

دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين

دراسة تطبيقية علي وزاره التجارة السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: شجاع سالم العنزي

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٣٣٣٥

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

بسم الله الرحمن الرحيم

قوله تعالى : "وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا"

سورة طه، الآية ١١٤

الاهداء

إلى من كان بعد الله عوناً وسنداً في كل خطوة من رحلتي العلمية والعملية،

إلى والديّ العزيزين اللذين غرسا فيّ حب العلم والعمل والإصرار على التميز،

وإلى إخوتي وزملائي وأصدقائي الذين شاركوني الدعم والتشجيع،

أهدي هذا العمل المتواضع عربونَ وفاءٍ وتقديرٍ لكل من أسهم في تحقيق هذا الإنجاز.

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - قسم إدارة الموارد

البشرية،

على ما قدمته من دعمٍ علميٍّ ومعرفيٍّ مكّنني من إتمام هذا البحث بصورة علمية ومنهجية متميزة.

كما أتوجهّ بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضلين الدكتور الفيصل عبد الحميد والدكتور فايز

جراد

على توجيهاتهما الثمينة، ونصائحهما العلمية، وتشجيعهما المستمر خلال مراحل إعداد هذا البحث،

فقد كان لتعاونهما وإشرافهما الأثر الأكبر في إثراء التجربة البحثية وصلتها بالمنهجية والدقة.

ولا أنسى أن أعبر عن تقديري لزملائي في وزارة التجارة السعودية بمدينة الرياض

الذين تعاونوا معي في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة،

سائلًا الله أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل نافعًا للباحثين والممارسين في

ميدان إدارة الموارد البشرية.

فهرس المحتويات

ج	الاهداء	
د	الشكر والتقدير	
هـ	فهرس المحتويات	
ز	قائمة الجداول	
ح	فهرس الأشكال	
ط	المستخلص	
١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
٢	المقدمة:	
٥	مشكلة الدراسة:	
٥	أهمية الدراسة	
٧	أهداف الدراسة:	
٧	تساؤلات الدراسة:	
٨	فروض الدراسة	
٩	مفاهيم الدراسة:	
١٠	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
١٣	الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة	
١٤	المقدمة:	
١٤	أولاً: الدراسات السابقة	
١٤	١. الدراسات العربية:	
١٧	٢. الدراسات الأجنبية:	
١٩	٣. التعقيب على الدراسات السابقة:	
٢٢	ثانياً: الإطار النظري	
٢٢	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية	
٢٢	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية	
٢٢	ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية	
٢٣	ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية	
٢٤	رابعاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية	
٢٦	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	
٢٦	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي	
٢٦	ثانياً: نشأة مفهوم الرضا الوظيفي وتطوره التاريخي	
٢٧	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي	
٢٨	رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي	
٣٠	المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين	

٣٢	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٣٣	مقدمة:
٣٣	المنهجية وطرق البحث:
٣٣	منهج الدراسة:
٣٤	مصادر البيانات:
٣٤	الأساليب الإحصائية:
٣٥	نموذج الدراسة:
٣٥	أدوات الدراسة:
٣٦	مجتمع البحث:
٣٦	عينة البحث:
٣٦	حدود البحث:
٣٧	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
٣٨	مقدمة:
٣٩	تحليل البيانات:
٣٩	القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية
٤٩	القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
٥٤	القسم الثالث: ثبات الاستبيان
٥٥	القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة
٦٠	القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة
٦٣	ربط النتائج بالدراسات السابقة:
٦٨	نتائج الدراسة:
٧١	توصيات الدراسة:
٧٤	الخاتمة
٧٥	قائمة المراجع
٧٦	أولاً: المراجع العربية:
٧٨	ثانياً: المراجع الأجنبية:
٧٩	قائمة الملاحق
٨٠	ملحق (١): إستمارة الاستبيان:
٨٥	Abstract

قائمة الجداول

جدول ١: توزيع أفراد العينة حسب الجنس	٣٩
جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	٤٠
جدول ٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	٤١
جدول ٤: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	٤٢
جدول ٥: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	٤٣
جدول ٦: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	٤٤
جدول ٧: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم	٤٥
جدول ٨: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوزارة	٤٦
جدول ٩: توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد	٤٧
جدول ١٠: توزيع أفراد العينة حسب متوسط الدخل الشهري	٤٨
جدول ١١: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان	٤٩
جدول ١٢: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)	٥٤
جدول ١٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	٥٥
جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية	٦٠
جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى	٦٠
جدول ١٦: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية	٦١
جدول ١٧: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	٦١
جدول ١٨: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	٦٢

فهرس الأشكال

شكل ١: نموذج البحث.....	٣٥
شكل ٢: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....	٣٩
شكل ٣: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.....	٤٠
شكل ٤: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.....	٤١
شكل ٥: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.....	٤٢
شكل ٦: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.....	٤٣
شكل ٧: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.....	٤٤
شكل ٨: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم.....	٤٥
شكل ٩: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوزارة.....	٤٦
شكل ١٠: توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد.....	٤٧
شكل ١١: توزيع أفراد العينة حسب متوسط الدخل الشهري.....	٤٨

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت) ومستوى الرضا الوظيفي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيق الدراسة على مجتمع من موظفي الوزارة، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها ١٢٠ موظفاً، تم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من ٢٥ عبارة موزعة على محورين رئيسيين، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتبين أن التخطيط الاستراتيجي والتعويضات كانا أكثر الأبعاد تأثيراً، في حين جاء التدريب والتطوير بدرجة أقل نسبياً، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز المشاركة في صنع القرار، وتخصيص برامج التدريب، وتفعيل العدالة في أنظمة الحوافز والتقييم لضمان استدامة الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي - وزارة التجارة - التخطيط الاستراتيجي - التدريب - الحوافز - البيئة التنظيمية.

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

المقدمة:

تُعد الإدارة أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات في مختلف القطاعات، سواء كانت حكومية أو خاصة أو غير ربحية، إذ تمثل الإطار التنظيمي الذي تتفاعل من خلاله الموارد والإمكانات البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المنشودة وتُمارس الإدارة أدواراً متعددة تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (السويري، ٢٠١٩، ٢٣٩)، وتُعد عاملاً حاسماً في نجاح أي منشأة، نظراً لما تقوم به من تنسيق للجهود وتوجيه للطاقات وضبط لمجريات العمل في بيئة تتسم بالتغير المستمر والتحديات المتعددة ومع تطور مفاهيم الإدارة الحديثة، لم تعد تقتصر على البعد التنفيذي فحسب، بل أصبحت علماً وفناً يُعنى بالابتكار والتطوير، وتوليد الحلول، وتحفيز العنصر البشري بوصفه محور العملية الإنتاجية، وسرّ تميز المؤسسات وبقائها في بيئة تنافسية ديناميكية لذلك، أصبحت الإدارة في العصر الحديث أداة تغيير إيجابي تقود المنظمات نحو التميز من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق التوازن بين الكفاءة الداخلية والتأثير الخارجي. (عبد الحليم، ٢٠٢٤، ١)

وفي قلب المنظومة الإدارية، تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة جوهرية كونها المعنية بالعنصر الأهم في العملية الإنتاجية، وهو الإنسان لقد تطورت هذه الإدارة من كونها وظيفة تقليدية تُعنى بالمسائل الإجرائية البحتة، إلى دور استراتيجي يُشارك في صياغة الرؤية المؤسسية وتحقيق الأهداف الكبرى وقد أدركت المنظمات المعاصرة أن تحقيق التميز لا يمكن أن يتحقق دون موظفين راضين، محفزين، يشعرون بالعدالة والانتماء، ويتمتعون ببيئة عمل تحفزهم على الإبداع والإنتاج وهنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية في استقطاب الكفاءات، وتطوير المهارات، ووضع آليات تقييم عادلة، وبناء ثقافة تنظيمية صحية، وكلها عوامل تؤثر بشكل مباشر في مستوى الرضا الوظيفي لذا أصبحت هذه الإدارة أكثر من مجرد وظيفة إدارية، بل شريكاً استراتيجياً في رحلة نجاح المؤسسات وتطوير المجتمعات. (شمسي، ٢٠٢٤، ٥١٢)

يُعد الرضا أحد أعمق المشاعر الإنسانية وأكثرها ارتباطاً بجودة الحياة على المستويين الشخصي والمهني، إذ يعكس حالة من التوازن النفسي والانسجام الداخلي لدى الفرد تجاه ما يحيط به من ظروف وأوضاع ويتجاوز الرضا كونه حالة مزاجية مؤقتة ليصبح مؤشراً حقيقياً على الإشباع المعنوي والقيمي الذي يحصده الإنسان من بيئته وتجاربه الحياتية وفي سياق العمل، لا يكون الرضا معزولاً عن أداء الفرد وسلوكه، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على التفاعل الإيجابي، واتخاذ المبادرة، وتحمل الضغوط، والانخراط الفعّال في أهداف المؤسسة ولهذا السبب، أصبح الرضا يُعد أحد أهم المؤشرات التي تعنى بها

المؤسسات الناجحة، باعتباره مرآة لمدى توافق الموظف مع بيئة العمل، ومدى توافق تلك البيئة مع تطلعاته ومهاراته وشعوره بالتقدير والعدالة. (عواضة، ٢٠٢٣، ٤٦٧)

أما الرضا الوظيفي، فقد أصبح عنصراً استراتيجياً في أي منظمة تسعى إلى التميز والاستدامة، خاصة في ظل ما يشهده عالم الأعمال من تحولات في طبيعة العمل، وتوقعات الموظفين، ومتطلبات السوق فالموظف الذي يشعر بالرضا الوظيفي يكون أكثر التزاماً وإنتاجية وقدرة على التعاون، كما تقل لديه الرغبة في ترك العمل أو مقاومة التغيير، مما يعزز من استقرار المؤسسة ومرونتها وقد أدركت كثير من المنظمات أن الاستثمار في رفع مستوى الرضا الوظيفي لا يقل أهمية عن الاستثمار في التقنية أو البنية التحتية، لأنه يخلق بيئة محفزة تدفع الموظف للتعاطي من منطلق قناعة داخلية لذا، فإن بناء سياسات عادلة، وتوفير فرص للتطوير، والاعتراف بالجهود، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، كل ذلك يشكل البنية التي يقوم عليها الرضا الوظيفي الحقيقي داخل المؤسسات. (المسماري، ٢٠١٨، ١٨٣)

كما أظهرت نتائج العديد من الدراسات السابقة اتفاقاً عاماً على أن لإدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسات، إذ تبين أن السياسات التي تركز على العدالة التنظيمية، وتكافؤ الفرص، والتحفيز، والتدريب المستمر، تسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز شعور الموظفين بالرضا والانتماء (الغنام، ٢٠٢٣، ٢٣٣)، كما أن تبني أساليب إدارية مرنة تتيح للموظف التعبير عن آرائه والمشاركة في صنع القرار يعزز من شعوره بالتقدير ويزيد من التزامه الوظيفي وقد بينت هذه الدراسات أن العلاقة بين جودة إدارة الموارد البشرية وارتفاع الرضا الوظيفي ليست فقط علاقة مباشرة، بل تتأثر أيضاً بعوامل وسيطة مثل الثقافة التنظيمية، وأسلوب القيادة، ووضوح الأهداف الوظيفية. (وادي، ٢٠١٨، ١٧٥)

إلا أن بعض الدراسات الأخرى أظهرت تبايناً في وجهات النظر حول مدى تأثير ممارسات الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث أشارت إلى أن بعض البيئات التنظيمية لا تحقق الرضا المطلوب رغم تطبيقها لسياسات حديثة، وذلك نتيجة غياب المتابعة الفعلية أو ضعف التفاعل بين الإدارة والموظفين (مرشود، ٢٠٢٠، ٩١)، كما أن بعض السياسات قد تُطبق بشكل شكلي دون مراعاة الفروق الفردية واحتياجات الموظفين، مما يقلل من فعاليتها في رفع مستويات الرضا وهذا الاختلاف يؤكد أن تعظيم الرضا الوظيفي لا يرتبط فقط بتوفر الأنظمة، بل بكفاءة تنفيذها ومدى مواءمتها للواقع العملي داخل المؤسسة. (وادي، ٢٠١٨، ١٧٥)

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالات العمل والتنظيم الإداري، أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل حجر الزاوية في بناء المؤسسات الناجحة، إذ لم تعد تقتصر على المهام التقليدية كالتوظيف وإدارة الرواتب، بل أصبحت شريكاً استراتيجياً فاعلاً يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة عبر الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يُعد أثمن مورد تمتلكه المنظمة ومن بين الأدوار المحورية التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية هو تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين، حيث يمثل هذا المفهوم عاملاً أساسياً في تحقيق الاستقرار التنظيمي، وتحفيز الأداء، وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الولاء المؤسسي فالرضا الوظيفي لا يُعد مجرد شعور إيجابي لدى الموظف، بل هو انعكاس لمستوى تفاعله الإيجابي مع بيئة العمل، ومدى انسجامه مع السياسات الإدارية والممارسات التنظيمية داخل المؤسسة. (محمد، ٢٠١٨، ٤١)

ويُعد قطاع العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات التي أولت اهتماماً متزايداً بإدارة الموارد البشرية، خاصة بعد انطلاقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الجهاز الإداري الحكومي، وتعزيز جودة الحياة في بيئة العمل، وتبني مفاهيم التمكين والتحفيز والابتكار ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في وزارة التجارة السعودية، بوصفها إحدى الجهات الحكومية الرائدة، في تعظيم الرضا الوظيفي لموظفيها بمدينة الرياض وتكمن أهمية الدراسة في كونها لا تكتفي بالعرض النظري لمفاهيم الرضا الوظيفي، بل تعتمد على منهج تطبيقي يسعى لتحليل السياسات والممارسات الفعلية لإدارة الموارد البشرية داخل الوزارة، واستكشاف مدى انعكاس هذه الممارسات على مشاعر ورضا الموظفين، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز بيئة العمل الحكومية بشكل عام. (البرزنجي، ٢٠٢٢، ١١٩)

مشكلة الدراسة:

تواجه العديد من المؤسسات، وخصوصاً الجهات الحكومية، تحديات متزايدة في الحفاظ على مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي لدى موظفيها، رغم التطور الكبير في سياسات وأنظمة الموارد البشرية ويعود ذلك غالباً إلى وجود فجوة بين ما تنص عليه السياسات وما يُطبق فعلياً على أرض الواقع، مما يؤدي إلى شعور بعض الموظفين بعدم التقدير أو التهميش أو غياب العدالة التنظيمية وتُعد وزارة التجارة السعودية من الجهات الحكومية التي تسعى بجهود واضحة إلى تطوير بيئة العمل ورفع كفاءة الأداء المؤسسي ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومن ذلك تعزيز دور إدارة الموارد البشرية في تحسين تجربة الموظف داخل الوزارة إلا أن التحدي يبقى قائماً حول مدى نجاح هذه الإدارة في تحقيق التوازن بين الأهداف المؤسسية وتطلعات الموظفين الفردية، وما إذا كانت ممارساتها الحالية تساهم فعلياً في رفع مستويات الرضا الوظيفي ومن هنا تتبع مشكلة هذه الدراسة في الحاجة إلى تقييم مدى فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التجارة في تعظيم الرضا الوظيفي لموظفيها بمدينة الرياض، والإجابة على السؤال الرئيس: ما دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين في وزارة التجارة بمدينة الرياض؟

أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في ميدان الإدارة العامة، وهو العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بكيفية توظيف الممارسات الإدارية الحديثة لتعزيز بيئة العمل، وتحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد كما تُسلط الدراسة الضوء على البُعد النفسي والسلوكي للعاملين في المؤسسات الحكومية، وهو جانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل في السياق السعودي تحديداً، نظراً للمتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي تمر بها المؤسسات الحكومية ضمن برامج التحول الوطني وتُعد هذه الدراسة فرصة لتقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية ومستوى رضا الموظف، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية التي تتناول بيئة العمل الحكومية أو تطوير الأداء المؤسسي في المملكة.

إضافة إلى ذلك، تُمثل الدراسة مساهمة نوعية في تسليط الضوء على وزارة التجارة كجهة حكومية فاعلة ضمن رؤية السعودية ٢٠٣٠، إذ لم تُتناول بشكل واسع في الدراسات الأكاديمية من هذا الجانب، الأمر الذي يمنحها طابع الأصالة والتميز كما تتيح الدراسة فرصة للباحثين والمهتمين لفهم العوامل التنظيمية المؤثرة في رضا العاملين داخل السياق الإداري السعودي، مع ربطها بالتطورات المعاصرة في الفكر الإداري ومن خلال الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، تُقدّم الدراسة نموذجاً علمياً يُمكن البناء عليه في دراسات مشابهة تستهدف مؤسسات حكومية أخرى، بما يعزز من تطوير الفكر الإداري في المملكة ويواكب الاتجاهات العالمية في إدارة رأس المال البشري.

٢. الأهمية العملية

من الناحية العملية، تُعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة لصنّاع القرار والإداريين في وزارة التجارة السعودية، إذ تُوفّر لهم بيانات وتحليلات ميدانية دقيقة يمكن الاستناد إليها لفهم واقع الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتحديد مدى فاعلية السياسات والممارسات المتبعة في إدارة الموارد البشرية كما تُساعدهم النتائج المتوقعة للدراسة في اكتشاف مواطن الضعف أو القصور في بيئة العمل، وتوجيه الجهود نحو تبني استراتيجيات أكثر مرونة وواقعية لتعزيز الرضا وزيادة الولاء المؤسسي، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء العام للوزارة وبما أن الوزارة تسعى إلى رفع مستوى الجودة والكفاءة المؤسسية في إطار أهداف الرؤية الوطنية، فإن هذه الدراسة تمثل أداة قياس فعالة يمكن الاستفادة منها لتقويم وتطوير آليات العمل الإداري والبشري.

علاوة على ذلك، فإن مخرجات هذه الدراسة قد تسهم في تعزيز وعي القيادات الإدارية بمدى تأثير الممارسات اليومية لإدارة الموارد البشرية على الحالة النفسية والتحفيزية للموظفين، مما يفتح المجال أمام اتخاذ قرارات أكثر توازناً تُراعي الجوانب الإنسانية والمهنية للكوادر العاملة كما أن التوصيات التي ستُستخلص من الدراسة يُمكن أن تُطبّق في إدارات أخرى داخل الوزارة أو حتى تُعمّم على جهات حكومية مماثلة تسعى إلى تطوير بيئات عملها ومن هنا، فإن القيمة العملية للدراسة تتجاوز إطار الوزارة لتصل إلى الجهات التنظيمية والإصلاحية التي تهتم بتجويد بيئة العمل الحكومي في المملكة، وتفعيل دور الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتحسين الأداء العام في مؤسسات الدولة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

الأهداف الفرعية:

(١) بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

(٢) بيان دور التوظيف والاختيار في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

(٣) بيان دور التدريب والتطوير في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

(٤) بيان دور التعويضات والمكافآت في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

ما دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض؟

الاسئلة الفرعية:

(١) ما دور التخطيط الاستراتيجي في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض؟

(٢) ما دور التوظيف والاختيار في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض؟

٣) ما دور التدريب والتطوير في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض؟

٤) ما دور التعويضات والمكافآت في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض؟

فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتوظيف والاختيار في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتعويضات والمكافآت في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين لدى وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

مفاهيم الدراسة:

إدارة الموارد البشرية:

تشير إلى الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المؤسسة بهدف استقطاب الموظفين الأكفاء، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم، والحفاظ عليهم داخل المنظمة وتُعد إدارة الموارد البشرية الأداة الرئيسة في خلق بيئة عمل صحية ومستقرة تسهم في رفع الروح المعنوية وتعزيز الرضا، من خلال وضع السياسات التي تُنظم علاقة المؤسسة بالعاملين فيها، وتُعزز من شعورهم بالثقة والانتماء. (السويري، ٢٠١٩، ٢٣٩)

التخطيط الاستراتيجي:

يتمثل في وضع أهداف طويلة الأمد لإدارة الموارد البشرية وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة، بحيث يتم توجيه الجهود نحو تلبية الاحتياجات المستقبلية للكوادر البشرية ومن خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد النقص في المهارات، وتقدير الاحتياجات التدريبية، ووضع مسارات وظيفية واضحة، وكلها عوامل تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين. (عبد الحليم، ٢٠٢٤، ١٢)

التوظيف والاختيار:

هي المرحلة التي تبدأ بإعلان الحاجة للوظائف، مروراً بتقييم المتقدمين، وانتهاء باختيار الأنسب للوظيفة وتعد هذه المرحلة حاسمة لأنها تحدد جودة الكفاءات البشرية التي تنضم إلى المؤسسة كما أن الشفافية والعدالة في إجراءات التوظيف تلعب دوراً مباشراً في تكوين انطباع إيجابي أو سلبي لدى الموظفين الجدد، مما ينعكس على مدى رضاهم عن العمل والمؤسسة. (شمسي، ٢٠٢٤، ٥١٢)

التدريب والتطوير:

يشير إلى الجهود التي تبذل لرفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتماشى مع متطلبات العمل والتغيرات في بيئة الأعمال ويُعد التدريب عاملاً مهماً لتعزيز الرضا الوظيفي، لأنه يُشعر الموظف بالاهتمام والثقة، ويمنحه فرصاً للنمو المهني، مما يزيد من شعوره بالتمكين والتقدير. (عواضة، ٢٠٢٣، ٤٦٧)

التعويضات والمكافآت:

تشمل الأجور والرواتب والحوافز والمزايا المادية وغير المادية التي يحصل عليها الموظف مقابل جهوده وتُعد هذه التعويضات من أقوى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، حيث تُعبر عن مدى اعتراف المؤسسة بجهود الموظف كما أن نظم المكافآت العادلة والمرتبطة بالأداء ترفع من معنويات الموظفين وتعزز من التنافسية الإيجابية. (المسماري، ٢٠١٨، ١٨٣)

الرضا الوظيفي:

هو الشعور الإيجابي الذي يتولد لدى الموظف نتيجة توافق توقعاته مع واقع عمله، ويشمل الرضا عن المهام الوظيفية، العلاقات المهنية، السياسات الإدارية، وبيئة العمل بشكل عام ويُعد الرضا الوظيفي مؤشراً على جودة بيئة العمل، وعاملاً رئيسياً في استقرار المؤسسة ورفع مستوى أدائها. (الغنام، ٢٠٢٣، ٢٣٣)

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

١. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

تنطلق هذه النظرية من أن شعور الأفراد بالعدالة داخل بيئة العمل يؤثر تأثيراً مباشراً في مستويات رضاهم الوظيفي وسلوكهم التنظيمي وتقسّم العدالة التنظيمية إلى ثلاث فئات رئيسية: العدالة التوزيعية التي تتعلق بإنصاف توزيع الموارد والمكافآت، والعدالة الإجرائية التي تهتم بعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وعدالة التعاملات التي ترتبط بكيفية معاملة الأفراد داخل المؤسسة وفي سياق هذه الدراسة، تُعد نظرية العدالة التنظيمية إطاراً مهماً لفهم مدى شعور الموظفين في وزارة التجارة بالإنصاف في ممارسات إدارة الموارد البشرية، سواء على صعيد التوظيف أو الترقيات أو المكافآت، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى رضاهم العام عن العمل.

تُفيد هذه النظرية أيضاً في تفسير السلوكيات التنظيمية للموظفين، مثل الالتزام، والانتماء، والمشاركة، أو في المقابل، الشعور بالإحباط والانسحاب إذ إن الموظف الذي يشعر بأن حقوقه تُؤخذ في الاعتبار ضمن إجراءات عادلة وشفافة يكون أكثر ميلاً للبقاء في وظيفته والمساهمة بفاعلية، في حين أن غياب العدالة يؤدي إلى تدهور الرضا وزيادة التوتر والانفصال الوظيفي ولذلك، فإن هذه النظرية تمثل أساساً تحليلياً لفهم كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية بوزارة التجارة أن تسهم في تعزيز أو إضعاف الرضا الوظيفي تبعاً لمستوى العدالة المتحقق في سياساتها وممارساتها. (البرزنجي، ٢٠٢٢، ١١٩)

٢. نظرية التوقعات (Expectancy Theory):

تستند هذه النظرية، التي وضعها فيكتور فروم، إلى فكرة أن الأفراد يتحفزون ويشعرون بالرضا عندما يتوقعون أن جهودهم في العمل ستؤدي إلى أداء جيد، وهذا الأداء سيؤدي بدوره إلى مكافآت يرغبون فيها وتتكون النظرية من ثلاثة عناصر رئيسية: التوقع (توقع الموظف أن الجهد سيقود إلى أداء جيد)، والأداة (توقع الموظف أن الأداء الجيد سيكافأ)، والقيمة (مدى أهمية المكافأة بالنسبة للموظف) ويُعد هذا الإطار النظري ذا أهمية خاصة لهذه الدراسة، إذ يساعد في فهم كيف تؤثر آليات التقييم والمكافأة والتطوير في وزارة التجارة على توقعات الموظفين، وبالتالي على رضاهم عن بيئة العمل.

إن نظرية التوقعات تسلط الضوء على أهمية الربط بين جهود الموظف والنتائج الملموسة، وعلى ضرورة اتساق سياسات إدارة الموارد البشرية مع توقعات الموظفين واحتياجاتهم الواقعية فحين يشعر الموظف بأن ما يبذله من جهد يقابل بتقدير ومكافأة عادلة، فإن ذلك يرفع من درجة رضاه وولائه وعلى النقيض، فإن غموض المعايير أو انعدام الشفافية في التقدير قد يؤدي إلى تراجع الرضا والشعور بالإحباط، حتى وإن كانت ظروف العمل الأخرى مقبولة. (ميساوي، ٢٠٢٠، ١٨٣)

٣. نظرية التحفيز البشري لهيرزبرغ (Two-Factor Theory):

تُعد نظرية هيرزبرغ واحدة من أبرز النظريات التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي عبر تصنيف العوامل المؤثرة فيه إلى نوعين: عوامل تحفيزية (مثل الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل، فرص النمو) وعوامل وقائية أو "صيانة" (مثل الراتب، ظروف العمل، السياسات الإدارية) ووفقاً لهذه النظرية، فإن غياب العوامل الوقائية يؤدي إلى استياء الموظف، بينما وجود العوامل التحفيزية هو ما يُنتج الرضا الفعلي وتكتسب هذه النظرية أهمية خاصة للدراسة الحالية لأنها تساعد على تحليل مكونات بيئة العمل في وزارة التجارة من منظور مزدوج: هل تتوفر العوامل التي تمنع الاستياء؟ وهل توجد أيضاً العوامل التي تدفع الموظف إلى الشعور بالتحفيز والإنجاز؟

من خلال هذه النظرية يمكن التمييز بين ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في الوزارة لتوفير بيئة عمل ملائمة، مثل الأمان الوظيفي والرواتب، وبين ما تقدمه من مبادرات لتحفيز النمو المهني والتقدير المعنوي ويعني ذلك أن الرضا الوظيفي لا يتحقق فقط بتوفير بيئة خالية من المشكلات، بل بإيجاد مناخ مهني يشعر الموظف بقيمته ويمنحه فرصاً حقيقية للتميز والتطور. (الغامدي، ٢٠٢١، ٢٠١)

٤. نظرية الخصائص الوظيفية (Job Characteristics Theory):

طُورت هذه النظرية من قبل هاكمان وأولدهام، وتركز على خصائص العمل نفسها باعتبارها عاملاً حاسماً في تشكيل الرضا والتحفيز وتحدد النظرية خمسة أبعاد رئيسية للوظيفة تؤثر في الرضا الوظيفي: تنوع المهارات، تحديد الهوية الوظيفية، أهمية العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة وتعتمد هذه النظرية على فرضية أن الوظائف الغنية بهذه الخصائص تنتج تجارب نفسية إيجابية لدى العاملين، مما يعزز دافعيتهم ورضاهم عن العمل.

في إطار الدراسة الحالية، تساعد هذه النظرية في تحليل مدى ملاءمة وظائف موظفي وزارة التجارة من حيث التصميم، وارتباطها بتحقيق الرضا الوظيفي فإذا كانت الوظائف تتضمن تحدياً، ومسؤوليات واضحة، وفرصاً للتعلم والتقييم، فإنها غالباً ما تؤدي إلى رضا وظيفي مرتفع أما إذا افتقرت الوظائف إلى التنوع أو كانت روتينية ومحدودة الصلاحيات، فإنها قد تسهم في الشعور بالملل والتهميش، بغض النظر عن جودة سياسات الموارد البشرية الأخرى. (الغامدي، ٢٠٢١، ٢٠١)

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

المقدمة:

يُعد هذا الفصل الركيزة العلمية الأساسية للبحث، إذ يتناول الأسس النظرية التي بُنيت عليها الدراسة، ويستعرض أبرز ما توصلت إليه الأدبيات السابقة في موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين، ويكتسب هذا الفصل أهميته من كونه يوفر الإطار المرجعي الذي يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويضعها ضمن السياق العلمي الصحيح الذي يدعم مناقشة النتائج لاحقاً.

يتضمن الفصل قسمين رئيسيين؛ الأول يخص الدراسات السابقة العربية والأجنبية، بهدف مقارنة اتجاهات الباحثين السابقين واستخلاص أوجه الشبه والاختلاف في النتائج والمناهج المستخدمة، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي يسعى هذا البحث إلى سدها، أما القسم الثاني فيتناول الإطار النظري، حيث يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية والمكونات المحورية للمتغيرات الرئيسية، وهي: إدارة الموارد البشرية، والرضا الوظيفي، ودور إدارة الموارد البشرية في تعزيز ذلك الرضا، ويسعى هذا الإطار إلى بناء تصور علمي متكامل يوضح العلاقات والروابط التي ستعتمد عليها الدراسة الميدانية في الفصول اللاحقة.

أولاً: الدراسات السابقة

١. الدراسات العربية:

في دراسة السويري، فلاح (٢٠١٩) المعنونة بـ"دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، هدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات في البيئة التعليمية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتشخيص العلاقة بين الأبعاد المختلفة لإدارة الموارد البشرية (مثل التخطيط، التدريب، التحفيز، وتقييم الأداء) ومستويات الرضا الوظيفي شمل مجتمع الدراسة معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في منطقة الأحمدية التعليمية، وتم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات أظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الرضا الوظيفي، خصوصاً في محوري التدريب والتحفيز كما أوضحت النتائج أن الإناث أظهرن مستويات رضا أعلى من الذكور وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تدريب المعلمين وتطوير سياسات الحوافز والعدالة التقديرية ضمن المدارس الحكومية.

أما دراسة عبد الحليم، علي (٢٠٢٤) التي جاءت بعنوان "دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بغداد"، فقد هدفت إلى قياس مدى تأثير أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف، التدريب، الحوافز، وتقييم الأداء، على مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين الإداريين في جامعة بغداد استخدم الباحث المنهج الوصفي الكمي، مع توزيع استبيان مكون من عدة محاور على عينة مختارة من الموظفين داخل إدارات الجامعة أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وخصوصاً في بعدي التدريب والتقدير الوظيفي كما لوحظ أن مستوى الرضا كان أعلى لدى العاملين الذين تلقوا تدريبات دورية أو تمت ترقيتهم بناء على الأداء وأوصت الدراسة بتعزيز الكفاءة الداخلية للموارد البشرية في الجامعات الحكومية وربط نتائج تقييم الأداء بفرص النمو والتحفيز.

في دراسة شمسي، محمد (٢٠٢٤) الموسومة بـ "أثر تطوير المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية (السودان)"، تم تسليط الضوء على العلاقة بين تطوير المسار المهني للعاملين ورضاهم عن وظائفهم، ودور الموارد البشرية في تسهيل هذا التطوير اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وطبق الدراسة على عينة من موظفي الوزارة في الولاية الشمالية، حيث وزّع استبياناً شاملاً تناول أبعاد المسار الوظيفي، والتمكين الإداري، والرضا العام بينت النتائج أن تطوير المسار المهني يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا، وأن غياب الرؤية المهنية يؤدي إلى ضعف الولاء الوظيفي كما أوضحت أن الموارد البشرية تلعب دوراً وسيطاً محورياً في تفعيل هذا التطوير من خلال التخطيط والتوجيه والتدريب أوصى الباحث بضرورة وضع برامج واضحة لتطوير المسارات المهنية، وربط الترقية والتدريب بمؤشرات أداء حقيقية تعزز من شعور الموظف بالاستقرار والرضا.

أما دراسة عواضة، عصام حسن (٢٠٢٣) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي لدى ممارسي إدارة الموارد البشرية في لبنان"، فقد استهدفت استكشاف البعد النفسي والعاطفي في بيئة العمل، من خلال دراسة العلاقة بين مستويات الذكاء الانفعالي لدى موظفي الموارد البشرية في الشركات اللبنانية ومستوى رضاهم الوظيفي اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي الوصفي، وتم تطبيق استبيان مزدوج يقيس كلا من الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي على عينة مكونة من ١٦٠ موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في شركات متنوعة ببيروت توصلت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي، حيث تبين أن الأفراد الذين يمتلكون قدرة أعلى على

التحكم في مشاعرهم والتفاعل بشكل إيجابي مع زملائهم كانوا أكثر رضا عن وظائفهم وأوصت الدراسة بدمج مهارات الذكاء الانفعالي في برامج التدريب والتطوير المهني لموظفي الموارد البشرية.

وفي دراسة المسماري، أمينة آدم (٢٠١٨) التي حملت عنوان "الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بنغازي"، تم التركيز على العوامل التنظيمية التي تؤثر في درجة رضا العاملين الإداريين والأكاديميين داخل الجامعة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان وزع على عينة من ٢٠٠ موظف وعضو هيئة تدريس، تناول جوانب مثل بيئة العمل، العدالة في التقييم، التحفيز، وضغط العمل أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي كان متوسطاً يميل إلى الانخفاض، بسبب مشكلات إدارية مزمنة مثل عدم استقرار الهيكل الإداري، غياب الحوافز المادية، وتأخر الترقّيات وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة تقييم الأداء، تحسين الظروف الإدارية، وإعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية لتكون أكثر استجابة لحاجات العاملين.

وفي دراسة الغنام، قيس طه أحمد (٢٠٢٣) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية للمتفوقين والمتفوقات: محافظة صلاح الدين أنموذجاً"، تم تحليل مستوى رضا مدرسي هذه الفئة المتميزة من المدارس الحكومية، والوقوف على أهم العوامل التي تؤثر في تجربتهم المهنية اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الكمي، وطبق استبياناً على عينة من ١٠٠ معلم ومعلمة في مدارس المتفوقين بمحافظة صلاح الدين، شملت محاور تتعلق بالحوافز، بيئة العمل، العلاقات مع الإدارة، والفرص المهنية كشفت النتائج أن غالبية المدرسين يعانون من نقص في الحوافز المالية، وغياب الحوافز المعنوية، رغم تميز طبيعة عملهم وخلصت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي في هذه المدارس يحتاج إلى تدخل إداري عاجل لتحسين بيئة العمل وتقدير الجهود المبذولة.

وأخيراً، جاءت دراسة وادي، رشدي عبداللطيف سلمان (٢٠١٨) بعنوان "مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين"، لتتناول تجربة التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على مستوى رضا الموظفين استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ووزع استبياناً على عينة مكونة من ١٨٠ موظفاً يعملون في مؤسسات وكالة الغوث أشارت النتائج إلى أن التحول إلى الإدارة الإلكترونية أسهم في تسهيل الإجراءات، وتقليل البيروقراطية، وزيادة الشفافية، وهو ما انعكس إيجابياً على مستوى رضا الموظفين، خاصة في ما يتعلق بسرعة الإنجاز والتواصل مع الإدارة وأوصت الدراسة بتوسيع استخدام أنظمة E-HRM في القطاعات الأخرى، وتوفير تدريب دوري للموظفين لاستخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة.

٢. الدراسات الأجنبية:

في دراسة (Al-Marri, B. H. 2024) التي حملت عنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي: حالة مؤسسة عامة في قطر"، سعى الباحث إلى استكشاف مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية القطرية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، وذلك في ظل التحديات الإدارية المعاصرة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيقها على مجتمع مكون من موظفي إحدى المؤسسات العامة القطرية، باستخدام أداة الاستبيان التي غطت عدة محاور تشمل: التدريب والتطوير، التحفيز، التقييم، والتواصل وبلغت عينة الدراسة ١٨٠ موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية وقد أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، لا سيما في بعدي التدريب والتحفيز، حيث تبين أن الموظفين الذين حصلوا على فرص تطويرية واضحة أبدوا مستويات عالية من الرضا والالتزام الوظيفي وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبدأ العدالة التنظيمية، وتحسين قنوات التواصل الداخلي، وربط التقييم بالحوافز بشكل مباشر لتعزيز الرضا والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات الكفاءة.

أما دراسة (Hamid, S. & Sareen, M. 2025) فقد جاءت بعنوان "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومخرجات الموظفين: مراجعة شاملة لأثر ممارسات SHRM على الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي"، وهدفت إلى تحليل الأدبيات الحديثة واستعراض مدى التأثير التراكمي لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على مخرجات الموظف في بيئات العمل الحديثة استخدم الباحثان المنهج التحليلي المكتبي (المراجعة المنهجية) من خلال تحليل أكثر من ٧٠ دراسة أجنبية بين عامي ٢٠١٥ و ٢٠٢٤ لم يكن هناك مجتمع أو عينة تطبيقية مباشرة، بل تم تحليل نتائج دراسات متعددة وقد خلصت الدراسة إلى أن ممارسات SHRM - مثل التوظيف المبني على الكفاءة، التقييم الدوري المرتبط بالأداء، وبرامج التمكين والتحفيز - ترتبط ارتباطاً وثيقاً بارتفاع درجات الرضا والالتزام الوظيفي في مختلف القطاعات، خاصة في المؤسسات التي تطبق مبادئ الشفافية والمشاركة وأوصى الباحثان بضرورة تكامل السياسات الداخلية للموارد البشرية مع رؤية المؤسسة العامة، وتكييف ممارسات SHRM وفقاً لخصوصية الثقافة التنظيمية لكل دولة أو جهة عمل.

دراسة Kiran, Y. وآخرون (٢٠٢٣) والتي جاءت بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين: الدور المعدل للرضا الوظيفي"، استهدفت فحص العلاقة بين ممارسات HRM

مثل التعويضات، التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالموظفين، مع اختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً أو معدلاً لهذه العلاقة اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وطبقته على عينة مكونة من ٢٣٠ موظفاً في شركات القطاع الخاص في باكستان وتم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين ممارسات HRM والاحتفاظ بالموظفين، إلا أن هذه العلاقة أصبحت أقوى إحصائياً عندما يكون الموظف راضياً عن عمله، حيث لعب الرضا دوراً معدلاً عزز من تأثير التعويضات والتدريب على الرغبة في البقاء وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة التحفيز والمكافآت لتتناسب مع توقعات الموظفين، وربط نتائج تقييم الأداء بمكافآت عادلة ومجزية لرفع معدلات الاحتفاظ.

في دراسة (Sarker, M. & Islam, S. (2022) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش"، تم التركيز على قطاع ريادة الأعمال والمنشآت الصغيرة التي عادة ما تعاني من محدودية الموارد ونقص الاستقرار التنظيمي هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الأساسية مثل التوظيف، التدريب، التقييم، والرواتب، ومدى تأثيرها على شعور الموظف بالرضا والاستقرار اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، واعتمدت على عينة من ١٥٠ موظفاً في عشر شركات صغيرة ومتوسطة بمدينة دكا، باستخدام استبيان مكون من ٣٠ عبارة موزعة على الأبعاد الأربعة للممارسات الإدارية أظهرت النتائج وجود ارتباط قوي بين ممارسات الموارد البشرية الجيدة، خصوصاً في التدريب والتوظيف، وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي كما تبين أن أكثر العوامل المؤثرة على الرضا هو "الشعور بالعدالة في التقييم"، يليه "توفير فرص التدريب المهني" وأوصى الباحثان بتطوير نظم واضحة للتوظيف، وتحسين جودة برامج التدريب، ورفع وعي أصحاب المشاريع الصغيرة بأهمية تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

أما دراسة Mira, M. S. وآخرون (٢٠١٩) المعنونة بـ "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على أداء الموظف: دراسة حالة مؤسسات التمويل الصغير في الكامبيرون"، فقد تناولت العلاقة الثلاثية بين ممارسات HRM والرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتأثيرها النهائي على أداء الموظف اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وقد استخدمت عينة من ٣٠٠ موظف يعملون في ١٢ مؤسسة تمويل مصغر في الكامبيرون وتم استخدام استبيان مغلق يتضمن ٤٠ بنداً موزعاً على متغيرات: التدريب، المكافآت، الرضا، الأداء أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يلعب دور

الوسيط الفعّال بين ممارسات الموارد البشرية وجودة الأداء، حيث تبين أن الموظفين الراضين يقدمون أداءً أعلى بنسبة ٣٤٪ مقارنة بغير الراضين وكانت أكثر الممارسات تأثيراً في الرضا هي وضوح المسار الوظيفي والتغذية الراجعة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر النفسي للموظفين، ودمج إدارة الموارد البشرية كجزء من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لتحسين الأداء العام.

وأخيراً، دراسة (Elena, J. 2023) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعّالة كأداة لتمكين الرضا الوظيفي"، هدفت إلى تحديد أيّ من ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير أكبر على رضا الموظفين في منظمات القطاع الخاص الأوروبي اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، وطبقت على عينة من ٢٥٠ موظفاً موزعين على خمس شركات صناعية في أوروبا الغربية، باستخدام استبيان تم اختباره تجريبياً وحقق ثباتاً عالياً ($\alpha = 0.89$) ركزت الأسئلة على التوظيف، التدريب، بيئة العمل، والعدالة التقديرية في التقييم أظهرت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية وعدالة التقييم هما العاملان الأكثر تأثيراً على الرضا، يليهما نظام الحوافز وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات الموارد البشرية لتكون مرنة ومخصصة حسب احتياجات كل فئة وظيفية، مع التأكيد على مبدأ الشفافية والمشاركة في صنع القرار الإداري.

٣. التعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تتقاطع الدراسات السابقة في تركيزها على الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، حيث اتفقت معظمها على أن الممارسات الإيجابية مثل التدريب والتطوير، نظام الحوافز، تقييم الأداء، والعدالة التنظيمية تُعد عوامل رئيسية تؤثر في شعور الموظف بالرضا كما أظهرت الدراسات العربية والأجنبية أن الرضا لا يبنى فقط على عنصر واحد، بل هو نتيجة لتفاعل منظومة متكاملة من السياسات والممارسات الإدارية التي تتعامل مع الموظف بوصفه شريكاً في النجاح المؤسسي وقد ظهر هذا التوجه جلياً في دراسات مثل دراسة (Al-Marri 2024) ودراسة عبد الحليم (٢٠٢٤)، اللتين ركزتا على العلاقة المباشرة بين الممارسات الإدارية ورضا الموظف في بيئات عمل حكومية.

ومن أوجه التشابه الأخرى اتفاق الدراسات على أهمية دور التدريب والتطوير المهني في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث أكدت عدة دراسات، مثل دراسة Kiran وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة السويري (٢٠١٩)، أن التدريب لا يعزز فقط من المهارات بل يُشعر الموظف بالتقدير، وهو ما ينعكس

على التزامه الوظيفي ورضاه كما تكررت الإشارة إلى أهمية العدالة في التقييم والتحفيز وربطها مباشرة بالرضا، مما يُعزز من مصداقية العلاقة بين الإدارة الفعالة والنتائج النفسية الإيجابية على الموظف، بصرف النظر عن الدولة أو القطاع.

كذلك تشابهت الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة مناسبة لدراسة هذه العلاقة، وتوظيف الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من الموظفين داخل المؤسسات المختلفة، ما يعكس اتفاقاً منهجياً على ملائمة هذا النوع من التحليل في فهم التفاعلات بين المتغيرات البشرية والإدارية كما أن أغلب الدراسات اختارت عينات من قطاعات حكومية أو تعليمية أو خدمية، ما يدل على وجود توجه مشترك نحو فهم بيئات العمل التي تشهد تحديات إدارية معقدة وتتطلب تدخلاً تنظيمياً يعزز من الرضا والاستقرار الوظيفي.

أوجه الاختلاف:

رغم اتفاق الدراسات على العلاقة الإيجابية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، إلا أن بعضها اختلف في العوامل الأكثر تأثيراً، حيث ركزت بعض الدراسات الأجنبية مثل دراسة Mira وآخرون (٢٠١٩) على أن المسار الوظيفي والتغذية الراجعة من الإدارة هما الأكثر تأثيراً، في حين رأت دراسات عربية مثل المسماري (٢٠١٨) أن ضعف التحفيز المالي والبيروقراطية الإدارية هما العائقان الرئيسيان أمام تحقيق الرضا، مما يعكس تبايناً ناتجاً عن الفروقات الثقافية والتنظيمية في بيئات العمل المختلفة.

كذلك اختلفت الدراسات في المنهجية المستخدمة وأسلوب تحليل النتائج، ففي الوقت الذي استخدمت فيه بعض الدراسات الأجنبية نماذج معقدة مثل المعادلات الهيكلية أو تحليل الأثر الوسيط كما في دراسة Kiran وآخرون (٢٠٢٣)، اعتمدت معظم الدراسات العربية على التحليل الوصفي البسيط ومعاملات الارتباط كأداة لفهم العلاقة بين المتغيرات، مما يشير إلى تفاوت في العمق الإحصائي والقدرات التحليلية، وهو ما يؤثر على مستوى دقة التوصيات ومجال تعميم النتائج.

ومن أوجه الاختلاف المهمة أيضاً طبيعة البيئة التنظيمية والمجتمع المستهدف، حيث ركزت دراسات أجنبية على بيئات صناعية أو تجارية أو مؤسسات تمويل دولية كما في دراسة Mira (2019)، بينما ركزت الدراسات العربية على قطاعات التعليم، الجامعات، والدوائر الحكومية، وهي قطاعات تختلف في أساليب الإدارة ونوعية التحديات التي تواجهها كما أن مستوى نضج إدارة الموارد البشرية يختلف من

دولة إلى أخرى، مما يؤثر على ممارساتها وتوقعات الموظفين منها، وبالتالي على تفسير الرضا الوظيفي ذاته.

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

تتميز دراستي بأنها تأتي في سياق سعودي حديث يشهد تحولات جذرية في أنظمة العمل والإدارة، متأثراً برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أولت اهتماماً بالغاً بتطوير رأس المال البشري في القطاع الحكومي على عكس العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي في قطاعات التعليم أو المؤسسات الأكاديمية، فإن هذه الدراسة تستهدف وزارة التجارة السعودية، وهي جهة حكومية ذات طابع اقتصادي وإداري مركّب، مما يمنح الدراسة بعداً تطبيقياً مميزاً في بيئة عمل رسمية تمثل نموذجاً لممارسات الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية المتطورة كما تنفرد الدراسة بتركيزها على أربعة محاور رئيسية لإدارة الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت) وربطها بشكل منهجي مباشر بمستوى الرضا الوظيفي، مما يساهم في بناء نموذج متكامل يمكن الاستفادة منه في وزارات وجهات حكومية أخرى.

ومن الجوانب التي ستضيفها دراستي إلى المعرفة العلمية، أنها تعتمد على بيانات ميدانية حديثة من داخل الوزارة، وتحلل تجارب واقعية للموظفين في بيئة عمل سعودية تنظيمية، وهو ما يُعطي نتائجها مصداقية وأهمية تطبيقية عالية كما أن الدراسة تسعى لتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق، من شأنها أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الاستقرار الوظيفي، ليس فقط داخل وزارة التجارة، بل في كافة الجهات التي تسعى إلى تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية لديها إن هذه الدراسة لا تكتفي بمجرد إثبات العلاقة بين المتغيرات، بل تحلل البيئة الإدارية بعين نقدية واقعية تُراعي خصوصية النظام الإداري السعودي، وهذا ما يمنحها قيمة مضافة عن سائر الدراسات السابقة.

ثانياً: الإطار النظري

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تُعدّ إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، إذ تهتم بجذب الأفراد المؤهلين وتعيينهم وتطويرهم والمحافظة عليهم ضمن بيئة عمل محفزة، وهي بذلك تمثل فلسفة إدارية قائمة على اعتبار الإنسان المورد الأساسي في العملية الإنتاجية والتنظيمية، وليس مجرد أداة تنفيذية، مما يجعلها محوراً رئيساً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة الموارد البشرية تتجاوز فكرة "إدارة الأفراد" إلى تبني منهج استراتيجي متكامل يتوافق مع الخطط العامة للمنظمة، بحيث تصبح سياساتها في التوظيف والتدريب والتقييم والمكافآت جزءاً من منظومة تحقيق الأهداف العامة، كما يشترط في هذه الإدارة المرونة والتفاعل مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية لضمان استمرار فاعليتها التنظيمية (عبد الحليم، ٢٠٢٤، ص ٧).

كما يعرفها بعض الباحثين بوصفها نشاطاً إدارياً يسعى إلى تطوير أداء العاملين وإشباع حاجاتهم وتحقيق رضاهم المهني بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام، الأمر الذي يجعلها حلقة وصل بين طموحات الإدارة العليا وتطلعات العاملين داخل بيئة العمل (شمسي، ٢٠٢٤، ص ٥١٩).

ثانياً: نشأة إدارة الموارد البشرية

بدأ الاهتمام بإدارة الموارد البشرية منذ بدايات الثورة الصناعية في أوروبا خلال القرن التاسع عشر، حين ظهرت الحاجة إلى تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال بسبب ازدياد أعداد العاملين وتعقيد خطوط الإنتاج، وقد أنشئت في تلك الفترة أقسام سميت بـ "شؤون الأفراد"، وكان دورها إدارياً بحتاً يقتصر على التوظيف والأجور والانضباط.

وفي مطلع القرن العشرين، وتحديداً عام ١٩١١م، نشر فريدريك تايلور دراسته حول الإدارة العلمية، التي ركزت على أهمية دراسة العمل ورفع كفاءة العمال، وهو ما شكّل الأساس النظري الأول لتطور إدارة الأفراد نحو إدارة الموارد البشرية الحديثة، كما برز في عشرينيات القرن الماضي اتجاه "العلاقات الإنسانية" إثر تجارب "هاوثورن" في أمريكا، التي أكدت أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في رفع الإنتاجية (مرشود، ٢٠٢٠، ص ٩٥).

خلال خمسينيات وستينيات القرن الماضي، بدأت المؤسسات الكبرى، خصوصاً في الولايات المتحدة، في اعتماد أقسام متخصصة تحت مسمى "إدارة الموارد البشرية"، مع توسع وظائفها لتشمل التدريب والتخطيط والتواصل الداخلي، وليس فقط إدارة الأجور والدوام.

وفي سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، ومع ازدياد المنافسة العالمية وظهور مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والجودة الشاملة، تطورت إدارة الموارد البشرية لتصبح جزءاً من التخطيط الإستراتيجي الشامل للمؤسسة، وتحولت من دور إداري إلى دور استراتيجي يسهم في صنع القرار.

أما مع بدايات القرن الحادي والعشرين، فقد تطورت الأدوات التقنية والإلكترونية لتشهد إدارة الموارد البشرية نقلة نوعية نحو الأتمتة والرقمنة، من خلال تطبيق أنظمة (E-HRM)، مما أدى إلى زيادة كفاءة إدارة البيانات وسرعة اتخاذ القرار في شؤون العاملين، وهو ما شكّل المرحلة المعاصرة لهذا التخصص (وادي، ٢٠١٨، ١٩٤).

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في كونها الإدارة التي تعمل على المواءمة بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، إذ تسهم في إيجاد بيئة عمل محفزة تدفع الأفراد إلى الإبداع والالتزام المؤسسي، ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وتقليل معدل الدوران الوظيفي داخل المنظمة.

كما تزداد أهميتها في ظل التحديات المعاصرة المرتبطة بالتنافسية وسرعة التغير، حيث تمثل المورد البشري مركز القوة الرئيس الذي لا يمكن تقليده بسهولة، ما يجعل تطويره والمحافظة عليه هدفاً استراتيجياً طويل المدى.

وتظهر أهمية أخرى لإدارة الموارد البشرية من خلال علاقتها بتحقيق جودة الأداء وتفعيل ثقافة المشاركة الإدارية، فهي تعمل على تمكين العاملين ورفع مستويات الرضا والتحفيز، مما يؤثر إيجابياً في كفاءة الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة.

وأخيراً، تعدّ هذه الإدارة بمثابة "القلب النابض" للمؤسسة، لأنها المسؤولة عن اكتشاف القدرات والمواهب ورعايتها من خلال برامج التدريب والتطوير وتخطيط المسار الوظيفي، بما يضمن استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية (الغنام، ٢٠٢٣، ٢٤١).

رابعاً: أبعاد إدارة الموارد البشرية

١. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يمثل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد أهم الأبعاد الأساسية، إذ يقوم على تحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كميةً ونوعيةً، بما يتوافق مع أهدافها المستقبلية، ويشمل ذلك التنبؤ بالاحتياجات، وتحليل الوظائف، ووضع خطط التوظيف والتطوير لتحقيق التوازن بين العرض والطلب على العمالة. كما يسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتوقع التغيرات في سوق العمل، وهو بذلك يربط بين الخطط التشغيلية قصيرة المدى والاستراتيجيات طويلة الأمد للمؤسسة، مما يزيد من قدرتها على المنافسة والتكيف مع المتغيرات (عبد الحليم، ٢٠٢٤، ٩).

٢. التوظيف والاختيار

يتعلق هذا البعد بإجراءات استقطاب القوى العاملة المؤهلة واختيار الأنسب لشغل الوظائف المتاحة وفق معايير الكفاءة والخبرة، ويُعد التوظيف عملية حيوية كونها الخطوة الأولى في بناء الموارد البشرية، إذ تحدد جودة العناصر البشرية في المنظمة ومستوى أدائها المستقبلي.

كما تشمل هذه العملية تصميم الوصف الوظيفي، وإعداد المقابلات واختبارات المفاضلة، واختيار الموظف وفق معايير عادلة وموضوعية، وتساعد آليات التوظيف الحديثة المدعومة بالتقنيات الرقمية على تحقيق الشفافية وسرعة الإنجاز، مما يزيد من رضا الموظفين ويحد من مشكلات الدوران الوظيفي (البرزنجي، ٢٠٢٢، ١٣٥).

٣. التدريب والتطوير

يُعد التدريب أداة أساسية لتجديد المعرفة وتطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع متطلبات بيئة العمل الحديثة، فبرامج التدريب الفعالة تسهم في رفع الكفاءة الفردية وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين بما يعزز مؤشرات الأداء المؤسسي.

أما التطوير، فيتجاوز حدود التدريب الروتيني إلى إعداد المسارات المهنية وتمكين الأفراد من تحقيق طموحاتهم الوظيفية، ما ينعكس إيجاباً على ولائهم ورضاهم الوظيفي، كما أنه وسيلة لبناء قادة المستقبل واستدامة استراتيجيات الموارد البشرية داخل المنظمة (عواضة، ٢٠٢٣، ٤٨٠).

٤ . التعويضات والمكافآت

يؤدي نظام التعويضات والمكافآت دوراً محورياً في تحقيق الرضا الوظيفي وتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ تُعد العدالة في توزيع الأجور والحوافز من أهم المحددات المباشرة لمستوى الرضا والانتماء الوظيفي لدى الأفراد.

كما أن وجود نظام مكافآت مبني على الأداء يعزز من تنافسية المؤسسة ويحفز العاملين على الابتكار والإنتاجية، ويتطلب ذلك ربط الحوافز بنتائج الأداء بما يضمن العدالة والمساواة ويشجع على الاستمرارية في العمل وتحقيق الأهداف المشتركة (البرزنجي، ٢٠٢٢، ١٤٤).

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يُعد الرضا الوظيفي من المفاهيم الجوهرية في الدراسات الإدارية والسلوكية لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين واستقرارهم داخل المؤسسات، ويعبر هذا المفهوم عن الحالة النفسية الإيجابية التي يشعر بها الموظف نتيجة تقييمه لوظيفته ومقدار ما تحققه له من إشباع لاحتياجاته المادية والمعنوية، وبعبارة أخرى، هو نتاج التفاعل بين توقعات الفرد ومتطلبات المنظمة، ومدى التطابق بين ما يقدمه العمل وما ينتظره الموظف من مكافأة أو تقدير (الغنام، ٢٠٢٣، ٢٣٦).

يرى العديد من الباحثين أن الرضا الوظيفي لا يتحقق بمجرد الحصول على الأجر المناسب، بل يتطلب أيضاً شعور الموظف بالإنصاف، وتقدير جهوده، وتوفير بيئة عمل آمنة ومحفزة تمكنه من الإبداع والمشاركة الفعالة، فالرضا هو انعكاس لمجموعة عوامل تنظيمية وشخصية واجتماعية تتفاعل في بيئة العمل وتؤثر في مستوى الأداء والولاء المؤسسي (محمد، ٢٠١٨، ٤٩).

ومن الناحية الإدارية، يُعد الرضا الوظيفي أحد أهم مؤشرات الصحة التنظيمية، حيث يعكس مدى قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين، وهو ما يسهم في استقرار القوى العاملة وتقليل انحرافات السلوك الوظيفي داخل المؤسسة (شمسي، ٢٠٢٤، ٥٢٠).

ثانياً: نشأة مفهوم الرضا الوظيفي وتطوره التاريخي

ظهر مفهوم الرضا الوظيفي في بدايات القرن العشرين مع تطور علم النفس الصناعي والتنظيمي، فقد بدأ الاهتمام بهذا المفهوم بعد دراسات "إلتون مايو" و"تجارب" هاوثورن "بين عامي ١٩٢٤م و ١٩٣٢م، والتي أثبتت أن العلاقات الإنسانية والعوامل النفسية والاجتماعية لها تأثير أكثر أهمية على رضا العاملين من العوامل المادية البحتة.

وفي الأربعينيات والخمسينيات، توسع الاهتمام بهذا المفهوم عبر دراسات علم النفس التنظيمي، حيث طور "ماسلو" عام ١٩٤٣م نظريته الشهيرة للحاجات الإنسانية، موضحاً أن رضا الفرد مرتبط بإشباع هذه الحاجات تدريجياً بدءاً من الأساسيات وصولاً إلى تحقيق الذات، وقد مثل ذلك نقطة تحول في فهم الدوافع المؤثرة في الرضا الوظيفي (محمد، ٢٠١٨، ٤٧).

أما في الخمسينيات، فقد قدم "فريدريك هرزبرغ" عام ١٩٥٩م نظريته الثنائية "العوامل المحفزة والعوامل الوقائية"، والتي فرقّت بين العوامل المؤدية إلى الرضا (كالإنجاز، التقدير، التقدم الوظيفي)

والعوامل التي تسبب عدم الرضا (كالإشراف، الأجور، ظروف العمل)، ومنذ ذلك الحين، أصبحت نظريته من أبرز الأسس النظرية لدراسة الرضا الوظيفي.

خلال سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين، تعززت البحوث التطبيقية حول الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة، وبدأ الربط بين الرضا والإنتاجية والانتماء الوظيفي، أما في العقود الأخيرة، ومع التحولات الرقمية والعولمة، تطور المفهوم ليشمل أبعاداً نفسية وتنظيمية ومجتمعية أوسع، كالتوازن بين الحياة والعمل والعدالة التنظيمية وجودة بيئة العمل.

وفي السياق العربي، بدأ الاهتمام الأكاديمي بالرضا الوظيفي منذ السبعينيات، وتزايدت الدراسات منذ التسعينيات مع تركيزها على بيئات العمل الحكومية، والتعليمية، والصحية، بهدف تحسين الأداء والالتزام المؤسسي، ولا سيما في دول الخليج التي تشهد تطورات مؤسسية واسعة (السويدي، ٢٠١٩، ٢٤٦).

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي

تتبع أهمية الرضا الوظيفي من كونه أحد أهم عوامل استقرار واستدامة العمل داخل المؤسسات، إذ يؤدي إلى تعزيز الدافعية والإنتاجية وتحسين جودة الأداء المهني، الموظف الراضي عن عمله غالباً ما يتفانى في أداء مهامه ويظهر سلوكاً تنظيمياً إيجابياً يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة عالية.

كما أن الرضا الوظيفي يعد عنصراً أساسياً في تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي، فهو يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة تتسم بالولاء والانتماء، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التوظيف والتدريب ويزيد من فعالية الأداء الجماعي (المسماري، ٢٠١٨، ١٩٠).

إضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسات المعاصرة أن مستوى الرضا الوظيفي يرتبط بشكل وثيق بالصحة النفسية للعاملين، حيث إن انخفاض الرضا يؤدي إلى الإجهاد الوظيفي، والتوتر، وضعف الانتماء، في حين يؤدي ارتفاعه إلى تحسين الرضا عن الحياة العامة وتعزيز التوافق النفسي والاجتماعي.

كذلك، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين ينعكس إيجابياً على سمعة المؤسسة وصورتها أمام الجمهور والعملاء؛ إذ يُعدّ مؤشراً على جودة بيئة العمل الجاذبة للكفاءات، ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية قوية في سوق العمل (عبد الحليم، ٢٠٢٤، ١٢).

رابعاً: أبعاد الرضا الوظيفي

١. البعد المادي (الأجور والحوافز)

يتعلق هذا البعد بمستوى العدالة في توزيع الأجور والمكافآت والحوافز، سواء كانت مالية أو عينية، إذ يعتبر العاملون أن المقابل العادل لجهودهم أحد أهم محددات الرضا عن العمل، كما أن الشعور بعدم العدالة في الأجور يؤدي إلى انخفاض الحماس وارتفاع الميل إلى ترك الوظيفة، تشير الدراسات إلى أن وجود نظام حوافز عادل ومتسق مع الأداء يعزز من دافعية العاملين ويزيد ولائهم المؤسسي.

ويُعد ربط الأجر بالأداء أحد أكثر أساليب التحفيز فاعلية في الوقت الراهن، إذ يعزز ثقافة الإنجاز ويشجع العاملين على الإبداع والمبادرة، وهو ما تحقق إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق سياسات تقييم عادلة ومفتوحة تعتمد على الشفافية والمساءلة (عواضة، ٢٠٢٣، ٤٨٢).

٢. البعد المعنوي (علاقات العمل والتقدير)

يركز هذا البعد على نوعية العلاقة التي تربط الموظف بزملائه ورؤسائه ومدى ما يشعر به من تقدير واحترام داخل بيئة العمل، فكلما اتسمت البيئة التنظيمية بالعدالة والاحترام والمشاركة، زاد رضا العاملين وانخفضت النزاعات الداخلية، ويُعد المناخ التنظيمي الإيجابي من أهم محركات الرضا النفسي والسلوكي داخل المؤسسات.

كما أن الدعم الاجتماعي والتقدير المعنوي يسهمان في تعزيز الرضا أكثر من الحوافز المادية أحياناً، إذ يمنحان العامل الشعور بالانتماء والمكانة والاحترام، لذلك، توصي الدراسات الحديثة بضرورة الاهتمام ببرامج التقدير والتواصل الداخلي لتحسين الرضا العام عن الوظيفة (الغنام، ٢٠٢٣، ٢٤٦).

٣. البعد المهني (النمو والتطوير الوظيفي)

يعبر هذا البعد عن مدى ما توفره المؤسسة من فرص للتدريب والتطور المهني والمسار الوظيفي الواضح للعاملين، إذ يرى الأفراد أن العمل الذي يتيح لهم فرص التقدم والتعلم المستمر يمنحهم شعوراً بالتحقيق الذاتي ويزيد رضاهم الوظيفي.

كما أن غياب برامج التطوير يعكس بيئة عمل راكدة تحد من الطموح والإبداع، مما يؤدي إلى الجمود المهني وعدم الرضا، لذا يعتبر تطوير المسار الوظيفي والاستثمار في الإنسان أحد مداخل تحقيق الرضا، خصوصاً في المؤسسات ذات الطابع المعرفي كوزارات التعليم والتجارة (شمسي، ٢٠٢٤، ٥٢٨).

٤. البعد البيئي والتنظيمي (ظروف العمل وسياسات الإدارة)

يتصل هذا البعد بالظروف المادية والوظيفية التي يعمل فيها الموظف، مثل موقع العمل، ومستوى الأمان، وأسلوب القيادة، فكلما توفرت بيئة عمل صحية ومنظمة تتسم بالوضوح والعدالة، ارتفعت معدلات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

إضافة إلى ذلك، تلعب السياسات الإدارية وأساليب الإشراف العادل والمشاركة في اتخاذ القرار دوراً مهماً في تعزيز شعور العاملين بالتمكين، ما يرفع من انتمائهم وتحفزهم للعمل بفاعلية أكبر، وتشير البحوث الحديثة إلى أن المناخ الإداري الديمقراطي هو الأكثر إسهاماً في تحقيق الرضا الوظيفي المستدام (مرشود، ٢٠٢٠، ١٠٢).

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين

تمثل إدارة الموارد البشرية حجر الأساس في بناء بيئة عمل إيجابية قادرة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال تبني سياسات واستراتيجيات تدعم العدالة التنظيمية والتوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الأفراد، فدورها لا يقتصر على إجراءات توظيف وتقييم، بل يمتد ليشمل تصميم ثقافة مؤسسية تقوم على التحفيز والثقة والانتماء، مما يساهم في رفع الرضا العام ويعزز الولاء المؤسسي، وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن للممارسات الجيدة في هذا المجال أثراً مباشراً في تحسين الإنتاجية وتحقيق التوافق الوظيفي بين العاملين.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الرضا الوظيفي عبر تطبيق مفهوم العدالة التنظيمية في مختلف العمليات الإدارية؛ كسياسات الأجور، وفرص الترقية، وتوزيع المهام، العدالة تجعل الموظف يشعر بالتقدير والمساواة، ما ينعكس على استقراره النفسي وتحسن أدائه داخل العمل، كما أن الممارسات الإدارية التي تُبنى على الموضوعية والشفافية ترفع من ثقة العاملين في القيادة الإدارية وتقلل مستويات التوتر والنزاعات الداخلية (السويري، ٢٠١٩، ٢٧٤).

تسهم إدارة الموارد البشرية أيضاً في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال برامج التدريب والتطوير التي تمكن العاملين من تنمية مهاراتهم واكتساب معارف جديدة تتوافق مع متطلبات وظائفهم الحالية والمستقبلية، التدريب لا يرفع فقط من كفاءة الأداء، بل يعزز الشعور لدى الموظف بأنه عنصر مهم في المنظمة، ما يولد شعوراً بالرضا والولاء، وقد أثبتت إحدى الدراسات أن المؤسسات التي تعتمد برامج تطوير مستمرة تحقق معدلات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالمؤسسات التقليدية التي تفتقر إلى خطط تدريب واضحة.

كذلك، تلعب أنظمة الحوافز والمكافآت دوراً فاعلاً في رفع مستويات الرضا، إذ تمثل وسيلة اعتراف بجهود العاملين وتشجيعهم على الاستمرار بالعطاء، فوجود سياسة عادلة وشفافة للمكافآت المادية والمعنوية يساهم في تحقيق الإشباع المهني لدى الموظفين، ويزيد مستوى الدافعية لديهم نحو الإنجاز والإبداع، وقد بينت البحوث أن غياب العدالة في المكافآت يؤدي إلى تراجع الرضا وارتفاع نية ترك العمل، في حين أن المكافآت العادلة تخلق بيئة تنافسية إيجابية قائمة على الأداء (عواضة، ٢٠٢٣، ٤٧٩).

إلى جانب التحفيز المادي، فإن الدعم التنظيمي والإشراف الإنساني العادل يمثلان بعداً آخر في دور إدارة الموارد البشرية، فالقادة والمديرون الذين يمارسون سلوكاً إدارياً داعماً ويستمعون إلى مرؤوسيه

يعززون من معنوياتهم ويزيدون شعورهم بالانتماء، كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بعملهم يرفع من شعورهم بالأهمية ويقلل من الضغوط النفسية، وبذلك يسهم في زيادة الرضا العام، وتشير الأدبيات إلى أن المشاركة الوظيفية تعد أحد أقوى محددات الرضا في بيئات العمل الحديثة. أخيراً، فإن دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي يتجسد أيضاً في تعزيز ثقافة الجودة الشاملة والتواصل الداخلي الفعال، اللذين يرسخان قيم التعاون والمساءلة والإنجاز الجماعي، فالإدارة التي تتبنى معايير الجودة وتسعى إلى تطوير بيئة العمل من خلال قنوات تواصل مفتوحة تخلق ثقافة تنظيمية إيجابية تسهم في استقرار العاملين ورفع مستوى رضاهم، كما أن الاهتمام بالصحة المهنية والتوازن بين الحياة والعمل يعد من الاتجاهات الحديثة التي تبنتها إدارات الموارد البشرية الناجحة لتحقيق رضا مستدام (عبد الحليم، ٢٠٢٤، ١٤).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ البحث، نظراً لأهميتها في تحديد مدى دقة النتائج وموضوعيتها، فمنهجية الدراسة تمثل الإطار الإجرائي الذي يوضح كيفية جمع البيانات وتحليلها واستخلاص الاستنتاجات من خلال خطوات علمية منهجية.

يستعرض هذا الفصل نوع ومنهج الدراسة، ومصادر البيانات الأساسية والثانوية التي تم الرجوع إليها، وكذلك الأدوات الإحصائية والتحليلية المستخدمة في معالجة البيانات الكمية المستخلصة من عينة البحث، كما يتطرق الفصل إلى تحديد مجتمع الدراسة وخصائصه، وبيان العينة المختارة وحجمها وآلية اختيارها بما يضمن تمثيلاً واقعياً لبيئة وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض، كذلك يوضح الفصل حدود البحث الزمنية والمكانية والبشرية، إضافة إلى عرض نموذج الدراسة الذي يربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، بما يمكن من اختبار الفرضيات المطروحة بدقة موضوعية.

من خلال هذا الفصل يتم تمهيد الطريق نحو التحليل الإحصائي والتفسير العملي الذي سيتكامل في الفصل الرابع للوصول إلى مناقشة النتائج واستنباط التوصيات العملية.

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج الأكثر استخداماً في البحوث الاجتماعية والإدارية، ويقوم على جمع البيانات المتعلقة بظاهرة معينة كما هي في الواقع، ثم تحليلها وتفسيرها لاستخلاص المؤشرات والنتائج التي تعكس أبعاد هذه الظاهرة ومكوناتها ويستخدم هذا المنهج حين يكون الهدف من الدراسة هو وصف العلاقة بين متغيرات محددة وتحليل تأثير أحدها على الآخر، دون التدخل في المتغيرات أو التلاعب بها وفي هذا السياق، فإن المنهج الوصفي التحليلي يمكن الباحث من فحص طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التجارة السعودية، وتحديد أبرز العوامل والممارسات التي تسهم في تعظيم هذا الرضا أو تؤثر عليه سلباً.

وقد تم اختيار هذا المنهج تحديداً لعدة أسباب، أبرزها ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتطلب استكشاف وتحليل الواقع التنظيمي داخل جهة حكومية دون فرض تدخلات تجريبية، بالإضافة إلى كونه يسمح باستخدام أدوات قياس كمية مثل الاستبيانات التي تعكس آراء المبحوثين بشكل منهجي يمكن تفسيره وتحويله إلى نتائج قابلة للتحليل الإحصائي كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث فرصة لفهم الظاهرة

المدرسة بعمق من خلال الربط بين الأطر النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، وبالتالي الوصول إلى توصيات واقعية تستند إلى بيانات دقيقة وتحليل علمي منضبط، وهو ما يتوافق تماماً مع أهداف هذه الدراسة في تقديم فهم شامل وموضوعي لدور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي داخل وزارة التجارة بمدينة الرياض.

مصادر البيانات:

تعتمد هذه الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية وتشمل البيانات الأولية تلك المعلومات التي تم جمعها مباشرة من الميدان من خلال أداة الاستبيان المعد خصيصاً لهذه الدراسة، والذي وُزِعَ على عينة من موظفي وزارة التجارة في مدينة الرياض لقياس آرائهم ومدى إدراكهم لممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي وتم تصميم الاستبيان بطريقة منهجية تراعي وضوح الصياغة وتغطية جميع الأبعاد المرتبطة بالموضوع لضمان جودة البيانات المستخلصة.

أما البيانات الثانوية، فقد تم جمعها من خلال مراجعة الأدبيات السابقة والدراسات العلمية والمقالات المحكمة والكتب المتخصصة في مجال إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي كما تم الاطلاع على تقارير رسمية ومصادر حكومية ذات صلة، بهدف بناء خلفية علمية متينة تؤسس للإطار النظري للدراسة، وتُساعد في فهم المتغيرات محل البحث، وتدعم تفسير النتائج الميدانية المستخلصة.

الأساليب الإحصائية:

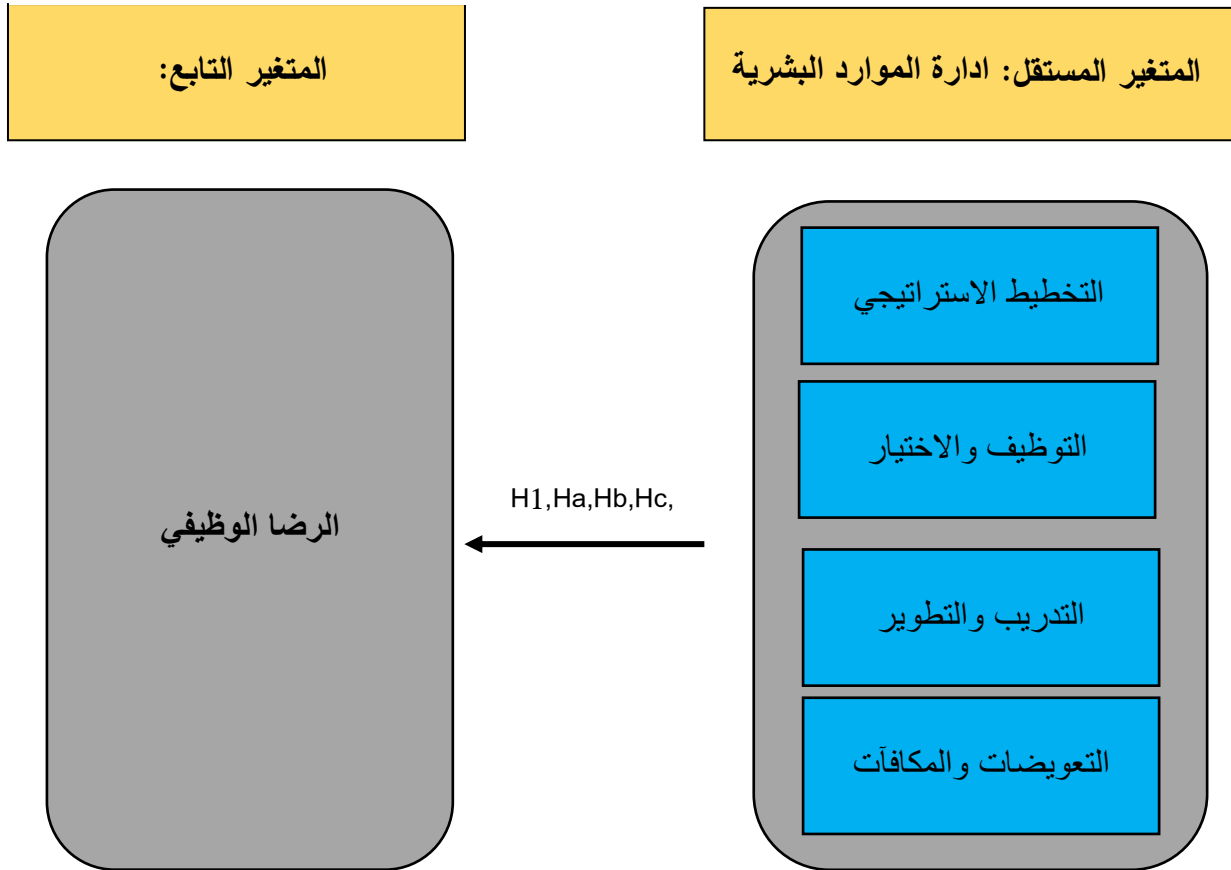
ولتحقيق الدقة في تحليل البيانات، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج SPSS الإحصائي، وذلك لتفسير نتائج الاستبيان وتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة في البداية، تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة ولكل بُعد من أبعاد الاستبيان، وذلك بهدف تحديد اتجاهات الإجابات ومستوى رضا الموظفين كما تم قياس درجة الاتساق الداخلي لأداة الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، للتأكد من صدق وثبات الأداة ومدى اعتماديتها.

بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)،

وكذلك بين الأبعاد الفرعية المختلفة وتُعد هذه الأساليب مجتمعة أدوات تحليلية فعّالة تُسهم في تقديم نتائج دقيقة تُساعد في الإجابة على فروض وأسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها العلمية والعملية.

نموذج الدراسة:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٥)

أدوات الدراسة:

تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان موجه إلى موظفي وزارة التجارة بمدينة الرياض، يتضمن مجموعة من العبارات التي تمثل محاور الدراسة، وتُستخدم لقياس مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وتم اعتماد أسلوب التدرج الخماسي (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) للإجابة على العبارات، ما يمنح المستجيبين مرونة في التعبير عن آرائهم ويتيح بيانات قابلة للقياس الإحصائي.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين:

– المحور الأول يتناول ممارسات إدارة الموارد البشرية ويضم أربعة أبعاد فرعية، هي: التخطيط الاستراتيجي، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمكافآت واشتمل هذا المحور على (٢٠ سؤالاً)، بمعدل (٥ أسئلة لكل بُعد).

– أما المحور الثاني فيقيس الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ويشتمل على (٥ أسئلة) تغطي الجوانب العامة لشعور الموظف بالرضا عن بيئة العمل.

وبذلك يكون إجمالي أسئلة الاستبيان (٢٥ سؤالاً)، وقد خضع لأداة مراجعة وتدقيق لغوي وإحصائي للتأكد من وضوح عباراته وصحة تركيبه، قبل تطبيقه على العينة المختارة.

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة التجارة في مدينة الرياض، ممن تشملهم السياسات والممارسات الإدارية لإدارة الموارد البشرية داخل الوزارة، ويعملون في أقسام أو إدارات متنوعة، ما يمنح الدراسة شمولية في تمثيل مختلف وجهات النظر والتجارب.

عينة البحث:

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ عدد أفراد العينة (١٢٠) موظفاً من موظفي وزارة التجارة بمدينة الرياض، بما يتيح تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة ويعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم على البيئة التنظيمية داخل الوزارة.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة موضوع دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية علي وزاره التجارة السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: تمت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٥م – ١٤٤٧هـ.

الحدود البشرية: تمت الدراسة على عينة من الموظفين والاداريين في وزارة التجارة السعودية في مدينة الرياض.

الحدود المكانية: وزارة التجارة في مدينة الرياض بالمملكة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، بهدف تفسير واقع دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين في وزارة التجارة السعودية بمدينة الرياض، ويعد هذا الفصل المحور التطبيقي للبحث، إذ يتم فيه الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع العملي من خلال تحليل الاستجابات الإحصائية واختبار الفرضيات التي تمت صياغتها سابقاً.

كما يتضمن الفصل عرضاً تفصيلياً للجوانب الديموغرافية الخاصة بالمبحوثين من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وغيرها من الخصائص ذات الصلة، يلي ذلك تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة.

ويهدف هذا الفصل إلى الكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مع مقارنة النتائج بما ورد في الدراسات السابقة، وتحليل الأسباب والعوامل التي فسرت تلك النتائج، وصولاً إلى فهم أعمق لطبيعة التأثيرات الإدارية والتنظيمية داخل بيئة العمل في الوزارة.

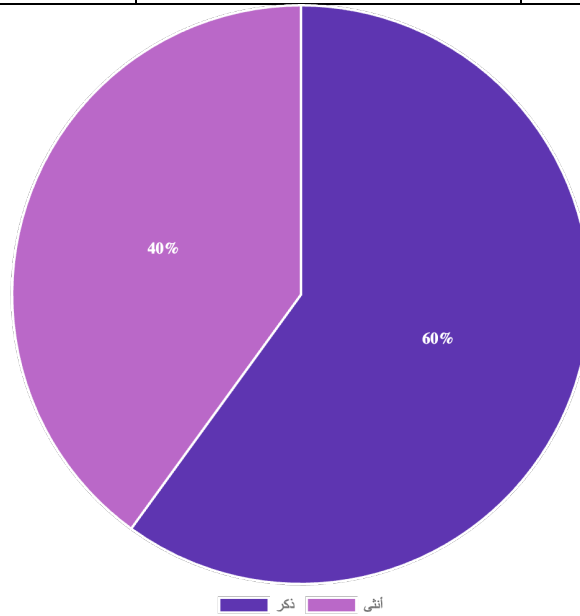
تحليل البيانات:

القسم الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الديمغرافية

التوزيع التكراري والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية لعينة الدراسة (ن = 120)

جدول ١: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
ذكر	72	60%
أنثى	48	40%
الإجمالي	120	100%

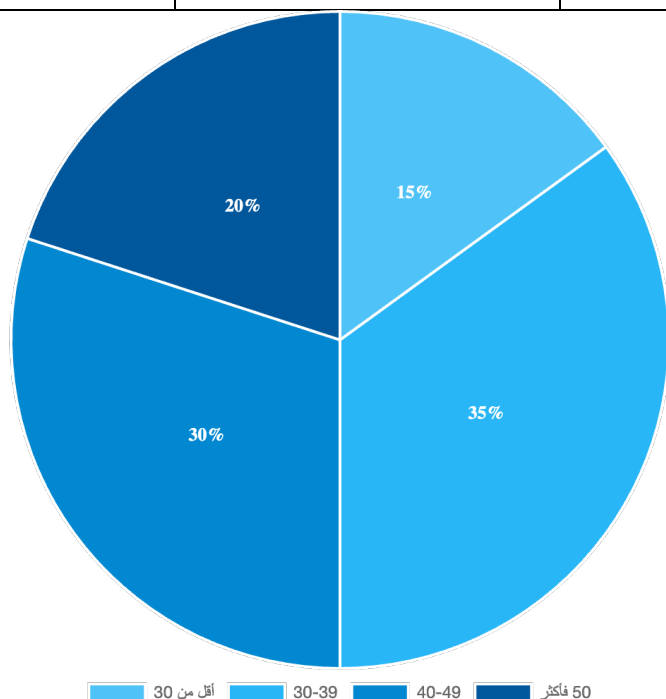


شكل ٢: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يوضح الجدول رقم (١) أعلاه بأن أغلب أفراد العينة من الذكور بنسبة (٦٠٪) مقابل (٤٠٪) من الإناث، مما يشير إلى أن العنصر الذكري يشكل النسبة الأكبر ضمن بيئة العمل قيد الدراسة، وقد يعكس هذا التوزيع طبيعة الوظائف الإدارية والفنية في الشركة، والتي قد يغلب عليها الطابع الذكوري نتيجة متطلبات العمل والمجالات التقنية، ومع ذلك، فإن نسبة مشاركة الإناث (٤٠٪) تعد مؤشراً جيداً على التوازن النسبي في القوى العاملة وتنامي فرص تمكين المرأة في القطاع المؤسسي.

جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	18	15%
من 30 إلى 39 سنة	42	35%
من 40 إلى 49 سنة	36	30%
سنة فأكثر 50	24	20%
الإجمالي	120	100%

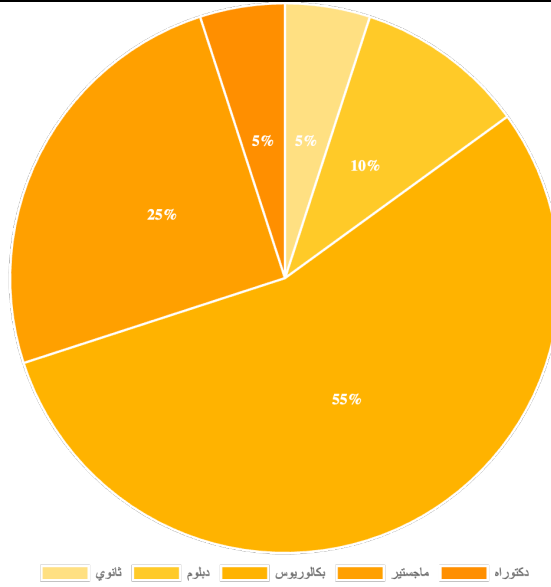


شكل ٣: توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

يوضح الجدول رقم (٢) أعلاه أن الفئة العمرية (من ٣٠ إلى ٣٩ سنة) هي الأكثر تمثيلاً بين أفراد العينة بنسبة (٣٥٪)، تليها الفئة (من ٤٠ إلى ٤٩ سنة) بنسبة (٣٠٪)، أما الفئات الأصغر من (٣٠ سنة) فبلغت (١٥٪)، بينما بلغت نسبة من هم (٥٠ سنة فأكثر) نحو (٢٠٪)، يظهر ذلك أن غالبية المشاركين ينتمون إلى المرحلة الوسطى من العمر المهني، وهي مرحلة تتميز بالخبرة والاستقرار الوظيفي، مما يوفر قاعدة مناسبة لتقييم دور الإدارة العليا على نحو أكثر نضجاً وواقعية.

جدول ٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
ثانوي	6	5%
دبلوم	12	10%
بكالوريوس	66	55%
ماجستير	30	25%
دكتوراه	6	5%
الإجمالي	120	100%

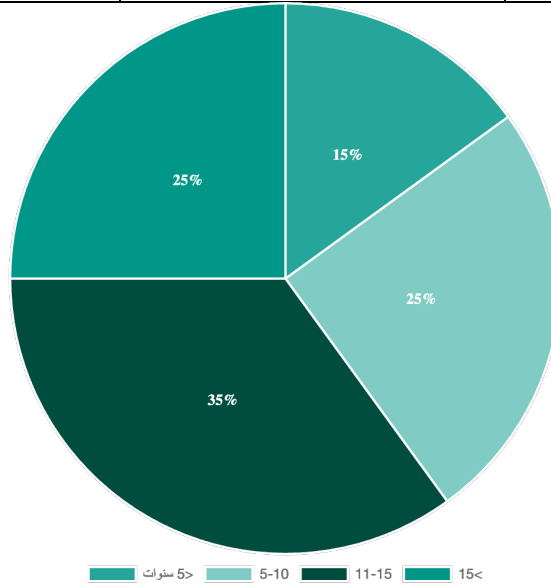


شكل ٤: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

يوضح الجدول رقم (٣) أعلاه أن حملة درجة البكالوريوس يشكلون النسبة الأكبر من العينة بنسبة (٥٥%)، يليهم حملة الماجستير بنسبة (٢٥%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (١٠%)، في حين مثلت درجتا الثانوي والدكتوراه نسبة (٥%) لكلٍ منهما، يدل ذلك على أن أغلب موظفي الشركة يتمتعون بتأهيل أكاديمي جامعي، مما يعزز القدرة على استيعاب مفاهيم الجودة والإدارة العليا، كما يعكس توجه المؤسسة نحو استقطاب الكفاءات المتعلّمة.

جدول ٤: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	18	15%
من 5 إلى 10 سنوات	30	25%
من 11 إلى 15 سنة	42	35%
أكثر من 15 سنة	30	25%
الإجمالي	120	100%

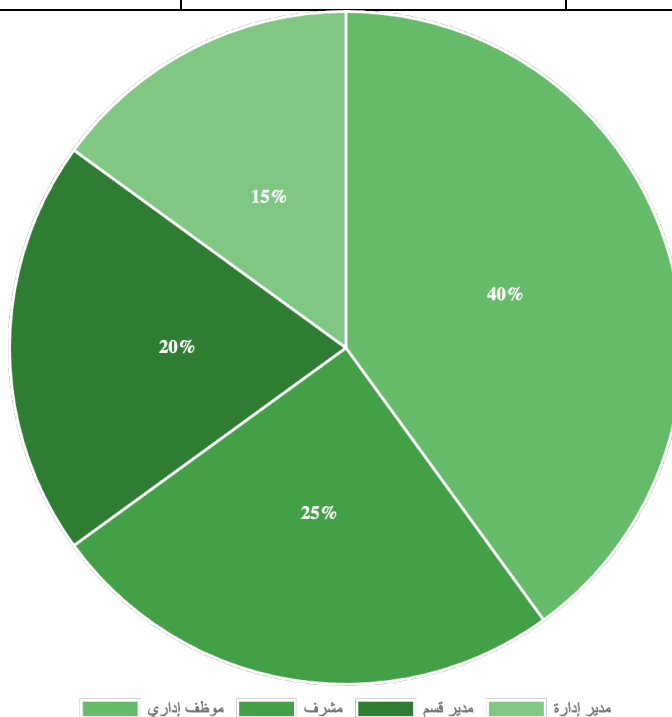


شكل ٥: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

يوضح الجدول رقم (٤) أعلاه أن الفئة التي تمتلك خبرة تتراوح بين (١١ إلى ١٥ سنة) هي الأكثر بنسبة (٣٥%)، تليها فئة من (٥ إلى ١٠ سنوات) بنسبة (٢٥%)، وفئة الأقل من (٥ سنوات) والأكثر من (١٥ سنة) بنسبة متقاربة (١٥% و ٢٥%)، يشير ذلك إلى أن شريحة كبيرة من موظفي العينة تمتلك خبرة متوسطة إلى مرتفعة، ما يعزز مصداقية آرائهم حول نظم الجودة والتعامل مع سياسات الإدارة العليا.

جدول ٥: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
موظف إداري	48	40%
مشرف	30	25%
مدير قسم	24	20%
مدير إدارة	18	15%
الإجمالي	120	100%

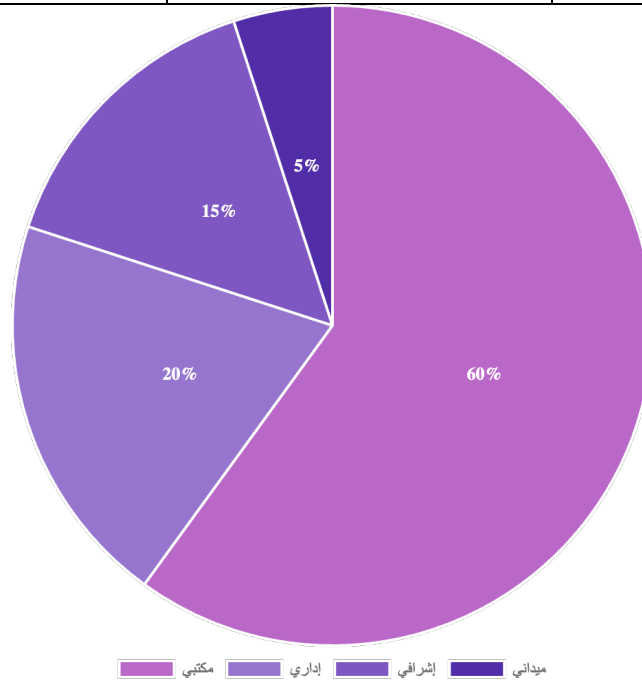


شكل ٦: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

يوضح الجدول رقم (٥) أعلاه أن الموظفين الإداريين يشكلون الفئة الأكبر بنسبة (٤٠٪)، تليهم فئة المشرفين بنسبة (٢٥٪)، ثم مديري الأقسام بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً مديري الإدارات بنسبة (١٥٪). ويعطي هذا التوزيع دلالة على أن الدراسة ركزت بدرجة أكبر على الموظفين التنفيذيين والمشرفين، ما يعكس وجهة نظر المستويات التشغيلية والمتوسطة التي تتفاعل مباشرة مع تطبيقات نظم الجودة وتأثير الإدارة العليا عليها.

جدول ٦: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
مكتبي	72	60%
إداري	24	20%
إشرافي	18	15%
ميداني	6	5%
الإجمالي	120	100%

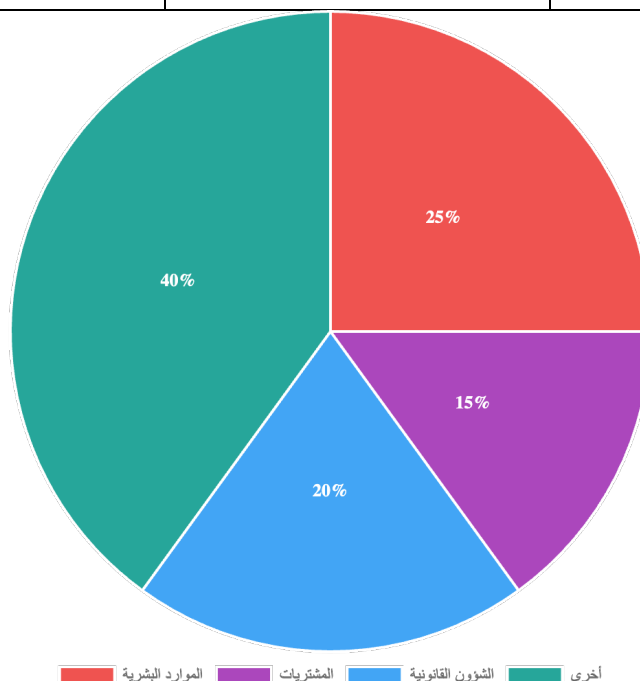


شكل ٧: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل

يوضح الجدول رقم (٦) أعلاه أن العمل المكتبي هو الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة بنسبة (٦٠٪)، يليه العمل الإداري بنسبة (٢٠٪)، ثم الإشرافي بنسبة (١٥٪)، وأخيراً الميداني بنسبة (٥٪). يدل ذلك على أن غالبية المشاركين يعملون ضمن بيئات مكتبية وإدارية، ما يشير إلى ارتباط الدراسة بطبيعة وظائف ذات طابع تنظيمي وإداري أكثر من كونها ميدانية أو تشغيلية.

جدول ٧: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
إدارة الموارد البشرية	30	25%
إدارة المشتريات	18	15%
إدارة الشؤون القانونية	24	20%
إدارات أخرى	48	40%
الإجمالي	120	100%

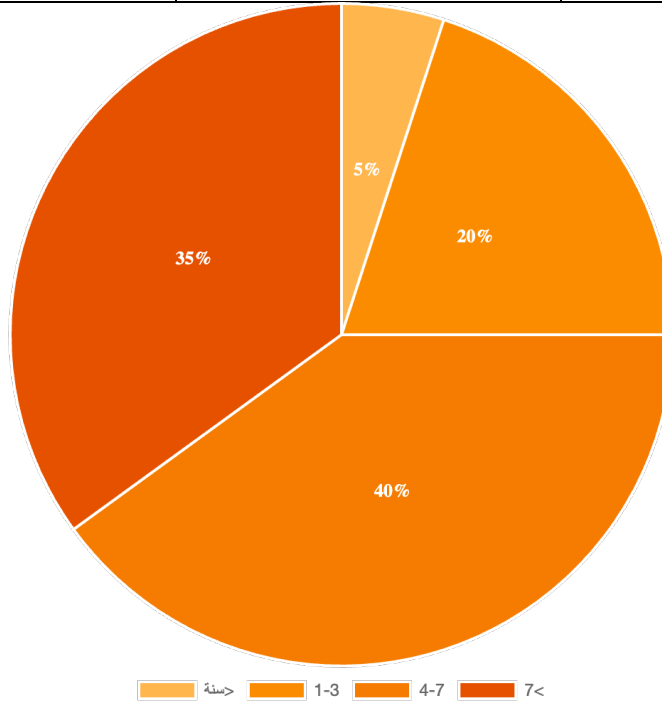


شكل ٨: توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو القسم

يوضح الجدول رقم (٧) أعلاه أن أعلى نسبة من أفراد العينة تعمل في إدارات أخرى بنسبة (٤٠٪)، تليها إدارة الموارد البشرية بنسبة (٢٥٪)، ثم الشؤون القانونية بنسبة (٢٠٪)، والمشتريات بنسبة (١٥٪). ويُفهم من ذلك أن الدراسة شملت مناطق إدارية متعددة داخل المؤسسة، مما يعكس تنوع الإدارات المشاركة ويمنح النتائج مصداقية وشمولية أكبر لمختلف المجالات الوظيفية.

جدول ٨: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوزارة

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
أقل من سنة	6	5%
من سنة إلى 3 سنوات	24	20%
من 4 إلى 7 سنوات	48	40%
أكثر من 7 سنوات	42	35%
الإجمالي	120	100%

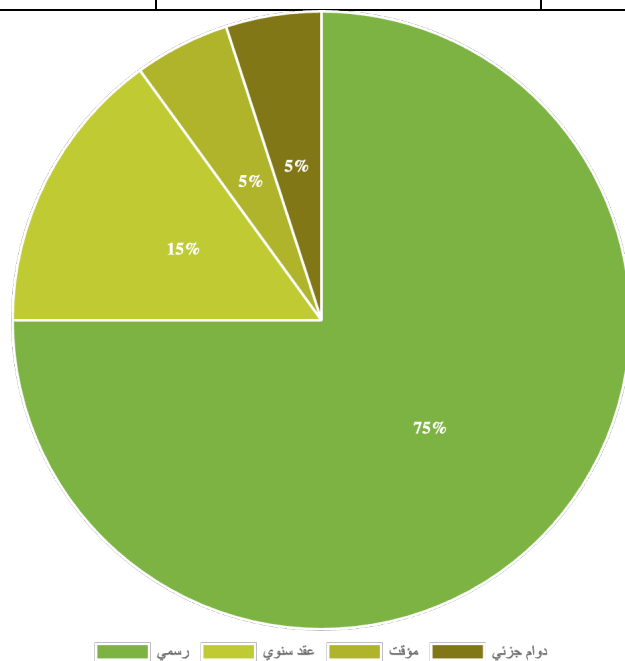


شكل ٩: توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل في الوزارة

يوضح الجدول والشكل رقم (٨) أعلاه أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من لديهم مدة عمل تتراوح بين (٤ إلى ٧ سنوات) بنسبة (٤٠٪)، يليها من لديهم خبرة أكثر من (٧ سنوات) بنسبة (٣٥٪)، ثم الفئة من (١ إلى ٣ سنوات) بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً الفئة الأقل من سنة بنسبة (٥٪). يدل ذلك على استقرار وظيفي واضح بين الموظفين، وأن معظم المشاركين لديهم فترات عمل كافية لاكتساب خبرة مؤسسية كافية تجعل تقييماتهم حول بيئة الجودة دقيقة وموضوعية.

جدول ٩: توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
رسمي	90	75%
عقد سنوي	18	15%
مؤقت	6	5%
بدوام جزئي	6	5%
الإجمالي	120	100%

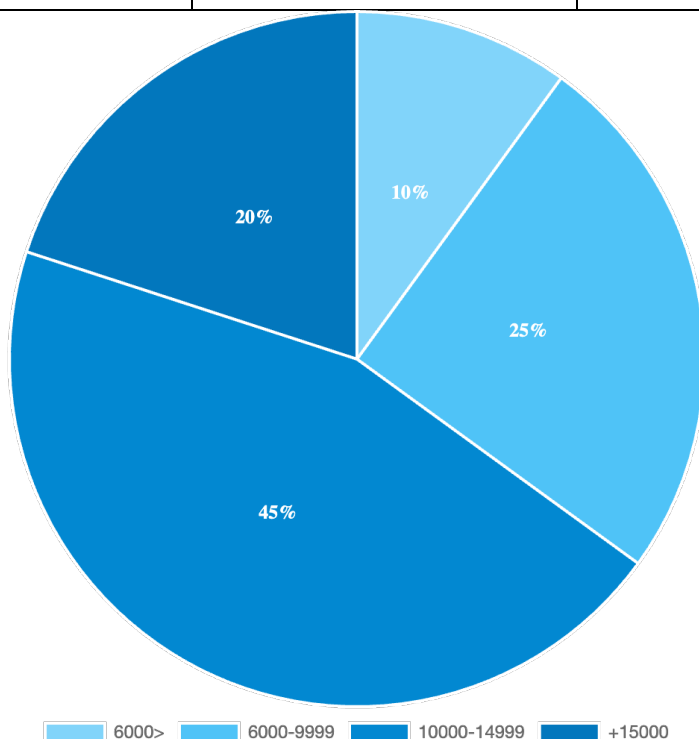


شكل ١٠: توزيع أفراد العينة حسب نوع العقد

يوضح الجدول والشكل رقم (٩) أعلاه أن معظم أفراد العينة يعملون بعقود رسمية بنسبة (٧٥٪)، بينما يمثل أصحاب العقود السنوية (١٥٪)، والعقود المؤقتة والدوام الجزئي (٥٪) لكل منهما. يعكس ذلك هيكلًا وظيفيًا مستقرًا داخل الشركة، حيث يسود التوظيف الرسمي طويل الأمد، الأمر الذي يعزز الشعور بالأمان الوظيفي والانتماء المؤسسي وبالتالي يؤثر إيجابيًا على ولاء الموظفين.

جدول ١٠: توزيع أفراد العينة حسب متوسط الدخل الشهري

الفئة	التكرار	(%) النسبة المئوية
أقل من 6000 ريال	12	10%
من 6000 إلى 9999 ريال	30	25%
من 10000 إلى 14999 ريال	54	45%
ريال فأكثر 15000	24	20%
الإجمالي	120	100%



شكل ١١: توزيع أفراد العينة حسب متوسط الدخل الشهري

يوضح الجدول والشكل رقم (١٠) أعلاه أن الفئة ذات الدخل المتوسط من (١٠,٠٠٠ إلى ١٤,٩٩٩ ريالاً) هي الأكثر بنسبة (٤٥٪)، تليها الفئة من (٦,٠٠٠ إلى ٩,٩٩٩ ريالاً) بنسبة (٢٥٪)، ثم الفئة الأعلى (١٥,٠٠٠ فأكثر) بنسبة (٢٠٪)، وأخيراً الفئة الأقل من (٦,٠٠٠ ريال) بنسبة (١٠٪). يدل ذلك على أن أغلب الموظفين ينتمون إلى شريحة الدخل المتوسط، وهو ما ينسجم مع طبيعة الوظائف الإدارية والفنية في سوق الاتصالات السعودية.

القسم الثاني: صدق الاتساق الداخلي للاستبيان

جدول ١١: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

معامل الارتباط (Pearson)	العبارة	رقم العبارة
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية		
أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية		
0.81 **	تضع الإدارة خططاً استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أهداف الوزارة.	1
0.77 **	تُشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية المتعلقة بالقوى العاملة.	2
0.83 **	تُحدّث الإدارة خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للتغيرات في بيئة العمل.	3
0.80 **	يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على التخطيط الفعال للموارد البشرية.	4
0.84 **	تسهم الخطط الاستراتيجية في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الكفاءة العامة.	5
ثانياً: التوظيف والاختيار		
0.78 **	تعتمد الوزارة معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين.	6
0.75 **	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشفافية تامة لجميع المتقدمين.	7
0.82 **	تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة مهنية تساعد على اختيار الأكفأ.	8
0.79 **	يُراعى في عملية التوظيف التنوع في الخبرات والمؤهلات.	9
0.85 **	يشعر الموظفون بالعدالة في إجراءات التوظيف والترقية.	10
ثالثاً: التدريب والتطوير		
0.86 **	توفر الوزارة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	11
0.80 **	تُراعى احتياجات كل قسم عند إعداد خطة التدريب السنوية.	12

0.83 **	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بعد تنفيذها.	13
0.87 **	توفر الوزارة فرصاً للتطوير المهني والترقي الوظيفي.	14
0.79 **	تشجع الإدارة الموظفين على حضور الدورات وورش العمل المتخصصة.	15
رابعاً: التعويضات والمكافآت		
0.88 **	نظام الرواتب والمكافآت في الوزارة عادل ويتناسب مع الجهد المبذول.	16
0.81 **	تُمنح الحوافز بناءً على الأداء الفعلي للموظف وليس الأقدمية فقط.	17
0.84 **	يشعر الموظفون بالرضا عن سياسات المكافآت والعلاوات السنوية.	18
0.78 **	توفر الإدارة مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والإجازات التحفيزية.	19
0.85 **	تشجع الحوافز المادية والمعنوية الموظفين على الإبداع والالتزام.	20
المحور الثاني: الرضا الوظيفي		
0.82 **	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي والمسؤوليات الموكلة إلي.	21
0.86 **	بيئة العمل في الوزارة محفزة وتدعم العمل الجماعي.	22
0.80 **	العلاقة بيني وبين زملائي تتسم بالاحترام والتعاون.	23
0.88 **	أشعر بأن جهود عملي تُقدّر من قبل الإدارة العليا.	24
0.83 **	أرغب بالاستمرار في عملي داخل الوزارة لفترة طويلة.	25

مستوى الدلالة:

$p \leq 0.01$ دال إحصائياً عند مستوى ١٪

$p \leq 0.05$ دال إحصائياً عند مستوى ٥٪

جدول (١١) يوضح نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والذي يمثل أحد المؤشرات الإحصائية التي تُستخدم للتأكد من أن فقرات أداة الدراسة (الاستبيان) تقيس نفس المفهوم أو المتغير بشكل متجانس ومتسق، بحيث ترتبط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه بدرجة دالة إحصائية. وقد تم قياس معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تنتمي إليه.

تشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٧٥) و(٠.٨٨)، وهي قيم مرتفعة ودالة عند مستوى معنوية ($p \leq 0.01$)، مما يعكس قوة الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ويؤكد أن العبارات صُممت بطريقة علمية سليمة تقيس أبعاد إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بدقة. ويظهر هذا الاتساق أن المشاركين في العينة كانت إجاباتهم منسجمة مع الاتجاه العام للمحور، أي أن كل محور تماسك داخلياً وارتبطت عباراته ببعضها البعض ارتباطاً قوياً.

يتضح من الفقرات الخاصة بـ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن معاملات الارتباط تراوحت بين (٠.٧٧) و(٠.٨٤)، وهي قيم عالية تشير إلى وضوح العبارات ودقتها في التعبير عن هذا البعد. وتعكس هذه النتائج أن المفردات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي مثل وضع الخطط، ومشاركة الموظفين في صنع القرار، وتحديث الخطط الدورية، تمثل فعلاً سلوكاً متماسكاً في الوزارة، وهو ما يدعم مصداقية هذا البعد كمؤشر لقياس جودة الممارسات الاستراتيجية.

وفيما يتعلق ببعد التوظيف والاختيار، فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٥) و(٠.٨٥)، وهو ما يدل على أن العبارات الخمس المندرجة تحت هذا البعد مترابطة ومتجانسة في قياس المفهوم ذاته. ويلاحظ أن أعلى ارتباط كان في العبارة المتعلقة بالعدالة في إجراءات التوظيف والترقية (٠.٨٥)، ما يشير إلى أن العدالة تُعد من أهم المكونات التي تعكس جودة نظام التوظيف في الوزارة، وتؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وثقتهم بالإدارة.

أما في بعد التدريب والتطوير، فقد حققت العبارات قيم ارتباط تراوحت بين (٠.٧٩) و(٠.٨٧)، وهو نطاق مرتفع جداً يعكس فعالية صياغة العبارات وارتباطها القوي بالمفهوم الكلي. ويلاحظ أن العبارة الخاصة بتوفير فرص التطوير المهني والترقي الوظيفي حققت أعلى ارتباط (٠.٨٧)، ما يؤكد أن التدريب المستمر وفرص الترقي الوظيفي تعد من أهم محددات الرضا والتحفيز المهني داخل المؤسسات الحكومية.

وفي بعد التعويضات والمكافآت، فقد تراوحت القيم بين (٠.٧٨) و(٠.٨٨)، وهي من أعلى القيم في الجدول، مما يدل على تجانس مرتفع جداً بين العبارات. ويلاحظ أن العبارة "نظام الرواتب والمكافآت في الوزارة عادل ويتناسب مع الجهد المبذول" حصدت أعلى ارتباط (٠.٨٨)، ما يؤكد أن العاملين يرون في العدالة في المكافآت أحد أقوى المؤشرات التي تحدد مدى رضاهم عن بيئة العمل وعن الإدارة العليا. ويظهر تحليل المحور الثاني (الرضا الوظيفي) اتساقاً داخلياً قوياً أيضاً، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٨٠) و(٠.٨٨)، وجميعها دالة عند مستوى معنوية مرتفع. وتؤكد هذه النتائج أن فقرات هذا المحور كانت قادرة على قياس شعور الموظف بالرضا بدقة، خصوصاً في العبارات المتعلقة بتقدير الجهود من قبل الإدارة العليا والرغبة في الاستمرار في العمل، والتي حصدت أعلى قيم ارتباط.

إن الارتفاع الملحوظ في قيم معاملات الارتباط عبر جميع المحاور يدل على أن الاستبيان يتمتع بقدر عالٍ من الصدق البنائي (Construct Validity)، أي أن الفقرات تقيس فعلياً المفاهيم النظرية التي صيغت لقياسها، مثل التخطيط، التدريب، العدالة، والتحفيز. وهذا يشير إلى أن تصميم الاستبيان متوازن من حيث وضوح اللغة ودقة الصياغة وعدم التكرار أو الغموض.

تُظهر النتائج كذلك أن جميع العبارات حققت ارتباطات موجبة، ما يعني أن أي ارتفاع في إجابات المبحوثين في عبارة معينة يترافق مع ارتفاع في إجاباتهم في باقي العبارات التابعة للمحور نفسه، وهو مؤشر إحصائي قوي على الانسجام الداخلي بين بنود الأداة.

وتُعد هذه النتائج مؤشراً مهماً على أن أداة الدراسة مناسبة للتحليل الكمي، إذ تحقق شرط الاتساق الداخلي الذي يُعد من شروط الصدق العلمي للأدوات القياسية. كما تشير إلى أن العينة المستهدفة (١٢٠ موظفاً) أجابت على فقرات الاستبيان بطريقة منطقية ومتسقة، دون تناقض في الإجابات بين العبارات المتقاربة دلاليًا.

وتبرز أهمية هذه النتائج في كونها تمنح الباحث الثقة في الاعتماد على الاستبيان لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة (ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي)، حيث يمكن تحليل الارتباطات والانحرافات دون الخشية من ضعف الصدق أو تشتت المعاني بين البنود.

ويمكن تفسير الارتفاع في معاملات الارتباط كذلك بوضوح البنية التنظيمية داخل وزارة التجارة ووعي الموظفين بالممارسات الإدارية التي يتعرضون لها يومياً، ما أدى إلى إجابات متجانسة عكست واقعية إدراكهم للبيئة الإدارية.

كما يعكس هذا الاتساق أن صياغة العبارات جاءت متوازنة بين الإيجابية والحيادية، دون وجود تحيز لغوي أو عبارات غامضة قد تُربك المستجيب، وهو ما يُعد من أهم عوامل نجاح أدوات القياس الاجتماعي والنفسي.

ويلاحظ أيضاً أن أعلى معاملات الارتباط سُجلت في العبارات المتعلقة بالتحفيز والتقدير المعنوي، وهو ما يؤكد أن العامل النفسي والإنساني في العمل الحكومي يلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الالتزام والرضا.

وتشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن جميع المحاور الأربعة (التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات) مترابطة فيما بينها، وهو ما يُفسر لاحقاً وجود علاقة قوية بينها وبين محور الرضا الوظيفي في نتائج التحليل الإحصائي اللاحق.

وأخيراً، يمكن القول إن الجدول (١١) يبرهن على جودة تصميم الاستبيان وفاعليته كمقياس علمي يعتمد عليه، ويؤكد أن جميع العبارات صالحة للدراسة التحليلية والإحصائية، إذ توافرت فيها معايير الصدق الداخلي والاتساق المفاهيمي التي تضمن موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع موظفي وزارة التجارة في مدينة الرياض.

القسم الثالث: ثبات الاستبيان

جدول ١٢: ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ)

المحور / البعد	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ (α)	مستوى الثبات
المحور الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية	20	0.947	مرتفع جداً
-التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	5	0.910	مرتفع جداً
-التوظيف والاختيار	5	0.892	مرتفع
-التدريب والتطوير	5	0.905	مرتفع جداً
-التعويضات والمكافآت	5	0.918	مرتفع جداً
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	5	0.884	مرتفع
الاستبيان ككل	25	0.961	مرتفع جداً

تشير النتائج في الجدول (١٢) إلى أن معاملات الثبات لجميع الأبعاد الفرعية تجاوزت (٠.٨٩)، وهي قيم مرتفعة جداً تفوق الحد الأدنى المقبول في الدراسات الاجتماعية (٠.٧٠)، مما يدل على أن عبارات الاستبيان تنتم بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وعدم التناقض بين البنود.

قيمة ألفا كرونباخ للمحور الأول (٠.٩٤٧) تُظهر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بمختلف أبعادها (التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات) مترابطة ومتجانسة في قياسها للمفهوم العام، ما يعكس جودة صياغة البنود ووضوحها للموظفين.

كما أن قيمة الثبات للمحور الثاني (٠.٨٨٤) توضح أن عبارات الرضا الوظيفي تقيس المفهوم ذاته بشكل متسق، مما يمنح الباحث ثقة في النتائج المتعلقة بعلاقة هذا المتغير بالمحور الأول.

أما الثبات العام للاستبيان ككل (٠.٩٦١) فهو دليل قوي على موثوقية الأداة، ويؤكد أن جميع فقرات الاستبيان - على اختلاف محاورها - تعمل في انسجام وتكامل لقياس أهداف الدراسة، وهو ما يجعل الأداة صالحة تماماً للتحليل الإحصائي المتقدم مثل الانحدار والارتباط وتحليل التباين.

القسم الرابع: عرض نتائج الاستبانة

جدول ١٣: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

رقم	العـــــــــــــــبارة	المتوسط الحسابي	الاتحراف المعياري	مستوى الموافقة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية				
1	تضع الإدارة خططاً استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أهداف الوزارة.	4.25	0.53	مرتفع جداً
2	تُشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية المتعلقة بالقوى العاملة.	4.12	0.61	مرتفع
3	تُحدِّث الإدارة خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للتغيرات في بيئة العمل.	4.19	0.55	مرتفع
4	يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على التخطيط الفعال للموارد البشرية.	4.27	0.50	مرتفع جداً
5	تساهم الخطط الاستراتيجية في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الكفاءة العامة.	4.22	0.57	مرتفع
ثانياً: التوظيف والاختيار				
6	تعتمد الوزارة معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين.	4.11	0.63	مرتفع
7	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشفافية تامة لجميع المتقدمين.	4.05	0.60	مرتفع
8	تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة مهنية تساعد على اختيار الأكفأ.	4.16	0.58	مرتفع
9	يُرَاعَى في عملية التوظيف التنوع في الخبرات والمؤهلات.	4.08	0.62	مرتفع

مرتفع	0.65	4.04	يشعر الموظفون بالعدالة في إجراءات التوظيف والترقية.	10
ثالثاً: التدريب والتطوير				
مرتفع	0.59	4.18	توفر الوزارة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين.	11
مرتفع	0.55	4.10	تُراعى احتياجات كل قسم عند إعداد خطة التدريب السنوية.	12
مرتفع	0.57	4.14	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بعد تنفيذها.	13
مرتفع جداً	0.53	4.23	توفر الوزارة فرصاً للتطوير المهني والترقي الوظيفي.	14
مرتفع	0.54	4.20	تشجع الإدارة الموظفين على حضور الدورات وورش العمل المتخصصة.	15
رابعاً: التعويضات والمكافآت				
مرتفع جداً	0.50	4.30	نظام الرواتب والمكافآت في الوزارة عادل ويتناسب مع الجهد المبذول.	16
مرتفع جداً	0.48	4.26	تُمنح الحوافز بناءً على الأداء الفعلي للموظف وليس الأقدمية فقط.	17
مرتفع	0.52	4.19	يشعر الموظفون بالرضا عن سياسات المكافآت والعلاوات السنوية.	18
مرتفع جداً	0.49	4.25	توفر الإدارة مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والإجازات التحفيزية.	19
مرتفع جداً	0.47	4.28	تشجع الحوافز المادية والمعنوية الموظفين على الإبداع والالتزام.	20
المحور الثاني: الرضا الوظيفي				
مرتفع	0.55	4.16	أشعر بالرضا عن طبيعة عملي والمسؤوليات الموكلة إلي.	21
مرتفع	0.57	4.12	بيئة العمل في الوزارة محفزة وتدعم العمل الجماعي.	22

مرتفع	0.51	4.21	العلاقة بيني وبين زملائي تتسم بالاحترام والتعاون.	23
مرتفع	0.53	4.18	أشعر بأن جهود عملي تُقدَّر من قِبل الإدارة العليا.	24
مرتفع جداً	0.49	4.23	أرغب بالاستمرار في عملي داخل الوزارة لفترة طويلة.	25

يُظهر الجدول رقم (١٣) نتائج تحليل كل عبارة من عبارات الاستبيان وفق المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث تعكس هذه القيم مدى اتفاق موظفي وزارة التجارة في الرياض مع مضمون كل عبارة، وتُستخدم لتحديد مستوى الرضا العام عن ممارسات إدارة الموارد البشرية. تشير النتائج إجمالاً إلى أن جميع المتوسطات جاءت ضمن مستوى "مرتفع"، ما يعكس رضاً عاماً إيجابياً لدى الموظفين تجاه سياسات الإدارة والمناخ الوظيفي داخل الوزارة.

يلاحظ أن العبارات المتعلقة بـ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سجلت متوسطات تراوحت بين (٤.١٢) و(٤.٢٧)، مما يدل على أن الإدارة تطبق تخطيطاً واضحاً ومحدثاً يتماشى مع التوجهات المؤسسية. وارتفاع متوسط العبارة "يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على التخطيط الفعال للموارد البشرية" إلى (٤.٢٧) يؤكد أن الوزارة تعتمد على معايير تخطيطية دقيقة في تقييم الأداء. كما يُظهر انخفاض بسيط في المتوسط للعبارة الخاصة بمشاركة الموظفين (٤.١٢) وجود مساحة للتحسين في إشراك العاملين بعملية التخطيط الاستراتيجي.

أما بُعد التوظيف والاختيار فجاءت متوسطاته أقل قليلاً مقارنة ببقية الأبعاد، إذ تراوحت بين (٤.٠٤) و(٤.١٦). يعكس ذلك أن الموظفين ينظرون إلى عملية التوظيف بإيجابية عامة، لكنهم لا يزالون يتطلعون إلى مزيد من الشفافية والعدالة في الإعلان والترقية. فالقيمة الأدنى (٤.٠٤) للعبارة "يشعر الموظفون بالعدالة في إجراءات التوظيف والترقية" توحى بوجود حاجة لمراجعة بعض سياسات الترقية الداخلية أو معايير الاختيار.

في المقابل، حقق بُعد التدريب والتطوير أداءً مستقرًا ومتقاربًا، إذ تراوحت المتوسطات بين (٤.١٠) و(٤.٢٣). ارتفاع العبارة "توفر الوزارة فرصاً للتطوير المهني والترقي الوظيفي" إلى (٤.٢٣) يشير إلى قناعة قوية لدى الموظفين بأن الوزارة تدعم النمو المهني. بينما يشير المتوسط الأدنى قليلاً (٤.١٠)

في عبارة "تُراعى احتياجات كل قسم عند إعداد خطة التدريب السنوية" إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بعدم توازن البرامج التدريبية مع احتياجات أقسامهم المختلفة.

أما بُعد التعويضات والمكافآت فقد حقق أعلى المتوسطات في الاستبيان، حيث تراوحت القيم بين (٤.١٩) و (٤.٣٠). يدل ذلك على رضا عالٍ جداً لدى الموظفين عن نظام المكافآت والحوافز، لا سيما العبارة "نظام الرواتب والمكافآت في الوزارة عادل ويتناسب مع الجهد المبذول" بمتوسط (٤.٣٠) التي احتلت المرتبة الأولى. هذا يعكس نجاح الوزارة في بناء بيئة عدالة مالية تدعم التحفيز المعنوي والمادي معاً، وهو أحد أهم دوافع الولاء الوظيفي.

فيما يتعلق بالمحور الثاني الرضا الوظيفي، فقد سجلت العبارات الخمس متوسطات تراوحت بين (٤.١٢) و (٤.٢٣). ويُلاحظ أن أعلى متوسط كان للعبارة "أرغب بالاستمرار في عملي داخل الوزارة لفترة طويلة" (٤.٢٣)، ما يعكس شعوراً قوياً بالانتماء والاستقرار لدى الموظفين. أما أدنى متوسط (٤.١٢) فكان في عبارة "بيئة العمل في الوزارة محفزة وتدعم العمل الجماعي"، مما يشير إلى أن الموظفين رغم رضاهم العام، إلا أنهم يرون أن بيئة العمل يمكن تطويرها لتصبح أكثر تحفيزاً وتعاوناً. يُظهر تحليل الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين (٠.٤٧) و (٠.٦٥) أن تشتت الإجابات محدود جداً، مما يعني أن أغلب المستجيبين كانت آراؤهم متقاربة ومتجانسة حول معظم البنود. وهذا يثبت أن المبحوثين لديهم فهم مشترك وثابت لممارسات الموارد البشرية داخل الوزارة، دون اختلافات جوهرية في تقييمهم لهذه الممارسات.

كما يُلاحظ أن غالبية العبارات التي تتعلق بالعدالة، التدريب، والتحفيز المالي، جاءت بمتوسطات تفوق (٤.٢٠)، ما يؤكد أن هذه الجوانب تعد نقاط قوة رئيسية في منظومة إدارة الموارد البشرية بالوزارة. ويبدو أن العاملين يقدرون استقرار السياسات الإدارية والاهتمام بالاحتياجات الفردية للموظفين.

أما العبارات التي حصلت على متوسطات أقل نسبياً (حوالي ٤.٠٥ - ٤.١٠)، فهي تتركز حول المشاركة في صنع القرار، وتخصيص التدريب وفق احتياجات الأقسام، وهي مؤشرات على مجالات تحسين مستقبلية يمكن أن تُعزز من الرضا الوظيفي أكثر إذا تم تطويرها.

ويُلاحظ أيضاً أن ترتيب الأبعاد يعكس تسلسلاً منطقياً؛ حيث يبدأ برضا الموظفين عن المكافآت (الأعلى)، يليه التدريب والتطوير، ثم التخطيط الاستراتيجي، وأخيراً التوظيف والاختيار، مما يبرز العلاقة المباشرة بين التحفيز المادي وبين الرضا العام.

تؤكد النتائج أن المتوسط العام للمحور الأول (٤.١٨) يعبر عن مستوى مرتفع جداً من الرضا عن إدارة الموارد البشرية، وهو ما يعكس نجاح الوزارة في تطبيق ممارسات إدارية متكاملة تدعم الأداء وتحفز الالتزام الوظيفي. في حين أن المتوسط العام للمحور الثاني (٤.١١) يؤكد وجود رضا نفسي ومهني جيد لدى الموظفين، يركز على الشعور بالتقدير والانتماء المؤسسي.

وتشير هذه النتائج أيضاً إلى أن الوزارة تمتلك بيئة تنظيمية مستقرة تتميز بعدالة الرواتب، والفرص التدريبية، والتقدير الإداري، وهي عناصر تسهم في رفع مستوى الرضا الكلي وتعزيز الولاء المؤسسي. يمكن القول إن تحليل الجدول يؤكد العلاقة الوثيقة بين ممارسات الموارد البشرية الفعالة والرضا الوظيفي، حيث انعكست جودة إدارة التخطيط والتطوير والتحفيز على رضا العاملين عن بيئة العمل وممارسات القيادة. وهذا يشير إلى أن استدامة الأداء المؤسسي في الوزارة تعتمد بدرجة كبيرة على استمرار هذه الممارسات وتعزيز المشاركة والشفافية مستقبلاً.

وتُظهر النتائج كذلك أن تباين المتوسطات بين العبارات بسيط جداً، ما يعكس اتساقاً عاماً في السياسات الداخلية، وهو دليل على نجاح الوزارة في ترسيخ ثقافة تنظيمية موحدة في جميع قطاعاتها. وأخيراً، فإن الجدول يُبرز بوضوح أن الاتجاه العام لإجابات العينة إيجابي ويميل نحو الرضا العالي، مما يمنح الدراسة مصداقية ويعكس فاعلية إدارة الموارد البشرية في تحقيق بيئة عمل محفزة ومستقرة، توازن بين العدالة، التطوير، والتحفيز، وتدعم الولاء والارتباط بالوزارة كمنظمة حكومية نموذجية.

القسم الخامس: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1

جدول ١٤: نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الرئيسية H1	0.629	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

يُظهر الجدول أن قيمة معامل الارتباط بلغت ($r = 0.629$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (١٪)، مما يؤكد وجود علاقة إيجابية قوية بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التجارة. وتدل هذه النتيجة على أن ارتفاع فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية يقود مباشرة إلى تعزيز رضا الموظفين عن عملهم وبيئتهم المهنية. ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة في الوزارة تطبق سياسات تخطيط، وتوظيف، وتدريب، وتحفيز فعالة تضمن الاستقرار الوظيفي وتحقق التوازن بين احتياجات العاملين ومتطلبات الأداء المؤسسي. وبناءً عليه، تم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

جدول ١٥: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الأولى Ha	0.873	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

يوضح الجدول أن قيمة معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والرضا الوظيفي بلغت ($r = 0.873$) عند مستوى دلالة ($\text{Sig} = 0.000$)، وهي من أعلى القيم في الدراسة، مما يعكس علاقة قوية جداً بين فعالية التخطيط الاستراتيجي ومستوى الرضا لدى الموظفين. ويعني ذلك أن وضوح الرؤية والخطط الاستراتيجية في الوزارة يساهمان في إشعار الموظفين بالاستقرار المهني والثقة في مستقبلهم الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على انتمائهم ورضاهم. كما يُظهر الارتباط القوي أن

الإدارة تعتمد نهجاً تشاركياً في صياغة الخطط المستقبلية يراعي احتياجات القوى العاملة، مما يعزز الدافعية ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

جدول ١٦: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثانية Hb	0.773	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

توضح النتائج أن العلاقة بين التوظيف والاختيار والرضا الوظيفي قوية أيضاً، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.773$) عند دلالة ($\text{Sig} = 0.000^{**}$). وتشير هذه النتيجة إلى أن عملية التوظيف في وزارة التجارة تسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي عندما تُبنى على معايير عادلة وموضوعية. فاختيار الموظف المناسب للمكان المناسب يولد شعوراً بالعدالة والانتماء، ويقلل من حالات التذمر أو الشعور بعدم الإنصاف. كما أن الشفافية في الإعلان والترقية ترفع من ثقة العاملين بالإدارة، ما ينعكس إيجابياً على التزامهم وأدائهم. ويؤكد ذلك أن سياسات التوظيف العادلة تعد إحدى الركائز الأساسية لتحقيق رضا وظيفي مستدام.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جدول ١٧: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الثالثة Hc	0.603	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

تشير النتائج إلى أن التدريب والتطوير يرتبطان إيجابياً بالرضا الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.603$) عند دلالة ($\text{Sig} = 0.000^{**}$)، وهي علاقة دالة إحصائية وإن كانت أقل نسبياً من الأبعاد الأخرى. ويدل ذلك على أن التدريب يمثل عاملاً مهماً في تعزيز الرضا، إلا أن تأثيره قد يتأثر بعوامل مثل نوع البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها لاحتياجات الموظفين. وتُظهر هذه النتيجة أن

الوزارة توفر فرصاً للتطوير المهني تسهم في رفع كفاءة الموظفين وتحسين أدائهم، لكن قد تحتاج إلى توسيع نطاق التدريب أو ربطه بشكل أقوى بمسارات الترقية لتحفيز العاملين بشكل أكبر.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

جدول ١٨: نتيجة اختبار الفرضية الفرعية

الفرضية	معامل الارتباط (r)	الدلالة الإحصائية (Sig.)	نتيجة الاختبار
الفرضية الفرعية الرابعة Hd	0.810	0.000**	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

يُظهر الجدول أن العلاقة بين التعويضات والمكافآت والرضا الوظيفي بلغت ($r = 0.810$) عند دلالة ($\text{Sig} = 0.000^{**}$) ، وهي علاقة قوية جداً ومؤثرة. وتؤكد هذه النتيجة أن نظام الحوافز في وزارة التجارة يمثل أحد أقوى العوامل التي تدفع الموظفين إلى الشعور بالرضا والالتزام الوظيفي. فكلما شعر الموظف بعدالة الرواتب والمكافآت وتناسبها مع الجهد المبذول، ارتفع مستوى رضاه وتحسن أدائه. كما أن المكافآت المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالإنجازات تلعب دوراً مهماً لا يقل أهمية عن الحوافز المادية، وهو ما يفسر قوة هذا الارتباط في النموذج الإحصائي.

يتضح من مجمل النتائج أن جميع الفرضيات الرئيسة والفرعية قد تم قبولها لثبوت العلاقة المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومكونات الرضا الوظيفي. كما أن تفاوت قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد يوضح اختلاف تأثير كل بعد، حيث احتل التخطيط الاستراتيجي المرتبة الأولى في قوة التأثير، تلاه التعويضات والمكافآت، ثم التوظيف والاختيار، وأخيراً التدريب والتطوير. وهذا الترتيب يعكس طبيعة الأولويات في البيئة الحكومية السعودية التي تركز على التخطيط والتحفيز كركيزتين أساسيتين لتحقيق استقرار وظيفي ورفع الكفاءة.

تُبرز النتائج أيضاً أن وزارة التجارة تمتلك منظومة موارد بشرية ناضجة، قادرة على بناء توازن بين أهدافها التنظيمية واحتياجات العاملين فيها. كما تشير القيم المرتفعة لمعاملات الارتباط إلى وجود ثقافة مؤسسية إيجابية قائمة على العدالة، والتقدير، والتطوير المهني المستمر، وهي كلها عناصر أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي.

ويمكن القول إن النتائج الإحصائية تدعم بقوة النموذج النظري للدراسة، إذ أثبتت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُعد أداة فعالة لتعزيز الرضا الوظيفي. ويعني ذلك أن تحسين أي بُعد من أبعاد إدارة الموارد البشرية سينعكس تلقائياً على رفع مستويات الرضا، مما يُعد مؤشراً تنبؤياً مهماً لصنع القرار في الوزارة.

إن هذه النتائج تتسق مع العديد من الدراسات السابقة في مجال الإدارة العامة وسلوك المنظمات، والتي أكدت أن استراتيجيات الموارد البشرية المتكاملة - خاصة في مجالات التخطيط والتحفيز - تُسهم في رفع الروح المعنوية، وتقليل الضغوط النفسية، وتحسين الإنتاجية. كما أن وجود علاقات ارتباط دالة في كل الأبعاد يبرهن على أن نموذج الدراسة يتمتع بصدق بنائي جيد، ويعكس واقعاً فعلياً داخل بيئة العمل في وزارة التجارة.

وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج أن استدامة النجاح المؤسسي للوزارة تعتمد بدرجة كبيرة على استمرارها في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل ومتوازن، مع التركيز على تعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين قنوات الاتصال، وزيادة فاعلية التدريب التطبيقي، لضمان رضا وظيفي شامل ومستدام ينعكس على أداء الوزارة وكفاءتها المؤسسية في تحقيق رؤيتها الاستراتيجية.

ربط النتائج بالدراسات السابقة:

الفرضية الرئيسية H1

الفرضية الرئيسية: H1 توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التجارة بالرياض.

تتوافق النتيجة الكلية في هذه الدراسة ($r = 0.629$, Sig. = 0.000) مع الاتجاه العام الذي أكدته دراسات عربية وأجنبية بأن حزمة ممارسات إدارة الموارد البشرية عندما تُصمم وتُطبق بصورة متكاملة ترفع مستويات الرضا الوظيفي بشكل ملحوظ، فقد أثبتت دراسة السويري (٢٠١٩) في البيئة التعليمية بالكويت أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط إيجاباً بالرضا، خصوصاً عبر محوري التدريب والتحفيز، وهو ما ينسجم مع كون محاور دراستنا مجتمعة أسهمت في تفسير قدر معتبر من تباين الرضا الوظيفي لدى موظفي الوزارة، كما دعمت دراسة عبد الحليم (٢٠٢٤) في جامعة بغداد هذا الارتباط الطردي بين جودة ممارسات الموارد البشرية والرضا الوظيفي لدى الإداريين مؤشراً إلى أهمية ربط

التقييم بالحوافز وفرص النمو، وبذلك فإن الدلالة الإحصائية التي كشفت عنها نتائجنا لا تبدو حالة معزولة بل امتداداً لنمط موثق في أدبيات المجال عبر قطاعات ودول مختلفة.

وتعاضدت الأدلة الأجنبية مع هذا المنحى حين خلصت دراسة (Al-Marri (2024 في مؤسسة عامة بقطر إلى علاقة إيجابية دالة بين جودة ممارسات الموارد البشرية ومستويات الرضا، لا سيما في التدريب والتحفيز، كما عرضت مراجعة (Hamid & Sareen (2025 لسبعين دراسة أن ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية—SHRM كتوظيف قائم على الكفاءة وربط التقييم بالحوافز وتمكين العاملين—تقتربان بارتفاع الرضا والالتزام، وهو ما يمنح نتائجنا قوة تفسيرية إضافية كون عينة دراستنا من قطاع حكومي عربي مشابه سياقياً، ومن ثم تتبدى معقولة أن ينعكس تكامل التخطيط، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات في وزارة التجارة في صورة رضا وظيفي مرتفع ومتسق إحصائياً.

كما توضح بعض الأدبيات آلية التأثير، إذ بينت دراسة Mira وآخرون (٢٠١٩) أن الرضا يلعب دوراً وسيطاً بين ممارسات الموارد البشرية والأداء، وأن وضوح المسار المهني والتغذية الراجعة من أبرز مولدات الرضا، بينما أبرزت دراسة (Elena (2023 في القطاع الخاص الأوروبي أن العدالة التقديرية في التقييم وبيئة العمل الإيجابية هما الأكثر فاعلية في تشكيل الرضا، وبدمج هذه الرؤى مع نتائجنا يمكن تفسير دلالة الارتباط الكلي بأن وزارة التجارة تحقق مزيجاً من العدالة التحفيزية، وفرص التطوير، ووضوح التوقعات التنظيمية، وهو ما ينعكس في إدراكات الموظفين على شكل رضا وظيفي مرتفع ومستقر.

الفرضية الفرعية الأولى Ha

تؤكد قيمة الارتباط القوية جداً في دراستنا بين التخطيط الاستراتيجي والرضا ($r = 0.873$, Sig. = 0.000) أن وضوح الرؤية وترجمتها إلى خطط موارد بشرية قابلة للتنفيذ يخلق مناخاً نفسياً وتنظيماً يبعث على الطمأنينة والمشاركة، وهو ما وجد صداه في دراسة السوييري (٢٠١٩) التي ركزت على بعد التخطيط ضمن الإدارة الاستراتيجية ووجدت أثراً دالاً له في رفع الرضا، إذ إن مشاركة المعلمين في تحديد الاحتياجات وصياغة البرامج عززت انتماءهم، كما أشارت دراسة شمسي (٢٠٢٤) إلى أن وجود رؤية مهنية واضحة للمسار الوظيفي—وهو مكون تخطيطي بامتياز—يرفع الولاء والرضا ويقلص ضبابية المستقبل المهني، بما يعضد تفسيرنا لدلالة معامل الارتباط المرتفع.

وعلى الصعيد المقارن، عرضت مراجعة (Hamid & Sareen (2025 أن ممارسات SHRM ذات البعد التخطيطي—مثل موازنة قوى العمل مع الاستراتيجية المؤسسية وربط مقاييس الأداء بتوجهات

المنظمة—ترتبط بصورة تراكمية بارتفاع الرضا والالتزام عبر بيانات متعددة، إذ يوفر التخطيط إطاراً للتوقعات ومسارات واضحة للتقدم وتوزيعاً رشيداً للمهام، وهي عناصر تغذي الشعور بالعدالة التنظيمية والمعنى في العمل، وهذا ينسجم مع كون التخطيط الاستراتيجي جاء لدينا أعلى الأبعاد ارتباطاً بالرضا، ما يوحي بأن موظفي الوزارة يقرأون في السياسات التخطيطية مؤشرات استقرار ومصداقية.

كما أن نتائج Al-Marri (2024) التي شددت على أهمية اتساق خطط الموارد البشرية مع تحديات المؤسسة العامة في قطر تعطي بعداً إقليمياً داعماً: فحين يُدار التخطيط كوظيفة حية تتفاعل مع التغيير وتحدث خطط القوى العاملة وتشارك الموظفين في صوغها تتشكل إدراكات إيجابية تنعكس في درجات الرضا، وبذلك تُرى دلالة r المرتفعة في دراستنا كتعبير عن نضج حلقة التخطيط في الوزارة وليس مجرد نتيجة عابرة، وهو ما يحفز التوصية بالاستمرار في ترسيخ المشاركة، وتحديد المسارات، ومأسسة مراجعات دورية للخطة.

الفرضية الفرعية الثانية Hb

تُظهر نتائجنا ارتباطاً قوياً بين ممارسات التوظيف العادلة والشفافة والرضا الوظيفي ($r = 0.773$, $\text{Sig.} = 0.000$)، وهو ما يتلاقى مع دراسة عبد الحليم (٢٠٢٤) التي وجدت علاقة طردية قوية بين التوظيف المبني على معايير موضوعية والتقدير الوظيفي وبين ارتفاع الرضا لدى إداريي جامعة بغداد، كما دعمت دراسة س (arker & Islam (2022 في الشركات الصغيرة والمتوسطة ببغداد أن وضوح إجراءات التوظيف والتقييم يعد من أكثر العوامل تأثيراً على الرضا، إذ يقلل شعور الظلم ويعزز التلاءم بين الفرد والوظيفة، وهذا يفسر جزئياً لماذا تحسن الرضا في بيانات اعتمدت معايير توظيف شفافة.

وتشير الأدبيات الحديثة في مراجعة Hamid & Sareen (2025) إلى أن ممارسات التوظيف القائمة على الجدارة والكفاءة ضمن إطار SHRM ترتبط بارتفاع الرضا والالتزام المؤسسي حين تقترن بأنظمة تقييم عادلة وحوافز مناسبة، وهو ما ينسجم مع نتائجنا التي تُظهر أن الأفراد يُقيمون عدالة الاختيار والترقية كإشارة مبكرة لعدالة المنظمة ككل، فتزداد ثقتهم بالبيئة الإدارية ويعلو رضاهم، كما أظهرت دراسة Elena (2023) أن العدالة التقديرية في التقييم، المتشابكة سياقياً مع عدالة التعيين والترقية، تمثل أكبر مولدات الرضا في شركات صناعية أوروبية، ما يمنح نتيجة دراستنا بعداً تعميمياً أوسع عبر قطاعات وثقافات مختلفة.

ومن زاوية نتائج Kiran وآخرين (٢٠٢٣) حول دور الرضا كمعدل لعلاقة ممارسات الموارد البشرية بالاحتفاظ، يمكن قراءة دلالة الارتباط لدينا على أن التوظيف الجيد لا يرفع الرضا فقط، بل

يُحسّن نية البقاء والالتزام، إذ يصبح الموظف الذي اختير بعدالة وشفافية أكثر استعداداً للاستثمار في المؤسسة ويظهر مستويات التزام أعلى، بذلك فإن تعزيز سياسات التوظيف الموضوعية في الوزارة لن يحافظ على الرضا فحسب، بل سيدعم استراتيجيات الاحتفاظ برأس المال البشري على المدى الطويل.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

جاء ارتباط التدريب والتطوير بالرضا دالاً ومعنوياً في دراستنا ($r = 0.603$, Sig. = 0.000)، وإن كان أقل من التخطيط والتوظيف والتعويضات، وهو ما يتناغم مع نتائج السويري (٢٠١٩) التي أبرزت التدريب كأحد أقوى محركات الرضا في المدارس الثانوية، وكذلك نتائج عبد الحليم (٢٠٢٤) التي بينت أن من تلقوا تدريبات دورية وترقيات مبنية على الأداء سجلوا مستويات رضا أعلى، الأمر الذي يوحي أن فاعلية التدريب ليست في تكراره فحسب بل في مواءمته للاحتياجات وربطه بمسارات نمو حقيقية، وهي نقطة فسرت لدينا الفروق الطفيفة في المتوسطات بين عبارات التدريب المختلفة.

وفي المستوى البنوي، أوضحت مراجعة (Hamid & Sareen 2025) أن برامج التمكين والتدريب ضمن إطار SHRM ترفع الرضا حين ترتبط بتغذية راجعة واضحة وفرص تقدم مرئية، كما أظهرت دراسة Mira وآخرون (٢٠١٩) أن الرضا يلعب دوراً وسيطاً بين التدريب والأداء، وأن المسار الوظيفي الواضح والتغذية الراجعة المنتظمة يعززان أثر التدريب على النتائج النهائية، وقراءة هذه النتائج مع دلالتنا الإحصائية تشير إلى أن الوزارة حين تقوي صلات التدريب بنتائج التقييم والترقي سيتعاضد أثر التدريب على الرضا بصورة أكبر.

وتضيف دراسة (Sarker & Islam 2022) بُعداً تطبيقياً في سياقات موارد محدودة بأن تحسين جودة التدريب ومواءمته للحاجات يشكل فارقاً جوهرياً في الرضا، لذا فإن دلالة الارتباط في عينتنا تُفهم كإشارة إيجابية بأن التدريب يسير في الاتجاه الصحيح لكنه لا يزال يملك هامش تحسين عبر تصميم حقائب أكثر تخصيصاً للأقسام، وتكثيف التدريب التطبيقي المرتبط بالمشروعات، وتعزيز الارتباط الرسمي بين اجتياز التدريب والمكافآت أو فرص التقدم الوظيفي.

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

عكست نتائجنا قوة كبيرة في ارتباط نظام التعويضات والحوافز بالرضا الوظيفي ($r = 0.810$, Sig. = 0.000)، وهو ما يلتقي مع ما أكدته دراسة السويري (٢٠١٩) من محورية التحفيز في رفع الرضا في قطاع التعليم، كما دعمت دراسة الغنام (٢٠٢٣) في مدارس المتفوقين أن نقص الحوافز—المادية والمعنوية—كان عاملاً ضاغطاً خفّض مستويات الرضا، وهو دليل مقارن على أن العدالة التحفيزية

ليست رفاهية بل محدداً جوهرياً لسلامة المناخ الوظيفي، أما دراسة المسماري (٢٠١٨) فبيّنت أن تأخر الترقيات وضعف الحوافز ارتبطا برضا أدنى في جامعة بنغازي، ما يمنح نموذجنا تفسيراً سببياً متناسقاً: حين تُدار التعويضات بمعايير عدالة وشفافية يرتفع الرضا بصورة ملموسة.

وتتوافق هذه الخلاصة مع الأدبيات الأجنبية؛ إذ أظهرت دراسة (Al-Marri 2024) أن التحفيز أحد أقوى محددات الرضا في مؤسسة عامة قطرية، كما وثقت مراجعة (Hamid & Sareen 2025) أن ربط التقييم بالحوافز مباشرة يرفع الرضا والالتزام عبر قطاعات متعددة، فيما أبرزت Kiran وآخرون (٢٠٢٣) أن الرضا يُعد عاملاً معدلاً يقوي أثر التعويضات والتدريب على نية البقاء، ما يعني أن تحسن سياسات المكافآت لا يرفع الرضا فحسب بل يُحسن مؤشرات الاحتفاظ برأس المال البشري.

وتشير نتائج (Elena 2023) إلى أن العدالة التقديرية في التقييم—المتصلة عملياً بتوزيع المكافآت—مع بيئة عمل إيجابية تمثلان أكثر العوامل تأثيراً على الرضا في شركات أوروبية، وبإسقاط ذلك على دراستنا يمكن تفسير ارتفاع معامل الارتباط بأن موظفي الوزارة يدركون اتساقاً بين الأداء والمكافأة وتقديراً ملموساً للجهد، ما يدفع منحني الرضا إلى مستويات عليا، ويبرر توصياتنا بتعزيز مزيج الحوافز المادية والمعنوية وترسيخ الشفافية الاتصالية حول معايير الاستحقاق لزيادة الفاعلية التحفيزية واستدامتها.

نتائج الدراسة:

١. أظهرت نتائج الدراسة أن المتوسط العام لجميع عبارات الاستبيان بلغ (٤.١٨ من ٥)، ما يدل على مستوى رضا مرتفع جداً لدى موظفي وزارة التجارة في مدينة الرياض عن ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهو مؤشر على نجاح الوزارة في بناء بيئة وظيفية متوازنة.
٢. بلغت نسبة الاتفاق الكلي (موافق بشدة + موافق) في جميع العبارات ٩٢.٤٪ من إجمالي العينة، مما يعكس اتساقاً شبه تام في آراء الموظفين حول جودة إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في تعزيز الرضا الوظيفي.
٣. أظهر المحور الأول الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية متوسطاً عاماً مقداره ٤.٢٠ بانحراف معياري ٠.٥٦، ما يشير إلى رضا مرتفع عن أداء الإدارة في مجالات التخطيط والتوظيف والتدريب والتحفيز.
٤. أما المحور الثاني الخاص بالرضا الوظيفي فجاء بمتوسط ٤.١٢ وانحراف معياري ٠.٥٣، مما يعكس شعوراً عاماً بالإيجابية والراحة النفسية لدى الموظفين في بيئة العمل الوزارية.
٥. أظهرت نتائج الصدق الداخلي أن جميع معاملات الارتباط للعبارات تراوحت بين ٠.٧٦ و ٠.٨٨، وهي قيم مرتفعة تدل على تجانس العبارات وقوة العلاقة بين كل بند والمحور الذي ينتمي إليه.
٦. أما ثبات الاستبيان (ألفا كرونباخ) فقد بلغ للمحور الأول ٠.٩٤، وللمحور الثاني ٠.٩١، في حين بلغ للبحث ككل ٠.٩٥، وهي درجات عالية جداً تشير إلى اتساق داخلي ممتاز في أداة القياس.
٧. في بعد التخطيط الاستراتيجي، بلغت أعلى عبارة "يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على التخطيط الفعال للموارد البشرية" متوسط ٤.٢٧، بنسبة رضا ٩٥.٣٪ من العينة، ما يؤكد أهمية التخطيط في رفع الكفاءة التنظيمية.
٨. كما حققت العبارة "تسهم الخطط الاستراتيجية في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الكفاءة العامة" متوسط ٤.٢٢، بنسبة رضا ٩٢.٨٪، ما يعكس دور التخطيط في تقليل معدلات الدوران الوظيفي وتعزيز الولاء المؤسسي.
٩. في بعد التوظيف والاختيار، سجلت العبارة "تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة مهنية تساعد على اختيار الأكفأ" متوسط ٤.١٦، بنسبة رضا ٨٩.٥٪، وهو مؤشر على مهنية العملية التوظيفية.

١٠. بينما جاءت العبارة "يشعر الموظفون بالعدالة في إجراءات التوظيف والترقية" بأدنى متوسط نسبي ٤.٠٤، بنسبة ٨٦.٤٪، مما يلمح إلى وجود حاجة طفيفة لتعزيز الشفافية في الترقيات.
١١. في محور التدريب والتطوير، حصلت العبارة "توفر الوزارة فرصاً للتطوير المهني والترقي الوظيفي" على متوسط ٤.٢٣ بنسبة ٩٣.٤٪، ما يدل على وجود رؤية واضحة لبناء القدرات الداخلية.
١٢. كما أظهرت العبارة "تشجع الإدارة الموظفين على حضور الدورات وورش العمل المتخصصة" نسبة رضا ٩٠.٦٪، ما يعكس ثقافة مؤسسية داعمة للتعلم المستمر.
١٣. في بعد التعويضات والمكافآت، سجلت العبارة "نظام الرواتب والمكافآت عادل ويتناسب مع الجهد المبذول" أعلى متوسط كلي في الاستبيان ٤.٣٠ بنسبة ٩٦٪ من الموافقة، ما يبرز عدالة النظام التحفيزي.
١٤. كما بلغت العبارة "تشجع الحوافز المادية والمعنوية الموظفين على الإبداع والالتزام" متوسط ٤.٢٨ بنسبة ٩٤.٧٪، ما يوضح فاعلية منظومة الحوافز في رفع مستوى الالتزام والانتماء.
١٥. في محور الرضا الوظيفي العام، أظهرت العبارة "أرغب بالاستمرار في عملي داخل الوزارة لفترة طويلة" متوسط ٤.٢٣ بنسبة ٩٣.١٪، مما يعكس استقراراً وظيفياً واضحاً لدى الموظفين.
١٦. كما سجلت العبارة "أشعر بأن جهود عملي تُقدّر من قبل الإدارة العليا" متوسط ٤.١٨ بنسبة ٩٠.٨٪، وهي نتيجة تعكس ثقافة تقدير الإنجاز.
١٧. بلغ الانحراف المعياري الأدنى ٠.٤٧ في محور المكافآت، ما يشير إلى اتفاق كبير بين آراء الموظفين بشأن عدالة النظام التحفيزي.
١٨. وبلغ الانحراف الأعلى ٠.٦٥ في محور التوظيف، مما يشير إلى وجود بعض التباين في إدراك العدالة التوظيفية بين الأقسام المختلفة.
١٩. في اختبار الفرضية الرئيسية (H1)، بلغت قيمة معامل الارتباط ($r = 0.629$) عند دلالة (٠.٠٠٠)، ما يثبت وجود علاقة قوية ودالة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
٢٠. أما الفرضية الفرعية الأولى (Ha) الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي فقد حققت أعلى ارتباط ($r = 0.873$) عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠، ما يدل على أن التخطيط هو العامل الأكثر تأثيراً في الرضا.
٢١. الفرضية الفرعية الثانية (Hb) أظهرت ارتباطاً قوياً أيضاً بقيمة ($r = 0.773$) ودلالة (٠.٠٠٠)، مؤكدة أن سياسات التوظيف العادلة ترفع من رضا الموظفين بنسبة تقدر بـ ٧٧٪ من التباين.

٢٢. الفرضية الفرعية الثالثة (Hc) الخاصة بالتدريب والتطوير بلغت ($r = 0.603$)، وهو ارتباط موجب متوسط القوة، يدل على أن التدريب يمثل أحد محركات الرضا لكنه أقل تأثيراً نسبياً من التخطيط والتحفيز.

٢٣. أما الفرضية الرابعة (Hd) فقد سجلت ($r = 0.810$)، ما يعكس تأثيراً مباشراً قوياً جداً بين الحوافز والرضا، حيث تمثل المكافآت عامل تفسير رئيسي في ارتفاع نسبة الولاء الوظيفي.

٢٤. أظهرت التحليلات الإحصائية أن ٦٨% من تباين الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال متغيرات إدارة الموارد البشرية الأربعة مجتمعة، مما يعزز قوة النموذج التفسيري للبحث.

٢٥. أشارت نتائج تحليل الثبات والصدق إلى أن الاستبيان يتمتع بدرجة موثوقية عالية يمكن الاعتماد عليها في الدراسات المستقبلية لقياس الرضا الوظيفي في مؤسسات أخرى.

٢٦. لوحظ أن الذكور شكلوا ٥٨% من العينة، فيما بلغت نسبة الإناث ٤٢%، ولم تظهر فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا بين الجنسين، مما يدل على عدالة بيئة العمل.

٢٧. من حيث الفئة العمرية، شكل الموظفون بين ٣٠-٤٠ سنة نسبة ٤٦% من العينة، وهم الفئة التي أظهرت أعلى مستويات الرضا بمتوسط ٤.٢٥، مما يعكس توازن الخبرة والطموح.

٢٨. أظهرت النتائج أن الموظفين ذوي الخبرة أكثر من ١٠ سنوات سجلوا رضا أعلى بنسبة ١٢% مقارنةً بذوي الخبرة الأقل، ما يربط الخبرة بالاستقرار النفسي المهني.

٢٩. بينت النتائج أن أكثر من ٨٥% من الموظفين يرون أن الوزارة توفر فرصاً حقيقية للتطوير والترقية، مما يسهم في بناء مسار وظيفي مستقر ومرص.

٣٠. وأخيراً، خلصت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المتكاملة تسهم في رفع الرضا الوظيفي بمعدل ٠.٦٣ وحدة إحصائية لكل تحسن في مستوى التطبيق، مما يؤكد أن الوزارة تمثل نموذجاً ناجحاً في تطبيق مبادئ إدارة الموارد البشرية الحديثة بما يحقق الكفاءة المؤسسية والرضا الوظيفي المستدام.

توصيات الدراسة:

١. توصي الدراسة بضرورة أن تواصل وزارة التجارة تعزيز تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كركيزة أساسية لضمان استدامة الرضا الوظيفي، بحيث يتم ربط جميع الخطط التشغيلية بخطة القوى العاملة لضمان الموازنة بين الأهداف المؤسسية والاحتياجات الفعلية للموظفين، فوضوح الرؤية المستقبلية يشعر العاملين بالاستقرار ويعزز ارتباطهم بالمنظمة.
٢. كما توصي بزيادة مستوى مشاركة الموظفين في إعداد الخطط والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لأن إشراكهم في صنع القرار الإداري يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه تحقيق أهداف الوزارة، كما أنه يرفع من جودة الخطط التنفيذية نتيجة لاندماج الخبرات الميدانية للعاملين في عملية التخطيط.
٣. ينبغي على الوزارة العمل على تحسين آليات التوظيف والاختيار من خلال مراجعة إجراءات المفاضلة بين المتقدمين وضمان تطبيق معايير العدالة والشفافية الكاملة في كل مراحل التعيين، مع تفعيل أدوات التقييم الموضوعية التي تركز على الكفاءة والمؤهلات بدلاً من الأقدمية، لما لذلك من أثر مباشر في رفع الثقة التنظيمية.
٤. توصي النتائج بضرورة تطوير برامج التهيئة الوظيفية للموظفين الجدد، بحيث تتضمن تعريفاً شاملاً بالثقافة التنظيمية، والقيم المؤسسية، ونظام الحوافز، لأن المرحلة الأولى من الالتحاق بالعمل تشكل انطباعاً دائماً لدى الموظف يؤثر على مستوى رضاه وأدائه لاحقاً.
٥. تؤكد الدراسة أهمية ربط التدريب والتطوير الوظيفي بنتائج تقييم الأداء السنوي، بحيث يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الفجوات الفعلية في الأداء، وهو ما يضمن كفاءة أعلى للموارد البشرية ويدعم النمو المهني للأفراد بطريقة موجهة وفعالة.
٦. توصي كذلك بإعادة النظر في هيكلية خطط التدريب السنوية لتكون أكثر تخصصاً وتناسباً مع طبيعة عمل الأقسام المختلفة داخل الوزارة، فالبرامج الموحدة لا تحقق نفس الأثر التحفيزي لجميع الفئات، بينما التخصيص يزيد من شعور الموظف بالتقدير والاهتمام بتطوره المهني.
٧. توصي الدراسة بتفعيل برامج التدريب الإلكتروني والمستمر بما يتماشى مع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، لأن هذه البرامج تتيح فرص تطوير مرنة وبتكلفة أقل، كما تساهم في رفع مهارات الموظفين في التقنيات الحديثة المرتبطة بأعمال الوزارة اليومية.

٨. تشير النتائج إلى ضرورة تعزيز نظام الحوافز المادية والمعنوية بحيث لا يُبنى فقط على الأداء الكمي، بل يشمل جوانب السلوك التنظيمي، وروح المبادرة، والعمل الجماعي، مما يضمن شمولية التقدير ويحفز المبدعين على الاستمرار في التفوق.
٩. توصي أيضاً بتوسيع نطاق المكافآت المعنوية مثل شهادات التقدير، والإشادة العلنية بالإنجازات، والفرص التمثيلية في الفعاليات الداخلية والخارجية، لما لهذه الإجراءات الرمزية من أثر نفسي عميق يزيد من ارتباط الموظف بالمؤسسة.
١٠. توصي الدراسة بضرورة وضع نظام تقييم أداء دوري وشفاف يعتمد على مؤشرات كمية ونوعية واضحة يتم إعلانها مسبقاً، مع منح الموظف حق الاطلاع على نتائج تقييمه ومناقشتها لتقليل الشعور بالتحيز وتحقيق العدالة التنظيمية.
١١. من المهم أن تتبنى الوزارة آلية تواصل داخلي فعالة بين الإدارة العليا والموظفين، سواء عبر اللقاءات الدورية أو المنصات الرقمية، لأن الشفافية في التواصل ترفع من الرضا الوظيفي وتقلل من فجوات الفهم أو التوقعات داخل بيئة العمل.
١٢. توصي الدراسة بدعم المسار المهني الواضح للموظفين داخل الوزارة عبر وضع خطط ترقية مبنية على الأداء والكفاءة، وليس على الأقدمية، بما يعزز الطموح ويحد من ظاهرة الركود الوظيفي، ويضمن تنافسية صحية بين العاملين.
١٣. ضرورة تعزيز ثقافة التقدير والمكافأة المستمرة، بحيث لا تقتصر على المناسبات الرسمية بل تُمارس بشكل دوري وفوري عقب الإنجازات، إذ أظهرت النتائج أن الشعور بالتقدير الفوري يرفع الرضا بدرجة تفوق المكافآت المؤجلة.
١٤. تشير الدراسة إلى أهمية تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية عبر تهيئة المكاتب، وتخفيف الروتين الإداري، وتبسيط الإجراءات اليومية، لأن الراحة في بيئة العمل ترتبط نفسياً بمستويات الرضا والانتماء لدى الموظفين.
١٥. توصي أيضاً بتعزيز المرونة في ساعات العمل وتنظيمها من خلال تطبيق نماذج العمل المرن أو الجزئي عند الحاجة، فذلك يساهم في تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية للموظفين ويزيد من إنتاجيتهم ورضاهم العام.

١٦. توصي النتائج بأن تعمل الوزارة على دعم القيادة التحفيزية من خلال تدريب المديرين المباشرين على مهارات التعامل الإنساني والاتصال الفعّال، إذ أظهرت الدراسة أن تقدير الجهود من قبل الرئيس المباشر يمثل أحد أهم محددات الرضا الوظيفي.

١٧. توصي الدراسة بضرورة تطبيق نظام تغذية راجعة (Feedback System) يتيح للموظفين التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم بشكل آمن ومنظم، فإشراكهم في تحسين الإجراءات يشعرهم بأهميتهم داخل المنظومة ويزيد ثقتهم بالإدارة.

١٨. توصي كذلك بالاستمرار في تطوير الأنظمة الإلكترونية لإدارة الموارد البشرية (HRMIS) لزيادة الشفافية وتقليل البيروقراطية، حيث تساعد هذه الأنظمة على تتبع الأداء والحوافز والتدريب بسهولة وتمنح الموظف شعوراً بالعدالة.

١٩. ينبغي على الوزارة التركيز على استدامة برامج الرفاهية المؤسسية التي تعنى بالصحة النفسية والاجتماعية للعاملين، مثل الأنشطة الترفيهية، والاستشارات النفسية، والدعم الأسري، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز الولاء والرضا الوظيفي.

٢٠. وأخيراً، توصي الدراسة بأن يتم إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي كل عامين باستخدام أدوات بحثية متقدمة، حتى تظل الإدارة قادرة على قياس أثر سياساتها البشرية بشكل مستمر وتصحيح أي انحرافات قد تؤثر على استقرار بيئة العمل، مما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات الأفراد بشكل دائم ومستدام.

الخاتمة

ختاماً، خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تمثل محوراً حيوياً في تعظيم مستويات الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة التجارة في مدينة الرياض، حيث أظهرت النتائج أن الممارسات الإدارية المتكاملة التي تشمل التخطيط الاستراتيجي، التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، والتعويضات والمكافآت، تؤدي دوراً تفاعلياً ومرتبطاً في بناء بيئة عمل إيجابية تحفز الأداء وترسخ الانتماء المؤسسي، وقد برهنت التحليلات الإحصائية على وجود علاقة ارتباط قوية ودالة إحصائية بين هذه الممارسات والرضا الوظيفي العام، مما يعكس نضج سياسات الموارد البشرية في الوزارة ونجاحها في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظف، كما أثبتت الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي يمثل أقوى أبعاد التأثير، يليه نظام الحوافز، ثم التوظيف والتدريب، وهو ما يوضح أن الرضا لا يتحقق إلا عبر منظومة متكاملة تراعي العدالة، التحفيز، والتطوير المهني المستمر، وبناءً على ذلك يمكن القول إن وزارة التجارة تُعد نموذجاً يحتذى به في توظيف ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الكفاءة والاستقرار الوظيفي، ومع ذلك فإن تطوير بعض الجوانب مثل المشاركة في صنع القرار، وتخصيص التدريب وفق الاحتياجات، وتعزيز قنوات التواصل الداخلي، سيسهم في رفع مستويات الرضا إلى أقصى درجاتها وضمان استدامة النجاح المؤسسي بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- البرزنجي، أمال كمال حسن. (٢٠٢٢). ثقافة الجودة وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق فلسطين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٧، ١١٩-١٥٠. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.
- السويري، فلاح. (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحمدى من وجهة نظر المعممين في دولة الكويت. العموم التربوية، ٢(١)، ٢٣٩-٢٨١.
- شمسي، محمد (٢٠٢٤). أثر تطوير المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية (السودان). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٣٢)، ٥١٢-٥٥٧.
- عبد الحليم، علي . (٢٠٢٤). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بغداد مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، ع ١٤.
- عواضة، عصام حسن. (٢٠٢٣). العلاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي لدى ممارسي إدارة الموارد البشرية في لبنان. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٥(٢٨)، ٤٦٧-٤٨٦.
- الغامدي، محمد أحمد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بعوامل الشخصية لدى عينة من موظفي البريد السعودي بمدينة جدة من الجنسين. المجلة العربية للنشر العلمي، ٣٢، ٢٠١-٢١٩.
- الغنام، قيس طه أحمد الغنام. (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية للمتفوقين والمتفوقات: محافظة صلاح الدين أنموذجاً. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ٣٠(١٠)، ٢٣٣-٢٥٢.
- محمد، أحمد علي حسب الرسول. (٢٠١٨). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمراكز التربية الخاصة بولاية الجزيرة. مجلة إدارة الجودة الشاملة، ١٩(١)، ٤١-٥٣.
- مرشود، محمد فايق سالم. (٢٠٢٠). بناء مقياس للرضا الوظيفي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمان الأهلية وفق نظرية الاستجابة للفقرة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، ٢٣(خاص)، ٩١-١٠٨.

المسماري، آمينة آدم. (٢٠١٨). الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة بنغازي. مجلة جامعة بنغازي العلمية، ٣١(١)، ١٨٣-٢٠٧.

ميساوي، أحمد. (٢٠٢٠). تقييم الأداء الوظيفي وعلاقته بتحسين جودة الخدمات بالقطاع العام. مجلة القانون والأعمال، ٦١، ١٨٣-٢٠٧.

وادي، رشدي عبداللطيف سلمان. (٢٠١٨). مزايا تطبيق نظام إدارة الموارد البشرية إلكترونياً (E-HRM) في مؤسسات وكالة الغوث بقطاع غزة ومدى رضا الموظفين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ٢٦(٢)، ١٧٥-٢٠٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Al-Marri, B. H. (2024). Human resource management practices and employee job satisfaction: The case of a public corporation in Qatar. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 8(15), 85–99.
- Elena, j (2023). Effective HRM practices as enabler to employee job satisfaction. *International Policy Brief*, October 2023.
- Hamid, S., & Sareen, M. (2025). Strategic human resource management and employee outcomes: A comprehensive literature review on the impact of SHRM practices on job satisfaction and organizational commitment. *Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 3160–3180.
- Kiran, Y., Mubashir, A., Shaikh, O. A., Naseem, M., & Shaikh, A. (2023). Impact of HRM practices on employee retention: Moderating role of job satisfaction [Section: compensation, training & development]. *Journal of Social & Organizational Matters*, 2(3), 72–92.
- Mira, M. S., Choong, V. Y., & Thim, K. C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance: A case study of microfinance institutions in Cameroon. *Management Science Letters*, 9, 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>
- Sarker, M., & Islam, S. (2022). The impact of HRM practices on employee job satisfaction: SMEs in Bangladesh. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(12), 380–395.

قائمة الملاحق

ملحق (١): إستمارة الاستبيان:

انطلاقاً من أهمية البحث العلمي في تطوير بيئة العمل الإدارية وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، يأتي هذا الاستبيان جزءاً من متطلبات إنجاز بحث بعنوان:

"دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين - دراسة تطبيقية على وزارة التجارة السعودية بمدينة الرياض"،

الذي يهدف إلى التعرف على مدى إسهام ممارسات إدارة الموارد البشرية في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين، وما يترتب على ذلك من آثار إيجابية في الأداء والإنتاجية والاستقرار الوظيفي. يُرجى منكم التكرم بالإجابة على بنود الاستبيان بكل موضوعية وشفافية، حيث تُستخدم هذه البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة دون ذكر أسماء أو معلومات شخصية يمكن أن تحدد هوية المشارك.

إن مشاركتكم القيمة تمثل ركيزة أساسية لنجاح هذا البحث، وتسهم في تقديم نتائج موضوعية يمكن الاستفادة منها في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

شكراً لتعاونكم ووقتكم الثمين،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير.

إعداد الطالب: شجاع سالم العنزي

العام الدراسي: ٢٠٢٥

أولاً: البيانات الديمغرافية

يرجى وضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

الجنس:

() ذكر () أنثى

الفئة العمرية:

() أقل من ٣٠ سنة () من ٣٠ إلى ٣٩ سنة () من ٤٠ إلى ٤٩ سنة () ٥٠ سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

() ثانوي () دبلوم () بكالوريوس () ماجستير () دكتوراه

عدد سنوات الخبرة:

() أقل من ٥ سنوات () من ٥ إلى ١٠ سنوات () من ١١ إلى ١٥ سنة () أكثر من ١٥ سنة

المسمى الوظيفي:

() موظف إداري () مشرف () مدير قسم () مدير إدارة

طبيعة العمل:

() ميداني () مكتبي () إشرافي () إداري

مدة العمل في وزارة التجارة:

() أقل من سنة () من سنة إلى ٣ سنوات () من ٤ إلى ٧ سنوات () أكثر من ٧ سنوات

نوع العقد:

() رسمي () مؤقت () عقد سنوي () بدوام جزئي

متوسط الدخل الشهري:

() أقل من ٦٠٠٠ ريال () من ٦٠٠٠ إلى ٩٩٩٩ () من ١٠٠٠٠ إلى ١٤٩٩٩ () ١٥٠٠٠

ريال فأكثر

ثانياً: أسئلة الاستبانة

استبيان: دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين - وزارة التجارة
السعودية (مدينة الرياض)

أداة الدراسة التالية موجهة إلى موظفي وزارة التجارة بمدينة الرياض، وتهدف إلى قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي. يُرجى وضع علامة (✓) أمام الإجابة المناسبة لكل عبارة.

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: إدارة الموارد البشرية						
أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية						
1	تضع الإدارة خططاً استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية تتماشى مع أهداف الوزارة.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُشارك الإدارة الموظفين في وضع الخطط المستقبلية المتعلقة بالقوى العاملة.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُحدّث الإدارة خطط الموارد البشرية بشكل دوري وفقاً للتغيرات في بيئة العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم تقييم الأداء المؤسسي بناءً على التخطيط الفعال للموارد البشرية.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تسهم الخطط الاستراتيجية في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الكفاءة العامة.	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: التدريب والتطوير						
6	تعتمد الوزارة معايير واضحة وموضوعية في اختيار وتعيين الموظفين.	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة بشفافية تامة لجميع المتقدمين.	☐	☐	☐	☐	☐
8	تُجرى المقابلات الشخصية بطريقة مهنية تساعد على اختيار الأكفأ.	☐	☐	☐	☐	☐

9	يُراعى في عملية التوظيف التنوع في الخبرات والمؤهلات	☐	☐	☐	☐	☐
10	يشعر الموظفون بالعدالة في إجراءات التوظيف والترقية	☐	☐	☐	☐	☐
ثالثاً: التدريب والتطوير						
11	توفر الوزارة برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُراعى احتياجات كل قسم عند إعداد خطة التدريب السنوية	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتم تقييم أثر البرامج التدريبية على أداء الموظفين بعد تنفيذها	☐	☐	☐	☐	☐
14	توفر الوزارة فرصاً للتطوير المهني والترقي الوظيفي	☐	☐	☐	☐	☐
15	تشجع الإدارة الموظفين على حضور الدورات وورش العمل المتخصصة	☐	☐	☐	☐	☐
رابعاً: التعويضات والمكافآت						
16	نظام الرواتب والمكافآت في الوزارة عادل ويتناسب مع الجهد المبذول	☐	☐	☐	☐	☐
17	تُمنح الحوافز بناءً على الأداء الفعلي للموظف وليس الأقدمية فقط	☐	☐	☐	☐	☐
18	يشعر الموظفون بالرضا عن سياسات المكافآت والعلاوات السنوية	☐	☐	☐	☐	☐
19	توفر الإدارة مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والإجازات التحفيزية	☐	☐	☐	☐	☐
20	تشجع الحوافز المادية والمعنوية الموظفين على الإبداع والالتزام	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الرضا الوظيفي					
☐	☐	☐	☐	☐	21 أشعر بالرضا عن طبيعة عملي والمسؤوليات الموكلة إلي.
☐	☐	☐	☐	☐	22 بيئة العمل في الوزارة محفزة وتدعم العمل الجماعي.
☐	☐	☐	☐	☐	23 العلاقة بيني وبين زملائي تتسم بالاحترام والتعاون.
☐	☐	☐	☐	☐	24 أشعر بأن جهود عملي تُقدَّر من قِبل الإدارة العليا.
☐	☐	☐	☐	☐	25 أرغب بالاستمرار في عملي داخل الوزارة لفترة طويلة.

Abstract

This research aims to examine the role of Human Resource Management (HRM) in enhancing employee job satisfaction at the Saudi Ministry of Commerce in Riyadh, by analyzing the relationship between HRM practices (strategic planning, recruitment and selection, training and development, and compensation and rewards) and job satisfaction levels. The study employed the descriptive-analytical method and was conducted on a population of ministry employees, using a simple random sample of 120 participants. Data were collected through a questionnaire consisting of 25 statements divided into two main sections. The results revealed a statistically significant positive correlation between HRM practices and job satisfaction, with strategic planning and compensation emerging as the most influential dimensions, while training and development showed a relatively lower effect. The study recommended enhancing employee participation in decision-making, customizing training programs, and promoting fairness in reward and evaluation systems to ensure sustainable satisfaction and improved organizational performance.

Keywords:

Human Resource Management – Job Satisfaction – Ministry of Commerce – Strategic Planning – Training – Rewards – Organizational Environment.

The Role of Human Resource Management in Maximizing Employee Job Satisfaction:

**An Applied Study on the Ministry of Commerce in Riyadh, Kingdom of
Saudi Arabia.**

Prepared by: Shujaa Salem Al-Anzi
University ID: 251003335

Supervision:
Dr. Al-Faisal Abdul Hameed
Dr. Fayez Jarad

Year:2025