

كلية إدارة الأعمال

أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة

الطيران المدني سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص ادارة الاعمال

إعداد

فيصل بن خالد بن مرهون السعيدني

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السنوي

2025م 1447هـ

كلية إدارة الأعمال

أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة

الطيران المدني سلطنة عمان

رسالة

مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص ادارة الاعمال

إعداد

فيصل بن خالد بن مرهون السعيدى

إشراف الدكتور

صالح بن حمود السنوي

2025م 1447هـ

## الإجازة

# أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني سلطنة عمان

أعدّها الطالب

فيصل بن خالد بن مرهون السعدي

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 02 / 06 / 2025م وتم إجازتها.

إشراف الدكتور : صالح السناوي

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 الدكتور صالح السناوي	..... مشرف الرسالة
2 الدكتور رمزي سلام	..... مناقشا داخليا
3 الدكتور عبد السلام ادم	..... محكم
4 الدكتور عبدالله العنسي	..... مناقش خارجي

## الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي أن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم: فيصل بن خالد بن مرهون السعيد

التوقيع:

## إهداء

أهدي هذه الرسالة بما تتطوي عليه من معلومات علمية وبيانات أولية ونتائج وتوصيات الى جهة عملي هيئة الطيران المدني والتي كانت مصدر دعم وإلهام لي حيث وفرت لي البيئة المناسبة للتعلم والنمو والتي أتمنى لها دوام التقدم والازدهار، متمنيا أن تحوي هذه الرسالة في طياتها ما يمكن أن تستعين به إدارة هيئة الطيران المدني لتطوير أنظمتها الداخلية المتعلقة بمجال الدراسة وهو الرضا الوظيفي والذي آمل أن يكون في نمو مستمر وأن تسهم هذه الرسالة في المساعدة في تنمية وتطوير هذا الجانب.

إلى عائلتي الغالية، التي كانت دائما إلى جانبي، تشجعني وتدفعني للأمام. إلى والديّ، اللذين علّمني قيمة العلم والاجتهاد، وإلى كل أفراد أسرتي الذين قدموا لي الحب والدعم في كل خطوة من خطوات الرحلة.

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي بحمده من عليّ بإتمام هذه الرسالة المتواضعة والشكر له بدءاً وانتهاءً على عظيم فضله، والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الأمم بفضل خلقه وطيب صفاته. ثم ازجي عظيم شكري وبالغ امتناني الى أستاذي الفاضل ومرشدي الأمين في هذه الرسالة الدكتور/ صالح بن حمود السناوي وذلك على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة مستقطعا من وقته الثمين وبإذلاً من علمه الغزير للمضي بهذه الرسالة إلى مرافئ التمام والاكتمال. وأتقدم بشكري البالغ إلى أساتذتي الأفاضل أعضاء الهيئة الأكاديمية بكلية إدارة الأعمال الذين تفضلوا بمراجعة أداة الدراسة وتحكيمها ومن تفضل منهم بالنصح والتوجيه لتخرج هذه الرسالة بهذه الصورة التي بين أيديكم.

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر أنظمة الموارد البشرية، ممثلة في (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء)، على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين أنظمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان البالغ عددهم 1114 موظف، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من موظفي الهيئة بلغت 265 مفردة، حيث شملت الاستبانة ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل الأنظمة المدروسة، بالإضافة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي. كما تم استخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً إيجابياً معنوياً لكل من أنظمة التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء على رضا الموظفين، مما يدل على أن تحسين هذه الأنظمة يساهم في رفع مستوى الرضا وتعزيز الأداء التنظيمي. وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بتطوير آليات الموارد البشرية بما يتماشى مع تطلعات الموظفين، وتكثيف برامج التدريب والتواصل، وتعزيز ممارسات التقييم العادلة والشفافة.

**الكلمات المفتاحية:** أنظمة الموارد البشرية، رضا الموظفين، هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

## **Abstract**

This study aimed to determine the impact of human resource systems—represented by recruitment and selection, training and development, and performance appraisal—on employee satisfaction at the Civil Aviation Authority in the Sultanate of Oman. The study adopted a descriptive-analytical methodology to assess the relationship between human resource systems and job satisfaction. The study population consisted of all employees of the Civil Aviation Authority, totaling 1,114 individuals. Data were collected using a structured questionnaire administered to a simple random sample of 265 employees. The questionnaire covered three main dimensions representing the studied HR systems, in addition to measuring the level of job satisfaction. The Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data.

The results revealed a statistically significant positive effect of recruitment and selection, training and development, and performance appraisal systems on employee satisfaction. This indicates that improving these systems contributes to higher levels of employee satisfaction and enhanced organizational performance. Based on these findings, the study recommends the development of HR mechanisms aligned with employee expectations, the intensification of training and communication programs, and the promotion of fair and transparent appraisal practices.

**\*\*Keywords:\*\*** Human Resource Systems, Employee Satisfaction, Civil Aviation Authority, Sultanate of Oman.

## فهرس المحتويات

ت	الاجادة .....
د	إهداء .....
هـ	شكر وتقدير .....
و	الملخص .....
ز	Abstract .....
ح	فهرس المحتويات .....
ك	قائمة الجداول .....
ل	قائمة الأشكال .....
ل	قائمة الملاحق .....
1	الفصل الأول .....
1	الإطار العام للدراسة .....
2	1.1 المقدمة .....
4	2.1 مشكلة الدراسة: .....
5	3.1 أسئلة الدراسة .....
6	4.1 فرضيات الدراسة: .....
6	5.1 أهداف الدراسة .....
7	6.1 أهمية الدراسة: .....
8	7.1 حدود الدراسة: .....
9	8.1 مصطلحات الدراسة: .....
11	9.1 انموذج الدراسة .....
12	الفصل الثاني .....
12	الإطار النظري والدراسات السابقة .....

13	1.2 مقدمة
14	2.2 الإطار النظري
14	1.2.2 الموارد البشرية وأهميتها
15	2.2.2 أنظمة الموارد البشرية:
17	3.2.2 التوظيف والاختيار
17	4.2.2 التدريب والتطوير
18	5.2.2 تقييم الأداء
18	6.2.2 أهمية أنظمة الموارد البشرية:
20	7.2.2 أنواع أنظمة إدارة الموارد البشرية:
22	8.2.2 مفهوم رضا الموظفين:
23	9.2.2 أهمية رضا الموظفين
24	10.2.2 العوامل المؤثرة على رضا الوظيفي
26	11.2.2 نظريات رضا الوظيفي
27	3.2 الدراسات السابقة:
33	4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
34	5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:
38	7.2 هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان
39	1.7.2 الرؤية والرسالة
39	2.7.2 الهيكل التنظيمي
40	3.7.2 المهام والاختصاصات
40	4.7.2 الإنجازات والتطورات الحديثة
41	الفصل الثالث
41	منهجية الدراسة وإجراءاتها

42	1.3 مقدمة
42	2.3 منهجية وأسلوب الدراسة:
43	3.3 تصميم أداة الدراسة:
46	4.3 مجتمع وعينة البحث:
46	5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:
47	الفصل الرابع
47	الدراسة التطبيقية
48	1.4 مقدمة
48	2.4 التحليل الإحصائي واختبارات الفروض
49	1.2.4 اختبار ثبات الاستبانة
50	2.2.4 اختبار صدق أداة القياس (صدق الاستبانة)
55	3.2.4 تحليل المعالجات الإحصائية
62	4.2.4 اختبارات فرضيات الدراسة
69	الفصل الخامس
69	نتائج وتوصيات الدراسة
70	1.5 مقدمة
70	2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
70	1.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس
71	2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
72	3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
74	4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
75	3.5 التحديات التي واجهت الدراسة
75	4.5 توصيات الدراسة

78	..... 5.5 توصيات لدراسات مستقبلية
79	..... المراجع
80	..... أولاً: المراجع العربية
83	..... ثانياً: المراجع الأجنبية
87	..... قائمة الملاحق

### قائمة الجداول

الصفحة	البيان	رقم الجدول
46	ملخص الدراسات السابقة	1
54	متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات في قائمة الاستقصاء	2
55	درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء	3
55	مقياس التصحيح	4
59	ثبات الاستبانة	5
61	اختبار صدق التوظيف والاختيار	6
62	اختبار صدق التدريب والتطوير	7
63	اختبار صدق تقييم الأداء	8
64	اختبار صدق رضا الموظفين	9
65	خصائص عينة الدراسة حسب الجنس	10
66	خصائص عينة الدراسة حسب العمر	11
66	خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	12
67	خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الإداري	13
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس التوظيف والاختيار	14
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس التدريب والتطوير	15
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس تقييم الأداء	16

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس رضا الموظفين	17
74	نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	18

### قائمة الأشكال

الصفحة	البيان	رقم الشكل
22	انموذج الدراسة	1

### قائمة الملاحق

الصفحة	البيان	رقم الملحق
98	قائمة الاستقصاء الموزعة على السادة المحكمين	1
103	قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي	
110	جداول الاختبارات الإحصائية	2

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

في العقود الأخيرة، أصبحت المؤسسات في جميع أنحاء العالم تعتمد على أنظمة إدارة الموارد البشرية كأداة رئيسية لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تطورت هذه الأنظمة بشكل ملحوظ بفضل التكنولوجيا الحديثة، مما أتاح للمؤسسات تحسين عمليات التوظيف، وتطوير المهارات، وتحفيز الموظفين لتحقيق مستويات عالية من الأداء (Al-Zahwari & Wednesday, 2016). في هذا السياق، تلعب هيئة الطيران المدني في سلطنة عمان دورًا محوريًا في تحقيق التنمية الاقتصادية والبشرية في البلاد، مما يجعل تحسين أنظمتها للموارد البشرية مسألة ذات أهمية كبيرة (الهيئة العامة للطيران المدني، 2024).

تشير أنظمة الموارد البشرية إلى الأنظمة والاستراتيجيات التي تهدف إلى تطوير العمليات الإدارية المتعلقة بالموظفين، بما في ذلك التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتحفيز. تظهر الدراسات الحديثة أن تبني أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM) قد أدى إلى تحسين الدقة والكفاءة في العديد من المؤسسات، لا سيما في سلطنة عمان، حيث ساهمت هذه الأنظمة في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية (Al Hazi et al. 2021).

يعكس رضا الموظفين مستوى قبول الموظفين للسياسات والممارسات الإدارية داخل المؤسسة. يشير رضا الموظفين إلى ارتباطهم الإيجابي ببيئة العمل واستعدادهم لتقديم أفضل أداء. وتشير الأدبيات إلى أن رضا الموظفين يرتبط بشكل وثيق بالالتزام التنظيمي، مما يساهم في تقليل معدلات الدوران

الوظيفي وتحسين أداء المؤسسات، كما هو الحال في قطاع الطيران العماني ( Jalagat et al. 2017).

تعد هيئة الطيران المدني في سلطنة عمان من أبرز المؤسسات الحكومية التي تلعب دوراً استراتيجياً في تحقيق التنمية الوطنية. تواجه الهيئة تحديات في ضمان رضا الموظفين بسبب التغيرات السريعة في بيئة العمل والتوقعات المتزايدة من العاملين. وقد أظهرت الدراسات أن تطوير ممارسات الموارد البشرية يمكن أن يساعد في مواجهة هذه التحديات، مما يعزز دور الهيئة كمحرك رئيسي للتنمية الاقتصادية في السلطنة (Al Harrasi, et al. 2024).

في السنوات الأخيرة، خطت هيئة الطيران المدني في سلطنة عمان خطوات واسعة في تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية، حيث قامت بتوقيع مذكرة تفاهم مع الجمعية العمانية لإدارة الموارد البشرية. تهدف هذه المذكرة إلى تعزيز كفاءات الموظفين وتطوير بيئة العمل بما يتماشى مع التطورات الحديثة في الإدارة. تسعى الهيئة من خلال هذه الشراكة إلى تحسين قدرة مواردها البشرية على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل وتحقيق رضا الموظفين عبر تقديم برامج تدريبية متقدمة وسياسات تحفيزية مبتكرة (الهيئة العامة للطيران المدني، 2024).

أن تطبيق ممارسات الموارد البشرية الرقمية يلعب دوراً حاسماً في تحسين رفاهية الموظفين داخل قطاع الطيران المدني العماني. كما أن هذه الممارسات تساهم في تقليل الضغوط الإدارية وزيادة الشفافية في التعامل مع الموارد البشرية، مما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات رضا الموظفين عن بيئة العمل. وقد ركزت الدراسة على أهمية الاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز الاتصالات الداخلية وتحسين عمليات التقييم والأداء، مما يجعل هذه الأدوات محورية لتحقيق التنمية المؤسسية في هيئة الطيران المدني (Al-Qaraghouli & Al-Taei، 2024).

إلى جانب ذلك، تشير الأبحاث إلى أن المرونة في العمل تمثل عاملاً جوهرياً لتحسين رضا الموظفين ومستوى أدائهم. إذ أظهرت الدراسة أن تمكين الموظفين من العمل بطرق مرنة، مثل العمل عن بعد أو تقديم جداول عمل مرنة، يساهم بشكل كبير في تعزيز التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، ما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا وزيادة الالتزام التنظيمي. توصي الدراسة بأن تكون المرونة محوراً أساسياً عند تصميم استراتيجيات الموارد البشرية لتحسين التجربة الوظيفية في الهيئة ).

(Davidescu, et al. 2020)

ويهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. وتحديد العلاقة بين تلك الأنظمة وزيادة مستوى الرضا الوظيفي. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع التغيرات الحديثة في القطاع، مما يساهم في تعزيز أداء الهيئة وتحقيق أهدافها التنظيمية. وتستند هذه الدراسة إلى الأدبيات الحديثة التي تؤكد على أهمية التوافق بين سياسات الموارد البشرية ورضا الموظفين لتحقيق النجاح المؤسسي.

## 2.1 مشكلة الدراسة:

رغم التطور الملحوظ في أنظمة الموارد البشرية واعتماد هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان على ممارسات حديثة، إلا أن هناك تحديات مستمرة تؤثر على تحقيق رضا الموظفين بشكل كامل. تشير التقارير السنوية للهيئة إلى وجود فجوة بين الأنظمة الإلكترونية للموارد البشرية وتوقعات الموظفين، مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي. حيث يُلاحظ أن بعض الموظفين يواجهون صعوبات في التفاعل مع الأنظمة الحديثة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا والإنتاجية (التقرير السنوي لهيئة الطيران المدني، 2023).

بالإضافة إلى ذلك، تعاني بعض المؤسسات من قصور في تحفيز الموظفين وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة. تُظهر الدراسات أن الموظفين الذين لا يشعرون بالتقدير أو الذين يواجهون صعوبات في التفاعل مع الأنظمة الحديثة يكونون أقل رضا وأقل إنتاجية، مما قد يؤدي إلى زيادة معدلات دوران العمالة وضعف الأداء التنظيمي (Jalagat et al. 2017).

أما في مجال قطاع الطيران، فإن التحديات أكبر بسبب بيئة العمل الديناميكية والتغيرات السريعة في متطلبات العمل. وقد أشارت الأدبيات إلى أن تحسين رضا الموظفين في هذا السياق يتطلب تركيزًا أكبر على تطوير السياسات، وتحسين قنوات التواصل، وتوفير التدريب المناسب لاستخدام الأنظمة الرقمية (Al Harrasi, et al. 2024) عليه، فإن مشكلة البحث تتمثل في ضرورة التعرف على أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، بما يعزز الكفاءة العامة ويحقق أهداف الهيئة.

### 3.1 أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة عن السؤال البحثي الرئيسي التالي:

ما هو أثر أنظمة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطة عمان؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطة عمان؟
2. ما أثر التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطة عمان؟
3. ما أثر تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطة عمان؟

## 4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية للدراسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأنظمة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

## 5.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي للدراسة يتمثل في: قياس تأثير أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. وينبثق منه الأهداف الفرعية التالية:

1. قياس مدى تأثير أنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.
2. تحديد مدى تأثير أنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

3. تحديد مدى تأثير أنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

## 6.1 أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية

تتبع الأهمية العلمية لهذا البحث من الحاجة إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين في السياقات المؤسسية الحكومية، لا سيما في سلطنة عمان. تشير الدراسات إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الرضا الوظيفي والأداء المؤسسي. على سبيل المثال، دراسة أجريت في وزارة العمل بسلطنة عمان أظهرت وجود تأثير إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، مما يبرز أهمية تطوير هذه الممارسات في السياقات الحكومية (العيصري، 2022).

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط بين أنظمة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي في القطاع العام في منطقة الخليج العربي. دراسة أخرى تناولت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان، وأشارت إلى أهمية تطوير سياسات الموارد البشرية لزيادة الرضا الوظيفي (الحضرمي، وآخرون، 2022). بذلك، يساهم هذا البحث في تطوير إطار نظري يساهم في فهم العلاقة بين أنظمة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، مما يفتح المجال لإجراء أبحاث مستقبلية أوسع.

### الأهمية العملية

تتجلى الأهمية العملية للبحث في تقديم توصيات مباشرة وعملية يمكن تطبيقها في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان لتحسين مستوى رضا الموظفين. من خلال دراسة تأثير أنظمة الموارد البشرية، يمكن للهيئة تعزيز الكفاءة الداخلية، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية العامة. تشير دراسة إلى أن تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطوير الشخصي يلعبان دوراً حاسماً في تعزيز فاعلية الإدارة وتحفيز الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل (المري، 2024).

علاوةً على ذلك، يوفر البحث رؤى مفيدة لصانعي القرار حول كيفية مواءمة السياسات والتقنيات مع احتياجات الموظفين، وهو ما يساهم في تحسين البيئة الوظيفية وتحقيق أهداف الهيئة الاستراتيجية. يمكن أن يُعتمد البحث كنموذج تستفيد منه المؤسسات الحكومية والخاصة الأخرى في عمان والدول المشابهة لتعزيز أداء مواردها البشرية وضمان رضا موظفيها في سياقات العمل المختلفة. دراسة حول الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان أشارت إلى أن تطوير ممارسات الموارد البشرية يساهم في زيادة الالتزام والرضا الوظيفي (الحبسية، والذهلي، 2023).

## 7.1 حدود الدراسة:

### 1.7.1 الحدود الموضوعية:

اقتصر هذا البحث في دراسة أنظمة الموارد البشرية وقد تم الاقتصار أيضا على ثلاث أنظمة فقط وهي:

- التوظيف والاختيار.
- التدريب والتطوير.
- تقييم الأداء.

2.7.1 الحدود المكانية: هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

3.7.1 الحدود البشرية: موظفي هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

4.7.1 الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2025/2024م

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

### 1.8.1 أنظمة الموارد البشرية (Human Resource Systems):

تُعرف أنظمة الموارد البشرية بأنها مجموعة السياسات والممارسات المترابطة التي تهدف إلى إدارة الموظفين داخل المؤسسات. يشمل ذلك جوانب مثل التوظيف، التدريب، إدارة الأداء، والحوافز. وفقاً لدراسة (Wadud, 2022) فإن الأنظمة الفعالة للموارد البشرية تساهم في تعزيز رضا الموظفين ودعم أهداف المؤسسة الاستراتيجية. ومن جهة أخرى، عرّف (Petrescu & Simmons, 2008) أنظمة الموارد البشرية بأنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى توفير بنية تنظيمية تدعم التعاون بين الموظفين والإدارة من خلال تنظيم وتطوير الأدوار الوظيفية. وسيتم التركيز في هذه الدراسة على ثلاثة من أنظمة الموارد البشرية وهي التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وذلك لأهمية هذه الأبعاد في أنظمة إدارة الموارد البشرية وذلك بعد مراجعة الدراسات السابقة والمقالات في هذا المجال.

### 2.8.1 التوظيف والاختيار (Recruitment and Selection):

التوظيف هو العملية التي يتم من خلالها تحديد واستقطاب المرشحين المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة. أما الاختيار، فيُعرف بأنه عملية تقييم هؤلاء المرشحين واختيار الأكثر توافقاً مع متطلبات الوظيفة. عرّف (Moreira & Machado, 2014) التوظيف والاختيار كأنشطة متكاملة تهدف إلى تحسين كفاءة المنظمة من خلال استقطاب المواهب المناسبة وضمان توافقها مع القيم والأهداف

المؤسسية. بينما أشار (Agoi، 2017) إلى أن التوظيف الفعال يعتمد على استراتيجية مدروسة تربط بين متطلبات الوظيفة وطموحات المرشحين.

### 3.8.1 التدريب والتطوير (Training and Development):

يشير التدريب إلى الأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية والمعرفية للموظفين في أداء مهامهم الحالية. أما التطوير، فهو عملية طويلة المدى تهدف إلى إعداد الموظفين لأدوار مستقبلية وتحسين قدرتهم على التعامل مع التحديات الجديدة. ووفقاً لدراسة (Paşaoğlu & Tonus, 2014) فإن التدريب والتطوير يساهمان في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تمكين الموظفين وإعدادهم لتحقيق التميز. كما أشار (Mudor, 2011) إلى أن استثمار المؤسسات في برامج التدريب يساهم في تقليل معدلات دوران العمالة وزيادة الالتزام التنظيمي.

### 4.8.1 تقييم الأداء (Performance Appraisal):

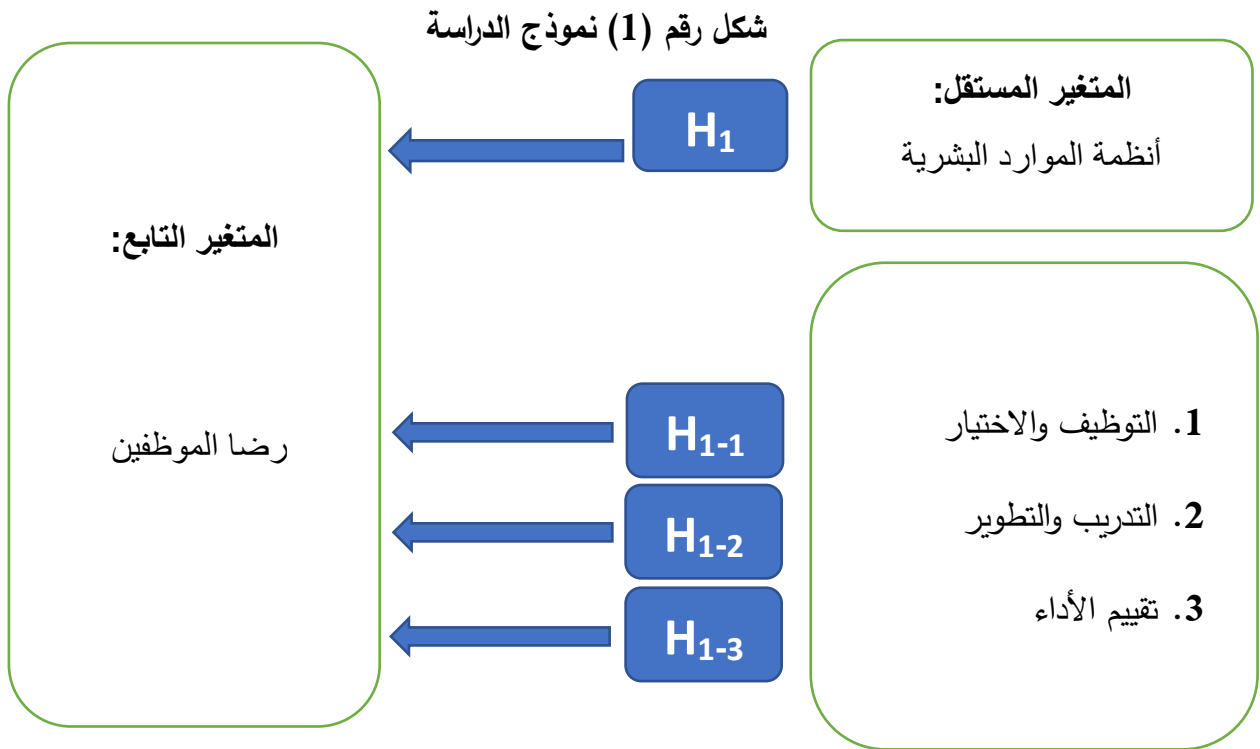
يُعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها قياس ومراجعة أداء الموظفين وفقاً لمعايير محددة مسبقاً. يشمل ذلك تقديم التغذية الراجعة للموظفين لتحسين أدائهم. عرّف (Poon 2004) التقييم كأداة لضمان الشفافية وتعزيز ثقة الموظفين، في حين أشار (Jaksic & Jaksic, 2013) إلى أن التقييم الفعال يساعد على تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين ويوفر فرصاً لتطوير الموظفين.

### 6.8.1 الرضا الوظيفي (Job Satisfaction):

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالراحة والقبول تجاه وظيفته وبيئة العمل المحيطة به. ووفقاً لدراسة (Hambuda, 2017) فإن الرضا الوظيفي يتأثر بعوامل مثل التوازن بين العمل والحياة،

وتحقيق الأهداف المهنية، والاعتراف بإنجازات الموظف. عرّف (Jawaad, et al, 2019) الرضا الوظيفي بأنه العنصر الرئيسي الذي يحدد ارتباط الموظف بالمؤسسة ويؤثر على إنتاجيته والتزامه طويل الأمد.

### 9.1 نموذج الدراسة



## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرض للإطار النظري ينطوي على عرض المفاهيم التي تطرق إليها الباحث في هذا البحث من حيث التعريف العلمي لها والآراء الحديثة التي تدور حولها وهي مفهوم التحفيز الوظيفي ومفهوم الرضا الوظيفي وعوامل تحقيقه والنمط القيادي ومفهوم بيئة العمل ومفهوم التوازن بين العمل والحياة ومفهوم التدريب والتطوير.

ثم سيتطرق هذا الفصل الى عرض الدراسات السابقة والتي تم إجراؤها خلال الفترة السابقة التي لا تتجاوز عشر سنوات من تاريخ إجراء هذا البحث يستعرض الباحث أهداف تلك الدراسات وعينتها ونتائجها التي أسستجها الباحثون في المبحث الذي يتعرض إليه الباحث في هذا البحث وقد جمع الباحث عددا من الأبحاث التي تم إجراؤها في مجال الرضا الوظيفي والعوامل التي تؤثر فيها والتي تم إجراؤها داخل السلطنة وخارجها.

بالإضافة الى ذلك يحتوي هذا الفصل الى تحليل الباحث للدراسات السابقة التي اطلع عليها وتم ذكرها في هذا البحث متطرقا الى أوجه الاتفاق والافتراق بين هذه الأوراق البحثية ثم ذكر ما سيتم بحثه في هذه الورقة البحثية وما سيميزها عن باقي الدراسات السابقة.

## 2.2 الإطار النظري

### 1.2.2 الموارد البشرية وأهميتها

تلعب الموارد البشرية دورًا حيويًا في تعزيز نجاح المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية، حيث تشكل حجر الزاوية لتطوير الأداء والإنتاجية. من خلال إدارة الموارد البشرية الفعّالة، يتم تحقيق أقصى استفادة من الكفاءات البشرية، مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. الموارد البشرية تُعتبر العنصر الأساسي في تطوير القدرات التنظيمية وتحقيق التقدم المؤسسي. إذ إن تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم يساهم بشكل مباشر في تحسين أداء الشركات وتعزيز تنافسيتها. وفقًا لدراسة أجريت على القطاع العام والخاص، يظهر أن تدريب الكوادر البشرية يعزز الابتكار والتميز الوظيفي (موسى، 2025).

إدارة الموارد البشرية الناجحة تركز على تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين من خلال أنظمة الحوافز والتقييمات الفعّالة. أظهرت دراسة ميدانية أن الحوكمة في إدارة الموارد البشرية تؤدي إلى تحسين مستوى الالتزام الوظيفي (حسنين وآخرون، 2025).

الموارد البشرية ليست فقط أداة داخلية، بل تؤثر أيضًا على الاقتصاد الكلي. أظهرت دراسات حديثة أن الاستثمار في رأس المال البشري يساهم بشكل كبير في زيادة الناتج المحلي الإجمالي للدول (الطيب، 2024). حيث تساعد إدارة الموارد البشرية في استقطاب وتوظيف المواهب المناسبة، مما يدعم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. دراسة أجريت في ليبيا أظهرت أن التدريب المهني يساهم في تنمية المهارات المطلوبة لمواكبة تطورات السوق (عبد الواحد، 2024).

كما أن التكنولوجيا تعزز إدارة الموارد البشرية من خلال الأتمتة، مما يقلل الجهد اليدوي ويحسن الدقة. تظهر الأبحاث أن تطبيق تقنيات حديثة مثل أنظمة الموارد البشرية الإلكترونية يؤدي إلى رفع الكفاءة وتقليل الأخطاء الإدارية (مهدمي، 2025).

## 2.2.2 أنظمة الموارد البشرية:

تُعرف أنظمة إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنظمة المتكاملة التي تدعم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وتساهم في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطوير سياسات وإجراءات فعّالة لإدارة الأفراد (ماهر، والعربي، 2019).

أنظمة إدارة الموارد البشرية هي أدوات تقنية مدمجة تهدف إلى تحسين أداء العمليات الإدارية داخل المنظمات. تشمل هذه العمليات التوظيف، تقييم الأداء، إدارة الرواتب، وتطوير الموظفين. يُعد هذا النظام أداة مركزية لتسهيل التعامل مع القوى العاملة بشكل أكثر كفاءة ( Zhao et al. 2025).

وفقاً لدراسة (Mohammedi et al. 2024) تُعرف أنظمة إدارة الموارد البشرية بأنها منصات تعتمد على جمع البيانات وتحليلها لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة. تُسهم هذه الأنظمة في تحسين فهم ديناميكيات القوى العاملة وتقديم حلول مدروسة لتحسين الأداء.

تشير (Xolmaxmatovna, 2024) إلى أن أنظمة الموارد البشرية تُعرف كأدوات تجمع بين الإدارة التقليدية والتكنولوجيا لتعزيز ثقافات العمل المرنة التي تدعم الابتكار والمرونة في بيئات العمل المتغيرة.

في حين عرّف (Bidi & Radjef, 2024) أنظمة الموارد البشرية بأنها نظام متكامل يهدف إلى تعزيز استخدام المعرفة وتطويرها كجزء أساسي من العمليات الإدارية. هذا التعريف يبرز أهمية الدور الاستراتيجي لهذه الأنظمة في تحسين الأداء المؤسسي.

تُظهر دراسة (Djenontin et al. 2024) أن أنظمة الموارد البشرية عبارة عن أدوات تقنية تُمكن المؤسسات من تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء من خلال أتمتة العمليات الإدارية، مما يؤدي إلى إدارة أكثر كفاءة.

يشير (Kotagi, 2024) إلى أن تحسين أنظمة الموارد البشرية يتم من خلال دمج الذكاء الاصطناعي، مما يعزز من تفاعل الموظفين وأداء المؤسسة عبر تطبيقات مثل التدريب المخصص وتقديم التغذية الراجعة في الوقت الفعلي. هذا النهج يساعد في تعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية.

إن تحسين أنظمة الموارد البشرية يعتمد على برامج تدريبية مخصصة وإدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الإدارة، مما يعزز من الكفاءة المستدامة ويخلق بيئة عمل داعمة (Ivanova. 2024).

وفقاً لـ (Yin, 2024) تحسين أنظمة الموارد البشرية يتضمن دمج التكنولوجيا الرقمية والروبوتات لرفع الكفاءة وتقليل الأخطاء الإدارية، مما يدعم تحقيق أهداف مؤسسية أكثر ذكاءً.

أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) تمثل أدوات استراتيجية تساعد المؤسسات على تحسين إدارة رأس المال البشري من خلال تحسين عمليات التوظيف، التدريب، وتقييم الأداء. وتتعدد أشكال مجالات تحسين أنظمة الموارد البشرية وسيتم تسليط الضوء في هذه الدراسة على ثلاثة عناصر أساسية وهي التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء. تعد هذه العمليات

الثلاث مكونات أساسية لضمان نجاح أي مؤسسة. فيما يلي تحليل لهذه المجالات مع التركيز على تحسيناتها المعاصرة.

### 3.2.2 التوظيف والاختيار

أنظمة التوظيف تعد إحدى الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية. تعتمد المؤسسات على تقنيات متقدمة لتبسيط وتحسين عملية التوظيف، مثل استخدام الذكاء الاصطناعي لاختيار المرشحين الأكثر ملاءمة بناءً على الكفاءات والخبرات.

وفقاً لـ (Feng & Ahn, 2024) يمكن للتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي تقليل التحيز البشري وتحسين سرعة وفعالية عمليات التوظيف. يُسهم ذلك في اختيار أفضل المرشحين بناءً على تحليل البيانات بدقة.

يشير (Drejeh & Bellaaj, 2024) إلى أن مفهوم التوظيف الأخضر، الذي يدمج بين اختيار الموظفين وتطبيق المعايير البيئية لتحفيز الكفاءة والاستدامة.

### 4.2.2 التدريب والتطوير

التدريب والتطوير يُعدان جزءاً لا يتجزأ من عملية تحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. تستهدف برامج التدريب الحديثة تعزيز المهارات الفنية والشخصية للموظفين.

أن برامج التدريب المخصص يساعد على سد فجوات المهارات وتطوير قدرة الموظفين على مواجهة التحديات المؤسسية (Deswal & Chakravorty, 2024).

أظهرت دراسة لـ (Gua & Trisakhonb, 2024) أن استخدام التكنولوجيا في تصميم برامج التدريب يعزز من فاعليتها، من خلال توفير فرص تعليمية مخصصة لكل موظف.

كما يشير (Drejeh & Bellaaj, 2024) إلى دور التدريب الأخضر في تعزيز المهارات المتعلقة بالاستدامة، مما يساهم في رفع وعي الموظفين بالمسؤولية البيئية.

## 5.2.2 تقييم الأداء

تقييم الأداء هو وسيلة رئيسية لتحسين الكفاءة الفردية والجماعية في المؤسسات. يساعد هذا التقييم على قياس مستوى الأداء وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحفيز الموظفين.

يشير (Feng & Ahn, 2024) إلى أن استخدام الأنظمة الرقمية يوفر بيانات موضوعية لتحليل الأداء، مما يقلل من التحيز ويساهم في اتخاذ قرارات مبنية على حقائق.

أظهرت دراسة (Deswal & Chakravorty, 2024) أهمية وضع معايير تقييم واضحة ومحددة لضمان العدالة وتعزيز شعور الموظفين بالإنصاف. ويشير (Gua & Trisakhonb, 2024) إلى أهمية تقديم تغذية راجعة بناءة بعد التقييم لتعزيز الأداء وتحديد مجالات التحسين.

بناء على ما سبق يؤكد الباحث على أن التوظيف والتدريب والتقييم تمثل ثلاثية أساسية لتحسين أنظمة الموارد البشرية. بدمج التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، ومع التركيز على الاستدامة والابتكار، يمكن للمؤسسات تحقيق مستويات جديدة من الكفاءة والفعالية.

## 6.2.2 أهمية أنظمة الموارد البشرية:

- **تعزيز الكفاءة والإنتاجية:** أنظمة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في رفع الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسات. وفقاً لدراسة تناولت دور الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية، فإن استخدام نظم مبتكرة، مثل برامج التغذية الراجعة اللحظية وتخصيص التدريب، يؤدي إلى

تحسين مستويات الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية الفردية والجماعية (Kotagi, 2024) تعتمد هذه الأنظمة على البيانات لتحسين القرارات الإدارية ورفع كفاءة إدارة الموارد.

● **تحسين تجربة الموظف:** تجربة الموظف تعتبر عاملاً محورياً في تحسين الأداء العام للمؤسسة. أظهرت أبحاث حديثة أهمية دمج ممارسات إدارة المسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الموارد البشرية، مما يعزز من شعور الموظفين بالانتماء والرضا عن العمل (Ivanova, 2024) إضافةً إلى ذلك، يساهم استخدام التكنولوجيا في تقديم خدمات مبتكرة مثل أنظمة الجدولة والتقييم الذكية.

● **تعزيز الابتكار واتخاذ القرارات:** تساعد أنظمة الموارد البشرية في تعزيز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. على سبيل المثال، استخدام التحليلات المتقدمة يمكنه تحسين دقة التوظيف وتحديد احتياجات التدريب المستقبلية (Ake, 2024)، هذا بدوره يدعم اتخاذ قرارات أكثر استنارة واستباقية.

● **دعم الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:** أظهرت الأبحاث الحديثة أهمية تعزيز مبادئ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في استراتيجيات الموارد البشرية. ذلك يُمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها طويلة الأمد بطريقة تحافظ على بيئتها التنظيمية والمجتمعية (Benítez et al. 2024).

● **تعزيز القدرة على المنافسة في السوق:** تُعتبر أنظمة الموارد البشرية الحديثة أداة استراتيجية لتحسين قدرة المؤسسة على المنافسة في السوق. أكدت دراسة تناولت دور التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية أن الأنظمة الذكية تساهم في تحسين كفاءة القوى العاملة، ما يعزز مكانة المؤسسة في السوق ويزيد من قدرتها على مواجهة التحديات التكنولوجية تمكّن من تحسين سرعة ودقة العمليات الإدارية، مثل التوظيف وإدارة الأداء (Yin, 2024).

- **تقليل التكاليف التشغيلية:** أنظمة الموارد البشرية تؤدي أيضًا إلى تقليل التكاليف التشغيلية من خلال أتمتة المهام الروتينية وتقليل الاعتماد على الإجراءات اليدوية. وفقًا لدراسة حديثة، فإن استخدام تقنيات مثل تحليل البيانات الضخمة يساعد في تحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتخصيص الموارد وتقليل الهدر (Wulansari et al. 2024).

- **تحسين ممارسات التوظيف والتطوير:** تُظهر الدراسات أن أنظمة الموارد البشرية تساعد المؤسسات على استقطاب أفضل الكفاءات وتطوير مهارات الموظفين الحاليين. يُسهم دمج الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة في تحسين عملية اختيار المرشحين من خلال تقييم البيانات واستباق احتياجات السوق (Hakim et al. 2024)، هذا بدوره يؤدي إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي وزيادة استقرار القوى العاملة.

- **تحسين التواصل والتناغم التنظيمي:** تعتمد المؤسسات المتطورة على أنظمة الموارد البشرية لتحسين التواصل الداخلي وبناء بيئة عمل متكاملة. تُساهم الأنظمة الحديثة في تقديم آليات شفافة لإدارة الأداء، وتحقيق التوازن بين توقعات الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحسين ثقافة العمل (Pamungkas et al. 2025).

## 7.2.2 أنواع أنظمة إدارة الموارد البشرية:

تعد أنظمة إدارة الموارد البشرية (HRMS) أدوات أساسية تدعم الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسات من خلال تحسين العمليات التشغيلية وتبسيط إجراءات العمل. تختلف أنواع أنظمة إدارة الموارد البشرية بناءً على الهدف والتكنولوجيا المستخدمة، وتشمل ما يلي:

- **أنظمة التوظيف وإدارة المواهب**

تركز هذه الأنظمة على دعم عمليات التوظيف واختيار الكفاءات المثلى. وتشمل ميزات مثل نشر الإعلانات الوظيفية، وفحص السير الذاتية، وإجراء التقييمات. تتيح هذه الأنظمة تحديد المواهب المناسبة بناءً على تحليل البيانات واحتياجات المؤسسة. أشارت دراسة حديثة إلى أن استخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف يقلل من الوقت اللازم لإجراءات التوظيف بنسبة تصل إلى 30% (Asbari et al. 2024).

#### • أنظمة إدارة الأداء

تساعد هذه الأنظمة في قياس أداء الموظفين وتحليل مدى تحقيقهم للأهداف المؤسسية. كما تساهم في تحديد الخطط التدريبية اللازمة لتحسين الأداء. يمكن لأنظمة إدارة الأداء أن تُدمج مع التحليلات التنبؤية لتقديم توصيات لتحسين كفاءة العمل. أثبتت دراسة أن المؤسسات التي تطبق أنظمة إدارة الأداء الحديثة تحقق زيادة بنسبة 15% في إنتاجية الموظفين (Bhatnagar & Kumar. 2024).

#### • أنظمة الموارد البشرية المتكاملة (HRIS)

تشمل هذه الأنظمة كافة الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية، مثل إدارة الملفات الشخصية، والرواتب، والمزايا، وإدارة الوقت والحضور. تتيح التكامل مع الأنظمة الأخرى في المؤسسة لتوفير رؤية شاملة حول بيانات الموظفين. وفقاً لدراسة نشرت حديثاً، فإن الأنظمة المتكاملة تعزز الكفاءة الإدارية بنسبة 25% من خلال تبسيط العمليات (Nhung & Thao. 2024).

#### • أنظمة التدريب والتطوير

توفر هذه الأنظمة حلولاً متقدمة لتحديد احتياجات التدريب وتصميم برامج تدريبية مخصصة للموظفين. يمكن دمج هذه الأنظمة مع تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز لتقديم تجارب تعليمية مبتكرة. ذكرت دراسة أن المؤسسات التي تستثمر في أنظمة التدريب تحقق زيادة بنسبة 20% في مستويات رضا الموظفين (El Arnaout, et al. 2019).

#### • أنظمة إدارة الرواتب والمزايا

تعمل هذه الأنظمة على أتمتة حسابات الرواتب، وتنظيم المزايا، وحساب الخصومات والضرائب بدقة. تساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الشفافية. بحسب دراسة، فإن تطبيق أنظمة الرواتب الرقمية يقلل من الأخطاء المحاسبية بنسبة 40% مقارنة بالإجراءات اليدوية (Mohammedi et al. 2024).

#### • أنظمة إدارة التواصل الداخلي

تساعد هذه الأنظمة في تعزيز قنوات التواصل بين الإدارات والموظفين، مما يساهم في تحسين تدفق المعلومات والحد من الارتباك. توفر ميزات مثل المنتديات الداخلية ولوحات الإعلانات الرقمية. توضح الدراسات أن تحسين التواصل الداخلي يزيد من إنتاجية الفرق بنسبة تصل إلى 18% (Berisha & Kutllovci, 2015).

#### 8.2.2 مفهوم رضا الموظفين:

يُعرف رضا الموظفين بأنه "شعور الفرد بالراحة النفسية والرضا عن ظروف العمل، بما يشمل علاقاته مع زملائه، ورؤسائه، ومدى تقديره الوظيفي"، ويعد مؤشرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات

وتحقيق أهدافها، يمثل هذا المفهوم الأساس لفهم تأثير بيئة العمل والعوامل التنظيمية على الأداء والإنتاجية داخل المنظمات (النوافة، 2024).

رضا الموظفين وفقاً لنظرية التوقعات، تستند نظرية التوقعات إلى فكرة أن رضا الموظف يعتمد على مدى توافق توقعاته مع النتائج الفعلية التي يحققها من خلال عمله. توضح الدراسة أن الموظفين يشعرون برضا أكبر عندما تتوافق الجهود التي يبذلونها مع المكافآت والتقدير الذي يتلقونه ( Nazir & Latif, 2024 ).

أما رضا الموظفين من منظور العلاقات الإنسانية، فيركز هذا المنظور على العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. تشير الدراسات إلى أن الشعور بالانتماء والتقدير داخل الفريق يساهمان في تعزيز رضا الموظفين. كما أن التواصل الفعال بين المديرين والموظفين يعزز من مستوى الرضا الوظيفي (Chikere & Adoga, 2024).

أما من منظور علم النفس التنظيمي، يُعرف رضا الموظفين بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لعمله وتجربته اليومية. يربط الباحثون بين الرضا النفسي وتحقيق التوازن بين الحياة الشخصية والعملية، مما يزيد من ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم (Asefi, 2024).

تظهر الأبحاث أن رضا الموظفين يتأثر بالعوامل الثقافية والاجتماعية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة في السياق الصيني أن القيادة التي تعزز الصحة النفسية والاجتماعية للموظفين ترفع من مستويات رضاهم وتزيد من سلوكيات الابتكار (Wangliang et al. 2024).

## 9.2.2 أهمية رضا الموظفين

- **تحسين الأداء الوظيفي:** رضا الموظفين يلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء الوظيفي داخل المؤسسات. وفقاً لدراسة أجريت في البيئة العربية، أظهرت النتائج أن الموظفين الراضين

يظهرون أداءً أعلى وتحفيزًا أكبر نحو تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن رضا الموظفين يقلل من الأخطاء التشغيلية ويساهم في تعزيز الكفاءة العامة للعمل (Handayani, 2024).

- **تعزيز الولاء المؤسسي:** الرضا الوظيفي يُعد عاملاً رئيسياً في تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة الولاء المؤسسي. دراسة عربية تناولت أهمية التواصل المؤسسي وتحقيق رضا الموظفين وجدت أن الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والاهتمام من إدارتهم يصبحون أكثر ارتباطاً بمؤسساتهم (Nasution, 2024).

- **تحسين العلاقات بين الموظفين والإدارة:** الرضا الوظيفي يعزز من جودة العلاقات بين الموظفين والإدارة، مما يساهم في تقليل التوتر والصراعات داخل بيئة العمل. أظهرت دراسة في السياق العربي أن وجود شفافية ووضوح في السياسات المؤسسية يؤدي إلى رفع مستوى رضا الموظفين، وبالتالي تحقيق بيئة عمل أكثر انسجاماً (عويسات وآخرون، 2024).

- **زيادة الابتكار والإبداع:** الموظفون الراضون هم أكثر عرضة للمشاركة في تطوير الأفكار المبتكرة والإبداعية. دراسة تناولت أثر الرضا الوظيفي على الإبداع الإداري في المؤسسات التجارية، أكدت أن المؤسسات التي تركز على تحسين رضا الموظفين تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع التغيرات والمنافسة في السوق (شديد وآخرون، 2024).

- **تحسين رضا العملاء:** الرضا الوظيفي للموظفين ينعكس بشكل مباشر على رضا العملاء وجودة الخدمات المقدمة. دراسة تطبيقية على المستشفيات العربية أظهرت أن الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي يساهم في تحسين تجربة المريض ورفع مستوى الخدمات المقدمة (السميعي، 2024).

## 10.2.2 العوامل المؤثرة على رضا الوظيفي

- **بيئة العمل:** تعد بيئة العمل من أبرز العوامل المؤثرة على رضا الموظفين. يشمل ذلك المرافق المناسبة، وتوفير أدوات العمل، ومستوى الضوضاء، ودرجة الحرارة. دراسة عربية تناولت بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي أكدت أن البيئة الداعمة تعزز من أداء الموظفين ورضاهم (صباح، 2024).
- **الرواتب والمكافآت:** تلعب الرواتب العادلة والمكافآت دورًا حاسمًا في تحديد رضا الموظفين. تشير دراسة أجريت على العاملين في القطاع المصرفي إلى أن الحوافز المالية وغير المالية تسهم بشكل مباشر في تعزيز الولاء المؤسسي ورفع مستويات الرضا (عويسات وآخرون، 2024).
- **القيادة الإدارية:** أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة له تأثير كبير على رضا الموظفين. القادة الذين يدعمون الشفافية، التواصل المفتوح، والتحفيز الإيجابي يخلقون بيئة عمل تشجع على الولاء والالتزام. دراسة أجريت في مجال الخدمات الصحية أظهرت أن القادة المتفهمين لاحتياجات الموظفين يحققون معدلات رضا أعلى بين فريق العمل (شعلان، 2024).
- **التوازن بين الحياة العملية والشخصية:** يشكل التوازن بين العمل والحياة الشخصية عنصرًا أساسيًا لتحقيق رضا الموظفين. يشير البحث إلى أن المؤسسات التي تقدم سياسات مرنة مثل ساعات العمل المرنة وإجازات مدفوعة الأجر تحقق مستويات رضا أعلى (غانم وآخرون، 2023).
- **الفرص المهنية والتطوير:** يوفر رضا الموظفين فرص التدريب والتطوير المهني، مما يعزز من شعورهم بالإنجاز الشخصي. أظهرت دراسة أن تقديم مسارات واضحة للترقية والتطوير يحفز الموظفين على تحقيق نتائج أفضل في العمل (غانم وآخرون، 2023).

- **علاقات العمل:** تشمل هذه العلاقات التفاعل بين الموظفين وزملائهم ومديريهم. أظهرت الأبحاث أن العلاقات الإيجابية تسهم في تحسين رضا الموظفين وخلق بيئة عمل تعاونية (صباح وآخرون، 2024).

## 11.2.2 نظريات رضا الوظيفي

- **نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات (ماسلو):** ترى هذه النظرية أن رضا الموظفين يتحقق عندما تُلبى احتياجاتهم وفق تسلسل هرمي يبدأ بالاحتياجات الأساسية (مثل الرواتب وظروف العمل) وينتهي بالاحتياجات العليا مثل تحقيق الذات. تؤكد دراسة حديثة أهمية تلبية الاحتياجات المختلفة لتحقيق رضا مستدام، حيث أظهرت أن المؤسسات التي تقدم فرص النمو الشخصي تحافظ على مستويات رضا عالية بين موظفيها (النوافعة، 2024).
- **نظرية الحافز-الصحة (هيرزبرغ):** تفصل هذه النظرية بين العوامل التي تسبب الرضا وتلك التي تمنع عدم الرضا. عوامل الرضا تشمل الإنجازات والتقدير، في حين أن عوامل الوقاية تشمل الرواتب وظروف العمل. دراسة عربية تناولت تطبيق هذه النظرية في بيئة عمل الشركات الصناعية أظهرت أن تحسين عوامل الصحة يقلل من معدلات الدوران الوظيفي (باصفار، 2018).
- **نظرية العدالة التنظيمية:** تقوم هذه النظرية على فكرة أن رضا الموظفين يعتمد على إدراكهم للعدالة في توزيع الموارد، الإجراءات، والتفاعلات. تشير الدراسات إلى أن تعزيز العدالة التنظيمية ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين وأدائهم. دراسة تناولت دور العدالة في المؤسسات الحكومية وجدت ارتباطاً قوياً بين العدالة التنظيمية وزيادة رضا الموظفين (عبده، وآخرون، 2021).

- **نظرية التوقعات (فروم):** تُركز هذه النظرية على العلاقة بين الجهد المبذول، الأداء المتوقع، والمكافآت المحتملة. الموظفون يشعرون برضا أكبر عندما تكون المكافآت متوافقة مع توقعاتهم وجهودهم. دراسة تناولت تطبيق هذه النظرية في المؤسسات التعليمية أظهرت أن وضوح الأهداف وزيادة الحوافز يعززان الرضا الوظيفي (الخوالدة، وآخرون، 2012).
- **نظرية القيادة الموقفية:** تربط هذه النظرية بين أسلوب القيادة ومستوى رضا الموظفين، حيث تؤكد أن رضا الموظفين يتحسن عندما يتكيف أسلوب القيادة مع احتياجاتهم. دراسة أجريت على الدوائر الحكومية أكدت أن القيادة التشاركية تساهم بشكل كبير في تعزيز رضا الموظفين (الهاجري، 2023).

### 3.2 الدراسات السابقة:

في هذا القسم سوف يتم استعراض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع أنظمة الموارد البشرية ورضا الموظفين بشكل منفصل أو في سياق العلاقة بينهما. يتمثل الهدف من هذا العرض في تقديم رؤية شاملة لأهم النتائج التي توصلت إليها البحوث السابقة، وتحديد الاتجاهات الرئيسية في هذا المجال، وكذلك التحديات والفرص التي أبرزتها هذه الدراسات. مما يساعد في إبراز أهمية هذه الدراسة وأصالتها، وكيفية مساهمتها في توسيع المعرفة المتاحة حول أثر أنظمة الموارد البشرية ورضا الموظفين بهية الطيران المدني بسلطنة عمان. كما يلي:

#### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (حسين، وناصر، 2021) بعنوان "الآثار المترتبة لأنظمة الموارد البشرية مزدوجة التوجه (الرفاهية والانجاز) على ادوار سماسرة المعرفة" هدفت الى تحديد اهم الاثار التي تترتب على اعتماد انظمة ادارة الموارد البشرية مزدوجة التوجه من قبل المنظمات في دعم وتعزيز قدرة سماسرة المعرفة

على تنفيذ ادوارهم، وذلك بالتركيز على جانبيين مهمين في ادارة الموارد البشرية وهي رفاهيتهم وانجازاتهم، واربعة ادوار رئيسة لسماسة المعرفة وهي (الاتصال، التنسيق، دعم القرارات والخطط الاستراتيجية). اعتمد المنهج الوصفي واستعملت الاستبانة لجمع البيانات والتي اعدت وفقاً لمعايير ومؤشرات جاهزة، تم تكييفها لتلائم البيئة العراقية، والتي تم توزيعها على عينة قوامها (37) فرداً من العاملين في مصرف الرشيد/ فرع السباع. واعتمد الباحثان على بعض الادوات الاحصائية المتاحة ضمن برنامج (SPSS-V21) في معالجة هذه البيانات، والتي أسفرت عن عدة نتائج اكدت صحة فرضيات البحث في وجود علاقات ترابط وتأثير معنوية بين المتغيرات التي تم دراستها، لذا اوصى البحث بضرورة الاهتمام بتطبيق الانظمة المزوجة لإدارة الموارد البشرية لكونها الجهة المحركة لكافة موارد المنظمة والتي تتقدمها المعرفة المتداولة داخلها وخارجها بواسطة سماسة المعرفة.

دراسة (صفصاف، ودالاجة، 2022) بعنوان " أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة Sarl Sms Metal " هدفت الدراسة لمعرفة أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة وتم اختيار مؤسسة sarl sms métal لتكون حالة الدراسة ذلك من خلال التعرف إلى مدى استخدام عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب واختيار، تقييم، التدريب والتنمية، تصميم العمل، نظام الحوافز والأجور ) ودراسة العلاقة بين هذه العمليات وذكاء المنظمة يليها الاستغلال الأمثل للفرص واكتشاف الفرص، ولتحقيق هذه الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وقد تكون مجمع الدراسة من المديرين والرؤساء للمؤسسة بلغ عددهم 30 وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمليات نظم إدارة الموارد البشرية وذكاء المنظمة.

دراسة (غانم وآخرون، 2023) بعنوان " تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة " هدفت الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة القائمة على القيمة لدى مديري ومشرفي أقسام الأغذية والمشروبات بالفنادق الخمس نجوم في مصر ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين في هذه الأقسام، ولتحقيق هذا الهدف، تم تصميم استمارة استقصاء خاصة بالموظفين على عينة عشوائية من العاملين في الفنادق فئة الخمسة نجوم بالقاهرة الكبرى ويبلغ عددها (10) فنادق وتم تحليل (413) استمارة استبيان على عينة عشوائية من العاملين في قسم الأغذية والمشروبات بالفنادق قيد الدراسة، وذلك للتعرف على آراء الموظفين. وقد أظهرت الدراسة أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة يحقق تأثيراً مهماً وإيجابياً تجاه أداء الموظف في الفنادق عينة الدراسة، مما يعني أن أسلوب القيادة القائمة على القيمة هو أحد المتغيرات المهمة التي يمكنها تحسين أداء الموظف، وكذلك أثر أسلوب القيادة على القيمة على الرضا الوظيفي. كما يجب على المديرين فهم كيف يؤثر سلوكهم على النتائج التنظيمية الوسيطة ولكن أيضاً أي من سلوكياتهم تنتج كل تأثير، ومراعاة السلوك القيادي للمديرين دائماً يجلب الرضا للموظفين ويجعل التواصل المفتوح بينهم وبين القائد ممكناً، وهذا الموقف يقلل من ضغوط العمل داخل المؤسسة الفندقية، ويوفر خلق بيئة تنظيمية من شأنها زيادة أداء الموظفين، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي ويقل معدل دوران الموظفين، كما يجب على المؤسسات الفندقية تطوير القيادة كمصدر للميزة التنافسية، نظراً لأن صناعة الخدمات تميل إلى أن تكون كثيفة العمالة مع قوى عاملة متنوعة ولديها بيئة متغيرة بشكل متزايد، فقد تساعد المهارات القيادية المؤسسات على استخدام الموارد البشرية المتاحة بشكل أكثر فعالية وقد تساعد في زيادة الأداء والرضا.

دراسة (الهاجري، 2023) بعنوان " دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية " هدفت الى دراسة العلاقة بين نمط القيادة ورضا الموظفين والتعرف على نوع

السلوك القيادي المؤثر في رضا الموظفين وولائهم للعمل بقطاع وزارة الداخلية، وكذلك معرفة تأثير النمط القيادي على رضا الموظفين وولائهم للعمل بقطاع وزارة الداخلية، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات من خلال عينة عشوائية بسيطة من العاملين بوزارة الداخلية مع التركيز بشكل خاص على السياق الفريد لقطاع وزارة الداخلية المسؤول عن الوظائف الحيوية مثل السلامة العامة والأمن والاستجابة لحالات الطوارئ، وتوصلت الدراسة الى رضا الموظفين العام عن عملهم وزملائهم والمنظمة، مع بيان ان القيادة الفعالة لديها القدرة على خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز التحفيز وتعزيز الرضا الوظيفي، كما توصلت الدراسة الى ان التزام الموظفين وتقانهم ورتباطهم بادوارهم بالمنظمة وان القادة الذين يزرعون الولاء يلهمون الشعور بالانتماء والغرض والتفاني بين الموظفين في المنظمة.

**دراسة (صباح، 2024) بعنوان " بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات رعاية المعاقين "** هدفت إلى تحديد العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات رعاية المعاقين بمصر. وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية واستخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي بأسلوب الحصر الشامل للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات رعاية المعاقين وعددهم (96) اخصائي اجتماعي وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة واستعانت الباحثة بمقياس بيئة العمل للكشف عن نتائج الدراسة وكشفت نتائج الدراسة إلى أن هناك قصور في بيئة العمل بأبعادها المختلفة مما انعكس سلباً على الرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات رعاية المعاقين.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

دراسة (Jawaad, et al, 2019) بعنوان " ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي: الدور الوسيط لرضا الوظيفة في الاقتصاد الناشئ." هدفت الدراسة إلى تقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. كما هدفت إلى اختبار رضا الوظيفة كوسيط بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بين موظفي قطاع الاتصالات في باكستان. تم جمع البيانات من 218 فردًا يعملون في شركات اتصالات مختلفة تقع في لاهور. تم إجراء PLS و SEM على البيانات باستخدام برنامج SmartPLS 3. توصلت الدراسة إلى أن لتوظيف والاختيار و "رضا تقييم الأداء" و "المكافآت والتقدير" و "بيئة العمل" تؤدي إلى اختلاف كبير إحصائياً في "الالتزام التنظيمي". كما توصلت إلى أن العلاقة بين "التوظيف والاختيار" و "التدريب" و "بيئة العمل" تتوسطها بشكل تكميلي "رضا الوظيفة". كما توصلت إلى أن العلاقة بين "رضا تقييم الأداء" تتوسطها بشكل غير مباشر "رضا الوظيفة". أما العلاقة بين "المكافأة والتقدير" و "الالتزام التنظيمي" فلا تتوسطها "رضا الوظيفة".

دراسة (Al Haziazi et al. 2021) بعنوان " إطار عمل لتنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ورضا الموظفين في سلطنة عمان " هدفت إلى تحليل رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية فيما يتعلق بعوامل مثل التوظيف الإلكتروني والاختيار الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والاتصال الإلكتروني وتقييم الأداء الإلكتروني والإنتاجية الإلكترونية. وقد اعتمدت الدراسة البحث الكمي وتم تطبيقه على منظمات مختلفة في جميع أنحاء سلطنة عمان. وتم استخدام طريقة أخذ العينات الملائمة لسحب 154 عينة من قطاعات مختلفة في سلطنة عمان. وتم إجراء التحليل الوصفي والإحصائي باستخدام برنامج SPSS الإصدار 26.0. توصلت الدراسة إلى أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ورضا الموظفين الوظيفي يرتبطان بشكل إيجابي. وبناءً على الانحدار المتعدد تمثل عوامل الدراسة التأثير الجزئي على زيادة رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكتروني.

دراسة (Handayani, 2024) بعنوان " تأثير المناخ التنظيمي والمكافآت على الرضا الوظيفي للموظفين في منتزة جاوة الشرقية 1" هدفت الى تحليل تأثير المناخ التنظيمي على رضا العمل لدى الموظفين. وكذلك دراسة تأثير المكافآت المقدمة على رضا العمل. وتقييم التأثير المشترك لكل من المناخ التنظيمي والمكافآت على رضا العمل. وتمثل مجال الدراسة إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على تحسين رضا العمل والأداء الوظيفي في سياق الشركات. تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في "جاوا تيمور بارك 1" بإندونيسيا، وعددهم الإجمالي 227 موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 143 موظفًا باستخدام معدل خطأ 5.0% كما اتبعت المنهج الكمي باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان المناخ التنظيمي كان عاليًا بنسبة 47.6%، ومتوسطًا بنسبة 39.9%، ومنخفضًا بنسبة 12.6%، كما توصلت الى ان المكافآت كانت عالية بنسبة 61.5%، ومتوسطة بنسبة 32.9%، ومنخفضة بنسبة 5.6%، كما أظهر معظم الموظفين رضا عمل عالٍ بنسبة 65.7%، وتوصلت الى تأثير أكبر للمناخ التنظيمي على رضا العمل مقارنة بالمكافآت، كما أن المكافآت كان لها تأثير معنوي على رضا العمل، وتوصلت الى ان كلا من المناخ التنظيمي والمكافآت لهما تأثير معنوي على رضا العمل لدى الموظفين في "جاوا تيمور بارك 1". تمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في "جاوا تيمور بارك 1"، وعددهم الإجمالي 227 موظفًا. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 143 موظفًا باستخدام معدل خطأ 5.0% كما اتبعت المنهج الكمي باستخدام تقنيات التحليل الإحصائي. وتمثلت أداة الدراسة في الاستبيان، وتوصلت نتائج الدراسة الى ان المناخ التنظيمي كان عاليًا بنسبة 47.6%، ومتوسطًا بنسبة 39.9%، ومنخفضًا بنسبة 12.6%، كما توصلت الى ان المكافآت كانت عالية بنسبة 61.5%، ومتوسطة بنسبة 32.9%، ومنخفضة بنسبة 5.6%، كما أظهر معظم الموظفين رضا عمل عالٍ بنسبة 65.7%، وتوصلت الى تأثير أكبر للمناخ التنظيمي

على رضا العمل مقارنة بالمكافآت، كما أن المكافآت كان لها تأثير معنوي على رضا العمل، وتوصلت الى ان كلا من المناخ التنظيمي والمكافآت لهما تأثير معنوي على رضا العمل لدى الموظفين في "جاوا تيمور بارك 1".

## 4.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

تعكس الدراسات السابقة عرضًا شاملاً للعلاقة بين أنظمة الموارد البشرية ورضا الموظفين عبر سياقات متنوعة. ويمكن تلخيص الملاحظات الرئيسية على الدراسات السابقة كما يلي:

تنوع السياقات الجغرافية والقطاعية حيث تناولت الدراسات قطاعات وصناعات متعددة في بلدان مختلفة مثل قطاع الاتصالات في باكستان (Jawaad, et al, 2019)، والمؤسسات الفندقية في مصر (غانم وآخرون، 2023)، ومنظمات مختلفة في سلطنة عمان (Al Haziazi et al. 2021) هذا التنوع يوفر رؤى حول اختلاف تأثيرات أنظمة الموارد البشرية بناءً على الخصوصيات الثقافية والتنظيمية.

استخدام أساليب بحثية متنوعة حيث استندت معظم الدراسات إلى مناهج وصفية أو كمية باستخدام أدوات مثل الاستبيانات (Al Haziazi et al. 2021)، (حسين وناصر، 2021). كما استخدمت (Jawaad et al, 2019) أساليب تحليلية متقدمة مثل PLS و SEM، مما يعزز موثوقية النتائج واستنتاجاتها.

أبرزت الدراسات عوامل متعددة تؤثر على رضا الموظفين مثل المناخ التنظيمي والمكافآت (Handayani, 2024). والتوظيف الإلكتروني والتدريب الإلكتروني (Al Haziazi et al. 2021)، مما يعكس تعدد الجوانب المؤثرة في الرضا الوظيفي.

تفاوت النتائج والتوصيات حيث ركزت بعض الدراسات على الآثار المباشرة لأنظمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي (صفصاف ودلالجة، 2022)، بينما بحثت أخرى في الآثار الوسيطة مثل رضا الوظيفة كعامل وسيط بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (Jawaad, et al, 2019)، كما قدمت التوصيات لتعزيز استخدام أنظمة الموارد البشرية وتعزيز بيئة العمل لتحفيز الرضا الوظيفي.

إبراز أهمية القيادة والقيم التنظيمية حيث تناولت الدراسات أيضًا دور القيادة في تحسين رضا الموظفين، مثل دراسة القيادة القائمة على القيمة (غانم وآخرون، 2023) التي أكدت أهمية السلوك القيادي في تحسين الأداء والرضا.

بعض الدراسات تطرقت إلى موضوعات خاصة مثل إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (Al Haziazi et al. 2021 أو الأثر المشترك بين رفاية الموظفين وتحقيق الأهداف (حسين وناصر، 2021)، مما يضيف عمقًا معرفيًا لهذه القضايا.

## 5.2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن من أهم ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها هي عدة أمور من أبرزها ما يلي:

**1.5.2 التركيز على هيئة الطيران المدني في سلطنة عمان:** تُعد الدراسة الحالية متميزة من حيث السياق الذي تبحث فيه، حيث تسلط الضوء على قطاع الطيران المدني في سلطنة عمان، وهو قطاع حيوي ومؤثر اقتصاديًا واستراتيجيًا، مما يضيف أهمية عملية وفكرية للبحث.

**2.5.2 الجمع بين أنظمة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:** بينما تناولت الدراسات السابقة كل

عنصر على حدة أو في سياقات محدودة، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف العلاقة التفاعلية بين

أنظمة الموارد البشرية وأثرها على رضا الموظفين في سياق قطاع محدد.

**3.5.2 الجمع بين أبعاد محلية وعالمية:** تعكس الدراسة توجهاً لفهم تأثير العوامل المحلية (مثل

ثقافة العمل العمالية) والعوامل العالمية (مثل ممارسات الموارد البشرية المعتمدة عالمياً) في تعزيز

رضا الموظفين.

**4.5.2 إضافة أصالة البحث:** بتركيزها على هيئة الطيران المدني في سلطنة عمان، تسهم الدراسة

الحالية في سد فجوة معرفية نظراً لندرة الدراسات التي تناولت هذا القطاع بشكل خاص، مما يعزز

من قيمتها الأكاديمية.

**5.5.2 التطبيق العملي للنتائج:** تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية وقابلة للتنفيذ أنظمة الموارد

البشرية داخل قطاع الطيران المدني، مما يجعلها ذات طابع تطبيقي يدعم تحسين الأداء الوظيفي

بشكل مباشر.

## 6.2 جدول (1): ملخص الدراسات السابقة:

المرجع	سنة النشر	الدولة	المجال	مشكلة الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	أداة جمع المعلومات	تحليل البيانات
أولاً: الدراسات العربية:								
(حسين، وناصر، 2021)	2021	العراق	الموارد البشرية	تحديد أثر أنظمة الموارد البشرية مزدوجة التوجه على أدوار سماسرة المعرفة.	أنظمة الموارد البشرية مزدوجة التوجه (الرفاهية، الإنجاز)	أدوار سماسرة المعرفة	الأستبيان	SPSS (الإصدار 21)
(صفصاف، ودلالة، 2022)	2022	الجزائر	الموارد البشرية	أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في نكاه المنظمة.	عمليات نظم إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب، التدريب، الحوافز)	نكاه المنظمة	الاستبيان	التحليل الوصفي
(غانم، وآخرون، 2023)	2023	مصر	الموارد البشرية	تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين.	القيادة القائمة على القيمة	رضا الموظفين	استبيان	التحليل الإحصائي الوصفي
الهاجري، 2023	2023	سلطنة عمان	وزارة الداخلية	العلاقة بين نمط القيادة ورضا الموظفين وولائهم للعمل.	نمط القيادة	رضا الموظفين وولائهم للعمل	استبيان	التحليل الإحصائي الوصفي
صباح، 2024	2024	مصر	الموارد البشرية	العلاقة بين بيئة العمل بأبعادها المختلفة والرضا الوظيفي للأخصائيين الاجتماعيين.	بيئة العمل	الرضا الوظيفي	استبيان	التحليل الإحصائي الوصفي

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

استخدام pls و sem و smartPLS3	استبيان	الالتزام التنظيمي، رضا الوظيفة	ممارسات الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، تقييم الأداء، المكافآت، بيئة العمل)	تقييم العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، واختبار رضا الوظيفة كوسيط.	الموارد البشرية	باكستان	2019	Jawaad et al. ، 2019
الانحدار المتعدد باستخدام SPSS المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	الاستبيان	رضا الموظفين	ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التوظيف، التدريب، الاتصال الإلكتروني)	تحليل رضا الموظفين عن نظام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتأثير عوامل مثل التوظيف الإلكتروني.	الموارد البشرية	سلطنة عمان	2021	Al Haziazi et al. ،2021
التحليل الاحصائي الوصفي	استبيان	رضا العمل	المناخ التنظيمي، المكافآت	تحليل تأثير المناخ التنظيمي والمكافآت على رضا العمل	الموارد البشرية	إندونيسيا	2024	Handayani ، 2024

## 7.2 هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان

تُعد هيئة الطيران المدني في سلطنة عُمان الجهة المسؤولة عن تنظيم وتطوير قطاع الطيران المدني في البلاد، بما يتماشى مع المعايير الدولية لضمان السلامة والأمن وحماية البيئة .  
صدر المرسوم السلطاني رقم (2012/33) بتاريخ 26 مايو 2012م الموافق 5 رجب سنة 1433 هـ بإنشاء هيئة الطيران المدني وأن تكون ذات شخصية اعتبارية واستقلال مالي وإداري بحيث تكون السلطة المسؤولة عن مختلف الجوانب الرقابية والتشريعية لشؤون الطيران المدني في سلطنة عمان. وأن تعمل على تقديم خدمات الملاحة الجوية والخدمات الوطنية للأرصاد الجوية (الموقع الرسمي لهيئة الطيران المدني، 2025).

حيث جاء المرسوم محفزا وداعما لتحقيق أهداف ورؤية الهيئة وتحقيق أعلى مستويات السلامة جوا وبراً. ويتمثل عمل الهيئة في الجوانب التنظيمية والخدمية من حيث إصدار وتطبيق الأنظمة واللوائح المنظمة للطيران المدني في سلطنة عمان، وإصدار الإجازات اللازمة لأطقم الطائرات ومحطات الصيانة، عقد الاتفاقات الجوية الثنائية بين سلطنة عمان والدول الأخرى، ووضع السياسات والضوابط الكفيلة بأمن المطارات وسلامة النقل الجوي. ووضع الأسس الكفيلة بتنمية إيرادات مطارات سلطنة عمان ومرافقها والحفاظ على تلك الاستثمارات وتشجيع فرص الاستثمار فيها. أما بالنسبة للمهام الخدمية، تقوم الهيئة بإنشاء وإدارة وتشغيل وصيانة نظم الملاحة الجوية وتطويرها وتنظيم الحركة الجوية ومنح تصاريح العبور والهبوط، والمراقبة والتفتيش والتدقيق في مجال اختصاصاتها على عمليات مؤسسات وشركات الطيران العاملة في السلطنة (الموقع الرسمي لهيئة الطيران المدني، 2025).

في عام 2020، صدر المرسوم السلطاني رقم 2020/85، الذي قضى بنقل المديرية العامة للأرصاد الجوية من وزارة البيئة والشؤون المناخية إلى هيئة الطيران المدني، مما وسّع نطاق مسؤوليات الهيئة ليشمل خدمات الأرصاد الجوية .

## 1.7.2 الرؤية والرسالة

تسعى هيئة الطيران المدني إلى تنظيم وتطوير قطاع الطيران المدني في السلطنة، بما يحقق أعلى معايير السلامة والأمن وحماية البيئة، ويعزز من مساهمة القطاع في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. تتمثل رسالة الهيئة في توفير بنية تحتية متطورة وخدمات عالية الجودة، مع الالتزام بالمعايير الدولية وتعزيز التعاون مع المنظمات الإقليمية والدولية (الموقع الرسمي لهيئة الطيران المدني، 2025).

## 2.7.2 الهيكل التنظيمي

يتألف الهيكل التنظيمي لهيئة الطيران المدني من مجلس إدارة يتولى إدارة الهيئة وتنظيم شؤونها. يُشكل المجلس بقرار من مجلس الوزراء، وتكون مدة العضوية فيه ثلاث سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة مماثلة (المرسوم السلطاني رقم 2012/33 بإنشاء هيئة الطيران المدني).

تتضمن الهيئة عدة مديريات وإدارات متخصصة، من بينها:

- **المديرية العامة للطيران المدني:** تُعنى بتنظيم ومراقبة أنشطة الطيران المدني، وضمان الامتثال للمعايير الدولية.
- **المديرية العامة للأرصاد الجوية:** تقدم خدمات الأرصاد والملاحة الجوية، وتساهم في ضمان سلامة العمليات الجوية.
- **المديرية العامة للسلامة وخدمات الطيران:** تُشرف على سلامة الطيران وتقديم خدمات الملاحة الجوية.
- **دائرة مطار صلالة:** تتولى إدارة وتشغيل مطار صلالة، وضمان تقديم خدمات عالية الجودة للمسافرين.

## 3.7.2 المهام والاختصاصات

تتولى هيئة الطيران المدني مجموعة من المهام والاختصاصات، من أبرزها (المرسوم السلطاني رقم 2012/33 بإنشاء هيئة الطيران المدني):

- تنظيم قطاع الطيران المدني: وضع السياسات واللوائح المنظمة لأنشطة الطيران المدني، وضمان الامتثال للمعايير الدولية.
- إصدار التراخيص: منح التراخيص لشركات الطيران ومشغلي المطارات ومقدمي الخدمات ذات الصلة.
- مراقبة السلامة والأمن: الإشراف على تطبيق معايير السلامة والأمن في جميع أنشطة الطيران المدني.
- تطوير البنية التحتية: المساهمة في تطوير وتحسين البنية التحتية للمطارات والمرافق المرتبطة بها.
- التعاون الدولي: تمثيل السلطنة في المنظمات الإقليمية والدولية المعنية بالطيران المدني، وتعزيز التعاون وتبادل الخبرات.

## 4.7.2 الإنجازات والتطورات الحديثة

- حققت هيئة الطيران المدني العديد من الإنجازات التي ساهمت في تطوير قطاع الطيران في السلطنة، منها:
- توقيع اتفاقيات دولية: إبرام اتفاقيات ثنائية مع دول مختلفة لتعزيز خدمات النقل الجوي، مثل الاتفاقية الموقعة مع جمهورية جيبوتي .
  - استضافة فعاليات دولية: استضافة "أسبوع الأمن لمنظمة الطيران المدني الدولي 2024"، مما يعكس الثقة الدولية في قدرات السلطنة في هذا المجال .
  - تطوير السياسات: إصدار لائحة حماية حقوق المسافرين، والسياسة العامة للطيران المدني، بهدف تعزيز تجربة المسافرين وضمان حقوقهم (الموقع الرسمي لهيئة الطيران المدني، 2025).

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 مقدمة

تعتبر منهجية الدراسة الميدانية وإجراءاتها محور أساسياً للبحث يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي بغرض التوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها، وذلك في ضوء الأدبيات المتعلقة بمشكلة الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، وقد اشتملت هذه المنهجية على مجموعة من العناصر المتعلقة ب(منهجية وأسلوب الدراسة، وكيفية تصميم أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات) وسيتم عرض هذه العناصر على النحو التالي:

#### 2.3 منهجية وأسلوب الدراسة:

يتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كونه الأنسب لطبيعة الدراسة القائم، ولقدرته على وصف وتفسير متغيرات الدراسة وإبراز الأثر والعلاقة بينها، وتحليل النتائج التي قام بها الباحث لاختبار فروض البحث ومن ثم الخروج بالتوصيات تأتي تؤكد على أهمية أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان. كما اعتمد الباحث على نوعين من البيانات هما:

#### • مصادر البيانات الثانوية: -

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة التي قُدمت في أنظمة الموارد البشرية ورضا الموظفين في الكتب والدوريات والمجلات والنشرات والرسائل العلمية التي لها علاقة بموضوع البحث.

### • مصادر البيانات الأولية: -

من خلال البحث في الجانب الميداني بالاعتماد على استبانة تم إعداد أسئلتها بحيث تغطي كافة جوانب الموضوع قيد البحث، وتوزع على أفراد العينة وتجميعها وتفريغها وتحليلها باستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول للدلالات ذات القيمة والمؤشرات التي بدورها تدعم موضوع الدراسة.

### • قائمة الاستقصاء: -

تعتبر أداة ملائمة في تقصي وجهات النظر والآراء حول قضية ما، وقد تم استخدامها كأداة رئيسية للحصول على البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، كما تم تصميم قائمة الاستقصاء في ضوء أهداف الدراسة.

### 3.3 تصميم أداة الدراسة:

اعتمدت الباحث في ذلك على قائمة الاستقصاء، وتم صياغة قائمة الاستقصاء بحيث تغطي كافة متغيرات الدراسة الميدانية، مع مراعاة الأخذ في الاعتبار الأصول العلمية التي يمكن أن تحقق درجة كبيرة من الدقة والموضوعية والحيادية للبيانات، وفي ضوء ذلك أعد الباحث قائمة استقصاء مبدئية (المعدة للتحكيم أو الصدق الظاهري) وعرضها على السادة المحكمين كما هي موضحة في (ملحق رقم 1)، بغرض عمل التعديلات اللازمة في صياغة بعض الأسئلة حتى يتم التوصل إلى صيغتها النهائية. وعلى هذا فقد تم تقسيم قائمة الاستقصاء إلى ثلاثة أقسام هما:

**القسم الأول:** البيانات التصنيفية والمعلومات العامة والشخصية عن المستجيب وتتضمن ثلاث أسئلة كما يلي على التوالي: (الجنس، العمر، الخبرة، المستوى الإداري).

**القسم الثاني:** يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مدى توفر أبعاد أنظمة الموارد البشرية والمتمثلة أبعادها في (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في هيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان، وتتكون من (21) عبارة لقياس ثلاثة أبعاد لأنظمة الموارد البشرية في هيئة الطيران محل الدراسة.

**القسم الثالث:** يتضمن هذا القسم من قائمة الاستقصاء مجموعة من الفقرات التي تقيس مستوى رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان محل البحث، وتتكون من (8) عبارات لقياس رضا الموظفين. وقد قام الباحث بإعادة تهيئة عبارات الأبعاد المقاييس بما يتناسب مع مجال التطبيق، وفيما يلي: يوضح الجدول رقم 2 متغيرات البحث وأرقام الفقرات في قائمة الاستقصاء المستخدمة.

#### جدول رقم (2): متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات في قائمة الاستقصاء

عدد الفقرات لكل متغير وكل بُعد على حده	أرقام العبارات	المتغيرات والأبعاد
21	(21 - 1)	المتغير المستقل وأبعاده الفرعية (أنظمة الموارد البشرية)
7	(7 - 1)	1. التوظيف والاختيار
7	(14-8)	2. التدريب والتطوير
7	(21-15)	3. تقييم الأداء
8	(8-1)	المتغير التابع (رضا الموظفين)

**المصدر:** من إعداد الباحث بالاعتماد على قائمة الاستقصاء

ويوضح الجدول رقم (2) أرقام الفقرات في قائمة الاستقصاء والخاصة بكل متغير على حدة وكذلك عدد فقرات كل متغير وكل بُعد على حدة، وذلك بالاعتماد على قائمة الاستقصاء المرفقة بملحقات الدراسة ملحق رقم(1)، وقد تمت صياغة هذه الفقرات بحيث يتم الاستجابة لها وفقاً لدرجات مقياس لكرت خماسي الأبعاد والمكون من خمس درجات وذلك للتعبير عن درجة الاتفاق أو عدم الاتفاق، حيث تبدأ بالرقم(5) للتعبير عن درجة موافق بشدة، والرقم(4) للتعبير عن درجة الموافق، والرقم(3) للتعبير عن الاتجاه المحايد،

والرقم (2) للتعبير عن درجة غير موافق، والرقم (1) للتعبير عن درجة غير موافق بشدة، حيث تغطي كل درجة منها استجابة معينة، وبذلك يكون اتجاه المقياس حسب الجدول رقم (3)

جدول رقم (3) درجات ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات قائمة الاستقصاء

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

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على درجات مقياس ليكرت

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزاناً لاتجاهاتهم من (1-5) تم حساب الفئة العليا للمقياس - الفئة الدنيا =  $5 - 1 = 4$  وهو ما يسمى المدى، ولاستخراج طول فئة المتوسط تمت قسمة المدى على الفئة العليا للمقياس، أي  $4 \div 5 = 0.8$  وهي طول فئة الوسط الحسابي ويوضح ذلك الجدول رقم (4) مستويات درجات الموافقة (مقياس التصحيح).

جدول رقم (4): (مقياس التصحيح)

درجة الموافقة	نسبة الموافقة	خيار الموافقة	فئة الوسط الحسابي
مرتفعة جداً	84% - 100%	موافق بشدة	5,00 - 4,20
مرتفعة	68% - 83.8%	موافق	4,19 - 3,40
متوسطة	52% - 67.8%	محايد	3,39 - 2,60
منخفضة	36% - 51.8%	غير موافق	2,59 - 1,80
منخفضة جداً	35.8% فأقل	غير موافق بشدة	1,79 - 1,00

### 4.3 مجتمع وعينة البحث:

يُعرف مجتمع البحث بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أي جميع الأشياء والأفراد المكونة لمشكلة البحث، وعلى ذلك يمكن توضيح مجتمع وعينة هذا البحث من خلال ما يلي:

#### 1.4.3 مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان البالغ عددهم 1114 موظف ( التقرير السنوي لهيئة الطيران المدني، 2023).

#### 2.4.3 عينة البحث:

بعد أن قام الباحث بتحديد مجتمع البحث وهو العاملين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، قام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 286 مفردة، تم حسابها باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة 95% وتمثلت وحدات المعاينة في العاملين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان باختلاف مستوياتهم الإدارية.

### 5.2 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- تم استخدام برنامج الرزمة للإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات التي تم تجميعها إلكترونياً باستخدام خدمات استمارات جوجل، وذلك لإيجاد القيم الإحصائية للتالية:
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لمعرفة نسبة ثبات الفقرات واتساقها مع المجال.
  - حساب معاملات الارتباط بين الفقرات لاختبار صدق الاستبانة.
  - حساب خصائص العينة الأساسية للدراسة.
  - حساب المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين لكل مجال من مجالات الاستبانة.
  - حساب الانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين لكل المجالات.
  - تحليل الانحدار الخطي لاختبار فروض الدراسة.

## الفصل الرابع

### الدراسة التطبيقية

## الفصل الرابع

### الدراسة التطبيقية

#### 1.4 مقدمة

يتناول هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يختبر مدى صحة الفرضيات التي بُنيت عليها الإشكالية، من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وتحويلها إلى نتائج كمية ذات دلالة إحصائية يمكن تفسيرها وربطها بأهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

ويهدف هذا الفصل إلى اختبار أثر أنظمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان، اعتمادًا على المعالجات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

كما يتضمن الفصل عرضًا للجداول والنتائج الرقمية الخاصة بكل من ثبات وصدق الأداة، وتحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية، إضافة إلى تحليل النتائج الإحصائية لاختبارات الفرضيات باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك لتحديد قوة الأثر واتجاهه.

#### 2.4 التحليل الإحصائي واختبارات الفروض

تم اختبار ثبات وصدق الاستبانة وذلك بتوزيع عدد ( 30 ) استمارة استبانة، تم استردادها كاملة، وتم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من أجل تنفيذ المعالجات الإحصائية لعينة الدراسة.

## 1.2.4 اختبار ثبات الاستبانة

تم إجراء اختبار ثبات الاستبانة باختبار (معامل ألفا كرونباخ) لإيجاد مدى تغير نتائج الاستبانة عند إعادة توزيعها على المبحوثين من عدمه ، ويوضح الجدول (5) نتائج اختبار الثبات.

جدول (5) ثبات الاستبانة

العنصر	العبارات	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا بعد إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل قبل إجراء التعديلات	معامل كرونباخ ألفا للمحور ككل بعد إجراء التعديلات
التوظيف والاختيار التدريب والتطوير تقييم الأداء	7 - 1	7	0.885	0.901	0.925	0.929
	13 - 8	6	0.902	0.914		
	19 - 14	6	0.932	0.938		
رضا الموظفين	31 - 20	12	0.907	0.913	0.907	0.913
معامل الثبات العام		31			0.947	0.949

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

تم التحقق من ثبات الاستبانة باختبار معامل ألفا كرونباخ، وتبين الملاحظات التالية:

- فقرات قياس المحور الأول من محاور المتغير المستقل (التوظيف والاختيار) وعددها سبعة فقرات،

سجلت ثباتاً مقداره 0.885، وإذا تم حذف أحد الفقرات سيزيد الثبات بشكل غير مؤثر ليصل إلى

0.901.

- فقرات المحور الثاني من محاور المتغير المستقل (التدريب والتطوير)، وعددها ست فقرات سجلت

ثباتاً مقداره 0.902، وإذا تم حذف أحد الفقرات من المقياس يزيد الثبات بدرجة غير مؤثرة ليصل

إلى 0.914.

- فقرات المحور الثالث من محاور المتغير المستقل (تقييم الأداء)، وعددها ست فقرات سجلت ثباتاً مقداره 0.932، وإذا تم حذف أحد فقرات المقياس يزيد الثبات بشكل غير مؤثر ليصل إلى 0.938.
  - محاور المتغير المستقل ككل (أنظمة الموارد البشرية)، جميعها سجلت ثباتاً مقداره 0.925، ويزيد الثبات ليصل إلى 0,929 بحذف أحد الفقرات.
  - فقرات قياس المتغير التابع (رضا الموظفين)، تسجل ثباتاً بنسبة 0.907، وبحذف أحد فقرات المقياس يزيد الثبات بشكل غير مؤثر ليصل إلى 0.913.
  - محاور الاستبانة ككل مجتمعة تسجل ثباتاً عاماً بنسبة 0.947، ويزيد هذا الثبات زيادة طفيفة جداً بحذف بعض فقرات الاستبانة ليصل إلى 0.949.
- وبعد مراجعة نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات فقرات الاستبانة، فقد تبين أن جميع فقرات قياس المتغيرات المستقل والمتغير التابع تسجل ثباتاً أكبر من 70%، بما يشير إلى عدم الحاجة لحذف أي فقرة من فقرات الاستبانة إلا بعد التحقق من صدق تلك الفقرات بإجراء اختبارات الارتباط التي تساعد في التحقق من صدق الاستبانة.

#### 2.2.4 اختبار صدق أداة القياس (صدق الاستبانة)

بعد أن تم التحقق من ثبات الاستبانة بإيجاد معامل (كرونباخ ألفا) لكل متغير من متغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة والمتغير التابع)، تم التحقق من الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وذلك من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين فقرات أبعاد المتغير المستقل وفقرات أبعاد المتغير التابع، فيما يسمى باختبار الصدق، الذي تتضح نتائجه من الجداول التالي عرضها، كما يلي:

أ. اختبار صدق فقرات المتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية)، وتتمثل في:

## 1. التوظيف والاختيار

جدول (6) اختبار صدق التوظيف والاختيار

الصدق البنائي	الاتساق الداخلي		العبارة		
	معامل المعنوية	معامل الارتباط			
Sig	الارتباط	Sig	الارتباط		
0.000	0,771	0.002	0.552	1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.
		0.000	0.728	2	تتسم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.
		0.000	0.674	3	يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.
		0.000	0.782	4	توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.
		0,000	0,853	5	تتيح الهيئة فرصًا متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.
		0,000	0,797	6	يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.
		0,000	0,694	7	تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (6) أن فقرات قياس متغير (التوظيف والاختيار) تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه، فقد سجلت جميع تلك الفقرات علاقات ارتباط بين قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

## 2. التدريب والتطوير

يتضح من الجدول رقم (7) أن جميع فقرات قياس متغير (التدريب والتطوير)، تتمتع جميعها بمعاملات

ارتباط موجبة بين قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05.

وتشير بيانات الجدول رقم (7) إلى علاقات ارتباط قوية ومتوسطة تربط كل فقرة من فقرات المقياس

بالمقياس ككل، وهذا يشير إلى أن جميع فقرات المقياس تعبر بصدق عن ما صُممت لقياسه.

### جدول (7) اختبار صدق التدريب والتطوير

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنويه Sig	معامل الارتباط	المعنويه Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,787	0.000	0.682	توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	1
		0.000	0.830	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	2
		0.000	0.856	توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصا لتنمية مهارات الوظيفة.	3
		0.000	0.840	تشجع الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	4
		0,000	0,812	تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	5
		0,000	0,618	تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

### 3. تقييم الأداء

جدول (8) اختبار صدق تقييم الأداء

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنوية Sig	معامل الارتباط	المعنوية Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,799	0.000	0.786	تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	1
		0.000	0,907	يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	2
		0.000	0.898	تُستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	3
		0.000	0.821	تُبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منظم.	4
		0,000	0,803	يُراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	5
		0,000	0,744	تُستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات	6

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يتوضح الجدول رقم (8) أن جميع فقرات قياس (تقييم الأداء)، تتمتع بمعاملات ارتباط بين قوية ومتوسطة

عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فهي تعبر بصدق عن ما تم وضعها لقياسه.

ب. اختبار صدق فقرات المتغير التابع رضا الموظفين:

جدول (9) اختبار صدق رضا الموظفين

الصدق البنائي		الاتساق الداخلي		العبارة	
المعنويه Sig	معامل الارتباط	المعنويه Sig	معامل الارتباط		
0.000	0,919	0.000	0.717	أشعر بالرضا عن بيئة العمل في الهيئة.	1
		0.000	0.744	توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.	2
		0.000	0.655	أشعر بالتقدير لجهودتي وإنجازاتي من قبل الإدارة.	3
		0.000	0.774	يتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بطريقة عادلة ومحترمة.	4
		0.001	0.566	أشعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لي.	5
		0.018	0.430	توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.	6
		0.000	0.729	أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرضياً في الهيئة.	7
		0.000	0.708	أرى أن بيئة العمل في الهيئة تحفز على الابتكار والإبداع.	8
		0.000	0.797	أشعر بالرضا عن سياسات الهيئة في تحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني.	9
		0.000	0.765	توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	10
		0.000	0.799	أشعر أن التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بطريقة فعالة ومفتوحة.	11
		0.030	0.396	توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	12

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم (9) أن جميع فقرات قياس المتغير التابع (رضا الموظفين)، تتمتع بمعاملات ارتباط قوية ومتوسطة عند مستوى معنوية أقل من 0.05، وبذلك فجميعها تُعبر بصدق عن ما تم تصميمها من أجل قياسه.

وبناءً على اختبارات ثبات الاستبانة واختبارات صدق الاستبانة التي تم إجرائها على العينة الأولية، فقد تبين من نتائج تلك الاختبارات أن جميع فقرات الاستبانة تحقق ثبات أكبر من 70%، وجميعها تعبر بصدق عن ما تم تصميمها لقياسه، ولذلك فإن جميع الفقرات صالحة لتكون أداة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 3.2.4 تحليل المعالجات الإحصائية

تم حساب عينة الدراسة باستخدام برنامج Sample Size Calculator عند مستوى ثقة 95%، وبلغت عينة الدراسة (286) مفردة، وتمثلت وحدات المعاينة في العاملين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان باختلاف مستوياتهم الإدارية، حيث تم توزيع استمارات الاستبانة على عينة الدراسة بالكامل، وتم استرداد عدد (265) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استرداد بلغت 92,7%.

أ. خصائص عينة الدراسة

##### 1. الجنس

جدول (10) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	العدد	الجنس
81,9%	217	نكر
18,1%	48	أنثى
100%	265	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (10) أن خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس يغلب عليها الذكور، الذين بلغ عددهم (217) ذكر، بنسبة 81,9% من عينة الدراسة، فيما بلغ عدد الإناث (48) أنثى، بنسبة 18,1% من عينة الدراسة.

## 2. العمر

جدول (11) خصائص عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	39	14,7%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	107	40,4%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	86	32,5%
50 عام فأكثر	33	12,4%
المجموع	265	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (11) أن النسبة الغالبة على المبحوثين من حيث العمر هي فئة من تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 40,4%، ويليهما بشكل مباشر فئة من تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 32,5%، وتأتي في المرتبة الثالثة فئة من تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 14,7%، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة تأتي فئة من تزيد أعمارهم عن 50 سنة بنسبة 12,4%.

## 3. عدد سنوات الخبرة

جدول (12) خصائص عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	39	14,7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	11,3%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	104	39,2%
15 سنة فأكثر	92	34,8%
المجموع	265	100%

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي

يشير الجدول رقم (12) أن النسبة الأكبر والأكثر غلبة على عينة الدراسة عدد سنوات خبرة المبحوثين هي نسبة 39,2% والتي تمثل أصحاب خبرات من 10 - 15 سنة، ويليهما مباشرةً أصحاب خبرات 15 سنة فأكثر بنسبة بلغت 34,8% من عينة الدراسة، ويأتي في المرتبة الثالثة أصحاب خبرات أقل من 5 سنوات بنسبة 14,7%، وفي المرتبة الأخيرة أصحاب خبرات من 5 - 10 سنوات بنسبة 11,3% من عينة الدراسة.

#### 4. المستوى الإداري

جدول (13) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى الإداري

النسبة	العدد	المستوى الإداري
4,5%	12	إدارة عليا
43,4%	115	إدارة وسطى
52,1%	138	إدارة تنفيذية
100%	265	المجموع

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

يشير الجدول رقم (13) أن النسبة الأكبر والأكثر غلبة على عينة الدراسة وفقاً للمستوى الإداري هي نسبة 52,1% والتي تمثل موظفي الإدارة التنفيذية، ويليهما مباشرةً موظفي الإدارة الوسطى بنسبة 43,4%، ويأتي في المرتبة الأخيرة موظفي الإدارة العليا بنسبة 4,5% من عينة الدراسة.

ب. الإحصاء الوصفية لمتغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية)

### 1. التوظيف والاختيار

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس

#### التوظيف والاختيار

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
محايد	1,104	3,15	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.	1
محايد	1,107	3,30	تتسم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.	2
محايد	1,024	3,38	يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	3
محايد	1,064	3,28	توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.	4
محايد	1,038	3,31	تتيح الهيئة فرصاً متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.	5
محايد	0,990	3,29	يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.	6
محايد	0,963	3,33	تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	7
محايد	<b>0.750</b>	<b>3,29</b>	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للتوظيف والاختيار</b>	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

نستنتج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التوظيف والاختيار) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم

(14) أنها محايدة نحو جميع الفقرات، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات جميعها أكبر من

(2,60) وأقل من (3,40)، بما يشير إلى المحايدة، مما يعكس محايدة المبحوثين على التوظيف والاختيار كأحد أبعاد أنظمة الموارد البشرية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,15) - (3,38).

وقد احتلت الفقرة الثالثة المركز الأول بمتوسط حسابي يبلغ (3,38)، بما يشير إلى تمتع هيئة الطيران المدني بحسن اختيار العاملين الذين يتم اختيارهم بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة، في حين احتلت الفقرة الأولى المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (3,15) بما يشير إلى عدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة.

## 2. التدريب والتطوير

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس

### التدريب والتطوير

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	
محايد	1,019	3,38	توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	1
محايد	1,077	3,37	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	2
محايد	1,032	3,34	توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصاً لتنمية مهارات الوظيفة.	3
أوافق	1,035	3,43	تشجع الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	4
محايد	1,074	3,29	تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	5
أوافق	1,084	3,51	تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	6
محايد	0.801	3,38	المتوسط والانحراف المعياري الكلي للتدريب والتطوير	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

نستج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التدريب والتطوير) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (15) أنها محايدة نحو جميع الفقرات، فيما عدا الفقرتين الرابعة والسادسة التي تمتعت بالموافقة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.29 - 3.51)، وقد كان المتوسط الحسابي للفقرة السادسة هو أكبر تلك المتوسطات حيث بلغ المتوسط الحسابي له (3.51)، بما يشير إلى اهتمام إدارة الهيئة بالتغذية العكسية الواردة من أثر الدورات التدريبية على العاملين بها ومتابعتها وتطويرها بشكل مستمر، كذلك فقد جاءت الفقرة الرابعة في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3.43) بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تركيز إدارة الهيئة على تشجيع العاملين وتحفيزهم للمشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل إيماناً من الهيئة بالأثر الإيجابي للدورات التدريبية على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي، بينما كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة أقل المتوسطات بمتوسط (3.29)، ويشير ذلك إلى ضعف الموارد التي تخصصها الهيئة لتحسين وتطوير قدرات العاملين.

### 3. تقييم الأداء

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس تقييم

#### الأداء

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	
محايد	1,043	3,29	تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	1
أوافق	1,027	3,51	يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	2
أوافق	1,079	3,40	تُستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	3
محايد	1,021	3,30	تُبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منتظم.	4

محايد	1,036	3,28	يُراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	5
أوافق	0,977	3,53	تُستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات	6
محايد	0.755	3,38	المتوسط والانحراف المعياري الكلي لتقييم الأداء	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

نستج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (تقييم الأداء) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (16) أنها محايدة بمتوسط عام (3,38)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,28 - 3,53).

وقد جاء المتوسط الحسابي للفقرة السادسة أكبر تلك المتوسطات بمتوسط (3,53)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في قرارات المكافآت والترقيات بما يشير إلى تمتع الهيئة بالشفافية والحياد في الترقيات والمكافآت، ولكن جاءت الفقرة الخامسة لتحقق أقل متوسط بين متوسطات المقياس، بما يشير إلى عدم شمول تقرير الأداء لقياس أداء العامل من جميع الجهات.

ثانياً: المتغير التابع (رضا الموظفين)

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على فقرات مقياس رضا

#### الموظفين

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبرة	
أوافق	1,065	3,55	أشعر بالرضا عن بيئة العمل في الهيئة.	1
أوافق	0.962	3,49	توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.	2
محايد	1,066	3,14	أشعر بالتقدير لجهودتي وإنجازاتي من قبل الإدارة.	3
أوافق	0,949	3,55	يتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بعدل واحترام.	4
محايد	1,114	3,32	أشعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لي.	5
محايد	1,141	3,32	توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.	6

7	أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرضياً في الهيئة.	3,50	0,974	أوافق
8	أرى أن بيئة العمل في الهيئة تحفز على الابتكار والإبداع.	3,21	1,079	محايد
9	أشعر بالرضا عن سياسات الهيئة في تحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني.	3,54	1,104	أوافق
10	توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	3,54	1,090	أوافق
11	أشعر أن التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بطريقة فعالة ومفتوحة.	3,38	1,060	محايد
12	توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	3,40	1,090	أوافق
	<b>المتوسط والانحراف المعياري الكلي لرضا الموظفين</b>	<b>3,41</b>	<b>0.743</b>	<b>أوافق</b>

المصدر: مخرجات برنامج SPSS الإحصائي.

نستج من إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (رضا الموظفين) والتي تظهر نتائجها في الجدول رقم (17) أنها إيجابية نحو جميع الفقرات، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من (2,60) وأقل من (4,20) بما يعني بشكل عام الموافقة بمتوسط عام (3,41)، وتدل الموافقة على تمتع هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان بدرجة متوسطة من رضا الموظفين، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,14 - 3,55)، وقد حققت الفقرة الرابعة أعلى متوسط حسابي قدره (3,55) بما يعني الموافقة، مما يشير إلى تمتع الهيئة بحسن التعامل مع موظفيها ونيل رضاهم، وحققت الفقرة الثالثة أقل متوسط بلغ (3,14)، وهذا مؤشر خطر يشير إلى عدم شعور الموظفين بالتقدير تجاه إنجازاتهم في العمل.

#### 4.2.4 اختبارات فرضيات الدراسة

##### 1. الفرضية الرئيسية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

وللتحقق من تلك الفرضية، تم صياغة الفرضية التالية:

**H0:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على رضا الموظفين

بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

**H1:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة على رضا الموظفين

بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

## 2. الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان.

وللتحقق من تلك الفرضية تم صياغة الفرضية كما يلي:

**H0:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة

الطيران المدني بسلطنة عمان.

**H1:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران

المدني بسلطنة عمان.

## 3. الفرضية الفرعية الثانية

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان، وللتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

**H0:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران

المدني بسلطنة عمان.

**H1:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران

المدني بسلطنة عمان.

#### 4. الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة

عمان، ولتحقق من تلك الفرضية كما يلي:

**H0:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان.

**H1:** يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان. يوضح الجدول التالي رقم (18) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الثلاثة.

جدول (18) نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

الانحراف المعياري	معامل التأثير $\beta$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	دلالة T	قيمة T	دلالة F	قيمة F	المتغيرات المستقلة
0.435	0.937	0.657	0.811	0.00	23.466	0.00	505.699	أنظمة الموارد البشرية
0.593	0.598	0.364	0.603	0.00	12.264	0.00	150.417	التوظيف والاختبار
0.532	0.648	0.489	0.699	0.00	15.872	0.00	251.921	التدريب والتطوير
0.497	0.731	0.554	0.744	0.00	18.057	0.00	326.044	تقييم الأداء

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (18)، والتي يظهر فيها نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رضا الموظفين) بقيمة الارتباط (0.811) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00) تقل عن 0.05، وتشير علاقة الارتباط الموجبة القوية هذه إلى اهتمام إدارة هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان بالاعتماد على أنظمة موارد بشرية حديثة وممارسات حديثة تلبية توقعات الموظفين، كما تشير إلى الأثر القوي الذي يصاحب أنظمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة المتمثلة في (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني العماني.

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية) على المتغير التابع (رضا الموظفين).

المتغيرات المستقلة (أنظمة الموارد البشرية) تفسر ما نسبته (65,7%) من التغير أو التباين الذي يحدث في رضا الموظفين.

كذلك فإن النتائج تشير إلى أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية)، Sig تساوي 0.000، أقل من (0.05)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (22,466) أكبر من 1.96، مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين.

كذلك فإن النتائج أفادت بأن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية) تساوي 0,937، بما يشير إلى أنه كلما زادت أنظمة الموارد البشرية بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 93,7%.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (504,699) أكبر من

1.96، عند مستوى دلالة (0.000) أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

كذلك من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (18)، والتي يظهر فيها نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (أنظمة التوظيف والاختيار) على المتغير التابع (رضا الموظفين) بقيمة ارتباط (0.603) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00) أقل من 0.05.

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (أنظمة التوظيف والاختيار) والمتغير التابع (رضا الموظفين).

كما أفادت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (أنظمة التوظيف والاختيار) تساوي Sig 0.000 أقل من (0.05)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (12,264) أكبر من 1.96، مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية من أنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين.

وتشير النتائج إلى أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (أنظمة التوظيف والاختيار) تساوي 0.598، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت أنظمة التوظيف والاختيار بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 59,8%.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين المستقل والتابع يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، بما يشير إلى قبول النموذج المستخدم، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (150,417)، وذلك عند مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد البالغ (0.05)، ولذلك فإننا نرفض

الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

كذلك من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (18)، والتي يظهر فيها نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (أنظمة التدريب والتطوير) على المتغير التابع (رضا الموظفين) بقيمة ارتباط (0.699)، بدلالة إحصائية بلغت (0.00) أقل من 0.05.

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنظمة التدريب والتطوير) في المتغير التابع (رضا الموظفين).

كذلك فإن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (أنظمة التدريب والتطوير) Sig تساوي 0.000، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (15,872)، بما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين.

وأفادت النتائج أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (أنظمة التدريب والتطوير) تساوي 0.648، بما يشير إلى أنه كلما زادت أنظمة التدريب والتطوير بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 64,8%.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية، بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (251,921) عند مستوى دلالة (0.000)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

من خلال النتائج التي يظهرها الجدول السابق رقم (18)، والذي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تبين وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمتغير المستقل (أنظمة تقييم الأداء) في المتغير التابع (رضا الموظفين) بقيمة ارتباط (0.744) وبدلالة إحصائية بلغت (0.00) أي أنها أقل من 0.05.

وقد تبين من نتائج تحليل الانحدار بين المتغيرين المستقل والتابع، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (أنظمة تقييم الأداء) على المتغير التابع (رضا الموظفين).

كما أفادت النتائج أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير المستقل (أنظمة تقييم الأداء) Sig تساوي 0.000 أقل من (0.05)، وكذلك قيمة المعلمية الإحصائية t المحسوبة تساوي (18,057) وهي أكبر من 1.96، مما يشير إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين.

كما تشير النتائج إلى أن قيمة معامل التأثير B للمتغير المستقل (أنظمة تقييم الأداء) تساوي 0.731، ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت أنظمة تقييم الأداء بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن رضا الموظفين بمقدار 73.1%.

إن النموذج الرياضي المستخدم في تحليل الأثر بين المتغيرين يعكس علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بما يشير إلى قبول النموذج، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (326,044) عند مستوى معنوية (0.000) أقل من (0.05)، ولذلك فإننا نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

## الفصل الخامس

### نتائج وتوصيات الدراسة

#### 1.5 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التطبيقية التي تناولت "أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني في سلطنة عمان"، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد أنظمة الموارد البشرية الثلاثة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) ومدى تأثيرها على رضا الموظفين، ومقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه دراسات سابقة. كما يشمل الفصل التحديات التي واجهت الباحث أثناء إعداد الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات الموجهة إلى الجهات المعنية وآليات تنفيذها، وأخيراً توصيات لدراسات مستقبلية.

#### 2.5 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس

ينص السؤال الرئيس على: ما هو أثر أنظمة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان؟

يتقاطع هذا السؤال مع فقرات الاستبانة التي تقيس أنظمة الموارد البشرية كمتغير مستقل، حيث أظهرت إجابات أفراد عينة الدراسة التي تظهر من تحليل البيانات أن أنظمة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة (التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) لها أثر طردي قوي على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

حيث توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني

بسلطنة عمان, وقد توصلت الدراسة لذلك من خلال إجابات المبحوثين التي أفادت بأن أنظمة الموارد البشرية كمتغير مستقل كلما زادت بمقدار 1% فإن تلك الزيادة تؤدي إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 93,7%.

وقد جاءت إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (رضا الموظفين) إيجابية نحو جميع الفقرات، حيث بلغت متوسطاتها الحسابية جميعها أكبر من (2,60) وأقل من (4,20) بما يعني بشكل عام الموافقة بمتوسط عام (3,41)، وتدل الموافقة على تمتع هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان بدرجة متوسطة من رضا الموظفين، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.14 – 3,55)، وحققت الفقرة الرابعة من فقرات مقياس (رضا الموظفين) أعلى متوسط حسابي قدره (3,55) بما يعني الموافقة، مما يشير إلى تمتع الهيئة بحسن التعامل مع موظفيها ونيل رضاهم، في حين حققت الفقرة الثالثة من فقرات مقياس (رضا الموظفين) أقل متوسط بلغ (3,14)، وهذا مؤشر خطر يشير إلى عدم شعور الموظفين بالتقدير تجاه إنجازاتهم في العمل.

وفي ذلك فإن الدراسة الحالية تتفق مع دراسة (Alhaziazzi et al, 2021) التي توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين الوظيفي يرتبطان بشكل إيجابي.

## 2.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول

ينص السؤال الفرعي الأول على: ما أثر التوظيف والاختيار على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان؟

يتقاطع هذا السؤال مع فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد (التوظيف والاختيار) كأحد أبعاد المتغير المستقل، حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات أن أنظمة التوظيف والاختيار كأحد أبعاد المتغير المستقل كلما زادت بمقدار 1% فإن تلك الزيادة تؤدي إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 59,8%.

كما توصلت الدراسة إلى أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التوظيف والاختيار) جاءت محايدة نحو جميع الفقرات، فقد بلغت المتوسطات الحسابية لتلك الفقرات جميعها أكبر من (2,60) وأقل من (3,40) بما يشير إلى المحايدة، مما يعكس محايدة المبحوثين على التوظيف والاختيار كأحد أبعاد أنظمة الموارد البشرية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,15 - 3,38). وقد احتلت الفقرة الثالثة من فقرات مقياس (التوظيف والاختيار) المركز الأول بمتوسط حسابي بلغ (3,38)، بما يشير إلى تمتع هيئة الطيران المدني بحسن اختيار العاملين الذين يتم اختيارهم بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.

احتلت الفقرة الأولى من فقرات مقياس (التوظيف والاختيار) المركز الأخير بين فقرات المقياس بمتوسط (3,15) بما يشير إلى عدم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة. وفي ذلك فقد خلصت النتائج إلى رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التوظيف والاختيار على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

وقد توافقت الدراسة الحالية في هذه النتيجة مع دراسة (Al Haziazi et al. 2021) التي بينت أهمية العدالة والشفافية في التوظيف وتأثيرها على رضا العاملين في القطاع الحكومي العماني، وكذلك توافقت مع دراسة (Petrescu & Simmons, 2008) التي ربطت بين فعالية التوظيف ورفع مستوى الالتزام والرضا الوظيفي.

### 3.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني

ينص السؤال الفرعي الثاني على: ما أثر التدريب والتطوير على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان؟

يتقاطع هذا السؤال مع فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد (التدريب والتطوير) كأحد أبعاد المتغير المستقل، حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات أن أنظمة التدريب والتطوير كأحد أبعاد المتغير المستقل كلما زادت بمقدار 1% فإن تلك الزيادة تؤدي إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 64,8%.

كما أفادت النتائج أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (التدريب والتطوير) تتسم بالحيادية، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3.29 – 3,51)، بما يشير إلى عدم القدرة على التأكد من تمتع هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان بمستوى جيد أو متوسط من التدريب والتطوير للعاملين.

وقد سجل المتوسط الحسابي للفقرة السادسة من فقرات مقياس (التدريب والتطوير) أكبر متوسطات المقياس بمتوسط حسابي (3,51)، بما يشير إلى اهتمام إدارة الهيئة بالتغذية العكسية الواردة من أثر الدورات التدريبية على العاملين بها ومتابعتها وتطويرها بشكل مستمر، وجاءت الفقرة الرابعة من فقرات مقياس (التدريب والتطوير) في المركز الثاني بمتوسط حسابي (3,43) بما يشير إلى موافقة المبحوثين على تركيز إدارة الهيئة على تشجيع العاملين وتحفيزهم للمشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل إيماناً من الهيئة بالأثر الإيجابي للدورات التدريبية على رضا العاملين وأدائهم الوظيفي.

في حين سجل المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة من فقرات مقياس (التدريب والتطوير) أقل متوسطات المقياس بمتوسط (3,29)، ويشير ذلك إلى ضعف الموارد التي تخصصها الهيئة لتحسين وتطوير قدرات العاملين.

توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تُنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة التدريب والتطوير على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

وفي ذلك فإن الدراسة الحالية تتفق في هذه النتيجة مع دراسة (Handayani, 2024) في إندونيسيا، التي أكدت أن الاستثمار في تدريب الموظفين يسهم في رفع الرضا وتحسين الأداء، كما اتفقت مع دراسة (موسي،

2025) التي توصلت إلى العلاقة القوية بين فعالية التدريب والتحفيز الوظيفي لدى العاملين في القطاعات الإنتاجية.

#### 4.2.5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

ينص السؤال الفرعي الثالث على: ما أثر تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطة عمان؟

يتقاطع هذا السؤال مع فقرات الاستبانة التي تقيس بُعد (تقييم الأداء) كأحد أبعاد المتغير المستقل، حيث أظهرت نتائج تحليل البيانات أن أنظمة تقييم الأداء كأحد أبعاد المتغير المستقل كلما زادت بمقدار 1% فإن تلك الزيادة تؤدي إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 73.1%.

وقد أفادت النتائج أن إجابات المبحوثين على فقرات مقياس (تقييم الأداء) جاءت محايدة بمتوسط عام (3,38)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين (3,28 – 3,53).

سجل المتوسط الحسابي للفقرة السادسة من متوسطات مقياس (تقييم الأداء) أكبر تلك المتوسطات بمتوسط (3,53)، بما يشير إلى موافقة المبحوثين على اعتماد الإدارة على نتائج تقييم الأداء في قرارات المكافآت والترقيات بما يشير إلى تمتع الهيئة بالشفافية والحياد في الترقيات والمكافآت.

سجلت الفقرة الخامسة بين فقرات مقياس (تقييم الأداء) أقل متوسط بين متوسطات المقياس، بما يشير إلى عدم شمول تقرير الأداء لقياس أداء العامل من جميع الجهات.

وبذلك فقد توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية العدمية (H0) وقبول الفرضية البديلة (H1) والتي تنص على وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنظمة تقييم الأداء على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

وفي هذا فإن نتائج الدراسة الحالية تتوافق مع دراسة (Wadud, 2022) التي أكدت أهمية التقييم العادل والشفاف في تعزيز رضا العاملين، وكذلك توافقت مع دراسة (مهدي، 2025) التي أشارت إلى أن استخدام نتائج التقييم في الترقية والتحفيز يرفع من دافعية العاملين.

### 3.5 التحديات التي واجهت الدراسة

1. صعوبة الوصول إلى بعض موظفي الهيئة بسبب اختلاف أوقات الدوام ونمط العمل المناوب.
2. تحفظ بعض الموظفين في الإدلاء بأرائهم الصريحة خشية التأثير على وضعهم الوظيفي.
3. محدودية الدراسات السابقة المحلية المرتبطة بنفس موضوع الدراسة في قطاع الطيران المدني العماني، ما تطلب الرجوع إلى دراسات أجنبية ومقارنتها بالبيئة المحلية.
4. الزمن المخصص لجمع البيانات وتحليلها ضمن الإطار الزمني المحدد للرسالة، خصوصًا في ظل ظروف العمل الميداني.

### 4.5 توصيات الدراسة

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، نخلص إلى بعض التوصيات ونلخصها في ما يلي:

1. توصلت الدراسة إلى أن أكثر أبعاد أنظمة الموارد البشرية أثرًا على تحسين رضا الموظفين في الهيئة هو بُعد أنظمة تقييم الأداء، والذي كلما زاد بمقدار 1% أدى ذلك إلى تحسن في رضا الموظفين بمقدار 73,1%، ولذلك نوصي بأن يتم الاهتمام بشكل أكبر بتطوير أنظمة تقييم الأداء والاعتماد على أنظمة حديثة في تقييم الأداء يتم تحديثها بشكل مستمر لتساهم في تمتع الهيئة برضا الموظفين، حيث نوصي بالاعتماد على نظام (360 درجة) في تقييم أداء العاملين، ذلك النظام الذي يتم على أساسه تقييم العامل من جميع الجوانب، حيث يتم تقييمه من مديره من جهة، ومن مرؤوسيه من جهة أخرى، ومن زملائه من جهة أخرى، ومن نفسه أيضًا ومن العملاء إن

وجد، وبذلك يشمل التقييم جميع الجوانب والنواحي التي من شأنها أن تحصل الإدارة على تقييم صحيح وأمثل للعامل، على أن تكون الجهة المسؤولة عن تنفيذ هذه التوصية هي إدارة الموارد البشرية بالهيئة.

2. توصلت الدراسة إلى أن أنظمة تقييم الأداء هي أول أبعاد أنظمة الموارد البشرية في الترتيب من حيث قوة الأثر على تحسين رضا الموظفين، ولذلك نوصي بالتركيز بشكل أكبر للحفاظ على هذا الأثر والاعتماد عليه في تحسين رضا الموظفين بالهيئة، وذلك بالاعتماد على نقل المعرفة الضمنية الخاصة بأنظمة تقييم الأداء وتخزينها وتطوير نظام إلكتروني معتمد على تقارير الأداء يسهل عملية تحديد المكافآت ويسهل عمليات ترقية العاملين للمناصب الأعلى. يجب على قسم تقنية المعلومات تطوير النظام، ويشرف عليه قسم تقييم الأداء.

3. وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج تفيد بأن أنظمة تقييم الأداء لها الأثر الأقوى على تحسين رضا الموظفين، فإننا نوصي بأن تهتم الإدارة بشكل أكبر بتطوير نظم المكافآت التي تعتمد على تقييم الأداء، وذلك بتنفيذ نظام مكافآت يشمل المكافأة على كل إنجاز تمثل في أداء متميز من الموظفين كل على حدى مع ذكر الإنجاز أمام الموظفين جميعاً، على أن تتدرج تلك المكافآت تبعاً لقوة وأثر ذلك الإنجاز، وذلك بدءاً من شهادات التقدير التي يتم تسليمها للموظف علناً أمام زملائه، ومروراً بالمكافآت العينية ثم المادية والهدايا التي يتم تسليمها للعامل في احتفال حتى لو اتسم هذا الاحتفال بالبساطة الشديدة، على أن تهتم الإدارة بلوحات الشرف التي يوضع فيها أسماء الموظفين أصحاب أفضل الإنجازات، وينبغي للإدارة المباشرة إعداد قائمة دورية بالمتميزين، على أن يُنفذ ذلك بالتنسيق مع قسم الموارد البشرية وشؤون الموظفين.

4. بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تفيد بأن أنظمة التدريب والتطوير كلما زادت بنسبة 1% فإن ذلك يؤدي إلى تحسن رضا الموظفين بنسبة 64,8%، فإننا نوصي بضرورة اهتمام إدارة

الهيئة بشكل أكبر بتدريب الموظفين، وذلك برصد ميزانيات أكبر للتدريب والاعتماد على بيوت الخبرة في التدريب، مع التركيز على قياس أثر مردود الدورات التدريبية على رضا الموظفين وأدائهم الوظيفي، كما نوصي بضرورة تخصيص موارد مالية وبشرية أكبر للدورات التدريبية وورش العمل وذلك لما لها من مردود إيجابي قوي على تحسين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، ولذلك يجب اعتماد ميزانية كبيرة أكبر من المعتمدة حالياً لإقامة الدورات التدريبية وجذب المحاضرين الأكفاء المهرة من خبراء المجال من خارج الهيئة ومن ذوي الخبرة من داخلها لتطوير قدرات العاملين في جميع مجالات وأنشطة العمل بالهيئة، ولذلك فإن إدارة الشؤون المالية بالتعاون مع إدارة التدريب والتطوير مسؤولتان عن تخصيص بند مالي مستدام لهذا الغرض، مع استقطاب مدربين داخليين وخارجيين متخصصين لتلبية احتياجات الوحدات المختلفة في الهيئة، على أن يتولى قسم التدريب إعداد خطة تنفيذية لتحقيق هذا الغرض، وتلتزم إدارة الأداء بمراقبة أثر ذلك على مؤشرات الرضا المؤسسي.

5. توصلت الدراسة إلى أن أنظمة التوظيف والاختيار هي ثالث أبعاد أنظمة الموارد البشرية من حيث قوة الأثر على تحسين رضا الموظفين، ورغم أنها جاءت في الترتيب كأقل الأبعاد أثراً إلا أنها تمتعت بقوة أثر بلغت 59.8%، حيث كلما زادت جودة أنظمة التوظيف والاختيار بنسبة 1% أدى ذلك إلى تحسن في رضا الموظفين بنسبة 59.8%، ولذلك نوصي بأن يتم التركيز على تحسين أنظمة التوظيف والاختيار بشكل أفضل، وذلك بوضع خطة للإعلان عن الوظائف الشاغرة تتسم بالشفافية والوضوح، وذلك بالإعلان في جميع الوسائل الممكنة، كالصحف الإلكترونية الخاصة بإعلانات التوظيف والصحف الورقية أيضاً، وكذلك الإعلان في مقرات الهيئة على أن توضع الإعلانات في أماكن واضحة ليراها الجميع عاملين وعملاء، كما نوصي بتمويل إعلانات عن الوظائف الشاغرة ممولة على مواقع التواصل الاجتماعي الأكثر ارتياًداً من الشباب، على أن يتم

توجيه الإعلانات بالشكل الصحيح وفقاً للعمر والجنس والاهتمامات والسكن، وذلك للحصول على أفضل نتيجة ممكنة، حتى يتسم الإعلان عن الوظائف بالشفافية والوضوح، وتقع مسؤولية تنفيذ هذه التوصية على قسم الإعلام والعلاقات العامة، بالتعاون مع الموارد البشرية.

## 5.5 توصيات لدراسات مستقبلية

1. إجراء دراسة مقارنة بين أنظمة الموارد البشرية في الهيئات الحكومية والخاصة في سلطنة عمان.
2. تحليل أثر الذكاء الاصطناعي على فعالية ممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية.
3. دراسة أثر القيادة التحويلية على رضا الموظفين في هيئة الطيران المدني.
4. التحقق من العلاقة بين بيئة العمل وثقافة المؤسسة ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي.

## المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- 1 باصفار، أمال عبد القادر. (2018). أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة علي جودة الاداء .مجلة بحوث التربية النوعية (49) 2018، 551-570.
- 2 التقرير السنوي (2023) لهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان  
[https://www.caa.gov.om/files/publications/altkryr-alsnoy-2023\\_1.pdf](https://www.caa.gov.om/files/publications/altkryr-alsnoy-2023_1.pdf)
- 3 الحبسية، رضية، والذهلي، ربيع بن المر. (2023). العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمديريات العامة للتربية والتعليم في محافظتي شمال الباطنة وظفار بسلطنة عمان. الخليل للدراسات التربوية والنفسية، السنة الأولى، العدد الأول.
- 4 حسنين، محمود السيد مصطفى، وجنيدي، أحمد مجدي أحمد، وحمام، محمد محمد محمود. (2025). دور حوكمة إدارة الموارد البشرية في الارتباط الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على مصلحة الجمارك المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. 6(1). 1283-1312.
- 5 حسين، حسين وليد، وناصر، حبيب مروح. (2021). الاثار المترتبة لأنظمة الموارد البشرية مزدوجة التوجه (الرفاهية والانجاز) على ادوار سماسرة المعرفة. Al Kut Journal of Economics and Administrative Sciences (40) 13، Retrieved from 190-219.  
<http://kjeas.uowasit.edu.iq/index.php/kjeas/article/view/320>
- 6 الحضرمي، أحمد بن سعيد ناصر، والصوافية، جوخة بنت محمد، وعطاء، أوسيم محمد عباد. (2022). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين بوحدات الجهاز الحكومي بسلطنة عمان. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 9، عدد53.
- 7 الخوالدة، عايد أحمد، وبني عبده، يحيى، والمجالى، غدير عبد الرحيم. (2012). درجة رضا طلبة جامعة جرش عن طبيعة الخدمات المقدمة لهم وعلاقتها ببعض المتغيرات .مجلة بحوث التربية النوعية، 24(2012)، 59-83.

- 8 السميحي، محمد سالم مفتاح. (2024). دور جودة الخدمات الصحية في تحقيق الميزة التنافسية بالمنشآت الصحية بالتطبيق على مديرية الصحة بطرابلس-ليبيا. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، (2)38، 1407-1437.
- 9 شديد، مصطفى محمد علي. (2024). دور الحكومة المفتوحة في تحسين جودة الخدمات العامة دراسة تطبيقية على مكاتب هيئة البريد المصري. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*. 3(10). 59-114.
- 10 شعلان، محمود محمد. (2024). قياس رضا المستفيدين الأكاديميين في تخصص الوثائق والمعلومات والتاريخ الحديث بجامعة الأزهر من خدمات دار الوثائق القومية: دراسة تحليلية، *مجلة كلية اللغة العربية بأسبوط*، 43(4). 3806-3891.
- 11 صباح، حسن علي. (2024). بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمؤسسات رعاية المعاقين. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية* 35(2)، 384-435.
- 12 صفصاف، حنان، ودلالة، منال. (2022). أثر عمليات نظم إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة-دراسة حالة مؤسسة Sarl Sms Metal، رسالة ماجستير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 13 الطيب، نسرین محمد. (2024). أثر رأس المال البشري على الناتج المحلي في السودان. *مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث*. 4(10).
- 14 عبد الواحد، جبريل محمد. (2024). دور التدريب والتعليم التقني والفني والمهني في تنمية الموارد البشرية في ليبيا. *المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي (AAJSR)*، 139-155.
- 15 عبده، أحمد رضا محمد، وشاهين، صبري إبراهيم منصور، وكمال الدين، منى محمد مدحت. (2021). دور الخصائص الثقافية في تنمية بيئة العمل *Journal of Environmental Studies and Researches*، 11(1)، 268-276.
- 16 عويسات، فتاح صباح. (2024). أثر الابداع الإداري على أداء البنوك التجارية (Doctoral dissertation، جامعة ابن خلدون-تيارت).

17 العيسري، خلفان بن محمد بن عامر. (2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في أداء العمل بسلطنة عمان. رسالة ماجستير، جامعة الشرقية، كلية إدارة الأعمال.

18 غانم، كامل غانم، وأحمد، جيهان نبيل أحمد، أبو قمر، محمود سيد، ودرار، عمرو مختار. (2023). تأثير القيادة القائمة على القيمة على رضا الموظفين في الفنادق الخمس نجوم بالقاهرة. مجلة كلية السياحة والفنادق-جامعة مدينة السادات. 7(1). 134-156.

19 ماهر، آية، والعربي، محمد عوض. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 20(2). 211-240.

20 المرسوم السلطاني رقم 2012/33 بإنشاء هيئة الطيران المدني. عدد الجريدة الرسمية رقم (1353) الصادر في 19 / 8 / 2020م.

21 المري، بينة حمد. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: حالة مؤسسة عامة في قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 8(15). 85-99.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.B120624>

22 مهدمي، أفراح أحمد. (2025). دور الأتمتة في تحسين أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين بشركة الحبيب العقارية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 9(1)، 61-86.

23 موسى، أحمد السيد محمد موسى. (2025). دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز الوظيفي بالتطبيق على قطاع الغزل والنسيج في مصر. مجلة العلوم الإدارية والسياسية. 1-46.

24 الموقع الرسمي لهيئة الطيران المدني. (2025).

<https://www.caa.gov.om/ar/caa/%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86-%D9%87%D9%8A%D8%A6%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B7%D9%8A%D8%B1%D8%A7%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AF%D9%86%D9%8A>

25 النوافعة، سويلم سلامة. (2010). علاقة ممارسة إدارة الجودة الشاملة على الرضا الوظيفي في الفنادق الأردنية. مجلة بحوث التربية النوعية 2010 (17)، 323-343.

26 الهاجري، زايد ذيب عبد الله الخليل. (2023). دور النمط القيادي في تعزيز رضا الموظفين وولائهم للعمل في قطاع وزارة الداخلية. جامعة قطر، كلية الإدارة والاقتصاد، رسالة ماجستير.

27 الهيئة العامة للطيران المدني. (2024). الهيئة العامة للطيران المدني توقع مذكرة تفاهم مع الجمعية

العمانية لإدارة الموارد البشرية. تم الاسترجاع من

[https://www.caa.gov.om/en/media/mission-vision-values/2024/the-civil-aviation-authority-signs-a-memorandum-of-understanding-with-the-oman-society-for-human-resources-management?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.caa.gov.om/en/media/mission-vision-values/2024/the-civil-aviation-authority-signs-a-memorandum-of-understanding-with-the-oman-society-for-human-resources-management?utm_source=chatgpt.com)

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ake ،A. Enhancing US Energy Sector Performance Through Advanced Data-Driven Analytical Frameworks.
- 2- Al Harrasi ،N. ،Al Balushi ،B. ،Al Khayari ،S. ،& Al Rashdi ،M. (2024). Human resource management practices in Oman: a systematic review and synthesis for future research. *Cogent Business & Management* ،11(1) ،2337053.
- 3- Al Haziazi ،M. ،Muthuraman ،S. ،Al Yahyaei ،N. ،& Al Balushi ،A. (2021). Framework for e-HRM implementation & employee satisfaction in Sultanate of Oman. *Exploring Sustainable Paths* ،128-141.
- 4- Al-Qaraghoulī ،A. K. ،& Al-Taeē ،A. H. (2024). The Role of Digital Human Resource Management Practices in Achieving Employee Well-being: An Analytical Study within the Civil Aviation Authority. (Humanities ،social and applied sciences) *Misan Journal of Academic Studies* ،23(52) ،91-103.
- 5- Asbari ،M. ،Mintari ،N. ،Rizka ،A. ،Ayunita ،D. ،& Manalu ،L. (2024). The Effect of Recruitment on Employee Performance (Case Study at PT. XYZ). *Journal of E-business and Management Science* ،2(2) ،367-378.
- 6- Asefi ،A. (2024). Analysis of the role of leadership style in absenteeism in educational institutions: University of Mazandaran.
- 7- Benítez ،R. I. L. ،Rosa ،G. R. B. ،Tejada ،M. O. P. ،Fernanda ،A. M. ،Gabriela ،M. P. ،& Carlo ،Z. S. (2024). Impact of Legal Regulations ،Information Technology ،Human Capital ،and Transparency on The Procurement Management of Public Higher Education Institutions in Baja California. *Revista de Gestão Social e Ambiental* ،18(12) ،e010509-e010509.

- 8- Berisha Qehaja ,A. ,& Kutillovci ,E. (2015). The role of human resources in gaining competitive advantage. *Journal of Human Resource Management* (2015) ,18(2) ,47-61.
- 9- Bhatnagar ,D. G. ,& Kumar ,S. (2024). Ecological Conservation and Sustainable Management of Marine Environments. In *Nature-Based Solutions in Achieving Sustainable Development Goals: Harmonizing Nature and Progress* (pp. 233-261). Cham: Springer Nature Switzerland.
- 10- Bidi ,S. ,& Radjef ,N. (2024). Applying Knowledge Management in Modern Business Organizations: Requirements ,Strategies ,and Challenges. *دفاتر البحوث العلمية* ,12(2) ,269-287.
- 11- Chikere ,N. A. ,& Adoga ,E. O. (2024). Effect of Corporate Social Responsibility Strategies on Firm Performance: A Sub-Saharan experience. *European Journal of Applied Business and Management* ,10(3).
- 12- Davidescu ,A. A. ,Apostu ,S. A. ,Paul ,A. ,& Casuneanu ,I. (2020). Work flexibility ,job satisfaction ,and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management. *Sustainability* ,12(15) ,6086.
- 13- Deswal ,T. ,& Chakravorty ,S. (2024). HR Management and Employee Development.
- 14- Drejaj ,H. A. ,& Bellaaj ,M. The Impact of Servant Leadership on Green Human Resources Practices: The Mediating Role of Mutual Trust between Management and Employees.
- 15- El Arnaout ,N. ,Chehab ,R. F. ,Rafii ,B. ,& Alameddine ,M. (2019). Gender equity in planning ,development and management of human resources for health: a scoping review. *Human resources for health* ,17 ,1-9.
- 16- Feng ,Z. ,& Ahn ,J. (2024). The Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management Processes. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology* ,102(23).
- 17- Gua ,L. ,& Trisakhonb ,C. The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance in The Cadre Training and Conference Center (Hotel) In Xicheng District ,Beijing.
- 18- Hakim ,A. L. ,Maulana ,R. ,Sanjaya ,N. ,Hanifah ,H. ,& Yuniar ,S. (2024). Index Study District Regional Development Planning Attack Year 2023. *Indonesian Journal of Social Science Research* ,5(2) ,749-760.
- 19- Hambuda ,F. N. (2017). *Job satisfaction and job performance during the implementation of a performance management system: the case of a*

- Namibian municipality* (Doctoral dissertation ‘Cape Peninsula University of Technology).
- 20- Handayani ‘D. (2024). Pengaruh iklim organisasi dan reward terhadap kepuasan kerja karyawan di Jawa Timur Park 1 (Doctoral dissertation ‘ Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).
  - 21- Ileana Petrescu ‘A. ‘& Simmons ‘R. (2008). Human resource management practices and workers' job satisfaction. *International journal of manpower* ‘ 29(7) ‘651-667.
  - 22- Ivanova ‘n. Practices of Integrating Principles of Social Responsibility into Human Resource Management Strategies for Sustainable Development in Agribusiness Enterprises. *Сучасні Вектори Розвитку Аграрної Науки* ‘ 899.
  - 23- Jaksic ‘M. ‘& Jaksic ‘M. (2013). Performance management and employee satisfaction. *Montenegrin journal of economics* ‘9(1) ‘85.
  - 24- Jalagat ‘R. ‘Dalluay ‘V. ‘Al-Zadjali ‘A. K. ‘& Al-Abdullah ‘A. (2017). The impacts of job satisfaction on employee turnover: A case study of Oman Air in Sultanate of Oman. *European Academic Research* ‘5(1) ‘1-45.
  - 25- Jawaad ‘M. ‘Amir ‘A. ‘Bashir ‘A. ‘& Hasan ‘T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*.
  - 26- Kotagi ‘V. The Integration of Artificial Intelligence in Workforce Strategies: Enhancing Employee Engagement and Organizational Performance.
  - 27- Djenontin ‘I.‘ Mansourian ‘S. Elias ‘M. ‘Oldekop ‘J. ‘Derkyi ‘M. A. A. ‘ Kull ‘C. ‘& Pacheco ‘P. (2024). Situating the'human'in forest landscape restoration. *Frontiers in Environmental Science* ‘12 ‘1522979.
  - 28- Mohammedi ‘A. ‘Oueznadji ‘A. ‘& Sahraoui ‘F. (2024). Processing retirement referral grant: Case study on textile industry enterprise ‘Batna. *International journal of economic perspectives* ‘18(12) ‘2788-2807.
  - 29- Moreira ‘M. J. M. ‘& Machado ‘C. F. (2014). Recruitment ‘selection ‘ training and performance evaluation at the Portuguese Public Safety Police– repercussions on work satisfaction ‘motivation and performance. *International Journal of Manufacturing Technology and Management* ‘28(4-6) ‘275-305.
  - 30- Nasution ‘H. A. (2024). Eksplorasi peran kepemimpinan transformasional dalam menciptakan budaya pelayanan unggul di Rayz UMM Hotel Malang (Doctoral dissertation ‘Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim).

- 31- Nazir ,F. ,& Latif ,H. A. Impact of Effort-Reward Imbalance on Job Stress and Job Performance.
- 32- Nhung ,T. T. ,& Thao ,D. T. H. (2024). Exploring digital human resource management practices in the telecommunication sector in Vietnam. *VNU University of Economics and Business* ,4(6) ,13-13.
- 33- Pamungkas ,D. ,Soraya ,F. A. ,Indratanaya ,A. ,Nasrulloh ,N. ,& Hidayah ,A. N. (2025). Haidar Nashir: Pendidikan Muhammadiyah dalam Pengembangan Ilmu Pengetahuan Berbasis Nilai Keislaman. *Hukum Inovatif: Jurnal Ilmu Hukum Sosial dan Humaniora* ,2(1) ,250-257.
- 34- Paşaoğlu ,D. ,& Tonus ,H. Z. (2014). Strategic importance of human resource practices on job satisfaction in private hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* ,150 ,394-403.
- 35- Poon ,J. M. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel review* ,33(3) ,322-334.
- 36- Wadud ,H. (2022). Assessing Human Resource Management Strategies and Their Influence on Job Satisfaction in Private Banks. *Journal of Policy Options* ,5(1) ,15-21.
- 37- Wangliang ,D. ,Xiaoyan ,L. ,& Yuguang ,J. (2024). Health-Promoting Leadership ,Individual Energy and Employees' Innovative Behavior: The Moderating Role of Trait Gratitude. *Science & Technology Progress and Policy* ,41(24) ,150-160.
- 38- Wulansari ,Y. Y. ,Nurromadhoni ,D. ,& Azhari ,M. (2024). Analysis of Payroll Accounting Information Systems at The Ministry of Religious Affairs Office in Surabaya City. *Journal of Applied Management and Business* ,5(2) ,78-86.
- 39- Xolmaxmatovna ,B. S. (2024). The Terminology Representing Human Resources and Their Study. *American Journal of Education and Learning* ,2(5) ,914-921.
- 40- Yin ,X. (2024). Integrating artificial intelligence and robotics technology into hybrid manufacturing to address the challenges and strategies of human resource management in the era of automation. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology* ,1-12.
- 41- Zhao ,Y. ,Jiang ,Q. ,& Wang ,Z. (2025). Climate sensitivity and attribution analysis of water resources in China. *Ecological Indicators* ,170 ,113031.

## قائمة الملاحق

**ملحق رقم 1**  
**قائمة الاستقصاء الموزعة على السادة المحكمين**

## بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الأستاذ الدكتور/

تحية طيبة وبعد،،،،،

أنا طالب ماجستير بجامعة الشرقية، بكلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، وأجري حالياً دراسة بعنوان " أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان". وتتطلب هذه الدراسة إعداد قائمة استقصاء لفحص أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان. وكخطوة أولى في سبيل إعداد هذا الاستقصاء قام الباحث - بعد القراءة المتعمقة - بحصر الأبعاد الأساسية التي تناولتها الدراسات السابقة، وكذلك تحديد الأبعاد في قائمة تتضمن هذه الأبعاد والخصائص.

وقام الباحث بصياغة كل بُعد من هذه الأبعاد في شكل مجموعة عبارات في ضوء مفهوم هذا البعد وسوف يستخدم الباحث لكل عبارة خمس استجابات للاختيار منها (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) وذلك لقياس مدى توافر هذه الأبعاد من وجهة نظر المستقصي منهم بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان.

لذا، نرجو من سيادتكم أن تكونوا من المحكمين على صدق هذا الاستقصاء وقراءة هذا الاستقصاء وابداء أرائكم فيه من حيث ما إذا كانت هذه الخصائص تعبر عن البعد الذي تنتمي له أم لا وأيضاً ما إذا كانت هذه الخصائص واضحة أم غير واضحة، وذلك بوضع علامة (√) في الخانة المخصصة لذلك.

وأخيراً، نرجو من سيادتكم تعديل أو إعادة صياغة أي خاصية غير واضحة أو اقتراح التعديل حتى تكون أكثر وضوحاً واتساقاً مع البعد الذي تنتمي إليه وحتى يمكن الخروج من البحث بنتائج علمية دقيقة

ولسيادتكم جزيل الشكر والتقدير والاحترام،،،،،

( الباحث )

## القسم الأول: الخصائص الشخصية

### ■ الجنس

- ذكر
- انثي

### ■ العمر

- من 18 سنوات إلى أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 عام فأكثر

### ■ الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة أكثر

### ■ المستوى الإداري

- إدارة عليا
- إدارة وسطى
- إدارة تنفيذية

## القسم الثاني: أنظمة الموارد البشرية

يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام

الخيار الذي يعكس رأيك باختيار أحد البدائل الخمسة.

مجموعة العبارات التالية تقيس أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان. يرجى تحديد مستوى موافقتك وفقاً لما يناسبك.						
أنظمة الموارد البشرية (المتغير المستقل)						
م	العبارات	واضحة	غير واضحة	تتنمي	لا تنتمي	ملاحظات
التوظيف والاختيار						
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.					
2	تتسم عملية اختيار الموظفين بالكفاءة والحيادية.					
3	يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.					
4	توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.					
5	تتيح الهيئة فرصاً متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.					
6	يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.					
7	تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.					

## التدريب والتطوير

					توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	8
					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	9
					توفر الهيئة فرصًا لتنمية المهارات التقنية والشخصية للموظفين.	10
					تقدم برامج التدريب محتوى عملي يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.	11
					تشجع الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	12
					تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	13
					تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	14

## تقييم الأداء

					تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة.	15
					توفر الهيئة معايير واضحة لتقييم أداء الموظفين.	16
					يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	17
					تُستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	18
					تُبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منتظم.	19
					يُراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	20
					تُستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات	21

### القسم الثالث: رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان

م	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان</b>						
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل العامة في الهيئة.					
2	توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.					
3	أشعر بالتقدير لجهود وإجازاتي من قبل الإدارة.					
4	يتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بطريقة عادلة ومحترمة.					
5	أشعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لي.					
6	توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.					
7	أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرضياً في الهيئة.					
8	أشعر بالانتماء لهيئة الطيران المدني وأهدافها الاستراتيجية.					

**الامتنان:** نحن نقدر لك تخصيص وقتك لملء الاستبيان. إن مشاركتك تعني لنا الكثير ونقدرها بشدة.

المعلومات التي شاركتها مهمة جداً لتحليلنا وستساعدنا على تحسين رضا الموظفين بهيئة الطيران

المدني عُمان. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهماتك. مع خالص التحية "" الباحث ""

**ملحق رقم 2**  
**قائمة الاستقصاء في شكلها النهائي**

## استبيان

عزيزي المشارك،

أنا طالب ماجستير بجامعة الشرقية، بكلية إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، وأجري حالياً دراسة بعنوان " أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان". تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان.

أود أن أطلب منك التعاون في الإجابة على هذا الاستبيان. سيتم الحفاظ على سرية أي معلومات يتم الحصول عليها وستستخدم فقط لأغراض أكاديمية. نحن نقدر تعاونك كثيراً. أشكرك مقدماً على موافقتك على المشاركة في هذه الدراسة.

( الباحث )

## القسم الأول: الخصائص الشخصية

### ■ الجنس

- ذكر
- انثي

### ■ العمر

- أقل من 30 سنة
- من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 إلى أقل من 50 سنة
- 50 عام فأكثر

### ■ الخبرة

- أقل من 5 سنوات
- من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
- من 15 سنة أكثر

### ■ المستوى الإداري

- إدارة عليا
- إدارة وسطى
- إدارة تنفيذية

## القسم الثاني: أنظمة الموارد البشرية

يرجى تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على العبارات التالية، لذا يرجى وضع علامة (✓) أمام

الخيار الذي يعكس رأيك باختيار أحد البدائل الخمسة.

مجموعة العبارات التالية تقيس أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان. يرجى تحديد مستوى موافقتك وفقاً لما يناسبك.						
أنظمة الموارد البشرية (المتغير المستقل)						
م	العبارات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>التوظيف والاختيار</b>						
1	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.					
2	تتسم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.					
3	يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.					
4	توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.					
5	تتيح الهيئة فرصاً متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.					
6	يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.					
7	تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.					
<b>التدريب والتطوير</b>						
8	توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.					

					يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	9
					توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصا لتنمية مهارات الوظيفة.	10
					تشجع الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	11
					تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	12
					تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	13
<b>تقييم الأداء</b>						
					تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	14
					يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	15
					تُستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	16
					تُبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منتظم.	17
					يُراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	18
					تُستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات	19

القسم الثالث: رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان

م	العبارات	موفق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عُمان</b>						
1	أشعر بالرضا عن بيئة العمل في الهيئة.					
2	توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.					
3	أشعر بالتقدير لجهودتي وإنجازاتي من قبل الإدارة.					
4	يتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بطريقة عادلة ومحترمة.					
5	أشعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لي.					
6	توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.					
7	أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرضياً في الهيئة.					
8	أرى أن بيئة العمل في الهيئة تحفز على الابتكار والإبداع .					
9	أشعر بالرضا عن سياسات الهيئة في تحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني .					
10	توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.					
11	أشعر أن التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بطريقة فعالة ومفتوحة.					
12	توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.					

**الامتنان:** نحن نقدر لك تخصيص وقتك لملء الاستبيان. إن مشاركتك تعني لنا الكثير ونقدرها بشدة.  
المعلومات التي شاركتها مهمة جداً لتحليلنا وستساعدنا على زيادة مستوى رضا الموظفين بهيئة  
الطيران المدني عُمان. مرة أخرى، نحن ممتنون جداً لمساهمتهك. **مع خالص التحية "" الباحث**

""

**ملحق رقم 3**  
**جداول الاختبارات الإحصائية**

## أولاً: جداول اختبارات ثبات الاستبانة

أ. ثبات الاستبانة لأبعاد المتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية)

### 1. ثبات الاستبانة للمحور الأول (التوظيف والاختيار)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	8

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.	22.0238	18.660	.393	.901
تتسم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.	22.0905	17.756	.632	.873
يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	21.6238	18.583	.577	.878
توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.	21.7238	16.961	.694	.867
تتيح الهيئة فرصاً متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.	21.9238	16.640	.792	.857
يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.	21.8905	16.974	.717	.865
تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	21.7905	18.226	.595	.877
التوظيف والاختيار	21.8667	17.361	1.000	.847

## 2. ثبات الاستبانة للمحور الثاني (التدريب والتطوير)

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.902	7

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	18.8222	18.115	.554	.906
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	18.8889	16.882	.753	.882
توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصا لتنمية مهارات الوظيفة.	18.8889	16.893	.793	.877
تسجح الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	18.7889	17.354	.776	.880
تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	19.1556	17.387	.735	.884
تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	19.0556	18.765	.477	.914
التدريب والتطوير	18.9333	17.237	1.000	.862

### 3. ثبات الاستبانة للمحور الثالث (تقييم الأداء)

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.932	7

#### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	17.9667	21.097	.718	.928
يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	17.9000	18.789	.865	.913
تستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	17.9000	19.455	.857	.915
يبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منظم.	17.6333	19.625	.746	.925
يُراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	17.8333	20.241	.730	.926
تستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات.	17.5667	20.030	.636	.938
تقييم الأداء	17.8000	19.614	1.000	.905

#### 4. ثبات الاستبانة للمتغير المستقل ككل (أنظمة الموارد البشرية)

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	20

##### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم الإعانة عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.	58.7175	115.961	.221	.929
تتم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.	58.7842	115.948	.269	.927
يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	58.3175	112.800	.519	.923
توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.	58.4175	113.125	.399	.925
تُنحى الهيئة فرصاً متساوية لجمع المتقدمين للحصول على الوظائف.	58.6175	109.528	.637	.920
يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.	58.5842	110.616	.558	.922
تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	58.4842	111.266	.585	.921
توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	58.4175	110.722	.484	.924
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	58.4842	108.057	.641	.920
توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصاً لتنمية مهارات الموظفين.	58.4842	108.351	.656	.920
تُسجّع الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	58.3842	106.363	.822	.916
تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	58.7509	108.624	.655	.920
تتأخر الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	58.6509	109.442	.563	.922
تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	58.8842	109.799	.681	.920
يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	58.8175	106.918	.694	.919
تُستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	58.8175	108.378	.677	.919
تُبذل الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منتظم.	58.5509	105.089	.795	.916
تُراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	58.7509	109.422	.609	.921
تُستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات.	58.4842	107.251	.630	.920
أنظمة الموارد البشرية	58.6000	109.421	1.000	.916

ب. ثبات الاستبانة للمتغير التابع (رضا الموظفين)

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	13

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
أُسعر بالرضا عن بيئة العمل في الهيئة.	36.5167	47.508	.650	.899
توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.	36.5167	47.514	.685	.897
أُسعر بالتقدير لجهودى وإنجازاتي من قبل الإدارة.	36.5500	48.788	.583	.902
بتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بطريقة عادلة ومحترمة.	36.3167	48.141	.729	.896
أُسعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لي.	36.7833	49.541	.476	.907
توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.	37.1167	51.564	.330	.912
أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرضياً في الهيئة.	36.2500	48.547	.675	.898
أرى أن بيئة العمل في الهيئة تحفز على الابتكار والإبداع.	36.7833	47.977	.643	.899
أُسعر بالرضا عن سياسات الهيئة في تحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني.	36.7500	45.128	.738	.895
توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	36.7833	46.851	.708	.896
أُسعر أن التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بطريقة فعالة ومفتوحة.	36.3500	47.480	.756	.894
توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	36.4833	52.301	.302	.913
رضا الموظفين	36.6000	48.041	1.000	.890

## ثبات الاستبانة ككل

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.947	32

### Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
يتم الإعانة عن الوظائف المتاعرة بطريقة واضحة وسفافة.	95.5237	277.518	.249	.949
تتم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.	95.5903	275.353	.378	.947
يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	95.1237	271.742	.583	.946
توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.	95.2237	272.274	.455	.947
تتيح الهيئة فرصاً متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.	95.4237	265.293	.745	.944
يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.	95.3903	268.677	.602	.946
تطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	95.2903	269.244	.650	.945
توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	95.2237	271.513	.439	.947
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	95.2903	268.610	.548	.946
توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصاً لتنمية مهارات الموظفين.	95.2903	267.271	.621	.945
تسمح الهيئة للموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورث العمل.	95.1903	264.643	.761	.944
تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	95.5570	268.532	.590	.946
تتاح الفرصة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	95.4570	267.528	.582	.946
تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	95.6903	270.847	.584	.946
يتم إثراء الموظفين في منافسة نتائج تقييم الأداء.	95.6237	266.340	.616	.945
تستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	95.6237	268.197	.608	.946
تبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منتظم.	95.3570	261.258	.790	.944
تراجع التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	95.5570	270.236	.528	.946
تستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات.	95.2903	263.965	.652	.945
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في الهيئة.	95.3570	268.935	.553	.946
توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.	95.3570	268.797	.586	.946
أشعر بالتقدير والجهود وإحازاتي من قبل الإدارة.	95.3903	269.333	.578	.946
يتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بطريقة عادلة ومحترمة.	95.1570	266.372	.773	.944
أشعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لي.	95.6237	267.350	.609	.946
توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.	95.9570	274.304	.387	.947
أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرحباً في الهيئة.	95.0903	268.836	.659	.945
أرى أن بيئة العمل في الهيئة تحفز على الابتكار والإبداع.	95.6237	269.899	.546	.946
أشعر بالرضا عن سياسات الهيئة في تحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني.	95.5903	263.820	.634	.945
توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	95.6237	266.253	.647	.945
أشعر أن التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بطريقة فعالة ومفتوحة.	95.1903	266.483	.731	.945
توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	95.3237	277.097	.317	.948
الإستبانة ككل	95.2000	269.062	.999	.944

## ثانياً: جداول اختبارات صدق الاستبانة

### أ. صدق الاستبانة للمتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية)

#### 1. صدق التوظيف والاختيار

Correlations

		بم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشافية.	تتم عملية اختيار الموظفين بالجدلية.	بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خالصة التوظيف.	تتم الهيئة فرصاً مساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.	بم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خالص عمليات التوظيف.	تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	التوظيف والاختيار
بم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشافية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .551** 30	.551** .002 30	.122 .519 30	.482** .007 30	.272 .145 30	.268 .152 30	-.039 .838 30	.552 .002 30
تتم عملية اختيار الموظفين بالجدلية.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.551** .002 30	1 .002 30	.305 .101 30	.485** .007 30	.477** .008 30	.473** .008 30	.372 .043 30	.728 .000 30
بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.122 .519 30	.305 .101 30	1 .001 30	.335 .070 30	.595** .001 30	.392 .032 30	.807** .000 30	.674 .000 30
توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خالصة التوظيف.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.482** .007 30	.485** .007 30	.335 .070 30	1 .000 30	.646** .000 30	.620** .000 30	.334 .071 30	.782 .000 30
تتم الهيئة فرصاً مساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.272 .145 30	.477** .008 30	.595** .001 30	.646** .000 30	1 .000 30	.730** .000 30	.635** .000 30	.853 .000 30
بم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خالص عمليات التوظيف.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.268 .152 30	.473** .008 30	.392 .032 30	.620** .000 30	.730** .000 30	1 .000 30	.558** .001 30	.797 .000 30
تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.039 .838 30	.372 .043 30	.807** .000 30	.334 .071 30	.635** .000 30	.558** .001 30	1 .000 30	.694 .000 30
التوظيف والاختيار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.552** .002 30	.728** .000 30	.674** .000 30	.782** .000 30	.853** .000 30	.797** .000 30	.694** .000 30	1 .000 30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 2. صدق التدريب والتطوير

### Correlations

		نوفر الهيئة برامج تدريبية مدعنة تتماشى مع متطلبات العمل	بم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي	نوفر الهيئة برامج تدريبية وفرصا لتنمية مهارات الوظيفة	تسمح الهيئة للموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل	تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين	تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم	التدريب والتطوير
نوفر الهيئة برامج تدريبية مدعنة تتماشى مع متطلبات العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .001 30	.569** .001 30	.552** .002 30	.419 .021 30	.443 .014 30	.147 .439 30	.682 .000 30
بم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.569** .001 30	1 .001 30	.749** .000 30	.633** .000 30	.575** .001 30	.313 .092 30	.830 .000 30
نوفر الهيئة برامج تدريبية وفرصا لتنمية مهارات الوظيفة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.552** .002 30	.749** .000 30	1 .000 30	.614** .000 30	.690** .000 30	.369 .045 30	.856 .000 30
تسمح الهيئة للموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.419 .021 30	.633** .000 30	.614** .000 30	1 .000 30	.646** .000 30	.609 .000 30	.840 .000 30
تخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.443 .014 30	.575** .001 30	.690** .000 30	.646** .000 30	1 .000 30	.431 .017 30	.812 .000 30
تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.147 .439 30	.313 .092 30	.369 .045 30	.609 .000 30	.431 .017 30	1 .000 30	.618 .000 30
التدريب والتطوير	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.682** .000 30	.830** .000 30	.856** .000 30	.840** .000 30	.812** .000 30	.618** .000 30	1 .000 30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## ب. صدق المتغير التابع (رضا الموظفين)

Correlations

		أُسْر دارما عن بناء العمل في الهيئة	نوف الهيئة ظروف عمل مناسبة أمام في تحقق الكفاءة	أُسْر بالقدور لجهود وإبداعي من قبل الإدارة	بم التعامل مع الموظفين في الهيئة طريقة عادلة ومستزعة	أُسْر دارما عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة للموظفين	نوف الهيئة نظام مكافآت يشكر أداء الموظفين	أُسْر الوالدين من العمل والهداية التنموية مرشداً في الهيئة	أُرى أن بيئة العمل في الهيئة تنمو على الابتكار والإبداع	أُسْر دارما عن مدادات الهيئة في تحقق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني	نوف الهيئة دعماً كفافة الصفة للصفة والإفاحة للخدمة الموظفين	أُسْر أن الوالدين من الإدارة والموظفين يتم طريقة عادلة ومستزعة	نوف الهيئة دعماً كفافة الصفة للصفة الإفاحة للخدمة الموظفين	رضا الموظفين
أُسْر دارما عن بيئة العمل في الهيئة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .000 30	.823 .000 30	.436 .016 30	.438 .015 30	.065 .732 30	-.006 .975 30	.567 .001 30	.514 .004 30	.499 .005 30	.449 .013 30	.714 .000 30	.307 .099 30	.717 .000 30
نوف الهيئة ظروف عمل مناسبة أمام في تحقق الكفاءة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.823 .000 30	1 .000 30	.550 .002 30	.670 .000 30	.247 .189 30	.227 .228 30	.385 .036 30	.491 .006 30	.483 .007 30	.425 .019 30	.545 .002 30	.169 .373 30	.744 .000 30
أُسْر بالقدور لجهود وإبداعي من قبل الإدارة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.436 .016 30	.550 .002 30	1 .000 30	.538 .002 30	.426 .019 30	.209 .268 30	.466 .009 30	.446 .014 30	.290 .121 30	.290 .120 30	.468 .009 30	.232 .217 30	.655 .000 30
بم التعامل مع الموظفين في الهيئة طريقة عادلة ومستزعة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.438 .015 30	.670 .000 30	.538 .002 30	1 .000 30	.523 .003 30	.405 .026 30	.413 .023 30	.282 .131 30	.486 .006 30	.573 .001 30	.687 .000 30	.307 .099 30	.774 .000 30
أُسْر دارما عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة للموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.065 .732 30	.247 .189 30	.426 .019 30	.523 .003 30	1 .000 30	.585 .001 30	.179 .343 30	.333 .072 30	.432 .017 30	.403 .027 30	.251 .181 30	.081 .672 30	.566 .001 30
نوف الهيئة نظام مكافآت يشكر أداء الموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.006 .975 30	.227 .228 30	.209 .268 30	.405 .026 30	.585 .001 30	1 .870 30	.031 .442 30	.146 .442 30	.452 .012 30	.451 .012 30	.161 .394 30	-.287 .124 30	.430 .018 30
أُسْر الوالدين من العمل والهداية التنموية مرشداً في الهيئة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.567 .001 30	.385 .036 30	.466 .009 30	.413 .023 30	.179 .343 30	.031 .870 30	1 .000 30	.656 .000 30	.531 .003 30	.577 .001 30	.699 .000 30	.453 .012 30	.729 .000 30
أُرى أن بيئة العمل في الهيئة تنمو على الابتكار والإبداع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.514 .004 30	.491 .006 30	.446 .014 30	.282 .131 30	.333 .072 30	.146 .442 30	.656 .000 30	1 .000 30	.608 .000 30	.422 .020 30	.414 .023 30	.388 .034 30	.708 .000 30
أُسْر دارما عن مدادات الهيئة في تحقق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.499 .005 30	.483 .007 30	.290 .121 30	.486 .006 30	.432 .017 30	.452 .012 30	.531 .003 30	.608 .000 30	1 .000 30	.767 .000 30	.586 .001 30	.191 .313 30	.797 .000 30
نوف الهيئة دعماً كفافة الصفة والإفاحة للخدمة للموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.449 .013 30	.425 .019 30	.290 .120 30	.573 .001 30	.403 .027 30	.451 .012 30	.577 .001 30	.422 .020 30	.767 .000 30	1 .000 30	.637 .000 30	.129 .496 30	.765 .000 30
أُسْر أن الوالدين من الإدارة والموظفين يتم طريقة عادلة ومستزعة	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.714 .000 30	.545 .002 30	.468 .009 30	.687 .000 30	.251 .181 30	.161 .394 30	.699 .000 30	.414 .023 30	.586 .001 30	.637 .000 30	1 .000 30	.356 .053 30	.799 .000 30
نوف الهيئة دعماً كفافة الصفة والإفاحة للخدمة للموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.307 .099 30	.169 .373 30	.232 .217 30	.307 .099 30	.081 .672 30	-.287 .124 30	.453 .012 30	.388 .034 30	.191 .313 30	.129 .496 30	.356 .053 30	1 .030 30	.396 .030 30
رضا الموظفين	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.717 .000 30	.744 .000 30	.655 .000 30	.774 .000 30	.566 .001 30	.430 .018 30	.729 .000 30	.708 .000 30	.797 .000 30	.765 .000 30	.799 .000 30	.396 .030 30	1 .000 30

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

صدق محاور الاستبانة ككل

### Correlations

		التوظيف والاختبار	التدريب والتطوير	تقييم الأداء	رضا الموظفين	الاستبانة ككل
التوظيف والاختبار	Pearson Correlation	1	.384*	.352	.742**	.771**
	Sig. (2-tailed)		.036	.057	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
التدريب والتطوير	Pearson Correlation	.384*	1	.787**	.575**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.036		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30
تقييم الأداء	Pearson Correlation	.352	.787**	1	.580**	.799**
	Sig. (2-tailed)	.057	.000		.001	.000
	N	30	30	30	30	30
رضا الموظفين	Pearson Correlation	.742**	.575**	.580**	1	.919**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.001		.000
	N	30	30	30	30	30
الاستبانة ككل	Pearson Correlation	.771**	.787**	.799**	.919**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

خصائص عينة الدراسة

### Statistics

		الجنس	العمر
N	Valid	265	265
	Missing	0	0

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	217	81.9	81.9	81.9
	أنثى	48	18.1	18.1	100.0
Total		265	100.0	100.0	

#### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	39	14.7	14.7	14.7
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	107	40.4	40.4	55.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	86	32.5	32.5	87.5
	50 عام فأكثر	33	12.5	12.5	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

#### الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	39	14.7	14.7	14.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	30	11.3	11.3	26.0
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	104	39.2	39.2	65.3
	15 سنة فأكثر	92	34.7	34.7	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

#### المستوى الإداري

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إدارة عليا	12	4.5	4.5	4.5
	إدارة وسطى	115	43.4	43.4	47.9
	إدارة تنفيذية	138	52.1	52.1	100.0
	Total	265	100.0	100.0	

### جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل (أنظمة الموارد البشرية)

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتوظيف والاختيار

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بطريقة واضحة وشفافة.	265	2	5	3.15	1.104
تتسم عملية اختيار الموظفين بالحيادية.	265	2	5	3.30	1.107
يتم اختيار المرشحين بناءً على الكفاءات والمؤهلات المناسبة.	265	2	5	3.38	1.024
توفر الهيئة معلومات دقيقة عن متطلبات الوظائف خلال عملية التوظيف.	265	2	5	3.28	1.064
تُنحى الهيئة فرصاً متساوية لجميع المتقدمين للحصول على الوظائف.	265	2	5	3.31	1.038
يتم استخدام معايير تقييم محددة وواضحة خلال عمليات التوظيف.	265	2	5	3.29	.990
تُطبق الهيئة سياسات عادلة أثناء عملية الاختيار والتعيين.	265	2	5	3.33	.963
التوظيف والاختيار	265	2.00	5.00	3.2911	.75006
Valid N (listwise)	265				

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتدريب والتطوير

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
توفر الهيئة برامج تدريبية محدثة تتماشى مع متطلبات العمل.	265	2	5	3.38	1.019
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين بشكل دوري ومنهجي.	265	2	5	3.37	1.077
توفر الهيئة برامج تدريبية وفرصاً لتنمية مهارات الموظفين.	265	2	5	3.34	1.032
تُسجَع الهيئة الموظفين على المشاركة في الدورات التدريبية وورش العمل.	265	2	5	3.43	1.035
تُخصص الهيئة موارد كافية لتطوير قدرات الموظفين.	265	2	5	3.29	1.074
تتابع الهيئة أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين وتطويرهم.	265	2	5	3.51	1.084
التدريب والتطوير	265	2.00	5.00	3.3868	.80165
Valid N (listwise)	265				

3. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقييم الأداء

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تتم عملية تقييم الأداء في الهيئة بطريقة موضوعية وعادلة وفق معايير واضحة.	265	2	5	3.29	1.043
يتم إشراك الموظفين في مناقشة نتائج تقييم الأداء.	265	2	5	3.51	1.027
تستخدم نتائج التقييم لتحديد احتياجات التطوير الفردي للموظفين.	265	2	5	3.40	1.079
تبلغ الهيئة الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل منظم.	265	2	5	3.30	1.021
تراعى التقييم أداء الموظف بشكل شامل وليس على أحداث معينة.	265	2	5	3.28	1.036
تستخدم نتائج تقييم الأداء في القرارات المتعلقة بالمكافآت والترقيات.	265	2	5	3.53	.977
تقييم الأداء	265	2.00	5.00	3.3843	.75575
Valid N (listwise)	265				

#### 4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع (رضا الموظفين)

#### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر بالرضا عن بيئة العمل في الهيئة.	265	2	5	3.55	1.065
توفر الهيئة ظروف عمل مناسبة تساهم في تحقيق الكفاءة.	265	2	5	3.49	.962
أشعر بالتقدير لجهودى وإنجازاتي من قبل الإدارة.	265	2	5	3.14	1.066
يتم التعامل مع الموظفين في الهيئة بطريقة عادلة ومحترمة.	265	2	5	3.55	.949
أشعر بالرضا عن فرص التطوير الوظيفي المقدمة لى.	265	2	5	3.32	1.114
توفر الهيئة نظام مكافآت يعكس أداء الموظفين.	265	2	5	3.32	1.141
أجد التوازن بين العمل والحياة الشخصية مرضياً في الهيئة.	265	2	5	3.50	.974
أرى أن بيئة العمل في الهيئة تحفز على الابتكار والإبداع.	265	2	5	3.21	1.079
أشعر بالرضا عن سياسات الهيئة في تحقيق الأمن الوظيفي والاستقرار المهني.	265	2	5	3.54	1.104
توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	265	2	5	3.54	1.090
أشعر أن التواصل بين الإدارة والموظفين يتم بطريقة فعالة ومفتوحة.	265	2	5	3.38	1.060
توفر الهيئة دعماً كافياً للصحة النفسية والرفاهية العامة للموظفين.	265	2	5	3.40	1.090
رضا الموظفين	265	2.00	5.00	3.4116	.74301
Valid N (listwise)	265				

## رابعاً: اختبارات فروض الدراسة

### 1. الفرض الرئيس

#### Correlations

	رضا الموظفين	أنظمة الموارد البشرية
Pearson Correlation	رضا الموظفين أنظمة الموارد البشرية	1.000 .811 1.000
Sig. (1-tailed)	رضا الموظفين أنظمة الموارد البشرية	. .000 .
N	رضا الموظفين أنظمة الموارد البشرية	265 265 265

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أنظمة الموارد البشرية <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.811 <sup>a</sup>	.657	.656	.43571	.657	504.699	1	263	.000	2.206

a. Predictors: (Constant), أنظمة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: رضا الموظفين

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	95.814	1	95.814	504.699	.000 <sup>b</sup>
	Residual	49.929	263	.190		
	Total	145.743	264			

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. Predictors: (Constant), أنظمة الموارد البشرية

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.272	.142		1.912	.057
	أنظمة الموارد البشرية	.937	.042	.811	22.466	.000

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

## 2. الفرض الفرعي الأول

### Correlations

		رضا الموظفين	التوظيف والاختيار
Pearson Correlation	رضا الموظفين	1.000	.603
	التوظيف والاختيار	.603	1.000
Sig. (1-tailed)	رضا الموظفين	.	.000
	التوظيف والاختيار	.000	.
N	رضا الموظفين	265	265
	التوظيف والاختيار	265	265

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوظيف والاختيار <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. All requested variables entered.

### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.603 <sup>a</sup>	.364	.361	.59375	.364	150.417	1	263	.000	2.050

a. Predictors: (Constant), التوظيف والاختيار

b. Dependent Variable: رضا الموظفين

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.027	1	53.027	150.417	.000 <sup>b</sup>
	Residual	92.716	263	.353		
	Total	145.743	264			

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. Predictors: (Constant), التوظيف والاختيار

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.445	.164		8.788	.000
	التوظيف والاختيار	.598	.049	.603	12.264	.000

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

### 3. الفرض الفرعي الثاني

#### Correlations

		رضا الموظفين	التدريب والتطوير
Pearson Correlation	رضا الموظفين	1.000	.699
	التدريب والتطوير	.699	1.000
Sig. (1-tailed)	رضا الموظفين	.	.000
	التدريب والتطوير	.000	.
N	رضا الموظفين	265	265
	التدريب والتطوير	265	265

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التدريب والتطوير <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.699 <sup>a</sup>	.489	.487	.53202	.489	251.921	1	263	.000	2.148

a. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

b. Dependent Variable: رضا الموظفين

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	71.304	1	71.304	251.921	.000 <sup>b</sup>
	Residual	74.440	263	.283		
	Total	145.743	264			

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. Predictors: (Constant), التدريب والتطوير

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.216	.142		8.555	.000
	التدريب والتطوير	.648	.041	.699	15.872	.000

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

#### 4. الفرض الفرعي الثالث

##### Correlations

		رضا الموظفين	تقييم الأداء
Pearson Correlation	رضا الموظفين	1.000	.744
	تقييم الأداء	.744	1.000
Sig. (1-tailed)	رضا الموظفين	.	.000
	تقييم الأداء	.000	.
N	رضا الموظفين	265	265
	تقييم الأداء	265	265

##### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	تقييم الأداء <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. All requested variables entered.

##### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.744 <sup>a</sup>	.554	.552	.49742	.554	326.044	1	263	.000	2.120

a. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

b. Dependent Variable: رضا الموظفين

##### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	80.671	1	80.671	326.044	.000 <sup>b</sup>
	Residual	65.072	263	.247		
	Total	145.743	264			

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

b. Predictors: (Constant), تقييم الأداء

##### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.936	.140		6.666	.000
	تقييم الأداء	.731	.041	.744	18.057	.000

a. Dependent Variable: رضا الموظفين

## ملحق رقم (4) الموافقة الأخلاقية



RESEARCH ETHICS & BIOSAFETY COMMITTEE (UREBC)

### CERTIFICATE OF ETHICAL APPROVAL

Date:	19/03/25
Project No.:	
Project Title:	أثر أنظمة الموارد البشرية على رضا الموظفين بهيئة الطيران المدني بسلطنة عمان
Principal Investigator (PI)/Researcher	أ. فيصل السعيد

This is to certify that the research proposal associated with the project above has been reviewed by the Research Ethics and Biosafety Committee (UREBC) of A' Sharqiyah University and the ethical approval of this proposal has been approved under the code number (ASU/UREBC/25/27).

**Note:** The research should be carried out in accordance with the approved proposal. Any proposed change(s) to research design must be re-reviewed by the UREBC prior to implementation. While implementation you must consider the following:

- Report immediately to UREBC any adverse or unexpected events resulting from the research on human or/and animals.
- Notify the chair of UREBC upon completion or termination of the research project.

**Dr. Rayya Al Balushi**

Chair of University Ethics & Biosafety Committee

A' Sharqiyah University, Ibra, Oman

Email. [Rayya.albalushi@asu.edu.om](mailto:Rayya.albalushi@asu.edu.om)

Phone: +968 2540 1183