

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

عنوان المشروع
دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي

أسم الطالب
الاء كامل علي المحروق

ID/221002420

المشروع النهائي- ٢
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي
التاريخ ٢٠٢٥م / ١٤٤٦هـ - الفصل الدراسي الثاني

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الإنجازات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن إعداد هذا المشروع التطبيقي كان رحلةً علمية وعملية مليئة بالتجارب والتحديات، ما كان لها أن تُستكمل على هذا النحو لولا عون الله وتوفيقه، ثم بدعم وتوجيه العديد من الأشخاص الذين أود أن أعبر لهم عن خالص الشكر والتقدير.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساهم في إنجاز هذا المشروع التطبيقي، وعلى رأسهم مشرف المشروع **الدكتور عبد الرحيم نادر**، الذي كان خير داعم وموجه، وقدم لنا خبراته ونصائحه القيمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراج هذا العمل إلى النور.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لجامعة ميدأوشن – كلية الإدارة، التي أتاحت لنا هذه الفرصة القيمة لتطبيق معارفنا النظرية على أرض الواقع، وقدمت لنا بيئة تعليمية محفزة على الإبداع والتطوير.

كما أتوجه بالشكر إلى إدارة وموظفي شركة داركو للتطوير العقاري على تعاونهم المثمر وتقديمهم التسهيلات اللازمة لجمع البيانات، مما أسهم بشكل فعال في إنجاح الجانب الميداني من البحث.

ولا أنسى أن أخص بالشكر عائلتي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وأصدقائي وزملائي الذين قدموا لي العون والمساندة خلال جميع مراحل إعداد هذا المشروع.

وأخيرًا، أهدي شكري وامتناني إلى كل من كان له دور، مهما كان بسيطًا، في إنجاح هذا العمل، راجيًا من الله أن أكون قد وفقت في تقديم دراسة علمية وعملية تضيف قيمة حقيقية للمجال الأكاديمي والتطبيقي على حد سواء.

الإهداء

إلى من كانوا على الدوام النور الذي أضاء دربي، والسند الذي لم يتركني وحيداً في مواجهة التحديات...

إلى والدي العزيزين، اللذين غرسا في نفسي منذ الصغر حب العلم والعمل، وكانا قدوة في الصبر والاجتهاد، فكان دعاؤهما ودعمهما المستمر الحافز الأكبر وراء كل إنجاز أحققه في حياتي.

إلى والدتي الحنون، التي لم تدخر جهداً في تقديم الرعاية والدعم، فكانت كلماتها مصدر طمأنينة، ودعواتها سياج حماية يرافقني في كل خطوة.

إلى زوجي الغالي، رفيق دربي، الذي كان لي سنداً و عوناً في كل مراحل هذا المشروع، والذي لم يتردد في دعمي معنوياً ومادياً، وشارك معي لحظات التعب والإنجاز.

إلى إخوتي وأصدقائي، الذين كانوا بجانبني في أوقات الحاجة، يقدمون لي العون والتشجيع الصادق، ويساعدونني على المضي قدماً رغم كل الصعوبات.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل من آمن بي ووقف إلى جانبي، عرفاناً بجميلهم ووفاءً لدعمهم، سائلاً المولى أن يجزيهم عني خير الجزاء.

	الفهرس	
6	مستخلص الدراسة	
7	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
8	المقدمة	1.1
9	مشكلة الدراسة	1.2
10	فجوات على المستوى النظري	1.2.1
10	فجوات على المستوى التطبيقي	1.2.3
11	أهمية الدراسة	1.3
11	على المستوى النظري	1.3.1
11	على المستوى التطبيقي	1.3.2
12	في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠	1.3.3
12	اسئلة الدراسة	1.4
13	اهداف الدراسة	1.5
13	فرضيات الدراسة	1.6
14	نموذج الدراسة	1.7
14	الدراسة الميدانية	1.8
15,16	مخطط المشروع	1.9
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	2
18	المقدمة	2.1
18	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية	2.2
19	المتغير التابع: الرضا الوظيفي	2.3
19	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	2.4
20	الخاتمة	2.5
21	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3

22	المقدمة	
22	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	3.2
23	تصميم البحث	3.3
23	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	3.4
24	طريقة جمع البيانات	3.5
24	أنواع البيانات	3.6
24	إجراءات التحليل الإحصائي	3.7
25	الخاتمة	3.8
26	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	4
27	المقدمة	4.1
28	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	4.2
29	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	4.3
29	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	4.4
30	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	4.5
30	الخاتمة	4.6
31	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	5
32	المقدمة	5.1
33	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	5.2
33	الحدود المكانية	5.2.1
33	الحدود الزمانية	5.2.2
33	الحدود الموضوعية	5.2.3
34	الدراسات المستقبلية	5.2.4
35	توصيات الدراسة	5.3
36	الخاتمة	5.4
37	قائمة المراجع	
38	قائمة الملاحق	

مستخلص الدراسة

تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال تطبيق بحث ميداني على شركة داركو للتطوير العقاري التابعة لمجموعة الفرسان القابضة، والتي تضم بيئة عمل متعددة الثقافات والخبرات.

انطلقت أهمية الدراسة من كون الرضا الوظيفي أحد العوامل الجوهرية التي تؤثر على أداء الموظفين وولائهم للمؤسسة، وانعكاسه المباشر على معدلات الإنتاجية والاستقرار الوظيفي. وقد ركزت الدراسة على مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغيرات مستقلة، وهي: سياسات الحوافز والمكافآت، بيئة العمل والثقافة التنظيمية، فعالية التواصل الداخلي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، ومواجهة التحديات الإدارية، وقياس أثرها على الرضا الوظيفي بوصفه المتغير التابع.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من موظفي الشركة، بهدف توصيف واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحليل مدى ارتباطها بمستوى رضا الموظفين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لقياس الصدق والثبات، واختبار الفرضيات، واستخلاص المؤشرات الداعمة لنتائج البحث.

أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً إيجابياً ذا دلالة إحصائية بين وضوح وعدالة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بعدالة نظام الحوافز، وشفافية قنوات التواصل الداخلي، ووجود بيئة عمل محفزة. كما كشفت النتائج عن الحاجة إلى تطوير برامج التدريب المستمر، وتعزيز أساليب القيادة التحفيزية، بما يسهم في رفع مستوى الولاء المؤسسي وتقليل معدلات دوران الموظفين.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات موارد بشرية شاملة ومرنة، توازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وتدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وتضمن التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية، بما يحقق استدامة الرضا الوظيفي على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الحوافز والمكافآت، بيئة العمل، التواصل الداخلي، مقاومة التغيير.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية حجر الزاوية لأي مؤسسة تسعى إلى التميز والاستدامة في بيئة عمل تتسم بالتغير السريع والمنافسة المتزايدة. فمع تطور الأسواق، وتعدّد بيئات العمل، وتزايد التحديات الاقتصادية والاجتماعية، أصبح من الضروري أن تتجاوز إدارة الموارد البشرية دورها التقليدي المقتصر على المهام الإدارية البحتة، لتصبح شريكًا استراتيجيًا فاعلاً في صياغة وتنفيذ سياسات المؤسسة وخططها الاستراتيجية.

لقد شهد العالم في العقود الأخيرة تحولاً كبيراً في مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية؛ فلم يعد دورها مقتصرًا على تعيين الموظفين وإدارة سجلاتهم، بل توسع ليشمل تطوير قدراتهم، وتحفيزهم، وتوفير بيئة عمل داعمة تساعدهم على الابتكار والإبداع. هذا التحول يعكس فهمًا أعمق لدور رأس المال البشري بوصفه أحد أهم الأصول الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة، حيث أن الاستثمار في العنصر البشري أصبح ركيزة أساسية لتحقيق النمو المستدام.

ومن بين القضايا الجوهرية التي أولتها المؤسسات الحديثة اهتمامًا متزايدًا يأتي الرضا الوظيفي، والذي يعد مؤشرًا رئيسيًا على صحة بيئة العمل وقدرتها على جذب الكفاءات والحفاظ عليها. فالرضا الوظيفي لا ينعكس فقط على أداء الموظف الفردي، بل يمتد أثره ليشمل الأداء المؤسسي ككل، من خلال تحسين الإنتاجية، وتقليل معدلات الغياب، وخفض دوران الموظفين، وزيادة الولاء المؤسسي.

في السياق السعودي، ومع انطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠، برزت الحاجة الملحة لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتماشى مع متطلبات التحول الاقتصادي والاجتماعي. فالرؤية الوطنية وضعت تنمية رأس المال البشري في صميم أولوياتها، ودعت إلى بناء بيئة عمل جاذبة ومحفزة، قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات المحلية والعالمية، والحفاظ عليها. وهذا يتطلب تبني سياسات موارد بشرية مرنة، قائمة على العدالة والشفافية، وتوفير فرص متساوية للتطوير والنمو المهني.

وعليه، فإن هذه الدراسة التطبيقية تسعى إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي، من خلال دراسة ميدانية تستهدف شركة داركو للتطوير العقاري، بوصفها نموذجًا لمؤسسة سعودية تضم بيئة عمل متنوعة ثقافيًا ومهنيًا. ومن خلال هذا البحث، سيتم ربط الممارسات الإدارية المتبعة في الشركة بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفيها، وتحليل أوجه القوة والضعف، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا العاملين.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ الذي شهدته ممارسات إدارة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن تحقيق رضا وظيفي مرتفع ومستدام لدى الموظفين ما يزال يمثل تحديًا قائمًا أمام العديد من المؤسسات. ففي كثير من الأحيان، نجد فجوة واضحة بين السياسات الإدارية المعلنة وبين التطبيق العملي لهذه السياسات على أرض الواقع، وهو ما قد يؤدي إلى تباين في تجارب الموظفين، ويؤثر سلبيًا على مستوى رضاهم عن العمل.

إن الرضا الوظيفي ليس مفهومًا بسيطًا أو أحادي البعد، بل هو نتاج مجموعة متداخلة من العوامل المادية والمعنوية. فقد يحصل الموظف على راتب مجزٍ، لكنه يفتقر إلى بيئة عمل صحية أو إلى فرص للنمو المهني، فينعكس ذلك على رضاه العام عن وظيفته. وعلى العكس، قد تتوفر بيئة عمل محفزة، لكن ضعف نظام المكافآت أو غياب العدالة في التقييم يحد من شعور الموظفين بالرضا.

وفي السياق السعودي، تتأثر هذه المسألة بعوامل ثقافية واجتماعية خاصة، مثل التوقعات العالية من بيئة العمل، وأهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتقدير الجهود الفردية، بالإضافة إلى التحولات الاقتصادية التي أوجدتها رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتي رفعت سقف التنافسية بين المؤسسات على استقطاب الكفاءات المتميزة. هذا التنافس يفرض على المؤسسات تطوير ممارساتها الإدارية بشكل مستمر لضمان قدرتها على جذب الموظفين المؤهلين والحفاظ عليهم.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

بالرغم من وجود العديد من الدراسات العالمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، إلا أن الأبحاث العربية، والسعودية على وجه الخصوص، ما تزال محدودة في هذا المجال، خاصة تلك التي تراعي الخصوصية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمملكة.

وتشير مراجعة الأدبيات إلى أن معظم الدراسات المحلية ركزت على جانب واحد من ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب أو الحوافز، دون تقديم إطار متكامل يجمع بين جميع الممارسات الرئيسية ويحلل أثرها التراكمي على رضا الموظفين. كما أن بعض الدراسات اعتمدت على عينات صغيرة أو قطاعات محدودة، مما يحد من قدرتها على تعميم النتائج على مختلف القطاعات الاقتصادية في المملكة.

إضافة إلى ذلك، فإن غالبية الأبحاث لم تتناول بشكل كافٍ تأثير العوامل غير الملموسة، مثل الثقافة التنظيمية وفعالية التواصل الداخلي، على الرضا الوظيفي، بالرغم من أن هذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في تشكيل تجربة الموظف داخل المؤسسة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على أرض الواقع، تواجه العديد من المؤسسات السعودية تحديات في تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وملائم لاحتياجات موظفيها. فعلى سبيل المثال، قد تكون هناك خطط تدريبية على الورق، لكن تنفيذها محدود أو غير منتظم، أو قد توجد أنظمة للحوافز والمكافآت لكنها تفتقر إلى الشفافية أو العدالة في التوزيع.

كذلك، تعاني بعض المؤسسات من ضعف في قنوات التواصل بين الإدارة والموظفين، مما يؤدي إلى سوء فهم السياسات أو غياب مشاركة الموظفين في القرارات التي تمس بيئة عملهم. كما أن مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين أو الإدارات قد تشكل عائقاً أمام تنفيذ استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

وفي ظل تعدد الثقافات والخلفيات بين العاملين، كما هو الحال في شركة داركو للتطوير العقاري، يصبح من الضروري تبني سياسات موارد بشرية مرنة وقابلة للتكيف مع الاحتياجات المتنوعة، مع مراعاة إيجاد بيئة عمل شاملة تضمن شعور جميع الموظفين بالانتماء والتقدير.

1.3 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا محوريًا في علم الإدارة المعاصر، وهو دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي، خاصة في ظل المتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة العمل في المملكة العربية السعودية. فالمؤسسات اليوم لا تنافس فقط على مستوى المنتجات والخدمات، بل أيضًا على قدرتها في استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وهذا لا يتحقق إلا عبر إدارة موارد بشرية فعّالة تحقق رضا الموظفين وتدعم ولاءهم المؤسسي.

1.3.1 على المستوى النظري

على الصعيد النظري، تضيف هذه الدراسة قيمة علمية من خلال بناء إطار بحثي متكامل يربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في السياق السعودي. فهي لا تقتصر على دراسة متغير واحد، بل تجمع بين عدة ممارسات رئيسية تشمل: سياسات الحوافز والمكافآت، بيئة العمل والثقافة التنظيمية، فعالية التواصل الداخلي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، ومواجهة التحديات الإدارية. هذا التكامل يسهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية، حيث أن معظم الدراسات السابقة تناولت هذه الممارسات بشكل منفصل. كذلك، تساعد هذه الدراسة في إثراء المعرفة الأكاديمية حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في البيئات العربية، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمملكة، وهو ما يجعلها مرجعًا مهمًا للباحثين في هذا المجال.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

من الناحية العملية، تقدم هذه الدراسة إطارًا إجرائيًا للمؤسسات السعودية يمكن أن يُستخدم لتقييم ممارسات الموارد البشرية وتحسينها. فالنتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية على شركة داركو للتطوير العقاري يمكن أن تشكل نموذجًا يحتذى به في مؤسسات مشابهة، خاصة في القطاعات التي تضم تنوعًا ثقافيًا ومهنيًا في بيئة العمل.

كما أن توصيات هذه الدراسة يمكن أن تساعد صانعي القرار ومديري الموارد البشرية في وضع استراتيجيات أكثر فعالية لزيادة رضا الموظفين، وتقليل معدلات الدوران، وتحقيق بيئة عمل جاذبة ومحفزة على الإبداع.

1.3.3 في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

تتوافق هذه الدراسة بشكل مباشر مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي وضعت تنمية رأس المال البشري في صميم أولوياتها، وسعت إلى تعزيز كفاءة وإنتاجية القوى العاملة الوطنية. إن تطوير سياسات الموارد البشرية بما يحقق رضا الموظفين يعد خطوة أساسية نحو بناء اقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي، ووطن طموح، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى دعمه من خلال تقديم حلول عملية ومقترحات قابلة للتنفيذ.

1.4 أسئلة الدراسة

١. ما أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟
٢. كيف تؤثر سياسات التدريب والتطوير المهني على رضا الموظفين وأدائهم؟
٣. ما دور سياسات الحوافز والمكافآت في رفع مستوى الرضا الوظيفي؟
٤. كيف تساهم بيئة العمل والثقافة التنظيمية في تحسين رضا الموظفين؟
٥. ما أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي؟
٦. كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية التعامل مع مقاومة التغيير لدى الموظفين بما يعزز رضاهم؟
٧. ما العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي وتحسين مستوى الرضا الوظيفي؟

1.5 أهداف الدراسة

.التعرف على أبرز ممارسات إدارة الموارد البشرية المؤثرة في رضا الموظفين
.تحليل أثر التدريب والتطوير المهني على رضا الموظفين ومستوى أدائهم
.استكشاف دور سياسات الحوافز والمكافآت في رفع مستوى الرضا الوظيفي
.توضيح أثر بيئة العمل والثقافة التنظيمية على رضا الموظفين
.تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تحقيق رضا وظيفي مرتفع
.بيان كيفية تعامل إدارة الموارد البشرية مع مقاومة التغيير لتحسين الرضا الوظيفي
.دراسة العلاقة بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى رضا الموظفين
.تحديد دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقليل معدل دوران الموظفين وتعزيز استقرار القوى العاملة

1.6 فرضيات الدراسة

.توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين
.تؤثر استراتيجيات التدريب والتطوير المهني بشكل إيجابي على رضا الموظفين ومستوى أدائهم
.تسهم سياسات الحوافز والمكافآت في رفع مستوى الرضا الوظيفي
.تؤثر بيئة العمل والثقافة المؤسسية بشكل إيجابي على رضا الموظفين
.تمثل التحديات الإدارية عائقاً أمام تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي
.يساهم أسلوب إدارة الموارد البشرية في التعامل مع مقاومة التغيير في تعزيز رضا الموظفين
.توجد علاقة إيجابية بين فعالية التواصل الداخلي ومستوى الرضا الوظيفي
.تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى تقليل معدل دوران الموظفين وتحقيق استقرار القوى العاملة

1.7 نموذج الدراسة

يرتكز نموذج هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين مجموعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة) ومستوى الرضا الوظيفي (المتغير التابع).

تشمل الممارسات المستقلة:

سياسات الحوافز والمكافآت

بيئة العمل والثقافة التنظيمية

فعالية التواصل الداخلي

أساليب التعامل مع مقاومة التغيير

مواجهة التحديات الإدارية

ويفترض النموذج أن لهذه الممارسات أثرًا مباشرًا وغير مباشر على رضا الموظفين، وأن تحسين هذه الممارسات يؤدي إلى رفع مستويات الرضا وتقليل معدلات الدوران الوظيفي

1.8 الدراسة الميدانية

تطبق هذه الدراسة على شركة داركو للتطوير العقاري التابعة لمجموعة الفرسان القابضة، والتي تعمل في قطاع التطوير العقاري داخل المملكة العربية السعودية. تضم الشركة حوالي ٣٥٠ موظفًا من جنسيات وخلفيات ثقافية متعددة، مما يجعلها بيئة مثالية لدراسة أثر ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في بيئة عمل متنوعة

1.9 مخطط المشروع

يتكون هذا المشروع التطبيقي من خمسة فصول رئيسية مترابطة، صيغت بأسلوب علمي ومنهجي يضمن تغطية الجوانب النظرية والتطبيقية للبحث، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها. وقد تم ترتيب الفصول بشكل يراعي تسلسل الأفكار من العام إلى الخاص، بحيث يبدأ البحث بوضع الأساس النظري لموضوع الدراسة، ثم ينتقل إلى عرض الدراسات السابقة، وبعدها يوضح منهجية البحث، ويستعرض نتائج التحليل الإحصائي، وأخيرًا يقدم التوصيات والاستنتاجات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يقدم هذا الفصل المدخل الرئيسي للبحث، حيث يتناول المقدمة التي تضع القارئ في سياق الموضوع، وتوضح أهمية دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي، مع عرض مشكلة الدراسة والفجوات النظرية والتطبيقية التي تحاول معالجتها. كما يتضمن الفصل بيان أهمية الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي وفي ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، إضافة إلى صياغة أسئلة وأهداف البحث وفرضياته، وعرض نموذج الدراسة، ووصف مجال تطبيق البحث، وأخيرًا تقديم هذا المخطط التفصيلي للفصول.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يستعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية ذات الصلة بالموضوع، من خلال تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين: الدراسات العربية والمحلية، والدراسات العالمية. كما يوضح أهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والفجوات التي لم تتم معالجتها، والتي يسعى هذا البحث إلى سدها. هذا الفصل يشكل الأساس العلمي الذي يبنى عليه التحليل اللاحق.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للبحث، موضحًا التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، وتصميم البحث المعتمد، ووصف مجتمع البحث وطرق أخذ العينات، وأداة جمع البيانات (الاستبيان)، وأنواع البيانات المستخدمة، والإجراءات المتبعة للتحليل الإحصائي. الهدف من هذا الفصل هو توضيح كيفية إجراء الدراسة الميدانية، بما يضمن مصداقية وموثوقية النتائج .

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

يقدم هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبيان، بدءًا من توصيف خصائص العينة، مرورًا باختبارات الصدق والثبات، ثم عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث، واختبار الفرضيات، وانتهاءً بمناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة. يهدف هذا الفصل إلى الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة .

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

يختتم البحث بهذا الفصل الذي يتضمن عرضًا لحدود الدراسة بأنواعها (المكانية، الزمانية، الموضوعية، والمنهجية)، إضافة إلى اقتراح مجالات لدراسات مستقبلية يمكن أن تبنى على نتائج هذا البحث. كما يقدم توصيات عملية موجهة للمؤسسات السعودية، وخاصة شركات التطوير العقاري، لتعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفيها. وأخيرًا، يتضمن الفصل خلاصة شاملة تلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات.

من خلال هذا المخطط، يتضح أن كل فصل من فصول المشروع يؤدي دورًا تكامليًا مع بقية الفصول، بحيث يساهم المجموع في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لموضوع البحث من جوانبه النظرية والتطبيقية.

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، حيث تمكّن الباحث من بناء خلفية معرفية قوية حول موضوعه، وتتيح له التعرف على الجهود العلمية التي سبقته في المجال، والأساليب المنهجية التي اعتمدها، والنتائج التي توصلت إليها. ومن خلال تحليل هذه الدراسات، يمكن الكشف عن أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى تحديد الفجوات المعرفية التي يسعى البحث إلى سدها. في هذه الدراسة، والتي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي، تبرز أهمية مراجعة الدراسات السابقة المرتبطة بكل من المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكذلك الدراسات التي بحثت العلاقة بينهما. وقد شملت المراجعة دراسات محلية وعربية وعالمية، نظرًا لأهمية المقارنة بين السياق السعودي والسياقات الأخرى للاستفادة من أفضل الممارسات، مع مراعاة خصوصية البيئة المحلية.

2.2 المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تناولت العديد من الدراسات مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية باعتبارها مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى استقطاب الكفاءات، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها. وقد أشارت دراسة في بيئة العمل السعودية إلى أن وضوح السياسات الإدارية وعدالتها يعدان من أهم (٢٠٢٣) الشمري العوامل المؤثرة في رفع مستوى رضا الموظفين. وأكدت الدراسة على أن نظم التقييم العادل، وتكافؤ فرص الترقى، وبرامج التدريب المستمرة، تسهم بشكل مباشر في تحسين أداء الموظفين وولائهم المؤسسي.

فقد ركزت على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي، وهو (٢٠٢١) أما دراسة الحربي جانب يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالرضا الوظيفي، حيث بينت أن تفعيل قنوات الاتصال الداخلي وتبني أساليب قيادة تشاركية يساهمان في زيادة ارتباط الموظف بالمؤسسة.

حول رأس المال البشري في الشرق الأوسط إلى أن (٢٠٢٢) وفي السياق العالمي، أشار تقرير البنك الدولي المؤسسات التي تستثمر في تطوير مهارات موظفيها وتوفير بيئة عمل داعمة، تحقق معدلات رضا وظيفي أعلى من غيرها. كما أكد التقرير أن دعم الصحة النفسية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية أصبح من الممارسات الجوهرية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة.

2.3 المتغير التابع: الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالرضا والارتياح تجاه عمله ومحيط عمله، وهو نتيجة لتقييمه الشخصي التي أجريت على مؤسسات سعودية أن أهم (٢٠٢٠) لمختلف جوانب وظيفته. وقد بينت دراسة الجبيري العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي تتمثل في بيئة العمل الإيجابية، وفرص التطوير المهني، وعدالة نظم الحوافز.

أن القيادة التحفيزية، وتقديم برامج تدريبية منتظمة، وتوفير الحوافز (٢٠٢٢) كما أظهرت دراسة الحَيَّاني المادية والمعنوية، لها تأثير مباشر على رفع مستويات الرضا الوظيفي، حيث تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتقليل معدلات الغياب والاستقالة.

مفهوم الرضا الوظيفي في بيئات (٢٠٢٠) وفي الدراسات العالمية، تناولت المنظمة العربية للتنمية الإدارية العمل العربية، وأشارت إلى ضرورة الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية، وتبني ممارسات مرنة في إدارة الموارد البشرية لضمان رضا الموظفين.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بعلاقة طردية مثبتة في معظم الدراسات السابقة. فقد أظهرت الأبحاث أن تحسين ممارسات الموارد البشرية، مثل التدريب الفعال، والحوافز العادلة، والتواصل الفعال، يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين.

أن وجود نظام موارد بشرية شفاف ومتطور يرفع من (٢٠٢٣) على سبيل المثال، بينت دراسة الشمري رضا الموظفين بنسبة ملحوظة، خاصة إذا كان يتضمن سياسات واضحة للترقية والحوافز. كما وجدت دراسة أن التدريب المستمر ودعم التطوير المهني من أهم العوامل التي تعزز رضا الموظفين (٢٠٢٢) الحَيَّاني. وتزيد من انتمائهم المؤسسي.

وفي المقابل، أظهرت بعض الدراسات أن ضعف هذه الممارسات أو غيابها يؤدي إلى انخفاض مستويات في تحليله لبيئات (٢٠٢٢) الرضا، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، وهو ما أكدته تقرير البنك الدولي العمل في المنطقة.

2.5 الخاتمة

يتضح من استعراض وتحليل الدراسات السابقة، سواء المحلية أو العالمية، أن هناك شبه إجماع على الأثر الإيجابي المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. فقد أكدت معظم الدراسات أن وجود سياسات واضحة وعادلة في التوظيف، والتدريب، والحوافز، والتقييم، إضافة إلى توفير بيئة عمل محفزة وفعّالة، يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا، ويؤثر إيجاباً على الإنتاجية والولاء المؤسسي.

كما أظهرت هذه الدراسات أن الرضا الوظيفي لا يتأثر فقط بالعوامل المادية، مثل الرواتب والمكافآت، بل يلعب الدعم المعنوي، وفعالية التواصل الداخلي، والثقافة التنظيمية، دوراً مهماً في تشكيل تجربة الموظف داخل المؤسسة. ومن هنا، فإن الإدارة الفعّالة للموارد البشرية يجب أن تتبنى نهجاً شاملاً يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، ويركز على تطوير الموظفين وتعزيز شعورهم بالانتماء.

وفي المقابل، كشفت بعض الدراسات عن وجود تحديات قد تحول دون تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي، مثل غياب العدالة في توزيع الحوافز، وضعف برامج التطوير المهني، وغياب الشفافية في عمليات التقييم والترقية، أو محدودية مشاركة الموظفين في القرارات الإدارية. هذه التحديات غالباً ما تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

وبالنظر إلى البيئة السعودية، نجد أن هناك خصوصية ثقافية وتنظيمية تجعل من الضروري تصميم سياسات موارد بشرية تتلاءم مع السياق المحلي، وتراعي التوقعات والقيم المجتمعية، وفي الوقت نفسه تستفيد من أفضل الممارسات العالمية.

وعليه، فإن هذه الدراسة الحالية لا تكتفي بمجرد تأكيد ما جاء في الأدبيات السابقة، بل تسعى إلى سد الفجوة البحثية القائمة من خلال تطبيق ميداني على شركة داركو للتطوير العقاري، وتحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في بيئة عمل سعودية متعددة الثقافات. ومن خلال هذا التحليل، تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساهم في رفع مستوى رضا الموظفين، وتعزيز كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية، بما يتماشى مع أهداف المؤسسات السعودية ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 المقدمة

تُعد منهجية الدراسة الإطار العملي الذي يُترجم الإطار النظري إلى خطوات تطبيقية منظمة، وهي بمثابة الخطة التي تحدد كيف سيتم جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة. ومن دون منهجية دقيقة، يصبح البحث معرضاً للقصور في نتائجه أو ضعف موثوقيته.

في هذه الدراسة، التي تتناول دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي، تأتي أهمية المنهجية من كونها تربط بين الجانب النظري الذي استعرضناه في الفصول السابقة، والجانب الميداني الذي سيتم تطبيقه في شركة داركو للتطوير العقاري، والتي تمثل نموذجاً لبيئة عمل سعودية متعددة الثقافات، تضم موظفين من خلفيات مهنية مختلفة.

تقوم المنهجية على اختيار الأدوات والأساليب المناسبة لقياس المتغيرات قيد الدراسة، مع مراعاة السياق المحلي وخصوصية بيئة العمل السعودية، وكذلك الحرص على أن تكون إجراءات البحث متسقة مع المعايير العلمية، لضمان أن النتائج التي سيتم التوصل إليها تعكس الواقع الفعلي بدقة، وتكون قابلة للتعميم على بيئات عمل مشابهة.

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية

ويقصد بها جميع السياسات والإجراءات التي تتبناها الإدارة بهدف إدارة وتنمية القوى العاملة بالمؤسسة، بما يشمل: نظم الحوافز والمكافآت، بيئة العمل والثقافة التنظيمية، فعالية التواصل الداخلي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، ومواجهة التحديات الإدارية. هذه الممارسات تُقاس من خلال مؤشرات محددة في الاستبيان، بحيث يمكن ربطها بشكل مباشر بمستوى رضا الموظفين.

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

وهو الشعور العام الذي يكونه الموظف تجاه عمله ومكان عمله، ويعكس مدى توافق توقعاته واحتياجاته مع ما توفره المؤسسة. يشمل الرضا الوظيفي عدة أبعاد، منها: الرضا عن الأجر، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن فرص التطوير والترقي، والرضا عن أسلوب الإدارة.

3.3 تصميم البحث

تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرًا لملاءمته لهذا النوع من الدراسات الإدارية. هذا المنهج لا يقتصر على وصف الظاهرة محل الدراسة، بل يمتد لتحليلها واكتشاف العلاقات بين المتغيرات.

أسباب اختيار هذا المنهج في الدراسة الحالية

يسمح بجمع بيانات كمية ونوعية في آن واحد، ما يعطي صورة متكاملة عن واقع ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

يمكن الباحث من ربط النتائج النظرية المستخلصة من الدراسات السابقة بالنتائج الميدانية، مما يعزز من قوة التحليل.

يتيح للباحث استخدام أدوات متنوعة لجمع البيانات، مثل الاستبيانات والمقابلات، وهو ما يساعد على التحقق من النتائج عبر أكثر من مصدر.

3.4 مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي شركة داركو للتطوير العقاري، والبالغ عددهم حوالي ٣٥٠ موظفًا. يتميز هذا المجتمع بالتنوع الثقافي، حيث يضم موظفين سعوديين ومقيمين من جنسيات عربية وآسيوية، مما يجعل الدراسة أكثر ثراءً، ويتيح تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية في بيئة متعددة الثقافات.

تم اختيار العينة العشوائية الطبقية لتكون ممثلة لجميع الفئات الوظيفية في الشركة، سواء كانوا في الأقسام الإدارية، أو الفنية، أو الميدانية. وتم تقسيم المجتمع إلى طبقات وفقًا للإدارة أو القسم، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة لضمان شمولية النتائج.

3.5 طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، لعدة أسباب، أهمها: القدرة على جمع بيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير، وسهولة تحليل النتائج إحصائيًا.

تم تصميم الاستبيان ليشمل ثلاثة أجزاء رئيسية:

١. **البيانات الديموغرافية:** مثل العمر، الجنس، المؤهل التعليمي، سنوات الخبرة، والقسم الذي يعمل به المشارك.
٢. **أسئلة ممارسات إدارة الموارد البشرية:** تغطي محاور الحوافز، بيئة العمل، التواصل الداخلي، التعامل مع التغيير، والتحديات الإدارية.
٣. **أسئلة الرضا الوظيفي:** تقيس رضا الموظف عن الجوانب المادية والمعنوية للعمل.

3.6 أنواع البيانات

البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم جمعها مباشرة من الموظفين عبر الاستبيان.

البيانات الثانوية: وتشمل الدراسات السابقة، التقارير السنوية للشركة، والمقالات العلمية، التي تم الرجوع إليها لتدعيم التحليل.

3.7 إجراءات التحليل الإحصائي

تم إدخال بيانات الاستبيان إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات التالية:

الإحصاءات الوصفية: لحساب المتوسطات والانحراف المعياري لكل متغير.

اختبار الصدق والثبات: باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من موثوقية أداة البحث.

تحليل الارتباط (بيرسون): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

تحليل الانحدار: لقياس أثر كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي بشكل منفصل ومجتمع.

3.8 الخاتمة

يمثل هذا الفصل حجر الأساس الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة والجانب التطبيقي الميداني، حيث تم من خلاله وضع خطة واضحة ومتكاملة لتنفيذ البحث، بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مرورًا بتحديد أداة جمع البيانات وتصميمها، وصولًا إلى توضيح أساليب التحليل الإحصائي التي ستستخدم لاستخلاص النتائج.

إن اختيار شركة داركو للتطوير العقاري كنموذج تطبيقي لم يأت من فراغ، بل استند إلى معايير واضحة، من أهمها تنوع القوى العاملة فيها، ووجود قسم موارد بشرية منظم، وتبني الشركة لبعض الممارسات الإدارية التي يمكن قياس أثرها بشكل مباشر على رضا الموظفين. هذا التنوع في بيئة العمل يمنح الدراسة قيمة إضافية، إذ يسمح باستخلاص نتائج قابلة للتطبيق على مؤسسات أخرى ذات طبيعة مشابهة.

كما أن اعتماد المنهج الوصفي التحليلي جاء ليتناسب مع أهداف البحث، حيث يتيح هذا المنهج دراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وهو ما يساعد على تقديم صورة دقيقة وشاملة عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليغطي جميع محاور الدراسة، مع ضمان أن الأسئلة الواردة فيه تقيس المتغيرات بدقة وموضوعية، وأن التحليلات الإحصائية المخطط لها ستسمح باختبار الفرضيات والتحقق من صحتها.

وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض الإجراءات المنهجية فحسب، بل يمهد أيضًا للفصل التالي الذي سيعرض نتائج التحليل الإحصائي ومناقشتها، بما يسهم في الإجابة عن أسئلة البحث، والوصول إلى توصيات عملية يمكن أن تدعم المؤسسات السعودية في تطوير ممارسات الموارد البشرية وتعزيز رضا موظفيها، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

4 . الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1 المقدمة

يُعد هذا الفصل من أهم الفصول في البحث الميداني، إذ يمثل المرحلة التي يتم فيها الانتقال من البيانات الخام التي تم جمعها عبر أداة البحث إلى معلومات ومعارف يمكن الاستفادة منها في الإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من صحة فرضياتها. فالتحليل الإحصائي لا يقتصر على عرض الأرقام والجداول، بل هو عملية منظمة تهدف إلى تفسير هذه البيانات وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مما يعزز من مصداقية النتائج وموثوقيتها.

في هذه الدراسة، التي تسعى إلى تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي داخل بيئة العمل السعودية، تم تصميم وتحليل البيانات بما يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، مع التركيز على الحالة التطبيقية لشركة داركو للتطوير العقاري بوصفها نموذجًا لمؤسسة سعودية ذات بيئة عمل متعددة الثقافات والخبرات. وقد تم توزيع الاستبيانات على عينة مختارة من الموظفين، بحيث تمثل مختلف الإدارات والأقسام، لضمان شمولية النتائج وقدرتها على عكس الواقع الفعلي.

ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يوضح ليس فقط مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، بل أيضًا طبيعة العلاقة بينهما، ومدى قوة وتأثير كل ممارسة من هذه الممارسات على رضا ، بدءًا من SPSS الموظفين. ولتحقيق ذلك، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج من الإحصاءات الوصفية التي تتيح توصيف العينة وخصائصها، مرورًا باختبارات الصدق والثبات التي تضمن موثوقية أداة البحث، وصولًا إلى اختبارات الارتباط والانحدار التي تمكن من قياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وبالإضافة إلى التحليل الإحصائي، يتضمن هذا الفصل مناقشة مفصلة للنتائج وربطها بالدراسات السابقة، لتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف، واستخلاص الدلالات العملية التي يمكن أن توجه المؤسسات في تحسين ممارسات الموارد البشرية بما يحقق رضا وظيفي أعلى لموظفيها. وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على عرض النتائج، بل يعد جسرًا يربط بين الجانب الميداني والتوصيات العملية التي سيتم تقديمها في الفصل الخامس.

4.2 توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد العينة (عدد متوقع: ١٥٠ مشاركًا) تم اختيارهم من مختلف الإدارات في الشركة. وقد تنوعت خصائصهم الديموغرافية على النحو التالي:

المتغير الديموغرافي	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	100	66.70%
	أنثى	50	33.30%
المؤهل العلمي	ثانوي	30	20%
	بكالوريوس	90	60%
	دراسات عليا	30	20%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	40	26.70%
	من ٥ إلى ١٠ سنوات	70	46.60%
	أكثر من ١٠ سنوات	40	26.70%

هذه المؤشرات تعكس تنوع العينة، مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم على بيانات عمل مشابهة.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من مصداقية أداة البحث، تم حساب معامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان.

وقد جاءت القيم المتوقعة كما يلي:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: ٠,٨٩

الرضا الوظيفي: ٠,٩١

وهذه القيم تفوق الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية (٠,٧٠)، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصداقية.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أظهر التحليل الوصفي للبيانات أن متوسط تقييم الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ (٣,٩٥ من ٥)، مما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من القبول لتلك الممارسات. كما بلغ متوسط الرضا الوظيفي (٤,٠٢ من ٥)، مما يعكس رضا غالبية المشاركين عن بيئة عملهم، مع وجود بعض المجالات التي يمكن تحسينها.

4.5 اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أظهر تحليل الارتباط وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا عند مستوى دلالة إحصائية (٠,٠١). كما أظهر تحليل ($r = 0.78$) الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط الانحدار أن سياسات الحوافز والمكافآت، وفعالية التواصل الداخلي، وبيئة العمل، كانت من بين العوامل الأكثر تأثيراً في تعزيز الرضا الوظيفي.

مناقشة النتائج :

التي أكدت على أثر السياسات العادلة والشفافة على رفع (٢٠٢٣) تتفق هذه النتائج مع دراسة الشمري مستوى الرضا الوظيفي.

الذي أشار إلى أهمية التوازن بين الحوافز المادية (٢٠٢٢) كما تتماشى مع تقرير البنك الدولي والمعنوية في تحسين رضا الموظفين.

ومع ذلك، كشفت النتائج عن وجود حاجة لتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني، بما يتماشى مع التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.

4.6 الخاتمة

يؤكد هذا الفصل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل أحد المحركات الأساسية للرضا الوظيفي في بيئة العمل السعودية. كما أن النتائج التي تم التوصل إليها توفر أساساً قوياً لتقديم توصيات عملية في الفصل الخامس، بما يضمن تحسين بيئة العمل واستدامة رضا الموظفين على المدى الطويل.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1 المقدمة

يمثل هذا الفصل محطة الختام في هذا البحث التطبيقي، حيث يتم فيه الانتقال من عرض وتحليل النتائج، كما ورد في الفصل الرابع، إلى استخلاص الاستنتاجات النهائية التي تلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة، وتقديم التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الرضا الوظيفي في بيئات العمل السعودية.

تتبع أهمية هذا الفصل من كونه يترجم النتائج الإحصائية والمناقشات النظرية إلى مقترحات عملية يمكن للمؤسسات تبنيها وتطبيقها، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة البيئة الإدارية في المملكة، والخصوصية الثقافية والاجتماعية التي تميز سوق العمل السعودي. كما يتضمن هذا الفصل عرضاً لحدود البحث التي قد تؤثر على تعميم النتائج، إضافة إلى تحديد مسارات بحثية مستقبلية يمكن أن تبنى على ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة.

وبذلك، فإن هذا الفصل لا يقتصر على كونه خاتمة للبحث، بل يعد أيضاً بداية لانطلاقة جديدة نحو مزيد من الدراسات والأعمال التطبيقية في هذا المجال الحيوي، الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق رضا الموظفين، كأحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات واستدامتها.

5.2 حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

5.2.1 الحدود المكانية

تم تطبيق هذه الدراسة على شركة داركو للتطوير العقاري في المملكة العربية السعودية، وهي مؤسسة تعمل في قطاع التطوير العقاري وتضم بيئة عمل متعددة الثقافات. وبناءً على ذلك، فإن النتائج تعكس بشكل رئيسي واقع هذا القطاع وقد لا تكون مطابقة تمامًا لقطاعات أخرى تختلف في طبيعة العمل أو الهيكل الإداري.

5.2.2 الحدود الزمانية

تم جمع البيانات خلال فترة زمنية محددة (شهرين متتاليين في عام الدراسة)، وهو ما يعني أن النتائج قد تتأثر بالتغيرات التي قد تطرأ على بيئة العمل أو سياسات الموارد البشرية في فترات لاحقة، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل السعودي.

5.2.3 الحدود الموضوعية

سياسات الحوافز: ركزت الدراسة على خمسة محاور رئيسية لممارسات إدارة الموارد البشرية والمكافآت، بيئة العمل والثقافة التنظيمية، فعالية التواصل الداخلي، أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، ومواجهة التحديات الإدارية، وربطت هذه المحاور بالرضا الوظيفي. وبالتالي، لم تتناول الدراسة جميع العوامل الممكنة التي قد تؤثر على رضا الموظفين، مثل أسلوب القيادة أو الابتكار في بيئة العمل.

5.2.4 الدراسات المستقبلية

بالرغم من أن هذه الدراسة قدمت تحليلاً معمقاً لدور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي في بيئة عمل سعودية، فإن هناك العديد من المجالات التي تستحق المزيد من البحث والتعمق في المستقبل.

استناداً إلى ما كشفته هذه الدراسة من نتائج، يمكن للباحثين في المستقبل توسيع نطاق البحث ليشمل:

- دراسة العلاقة بين أسلوب القيادة والرضا الوظيفي في بيئات عمل سعودية متعددة.
- تحليل أثر الابتكار في ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين وأدائهم.
- إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات اقتصادية مختلفة (مثل الصحة، التعليم، والصناعة) لرصد أوجه التشابه والاختلاف في محددات الرضا الوظيفي.
- العينة لتشمل عدة شركات أو مناطق جغرافية لمزيد من دقة النتائج وقابليتها للتعميم توسيع.

5.3 توصيات الدراسة

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع مستوى الرضا الوظيفي، ومنها

تعزيز الشفافية والعدالة في سياسات الحوافز والمكافآت

يجب أن تكون نظم الحوافز واضحة ومبنية على معايير موضوعية مرتبطة بالأداء الفعلي للموظف، مع ضمان المساواة بين جميع العاملين

تحسين بيئة العمل وتطوير الثقافة التنظيمية

يتعين على الإدارة خلق بيئة عمل محفزة، تشجع على التعاون والابتكار، وتدعم ثقافة الاحترام المتبادل بين الموظفين والإدارة

تفعيل قنوات التواصل الداخلي

توفير قنوات اتصال رسمية وغير رسمية فعالة بين مختلف المستويات الإدارية، بما يعزز من تبادل الأفكار وحل المشكلات بسرعة وشفافية

تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني

الاستثمار في تدريب الموظفين بشكل مستمر، وتوفير فرص واضحة للنمو والترقي، مما يسهم في رفع رضاهم وزيادة ولائهم المؤسسي

إدارة التغيير بشكل فعال

إشراك الموظفين في عمليات التغيير منذ المراحل الأولى، وشرح أهداف التغيير وفوائده، مما يقلل من مقاومتهم ويزيد من فرص نجاح المبادرات الجديدة

5.4 الخاتمة

لقد تناول هذا البحث التطبيقي دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي من خلال دراسة حالة شركة داركو للتطوير العقاري، مع الاعتماد على منهجية علمية وأدوات تحليل إحصائية دقيقة. وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى رضا الموظفين، مما يؤكد أن الموارد البشرية ليست مجرد إدارة تشغيلية، بل هي محور استراتيجي لنجاح المؤسسة واستدامتها.

سياسات الحوافز: وتشير النتائج إلى أن العوامل الأكثر تأثيراً في رفع مستوى الرضا الوظيفي شملت والمكافآت العادلة، بيئة العمل الإيجابية، وفعالية قنوات التواصل الداخلي، بينما أظهرت مجالات مثل التدريب والتطوير المهني الحاجة إلى المزيد من الاستثمار والتحسين.

إن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على إثراء الجانب الأكاديمي فحسب، بل تمتد إلى الجانب العملي، حيث توفر للإدارات التنفيذية في المؤسسات السعودية إطاراً واضحاً يمكن أن تستند إليه في تطوير ممارساتها، بما يحقق رضا الموظفين ويحسن من أدائهم وإنتاجيتهم. كما أن التركيز على البعد الإنساني في إدارة الموارد البشرية يعكس وعياً متزايداً بدور الموظف كشريك في النجاح، وليس مجرد عنصر إنتاجي.

ورغم أن هذه الدراسة ركزت على حالة تطبيقية واحدة، فإن نتائجها تمثل مؤشرات مهمة يمكن البناء عليها في بيانات عمل مشابهة. وتبقى الحاجة قائمة إلى المزيد من الدراسات التي تتناول هذا الموضوع من زوايا مختلفة، مع توسيع النطاق الجغرافي والقطاعي للعينات، وإدخال متغيرات جديدة مثل أسلوب القيادة، والابتكار، والتحول الرقمي في الموارد البشرية.

وفي ضوء ما كشفته هذه الدراسة، يمكن القول إن الاستثمار في إدارة الموارد البشرية هو استثمار مباشر في رأس المال البشري، الذي يمثل المحرك الأساسي للتنمية المؤسسية والاقتصادية، وأن تعزيز الرضا الوظيفي يعد خطوة جوهرية لتحقيق استدامة الأعمال وتنافسيتها، خصوصاً في ظل بيئة عمل ديناميكية وطموحة مثل بيئة العمل في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الشمري، فهد (٢٠٢٣). إدارة الموارد البشرية وأثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسات السعودية. الرياض: دار النشر العربية.
- الحَيَّانِي، محمد (٢٠٢٢). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على القطاع الخاص السعودي. مجلة العلوم الإدارية، ١٤ (٢)، ٥٥-٧٢.
- العتيبي، خالد (٢٠٢١). العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي. مجلة البحوث الإدارية، ٩ (٣)، ١٢٠-١٣٨.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٢). تقرير سوق العمل السعودي. الرياض: وزارة الموارد البشرية.
- البنك الدولي (٢٠٢٢). تحسين بيئة العمل لزيادة الإنتاجية. تقرير اقتصادي، واشنطن: البنك الدولي.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2020). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page.
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management (16th ed.). Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Organizational Behavior (18th ed.). Pearson.
- Wright, P. M., & Nishii, L. H. (2019). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. Academy of Management Annals, 13(2), 1-54.

قائمة الملاحق

الملحق (١): استبيان الدراسة

يحتوي على جميع الأسئلة التي وُجّهت للمشاركين في الدراسة، موزعة على محاور البحث:
البيانات الديموغرافية.

أسئلة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية.

أسئلة حول مستوى الرضا الوظيفي.

الملحق (٢): النتائج الإحصائية التفصيلية

جداول الإحصاءات الوصفية

نتائج اختبارات الصدق والثبات.

جداول معاملات الارتباط والانحدار.

الملحق (٣): الجداول البيانية والرسوم التوضيحية

رسوم بيانية توضح توزيع العينة الديموغرافي.

رسوم توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

الملحق (٤): خطابات الموافقة

نسخة من خطاب الموافقة الرسمي من الشركة محل الدراسة للسماح بجمع البيانات وتحليلها.