعور إيجابياً فينتج الرضا، أو سلبياً فيتولد عدم الرضا. (Rehamnia, 2022)

2.3.2 أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي:

أسباب الرضا الوظيفي:

- لا يتحقق الرضا الوظيفي للعاملين إلا بتوافر مجموعة من الأسباب أهمها: (Merazi, 2023)
- شعور الفرد بأن الوظيفة تشبع وتلبي حاجاته الأولية والشخصية، كذلك شعوره بالأمن والاستقرار.
- تحقيق توقعات الفرد الذاتية كالراتب، احترام الذات المكانة الوظيفية، فرص الترقى في العمل ... إلخ.
- توفر ظروف عمل داعمة، مثل: العمل في بيئة غير خطرة، ومريحة، من حيث التجهيزات والمعدات الملائمة للعمل، كذلك عند توفر العوامل الفيزيائية المناسبة كالإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة ... إلخ.
- توفر بعض الخصائص الشخصية كقدرة الفرد على تحمل الضغوط والتأقلم معها، وقدرته على مواجهة المشاكل وحلها، وعلى خلق علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء في العمل ... إلخ.
- شعور الفرد بالارتياح نتيجة ارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو العمل كجزء من فريق العمل، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقي الثناء.

وترى الباحثة أن من أهم أسباب الرضا الوظيفي هو الحافز المادي المتمثل في مقدار الراتب الذي يتقاضاه الموظف، ومدى إشباعه لحاجاته الأساسية، فمدى رضاه عن راتبه يؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً على رضاه عن عمله، فإذا كان رضاه عن راتبه مرتفعاً تزيد إنتاجيته وأداؤه، وينعكس بصورة سلبية إذا كان أجره متدنياً. (Shahin, 2021)

أسباب عدم الرضا:

يعود أسباب عدم الرضا الوظيفي لدى الكثير من العاملين إلى عوامل كثيرة تصادفهم في أثناء عملهم اليومي، منها: (Al-Fayez, 2024)

- وضع الموظف في مكان غير ملائم لإمكاناته وقدراته.
- عدم انسجام الموظف مع زملائه في العمل.
- تصرفات المسئول المباشر.
- تحمل الفرد أعباء ومسؤوليات أكبر مما يستطيع.
- العمل الأوقات طويلة بدون أجر إضافي.
- البيئة غير الصحية للعمل كتلوث المكان أو الحر الشديد.
- الانسحاب من العمل.

ويأخذ عدم الرضا أشكالاً متعددة، منها: التذمر والتأفف أو الإحباط نتيجة عمل ما، أو الوصول إلى نتيجة مغايرة للمتوقع، فينقلب عدم الرضا هذا إلى تصرفات قد تأخذ أكثر من أسلوب، منها: الغضب المكبوت، والتضجر، والقاء اللوم على الحظ أو الظروف أو الأيام أو الأشخاص، وقد تتحول إلى تصرفات سلبية كان يتوقف المتذمر عن متابعة الاهتمام بما كان يهتم به سابقاً، ويبدأ بتجاهل الواجبات المفروضة عليه، وقد يلجأ الشخص غير الراضي إلى الانسحاب من أمام المهمات المكلف بها، ويبدأ بالابتعاد عن المكان الذي سبب له هذه الحالة، أما إذا كانت حالة عدم الرضا قوية، فإن بعض الأشخاص قد يلجأ إلى استعمال العنف كرد فعل قوي على الحالة التي أصابته. (Abdul, 2023)

لذا يكون على المسؤولين عن المؤسسة أن يراجعوا بين الحين والآخر تقارير جداول الحضور والانصراف، وذلك للتأكد إن كان هناك أي خلل في حضور الموظفين في قسم من الأقسام، فإن وجد أن هناك نسبة عالية من التأخير في الحضور أو نسبة عالية من المغادرة مبكراً، أو نسبة عالية من التغيب، فلا بد أن يبحث عن السبب، والذي يكون غالباً مرده إلى عدم الرضا الوظيفي. (Ghanem, 2019)

3.3.2 أهمية الرضا الوظيفي:

أهمية الرضا الوظيفي تكمن بكونه يؤثر على الكثير من الظواهر التنظيمية، لذلك تقوم كثير من المؤسسات بإجراء مسح دوري حول رضا العاملين، لتكون أكثر إدراكاً ومعرفة الحقيقة مشاعر الأفراد،

ولتجنب أيضاً الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا ، فالرضا عن العمل له أهمية كبيرة، حيث اتضح من خلال العديد من الدراسات أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الرضا ومجموعة من المتغيرات التي تعد بمثابة مؤشرات موجبة عن مستوى الأداء، فمن المعلوم أن زيادة درجات الرضا الوظيفي تؤدي إلى:

(Mohaisen, 2024)

1. انخفاض معدل دوران العمل.
2. زيادة مستوى الأداء.
3. زيادة الكفاءة والفاعلية.
4. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
5. زيادة درجة التعاون بين العاملين.
6. تنمية التفكير الابتكاري في مجال العمل.
7. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار.
8. تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.
9. انخفاض الاتجاهات السالبة بين العاملين بشكل عام.
10. انخفاض معدلات التأخير أو الغياب.
11. انخفاض معدلات حوادث العمل.
12. ارتفاع مستوى الطموح.

فيجب على المؤسسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، من خلال قياس الرضا لدى العاملين من وقت لآخر، فمن المتوقع حدوث تغير في درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من وقت لآخر. (Bensmain, 2022)

4.3.2 أهمية الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال:

إن تحقق الرضا الوظيفي عند القائم بالاتصال له أهميته وآثاره التي تظهر في استنفار طاقات ومواهب العاملين كافة بالمؤسسة الإعلامية؛ لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة

على الرصيد الاستثماري البشري والفني والخبراتي للمؤسسة من التسرب والضياع، وكذلك تعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بفاعلية في وجه أي تحديات تواجهها ، فتحقيق الرضا الوظيفي الداخلي للقائمين بالاتصال في المؤسسة الإعلامية يؤدي إلى تحسين وتطور مستوى المنتج النهائي للمؤسسة ، فالرضا المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية، ويخفض من نسب غياب الموظفين، كما أنه يرفع من معنوياتهم، والموظفون الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي ينعمون بصحة بدنية ونفسية سليمة، كما أنهم يتعلمون الواجبات الجديدة بسرعة، إلى جانب ذلك فإن نسبة التظلمات من قبل الموظفين تقل، وتنتشر بينهم روح الأخوة والتكامل الاجتماعي، مثل مساعدة زملائهم والعملاء والتعاون بينهم فالرضا الوظيفي يتحقق بقبول الإنسان وظيفته كما هي، وقيامه باستغلال سبل الرضا المتاحة له عن طريقها . (Al-Qahtani, 2022)

وفي المقابل فإننا نجد أن شعور الموظف بالسخط والاستياء ينعكس على سلوكه العام كعدم التعاون في حال طلب منه التطوع بالأعمال الإضافية، والوصول المتأخر إلى العمل، أو المغادرة باكراً وتعطيل العمل دون ذكر الأسباب، وكذلك عدم احترام مواقيت إنجاز العمل والتنمر بصورة مستمرة. (الشريف، 2021)

إن الرضا الوظيفي يتكون من مجموعة من العناصر تشمل الاستمتاع بالعمل والترابط بين المؤسسة والعاملين فيها، والعلاقة الجيدة بين الرؤوسين ورؤسائهم، وكذلك الإحساس بأهمية دور الشخص في المؤسسة وتقديره، وحرص المؤسسة على تحقيق إنجاز فاعل ، وفي بيئة العمل الموظف لا يكفي أن يكون الموظف قادراً على إنجاز العمل فحسب، وإنما الأهم هو توافر الرغبة تجاه العمل، ولكي تنشط هذه الرغبة يجب على إدارة المؤسسات الإعلامية أن تسعى إلى إشباع حاجات الموظفين العاملين لديها، وأن تكبح كل ما من شأنه أن يؤثر في تشكيل السلوك الإنساني في بعده السلبي كي يندفع الموظفون تجاه القيام بالفعاليات والأنشطة المطلوبة منهم، وهم في حالة معنوية جيدة. (عقبة، 2019)

مما سبق نجد أن مدى رضا القائم بالاتصال عن عمله من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على إنتاجه الموظف، وينعكس ذلك على إنتاجية المؤسسة الموظفة، مما يؤثر بشكل مباشر على المعلومات التي تصل إلى الجمهور المستهدف، لذا ينبغي أن يكون الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام الإدارة العليا في المؤسسة الموظفة، حيث إن زيادة الرضا لدى الموظفين سيسهم في تحسين أدائهم. (الراشدي، 2024)

5.3.2 علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء:

إن تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء أمر صعب لأنها عبارة عن عوامل متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض وهناك العديد من البحوث التي تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، ومن الغريب أن النتائج التي توصلت إليها هذه البحوث مختلفة، ومتضاربة في ذات الوقت، فهناك من يرى أن أداء الفرد يؤثر على رضاه الوظيفي فكلما زاد إنتاج الفرد زاد رضاه عن عمله؛ أي أن العلاقة طردية في أن زيادة الإنتاجية تؤدي إلى زيادة رضاه الوظيفي وهذا يعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته، وبالتالي زيادة درجة رضاه. (الركابي، 2019)

والاتجاه الثاني يرى أن زيادة رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، أي أن العلاقة أيضاً طردية، ولكن ناتجة عن زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع. (علي، 2021)

والاتجاه الثالث: وهو الاتجاه العكسي الذي يرى أنه لا توجد علاقة واضحة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، حيث يمكن زيادة أداء الفرد عن طريق وسائل الضغط والإكراه في العمل مثل الجزاء أو الحرمان، وبذلك يمكن زيادة أداء الفرد مع وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي. (Dweikat, 2023)

ويؤثر في الأداء الوظيفي للفرد داخل بيئة عمله جملة من المتغيرات، منها: قدرات الفرد، واستعداداته وميوله ودافعيته، ورضاه الوظيفي والمناخ التنظيمي، ومستوى العلاقات الإنسانية بين الفرد والمحيطين به داخل المنظمة، ودرجة الدعم الاجتماعي والفني الذي يحظى به الفرد، ومستوى قدرات وتجارب زملاء العمل معه، وأيضاً مناسبة القوانين واللوائح السائدة في المنظمة، كما أن المسؤولين عادة يرون أن الرضا الوظيفي يمثل عاملاً أساسياً في العوامل المؤثرة في الأداء. (Rehamnia, 2022)

يمكن القول بأن الخلط السابق في تحديد طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء يرجع إلى أن العوامل المؤثرة في كل منهما متداخلة ومتشابكة من جهة، فضلاً عن تبادلية العلاقة بين هذه العوامل

من جهة أخرى، فالعلاقة بين الرضا ومستوى الأداء تعد تبادلية في بعض الأحيان، بمعنى أن بعض هذه العناصر يكون سبباً ونتيجة في نفس الوقت. (Merazi, 2023)

6.3.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه:

أولاً- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وكون الرضا الوظيفي مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي فيما ذكرها آخرون على أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظراً لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون، فإنه سيتم تناولها في هذا البحث كعوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي. (Shahin, 2021)

إن تحديد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ليست بالأمر اليسير، وذلك لأنها كثيرة ومتعددة، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه، أو العمل الوظيفي، أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وذلك من قبل الكتاب والباحثين. (Al-Fayez, 2024)

وفيما يلي عرض لبعض التقسيمات الخاصة بعوامل الرضا الوظيفي التي وردت في المراجع

والأدبيات:

أشار العلماء إلى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل التي صنفنا إلى صنفين الصنف الأول هي مجموعة العوامل التي سميت المحفزات (Motivators) وهي: الشعور بالإنجاز الشعور بالتقدير والاعتراف، الشعور بالمسؤولية، الفرصة للترقية في العمل، والطبيعة التكوينية لمهام العمل، وتكون هذه العوامل مجتمعة الشعور بالرضا عن العمل عند الموظف، أما العوامل الأخرى فهي مجموعة العوامل التي

سميت بعوامل الترتيب أو النظافة (Hygiene) والتي حددت بـ (سياسة المؤسسة العامة، الأجر، ظروف العمل الفيزيائية العلاقات مع الزملاء والعلاقات بين الموظفين والرؤساء المباشرين. وقد أشار أحد العلماء إلى أن هذه العوامل إذا كانت سلبية فإنها تكون الشعور بعدم الرضا. (Abdul, 2023)

ونقلًا عن الشرايدة، فقد تم تحديد ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب ذات علاقة، وهي كالتالي:

الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل: (Mohaisen, 2024)

1. كفاية الإشراف المباشر، لما للمشرف من أثر كبير فيما يقوم به الموظفون من أنشطة يومية.
2. طبيعة العمل نفسه، فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، مما يشكل دافعاً لإتقان العمل وبذل أقصى ما لديهم من طاقة.
3. العلاقة مع الزملاء في العمل.

الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل: (Ghanem, 2019)

1. تحديد الأهداف في التنظيم، حيث يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
2. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار.
3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

وهناك أربعة عوامل للرضا الوظيفي، وهي: ظروف العمل الراتب، إمكانية الترقية الاتصال بالزملاء والمشرفين).

وكما تم الإشارة إلى أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي تتمحور في عشرة عوامل أساسية هي:

1. وجود مهمات تحتوي على تحدٍ يستطيع الموظف من خلالها استخدام مهاراته الذهنية، والتي تبعد عن

العمل الروتيني الذي يسبب الملل الذي يؤدي على الشعور بالفشل. (Bensmain, 2022)

2. الحصول على التغذية الراجعة، وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه. (Al-Qahtani, 2022)
3. التدريب المستمر، ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته. (الشريف، 2021)
4. زيادة مستوى التحكم، وهو أن يستطيع الموظف التحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء من المهمة المكلف بها. (عقبة، 2019)
5. وجود مدير داعم، وهو درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين. (الراشدي، 2024)
6. وجود زملاء داعمين، وهو ما يلقيه الموظف من زملائه بالعمل من دعم، بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم، وطلب مساعدتهم إذا ما احتاجها. (الركابي، 2019)
7. وجود توازن إيجابي بين الحياة الأسرية والعمل، وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف، مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة، مثل بعد العمل عن المنزل، أو أزمة المواصلات، أو غيرها من العوامل التي تخلق نوعاً من التوتر لدى الموظف. (علي، 2021)
8. الأجر المنصف، ويشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل من ناحية الأجر، بحيث يشعر بالعدالة بين ما يقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة، وبين الراتب الذي يتقاضاه. (Dweikat, 2023)
9. وجود التقدير المعنوي للموظف، ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي. (Rehamnia, 2022)
10. الشعور بالأمن الوظيفي، وهو درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمل في الحاضر أو المستقبل. (Merazi, 2023)

أما "بدر"، فقد صنف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل هي :

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها، وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة، مثل: الإجازات التأمين الصحي السكن الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين). (Shahin, 2021)

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها، تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وبعمق الوظيفة، ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل: مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة التخطيط الرقابة التنفيذ والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة. (Al-Fayez, 2024)
3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه، وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة. (Abdul, 2023)
4. عوامل متعلقة بالفرد نفسه مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له. (Ghanem, 2019)
5. عوامل بيئية، وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وتم تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى مجموعتين:

عوامل تنظيمية وتندرج تحتها العوامل التالية: (Mohaisen, 2024)

1. نظام العوائد، مثل: الحوافز، والمكافآت، والترقيات.
2. الإشراف، ويتضمن درجة تفويض السلطة التي يمنحها المسؤول لموظفيه، ومدى تقديره لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
3. سياسات المنظمة.
4. بيئة العمل، سواء بيئة العمل الداخلية التي تشمل مساحة مكان العمل، مستوى النظافة، الإضاءة، التهوية التكييف، وجود وسائل للترفيه، أو البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

عوامل شخصية، وأهمها: (Bensmain, 2022)

1. احترام الذات، والذي يتحقق إما بسبب المركز الذي يشغله، أو طبيعة وظيفته، وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها.

2. الاستعداد، فكلما كان الاستعداد إيجابياً كلما زادت مهارات الفرد، وبالتالي يتحسن أدائه الوظيفي، ويرتفع معدل إنتاجيته نظراً لزيادة قدراته، وهذا بدوره يزيد من رضا العامل عن عمله.
3. المكانة الاجتماعية، كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله والعكس صحيح.

وقد تم الإشارة إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي : (Al-Qahtani, 2022)

1. الراتب والضمانات.
2. المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.
3. النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.
4. أساليب الإشراف.
5. ظروف العمل وبيئته المادية إضاءة، تكييف، وأثاث.
6. فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
7. متطلبات العمل ساعات العمل وظروفه وغيرها.
8. الحالة الاجتماعية (السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة، وشاغلها.
9. أنظمة الإدارة، والإجراءات الإدارية، والاعتراف الشخصي.

وقد تم تحديد عوامل الرضا الوظيفي في ثلاث مجموعات هي: (الشريف، 2021)

1. مجموعة العوامل الذاتية، ومنها السن والجنس والحالة الاجتماعية، مستوى التعليم المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.
2. مجموعة العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل: الرضا عن الوظيفة الرضا عن الأجر، الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
3. عوامل تنظيمية (بيئية) وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل الانتماء الاجتماعي نظرة المجتمع المحلي للموظف الرضا العام عن الحياة.

وقد ذكر ستة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي هي: (عقبة، 2019)

1. الرضا عن الوظيفة.
2. الرضا عن الأجر.
3. الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.
4. الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة.
5. الرضا عن مجموعة العمل.
6. الرضا عن النواحي الاجتماعية.

وقد حددت عوامل الرضا الوظيفي في العناصر التالية : (الراشدي، 2024)

الرضا عن الوظيفة وتحتوي على:

- اتفاق الوظيفة مع تأهيل الفرد، وقدراته، واستعداداته الشخصية.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرص استخدام مهاراته ومواهبه.
- إتاحة الوظيفة للموظف فرصاً للابتكار.
- المكانة الاجتماعية للوظيفة داخل المؤسسة وخارجها.

الرضا عن الراتب ويتضمن ما يلي: (الركابي، 2019)

- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة للوظائف.
- تناسب الأجر مع العمل بالنسبة لظروف العمل.
- تناسب الراتب مع تكاليف المعيشة.

الرضا عن فرصتي النمو والارتقاء الوظيفي ويحتوي على ما يلي: (علي، 2021)

- تحديد سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.

- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف وارتباطه بها عند نموها.
- تجاهل العاملين بالمؤسسة لشغل الوظائف العليا.

الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف، ويشمل: (Dweikat, 2023)

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- مساندة المرؤوسين وتقديم المعونة عند الطلب.
- عدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين.
- التركيز على نقاط القوة عند المرؤوس بدلاً من التركيز على نقاط الضعف.

الرضا عن مجموعة العمل ويتضمن ما يلي: (Rehamnia, 2022)

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- التقارب في المستوى الثقافي، وفي الخلفية العملية والفكرية.
- تقارب القيم والعادات الخاصة بالمجموعة.

الرضا عن النواحي الاجتماعية، ويشمل: (Merazi, 2023)

- رعاية الموظف صحياً.
- توفير الخدمات للموظف.
- مساندة الموظف في مواجهة الحالات الطارئة والكوارث.

وترى الباحثة مما تقدم أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي يصعب تحديدها وحصرها بشكل كامل، غير أن الباحثة رأت أن تختار مجموعة من العوامل التي وردت في البحوث والدراسات والتي تتناسب مع العمل الموظف، حيث أن تطور العمل الموظف يجعل له خصوصية تختلف عن باقي المهن، لذا ترى الباحثة أن هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للقائم بالاتصال، تم توظيفها في هذا البحث. (Shahin, 2021)

وهي مبينة على النحو التالي:

☑ العوامل الذاتية، وتشمل الانتماء، احترام وتقدير الذات المكانة الاجتماعية:

الانتماء : وهو يعد عنصراً محدداً من محددات الشخصية، لأنه يؤثر في طريقة التفكير، أو التفاعل مع العالم المحيط بالموظف، كما أن الموظف يتم وصفه من خلال مفهوم الجماعات التي ينتمي إليها، مثل الجماعات التعليمية الاجتماعية، تنظيمات سياسية ... إلخ، وجماعات الانتماء تعد في نفس الوقت الجماعات المرجعية التي يشارك الفرد أعضائها في الدوافع والميول والاتجاهات، وتتمثل قيمهم ومعاييرهم في اتخاذ قراراته أو أحكامه، أو قيامه بسلوك معين، وتحديد جماعة الانتماء يعني التعرف على كل المحددات الأساسية التي تشكل إطاراً مرجعياً لأفرادها، ومن خلال معرفة هذه الأطر المرجعية يمكن التوقع بأنماط السلوك المختلفة، وبالتالي تؤثر على القائم بالاتصال في اتخاذ قراراته الإعلامية في إطار مدركاته عن معايير الجماعة التي ينتمي إليها، ويعكس الانتماء أيضاً المعايير الاجتماعية والثقافية، بحيث تصبح إطاراً مرجعياً له في التفسير والإدراك والسلوك، ويقترّب مفهوم المعايير الثقافية من مفهوم القيم التي يكتسبها القائم بالاتصال ويضمها إلى إطاره المرجعي في الحكم والسلوك. (Abdul, 2023)

كما يتحدد دور الموظف إزاء صحيفته من خلال الانتماء إلى مكان عمله ومهنته وشهرته فضلاً عن أن عمله في صحيفة ما، إنما يمثل انتماءه أصلاً إلى السياسة والأهداف التي اختار أن يعمل من أجلها، وذلك لأن كل صحيفة إنما تمثل تياراً فكرياً، تصدر عنه وتسعى لتحقيق أهدافه، كما يفترض أن الموظف لا يختار العمل، إلا في الجريدة التي تتوافق مع اتجاهاته وأفكاره وعقائده، هذا بدوره يعمل على رفع مستوى الرضا لدى الموظف عن عمله وبالتالي يزيد من إنتاجيته حيث يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد من خلال الولاء الإداري، أو الولاء التنظيمي كما يحلوا للبعض أن يطلق عليه، وهو ما يعني درجة الانتماء إلى المنظمة، فكلما زاد انتماء الأفراد إلى منظمات عملهم زاد رضاهم الوظيفي، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة الدافعية في العمل، ورفع معدل الأداء. (Ghanem, 2019)

تقدير واحترام الذات: وهو يتحقق إما بسبب المركز الذي يشغله، أو طبيعة وظيفته، وجهة عمله، ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة التي ينتمي إليها، حيث يسعى الموظف للحصول على التقدير

والاحترام في العمل الذي يقضي فيه حوالي ثلث وقته يومياً، وهذا التقدير يهيمه الحصول عليه كإنسان أولاً، ولإشعاره بإنجازاته ومجهوداته التي يبذلها في مجال العمل ثانياً، فشعور الموظف بالتقدير يدخل في نفسه السرور والبهجة ويحقق له درجة من الرضا عن عمله. (Mohaisen, 2024)

وكلما كان هناك ميل لدى الموظف لاحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون ببخس في قدرهم، فإنهم عادة يكونون غير راضين عن العمل. (Bensmain, 2022)

المكانة الاجتماعية: وهي شعور الموظف بأن العمل الموظف الذي يقوم به يحقق له مركزاً ومكانة اجتماعية مرموقة، ويكسبه احترام المجتمع، وشعور الفرد بأن عمله مصدر فخر وتقدير من المحيطين به الأمر الذي يزيد من رضاه عن عمله، أما إذا قلت مكانة الموظف وظيفياً واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياؤه. (Al-Qahtani, 2022)

العوامل التنظيمية وتشمل: طبيعة العمل ظروف العمل وبيئته المادية الأمن والاستقرار الوظيفي، فرص الترقى، نمط ملكية المؤسسة الإعلامية السياسة الإعلامية، فرص التدريب التقدير. (الشريف، 2021)

وتعد العوامل التنظيمية داخل المؤسسة الإعلامية هي المؤثر الأساس في شكل المنتج النهائي لها، وإنه أياً كانت تأثيرات الخلفية الاجتماعية والثقافية للقائمين بالاتصال على طريقة عملهم، فإن الشيء الأكثر أهمية هو مدى رضا الموظفين عن طبيعة عملهم، وظروفه وبيئته المادية، وفرص الترقية التي تمنح لهم، وشعورهم بالأمن والاستقرار الوظيفي، ورضاهم عن السياسة الإعلامية، وفرص التدريب التي تقدم لهم، وتقدير المؤسسة لهم. (عقبة، 2019)

طبيعة العمل: يقصد بطبيعة العمل مدى كونها روتينية أو غير روتينية، فالعمل غير الروتيني يولد التجدد والتحفيز لدى الفرد، بحيث يشعر بقيمة العمل الذي يؤديه، أما العمل الروتيني أو الرتيب، فإنه يقتل الإبداع والتفكير الخلاق، ولا يولد الشعور بقيمة العمل، لذلك نجد أن الفرد ينتظر نهاية الدوام

ليغادر المؤسسة التي يعمل بها كما أن الموظفين يشعرون بالرضا تجاه عملهم الموظف إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعاً لهم إلى إتقان عملهم، وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به (الراشدي، 2024)

وتؤكد الدراسات على أن قيمة العمل في نظر الفرد العامل توجد في طبيعة العمل نفسه، وأن المعنى الذي يعطيه هذا الفرد لوظيفته ينبع من الوظيفة وواجباتها وصلاحياتها ومسؤولياتها، فإذا تحقق الرضا الوظيفي لهذا الفرد من خلال هذه القيمة الذاتية للمهنة أو الوظيفة، كان ذلك بمثابة مؤشر أولي لكي يؤدي عمله بتميز، ومن هنا تصبح العلاقة وطيدة بين قيمة العمل، وقيم الفرد، كمتغير توافقي بين متغيري الرضا الوظيفي من ناحية، وأداء الفرد من ناحية أخرى، وهناك أيضاً ما يسمى بالقيمة الخارجية للمهنة، وهي القيمة المستمدة من العوامل المحيطة بالوظيفة، بيد أن هذه العوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً ببيئة المهنة التي تعد أحد أهم العناصر التي يؤديها من جهة أو بمكونات الوظيفة وتركيبها الداخلي، وإنما هي محيطة بالمهنة ملتصقة، ولازمة لها، ومؤثرة عليها. (الركابي، 2019)

ظروف العمل وبيئته: ويقصد بها ظروف المكان الذي يؤدي فيه الموظف عمله وما يرتبط من أثاث وفرش أي الأثاث المكتبي، والأدوات التي يستخدمها الموظف لأداء عمله، ودرجة الإنارة، ووسائل التهوية، والإضاءة، والتكييف، وما إلى ذلك من العوامل التي تؤثر في الموظف أثناء تأديته لعمله الموظف اليومي للبيئة التي يؤدي فيها الموظف عمله، أثر كبير في توفير مشاعر الرضا لديه، حيث يشعر القائم بالاتصال بالرضا عن عمله وتزداد اتجاهاته الإيجابية نحوه كلما كانت تلك البيئة مشجعة وتوفر له كافة مستلزمات الإنتاج. فدرجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله؛ أي على درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل، وترك الخدمة، ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة، ويقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة، ففي بيئة العمل الموظف لا يكفي أن يكون الموظف قادراً على إنجاز العمل فحسب، وإنما الأهم هو توافر الرغبة تجاه العمل، وهذا لا يتحقق إلا من خلال رضاه عن عمله. (علي، 2021)

الأمن والاستقرار الوظيفي: وهو سعي الموظف للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء في أثناء تأديته للعمل، أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة، أو إنهاء الخدمة، فهذه الضمانات التي يتطلبها الموظف في مكان العمل تدخل في نفسه درجة الأمن والأمان وتزيل عنه القلق بحيث يواجه جهده للعمل، وكلما سعى التنظيم إلى تحقيقها للعامل وشعر الموظف بالأمن والاستقرار في عمله كلما كان رضاه عن عمله عالياً، أما إذا شعر العامل بأن مستقبله غير مستقر في التنظيم، فإن ذلك ينعكس على أدائه في العمل، وبالتالي تظهر مؤشرات عدم الرضا لدى العامل، فالنقص في إشباع هذه الحاجة، يدفع الموظف إلى القيام بأعمال مختلفة للحصول على قدر من الإشباع لهذه الحاجة . (Dweikat, 2023)

فرص الترقى: ويقصد بالترقية إسناد وظيفة جديدة إلى الموظف تكون ذات مستوى وظيفي أعلى من وظيفته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، ويستخدم مصطلح الترقية للدلالة على انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى ذات مستوى أعلى من وظيفته الحالية فمدى حصول الموظف على فرص الترقى في عمله من شأنه أن يؤثر بشكل كبير على رضاه الوظيفي وارتفاع مستوى رضا الموظف عن هذا العمل؛ لا بد ألا تخضع المعايير المحاسبة والمجاملات، وإنما تخضع لمعايير وضوابط موضوعية ثابتة واضحة ودقيقة ويراعى فيها الكفاءة في العمل وألا تخضع لنظام الأقدمية المطلقة، حتى لا تقتل روح الابتكار والابداع عند الموظف، وأن يكون فيها جانباً من الترقية الاستثنائية في العمل تمنح للموظفين المبدعين والمجدين. (Rehamnia, 2022)

السياسية الإعلامية: وهي بمثابة مجموعة من المبادئ والقواعد والخطوط العريضة التي تتحكم في الأسلوب أو الطريقة التي يقدم بها المضمون الموظف)، فالسياسة الإعلامية هي السياسة التي تسير عليها الصحافة، وتلتزم بها في نشر موادها، وهي الفكر الذي تعبر عنه الصحيفة وتمثله، فقد تكون الصحيفة ممثلة لحزب معين، فلكل مؤسسة موظفة سياسة سواء دونتها أم لم تدونها، والتي تفرض على الموظف عمليات تعديل للمحتوى سواء بالحذف أو بالإضافة أو التعديل حتى يصل إلى الجمهور المستهدف بما يتفق مع سياسات هذه المؤسسة، لذلك فقد تشكل السياسة التحريرية ضغوطاً على القائم بالاتصال، بسبب حذف بعض فقرات من مادته الموظفة، فالسياسة التحريرية للمؤسسة الإعلامية قد تجعل من القائم بالاتصال مقيداً. (Merazi, 2023)

لذا فإن إشراك القائم بالاتصال في رسم سياسات التحرير، وأن يكون له صوت في مؤسسته التي يعمل بها يؤدي إلى الانسجام والتوافق النفسي لدى القائم بالاتصال، حيث إن الهدف الأساسي من ورائه هو التحفيز على العمل، وتعزيز روح الانتماء والشعور بحس المسؤولية). (Shahin, 2021)

فرص التدريب وتطوير مهارات العاملين في الصحف: يقصد بالتدريب عملية إكساب المعارف والمهارات المجموعة من الأفراد بغية رفع كفاياتهم المهنية للحصول على أقصى إنتاجية، ويهدف التدريب إلى إكساب الأفراد المعلومات، والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة الموظفة وممارستها تطبيقياً، ويعد التدريب الموظف من أهم أنواع التدريب؛ نظراً لأهمية التدريب المستمر الذي يتطلبه العمل الموظف، خصوصاً مع التقدم المذهل الذي تشهده المهنة الموظفة في الوقت الحاضر في مجال التقنيات الحديثة وتدفق المعلومات، حيث يعمل التدريب على تثقيف الموظف بالمزيد من المعلومات والمعارف والمهارات المواكبة كل ما هو جديد فمستوى التدريب الذي يحصل عليه الموظف عامل رئيس في وجود حالة من الرضا أو عدم الرضا. (Al-Fayez, 2024)

التقدير في العمل أو التحفيز : حيث إن مستوى التقدير للموظفين الذين يثبتون كفاءتهم من المؤسسة التي يعملون بها عامل رئيس في وجود حالة من الرضا أو عدم الرضا عن سياسة تقدير الكفاءات الموظفة في الصحافة سواء عن طريق صرف مكافآت مالية، أو الترشيح المناصب قيادية، وإعطائهم أولوية في السفر لمهام موظفة خارج البلاد، ولمهام تدريبية أو علمية، ومنحهم جوائز تقديرية، حيث إنه إذا تم هذا التقدير حسب مزاج رئيس التحرير، أو الرئيس المباشر، أو رئيس القسم، وبناء على العلاقات الشخصية أو بالأقدمية... إلخ، فقد يؤدي الشعور بعدم التقدير إلى عدم رضا الموظف، وفقدان الحماس لبذل الجهد في العمل وتجويد الأداء المهني . (Abdul, 2023)

العوامل الخاصة بالعلاقات مع جماعات العمل: ويقصد بها البيئة الاجتماعية للعمل، وتشمل العلاقة مع الرؤساء، والعلاقة مع الزملاء فإن علاقات العمل تقوم بمساعدة الموظف في تجاوز صعوبات المهنة ومخاطرها، وتحقق الرضا الوظيفي لديه، والذي يؤدي بدوره إلى الدافعية للإنجاز. (Ghanem, 2019)

العلاقة مع الرؤساء: يمكن القول إن هناك علاقة بين رضا الموظفين العاملين في المؤسسة الإعلامية وبين علاقتهم برؤسائهم، فالمسؤول هو الذي يجعل الموظفين محل اهتمام، ويقيم علاقات طيبة

بينه وبينهم على أساس من التفاهم والانسجام، ويسعى إلى تفهم مواقفهم المختلفة في العمل، ويزيل العقبات التي تعترض طريقهم. كل ما سبق من شأنه أن يخلق بيئة عمل تحقق الرضا للموظفين العاملين في المؤسسة. (Mohaisen, 2024)

العلاقة مع الزملاء : إن العمل الإعلامي يتأثر بالعلاقات بين الأفراد، حيث تلعب روح الجماعة والعمل كفريق دوراً بالغ الأهمية في تحديد مدى كفاءته ونجاحه، فعامل العلاقة مع الزملاء بعد من العوامل الهامة المؤثرة في الرضا الوظيفي حيث يسود مناخ العمل في المؤسسات الموظفة مجموعة من العلاقات التي تتم بين العاملين بعضهم البعض، وتؤثر هذه العلاقات في درجة الرضا التي يشعر بها نحو عمله، فكلما كان التفاعل القائم بين الموظف وزملاء العمل يحقق متعة وانسجاماً له كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الموظف عن عمله، أما إذا كان تفاعله مع زملائه يخلق توتراً أو يعيق إشباع حاجة معينة كلما كانت هذه العلاقة مصدراً لعدم رضا للموظف، مما قد ينعكس على أدائه في العمل. (Bensmain, 2022)

☑ العوامل الاقتصادية (الراتب الحوافز المادية):

الراتب (الأجر): ويقصد به الحق المالي الثابت الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله اليومي الذي يقوم به، ورغم أنه يتغير من فترة إلى أخرى نتيجة العلاوات مثلاً - إلا أن الثابت هنا يعني إمكانية تحديده مقدماً وهذا المبلغ من المال يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته الأساسية، ويتوقف رضا الموظف عن الأجر الذي يحصل عليه، على مدى كفايته لإشباع حاجاته الأساسية، وعدالته بالمقارنة مع الجهد المبذول، وبمستوى الأجور في المؤسسات الإعلامية الأخرى، وأي نقص في كفاية الأجر لتحقيق الحاجات الأساسية للعامل قد يؤدي إلى ظهور علامات من عدم الرضا لدى الموظف، والتي تنعكس على أدائه في العمل وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل، والعكس صحيح. (Al-Qahtani, 2022)

الحوافز المادية العلاوات والبدلات والمكافآت: والتي لها الأثر الكبير على رضا الموظف، حيث تعد العلاوات والبدلات والمكافآت، مكملة للأجر، فإن كان الأجر غير كاف لتحقيق الحاجات الأساسية، فإن العلاوات والبدلات تأتي لسد الفجوة بين المرتب وارتفاع تكاليف المعيشة) ، وتعد عاملاً مهماً للحفاظ على

العاملين في المؤسسة الإعلامية وتعمل على زيادة ولاء العاملين فيها، وتدفع الموظفين لتحقيق معدلات أداء مرتفعة، وتؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، كما أنها تساهم في تحقيق مستوى ملائم لمعيشة الموظفين، كما تسهم في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات على أن تبني المؤسسة نظام مكافآت عادلة يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها. (الشريف، 2021)

7.3.2 قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المؤسسة عن عناصر الرضا المختلفة. (عقبة، 2019)

وعملية القياس تعد الخطوة الأولى في دراسات الرضا الوظيفي، ووفقاً للنتائج تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية، وإن كانت مقبولة، وتتلخص أهداف قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية، الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدمه، أما الهدف الثاني فهو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤشراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي، فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم، ومن ذلك على سبيل المثال: التغيب والاستقالة عن العمل، ومستوى الأداء الوظيفي. (الراشدي، 2024)

لذا فإنه من الأمور التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، كذلك يجب أن تتم هذه العملية من وقت لآخر، فمن المتوقع حدوث تغير في درجات الرضا الوظيفي لدى العاملين من وقت لآخر. (الركابي، 2019)

إن أهم ما يمكن ملاحظته في عملية قياس الرضا لدى الأفراد أنه لا توجد طريقة أو وسيلة واحدة ومحددة لقياس درجة شعوره بالرضا عن عمله أو عدمه، ذلك أن الأحاسيس والاعتقادات تجاه موضوع ما

تختلف من شخص لآخر، وأن حالة الرضا أو السخط تتحكم فيها عدة متغيرات سواء أكانت متغيرات ذاتية أو موضوعية. (Dweikat, 2023)

وقد صنف الاختصاصيون مقاييس الرضا إلى نوعين رئيسيين هما:

1. المقاييس الموضوعية للرضا: وهي التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من خلال الآثار السلوكية له، مثل الغياب ودوران العمل، وهو معيار موضوعي يفيد التنبيه للمشكلات الخاصة برضا الأفراد، لكن لا تتوفر بيانات تفصيلية لمعرفة أسباب المشكلات أو علاجها. (علي، 2021)
2. المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي وهو يقيس الرضا مباشرة، لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة للعمل، أو مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم، فهو لذلك أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدمه، ومفيد أيضاً في اقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج التي تؤثر على متغيرات الرضا، والمقاييس الذاتية تقوم على تصميم قائمة أسئلة يتم من خلالها الحصول من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل، ويصمم المحتوى حسب الحاجات الإنسانية (الفسولوجية الأمان - الاجتماعية. التقدير. تحقيق الذات، ويمكن أن يصمم حسب الحوافز التي يقدمها العمل مثل الأجر. محتوى العمل. فرص الترقى. الإشراف. جماعة العمل. ساعات العمل ظروف العمل). (Rehamnia, 2022)

ونجد معظم الباحثين يستعملون عدة طرق وتقنيات لقياس الرضا الوظيفي، ومن أهم طرق قياس الرضا الوظيفي التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا:

❖ طريقة التدرج التجميعي ليكرت:

تحاول هذه الطريقة تفادي الإجراءات المطولة حول تكوين المقياس، إلا أن المقياس وفقاً لهذه الطريقة يتكون من مجموعة العبارات التي تشير إلى الخصائص الإيجابية للعمل، ويطلب من كل فرد اختيار أي عبارة من العبارات مع بيان درجة موافقته عليها، وبالتالي اختيار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة. (Merazi, 2023)

❖ طريقة تحليل بعض الظواهر ذات الارتباط بالرضا الوظيفي:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومن خلال تحليل هذه الظواهر يمكن التعرف على درجة الرضا الوظيفي، ومن أهم هذه الظواهر ما يلي: (Shahin, 2021)

1. معدل دوران العمل بالمؤسسة.

2. معدل الغياب.

3. معدلات الفاقد في العملية الإنتاجية.

4. معدلات الشكاوى بالمؤسسة.

❖ طريقة الوقائع الحرجة :

حيث استخدم فكرة الوقائع الحرجة انطلاقاً من المنهج المستخدم فيها في قياس مشاعر الأفراد تجاه عملهم، وذلك في البحث الذي خرج منه بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا، وذلك باستخدامه لهذه الوقائع الحرجة باعتبارها إحدى طرق قياس مشاعر الأفراد تجاه العمل، وتبنى هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم انطلاقاً من السؤال عن واقعة واحدة بالنسبة لكل سؤال من هذين السؤالين، وهذا بغية الحصول على الوقائع المسببة للسعادة، وتلك المسببة للاستياء لديهم. (Al-Fayez, 2024)

طريقة تترسون: وذلك بإعطاء عدة أسئلة يطلب الإجابة عنها بنعم أو لا، ويتم حساب درجاتها

بمعرفة المصمم فقط، ويتضح بعد تحليلها مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل. (Abdul, 2023)

الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة

1.3 مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسة الميدانية وذلك من خلال التعرف على منهجية الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وأداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة وحساب الصدق والثبات لأداة الدراسة

2.3 منهجية البحث:

يستند البحث على منهجاً وصفيّاً تحليلياً، حيث يركز على فحص الأسس النظرية المتعلقة بالموضوع من خلال استعراض المراجع العربية والأجنبية ذات الصلة. ويتضمن البحث أيضاً تنفيذ دراسة ميدانية تتمثل في توزيع استبيانات على فئات مختلفة من العينة المختارة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في العاملين في قسم إدارة الأزمات بوزارة الصحة دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية وقامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية البسيطة لجمع بيانات الدراسة وذلك عن طريق أداة الدراسة المتمثلة في استمارة الاستبيان وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 350 فرد وهم الذين أجابوا على استمارة الاستبيان.

4.3 مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:

❖ المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة بالإضافة

إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة والدوريات والمجلات العلمية والمقالات

❖ المصادر الأولية: حيث تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع الدراسة

5.3 الأساليب الإحصائية:

قام البحث باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية كما يلي:

- معامل الفاكورنباخ لحساب مستوي ثبات أداة الدراسة
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوي الاتساق الداخلي وصدق أداة الدراسة وللتعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة الدراسة
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوي استجابة افراد عينة الدراسة لعبارات أداة الدراسة
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة

6.3 أداة 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، والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني،
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع. وتضمنت العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) وتضمن أربع ابعاد (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية)

واشتملت على 20 عبارات والعبارات المتعلقة بالمتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية واشتملت على 10 عبارة وتم استخدام مقياس ليكرت ذو الخمس درجات الذي يتكون من موافق جدا (5)، موافق (4)، محايد (3)، غير موافق (2)، غير موافق جدا (1) في الإجابة على أسئلة محاور الدراسة.

وقد قامت الدراسة بتقسيم اتجاه موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة إلى مستويات من خلال تطبيق ما يلي:

❖ مدي المقياس = أعلى رقم في المقياس (5) – أقل رقم في المقياس (1) = 4

❖ مدي المستوي = مدي المقياس / عدد المستويات (5) = 0.80

جدول (1) مستويات موافقة عينة الدراسة على عبارات أداة الدراسة

الدرجة	المستوي
1.79 – 1	منخفضة جدا
2.59 – 1.80	منخفضة
3.39 – 2.60	متوسطة
4.19 – 3.40	مرتفعة
5.00 – 4.20	مرتفعة جدا

7.3 صدق أداة الدراسة

تم حساب صدق عبارات استمارة الاستبيان عن طريق تحديد مستوى التجانس الداخلي من خلال التعرف على الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه العبارة وجاءت النتائج كما يلي:

➤ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

جدول (2) معاملات الارتباط لعبارات المحور الاول

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
تخطيط الموارد البشرية			
1	تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة يتم بناءً على احتياجات العمل الفعلية.	0.588**	0.000
2	يتم تحديث خطط الموارد البشرية بانتظام بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.	0.687**	0.000
3	تعتمد المؤسسة على أدوات تحليلية دقيقة لتحديد الفجوات في الموارد البشرية.	0.481**	0.000
4	تسهم خطط الموارد البشرية في تحسين توزيع الموظفين داخل الإدارات.	0.607**	0.000
5	يتم إشراك الإدارة العليا في عملية تخطيط الموارد البشرية.	0.646**	0.000
استقطاب الموارد البشرية			
6	تمتلك المؤسسة آلية فعالة لاستقطاب الكفاءات المناسبة.	0.778**	0.000
7	تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار الموظفين الجدد.	0.590**	0.000
8	إجراءات التوظيف في المؤسسة تتسم بالشفافية والعدالة.	0.782**	0.000
9	يتم الإعلان عن الوظائف بشكل يضمن الوصول إلى أفضل المرشحين.	0.795**	0.000
10	تتوافق عمليات التوظيف مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	0.488**	0.000

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
التدريب والتطوير			
11	تقدم المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين.	0.721**	0.000
12	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.	0.730**	0.000
13	تتوفر فرص متكافئة للتدريب لجميع العاملين بالمؤسسة.	0.529**	0.000
14	تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في برامج التطوير المهني.	0.634**	0.000
15	التدريب يركز على المهارات الحديثة المطلوبة في سوق العمل.	0.671**	0.000
تحفيز الموارد البشرية			
16	تُقدّم حوافز مالية مجزية تتناسب مع الجهود المبذولة.	0.778**	0.000
17	تعترف الإدارة بإنجازات الموظفين بطريقة محفزة.	0.590**	0.000
18	يتم تطبيق أنظمة المكافآت بناءً على معايير أداء واضحة.	0.782**	0.000
19	توجد سياسات تحفيزية غير مالية مثل الترقية والتقدير المعنوي.	0.795**	0.000
20	يشعر الموظفون بالرضا عن سياسات التحفيز الحالية.	0.488**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور إدارة الموارد البشرية كانت ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور إدارة الموارد البشرية تتمتع بصدق

الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

➤ المحور الثاني: الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي

جدول (3) معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون	Sig
1	توجد آليات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل.	0.694**	0.000
2	الإدارة تتدخل بفعالية للحد من النزاعات الوظيفية قبل تفاقمها.	0.709**	0.000
3	يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تتعلق ببيئة العمل.	0.649**	0.000
4	العلاقات بين الزملاء تنسم بالاحترام والتعاون.	0.725**	0.000
5	يشعر الموظفون بالرضا عن أساليب التواصل مع الإدارة.	0.652**	0.000
6	بيئة العمل تتيح التعبير عن الآراء بحرية دون خوف.	0.750**	0.000
7	يتم التعامل مع شكاوى الموظفين بجدية وسرعة.	0.448**	0.000
8	يتم تعزيز ثقافة العمل الجماعي للحد من النزاعات.	0.649**	0.000
9	تتبنى المؤسسة سياسات واضحة للعدالة الوظيفية.	0.630**	0.000
10	يشعر الموظفون بالرضا العام تجاه بيئة عملهم.	0.673**	0.000

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

وتبين أن جميع معاملات الارتباط لجميع عبارات محور الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني أن عبارات محور الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي تتمتع بصدق الاتساق الداخلي وهي صالحة لأغراض الدراسة.

8.3 ثبات أداة الدراسة:

تم حساب معامل ألفا كرونباخ لعبارات محاور الاستبيان وكانت النتائج كما يلي:

جدول (4) معامل الثبات لمحاور استمارة الاستبيان

المحاور	معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
إدارة الموارد البشرية	0.850	20
الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي	0.898	10
إجمالي استمارة الاستبيان	0.929	30

يتبين أن قيمة معامل الثبات Alpha أكبر من 0.7 لجميع محاور استمارة الاستبيان مما يؤكد على

صلاحية وارتباط عبارات محاور استمارة الاستبيان وارتفاع مستوي ثبات أداة الدراسة مما يسمح

باستخدام الأداة لغرض الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل النتائج

1.4 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان والتعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات للدراسة.

2.4 خصائص عينة الدراسة

جدول (5) توزيع عينة الدراسة وفقا لخصائصها

الخاصية	الفئات	العدد	%
النوع الاجتماعي	ذكر	250	71.4
	أنثى	100	28.5
العمر	أقل من 25 سنة	60	17.1
	من 25 الى أقل من 35 سنة	100	28.5
	من 35 الى اقل من 45 سنة	100	28.5
	45 سنة فأكثر	90	25.7
المؤهل العلمي	ثانوي	90	25.7
	بكالوريوس	130	37.1
	ماجستير	100	28.5
	دكتوراه	30	8.5
الوضع المهني	مدير	150	42.8
	نائب مدير	120	34.2
	رئيس قسم	80	22.8

3.4 تحليل استمارة الاستبيان

➤ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية

جدول (6) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تخطيط

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة يتم بناءً على احتياجات العمل الفعلية.	4.253	0.683	4	مرتفع جداً
يتم تحديث خطط الموارد البشرية بانتظام بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.	4.276	0.766	2	مرتفع جداً
تعتمد المؤسسة على أدوات تحليلية دقيقة لتحديد الفجوات في الموارد البشرية.	4.198	0.773	5	مرتفع
تسهم خطط الموارد البشرية في تحسين توزيع الموظفين داخل الإدارات.	4.372	0.564	1	مرتفع جداً
يتم إشراك الإدارة العليا في عملية تخطيط الموارد البشرية.	4.273	0.775	3	مرتفع جداً
المتوسط	4.274	0.712		مرتفع

تم ترتيب عبارات تخطيط الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (تسهم خطط الموارد البشرية في تحسين توزيع

الموظفين داخل الإدارات) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.372 وانحراف معياري 0.564 وبدرجة موافقة

مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعتمد المؤسسة على أدوات تحليلية دقيقة لتحديد الفجوات في الموارد البشرية) هي أقل العبارات اهمية بقيمة 4.198 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تخطيط الموارد البشرية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوي مرتفع جدا من تخطيط الموارد البشرية كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712

2- استقطاب الموارد البشرية

جدول (7) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوي الموافقة على عبارات استقطاب

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوي الموافقة
تمتلك المؤسسة آلية فعالة لاستقطاب الكفاءات المناسبة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار الموظفين الجدد.	4.161	0.758	5	مرتفع
إجراءات التوظيف في المؤسسة تتسم بالشفافية والعدالة.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
يتم الإعلان عن الوظائف بشكل يضمن الوصول إلى أفضل المرشحين.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
تتوافق عمليات التوظيف مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات استقطاب الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط

الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم الإعلان عن الوظائف بشكل يضمن

الوصول إلى أفضل المرشحين) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار الموظفين الجدد) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات استقطاب الموارد البشرية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من استقطاب الموارد البشرية كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

3- التدريب والتطوير

جدول (8) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات التدريب

والتطوير

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تقدم المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين.	4.375	0.564	3	مرتفع جدا
يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.	4.453	0.539	1	مرتفع جدا
تتوفر فرص متكافئة للتدريب لجميع العاملين بالمؤسسة.	4.391	0.633	2	مرتفع جدا
تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في برامج التطوير المهني.	4.266	0.731	4	مرتفع جدا
التدريب يركز على المهارات الحديثة المطلوبة في سوق العمل.	4.216	0.773	5	مرتفع جدا
المتوسط	4.340	0.648		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات التدريب والتطوير من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.453 وانحراف معياري 0.539 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (التدريب يركز على المهارات الحديثة المطلوبة في سوق العمل) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.216 وانحراف معياري 0.773 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات التدريب والتطوير تبين أن جميع العبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من التدريب والتطوير كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648

4- تحفيز الموارد البشرية

جدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات تحفيز

الموارد البشرية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
تُقدّم حوافز مالية مجزية تتناسب مع الجهود المبذولة.	4.359	0.709	2	مرتفع جدا
تعترف الإدارة بإنجازات الموظفين بطريقة محفزة.	4.161	0.758	5	مرتفع
يتم تطبيق أنظمة المكافآت بناءً على معايير أداء واضحة.	4.253	0.659	4	مرتفع جدا
توجد سياسات تحفيزية غير مالية مثل الترقيات والتقدير المعنوي.	4.396	0.634	1	مرتفع جدا
يشعر الموظفون بالرضا عن سياسات التحفيز الحالية.	4.315	0.615	3	مرتفع جدا
المتوسط	4.297	0.675		مرتفع جدا

تم ترتيب عبارات تحفيز الموارد البشرية من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (توجد سياسات تحفيزية غير مالية مثل الترقيات والتقدير المعنوي) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.396 وانحراف معياري 0.634 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (تعترف الإدارة بإنجازات الموظفين بطريقة محفزة) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 4.161 وانحراف معياري 0.758 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات تحفيز الموارد البشرية تبين أن أربع عبارات في مستوى الموافقة المرتفع جدا وعبارة واحدة في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح وجود مستوى مرتفع جدا من تحفيز الموارد البشرية كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675

➤ المحور الثاني: الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي

جدول (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة على عبارات الحد من

النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
توجد آليات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل.	4.169	0.953	3	مرتفع
الإدارة تتدخل بفعالية للحد من النزاعات الوظيفية قبل تفاقمها.	4.076	0.796	7	مرتفع
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تتعلق ببيئة العمل.	4.091	0.855	5	مرتفع
العلاقات بين الزملاء تتسم بالاحترام والتعاون.	4.154	0.678	4	مرتفع
يشعر الموظفون بالرضا عن أساليب التواصل مع الإدارة.	4.010	0.754	8	مرتفع

العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
بيئة العمل تتيح التعبير عن الآراء بحرية دون خوف.	3.982	0.780	9	مرتفع
يتم التعامل مع شكاوى الموظفين بجدية وسرعة.	4.078	0.764	6	مرتفع
يتم تعزيز ثقافة العمل الجماعي للحد من النزاعات.	3.917	0.907	10	مرتفع
تتبنى المؤسسة سياسات واضحة للعدالة الوظيفية.	4.221	0.667	2	مرتفع جدا
يشعر الموظفون بالرضا العام تجاه بيئة عملهم.	4.250	0.596	1	مرتفع جدا
المتوسط	4.095	0.775		مرتفع

تم ترتيب عبارات الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي من حيث درجة الأهمية النسبية (قيمة المتوسط الحسابي الأكبر) من وجهة نظر عينة الدراسة تبين أن عبارة (يشعر الموظفون بالرضا العام تجاه بيئة عملهم) هي أكثر العبارات أهمية بقيمة 4.250 وانحراف معياري 0.596 وبدرجة موافقة مرتفعة جدا بينما كانت العبارة (يتم تعزيز ثقافة العمل الجماعي للحد من النزاعات) هي أقل العبارات أهمية بقيمة 3.917 وانحراف معياري 0.907 وبدرجة موافقة مرتفعة وعند دراسة عبارات الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي تبين أن عبارتين في مستوى الموافقة المرتفع جدا وثمانية عبارات في مستوى الموافقة المرتفع مما يوضح ارتفاع مستوى الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 وانحراف معياري 0.775.

4.4 اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية .

جدول (11) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التحديات والفرص في دراسة تطبيقية على

الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.769	0.592	**553.350	**23.523	0.992

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (11) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على

الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

الفرضية الفرعية الاولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

جدول (12) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية على

الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.746	0.557	**480.129	**21.912	0.361

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي برنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (12) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة ($\text{Sig F} = 0.000$) وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) استقطاب

الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

جدول (13) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر استقطاب الموارد البشرية دراسة تطبيقية على

الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (13) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى استقطاب الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوي معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استقطاب الموارد البشرية بمقدار 1 % ازدادت الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) التدريب

والتطوير دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

جدول (14) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب والتطوير دراسة تطبيقية على

الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.650	0.422	**279.317	**16.713	0.294

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة احصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (14) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى التدريب والتطوير دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح أن المتغير المستقل (التدريب والتطوير) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير بمقدار 1 % ازداد مستوى الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تحفيز الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

جدول (15) نتائج نموذج الانحدار الخطي لأثر تحفيز الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية

P-VALUE	R	R ²	F	T	B
0.000	0.694	0.481	**354.427	**18.826	0.337

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

** ذات دلالة إحصائية عند 0.01

يتبين من الجدول (15) وجود أثر طردي ذي دلالة إحصائية لمستوى تحفيز الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة

في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحفيز الموارد البشرية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوي تحفيز الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات والمقترحات

1.5 مقدمة

سوف نتناول في هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة والتي تم الحصول عليها عن طريق أداة الاستبيان المتمثلة في استمارة الاستبيان واختبار فروض الدراسة من أجل تحقيق أهداف الدراسة وكذلك يتناول الفصل مجموعة من التوصيات التي توصي بها الدراسة ومجموعة من المقترحات لدراسات وابحث يمكن اجراؤها في المستقبل

2.5 نتائج الدراسة

- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تخطيط الموارد البشرية كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.274 بانحراف معياري 0.712
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من استقطاب الموارد البشرية كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من التدريب والتطوير كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.340 بانحراف معياري 0.648
- ✓ وجود مستوى مرتفع جدا من تحفيز الموارد البشرية كأحد ابعاد إدارة الموارد البشرية حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.297 بانحراف معياري 0.675
- ✓ ارتفاع مستوى الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي في المنشآت الصحية التابعة لوزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية المحدودة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.095 بانحراف معياري 0.775.
- ✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان

المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) يفسر 76.9 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى إدارة الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، التدريب والتطوير، تحفيز الموارد البشرية) دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.446% مما يبين عدم صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تخطيط الموارد البشرية) يفسر 55.7 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تخطيط الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى للتخطيط الاستراتيجي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.361% مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (استقطاب الموارد البشرية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى استقطاب الموارد البشرية بمقدار 1 % ازدادت الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتطوير دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (التدريب والتطوير) يفسر 42.2 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في

النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى التدريب والتطوير بمقدار 1 % ازداد مستوى الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.294 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.

✓ وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تحفيز الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية عند مستوى معنوية 0.05 واتضح ان المتغير المستقل (تحفيز الموارد البشرية) يفسر 48.1 % من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي) وان باقي التغيرات ترجع لمتغيرات اخري لم تدخل في النموذج وتبين أن كلما ازداد مستوى تحفيز الموارد البشرية بمقدار 1 % ازداد مستوى الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بمقدار 0.337 % مما يبين عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.

3.5 التوصيات

- ✓ تطوير استراتيجيات شاملة لتخطيط الموارد البشرية بحيث تتماشى مع أهداف المؤسسة وتقلل من التداخل الوظيفي الذي يؤدي إلى النزاعات.
- ✓ إنشاء وحدات متخصصة في إدارة النزاعات داخل إدارة الموارد البشرية لتكون مسؤولة عن الوساطة والتسوية في مراحل مبكرة.
- ✓ تطبيق سياسات عادلة وواضحة في التوظيف والترقيات والتقييم لتقليل الشعور بالتمييز أو الظلم بين الموظفين.
- ✓ تعزيز برامج التدريب المهني والتطوير الشخصي بهدف رفع الكفاءة وتحقيق التوازن في الأداء بين الزملاء، مما يخفف من التوترات الداخلية.
- ✓ التركيز على تطوير مهارات القادة والمديرين في التواصل وحل النزاعات بوصفهم خط الدفاع الأول أمام الأزمات الوظيفية.

- ✓ اعتماد نظم تحفيزية عادلة وشفافة تشجع على التنافس الإيجابي وتعزز الرضا النفسي والمادي لدى العاملين.
- ✓ تحسين قنوات الاتصال الداخلي بين الإدارات والموظفين لضمان وضوح التوجيهات وتقليل فرص إساءة الفهم التي قد تسبب النزاعات.
- ✓ تعزيز ثقافة الحوار والانفتاح المؤسسي بحيث يشعر الموظفون بالأمان في التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم.
- ✓ إجراء مسوحات دورية لقياس رضا الموظفين ومصادر النزاعات، وتحليلها بانتظام لتوجيه القرارات الإدارية.
- ✓ تضمين أهداف الحد من النزاعات وتحسين الرضا ضمن مؤشرات الأداء التنظيمي لتعزيز التزام الإدارة العليا ببيئة عمل صحية.

4.5 المقترحات

- إجراء دراسات مقارنة بين الشركات السعودية الخاصة والعامة لفهم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في السياقات المختلفة.
- تصميم نموذج سعودي محلي لإدارة النزاعات الوظيفية يتناسب مع الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة.
- إطلاق مبادرة وطنية للتوعية بأهمية بيئة العمل الإيجابية وتدريب مسؤولي الموارد البشرية في هذا الإطار.
- اقتراح منصة إلكترونية داخلية لإدارة الشكاوى والملاحظات الوظيفية بسرية وفعالية.
- تطبيق برامج تأهيلية للقيادات الوسطى لتعزيز مهاراتهم في بناء فرق عمل متناغمة وخالية من الصراعات.
- تطوير مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والرضا المهني باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.
- ربط الأداء في إدارة الموارد البشرية بمستوى الرضا العام والنزاعات المحلولة كمؤشرات تقييم رئيسية.

- اعتماد سياسات مرنة للعمل (مثل العمل عن بعد أو الدوام الجزئي) للحد من الضغوط الوظيفية التي تسهم في النزاعات.
- تشجيع إقامة ندوات ومؤتمرات قطاعية لمشاركة التجارب الناجحة في إدارة الموارد البشرية والنزاعات.
- دعم الأبحاث المستقبلية في مجال العلاقات الإنسانية والتنظيمية في بيئة العمل السعودية، وربطها بممارسات الموارد البشرية..

Abstract

The study aims to identify the impact of the effectiveness of human resource management (HRM) in its combined dimensions—namely (human resource planning, recruitment, training and development, and motivation)—on reducing workplace conflicts and improving job satisfaction levels. The study was applied to private companies in Saudi Arabia. Data was collected through a questionnaire distributed to a random sample of employees working in recruitment companies in Riyadh, with a total of 350 participants. The questionnaire consisted of 30 items distributed across the four main dimensions.

The results revealed a strong, statistically significant positive correlation between HRM dimensions (human resource planning, recruitment, training and development, and motivation) and the reduction of workplace conflicts and enhancement of job satisfaction, at a significance level of 0.05.

Based on these findings, the study recommends the development of comprehensive human resource planning strategies aligned with organizational goals to minimize role overlap that may lead to conflicts. It also recommends establishing specialized units within HR departments to manage conflicts through early-stage mediation and resolution.

Keywords: Effectiveness of Human Resource Management – Workplace Conflicts – Job

Satisfaction Levels

قائمة المراجع

أولا: المراجع العربية

- أمين، علي، و زقاي، دياب. (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية ونجاح المشروع: الدور المعدل لدورة حياة المشروع. مجلة البشائر الاقتصادية، مج5، ع1، 109 - 127.
- بامرحول، مهدي سالم، و الحامد، عبداللاه محمد. (2022). أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في شركات الهاتف النقال في محافظة عدن. التواصل، ع44، 319 - 364.
- البكري، مصطفى عدنان مدلول، و نيا، محمد ملكي. (2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة في كلية المستقبل الجامعة. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، مج13، ع4، 195 - 207.
- بن العمري، فehme، و عبدالله، علي. (2019). إدارة الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء. GCB. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والانسانية، مج7، ع1، 66 - 86.
- بن عمار، سمية. (2022). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة بمديرية الطاقة لولاية تلمسان. مجلة البشائر الاقتصادية، مج8، ع3، 336 - 347.
- بوعبدالله، ودان، و عبدالفتاح، مشيكل إلياس. (2020). تنمية الموارد البشرية والاقتصاد البنفسجي: مفاهيم وواقع التنمية المستدامة في الجزائر. مجلة الاستراتيجية والتنمية، مج10، عدد خاص، 135 - 153.
- بومجان، عادل، و أقطي، جوهرة. (2020). ممارسات القيادة الاستراتيجية في الفنادق: دراسة تطبيقية لمجموعة فنادق جزائرية. مجلة دراسات العدد الاقتصادي، مج11، ع2، 179 - 196.

- الجميلي، سلام حسين جاسم حنده. (2023). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الإدارية في رئاسة جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62 ، 279 - 298. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406555>
- الحمداني، صبا نوري عطا الله، الشجيري، وسام علي حسين، و الحمداني، سعد نوري عطا الله. (2020). الاستفادة من قوة القيادة الخادمة في بناء استراتيجيات إدارة المواهب البشرية لدى الأفراد العاملين في جامعة الفلوجة. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج12، ع30 ، 308 - 327. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1145043>
- الحياي، إيمان علي أحمد. (2022). مدى توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مصنع الألبسة الجاهزة في الموصل. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج14، ع3 ، 103 - 126.
- الداوي، مصطفى عزيز، بن شويحة، بشير، و خويلدات، محمد مجاهد. (2019). القيادة الاستراتيجية وأثرها على التسويق الريادي: دراسة ميدانية لقطاع الهاتف النقال في الجزائر (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، ورقلة.
- الدهشان، أيمن عبدالخالق محمد، و رفاعي، ممدوح عبدالعزيز محمد. (2019). أثر القيادة الاستراتيجية على الاحتفاظ بالمواهب: دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع3 ، 39 - 62.
- الديراوي، سلمان محمد. (2022). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة ميدانية على وزارة الاقتصاد الفلسطيني. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، مج7، ع17 ، 1 - 16.
- الزعنون، محمد منصور رمضان. (2019). مهارات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بمستوى الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على بلديات محافظة شمال غزة. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مج4، ع2 ، 75 - 118.

- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
- سامي، نابتي، و موساوي، عبدالنور. (2022). ممارسات الموارد البشرية: الأداء التنظيمي ودور الأهداف التنظيمية: دراسة ميدانية يشركتي NAFTA و SME قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج8، ع2، 791 - 812.
- السرحان، عبدالله محمد حنيان، و العواودة، وليد مجلي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، مج42، ع2، 91 - 112.
- سليمان، السعيد السعيد بدير، حتاته، أم السعد أبو العنين محمد، و إبراهيم، عزة حميدو محمد. (2024). تطوير إدارة تنوع الموارد البشرية: دراسة ميدانية بجامعة كفر الشيخ. مجلة كلية التربية، ع115، 221 - 253.
- الشحي، عادل محمد أحمد. (2022). علاقة ممارسات القيادة الاستراتيجية بتدعيم الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على القيادة العامة لشرطة رأس الخيمة بوزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة. فكر وإبداع، ج145، 303 - 338.
- الشرمان، مرام عدنان حسن، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2018). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة من خلال سلوك المواطن التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/989656>
- الشلمة، ميسون عبدالله أحمد، و العبيدي، أحمد مبرد سرهيد. (2021). أثر بعض ممارسات الموارد البشرية الخضراء في إدارة الموهبة للقيادات الأكاديمية في بعض كليات جامعة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج11، ع2، 132 - 153. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1267432>

- شين، نوال، و شين، فيروز. (2020). دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر. المجلة العربية للإدارة، مج40، ع3، 213 - 231.
- الطورة، رنا عبدالقادر إسماعيل. (2021). أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز ممارسات ريادة الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الدوائية المساهمة العامة في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع52، 87 - 120. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1121353>
- الطيب، علي محمد أحمد، و علي، عبدالمنعم محمد. (2016). أثر الإدارة الإستراتيجية على أداء القيادات الإدارية في منظمات الأعمال: دراسة حالة مجموعة شركات جيا الصناعية الحدود الزمانية من 2000 وحتى 2016 (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة أم درمان الاسلامية، أم درمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/794358>
- العباني، حنان معمر أبو عجيلة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع33، 172 - 195.
- عبدالرحيم، عالم الحاج آدم. (2023). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة بحري - السودان 2018-2022 م. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع10، 44 - 106.
- علي، محمد بخاري حسن، و الكاتب، محمد بشر. (2021). أثر التخطيط على تطوير إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركة المناع للتجارة والاستثمار والمقاولات والبناء 2020. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع2، 103 - 118
- قرين، ربيع، و كروش، صلاح الدين. (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة: دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج5، ع2، 465 - 476.
- قيقب، فاطمة محمد مقبول، و العامري، عبدالعزيز عبدالهادي. (2023). القيادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق العدالة التنظيمية في الجامعات اليمنية الأهلية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج7، ع11، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1375058>

- محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (2022). أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في الحساسية الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين والمنشآت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج18، ع59، 170 - 187.
- محمد، نجم عبدالله، و حسين، أحمد علي. (2023). خفة الحركة الاستراتيجية مدخلا في إرساء المواهب البشرية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الأمنية في مديرية شرطة صلاح الدين. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج13، ع2، 66 - 76. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1414241>
- محمد، وليد محمد أحمد عبدالله، و تبديدي، محمد حنفي محمد نور. (2019). دور القيادة الاستراتيجية في تسويق الخدمات التعليمية: دراسة ميدانية للمدارس الثانوية الخاصة بولاية الخرطوم - السودان الفترة 2015-2018 م (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- مرسل، منى النيل مصطفى. (2020). دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية: دراسة حالة شركة كولدير الهندسية المحدودة الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع11، 195 - 219.
- نقاشي، لوينا. (2024). تخليق علاقات الشغل مدخل للحد من نزاعات الشغل الجماعية. مجلة الباحث للدراسات والأبحاث القانونية والاقتصادية والعلوم الإنسانية والشرعية، ع69، 128 - 147.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Abu Bakir, S. (2017). The Influence of Strategic Leadership on Building Employees' Entrepreneurial Orientation: A Field Study at the Jordanian Public Sector. International Business Research, 10(6): 62-74, <https://dawrg/105539/hr.v10n6p62>
- Al-Madadha, Al-Harith Marwan Abdo, and Al-Maaytah, Nour Abdul Hamid Mahmoud. (2020). Organizational Justice and Employee's Job Satisfaction: An Applied Study on Manaseer Industrial Complex (Unpublished Master's Thesis). Mutah University, Mutah.

- Al-Mutairi, Talal Saad. (2020). Assessment of Job Satisfaction among Teachers and its Relationship with Demographic Variables. *Educational Sciences*, Vol. 28, No. 3, 37-67.
- Al-Tabtabae, F. A. A., and Amana, B. N. (2023). The Effect of Barriers to Knowledge Sharing in Achieving Job Satisfaction: An Exploratory Study of the Opinions of Faculty Members in some Private Universities. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, Vol. 25, No. 3, 12-21.
- Al-Zubi, H. & Al-Nawasrah, M. (2017). Analyzing the Impact of Strategic Thinking Competencies in Building Intelligent Organization. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(7): 342-351, <https://doi.org/10.6007/arb/v7-7/3107>
- Dweikat, Nidal Yousef. (2023). The Impact of Job Stress and Job Satisfaction on Employee Performance: The Case of the Software Companies in Palestine. *An-Najah National University Journal for Research - Humanities*, Vol. 37, No. 4, pp. 775-803.
- Ibrahim, U., & Musa, A. (2020). Impact of Strategic Management on the Development of International Organizations: Evidence from ECOWAS Sub-Region. *International Journal of Managerial Studies and Research (IIMSR)*, 8(2): 32-42, <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0002004>
- Mohamed, A., and Boubidi, L. (2021). The Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: Educational Institution as a Pattern. *Journal of Strategy and Development*, Vol. 11, No. 1, 590-606.
- Riad, A. A. M., and Abd El Shafy, R. (2023). The Relationship between Workplace Self-Compassion and Job Satisfaction: A Field Study amongst Schools in Egypt. *Scientific Journal of Economics and Trade*, Vol. 4, 195-234.

- Soliman, Sherif Gamal Saad, El-Sayed, Ahmed Anwar, and Imam, Ahmed Mahmoud. (2023). The Impact of Working Environment in Resorts on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: A Case of Egypt. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*, Vol. 7, No. 1, 24-36.
- Telli, M., and Benbrahim, M. A. (2024). The Effects of Organizational Justice on Enhancing Job Satisfaction: Case of the Financial Supervisory Organization in BISKRA. *Journal of Economics and Management Sciences*, Vol. 24, No. 1, 61-74.
- Wafula, J.A. & Muathe, S.M. (2019). The Role of Strategic Management in the Performance of Turkana County Government, Kenya. *Eastern Africa Journal of Contemporary Research*, 1(2): 120-125,

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر فعالية إدارة الموارد البشرية في الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة السعودية

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

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

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى

2- العمر ☐ 25 سنة فأقل ☐ من 40 – 30 سنة
☐ 35 – 45 سنة ☐ من 45 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوي ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتورة

4- الوضع المهني ☐ مدير ☐ نائب مدير
☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة الموارد البشرية ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

البعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
تخطيط الموارد البشرية					
تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة يتم بناءً على احتياجات العمل الفعلية.					
يتم تحديث خطط الموارد البشرية بانتظام بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.					
تعتمد المؤسسة على أدوات تحليلية دقيقة لتحديد الفجوات في الموارد البشرية.					
تسهم خطط الموارد البشرية في تحسين توزيع الموظفين داخل الإدارات.					
يتم إشراك الإدارة العليا في عملية تخطيط الموارد البشرية.					
استقطاب الموارد البشرية					
تمتلك المؤسسة آلية فعّالة لاستقطاب الكفاءات المناسبة.					
تعتمد المؤسسة على معايير واضحة لاختيار الموظفين الجدد.					
إجراءات التوظيف في المؤسسة تتسم بالشفافية والعدالة.					

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يتم الإعلان عن الوظائف بشكل يضمن الوصول إلى أفضل المرشحين.
					تتوافق عمليات التوظيف مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
التدريب والتطوير					
					تقدم المؤسسة برامج تدريبية دورية لتطوير مهارات الموظفين.
					يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي.
					تتوفر فرص متكافئة للتدريب لجميع العاملين بالمؤسسة.
					تشجع الإدارة الموظفين على المشاركة في برامج التطوير المهني.
					التدريب يركز على المهارات الحديثة المطلوبة في سوق العمل.
تحفيز الموارد البشرية					
					تُقدّم حوافز مالية مجزية تتناسب مع الجهود المبذولة.
					تعترف الإدارة بإنجازات الموظفين بطريقة محفزة.
					يتم تطبيق أنظمة المكافآت بناءً على معايير أداء واضحة.

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					توجد سياسات تحفيزية غير مالية مثل الترقيات والتقدير المعنوي.
					يشعر الموظفون بالرضا عن سياسات التحفيز الحالية.

✿ المحور الثاني: الحد من النزاعات الوظيفية وتحسين مستويات الرضا الوظيفي ، ضع

إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					توجد آليات واضحة لحل النزاعات بين الموظفين بشكل عادل.
					الإدارة تتدخل بفعالية للحد من النزاعات الوظيفية قبل تفاقمها.
					يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تتعلق ببيئة العمل.
					العلاقات بين الزملاء تتسم بالاحترام والتعاون.
					يشعر الموظفون بالرضا عن أساليب التواصل مع الإدارة.
					بيئة العمل تتيح التعبير عن الآراء بحرية دون خوف.
					يتم التعامل مع شكاوى الموظفين بجدية وسرعة.
					يتم تعزيز ثقافة العمل الجماعي للحد من النزاعات.
					تتبنى المؤسسة سياسات واضحة للعدالة الوظيفية.
					يشعر الموظفون بالرضا العام تجاه بيئة عملهم.

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**" The impact of effective human resource management on
reducing job conflicts and improving job satisfaction levels:
an applied study of Saudi private companies"**

Preparation:

Abdullah Mohammed Al Gosaibi

243001701

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

1447 – 2025