



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية

اعداد /

• الباحثة/ اسراء عبدالكريم بخاري

• الرقم الجامعي: 251000304

المشرف:

د.الفیصل حسن

2025م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان مالم يعلم الحمد لله المنان الملك القدوس
وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائنا لهذه الرسالة اتقدم بخالص الشكر وعظيم

الامتنان لأستاذي الفاضل د. الفيصل حسن

على ما قدمه لي من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر وعلى ما بذله من جهد
متواصل ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الدراسة ومهما كتبت
من عبارات وجمل فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه فجزاه الله عنا خير
الجزاء وجعل ذلك في موازين حسناته.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميد او شن وكل العاملين بها
الشكر لكم جميعا...

فهرس المحتويات

المحتويات

3	الفصل الاول
3	الإطار العام للدراسة
4	1-1 المقدمة:
6	1-2 مشكلة الدراسة:
7	1-3 أهمية البحث:
8	أولاً: أهمية الدراسة العملية.
8	ثانياً: الأهمية العملية:
9	1-4 أهداف الدراسة:
9	1-5 الأسئلة الفرعية:
10	1-6 فرضيات ومتغيرات الدراسة
11	1-7 نموذج الدراسة
11	1/8 حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)
12	1/9 المصطلحات والمفاهيم
13	1/10 هيكل الدراسة
13	الفصل الثاني
13	الإطار النظري للدراسة
15	القسم الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية
18	أهمية إدارة الموارد البشرية:
20	أهداف إدارة الموارد البشرية: (بشير 2015)
20	التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:
21	المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافآت
23	2- المحدد الثاني: التدريب
28	اخيراً: أسباب فشل ممارسات الموارد البشرية في عمليات التدريب الإداري: (احمد وآخرون، 2021).
29	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي ماهيته أهميته ونظرياته
29	مقدمة
30	أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي
33	نظريات الرضا الوظيفي
37	الدراسات المرجعية:
40	التعقيب على الدراسات السابقة:
42	الفصل الثالث
42	منهجية الدراسة
43	الإجراءات المنهجية للبحث
43	مقدمة
43	3/1 منهجية الدراسة
44	2/3 - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

45	3/3 تصميم البحث واسلوبه:
45	4/3 مجتمع الدراسة
45	5/3 عينة الدراسة
46	6/3 محاور أداة الدراسة:
48	الفصل الرابع
48	الدراسة الميدانية
48	1/4 تحليل نتائج الدراسة
49	2/4 صدق - وثبات الاستبانة
50	3/4 التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية
55	4/4 ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
65	الفصل الخامس
65	مناقشة النتائج والتوصيات
65	1/5 نتائج الدراسة
66	2/5 التوصيات
67	المراجع العربية
68	المراجع الاجنبية
69	ملاحق الدراسة
70	الاستبانة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة
73	المستخلص

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة:

المورد البشري في المنظمات الاقتصادية والخدمية والانتاجية هو الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم المنظمات والهيئات والمؤسسات وذلك من خلال ما يملكه ويقدمه من العديد من القدرات الفكرية، والمهارات الشخصية للعنصر البشري وما يتمتع به من رغبة في العمل، لذا يجب على المنظمات والهيئات تركيز جهودها على الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، ورضاهم الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، مما يساعدها على اكتساب الميزة التنافسية والنجاح (هلسة، 2020).

ان نجاح أي شركة سواء في القطاع الخاص او القطاع العام او القطاع الحكومي يقاس بمدى تأهيل الطاقة الكامنة لدى اليد العاملة بها واكتسابهم المهارة لتجسيد ذلك في مستويات راقية من امكانية

العطاء والعمل ومستوى الراقي للخدمات المقدمة والعمل على تطوير هذا العطاء وللوصول الى تحقيق درجة رضاهم عن العمل وتحسين أدائهم ويمكن تعريف الرضا "هو مجموعة الأفكار والقيم والمعايير التي يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ومع ظروف العمل التنظيمية وعلى أساسها يحقق طموحه ورغباته ويختلف هذه الإشباعان من فرد إلى آخر وكذلك يختلف في طبيعتها سواء كانت مادية أو اجتماعية ترتبط بالمكانة الاجتماعية في البيئة التي يعمل ويعيش فيها (فيروز، 2017).

أثبتت العديد من الدراسات والابحاث أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يُقاس بمجموعة من المتغيرات، منها الرضا الوظيفي، وهذا ما تحاول هذه الدراسة إثباته. وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي من خلال الدور الذي يؤديه المورد البشري في تلك المنظمات من دور رئيسي وهام في عمليات التخطيط، والتنفيذ نشاطات المنظمة لبرامج التدريب والتحفيز والتقييم لتحقيق اهداف كلا من المورد البشري والمنظمة (عمر، 2021).

فبقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بمنافسة تامة وعدم الاستقرار، مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم، بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم عن العمل، هذا الذي يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه، وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقاً لدرجات الرضا، إذ أن وجود مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء الفردي، وبالتالي على أداء المنظمة كلها (العرو، 2018).

فلا بد ان يكون هناك دور فعال وجوهري لإدارة الموارد البشرية في بعض الممارسات الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي المتمثل في برامج التحفيز والمكافآت والتدريب والتطوير المهني وبرامج التقييم في العمل ويمكن تعرف إدارة الموارد البشرية "هي مفهوم علمي واسع للإدارات البشرية المختصة بإدارة الموظفين والعمال حيث تعتبر نظام هام وفعال في الأنظمة الإدارية للمنظمات كما تسعى إدارة الموارد البشرية الحديثة إلى تنشيط الأهداف والمهارات الاجتماعية الأسرية والتنظيمية والإدارية والإنسانية ومع وجود تحديات كثير في القطاع الحكومي مثل البيروقراطية والروتين الذي يمثل عائق كبير في تحقيق ممارسات إدارية سليمة تهدف الي تحقيق الرضا الوظيفي بشكل سريع كان لابد من دراسة اهم تلك المعوقات وإيجاد الحلول الإدارية المناسبة لها (العبيد، 2020).

سعت الدراسة الحالية إلى تقديم إطار نظري وميداني، يعتمد على طروحات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي ونظرية المنظمة. ومن هذا المنطلق، وما لهذه المتغيرات من تأثير في المنظمات بشكل عام، وفي الدوائر الرقابية بشكل خاص، من خلال دراسة التحديات التي تواجه قطاع التجزئة من ضعف برامج التحفيز وقلة برامج التدريب التي تهدف الي تحسين الأداء للخدمات المقدمة وجاء

هذا البحث لتقييم لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية

وقد شهد قطاع التجزئة السعودي تطوراً ملحوظاً في السنوات الأخيرة نتيجة للتغيرات الديموغرافية والاقتصادية والتكنولوجية. فمن ناحية، أدى النمو السكاني وارتفاع نسبة الشباب وزيادة معدلات التحضر إلى تغيير أنماط الاستهلاك وتوقعات العملاء. ومن ناحية أخرى، أدت جائحة كوفيد-19 إلى تسريع وتيرة التحول الرقمي في القطاع، حيث اتجهت العديد من شركات التجزئة نحو تبني قنوات البيع الإلكترونية وتطوير تجربة العملاء الرقمية للتكيف مع القيود المفروضة على التسوق التقليدي.

تساعد ممارسات إدارة الموارد البشرية على توفير الوسائل والأساليب والتدريب اللازم والتحفيز المادي والمعنوي ونظام عادل للمكافآت التي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالإضافة الي توفير برامج التدريب المناسبة والحديثة التي تناسب التطورات المعاصرة في بيئة العمل الحالية والتي تساعد المورد البشري علي أداء المهام بكفاءة وفاعلية بالإضافة الي وضع أسس وقواعد واضحة لعمليات التقييم للعنصر البشري بما يؤدي وبشكل مباشر الي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تقييم واضح وشفاف للأداء وتهدف الدراسة بشكل أساسي الي بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية

2-1 مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة حول دور الرضا الوظيفي تحدده مجموعة من الأسباب تحمل في مجملها مجموعة من الحوافز والدوافع، التي تعد الركيزة الأساسية في المنظمة التي تعمل على رفع أداء وكفاءة الفرد. والرضا الوظيفي له ثقله عندما يتعلق الأمر بتحديد النجاح ماهية الممارسات الإدارية المناسبة لتحقيقه في المؤسسات والهيئات في القطاعات الاقتصادية والخدمية (قاضي، 2018).

يواجه قطاع التجزئة السعودي تحديات متزايدة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية العالمية، وارتفاع توقعات العملاء نحو تجارب تسوق أكثر سلاسة وتكاملاً بين القنوات المختلفة. وتتفاقم هذه التحديات مع التغيرات الديموغرافية في المملكة، حيث يشكل الشباب نسبة كبيرة من السكان (أكثر من 70% من السكان تحت سن 35 عاماً)، وهم أكثر إلماماً بالتكنولوجيا وأكثر توقعاً لتجارب رقمية متميزة (الهيئة العامة للإحصاء، 2023).

أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات (الحوافز والتدريب والتطوير وتقييم الأداء) على الرضا الوظيفي للعاملين باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي للعاملين ومنها هناك ركز الباحث علي تلك الابعاد الثلاثة (التدريب – التحفيز – والتقييم) دون غيرها من الابعاد الأخرى وذلك لأثرها المباشر علي الرضا الوظيفي واستنادا إلى هذه الدراسة توصلنا مبدئيا إلى التأكد من وجود المشكلة محل البحث الأمر الذي دفعنا إلى محاولة إجراء هذه الدراسة الميدانية على قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية للتعرف على أسباب هذه الظاهرة ومحاولة اقتراح الأسلوب المناسب لعلاج تلك الظاهرة أو على الأقل التقليل من حدتها.

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، 2024) ودراسة (غانم، 2023). ودراسة (فكري وعبد الرحيم، 2023) وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة المتغير التابع رضا الوظيفي للعاملين بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، 2024) ودراسة (غسان، 2023) فقط ام باقي الدراسات تناولت الرضا الوظيفي والاحتراق النفسي والابداع الإداري والتميز المؤسسي كمتغير تابع مثل فكري (2023، ودراسة (الغامدي، 2024) ودراسة (ادريس، 2020) ودراسة (العوضي وآخرون ، 2021) ودراسة (غانم، 2023) وبناء علي دراسة العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف علي الفجوة البحثية بالدراسة الحالية التي جمعت بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتم تحديد الفجوة البحثية من خلال قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز والمكافآت وبرامج التدريب والتقييم) وأثرها علي الرضا الوظيفي بأبعاده (المادية والنفسية والاجتماعية) دون غيرها من ابعاد اخري لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة وطبيعة مكان الدراسة حيث ينظر دائما ممارسات الموارد البشرية على أنها مفتاح لتحقيق الاهداف والتأثير على رضا الوظيفي للعاملين على ضوء ما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التحفيز والتدريب والتقييم) على رضا الوظيفي للعاملين بأبعاده في المملكة العربية السعودية؟

3-1 أهمية البحث:

أولاً: أهمية الدراسة العملية

- توضيح الأسس العلمية التي يمكن أن يستند إليها البحث لتحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة، ودراسة العلاقة بين هذه الممارسات والرضا الوظيفي.
- تحليل مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها على مستوى رضا الوظيفي للعاملين، وكيفية تأثير هذه الممارسات على الأداء الوظيفي والتحفيز.
- إبراز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لبناء أنظمة حوافز فعالة، وبرامج تدريبية موجهة، وآليات تقييم متطورة تهدف إلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجالات التحفيز، والتدريب، والتقييم، واقتراح حلول للتغلب على هذه التحديات بما يساهم في تحسين الأداء والرضا الوظيفي.
- إثراء المكتبة العربية بالدراسات والتحليلات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسات، مما يساهم في تعزيز الفهم الأكاديمي والممارسات العملية في هذا المجال.

ثانياً: الأهمية العملية:

- يساعد البحث في تطوير فهم أعمق لكيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تقييم أداء الموظفين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل وجهات نظر الموظفين لتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء.
- يسعى البحث إلى قياس العلاقة بين مستوى رضا الوظيفي للعاملين وإنتاجيتهم في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، مما يوفر بيانات يمكن استخدامها لتطوير استراتيجيات تحفيزية فعالة.
- يساعد البحث في تحديد العوامل الأكثر تأثيراً على رضا الموظفين، مما يتيح للقادة في قطاع التجزئة لاتخاذ قرارات قائمة على البيانات لتحسين بيئة العمل.

- أهمية تقديم توصيات قائمة على تحليل البيانات الميدانية، بهدف تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على آليات التحفيز، التدريب، وتقييم الأداء لضمان تحقيق رضا وظيفي مستدام
- تتبع أهمية هذه الدراسة بتركيزها على قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ بالدراسة الكافية فيما يتعلق بتأثير ممارسات الموارد البشرية على رضا الموظفين، مما يساهم في تقديم حلول مخصصة لهذا القطاع
- يهدف البحث إلى تقديم استراتيجيات عملية لرفع مستوى الرضا في قطاع التجزئة، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الخدمات المقدمة

4-1 أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة تم تحديد الهدف الرئيسي للبحث " تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التحفيز والتدريب والتقييم) على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية ".

ومن خلال الهدف الرئيسي للبحث يمكن بيان أهداف البحث كما يلي:

- توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الرضا الوظيفي من خلال تحليل الأدبيات العلمية وجمع بيانات ميدانية.
- تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافآت على رضا الوظيفي للعاملين من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب على رضا الوظيفي للعاملين من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً
- تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج تقييم الاداء على رضا الوظيفي للعاملين من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها إحصائياً.
- تحديد التحديات التي تواجه قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية في تبني سياسات وممارسات إدارية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- تقديم توصيات لصناع القرار في المؤسسات بقطاع التجزئة لتحسين استراتيجيات الموارد البشرية وزيادة رضا الموظفين.

5-1 الأسئلة الفرعية:

من خلال تحديد التساؤل الرئيسي و علي ذلك امن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية على رضا الوظيفي للعاملين قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير بعد برنامج التحفيز والمكافئات كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير بعد برامج التدريب التطوير كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما مدى تأثير بعد برنامج تقييم الاداء كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية؟
- ما هي السياسات والتوصيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسات لتحسين رضا الوظيفي للعاملين بناءً على نتائج البحث؟

6-1 فرضيات ومتغيرات الدراسة

❖ تعد الفروض من أهم مراحل البحث العلمي ومرحلة حساسة لأنها تساعد على تحديد معالم البحث وتبسيطها وربطها بالإشكالية المتبناة وهي همزة وصل بين الجانب النظري والجانب الميداني إذ تعمل على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة بناء على تحديد مشكلة الدراسة واسئلتها الفرعية وتحديد اهداف الدراسة يتم اعداد عدد من الفروض في سبيل الإجابة على تلك الأسئلة وتحقيق الأهداف المطلوبة حيث يقوم البحث على محاولة اختبار صحة الفروض التالية:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي:

يوجد تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية وبين رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية بالمملكة العربية السعودية.

ويمكن تلخيص فرضيات الدراسة كما يلي: -

❖ الفرضية الاولى: يوجد تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبرنامج الحوافز والمكافئات وبين رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية.

❖ لفرضية الثانية: يوجد تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبرامج التدريب والتطوير للمهام الوظيفية وبين رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية.

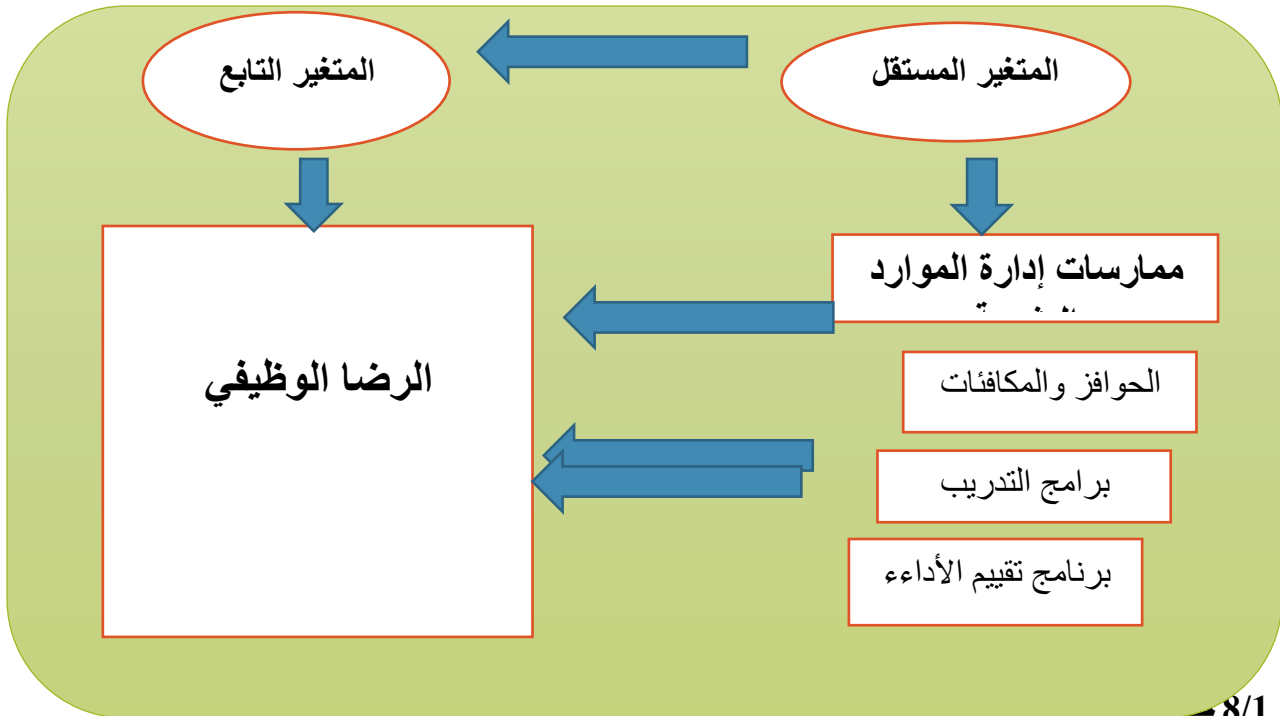
❖ الفرضية الثالثة: وجد تأثير ايجابي لبعء برنامج تقييم الأداء الإداري كأحد ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية.

1-7 نموذج الدراسة

نموذج الدراسة هو عبارة عن هيكل يعبر عن الظاهرة أو المشكلة الخاصة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين على قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال هذا النموذج او الشكل يتم توضيح الفكرة المراد دراستها، ويحتوي على أهم المتغيرات التي يتكون منها البحث كما يلي:

اولا: المتغير التابع: الرضا الوظيفي

ثانيا: - المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية



حدود مكانية:

سوف تكون الدارسة في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية

حدود زمنية: عام 2025م – 1446هـ

حدود موضوعية:

تستعرض الدارسة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية

حدود بشرية:

العاملين والموظفين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية بمختلف مستوياتهم الإدارية (إدارة عليا من المديرين ومساعديهم – الإدارة الوسطى – الإدارة التشغيلية)

9/1 المصطلحات والمفاهيم

إدارة الموارد البشرية:

- العريف الإجرائي الموارد البشرية "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم" (أبو جليدة، 2018).
- التعريف الاصطلاحي: الموارد البشرية: هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة (الطوالة، 2020).
- إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم (الخطيب، 2019).

ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير إلى الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات لإدارة القوى العاملة لديها بشكل فعال. وتشمل هذه الممارسات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويضات والمزايا وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين. الهدف من هذه الممارسات هو جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف وغايات المنظمة. تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية ضرورية لخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتحقيق النجاح التنظيمي (الزبيدي، 2019).

تعريف الرضا لغة واصطلاحاً:

- الرضا لغة ضد السخط، والرضا بالشئ الركون إليه وعدم النفرة منه.
- واصطلاحاً: هو طيب النفس بما يصيبها ويفوتها مع عدم التغير.

الرضا الوظيفي

• يعرف الرضا الوظيفي اصطلاحاً بأنه استجابة عاطفية إيجابية تشعر بها عند القيام بعملك أو عندما تكون موجوداً في العمل. تحاول المنظمات الرائدة قياس هذا الشعور حيث أصبحت استطلاعات واستبيانات الرضا الوظيفي عنصراً أساسياً مهماً لجميع مدراء المواد البشرية في الشركات (بشير، 2015).

• يعرف الرضا الوظيفي اجرائياً " بأنه حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساساً بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن المورد البشري بتلك المؤسسات من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. , Khatk (2017).

10/1 هيكل الدراسة

❖ الفصل الأول خطة الدراسة

❖ الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة

❖ الفصل الثالث منهجية الدراسة

❖ الفصل الرابع الدراسة الإحصائية

❖ الفصل الخامس النتائج والتوصيات

❖ المراجع

❖ الملاحق

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

و

الدراسات السابقة

الإطار النظري

تمهيد

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من الموضوعات المعاصرة، إذ أصبحت ممارسات إدارة الموارد البشرية عاملاً مهماً للمنظمات في جميع أنحاء العالم، وهناك حاجة متزايدة لتطبيق ممارسات

م إدارة الموارد البشرية. حيث أن ممارسات إدارة الموارد البشرية للمنظمات يمكن أن تكون هامة في المساعدة على نهج واسع لتحقيق ثقافة الاستدامة. وتمتلك قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية سجلاً حافلاً من الممارسات الإدارية التي تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها وبالتالي هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية حيث تتكون هذه الممارسات من عمليات التخطيط للموارد البشرية , الاستقطاب و التعيين , التدريب , الحوافز و التعويضات و عملية تقييم الأداء نظراً دور إدارة الموارد البشرية و أثر ممارساتها بشكل مباشر على الأداء الوظيفي حيث إن أهم عنصر للوصول إلى تحقيق الأهداف و الغايات المرجوة وبما أن تحسين الأداء الوظيفي داخل الشركات يمثل أهم التحديات التي تعمل الركة على الاهتمام به وتطويره وتحسينه من أجل زيادة إنتاجيتها وأرباحها ولا يتسنى ذلك الا من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية فقد سعت الدراسة إلى البحث في دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا الوظيفي للعاملين من الموظفين في قطاع التجزئة السعودية. (Vivin, el, al, 2015).

وقد تبنت الدراسة قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية كدراسة ميدانية، وتمثلت مشكلة الدراسة في فهم الأثر الذي تقوم به ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين في قطاع التجزئة حيث يعتمد بقاء تلك المؤسسات بشكل أساسي على القيمة التي تخلقها لنفسها في السوق سواء تم ذلك عن طريق تقديم سلعة او خدمة، لذا تسعى إداراتها إلى استثمار مواردها المادية والبشرية بأكفأ الطرق للحفاظ على استمراريتها وتطويرها وتحقيق أهدافها. (العبيد، 2020).

إلا أنه مع التقدم التقني الهائل وانفتاح الأسواق وما رافقها من تنافس شرس وتغيرات متسارعة ودائمة خلقت تحديات جديدة أمام إدارة قطاع التجزئة جعلت من تحقيق مهامها عملية أكثر صعوبة. وفي ظل هذه الضغوطات والتحديات والمنافسة الدائمة (الطوالة، 2020).

وفي إطار سعي المؤسسة لخلق قيمة تنافسية تشكلت نظرة إدارية جديدة تجاه موارد المنظمة البشرية كمورد يمكن الاستخدام الكفؤ أن يتغلب على محدودية الموارد الأخرى. ونتيجة لهذا التوجه الإداري الجديد وتزايد الاهتمام باستقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية لكسب ما تملكه من أفكار وخبرات والحفاظ عليها تم اعتماد إدارة الموارد البشرية كطريقة استراتيجية تتمحور إجراءاتها حول الأشخاص وتهدف لبناء قوى عاملة ذات كفاءة قادرة على تحقيق أهداف الشركة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم بشكل مباشر بتحقيق أهداف الشركة. (بشير، 2015).

القسم الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق حيث أن إدارة و الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين العاملين والمنظمات والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية ولا عجب عندما نسمع أن ارتفاع أرباح شركة ونزول أرباح أخرى كان بسبب الموارد البشرية في هذه الشركة أو تلك فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ويمكن أن تكون عبئاً مالياً على المنظمة كما هو الحال في أغلب المنظمات في العالم النامي إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول لتحقيق أهدافها لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ الأساسية التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري وتتجه أسواق العالم مع بدايات القرن الحادي والعشرين بخطى متسارعة نحو التكامل والتنظيم والمنافسة الشرسة تمثل هذه التطورات ميزت مقدرة للمنظمات الحديثة إلا أنها في ذات الوقت تثير تحديات غير مسبوقة للإدارة العربية في قطاع الأعمال والقطاع العام على حد سواء ولقد أثبتت تجارب السنوات الأخيرة أنه من بين عوامل النجاح الأساسية يقف شامخاً وفي المقدمة العنصر البشري المؤهل والمبدع ليمثل عاملاً حاسماً وميزة نسبية واستثماراً مضموناً لذلك لا بد من القيادات العربية بالنظر إلى أوضاعها البشري من عدة زوايا لتأمين أكبر قدر من المردود من معارف وقدرات وإبداعات ما صار يعرف واستغلال كل هذه القدرات لصالح المنشأة والفرد وهذا ما برأس المال الفكري

مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية

- يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في الإشراف على توظيف وتطوير ورعاية موظفي المنظمة بطريقة تعمل على تحسين أدائهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة ونجاحها. إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء وتنفيذ السياسات والمزايا وبرامج التدريب التي تدعم مشاركة الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. تلعب إدارة الموارد البشرية أيضاً دوراً حاسماً في تعزيز ثقافة إيجابية في مكان العمل وضمان الامتثال لقوانين ولوائح العمل (فيروز

(2017)

- منهج للتعامل مع القوى البشرية، يقوم على اساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى اساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول..(Frankel, el, al, 2018).
- العريف الإجرائي للموارد البشرية "هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم" (أبو جليدة، 2018).
- التعريف الاصطلاحي: الموارد البشرية: هي تلك المجموعة من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأداء أنواع معينة من الأعمال داخل المؤسسة (الطوالة، 2020).

ويرى الباحث بشكل عام من خلال التعريفات السابقة ان ممارسات ادارة الموارد البشرية بشكل عام هي تخطيط وتنظيم ومراقبه استقطاب الموارد البشرية بشكل عام، هي تخطيط وتنظيم ومراقبه استقطاب وتنميته، ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق اهداف المنظمات

أنواع الممارسات الادارية

ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لتحفيز العمل والأداء التنظيمي، من خلال أنظمة الاختيار المناسبة، وبرنامج التدريب والتطوير الكافية، وأنظمة التطوير الوظيفي العادلة والسريعة وأنظمة إدارة الأداء العادلة، والمكافآت والمزايا العالية، ومستوى عالٍ من التحفيز في العمل البيئة التي تساهم في تعزيز وتحسين الأداء التنظيمي. دعمت نظرية التبادل الاجتماعي هذه العلاقات، حيث يتأثر الأداء التنظيمي بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، وبرامج التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، وإدارة الأداء، والمكافأة) وتحفيز العمل تشمل أفضل الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية عدة أمور، منها: (العروود، 2018).

- إدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل.
- إعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة لملء المناصب الشاغرة.
- الاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية.
- تحديد وتطبيق الأدوات الإدارية الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، مثل الموارد البشرية الذكية.
- تحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية.
- تطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة.

الراسي المقصود من العبارة السابقة ترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه وبهذا إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للإدارة في هذا الصدد وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى "بالميزة التنافسية للمؤسسات". « وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات السابقة التي تناولنا بالذكر في الفصل الأول من تلك الدراسة (بو بكار 2021)

ويمكن تلخيص أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية: (عمر، 2021).

- تظهر أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في توفيرها عدد من

المزايا التنافسية للمنظمات منها

✓ الاستجابة للظروف الخارجية المتغيرة

✓ جذب راس المال البشري المتميز

✓ تجنب الغرامات التي تفرضها الجهات المختصة

- وكذلك تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية اذ تستخدم التقنيات الحديثة

والفعالة من حيث التكلفة والسرعة مثل (Atapattu, R (2016)

✓ [لتدريب الافتراضي

✓ التوظيف الالكتروني

✓ وغيرها

وان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفوق حدود المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وتلعب دوراً مهماً في حل المشاكل التي تتعلق بالبيئة عن طريق تدريب العاملين حول متطلبات تنفيذ الامتثال للقوانين

اهم إيجابيات ممارسة إدارة الموارد البشرية

الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية: (عبد الرحمن وآخرون، 2020).

- تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المنظمة على التنافس
- تحقيق التميز والإبداع بالاعتماد على راس المال البشري لديها.
- تغيير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير
- تسجيع العاملين في المشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

أهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي.(Celine, F. (2018))

- اكتشاف أهمية العنصر البشري وانه مورد رئيسي من موارد المنظمة.
- كبر حجم المنظمة ونموه وكبر عدد الموظفين.
- ظهور النقابات العمالية وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل

أهداف إدارة الموارد البشرية: (بشير 2015)

- هنالك عدة اهداف لإدارة ممارسات الموارد البشرية ومنها زيادة الميزة التنافسية للمنظمات وزيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وغيرها وسيتم تلخيصها كالآتي :-
- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة من توفير مناخ محفز للعمل. وتوظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
 - تسعى ممارسات ادارة الموارد البشرية لتحسين الصورة العامة للمنظمة وزيادة قدرتها على التنافس واكتساب المنظمة ميزة تنافسيه
 - زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن. وعمل نظام للحوافز والمكافآت كفاء وفعال.
 - إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة. والمساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
 - الثقافة بشكل عام تلعب دور هام لذلك لابد من نشر الثقافات التي تخدم هذه المواجهة ومنها ثقافة فريق العمل. وإدارة وضبط عملية "التغيير"
 - خلق فرص عمل كافية في ميادين العمل واتاحة الفرص للشباب الذي ظل عاطلا عن العمل لسنوات.
 - محاربة الاحتيال _ شكلا وموضوعا للكفاءات الإدارية والفنية ومكافحة الفساد وتطبيق قانون الثواب والعقاب.
 - الحالة النفسية للموارد البشرية أي كيفية مواجهة الأزمات النفسية التي تواجه العنصر البشري) والحيلولة دون التأثير على الإنتاج .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

هذه التحديات وغيرها التي فرضتها خصائص وسمات القرن الحادي والعشرين كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة يمكن القول بأن التحديات التي واجهت إدارة القوى البشرية أسهمت بشكل فاعل على ممارسات إدارة القوى البشرية

بصورة أكثر مما كانت عليه قبل حلول هذه المتغيرات وافراز أثارها المختلفة في جوانب الحياة الإدارية والتنظيمية على وجه الخصوص ويمكن إيجاز هذه التحديات بما يلي: (هلسه 2020)

- إدارة الجودة الشاملة: لقد أسهم التحدي النوعي الشامل في مختلف مسارات إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الإستراتيجيات التنظيمية لمختلف المنظمات العاملة بالتركيز على العنصر البشري وإيلاءه أهمية كبيرة
 - تحديات العولمة التنافسية: لقد أسهمت العولمة في خلق توسع في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة
 - التحديات التكنولوجية: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دورا مهما في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية
- محددات ممارسات إدارة الموارد البشرية

المحدد الأول لممارسات إدارة الموارد البشرية الحوافز والمكافآت

يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على إنتاجية مرتفعة للعاملين من خلال التحليل الوظيفي أساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية والحقيقة أننا نعرف أن أداة الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء ما زال غائبا حتى الآن وهو جانب الحفز وعليه فإن الحفز أو الدافع يمثل أداة الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المرجوة إن أحد أهم المهام الأساسية لأي مسؤول في التنظيم هو ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية ولكي يتحقق ذلك فإنه يجب عليه فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية. (زياني وآخرون 2022)

مفهوم الحوافز. (Celine, F. (2018))

الحوافز لم تلقى تعريفا موحدا فقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالدوافع والحاجات والاستعداد والبواعث.

- فالتحفيز: هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق أهداف محددة فهي تعكس درجة الرغبة والحماس لإنجاز عمل ما وينتج مستوى معين من

التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.

- الحوافز: هي مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاية. (Vivin, el, al, 2015) ..
- الحوافز: هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص والتي يمكن لحصول عليها واستخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته .

أنواع الحوافز:

يوجد نوعان رئيسيان للحوافز في المنظمة مادية ومعنوية وكلاهما يهدفان إلى زيادة أداء العامل كما وكيفا): . (زياني واخرون، 2022)

أولاً- الحوافز المادية:

إن الحوافز المادية تتمثل في زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح إن تطور الدول الصناعية يعطي أمثلة ونماذج واضحة لتأثير الحوافز المادية على إنتاجية العمال فالحوافز المادية تستهدف إشباع حاجات الإنسان الضرورية تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعاً وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز. (Vivin, el, al, 2015) .:

1- المكافآت والزيادة الأولية.

2- العمولة

3- الامتيازات

4- المشاركة في الأرباح.

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

ثانياً -الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية) غير المادية (مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي: (الشجبي، 2019).

ضمان العمل واستقراره. - الحوافز الاجتماعية المعنوية. - التقدم الوظيفي. - المشاركة في اتخاذ القرارات. - العمل الجماعي. - المركز والمكانة.

أهداف نظام الحوافز:

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

خصائص نظام الحوافز الفعال. (Vivin, el, al, 2015) .:

- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها لزيادة الانتاجية
- حل المشاكل المتعلقة برضا الوظيفي للعاملين.
- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.

شروط يجب توفرها بأنظمة الحوافز. (Vivin, el, al, 2015) .:

- ✓ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين. والاستمرارية في إعطائها.
- ✓ بعدها عن العلاقات الشخصية. وتكيفها مع توقعات العاملين.
- ✓ عدالة الحوافز وكفايته.

ثالثا- الحوافز السلبية

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

2- المحدد الثاني: التدريب

أولا/ تعريف التدريب:

تعددت التعاريف فيما يخص التدريب: (العثمان، 2020).

- بأنه " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الافراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد.
- بأنه "عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد
- بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل ".

يري الباحث من خلال ما سبق من تعاريف للتدريب يمكن تعريفه على أنه عملية مخططة منظمة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمورد البشري من خلال تطوير مهاراته وتدعيم اتجاهاته وزيادة معارفه بما يؤثر على أدائه بطريقة إيجابية وانعكاس ذلك على مردوده في العمل وتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة والمورد البشري بصفة خاصة.

ثانيا/ أهمية التدريب:

للتدريب أهمية كبيرة وتتمثل أهميته في الجوانب التالية: (بوبكر، 2016).

أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:

- تخفيض عدد حوادث العمل.
- تحسين قرارات الافراد وحل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الافراد في تطوير مهارات الاتصالات.
- يساعد الافراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها.
- يطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل.

أهمية التدريب في تطوير الهيكل التنظيمي:

- الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية.
- تطوير إمكانيات الافراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الافراد العاملين.
- يساهم في تطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- رفع الروح المعنوية "يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب

أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: (حماد 2015)

- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرق وآليات العمل وتعريف
- الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

ثالثاً: مقومات ممارسات التدريب الإداري (فيروز 2017)

التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين كأساس للتدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

رابعاً: مبادئ التدريب: للتدريب عدة مبادئ نذكر منها (بوقرة 2017)

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة:
- مواكبة التطورات الجديدة من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة.
- المرونة من خلال وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة بحيث قابلة للتعديل
- الشفافية والوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية
- الواقعية للأهداف التدريبية بحيث تكون واقعية وقابلة للتطبيق في الواقع.
- الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات
- التدريب نشاط إداري وفني تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء
- التوافق مع الأهداف العامة للمنظمة وتناسب السياسة التدريبية
- الشمولية بحيث يشمل هذا الأخير كافة المستويات الإدارية.

خامساً- أهداف التدريب الإداري: (الزبادي وآخرون 2019)

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق وزيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل وضمان أداء المهام بفعالية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للعاملين ومساعدة العاملين داخل المنظمة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة ووقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل وزيادة مهارات وقدرات العاملين وتزويدهم بمقومات تؤهلهم لتقلد مناصب وظيفية أعلى مستوى في المنظمة واعطائهم فرصة الاطلاع على كل ما هو حديث في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل. وتوفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير المتوسط والطويل. ورفع الروح المعنوية للعاملين في العمل و مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساسا داخليا بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل.

سادسا: مسؤوليات ممارسات الموارد البشرية عن التدريب الإداري:

غالبا ما تنحصر مسؤولية التدريب في المنضّمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية أو الخدمية وغيرها ويمكن الإشارة هنا إلى أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي: (الخطيب 2019)

أولا/ إدارة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية هي المسؤولة بشكل كامل عن عملية التدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المأرد إنجازها كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية الأزمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

ثانيا/ مدراء الوحدات الإدارية:

يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملين في المنظمة مسؤولين عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة إلى تدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تدريب الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار.

ثالثا/ المشرفون :

يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين معه ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام الموكلة إليه شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن التقدم المتحققة جراء التدريب أو أيضا الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية.

سابعاً: تحديد الاحتياجات التدريبية :

هي عملية ملاحظة الأداء للعاملين للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدفة تدريبها من العاملين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة. فالمجالات المستهدفة تدريبيا تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن ويتطور الأداء بالعمل الحالي أو العمل أو الوظيفة التي يترقى إليها ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير وال في أداء الافراد بشكل مستمر. وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ولتحديد الدورات التدريبية والمتدربين لابد أن نحدد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي:

تحليل العمل: هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف. مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضا على مقابلات مع المديرين والموظفين

تحليل الفرد: هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه. هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال

الفترة السابقة وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية. وللاحتياجات التدريبية

المحدد الثالث تقييم البرنامج التدريبي:

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق بحق التخطيط والتصميم فقط بل تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ويتأثر ذلك باقتناع المتدربين واقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ويعتبر التقييم جزء أساسي لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب يمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة هي (العثمان، 2020)

أولاً: رد الفعل:

يتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات المدرب المحتوى التوقيت المكان وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية البرنامج.

ثانياً: التعلم:

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ الحقائق الأساليب المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ويتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.

ثالثاً: السلوك:

يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.

رابعاً: النتائج:

يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد شمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.

أخيراً: أسباب فشل ممارسات الموارد البشرية في عمليات التدريب الإداري: (أحمد واخرون، 2021).

نجاح التدريب ليس مجرد عقد دورة تدريبية فهدف الدورة التدريبية هو مهارات المتدربين وزيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم وحياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا .

ومن أسباب فشل الدورة التدريبية ما يلي: (Vivin, el, al, 2015) .

- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو المهارات: قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.
- المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين: يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه: هذه آفة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.
- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل: كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- الدورة التدريبية نظرية جدا: قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.
- المتدربين تم اختيارهم حسب أهواء المدير وليس حسب حاجة العمل الفعلية: البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب.
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم: لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية لأنه لا يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه.
- المادة التدريبية سيئة ومن أهم نقاط التي يقع فيها معظم المدربين انه لا يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه. بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي ماهيته اهميته ونظرياته

مقدمة

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل. يعرف الرضا الوظيفي بأنه يمثل حصيلة لمجموعة العوامل ذات الصلة والعمل الوظيفي والتي تقاس أساس بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير. (خيري وآخرون، 2021).

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هنالك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. • وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين، وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (Zaman, el, al, 2017).

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهمية الكبرى بالنسبة للأفراد وكذلك للمجتمعات، ذلك لأن رضا الفرد عن عمله وهو العامل الأساسي لتحقيق توافقه النفسي الاجتماعي. لقد تعددت تعريفات الرضا

- الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الاجتماع على تعريف موحد مر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظره واتجاهات الباحثين الذين يتعرضون لهذا الموضوع أضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثون.
- ويعرف هوبك. Hoppock بأنه. مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تعمل المرء على القول بصدق أنني راضي عن وظيفتي
 - أنه مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: إنني راضي في وظيفتي (هلسه، 2020).
 - أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ
 - أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف ما بين شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه او ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل"

أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات الذي حضي باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لان معظم الافراد يقضون جزء كبير من حياتهم بالعمل وبالتالي من الاهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما ان هناك وجهه نظر مفادها ان الرضا الوظيفي قد يؤدي الى زيادة الانتاج ويترتب عليه الافادة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد اهميه دراسة هذا الموضوع (زياني واخرون، 2022).

رضا الفرد عن وظيفته يعد الاساس الاول لتحقيق توافقه الزمني والاجتماعي وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على اساس تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن ان يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته، فمستوى رضا الفرد عن وظيفته له تأثير على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه.

مكونات الرضا الوظيفي

فعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة ونستنتج ان المقصود بالرضا الوظيفي هو حالة العامل داخل المنظمة التي تعكس مدى قبوله وقناعاته بالعوامل والظروف الوظيفية المحيطة ببيئة العمل داخل محل عمله ويتكون الرضا الوظيفي من العناصر التالية: (كريم واخرون، 2022).

- الرضا عن اساليب التوجيه والاشراف والقيادة داخل إطار العمل

- الرضا عن الرؤساء واتخاذهم قدوة والرضا عن المرؤوسين ودعمهم
- الرضا عن الوظيفة داخل محل العمل والرضا عن بيئة العمل الداخلية والخارجية
- الرضا عن زملاء العمل ودرجة التعاون بينهم والرضا عن علاقات العمل في محل العمل

العوامل الداعية للرضا الوظيفي

ان الفهم الصحيح لدوافع العاملين في اعمالهم ورضاهم الوظيفي بالمؤسسة يساعد الادارة على تصميم بيئة تساعد على الاستغلال الامثل لطاقت العاملين بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين اهدافها واهداف العاملين وشعورهم بالرضا والتغلب على شعور السخط والاستياء مما يكون له عظيم الاثر على تعظيم الانتاجية وتحسين جودة الخدمة (Al-Hawari, el, al, 2015).

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات.
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم
- عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج

العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

من العوامل التي اثبتت ان الدراسات ان لها تأثيرها على درجه رضا الافراد والعوامل الآتية: عوامل شخصية: مثل السن مستوى التعليم اهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الاداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد. وعوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل وطبيعته وظيفته ومهنته كعمل روتيني او متنوع، ابتكاري او عادي والأمان، والتقدم بالعمل، الاجر والراتب والرئيس والزملاء العمل وساعات العمل والبيئة العمل العامة: ويقصد بها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والفنية المحيطة ببيئة عمل وخصائص بيئة العمل داخل المؤسسة وتشمل الانظمة الاجراءات الرواتب والحوافز المادية والمعنوية وعلاقة ذلك بيئة وظروف ونوع العمل وخصائص العامل والموظف والتي تتمثل شخصيته وقدراته واستعداداته وذكائه وطموحه ومدى ولاءه وانتماؤه للمنظمة والعمر والتجارب والدخل الشهري وأخيرا الإنجاز او الجهد الذي يبذله العامل خلال ادائه لعمله والانتاجية

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل والرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقي).
- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

خصائص الرضا الوظيفي:

عموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حضيها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة يمكن أن تحدد أهم الخصائص للرضا الوظيفي فيما يلي (العبيد، 2020).

- تعدد المفاهيم وطرق القياس
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى

قياس الرضا الوظيفي

هناك مجموعة من الطرق التي استعملها الباحثون لقياس الرضا الوظيفي، منها: (العرو، 2018).

- طريقة المقابلات الشخصية: تعد طريقة المقابلات الشخصية من أفضل طرائق قياس الرضا الوظيفي، وتتضمن مقابلة العاملين بصفة شخصية، ووجهاً لوجه لسؤال العاملين عن اتجاههم
- طريقة رواية القصة: وضعت هذه الطريقة من قبل عالم النفس هرزبيرج (Herzberg)، التي استعملها في قياس رضا الأفراد لمعرفة مشاعرهم تجاه العمل. وقد توصلت هذه الطريقة إلى نتيجة مهمة هي؛ إن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا

- طريقة الاستبانة: إنّ هذه الطريقة تتضمن توجيه عدد من الأسئلة ضمن استمارة تسمى بالاستبانة، والتي تحوي أبعاد الرضا الوظيفي، وتتلاءم مع مستويات أفراد عينة البحث. من مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استعمالها للعينات الكبيرة، وقلة التكاليف، وخصوصية المعلومات

نظريات الرضا الوظيفي

أولاً- نظرية الحاجات هرم الحاجات لماسلو

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية وترتكز النظرية على ان الانسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات لم يتم اشباعها في الوقت الحالي وهي بالتالي تؤثر على سلوكه حتى يتم اشباعها تمثل دوافع الفرد وفي حالة اشباع مستوى معين فانه يتقدم للمستوى الثاني والمثال على ذلك نظرية هرم الحاجات لماسلو وتبدأ الحاجات حسب التسلسل التالي- : (فيروز 2017)

1. الحاجات الفسيولوجية
2. ثم الحاجات الي الامان
3. وتليها الحاجات الاجتماعية
4. ثم الحاجة الي التقدير
5. واخيرا الحاجة الي تحقيق الذات وتمثل راس الهرم لماسلو

ثانيا - نظرية الدرفير

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية "ماسلو" فقد بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء الدرفير الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته التالي: (2016 Al-Hawari)

حاجة البقاء وهي من الحاجات الضرورية

التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته وويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة مثل الحاجة الفسيولوجية وحاجات الأمن كالحاجة إلى الطعام والمأوى وحاجة الارتباط: وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه "العلاقات

الشخصية وحاجات النمو وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات
ثالثاً – نظرية عدالة العائد

ويمكن تمثيلها بأنها المقارنة بين ادراك العامل او الموظف في المؤسسة لمعدل ادائه لوظيفته ومستوي انتاجيته وما يترتب على هذا الاداء من نتائج من اجر او ترقية بالمقارنة مع معدل اداء زميل له داخل المؤسسة وما يترتب على اداء ذلك الشخص من نتائج من اجر او ترقية ويترتب على عدم التساوي بين محصلة الاداء والنتائج للعامل مع محصلة الاداء والنتائج للعامل الاخر سواء كان هذا التساوي في الدخل والامتيازات او فرص الترقى الى غير ذلك من مظاهر عدم الرضا الوظيفي ويؤدي ذلك بالتالي الى ان يخفض الفرد من انتاجيته او يزيد غيابه عن العمل او غير ذلك من التصرفات المرعوب فيها او الغير مرغوب فيها بناء علي تقييم العامل للموقف

رابعاً – نظرية الانجاز

هي ان بعض الافراد يرغبون في اشباع حاجتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات القيادة في اتخاذ القرارات والرغبة في تحمل المسؤولية وغيرها وانجاز تلك الاعمال في المقابل الحصول على مقابل يعمل على تلبية واشباع احتياجاتهم

هناك العديد من الممارسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، وتشمل: (الخطيب، 2019).

- تطوير ثقافة العمل الإيجابية والمحفزة: يتم تعزيز التفاعل الإيجابي والتعاون بين الموظفين وتعزيز روح الفريق العالية.
- تطبيق تكنولوجيا المعلومات: يتم استخدام البرامج والأنظمة المحوسبة في إدارة الموارد البشرية لتسهيل عمليات التوظيف والتدريب والتقييم وإدارة الأداء.
- تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية: يتم تقديم بيئة عمل مرنة ومتوازنة تسمح للموظفين بتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية.
- تطوير مهارات الموظفين: يتم توفير التدريب المستمر والتطوير المهني للموظفين لتحسين قدراتهم وتطوير مهاراتهم.
- تشجيع التنوع والاندماج: يتم تعزيز التنوع والاندماج في بيئة العمل لتعزيز الابتكار وتحقيق أفضل أداء.

- استراتيجيات التوظيف الإلكتروني: تشمل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي ومواقع التوظيف عبر الإنترنت لجذب المواهب وتسهيل عملية التوظيف.

قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

. قطاع التجزئة في السعودية هو أحد أكبر أسواق التجزئة في الشرق الأوسط، ويشهد نمواً قوياً، مع توقعات بوصول حجم مبيعاته إلى حوالي 661 مليار ريال بحلول عام 2028. يعتمد هذا النمو على عوامل مثل التوسع في التجارة الإلكترونية وزيادة الإنفاق الاستهلاكي. يُمثل القطاع فرصاً استثمارية واعدة ويشهد تحولاً رقمياً وتطوراً في تجربة العملاء .

حجم القطاع وتوقعات النمو

- **حجم المبيعات:** بلغ حجم مبيعات التجزئة في عام 2021 حوالي 338.11 مليار ريال، ومن المتوقع أن يصل حجم السوق إلى 661 مليار ريال بحلول عام 2028.
- **معدل النمو:** شهد القطاع نمواً بنسبة 5.8% خلال الربع الثالث من عام 2024، ويُتوقع أن ينمو بمعدل نمو سنوي مركب يبلغ 6% حتى عام 2028 .

العوامل المؤثرة في النمو

- **التجارة الإلكترونية:** تلعب دوراً مهماً في نمو القطاع، حيث تشكل حالياً حوالي 13% من السوق وتنمو بمعدل سنوي مركب يبلغ 14%.
- **الدعم الحكومي:** توفر الحكومة مبادرات وبرامج لدعم الاقتصاد وتمكين القطاع الخاص، مما يعزز بيئة الاستثمار.
- **الاستثمار في التكنولوجيا:** يتم التركيز على رقمنة المعاملات وتطبيق حلول تقنية حديثة لتحسين الكفاءة وتجربة العملاء.
- **تغير أنماط الإنفاق:** تركز المستهلكون على فئات معينة مثل البقالة (34% من الإنفاق) ومستحضرات التجميل والعناية الشخصية (11% من الإنفاق) .

مكونات القطاع

- **المتاجر الفعلية:** تمثل الجزء الأكبر من السوق، حيث استحوذت على 94% من المبيعات في عام 2021.

• **التجارة خارج المتاجر:** شهدت نمواً قوياً، ويعود الفضل في ذلك بشكل كبير إلى التجارة الإلكترونية.

• **فئات المنتجات:** تسيطر المنتجات الغذائية والخضروات والفواكه على جزء كبير من المبيعات، بنسبة 42.6% في عام 2021 .

أبرز الشركات

• **شركة بنده للتجزئة:** استحوذت على أكبر حصة سوقية في قطاع تجزئة المنتجات الغذائية وغير الغذائية في عام 2019.

• **شركات أخرى:** تشمل "أسواق العثيم"، "بن داود القابضة"، "لولو السعودية"، و"الشركة السعودية للتسويق".

فرص استثمارية

يُعتبر قطاع التجزئة في السعودية وجهة استثمارية جذابة نظراً لنموه القوي وحجم السوق الكبير. تتضمن الفرص استثمارات في التجارة الإلكترونية، تحسين تجربة العملاء، وتعزيز سلاسل الإمداد.

الدراسات المرجعية:

عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بغرض عرض إطار نظري للبحث، وتم عرض الدراسات السابقة حسب التسلسل الزمني من الاحدث الي الاقدم كما يلي:

1	الدراسة الاولى
عنوان الدراسة	دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي في المنظمة (دراسة ميدانية: شركة الفهد)
المؤلف والسنة	بندر الغامدي - تاريخ الدراسة 2024م
اهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة
منهجية الدراسة	تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتحقيق غرض الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين من المستوى المتوسط والمنخفض في شركة الفهد، اعتماداً على من كان متاحاً وقت توزيع الاستبيانات ومن كان على استعداد لمثلها. اختار الباحث عينة عشوائية يمكن استخدامها لتمثيل مجتمع الدراسة
اهم النتائج	توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط والتوظيف ولبرامج التدريب وللتعويضات ولتقييم الأداء على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي داخل المنظمة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تتشابه متغير الدراسة المستقل والمنهج المستخدم في كلا الدراستين " المنهج الوصفي التحليلي " واستخدمتا نفس أداة جمع المعلومات "الاستبيان"

أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدمت الدراسة المتغيرات الديموغرافية لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في شركات الفهدا شركة قطاع خاص بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع الحكومي
2	الدراسة الثانية
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين: حالة مؤسسة عامة في قطر
المؤلف والسنة	بينة حمد المري – الهيئة العامة للتقاعد والتأمينات الاجتماعية قطر – تاريخ الدراسة 2024م
اهداف الدراسة	الهدف العام من هذا البحث هو دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (تدريب وتطوير الموظفين، وإدارة الأداء الوظيفي) على رضا الموظفين في حالة مؤسسة عامة في قطر
منهجية الدراسة	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم تطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها (92) موظفاً يعملون في إحدى المؤسسات العامة في دولة قطر.
اهم النتائج	هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة. الموظفون المشاركون في الدراسة ينظرون بشكل إيجابي إلى ممارسات التدريب والتطوير، وممارسات إدارة الأداء بطريقة إيجابية.
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	كلا الدراستين الحالية لهما نفس المتغير المستقل والتابع وكلا الدراستين استخدمتا نفس المنهجية والأساليب الإحصائية بالإضافة ان كلا الدراستين تم في القطاع الحكومي وان كلا الدراستين كانت لهما نتائج متقاربة وكلا الدراستين لهما نفس الهدف وهو تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	اختلاف مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الي مكان تطبيق الدراسة الحالية في دولة قطر والدراسة الأساسية تمت في المملكة العربية السعودية
3	الدراسة الثالثة
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتراق النفسي لدى المعلمين والعاملين في المدارس ما قبل الجامعية بإدارة الشرق بالإسكندرية
المؤلف والسنة	غانم، الشيماء محمد -المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية- تاريخ الدراسة 2023م
اهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي على المدرسين والعاملين بمدارس التعليم ما قبل الجامعي بإدارة شرق بالإسكندرية،
منهجية الدراسة	واعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة قدرها 500 مفردة، وتمثلت أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة في (الاستقطاب، الاختيار، التدريب، والتعويضات، وتخطيط المسار الوظيفي، والأمن والسلامة، ونظم العمل المرن) بينما تمثلت أبعاد الاحتراق الوظيفي في (الإجهاد الانفعالي أو النفسي، تيلد الشعور، وانخفاض الشعور بالإنجاز)
اهم النتائج	جود تأثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية للدراسة على تخفيف ظاهرة الاحتراق الوظيفي، وأن اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد العاملين في تخفيف والحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي تتمثل في أنظمة العمل المرن وممارسات الأمن والسلامة
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل "ممارسات إدارة الموارد البشرية" ركز في تلك الدراسة على كفاءة العمليات الإدارية " بينما الدراسة الحالية ركز على "تطوير إدارة الموارد البشرية". كما ان كلا الدراستين استخدمتا نفس أداة جمع والمعلومات

أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في ابعاد المتغير التابع (الاحترق الوظيفي) واختلاف عينة ومجتمع الدراسة ومكان الدراسة والأساليب الإحصائية المطبقة وكذلك اختلاف المنهج المستخدم في كلا الدراستين
4	الدراسة الرابعة
عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيقها على الكليات التكنولوجية المصرية
المؤلف والسنة	ياسمين عبد الرحيم سيد - جمانة فاروق فكري مدرس إدارة الأعمال المعهد العالي للتسويق والتجارة ونظم المعلومات تاريخ الدراسة 2023م
اهداف الدراسة	تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين من خلال تطبيقها على الكليات التكنولوجية المصرية، وتمثلت أبعاد المتغير المستقل في الثقافة الخضراء والاستقطاب والاختيار الأخضر والتدريب وال خضراء، وتم توزيع استمارة المسح على عدد من العاملين بكليات التكنولوجيا المصرية البالغ عددها 8 كليات تكنولوجية،
منهجية الدراسة	ظهر نتائج البحث أنه لا يوجد تأثير جوهري لإدارة الموارد البشرية الخضراء على تحسين أداء العاملين بكليات التكنولوجيا المصرية.
اهم النتائج	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل والتابع والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في ابعاد المتغير المستقل وكذلك ابعاد المتغير التابع وايضا المنهجية المستخدمة في الدراسة بالإضافة الي مكان الدراسة هو مصر والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	الدراسة الخامسة
5	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة عشوائية مكونة من الافراد العاملين في الجامعة في الجمهورية العراقية - كلية الادارة والاقتصاد
عنوان الدراسة	جامعة الأنبار - كلية الإدارة والاقتصاد - المؤلف الرئيسي: إسماعيل، معاذ غسان (مؤلف) - تاريخ الدراسة 2023
المؤلف والسنة	هدف البحث الى معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها الاستقطاب- التدريب- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعاده الترقية والحوافز في كلية الادارة والاقتصاد الجامعة العراقية
اهداف الدراسة	ومن اجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة يتكون مجتمع الدارسة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد من الإداريين والموظفين وقد تم توزيع الاستبيان لعينة مؤلفة من (خمسة واربعون) فردا تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spas باستخدام عددا من الاختبارات
منهجية الدراسة	بأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، ثم بقية الادوار بمستوى متوسط (التدريب ثم الاستقطاب). أما تحقيق الرضا الوظيفي فقد جاء بمستوى متوسط
اهم النتائج	تتشابه متغيرات الدراسة المستقل والقطاع المطبق فيه الدراسة وهو القطاع الحكومي وكذلك أداة جمع البيانات
أوجه الشبة مع الدراسة الحالية	

أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	تختلف الدراسة في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وكذلك المنهجية المستخدمة "المسحي التحليلي" مجال تطبيق الدراسة "التعليم" بالإضافة الى مكان الدراسة هو العراق والدراسة الحالية في المملكة العربية السعودية
6	الدراسة السادسة
عنوان الدراسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين: دراسة ميدانية
المؤلف والسنة	مجلة البحوث التجارية - الناشر: جامعة الزقازيق - كلية التجارة المؤلف الرئيسي: مصطفى، أسامة عبد الحليم - مؤلفين آخرين: العوضي، سارة محمد السعيد (م. مشارك) ، ، مها محمد أحمد (م. مشارك) تاريخ الدراسة 2021م
اهداف الدراسة	ف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تمثلت في (التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، تقييم الأداء) ومستوى الإبداع الإداري، وذلك بالتطبيق على العاملين بالإدارات العامة في جامعتي المنصورة والزقازيق
منهجية الدراسة	من خلال تطوير أربعة فروض، وباستخدام قائمة الاستقصاء تم تجميع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، من خلال عينة طبقية عشوائية قوامها (305) مفردة من العاملين في هذه الإدارات. وباستخدام بعض الأساليب الإحصائية
اهم النتائج	ان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في جامعتي المنصورة والزقازيق منخفض، وأن مستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق متوسط، وتوصلت إلى وجود علاقة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز) ومستوى الإبداع الإداري في جامعتي المنصورة والزقازيق، فيما عدا ممارسة (تقييم الأداء)، بالإضافة إلى أنه أتضح أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيراً على مستوى الإبداع الإداري هي التدريب والتطوير، والتعويضات والحوافز، على الترتيب.
أوجه الشبه مع الدراسة الحالية	المتغير المستقل في كلا الدراستين واحد (ممارسات الموارد البشرية) كما ان كلا الدراستين استخدمتا المنهج الوصفي التحليلي وكلاهما تمت في الجهات
أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية	استخدمت الدراسة المتغيرات الديموغرافية لقياس تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالإضافة الي اختلاف عينة ومجتمع الدراسة وكذلك مجال التطبيق في جامعة المنصورة في مصر بينما الدراسة الحالية طبقت في القطاع المؤسسات في المملكة العربية السعودية
7	الدراسة السابعة
عنوان الدراسة السادسة	ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الموظفين في مصرف الوحدة - فرع اجدابيا
المؤلف والسنة	المؤلف الرئيسي: محمد، علي إدريس الناشر: النقابة العامة لأعضاء هيئة التدريس الجامعي المجلد/العدد: 30ع تاريخ الدراسة 2020م
اهداف الدراسة	دفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثارها على تحقيق التميز المؤسسي في مصرف الوحدة فرع اجدابيا
منهجية الدراسة	قام الباحث بالاعتماد على استبيانته شملت (35) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (24) مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل. حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات المجمعة، وفي ضوء ذلك جرى تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS).
اهم النتائج	وجود مستوى مرتفع من التميز المؤسسي في القيادة وتقديم الخدمة بالمصرف، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود ارتفاع في مستوى تخطيط الموارد البشرية وبمستوى متوسط في تكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المصرف، واتضح

أيضاً أن مستوى الاستقطاب والتعيين في المصرف مرتفع ويتم ذلك حسب الاحتياجات المصرف للموارد البشرية	
تتشابه متغيرات الدراسة المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) أداة جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في كلا الدراستين وكذلك معظم النتائج	أوجه الشبه مع الدراسة الحالية
تختلف الدراسة في المتغير التابع (التميز المؤسسي) وكذلك المنهجية المستخدمة " الوصفي المسحي الشامل "مجال تطبيق الدراسة "البنوك" في ليبيا والدراسة الحالية في مجال المؤسسات السعودية	أوجه الاختلاف عن الدراسة الحالية

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ، لاحظ الباحث أن هذه الدراسات قد تناولت بعض محاور الدراسة الحالية المتمثلة في المتغير المستقل ودراسات تناولت المتغير التابع ودراسات قد تناولت كلا المتغيرين ولكن ليس بطريقة مباشرة الا إن معظم تلك الدراسات لم تتطرق إلى العلاقة المباشرة لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين : في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية حيث يعتبر الدراسة من الدراسات القلائل التي تم اجرائها علي قطاع التجزئة التي تناولت كلا المتغيرين مما يفتح الطريق نحو اجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع عند تناول قطاع التجزئة بالدراسة سواء تناولت تلك الدراسات احدى متغيرات الدراسة الحالية وازضافة متغيرات جديدة من اجل تطوير أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

نلاحظ أن الدراسات السابقة في مجملها ركزت على عدد من الأمور المشتركة التي من شأنها إيضاح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية وذلك من خلال بيان أثر محددات تلك الممارسات (الحوافز والتدريب والتطوير وتقييم الأداء) على الرضا الوظيفي للعاملين باعتبارها المحددات الرئيسية والعناصر الأهم في تلك الممارسات والتي تؤثر بشكل مباشر علي الرضا الوظيفي للعاملين ومنها هناك ركز الباحث علي تلك الابعاد الثلاثة (التدريب – التحفيز – والتقييم) دون غيرها من الابعاد الأخرى وذلك لأثرها المباشر علي الرضا الوظيفي ومن اهم أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة يمكن ايجازها في تحديد مشكلة الدراسة بشكل واضح وتحديد وجهة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتحديد المتغيرات اللازمة لإجراء الدراسة والاستفادة من المراجع والدوريات والدراسات العلمية بالإضافة الي الاستفادة في تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة.

وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة ابعاد ومحددات المتغير المستقل دور إدارة الموارد البشرية بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، 2024) ودراسة (غانم، 2023). ودراسة (فكري وعبد الرحيم، 2023) وغيرها من الدراسات وقد تناولت الدراسة العديد من الدراسات السابقة المتغير التابع رضا الوظيفي للعاملين بالتحليل والدراسة ومن اهم تلك الدراسات كانت دراسة (المري، 2024) ودراسة (غسان، 2023) فقط ام باقي الدراسات تناولت الرضا الوظيفي والاحترق النفسي والابداع الإداري والتميز المؤسسي كمتغير تابع مثل فكري، 2023، ودراسة (الغامدي، 2024) ودراسة (ادريس، 2020) ودراسة (العوضي وآخرون ، 2021) ودراسة (غانم، 2023) وبناء علي دراسة العديد من الدراسات السابقة تم الوقوف علي

الفجوة البحثية بالدراسة الحالية التي جمعت بين متغيرات الدراسة المستقل والتابع وتم تحديد الفجوة البحثية من خلال قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفي للعاملين باستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية (الحوافز والمكافآت وبرامج التدريب والتقييم) وأثرها على الرضا الوظيفي بأبعاده (المادية والنفسية والاجتماعية) دون غيرها من ابعاد اخري لصلتها المباشرة بمشكلة الدراسة وطبيعة مكان الدراسة حيث ينظر دائما ممارسات الموارد البشرية على أنها مفتاح لتحقيق الاهداف والتأثير على رضا الوظيفي للعاملين ومنه نجد ان الفجوة البحثية للدراسة لم يتم تناولها في الدراسات السابقة ويمكن تعديدها من خلال العلاقة بين ابعاد كل من المتغير المستقل والتابع من خلال بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعاده (التحفيز والتدريب والتقييم) على رضا الوظيفي

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

- الاتفاق على أن الرضا الوظيفي له علاقة طردية بممارسات ومحددات إدارة الموارد البشرية.
- تأثير الرضا الوظيفي على مستويات الأداء الوظيفية كبير بشكل ملحوظ.
- وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض مستوى الأداء يتوقف على دور الموارد البشرية

ثانيا: الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: الاختلاف في مكان تطبيق الدراسة حيث يتم تطبيق الدراسة في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الإجراءات المنهجية للبحث

مقدمة

يتناول هذا الفصل الثالث منهجية الدارسة من خلال النموذج التجريبي للبحث متضمناً عدة أمور (المنهج المستخدم في الدارسة – مجتمع الدارسة – عينة الدارسة – أدوات الدارسة- بيئة الدارسة – خطوات تطبيق الدارسة) منهجية دارسة المشكلة هي نفسها منهجية البحث العلمي وهي جزء لا يتجزأ منه وتشتمل على مجموعة الخطوات والإجراءات المدروسة بعناية التي يقوم بها الباحث ليصل إلى نتائج البحث والحقائق المرتبطة بموضوعه العلمي حيث ينتهي الفصل باستنتاج موثوقة ومصدقية وأخلاقيات البحث العلمي وصحته.

1/3 منهجية الدارسة

سوف يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث من خلال وصف وتعريف متغيرات الدارسة وتحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة فيما بينها بالإضافة الي المنهج التاريخي في معالجة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وذلك عن طريق الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لإتمام البحث بالإضافة إلى الحصول على البيانات الأولية للبحث وذلك باستخدام الطرق الكمية من خلال توزيع استبيان وتعتبر منهجية الدارسة هي الاستراتيجية المُتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهلت ادبيات البحث العلمي ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المنظمة للبحث. وعليه سيتم الاعتماد على ثلاث مناهج وبناء سيكون الاتجاه البحثي للدارسة مختلط يشمل تحليل البيانات كفيها ورقميا وتاريخيا

- منهجية الدارسة تعني الاستراتيجية المُتبعة عند إجراء البحث أو الرسالة العلمية، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق التي تعينه على تنفيذ البحث، ولقد سهل المُشرّع ذلك الأمر من خلال وضع مجموعة من الإجراءات المُنظمة للبحث.
- منهجية الدارسة عبارة عن خطوات مدروسة بعناية؛ للوصول إلى الحقائق المرتبطة بموضوع البحث العلمي.

2/3 - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تعد أداة الاستبانة من أهم أدوات البحث العلمي وأكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، وهي استمارة بحث يتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق في مختلف الظروف والبحث في مختلف الاتجاهات والمواقف. وتشتمل على مجموعة من الأسئلة التي يُطلب من أفراد العينة الإجابة عليها، ويمكن أن يتم إرسال هذه الأسئلة بالبريد الإلكتروني، ويطلق عليها في هذه الحالة الاستبانة البريدية

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدارسة وهي العوامل المؤثرة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضى الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

أدوات الدارسة: سوف يتم تطوير الاستبيان كأداة أساسية لجمع المعلومات الأولية

يتم جمع البيانات من المصادر الثانوية من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والبحوث العملية في مجال الدراسة بالإضافة الي المصادر الأولية عن طريق الاستبيان عن طريق جمع معلومات من العاملين في مكان الدراسة عن طريق اختيار عينة مناسبة بطريقة عشوائية بحيث يكون حجم العينة مناسب مع مجتمع الدراسة يتم اختيار عينة الدراسة بشكل حيادي وموضوعي، ودون أي تحيز والتأكد من وجود توافق وتكافؤ بين مختلف مكونات مجتمع الدراسة. عن طريق العينات العشوائية الطبقية وحسب هذه الطريقة يتم تقسيم مجتمع الدراسة الى طبقات متعددة حسب خصائصه، وبعد ذلك يختار عدد محدد من كل طبقة بصورة عشوائية

أولاً: المصادر الأولية:

وهي الاستبانة وسيتم ذلك من خلال توزيع استمارات الاستبيان على عينة الدراسة وذلك للوقوف على آرائهم حول توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة. وتمثل الاستبانة هي أداة بحثية تستخدم لجمع البيانات واستطلاع آراء الأفراد في موضوع معين. يتم تصميم الاستبانة عادة في شكل سلسلة من الأسئلة المفتوحة أو المغلقة التي يتم توزيعها على الأفراد المشاركين. يتم استخدام الاستبانات في مجالات مختلفة مثل البحث العلمي واستطلاعات الرأي والدراسات الاجتماعية

ثانياً: المصادر الثانوية:

سيتم الحصول عليها من خلال الاطلاع على المراجع العلمية والمجلات والدراسات والأبحاث والدوريات العربية منها والأجنبية التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة واستخدام مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات، والرسائل العلمية المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية عبر متصفحات الانترنت اعداد في الإطار النظري للدراسة.

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، كما تمت الاستعانة ببرنامج (اكسل) لعمل الرسومات البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقاً للمتغيرات الأولية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.
- معامل الارتباط
- معامل الانحدار البسيط

3/3 تصميم البحث واسلوبه:

تصميم البحث هو الإطار الذي يحدد كيفية تنفيذ الدراسة وجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج والاستنتاجات المطلوبة. يتم اختيار تصميم البحث بناءً على أهداف الدراسة والأسئلة البحثية ونوع البيانات المطلوب جمعها وتحليلها وانطلاقاً من طبيعة الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة سوف تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها

وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيرًا ما يتعدى الوصف إلى التفسير

4/3 مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة في البحث العلمي على أنه مجموعة كبيرة ومحددة من الأفراد أو العناصر التي تمتلك صفة مشتركة واحدة أو أكثر، تحدد هذه الصفة بواسطة معايير أخذ العينة التي وضعها الباحث. ويمثل مجتمع الدراسة التركيز الرئيسي للبحث العلمي، بحيث يسعى الباحث للحصول على المعرفة أو المعلومات عنه. وبناءً على ذلك يجب على الباحث تحديد مجتمع الدراسة في بداية البحث ونظرًا إلى الحجم الكبير لمجتمع الدراسة، فقد لا يتمكن الباحث في العديد من الأحيان من اختبار أو جمع المعلومات اللازمة من كل فرد، وذلك بسبب التكلفة العالية والوقت الطويل المستغرق في تنفيذ ذلك، لذا، يتم أخذ مجموعة فرعية من المجتمع وتسمى عينة الدراسة، بحيث يقوم الباحث بأخذ الملاحظات وتعميم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه هذه العينة يوجد معلومات دقيقة حول عدد العاملين في اقسام الموارد البشرية في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

5/3 عينة الدراسة

تتكون عينة البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في أكبر الشركات السعودية العاملة في قطاع التجزئة حيث سيتم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية حيث تم توزيع الاستبانة الكترونيا في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 140 موظفا واداريا حيث تم استرجاع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 71 % من اجمالي عدد الاستبيانات ويمكن حصر عدد الاستبيانات السليمة من خلال هذا الجدول

الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	مستبعد	المستلم النهائي
المجموع	140	120	10	10	100
النسبة المئوية	100%	86%	7%	7%	71%

6/3 محاور أداة الدراسة:

إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس" أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة بالمملكة العربية السعودية وتكون أربع محاور رئيسية كل محور يتكون من أربع فقرات. في كل محور.

وسوف يتم استخدام مقياس ليكرث الخماسي التي تتراوح اختياراته من موافق بشدة وموافق ومحايد وغير موافق وغير موافق بشدة كما يلي

جدول 2: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرث الخماسي

المتوسط الموزون	الوزن النسبي	درجة الموافقة
5.0 – 4.20	5	موافق بشدة
4.20 >- 3.40	4	موافق
3.4 >- 2.60	3	محايد
2.6 >- 1.80	2	غير موافق
1.80 >- 1	1	غير موافق بشدة

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقاً لمقياس ليكرث للتدرج الخماسي وقد تم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1/4 تحليل نتائج الدراسة

في البداية البحث العلمي هو أساس التقدم والتطور في الحياة البشرية، ويتخلل البحث العلمي عدة مراحل مثل جمع مصادر المعلومات، وكتابة عنوان البحث، ثم كتابه مقدمة تمهد لما يحتويه هذا البحث العلمي، ثم شرح البحث وما توصل إليه الباحث من خلاله، ثم مرحلة تحليل النتائج وتفسيرها في البحث العلمي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المقال لنعرف القارئ ما هو تحليل النتائج وتفسيرها في البحث العلمي.

نتائج البحث العلمي هي الإجابات والحقائق التي توصل إليها الباحث من خلال البحث فهي بمعنى آخر حل البحث العلمي الذي قام بدراسته

انطلاقاً من تحليل الشواهد وتفسيرها واستخلاص الحقائق منها، نحاول في هذا الفصل عرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها، انطلاقاً من البيانات الإحصائية والمعطيات الميدانية وربطها بالتراث النظري المرجعي لتسهيل إدراكها وتبيان دلالتها ومغزاها العلمي. وسيتم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات. يتناول هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة الاستبانة التي استخدمت لقياس استجابات أفراد عينة الدراسة الموظفين في قطاع التجزئة بالرياض نحو مستوى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ومستوى الرضا الوظيفي فيها، بالإضافة إلى أثر هذه الممارسات في تحقيق رضا الوظيفي، بهدف الوصول إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تخدم أهداف الدراسة. حيث يتناول تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول تأثير الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وبدرها تؤثر على الأداء لدى العاملين في قطاع التجزئة يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة وسوف نستعرض فيما يلي النتائج الكلية للدراسة

2/4 صدق - وثبات الاستبانة

ومن الأدوات الشائعة التي يستخدمها الباحثون في جمع البيانات المهمة لكتابة البحث العلمي الاستبيان والمقابلة والملاحظة، وهذه الأدوات تعطي نتائج مهمة للباحث لكي يستخدمها في كتابة البحث العلمي الذي يقوم بإعداده، ويعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداماً وشيوعاً بين أدوات جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي، ويلجأ أكثر الباحثون إلى تصميم وكتابة الاستبيان لأجل الحصول على البيانات المهمة التي يبحثون عنها، وكلما كانت خبرة الباحث أكثر في البحث العلمي وخاصة في تصميم الاستبيان كان لتنفيذ الاستبيان أهمية كبيرة في البحث العلمي، حيث يحصل الباحث من خلال الاستبيان على بيانات دقيقة ومهمة لموضوع البحث العلمي، وتعتبر البيانات التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبيان عن خصائص وتوجهات وآراء ومعتقدات الأشخاص المشاركون في الاستبيان، ويفضل المشاركون في عينة البحث أن يقوموا بملء الاستبيانات على المشاركة في غيره من أدوات جمع البيانات في البحث وهذا بسبب أن المشاركون عندما يقوم بملء الاستبيان فإنه لا يشعر بحرج من التعبير عن آرائه والمعلومات الخاصة به نظراً لأن الاستبيان لا يتطلب أن يقوم المشاركون بالإفصاح عن هويته، ويعتبر هذا السبب أيضاً أحد أهم الأسباب التي تدفع الباحث لاختيار الاستبيان كأداة جمع البيانات لكتابة البحث. وتعتبر النتائج التي يحصل عليها الباحث من خلال الاستبيان القاعدة المعلوماتية التي يبني عليها الباحث بحثه العلمي، وهذه النتائج أيضاً ما يدل على أن الظاهرة أو الموضوع الذي يدرسه الباحث على درجة من الأهمية ليطمئن دراسته في البحث العلمي. ويقصد بصدق الاستبانة أن تقيس فقرات الاستبانة ما وضعت لقياسه وتم حسابه كما يلي:

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

م	المحور المتغير المستقل والمتغير التابع	معاملات الثبات
1	البعد الأول: الحوافز والمكافآت	0.93
2	البعد الثاني: برامج التدريب والتطوير	0.89
3	البعد الثالث: برامج تقييم الأداء	0.94
4	المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين	0.95
	الأداء الكلي	0.93

من الدول بلغت قيمة معامل الثبات بالنسبة لإجمالي المحور الأول 0.93 وبلغت قيمة معامل الثبات فيما يتعلق بالمحور الثاني 0.89 وفيما يتعلق بالمحور الثالث فبلغت 0.94 بالنسبة إلى المتغير التابع قيمة معامل الثبات بينما بلغت قيمة معامل الثبات الكلي 0.93 و0.95 وهذا يدل على أن الأداة تتمتع بنسبة ثبات عالية مما يجعلها صالحة للتطبيق وكافية لأغراض البحث

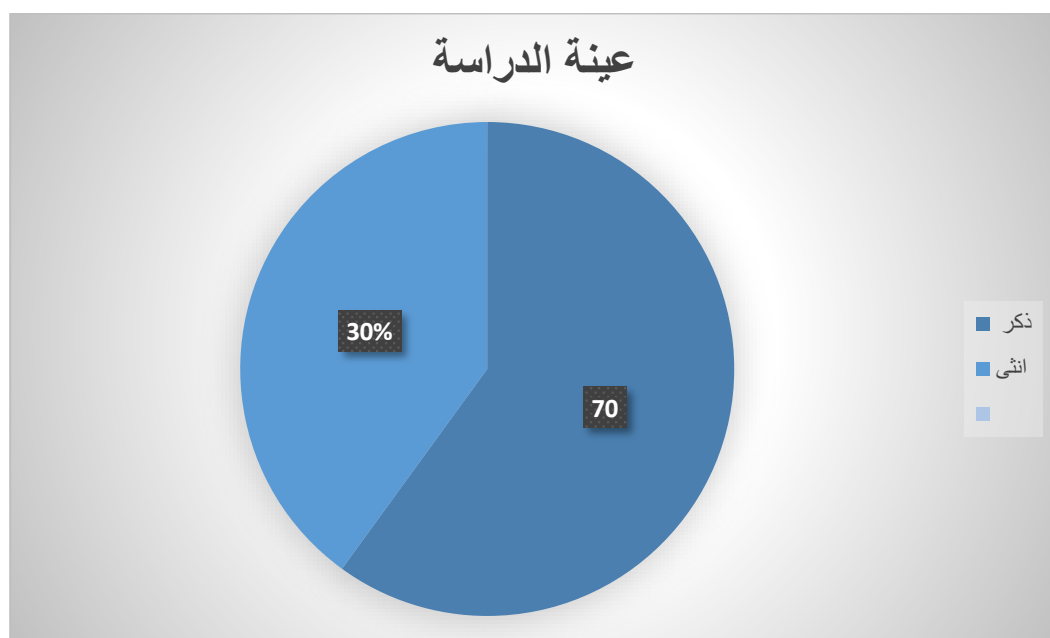
3/4 التحليل الوصفي لنتائج القسم الأول: البيانات الشخصية.

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

والذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون 05 من فقرات متمثلة في (الجنس- السن- الأقدمية).

: تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
النوع	ذكر	70	70%
	انثى	30	30%
	المجموع	100	100%



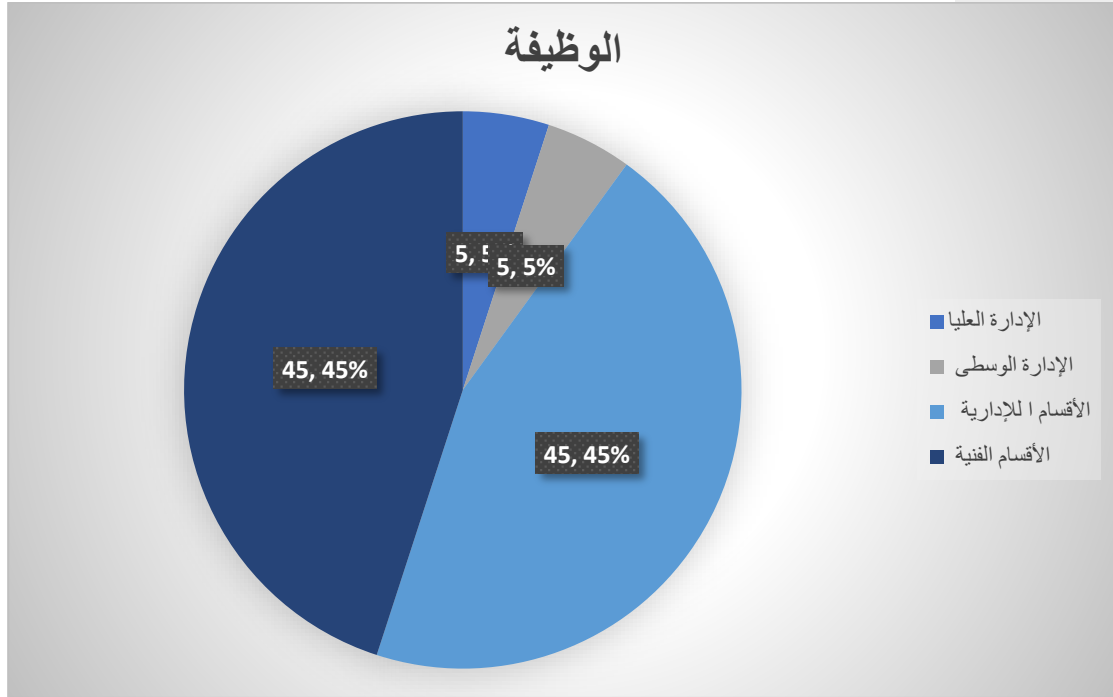
تحليل نتائج نوع الموظف:

تبين أن عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص وبنسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط 30 إناث وبنسبة مقدارها (30. %) وهذا يدل على انخفاض نسبة مشاركة النساء

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الوظيفة	الإدارة العليا	5	5%
	الإدارة الوسطى	5	5%

الإدارة التشغيلية	45	45%
الأقسام الفنية	45	45%
المجموع	100	100%



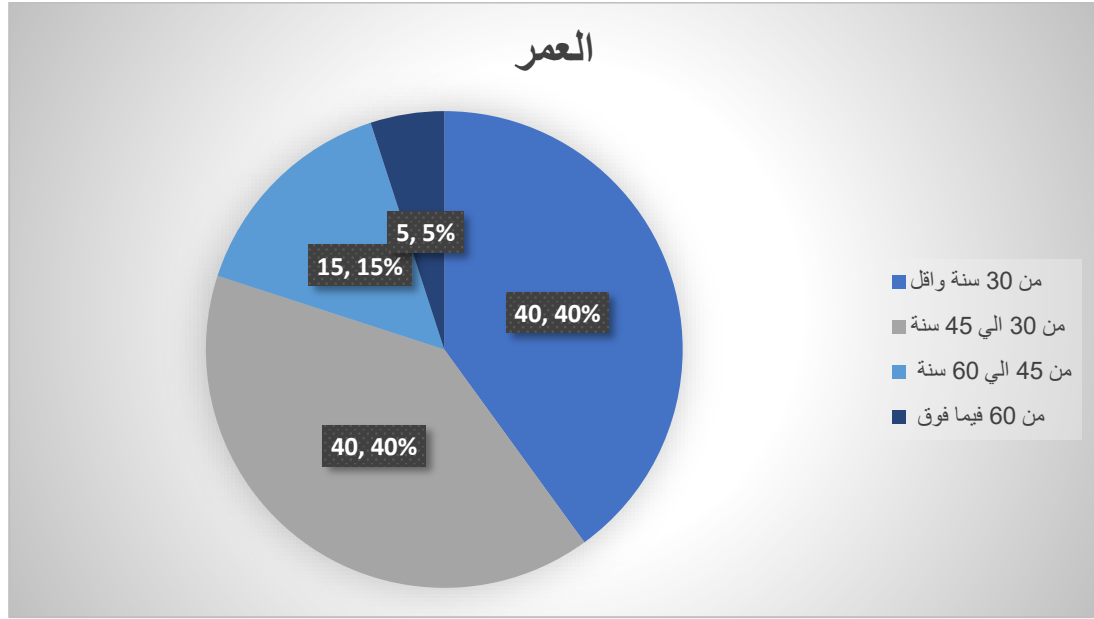
تحليل نتائج الوظيفة:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني والأقسام الإدارية حيث بلغ عددهم (90) ونسبة تمثيل بلغت (90%) وتلتها نسبة موظفي الإدارة العليا والوسطى ونسبة بلغت (10%) في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	من 30 سنة و أقل	40	40%
	من 30 الي 45 سنة	40	40%
	من 45 الي 60 سنة	15	15%
	من 60 فيما فوق	5	5%

المجموع	100	100%
---------	-----	------

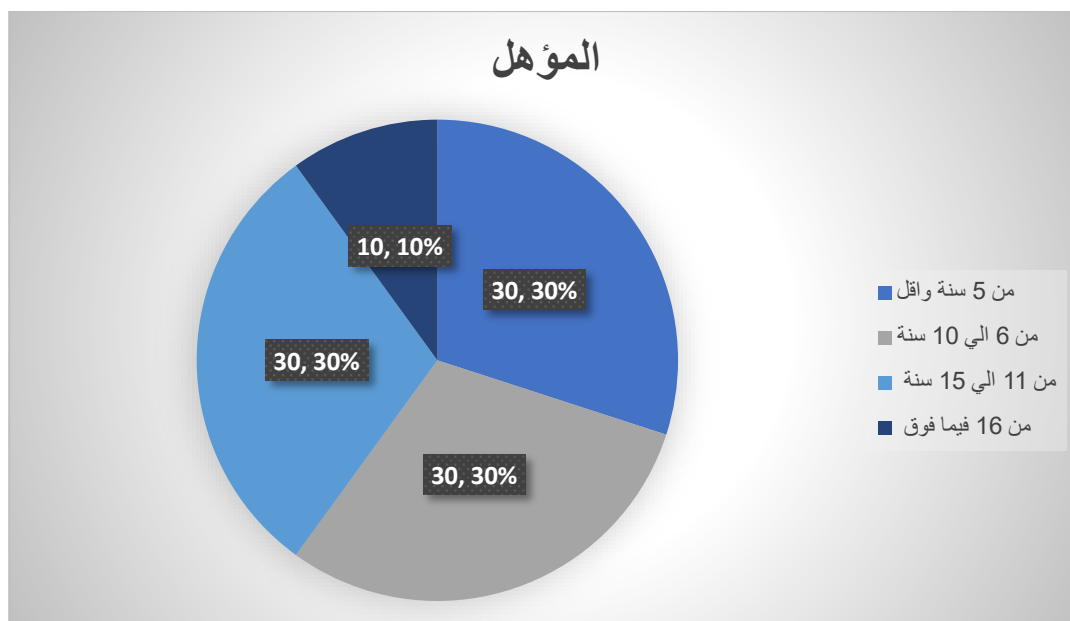


تحليل نتائج العمر:

تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 30 سنة وأقل حيث بلغ عددهم (40) بنسبة مقدارها (40%) تلتها الفئة العمرية 30 إلى 45 سنة ونسبة (40%) وجاءت نسبة من هم في الأعمار من 45 إلى 60 سنة 15% من مجمل عينة الدراسة أما بالنسبة للأعمار أكبر من 60 عام فيما فوق ونسبة مقدارها (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً 45 عاماً فأقل بنسبة 80% من عينة الدراسة في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	دبلوم	10	10%
	بكالوريوس	70	70%
	ماجستير	15	15%
	دكتوراه	5	5%
	المجموع	100	100%

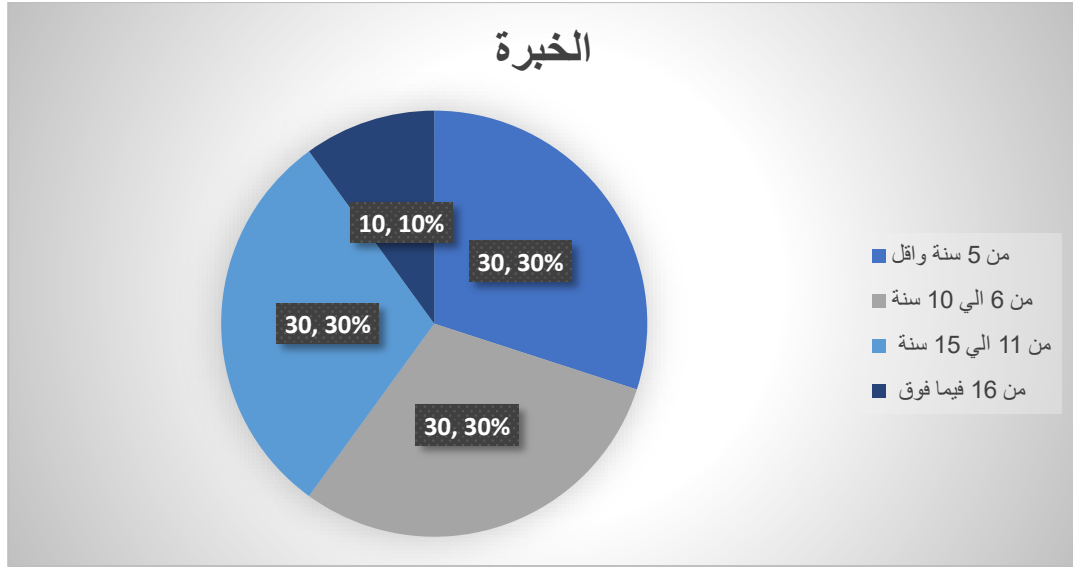


تحليل نتائج المؤهل العلمي:

تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (70) وبنسبة تمثيل بلغت (70%) وتلتها نسبة حاملي درجة الماجستير وبنسبة بلغت (15%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة دبلوم متوسط بنسبة (10%) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (5) وبنسبة مقدارها (5%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية بدرجة كبيرة. في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

تحليل أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	من 5 سنة و أقل	30	30%
	من 6 الي 10 سنة	30	30%
	من 11 الي 15 سنة	30	30%
	من 16 فيما فوق	10	10%
	المجموع	100	100%



تحليل نتائج سنوات الخبرة:

تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة من 11- 15 سنة فقد بلغ عدد أفرادها (30) فرد ونسبة (30%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (30%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 16 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبيا في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية

4/4 ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية ومعامل الاختلاف

المحور الأول: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة.

البعد الأول: الحوافز والمكافآت

م	العبارة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة	40	28	10	12	10
2	تقدم الإدارة مكافآت معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم	32	40	8	12	8
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة	30	28	14	16	12

4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه	30	34	16	8	12
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء	35	33	10	12	10
الإجمالي		167	163	58	60	52
النسبة		33%	33%	12%	12%	10%
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

م	التحليل الإحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة	3.66	1.37	37.4
2	تقدم الإدارة مكافآت معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم	3.06	1.40	38.8
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة	2.86	0.28	9.7
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه	3.4	1.54	45.29
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء	3.1	1.54	49.6
الاجمالي		3.22	1.27	36.16

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة. لبعد الحوافز والمكافآت إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 33.4 الي 14.4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 33.4 وبنسبة 33% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) وبنسبة 10% وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "وضوح التعليمات التي تصدر عن إدارة الموارد البشرية الالكترونية للخطط المستهدفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.66)

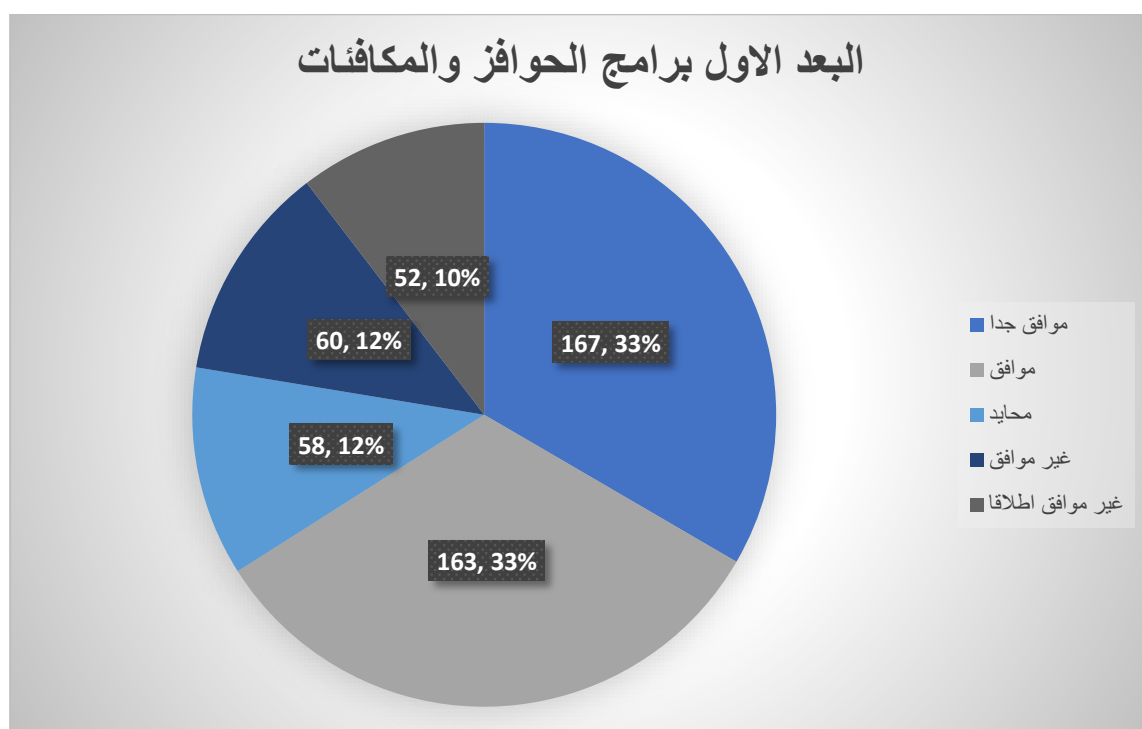
جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الالكترونية تحقق المستهدف منها." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.40)

جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " يتم تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل بالتناغم مع الأهداف طويلة الأجل." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " تساهم إدارة الموارد البشرية الالكترونية في وضع المخططات الاستراتيجية." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.10.)

جاء الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " تحرص الموارد البشرية على تحديث أدوات العمل والتدريب " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.86)

وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة. لبعد الحوافز والمكافآت من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



البعد الثاني: برامج التدريب والتطوير

م	العبرة	مستوي الموافقة				
	درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة	30	32	16	8	14

2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة	30	30	10	12	18
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين	32	44	4	12	8
4	تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة	36	36	0	16	12
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة	48	24	16	8	4
الإجمالي		176	166	46	56	56
النسبة		35%	33%	9%	11%	11%
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة	3.96	1.37	36.4
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة	3.36	1.40	36.8
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين	2.96	0.28	9.7
4	تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة	3.70	1.54	45.29
5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة	3.40	1.54	46.6
الاجمالي		3.476	1.226	34.958

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لدور الذكاء الاصطناعي لعمليات التحفيز في توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة لبعده برامج التدريب والتطوير إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 الي 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: " ويتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)

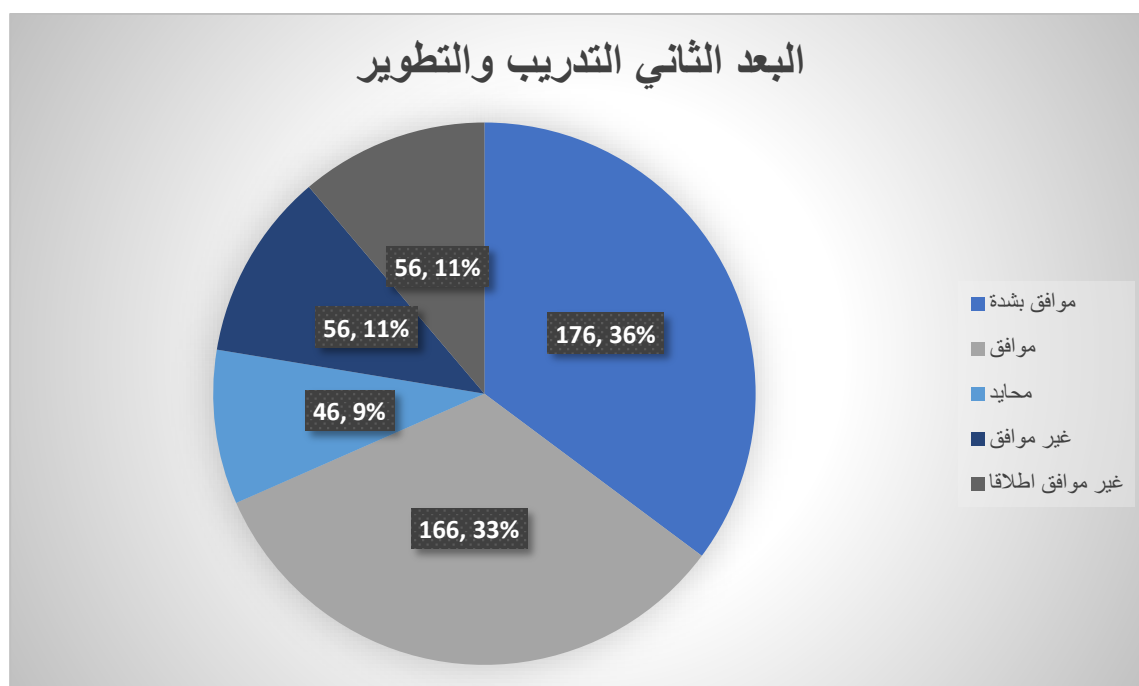
جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: " تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.70)

جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الادارة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.91)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.40.)

جاء الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (2.96)

وبشكل عام توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة لبعدها برامج التدريب والتطوير. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



البعد الثالث: برامج تقييم الاداء

م	العبارة	مستوي الموافقة
---	---------	----------------

درجة موافقتك عن	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1 يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها	54	20	16	10	0
2 تتنوع أساليب تقييم الأداء علي حسب الموقع الوظيفي للعاملين	20	22	24	16	18
3 تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين	38	38	10	10	4
4 نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبيع العمل والعاملين	38	34	14	12	2
5 تحرص الإدارة علي وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين	44	20	16	10	10
الإجمالي	194	134	80	58	34
النسبة	39%	27%	16%	12%	7%
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية	3.36	1.51	39.4
2	تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة قطاع التجزئة	3.0	1.60	39.8
3	يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة قطاع التجزئة	3.56	1.28	11.7
4	تلعب إدارة الموارد البشرية الالكترونية دور رئيسي في وضع الخطط تقييم الاداء	3.2	1.94	49.29
5	تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق الخطط المستهدفة	3.3	1.84	49.6
	الإجمالي	3.084	1.634	37.958

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة لبعده برامج تقييم الاداء إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 38 الي 4 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) وبنسبة 39% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) وبنسبة 7% وبدرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: "يساعد تخطيط الاداء على تحقيق اهداف إدارة قطاع التجزئة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56)

جاءت الفقرة رقم (1) التي نصت علي: "يساهم التخطيط على تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية." في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.36)

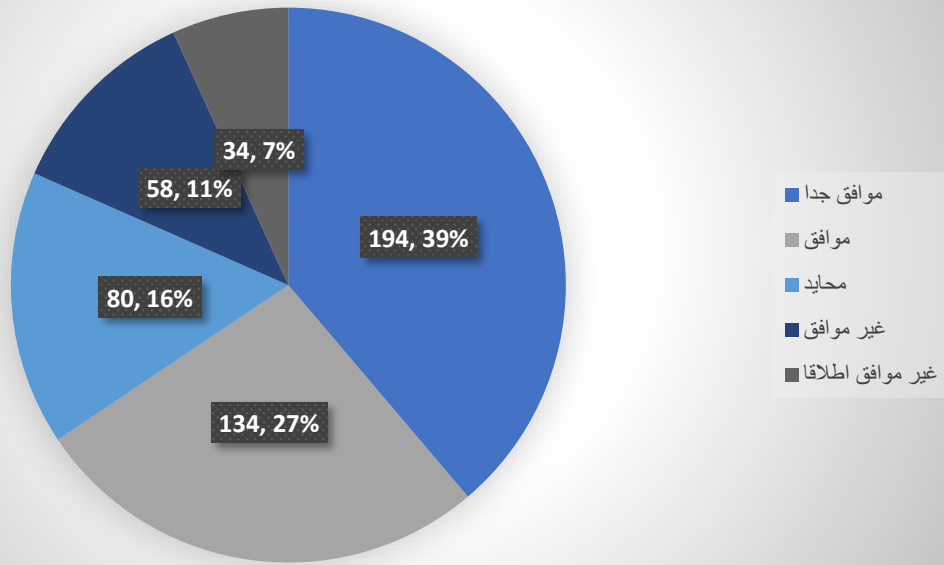
جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: "تطبيق تقييم الأداء يساهم في تسهيل العمل وتحقيق الخطط المستهدفة." في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.30)

جاء الفقرة رقم (4) التي نصت علي: "تلعب إدارة الموارد البشرية الالكترونية دور رئيسي في وضع الخطط تقييم الاداء." في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.20)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: "تقييم الأداء للموارد البشرية متوافق من اهداف إدارة قطاع التجزئة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.00)

وبشكل عام يتبين توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة لبعده برامج تقييم الاداء من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة والقبول

البعد الثالث برامج تقييم الاداء



المتغير: الرضا الوظيفي للعاملين

م	العبارة	مستوي الموافقة				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف	40	22	4	16	18
2	هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الى العروض الوظيفية الأخرى	36	30	12	10	12
3	يوفر لي العمل مصدر كاف لشد احتياجاتي المعيشية الأساسية	40	24	14	10	12
4	يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل	24	20	16	30	10
5	قيامي بعملتي يوفر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات	20	22	24	16	18
الإجمالي		160	118	70	82	70
النسبة		32%	24%	14%	16%	14%
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

م	التحليل الاحصائي	الوسط الحسابي	انحراف معياري	معامل الاختلاف
1	تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف	3.36	1.37	39.4
2	هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الاخرى	3.66	1.90	31.8
3	يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الاساسية	3.96	0.98	29.6
4	يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل	3.80	1.74	47.29
5	قيامي بعمل يوفّر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات	3.90	1.84	41.6
الاجمالي		10.324	1.566	37.938

يتضح من تحليل نتائج الجدول السابق إلى إجابات عينة الدراسة البحثية عن الفقرات الخمسة المتعلقة توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة للمتغير التابع الرضا الوظيفي للعاملين إذ تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين 35.2 الي 11.2 فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 35.2 وانحراف معيار 6.8 وبنسبة 35% ودرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11.2 وانحراف معيار 4.8 وبنسبة 11% ودرجة أهمية ضعيف.

جاءت الفقرة رقم (3) التي نصت علي: " يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الاساسية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.96)

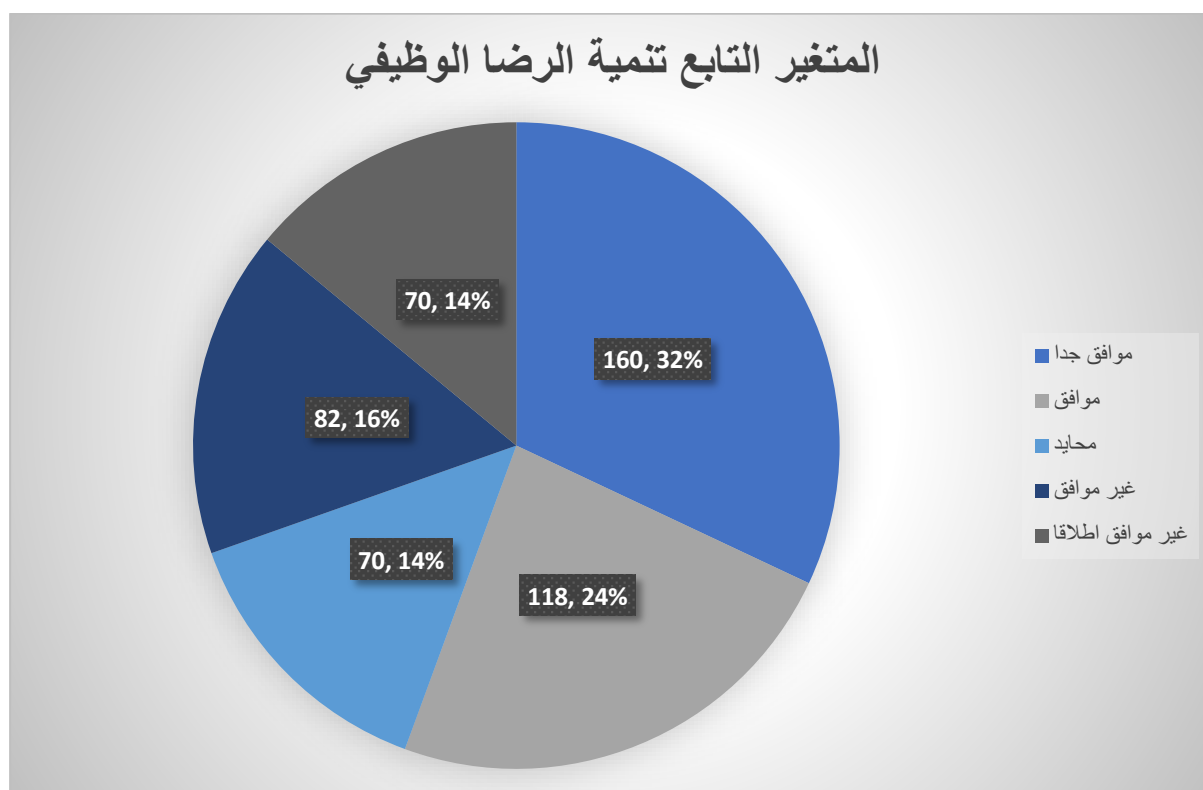
جاءت الفقرة رقم (5) التي نصت علي: " قيامي بعمل يوفّر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات. " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.90)

جاءت الفقرة رقم (4) التي نصت علي: " يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.80)

جاءت الفقرة رقم (2) التي نصت علي: " هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الاخرى. " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.66)

جاء الفقرة رقم (1) التي نصت علي: " تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (3.36)

وبشكل عام يتبين وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة للمتغير التابع الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة والقبول



الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1/5 نتائج الدراسة

توفير بيئة عمل جيدة، والتعاقد مع الموظفين المؤهلين، وتوفير التدريب والتطوير، وبناء فريق عمل قوي، وتقديم المكافآت والمزايا التي تحفز الموظفين، ووضع قواعد وسياسات داخلية واضحة، وإنشاء نظام عدالة وإدارة الموظفين بشكل علني. كما يجب أيضاً التأكد من التواصل الفعال مع الموظفين وتقييم أدائهم بشكل منتظم. وتحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي في أداء العاملين في قطاع التجزئة "نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية للإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة. يعتبر دور الاداء الإداري للموارد البشرية جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى للنجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها كما أنه يساعد الادارة على التكيف مع كافة التغيرات المحيطة بها الادارة ولها التأثير الاكبر على مستوى رضا الموظفين

والعاملين حيث كانت بيئة العمل مبنية على الجمود والقيود وعدم الإدارة الجيدة من إدارة الموارد البشرية الالكترونية فإن العاملين سوف يتهربون من الوظيفة في أي وقت سمح لهم بذلك على خلاف إذا كانت بيئة مريحة ومتجددة لا تتسم بالروتين الممل فإنها سوف تؤدي الي نظام جيد للتحفيز وبدوره سوف تسهم في جعلهم راضون عن الوظيفة

1. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية الخاصة بالرواتب والأجور والتعويضات تعاني من ضعف وغير مرضية
2. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لبرنامج الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة.
3. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لبرامج التدريب والتطوير للمهام الوظيفية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة.
4. توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لبرنامج تقييم الاداء على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة فقد حصلت على أدنى نسبة رضا من قبل العاملين وذلك لعدم كفاية الأجور والرواتب وهذا كان له أثر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
5. أن عمليات التدريب والتطوير التي تمارسها إدارة الموارد البشرية الالكترونية قوية وذات نتائج فعالة. فقد كان مستوى تقييم العاملين لها مرتفعا كما كان لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي للعاملين. هناك ضعف بعملية ربط مخرجات تقييم الأداء بمدخلات الحوافز والمكافآت
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي علاقة طردية قوية وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الإدارة ودرجة الرضا الوظيفي وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي
7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعامل مع الزملاء والرضا حيث بلغت نسبة موافق بشدة وهي تعتبر علاقة طردية قوية وتوجد علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية ظروف وبيئة العمل والرضا الوظيفي

2/5 التوصيات

اعتمادا على النتائج التي توصلنا من خلال الدراسة حالة اثر إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي وتأثيرها. على اداء وانتاجية عمال وموظفي قطاع التجزئة "والاستفادة منها نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية

وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- 1- الاهتمام بالعاملين من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية واستخدام اساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل.
- 2- ضرورة تفهم حاجات أي العاملين والموظفين في قطاع التجزئة من خلال إشراك الموظفين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا. وإعداد منظومة حوافز متنوعة يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين بالإضافة الى وضع هيكل للأجور والمكافآت يتسم بالعدالة يعمل على تحقيق الإشباع.

- 3- إعادة صياغة معايير الترقية حتى تكون أكثر عدالة بمراعاة خبرة الموظف من خلال تعزيز وتطوير وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين والعمل بروح الفريق وتعزيز وتطوير وتحديث ظروف وبيئة العمل مع توفير الوسائل والإمكانيات. ووضع معايير موضوعية لتقييم الأداء يتم الالتزام.
- 4- العمل على تطوير مهارات الأداء ومواكبة التطور وزيادة فعالية الاتصال وتعزيز السياسات والاجراءات الحالية المتبعة من قبل إدارة الموارد البشرية الالكترونية والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية وتعزيز قنوات الاتصال والعلاقات بين العاملين في الشركة لما له من أهمية في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- 5- توفير بيئة عمل مستقرة وامنه للمحافظة على الموظفين الحاليين واستقطاب الموظفين ذوي الكفاءات العالية وإعادة النظر بسياسات منح الأجور والحوافز لتوفير حياة كريمة للعاملين في الشركة. وإعداد خطط التوظيف الفعالة وتحديد المؤهلات الصحيحة لملء المناصب الشاغرة وتوفير الدورات التدريبية والتطويرية للموظفين لزيادة كفائتهم وإطلاق إمكاناتهم الكاملة.
- 6- تحفيز الموظفين عن طريق توفير الحوافز المادية وغير المادية وتقييم أداء الموظفين بانتظام وتوفير ردود فعل بناءة للمساعدة في تحسين الأداء والاهتمام بصحة وسلامة الموظفين وتوفير بيئة عمل آمنة وصحية. وإدارة التغيير بشكل فعال، والعمل على تطبيق تقنيات إدارة التغيير في حالات تحديث المؤسسة أو العمل.
- 7- توفير آليات تفاعلية ونظام مفتوح للشكاوى والمقترحات من قبل الموظفين لضمان التوازن العمليـــــــــــــــات بين الموظفين والأرباح والخسائر الإقتصادية وتطوير برامج إعداد الموظفين الجدد، والتي توفر التدريب على العمليات الداخلية للشركة.

- العبيد، ساره المحمود، (2020). "إدارة الموارد البشرية في المنظمات السورية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة تطبيقية على الأفراد الذين يعملون في المنظمات في تركيا الداخل السوري"، مجلة ربحان للنشر العلمي، مركز فكر للدراسات والتطوير.
- العرود، أحمد شاهر، (2018). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي" جامعة الإسراء الخاصة، الأردن.
- الطوالة، نهار عابد عبد العزيز، (2020). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم الشمال"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، بحوث ومقالات، الناشر المركز القومي للبحوث غزة
- الخطيب، أيمن. (2019). "مساهمة الثقافة الوطنية والتنظيمية في الابتكار"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، الأردن.
- الزبيدي، غني دحام وعباس، محمد حسين ناظم، (2019). "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في استدامة رأس المال المعرفي" بحث ميداني في جامعة بابل، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية.

- بشير (2015). "أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي" بالتطبيق على كلية الإمارات للعلوم والتكنولوجيا". رسالة ماجستير جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا السودان.
- بوبكر صالم ابراهيم، (2016). "معايير الأداء المهني للعلاقات العامة ودرجة الالتزام بها في المؤسسات"، رسالة ماجستير، جامعة بنغازي.
- بوقرة (2017). "إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين" بالمكتبات الجامعية "دراسة ميدانية بجامعة ماي 1945 قالمة".
- حماد، أبو الحسن جمعة حامد، (2015). "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين: دراسة شيكان للتأمين المحدودة في الفترة من 2008-2014م"، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
- سعيد، سمير، أبو جليدة، (2018). "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، دراسة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.
- عبد الحكيم، قاضي، (2018). "أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- عمر محمد. (2021). "مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة فيلادلفيا وعلاقته بمستوى الروح المعنوية لديهم". مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الرابع والعشرون.
- فيروز (2017). "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية". في بعض المؤسسات بولاية سطيف.
- هلسه، محمد، (2020). "أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في مديريات التربية والتعليم الفلسطينية: دراسة تطبيقية على مديرية تربية بيت لحم". مجلة جامعة فلسطين.

المراجع الاجنبية

- Ahmed, A., Zaman, Y. & Khattak, A. (2017). "Impact of H.R practices on employee's job satisfaction: A case study". from fertilizer industry of Pakistan ,

- Al-Hawari, S., & Shefte, F. (2016). "Impact of Human Resources Management practices on Employees' Satisfaction". A Field Study on the Rajhi Factory
- Atapattu, R (2016). "Fundamentals of Human Resource Management" Managing People at work, Pearson, USA.
- Celine, F. (2018). "Effects of Job – Stress on Employee Performance in an Enterprise: A microfinance institution in Cameroon. Master" Thesis, Centrica University of Applied Sciences.
- Guan, X., & Frankel, S. (2018). "How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance". Chinese Management Studies. 12

ملاحق الدراسة

الاستبانة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة

السادة العاملين في قطاع التجزئة في المملكة العربية السعودية تحية طيبة.....

من أجل الوقوف على دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة.

شكرا لكم حسن تعاونكم

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

الاسم			
الجنس		الاسم	
ذكر		انثى	
المؤهل	ثانوي/ دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
			دكتوراه

البيانات الوظيفية

الإدارة - القسم	مسمى الوظيفة الحالية

سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات	من 6 سنوات الي 10 سنوات	أكبر من 20 سنة
من 11 الي 15 سنة	من 15 الي 20 سنة	

العمر

أقل من 25 سنة	أكبر من 25 وأقل من 35 سنة	أكبر من 60 سنة
أكبر من 35 وأقل من 50 سنة	أكبر من 50 وأقل من 60 سنة	

الجزء الثاني فقرات واسئلة الاستبيان

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة موافقتكم:

م	المحور الأول	مستوي الموافقة				
	المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	البعد الأول: الحوافز والمكافآت					
1	يتم وضع نظام للأجور عادل وخاص بكل وظيفة					
2	تقدم الإدارة مكافآت معنوية للعاملين الاكفاء في عملهم					
3	تقدم الإدارة راتب يكفي لمواجهة متطلبات الحياة					
4	تقدم الإدارة عمولات مجزية للموظفين كل حسب ادائه					
5	تقوم الإدارة بتقديم حوافز مغرية لجذب الموظفين الاكفاء					
	البعد الثاني: برامج التدريب والتطوير					
1	تقوم الإدارة بتدريب جميع كوادرها حسب الحاجة					
2	تعتمد الإدارة في عملية تدريبها على البرامج الحديثة والمتطورة					
3	تتلاءم مدة البرامج التدريبية مواضيعها مع طبيعة اعمال العاملين					
4	تتنوع مجالات البرامج التدريبية بحيث تغطي مختلف دوائر واقسام العمل بالمنظمة					

5	يستفيد العاملون من البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة					
البعد الثالث: برامج تقييم الاداء						
1	يوجد لدى الإدارة نظم وبرامج خاصة لتقييم أداء العاملين فيها					
2	تتنوع أساليب تقييم الأداء علي حسب الموقع الوظيفي للعاملين					
3	تحتوي عملية التقييم بيان الاحتياجات الوظيفية والشخصية للموظفين					
4	نظام التقييم المتبع عادل ويتناسب مع طبيعة العمل والعاملين					
5	تحرص الإدارة علي وضع معايير واضحة لتقييم أداء العاملين					

م	المحور الأول	مستوي الموافقة				
	المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
1	تحرص الإدارة على حل أي مشكلة يتعرض لها أي موظف					
2	هناك رغبة قوية في الاستمرارية في العمل الحالي دون الالتفات الي العروض الوظيفية الأخرى					
3	يوفر لي العمل مصدر كاف لسد احتياجاتي المعيشية الأساسية					
4	يشعر العاملون بان اهداف المصنع هي أهدافهم في العمل					
5	قيامي بعمل يوفّر لي شعور بالإنجاز وتحقيق الذات					

المستخلص

تهدف هذه الدراسة الي معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستخدمين استمارة الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة على عينة عشوائية شملت 140 عامل وموظف واداري في قطاع التجزئة وكانت الاستبانات الصحيحة 100 استبانة كما قمنا بمعالجة البيانات المتوصل إليه رياضيا واحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) للوصول الي اجماليات ونسب ومتوسطات وانحراف معياري لنتائج عينة الدراسة للوقوف على أسباب مشكلة الدراسة. في نهاية دراستنا توصلنا إلى نتيجة مهمة هو أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية في قطاع التجزئة وأيضا تحقق البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية الالكترونية رضا الموظفين. وتوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية لبرنامج الحوافز والمكافآت على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع التجزئة وتم اقتراح مجموعة من التوصيات التي يجب تطبيقها على قطاع التجزئة محل الدراسة من أهمها ضرورة البحث والتدريب على سبل تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لما يحققه من تحسين مؤكد لأداء الموارد البشرية في القيام بهذه المهمة.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية –التحفيز – التدريب – التقييم - الرضا الوظيفي قطاع

التجزئة

Abstract

This study aims to identify the impact of e-HRM practices on job satisfaction among employees in the retail sector. The study relied on a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary tool for the study. A random sample of 140 workers, employees, and administrators in the retail sector was used. A total of 100 valid questionnaires were completed. The resulting data was processed mathematically and statistically using SPSS to arrive at totals, percentages, averages, and standard deviations for the study sample's results. This helped us understand the underlying causes of the study's problem. At the end of our study, we reached an important conclusion: there is a statistically significant impact of job satisfaction on human resource performance in the retail sector. Furthermore, the training programs implemented by e-HRM achieve employee satisfaction. There is a positive correlation between e-HRM practices and the incentive and rewards program on increasing job satisfaction among employees in the retail sector. A set of recommendations was proposed for implementation in the retail sector under study, most notably the need for research and training on ways to achieve job satisfaction

among human resources within an organization, given the proven improvement in human resource performance in carrying out this task. Keywords: Human Resource Management Practices – Motivation – Training – Evaluation – Job Satisfaction – Retail Sector



Midocean University

College of Management

Department of Management

**The Impact of Human Resource Management Practices on Employee
Job Satisfaction in the Retail Sector in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by: Esraa Bukhari

University number/251000304

/Supervision

Dr. Alfaisal Hasan

Year:2025