

## دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية: بالتطبيق على الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية

عبد الله محمد محمد المختار

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة  
abdullahmalmoktar@gmail.com

أسماء أبو عنزه

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية المتحدة

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية كانت الدراسة استناداً إلى ملائمة المنهج الوصفي (التحليلي) لطبيعة أهدافه وفروضة، حيث تم توزيع استبيان (إلكتروني) يحتوي على (15) عبارة كأداة لجمع البيانات. مجتمع الدراسة وتكونت من (120) موظفاً وموظفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من العاملين من جيل الألفية وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل من أجل زيادة الرضا الوظيفي ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين من جيل الألفية في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، جيل الألفية.

---

## **The role of human resources management on the change in job satisfaction among the millennial generation: Applied to the Saudi Telecom Company in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Abdullah Mohammed Al-Mukhtar**

Master of Business Administration, College of Management, Midocean University, United Arab Emirates  
abdullahmalmoktar@gmail.com

**Asmaa Abuanza**

College of Management, Mid Ocean University, United Arab Emirates

### **Abstract**

This study aimed to identify the impact of human resources management on the change in job stability among the millennial generation in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was based on the suitability of the descriptive (analytical) approach to the nature of its objectives and hypotheses, where a questionnaire was distributed (electronically) containing (15) statements as a tool for collecting data. The study community consisted of (120) male and female employees. To achieve the objectives of the study, the study sample was selected using a simple random sample method from workers from the millennial generation. The data were statistically processed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study reached several results, namely: There is a statistically significant effect of the role of training programs in human resources management and its impact on the change in job stability among the millennial generation in the Kingdom of Saudi Arabia. The study concluded with a set of recommendations, the most important of which were: Using accurate methods to identify the feelings of workers and their satisfaction towards work in order to increase job stability. The necessity of

understanding the needs of any workers and employees in the millennial generation in the Kingdom of Saudi Arabia

**Keywords:** Human Resources, Job Stability, Millennial Generation.

### 1.1 مقدمة

يتسم العصر الحالي بالتطورات والتغيرات المتسارعة التي قد تؤثر وبشكل كبير على بيئة الأعمال الاقتصادية والاجتماعية في المملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن ترفع حدة وشراسة هذه التحديات في السنوات القادمة. وتشمل هذه التغيرات ما يرتبط بالمحيط الخارجي مثل الظروف الاقتصادية والتجارية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، أو التغيرات التي ترتبط ببيئة العمل الداخلية في تلك المنشآت كالثقافة التنظيمية والقيادة وممارسات الموارد البشرية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية (القحطاني 2019).

وقد دعمت عدد من الدراسات السابقة كيفية تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مثل دراسة (شاهين 2021) و(مصطفى 2020) و(غسان 2019) وفي ضوء محدودية الموارد وضغوط المواطنين وطلباتهم المتزايدة ومساءلتهم المستمرة، اتجهت المنظمات للاهتمام بمواردها البشرية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية لها إضافة للعديد من المزايا التي تتحقق من خلال الاعتماد على هذه الموارد كمصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية تعمل إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات كافة في المؤسسة، مما يتطلب أن يكون لها استراتيجيات خاصة بها تتفق مع استراتيجيات المنظمة العامة واستراتيجيات الأقسام الوظيفية الأخرى، كما لا بد أن يكون لها برامج تنفيذية تساهم في تطبيق تلك الاستراتيجيات بهدف تحقيق إدارة العنصر البشري بفعالية وكفاءة أكبر تركز خطة طويلة الأجل الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي (صالح، 2018).

وقد تناولت مجموعة من الدراسات السابقة مثل دراسة (حمدان 2024) و(زاهر 2022) و(محمد 2022) وغيرها دور الموارد البشرية وأهم ممارساتها الداعمة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ولا شك أن لهذه التغيرات المحيطة بالمؤسسة خارجية وداخلية تأثيرات حاسمة على إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتي تؤثر بصورة أو بأخرى على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية ويشكل توقع وتفهم تلك لتطورات والتغيرات من أهم المهام الأساسية لمديري أقسام الموارد

البشرية حيث أنها تجعلهم في وضع أفضل للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل أو تجنب عنصر المخاطرة الناتج عن نسبة دوران العمل في تلك المنشآت (نوجي، 2018).

ومن خلال ذلك يتبين الدور المهم الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في رفع أداء العاملين تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في إجراء الدراسة التطبيقية فهي التي تقدم العنصر البشري المتخصص المتمتع بالكفاءة الذي يؤثر على المنظمة وأداءها. والتشجيع على إشراك العاملين في عمليات صنع القرارات التنظيمية لتطوير الموارد البشرية، تطوير الموظفين بالتقييم والتقويم الوظيفي العادل لقد تعددت المناهج الإدارية في إدارة الأفراد منذ أن بدأ اهتمام الإنسان بإدارة العمل، فهناك منهج "الإدارة العلمية" الذي ينظر للأفراد كأدوات اقتصادية وهناك منهج "الإدارة الإنسانية" الذي يدعو إلى المعاملة اللطيفة للأفراد وهناك منهج التعامل المتوازن بين المنهجين الآنف ذكرهما، ومع العلم بسعي خبراء وكتاب إدارة الأفراد إلى تحقيق التوازن بين مصالح المنظمات ومصالح الأفراد العاملين في تلك المنشآت ولكنهم في النهاية اختاروا مصلحة المنظمات على مصالح الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

في ضوء ما سبق عرضه وفي ضوء المتغيرات الحالية المستمرة في التغير والتوجهات العالمية التي تؤكد أهمية المورد البشري وضرورة العناية به في مختلف المؤسسات وتعتبر أن أقسام الموارد البشرية من أهم أقسام الإدارة لتركيزها على المورد البشري والذي يعتبر أهم مورد لدى المؤسسة والأكثر تأثيراً في إنتاجية المنظمة لدى يجب دعم جهود تنمية قسم الموارد البشرية والاهتمام بموقع تلك الإدارة في المنظمات السعودية ووضع الحلول للتطوير التنظيمي والاستراتيجي ورفع كفاءة الإنتاج واستقطاب أو الاهتمام بالمورد البشري ومن هذا المنطلق جاء منهج إدارة الموارد البشرية كمنهج شامل وأكثر تفصيلاً ليسلط الضوء ويحقق التوازن ويستثمر المورد البشري استثمار طويل الأجل وبعيد النتائج على مستقبل المنظمة وتطورها وذلك في ظل تحديات العولمة وانتشار التكنولوجيا والمعلومات وتوسيع النطاق الجغرافي للمؤسسات لتشمل العديد من الفروع المحلية والإقليمية والدولية. (صالح، 2018).

وقد تناولت معظم الدراسات السابقة موضوع علاقة إدارة الموارد البشرية بالرضا الوظيفي وتوصلت إلى أنه يوجد علاقة مباشرة قوية بين دور إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي في العديد من المجالات

الاقتصادية والتجارية والخدمية ومن أهم تلك الدراسات دراسة (حمدان 2024) و(زاهر 2022) و(محمد 2022) ودراسة (شاهين 2021) و(مصطفى 2020) و(غسان 2019).

ويقدم هذا البحث جزء أتمنى بأن يكون قد شمل على الكثير من مواضيع تحديات ومعوقات الإدارة للموارد البشرية في المملكة العربية السعودية في ظل عصرنا هذا مع تحديد التوصيات والحلول لكل عائق أو تحدي يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي والوقوف على أسباب زيادة نسبة دوران العمل بين جيل الشباب في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

ومنه نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية بالمملكة العربية؟

### 1.3 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى أهمية عملية (تطبيقية) وأهمية علمية (نظرية) يمكن إيضاها كما يلي:

#### 1.1.3 الأهمية العملية (التطبيقية):

تتمثل الأهمية العملية للبحث في الآتي:

- 1- محاولة دراسة مدى جدوى استخدام عناصر وإمكانيات إدارة الموارد البشرية في دعم الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- 2- أهمية تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن يسترشد بها القائمون على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل البحث في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- 3- أهمية المتغيرات محل البحث والمتمثلة في (برامج التدريب - وبرامج التحفيز والمكافآت - وبرامج تقييم الأداء) لإدارة الموارد البشرية حيث تساهم تلك البرامج بشكل فعال في دعم الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- 4- بيان أهمية المزايا والنتائج المحتملة من دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.



### 2.1.3 الأهمية العلمية (النظرية):

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في الآتي:

- 1- التعرف على أهم البرامج التي يمكن أن تساهم في رفع كفاءة، ومستوى أداء الموارد البشرية.
- 2- التعرف على أهمية برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي.
- 3- التعرف على أهمية برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي.
- 4- التعرف على أهمية برامج تقييم الاداء في ادارة الموارد البشرية ودورها على تحقيق الرضا الوظيفي.
- 5- تعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي يمكن أن تساهم في تحقيق التنمية الشاملة على مستوى المجتمع بجميع مؤسساته، لذلك تأتي أهمية التعرف على هذا المورد حتى يمكن توجيهه والاستفادة منه للحصول على أقصى طاقاته ومهاراته.

### 1.4 أهداف الدراسة

يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة في إطار مشكلتها وأهميتها واختبار فروضها إلى تحقيق الهدف الرئيسي التالي "بيان دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية".

ومن خلال الهدف الرئيسي للدراسة يمكن اشتقاق عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1. تحديد علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
2. التعريف بأهمية برامج ادارة الموارد البشرية في التأثير على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
3. الوقوف على المزايا والنتائج المحتملة من دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

4. بيان دور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
5. بيان دور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
6. بيان دور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

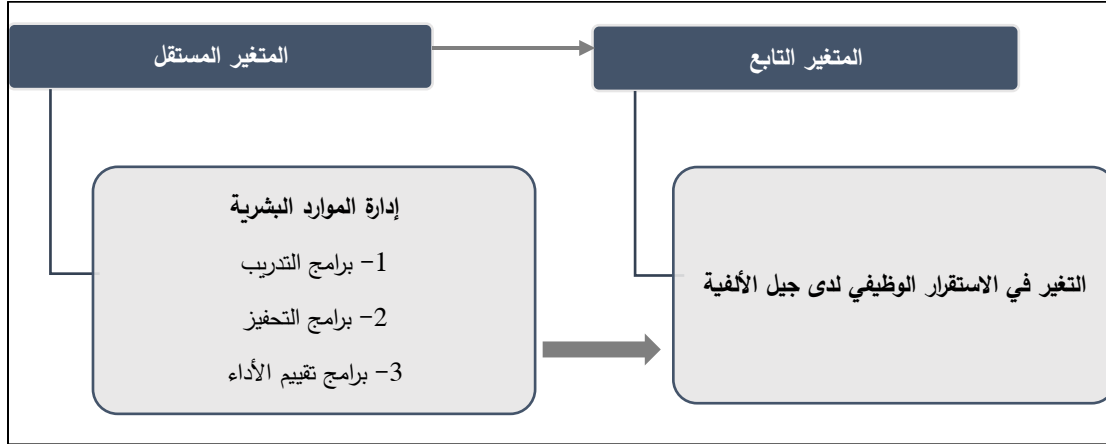
### 1.5 فرضيات الدراسة

#### فرضية الدراسة الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الاداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

### 1.6 متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: إدارة الموارد البشرية.
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية.



شكل رقم (1): متغيرات الدراسة

## 1.7 أسئلة الدراسة الفرعية

ومن خلال السؤال الرئيسي للدراسة ما هو دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية بالمملكة العربية؟ يمكن اشتقاق عدد من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- 1- ما هو الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية وما هي أسبابه؟
- 2- ما هو دور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما هو دور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟
- 4- ما هو دور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية؟

## 1.8 المصطلحات والمفاهيم

- إدارة الموارد البشرية: هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية.



- **الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي هو الإحساس بالراحة الذي يختبره الموظف في منصبه الحالي، فمعرفة أن وظيفته متاحة له بدون القلق نحو خسارتها هو شعور يطمئنه، على العكس من ذلك يمكن أن يكون الافتقار إلى الرضا الوظيفي مرهقاً، ويؤثر في الإنتاجية في العمل.

• يمثل الرضا الوظيفي حالة من التكيف والانسجام في العمل من جميع الجهات ومن حيث تنفيذ المهام المطلوبة أو طبيعة العلاقات مع الزملاء، لذلك يسعى الموظفون للحصول على وظيفة ثابتة بأجور ومزايا ثابتة وتوفير الراحة والسلامة لهم، مع فهم الاحتياجات الوظيفية والمستقبلية والأهداف المهنية من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الصحيحة، لضمان النجاح المهني والأهداف المرجوة.

- **بيئة العمل:** هو مبنى الشركة والدوائر التابعة لها في مختلف الإدارات المكونة لها والذي يعتبر بمثابة المنزل الثاني للموظف والذي يقضي فيه أوقات طويلة ويجب الموظف بأن تكون بيئة العمل جيدة لأن ذلك يشعره بالسعادة مما يجعله يقدم أفضل ما لديه ويساهم في رفع أداء وكفاءة الشركة ورفع إنتاجيتها بفعالية.

### 1.13 هيكل الدراسة

- الفصل الأول: الإطار العام.
  - الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة.
  - الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
  - الفصل الرابع: الدراسة الإحصائية.
  - الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.
- المبحث الأول: الممارسات الإدارية لقسم الموارد البشرية:

#### 1/2 تمهيد:

قسم إدارة الموارد البشرية يمثل بشكل أساسي أهم وظائف الإدارة في المؤسسة أولاً لاعتماده على العنصر البشري وهو المورد الأساسي في المؤسسة مورد لدى الإدارة والأكثر نصيباً في عملية التأثير على العمليات الإنتاجية في المؤسسة حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات إلى استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية.

إن أقسام إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أو مؤسسة تكون مهمتها الأساسية هو الاستخدام الأمثل للمورد البشري المتوفر في المؤسسة.

## 2/2 مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورعاية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومدى ما ساهم به في تحقيق أهداف المؤسسة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ قواعد العمل والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم إشراك العاملين وتحفيزهم وتقليل نسب الدوران في العمالة. تمارس إدارة الموارد البشرية أيضاً دوراً رئيسياً في تعزيز ثقافة تنظيمية فاعلة في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل (الاطرش 2021).

## 3/2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

- 1- زيادة الإنتاجية من خلال الارتقاء بالأداء من خلال تحفيز العاملين.
- 2- دعم المديرين في اتجاه زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.
- 3- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على رأس المال البشري في المؤسسة.
- 4- تغيير ثقافة العاملين إلى ثقافة المؤسسة.
- 5- تشجيع العاملين في المشاركة في عمليات صنع وإعداد القرارات في المؤسسة.

## ظهرت عوامل أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- بيان أهمية المورد البشري وأنه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- زيادة عدد الموظفين وبالتالي اتساع المؤسسة وزيادة نموها.
- نشأة النقابات الخاصة بالعاملين ودورها في الحفاظ على حقوقهم.

## 4/2 أهداف قسم الموارد البشرية:

- 1- دعم تحقيق أهداف المؤسسة من توفير مناخ محفز للعمل.
- 2- دعم عمليات التدريب والتأهيل للكوادر البشرية.

3- تطبيق سياسة المؤسسة وشرحها للعاملين.

4- تحديد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة في اتجاه محدد.

5- محاربة الاحتكار\_شكلاً وموضوعاً للكفاءات الإدارية والفنية.

6- مكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.

### 5/2 أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

ويمكن تلخيص أهم تلك التحديات التي تتمثل فيما يلي:

✓ طريقة الجودة الشاملة في العمل في مختلف مجالاته الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال وضع العديد من الاستراتيجيات العاملة على العنصر البشري وإيلاءه الاهتمام المناسب.

✓ تحديات العولمة الخاصة بالتنافس من حيث عملها على إنشاء العديد من الأسواق العالمية المتخصصة وإشراك التكنولوجيا في تلك العملية مما زيادة من تلك التحديات.

### 6/2 المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافآت:

مفهوم الحوافز: الحوافز لم تلق تعريفاً موحداً فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالذوافع والحاجات والاستعداد والبواعث.

▪ فالتحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الذوافع التي يعيشها الفرد.

▪ الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاية.

▪ الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته.

## أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كماً وكيفاً: (المزوعي 2017).

- أولاً: الحوافز المادية: إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز:

1- المكافآت والزيادة الأولية.

2- العمولة.

3- الامتيازات.

4- المشاركة في الأرباح.

5- تناسب الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر والإنتاج.

- ثانياً: الحوافز المعنوية: على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية) غير المادية (مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

1. ضمان العمل واستقراره.

2. الحوافز الاجتماعية المعنوية.

3. التقدم الوظيفي.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات.

5. العمل الجماعي.

### أهداف نظام الحوافز: (الاطرش 2021).

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.
- إمداد الشخص العامل بالمقدرة الشرائية الكافية.
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.

### ثالثاً: الحوافز السلبية:

وهي التي تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والوعيد والتأديب المتمثل في جزاءات مادية؛ كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو تخفيض درجة الموظف أو عزل الموظف عن عمله بالكلية وتهدف الحوافز السلبية إلى تنبيه الموظف لتغيير أدائه وتحسينه.

### 7/2 المحدد الثاني: التدريب:

#### أولاً: تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب:

✓ بأنه "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.

✓ بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد

✓ بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل".

#### ثانياً: أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة وتمثل أهميته في الجوانب التالية: (القحطاني 2019).



- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- 1- تخفيض عدد حوادث العمل.
- 2- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.
- 3- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- 4- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.

- أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي:

- 1- الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- 2- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- 3- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- 4- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب".

- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- 1- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- 2- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- 3- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

- 1- تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضاً على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة.

2- تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير.

### المحدد الثالث: تقييم البرنامج التدريبي:

يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي: (ايهاب 2020)

- أولاً: رد الفعل: يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع من الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.
- ثانياً: التعلم: تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.
- ثالثاً: السلوك: يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب.
- رابعاً: النتائج: يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

### 8/2 أخيراً: أسباب فشل التدريب الإداري:

ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي: (ايهاب 2020).

- أسباب خاصة بالمدرّب نفسه وفشله في طريقة العمل.
- المدرّب لا يمارس الجهد المطلوب في عملية التدريب.
- بيئة العمل غير مهيئة لممارسة عملية التدريب.
- فشل برنامج الدورة لاعتماده على منهج قديم أو غير مناسب.
- تم اختيار المتدربين على أسس خاطئة تعتمد على المحاباة والمحسوبية.
- المتدربين ليس لهم النية أو الرغبة في التعلم.

• المادة التدريبية غير فاعلة او تحقق إضافة للعاملين.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:

مقدمة:

من أهم عوامل تعزيز الإنتاجية لدى الموظفين في أوساطهم المهنية هو شعورهم بالأمن والرضا الوظيفي، وهما عاملان يؤثران بشكل كبير ليس على الفرد فقط، بل على منظومة العمل بأكملها والتي تتأثر بالضرورة بتأثر الجانب النفسي لدى موظفيها، ولذلك تحرص المؤسسات والمنظومات الناجحة على خلق أجواء تعزز الشعور بالأمان لدى موظفيها وتسعى دائماً لتثبيت دعائم الرضا الوظيفي الذي بدوره يمثل نجاحاً جوهرياً لأي وسط مهني يهدف إلى الديمومة والنمو. تتباين نسبة تحقق الأمن والرضا الوظيفي ما بين القطاع العام الذي يقع تحت مظلة الحكومات وما بين القطاع الخاص المتأثر بالضرورة بالمتغيرات الاقتصادية على وجه الخصوص.

9/2 مفهوم الرضا الوظيفي:

يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه "حالة مهنية مثالية تخلق شعوراً إيجابياً مؤثراً على نفسية الموظف في عمله، وتعزز لديه الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي، وتخلق لديه الثقة بالاستدامة مع صون حقوقه وتأمين مستقبله، بما يدفعه إلى التطوع للتطور والتطوير، وتنعكس إيجاباً على العمل المؤسسي بما يحقق له تقدماً ملحوظاً وأداء مستقراً (القحطاني 2019).

يمثل الرضا الوظيفي حالة من التكيف والانسجام في العمل من جميع الجهات ومن حيث تنفيذ المهام المطلوبة أو طبيعة العلاقات مع الزملاء، لذلك يسعى الموظفون للحصول على وظيفة ثابتة بأجور ومزايا ثابتة وتوفير الراحة والسلامة لهم، مع فهم الاحتياجات الوظيفية والمستقبلية والأهداف المهنية من أجل اتخاذ قرارات التوظيف الصحيحة، لضمان النجاح المهني والأهداف المرجوة.

10/2 أهمية الرضا الوظيفي: (الاطرش 2021).

- أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للشركات:

يعد الرضا الوظيفي للشركات أمراً مهماً لأنه يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية ويزيد من تحفيز الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي. عندما يشعر الموظفون بالأمان في وظائفهم، فمن المرجح أن يبقوا في

الشركة لفترة أطول، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين مثل التوظيف والتعيين والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي الرضا الوظيفي إلى تعزيز سمعة الشركة كصاحب عمل جيد، مما يسهل جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها. توفر الوظيفة المستقرة أيضاً الأمان المالي للموظفين، مما يسمح لهم بالتخطيط لمستقبلهم واتخاذ القرارات المهمة. بشكل عام، يساهم الرضا الوظيفي في وجود قوة عاملة صحية ومنتجة، وهو أمر ضروري لنجاح الشركة ونموها على المدى الطويل.

### - ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للعاملين:

الرضا في الوظيفة يعتبر أمراً مهماً للعمال للعديد من الأسباب، منها:

- 1- الثبات المالي: يؤمن الرضا في الوظيفة دخلاً ثابتاً للعامل، مما يمكنه من تنظيم حياته المالية وتحقيق الرضا المالي الذي يحتاجه.
- 2- الرضا النفسي: يساعد الرضا في الوظيفة على الاطمئنان النفسي والتركيز على مهام العمل بشكل مباشر دون القلق من فقدان الوظيفة.
- 3- فرص الترقى: يمكن الرضا في الوظيفة العامل من اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة لتطوير مسيرته المهنية والمستقبلية، وبالتالي تحسين فرصه في الحصول على الوظائف الأعلى والأكثر دخلاً.
- 4- الاكتساب المهني: يساعد الرضا في الوظيفة العامل على تطوير المهارات والخبرات التي تمتلكها، ويتيح له الفرصة لتعلم مهارات جديدة واكتساب الخبرات في مجاله الوظيفي.
- 5- الحماية القانونية: يوفر الرضا في الوظيفة حماية قانونية للعامل، فلا يمكن فصله من العمل بسهولة إلا عند وجود أسباب مشروعة ووفق القوانين المنصوص عليها.

### 11/2 محددات الرضا الوظيفي:

#### أولاً: الرضا الوظيفي وبيئة العمل:

الرضا الوظيفي في حياة الموظف يتعلق بالشعور بالرضا والثبات في العمل الحالي، ويمكن أن يشمل عدة جوانب منها:

- الراحة في العمل.

- التوازن بين الحياة الشخصية والمهنية.
- الفرص للنمو المهني والتطوير.
- الأجور والمزايا.
- التوافق مع زملاء العمل والبيئة العامة في العمل.

### ثانياً: فوائد الرضا الوظيفي:

توفير الرضا الوظيفي للموظف يمكن أن يكون له العديد من الفوائد، منها: (الاطرش 2021).

- رفاهية العمل: يعمل الرضا الوظيفي على خلق بيئة عمل مستقرة ومريحة للموظف، مما يسهل عليه الاندماج في الفريق وتحقيق أداء متميز.
- الرضا الوظيفي: يزيد الرضا الوظيفي من مستوى رضا الموظف عن عمله، حيث يشعر بالثقة والرضا في مساره المهني.
- التطور المهني: يمكن للاستقرار الوظيفي أن يفتح الأبواب أمام الموظف لفرص التطوير والترقية داخل الشركة، مما يساعده على تحقيق أهدافه المهنية.
- الرضا المالي: يوفر الرضا الوظيفي للموظف مستوى من الثبات المالي، حيث يتمكن من تحديد توقعاته المالية وتخطيط لمستقبله بشكل أفضل.
- الصحة النفسية: يسهم الرضا الوظيفي في تقليل مستويات الضغط والتوتر النفسي، وبالتالي يحسن الصحة العامة والرفاهية النفسية للموظف.

### 12/2 جيل الألفية:

وُلد جيل الألفية، المعروف أيضاً باسم الجيل ٧، بين عامي 1981 و1996. نشأوا خلال ظهور الإنترنت وشهدوا التطور السريع للتقنيات الرقمية. يفضل جيل الألفية التكامل بين العمل والحياة الخاصة، فهم يبحثون عن عمل هادف. إنهم يقدرون التنوع والتعاون والتنمية الشخصية. يزدهر جيل الألفية في بيئة شاملة توفر ردود فعل مستمرة وفرصاً للتقدم. تعد ساعات العمل المرنة وخيارات العمل عن بُعد والتوازن الصحي بين العمل والحياة من الجوانب الرئيسية لهذا الجيل. لا بد من خلق بيئة عمل داعمة وشاملة تشجع على



التعاون وتعترف بالإنجازات وتوفر فرصًا للنمو والتنمية. يمكن أن تساعد التعليقات المنتظمة وبرامج التدريب والتدريب الموظفين على الشعور بالحافز والدعم في رحلتهم المهنية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يؤدي تقديم تعويضات ومزايا تنافسية بالإضافة إلى مبادرات التوازن بين العمل والحياة إلى زيادة رضا الموظفين والتزامهم تجاه المؤسسة. من خلال تعزيز الشعور بالهدف، وتشجيع النمو وتوفير بيئة داعمة، يمكنك تحفيز موظفيك بشكل فعال وزيادة الاحتفاظ بهم على المدى الطويل.

### جيل الألفية جيل المدللين:

غالبًا ما يستخدم مصطلح "الجيل المدلل" لوصف جيل الألفية، وهم أفراد ولدوا بين أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات. يتم تطبيق هذه التسمية أحيانًا على هذا الجيل بسبب التصور بأنهم حصلوا على كل شيء من قبل والديهم ولم يضطروا إلى العمل بجهد للحصول على ما لديهم. ومع ذلك، فإن وجهة النظر هذه لم يتم الاتفاق عليها عالميًا ويمكن أن تختلف اعتمادًا على الخبرات ووجهات النظر الفردية. واجه جيل الألفية مجموعة التحديات الخاصة به، بما في ذلك سوق العمل الصعب، وارتفاع مستويات ديون الطلاب، وتأثير التكنولوجيا على حياتهم ومسيراتهم المهنية. في حين قد يجادل البعض بأن جيل الألفية يتمتع بمزايا معينة، فإنه ليس من الدقة بالضرورة وصفهم بأنهم "جيل مدلل" لأن هذا يمكن أن يكون ذاتيًا ويعتمد على التجارب والظروف الشخصية.

### 13/2 التحديات التي تواجه جيل الألفية في المجتمع:

تواجه جيل الألفية العديد من التحديات في المجتمع، ومن أبرزها: (السعودي 2014).

1. ارتفاع معدلات البطالة وعدم وجود فرص عمل كافية ومناسبة لهم.
2. ارتفاع تكاليف العيش والإيجارات وصعوبة تحمل نفقات المعيشة.
3. عدم القدرة على تحمل تكاليف الإسكان والتمويل العقاري وتملك المنازل.
4. ضعف الحماية الاجتماعية وعدم التأمين الصحي الشامل.
5. قلة فرص العمل الدائم والرضا المهني.
6. تزايد ارتفاع أسعار التعليم وأثرها على الديون الطلابية.

### 14/2 سمات جيل الألفية في العمل:

جيل الألفية، المعروف أيضًا باسم الجيل Y، هم أفراد ولدوا بين أوائل الثمانينيات وأواخر التسعينيات. في العمل، هم معروفون بامتلاكهم الخصائص التالية: (السعودي 2014).

1. مواطنو العصر الرقمي: يتمتع جيل الألفية بخبرة عالية في التكنولوجيا ولديهم ميل طبيعي للتكنولوجيا. إنهم يشعرون بالراحة مع الأدوات والمنصات الرقمية، ويستخدمونها بشكل فعال للتواصل والتعاون والعمل بكفاءة.

2. التعاون: يفضل جيل الألفية العمل في فرق ويقدر التعاون على المنافسة. إنهم يعتقدون أن العمل معًا يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل وبيئة عمل أكثر إيجابية.

3. طموح: جيل الألفية مدفوع وطموح. إنهم يريدون تحقيق النجاح في حياتهم المهنية وعلى استعداد للعمل الجاد لتحقيق أهدافهم.

4. قابل للتكيف: يتمتع جيل الألفية بقدرة عالية على التكيف ويمكنه التكيف بسرعة مع المواقف والتقنيات وبيئات العمل الجديدة. إنهم مرتاحون للتغيير ويمكنهم التنقل فيه بفعالية.

5. الدافع وراء العاطفة: يتم تحفيز جيل الألفية من خلال شغفهم ومن المرجح أن يتابعوا وظائف تتوافق مع قيمهم واهتماماتهم. إنهم يريدون إحداث تأثير إيجابي في العالم وهم على استعداد للعمل الجاد لتحقيق ذلك.

6. التواصل: يقدر جيل الألفية التواصل المنفتح والصادق في مكان العمل. إنهم يعتقدون أن الشفافية والتعاون يمكن أن يؤدي إلى نتائج أفضل وبيئة عمل أكثر إيجابية.

7. مستقل: جيل الألفية يقدر استقلاله واستقلالته. إنهم يريدون أن يكونوا قادرين على العمل بشروطهم الخاصة وبالسرعة التي تناسبهم.

8. التوازن بين العمل والحياة: يقدر جيل الألفية التوازن الصحي بين العمل والحياة ويريدون أن يكونوا قادرين على متابعة اهتماماتهم الشخصية وشغفهم خارج العمل. وهم يعتقدون أن الحياة المتوازنة يمكن أن تؤدي إلى بيئة عمل أكثر إشباعًا وإنتاجية.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### مقدمة

الرضا الوظيفي هو الإحساس بالراحة الذي يختبره الموظف في منصبه الحالي، فمعرفة أن وظيفته متاحة له بدون القلق نحو خسارتها هو شعور يطمئنه، على العكس من ذلك يمكن أن يكون الافتقار إلى الرضا الوظيفي مرهقاً، ويؤثر في الإنتاجية في العمل في بعض الخدمات والقطاعات متفاوتة في مستوى الرضا في استقرارها الوظيفي، بينما يقدم البعض الآخر المزيد من الرضا الوظيفي مقارنة بالقطاعات الأخرى سوف يتم تناول مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت كل متغيرات الدراسة التابع والمستقل للوصول إلى تحديد مشكلة الدراسة الوقوف على الفجوة البحثية من خلال استعراض تلك الدراسات السابقة التالية:

#### - دراسة (حمدان 2024):

بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين (دراسة تطبيقية على العاملين بالشركات التابعة للشركة القابضة لمصر للطيران)" يهدف هذا البحث إلى فهم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير على الإنهاك العاطفي للعاملين؛ فمبادرات التغيير التنظيمي طالما ينتج عنها زيادة في أعباء العمل، وعدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي، وزيادة الضغوط الوظيفية؛ مما قد يؤدي تبعاً إلى الإنهاك العاطفي للعاملين. وقد تم استخدام على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بواسطة استقصاء تم توزيعه على عينة عددها (400) مفردة من العاملين في ست شركات تابعة للشركة القابضة لمصر للطيران، وقد تم اختيار العينة من مجتمع بلغ عدده (6603)، وخلصت الدراسة إلى وجود أثر سلبي معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية (كمُتغير مستقل) على الإنهاك العاطفي للعاملين (كمُتغير تابع) في الشركات محل الدراسة. هذا، وقد أوصت نتائج هذا البحث بضرورة التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية المرتبطة بالتغيير قبيل وأثناء مبادرات التغيير التنظيمي، حيث أن هذه الممارسات تساهم في الحد من ضغوط العمل، ومن ثم تساهم في الحد من الإنهاك العاطفي.

#### - دراسة (قسوم 2023):

بعنوان "تأثير ضغوط العمل على استقرار الوظيفي للعاملين في مؤسسة الأسمنت عين توتة وحدة تفرت" تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى العاملين مؤسسة أسمنت عين التوتة "وحدة توكارت". ولهذا استخدم الباحثون الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهي

طبقت على عينة عشوائية مكونة من 35 عاملاً. وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات باستخدام الأساليب الإحصائية برنامج العلوم الاقتصادية (SPSS) على أساس الوسائل الحسابية القياسية الانحرافات ومعاملات الارتباط ومعاملات تحليل الانحدار. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها: هناك مستوى متوسط من ضغوط العمل في المؤسسة قيد الدراسة، وكما هو الحال لبعده الهيكل التنظيمي وغموض الدور تأثير سلبي على الرضا الوظيفي، في حين أن بقية الأبعاد ليس لها دلالة إحصائية تأثيراً معنوياً على ضغوط العمل، في حين لم تكن بقية الأبعاد كذلك كبيرة ولم تؤثر على الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى غيابها إحصائياً وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المهنة الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي).

- دراسة (زاهر ٢٠٢٢):

بعنوان: "تخطيط لتنمية الموارد البشرية الجامعية لتلبية احتياجات سوق العمل". هدفت الدراسة إلى دراسة النظام القائم على تنمية الموارد البشرية بجامعة العريش المصرية ووضع ملامح خطة مقترحة لتنمية الموارد البشرية في الجامعة لتلبية احتياجات ومتطلبات وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من أهمها: ضرورة تسيير سياسات وإجراءات الجامعة لتنمية الموارد البشرية الجامعية بهدف تلبية احتياجات سوق العمل باتباع آليات وسياسات عملية وعلمية من خلال إعداد وتأهيل جامعي للطالب وإرشاد أكاديمي مبني حسب احتياجات سوق العمل. ولقد استفاد البحث الحالي من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري لواقع التخطيط للموارد البشرية بالجامعات.

- دراسة (محمد ٢٠٢٢):

بعنوان "تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية". هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء الواقع المصري وبعض الخبرات العالمية، والكشف عن أهم معوقات تخطيط الموارد البشرية بمدارس التعليم قبل الجامعي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه الموارد البشرية في الوقت الحاضر وقد خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها: المركزية في صنع القرارات واتخاذها والتي تتعلق باستقطاب وتعيين الكوادر البشرية، وضعف مشاركة مديريات التعليم في التعيين والاختيار لوظائف إلى جانب عدم وجود سياسات واضحة لاستقطاب الكفاءات واختيار الكوادر البشرية. واستفاد



البحث الحالي من هذه الدراسة في عرض معوقات التخطيط للموارد البشرية، ومقترحات التغلب عليها وفقاً للتغيرات الحديثة.

- دراسة (فارس الطعان، 2020):

تناولت الدراسة الحالية "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي" وبلغ عدد أفراد العينة 42 ولقياس رضا الزبون تم أخذ عينة من القطاع الجوي وسكك الحديد وبلغ عدد أفراد العينة لرضا الزبون 46، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، والزيارات الميدانية، والمقابلات الشخصية وبعض الوثائق الرسمية الاستكمال بيانات الدراسة. كما تم استخدام عدد من الوسائل الإحصائية لمعالجة البيانات منها: الوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، لغرض وصف العينة، والانحدار الخطي البسيط الاختبار صحة التأثير وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات أهمها: سجلت النتائج الإحصائية إن جميع علاقات التأثير الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والنجاح الاستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية وكذلك كانت جميعها ذا دلالة معنوية. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان من أهمها: تشكيل فرق عمل تكون مهمتها "تحليل وصياغة وتنفيذ وتقويم" استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في وزارة النقل والشركات التابعة لها على إن ترفع تقريرها إلى الوزير كل 6 أشهر تذكر به عن النشاطات والمشاكل التي قد تواجههم، كما أوصت الدراسة إلى زيادة الاهتمام بإبعاد النجاح الاستراتيجي وتفعيلها داخل الوزارة.

- دراسة (الزهراني ٢٠٢٠):

بعنوان: "عملية تخطيط الموارد البشرية وتطويرها" هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية؛ حيث يكون العاملون على صلة بتحقيق السياسات والأهداف والغايات وأيضاً التعرف على التطوير الوظيفي ومراحل البرنامج الوظيفي مما ينعكس على تطور عمل العامل بمرور الوقت وتكون المهمة الأولى لفريق التخطيط هي تحليل النقاط الآتية (الوظائف، النموذج الكمي للمؤسسة، والنموذج النوعي، والهيكل التنظيمي) وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط من المهام الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية وأنه بطبيعته يتفاعل مع المجتمع الداخلي والخارجي للمؤسسات التعليمية وهي قرارات تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل كما أن التدريب والعمل يؤثران على العاملين بزيادة الإنتاجية والإبداع في العمل المؤسسي من حيث الكم والكيف إلى جانب أن رأس المال البشري يوفر تقييماً شاملاً للوضع الحالي والنظرة المستقبلية للقدرات البشرية المتوفرة في المستقبل. واستفاد البحث من هذه الدراسة عند كتابة الإطار النظري وبعض المصطلحات.



- دراسة (حسن إسماعيل 2018):

يهدف البحث إلى دراسة أثر الإدارة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي بأبعاده: البعد المالي، بعد العملاء، بعد التعلم والنمو، وبعد العمليات يمثل مجتمع البحث عدداً من المستشفيات الخاصة بمدينة دمشق، أما عينة البحث فهي مجموعة إدارية عليا ومتوسطة وإشرافية في هذه المستشفيات، ويبلغ حجم العينة 45 فرداً، وبتحليل إجاباتهم تم التوصل إلى النتائج التالية: - وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة للموارد البشرية وبعد العمليات الداخلية عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. - وجود أثر ذي دلالة إحصائية بين الإدارة للموارد البشرية والبعد المالي عند مستوى 0.05 في المستشفيات الخاصة محل الدراسة. - في الجانب التطبيقي اعتمد بحثنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور تصب في فكرة فرضيات البحث وقد تم توزيعه على مستوى مدينة دمشق؛ بحيث تم البحث على عينة شملت مستشفيات خاصة، ولاختبار فرضيات التساؤلات تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وبالنتيجة خلص البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للإدارة للموارد البشرية في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة لمدينة دمشق.

- دراسة (صامويل ٢٠١٨):

بعنوان: "تخطيط الموارد البشرية كممارسة مهمة للتنبؤ بمتطلبات الموارد البشرية المستقبلية بالمؤسسات". هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة حول أهداف تخطيط الموارد وعملية تخطيط الموارد البشرية وأهمية تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة إلى جانب تحديد أهم ممارسات الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث ترتكز المؤسسات كثيراً على تخطيط الموارد البشرية لتحديد موقعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية من العاملين. وتوضح النتائج أن هناك علاقة وطيدة بين تخطيط الموارد البشرية ومتطلبات القوى البشرية وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ ولذلك توصى الدراسة بضرورة استمرار المؤسسات في ممارسة التخطيط الفعال للموارد البشرية والمحافظة عليه؛ لأنه يلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات.

أهم نتائج الدراسات السابقة

1. بيان ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تشمل (إجراءات التوظيف، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، الحوافز والمكافأة).

2. التعرف على جودة الحياة الوظيفية والتي تشمل (الأمان والرضا الوظيفي، علاقات العمل).  
3. بيان الفروق الإحصائية إن وجدت بين متوسط استجابة المبحوثين فيما يتعلق بآرائهم حول " كل مجال من مجالات ممارسات إدارة الموارد البشرية والمؤشرين الكليين لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة الحياة الوظيفية" يعزى إلى السمات الشخصية.

### أوجهه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التالية دراسة (حمدان 2024) و(قسوم 2023) و(زاهر 2022) و(عبد الله جفري 2022) (شاهين 2021) و(مصطفى 2020) و(الطعان 2020) و(إسماعيل 2018) و(صامويل 2018) في تناول المتغير المستقل وهو دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي ولكنها تختلف في مكان تطبيق الدراسة في حين تختلف باقي الدراسات السابقة التي تم تناولها في تناولها لأحد المتغيرين المستقل أو التابع وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيق الدراسة في الشركة السعودية للاتصالات.

### 1/3 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير.

### طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

- المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجالات والمواقع الإلكترونية إعداد في الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن دور إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسية.

## 2/3 أداة الدراسة

تم إعداد استبانة لتحقيق أهداف الدراسة حيث تم الاعتماد والاستفادة من الاستبانة المعدة في الدراسات السابقة لتكون استبانة الدراسة من 18 فقرة تم إدراجها تحت محورين رئيسيين بالإضافة إلى المعلومات الشخصية تتمثل هذه المحاور في:

- المحور الأول: البيانات الشخصية ويحتوي على 5 فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة من حيث: النوع والعمر والمؤهل العلمي والمنصب الوظيفي وعدد سنوات الخبرة.
- المحور الثاني: تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية وتضم ثلاث فروع أساسية يتكون كل فرض من خمسة أبعاد وقد تم استخدام مقياس مقاييس رياضية وإحصائية لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1): نموذج ليكارت الخماسي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

## 3-3 مجتمع وعينة الدراسة

لا يتوفر تعريف زمني دقيق يحدد البداية لجيل الألفية إلا أن الباحثين غالباً ما يقصدون به الأشخاص الذين ولدوا في الفترة بين بداية 1990 إلى بداية العام 2000 يقدر عددهم بنحو 2.5 مليار عالمياً من المجموع الكلي للسكان البالغ أقل بقليل من سبع مليارات نسمة، بينما يقدر عددهم في العالم العربي بنصف العدد الكلي للسكان تقريباً، لذا يُطلق عليه "جيل الطفرة السكاني"، وهو أكبر جيل منذ جيل مواليد الخمسينات.

جيل الألفية حالياً هو الأكثر عدداً وتنوعاً وتم تشكيله عن طريق التكنولوجيا، وهو جيل يقدر المجتمع والأسرة، ومبدع في أعماله، وجيل استثمر في الإنسانية بشكل لافت، وهو أكثر ميلاً لدراسة العلوم الاجتماعية والمجالات التطبيقية، ويتميز بسهولة انخراطه في المشاركة الحضارية وتبادل الثقافات، وأولويات جيل الألفية تختلف عن أولويات أي جيل سابق، حيث تشير دراسات لمراكز بحث غربية إلى أن 90 % من جيل الألفية الأعمار ما بين 18 - 29 موجودون على مواقع التواصل الاجتماعي التي تلعب دوراً رئيسياً في كيفية تفاعل 90 % من جيل الألفية مع الآخرين، بالإضافة إلى أن 40 % منهم مرتبط بالمشهورين "المشهورين" أكثر

من أصدقائهم، هذا الجيل هو الذي يبحث عن التغيير، جيل لا يحب القيود، وارتباطه بإرثه الثقافي والفكري الكلاسيكي محدود.

جدول رقم (2): قائمة توزيع أداة الدراسة الاستبانات

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	المفقودة	تم استبعاد	الاستبانات الصالحة للتحكيم
المجموع	180	140	10	10	120
النسب	%100	%78	%6	%6	%67

### 4-3 التحليل الوصفي للبيانات الشخصية

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية:

جدول رقم (3): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
النوع	ذكر	110	92%
	أنثى	10	8%
	المجموع	120	100%

تحليل نتائج نوع الموظف:

تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (110) شخص وبنسبة مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (10) إناث وبنسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث.



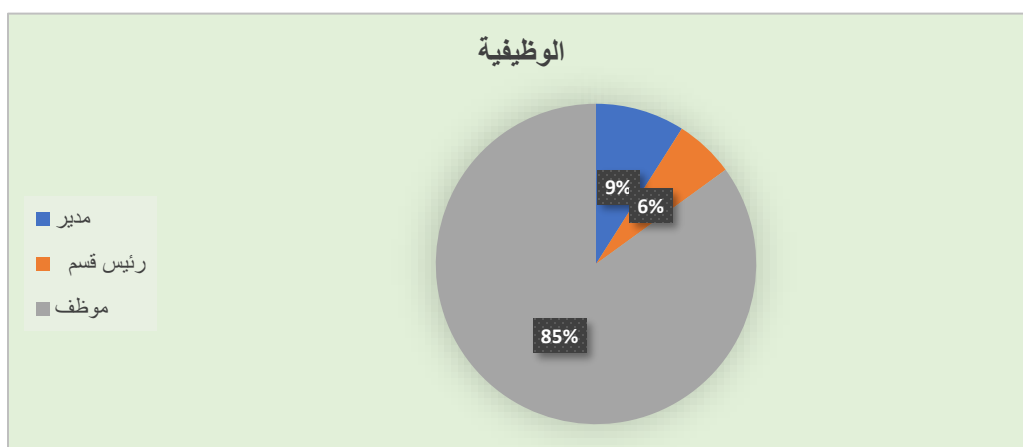
شكل رقم (2): تحليل نوع الموظف

جدول رقم (4): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
الوظيفة	مدير	11	9%
	رئيس قسم	7	6%
	موظف	102	85%
	المجموع	120	100%

### تحليل نتائج الوظيفة:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفين حيث بلغ عددهم (102) وبنسبة تمثيل بلغت (85%) وتلتها نسبة المديرين وبنسبة بلغت (9%) ونسبة وظيفة رئيس قسم بنسبة (6%) وهي نسب مقبولة لعينة الدراسة للحصول على نتائج واضحة لمشكلة الدراسة.



### شكل رقم (3): تحليل نوع الوظيفة

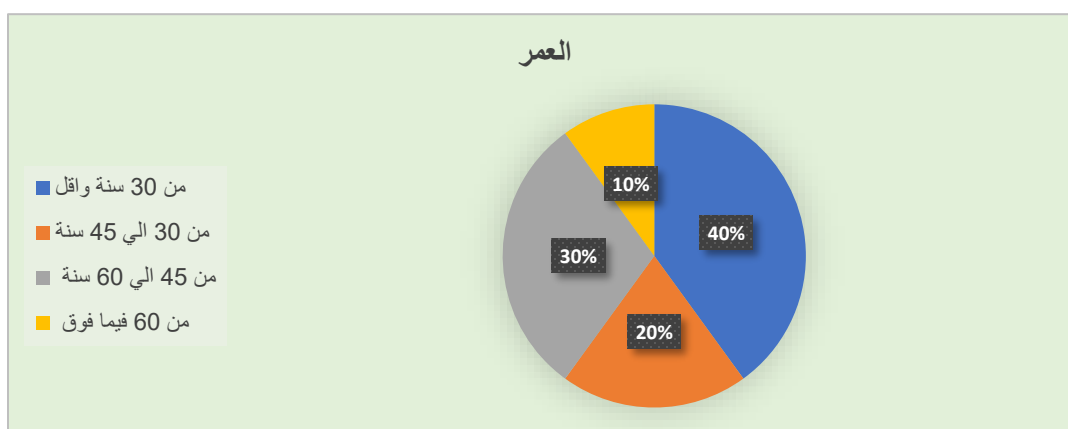
جدول رقم (5): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة واطل	48	40%
	من 30 الى 45 سنة	24	20%
	من 45 الى 60 سنة	36	30%
	من 60 فيما فوق	12	10%
	المجموع	120	100%



### تحليل نتائج العمر:

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وأقل حيث بلغ عددهم (48) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة وبنسبة (20%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 30% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة للأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق وبنسبة مقدارها (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.



شكل رقم (4): تحليل العمر

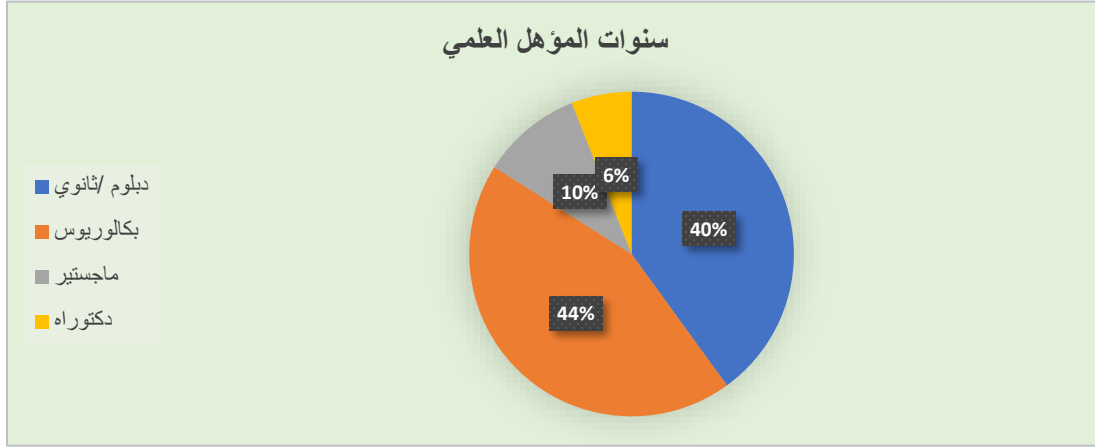
جدول رقم (6): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم / ثانوي	48	40%
	بكالوريوس	54	44%
	ماجستير	12	10%
	دكتوراه	6	6%
	المجموع		120

### تحليل نتائج المؤهل العلمي:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (54) وبنسبة تمثيل بلغت (44%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم (ثانوي) وبنسبة بلغت (40%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد

أفرادها (6) وبنسبة مقدارها (6%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.



شكل رقم (5): تحليل المؤهل العلمي

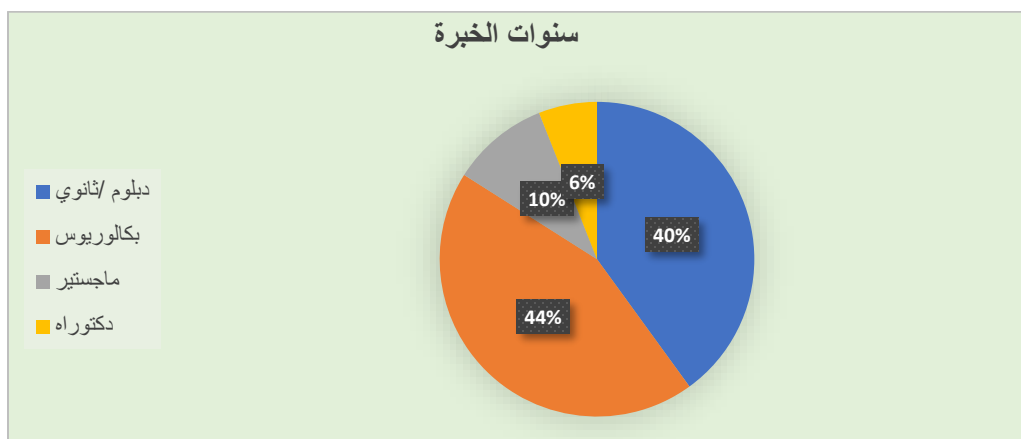
جدول رقم (7): وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية %
الخبرة	من 5 سنة واطل	36	30%
	من 6 الى 10 سنة	24	20%
	من 11 الى 15 سنة	48	40%
	من 16 فيما فوق	12	10%
	المجموع	120	100%

#### تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من 11-15 سنة.

فقد بلغ عدد أفرادها (48) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً.



شكل رقم (6): تحليل سنوات الخبرة

#### 1/4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

#### صدق -وثبات الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وتم الأخذ بملاحظته وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة بالاعتماد بشكل أساسي ودقيق بحيث يعمل على تحقيق التوازن بين محتويات الاستبيان في كل فقراته على حسب كل فرض.
- صدق الاتساق الداخلي: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة لبيانات العينة الكلية للدراسة.

جدول رقم (8): معامل الثبات

م	المحور	معاملات الثبات
1	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.	0.93
2	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.	0.89
3	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.	0.94
	الأداة ككل	0.93

من الجدول بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لإجمالي المحور الأول 0.93 وبلغت قيمة معامل الثبات فيما يتعلق بالمحور الثاني 0.89 وفيما يتعلق بالمحور الثالث فبلغت 0.94 بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي 0.93 وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية مما يجعلها صالحة للتطبيق وكافية لأغراض البحث الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (9): الفرضية الأولى

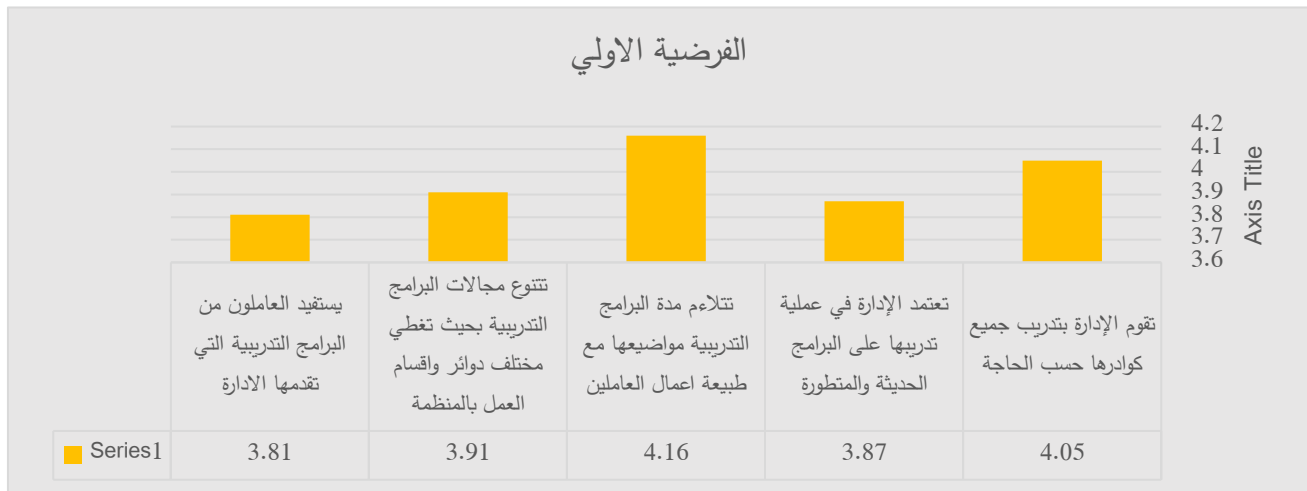
م	الفقرة	درجة الموافقة												
		موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق بشدة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة		
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة	40	33%	50	42%	10	8%	10	8%	10	8%	4.05	0.94	كبيرة
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة	45	38%	55	46%	5	4%	10	8%	5	4%	3.87	1.13	كبيرة
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضعها مع طبيعة أعمال العاملين	38	32%	57	48%	7	6%	11	9%	7	6%	4.16	0.94	كبيرة
4	تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر وأقسام العمل بالمنظمة	42	35%	46	38%	12	10%	8	7%	12	10%	3.91	0.99	كبيرة
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة	50	42%	35	29%	15	13%	10	8%	10	8%	3.81	1.01	كبيرة

#### 3/4 مناقشة نتائج جدول الفرض الأول:

وقد جاءت استجابات أفراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

- جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: "تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضعها مع طبيعة أعمال العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.16).
- جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.05).
- جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر وأقسام العمل بالمنظمة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91).
- جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.87).
- جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: "أهداف الإدارة واضحة لدى جميع العاملين في الهيئة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.81).

يستخلص من استجابات أفراد الدراسة حول عبارة الفرض الأول للدراسة الميدانية الخاصة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية) بوجود وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.



شكل رقم (7): تحليل الفرضية الأولى



الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (10): الفرضية الثانية

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
كبيرة	1.042	3.81	3%	4	7%	8	10%	12	50%	60	30%	36	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة	1
كبيرة	1.209	3.74	13%	16	5%	6	8%	10	33%	40	40%	48	تقدم الإدارة مكافئات معنوية للعاملين الأكفاء في عملهم	2
كبيرة	1.082	3.66	13%	16	10%	12	8%	10	33%	40	35%	42	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة	3
كبيرة	1.105	3.79	3%	4	7%	8	10%	12	50%	60	30%	36	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب أدائه	4
كبيرة	1.011	3.8	8%	9	5%	6	8%	10	33%	40	46%	55	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الأكفاء	5

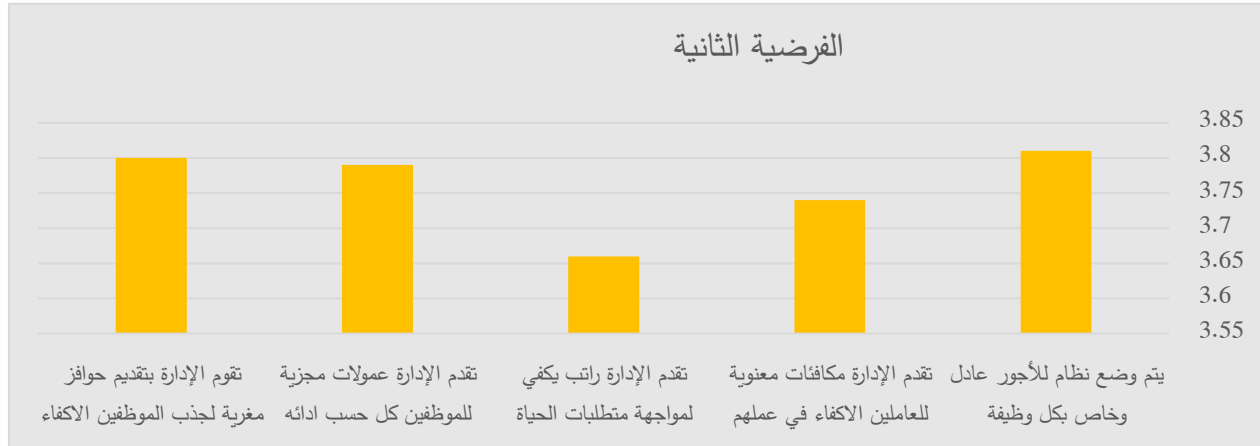
#### 4-4 مناقشة نتائج جدول الفرض الثاني:

وقد جاءت استجابات أفراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية على النحو التالي:

- جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.81).

- جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: "تحرص الإدارة على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80).
- جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبع العمل والعاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79).
- جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "تقدم الإدارة مكافئات معنوية للعاملين الأكفاء في عملهم" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.74).
- جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: "تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.66).

يستخلص من استجابات أفراد الدراسة حول عبارة المحول الأول للدراسة المدائية الخاصة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية) في المملكة العربية السعودية) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافئات في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.



شكل رقم (8): تحليل الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.

جدول رقم (11): الفرضية الثالثة

مستوى الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة										الفقرة	م
			غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
كبيرة	1.296	3.62	7%	8	13%	16	5%	6	42%	50	33%	40	يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها	1
كبيرة	1.318	3.5	7%	8	5%	6	7%	8	45%	54	37%	44	تتنوع أساليب تقييم الأداء على حسب الموقع الوظيفي للعاملين	2
كبيرة	1.07	3.85	5%	6	15%	18	5%	6	42%	50	33%	40	تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	3
كبيرة	1.157	3.58	5%	6	7%	8	7%	8	45%	54	37%	44	نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبيعة العمل والعاملين	4
كبيرة	1.011	3.8	8%	10	10%	12	5%	6	37%	44	40%	48	تحرص الإدارة على وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين	5

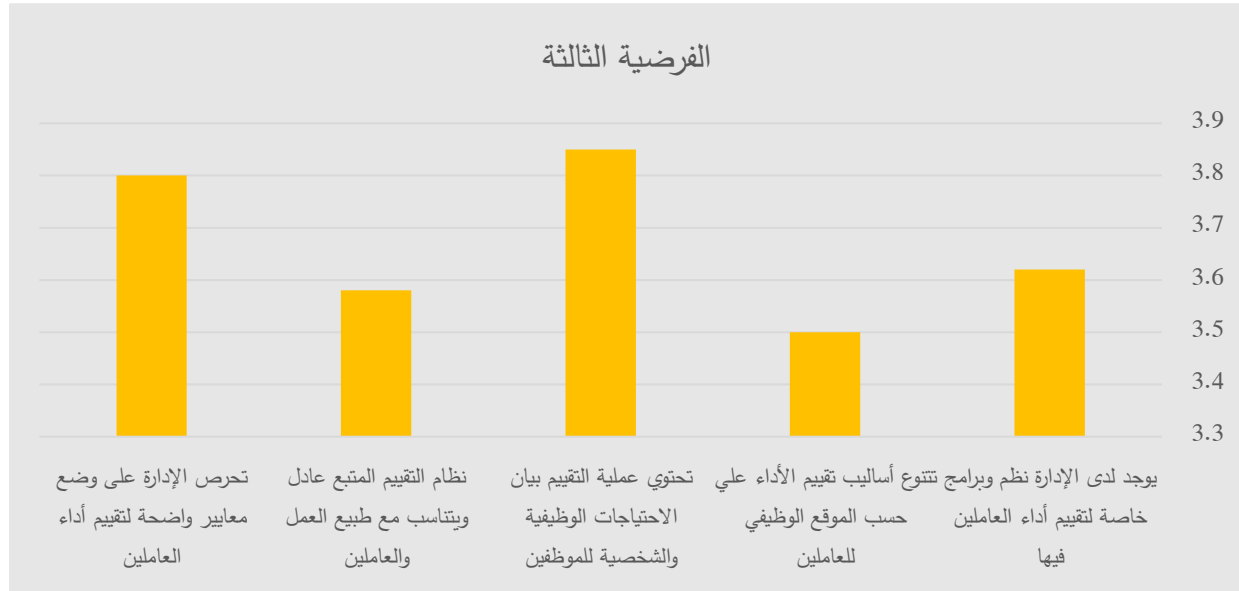
#### 4-5 مناقشة نتائج جدول الفرض الثالث:

وقد جاءت استجابات أفراد الدراسة حول كل فقرة من فقرات المحور الأول والمتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية. على النحو التالي:

- جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت على: "تحدد الهيئة الشخص المناسب لتولي تنفيذ إدارة الهيئة حسب مؤهلاته وخبراته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85).
- جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت على: "تعمل الهيئة على تطوير القوى البشرية بشكل مستمر لاكتساب مهارات جديدة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.80).

- جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "تر ساعد التخطيط الاستراتيجي في رفع المهارات المهنية والمعرفية لدى العاملين" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.62).
- جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "تراعي الهيئة خبرات وقدرات موظفيها الحاليين عند وضع الاستراتيجيات" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.58).
- جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "هناك عمليات تقييمية لمدى توافق تنفيذ الخطة الاستراتيجية بشكل يتلاءم مع الخطط الاستراتيجية الهيئة" في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.50).

يستخلص من استجابات أفراد الدراسة حول عبارة المحول الأول للدراسة المدائية الخاصة (تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية) في المملكة العربية السعودية) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة.



شكل رقم (9): تحليل الفرضية الثالثة

## نتائج الدراسة

يفضل جيل الألفية التكامل بين العمل والحياة الخاصة، فهم يبحثون عن عمل هادف وهادف. إنهم يقدرّون التنوع والتعاون والتنمية الشخصية. يزدهر جيل الألفية في بيئة شاملة توفر ردود فعل مستمرة وفرصاً للتقدم. تعد ساعات العمل المرنة وخيارات العمل عن بُعد والتوازن الصحي بين العمل والحياة من الجوانب الرئيسية لهذا الجيل وتحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الأداء الإداري للموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الهيئة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الهيئة ولها التأثير الأكبر على مستوى رضا الموظفين والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مرحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي إلى نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة وتزيد إنتاجيتهم وإنتاجية المنظمات ككل:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التدريب في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج التحفيز والمكافآت في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور برامج تقييم الأداء في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية.
4. كما نلاحظ أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية قوية وذات نتائج فعالة. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعاً كما كان لها تأثير إيجابي كبير على استقرار العاملين.
5. أما الممارسات الخاصة بالحوافز والمكافآت فتعاني من قصور في بعض جوانبها.



6. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات إنتاجية العاملين من جيل الألفية في المملكة العربية السعودية.

### ثانياً: التوصيات

اعتماداً على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة تأثير إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في الشركة السعودية للاتصالات بالمملكة العربية السعودية والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية مما ينعكس على زيادة الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية.
- استخدام أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل من أجل زيادة الإنتاجية.
- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين من جيل الألفية في المملكة العربية السعودية.
- إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا والخطط الإنتاجية.
- إعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي.
- وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع الاقتصادية والمادية مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى جيل الألفية في المملكة العربية السعودية.
- تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق وتعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات المساعدة في زيادة الرضا الوظيفي.

### 3/5 الخاتمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكينها من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة

والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وربح المؤسسة ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز لذلك يمكن القول: تأتي العلاقة بين الأجر والتحفيز والرضا الوظيفي كعنصر أساسي في إدارة الموارد البشرية. فزيادة الأجر والمزايا المادية، يتحفز الموظفون لتحقيق الأهداف ورفع مستوى الإنتاجية، مما يؤدي بدوره إلى الحفاظ على الرضا الوظيفي داخل المنظمة. ومن خلال الإدراك المشترك في الأهداف والطموحات بين العاملين والمنظمة، يتم تعزيز الروح الجماعية وتعزيز الانتماء للمنظمة. كما يعتبر تقييم الأداء أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحفيز الموظفين لتحسين أدائهم ورفع مستوياتهم الوظيفية، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي. ومع بذل الجهود اللازمة لتحقيق هذه العلاقة المتكاملة، يمكن لإدارة الموارد البشرية أن ترفع مستوى الرضا الوظيفي داخل المنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها وتميزها في سوق العمل.

## المراجع

### المراجع العربية:

1. إبراهيم رمضان الديب، 2009 دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للنشر والتوزيع، السعودية.
2. ادريس بن حمدان وخالد محمد طلال 2007م الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي عمان الأردن.
3. جاسم رحيم عذارى ومجيل دوارى إسماعيل (2013)، أثر الرضا الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد9، عدد33.
4. الدكتور وليد حامد راشد العامري 2016م تقييم وتطوير نظام تقييم أداء الموظفين عمان الأردن.
5. الدلبيجي، سيف بن صالح (2002). أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء. المملكة العربية السعودية، الرياض: مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
6. زبيدي درة، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في المستشفيات العمومية لمدينة بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

7. السعودي، موسى (2013)، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية: دراسة ميدانية. مجلة دراسات - العلوم الإدارية.
8. عبد القادر، أحمد مهدي، أحمد ابراهيم (2012). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جيا الصناعية. مجلة العلوم والتقانة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
9. عيسى إيهاب 2020م الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني مفهومه عوامله نظرياته ومقياس الرضا الوظيفي والمهني في العمل.
10. القحطاني، مهدي سعيد علي، عبود، عبد العليم محمد، 2019م دور التخطيط في مواجهة الأزمات الصحية من وجهة نظر العاملين في مستشفى عسير المركزي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
11. مبارك الأطرش، محمد عطاء الله، 2021 تأثير ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية.
12. المزوغي، رضمان عقيلة علي، 2017م. دور التدريب في تحقيق كفاءة إدارة الموارد البشرية في المستشفيات الليبية، بحث منشور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الرابع.
13. المؤسسة التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية، الد، 9 العدد 33 جامعة البصرة، العراق، تموز 2013.
14. موسى السعودي 2014. أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين.
15. ميا، علي، شيخ ديب، صالح، 2018م "التخطيط الاستراتيجي ودوره في زيادة فعالية العاملين".
16. ناصر محمد العديلي (1999) (والسلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن الرياض معهد الإدارة العامة للبحوث مركز البحوث.
17. نايف بن سليمان الفالح (٢٠٠١م) "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية.
18. فريد النجار 2007، "كتاب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

19. نوجي، النور، 2018م، أثر التخطيط الاستراتيجي على أداء المؤسسات – دراسة حالة مؤسسات القطاع العام جاوتي، رفيقة مبرك، 2019 أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المؤسسة التربوية تخصص إدارة موارد بشرية، جامعة مولود معمري.

#### المراجع الأجنبية:

1. Annika (2014). Impact of Reward Management and Job Enrichment on Job Satisfaction among Employees in the Ogun State Polytechnics.
2. Castro, and Diaz, (2020). Management of internal and external communication in private hospitals in Spain during the COVID19 crisis, Revita de Comunicaciones.
3. Mazzinian, (2021). Management of Covid-19 Crisis in Tehran University of Medical Sciences Hospitals: Challenges and Strategies.