

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

إعداد الطالب/عبدالعزیز بن فهد المسعري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي:

1447 – 2026

المستخلص

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

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الأفراد، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت، الرضا الوظيفي، القطاع الخاص، مدينة الرياض.

Abstract

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

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

المقدمة

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

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

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

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

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

وفي سياق المملكة العربية السعودية، وتحديداً في مدينة الرياض التي تُمثل المركز الاقتصادي الأبرز والأكثر استقطاباً لمنظمات القطاع الخاص، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في ضوء التحولات الكبرى التي تشهدها المملكة ضمن رؤية 2030. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب

والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض، سعياً إلى تقديم إسهام علمي وعملي يخدم المنظمات والباحثين في هذا المجال .

مشكلة الدراسة

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية، إذ أصبح يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها رأس المال الفكري الأكثر قيمة والأصعب استبدالاً مقارنة بالموارد المادية والتقنية الأخرى. ومن هذا المنطلق، تتنامى أهمية ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بوصفها المحرك الجوهري الذي يُشكّل سلوك الموظفين ويؤثر في مستويات رضاهم وأدائهم، لا سيما في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية المتسارعة التي يشهدها العالم بصفة عامة، والمملكة العربية السعودية بصفة خاصة في إطار رؤية 2030 التي تضع تطوير القطاع الخاص وتمكين الكوادر الوطنية في صدارة أولوياتها. وعلى الرغم من الجهود المبذولة لتطوير بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي، إلا أن الواقع العملي يكشف عن تحديات جوهرية تواجه هذا القطاع فيما يتعلق بممارسات إدارة الأفراد وانعكاساتها على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. فقد أشارت تقارير وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية إلى ارتفاع ملحوظ في معدلات دوران العمالة في القطاع الخاص، وهو ما يُعدّ مؤشراً واضحاً على وجود خلل في منظومة إدارة الأفراد قد ينعكس سلباً على مستويات الرضا الوظيفي ويُضعف الأداء المؤسسي. كما أن كثيراً من منظمات القطاع الخاص لا تزال تعتمد ممارسات تقليدية في الاستقطاب والتعيين لا تتوافق مع المعايير المهنية الحديثة، فضلاً عن ضعف برامج التدريب والتطوير وعدم ارتباطها بالاحتياجات الفعلية للموظفين، وغياب أنظمة تقييم أداء عادلة وشفافة، وقصور أنظمة التحفيز والمكافآت عن تلبية تطلعات الموظفين وتحقيق العدالة التنظيمية.

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة وثيقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، حيث أشارت دراسة المصلوخي (2024) إلى وجود أثر إيجابي للحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، وأكدت دراسة أجليقين والفراج (2025) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في تحقيق الولاء التنظيمي، فيما كشفت دراسة (Alsafadi & Altahat 2021) عن الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. غير أن هذه الدراسات تناولت بيانات ومجتمعات مختلفة، ولم تتناول القطاع الخاص السعودي في مدينة الرياض بشكل خاص ومتكامل يجمع بين أثر ممارسات إدارة الأفراد بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في نموذج بحثي واحد. وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

أهداف الدراسة

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

1. التعرف على واقع تطبيق ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض من وجهة نظر الموظفين.

2. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
3. قياس مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
4. تحديد أثر بُعد الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
5. تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
6. تحديد أثر بُعد تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
7. تحديد أثر بُعد التحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
8. تحديد أثر بُعد الاستقطاب والتعيين على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
9. تحديد أثر بُعد التدريب والتطوير على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
10. تحديد أثر بُعد تقييم الأداء على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
11. تحديد أثر بُعد التحفيز والمكافآت على الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.
12. تقديم توصيات ومقترحات عملية تسهم في تطوير ممارسات إدارة الأفراد بما يعزز الرضا الوظيفي ويرفع مستوى الأداء الوظيفي في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

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

الأسئلة الفرعية

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

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بدراسة علمية متكاملة تربط بين ممارسات إدارة الأفراد بأبعدها الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في سياق واحد، وهو ما تقتقر إليه كثير من الدراسات التي اقتصرَت على تناول متغير تابع واحد فقط.
- تقدم الدراسة إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين نظريات إدارة الموارد البشرية ونظريات الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يُتيح فهماً أعمق للعلاقات السببية بين هذه المتغيرات ويوفر أساساً نظرياً متيناً للباحثين في هذا المجال.
- تسهم الدراسة في سد فجوة بحثية ملحوظة في الدراسات العربية عموماً والسعودية خصوصاً فيما يتعلق بدراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد في القطاع الخاص بمدينة الرياض، في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030.

الأهمية العملية (التطبيقية)

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

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على دراسة أثر ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل بأبعادها الأربعة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التحفيز والمكافآت) كمتغير مستقل، على كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كمتغيرين تابعين.
- **الحدود البشرية:** ستُطبق الدراسة على موظفي القطاع الخاص العاملين في مدينة الرياض بمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم.
- **الحدود المكانية:** ستقتصر الدراسة على منظمات القطاع الخاص العاملة في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 1447هـ / 2026م.

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: ممارسات إدارة الأفراد في بيئة العمل

مفهوم ممارسات إدارة الأفراد

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

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

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

أما (2021) Salas-Vallina et al. فقد تجاوزوا المنظور الوظيفي التقليدي إلى منظور أوسع يربط ممارسات إدارة الموارد البشرية برفاهية العاملين، إذ عرّفوها بأنها الأدوات التنظيمية المصممة لتعزيز الرفاهية النفسية والمهنية للعاملين بالتوازي مع رفع مستويات أدائهم، وهو ما يعكس تحولاً نوعياً في فلسفة إدارة الأفراد من التركيز على الكفاءة الإنتاجية فحسب إلى الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية. ويُمثل هذا التعريف نقلة من النموذج الاقتصادي الصرف الذي ينظر إلى العامل بوصفه مورداً يُستثمر إلى النموذج الإنساني الذي يرى فيه شريكاً يستحق الرعاية والتمكين.

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

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

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

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

ويرى الباحث، في ضوء ما تقدّم من تعريفات، أن ممارسات إدارة الأفراد يمكن تعريفها إجرائياً بأنها منظومة متكاملة ومتراكبة من السياسات والأنشطة والبرامج التي تتبناها المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الرياض، والتي تشمل الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتحفيز والمكافآت، بهدف استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة وتنمية قدراتها وتوجيه سلوكها وتعزيز رضاها الوظيفي بما يُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. ويستند هذا التعريف إلى المنظور التكاملي الذي يرى أن فاعلية ممارسات إدارة الأفراد

لا تتحقق من خلال كل ممارسة على حدة، بل من خلال التفاعل والانسجام بينها ضمن إطار استراتيجي موحد يراعي خصوصية البيئة التنظيمية ويستجيب لتطلعات العاملين واحتياجاتهم.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

مفهوم الرضا الوظيفي

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

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

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

أما Noor et al. (2022) فقد عرّفا الرضا الوظيفي من منظور مؤسسي يربطه بممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أشارا إلى أنه يُمثّل الاستجابة الوجدانية للعامل تجاه السياسات والممارسات التنظيمية التي تؤثر في حياته المهنية، وأن مستوى هذا الرضا يتوقف على مدى إدراك العامل لعدالة هذه الممارسات وملاءمتها لاحتياجاته. ويربط هذا التعريف الرضا الوظيفي ربطاً مباشراً بممارسات إدارة الأفراد، وهو ما يتوافق مع التوجه العام لهذه الدراسة.

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

وعلى صعيد الأدبيات العربية، عرّف عبدالله (2017) الرضا الوظيفي بأنه مجموعة المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه وظيفته والتي تنعكس على مستوى حماسه ودفاعيته واستعداده لبذل الجهد في أداء مهامه

الوظيفية. ويبرز هذا التعريف الأثر السلوكي للرضا الوظيفي، بمعنى أنه لا يقتصر على كونه حالة نفسية داخلية، بل يتجلى في سلوكيات ملموسة تتمثل في الحماس والدافعية والجهد. كما عرّف شيرواني (2023) الرضا الوظيفي بأنه محصلة التفاعل بين توقعات الفرد من وظيفته وما يحصل عليه فعلاً، فكلما اقترب الواقع الوظيفي من التوقعات ارتفع مستوى الرضا، وكلما اتسعت الفجوة بينهما انخفض. ويعكس هذا التعريف نظرية الفجوة التي تُفسر الرضا الوظيفي في ضوء المقارنة بين ما هو متوقع وما هو متحقق.

أما خليل (2021) فقد تناولت مفهوم الرضا الوظيفي من زاوية مهنية متخصصة، مُعرِّفة إياه بأنه درجة القناعة والارتياح التي يشعر بها المهني تجاه مختلف جوانب بيئة عمله، بما يشمل الاستقلالية المهنية والتقدير والدعم الإداري وفرص التطور والنمو المهني. ويُضيف هذا التعريف بُعد الاستقلالية المهنية الذي يكتسب أهمية خاصة لدى الفئات المهنية المتخصصة التي تحتاج إلى هامش من الحرية في ممارسة عملها. وقد قدّم الشريف وآخرون (2021) تعريفاً يربط الرضا الوظيفي بالسياق العلائقي لبيئة العمل، حيث أشاروا إلى أنه يتضمن شعور الفرد بالارتياح تجاه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والمناخ التنظيمي السائد فيها، مما يُبرز أهمية البُعد الاجتماعي والعلائقي في تشكيل الرضا الوظيفي إلى جانب الأبعاد المادية والمهنية.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

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

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

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

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

برامج تحفيز فعالة، وتوفير فرص للنمو المهني، وتعزيز الشفافية في الاتصال الإداري، وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم الولاء والانتماء المؤسسي.

□ دراسة (أجليقين والفراج، 2025) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة"

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

□ دراسة (الهاشم والشعار، 2022) بعنوان: "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط لمقاومة التغيير: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (تحليل وتصميم الوظيفة الخضراء، التوظيف الأخضر، التدريب والتطوير الأخضر، التعويضات الخضراء، إدارة وتقييم الأداء الأخضر) وأثرها المباشر وغير المباشر في الأداء الوظيفي في ضوء مقاومة التغيير كمتغير وسيط. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) من شاغلي المناصب القيادية والإشرافية في (66) شركة صناعية أردنية تطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء أو لديها شهادة جودة بيئية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في الأداء الوظيفي، ووجود أثر سلبي مباشر لمقاومة التغيير في الأداء الوظيفي، كما أن التدريب والتطوير الأخضر والتعويضات الخضراء تؤديان إلى تقليل مقاومة التغيير وتتنوِّط مقاومة التغيير أثرهما في الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي لدى المنظمات والأفراد حول الاستدامة البيئية وتعزيز ممارسات الموارد البشرية الخضراء.

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

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق النجاح التنظيمي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية، وتشخيص واقع هذه الممارسات وتحديد دورها في تطوير الثقافة الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (50) فرداً، واعتمدت على استبانة مطورة لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج SPSS بتحليل الانحدار البسيط والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور لممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق استراتيجية الوزارة، وأن البنية الأساسية اللازمة لتحقيق هذه الأبعاد متوفرة بشكل جيد، وأن الوزارة تلتزم ببعد النجاح التنظيمي بصورة مقبولة عبر استخدام أنظمة المكافأة ومراجعة الأداء. وأوصت الدراسة باعتماد

استراتيجية رئيسية متكاملة خاصة بالنجاح التنظيمي توضح احتياجات العاملين والمجتمع وإعداد خطط سنوية منظمة وواضحة الأهداف.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

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

Management Practice on Organizational Performance"

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

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

Practices and Employee Performance: The Role of Job Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، نظام التعويضات، تقييم الأداء) على أداء الموظفين، مع دراسة الدور الوسيط للرضا الوظيفي بأبعاده (الاستقرار الوظيفي، الإثراء الوظيفي، القدرة الوظيفية) والدور المعدل لمشاركة الموظفين، وذلك في البنوك التجارية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (480) مستجيباً من موظفي (13) بنكاً تجارياً أردنياً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها أثر إيجابي مباشر على أداء الموظفين، وأن الرضا الوظيفي بأبعاده (الاستقرار الوظيفي والإثراء الوظيفي) يتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي توسطاً جزئياً، كما أن مشاركة الموظفين تعدل هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك التجارية بتعزيز الرضا الوظيفي ومشاركة الموظفين كآليات فاعلة لتحسين الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

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

مجتمع الدراسة

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

عينة الدراسة

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

أداة الدراسة

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

- **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويتضمن (6) فقرات تغطي متغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي والقطاع.
- **القسم الثاني:** المتغير المستقل (ممارسات إدارة الأفراد)، ويتكون من (16) فقرة موزعة على أربعة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو التالي:

جدول (1): توزيع فقرات المتغير المستقل على أبعاده

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

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

جدول (2): توزيع فقرات المتغير التابع

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

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

صدق أداة الدراسة

أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

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

ب) الصدق البنائي

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

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

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

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

ثبات أداة الدراسة

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

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

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

يتضح من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد ومحاور الدراسة تراوحت بين (0.841) و(0.912) للمتغير المستقل بأبعاده، وبلغت (0.903) للمتغير التابع، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.927). وتعدّ هذه القيم مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول (0.70) الذي أوصى به الباحثون في العلوم الاجتماعية

والإدارية، مما يؤكد تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات والاستقرار في القياس، وأن النتائج التي سُفّر عنها قابلة للتعميم والاعتماد.

مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

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

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

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

** دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

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

فيما يخص العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، يتضح أن جميع أبعاد ممارسات إدارة الأفراد ترتبط ارتباطاً طردياً موجباً ودالاً إحصائياً عند مستوى (0.01) بالرضا الوظيفي. وقد حقق بُعد التحفيز والمكافآت أعلى معامل ارتباط بالرضا الوظيفي بقيمة (0.689)، يليه بُعد التدريب والتطوير بقيمة (0.647)، ثم بُعد تقييم الأداء بقيمة (0.603)، وأخيراً بُعد الاستقطاب والتعيين بقيمة (0.561). وتُشير هذه النتائج إلى أن جميع الأبعاد تُسهم في تفسير الرضا الوظيفي، وإن تفاوتت قوة هذا الإسهام.

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

الأساليب الإحصائية المستخدمة

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

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية وتوزيع أفرادها على الفئات المختلفة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات وأبعاد ومحاور الدراسة، وترتيب الأبعاد وفقاً لأهميتها النسبية.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وللكشف عن العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وبناء مصفوفة الارتباط.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): للتحقق من ثبات أداة الدراسة واتساقها الداخلي.

- اختبار كولموجوروف-سميرنوف (K-S Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات كشرط لاستخدام الاختبارات المعلمية.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التحمل (Tolerance) للكشف عن مشكلة التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد، وذلك لاختبار الفروض الفرعية (H1a, H1b, H1c, H1d).
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد في تفسير التباين في الرضا الوظيفي، وذلك لاختبار الفرض الرئيسي (H1).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، القطاع)

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

تحليل البيانات الديموغرافية

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول (6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

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

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

2. توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

جدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 25 سنة	47	13.4
من 25 إلى أقل من 35 سنة	138	39.3
من 35 إلى أقل من 45 سنة	104	29.6
45 سنة فأكثر	62	17.7
الإجمالي	351	100.0

يُظهر الجدول أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (39.3%)، تليها فئة (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (29.6%)، ثم فئة (45 سنة فأكثر) بنسبة (17.7%)، وأخيراً فئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (13.4%). ويدل هذا التوزيع على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية

الشابة والنشطة اقتصادياً، مما يمنح نتائج الدراسة دلالة مهمة من حيث انعكاس ممارسات إدارة الأفراد على شريحة واسعة من القوى العاملة الفاعلة.

3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

جدول (8): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

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

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

4. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

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

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

5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

جدول (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

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

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

6. توزيع أفراد العينة حسب القطاع

جدول (11): توزيع أفراد العينة حسب القطاع

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

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

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

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

1. التحليل الوصفي لبُعد الاستقطاب والتعيين

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

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

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

2. التحليل الوصفي لبُعد التدريب والتطوير

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

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

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

3. التحليل الوصفي لُبعد تقييم الأداء

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

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

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

4. التحليل الوصفي لُبعد التحفيز والمكافآت

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
---------------	--------	--------------------	----------------------	---------	---------

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

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

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

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

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

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

6. التحليل الوصفي للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

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

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
17	أشعر بالرضا العام عن وظيفتي الحالية في المنظمة	3.62	0.987	4	متوسط
18	أشعر بأن عملي ذو قيمة ومعنى ويسهم في تحقيق أهداف المنظمة	3.78	0.893	1	مرتفع
19	أشعر بالارتياح تجاه العلاقات السائدة مع زملائي في بيئة العمل	3.74	0.912	2	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	أشعر بالرضا عن أسلوب الإدارة والإشراف المباشر في المنظمة	3.51	1.043	7	متوسط
21	أشعر بأن المنظمة تُوفّر لي فرصاً كافية للتقدم الوظيفي والترقي	3.36	1.098	10	متوسط
22	أشعر بأن ظروف العمل المادية (المكان والتجهيزات) ملائمة ومريحة	3.69	0.934	3	مرتفع
23	أشعر بأن حجم العمل المطلوب مني يتناسب مع ساعات العمل الرسمية	3.44	1.056	9	متوسط
24	أشعر بالاستقرار والأمان الوظيفي في المنظمة التي أعمل بها	3.57	1.014	5	متوسط
25	أشعر بأن المنظمة تُقدّر جهودي وتعترف بإنجازاتي في العمل	3.31	1.121	11	متوسط
26	أشعر بالرضا عن سياسات المنظمة في التعامل مع الموظفين بشكل عام	3.48	1.032	8	متوسط
27	أفضل الاستمرار في العمل بهذه المنظمة على الانتقال إلى منظمة أخرى	3.53	1.068	6	متوسط
28	أشعر بالرضا عن مستوى التوازن بين متطلبات العمل وحياتي الشخصية	3.29	1.107	12	متوسط
	المتوسط العام للرضا الوظيفي	3.53	0.891		متوسط

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

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

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرض الرئيسي (H1)

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

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

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

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

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد ممارسات إدارة الأفراد كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.626)، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن (62.6%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض يمكن تفسيره من خلال أبعاد ممارسات إدارة الأفراد الأربعة مجتمعة، بينما تُعزى النسبة المتبقية (37.4%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.791$) إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة اختبار (F) المحسوبة (144.738) بمستوى دلالة ($\text{Sig.} = 0.000$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير التباين في المتغير التابع. أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد التحفيز والمكافآت هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة (T) (5.842) بدلالة معنوية عالية ($\text{Sig.} = 0.000$). ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي تلعبه منظومة الحوافز والمكافآت في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن إدراك العامل لعدالة التعويضات وارتباطها بأدائه يُمثل عاملاً حاسماً في تحديد مستوى رضاه.

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

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

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

اختبار الفرض الفرعي الأول (H1a)

H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

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

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

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

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.594$)، بقيمة ($T = 12.659$)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسات الاستقطاب والتعيين تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.594) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج.

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

اختبار الفرض الفرعي الثاني (H1b)

H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
----------------	------------------	------------------------------	----------------	------------	--------	-----------------	---	----------------	------	---	--------

0.000	15.854	0.647	0.040	0.636	التدريب والتطوير	0.000	251.347	1	0.419	0.647	الرضا الوظيفي
-------	--------	-------	-------	-------	------------------	-------	---------	---	-------	-------	---------------

تُوضح نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي بلغ ($r = 0.647$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.419$) ، مما يُشير إلى أن (41.9%) من التباين في مستوى الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال ممارسات التدريب والتطوير منفردة، وهي نسبة أعلى مما حققه بُعد الاستقطاب والتعيين.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (251.347) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد معنوية النموذج. أما معامل الانحدار فقد بلغ ($B = 0.636$) ، بقيمة ($T = 15.854$) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسات التدريب والتطوير تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.636) في مستوى الرضا الوظيفي. ويُفسر ذلك بأن توفير فرص التدريب والتعلم المستمر يلبي حاجات العاملين إلى الكفاءة والنمو المهني، مما يُعزز رضاهم عن بيئة العمل بشكل ملموس. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثاني. (H1b)

اختبار الفرض الفرعي الثالث (H1c)

H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد تقييم الأداء على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض. للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

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

تُظهر نتائج الجدول أن معامل الارتباط بين تقييم الأداء والرضا الوظيفي بلغ ($r = 0.603$) ، مما يُشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية نسبياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.364$) ، أي أن (36.4%) من التباين في الرضا الوظيفي يُمكن تفسيره من خلال ممارسات تقييم الأداء.

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (199.516) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يؤكد دلالة النموذج. أما معامل الانحدار فقد بلغ ($B = 0.582$) ، بقيمة ($T = 14.125$) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يعني أن أي تحسن بمقدار وحدة واحدة في ممارسات تقييم الأداء يؤدي إلى تحسن بمقدار (0.582) في مستوى الرضا الوظيفي. ويُمكن تفسير ذلك بأن شعور العاملين بعدالة وشفافية أنظمة التقييم وحصولهم على تغذية راجعة بناءً يُعزز إدراكهم للعدالة التنظيمية ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الثالث. (H1c)

اختبار الفرض الفرعي الرابع (H1d)

H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التحفيز والمكافآت على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

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

المتغير التابع	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
الرضا الوظيفي	0.689	0.475	1	315.628	0.000	التحفيز والمكافآت	0.627	0.035	0.689	17.767	0.000

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

وقد بلغت قيمة F المحسوبة (315.628) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي أعلى قيمة F بين النماذج الفرعية الأربعة، مما يُعزز من قوة النموذج التفسيرية. أما معامل الانحدار فقد بلغ ($B = 0.627$) ، بقيمة ($T = 17.767$) ومستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى ممارسات التحفيز والمكافآت تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.627) في مستوى الرضا الوظيفي، ضمن شروط النموذج. ويُفسر ذلك بأن نظام الحوافز والمكافآت يُمثل الترجمة المباشرة والملموسة لتقدير المنظمة لجهود العاملين، وأن إدراك العدالة في التعويضات وارتباطها بالأداء يُعدّ من أقوى محددات الرضا الوظيفي. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرض الفرعي الرابع. (H1d)

مناقشة النتائج والتوصيات

مناقشة نتائج التحليل الوصفي

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

وفيما يخص ترتيب الأبعاد، فقد تصدر بُعد الاستقطاب والتعيين المرتبة الأولى بمتوسط (3.65). ويُمكن تفسير ذلك بأن عمليات الاستقطاب والتعيين تحظى باهتمام أكبر من قبل منظمات القطاع الخاص لأنها تُمثل نقطة البداية في بناء القوى العاملة، ولأن متطلبات التوظيف وبرامج نطاقات تفرض على هذه المنظمات اهتماماً

خاصاً بعمليات التوظيف والاستقطاب. وتتسق هذه النتيجة مع ما أوضحه (Alam 2022) من أن جودة عملية الاستقطاب والتعيين تُشكّل الأساس الذي تُبنى عليه فاعلية الممارسات اللاحقة لإدارة الأفراد. أما حلول بُعد التحفيز والمكافآت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.40) فيمكن تفسيره بعدة أسباب، أبرزها أن كثيراً من منظمات القطاع الخاص لا تزال تعتمد أنظمة تحفيز تقليدية لا تربط بشكل كافٍ بين الأداء والمكافأة، فضلاً عن أن الضغوط التنافسية والتكاليف التشغيلية قد تُحدّ من قدرة هذه المنظمات على تقديم حزم تعويضات ومزايا تنافسية. كما أن ارتفاع توقعات العاملين في ظل الانفتاح على أسواق العمل العالمية والمقارنة مع ما تُقدمه المنظمات الرائدة قد يُسهم في شعورهم بعدم كفاية الحوافز الحالية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه المصلوخي (2024) من أن فاعلية نظام الحوافز تتوقف على مدى إدراك العاملين للعلاقة بين أدائهم والمكافآت التي يتلقونها.

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

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

في المقابل، جاءت أدنى مصادر الرضا في التوازن بين العمل والحياة الشخصية بمتوسط (3.29) وتقدير الجهود والاعتراف بالإنجازات بمتوسط (3.31) وفرص التقدم الوظيفي بمتوسط (3.36). ويُعزى انخفاض الرضا عن التوازن بين العمل والحياة إلى طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص التي تتسم غالباً بساعات عمل طويلة وضغوط تنافسية عالية، فضلاً عن أن التحولات الاجتماعية المتسارعة في المجتمع السعودي أفرزت توقعات جديدة لدى العاملين حول جودة الحياة الوظيفية. أما انخفاض الرضا عن التقدير وفرص الترقى فيرتبط مباشرة بضعف ممارسات التحفيز والمكافآت الذي كشف عنه التحليل الوصفي للمتغير المستقل. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Sepahvand و (2021) Khodashahri من أن إدراك العامل لوجود فرص حقيقية للتقدم داخل المنظمة يُعدّ من أقوى محددات رضاه الوظيفي واندماجه في العمل.

أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأفراد بأبعادها مجتمعة على الرضا الوظيفي، حيث فسّر النموذج (62.6%) من التباين في الرضا الوظيفي بمعامل ارتباط (0.791) وتُعدّ هذه النسبة التفسيرية مرتفعة تُؤكد القوة التأثيرية لممارسات إدارة الأفراد في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي. ويُمكن تفسير هذه النتيجة من خلال منظور نظرية التبادل الاجتماعي، حيث تعمل ممارسات إدارة الأفراد الفعالة كاستثمار

من قبل المنظمة في عاملها، فيستجيب العاملون بمستويات أعلى من الرضا والالتزام في إطار علاقة تبادلية متوازنة. كما يُمكن تفسيرها من خلال نظرية الإشارات التنظيمية، حيث تُرسل هذه الممارسات إشارات إيجابية للعاملين مفادها أن المنظمة تُقدّرهم وتهتم برافاهيتهم، مما يُعزز مشاعرهم الإيجابية تجاه بيئة العمل.

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

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

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

أما تفسير حصول هذا البُعد على أقل نسبة تأثير مقارنة بالأبعاد الأخرى، فيُعزى إلى أن الاستقطاب والتعيين يُمثل تجربة مرحلية تحدث مرة واحدة عند الالتحاق بالمنظمة، وأن أثرها يتلاشى تدريجياً مع مرور الوقت لتحل محلها الخبرات اليومية المرتبطة بالتدريب والتقييم والتحفيز. وتتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (2022) Hajiali et al. من أن التوافق بين الفرد والوظيفة يُعدّ عاملاً مؤسماً للرضا الوظيفي، ومع ما أوضحه حسين وحجازي (2016) من أن جودة عمليات التوظيف تنعكس على مختلف المخرجات التنظيمية. كشفت النتائج عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي بمعامل تحديد (0.419)، وهي ثاني أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة. ويُمكن تفسير هذا الأثر القوي بأن التدريب والتطوير يُلبّي حاجات نفسية أساسية لدى العاملين وفقاً لنظرية تقرير المصير، ولا سيما الحاجة إلى الكفاءة والنمو، فالعامل الذي يشعر بأن قدراته تتطور وأن مهاراته تتحسن يختبر مستويات أعلى من الثقة بالنفس والرضا عن الذات، مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي الشامل. كما أن توفير فرص التدريب والتطوير يُرسل للعامل رسالة ضمنية بأن المنظمة تستثمر فيه وتهتم بمستقبله المهني، وهو ما يُعزز شعوره بالتقدير والانتماء.

وتتسق هذه النتيجة مع ما أكدته Alsafadi و (2021) Altahat من أن التدريب والتطوير يُمثلان استثماراً حقيقياً في رأس المال البشري ينعكس إيجاباً على رضا العاملين، ومع ما أشار إليه Noor et al. (2022).

من ارتباط فاعلية التدريب بمستويات الرضا الوظيفي. كما تتوافق مع ما أوضحته المنصوري (2022) من أن التدريب المستمر في إطار فلسفة الجودة الشاملة يُسهم في تحسين المخرجات التنظيمية بما فيها رضا العاملين.

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

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

كشفت النتائج عن أن بُعد التحفيز والمكافآت هو الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي بمعامل تحديد (0.475)، وهي أعلى نسبة تفسيرية بين الأبعاد الأربعة. ويُعدّ هذا البُعد الأقوى تأثيراً رغم أنه حصل على أدنى تقييم وصفي بين الأبعاد، وهو ما يحمل دلالة بالغة الأهمية مفادها أن الجانب الذي يحتاج إلى أكبر قدر من التطوير هو ذاته الجانب الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي. ويُمكن تفسير القوة التأثيرية لهذا البُعد من خلال نظرية التوقع لفروم، حيث يُمثل نظام الحوافز والمكافآت الحلقة الأخيرة في سلسلة التوقعات (جهد → أداء → مكافأة)، وأي خلل في هذه الحلقة يُقوّض الدافعية والرضا بصورة مباشرة. كما أن التحفيز والمكافآت يُشكّلان الترجمة المادية والمعنوية الملموسة لتقدير المنظمة لعاملها، وهو ما يجعل أثرهما على المشاعر والاتجاهات أكثر مباشرة وقوة.

التوصيات

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

- إعادة هيكلة أنظمة التحفيز والمكافآت في منظمات القطاع الخاص بمدينة الرياض بحيث تُبنى على أسس موضوعية تربط بصورة واضحة وشفافة بين مستوى الأداء الفعلي للموظف وبين ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية، مع مراعاة التوازن بين نوعي الحوافز لتلبية الاحتياجات المتنوعة للعاملين.
- تبني نظام تعويضات شامل ومرن يتضمن حزم مزايا تنافسية تتناسب مع ما يُقدّمه سوق العمل، مع إتاحة خيارات مرنة للعاملين لاختيار المزايا التي تتوافق مع ظروفهم الشخصية والمهنية، بما يُعزز شعورهم بالتقدير ويرفع مستوى رضاهم.
- تطوير برامج تدريبية مبنية على التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية لكل مستوى وظيفي، مع تعزيز آليات قياس أثر التدريب وتقييم فاعليته ومتابعة نقل أثره إلى بيئة العمل الفعلية، بدلاً من الاكتفاء بتقديم برامج تدريبية دون تقييم منهجي لنتائجها.

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

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أجليقين، سارة محمد إياد، و الفراج، أسامة نايف. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري السوري - الإدارة العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، مج41، ع2، 261 - 285. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1598910>
- البطي، أحمد علي مسعود. (2022). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء. مجلة البيان العلمية، ع13، 112 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567660>
- الحربي، عبدالعزيز بن مصلح. (2025). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة على شركة المراعي بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ملحق 68 - 82. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1610609>
- خشمان، أيسر محمد علي، و الريالات، هارون عبدالله. (2014). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية على أداء الأعمال في قطاع الاتصالات الأردنية من وجهة نظر الموظفين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/864526>
- خليل، جيهان طه. (2021). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج5، ع3، 23 - 38. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1150941>
- الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقرى، إسماعيل. (2024). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع277، 9 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1519040>
- الرخيص، فاطمة محمد إبراهيم. (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على دور الأفراد في تطبيق نموذج التميز المؤسسي العالمي E. F. Q. M. بالمنظمات: دراسة تحليلية توصيفي. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج3، ع2، 1 - 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1038154>
- الشريف، ليلي، علي، و فيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3، 345 - 374. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188167>
- الشريف، ليلي، علي، و فيقة سليمان، و سعيد، غيداء غسان. (2021). التعاطف وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمات رياض الأطفال في محافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية، مج43، ع3، 345 - 374. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1188167>

- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62 ، 183 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406096>
- عبدالدائم، علي عبدالسلام. (2021). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في النجاح التنظيمي: بحث وصفي تحليلي في ديوان وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة الجامعة العراقية، ع51، ج2 ، 544 - 557. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1264877>
- عبدالله، عبدالرحيم الشاذلي يحيي. (2017). الرضا الوظيفي وأثر على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية للمتقاعدين بكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الجوف بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العلمية، ع1 ، 148 - 187. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1004678>
- المصلوخي، يوسف بن عبيد. (2024). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 52 - 68. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1517812>

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Alam, A. (2022). Impact of university's human resources practices on professors' occupational performance: empirical evidence from India's higher education sector. In *Inclusive businesses in developing economies: Converging people, profit, and corporate citizenship* (pp. 107-131). Cham: Springer International Publishing.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5.
- Noor, K. M., Razali, W. M. F. A. W., & Mutalib, M. A. (2022). Human resource management practices and job satisfaction of academics in Malaysian higher education institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(4), 26-39.
- Noor, K. M., Razali, W. M. F. A. W., & Mutalib, M. A. (2022). Human resource management practices and job satisfaction of academics in Malaysian higher education institutions. *International Journal of Mechanical Engineering*, 7(4), 26-39.
- Salas-Vallina, A., Alegre, J., & López-Cabrales, Á. (2021). The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal. *Human Resource Management*, 60(3), 333-347.
- Sepahvand, R., & Khodashahri, R. B. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), 437-468.