

عنوان المشروع

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي
تطبيق على مركز عالم التوفير بالمملكة العربية السعودية في مكة المكرمة
"دراسة حالة"

أسم الطالب

ماهر محمد محمد

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2024-2023

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتوالى النجاحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

يسرني أن أقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الدكتورة الفاضلة منى مصطفى العشري، التي كانت مصدر إلهام ودعم لا يُضاهى خلال مسيرة إعداد هذا البحث. لقد كان لتوجيهاتها السديدة، ورؤاها العميقة، وحرصها الدائم على تقديم المشورة البناءة، الأثر الكبير في إثراء هذا العمل العلمي وصقله بأفضل صورة ممكنة. جزاها الله عني كل خير وجعل ما قدمته في ميزان حسناتها.

كما أوجه جزيل شكري وامتناني إلى جامعة ميدوشن، التي وفرت البيئة الأكاديمية الداعمة والمحفزة، وساهمت بمواردها وإمكاناتها في تمكين هذا البحث من أن يرى النور. إن دعمهم المستمر يعكس التفاني في تعزيز المعرفة والبحث العلمي.

ولا يمكن أن أنسى فضل أسرتي، الذين كانوا لي العون والسند في كل خطوة من هذه الرحلة، بصبرهم وتشجيعهم الذي أمدني بالقوة والإصرار على المضي قدماً.

أخيراً، أهدي هذا الجهد المتواضع إلى كل من يسعى إلى العلم والمعرفة، آملاً أن يكون هذا البحث إضافة ذات قيمة تسهم في خدمة المجتمع والمهتمين في هذا المجال.

والله ولي التوفيق.

الإهداء

إلى الدكتورة منى مصطفى العشري،
الأستاذة المتميزة التي كانت مصدر إلهامي ومرشدي في كل خطوة خلال هذه الرحلة العلمية. شكراً لتفانيك
ودعمك الذي ساهم في إنجاز هذا العمل.

إلى جامعة ميدوشن،
البيت الأكاديمي الذي احتضنني ومنحني البيئة المثالية للنمو والتطور. أقدم شكري لكل ركنٍ فيها، ولكل
فرصة ساعدتني على تحقيق أحلامي.

إلى المستشار ناصر المحميد،
مؤسس هذا الصرح العلمي المتميز، الذي قدّم رؤيته وجهوده لإتاحة الفرص للأجيال القادمة لتحقيق
طموحاتهم. شكراً لإلهامك ودعمك المستمر، الذي جعل هذه الجامعة منارةً للعلم والمعرفة.

إلى جميع الدكاترة والأساتذة الجامعيين وكل من علّمني في هذه الجامعة،
إلى من أضاءوا لي درب العلم والمعرفة وتركوا بصمة في مسيرتي الأكاديمية. شكراً لكم على كل معلومة،
وكل نصيحة، وكل دعمٍ قدّمتموه بسخاء.

إلى أمي الحبيبة،
نبض قلبي وسندي في الحياة، التي كانت دعواتها الصادقة وحنانها المتدفق دافعاً لي في كل لحظة. هذا
الإنجاز لك أنتِ أولاً، لأنكِ كنتِ دائماً مصدر قوتي وإصراري.

مع خالص مشاعر الحب والامتنان.

مستخلص الدراسة

الهدف:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية، المتمثلة في التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التمكين، والتحفيز، على الرضا الوظيفي وأبعاده: الراتب والمكافآت، مهام العمل، العلاقة مع الزملاء والرؤساء، والتقدير، بالإضافة إلى دراسة علاقتها بالأداء الوظيفي.

المنهجية:

اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه لعينة عشوائية مكونة من 30 موظفًا من شركة عالم التوفير، وتحليلها بأدوات إحصائية مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

النتائج:

أظهرت النتائج تأثيرًا كبيرًا لممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث ساهمت ممارسات مثل التوظيف السليم، التدريب المستمر، التمكين، والتحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي. كما أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، مما يعزز التزام الموظفين وتحفيزهم.

التطبيقات والأهمية:

أكدت الدراسة أهمية تبني ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية لتحسين الرضا والأداء الوظيفي. وتضمنت التوصيات التركيز على خطط تدريب فعالة، تحسين آليات التوظيف، تقديم حوافز عادلة، وتعزيز التقدير والاحترام في بيئة العمل لتحقيق إنتاجية أفضل.

الكلمات المفتاحية:

إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.

جدول المحتويات

0	الشكر والتقدير
2	الإهداء
3	مستخلص الدراسة
7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
8	1.1. المقدمة:
10	1.2. مشكلة الدراسة
10	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
10	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
11	1.3. أهمية الدراسة
11	1.3.1. على المستوى النظري:
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
12	1.4. أسئلة الدراسة
13	1.5. أهداف الدراسة
13	1.6. فرضيات الدراسة
14	1.7. نموذج الدراسة
15	1.8. الدراسة الميدانية
16	1.9. مخطط المشروع
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
18	2.1. المقدمة:
20	2.2. المتغير المستقل
24	2.3. المتغير التابع
29	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
33	2.5. الخاتمة
36	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
37	3.1. المقدمة
37	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
38	3.3. تصميم البحث

39	3.4.مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
40	3.5.طريقة جمع البيانات.....
40	3.6.أنواع البيانات.....
41	3.7.إجراءات التحليل الإحصائي.....
41	3.8.الخاتمة.....
42	4.الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
43	4.1.المقدمة.....
43	4.2.توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
49	4.3.اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
52	4.4.الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
55	4.5.اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
56	4.6.الخاتمة.....
63	5.الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
64	5.1.حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
66	5.2.توصيات الدراسة:.....
67	5.3.الخاتمة:.....
68	قائمة المراجع.....
72	الملاحق.....

جدول الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	نموذج الدراسة	الشكل 1
16	مخطط المشروع	الشكل 2
28	أثر المكافآت على الرضا الوظيفي	الشكل 3
38	البصل البحثي	الشكل 4

جدول الجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية	الجدول 1
44	توصيف العينة	الجدول 2
50	مقاييس الصدق تطبيق المتغير المستقل	الجدول 3
51	مقاييس الصدق تطبيق المتغير التابع	الجدول 4
53	نتائج توصيف المتغير المستقل والتابع	الجدول 5
55	معاملات الارتباط الخطي (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة	الجدول 6
58	نتائج اختبارات الفرضية الرئيسية	الجدول 7
60	نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية	الجدول 8
74	متغيرات الاستبيان و أبعاده	الجدول 9

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يُعدّ الرضا الوظيفي عنصرًا أساسيًا لنجاح كل من الموظف والمنظمة في قطاع البيع بالتجزئة. فهو يعكس مدى شعور الموظف بالسعادة والإنجاز في عمله، ممّا يؤدي إلى زيادة تحفيزه وإنتاجيته. تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، ممّا يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة. أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف، والتدريب، وتقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، ومشاركة الموظفين، وتعريف الوظيفة، والتعويض لها علاقة كبيرة بأداء الموظف Amin, Khairuzzaman Wan Ismail, Zaleha Abdul Rasid, & Daverson Andrew Selemani,(2014).

تهدف دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي الى التعرف على دور الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويض والتحفيز، مشاركة الموظفين على الرضا الوظيفي حيث أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها علاقة وتأثير إيجابي على الأداء والرضا الوظيفي ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي مباشر على الرضا الوظيفي وأن الرضا الوظيفي له أثر إيجابي مباشر على أداء العاملين (Almutairi, & Arabiat, (2021).

على الرغم من كثرة الدراسات التي تُظهر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في قطاع البيع بالتجزئة، إلا أن هناك فجوات في مجال البحث الحالي تستدعي مزيدًا من الاستكشاف، تركز معظم الدراسات على الأساليب الكمية مثل التحليلات الإحصائية واستطلاعات الرأي، بينما تُقدم الدراسات النوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز فهماً أعمق لتجارب الموظفين وآليات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وأن الرضا الوظيفي يلعب دورًا وسيطًا في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي (Yousef ALSAFADI, Shaadi ALTAHAT (2021) 519–529. أن بعض هذه الممارسات لها تأثير إيجابي على الأداء (Tabiu & Nura (2013).

ويواجه قطاع البيع بالتجزئة تحديات فريدة في الحفاظ على الموظفين وتحفيزهم، وذلك لطبيعة العمل سريعة الخطى وتفاعله المباشر مع العملاء تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا هامًا في معالجة هذه التحديات وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين.

يسعى هذا البحث إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتنوعة، مثل التوظيف والتدريب والتطوير والمكافآت، على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع البيع بالتجزئة. وفهم هذه العلاقة يُمكن أصحاب العمل من تصميم واستخدام استراتيجيات فعّالة لإدارة الموارد البشرية تُساهم في تحسين الرضا

الوظيفي وتعزيز الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة ككل .

عرّف نوي وهولنبليك وغيرهات ورايت (2010) إدارة الموارد البشرية بأنها الفلسفة والسياسة والنظام والممارسات التي يمكن أن تؤثر على السلوك والمواقف والأداء الموظفين. تشمل أنشطة إدارة الموارد البشرية تخطيط إدارة الموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب والتطوير، إدارة الأداء وإدارة التعويضات والسلامة والصحة وعلاقات الموظفين. في مرحلة مبكرة، تجاهلت إدارة المنظمة وظيفة ممارسات إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيسي للنجاح التنظيمي. في الآونة الأخيرة فقط، ظهر الدور المحتمل لإدارة الموارد البشرية في تعزيزها لقد تم تحقيق أداء المنظمة. ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن أداء المنظمات من خلال المساهمة في رضا الموظفين والعملاء، والابتكار، والإنتاجية، وتنمية السمعة الطيبة بين مجتمع الشركة (Delaney & Huselid, 1996; نوي وآخرون، 2010).

ويعد موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تكتسي أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة في هذه الحياة هي كيف نجتمع عددا من الأفراد كل له معتقداته وأفكاره وقدراته الخاصة ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في الوقت نفسه ولهذا جاءت الدراسة الراهنة تدور حول موضوع الرضا الوظيفي الذي يعد من الموضوعات التي أثارت الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية، باعتبارها نقطة تقاطع عدد من العلوم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية والسياسية، فمنذ بداية الثلاثينات من القرن العشرين بدأ الاهتمام من قبل الباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع بموضوع الرضا الوظيفي حتى أصبح من الموضوعات الحيوية والمهمة لكونه يتناول البعد الإنساني لدى العنصر البشري الذي يعتبر أهم موارد المؤسسة والمسيطر على الموارد الأخرى المادية والفنية، ولذلك فالباحثون يفكرون دوما في كيفية جعل القوى العاملة راضية مع الزيادة في الأداء و المردود والإنتاج. (بن عبيلة, امين, صامت شامي & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي).

1.2. مشكلة الدراسة

يُظهر البحث أنّ ممارسات إدارة الموارد البشرية فعّالة في تعزيز رضا الموظفين وأدائهم، لكن قطاع البيع بالتجزئة يواجه تحديًا يتمثل في ضعف تطبيق هذه الممارسات ويُعدّ هذا التناقض مشكلة بحثية هامة، حيث أنّ تحسين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاع البيع بالتجزئة سيساهم بشكل كبير في تحسين رضا الموظفين، ورفع مستوى أدائهم، وتعزيز تنافسية الشركات في هذا القطاع وتكمن أهمية حلّ هذه المشكلة في أنّها ستؤدي إلى تحسينات جوهرية على مستوى القطاع ككل

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عدم وضوح ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر فعالية: تُشير بعض الدراسات إلى أن ممارسات معينة مثل التدريب والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار تؤثر بشكل إيجابي على الرضا والأداء ، بينما تُظهر دراسات أخرى نتائج غير حاسمة.

قلة الدراسات التي تُركز على قطاع البيع بالتجزئة: تختلف طبيعة عمل مراكز البيع بالتجزئة عن القطاعات الأخرى، مما قد يؤثر على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في بعض مراكز البيع بالتجزئة: قد لا تُطبق بعض المراكز ممارسات فعالة مثل التقييم العادل للموظفين أو برامج التدريب المناسبة، مما يؤثر سلبيًا على الأداء والرضا.

عدم وجود نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية في بعض المراكز: قد تعتمد بعض المراكز على ممارسات غير مُنظمة أو غير مُوثقة، مما يُقلل من فعاليتها.

قلة اهتمام بعض مراكز البيع بالتجزئة بقياس الرضا والأداء : قد لا تقوم بعض المراكز بقياس رضا الموظفين أو أدائهم بشكل منتظم، مما يُصعّب تقييم فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية.

سؤال مشكلة البحث:

"كيف يؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وما علاقتها بالأداء الوظيفي" ؟

1.3. أهمية الدراسة

تظهر أهمية هذا البحث من خلال تركيزه على متغيرات جوهرية في بيئة العمل المعاصرة. تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا محوريًا في تحقيق النجاح التنظيمي، حيث تُساهم في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم. وبالتالي، تكمن أهمية البحث في استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

1.3.1. على المستوى النظري:

توسيع المعرفة

يساهم البحث في توسيع المعرفة حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في سياق محدد، وهو مركز عالم التوفير في مكة المكرمة ، يقدم البحث فهماً أعمق للعوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في قطاع الخدمات بالمملكة العربية السعودية

ملء الفراغ المعرفي

يعالج البحث ثغرة في الدراسات السابقة من خلال فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في مركز عالم التوفير ، يقدم البحث رؤية جديدة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوكيات الموظفين ونتائج المنظمة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية

يمكن أن تساعد نتائج البحث مركز عالم التوفير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة به لتعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين يمكن أن تقدم التوصيات المقدمة في البحث إرشادات عملية لتحسين بيئة العمل وتعزيز مشاركة الموظفين وتحفيزهم

تعزيز الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، يمكن لمركز عالم التوفير اتخاذ خطوات لخلق بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية للموظفين ، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام

1.4. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي :

ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي ؟

وللإجابة على السؤال الرئيسي هناك عدة أسئلة فرعية تؤدي بنا إلى إجابة السؤال الرئيسي :

- 1- ما هي ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها التأثير الأقوى على الرضا الوظيفي للموظفين؟
- 2- كيف تؤدي ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى موظفين أكثر سعادة والتزامًا ؟
- 3- ما هو تأثير الرضا الوظيفي للموظفين على التزامهم بالمنظمة ومعدلات الغياب؟

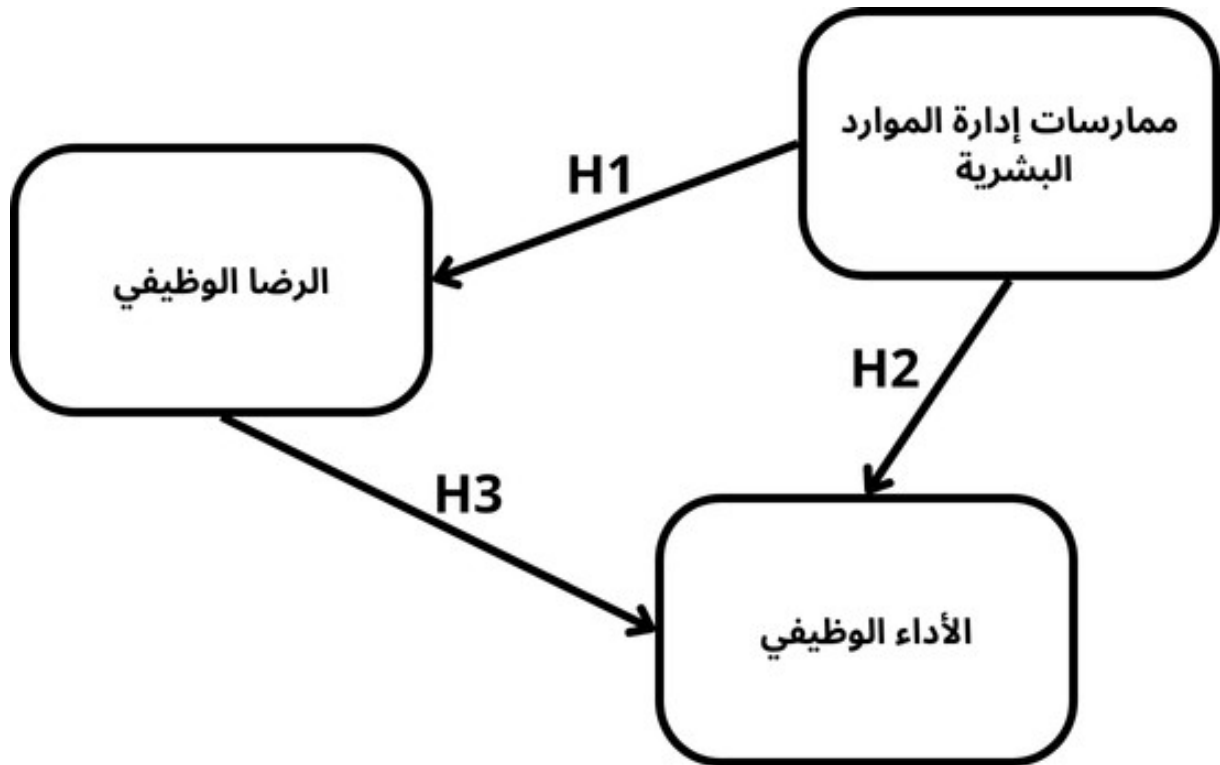
1.5. أهداف الدراسة

- 1- حدد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها دور كبير على الرضا الوظيفي.
- 2- دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الموظفين.
- 3- استكشاف العلاقة بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين بالمنظمة.

1.6. فرضيات الدراسة

- 1- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.
- 2- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسعادة الموظفين.
- 3- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين بالمنظمة.

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1 : تم تصميمها من قبل الباحث

1.8. الدراسة الميدانية

تعد شركة عالم التوفير صاحبة الريادة في قطاع البيع بالتجزئة بمدينة مكة المكرمة، حيث تتميز بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات عالية الجودة بأسعار تنافسية لا مثيل لها. تسعى الشركة جاهدة لتلبية احتياجات شريحة واسعة من العملاء من خلال توفير منتجات متنوعة تلبي مختلف الأذواق والميول، وتوفير بيئة تسوق مريحة وسهلة. بالإضافة إلى ذلك، تتميز عالم التوفير بوجود شبكة واسعة من الفروع المنتشرة في مختلف أحياء المدينة، مما يسهل على العملاء الوصول إلى المنتجات التي يرغبون فيها بكل سهولة ويسر. هذا التواجد المكثف، إلى جانب العروض الترويجية والحملات التسويقية المستمرة، قد ساهم في ترسيخ مكانة الشركة كوجهة التسوق المفضلة لدى العديد من سكان وزوار مكة المكرمة.

تعتبر شركة عالم التوفير أكثر من مجرد متجر تجزئة، فهي مؤسسة تساهم بشكل فعال في خدمة المجتمع المحلي. من خلال توفير منتجات بأسعار معقولة، تساهم الشركة في تحسين مستوى المعيشة للمواطنين، وتساعدتهم على توفير احتياجاتهم الأساسية. بالإضافة إلى ذلك، تسعى الشركة إلى بناء علاقات قوية مع مورديها المحليين، مما يساهم في دعم الاقتصاد المحلي وتوفير فرص عمل للمواطنين. كما تقوم الشركة بدور فعال في المسؤولية الاجتماعية من خلال دعم المبادرات الخيرية والبيئية، مما يعزز مكانتها كشركة ملتزمة بالمساهمة في التنمية المستدامة.

تعتمد شركة عالم التوفير على استراتيجية واضحة المعالم لتعزيز مكانتها في السوق. تتمثل هذه الاستراتيجية في التركيز على تقديم تجربة تسوق مميزة للعملاء، وذلك من خلال توفير بيئة تسوق مريحة وسهلة، وتقديم خدمة عملاء متميزة، وتطوير تطبيق للهواتف الذكية يتيح للعملاء تصفح المنتجات وشراؤها بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، تستثمر الشركة بشكل كبير في تطوير البنية التحتية لتخزين وتوزيع المنتجات، مما يضمن توفر المنتجات بانتظام وبأسعار تنافسية. هذه الاستراتيجية الشاملة قد ساهمت في تحقيق نمو مستدام للشركة وتعزيز ولاء العملاء.

باختصار، شركة عالم التوفير هي الوجهة المثالية لمن يبحث عن جودة وبأسعار معقولة وتجربة تسوق ممتعة. فهي شركة ملتزمة بتلبية احتياجات العملاء وتقديم قيمة مضافة للمجتمع.

1.9. مخطط المشروع

هيكل المشروع المقترح :

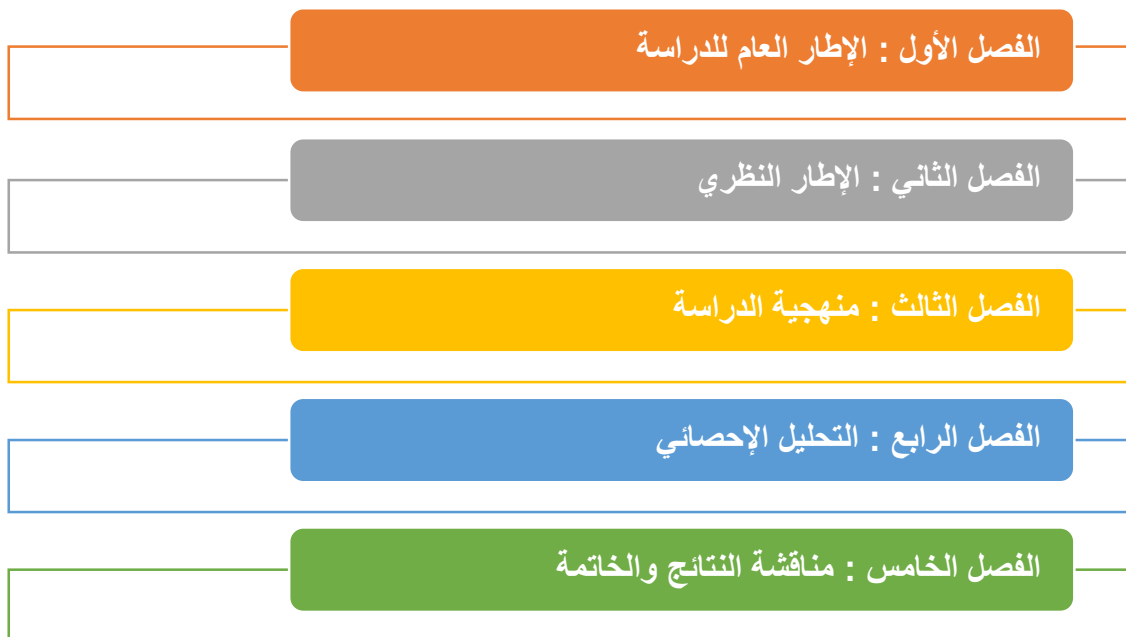
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني : الإطار النظري

الفصل الثالث : منهجية الدراسة

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي

الفصل الخامس : مناقشة النتائج والخاتمة



الشكل 2 : تم تصميمها من قبل الباحث

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يُعدّ الرضا الوظيفي أحد أهم المؤشرات على نجاح المنظمات، لا سيما في قطاع البيع بالتجزئة حيث يتطلب التفاعل المباشر مع العملاء موظفين متحمسين وراضين عن عملهم. تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تشكيل هذا الرضا، حيث إن توفير بيئة عمل داعمة وتطبيق سياسات عادلة ومنصفة يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء وقبل الخوض في تفاصيل هذه الدراسة، لا بد من التأكيد على أهمية مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في هذا المجال. فمراجعة الأدبيات هي بمثابة خارطة طريق للباحث، حيث تساعده على: تحديد الفجوات المعرفية وبناء الإطار النظري وصياغة فرضيات قابلة للاختبار واختيار المنهجية المناسبة.

تستهدف هذه الدراسة استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، مثل التوظيف والتدريب والتطوير والتعويضات، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي لموظفي قطاع البيع بالتجزئة. كما تسعى الدراسة إلى الكشف عن الآليات التي تربط بين هذه المتغيرات، وكيف تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع البيع بالتجزئة، حيث أصبح الحفاظ على الموظفين المؤهلين والراضين عن عملهم أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق التميز التنافسي.

كما أن نتائج هذه الدراسة ستساهم في تقديم توصيات عملية للمنظمات العاملة في هذا القطاع حول كيفية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها لتحقيق أقصى استفادة من موظفيها وأظهرت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين وأدائهم. فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن توفير برامج تدريب وتطوير فعالة، ونظم تقييم أداء عادلة، وتعويضات مناسبة، وفرص للتطور الوظيفي، يساهم بشكل كبير في زيادة رضا الموظفين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء. ومع ذلك، تختلف نتائج هذه الدراسات باختلاف طبيعة المنظمات والمتغيرات الأخرى التي تؤثر على العلاقة بين هذه المتغيرات.

على الرغم من كثرة الدراسات التي تُظهر العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي في قطاع البيع بالتجزئة إلا أن هناك فجوات في مجال البحث الحالي تستدعي مزيدًا من الاستكشاف. تركز معظم

الدراسات على الأساليب الكمية مثل التحليلات الإحصائية واستطلاعات الرأي، بينما تُقدم الدراسات النوعية مثل المقابلات أو مجموعات التركيز فهماً أعمق لتجارب الموظفين وآليات تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وتتناول هذه الدراسة المتغيرات التالية:

ممارسات إدارة الموارد البشرية: تشمل التوظيف، التدريب والتطوير، التقييم الأداء، التعويضات، والمشاركة الوظيفية.

الرضا الوظيفي: يشير إلى مدى شعور الموظف بالسعادة والإنجاز في عمله.

الأداء الوظيفي: يشير إلى الكفاءة والفعالية التي يقوم بها الموظف في أداء مهامه.

وسيتم استخدام المنهج الكمي في هذه الدراسة، حيث سيتم جمع البيانات من عينة عشوائية من موظفي قطاع البيع بالتجزئة. سيتم استخدام الاستبيانات كأداة لجمع البيانات، وسيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة.

بشكل عام تعتبر هذه الدراسة مساهمة مهمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث ستوفر نتائجها رؤى قيمة للباحثين والممارسين في هذا المجال. كما ستساعد المنظمات العاملة في قطاع البيع بالتجزئة على فهم أفضل للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين وأدائهم، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن كيفية إدارة موظفيها.

2.2. المتغير المستقل

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية وبعضاً من ممارساتها :

ادارة الموارد البشرية هي القرارات والإجراءات التي تهتم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال والمتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجه نحو الحفاظ على الميزة التنافسية ومن الأمثلة على ذلك: التدريب، نظم التعويض ، تقييم الأداء، التوظيف والاختيار التخطيط. (مهاوي، 2016، 188). وأنها موجود استراتيجي يتمثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل المتكامل لطاقتها (الطائي والعبادي، 2015، 28). وأيضاً تشير الى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج اليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه مثل هذه السياسات والممارسات هي تخطيط وتحليل الوظائف والتدريب وأنظمة الأجور جور والى اخره (ديسلر، 2012، 34).

و أما عن بعضاً من ممارساتها هي :

- 1- **تخطيط الموارد البشرية:** يعتبر احد من الوظائف الاساسية يعمل عن تحديد هيكل تنظيمي واضح للمنظمة و تحديد مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين لشغل الوظائف مع تحديد اعباء كل وظيفة، وفي نفس الوقت يقوم بأعداد خطة لأنشطة المرتبطة بأداة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب و الاختيار والتعين التدريب و تخطيط المسار الوظيفي...الخ. (السلمي، 2000، 113).
- 2- **الاستقطاب:** وهي الاستراتيجية التي يتم بموجبها تحديد مؤهلات ومهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة لتلبية الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظائف المنظمة واستقطابهم الاختيار الفضل منهم (حسين ،عبدالمحسن ،2020، 21).

- 3- **التوظيف والاختيار :** التوظيف هو عملية تعين الموظفين الذين تحتاجهم المنظمة لملا وظائف الشاغرة في جميع الأقسام المنظمة، الاختيار هو ذلك الجزء من عملية توظيف يقوم بتحديد المتقدمين أو

المرشحين الذين يجب تعيينهم في الوظائف المختلفة في المنظمة (437.2015 Gathenya) (Mwanik).

4 - تقييم الأداء: تحتل عملية تقييم الأداء جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الإدارية، ومسؤولي إدارات الموارد البشرية ، والعاملين انفسهم، و ذلك لأهمية القرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء على المنظمة والعاملين وايضا هي عملية تحليل أداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض و بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى.(جاسم،2016، 10)

5 - تدريب العاملين: العديد من الباحثين والمفكرين يؤكدون على ان التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية كما يرى البعض بانه العملية المنظمة والمستمرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات او القدرات و الأفكار والآراء التي يقتضيها اداء عمل معين او بلوغ هدف معين، ولذا يكمن القول بان التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف و مهارات و قدرات و آراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها و تحسين الاداء باستمرار (حمود، الخرشة، 2011، 121)

ثانياً : تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تاريخياً، تمت عقلنة إدارة الموارد البشرية خلال القرن 19 م. ومن مجرد اعتبارها قوة عمل مشتتة ومتعددة الأنشطة، فقد انتقلت إلى يد عاملة تستوطن المدن ولا تمارس سوى نشاطا واحدا وقد حدثت تطورات هامة خلال هذه الفترة أيضا، حيث أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة. وفي عام 1915 أعد أول برنامج تدريبي. الموارد البشرية، في إحدى الكليات الأمريكية المتخصصة. وفي عام 1919 تقريبا، قامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية. وبحلول سنة 1920، أصبح مجال إدارة الموارد البشرية متواجدا بنحو ملائم ساهمت هذه التطورات بالإضافة إلى النقد الذي وجه لحركة الإدارة العلمية التي أهملت العنصر البشري وتفاعلاته النفسية، في بلوغ مرحلة متقدمة وحركة جديدة هي حركة العلاقات الإنسانية. ونتيجة لسلسلة من التجارب التي قام بها إلتون مايو (Mayo وفريقه منذ عام 1920 ، ولدت مدرسة العلاقات الإنسانية بمبادئها المعروفة اليوم والتي عمقها كريس أرجيريس (Chris)

((Argyris1923-2013) ودوجلاس ماك غريغور (Douglas Ma1906-1964) فقد اهتم مايو أكثر بسلوك واتجاهات الفرد أثناء العمل. وقام بشرح لماذا أن بعض السلوكيات هي هكذا.

ثالثاً : أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية

الأبعاد / الباحث و السنة	تحليل الوظائف و تصميمها	تخطيط الموارد البشرية	الإختيار و التعيين	التدريب و التطوير	تقويم الأداء	التحفيز	علاقات العاملين	صيانة الموارد البشرية	نظم المعلومات	التعويضات
Vlachos, 2009: 245			✓	✓		✓		✓	✓	
Benjamin, 2016: 840			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
وهاج 2017 : 203			✓	✓	✓					✓
مجيد 2021 : 25			✓	✓	✓			✓		
آمنة 2021 : 8		✓	✓	✓	✓			✓		✓
حسين 2022 : 532		✓	✓	✓	✓					✓

الشكل 3 : تم تصميمها من قبل الباحث ابراهيم (2023) .

رابعاً : نظريات ممارسات إدارة الموارد البشرية :

النظرية الكلاسيكية:

1- التركيز على الكفاءة والإنتاجية :تركز هذه النظرية على تنظيم العمل وتقسيم المهام لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.

2- النظريات الرئيسية :نظرية الإدارة العلمية (تيلور)، ونظرية المبادئ الإدارية (فايول).

3- النظرية السلوكية.

4- التركيز على الإنسان :تركز هذه النظرية على الدوافع الإنسانية والسلوك في مكان العمل.

5- النظريات الرئيسية :نظرية الاحتياجات (مازلو)، ونظرية الدافعين (هرزبيرج).

النظرية الحديثة:

1- التركيز على التكيف والتغيير :تركز هذه النظرية على أهمية التكيف مع بيئة العمل المتغيرة والتغيير المستمر.

2- النظريات الرئيسية :نظرية النظم، ونظرية الموارد القائمة على المعرفة.

النظرية الرمزية:

1- التركيز على الثقافة التنظيمية :تركز هذه النظرية على دور الثقافة والقيم المشتركة في تشكيل سلوك الأفراد في المنظمة.

2.3. المتغير التابع

أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي موضوعاً مهماً لكل من يعمل في المنظمات ، ويعد من أكثر المتغيرات تكريراً في بحوث السلوك التنظيمي حيث بدأ الاهتمام به منذ أول مرة في المجال الصناعي كونه من الاتجاهات الخاصة ومؤشراً هاماً عن الحالة العامة لسير العمل في المنظمة، والمحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء ،جديد، حيث كلما زادت الفوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته كلما ارتفع حماسه لبذل جهود مكثفة في الأداء. الرضا في اللغة ضد السخط هو ، وارتضاه يعني رآه أهلاً ورضي عنه ، أحبه وأقبل عليه. أما (إدوين و لوك Louk) فيعرفه على أنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة ، ويرى (أمبل Hample) أن الرضا يعكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه. وأنه ميل نفسي يظهر من خلال تقييم درجة الإعجاب أو الكراهية لكيان معين (Zhu,2013).

ثانياً : تطور الرضا الوظيفي :

بدايات القرن العشرين:(1910-1930) :

التركيز على العوامل المادية :كانت الدراسات المبكرة تركز بشكل أساسي على العوامل المادية مثل الأجور والظروف المادية للعمل.

نظرية تايلور :قدمت فكرة أن زيادة الإنتاجية يمكن تحقيقها من خلال تحسين الظروف المادية للعمال، وبالتالي زيادة رضاهم.

منتصف القرن العشرين (1940-1960) :

توسيع نطاق الدراسات :بدأت الدراسات تشمل عوامل أخرى غير المادية مثل طبيعة العمل، والتفاعل الاجتماعي، وفرص التقدم

نظرية هيرزبيرج: قدمت مفهومين رئيسيين هما عوامل النظافة وعوامل التحفيز، حيث أشارت إلى أن عوامل النظافة (مثل الأجور والظروف المادية) يمكن أن تقلل من عدم الرضا، ولكنها لا تزيد من الرضا، بينما عوامل التحفيز (مثل الإنجاز والاعتراف) هي التي تزيد من الرضا.

نهاية القرن العشرين (1970-2000) :

التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية: زاد الاهتمام بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، مثل الدور الوظيفي، والعدالة التنظيمية، والدعم الاجتماعي في العمل.

ظهور النظريات المتكاملة: ظهرت نظريات حاولت دمج العوامل المختلفة المؤثرة في الرضا الوظيفي، مثل نموذج الاستجابة المعمم.

القرن الحادي والعشرين :

التركيز على الجوانب الديناميكية: أصبحت الدراسات تركز على الطبيعة الديناميكية للرضا الوظيفي، وكيف يتغير بمرور الوقت وبحسب الظروف المتغيرة .

أثر التكنولوجيا: مع تطور التكنولوجيا، ظهرت دراسات حول تأثيرها على الرضا الوظيفي، مثل العمل عن بعد والتواصل عبر الإنترنت .

ثالثاً : أبعاد الرضا الوظيفي:

الرضا عن العمل ذاته : يشمل هذا البعد مدى استمتاع الفرد بالعمل الذي يقوم به، وتوافق طبيعة العمل مع مهاراته واهتماماته، ومدى تحدي العمل وتطويره لقدراته .

الرضا عن العلاقات الاجتماعية : يتعلق هذا البعد بجودة العلاقات مع الزملاء والرؤساء، ومدى الشعور بالدعم والتعاون في بيئة العمل، وكذلك وجود روح الفريق والعمل الجماعي .

الرضا عن الإدارة : يشمل هذا البعد مدى رضا الفرد عن أسلوب الإدارة، ووضوح الرؤية والأهداف، وفرص التطوير والتقدم الوظيفي، والعدالة في التعامل مع الموظفين .

الرضا عن الظروف المادية : يتعلق هذا البعد بالرضا عن الراتب والحوافز المادية الأخرى، ومدى تناسبها مع حجم المسؤولية والمجهود المبذول، وكذلك وجود مزايا إضافية مثل التأمين الصحي والتقاعد .

الرضا عن النمو المهني : يشمل هذا البعد مدى توفير فرص التعلم والتطوير المهني، ووجود برامج تدريبية، وإمكانية الترقى الوظيفي، والاعتراف بالإنجازات .

رابعاً : نظريات الرضا الوظيفي :

1- نظرية ماسلو (Maslo Theory 1943)

وتعد من أهم النظريات التي تبحث في الرضا الوظيفي ، ووفقا لنظرية ماسلو فان الحاجات غير المشبعة تولد عند الفرد توترا وفقدان اتزان ، ويعتقد إن حاجات الإنسان لا تنتهي فكلما تم إشباع حاجة ظهرت حاجه أخرى. وقد صنف ماسلو الحاجات في تدرجها الهرمي كما يأتي الحاجات الأساسية المادية (الفسيولوجية) : وهي الحاجات الأساسية التي لأغنى عنها كالماء والهواء والطعام والسكن والجنس وتعمل هذه الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة

2 – نظرية التوقعات: (Expectancy Theory)

تفترض هذه النظرية أن سلوك الأفراد، بما في ذلك الرضا الوظيفي، يتحدد بتوقعاتهم حول العلاقة بين الجهد المبذول والأداء، وبين الأداء والنتائج، وبين النتائج والقيمة التي يعلقونها عليها.

مثال: إذا اعتقد الموظف أن بذل جهد إضافي سيؤدي إلى ترقية، وأن الترقية ستحقق له مكافأة مالية ومعنوية، فمن المرجح أن يبذل هذا الجهد ويشعر بالرضا.

3 – نظرية العدالة: (Equity Theory)

تركز هذه النظرية على مقارنة الأفراد بين مدخلاتهم (مثل الجهد والوقت والمؤهلات) ومخرجاتهم (مثل الرواتب والمكافآت) مقارنة بغيرهم في بيئة العمل.

مثال: إذا شعر الموظف أن راتبه أقل من زميله الذي يؤدي نفس العمل، فمن المرجح أن يشعر بالظلم وعدم الرضا

4 – نظرية الرضا مقابل عدم الرضا: (Two-Factor Theory)

تقترح هذه النظرية أن هناك عاملان يؤثران على الرضا الوظيفي: عوامل النظافة وعوامل الدافع.

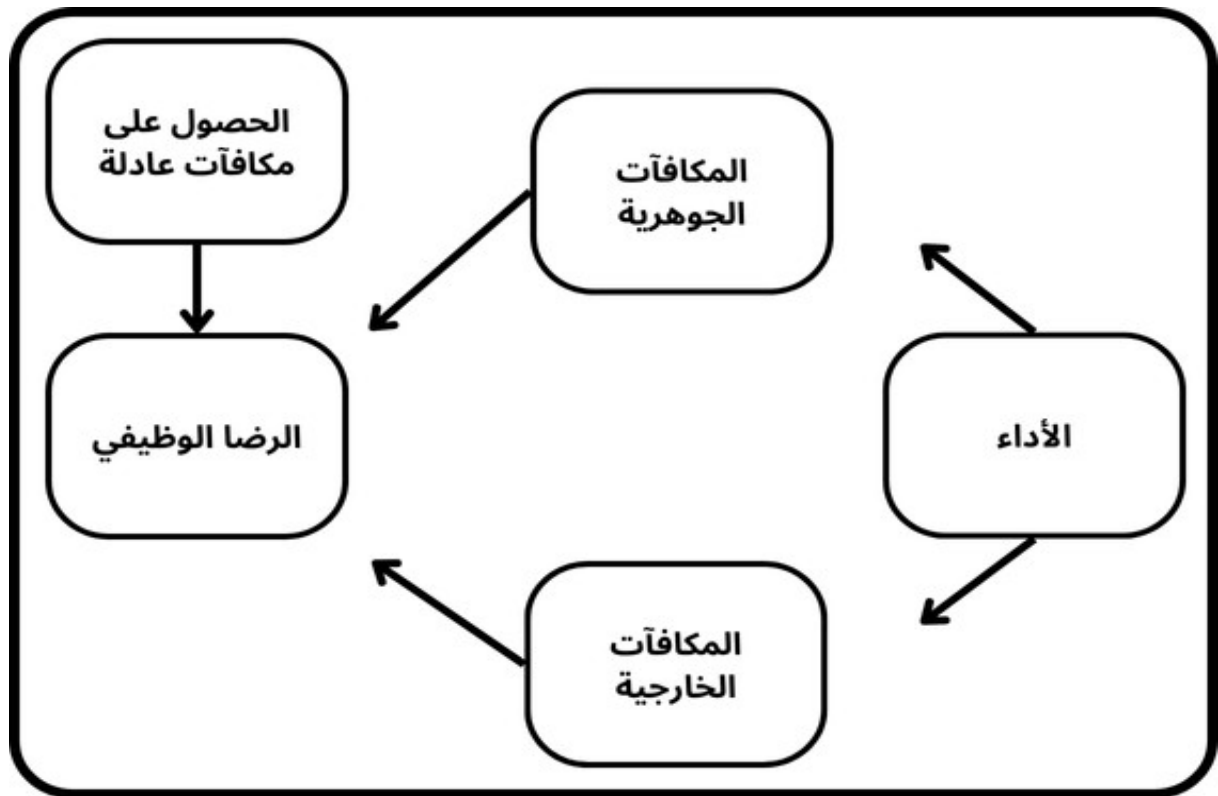
عوامل النظافة: هي العوامل التي يمكن أن تسبب عدم الرضا إذا كانت غير موجودة (مثل الرواتب، الظروف المادية، العلاقات بين الموظفين).

عوامل الدافع: هي العوامل التي يمكن أن تزيد من الرضا الوظيفي (مثل الإنجاز، الاعتراف، المسؤولية).

5 – نظرية الخصائص الوظيفية: (Job Characteristics Model)

تركز هذه النظرية على خصائص الوظيفة نفسها وكيف تؤثر على الرضا الوظيفي. وهي تحدد خمس خصائص أساسية للوظيفة: التنوع، الهوية، الأهمية، الاستقلالية، والردود.

مثال: وظيفة تتطلب تنوعاً في المهام وتمنح الموظف استقلالية في اتخاذ القرارات من المرجح أن تؤدي إلى رضا وظيفي أكبر.



الشكل 4 : أثر المكافآت على الرضا الوظيفي (Lawler and Porter (1967)

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي: ركيزة أساسية لتحقيق الكفاءة المؤسسية يمثل الرضا الوظيفي أحد أهم المؤشرات على نجاح المنظمات، إذ يؤثر بشكل مباشر على إنتاجية وفي قلب هذه المعادلة المعقدة، تتجذر أهمية ممارسات .الموظفين، جودة أدائهم، واستمرارهم في العمل إدارة الموارد البشرية، التي تسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة ومشجعة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي فالرضا الوظيفي ليس مجرد شعور ذاتي، بل هو نتيجة تفاعل متبادل بين الموظف والمنظمة، .للموظفين حيث يسعى الموظف إلى تحقيق الإنجازات والنمو المهني، بينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أهدافها من خلال ومن هنا، تتضح أهمية تصميم وتنفيذ ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة، تلبي .استثمار طاقات موظفيها فمن خلال توفير بيئة عمل عادلة، وتقديم فرص .احتياجات الموظفين وتدعم تحقيق أهداف المنظمة للتطوير والتقدم الوظيفي، وإشراك الموظفين في صنع القرار، وتعزيز التواصل الفعال، يمكن للمنظمات أن تحقق مستويات عالية من الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أدائها ومرونتها في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة .

ومن الأنماط المتعلقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي :

التوظيف والاختيار: يشمل عمليات التوظيف والاختيار التي تؤثر على جودة الموظفين ورضاهم.

التدريب والتطوير: يشمل البرامج التدريبية والتطويرية التي تهدف إلى تحسين مهارات الموظفين وزيادة رضاهم.

التقييم والأداء: يشمل أنظمة تقييم الأداء التي تؤثر على رضا الموظفين من خلال تقديم ملاحظات بناءة

التعويضات والمزايا : يشمل السياسات المتعلقة بالتعويضات والمزايا التي تؤثر على رضا الموظفين.

ومن الصراعات التي تواجه ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي :

1. تحديد مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية:

التنوع والشمولية: يشمل مفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة واسعة من الممارسات والأنشطة، بدءاً من التوظيف وانتهاءً بالتطوير الوظيفي. هذا التنوع يجعل من الصعب تحديد مجموعة محددة من الممارسات التي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي.

التغيرات المستمرة: تتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية باستمرار مع تطور بيئة العمل والتكنولوجيا، مما يجعل من الصعب تحديد مجموعة ثابتة من الممارسات.

2. تحديد مفهوم الرضا الوظيفي:

التعريف المتعدد: هناك العديد من التعريفات للرضا الوظيفي، مما يجعل من الصعب الوصول إلى اتفاق حول كيفية قياسه وتقييمه.

الأبعاد المتعددة: يتكون الرضا الوظيفي من أبعاد متعددة، مثل الرضا عن العمل نفسه، والرضا عن الرواتب، والرضا عن العلاقات الاجتماعية في مكان العمل.

3. العلاقة السببية:

التأثير المتبادل: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، أم أن الرضا الوظيفي يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية؟ قد يكون هناك تأثير متبادل بين المتغيرين.

العوامل الوسيطة: قد تتأثر العلاقة بين المتغيرين بعوامل وسيطة أخرى، مثل شخصية الفرد، والثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية.

4. قياس المتغيرات:

صعوبة القياس: قد يكون من الصعب قياس بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل دقيق وموضوعي.

الأدوات المستخدمة: تختلف الأدوات المستخدمة في قياس المتغيرين، مما قد يؤثر على نتائج الدراسات.

5. التعميم:

الخصوصية التنظيمية: قد تختلف نتائج الدراسات التي تبحث في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي باختلاف المنظمات والصناعات والثقافات.

الظروف المحيطة: قد تؤثر الظروف المحيطة بالمنظمة، مثل المنافسة والتقلبات الاقتصادية، على هذه العلاقة.

6. التحيز في البحث:

تحيز الباحث: قد يؤثر تحيز الباحث في اختيار العينة، وتصميم الدراسة، وتحليل النتائج.

تحيز المشاركين: قد يؤثر تحيز المشاركين في الإجابة على استبيانات القياس.

لتجاوز هذه الصراعات، يقترح الباحثون عادة ما يلي:

تحديد مفاهيم المتغيرين بدقة: من خلال الاستعانة بالتعريفات الموجودة في الأدبيات البحثية وتطوير تعريفات محددة تناسب سياق الدراسة.

استخدام أدوات قياس موثوقة: مثل الاستبيانات المقننة والمقابلات الهيكلية.

تحليل البيانات بطرق إحصائية متقدمة: مثل التحليل العاملي والانحدار المتعدد.

التحكم في العوامل الوسيطة: من خلال تصميم الدراسة بشكل يقلل من تأثير هذه العوامل.

التعميم بحذر: مع الأخذ في الاعتبار خصوصية كل منظمة.

ومن الفجوات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي :

1. تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة:

التحول الرقمي: كيف تؤثر التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي وأتمتة العمليات على ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟

العمل عن بعد: ما هي العلاقة بين العمل عن بعد وممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، وكيف يؤثر ذلك على رضا الموظفين؟

2. دور الثقافة التنظيمية:

الثقافة السامة: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية السامة على فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟

الثقافة المرنة: ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية المرنة والابتكار، وكيف يؤثر ذلك على رضا الموظفين؟

3. العدالة التنظيمية:

- 1- **الإجراءات الإدارية العادلة:** كيف تساهم الإجراءات الإدارية العادلة في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة، وتحسين الرضا الوظيفي؟
- 2- **التفاوت في الأجور:** ما هو تأثير التفاوت في الأجور على الإحساس بالعدالة والرضا الوظيفي؟
- 3- **التدريب والتطوير.**
- 4- **التدريب المخصص:** كيف يساهم التدريب المخصص في تطوير مهارات الموظفين وزيادة رضاهم الوظيفي؟
- 5- **التعلم المستمر:** ما هي العلاقة بين فرص التعلم المستمر والرضا الوظيفي على المدى الطويل؟
- 6- **القيادة والتحفيز.**
- 7- **القيادة التحويلية:** كيف يؤثر نمط القيادة التحويلية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي؟
- 8- **الحوافز غير المادية:** ما هي أنواع الحوافز غير المادية الفعالة لزيادة الرضا الوظيفي؟

2.5. الخاتمة

تلخيص بعض الدراسات السابقة :

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية :
تتناول الدراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين.
تشمل الدراسة تحليل العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مثل التدريب والتحفيز والتعويضات، وتبحث في كيفية تحسين هذه العوامل لتحقيق أداء أفضل وزيادة الرضا الوظيفي. كما تتناول الدراسة أهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الشركة وتعزيز التميز المؤسسي.

إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية :
تتضمن الدراسة عدة فصول تغطي مواضيع مثل تعريف التخطيط، أهميته، فوائده، خطواته، والعوامل المؤثرة عليه. كما تتناول الرسالة إدارة الأداء الوظيفي وأهمية التخطيط في تحسين جودة الخدمات المقدمة في المكتبات الجامعية. الرسالة تحتوي أيضاً على قائمة بالمراجع والجدول التي توضح توزيع العينة المدروسة حسب متغيرات مختلفة مثل العمر، الجنس، والخبرة.

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين
دراسة ميدانية :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب والتأهيل والأجور والتعويضات على رضا الموظفين، بالإضافة إلى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة استبياناً لجمع البيانات الأولية من 57 موظفاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. توصلت الدراسة إلى أن مشاركة الموظفين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب كانت على المستوى المطلوب، ولكن هناك ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يتعلق بالمهارات الحالية للموظفين وأنشطة التدريب. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك جميع الموظفين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب وتعزيز إنتاجية قاعدة البيانات، بالإضافة إلى الاهتمام بأهمية شهادة الأيزو المتعلقة بتدريب الموظفين.

مناقشة آثار البحث المستقبلية :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي منظمة، فهي تهتم بالإنسان كعنصر أساسي في عملية الإنتاج، وتسعى إلى تحقيق أقصى استفادة من قدراته وإمكاناته. وتؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر على أداء المنظمات ونجاحها، وذلك من خلال مجموعة من الآثار الإيجابية التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

تحسين الأداء الوظيفي للموظفين:

زيادة الإنتاجية: من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتحديد الأهداف بوضوح، وتقديم الحوافز المناسبة، يمكن للموظفين تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والكفاءة.

رفع مستوى الابتكار والإبداع: تشجيع الموظفين على المشاركة في عملية صنع القرار وتقديم أفكار جديدة يساهم في خلق بيئة عمل ديناميكية ومبتكرة، مما يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة تعزز مكانة المنظمة في السوق.

تقليل معدلات التغيب والانسحاب: من خلال بناء علاقات قوية مع الموظفين وتلبية احتياجاتهم، يمكن للمنظمات تقليل معدلات التغيب والانسحاب، مما يساهم في تحقيق الاستقرار المؤسسي وتقليل التكاليف المرتبطة بتدريب موظفين جدد.

زيادة الرضا الوظيفي:

تعزيز الشعور بالانتماء: عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأن مساهماتهم محل تقدير، يزداد ولاؤهم للمنظمة ويشعرون برغبة أكبر في البقاء والعمل بجد.

تقليل التوتر والإجهاد: توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من التوتر يساهم في تحسين صحة الموظفين النفسية والجسدية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

تحسين العلاقات بين الموظفين: بناء علاقات عمل إيجابية مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة يساهم في خلق جو عمل تعاوني وإنتاجي.

تعزيز التنافسية:

جذب وتطوير أفضل الكفاءات: من خلال تطبيق سياسات توظيف عادلة وشفافة وتوفير برامج تدريب وتطوير مستمرة، يمكن للمنظمات جذب أفضل الكفاءات وتطوير مهاراتهم، مما يمنحها ميزة تنافسية.

البقاء في طليعة التغيير: تتطلب البيئة التنافسية الحالية القدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، لذلك يجب على المنظمات أن تكون مستعدة لتبني أحدث التقنيات والاستراتيجيات.

بناء سمعة قوية: من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة وبناء علاقات قوية مع العملاء، يمكن للمنظمات بناء سمعة قوية تجذب المزيد من العملاء والمستثمرين.

تطوير استراتيجيات جديدة:

الاستفادة من التكنولوجيا: يجب على المنظمات الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد البشرية، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية القائمة على السحابة وتطبيقات التواصل الاجتماعي، لتحسين الكفاءة وتبسيط العمليات.

التركيز على التنوع والشمول: يجب على المنظمات خلق بيئة عمل متنوعة وشاملة تضم موظفين من مختلف الخلفيات والثقافات، مما يساهم في زيادة الإبداع والابتكار.

الاستثمار في رأس المال البشري: يجب على المنظمات الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها وتوفير فرص التعلم المستمر، مما يضمن بقاء المنظمة قادرة على المنافسة في المستقبل.

وأخيراً ملخصاً لأهم المساهمات الإجمالية لهذا البحث :

1 – تحسين إدارة الموارد البشرية: يهدف البحث إلى تحسين فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارسات محددة مثل التوظيف، التدريب، والتطوير.

2 – زيادة الأداء الوظيفي: يركز البحث على كيفية تأثير هذه الممارسات على زيادة الأداء الوظيفي للموظفين.

3 – تعزيز الرضا الوظيفي: يدرس البحث العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين.

4 – تقديم توصيات عملية: يقدم البحث توصيات عملية يمكن تطبيقها في مراكز التسوق في المملكة العربية السعودية لتحسين الأداء والرضا الوظيفي.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يوضح هذا الفصل منهجية البحث المستخدمة في تحقيق تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي تطبيق على مركز عالم التوفير وهو يعرض بالتفصيل كلاً من التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، وتصميم البحث، ومجتمع البحث، وطرق وتقنيات اخذ العينات، وطرق جمع البيانات، وأنواع البيانات، وطرق وإجراءات تحليل البيانات.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

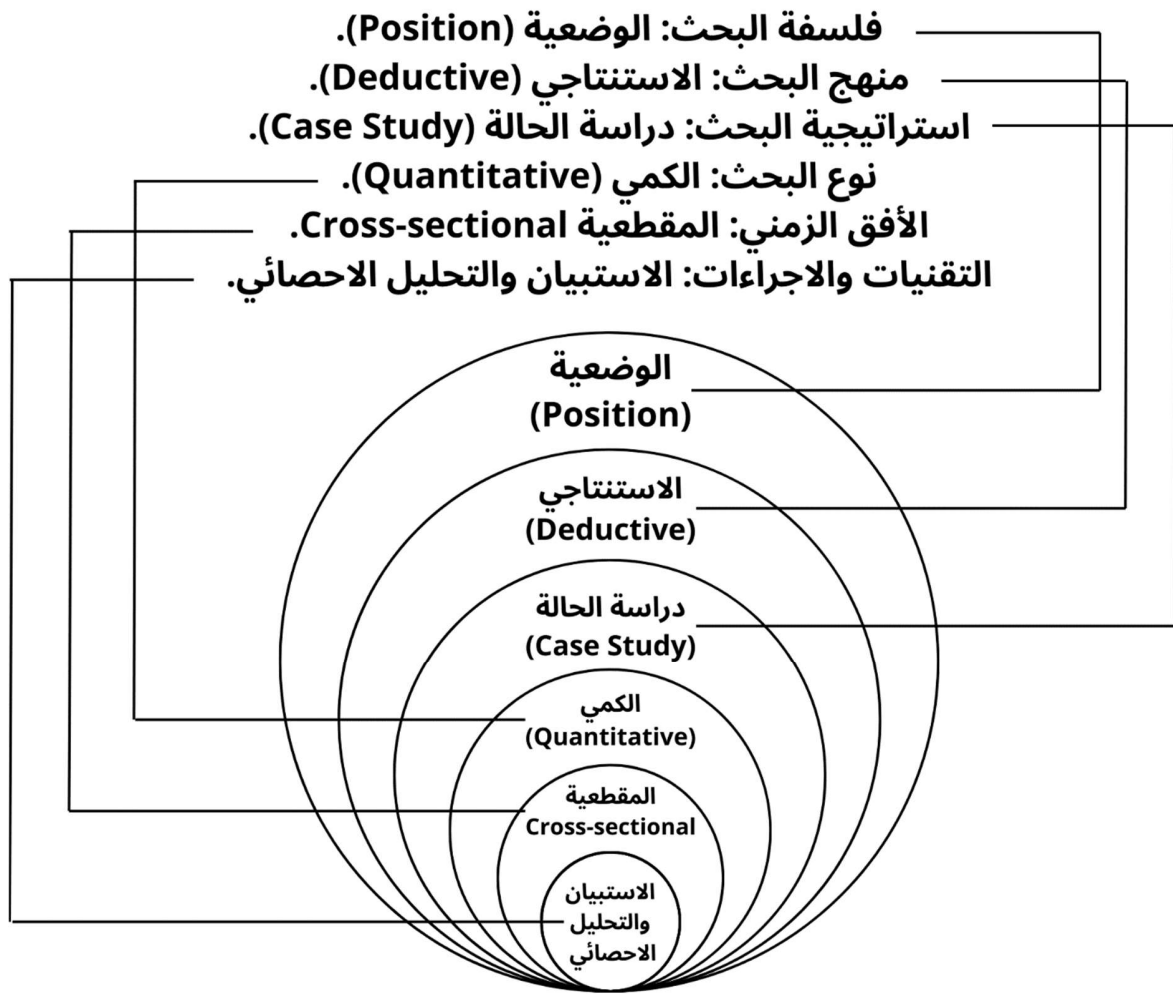
في الدراسات البحثية، تعد التعريفات الإجرائية أساسية في تحديد المتغيرات التي يتم قياسها بوضوح . ويصف التعريف الاجرائي كيفية قياس متغير أو ملاحظة أو التلاعب به . ويساعد الباحثين على ضمان اتساق دراستهم وموثوقيتهم وصلاحياتهم.

1- ممارسة إدارة الموارد البشرية : هي عملية استراتيجية وعملية تهدف إلى جذب، تطوير، والحفاظ على القوى العاملة المؤهلة في المنظمة. وتشمل هذه العملية مجموعة واسعة من الأنشطة مثل التوظيف، التقييم، التدريب، التطوير، إدارة الأداء، وتخطيط القوى العاملة. الهدف الأساسي هو تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية لدعم أهداف المنظمة وتحقيق التميز التنافسي.

2- الرضا الوظيفي : هو حالة نفسية إيجابية يشعر بها الفرد تجاه وظيفته، وينتج عن تقييمه الإيجابي لمختلف جوانب العمل مثل طبيعة العمل، العلاقات مع الزملاء والمدراء، الفرص التطويرية، والتعويضات. يمكن قياس الرضا الوظيفي بشكل مباشر من خلال استبيانات تقيس مدى اتفاق الفرد مع مجموعة من العبارات التي تصف مشاعره تجاه وظيفته.

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

في هذا القالب، سنقدم هيكلًا يغطي خمس أمور منهجية مهمة، يعتمد هذا الهيكل بشكل فضفاض على (البصل البحثي):



الشكل 5 : البصل البحثي (من تصميم الباحث)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات:

يقدم هذا الجزء معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى ذلك، يوضح هذا الجزء الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة، وتحديد حجم العينة.

3.4.1. مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة في هذا البحث هم موظفو مركز عالم التوفير بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. سيتم تحليل سلوكياتهم وردود أفعالهم تجاه ممارسات إدارة الموارد البشرية المتبعة في المركز، وذلك بهدف تقييم تأثير هذه الممارسات على مستوى رضاهم الوظيفي وأدائهم في العمل

3.4.2. عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من بعض موظفي مركز عالم التوفير حيث يتألف من 30 موظف.

3.4.3. طرق و تقنيات أخذ العينات:

يصف هذا القسم ادوات البحث التي استخدمتها لجمع البيانات المطلوبة من اجل الاجابة على اسئلة البحث واختبار فرضيات البحث . وفقا لذلك اعتمدت الباحثة على طريقة المسح في جميع البيانات الكمية عبر الاستبيانات . وتعرض الاقسام التالية الادوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

3.5. طريقة جمع البيانات

سيتم اتباع الإجراء التالي لجمع البيانات: أولاً، سيتم تصميم استبانة إلكترونية تتضمن أسئلة ذات صلة بأهداف البحث. ثانياً، سيتم اختيار عينة عشوائية من موظفي مركز عالم التوفير لتوزيع الاستبانة عليهم. ثالثاً، سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها باستخدام البرامج الإحصائية المناسبة. من المتوقع أن تساهم هذه البيانات في تحقيق أهداف البحث وتقديم نتائج ذات قيمة.

3.6. أنواع البيانات

في هذا القسم، يعرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث :

3.6.1. البيانات الأولية :

يتم الحصول عليها من موظفين مركز عالم التوفير من خلال الإجابة على الاستبيانات و تحليل الإجابات بواسطة برنامج (SPSS) Statistical Package For Social Science () واستخلاص النتائج باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة.

3.6.2. البيانات الثانوية :

يتم الحصول عليها من البحوث الجامعية و رسائل الماجستير و الدكتوراه و المجلات العلمية و الأوراق البحثية و المقالات المختلفة التي تكون ذات صلة بالبحث.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات من الضروري تحليل المعلومات التي تم جمعها لاستخلاص استنتاجات ذات معنى. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديد الإصدار ٢٨ لتحليل البيانات المجمعة.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

تعتبر اختبارات الصلاحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات (اختبار كرونباخ ألفا) بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

3.8. الخاتمة

استندت هذه الدراسة إلى منهجية بحثية كمية اعتمدت على توزيع استبيانات على عينة عشوائية من الموظفين. وقد أظهر التحليل الإحصائي للبيانات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظفين. وتشير هذه النتائج إلى أن تطبيق ممارسات إدارة موارد بشرية فعالة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمة وزيادة مستوى رضا الموظفين

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

في هذا الفصل، سيتم عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال دراسة ميدانية استخدمت الاستبيانات كأداة لجمع البيانات. تم تحليل هذه البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية SPSS (الإصدار 28) وبرنامج Smart-PLS. 3.0 يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل وصفي لخصائص العينة، واختبار صدق وثبات الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، بالإضافة إلى تقديم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث. كما سيتم اختبار فرضيات الدراسة ومدى ملاءمة النموذج المستخدم عبر إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط. من خلال هذا الفصل، سيتم تقديم رؤية معمقة حول نتائج الدراسة مع ربطها بالدراسات السابقة لفهم أعمق حول الموضوع محل البحث.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للآتي:

الجنس – الفئة العمرية – المؤهل العلمي – مستوى الخبرة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الشخصية التي تشمل: النوع ويشتمل على (ذكر، أنثى).

الفئة العمرية وتشمل من 18 إلى 25 ، من 25 إلى 30 ، أكثر من 30

المؤهل العلمي ويشمل دون الثانوي ، الثانوي ، الدبلوم ، البكالوريوس .

الخبرة المهنية وتشمل من 0 إلى 3 سنوات ، من 3 إلى 5 سنوات ، أكثر من 5 سنوات .

جدول توصيف عينة الدراسة

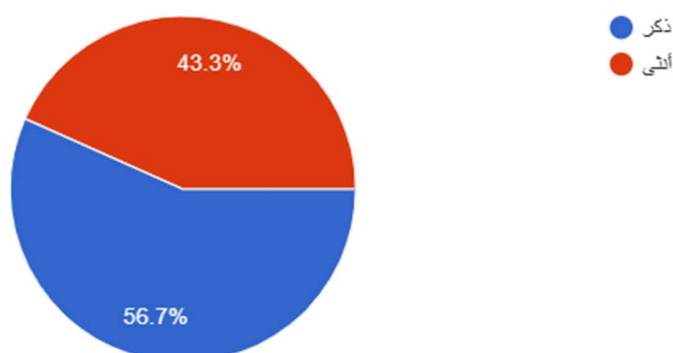
المتغير	فئات المتغير	العدد الأفراد	نسبة العينة الإجمالية
الجنس	ذكر	17	57%
	أنثى	13	43%
	الإجمالي		100%
الفئة العمرية	من ١٨ إلى ٢٥	11	36.7%
	من ٢٥ إلى ٣٠	9	30%
	أكثر من ٣٠	10	33.3%
	الإجمالي		100%
المؤهل العلمي	دون الثانوي	6	20%
	الثانوي	7	23.3%
	الدبلوم	9	30%
	الجامعي	8	26.7%
	الإجمالي		100%
مستوى الخبرة	من ٠ إلى ٣ سنوات	8	26.7%
	من ٣ إلى ٥ سنوات	13	43.3%
	أكثر من ٥ سنوات	9	30%
	الإجمالي		100%

الجدول 2 : توصيف العينة (من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)

أولاً : الجنس :

بالنسبة لنوع الجنس : أظهرت النتائج الإحصائية ان عدد الذكور أكبر من عدد الاناث, حيث بلغ عدد الذكور 17 مفردة بنسبة ٥٦.٧% من إجمالي العينة, بينما بلغت عدد الإناث 13 مفردة بنسبة ٤٣.٣% من إجمالي العينة. كما موضح بالشكل التالي:

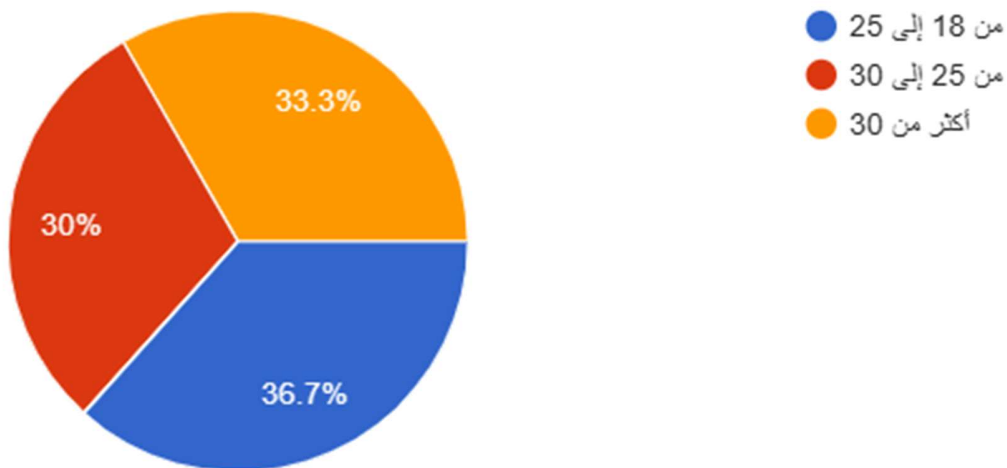
الجنس		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	56.7	56.7	56.7
	أنثى	13	43.3	43.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



ثانياً : العمر :

أما فيما يتعلق بالعمر: فإن الفئة العمرية من 18 إلى 25 جاء بها 11 مفردة بنسبة 36.7% . بينما الفئة العمرية من 25 إلى 30 سنة جاء بها 9 مفردة بنسبة 30% . الفئة العمرية أكثر من 30 سنة جاء بها 10 مفردة بنسبة 33.3% الشكل التالي يوضح ذلك:

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 18 إلى 25	11	36.7	36.7	36.7
	من 25 إلى 30	9	30.0	30.0	66.7
	أكثر من 30	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

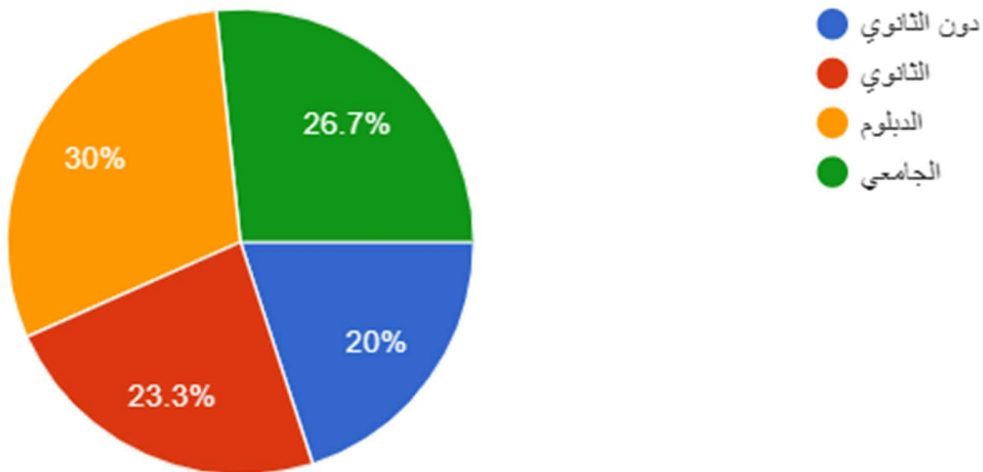


ثالثاً : المؤهل العلمي :

أما بالنسبة للمؤهل العلمي: بلغ عدد من هم أقل من الثانوي 6 أفراد بنسبة 20% من إجمالي أفراد العينة، بينما من يحملون المؤهل الثانوي 7 أفراد بنسبة 23.3% من إجمالي أفراد العينة. بينما بلغ عدد من يحملون مؤهل الدبلوم 9 أفراد بنسبة 30% من إجمالي أفراد العينة. وأخيراً، بلغ عدد من يحملون مؤهل الجامعي 8 أفراد بنسبة 26.7% من إجمالي أفراد العينة. الشكل التالي يوضح ذلك.

المؤهل_العلمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	دون الثانوي	6	20.0	20.0	20.0
	الثانوي	7	23.3	23.3	43.3
	الدبلوم	9	30.0	30.0	73.3
	الجامعي	8	26.7	26.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

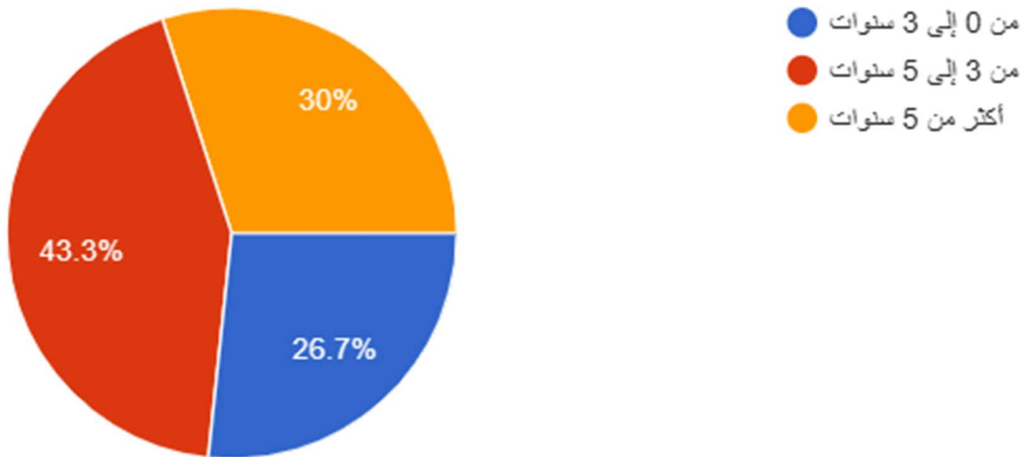


رابعاً : مستوى الخبرة :

وفيما يتعلق بعدد الخبرة المهنية : فإن مستوى الخبرة أقل من 0 إلى 3 سنوات جاء به 8 مفردة بنسبة 26.7% بينما مستوى الخبرة من 3 إلى 5 سنوات جاء به 13 مفردة بنسبة 43.3% مستوى الخبرة أكثر من 5 سنوات جاء به 9 مفردة بنسبة 30% الشكل التالي يوضح ذلك:

مستوى_الخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 0 إلى 3 سنوات	8	26.7	26.7	26.7
	من 3 إلى 5 سنوات	13	43.3	43.3	70.0
	أكثر من 5 سنوات	9	30.0	30.0	100.0
	Total	30	100.0	100.0	



4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

من أجل التحقق من صدق وثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة, تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE) بينما تم قياس الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق قياس كال من قيمة ألفا كرونباخ, Cronbach's alpha, قيمة الثبات المركب Composite reliability, و قيمة معامل rho-A, من خلال نموذج المعادلة البنائية Structural equation modeling (SEM), باستخدام برنامج التحليل الإحصائي Smart. 3.0 الفقرات والجدول التالية توضح ذلك.

4.3.1. صدق المقاييس المستخدمة في الدراسة :

تم اختبار صدق الاتساق الداخلي للمقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة, بالإضافة إلى قياس الصدق التقاربي عن طريق قياس متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted (AVE)

1- صدق الإتساق الداخلي :

يقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة للمتغير الذي تنتمي إليه, لذا قامت الباحثة بقياس الاتساق الداخلي لاستبيانات من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير التي تنتمي إليه. وفقا لدراسة Kaiser (1974) معامل الارتباط أقل من 0,5 يتم حذفه من الاستبانة.

2- الصدق التقاربي :

الصدق التقاربي (Convergent Validity) يقيس هذا النوع من الصدق مدى تباين العبارات التي تقيس نفس المقياس. تم حساب متوسط التباين المستخرج (AVE) ، والذي يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.5 وفقا ل(Hair a (2006) ، وذلك لضمان أن العبارات تقيس نفس المتغير بشكل دقيق.

الجدول التالية النتائج الإحصائية المتعلقة بمعاملات الارتباط، الانحراف المعياري، قيمة T المحسوبة، وقيمة P بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمتغير، وذلك لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبيانات. كما تشمل الجداول أيضا متوسط التباين المستخرج (AVE) لقياس الصدق التقاربي للاستبيانات. تم إجراء هذه التحليلات باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM) عبر برنامج SPSS بالإصدار 28 ، كما هو موضح:

المتغير		العبارات	KMO	معامل الارتباط	الانحراف المعياري	P Values	متوسط التباين المستخرج
ممارسة إدارة الموارد البشرية	التوظيف والاختيار	A1	0.315	0.260	1.167	0.000	0.789
		A2		0.476	1.299	0.000	
		A3		0.354	1.184	0.000	
		A4		0.337	1.236	0.000	
	التدريب والتطوير	B1		0.151	1.203	0.000	0.800
		B2		0.548	1.163	0.000	
		B3		0.294	1.351	0.000	
		B4		0.440	1.245	0.000	
	التمكين	C1		0.116	1.234	0.000	0.843
		C2		0.580	1.202	0.000	
		C3		0.503	1.317	0.000	
		C4		0.424	1.383	0.000	
		C5		0.143	1.408	0.000	
		C6		0.262	1.383	0.000	
		C7		0.521	1.126	0.000	
		C8		0.568	1.315	0.000	
	التحفيز	D1		0.332	1.221	0.000	0.691
		D2		-0.345	1.450	0.000	
		D3		0.159	1.357	0.000	
		D4		0.045	0.890	0.000	
		D5		0.478	1.322	0.000	

الجدول 3 : مقاييس الصدق تطبيق للمتغير المستقل (من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)

مقاييس تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية : أظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة التوظيف والاختيار التدريب والتطوير التمكين التحفيز ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها حيث كانت القيم اكبر من 0.5 بالاضافه الى ذلك كانت جميع القيم معاملات الارتباط داله احصائيا عند مستوى معنويه اقل من 0.001 بناء على هذه النتائج يمكن القول انه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقاييس كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج ان قيمه لمتغير تطبيق ادارته الاستراتيجيه هي 0.781 وهي قيمه اكبر من 0.5 بناء على ذلك يمكن التاكيد ان الصدق التقاربي للاستبيانه قد تحقق أيضا.

متوسط التباين المستخرج		P Values	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	KMO	العبارات	المتغير	
0.831	0.665	0.000	1.402	0.065	0.253	BA1	الراتب والمكافأة	الرضا الوظيفي
		0.000	1.298	-0.360		BA2		
		0.000	1.292	-0.077		BA3		
		0.000	1.323	0.375		BA4		
	0.839	0.000	1.312	0.554		BB1	مهام العمل وواجباته	
		0.000	1.473	-0.102		BB2		
		0.000	1.429	0.080		BB3		
		0.000	1.452	0.517		BB4		
	0.915	0.000	1.267	0.490		BC1	العلاقة مع الزملاء والرؤساء	
		0.000	1.491	0.313		BC2		
		0.000	1.284	0.329		BC3		
		0.000	1.405	0.739		BC4		
	0.906	0.000	1.264	0.339		BD1	التقدير والاحترام	
		0.000	1.396	0.365		BD2		
		0.000	1.498	0.821		BD3		
		0.000	1.421	0.142		BD4		

الجدول 4 : مقاييس الصدق تطبيق للمتغير التابع (من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)

مقاييس تطبيق الرضا الوظيفي : اظهرت معاملات الارتباط لجميع العبارات المتعلقة الراتب و المكافأة ، مهام العمل و واجباته ، العلاقة مع الزملاء و الرؤساء ، التقدير و الإحترام ارتباطا قويا بالمتغيرات التابعة لها حيث كانت القيم اكبر من 0.5 بالاضافه الى ذلك كانت جميع القيم معاملات الارتباط داله احصائيا عند مستوى معنويه اقل من 0.001 بناء على هذه النتائج يمكن القول انه قد تم تحقيق صدق الاتساق الداخلي للمقاييس كما توضح النتائج المتعلقة بمتوسط التباين المستخرج ان قيمه لمتغير تطبيق الاداره الاستراتيجيه هي 0.831 وهي قيمه اكبر من 0.5 بناء على ذلك يمكن التاكيد ان الصدق التقاربي للاستبيان قد تحقق أيضا.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

قد تم قياس استجابات افراد العينة لفقرات المقياس ، طبقاً لمقياس ليكرت خماسي وفقاً لما يلي :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	1.5	2	2.5	3

وقد تم حساب مستوى الأهمية وفقاً للمعادلة التالية:

تم حساب الوزن النسبي المقابل لكل فئة عن طريق ضرب المتوسط الحسابي في $100/5 = 20\%$

قيمة المتوسط الحسابي	النتيجة (الاتجاه العام)	الوزن النسبي %	مستوى (درجة) الممارسة / الأهلية
من 4.20 إلى أقل من 5	موافق بشدة	من 84% إلى 100%	موافقة مرتفعة جداً
من 3.40 إلى أقل من 4.20	موافق	من 68% إلى 84%	موافقة مرتفعة
من 2.60 إلى أقل من 3.40	محايد	من 52% إلى 68%	موافقة متوسطة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	من 36% إلى 52%	موافقة منخفضة
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة	من 20% إلى 36%	موافقة منخفضة جداً

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة، والذي يتضمن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغير باستخدام مقياس ليكرت الخماسي يعتمد هذا التحليل على الجدول الذي يعرض دلالة المتوسط الحسابي، حيث يتم تفسير دلالة المتوسط الحسابي الموضح في الجدول أعلاه لتحديد مستوى تطبيق ممارسة إدارة الموارد البشرية وأبعادها، بالإضافة إلى مستوى الرضا الوظيفي، وأبعادها، وذلك وفقاً لآراء عينة الدراسة. يتم توضيح ذلك كما يلي:

المتغير		المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		الاتجاه العام		مستوى الأهمية	
ممارسة إدارة الموارد البشرية	التوظيف والاختيار	3.63	3.69	0.669	0.639	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	التدريب والتطوير	3.70		0.674		موافق		مرتفع	
	التمكين	3.71		0.598		موافق		مرتفع	
	التحفيز	3.70		0.616		موافق		مرتفع	
الرضا الوظيفي	الراتب والمكافاة	3.59	3.61	0.789	0.796	موافق	موافق	مرتفع	مرتفع
	مهام العمل وواجباته	3.47		0.762		موافق		مرتفع	
	العلاقة بين زملاء العمل والرؤساء	3.76		0.784		موافق		مرتفع	
	التقدير والاحترام	3.64		0.850		موافق		مرتفع	

الجدول 5 : نتائج توصيف المتغير المستقل و التابع (من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)

نتائج توصيف المتغير المستقل (ممارسة إدارة الموارد البشرية)

أوضحت النتائج أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة في ممارسة إدارة الموارد البشرية كان يميل إلى الموافقة، مما يدل على تحقيق مستوى مرتفع في مختلف الأبعاد. حيث بلغ المتوسط الحسابي لُبعد التوظيف والاختيار (3.63) مع انحراف معياري قدره (0.669)، ما يشير إلى توافق عينة الدراسة مع أهمية تطبيق هذا البُعد في القطاع المعني بمستوى مرتفع. كما سجل بُعد التدريب والتطوير متوسط حسابي قدره (3.70) مع انحراف معياري (0.674)، ما يعكس التوافق العام على أهمية تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر. أما بالنسبة لُبعد التمكين، فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.71) مع انحراف معياري منخفض (0.598)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بدرجة عالية من التمكين في عملهم. وأخيراً، بالنسبة لُبعد التحفيز، بلغ المتوسط الحسابي (3.70) مع انحراف معياري قدره (0.616)، مما يدل على اهتمام القطاع بتوفير بيئة محفزة للعمل وتحقيق نتائج إيجابية.

بشكل عام، تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الأبعاد تتم بشكل فعال وذو تأثير إيجابي على تحسين الأداء في القطاع المعني.

نتائج توصيف المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

أوضحت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لمفردات عينة الدراسة في ما يتعلق بالرضا الوظيفي كان "الموافقة بشدة"، مما يشير إلى تحقيق مستوى مرتفع جداً من الرضا في جميع الأبعاد التي تم قياسها. بلغ المتوسط الحسابي للمتغير ككل (3.61) بنسبة موافقة (84.8%)، مع انحراف معياري قدره (0.796)، مما يعكس توافقاً كبيراً بين أفراد العينة حول مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المعني. كما أن هذه النتيجة تظهر أن المشاركين يشعرون بالرضا العالي بشكل عام، مع تباين معتدل في الآراء.

عند تفصيل نتائج الأبعاد المختلفة للرضا الوظيفي، نجد أن جميع الأبعاد تظهر مستويات مرتفعة من الرضا لدى الموظفين في القطاع المعني. فيما يلي تفاصيل كل بعد:

1. الراتب والمكافأة: بلغ المتوسط الحسابي لبعده الراتب والمكافأة (3.59) بنسبة موافقة (84.1%)، مما يشير إلى رضا مرتفع حول المكافآت المالية التي يتلقاها الموظفون، وبالتالي فهي أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في مستوى الرضا العام.

2. مهام العمل وواجباته: بلغ المتوسط الحسابي لبعده مهام العمل وواجباته (3.47) بنسبة موافقة (81.4%)، مما يدل على أن الموظفين يشعرون برضا جيد حول طبيعة مهامهم الوظيفية، رغم أن هناك بعض المجالات التي قد تستدعي تحسينات.

3. العلاقة بين زملاء العمل والرؤساء: بلغ المتوسط الحسابي لبعده العلاقة بين الزملاء والرؤساء (3.76) بنسبة موافقة (86.4%)، وهو يشير إلى وجود رضا مرتفع جداً بشأن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية داخلها. هذه العلاقات تعد من العوامل الأساسية التي تعزز الروح المعنوية وتساعد على تحسين الأداء الجماعي.

4. التقدير والاحترام: بلغ المتوسط الحسابي لبعده التقدير والاحترام (3.64) بنسبة موافقة (84.5%)، مما يشير إلى أن الموظفين يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل الإدارة وزملائهم في العمل، وهو ما يعزز من ارتباطهم ورضاهم الوظيفي.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن مستوى الرضا الوظيفي في القطاع المعني مرتفع جداً، وهو ما يعكس بيئة عمل إيجابية ومستوى عالٍ من التقدير من قبل الإدارة. هذه العوامل مجتمعة تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي وتحفيز الموظفين على الأداء الممتاز.

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يعرض الجدول التالي معاملات الارتباط الخطى (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة، والتي تم قياسها باستخدام SPSS 28 - وذلك على النحو التالي:

Correlations									
المعيار ككل ١	التقدير والاحترام	العلاقة بين زملاء العمل والرؤساء	مهام العمل وواجباته	المراتب والمكافآت	التحفيز	التمكين	التدريب والتطوير	الوظيفة والإختيار	
.723**	.394*	0.277	0.178	0.172	.435*	.378*	0.254	1	Pearson Correlation
0.000	0.031	0.138	0.346	0.363	0.016	0.039	0.175		Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
.628**	.381*	0.335	0.072	0.203	-0.012	.484**	1	0.254	Pearson Correlation
0.000	0.038	0.070	0.705	0.281	0.948	0.007		0.175	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
.806**	.589**	.804**	.364*	0.269	0.054	1	.484**	.378*	Pearson Correlation
0.000	0.001	0.000	0.048	0.151	0.778		0.007	0.039	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
.496**	-0.114	-0.102	0.022	-0.051	1	0.054	-0.012	.435*	Pearson Correlation
0.005	0.550	0.593	0.908	0.787		0.778	0.948	0.016	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
0.237	0.166	0.072	-0.124	1	-0.051	0.269	0.203	0.172	Pearson Correlation
0.207	0.380	0.706	0.515		0.787	0.151	0.281	0.363	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
0.275	0.334	0.343	1	-0.124	0.022	.364*	0.072	0.178	Pearson Correlation
0.141	0.072	0.063		0.515	0.908	0.048	0.705	0.346	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
.575**	.610**	1	0.343	0.072	-0.102	.804**	0.335	0.277	Pearson Correlation
0.001	0.000		0.063	0.706	0.593	0.000	0.070	0.138	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
.505**	1	.610**	0.334	0.166	-0.114	.589**	.381*	.394*	Pearson Correlation
0.004		0.000	0.072	0.380	0.550	0.001	0.038	0.031	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
1	.505**	.575**	0.275	0.237	.496**	.806**	.628**	.723**	Pearson Correlation
	0.004	0.001	0.141	0.207	0.005	0.000	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N
.611**	.821**	.776**	.583**	.427*	-0.096	.776**	.384*	.395*	Pearson Correlation
0.000	0.000	0.000	0.001	0.019	0.613	0.000	0.036	0.031	Sig. (2-tailed)
30	30	30	30	30	30	30	30	30	N

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

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

الجدول 6 : معاملات الارتباط الخطى (لبيرسون) بين متغيرات الدراسة

(من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)

❖ الارتباط الخطى بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (كمتغير مستقل) و الرضا الوظيفي وأبعاده (كمتغير تابع) :

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب (611) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وبين الرضا الوظيفي (كمتغير تابع) إجمالي عند مستوى دلالة أقل من 0.001

تبين وجود ارتباط معنوي قوي موجب بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعادها (التوظيف و الإختيار ، التدريب و التطوير ، التمكين ، التحفيز) كمتغير مستقل وبين كل بعد من أبعاد الرضا الرظيفي (الراتب و المكافأه ، مهام العمل و واجباته ، العلاقة بين وملاء العمل و الرؤساء ، التقدير و الإحترام) عند معامل ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية وجميع الابعاد

1	0.254	.378*	.435*	0.172	0.178	0.277	.394*
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

على الترتيب كمتغيرات مستقلة عند مستوى دلالة بين 0.031 و 0.175 وبين إدارة المعرفة كمتغير تابع.

يلاحظ مما سبق أن قيم معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة مرتفعة، ومما يدل على قوة هذا الارتباط.

❖ **الارتباط الخطى بين أبعاد الإدارة الإستراتيجية وبين متغير الإدارة الإستراتيجية ككل، وبين بعضها البعض:**

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباط موجب معنوي بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين أبعادها التوظيف و الإختيار ، التدريب و التطوير ، التمكين ، التحفيز عند مستوى دلالة بين 0.031 و 0.175

4.6. نتائج أختبارات فرضيات الدراسة

يتعلق هذا الجزء باختبار صحة الفرض الرئيسي للدراسة وما يتبعه من فروض فرعية، ويتم عرض النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها باستخدام كلا من الحزمة الإحصائية SPSS V,28, SEM-PLS. على النحو التالي:

الفرض الرئيسي للدراسة :

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي

و يفترض من هذا الفرض الرئيسي فرضين فرعيين كما يلي :

1- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسعادة الموظفين.

2- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين بالمنظمة.

نتائج اختبار الفرض الرئيسي للدراسة :

"توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي".

لاختبار هذا الفرض، تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، وهو أحد الأساليب الإحصائية الشائعة لاختبار العلاقة بين متغيرين. في هذه الدراسة، تم تطبيق هذا الأسلوب لدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي تمثل المتغير المستقل، وبين الرضا الوظيفي، الذي يمثل المتغير التابع. يهدف التحليل إلى تحديد ما إذا كانت هناك علاقة معنوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وبين مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين. من خلال هذا التحليل، يتم اختبار تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، وكذلك قياس قوة واتجاه هذه العلاقة باستخدام المعاملات الإحصائية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.611 ^a	.374	.351	.421
a. Predictors: (Constant), 1_المعبر_كل				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.956	1	2.956	16.698	<.001 ^b
	Residual	4.957	28	.177		
	Total	7.914	29			

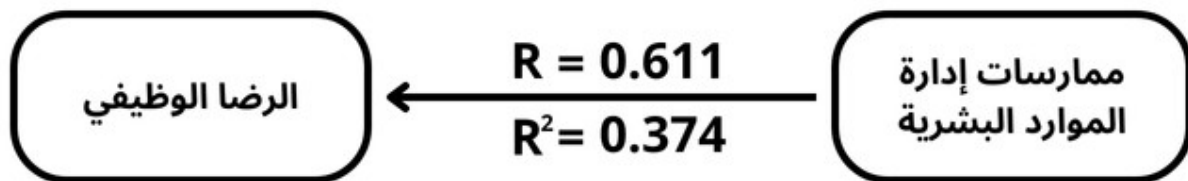
a. Dependent Variable: 2_المعيار_كل

b. Predictors: (Constant), 1_المعيار_كل

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	.868	.677		1.283	.210	-.518-	2.254
	المعيار_كل_1	.744	.182	.611	4.086	<.001	.371	1.117

a. Dependent Variable: 2_المعيار_كل

الجدول 7 : نتائج أختبارات الفرضية الرئيسية (من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)



يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) والذي يساوي ($\text{Sig} < 0.01$) إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.611$) إلى وجود ارتباط إيجابي متوسط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (كمتغير تابع).
- يوضح معامل التحديد ($R^2 = 0.374$) أن حوالي 37.4% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تشير قيمة (ت) (T-Value) إلى معنوية معامل الانحدار بيتا ($B = 0.744$) ، حيث أن مستوى الدلالة المحسوب لاختبار (ت) أقل من 0.001.

وبناءً على النتائج السابقة، يتم قبول صحة الفرض الرئيسي الذي ينص على وجود علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (كمتغير تابع).

نتائج اختبار الفرض الفرعي الأول و الثاني للدراسة :

ينص هذا الفرض الفرعي الأول على أنه " توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسعادة الموظفين " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية محل الدراسة كمتغير مستقل، و الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

ينص هذا الفرض الفرعي الثاني على " هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والتزام الموظفين بالمنظمة " يختبر هذا الفرض العلاقات المباشرة بين الرضا الوظيفي محل الدراسة كمتغير مستقل، و التزام الموظفين بالمنظمة كمتغير تابع.

ولاختبار هذه الفرضيات الفرعية تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression Analysis

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.658	.604	.329
a. Predictors: (Constant), التحفيز_التدريب_والطوبى_الممكن, الوظيف_والإختبار				

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.211	4	1.303	12.050	<.001 ^b
	Residual	2.703	25	.108		
	Total	7.914	29			

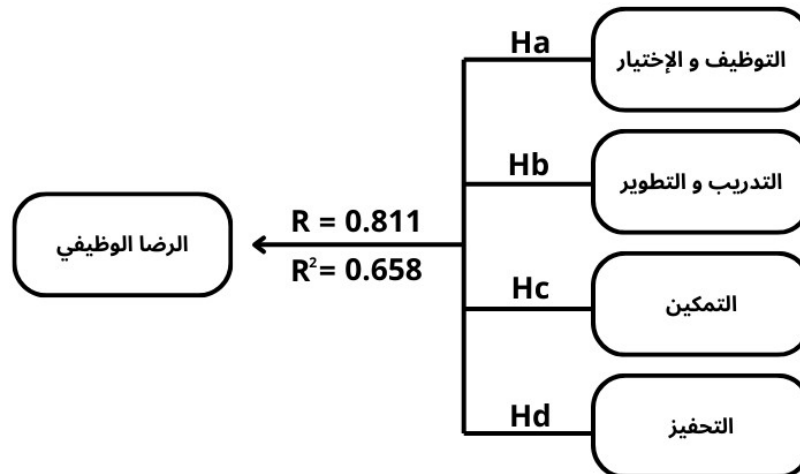
a. Dependent Variable: 2_المتغير_كل

b. Predictors: (Constant), التحفيز, التدريب_والتطوير, التمكين, الوظيف_والإختبار

Coefficients ^a								
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		95.0% Confidence Interval for B		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	1.452	.551		2.633	.014	.316	2.587
	الوظيف_والإختبار	.184	.111	.235	1.654	.111	-.045-	.413
	التدريب_والتطوير	-.018-	.104	-.023-	-.169-	.867	-.233-	.197
	التمكين	.621	.123	.711	5.055	<.001	.368	.874
	التحفيز	-.201-	.111	-.237-	-1.802-	.084	-.430-	.029

a. Dependent Variable: 2_المتغير_كل

الجدول 8 : نتائج أختبارات الفرضيات الفرعية (من تصميم الباحث بواسطة برنامج SPSS 28)



يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

- يشير مستوى المعنوية لاختبار (F) إلى أن قيمة (sig) أقل من 0.01، مما يدل على أن نموذج الانحدار الخطي متعدد المتغيرات ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.01.
- تشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.811$) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين أبعاد التوظيف والاختيار، التدريب والتطوير، التمكين، والتحفيز وبين الرضا الوظيفي.

- يشير معامل التحديد ($R^2 = 0.658$) إلى أن 65.8% من التباين في الرضا الوظيفي يمكن تفسيره من خلال التباين في هذه الأبعاد.
- تشير قيم (T-value) إلى معنوية بعض معاملات الانحدار بيتا (B) حيث تبين أن قيم sig لبعض المتغيرات أقل من 0.05، مما يثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

بناءً على النتائج:

- **الفرضية الفرعية الأولى** تم إثبات صحتها؛ حيث لم يظهر التوظيف والاختيار علاقة ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.
- **الفرضية الفرعية الثانية** تم إثبات صحتها؛ حيث أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة معنوية إيجابية بين التدريب والتطوير كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع.

4.7. الخاتمة

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة الميدانية على موظفي شركة عالم التوفير في مكة المكرمة

يتناول هذا الفصل التحليل الإحصائي لنتائج دراسة ميدانية على موظفي شركة عالم التوفير في مكة المكرمة، باستخدام برامج إحصائية متقدمة مثل SPSS الإصدار 28 و SEM-PLS لتحليل البيانات.

المرحلة الأولى: التحليل الوصفي للعينة

تم البدء بالتحليل الوصفي للتوزيع الديموغرافي للعينة، مع التركيز على الخصائص الشخصية والمهنية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة. كان هذا التحليل ضروريًا لفهم خصائص العينة بشكل شامل.

المرحلة الثانية: تحليل المتغيرات الرئيسية

تم تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب، التمكين، والتحفيز) والرضا الوظيفي تضمن ذلك تحليل أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التوظيف والتدريب، وأبعاد الرضا الوظيفي مثل الراتب، مهام العمل، والعلاقات بين الزملاء والرؤساء.

المرحلة الثالثة: اختبار صدق وثبات المقاييس

تم التحقق من صدق وثبات المقاييس باستخدام أساليب إحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ، الثبات المركب، ومتوسط التباين المستخرج (AVE). أظهرت النتائج صدقًا واتساقًا داخليًا قويًا للمقاييس المستخدمة.

المرحلة الرابعة: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم قياس استجابات العينة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. أظهرت النتائج توافقًا كبيرًا بين الموظفين في أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، حيث كان المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي 3.61 بنسبة موافقة 84.8%.

المرحلة الخامسة: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار الفرضيات باستخدام التحليل الإحصائي، حيث تم قبول الفرض الرئيسي بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي. كما تم تأكيد فرضيات فرعية تشير إلى وجود علاقة بين ممارسات الموارد البشرية وسعادة الموظفين، وارتباط الرضا الوظيفي مع التزام الموظفين.

النتائج والتحليل النهائي

تشير النتائج إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا حاسمًا في تحسين الرضا الوظيفي، مما يعزز سعادة الموظفين والتزامهم بالمنظمة. بناءً على هذه النتائج، يُوصى بتعزيز هذه الممارسات لتحسين الأداء العام للمنظمة.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود البحث الزمنية:

يركز هذا البحث على الفترة من بداية 2024 حتى نهاية 2024 ، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.

حدود البحث المكانية :

-تتمحور الدراسة حول شركة عالم التوفير، و هي سلسلة متاجر تجزئة سعودية، تقدم مجموعة واسعة من المنتجات الغذائية والاستهلاكية بأسعار تنافسية. مقرها الرئيسي في مكة المكرمة، وتركز على تلبية احتياجات الأسرة السعودية من خلال توفير السلع الأساسية والعروض المتنوعة.

حدود البحث البشرية:

-يشمل مجتمع البحث 30 موظف من موظفي شركة عالم التوفير تم اختيار عينة عشوائية من جميع الموظفين مختلفين المستويات الوظيفية داخل الشركة لضمان تنوع البيانات وتنوع النتائج.

حدود البحث الموضوعية:

يركز البحث على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين. يتناول البحث العوامل الرئيسية التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وكيف يمكن للإدارة تحسينه، بالإضافة إلى التحديات والعقبات التي تواجه تطبيق الإدارة.

الدراسات المستقبلية :

1 دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في قطاعات متنوعة

يمكن إجراء دراسات مستقبلية لفحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في قطاعات متنوعة مثل التعليم، الرعاية الصحية، والخدمات العامة، بهدف معرفة مدى تأثير هذه الممارسات على مستويات الرضا الوظيفي في تلك المجالات.

2 تحليل العلاقة بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي

يمكن توسيع البحث لتشمل دراسة كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير على رضا الموظفين في المؤسسات المختلفة، وكيف يمكن لهذه البرامج أن تساهم في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة رضا الموظفين على المدى الطويل.

3 التأثير النفسي والاجتماعي للممارسات البشرية على الرضا الوظيفي

دراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية لممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التحفيز، التقدير، وتقدير الأداء على رضا الموظفين. يمكن تحليل كيف تؤثر البيئة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على شعور الموظفين بالرضا والإنجاز.

4 تحليل دور القيادة في تحسين الرضا الوظيفي من خلال ممارسات الموارد البشرية

إجراء دراسات مقارنة بين الشركات التي تعتمد على أساليب قيادة مختلفة وكيفية تأثير هذه الأساليب في تحسين الرضا الوظيفي عبر ممارسات الموارد البشرية. يمكن تسليط الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحقيق بيئة عمل إيجابية ومركزة على رضا الموظفين.

5 التطبيقات العملية لممارسات إدارة الموارد البشرية في زيادة الرضا الوظيفي

يمكن دراسة التطبيقات العملية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية مثل نظام تقييم الأداء، المكافآت، مرونة العمل، وبرامج الرفاهية على تحسين الرضا الوظيفي. توفير توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تطبيق هذه الاستراتيجيات بشكل فعال لزيادة رضا الموظفين.

5.2. توصيات الدراسة:

1. تعزيز ممارسات التوظيف والاختيار

ينبغي على الشركات تحسين استراتيجيات التوظيف واختيار المرشحين المناسبين بناءً على معايير دقيقة تتوافق مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الوظائف المختلفة. يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير آليات التوظيف واستخدام التقنيات الحديثة لضمان استقطاب أفضل الكفاءات.

2. تحسين برامج التدريب والتطوير

يجب على المؤسسات الاستثمار في برامج تدريب وتطوير مستمرة تركز على تعزيز مهارات الموظفين وتزويدهم بالمعرفة اللازمة للنمو المهني. التدريب المنتظم يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي ويزيد من رضا الموظفين عن بيئة العمل.

3. تعزيز ثقافة التمكين

ينبغي على الشركات تعزيز ثقافة التمكين من خلال تفويض الموظفين بالمسؤوليات ومنحهم الفرصة لاتخاذ القرارات. يساعد ذلك في بناء الثقة وزيادة شعور الموظفين بالانتماء إلى المنظمة ويؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.

4. تحسين سياسات التحفيز

يجب تحسين سياسات التحفيز المادي والمعنوي لتكون أكثر عدالة وشفافية. التحفيز المناسب يساهم في تعزيز دافعية الموظفين وزيادة التزامهم بأداء المهام بشكل أفضل، مما ينعكس بشكل إيجابي على رضاهم الوظيفي.

5. التقييم المستمر للأداء

ينبغي تبني أنظمة تقييم أداء واضحة وشفافة تساعد في تقديم ملاحظات مستمرة للموظفين حول أدائهم. نظام التقييم الفعال يساهم في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها، ويشجع الموظفين على التقدم والنمو في مسارهم المهني.

5.3. الخاتمة:

في هذا الفصل، تم استعراض حدود البحث التي تحدد إطار عمل الدراسة من حيث الزمان والمكان والمجتمع البشري والموضوعات التي تم تناولها. تم توضيح أن البحث يركز على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للموظفين في شركة عالم التوفير، مع تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي والتحديات التي تواجه تطبيق الإدارة في هذا السياق. كما تناول الفصل حدود البحث الزمنية التي تتراوح بين بداية ونهاية عام 2024، وحدوده المكانية التي تقتصر على شركة عالم التوفير في مكة المكرمة، بالإضافة إلى الحدود البشرية التي تتضمن عينة مكونة من 30 موظفاً من مختلف المستويات الوظيفية داخل الشركة.

تم أيضاً تناول عدد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في إثراء الموضوع بشكل أكبر، مثل دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في قطاعات متنوعة، وتحليل العلاقة بين التدريب والتطوير والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى دراسات عن التأثير النفسي والاجتماعي للممارسات البشرية على رضا الموظفين. كما تم تقديم توصيات مهمة لتحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل الشركات، مثل تعزيز استراتيجيات التوظيف والاختيار، تحسين برامج التدريب والتطوير، تعزيز ثقافة التمكين، تحسين سياسات التحفيز، وتبني أنظمة تقييم مستمر للأداء.

في الختام، يعتبر هذا الفصل بمثابة خطوة هامة نحو فهم أعمق للحدود التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن تحديد المسارات المستقبلية لتوسيع نطاق البحث وتحسين الممارسات في المؤسسات. التوصيات التي تم تقديمها في هذا الفصل تشكل أساساً عملياً يمكن للمؤسسات تبنيه لتحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين.

قائمة المراجع

- م. جهان سلمان علاوي، & الباحثة رؤى علي عبد السادة. (2022). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي-دراسة استطلاعية. *Journal Of AL-Truth University College*, 1(34).
- Esber, L., & Sankari, S. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين: دراسة ميدانية *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 45(1), 107-124.
- عبد الستار بكري محمد, و. (2021). أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 لسنة 2016 علي الرضا الوظيفي للعاملين. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*. 543-568, 12(3),
- بن بلي, حمزة, بوجريو, عادل, سوفي & نبيل (مشرف). (2019). *أثر ممارسة أخلاقيات العمل في أنشطة إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي: دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيل* (Doctoral dissertation, جامعة جيل).
- محمد الوحشي & عفاف حميد. (2020). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- بن عبيلة, امين, صامت شامي & ايوب. اثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي.
- رافد عبدالواحد مهاوي 2016 ، دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية الإدارة الأزمات التنظيمية -بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية (مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية - العدد (94) المجلد(22) .

الطائي ، يوسف حجيم واخرون ، 2015 عنوان الكتب إدارة الموارد البشرية في قضايا معاصرة في الفكر الإداري) ، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان.

ديسلر ، جاري ديسلر ، ترجمة الى العربي (محمد سيد أحمد عبد المتعال) ، 2012، عنوان الكتب (إدارة الموارد البشرية) دار المريخ للنشر بالقاهرة ، مصر.

Rasul, H.M. (2022) دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي. *Journal of University of Human Development*.

السلمي، علي السلمي، 2000، (إدارة الموارد البشرية) دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة. حسين، حسين وليد عبد الحسن ، بتول كريم 2020، دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الإدارة العليا مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 47.

جاسم، رغد جمال جاسم، 2016، انعكاس منهج الادارة الرشقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية) بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين - اسيا سيل)- مجلة العلوم الاقتصادية والادارية - العدد 94، المجلد 22

حمود، خضير كاظم حمود الخرشة، ياسين كاسب ، 2011، (إدارة الموارد البشرية) دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الطبعة الرابعة، عمان.

أ. د. بوبكر بوخريسة & مركز الكتاب الاكاديمي .(2016) *تسيير و تدبير الموارد البشرية* .مركز الكتاب الأكاديمي.

ابراهيم, ك.س. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز فاعلية التسويق العقاري دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة عقارات باغي شقلاوة في أربيل . *Tikrit Journal of*

Administrative and Economic Sciences.

بن يوب دلال & لبيض خيرة. (2019). الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.

زوايمية غادة & دبابة انصاف. (2024). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

بوقرة سارة & كرافة لويذة. (2017). إدارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية.

Esber, L., & Sankari, S. (2023). دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين: دراسة ميدانية *Tishreen University Journal-Economic and Legal Sciences Series*, 45(1), 107-124.

إسماعيل & معان غسان. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الافراد العاملين في الجامعة العراقية-كلية الادارة والاقتصاد *Al-Anbar University Journal of Economic & Administration Sciences*, 15(2).

Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.

- Tabiu, A., & Nura, A. A. (2013). Assessing the effects of human resource management (HRM) practices on employee job performance: A study of usmanu danfodiyo university sokoto. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 247.
- Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., & Daverson Andrew Selemani, R. (2014). The impact of human resource management practices on performance: Evidence from a Public University. *The TQM Journal*, 26(2), 125-142.
- Almutairi, B. A., & Arabiat, K. M. (2021). The impact of human resource management practices and job satisfaction on employee performance in the ministry of foreign affairs of Kuwait. *Journal of University of Shanghai for Science and Technology*, 23(3).
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293.

إستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

يشرفني ان اضع بين ايديكم هذه الاستبانة المعدة لأغراض البحث العلمي بهدف استكمال متطلبات الحصول على شهاده البكالوريوس في الإدارة في جامعة ميدأوشن

وإننا نعمل حاليا على اعداد دراسة بعنوان (اثر ممارسه اداره الموارد البشرية على الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء الوظيفي) علما بان اجاباتكم ستعامل بسريه تامه ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط ومع الباحث نفسه كما ان دقه وصحه النتائج التي ستتوصل اليها هذه الدراسة تتوقف على مدى تعاونكم معنا في هذه الاستمارة بطريقه واضحه وجاده.

وشكرا لكم

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مركز عالم التوفير بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر : ☐ من 18 إلى 25 ☐ من 25 إلى 30 ☐ أكثر من 30
- 3- المؤهل العلمي : ☐ دون الثانوي ☐ الثانوي ☐ الدبلوم ☐ الجامعي
- 4- مستوى الخبرة : ☐ من 0 إلى 3 سنوات ☐ من 3 إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

الجزء الثاني : المتغيرات

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
ممارسة إدارة الموارد البشرية	التوظيف و الإختيار	4	بوزيان, لواسي, & غيدة. (2022). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي.
	التدريب و التطوير	4	
	التمكين	8	ذبلوي. دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة " المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	التحفيز	5	

المتغير	أبعاد المتغير	عدد البيانات	المصدر
الرضا الوظيفي	الراتب و المكافأه	4	ذبلوي. دور تمكين العاملين في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة " المديرية الجهوية موبيليس ورقلة" (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	مهام العمل و واجباته	4	
	العلاقة مع الزملاء و الرؤساء	4	بوعلام, & حياة. أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة سترام بورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
	التقدير و الإحترام	4	

الجدول 9 : متغيرات الأستبيان و أبعاده (من تصميم الباحث)

الجزء الثالث : جدول أدوات البحث

المتغيرات:

1- ممارسة إدارة الموارد البشرية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					المتحور الأول : التوظيف والاختيار	
					يوظف المركز الافراد ذوي الكفاءات العالية	1
					تعتبر المقابلة عنصر اساسي في التوظيف الافراد في المركز	2
					يتم تحديد شروط التوظيف بدقه لجلب الافراد المناسبين	3
					يتم انتقاء لجنة التوظيف بدقه لتوظيف الاشخاص المناسبين في المركز	4

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الثاني : التدريب والتطوير					
1	يسعى المركز لإشراك العاملين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم ومعارفهم					
2	يعمل المركز على إشراك العاملين في دورات تدريبية من أجل تدريبهم على استخدام الحاسوب					
3	يؤمن المركز أن السبيل الوحيد لزيادة أداء العاملين يكون عن طريق تدريبهم					
4	يتم التحضير للبرامج التدريبية على حسب احتياجات العاملين من المهارات					

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الثالث : التمكين					
1	لدي الحرية في التصرف أثناء العمل					
2	عملي في المؤسسة يكسبني الخبرة					
3	يأخذ رئيسي برأيي في بعض حل بعض المشاكل في العمل					
4	لدي القدرة على مواجهه الصعوبات في عملي					

5	تشجعتي ادارة المؤسسة على العمل الجماعي				
6	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في انجاز مهامي				
7	تتاح لي الحرية في اختيار طريقه لأداء عملي				
8	يسمح لي نظام العمل في المنظمة بالمشاركة في اتخاذ القرارات				

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الرابع : التحفيز					
1	يقدم المركز الحوافز للموظفين على حسب مستوى ادائهم					
2	يقوم المركز بتقسيم نسبه معينه من الارباح نهاية السنة على الموظفين					
3	يوجد في المؤسسة نظام حوافز عادله بين الموظفين					
4	تقوم المؤسسة بمنحك شهادة تقدير					
5	تقوم بأداء اعمال مختلفة من اجل الحصول على المكافأة					

2- الرضا الوظيفي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					المتحور الأول : الراتب والمكافأة	
					الراتب الذي احصله يتناسب مع حجم العمل الذي اقوم به	1
					يلبي الراتب الذي تحصله احتياجاتك أنت وأسرته	2
					العلاوات السنوية المقدمة لي مجزيه	3
					يتناسب الراتب مع الوضع الاقتصادي العام في المجتمع	4

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					المتحور الثاني : مهام العمل وواجباته	
					يعقد المدير اجتماعات خاصه من اجل مناقشات هادفه في مجال العمل	1
					المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقه	2
					تتيح لي وظيفتي وقت مناسب للتواجد مع اسرتي	3
					فتره الدورات التدريبية المنعقدة مناسبه مع أدائي لعملي	4

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الثالث : العلاقة مع الزملاء والرؤساء					
1	هناك تفاهم بيني وبين مديري في العمل					
2	يقبل مديري اقتراحاتي حول تطوير العمل					
3	العمل يتيح لي فرصه لتكوين الصداقات					
4	احصل على قدر مناسب من التحفيز والتشجيع مع الزملاء ورئيسي في العمل					

	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	المتحور الرابع : التقدير والاحترام					
1	عملي يمكنني من الحصول على ما استحقه من التقدير					
2	اشعر بالأمان والطمأنينة في عملي					
3	اشعر بالعدالة وعدم التحيز في وظيفته					
4	اشعر بحرص الإدارة على سماع اقتراحاتي مهما كانت بسيطة					

Midocean University

Faculty of Management

Department/ Specialization Management



Project title

**The Impact of Human Resource Management Practices on Job
Satisfaction and Its Relationship to Job Performance**

**Application on the World of Savings Center in the Kingdom of Saudi
Arabia in Makkah Al-Mukarramah**

"Case Study"

Student name

Mahir Mohammed Mohammed

Final Project - 2

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor

Dr. Mona Moustafa Elashry

Faculty member- Faculty of management- Midocean University

Date of submission – number of Semester

2024 - 2023