

دور استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المنظمة  
(دراسة حالة شركة الاتصالات السعودية STC)

**The role of human resource strategies in achieving job satisfaction in the organization  
(Case Study Saudi Telecom Company STC)**

إعداد: الدكتور/ محمد صلاح الدين محمد علي

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: [Country.manager@smart-learn.org](mailto:Country.manager@smart-learn.org)

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون، فرنسا

Email: [Dr.shamsy@hotmail.com](mailto:Dr.shamsy@hotmail.com)

### ملخص الدراسة

انطلاقاً من مجال تطبيق الدراسة الحالية وطبيعة التساؤلات والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف نظري لاستراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، والجانب التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها للتعرف على أثر المتغير المستقل والمتمثل باستراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية. وقد تكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في عدد من فروع شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض و يبلغ عدد الموظفين بشكل تقريبي (1080) موظف. وقام الباحثان بتوزيع (250) استبانة إلكترونية باختيار عشوائي على موظفي الشركة محل الدراسة. وبلغ عدد الاستبيانات المعادة (188) بنسبة استرداد (75%). ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير لاستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية الاستقطاب والتعيين، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين على رضا الموظفين داخل شركة الاتصالات السعودية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بعدة توصيات منها: استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي سوف تنعكس ايجابياً في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي أداءهم، وتحقيق اهداف المنظمة. واستغلال هذا التأثير في تنمية أفرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات الى الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، استراتيجيات الموارد البشرية، الرضا الوظيفي للعاملين، تطوير البيئة الداخلية، التكيف مع البيئة الخارجية

## The role of human resource strategies in achieving job satisfaction in the organization (Case Study Saudi Telecom Company STC)

### Abstract :

Based on the field of application of the current study and the nature of the questions and objectives that the study seeks to achieve, the researchers relied in their study on the analytical descriptive approach through a theoretical description of human resource strategies and job satisfaction, and the analytical aspect through a questionnaire prepared to identify the impact of the independent variable represented by human resource strategies on the variable Subsidiary, which is job satisfaction in the Saudi Telecom Company. The population of the current study may consist of workers in a number of branches of the Saudi Telecom Company (STC) in Riyadh, and the number of employees is approximately (1080) employees. The researchers distributed (250) questionnaire electronically, by random selection, to the employees of the company under study. The number of returned questionnaires was (188), with a recovery rate of (75%). Then it was analyzed by a set of statistical methods using a program. SPSS The study found a set of results, the most important of which are: There is an impact of human resource management strategies and practices represented by (attraction and appointment strategy, training and development strategy, compensation strategy, performance evaluation strategy) from the workers' point of view on employee satisfaction within the Saudi Telecom Company. In the light of these results, the study recommended several recommendations, including: Investing in the positive relationship between the variables of the study, because there is a correlation between them, which will be positively reflected in improving the job satisfaction of workers and thus their performance, and achieving the goals of the organization. Exploiting this influence in the development of its employees, preserving its human resources and not transferring competencies to other companies operating in the same field.

**Keywords:** Human resources, human resource strategies, employee job satisfaction, Develop the internal environment, adapt to the external environment

## 1. المقدمة:

يشهد العالم حالياً تغييرات أصبحت في مجملها تشكل ضغوطاً على منظمات الأعمال، مما دفع المنظمات إلى إعادة التفكير في طريقة أدائها لأعمالها وطريقة إضافة القيمة لأصحاب المصالح. ولأن هذا العصر يتميز بأنه عصر المعرفة، يشكل الإبداع والابتكار الوسيلة لتحقيق غايات المنظمات، وأهم نقاط القوة التي تمكن منظمات الأعمال من التنبؤ بالتغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والتكيف مع البيئة الخارجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية وتلعب كفاءة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دوراً رئيساً في كيفية تعامل المنظمة مع مشكلات الموارد البشرية ووضع الحلول الملائمة لهذه المشكلات، حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للمنظمات من دون اللجوء إلى استراتيجيات مناسبة لإدارة موارده البشرية، إضافة إلى أن تحديثات صياغة هذه الاستراتيجيات تستلزم خلق رؤية مستقبلية بشأنها، مما ينعكس إيجاباً على رضى العاملين وأدائهم. (السعدي، 2018) حيث شكلت هذه التداخيات عناصر ضغط على إدارة الموارد البشرية وممارساتها الوظيفية. مما استوجب عليها تكيف استراتيجياتها في جميع مجالات عملها ووظائفها الرئيسية مع تلك الجوانب، سواء ما تعلق منها باستقطاب وتعيين العاملين أو التدريب والتطوير والتعويضات وانتهاءً بتقييم الأداء وإنشاء قوة عاملة راضية ومنتجة وفعالة لأي منظمة، فمن الضروري أن تكون استراتيجيات وممارسات إدارة هذه الموارد مناسبة. إن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي عبارة عن العوامل الرئيسية لأي منظمة لمواجهة تحديات بيئة اليوم المتغيرة باستمرار. علاوة على ذلك، يعتمد نمو وتطور وتوسع المنظمة بشكل كبير على أدائها، ويرتبط أداء الموظفين برضا الموظفين أنفسهم (Haquec وآخرون، 2013).

### 1.1 مشكلة الدراسة

يعتبر الموظفين العاملين في المنظمات هم المفتاح الرئيسي لتحقيق تميز المنظمات وتطورها، ولا يتم ذلك إلا من خلال تحسين أدائهم الوظيفي، حيث يتطلب ذلك وجود إدارة تعمل على توفير كافة متطلباتهم واحتياجاتهم ورضائهم إلى مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي إن بروز العديد من الممارسات والسلوكيات غير الصحيحة أدت إلى إضعاف المنظمات والتقليل من قدرتها على تحقيق أهدافها، حيث يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات التوظيف والترقية في المنظمات دون وجود أي اعتبارات موضوعية، وعدم الأخذ بالفروق الفردية للموظفين في أسس الحوافز والمكافآت، والضعف في عمليات التكوين والتدريب المستمر أوجد حالة من اللامبالاة والتسبب لدى الموظفين، وعمل على زيادة التوتر في علاقاتهم، وكبح دافعيتهم نحو الإبداع وروح المبادرة، بالإضافة إلى ضعف روح العمل الجماعي والانتماء للمنظمة ومن هذا المنطلق فإنه من الضروري العمل على تحقيق رضاهم الوظيفي لتحسين إنتاجية المنظمات وتحقيق أهدافها، وتتم هذه العملية من خلال إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات التي تتبعها يشمل رضا الموظفين عواطف الموظفين ومشاعرهم، والتي لها تأثير كبير على حياتهم العملية ولهذا السبب فهي تؤثر أيضاً على سلوكهم كموظفين وعلى ولائهم والتزامهم وعملهم الجماعي وعلاقتهم بسلوك الموظفين الآخرين، وعليه يتضح أن رضا الموظف هو مهمة مركزية لدى الإدارة التنظيمية بناء على ما تقدم فإنه من الطبيعي أن يشعر المدراء بمسؤولياتهم الأخلاقية في الحفاظ على مستويات عالية من الرضا الوظيفي للموظفين، لما لذلك من تأثير على الإنتاجية. لقد أدركت المنظمات المختلفة أن القوة العاملة التي تشعر بالرضا تساهم بشكل كبير في الفعالية التنظيمية والبقاء.

حتى وقت كتابة هذا البحث، لا يوجد فهم واضح لطبيعة العلاقة بين استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين رضا الموظفين من جهة أخرى، وهناك أيضاً ندرة في البيانات المتعلقة بالصلة بينهما. الأهم من ذلك، أن النتائج الإجمالية التي تم عرضها ليست مشجعة وغير متنسقة (Paauwe & Boselie، 2005)، (Guest، 2011) بالإضافة إلى ما سبق، هناك القليل من الأبحاث أو الأدبيات حول تأثير إدارة الموارد البشرية (HRM) على رضا الموظفين في المملكة العربية السعودية. لذلك، فإن أهمية هذه الدراسة تكمن في كونها مخصصة للتحقيق في دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.

مما سبق، ومن خلال دراستنا سنقوم بالإجابة على سؤال البحث الرئيسي:

● ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

● وينبثق من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر الاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
- هل لبرامج التدريب تأثير واضح على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
- هل للتعويضات تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC)؟
- هل يؤثر تقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC)؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على:

- مستوى تبني استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية الاستقطاب والتوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC)
- دور استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية الاستقطاب والتوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين في المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC).
- موقف المنظمة من تبني استراتيجيات الموارد البشرية والمتمثلة بـ (استراتيجية الاستقطاب والتوظيف، استراتيجية التدريب والتطوير، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) من وجهة نظر العاملين في المنظمة (شركة الاتصالات السعودية (STC) وتحليل الاستراتيجية الأكثر تأثيراً على رضا الموظفين.
- تقديم توصيات إلى مديري إدارة الموارد البشرية الذين يهتمون برضا الموظفين الأعلى مما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم.

### 3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادر على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة وتعتبر هذه الدراسة واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات في المملكة العربية السعودية، وبالتالي ستكون نتيجة هذه الدراسة مهمة ليس فقط لشركة الاتصالات السعودية محل الدراسة، ولكن أيضاً للقطاعات الأخرى، وتساعد على تحديد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين والتي سينتج عنها أداء فعال وربحية أعلى. هذه الدراسة مفيدة أيضاً للأكاديميين لمقارنة تأثير إدارة الموارد البشرية على جوانب الأداء التنظيمي المختلفة. لذلك تتمثل أهمية الدراسة في أهمية النظرية وأهميتها العملية كما يأتي:

#### 1.3.1. الأهمية النظرية :

تبرز الأهمية النظرية للدراسة الحالية من خلال الإضافة المعرفية التي قد تسهم فيها من خلال تتبع الأدب النظري والدراسات السابقة للمتغيرات الرئيسية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) ورضا الموظفين مما يساعد في توفير أساس منهجي في مجال قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين والتي قد تساعد في الاعتماد على التدابير التي لديها درجة عالية من الموثوقية والصلاحية.

#### 2.3.1. الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية للدراسة في تناولها موضوعاً ذو أهمية كبيرة يتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و تسليط الضوء على جوانبها الإيجابية والمشكلات والتحديات التي تواجهها، وأثرها على أداء العاملين في المنظمة، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والعلمي الذي أصبح يمثل أحد أهم التحديات أمام المنظمات في وقتنا الحالي والذي يتطلب هيكلة للموارد البشرية تجعلها مؤهلة وقادرة على الاستجابة لمتطلبات ذلك التطور، وذلك من خلال:

- تعمل الدراسة الحالية على توضيح الصورة الحالية لآليات تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة في شركة الاتصالات السعودية، ومدى تطبيقها للمفاهيم الحديثة في إدارة مشروعاتها.
- تساعد هذه الدراسة الجهات المشرفة على إدارة الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية في إمكانية تطبيق المفاهيم الحديثة لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يحقق الأهداف المرجوة منها.
- تُطبق الدراسة على قطاع هام وحيوي يحتاج دائماً إلى التطوير خاصة فيما يتعلق بإدارة المشاريع من خلال موارد بشرية ذات كفاءة عالية.
- تسهم الدراسة في تقديم المقترحات التي تساعد عملياً في إمكانية تطبيق المفاهيم الحديثة لاستراتيجيات الموارد البشرية بشركة الاتصالات السعودية والوصول للرضا الوظيفي للعاملين فيها وبالتالي تحقيق أهدافها.

## 4.1. فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة، تم اشتقاق الفرضية الرئيسة التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة ( شركة الاتصالات السعودية STC ) عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
ومنها تم اشتقاق الفرضيات الفرعية التالية:

- 01.1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 01.2H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب والتطوير على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 01.3H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- 01.4H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## 2. الإطار النظري للدراسة

## • استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كما وأن أكثر مواردها - العنصر البشري - عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية. ولا تعتبر إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث وليدة الساعة، بل هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر من ظهور الحاجة إلى إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون العاملين تعمل على توفير أنجح الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وتمكن من زيادة إنتاجية العاملين.

وتعد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية أحد أهم عناصر نجاح استراتيجيات المنظمة، فمن غير الممكن إيجاد استراتيجية لمنظمة ما دون تضمينها لإستراتيجية الموارد البشرية، حيث لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف إلا من خلال العنصر البشري كقادة او كمرؤوسين في المنظمة.

كذلك فإن المنظمات في ظل العولمة وتحدياتها الحالية لا تعاني من نقص المعلومات وتوفر التكنولوجيا الخاصة بها، بل تعاني من صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيفها، وهذا لا يتم الا عبر العنصر البشري وتبني استراتيجياتها وتواكب وتحاكي متطلبات هذا الوضع الجديد وتكون إطاراً منهجياً يستهدف تعظيم قدرات الموارد البشرية لدى المنظمة وتمكينهم من تحقيق استراتيجياتها وأهدافها العامة. (المحمود، 2016) ويربط العديد من الباحثين جذور التفكير في وضع استراتيجية للموارد البشرية الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الاجل،

الذي يعتبر الوظيفة الرئيسية لوظائف إدارة الأفراد في السابق وإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر، حيث طور هذا المفهوم بالاعتماد على التطور الحاصل بنظريات الإدارة بشكل عام، الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص، وينبثق عنها استراتيجية الموارد البشرية. (Cascio, 2018)

إن وضع استراتيجية فعالة لاستثمار وإدارة الموارد البشرية بصورة تحقق أهداف المنظمة وتستجيب لمتغيرات البيئة التنظيمية والتنافسية هو امر بالغ الأهمية، ولتجسيد ذلك لا بد من بناء استراتيجيات للموارد البشرية تتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحديد الملامح العريضة لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات تلك الاستراتيجية العامة. وقد تم اختبار أربع ابعاد لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تمثل الأنشطة والوظائف الرئيسية وهي (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء). وهذه الأبعاد الاستراتيجية المتعاقبة تعبر عن المنهج الاستراتيجي للاستثمار الصحيح للمورد البشري داخل المنظمة. (هادف، 2015)

#### - استراتيجية الاستقطاب والتعيين:

هي مجموعة الأنشطة والممارسات التي تسعى من خلالها المنظمة للحصول على الأفراد المؤهلين للعمل فيها من المصادر الخارجية بهدف اشباع رغبات واهداف الطرفين، ومن ثم تحديد واجتذاب الاكفأ والاصح من المرشحين للعمل في المنظمة. (Bratton & Gold, 2017) أن حاجة المنظمة من الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالحاجة الاستراتيجية لتلك المنظمات من حيث نوعية ومواصفات تلك الموارد بالتركيز على الموائمة بين نوعية المورد البشري وخصائص بيئة العمل ومتطلباته اذ تمثل عمليات تحديد متطلبات المنظمات الحالية والمستقبلية من الأفراد بالكم والتخصص والوقت في ضوء استراتيجية الاعمال المتبعة وعوامل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. (العنزي والساعدي، 2017)

#### - استراتيجية التدريب والتطوير:

التدريب هو تبنى برامج تدريبية تهدف الى تطوير المنظمة من خلال تطوير العنصر البشري وذلك بدراسة واقع المنظمة وحاجاتها الفعلية والاحتياجات للعاملين، اما التطوير فهو زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات بهدف رفع مستوى كفاءتها الإنتاجية لأقصى حد ممكن. (عامر، 2015) أن استراتيجية التدريب والتطوير هي عملية مستمرة ومخطط لها تهدف الى تزويد الفرد العامل بالخبرات المناسبة للوصول الى الأداء المطلوب، وان هذه المسؤولية لا تقع فقط على الرئيس المباشر للمتدرب وانما على عاتق إدارة المنظمات ككل، لذلك تحاول المنظمات بشكل دائم الى استحداث وحدات ادارية خاصة بالتدريب تعنى بتحسين اداء العاملين. (Larsen, 2017)

#### - استراتيجية التعويضات:

هي تشجيع الأفراد حتى ينشطوا في أعمالهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة، وكذلك هي المكافآت التي يحصل عليها العاملون في المنظمة (نقدي، معنوي) وتتمثل بالامتيازات المادية الإضافية كالمنح والنقل والسكن وحتى الرواتب والأجور الإضافية وتمنح عن جهد مبذول. (خضر، 2015) وعليه فاستراتيجية التعويضات تمثل مفهوم عملي يصف القيمة التي يحصل عليها الفرد العامل بصيغ وواجه متعددة خلال عمل ما، او اداء سلوكي معين يحقق متطلبات ما مكلف به ويزيد عن ذلك باتجاه ما (Kepha, 2015) تبتغيه وتطمح اليه إدارة المنظمة.

**- استراتيجيات تقييم الأداء:**

هي عملية إجرائية تحليلية يتم التعرف من خلالها عن كيفية انجاز العاملين لأعمالهم ومدى توافق هذا الانجاز مع ما هو محدد لهم من عمل من اجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها بما ينسجم مع سياسات المنظمة الموضوعية. وتعرف إجرائياً بأنها مجموعة من الإجراءات المتبعة لمراجعة أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة ووضعها في تقارير يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وتقييم سلوكه وتحديد نقاط قوته وضعفه بناءً على معايير يتم وضعها مسبقاً. (ابونا، 2017) وعلى هذا الأساس يعتبر البعض ان تقييم أداء العاملين له دور موثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره الى زيادة الأداء التنظيمي، فضلاً عن الاسهام في تحفيز العاملين على العمل ويرفع من الروح المعنوية والدافعية لديهم، ويعدل من سلوكهم الوظيفي والتزامهم بمتطلبات العمل. ومع تطور الفكر الاداري والحاجة الى تطوير عمل المنظمات برزت توجهات وطرق حديثة في تقييم أداء العاملين الى جانب الطرق التقليدية المعروفة (التي منها طريقة الترتيب، طريقة المقارنة المزدوجة، طريقة (Hassan, 2016) التوزيع الطبيعي.... الخ).

**• رضا العاملين:**

مزيج من المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يشعر بها العمال تجاه عملهم، عندما يعمل عامل في مؤسسة تجارية، يجلب معها الاحتياجات والرغبات والخبرات التي تحدد التوقعات التي رفضها. يمثل الرضا الوظيفي المدى الذي وصلت إليه توقعات العامل ومطابقتها للجوائز الحقيقية التي يتلقاها. ويرتبط الرضا الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بسلوك هذا الفرد في مكان العمل (Alam, Ahsan, & Abdullah, 2015) الرضا الوظيفي هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح إنساناً تشغله الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (Shaukat, 2015) الموظفين الراضين هم أكثر تحفيزاً وعملاً دؤوباً من الموظفين غير الراضين. ويذكر أن الموظفين الراضين يستجيبون من خلال العمل على نجاح المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، سيكون الموظفون الراضون أكثر فخرًا بوظائفهم (المحمود، 2016) يوصف رضا الموظفين بأنه الارتباط العاطفي للموظف و / أو تعريفه بالمنظمة وهو ما يرغب معظم أصحاب العمل في رؤيته في قوتهم العاملة لأن الرضا مهم لبقاء المنظمة لأن الموظفين الراضين يميلون إلى البقاء مع نفس المنظمة لفترة أطول من الموظفين غير الراضين لأنهم يجدون الرضا في أداء وظيفتهم. لذلك، من المتوقع أن يؤدي تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية إلى العمل كمحفز في الوصول للرضا الوظيفي مما يساهم في تحسين أداء المنظمة (Chuang وآخرون، 2013)، فيجد الفرد في رضاه عن عمله متنفساً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمه من خلال وظيفته إمكانية تحقيق طموحاته ورغباته (يونس، 2017) من خلال ممارسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية سيكون من الممكن تحقيق أسباب الرضا الوظيفي لا سيما من حيث:

**➤ تحمل الضغوط:**

كلما زاد قدرة الفرد على تحمل الضغوط في العمل والتعامل معها والتكيف معها، زاد رضاه. أما الذين يفشلون بسرعة وينهارون عند وجود عقبات، وهذا يمكن تحقيقه من خلال التدريب والتطوير.

### ➤ نظام العوائد:

مثل الحوافز والمكافآت والترقيات، يشعر الفرد بالرضا إذا تم توزيع التعويضات وفقاً لنظام تقييم معين يضمن توافرها بشكل عادل

### ➤ إشراف فعال:

يؤثر وعي الفرد بمدى الإشراف المفروض عليه على درجة رضاه عن الوظيفة، الأمر هنا يعتمد على تصور الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحميتهم.

### ➤ سياسات المنظمة:

ويشير إلى وجود أنظمة وإجراءات عمل وقواعد تنظيم العمل، ويوضح الإجراءات وتسلسلها بطريقة تسهل العمل ولا تعقده وهذا يبدأ منذ الاختيار والتعيين.

### ➤ تصميم العمل:

عندما يكون للعمل تصميمًا سليمًا يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلالية وتوافر المعلومات بشكل كامل، فهناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.

### ➤ ظروف عمل جيدة:

عندما تكون ظروف العمل المادية مناسبة، فإن هذا يساعد على إرضاء العمال بعملهم. أهم هذه الظروف ما يؤثر على الإضاءة والتهوية وحجم المكتب والهاتف وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الغرفة وما إلى ذلك (البطائنة، 2016).

## 3. الدراسات السابقة

### 1.3 الدراسات العربية

#### ➤ دراسة (الصفدي & شادي الطاهات، 2021) بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف: دور الرضا الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التحقيق في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRMP) على تحسين أداء الموظفين (EP). تم إنجاز الدراسة من خلال افتراض تأثير HRMP على EP، بالإضافة إلى ذلك، يُنظر أن هذا التأثير يتم التوسط فيه من خلال الرضا الوظيفي. تؤخذ مشاركة الموظفين في الاعتبار أيضًا بسبب التأثير المعتدل المحتمل لها داخل النموذج النظري. تم جمع البيانات من 480 استبانة وزعت على العاملين في البنوك التجارية في الأردن وتم تحليلها باستخدام تقنيات نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM)، وتحليل المسار، وتحليل العوامل المؤكدة (CFA). تم تطبيق برنامج تحليل الهياكل اللحظية (AMOS) الإصدار 24 لإكمال تحليلنا. أظهرت النتائج أن HRMP كان له تأثير إيجابي على EP، وكذلك الرضا الوظيفي ومكوناته (الاستقرار الوظيفي وإثراء الوظائف). تم اكتشاف الدور الوسيط للرضا الوظيفي (الإثراء والاستقرار).

أخيراً، ظهرت مشاركة الموظفين كمتغير معتدل يربط بين HRMP و EP. تظهر نتائج هذه الدراسة أهمية الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي وإشراك الموظفين في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية. يوصى بالتحليل المستقبلي لاكتساب نظرة أعمق للعلاقة بين HRMP، والرضا الوظيفي، وتدريب العمال، وتقييم الأداء.

### ➤ دراسة (البعدي، 2017) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الجيل الجديد - صنعاء

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد - صنعاء في تحقيق رضا العاملين فيها، وتمثلت إشكالية الدراسة بالسؤال الآتي: ما دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مجموعة الجيل الجديد؟ وللإجابة على ذلك وضعت الفرضيات الآتية:

تنفذ إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية تسهم في رفع قدرات ومهارات الموظفين مما قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لهم، الإنصاف في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية قد يؤدي إلى شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، توفير بيئة العمل المناسبة المادية والمعنوية قد تسهم في شعور الموظفين بالرضا الوظيفي في المجموعة، العدالة والشفافية المتبعة في عملية تقييم الأداء من قبل إدارة الموارد البشرية قد تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة، تشجيع العاملين من قبل إدارة الموارد البشرية ورفع معنوياتهم قد يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة، تفعيل إدارة الموارد البشرية للأنشطة الترفيهية ومشاركتهم في مختلف المناسبات مما قد يساهم في زيادة ثقة العاملين بإدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في المجموعة، توجد علاقة ذات دلالة معنوية عالية بين المنصب الإداري وتشجيع العاملين ورفع معنوياتهم من قبل إدارة الموارد البشرية في المجموعة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عبر برنامج التحليل الإحصائي SPSS. وتم استخدام العينة العشوائية حيث بلغ حجم العينة (121 مفردة). وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج، من أبرزها: أن إدارة الموارد البشرية في مجموعة الجيل الجديد تعمل على رفع كفاءات الموظفين وإلحاقهم في دورات تدريبية تتناسب مع تخصصاتهم المهنية، وتوفر كذلك عدالة وشفافية تقييم الأداء، وأن إدارة الموارد البشرية تعمل على إنصاف العاملين في تطبيق اللوائح والقوانين ومراقبة تنفيذها، كما تهتم بشكاوى الموظفين ومعالجتها، إلا أن بيئة العمل المادية ليست بمستوى التطلعات التي يحتاجها الموظفون، وأظهرت النتائج أن الإدارة تشجع العاملين وترفع معنوياتهم، وتفعيل الأنشطة الترفيهية وتشرك الموظفين في مختلف المناسبات. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات التدريبية ومدى تنمية قدرات ومهارات العاملين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل الأنشطة الترفيهية والمشاركة في المناسبات الاجتماعية تعزى للعمر.

### ➤ دراسة (ظريف، 2017) بعنوان: دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين: دراسة ميدانية بولاية أم البواقي

تناولت هذه الدراسة دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بولاية أم البواقي، وهدفت إلى معرفة اتجاهات الباحثين بولاية أم البواقي نحو أهمية عمليات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام استمارة لجمع البيانات التي وزعت على عينة تقارب 100 موظف كما تم استخدام برنامج spss في التحليل الإحصائي للبيانات وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مقبول لإدارة الموارد البشرية

في المنظمة، وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية بأبعاده المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي الذي كان له مستوى منخفض بالمنظمة محل الدراسة كما توصلت الدراسة إلى توصيات عديدة من أهمها المحافظة على المهارات الإدارية التي لها علاقة بإدارة الموارد البشرية والعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي من خلال تحسين الأجور بالدرجة الأولى.

### 2.3. الدراسات الأجنبية:

دراسة Chauhan 2020 بعنوان:

#### Human Resources Management Practices Job Satisfaction: A Study of University Teachers in Pakistan

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو التحقق من العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية ورضا المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية. الطرق: كان تصميم البحث لهذه الدراسة هو بحث الارتباط. تم استخدام كل من نهج البحث الكمي والنوعي. تم جمع البيانات من خلال الاستبيان والمقابلة. تم اختيار المستجيبين باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية وشارك ما مجموعه 155 مشاركًا. كما تم اختيار خمسة مدرّاء مدارس عن قصد والمشاركة في الدراسة. تم تنظيم البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتبويبها وتفسيرها باستخدام النسب المئوية البسيطة والمتوسطات والانحراف المعياري وتحليل التباين وارتباط بيرسون. النتائج: النتائج الرئيسية للدراسة هي: أفاد غالبية المستجيبين سوء تخطيط موارد أعضاء هيئة التدريس ( $M = 2.14$ ,  $SD = 1.18$ )، توفير التدريب والتطوير في مختلف القضايا كان غير كافٍ ( $M = 2.24$ ,  $SD = 1.32$ )، تقييم الأداء لم تكن الممارسة قائمة على إجراءات واضحة وشفافة ( $M = 2.05$ ,  $SD = 1.15$ )، كان عددًا كبيرًا من المعلمين يشعرون بالرضا الوظيفي المعتدل لبيئة العمل الحالية ( $M = 3.24$ ,  $SD = 1.35$ ). يشير تحليل الارتباط إلى تفاعل إيجابي كبير بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للمعلمين ( $r = 0.55$ ,  $p = 0.00$ ). المناقشة: لم يتم الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية وفهمها جيدًا من قبل القادة التربويين. يمكن لإدارة الموارد البشرية الفعالة تحسين استخدام القوى العاملة في المدارس ومن المحتمل أن تزيد من الرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة Yee (2018) بعنوان:

#### An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities

هدفت الدراسة إلى التحقيق في العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الماليزية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي لمراقبة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة دراسة لقياس وجهات نظر أفراد العينة المختارة بشكل عشوائي من أعضاء هيئة التدريس وتحليل النتائج باستخدام معامل الارتباط بيرسون ومتعددة الانحدار وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس،

ووجدت نتائج هذه الدراسة انه من بين ستة عوامل للرضا الوظيفي (ظروف العمل، الأمن الوظيفي، المكافآت، العلاقة مع الزملاء، التقدير، التقدم) لم يكن للمكافآت علاقة على الأداء الوظيفي، بينما التقدير هو عامل الرضا الوظيفي الرئيسي المؤثر على الأداء الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس.

دراسة Kepha (2015)، بعنوان:

### "Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya"

هدفت الدراسة الى بيان تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة ب (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير) على أداء موظفي معاهد البحوث الحكومية في كينيا. وقد تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من افراد العينة المتكونة من 986 موظفاً من العاملين في جميع المعاهد موضوعة الدراسة، حيث تم توزيع 760 استبانة على عينة عشوائية طبقية، وتم استرداد 255 استبانة صالحة، ومن ثم تطبيق برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات الكمية والنوعية وكذلك الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. توصلت الدراسة الى ان هناك حاجة لاعتماد ممارسات سليمة للموارد البشرية في مجالات تخطيط القوى العاملة، وتوظيفها، وتدريبها. لوجود علاقة قوية إيجابية ذات الدلالة الإحصائية بين تلك الممارسات وبين اداء العاملين في مراكز البحوث.

#### مميزات الدراسة الحالية

ولتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فقد تم عمل بعض المقارنات والتي قدمت على النحو التالي:

- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومفاهيم رضا الموظفين: تتوقع الدراسة الحالية أنها ستزيد الوعي حول تأثير استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين.
- القطاع: ركزت معظم الدراسات السابقة بشكل رئيسي على مجالات الصناعة بينما ركزت هذه الدراسة على شركة الاتصالات السعودية
- تمثل هذه الدراسة انطلاقة جديدة في قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية ومنظماتها خاصة تجاه مورد أساسي من مواردها المتمثل بالموارد البشري. حيث شكلت مدخلاً لتبني حلول وآليات ترشد المنظمات العاملة في المملكة العربية السعودية وتساعد في التعرف على أهمية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثارها الايجابية على رضا العاملين وبالتالي على أداء المنظمات ككل.

#### 4. منهجية الدراسة

##### 1.4. منهج الدراسة:

انطلاقاً من مجال تطبيق الدراسة الحالية وطبيعة التساؤلات والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، يعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف نظري لاستراتيجيات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، والجانب التحليلي من خلال استبانة تم إعدادها للتعرف على أثر المتغير المستقل والمتمثل باستراتيجيات الموارد البشرية على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية.

## 2.4. مصادر البيانات

### • البيانات الأولية

تم تطوير استبانة خاصة متعلقة بفرضيات الدراسة بالاعتماد على ما أورده الكتاب والباحثون بخصوص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ورضا العاملين لئتم الاعتماد عليها كمصدر أولي لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة

### • البيانات الثانوية

تم جمع البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والأبحاث والأطروحات والمقالات وأوراق العمل والشبكة العالمية. بهذه الطريقة سهلت بناء خلفية نظرية قوية لتوضيح تعريف المشكلة واختبارها ومقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الأدبيات.

## 3.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من العاملين في عدد من فروع شركة الاتصالات السعودية STC بمدينة الرياض ويبلغ عدد الموظفين بشكل تقريبي (1080) موظف.

ونظراً لكبير حجم المجتمع فسوف يقوم الباحثان باختيار عشوائي من الموظفين عن طريق نشر الاستبانة إلكترونياً، من أجل الوصول إلى عدد (250) موظف والتي تمثل عينة الدراسة، ولكن وبناءً على الإجابات الصحيحة على الاستبانة فقد استرجع الباحثان عدد (188) مفردة كعينة للدراسة والتي تم اعتمادها للتطبيق.

## 4.4. أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى المراجع العلمية والكتب وعدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم التوصل إلى أن الأداة الأنسب لموضوع الدراسة من أجل تحقيق أهدافها هي الاستبانة كأداة مناسبة لموضوع الدراسة، من خلال عرض بعض الأسئلة التي يتم الإجابة عليها من أفراد عينة الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة لموضوع الدراسة؛ من أجل تحقيق أهدافها. وتم تقسيمها على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يتضمن الخصائص الديموغرافية والتي تقوم على العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والمركز الوظيفي.

**الجزء الثاني:** يتضمن الجزء الثاني الأسئلة الخاصة بالمتغيرين (استراتيجيات الموارد البشرية، أداء العاملين)، والبالغ عددها (33) سؤال، وتنقسم إلى 25 سؤال تدور حول المتغير المستقل (استراتيجيات الموارد البشرية)، (8) سؤال تدور حول المتغير التابع (رضا العاملين) تم قياس كل منها على مقياس ليكرت "الخماسي"، أي من خمس درجات تتراوح من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة" للإشارة إلى المعدل الذي يشعر به أفراد العينة. أعطيت القيمة (1) تصنيفاً نوعياً "لا أوافق بشدة" وأعطيت القيمة (5) تصنيفاً نوعياً "أوافق بشدة" بحيث يمثل متوسط الإجابات لكل عبارة درجة رضا أعضاء العينة عن سؤال وعندما يرتفع هذا المتوسط إلى الاقتراب (5)، تكون درجة رضا المستجيبين "عالية جداً"، وعلى العكس من ذلك، حيث ينخفض هذا المتوسط إلى الاقتراب (1)، تكون درجة رضا المستجيبين "منخفضة جداً أو غير موجودة"

## 5.4. ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لمحاورة أداة الدراسة، ويعبر عن الثبات إحصائياً من خلال معامل الثبات كرونباخ ألفا والذي تتراوح قيمته عموماً بين الصفر والواحد الصحيح،

حيث كلما زادت قيمة المعامل واقتربت من الواحد دل ذلك على أن الأداة تتمتع بثبات مرتفع والعكس صحيح، وعلى العموم تشير أغلب الدراسات إلى اعتبار الأداة تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات في حال تجاوز المعدل قيمة 0.6، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

جدول 1- معامل ثبات كرونباخ ألفا لكافة متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	No. of Items
0,94	5

جدول 2 - معامل ثبات كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	المتغير	عدد الفقرات
0.908	الاستقطاب والتعيين	6
0.950	برامج التدريب	7
0.942	التعويضات	6
0.937	تقييم الأداء	6
0.956	رضا الموظفين	8
0,94	الإجمالي	33

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي فقرات الاستبيان بلغت 0.94 وهي قيمة مرتفعة جدا تعكس درجة الثبات العالية التي يتمتع بها، كما نلاحظ كذلك أن معامل الثبات لكل المتغيرات كانت متقاربة وتنفوق جميعها الحد الأدنى المطلوب لتحقيق شرط الثبات وهو (0.6).

## 5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

### ➤ المتغير المستقل

#### البعد الأول: الاستقطاب والتعيين

استخلص الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول:

## جدول 3 - الإحصاء الوصفي للبعد الأول (الاستقطاب والتعيين)

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.55	1.16	1. تجذب الشركة الموظفين ذوي الكفاءة عالية.
متوسط	3.42	1.20	2. تحافظ الشركة بالموظفين ذوي الكفاءة العالية.
متوسط	3.42	1.29	3. يتم تحديث موقع الشركة باستمرار بأخر الوظائف الشاغرة.
متوسط	2.98	1.22	4. عملية الاستقطاب والتعيين في الشركة تتم بصورة عادلة.
متوسط	3.1	1.21	5. تتسم عملية الاستقطاب والتعيين بالشفافية.
متوسط	3.38	1.20	6. تنتبأ الشركة بالاحتياجات المختلفة من الموارد البشرية.
متوسط	3.308	1,213	الإجمالي

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعده التخطيط والتوظيف تراوح بين (2.98-3.55) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.308) درجة. ويلاحظ أن الفقرة الأولى "تجذب الشركة الموظفين ذوي الكفاءة عالية" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.55) درجة وانحراف معياري قدره (1.16) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة الرابعة "عملية الاستقطاب والتعيين في الشركة تتم بصورة عادلة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.98) درجة وانحراف معياري قدره (1.22) درجة.

تظهر هذه النتائج أن شركة الاتصالات السعودية تجذب وتحافظ على الموظفين ذوي المهارات والقدرات العالية، لكن عملية التوظيف للموظفين الجدد غير واضحة ومبهمة للموظفين.

## البعد الثاني: البرامج التدريبية

استخلص الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول:

## جدول 4 - الإحصاء الوصفي للبعد الثاني (البرامج التدريبية)

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
عالية	3.82	1.06	7. تهتم الشركة بجودة التدريب.
عالية	3.84	1.14	8. تنتبئ الشركة التدريب المستمر لتحسين الأداء.
عالية	3.77	1.02	9. تبادر الشركة بتقديم برامج التدريب.
عالية	3.67	1.14	10. تستخدم الشركة التكنولوجيا المتقدمة في برامج التدريب.

عالية	3.69	1.16	11. لدى الشركة برامج تدريب مشتركة بين الأقسام.
عالية	3.67	1.19	12. تستخدم الشركة مناهج جديدة لبرامج التدريب.
متوسط	3.53	1.25	13. تشجع الشركة ندوات العمل الجماعي.
عالية	<b>3.727</b>	<b>1,326</b>	المتوسط

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعث البرامج التدريبية تراوح بين (3.53 - 3.84) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.727) درجة، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة الثامنة "تتبنى الشركة التدريب المستمر لتحسين الأداء" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.84) درجة وانحراف معياري قدره (1.14) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة الخامسة عشر "تشجع الشركة ندوات العمل الجماعي"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.53) درجة وانحراف معياري قدره (1.25) درجة.

تشير هذه النتائج إلى أن برامج التدريب المستمر التي تقدمها الشركة لموظفيها تعد متغيراً مهماً، وأن شركة الاتصالات السعودية بحاجة إلى تشجيع ندوات العمل الجماعي بين الموظفين لمشاركة ما تعلموه في أي تدريب تقديمي قامت به الشركة.

#### البعث الثالث: التعويضات

استخلص الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول:

#### جدول 5 - الإحصاء الوصفي للبعث الثالث (التعويضات)

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.08	1.19	14. تهتم الشركة باحتياجات الموظفين.
متوسط	2.94	1.25	15. تستخدم الشركة بدائل تعويضات غير نقدية.
متوسط	3.13	1.25	16. تستخدم الشركة برامج المكافآت على أساس الأداء.
متوسط	2.98	1.20	17. تستخدم الشركة نظام الحوافز العادلة.
متوسط	3.03	1.19	18. يتم مراجعة نظام تعويضات الشركة بشكل دوري.
متوسط	3.11	1.26	19. نظام تعويض الشركة هو أحد أسباب احتفاظي بعملتي في الشركة.
متوسط	<b>3.036</b>	<b>1.223</b>	المتوسط

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعث التعويضات تراوح بين (2.88 - 3.11) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.036) درجة، يشير الجدول أعلاه إلى وجود مواقف إيجابية تجاه الأسئلة أعلاه لأن متوسطها الحسابي أعلى من متوسط المقياس (3) باستثناء السؤال (15، 17)، والتي لها مواقف سلبية لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط المقياس (3)، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة.

تشير النتائج السابقة، أن موظفي شركة الاتصالات السعودية راضون عن طريق التعويض التي تتخذها الشركة والتي يتخذون من خلالها أدائهم أساساً للتعويض، لكنهم بحاجة إلى أخذ آراء الموظفين في نوع المزايا التي يحتاجون إليها.

#### البعد الرابع: تقييم الأداء

استخلص الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

جدول 6 - الإحصاء الوصفي للبعد الرابع (تقييم الأداء)

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.21	1.23	20. تتعامل الشركة مع شكاوى الموظفين بإحترافية.
متوسط	3.27	1.11	21. الشركة لديها نظام تقييم احترافي.
متوسط	3.17	1.13	22. تقدم الشركة تغذية راجعة للموظفين.
متوسط	2.94	1.14	23. الشركة على علم بأراء موظفيها.
متوسط	2.96	1.25	24. نظام تقييم الشركة عادل وصادق.
متوسط	2.97	1.17	25. الشركة لديها توقعات واقعية حول مخرجات الموظفين.
متوسط	<b>3.086</b>	<b>1,171</b>	المتوسط

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعد تقييم الأداء تراوح بين (2.94 - 3.41) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.086) درجة، يشير الجدول أعلاه إلى وجود مواقف إيجابية تجاه الأسئلة أعلاه لأن متوسطها الحسابي أعلى من متوسط المقياس (3) باستثناء السؤال (23، 24، 25)، والتي لها مواقف سلبية لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط المقياس (3)، يعكس المتوسط الكبير أيضاً وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة الواحدة والعشرون " الشركة لديها نظام تقييم احترافي." هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.27) درجة وانحراف معياري قدره (1.11) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم ثلاثة وعشرون " الشركة على علم بأراء موظفيها."، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.94) درجة وانحراف معياري قدره (1.149) درجة وتشير النتائج السابقة، أن شركة الاتصالات السعودية تتحمل مسؤولية عمل موظفيها، وفي نفس الوقت تحتاج مزيداً من الوعي حول آراء الموظفين.

## ➤ المتغير التابع

## البعد الخامس: رضا الموظفين

استخلص الباحثان المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعينة الدراسة بناء على أجوبة المستجيبين عن الفقرات أدناه كما هو مبين بالجدول.

## جدول 7 - الإحصاء الوصفي للبعد الخامس (رضا الموظفين)

الأهمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفقرة
متوسط	3.05	1.26	26. يشعر الموظفون أن هناك فرصًا حقيقية للتطوير الوظيفي.
متوسط	3.18	1.17	27. الموظفون ملتزمون بوظائفهم.
متوسط	2.98	1.21	28. يشعر الموظفون أن الشركة تهتم بهم.
متوسط	3.06	1.20	29. يوصى الموظفون بالشركة كمكان للعمل.
متوسط	3.22	1.10	30. يستخدم الموظفون جميع مهاراتهم وقدراتهم في العمل.
متوسط	3.00	1.24	31. يشعر الموظفون أن لديهم الأمن الوظيفي.
متوسط	3.04	1.20	32. يشعر الموظفون بأن الأشياء التي يقومون بها في العمل مهمة.
متوسط	2.92	1.16	33. يتم تمكين الموظفين من قبل الشركة.
متوسط	<b>3.056</b>	<b>1.192</b>	المتوسط

يوضح الجدول أعلاه، أن المتوسطات الحسابية لبعدها رضا الموظفين تراوح بين (2.92 - 3.22) درجة، مقارنة بالمتوسط الحسابي العام وقدره (3.056) درجة، يشير الجدول أعلاه إلى وجود مواقف إيجابية تجاه الأسئلة أعلاه لأن متوسطها الحسابي أعلى من متوسط المقياس (3) باستثناء السؤال (28، 33)، والتي لها مواقف سلبية لأن متوسطها الحسابي أقل من متوسط المقياس (3)، يعكس المتوسط الكبير أيضًا وجود مواقف إيجابية تجاه جميع الأسئلة. ويلاحظ أن الفقرة الثلاثون "يستخدم الموظفون جميع مهاراتهم وقدراتهم في العمل" هي أعلى متوسط حسابي وقدره (3.22) درجة وانحراف معياري قدره (1.10) درجة، بينما كان أدنى متوسط حسابي للفقرة الثالثة والثلاثون "يتم تمكين الموظفين من قبل الشركة"، وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.92) درجة وانحراف معياري قدره (1.16) درجة.

تشير النتائج السابقة، أن العاملين في شركة الاتصالات السعودية يستخدمون كفاءتهم في عملهم، وأن الشركة بحاجة إلى أن تكون أكثر شفافية فيما يتعلق بنظام الترقية الخاص بموظفيها.

## 6. اختبار فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

للتأكد من صحة الفرضية من عدمها سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط لاختبار الفرضية المذكورة أعلاه للتأكد من وجود تأثير لاستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية

### جدول 8 - نتائج تحليل الفرضية الرئيسية باستخدام اختبار الانحدار البسيط

النتيجة	Sig.	F Calculated	R <sup>2</sup>	R
مقبولة	0.000	155.017	0.75	0.882

يشير الجدول بالأعلى إلى أن قيمة F المحسوبة = 155.017 وأن قيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) ووفقاً لذلك يتم قبول الفرضية مما يعني صحة الانحدار البسيط، ومنه نستنتج أن هناك تأثير لاستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين داخل شركة الاتصالات السعودية

كما يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ( $R = 0.882$ ) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (2R) هي (0.75) والتي تشير إلى أن (75%) من التباين في رضا الموظفين يقابله ممارسات إدارة الموارد البشرية بينما النسبة الباقية (25%) ترجع إلى متغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج

### الفرضية الفرعية الأولى

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### جدول 9 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الأولى باستخدام اختبار الانحدار البسيط

النتيجة	Sig.	T Calculated	R <sup>2</sup>	R
مقبولة	0.000	14.165	0.493	0.715

يشير الجدول بالأعلى إلى أن القيمة المحسوبة  $T = 14.165$  وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ). وفقاً لذلك، يتم قبول الفرضية مما يعني أن هناك تأثير من بعد الاستقطاب والتعيين على رضا الموظفين.

كما يشير الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ( $R = 0.715$ ) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد (2R) هي (0.493) والتي تشير إلى أن (49.3%) من التباين يقابله رضا الموظفين من خلال ممارسات الاستقطاب والتعيين بينما تُعزى النسبة المتبقية (50.7%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط

## الفرضية الفرعية الثانية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول 10 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثانية باستخدام اختبار الانحدار البسيط

R	R <sup>2</sup>	T Calculated	Sig.	النتيجة
.584	0.342	9.944	000	مقبولة

يشير الجدول بالأعلى، إلى أن القيمة المحسوبة  $T = 9.944$  وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية مما يعني أن هناك تأثير لبعد برامج التدريب على رضا الموظفين. كما أشار الجدول إلى أن معامل الارتباط كان  $(R = 0.584)$  مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد  $(2R)$  هي (0.342) والتي تشير إلى أن (34.2%) من التباين في يقابله رضا الموظفين من خلال ممارسة برامج التدريب بينما تُعزى النسبة الباقية (65.8%) إلى متغيرات أخرى.

## الفرضية الفرعية الثالثة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول 11 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام اختبار الانحدار البسيط

R	R <sup>2</sup>	T Calculated	Sig.	النتيجة
0.781	0.611	17.711	0.000	مقبولة

يشير الجدول بالأعلى، إلى أن القيمة المحسوبة  $T = 17.711$  وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$ ، لذلك وفقاً للدور يتم قبول الفرضية مما يعني وجود تأثير يُعد التعويض على رضا الموظفين. كما أشار الجدول إلى أن معامل الارتباط كان  $(R = 0.781)$  مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد  $(2R)$  هي (0.611) والتي تشير إلى أن (61.1%) من التباين يقابله رضا الموظفين من خلال ممارسة التعويض بينما تُعزى النسبة المتبقية (48.9%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط.

## الفرضية الفرعية الرابعة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

جدول 12 - نتائج تحليل الفرضية الفرعية الرابعة باستخدام اختبار الانحدار البسيط

R	R <sup>2</sup>	T Calculated	Sig.	النتيجة
0.840	0.716	22.435	0.000	مرفوضة

يشير الجدول بالأعلى، إلى أن القيمة المحسوبة  $T = 22.435$  وقيمة Sig هي (0.000) وهي أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، وبناءً على الدور يتم رفض الفرضية الصفرية ويتم قبول الفرضية البديلة مما يعني أن هناك تأثير لبعده تقييم الأداء على رضا الموظفين. كما أشار الجدول إلى أن معامل الارتباط كان ( $R = 0.840$ ) مما يدل على وجود علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة إلى أن قيمة معامل التحديد ( $2R$ ) هي (0.716) والتي تشير إلى أن (71.6%) من التباين يقابله رضا الموظفين من خلال تقييم الأداء بينما تُعزى النسبة الباقية (28.4%) إلى متغيرات أخرى لم يتم تقديمها في نموذج الانحدار البسيط.

## 6. نتائج الدراسة

بحثت الدراسة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وممارساتها في التأثير على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة. تناولت الدراسة مجموعة من الأبعاد (الاستقطاب والتعيين، برامج التدريب، التعويضات، وتقييم الأداء) وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين داخل شركة الاتصالات السعودية بالمملكة العربية السعودية، **حيث وجدت التالي:**

1. تراوح متوسط جميع الأبعاد الفرعية من عالي إلى متوسط بمقدار من 3.727 إلى 3.036 درجة، وكان أعلى متوسط لبرامج التدريب، بينما كان أدنى متوسط للتعويضات. لكن جميعها أعلى من المتوسط (متوسط مرتفع نسبياً) وهذا يدل على موافقة المستجيبين على أهمية ممارسات الموارد البشرية ولديهم وجهات نظر إيجابية تجاهها تؤثر على رضاهم.
2. كان متوسط بعد الاستقطاب والتعيين (3308) درجة، وتأثير الاستقطاب والتعيين على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية متوسط مرتفع نسبياً. تشير هذه النتيجة إلى أن شركة الاتصالات السعودية لديها ما يكفي من الخبرة والمعرفة في أساليب التوظيف، لأنها تتنبأ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتشارك الموظفين في عملية التخطيط، كما أنها تبقى موظفيها على اطلاع عندما يتعلق الأمر بالتخطيط والتوظيف. تجذب الشركة وتعيد تدريب الموظفين ذوي الجودة العالية من خلال مصادر خارجية مثل الإعلانات ووكالات التوظيف والإنترنت. يعد التوظيف العادل في الشركة جزءاً مهماً من رضا الموظفين.
3. بلغ متوسط بعد برامج التدريب (3.727) درجة، وعليه فإن تأثير البرامج التدريبية على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية مرتفع. تشير هذه النتيجة إلى أن شركة الاتصالات السعودية تخطط مسبقاً لجودة البرامج التدريبية التي تقدمها لموظفيها في جميع أقسامها باستخدام التقنيات المتقدمة التي تؤدي إلى تعزيز أداء الموظفين ورضاهم. كما أنهم يدعمون الموظفين المعيّنين الجدد من خلال تنفيذ برامج التوجيه وتشجيع ندوات العمل الجماعي بين الموظفين لمشاركة ما تعلموه في أي تدريب على العطاء.
4. بلغ متوسط بعد التعويضات (3.036) درجة، وعليه كان أثر التعويض على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية متوسط مرتفع نسبياً. تشير هذه النتيجة إلى أن شركات الاتصالات السعودية مهتمة باحتياجات موظفيها وأنها تستخدم نظام حوافز تتم مراجعته دورياً بشكل عادل والذي يوفر لهم نوع المزايا التي يحتاجون إليها بناءً على أدائهم. يعتبر الموظفون أن هذه المزايا تقارن بشكل إيجابي في هذا القطاع، كما أنهم يقدمون بدائل تعويض غير نقدي مثل شهادات التقدير والامتنان، وكل ما سبق هو أحد الأسباب الرئيسية لحرص الموظفين الاحتفاظ بالوظيفة داخل الشركة.
5. بلغ متوسط بعد تقييم الأداء (3.086) درجة، وكان تأثير تقييم الأداء على رضا الموظفين في شركة الاتصالات السعودية متوسط مرتفع نسبياً. تشير هذه النتيجة إلى أن شركة الاتصالات السعودية لديها نظام تقييم أداء احترافي عادل ونزيه

ومصمم لدعم تطوير الموظفين ومساءلة الموظف عن التوقعات الواقعية فيما يتعلق بمخرجات الموظفين، مع دعم آراء الموظفين، وهذا يحافظ عليهم رضاهم عن طريق تقديم ملاحظات تمكينية والتعامل مع شكاواهم.

## 7. التوصيات

- توفير كافة مستلزمات التمكين الهيكلي والنفسي للعاملين وإعطائهم مزيداً من الإستقلالية والحرية في المشاركة باتخاذ القرارات وحل المشكلات
- استثمار العلاقة الإيجابية بين متغيرات الدراسة، لوجود علاقة ارتباط بينهما والتي سوف تنعكس ايجابياً في تحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين وبالتالي أداءهم، وتحقيق اهداف المنظمة.
- التأثير الإيجابي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على رضا العاملين، لذلك توصي الدراسة باستغلال هذا التأثير في تنمية افرادها العاملين لديها، والمحافظة على مواردها البشرية وعدم انتقال الكفاءات الى الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال
- العمل على توفير بيئة عمل تتضمن على درجات أعلى من رضا العاملين في شركة الاتصالات السعودية والتي بدورها ستؤدي الى زيادة الولاء الوظيفي تجاهها .
- مراعاة التطورات والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي يشهدها العالم واستخداماتها عند تحديد الاستراتيجيات التدريبية وتوظيفها لتطوير العاملين لإنجاز أعمالهم بشكل أفضل.
- تنفيذ نظام تعويضات أكثر عدلاً يوفر للموظفين المزايا التي يحتاجون إليها، مثل الرعاية الصحية والأجور الإضافية وغيرها من المزايا النقدية وغير النقدية.
- اهتمام شركة الاتصالات السعودية بالتغيير والتحديث والتطوير التكنولوجي خاصة في ممارسات وظائف إدارة الموارد البشرية
- اجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتعلق باستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير علي تحقيق الميزة التنافسية.

## 8. المراجع:

### 1.8. المراجع العربية

- ابونا، احمد ملاح السوسو (2017). أثر تقييم الأداء في رفع كفاءة العاملين/ دراسة الحالة لجامعة كردفان الفترة من 2014-2016. رسالة ماجستير، جامعة كردفان .
- البطاينة، محمد تركي (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الاردنية/ محافظة اربد، دراسات: العلوم الإدارية، 43(1):1-17 .
- البعداني، عبد الملك، خالد (2017)، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على مجموعة الجيل الجديد – صنعاء، مجلة الجامعة الوطنية، صنعاء

- خضر، حرز الله محمد (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية/ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة السودان .
- السعدي، محمد (2018). مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية 28(7) 8-22.
- الصفدي، يوسف و شادي الطاهات (2021)، الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الريادية، دار الراهة للنشر، عمان .
- ظريف، امال (2017). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية بولاية ام البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، الجزائر.
- عامر، سعاد (2015). أثر التدريب على تحقيق التطوير التنظيمي لدى المورد البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، (6) 3، 112-123.
- العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد (2017). فلسفة استراتيجية إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العدد 45، المجلد 13.
- المحمود، رفعت تاج السر الريح عبد (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في الإنتاجية: دراسة تطبيقية على مصنع اسمنت عطبرة في الفترة (2010-2015). رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان .
- هادف، حيزية (2015). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية. بحث منشور في مجلة دراسات وأبحاث، (16) 6، 58-86.
- يونس، مجدي محمد، أحمد، اميرة محمد علي (2017). الالتزام التنظيمي مدخلا لتحقيق جودة الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات. بحث منشور في مؤتمر كلية التربية الدولي الاول، في الخرطوم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 7- 10 يناير 2017 .

## 2.8. المراجع الأجنبية

- Alam, S.S., Ahsan, N., & Abdullah, Z. (2015). The Effect of Human Resource Management Practices on Business Performance among Private Companies in Malaysia. International Journal of Business and Management, 4(6), 65-72.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). Human resource management: theory and practice. Palgrave.
- Cascio, W. (2018). Managing human resources 'International Journal of Business and Management, 4(6), 65.
- Chauhan, Y. S. (2020). Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of University Teachers in Pakistan, International Review of Business Research Papers, 4(2): 302-315.

- Chuang, C., Jackson, S., & Jiang, Y. (2013). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge. *Journal of Management*, 42(2), 524-554.
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Haquec, R., Islam, S., Chowdhury, S., Akhter, R., & Rahman, M. (2013). HRM Practices and its Impact on Employee Satisfaction: A Case of Pharmaceutical Companies in Bangladesh. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 62-67.
- Hassan, S. (2016). Impact of HRM Practices on Employee's Performance. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(1), 15-22.
- Kepha, A. O. (2015). Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Employees in Research Institutes in Kenya, Doctoral dissertation.
- Larsen, H. H. (2017). Key issues in training and development. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 107-121). Routledge.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). HRM and performance: what next?. *Human Resource Management Journal*, 15(4), 68-83.
- Shaukat, H. (2015). Impact of Human Resource Management Practices on Employees' Performance. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 23(2), 329-338.
- Yee, L. C. (2018). An Analysis on the Relationship between Job Satisfaction and Work Performance among Academic Staff in Malaysian Private Universities. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), 64-73.

**Doi: [doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.4](https://doi.org/10.52133/ijrsp.v4.44.4)**