

عنوان البحث

دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للموظفين: دراسة تطبيقية
علي وزاره التجارة السعودية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب: شجاع سالم الغنزي

الرقم الجامعي: ٢٥١٠٠٣٣٣٥

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي الثاني:

٢٠٢٥ م / ١٤٤٧ هـ

فهرس المحتويات

المقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٦
أهمية الدراسة:	٦
أهداف الدراسة:	٨
تساؤلات الدراسة	٩
فروض الدراسة:	٩
الدراسات السابقة:	١٠
الدراسات العربية	١٠
الدراسات الاجنبية:	١٣
التعقيب على الدراسات السابقة	١٦
المنطلقات النظرية للدراسة:	١٩
أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:	٢١
المنهجية وطرق البحث:	٢٣
منهج الدراسة	٢٣
مجتمع الدراسة:	٢٣
عينة الدراسة:	٢٤
طرق جمع البيانات	٢٤
الأساليب الإحصائية:	٢٤
أدوات الدراسة:	٢٥
حدود الدراسة:	٢٦
المراجع:	٢٧
١. المراجع العربية	٢٧
٢. المراجع الاجنبية	٢٨

المقدمة:

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

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

يُعد الرضا أحد أعمق المشاعر الإنسانية وأكثرها ارتباطاً بجودة الحياة على المستويين الشخصي والمهني، إذ يعكس حالة من التوازن النفسي والانسجام الداخلي لدى الفرد تجاه ما يحيط به من ظروف وأوضاع ويتجاوز الرضا كونه حالة مزاجية مؤقتة ليصبح مؤشراً حقيقياً على الإشباع

المعنوي والقيمي الذي يحصده الإنسان من بيئته وتجاربه الحياتية وفي سياق العمل، لا يكون الرضا معزولاً عن أداء الفرد وسلوكه، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرته على التفاعل الإيجابي، واتخاذ المبادرة، وتحمل الضغوط، والانخراط الفعّال في أهداف المؤسسة ولهذا السبب، أصبح الرضا يُعد أحد أهم المؤشرات التي تعنى بها المؤسسات الناجحة، باعتباره مرآة لمدى توافق الموظف مع بيئة العمل، ومدى توافق تلك البيئة مع تطلعاته ومهاراته وشعوره بالتقدير والعدالة. (عواضة، ٢٠٢٣، ٤٦٧)

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

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

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

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

وبعد قطاع العمل الحكومي في المملكة العربية السعودية من أكثر القطاعات التي أولت اهتماماً متزايداً بإدارة الموارد البشرية، خاصة بعد انطلاقة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي أكدت على أهمية رفع كفاءة الجهاز الإداري الحكومي، وتعزيز جودة الحياة في بيئة العمل، وتبني مفاهيم التمكين والتحفيز والابتكار ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسلط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في وزارة التجارة السعودية، بوصفها إحدى الجهات الحكومية الرائدة، في تعظيم الرضا الوظيفي لموظفيها بمدينة الرياض وتكمن أهمية الدراسة في كونها لا تكتفي بالعرض النظري لمفاهيم الرضا الوظيفي، بل تعتمد على منهج تطبيقي يسعى لتحليل السياسات والممارسات الفعلية لإدارة الموارد

البشرية داخل الوزارة، واستكشاف مدى انعكاس هذه الممارسات على مشاعر ورضا الموظفين، بما يسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تُسهم في تعزيز بيئة العمل الحكومية بشكل عام. (البرزنجي، ٢٠٢٢، ١١٩)

مشكلة الدراسة:

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

أهمية الدراسة:

١. الأهمية العلمية

تكتسب هذه الدراسة أهمية علمية من تركيزها على أحد الموضوعات الحيوية في ميدان الإدارة العامة، وهو العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي، حيث تسهم في إثراء الأدبيات الإدارية المتعلقة بكيفية توظيف الممارسات الإدارية الحديثة لتعزيز بيئة العمل، وتحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد كما تُسلط الدراسة الضوء على البُعد النفسي

والسلوكي للعاملين في المؤسسات الحكومية، وهو جانب لا يزال بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل في السياق السعودي تحديداً، نظراً للمتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي تمر بها المؤسسات الحكومية ضمن برامج التحول الوطني وتُعد هذه الدراسة فرصة لتقديم إطار نظري وتطبيقي يوضح طبيعة العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية ومستوى رضا الموظف، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية التي تتناول بيئة العمل الحكومية أو تطوير الأداء المؤسسي في المملكة.

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

٢. الأهمية العملية

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

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

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي

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

الأهداف الفرعية:

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

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

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

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

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

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

الاسئلة الفرعية:

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

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

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

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

فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية H1

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

الفرضية الفرعية الاولى Ha

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

الفرضية الفرعية الثانية Hb

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

الفرضية الفرعية الثالثة Hc

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

الفرضية الفرعية الرابعة Hd

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

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية

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

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

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

أما دراسة عواضة، عصام حسن (٢٠٢٣) بعنوان "العلاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي لدى ممارسي إدارة الموارد البشرية في لبنان"، فقد استهدفت استكشاف البعد النفسي والعاطفي في بيئة العمل، من خلال دراسة العلاقة بين مستويات الذكاء الانفعالي لدى موظفي الموارد

البشرية في الشركات اللبنانية ومستوى رضاهم الوظيفي اعتمدت الدراسة على المنهج الارتباطي الوصفي، وتم تطبيق استبيان مزدوج يقيس كلاً من الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي على عينة مكونة من ١٦٠ موظفاً يعملون في إدارات الموارد البشرية في شركات متنوعة ببירות توصلت النتائج إلى وجود ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي، حيث تبين أن الأفراد الذين يمتلكون قدرة أعلى على التحكم في مشاعرهم والتفاعل بشكل إيجابي مع زملائهم كانوا أكثر رضا عن وظائفهم وأوصت الدراسة بدمج مهارات الذكاء الانفعالي في برامج التدريب والتطوير المهني لموظفي الموارد البشرية.

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

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

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

الدراسات الأجنبية

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

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

دراسة Kiran, Y. وآخرون (٢٠٢٣) والتي جاءت بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاحتفاظ بالموظفين: الدور المعدل للرضا الوظيفي"، استهدفت فحص العلاقة بين ممارسات HRM مثل التعويضات، التدريب والتطوير، والاحتفاظ بالموظفين، مع اختبار ما إذا كان الرضا الوظيفي يلعب دوراً وسيطاً أو معدلاً لهذه العلاقة اتبعت الدراسة المنهج الكمي التحليلي، وطبقته على عينة مكونة من ٢٣٠ موظفاً في شركات القطاع الخاص في باكستان وتم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة بين ممارسات HRM والاحتفاظ بالموظفين، إلا أن هذه العلاقة أصبحت أقوى إحصائياً عندما يكون الموظف راضياً عن عمله، حيث لعب الرضا دوراً معدلاً عزز من تأثير التعويضات والتدريب على الرغبة في البقاء وأوصت الدراسة بضرورة تحسين أنظمة التحفيز والمكافآت لتتناسب مع توقعات الموظفين، وربط نتائج تقييم الأداء بمكافآت عادلة ومجزية لرفع معدلات الاحتفاظ.

في دراسة (Sarker, M. & Islam, S. (2022) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش"، تم التركيز على

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

أما دراسة Mira, M. S. وآخرون (٢٠١٩) المعنونة بـ "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي على أداء الموظف: دراسة حالة مؤسسات التمويل الصغير في الكامبيرون"، فقد تناولت العلاقة الثلاثية بين ممارسات HRM والرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وتأثيرها النهائي على أداء الموظف اعتمدت الدراسة المنهج الكمي التحليلي باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية، وقد استخدمت عينة من ٣٠٠ موظف يعملون في ١٢ مؤسسة تمويل مصغر في الكامبيرون وتم استخدام استبيان مغلق يتضمن ٤٠ بنداً موزعاً على متغيرات: التدريب، المكافآت، الرضا، الأداء أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يعلب دور الوسيط الفعال بين ممارسات الموارد البشرية وجودة الأداء، حيث تبين أن الموظفين الراضين يقدمون أداءً أعلى بنسبة ٣٤٪ مقارنة بغير الراضين وكانت أكثر الممارسات تأثيراً في الرضا هي وضوح المسار الوظيفي والتغذية الراجعة وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر النفسي للموظفين، ودمج إدارة الموارد البشرية كجزء من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة لتحسين الأداء العام.

وأخيراً، دراسة Elena, J. (2023) بعنوان "ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة كأداة لتمكين الرضا الوظيفي"، هدفت إلى تحديد أيّ من ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير أكبر

على رضا الموظفين في منظمات القطاع الخاص الأوروبي اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي الوصفي، وطبقت على عينة من ٢٥٠ موظفًا موزعين على خمس شركات صناعية في أوروبا الغربية، باستخدام استبيان تم اختباره تجريبيًا وحقق ثباتًا عاليًا ($\alpha = 0.89$) ركزت الأسئلة على التوظيف، التدريب، بيئة العمل، والعدالة التقديرية في التقييم أظهرت النتائج أن بيئة العمل الإيجابية وعدالة التقييم هما العاملان الأكثر تأثيراً على الرضا، يليهما نظام الحوافز وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير ممارسات الموارد البشرية لتكون مرنة ومخصصة حسب احتياجات كل فئة وظيفية، مع التأكيد على مبدأ الشفافية والمشاركة في صنع القرار الإداري.

التعقيب على الدراسات السابقة

أوجه التشابه:

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

ومن أوجه التشابه الأخرى اتفاق الدراسات على أهمية دور التدريب والتطوير المهني في رفع مستوى الرضا الوظيفي، حيث أكدت عدة دراسات، مثل دراسة Kiran وآخرون (٢٠٢٣) ودراسة السويدي (٢٠١٩)، أن التدريب لا يعزز فقط من المهارات بل يُشعر الموظف بالتقدير، وهو ما ينعكس على التزامه الوظيفي ورضاه كما تكررت الإشارة إلى أهمية العدالة في التقييم والتحفيز وربطها مباشرة بالرضا، مما يُعزز من مصداقية العلاقة بين الإدارة الفعالة والنتائج النفسية الإيجابية على الموظف، بصرف النظر عن الدولة أو القطاع.

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

أوجه الاختلاف:

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

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

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

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

الفجوة البحثية التي تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة:

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

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

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية العدالة التنظيمية (Organizational Justice Theory):

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

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

٢. نظرية التوقعات (Expectancy Theory):

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

تؤثر آليات التقييم والمكافأة والتطوير في وزارة التجارة على توقعات الموظفين، وبالتالي على رضاهم عن بيئة العمل.

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

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

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

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

٤. نظرية الخصائص الوظيفية (Job Characteristics Theory):

طُورت هذه النظرية من قبل هاكمان وأولدهام، وتركز على خصائص العمل نفسها باعتبارها عاملاً حاسماً في تشكيل الرضا والتحفيز وتحدد النظرية خمسة أبعاد رئيسية للوظيفة تؤثر في الرضا

الوظيفي: تنوع المهارات، تحديد الهوية الوظيفية، أهمية العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة وتعتمد هذه النظرية على فرضية أن الوظائف الغنية بهذه الخصائص تنتج تجارب نفسية إيجابية لدى العاملين، مما يعزز دافعيتهم ورضاهم عن العمل.

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

أبرز المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

إدارة الموارد البشرية:

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

التخطيط الاستراتيجي:

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

التوظيف والاختيار:

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

التدريب والتطوير:

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

التعويضات والمكافآت:

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

الرضا الوظيفي:

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

المنهجية وطرق البحث:

منهج الدراسة

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

وقد تم اختيار هذا المنهج تحديداً لعدة أسباب، أبرزها ملاءمته لطبيعة الدراسة التي تتطلب استكشاف وتحليل الواقع التنظيمي داخل جهة حكومية دون فرض تدخلات تجريبية، بالإضافة إلى كونه يسمح باستخدام أدوات قياس كمية مثل الاستبيانات التي تعكس آراء المبحوثين بشكل منهجي يمكن تفسيره وتحويله إلى نتائج قابلة للتحليل الإحصائي كما يتيح المنهج الوصفي التحليلي للباحث فرصة لفهم الظاهرة المدروسة بعمق من خلال الربط بين الأطر النظرية ونتائج الدراسة الميدانية، وبالتالي الوصول إلى توصيات واقعية تستند إلى بيانات دقيقة وتحليل علمي منضبط، وهو ما يتوافق تماماً مع أهداف هذه الدراسة في تقديم فهم شامل وموضوعي لدور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي داخل وزارة التجارة بمدينة الرياض.

مجتمع الدراسة:

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

عينة الدراسة:

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

طرق جمع البيانات

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

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

الأساليب الإحصائية

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

بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لفحص العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكذلك بين الأبعاد الفرعية المختلفة وتُعد هذه الأساليب مجتمعة أدوات تحليلية فعّالة تُسهم في تقديم نتائج دقيقة تُساعد في الإجابة على فروض وأسئلة الدراسة، وتحقيق أهدافها العلمية والعملية.

أدوات الدراسة:

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

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين:

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

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

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

حدود الدراسة:

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

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

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

الحدود المكانية: وزارة التجارة في مدينة الرياض بالمملكة.

المراجع:

١. المراجع العربية

البرزنجي، أمال كمال حسن. (٢٠٢٢). ثقافة الجودة وتأثيرها في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من مدراء فنادق فلسطين. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٦٧، ١١٩-١٥٠. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية.

السويدي، فلاح. (٢٠١٩). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة الأحدي من وجهة نظر المعممين في دولة الكويت. العموم التربوية، ٢(١)، ٢٣٩-٢٨١.

شمسي، محمد (٢٠٢٤). أثر تطوير المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية (السودان). المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ٤(٣٢)، ٥١٢-٥٥٧.

عبد الحليم، علي . (٢٠٢٤). دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بغداد مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة بغداد، ع ١٤.

عواضة، عصام حسن. (٢٠٢٣). العلاقة بين الذكاء الانفعالي والرضا الوظيفي لدى ممارسي إدارة الموارد البشرية في لبنان. أوراق ثقافية: مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، ٥(٢٨)، ٤٦٧-٤٨٦.

الغامدي، محمد أحمد. (٢٠٢١). الرضا الوظيفي وعلاقته بعوامل الشخصية لدى عينة من موظفي البريد السعودي بمدينة جدة من الجنسين. المجلة العربية للنشر العلمي، ٣٢، ٢٠١-٢١٩.

الغنام، قيس طه أحمد الغنام. (٢٠٢٣). الرضا الوظيفي لدى مدرسي المدارس الحكومية للمتفوقين والمتفوقات: محافظة صلاح الدين أنموذجاً. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، ٣٠(١٠)، ٢٣٣-٢٥٢.

محمد، أحمد علي حسب الرسول. (٢٠١٨). جودة الحياة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين بمراكز التربية الخاصة بولاية الجزيرة. مجلة إدارة الجودة الشاملة، ١٩(١)، ٤١-٥٣.

مرشود، محمد فايق سالم. (٢٠٢٠). بناء مقياس للرضا الوظيفي من وجهة نظر الأكاديميين في جامعة عمان الأهلية وفق نظرية الاستجابة للفقرة. مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، ٢٣(خاص)، ٩١-١٠٨.

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

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

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

٢. المراجع الاجنبية

Al-Marri, B. H. (2024). Human resource management practices and employee job satisfaction: The case of a public corporation in Qatar. Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 8(15), 85-99.

Elena, j (2023). Effective HRM practices as enabler to employee job satisfaction. International Policy Brief, October 2023.

Hamid, S., & Sareen, M. (2025). Strategic human resource management and employee outcomes: A comprehensive literature review on the impact of SHRM practices on job satisfaction and organizational

commitment. *Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 3160–3180.

Kiran, Y., Mubashir, A., Shaikh, O. A., Naseem, M., & Shaikh, A. (2023). Impact of HRM practices on employee retention: Moderating role of job satisfaction [Section: compensation, training & development]. *Journal of Social & Organizational Matters*, 2(3), 72–92.

Mira, M. S., Choong, V. Y., & Thim, K. C. (2019). The effect of HRM practices and employees' job satisfaction on employee performance: A case study of microfinance institutions in Cameroon. *Management Science Letters*, 9, 771–786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.3.011>

Sarker, M., & Islam, S. (2022). The impact of HRM practices on employee job satisfaction: SMEs in Bangladesh. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 6(12), 380–395.