

استراتيجية توظيف الموارد البشرية
وانعكاساتها على الرضا الوظيفي -
دراسة ميدانية على موظفي الموارد
البشرية في دائرة التعليم الديني
والدراسات الإسلامية

Human Resources Recruitment Strategy
and Its Impact on Job Satisfaction: A Field
Study on Human Resources Employees
at the Department of Religious Education
“and Islamic Studies

م.م حميد حسين عطية
دائرة التعليم الديني / ديوان الوقف السني
hameed.huseen1961@gmail.com



المخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تضمنت (٣٠) فقرة، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل لاستهداف جميع أعضاء مجتمع البحث المكون من (٥٣) فرداً، وتم جمع (٤٤) استبانة صالحة بناءً على استجابات موظفي قسم الموارد البشرية، كما استُخدمت عدة أساليب إحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل الارتباط، وتحليل المسار، وقد توصلت النتائج إلى عدة استنتاجات، أبرزها أن مستوى استراتيجية توظيف الموارد البشرية جاء في نطاق متوسط، بينما كان مستوى الرضا الوظيفي جيداً، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين متغيرات البحث، حيث أثبتت استراتيجية التوظيف تأثيراً على الرضا الوظيفي بنسبة بلغت (٧١٪)، أوصى البحث بضرورة إجراء مراجعة شاملة لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية لضمان توافقها مع احتياجات المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية توظيف الموارد البشرية، الرضا الوظيفي

Abstract

The aim of this Research is to study the impact of human Resource Recruitment strategy on job satisfaction levels within the Department of Religious Education and Islamic Studies. The study employed a descriptive analytical methodology and utilized a questionnaire as a data collection tool, which consisted of (30) items. A comprehensive census method was applied to target all members of the Research population, totaling (53) individuals, resulting in (44) valid questionnaires based on the responses from the human Resources department employees. Several statistical methods were used, including arithmetic means, standard deviations, correlation analysis, and path analysis. The findings yielded several conclusions, the most notable of which are that the level of human Resource Recruitment strategy was found to be average, while job satisfaction levels were rated as good. The results also indicated a strong positive correlation between the variables of the study, demonstrating that the Recruitment strategy had an impact on job satisfaction, with a percentage of (71%). The Research recommends the necessity of conducting a comprehensive review of the human Resource Recruitment strategy to ensure its alignment with the needs of the organization.

Keywords: Human Resource Recruitment Strategy, Job Satisfaction

المقدمة

تُعد استراتيجيات توظيف الموارد البشرية من العناصر الحيوية التي تؤثر بشكل مباشر على الأداء والرضا الوظيفي في المؤسسات، ففي ظل بيئات العمل الحديثة والمتطورة يلعب تنفيذ استراتيجيات توظيف فعالة دوراً حاسماً في تحسين رضا الموظفين عن طريق ضمان توظيف الكفاءات المناسبة وتوفير بيئة عمل تدعم النمو والتطوير، إذ تتمحور أهمية هذه الاستراتيجيات حول قدرتها على تحسين مستوى الرضا الوظيفي عبر تصميم عمليات توظيف وتدريب تتماشى مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وفي سياق دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، فإن بيئتها تتميز بمتطلبات ثقافية ودينية خاصة، يصبح تأثير استراتيجيات التوظيف على رضا الموظفين أكثر وضوحاً وأهمية. إذ يمكن أن تؤثر الاستراتيجيات المتبعة في التوظيف والتدريب والتطوير بشكل مباشر على مدى رضا الموظفين وولائهم، مما يعزز من استقرارهم وكفاءتهم في العمل.

المبحث الأول - الإطار العام للبحث

• أولاً: إشكالية البحث

تتمحور إشكالية الدراسة حول التحديات المعاصرة التي تواجه استراتيجيات توظيف الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، لاسيما في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، حيث تعاني هذه المؤسسات من صعوبات في جذب الكفاءات المناسبة بسبب التغيرات الاجتماعية وسوق العمل التنافس، مما يؤدي إلى تحديات في استقطاب الموظفين، علاوة على ذلك تفتقر عمليات اختيار الموظفين في بعض الأحيان إلى الموضوعية والشفافية، مما ينتج عنه توظيف غير مناسب يؤثر سلباً على كفاءة الأداء ورضا الموظفين. كما يعاني الموظفون أيضاً من ضعف التواصل والدعم من الإدارة، مما يسهم في تقليل رضاهم واستمراريتهم، بالتالي تشكل هذه العوامل مجتمعة إشكالية محورية تتطلب البحث والتحليل لفهم كيفية تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في هذه المؤسسات.

• ثانياً: أهداف البحث

يسعى البحث لتحقيق الأهداف التالية:

١. إعداد إطار نظري للمفاهيم المتعلقة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
٢. تقييم مستوى استراتيجية توظيف الموارد البشرية ورضا الموظفين في دائرة التعليم الديني.
٣. تحديد العلاقة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي.

٤. تحليل تأثير استراتيجية توظيف الموارد البشرية على رضا موظفي دائرة التعليم الديني.

٥. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التوظيف وزيادة الرضا الوظيفي.

• ثالثاً: أهمية البحث

الأهمية العلمية: يسهم البحث في تعزيز المعرفة حول العلاقة بين استراتيجيات توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المؤسسات التعليمية، خاصة في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية. كما يملأ الفجوة المعرفية في الأدبيات المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية، ويقدم تحليلاً للعوامل المؤثرة في نجاح استراتيجيات التوظيف، بالإضافة إلى إطار نظري للدراسات المستقبلية.

الأهمية التطبيقية: يوفر البحث قيمة عملية لصناع القرار والمديرين في المؤسسات التعليمية، من خلال توصيات مبنية على تحليل دقيق لعمليات الاستقطاب واختيار الموظفين. كما يسهم في تحسين ممارسات التوظيف لجذب الكفاءات وزيادة رضا الموظفين، مما يحسن العلاقة بين الموظفين والإدارة ويعزز فرص النمو والتطوير، وبالتالي يعزز أداء المؤسسة واستقرارها على المدى الطويل.

• رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية احصائية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية: ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية:

أ. لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية احصائية بين ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) وبين الرضا الوظيفي.

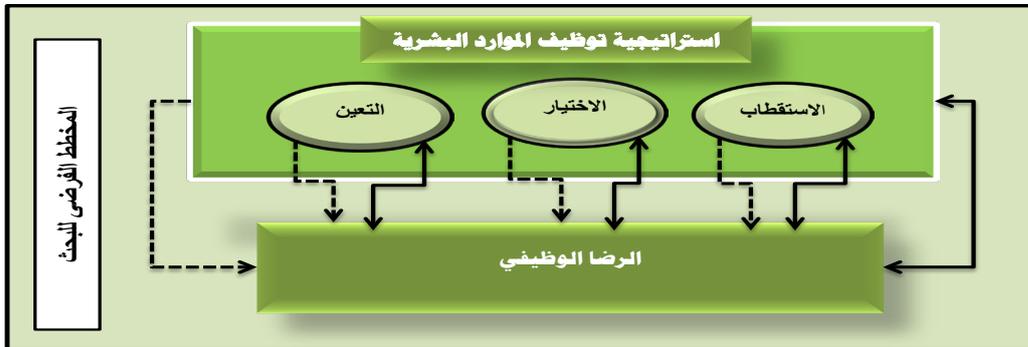
الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي، ويتفرع منها الفرضية الفرعية الآتية

أ. لا يوجد تأثير ذات دلالة معنوية احصائية لأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) على الرضا الوظيفي.

• خامساً: المخطط الفرضي للبحث

تعتبر المخطط الفرضية من الأسس الجوهرية في البحوث العلمية لأنها توفر هيكلًا منهجيًا لاختبار الفرضيات وتوجيه التجارب بطريقة منظمة. فهي تساهم في تحديد المتغيرات الأساسية وتصميم طرق جمع البيانات وتحليلها، مما يعزز من دقة وموثوقية النتائج البحثية، والشكل (١) يوضح المخطط الفرضي للبحث.

الشكل (١) المخطط الفرضي للبحث



المصدر: اعداد البحث

• سادساً: منهج البحث

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية ومستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي قسم الموارد البشرية في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية. يتيح هذا المنهج وصف الظاهرة بدقة من خلال جمع البيانات الكمية المتعلقة باستراتيجية التوظيف، ثم تحليل هذه البيانات لاستخلاص استنتاجات حول تأثير هذه الاستراتيجيات على الرضا الوظيفي.

• سابعاً: حدود البحث

١. الحدود المعرفية: يركز البحث على تحليل علاقة استراتيجيات توظيف الموارد البشرية بالرضا الوظيفي.
٢. الحدود المكانية: يقتصر البحث على دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية ضمن ديوان الوقف السني.

٣. الحدود الزمنية: يتناول البحث البيانات والممارسات الحالية خلال الفترة من ١ / ٥ / ١٠ إلى ١٠ / ٢٤ / ٢٠٢٤ م.

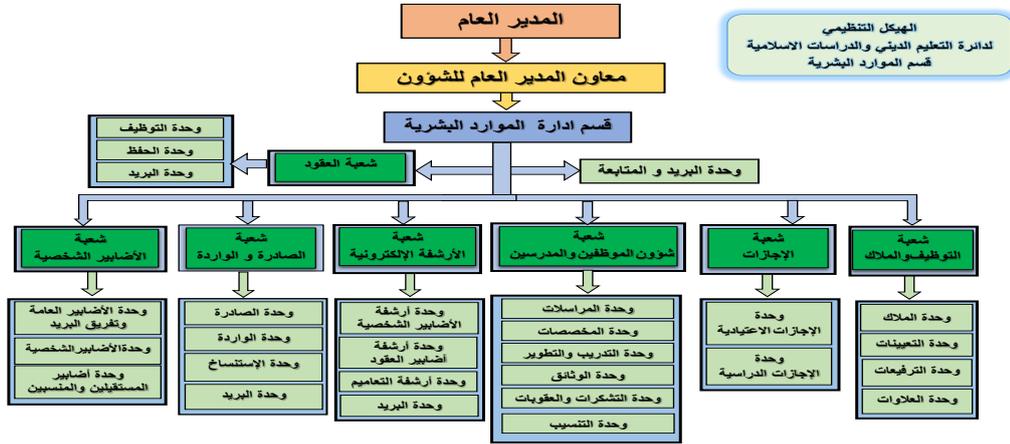
٤. الحدود البشرية: يشمل البحث جميع الموظفين في قسم الموارد البشرية بدائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية.

سابعاً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع موظفي قسم الموارد البشرية في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، والذين يبلغ عددهم (٥٣) موظفاً، يشمل هذا المجتمع الموظفين في مختلف الشعب والوظائف مما يعكس تنوعاً في المستويات الوظيفية، وتم اختيار عينة البحث بواقع (٤٤) فرداً باستخدام أسلوب الحصر الشامل لضمان تمثيل عادل لكافة الفئات، مما يتيح إجراء تحليل إحصائي موثوق ويهدف إلى الحصول

على نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للموظفين في القسم، ويوضح الشكل (٢) الهيكل التنظيمي لمجتمع البحث.

الشكل (٢) الهيكل التنظيمي لمجتمع البحث (قسم الموارد البشرية)



المصدر: قسم التخطيط التربوي في دائرة التعليم الديني

• ثامناً: أداة البحث

تم اعتماد الاستبيان كأداة منهجية لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وقد تم تصميمه استناداً إلى مجموعة من الأدبيات السابقة التي تناولت متغيري إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. ويعرض الجدول (١) المراجع المستخدمة في بناء مقياس البحث، استخدم المقياس أسلوب «ليكرت» الخماسي لتقييم آراء الموظفين بشأن جوانب استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي، يتكون الاستبيان من (٣٠) فقرة، مقسمة إلى (١٥) فقرة تتعلق بأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية و(١٥) فقرة أخرى ترتبط بالرضا الوظيفي، تم توزيع الاستبيان على عينة من (٤٤) فرداً من موظفي قسم إدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على سرية الإجابات لضمان دقة وشفافية النتائج المستخلصة.

الجدول (١) مراجع بناء مقياس أداة البحث

مراجع مقياس الرضا الوظيفي	المراجع	ابعاد استراتيجية التوظيف
(DesslerR، ٢٠١٦)	(ولاء الدين ومراد، ٢٠٢٢)	الاستقطاب
(ARmstRong، ٢٠١٤)	(دلال وخبرة، ٢٠١٩)	الاختيار
(ARmstRong، ٢٠١٤)	(مصطفى وحميد، ٢٠٢٣)	التعين

المصدر: اعداد الباحث بالاستناد إلى المراجع المذكورة



تاسعاً: الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً لأي بحث علمي، حيث توفر إطاراً معرفياً لبناء البحث وتحديد الفجوات البحثية، مما يعزز وضوح أهداف البحث وجودته.

أجرى (السليطي، ٢٠٢٤) دراسة حول تأثير استراتيجيات توظيف الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية في شركة قطر فارما، مشيراً إلى تأثير إيجابي ملحوظ وأوصى بتحسين عمليات التوظيف عبر إشراك خبراء أكاديميين، وتدعم هذه النتائج الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية استراتيجيات التوظيف الفعالة في تحسين الأداء الوظيفي.

وفي السياق نفسه، أبرزت دراسة (الجادر وصيهود، ٢٠١٧) أن الاستراتيجيات الحالية في التوظيف في وزارة الزراعة تعتبر غير فعالة، مما يتماشى مع توصيات السليطي بضرورة تحديث استراتيجيات التوظيف، كما سلطت دراسة (Halid et al، ٢٠٢٤) الضوء على تأثير الممارسات المدركة لإدارة الموارد البشرية على نية البقاء في المؤسسات التعليمية الخاصة، مما يعزز من أهمية التوظيف الجيد في زيادة ولاء الموظفين، وهو ما يتكامل مع نتائج الدراسات السابقة.

وفي إطار إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، أكدت دراسة (Nyathi et al، ٢٠٢٤) على أهمية الاستثمار في تقنيات حديثة لتحسين الأداء التنظيمي، مشيرة إلى دور رضا الموظفين والأداء الوظيفي، مما يتماشى مع الدراسات التي دعت لتحسين استراتيجيات التوظيف.

ومن جهة أخرى، استكشفت دراسة (Kim et al، ٢٠٢٤) تأثير الصراع بين العمل والأسرة على الرضا الوظيفي، مؤكدة على ضرورة دعم التوازن بين العمل والحياة، وتعزز دراسة (Aden، ٢٠٢٤) هذه النتائج من خلال التأكيد على دور جودة الحياة العملية في تحسين الرضا الوظيفي، كما تسلطت دراسة (الشمري، ٢٠٢٤) الضوء على العلاقة بين المهارات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي، مما يدعم أهمية تحسين الظروف القيادية والعمل لتحسين الرضا الوظيفي. في حين أشارت دراسة (الزغبي، ٢٠٢٢) أن الرضا كان متوسطاً مع تفاوت في الجوانب المختلفة، متماشياً مع الدراسات السابقة التي دعت لتحسين جودة الحياة العملية.

تتناول الدراسات المتعلقة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية الأبعاد التالية: التوظيف، الاختيار الفعال، وأهمية دمج الخبراء الأكاديميين في لجان التوظيف، وفي مجال الرضا الوظيفي تتناول الدراسات تأثير التوازن بين العمل والحياة على التوتر والرضا، وكذلك دور جودة الحياة العملية في تحسين الرضا وتقليل

الدوران، وأثر المهارات القيادية على رضا أعضاء هيئة التدريس. بالإضافة إلى ذلك تشمل الدراسات تحليل تأثير الرواتب، الترقيات، والحوافز على الرضا الوظيفي، كما هو موضح في دراسة الزغبى (٢٠٢٢) التي تسلط الضوء على هذه الأبعاد في تقييم الرضا الوظيفي للمرشدين الأكاديميين. وعليه تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة العلمية من خلال تحليل تأثير استراتيجيات التوظيف على الرضا الوظيفي في سياق خاص يتسم بالبعد الثقافي والديني، لذا فإن أهمية الدراسة الحالية تكمن في أنها تقدم رؤى جديدة عبر تطبيق المفاهيم المتعلقة باستراتيجيات التوظيف والرضا الوظيفي في بيئة غير مغطاة بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، مما يعزز فهم كيفية تأثير هذه الاستراتيجيات في سياق ثقافي وديني محدد، وهو ما لم يتم تناوله بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، وبذلك ساهمت الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري وإعداد مقياس بحث متخصص يعكس واقع سياق التعليم الديني والدراسات الإسلامية، مما يعزز دقة وموثوقية النتائج.

المبحث الثاني - الإطار النظري

المحور الأول - استراتيجية توظيف الموارد البشرية

• أولاً مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية
تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية من الأسس الحيوية التي تعزز الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي. تهدف هذه الاستراتيجية إلى استقطاب وتطوير الكفاءات البشرية بما يتوافق مع أهداف المؤسسة ورؤيتها المستقبلية. تُعرف بأنها خريطة منهجية شاملة تتضمن الاستقطاب، الانتقاء، والتوظيف، وتحوي مجموعة من الإجراءات والسياسات المخططة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الحجاج، ٢٠٢٠: ١٥)، كما وصفها (معراج وخالد، ٤٩٨: ٢٠٢١) بأنها إجراء يهدف إلى جذب أكبر عدد من الكوادر المؤهلة واختيار الأنسب لشغل المناصب المتاحة. بناءً على ذلك، يمكن تعريف استراتيجية توظيف الموارد البشرية كنظام متكامل يتبعه موظفو قسم الموارد البشرية في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية لاستقطاب الكفاءات التعليمية والإدارية وتوظيفها بما يتماشى مع الاحتياجات الاستراتيجية للدائرة، مع التركيز على تطوير المهارات وضمان تقديم تعليم ديني وإسلامي متميز.

• ثانياً: أهمية استراتيجية توظيف الموارد البشرية
تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة في تعزيز الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين، وتساهم في تطوير برامج التدريب وتوجيه المسارات الوظيفية بشكل فعال، وتساعد على خفض التكاليف



وزيادة الأرباح من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشري (Jean Pierre Citeau، ١٩٩٤: ٧٧)، كما تلعب دوراً حيوياً في تلبية احتياجات المؤسسة من العمالة، مما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. تساهم هذه الاستراتيجية أيضاً في نجاح الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتساعد في تجنب توظيف العمالة الزائدة (الهزام، ٢٠١٦: ٣٥).

• ثالثاً: إجراءات توظيف الموارد البشرية

تضمن إجراءات توظيف الموارد البشرية سلسلة من الخطوات المتسلسلة التي تبدأ بتحديد الاحتياجات الوظيفية وتحليلها بواسطة المختصين، يتبع ذلك تحليل الوظيفة المستهدفة بشكل دقيق، ثم الشروع في البحث عن المرشحين المناسبين سواء من داخل المؤسسة أو من مصادر خارجية، بعد ذلك يتم تشكيل لجنة اختيار تقوم بتحديد أساليب التقييم الملائمة وتطبيقها لاختيار المرشحين الأكثر تأهيلاً، وفي النهاية يتم اتخاذ القرارات النهائية بشأن التوظيف بناءً على هذه التقييمات (بن سالم وسويبي، ٢٠١٨: ١٥٦).

• رابعاً: أنواع استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تنقسم استراتيجيات توظيف الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين، وفقاً لما أورده (شويني ومهوب، ٢٠٢٣: ١٤) وعلى النحو الآتي:

١. استراتيجية التوظيف الداخلي: تستهدف استقطاب الأفراد من داخل المؤسسة عبر أساليب مثل الترقية والنقل الوظيفي. تتميز هذه الاستراتيجية بتقليل التكاليف وتعزيز ولاء الموظفين، لكنها قد تؤدي إلى تنافسات وخلافات حول الترقيات، وقد تحد من الابتكار بسبب تضيق خيارات التوظيف.
٢. استراتيجية التوظيف الخارجي: تُستخدم عندما تحتاج المؤسسة إلى ملء وظائف شاغرة لا يمكن تغطيتها بالموارد الداخلية. تشمل مصادر الاستقطاب الإعلانات، المؤسسات التعليمية، والشبكات المهنية. تساهم هذه الاستراتيجية في إدخال أفكار جديدة وتقليل تكاليف التدريب، لكنها قد تؤثر سلباً على معنويات الموظفين الحاليين وتستغرق وقتاً لتأقلم الموظفين الجدد.

• خامساً: العوامل المؤثرة على استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تتأثر استراتيجية توظيف الموارد البشرية بعوامل متعددة، تنقسم إلى داخلية وخارجية، كما توضح دراسة (أبو زايده وآخرون، ٢٠٢٤: ٩)

١. العوامل الداخلية: تشمل سياسة المؤسسة التي توجه أهدافها، وتخطيط القوى العاملة الذي يحدد نوعية الوظائف وعدد الموارد المطلوبة، بالإضافة إلى ثقافة المؤسسة التي تعكس القيم والمعتقدات السائدة

بين العاملين.

٢. العوامل الخارجية: تتضمن التقدم التكنولوجي، الذي يمثل تحدياً في استقطاب أفراد مؤهلين، والوضع الاقتصادي الذي يؤثر على قرارات التوظيف والتسريح، كما تلعب التشريعات القانونية دوراً مهماً في تحديد المعايير المتعلقة بالتوظيف، وتعتبر اللغة عاملاً قد يعيق التوظيف على حساب الكفاءة والمعرفة التقنية، وهذا الشكل، تتداخل العوامل الداخلية والخارجية لتشكل بيئة معقدة تؤثر على استراتيجيات التوظيف في المؤسسات.

• سادساً: أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تحديد أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية يعد خطوة أساسية لفهم تأثير هذه الاستراتيجية على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات. هذه الأبعاد تشمل:

١. الاستقطاب: يُعتبر الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء فريق عمل قوي، حيث يعتمد نجاح المؤسسة على جذب الأفراد ذوي المهارات المناسبة. يُعرف الاستقطاب بأنه عملية البحث عن الخبرات والمهارات اللازمة لتلبية احتياجات مختلف الإدارات (Jocaueline RaRRaud et FRancoise kittel، ٧٩:٢٠٠٤)، وتهدف عملية الاستقطاب إلى تأمين عدد كافٍ من المتقدمين بأقل تكلفة ممكنة، مما يعزز الاختيار ويرفع كفاءة المؤسسة وتكوين قوة عمل ذات تأهيل وكفاءة عالية من خلال زيادة معدلات استقرار العمالة (الحميري والمومني، ٢٠١١: ٩١) و(صالح وسالم، ٢٠٠٦، ٨٣).

٢. الاختيار: بعد الاستقطاب تأتي مرحلة الاختيار لضمان الأنسب للوظيفة، مما يؤثر على كفاءة الفريق وأداء المؤسسة. يُعرف الاختيار بأنه فحص الطلبات المقدمة للتحقق من توافر المؤهلات المطلوبة (المغربي، ٢٠٠٥: ١٧٦)، وتشمل عملية الاختيار مخاطر مثل قبول غير المؤهلين أو رفض المؤهلين (الهيثي، ١٩٩٩: ١١٤)، كما وتتطلب معايير محددة مثل مستوى التعليم والخبرة (ماهر، ١٩٩٩: ١٥٥).

٣. التعيين: يعتبر التعيين بعداً أساسياً في استراتيجية توظيف الموارد البشرية، حيث يعزز الأداء العام لدائرة التعليم والدراسات الإسلامية من خلال ضمان وجود الكفاءات المناسبة في المناصب الملائمة. يُعرف بأنه العملية الأخيرة في التوظيف، حيث تُحدد احتياجات المؤسسة من الكفاءات لتلبية المتطلبات المستقبلية (علام، ٢٠٢٢: ١٢٩)، كما أن عملية الاختبار والتعيين تشكل وظيفتين متكاملتين، حيث يركز الاختبار على تقييم الأفراد، بينما يتعامل التعيين مع توافق شروط الوظيفة مع مؤهلات المتقدمين (المبيضين والأكليبي، ٢٠١٦: ٨٠).

المحور الثاني - الرضا الوظيفي

• أولاً مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي عاملاً أساسياً يؤثر في فعالية الأداء واستقرار الموظفين، خاصة في بيئات مثل دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية حيث تتداخل القيم الدينية مع الأهداف التعليمية، ويتحقق الرضا الوظيفي من خلال توافق الأهداف الفردية والجماعية، مما يعزز بيئة العمل ويساهم في تحقيق أهداف الدائرة، يعرّف بعض الباحثين الرضا الوظيفي كتقييم الفرد لوظيفته (Steven et al، ٢٠٠٥: ١٢٢)، بينما يعتبره آخرون تعبيراً عن شعور الموظف تجاه عمله وتأثره بالمتغيرات المحيطة (سليمان ووهب، ٢٠١٠: ١٣٥)، إجرائياً يُعرف الرضا الوظيفي بأنه تقييم موظفي قسم الموارد البشرية لوظائفهم وسياق عملهم، مما يعكس تأثير المتغيرات المادية والمعنوية ومدى توافق الوظيفة مع قيمهم ومعتقداتهم الشخصية.

• ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي في عدة جوانب رئيسية تؤثر بشكل مباشر على الأفراد والمؤسسات والمجتمع وفقاً لدراسة (دلال وخبرة، ٢٠١٩: ٢٤) ويمكن تلخيص أهمية الرضا الوظيفي على النحو التالي:

١. على مستوى الموظفين: يعزز الرضا الوظيفي الثقة بالنفس والطموح، ويحقق الحاجات الشخصية والمعنوية والمادية، كما يخفف من ضغوط العمل، ويرفع الروح المعنوية، ويقلل معدلات الغياب، ويزيد من القدرة على التكيف والرغبة في الإبداع.

٢. على مستوى المؤسسة: يعزز ولاء الموظفين، مما يزيد قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ومواجهة التحديات، كما يساهم في استثمار الطاقات والمواهب، وتحسين المنتجات وزيادة الأرباح.

٣. على مستوى المجتمع: يساهم الرضا الوظيفي في ارتفاع جودة الخدمات الاقتصادية وتقليل معدل ترك العمل، مما يعزز الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع ويزيد من معدلات التنمية والتطور.

• ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

من أجل تحقيق رضا الموظفين في بيئة العمل، يجب توافر مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي، وعليه يمكن تحديد هذه العوامل استناداً إلى دراسة كل من (خطاب، ١٩٩٩: ٦٥) و(ولاء الدين ومراد، ٢٠٢٢: ٥٢) وعلى النحو الآتي:

١. عوامل داخلية مرتبطة بذات الفرد: تشمل هذه العوامل تلبية الحاجات الشخصية غير المشبعة، وملاءمة العمل مع القيم الشخصية، والشعور باحترام الذات، كما تلعب الخصائص الشخصية وظروف الفرد



النفسية والعاطفية دورًا مهمًا، بالإضافة إلى تنوع المهام والمحتوى الوظيفي، وكذلك الحوافز والمكافآت المرتبطة بالأداء أيضًا تؤثر بشكل كبير، ويُعتبر تمكين العاملين وتوفير الفرص لهم من العوامل الأساسية للرضا الوظيفي.

٢. عوامل خارجية مرتبطة بظروف العمل: تشمل هذه العوامل الأجر الذي يتقاضاه الموظف، والذي يلعب دورًا رئيسيًا في تحقيق الرضا الترقية والمكافآت حيث تعزز من دافعية الموظفين، كما أن الاتصال الجيد وعلاقة الإدارة بالعمال يسهمان في خلق بيئة عمل إيجابية، بالإضافة إلى تفاعل الموظف مع زملائه، وساعات العمل، والأجواء المادية مثل الإضاءة والنظافة، كلها عوامل تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين عن عملهم.

• رابعاً: مؤشرات غياب الرضا الوظيفي

تعد مؤشرات الرضا الوظيفي دليلاً على مستوى رضا العاملين داخل المؤسسة. وانخفاض هذه المؤشرات يدل على زيادة الرضا، بينما ارتفاعها يُشير إلى تراجع الرضا الوظيفي، ومن أبرز هذه المؤشرات، زيادة معدلات الغياب المتعمد، حيث تعكس عدم رضا الموظف. التمارض يُستخدم كوسيلة شائعة للتعبير عن الاستياء. كثرة الشكاوى وعدم الاهتمام تشير إلى التذمر وعدم الاستقرار الوظيفي. كما يُعتبر الإضراب تعبيراً عن الاستياء عندما تصل الأمور إلى أقصى حد، بالإضافة إلى ذلك، تشير الإصابات والحوادث إلى انعدام الدافع لدى الموظفين لأداء عملهم بكفاءة (دلال وخبرة، ٢٠١٩: ٣٦)، ويرى بعض الباحثين أن هناك مؤشرات إضافية مثل عدم الاهتمام بالعمل وحالات دوران العمل، حيث يتم استبدال بعض الموظفين بآخرين مما يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي. كما تشير كثرة المشاكل إلى عدم شعور مرتكبيها بالتفاؤل تجاه المؤسسة، وأخيراً يُعتبر تعمد خفض الإنتاج أحد مؤشرات عدم الولاء والرضا تجاه المؤسسة (ولاء الدين ومراد، ٢٠١٩: ٣٦).

• خامساً: أنواع الرضا الوظيفي

يرتبط الرضا الوظيفي بعدة مصادر، ويمكن تصنيفه إلى نوعين رئيسيين. الأول هو الرضا العام، الذي يعكس الاتجاه العام للفرد نحو عمله، بينما الثاني هو الرضا النوعي، الذي يتعلق بجوانب محددة مثل الأجور، والإشراف، والترقيات (غزالي وعبون، ٢٠٢٠: ٢٩)، بالإضافة إلى ذلك يمكن تقسيم الرضا الوظيفي إلى الرضا الداخلي المرتبط بالجوانب الشخصية مثل مشاعر الفرد وتقديره لذاته، والرضا الخارجي الذي يتعلق بالعوامل المحيطة بالعمل مثل البيئة العملية وزملاء العمل (العزي، ٢٠١٩: ٨٧)، ومن جهة



أخرى يمكن تقسيم الرضا الوظيفي بناءً على الزمن إلى الرضا المتوقع، الذي يشعر به الموظف أثناء الأداء عند توقع تناسب جهوده مع الأهداف، والرضا الفعلي، الذي يشعر به بعد تحقيق الأهداف ورؤية ثمار جهوده (بوخلوة وقمر، ٢٠١٦: ١٦٦).

• سادساً: طرق قياس الرضا الوظيفي

لقياس الرضا الوظيفي بدقة في المؤسسات، من المهم اتخاذ تدابير منظمة، واستناداً إلى دراسات (رواية، ٢٠٠٢: ١٦٩) و(بيومي ولطفي، ٢٠١١: ٣٨٦)، يمكن تلخيص الطرق الشائعة كما يلي:

١. طريقة تحليل الظواهر: تعتمد على تحليل مؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدل التغيب، وبيانات التمارض، لتقييم مشاعر الموظف تجاه عمله.

٢. طريقة الاستقصاءات: تشمل جمع آراء الموظفين من خلال استبيانات، مثل نموذج (VoORM) ونموذج التوقعات، ونموذج (Porter) الذي يقيس الرضا بناءً على تلبية احتياجات مثل الأمن والانتفاء.

٣. طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة): تتضمن إجراء مقابلات شخصية حيث يشارك الموظفون لحظاتهم التي شعروا فيها بالرضا أو الاستياء عن عملهم، مع توضيح الأسباب.

٤. طريقة الحالات الحرجة: يُطلب من الموظف وصف مشاعره تجاه حالات معينة في العمل، مما يساعد على تحليل رضاهم.

٥. طريقة المقابلة الشخصية: تُجرى مناقشات مباشرة بين الإدارة والموظفين لتحليل مستوى الرضا بناءً على الإجابات المستخلصة، وكل طريقة تتبنى نهجاً خاصاً لتحديد مدى رضا العاملين عن وظائفهم.

أعلى النموذج

أسفل النموذج

المبحث الثالث - الإطار التطبيقي

• أولاً: اختبار أداة قياس الدراسة

١- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

اعتمدت الدراسة على اختبار التوزيع الطبيعي كأداة إحصائية لوصف بيانات المتغيرات العشوائية، مما يشير إلى ميلها نحو قيمة متوسطة. تم استخدام أساليب إحصائية معلمية مثل الإحصاء الوصفي والإحصاء الاستدلالي والنمذجة الهيكلية، مع تطبيق اختبار Kolmogorov-Smirnov لتحديد مستوى الدلالة. إذا كانت القيمة أكبر من (٠,٠٥)، فهذا يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما

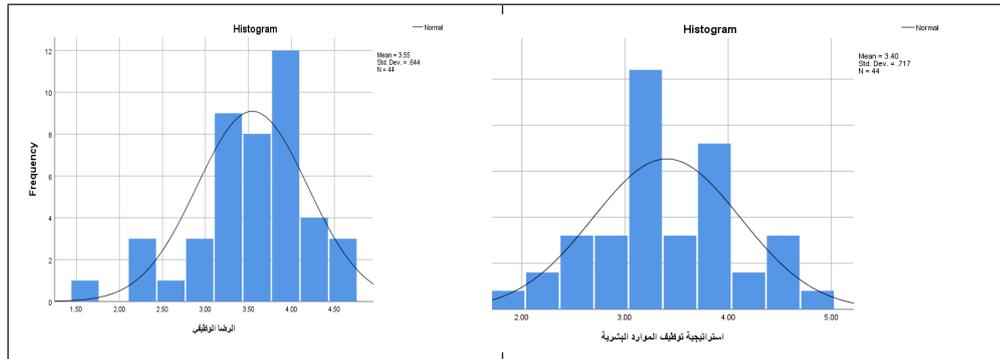
يساعد في قبول أو رفض الفرضية. بلغ حجم العينة (٤٤) موظفًا من قسم الموارد البشرية في دائرة التعليم الديني والدراسات الإسلامية، اذ يلاحظ من الجدول (٢)، والشكل (٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث.

جدول (٢) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

القرار	Kolmogorov-Smirnov			متغيرات الدراسة
	.Sig	dF	Statistic	
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	٠,١٦٠	٤٤	٠,١١٦	استراتيجية توظيف الموارد البشرية
البيانات تتبع التوزيع الطبيعي	٠,٢٠٠	٤٤	٠,٠٩٨	الرضا الوظيفي

المصدر: برنامج (SPSS V.٢٨).

شكل (٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث



المصدر: برنامج (SPSS V.٢٨).

أذ يتضح من نتائج الجدول واختبار Kolmogorov-Smirnov أن قيم مستوى الدلالة بلغت (٠,١٦٠، ٠,٢٠٠، ٠) وهي أكبر من المستوى المعتمد (٠,٠٥). هذا يشير إلى أن البيانات الخاصة بمتغيرات البحث، وهي استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي، موزعة توزيعاً طبيعياً. بناءً على هذه النتائج، سيتم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية.

٢- الثبات باستعمال معامل ألفا كرونباخ

يستخدم معامل ألفا كرونباخ لتقييم ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وقياس اتساقها الداخلي، حيث يعكس درجة الموثوقية، وتشير القيمة المقبولة لمعامل ألفا إلى اتساق جيد عندما تكون (٠,٧٠) أو أعلى، مما يدل على احتمال الحصول على نتائج مشابهة عند إعادة استخدام الأداة في أوقات مختلفة مع نفس مستوى

الثقة. يمكن الاطلاع على قيم معامل ألفا كرونباخ في الجدول (٣) لمزيد من التفاصيل.

الجدول (٣) نتائج التناسق بين مكونات المقياس عبر اختبار معامل ألفا كرونباخ

متغيرات وابعاد الدراسة	معامل ألفا كرونباخ	تفسير النتائج
الاستقطاب	٠,٨١٣	أظهرت نتائج اختبار ان قيم معامل ألفا كرونباخ قبيًا عالية، مما يشير إلى وجود ثبات جيد
الاختيار	٠,٨٤٠	
التعين	٠,٨٣١	
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	٠,٩٣٢	
الرضا الوظيفي	٠,٩٢٩	

المصدر: برنامج SPSS V ٢٨.

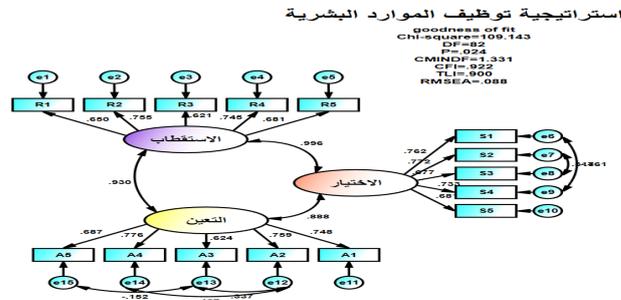
يُظهر من نتائج الجدول (٣) أن قيم معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الرئيسة وأبعادها الفرعية تراوحت بين (٠,٩٣٢ - ٠,٨١٣)، وهي أكبر من (٠,٧٠)، وتُعد هذه القيم مقبولة ومعتمدة، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات الإحصائية الأخرى بالاستناد على هذه النتائج.

٣- التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس البحث

أ- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تم توصيف متغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية كمتغير مستقل وتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد فرعية وهي (الاستقطاب، الاختيار، والتعين) بـ ١٥ فقرة بالمجمل، ومن خلال الشكل (٤)، يتضح قيم التقديرات المعيارية ومؤشرات جودة المطابقة، والتي تظهر أنها جميعها ضمن المعايير الموضوعية.

شكل (٤) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج v ٢٦.Amos

بينت النتائج المشار إليها في الجدول (٤) ان قيم ألتقديرات المعيارية لجميع فقرات متغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية قد بلغت قيم بين (٧٧٦,٠ - ٦٢١,٠) اذ تعد نسب جيدة، كما حققت قيم (CR) المعيارية لجميع ألفقرات قد تراوحت بين (٢١٨,٥ - ٦٩٦,٣) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) التي بلغت (٩٦,١)، اذ سجلت قيم مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية عند (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية معنوية، وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة.

جدول (٤) التقديرات لأبعاد متغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية

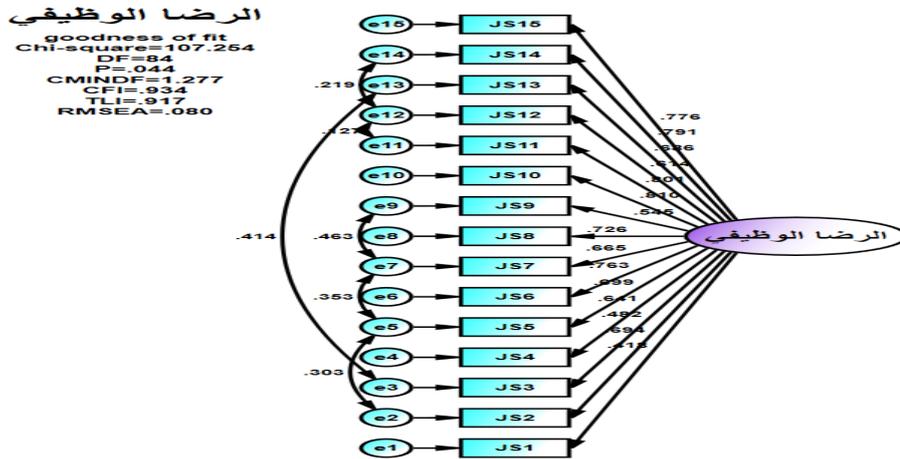
الفقرات	الابعاد	التقديرات المعيارية	القيم الحرجة .C.R	مستوى الدلالة SIG	القرار
R١	الاستقطاب	٦٥٠.		٠,٠٠٠	مؤثره
R٢		٧٥٥.	٤,٣٦٣	٠,٠٠٠	مؤثره
R٣		٦٢١.	٣,٦٩٦	٠,٠٠٠	مؤثره
R٤		٧٤٥.	٤,٣١٣	٠,٠٠٠	مؤثره
R٥		٦٨١.	٤,٠٠٤	٠,٠٠٠	مؤثره
S١	الاختيار	٧٦٢.		٠,٠٠٠	مؤثره
S٢		٧٧٢.	٥,٢١٨	٠,٠٠٠	مؤثره
S٣		٦٧٧.	٤,٤٩٨	٠,٠٠٠	مؤثره
S٤		٧٣٣.	٤,٠٧٩	٠,٠٠٠	مؤثره
S٥		٦٨١.	٤,٥٣٨	٠,٠٠٠	مؤثره
A١	التعين	٧٤٨.		٠,٠٠٠	مؤثره
A٢		٧٥٩.	٤,٨٥٤	٠,٠٠٠	مؤثره
A٣		٦٢٤.	٣,٩٤٩	٠,٠٠٠	مؤثره
A٤		٧٧٦.	٥,٠٢٨	٠,٠٠٠	مؤثره
A٥		٦٨٧.	٤,٤٨٦	٠,٠٠٠	مؤثره

المصدر: مخرجات برنامج v ٢٦.Amos

ب- التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي

تم توصيف متغير الرضا الوظيفي باعتباره متغير تابع اذ قيس هذا المتغير من خلال (١٠) فقرات بالمجمل، اذ يتضح من الشكل (٥) قيم التقديرات المعيارية لجميع الفقرات كما يظهر ايضاً مؤشرات جودة المطابقة المستخرجة للمتغير، كما يظهر من مؤشرات المطابقة المستخرجة الظاهرة في الجدول (٥) والتي يتبين من خلالها ان جميعها ضمن المعايير الموضوعية، اذ تدل هذه النتيجة على ان هنالك تناغم بين البيانات المجمعة من الاستبانة والنموذج الهيكلي المفترض لمقياس متغير الرضا الوظيفي.

شكل (٥) التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرضا الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج Amos v ٢٦.

بينت النتائج المشار اليها في الجدول (٥) ان قيم ألتقديرات المعيارية لجميع فقرات متغير الرضا الوظيفي قد تراوحت بين (٠,٨١ - ٠,٤١٨) وهي نسبية جيدة، اذ حققت القيم المعيارية (CR) لجميع الفقرات قد تراوحت بين (٢,٧٥٢ - ٢,٢٢٥) وهي اكبر من القيمة المعيارية الحرجة (CR) ألتتي بلغت (١,٩٦)، اذ سجلت قيم مستوى الدلالة لجميع فقرات متغير الرضا الوظيفي عند (٠,٠٠٠) وهي اصغر من مستوى الدلالة البالغ (٠,٠٥) وهذا يدل على ان جميع فقرات متغير الرضا الوظيفي معنوية، وهو مؤشر جيد وكافي لاعتماد الانموذج في التحليلات الاحصائية اللاحقة.

جدول (٥) التقديرات لأبعاد متغير الرضا الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة SIG	القيم الحرجة .C.R	التقديرات المعيارية	الابعاد	الفقرات
مؤثره			٤١٨.	الرضا الوظيفي	JS١
مؤثره	٠٠٩.	٢,٦١٩	٦٩٤.		JS٢
مؤثره	٠٢٦.	٢,٢٢٥	٤٨٢.		JS٣
مؤثره	٠١١.	٢,٥٤٣	٦٤١.		JS٤
مؤثره	٠٠٩.	٢,٦٢٦	٦٩٩.		JS٥
مؤثره	٠٠٧.	٢,٧٠٣	٧٦٣.		JS٦
مؤثره	٠١٠.	٢,٥٧٩	٦٦٥.		JS٧
مؤثره	٠٠٨.	٢,٦٦٠	٧٢٦.		JS٨
مؤثره	٠١٨.	٢,٣٧١	٥٤٥.		JS٩
مؤثره	٠٠٦.	٢,٧٥٢	٨١٠.		JS١٠
مؤثره	٠٠٦.	٢,٧٤٣	٨٠١.		JS١١
مؤثره	٠١٣.	٢,٤٩١	٦١٤.		JS١٢
مؤثره	٠٠٩.	٢,٦٠٩	٦٨٦.		JS١٣
مؤثره	٠٠٦.	٢,٧٣٣	٧٩١.		JS١٤
مؤثره	٠٠٧.	٢,٧١٨	٧٧٦.		JS١٥

المصدر: مخرجات برنامج ٢٦.Amos v

• ثانياً: التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

١. استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تشير النتائج الموضحة في الجدول (٦) إلى أن أعلى متوسط حسابي كان في بعد التعيين، حيث بلغ (٤٨٦, ٣)، مما يعكس مستوى جيداً لهذا البعد مع انحراف معياري قدره (٧٧٩, ٠) ومعامل اختلاف

(٣٥, ٢٢٪)، وفي المقابل كان أدنى متوسط حسابي في بعد الاستقطاب، الذي بلغ (٣٤١, ٣) مما يعكس مستوى متوسطاً، مع انحراف معياري (٧٥٩, ٠) ومعامل اختلاف (٧٢, ٢٢٪) أما بعد الاختيار، فقد حقق متوسطاً حسابياً قدره (٣٨٦, ٣)، مع انحراف معياري (٧٧٤, ٠) ومعامل اختلاف (٨٧, ٢٢٪)، وبصفة عامة، أظهرت استراتيجية توظيف الموارد البشرية متوسط حسابي إجمالي بلغ (٤٠٥, ٣) مع انحراف معياري (٧١٧, ٠) ومعامل اختلاف (٠٥, ٢١٪) مما جعلها تحتل المرتبة الثانية من حيث الأهمية بين متغيرات البحث، وبذلك تعكس النتائج وجود تباين في فاعلية جوانب استراتيجية توظيف الموارد البشرية، حيث كانت عملية التعيين أكثر فعالية. أما الاستقطاب، فيواجه تحديات في تحديد قنوات الإعلان المناسبة لجذب الكفاءات، مما يؤثر على الرضا العام. بينما يعاني الاختيار من نقص في اعتماد الأساليب الحديثة، مما يتطلب تحسينات لضمان اختيار المرشحين بشكل أكثر كفاءة.

جدول (٦) الإحصاءات الوصفية لمتغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية

الاتجاه	الترتيب	CV	S	M	الفقرات
اتفق	١	٢٠,١٠	٠,٧٤٠	٣,٦٨٢	تسعى دائرة التعليم الديني إلى استقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها.
محايد	٥	٤١,٢٢	١,٢٠٨	٢,٩٣٢	تعتمد دائرة التعليم الديني قنوات إعلان متنوعة وفعالة لجذب المتقدمين المناسبين للوظائف الشاغرة.
محايد	٤	٣٤,٠٤	١,٠٩١	٣,٢٠٥	تعتمد دائرة التعليم الديني على المصادر الداخلية لملء المناصب الشاغرة قبل النظر في المصادر الخارجية
محايد	٣	٣٠,٤٦	٠,٩٩٧	٣,٢٧٣	تعتبر دائرة التعليم الديني الحوافز المادية من أهم أدوات جذب الكفاءات البشرية المؤهلة.
اتفق	٢	٢٥,٤٧	٠,٩٢٠	٣,٦١٤	تعاني دائرة التعليم الديني من ضعف في تحديد مصادر الاستقطاب الأكثر فعالية.
محايد	الثاني	٢٢,٧٢	٠,٧٥٩	٣,٣٤١	الاستقطاب
اتفق	١	٢٥,٢٣	٠,٩١٧	٣,٦٣٦	تحدد دائرة التعليم الديني السمات والمؤهلات والمهارات والخبرات اللازمة لاختيار الأفضل من بين المتقدمين
محايد	٥	٣٢,٤٢	٠,٩٨٧	٣,٠٤٦	يخضع المتقدم للوظيفة لعدد من الاختبارات والمقابلات قبل اختياره للوظيفة.

محايد	٢	٢٧,١٨	٠,٩٢٠	٣,٣٨٦	تتصف عملية الاختيار بالنزاهة والشفافية.
محايد	٤	٣٠,٩٢	١,٠٣٣	٣,٣٤١	تلتزم دائرة التعليم الديني بالوصف الوظيفي عند اختيار المورد البشري
اتفق	٣	٣٠,٩١	١,٠٨٩	٣,٥٢٣	تفتقر عملية الاختيار إلى استخدام الأساليب الحديثة والتقنيات المتقدمة بشكل كافٍ
محايد	الثالث	٢٢,٨٧	٠,٧٧٤	٣,٣٨٦	الاختيار
محايد	٣	٣٠,٣٣	١,٠٠٦	٣,٣١٨	تقوم دائرة التعليم الديني بتعيين الموظفين بناءً على توافقهم مع متطلبات الوظيفة والشروط المحددة.
اتفق	١	٢١,٩٤	٠,٨٥٨	٣,٩٠٩	تقيّم دائرة التعليم الديني كل مرشح بشكل شامل قبل اتخاذ قرار التعيين.
اتفق	٢	٢٩,٢٣	١,٠٢٣	٣,٥٠٠	توفر دائرة التعليم الديني تدريباً مبدئياً للموظفين الجدد لضمان تأقلمهم السريع مع بيئة العمل.
محايد	٤	٣١,٢٥	١,٠٠٨	٣,٢٢٧	تقدم دائرة التعليم الديني دعماً وإرشادات للموظفين الجدد خلال فترة التعيين.
اتفق	٥	٣٢,٥٢	١,١٣١	٣,٤٧٧	تراجع دائرة التعليم الديني عملية التعيين بشكل غير كافٍ لتقييم فعاليتها وتحسينها عند الحاجة.
اتفق	الاول	٢٢,٣٥	٠,٧٧٩	٣,٤٨٦	التعيين
محايد	الثاني	٢١,٠٥	٠,٧١٧	٣,٤٠٥	استراتيجية توظيف الموارد البشرية

٢. الرضا الوظيفي

كشفت النتائج الموضحة في الجدول (٧) أن أعلى متوسط حسابي عام بلغ (٣,٨٨٦) عند الفقرة التي تشير إلى توفير دائرة التعليم الديني فرصاً واضحة ومتساوية للترقية والتطور المهني، مع انحراف معياري (٠,٨١٣) ومعامل اختلاف (٢٠,٩٢)، مما يجعلها في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية. في المقابل، كان أدنى متوسط حسابي (٣,١٨٢) عند الفقرة «ترتفع معدلات الغياب لديك عندما تكون غير راضٍ عن العمل»، مع انحراف معياري (١,١٤٧) ومعامل اختلاف (٣٦,٠٤)، مما يجعلها في المرتبة الخامسة عشر، وبشكل إجمالي، حقق متغير الرضا الوظيفي متوسطاً حسابياً قدره (٣,٥٤٦) بمستوى جيد، مع انحراف معياري (٠,٦٤٤) ومعامل اختلاف (١٨,١٥)، ليكون في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بين متغيرات

البحث، وبذلك يظهر الرضا الوظيفي العام في دائرة التعليم الديني مستوى جيداً من الاتفاق حول عوامل مهمة مثل العلاقات الإنسانية والترقية، ولكن هناك تحفظات حول التقدير وتوزيع المهام والتواصل مع الإدارة، وهي مجالات تحتاج إلى تحسين لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

جدول (٧) الإحصاءات الوصفية لمتغير الرضا الوظيفي

الاتجاه	الترتيب	CV	S	M	الفقرات
اتفق	٦	٢١,٦١	٠,٨١١	٣,٧٥٠	يتناسب الراتب التي تتقاضاه مع الجهد المبذول في العمل.
اتفق	٧	٢٤,٢٦	٠,٨٧١	٣,٥٩١	تعتمد الدائرة نظام عادل وفعال للحوافز والمكافآت
اتفق	٣	٢٠,٥٨	٠,٧٨٦	٣,٨١٨	تحرص الإدارة العليا على بناء وتعزيز العلاقات الإنسانية بين الموظفين
اتفق	٨	٢٤,٨٦	٠,٨٧٦	٣,٥٢٣	تشجع الإدارة العليا على المقترحات والأفكار الابداعية
اتفق	٤	٢٠,٩٢	٠,٨١٣	٣,٨٨٦	توفر لك دائرة التعليم الديني فرص واضحة ومتساوية للترقية والتطور المهني
اتفق	٥	٢٠,٩٧	٠,٨٠٥	٣,٨٤١	تشعر بالانتماء والولاء لدائرة التعليم الديني
اتفق	١	١٩,٨١	٠,٧٣٤	٣,٧٠٥	يوفر لك مكان العمل الراحة التامة لأداء مهام العمل
محايد	٠	٢٨,١٦	٠,٩٣٤	٣,٣١٨	تشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين
اتفق	١٠	٢٨,٢٤	٠,٩٧٥	٣,٤٥٥	توجد علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وأدائك الوظيفي
اتفق	١١	٢٨,٢٧	١,٠٤٧	٣,٧٠٥	تتناسب ساعات العمل مع قدراتك البدنية والعقلية والنفسية
محايد	١٤	٣١,٩٨	١,٠٢٥	٣,٢٠٥	يمكنك التواصل مع المستويات الإدارية العليا بسهولة وبدون أي عوائق أعلى النموذج أسفل النموذج
محايد	١٣	٣٠,٥٣	٠,٩٧٨	٣,٢٠٥	لا يتم الاعتراف بجهودك ومساهماتك في العمل بشكل مناسب
اتفق	٢	٢٠,١٥	٠,٧٦٥	٣,٧٩٦	تشعر بعدم الرضا عند تعيين موظفين على اساس الواسطة والمحسوبية
محايد	١٥	٣٦,٠٤	١,١٤٧	٣,١٨٢	ترتفع معدلات الغياب لديك عندما تكون غير راضي عن العمل
محايد	١٢	٢٩,٧٨	٠,٩٥٤	٣,٢٠٥	توفر لك دائرة التعليم الديني توازناً جيداً بين العمل وحياتك الشخصية.
اتفق	الاول	١٨,١٥	٠,٦٤٤	٣,٥٤٦	الرضا الوظيفي

المصدر: برنامج SPSS V.٢٨

• ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

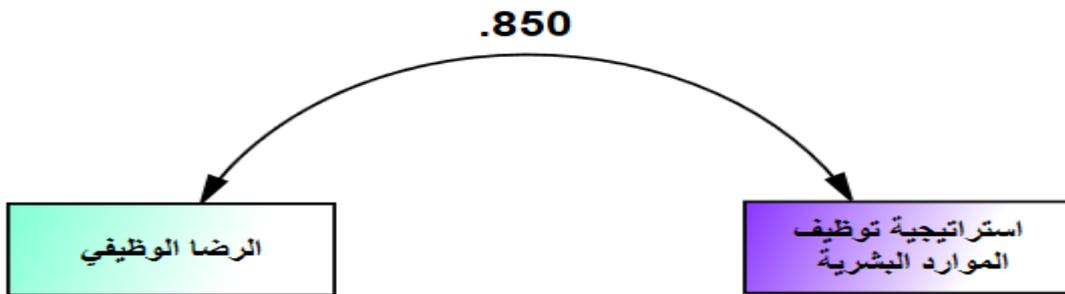
١. الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي

يتبين يتبين من الجدول (٨) والشكل (٦) من أن قيمة معامل الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي بلغت (٠,٨٥٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية. كما بلغت قيمة (Z) المستخرجة (٨,٠٤٣)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (١,٩٦)، مما يعزز دلالة هذه العلاقة، تدعم هذه النتائج رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، التي تشير إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي. تشير هذه العلاقة إلى أن تحسين استراتيجيات التوظيف، مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين، قد يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

جدول (٨) قيم الارتباط بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية و الرضا الوظيفي

المتغير المعتمد	المتغير المستقل	R	Z	قوة واتجاه العلاقة	الدلالة	Sig	القرار
الرضا الوظيفي	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	٠,٨٥٠	٨,٠٤٣	طردية موجبة قوية	معنوي	٠,٠٠٠	قبول الفرضية البديلة

المصدر: برنامج SPSS V ٢٨.



المصدر: مخرجات برنامج Amos v ٢٦.

٢. اختبار الفرضية الفرعية: لا توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي، أذ يتبين من الجدول (٩).

حققت قيم معامل الارتباط (R) ما قيمته (0,771, 0,805, 0,794) عند مستوى دلالة (0,000)، وهو أقل من (0,05)، مما يشير إلى وجود ارتباط معنوي قوي بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي. كما سجلت قيم اختبار (Z) المستخرجة (6,929, 7,124, 6,549)، جميعها أعلى من القيمة الجدولية (1,96)، مما يدل على وجود ارتباط قوي، وتشير النتائج إلى أن استراتيجية توظيف الموارد البشرية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، مع تباين في مستويات التأثير بين الأبعاد، ويظهر أن بعد الاختيار هو الأكثر تأثيراً، يليه التعيين ثم الاستقطاب، لذا، يجب التركيز على تحسين هذه العمليات لتعزيز رضا الموظفين، وعليه يمكن اتخاذ القرار المناسب كما هو موضح في الجدول (10).

جدول (9) قيم الارتباط بين ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية و الرضا الوظيفي

القرار	sig	الدلالة	قوة واتجاه العلاقة حسب النتائج	Z	R	ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية	الرضا الوظيفي
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة متوسطة	6.549	0.771	الاستقطاب	
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة متوسطة	7.124	0.805	الاختيار	
قبول الفرضية البديلة	0.000	معنوي	طردية موجبة متوسطة	6.929	0.794	التعيين	

المصدر: برنامج SPSS V 28

جدول (10) الفرضيات الفرعية لعلاقة الارتباط بين ابعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية و الرضا الوظيفي

القرار	الفرضية	رمز الفرضية
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده الاستقطاب و الرضا الوظيفي	H11
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده الاختيار و الرضا الوظيفي	H12
قبول الفرضية البديلة	توجد علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية لبعده التعيين و الرضا الوظيفي	H13
0	عدد فرضيات العدم (الصفريّة) المقبولة	
3	عدد الفرضيات البديلة المقبولة	

المصدر: اعداد الباحث

٣. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

يتبين من الجدول (١١) والشكل (٧) أن قيمة (F) المستخرجة بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي بلغت (٣٣٥, ١٠٩)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (٣, ٩٤) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥). هذه النتيجة تدعم قبول الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث تفسر الاستراتيجية ما نسبته (٧١٪) من المتغيرات المتعلقة بالرضا الوظيفي، كما سجلت قيمة (t) المستخرجة لمتغير استراتيجية توظيف الموارد البشرية (٤٥٦, ١٠)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩٨٤, ١) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، مما يدل على ثبوت معنوية (β). وهذا يشير إلى أن زيادة استراتيجية توظيف الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بنسبة (٧٦٪).

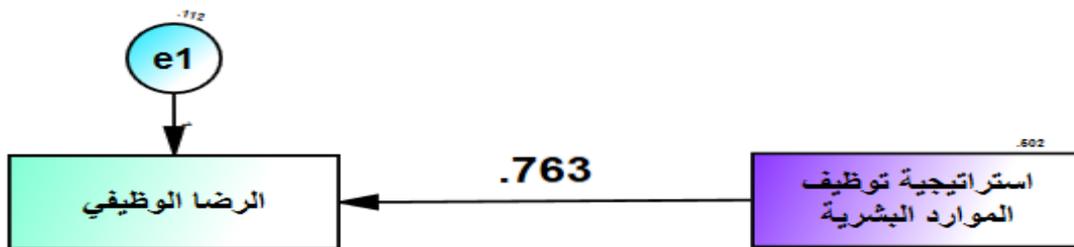
جدول (١١) تحليل التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

المتغير التابع	Sig	(t)	(F)	(R ²) Adj	(R ²)	المتغير المستقل	
الرضا الوظيفي	٠,٠٠٠	10.456	109.335	0.716	0.722	0.947	استراتيجية توظيف الموارد البشرية (α)
						0.763	(β)

المصدر: برنامج SPSS

٢٨.٧

شكل (٧) تحليل التأثير بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي



مخرجات المصدر: برنامج Amos v ٢٦

٤. اختبار الفرضيات الفرعية لأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي، اذ يتبين من



الجدول (١٢) ما يأتي:

تشير قيم (F) المستخرجة بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي، والتي بلغت (٥٦٧, ٦١, ٥٥٥, ٧٧, ٤٨٤, ٧١)، إلى أنها جميعاً أكبر بكثير من القيمة الجدولية (F) البالغة (٩٤, ٣) عند مستوى دلالة (٠, ٠٥)، هذا يدل على أن أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية تؤثر بشكل فعال على الرضا الوظيفي، مما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بينهما، وبناءً على هذه النتائج، وبما أن جميع قيم (F) أعلى من القيمة الجدولية، يتم قبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود علاقة تأثيرية بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي، مع رفض الفرضية الصفرية، يتضح هذا القرار في الجدول (١٣).

الجدول (١٢) تحليل التأثير بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

الاستقطاب	α	β	R ²	Adj (R ²)	F	t	sig
الاستقطاب	1.361	0.654	0.594	0.585	61.567	7.846	0.000
الاختيار	1.279	0.669	0.649	0.640	77.555	8.807	0.000
التعين	١,٢٦٠	0.655	0.630	0.621	71.484	8.455	0.000

المصدر: برنامج SPSS V ٢٨.

جدول (١٣) الفرضيات الفرعية للتأثير بين أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

رمز الفرضية	الفرضية	القرار
H21	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاستقطاب في الرضا الوظيفي	قبول الفرضية البديلة
H22	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد الاختيار في الرضا الوظيفي	قبول الفرضية البديلة
H23	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لبعد التعين في الرضا الوظيفي	قبول الفرضية البديلة
	عدد فرضيات العدم (الصفرية) المقبولة	٠
	عدد الفرضيات البديلة المقبولة	٣

المصدر: اعداد الباحث

تشير قيمة معامل التحديد المصحح (Adj R²) التي بلغت (٥٨٥, ٠, ٦٤٠, ٠, ٦٢١, ٠) إلى تباين في تفسير أبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية لمتغير الرضا الوظيفي. حيث كان أعلى نسبة تفسيرية عند



بعد الاختيار، الذي فسّر (٦٤٪) من المتغيرات المؤثرة في الرضا الوظيفي، بينما كانت أقل نسبة عند بُعد الاستقطاب، الذي فسّر (٥٨٪)، أما بالنسبة لقيم (t) المستخرجة لمعامل الميل الحدي بين الأبعاد، فقد بلغت (٨٤٦، ٧، ٨٠٧، ٨، ٤٥٥، ٨)، وهي أكبر من القيمة الجدولية (٩٨٤، ١) عند مستوى دلالة (٠، ٠٥)، مما يشير إلى ثبوت معنوية معامل الميل الحدي لأبعاد استراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)، كما تشير قيم معامل الانحدار (β) للأبعاد المختلفة إلى تباين في قوة تأثيرها على الرضا الوظيفي، حيث كانت أعلى قوة تأثير لبعد الاختيار بقيمة (٦٦٩، ٠)، مما يعني أن زيادة هذا البعد بوحدة واحدة ستؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي بنسبة (٦٦٪). بينما كانت أقل قوة تأثير لبعد الاستقطاب بقيمة (٦٥٤، ٠)، مما يشير إلى زيادة الرضا الوظيفي بنسبة (٦٥٪) عند زيادة هذا البعد، رغم أن تأثيره إيجابي، إلا أنه أقل مقارنة بالأبعاد الأخرى.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

١. مستوى استراتيجية توظيف الموارد البشرية: كانت بمستوى متوسط بمتوسط حسابي (٤٠٥، ٣)، مما يجعلها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بين متغيرات البحث.
٢. ترتيب أبعاد التوظيف: جاء بعد التعيين في المرتبة الأولى بمستوى جيد (٤٨٦، ٣)، يليه بعد الاختيار بمستوى متوسط (٣٨٦، ٣)، بينما سجل بعد الاستقطاب أدنى متوسط حسابي (٣٤١، ٣) بمستوى متوسط، جاءت عدة فقرات بمستوى استجابة متدني بالنسبة لاستراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتعيين، حيث أظهرت ضعفاً في: قنوات الإعلان، وفعالية الاختبارات، ودعم الموظفين الجدد، وتحديد مصادر الاستقطاب الأكثر فعالية، والنزاهة والشفافية في عملية الاختيار، وتقييم فعالية عمليات التعيين. يتطلب الأمر مراجعة شاملة لتحسين هذه الجوانب وتعزيز أداء دائرة التعليم الديني.
٣. مستوى الرضا الوظيفي: جاء جيداً بمتوسط حسابي (٥٤٦، ٣)، لكن تواجه دائرة التعليم الديني تحديات في الاستراتيجية مثل عدم شعور الموظفين بالعدالة في توزيع المهام، وصعوبة التواصل مع المستويات الإدارية العليا، وعدم الاعتراف بجهود الموظفين. كما يُظهر التقرير غياب توازن جيد بين العمل والحياة الشخصية، وارتفاع معدلات الغياب عند شعورهم بعدم الرضا.
٤. علاقة الارتباط: توجد علاقة قوية وموجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية توظيف الموارد البشرية والرضا الوظيفي بقيمة معامل ارتباط (٨٥٠، ٠).



٥. أبعاد استراتيجية التوظيف: يظهر بعد الاختيار الأكثر تأثير (٠, ٨٠٥)، يليه بعد التعيين (٠, ٧٩٤)، ثم الاستقطاب (٠, ٧٧١)، مما يدل على أهمية تحسين جميع الأبعاد لزيادة الرضا الوظيفي.
٦. تأثير الاستراتيجية على الرضا الوظيفي: بلغ معامل التأثير (٧٦٪)، مما يعني أن زيادة وحدة واحدة في الاستراتيجية تزيد الرضا الوظيفي بنفس النسبة، بينما تفسر الاستراتيجية (٧١٪) من المتغيرات المؤثرة على الرضا الوظيفي.
٧. قوة تأثير الأبعاد: سجل بعد الاختيار أعلى قوة تأثير (٠, ٦٦٩) بزيادة رضا بنسبة (٦٦٪)، يليه بعد التعيين (٠, ٦٥٥)، ثم الاستقطاب (٠, ٦٥٤) بزيادة رضا بنسبة (٦٥٪)، مما يؤكد أهمية تحسين الأبعاد جميعها.

ثانياً: التوصيات

١. إجراء مراجعة شاملة لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية لضمان توافقها مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، مع التركيز على تعزيز فعالية عمليات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين.
٢. تحسين قنوات الاستقطاب من خلال تحليل فعالية القنوات الحالية وتحديد القنوات الأكثر نجاحاً في جذب الكفاءات المناسبة.
٣. إنشاء برامج تدريبية ودعم نفسي للموظفين الجدد، تشمل إرشادات واضحة تساعدهم على التأقلم بسرعة مع بيئة العمل، مع وضع آلية لتقديم التغذية الراجعة.
٤. اعتماد أساليب وتقنيات حديثة في عملية الاختيار لضمان النزاهة والشفافية، مما يعزز ثقة الموظفين في النظام.
٥. إجراء تقييم دوري لعمليات التوظيف الحالية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
٦. تطوير ثقافة مؤسسية تدعم التعاون والابتكار، مما يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
٧. إنشاء آليات لجمع الملاحظات والتغذية الراجعة من الموظفين حول استراتيجيات التوظيف، واستخدامها لتحسين العمليات.
٨. تحسين قنوات الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بشكل فعال بين إدارة الموارد البشرية والموظفين.
٩. تخصيص ميزانية سنوية للتدريب والتطوير المهني للموظفين، مما يساهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا.
١٠. إجراء دراسات مستمرة لتقييم تأثير استراتيجيات التوظيف على الأداء العام للموظفين والرضا.



الوظيفي.

١١. تعزيز الابتكار من خلال تبني أدوات وتقنيات حديثة في عمليات التوظيف، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين الاختيار والاستقطاب.

المراجع العربية

١. أحمد، العرافي ونور الهدى، نجاع (٢٠٢٢): دور وظيفة استقطاب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في شركة مغربي سيراميك لصناعة الخزف، توقرت، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

٢. بن سالم، حسين وسويبي، أحمد (٢٠١٨): اساليب التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية - قراءة سوسيولوجية للواقع، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد: ٣، العدد: ١، ص (١٥٣-١٦٦).

٣. بوخلوه، باديس وقمر، سهيلة (٢٠١٦): أثر الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن اللوحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتفرت، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد: ٢، العدد: ١.

٤. بوزايدة، هديل وأولاد سعيد، انتصار والحاج نانة، صالح (٢٠٢٤): توظيف الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة حالة «ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية غرداية، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم التسيير.

٥. بيومي، مجدي أحمد ولطفي، محمد السيد (٢٠١١): الكفاءات التنظيمية والسلوك الإنتاجي - مدخل علم الاجتماع الصناعي، ط ١، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.

٦. الجادر، سهير عادل، وصيهود، أحمد قاسم (٢٠١٧): استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: ٢٣، العدد: ٩٨، ص (١٤٩-١٧٤).

٧. الحجاج، أحمد محمد حمدان (٢٠٢٠): أثر استراتيجيات التوظيف على جودة ضمان العمل - دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

٨. حسن، روية (٢٠٠٢): السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر.



٩. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار والمومني، أمين أحمد محبوب (٢٠١١): هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط ١، إثراء للنشر والتوزيع.
١٠. خطاب، عايدة سيد (١٩٩٩): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر.
١١. دلال، بن يوب وخبرة، لبيض (٢٠١٩): الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر - بوعاتي محمود، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ١٩٤٥٨.
١٢. الزغبى، نواف خالد محمد الزعبي (٢٠٢٢): مستوى الرضا الوظيفي لدى المرشدين الأكاديميين بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، المجلد: ١٤، العدد: ٤، ص (١٤١-١٨٦).
١٣. السليطي، محمد بن ابراهيم بن سلما آل حسن (٢٠٢٤): استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها على تحقيق الميزة التنافسية - دراسة تطبيقية على شركة قطر فارما، المجلة العربية للإدارة، المجلد: ٤٤، العدد: ٢، ص (٢١٩-٢٣٢).
١٤. سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبد الفتاح (٢٠١٠): الرضا والولاء الوظيفي قيم و اخلاقيات الأعمال، ط ١، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن.
١٥. الشمري، ماجد علي حميد مطلق (٢٠٢٤): أهم المهارات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية - دراسة ميدانية على جامعة حائل، مجلة كلية التربية، جامعة اسيوط، المجلد: ٤، العدد: ٧، ص (١-٢٥).
١٦. شويبي، جيهان ومهيب، فاطمة الزهراء (٢٠٢٣): دور استراتيجية توظيف الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر ولاية قالم: الفجوج، رسالة ماجستير، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
١٧. صالح، عادل حروش وسالم، مؤيد سعيد (٢٠٠٦): إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط ٢، الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
١٨. العزي، خلف بن محمد خلف (٢٠١٩): العدالة التنظيمية بجامعة تبوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة كلية التربية (اسيوط)، المجلد: ٣٥، العدد: ٤، ص (٧٣-١١٢).



١٩. علام، وليد كامل محمد بن كامل (٢٠٢٢): تطبيق الاجراءات الاحترافية لجائحة كورونا في مكان العمل وتأثيره على استراتيجية توظيف الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع الخاص والاستثماري بمحافظة أسوان، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئي، المجلد: ١٣، العدد: ٢، ص (١٠٠-١٦٣).

٢٠. علي، نصر حسين (٢٠٢٢): تأثير عملية اختيار الموارد البشرية على الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة العراقية، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد: ٣، العدد: ٢، ص (١٠٥-١٢٠).

٢١. غزالي، حليلة وعيون مبروكة (٢٠٢٠): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال والأجراء - بأدرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

٢٢. ماهر، احمد (١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، الدار الجامعية.

٢٣. المبيضين، صفوان محمد والاكلي عائض بن شافي (٢٠١٦): التخطيط في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

٢٤. مصطفى، عبد الحميد أحمد، حميميد، حميميد محمد أحمد. (٢٠٢٣). اختيار وتعيين الموارد البشرية المعايير والتأثيرات: دراسة ميدانية على الإدارة العامة للشركة الأهلية للإسمنت المساهمة. المجلة العلمية لكلية الاقتصاد والتجارة القره بولي، جامعة المرقب، العدد: ٨، ص (٢٠-٣٣).

٢٥. معراج، قادري أحمد و خالد بوجعدار (٢٠٢١): تشخيص واقع استراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد: ٧، العدد: ٣، ص (٤٩٢-٥١١).

٢٦. المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٥): إدارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجية القرن، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء

٢٧. الهزام، محمد (٢٠١٦): تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.

٢٨. الهيثي، خالد عبد الرحيم (١٩٩٩): إدارة الموارد البشرية، ط ١، دار حامد للنشر، عمان

٢٩. ولاء الدين، سعيدي ومراد، عجابي (٢٠٢٢): أثر التعليم عن بعد على الرضا الوظيفي اتجاهات اعضاء هيئة التدريس بجامعة ٨ ماي ١٩٤٥ - قالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة ٨ ماي ١٩٥٤.



ARABIC REFERENCES

1. AHMED, ALARAFI & NOUR AL-HUDA, NAJAH (2022): THE ROLE OF HUMAN RESOURCE RECRUITMENT IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE - A FIELD STUDY AT MAGHREB CERAMICS COMPANY FOR POTTERY, TOUGGOURT, FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES, COMMERCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES, QASDI MERBAH UNIVERSITY, OUARGLA.
2. ALAM, WALID KAMEL MOHAMMED KAMEL (2022): IMPLEMENTING PREVENTIVE MEASURES DURING THE CORONA PANDEMIC IN THE WORKPLACE AND THEIR IMPACT ON HUMAN RESOURCE RECRUITMENT STRATEGY: A FIELD STUDY APPLIED TO THE PRIVATE AND INVESTMENT SECTOR IN ASWAN GOVERNORATE, SCIENTIFIC JOURNAL OF COMMERCIAL AND ENVIRONMENTAL STUDIES, VOLUME 13, ISSUE 2, PP. 100-163.
3. AL-AZI, KHALAF BIN MOHAMMED KHALAF (2019): ORGANIZATIONAL JUSTICE AT TABUK UNIVERSITY AND ITS RELATIONSHIP TO JOB SATISFACTION AMONG FACULTY MEMBERS, JOURNAL OF THE FACULTY OF EDUCATION (ASSIUT), VOLUME 35, ISSUE 4, PP. 73-112.
4. AL-HAJAJ, AHMED MOHAMMED HAMDAN (2020): THE IMPACT OF RECRUITMENT STRATEGIES ON WORK QUALITY ASSURANCE- A FIELD STUDY ON JORDANIAN INSURANCE COMPANIES, UNPUBLISHED MASTER'S THESIS, FACULTY OF BUSINESS, MIDDLE EAST UNIVERSITY, JORDAN.
5. AL-HAYTHI, KHALED ABDUL RAHIM (1999): HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 1ST ED., DAR HAMED FOR PUBLISHING, AMMAN.
6. AL-HAZEM, MOHAMMED (2016): MANAGING HUMAN RESOURCES IN THE AGE OF INFORMATION TECHNOLOGY AND KNOWLEDGE ECONOMY WITH REFERENCE TO THE ALGERIAN INSTITUTION, DOCTORAL THESIS, TLEMCCEN UNIVERSITY.



7. AL-HUMAIRI, MUWAFQAQ ADNAN ABDUL JABBAR & AL-MU'MINI, AMIN AHMED MAHBOUB (2011): ENGINEERING HUMAN RESOURCES IN THE HOTEL INDUSTRY, 1ST ED., ITRA PUBLISHING AND DISTRIBUTION.
8. ALI, NASR HUSSEIN (2022): THE IMPACT OF THE HUMAN RESOURCE SELECTION PROCESS ON ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE IRAQI MINISTRY OF HEALTH, AL-RIYADA JOURNAL FOR BUSINESS AND ECONOMICS, VOLUME 3, ISSUE 2, PP. 105-120.
9. AL-JADER, SOHEIR ADEL & SAYHOOD, AHMED QASSEM (2017): HUMAN RESOURCE RECRUITMENT STRATEGY AND ITS IMPACT ON HIGH PERFORMANCE: A FIELD RESEARCH IN THE MINISTRY OF AGRICULTURE, JOURNAL OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES, VOLUME 23, ISSUE 98, PP. 149-174.
10. AL-MAGHRABI, ABDUL HAMID ABDUL FATTAH (2005): HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR BUILDING THE PILLARS OF THE STRATEGY OF THE CENTURY, AL-AMEEN FOR PUBLISHING AND DISTRIBUTION, SANA'A.
11. AL-MUBAIDIN, SAFWAN MOHAMMED & AL-AKLABI, A'ID BIN SHAFI (2016): PLANNING IN HUMAN RESOURCES, ARABIC EDITION, AL-YAZURI SCIENTIFIC PUBLISHING AND DISTRIBUTION, AMMAN, JORDAN.
12. AL-SHAMMARI, MAJID ALI HAMID MUTLAQ (2024): THE MOST IMPORTANT LEADERSHIP SKILLS FOR HEADS OF ACADEMIC DEPARTMENTS AND THEIR RELATIONSHIP TO JOB SATISFACTION OF FACULTY MEMBERS - A FIELD STUDY AT HA'IL UNIVERSITY, JOURNAL OF THE FACULTY OF EDUCATION, ASSIUT UNIVERSITY, VOLUME 4, ISSUE 7, PP. 1-25.
13. AL-SULAITI, MOHAMMED BIN IBRAHIM BIN SALMA AL-HASSAN (2024): HUMAN RESOURCE RECRUITMENT STRATEGY AND ITS IMPACT ON ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE - AN EMPIRICAL STUDY ON QATAR PHARMA, ARAB JOURNAL OF MANAGEMENT, VOLUME 44, ISSUE 2, PP. 219-232.



- 14.** AL-ZAGBI, NAWAF KHALID MOHAMMED AL-ZOUBI (2022): THE LEVEL OF JOB SATISFACTION AMONG ACADEMIC ADVISORS IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN KUWAIT IN LIGHT OF SOME VARIABLES. JOURNAL OF EDUCATIONAL AND HUMAN STUDIES, VOLUME 14, ISSUE 4, PP. 141-186.
- 15.** BAYOUMI, MAGDY AHMED & LOTFY, MOHAMED SAYED (2011): ORGANIZATIONAL COMPETENCIES AND PRODUCTIVE BEHAVIOR- AN APPROACH FROM INDUSTRIAL SOCIOLOGY, 1ST ED., DAR AL-MA'ARIFAH FOR PRINTING, PUBLISHING, AND DISTRIBUTION, ALEXANDRIA.
- 16.** BEN SALEM, HUSSEIN & SOUISSI, AHMED (2018): EMPLOYMENT METHODS IN ALGERIAN PUBLIC INSTITUTIONS- A SOCIOLOGICAL READING OF REALITY, AL-MUQADDIMAH JOURNAL FOR HUMAN AND SOCIAL STUDIES, VOLUME 3, ISSUE 1, PP. 153-166.
- 17.** BOUKHLOUH, BADIS & QAMAR, SOUHEILA (2016): THE IMPACT OF JOB SATISFACTION IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES- A COMPARATIVE STUDY BETWEEN THE PUBLIC MILLS OF THE PLATE AND THE PRIVATE MILLS OF JDID IN TIFERT, ALGERIAN JOURNAL OF ACCOUNTING AND FINANCIAL STUDIES, VOLUME 2, ISSUE 1.
- 18.** BOUZAIDA, HADIL & AWLAD SAID, INTISAR & HAJJ NANNA, SALEH (2024): HUMAN RESOURCE EMPLOYMENT IN THE INSTITUTION - CASE STUDY OF THE REAL ESTATE PROMOTION AND MANAGEMENT OFFICE IN GHARDAIA, GHARDAIA UNIVERSITY, FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES, COMMERCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES.
- 19.** DLALA, BEN YOUB & KHABRA, LABID (2019): JOB SATISFACTION AND ITS IMPACT ON IMPROVING EMPLOYEE PERFORMANCE - A FIELD STUDY OF OMAR BEN OMAR-BOUATI MAHMOUD INSTITUTION, MASTER'S THESIS, FACULTY OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES, UNIVERSITY OF 8 MAY 1945.



- 20.** GHUZALI, HALIMA & AYOUN, MABROUKA (2020): JOB SATISFACTION AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT- A FIELD STUDY AT THE SOCIAL SECURITY INSTITUTION FOR WORKERS IN ADRAR, MASTER'S THESIS, FACULTY OF HUMANITIES, SOCIAL SCIENCES, AND ISLAMIC SCIENCES, AHMAD DRAIA UNIVERSITY, ADRAR, ALGERIA.
- 21.** HASSAN, RAWAYA (2002): CONTEMPORARY ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, AL-DAR AL-JAMI'YA FOR PRINTING AND PUBLISHING, ALEXANDRIA, EGYPT.
- 22.** KHATAB, AIDA SAID (1999): STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES, AIN SHAMS LIBRARY, CAIRO, EGYPT.
- 23.** MAHER, AHMED (1999): HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, ALEXANDRIA, AL-DAR AL-JAMI'YA.
- 24.** MIARAJ, QADERI AHMED & KHALED BOUJADARE (2021): DIAGNOSING THE REALITY OF HUMAN RESOURCE STRATEGIES IN ALGERIAN ECONOMIC INSTITUTIONS, AL-BASHAYER ECONOMIC JOURNAL, VOLUME 7, ISSUE 3, PP. 492-511.
- 25.** MUSTAFA, ABDULHAMID AHMED & HAMIMID, HAMIMID MOHAMMED AHMED (2023): SELECTION AND APPOINTMENT OF HUMAN RESOURCES: CRITERIA AND IMPACTS - A FIELD STUDY ON THE GENERAL ADMINISTRATION OF THE NATIONAL CEMENT COMPANY. SCIENTIFIC JOURNAL OF THE FACULTY OF ECONOMICS AND COMMERCE, QAREB BOULLI, UNIVERSITY OF MURQAB, ISSUE 8, PP. 20-33.
- 26.** SALEH, ADEL HARUSH & SALEM, MOAYED SAID (2006): STRATEGIC APPROACH TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, 2ND ED., AL-KITAB AL-HADITH FOR PUBLISHING AND DISTRIBUTION, AMMAN, JORDAN.
- 27.** SHUWAINI, JIHAN & MAHYOUB, FATIMA ZAHRA (2023): THE ROLE OF HUMAN RESOURCE RECRUITMENT STRATEGY IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE - CASE STUDY OF OMAR BEN OMAR MILLS, QALMAH: FIJUI, MASTER'S THESIS, UNI-



UNIVERSITY OF 8 MAY 1945, FACULTY OF ECONOMIC SCIENCES, COMMERCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES.

28. SULEIMAN, MOHAMED AHMED & WAHAB, SAWSAN ABDUL FATTAH (2010): JOB SATISFACTION AND LOYALTY: VALUES AND BUSINESS ETHICS, 1ST ED., ZAMZAM PUBLISHERS AND DISTRIBUTORS, AMMAN, JORDAN.

29. WALADDIN, SAID & MURAD, AJABI (2022): THE IMPACT OF DISTANCE LEARNING ON JOB SATISFACTION: ATTITUDES OF FACULTY MEMBERS AT THE UNIVERSITY OF 8 MAY 1945- QALMAH, MASTER'S THESIS, FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES AND MANAGEMENT SCIENCES, UNIVERSITY OF 8 MAY 1945.

FOREIGN REFERENCES

- 1.** ADEN, A. A. (2024). THE DETERMINANTS OF WORK AND LIFE QUALITY AND JOB SATISFACTION AMONG FACULTY. JOURNAL OF RESEARCH IN VOCATIONAL EDUCATION, 6(6), 37-43.
- 2.** ARMSTRONG, M. (2014). ARMSTRONG'S HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICE (13TH ED.). KOGAN PAGE. ISBN 978-0749474119.
- 3.** BARRAUX, J., GUILLEMIN, M., & KITTEL, F. (2004). LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES: MÉTIERS, COMPÉTENCES ET FORMATION.
- 4.** CITEAU, J. P. (1994). GESTION DE RESSOURCES HUMAINES: PRINCIPES GÉNÉRAUX ET CAS PRATIQUE (3RD ED.). DALLOZ, ARMOND COLIN.
- 5.** DESSLER, G. (2016). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (15TH ED.). PEARSON EDUCATION. ISBN 978-0134235455.
- 6.** HALID, H., KEE, D. M. H., & RAHIM, N. F. A. (2024). PERCEIVED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND INTENTION TO STAY IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN MALAYSIA: THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR. GLOBAL BUSINESS REVIEW, 25(1), 162-179.



7. KIM, L., & MAIJAN, P. (2024). AN EXPLORATION PROCESS ON JOB SATISFACTION IN HIGHER EDUCATION. SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES OPEN, 10, 101097.
8. MCSHANE, S. L., & VON GLINOW, M. A. (2005). ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: EMERGING REALITIES FOR THE WORKPLACE REVOLUTION (3RD ED.). MCGRAW-HILL.
9. MELLO, J. A. (2014). STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (4TH ED.). CENGAGE LEARNING.
10. NYATHI, M., & KEKWALETSWE, R. (2024). ELECTRONIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (E-HRM) CONFIGURATION FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS: INCLUSION OF EMPLOYEE OUTCOMES AS CONTEXTUAL VARIABLES. JOURNAL OF ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS: PEOPLE AND PERFORMANCE, 11(1), 196-212.



