



## ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

(دراسة حالة: شركة رويال الصناعية للتجارة)

### Human Resource Management Practices and Their Relationship in Achieving Employee Job Satisfaction (Case Study: Royal Industrial Trading Company)

نجاح الرجبي

Najah Alrjbe

جامعة فلسطين التقنية/خضوري، فلسطين

Palestine Technical university/ Kadoorie, Palestine

تاريخ النشر: 2024/12/30

تاريخ القبول: 2024/09/06

تاريخ الإستلام: 2023/12/31

**المستخلص:** هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية من حيث (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، والى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع الرضا الوظيفي للعاملين من حيث (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل)، بالإضافة إلى التعرف إلى الفروق في استجابات الباحثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة. ولإنجاز هذه الدراسة، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين والعمال في شركة رويال الصناعية للتجارة، والبالغ عددهم 680 فرداً، حيث تم استخدام أسلوب المسح بالعينة العشوائية، بحجم عينة حجمها 36% تقريبا من حجم المجتمع أي ما يعادل 246 عن طريق استبانة أعدت لهذا الغرض، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة 230 استبياناً، وبذلك تكون نسبة الاسترجاع 93% تقريباً، واستخدم برنامج التحليل الإحصائي لتحليل البيانات محل الدراسة. خرجت الدراسة بنتائج أهمها أن جميع مجالات إدارة الموارد البشرية حصلت على درجات مرتفعة، وأعلىها كان تخطيط الوظائف بمتوسط 4.12، ثم تقييم الأداء 3.98، يليها التدريب والتطوير 3.97، وأدنى درجة كانت للاختيار والتعيين 3.94، ووجدت الدراسة ارتباطات قوية إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وأبعاده، إضافة لوجود فروق إحصائية في متوسطات تقديرات العينة بين مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين مقابل العمال، كما تبين فروقاً بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي لصالح الإناث وأصحاب المؤهلات العلمية العالية. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: مراعاة العدالة والمساواة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وضمان تلقي جميع الموظفين معاملة عادلة ومتساوية بغض النظر عن الجنس أو المؤهل العلمي، واستمرار استثمارات الشركة في برامج التدريب والتطوير للموظفين لتعزيز مهاراتهم ورفع مستوى رضاهم عن العمل.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، شركة رويال الصناعية للتجارة، تقييم الأداء، التدريب والتطوير.

**Abstract :** This study aimed to determine the impact of human resource management practices, in terms of (job planning, selection and recruitment, training and development, and performance appraisal), and to elucidate the importance of these practices in enhancing job satisfaction among employees in terms of (material incentives, salary, and nature of work). Additionally, it sought to identify differences in respondents' perceptions regarding HRM practices and their relationship to achieving job satisfaction among employees at Royal Industrial Trading Company. The study yielded several important findings. All areas of human resource management received high ratings, with job planning scoring the highest average 4.12 , followed by performance appraisal 3.98 , training and development 3.97 , and selection and recruitment scoring the lowest 3.94 . The study also identified strong statistically significant correlations between human resource management and job satisfaction and its dimensions. Additionally, there were statistically significant differences in sample ratings between department managers, section heads, and employees compared to workers. The study also found gender and educational qualifications played a role in differences between human resource management and job satisfaction, favoring females and those with higher academic qualifications. Recommendations included promoting fairness and equality in human resource management practices, ensuring all employees receive fair and equal treatment regardless of gender or educational background, and continuing the company's investment in training and development programs to enhance employee skills and job satisfaction.

**Keywords:** Human resources management practices, Job satisfaction, Royal Industrial Trading Company, Performance Appraisal., and Training and Development

## المقدمة:

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد أهم العناصر التي تؤثر على تحقيق الرضا الوظيفي داخل أي منظمة، ويعكس الرضا الوظيفي مدى رضا الموظفين عن بيئة عملهم وظروف العمل، ويتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تطبيق مجموعة من الممارسات والإجراءات التي تهدف إلى خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة للموظفين، ويعتبر الإنسان أحد أهم عناصر نجاح أي منظمة، وتعتمد كفاءة وفعالية المؤسسات في قدرتها على توظيف الكفاءات البشرية، والعنصر البشري لديه القدرة على العطاء والبذل الدائم والمتجدد لما يملكه من طاقات وإمكانات تستغلها المنظمة للوصول إلى مستوى أداء عالي.

التغيرات السريعة والتحديات المعقدة التي يواجهها العالم تضع ضغوطاً كبيرة على المؤسسات، مما يهدد استمراريتها. لذا تصبح الموارد البشرية ذات القدرات والمؤهلات المتميزة أمراً ضرورياً لمواجهة هذه التحديات. فالموارد البشرية هي عنصر رئيسي في النجاح والتطور، وتلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المنظمات، وإدارة الموارد البشرية أصبحت موضوعاً هاماً للدراسة والتحليل، والمنظمات التي لا تولي اهتماماً كافياً للموارد البشرية قد تواجه التراجع والفسل، بينما تساعد الموارد البشرية المؤهلة والمبدعة المنظمات على التكيف في عالم متغير ومعقد. إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد أهم وظائف المنظمات، حيث تركز على تطوير وتمكين الموارد البشرية لتعزيز القدرة التنظيمية ومواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. هذا الجانب الهام قد حظي بأهمية كبيرة في خطط التنمية الوطنية والإستراتيجيات التنظيمية، حيث تُولي

الحكومات والمنظمات اهتماماً كبيراً لتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بما في ذلك برامج التدريب، لتطوير وتعزيز قدرات الموارد البشرية في مختلف المجالات والقطاعات. وفي هذا السياق، يُعد دور القيادات الإدارية في تحقيق هذه الأهداف أمراً بالغ الأهمية (أمبارك، 2018).

يهدف هذا البحث الى تحليل أهمية إدارة الموارد البشرية وتوضيح مفهومها وأهدافها، مع التركيز بشكل خاص على الممارسات التي يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي الذي يزيد من ولاء العاملين وزيادة إنتاجيتهم، وتُعد صناعة فلسطين من بين أهم القطاعات التي تسهم في اقتصاد البلاد، وقد وقع اهتمام الباحثة على أكبر شركة في القطاع الخاص في فلسطين لعظم تأثيرها الاقتصادي، وتُعتبر شركة رويال الصناعية للتجارة واحدة من أبرز الشركات في هذا القطاع.

## 1. أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

تعد الدراسة الأولى من نوعها في فلسطين، وفي القطاع الخاص – على حد علم الباحثة – حيث اجريت الدراسة الحالية على شركة رويال الصناعية للتجارة في الخليل كدراسة حالة لأول مرة، وتساهم هذه الدراسة في الاثراء الادبي، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين فيها، وتقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية وتبيان أثرها على درجة الرضا الوظيفي.

### الأهمية التطبيقية:

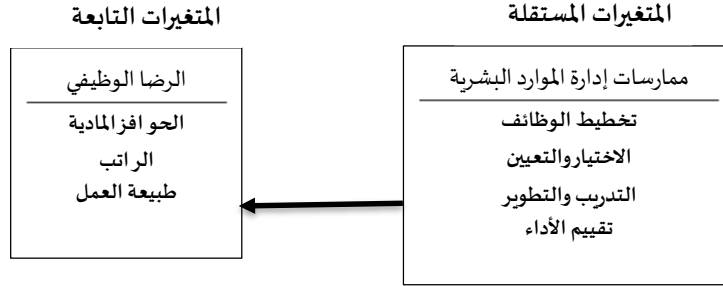
- من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، يمكن للشركات تعزيز مستوى رضا الموظفين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وأدائهم في العمل.
- عندما يشعر الموظفون بالرضا عن بيئة عملهم وممارسات إدارة الموارد البشرية فان ذلك يزيد من ولائهم وانتمائهم للشركة مما يشجعهم على البقاء فيها وتقديم أفضل ما لديهم.
- عندما تعمل الشركة على تحقيق رضا الموظفين ورعايتهم، فان ذلك ينعكس إيجاباً على تحسين سمعتها، مما يعزز جاذبيتها للمرشحين والعملاء على حد سواء.
- تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة في بناء نموذج أعمال مستدام يمكنه تحقيق التميز التنافسي وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

## 2. أهداف الدراسة:

يعد الهدف الرئيسي من الدراسة هو التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من حيث (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل) في مؤسسات القطاع الخاص. دراسة حالة (شركة رويال الصناعية للتجارة)، ويتفرع عنه الأهداف التالية:

1. التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة رويال الصناعية للتجارة.
2. التعرف إلى الفروق في استجابات المبحوثين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة.

يتم توضيح نموذج الدراسة بما يحتوي على متغيرات الدراسة مستقلة وتابعة في الشكل (1)



الشكل (1): نموذج ومتغيرات الدراسة

### 3. مشكلة الدراسة وأُسئلتها:

تواجه المؤسسات في القطاع الخاص صعوبات كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفيها، والذي بدوره يؤثر بشكل مباشر على مستوى الأداء وتحقيق الإنتاجية، تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة فعالة لتحسين الرضا الوظيفي، ولكن قد يكون هناك نقص في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. تطبيق وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية بفعالية لتحقيق الرضا الوظيفي أمراً مهماً لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال الصناعية المتغيرة (الحلوي، 2019)، وفي ضوء توصيات دراسة إسماعيل (2023) التي أشارت إلى ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم من خلال التحفيز من قبل الإدارة لرفع مستوى الرضا الوظيفي، وكذلك توصيات دراسة (Djegham 2021) بضرورة تقوية الجامعة لمستويات إعادة هندسة الموارد البشرية بجميع أبعادها، ومن اطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي تؤكد الحاجة لمزيد من الدراسات في هذا المجال، تولدت فكرة هذه الدراسة التي تسعى إلى التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي الآتي:

هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين من حيث (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل) في شركة رويال الصناعية للتجارة؟ ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الآتية:

- هل توجد فروق في استجابات الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة.
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى للمتغيرات (الجنس، المسعى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

### 4. مصطلحات الدراسة:

إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تتولى جميع الأمور المتعلقة بالعنصر البشري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها (جعفر، 2020).

تخطيط الوظائف: تعنى بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع الذي تحتاجه المنظمة من هذا المورد البشري. يشتمل تخطيط الوظائف على التحليل والتوصيف الوظيفي لكل وظيفة (فرحان، 2019).  
الاختيار والتعيين: الطرق التي يتم بها استقطاب الموظفين والتحقق من صحة الاختبارات من خلال عدة وسائل أهمها المقابلة الشخصية التي تساعد في اختيار المرشحين للوظيفة، ثم تأتي الخطوة الأخيرة وهي التعيين (فرحان، 2019).  
التدريب والتطوير: التدريب هو الأنشطة التي تعني إكساب الفرد المهارات التي تساعد في عمله بكفاءة وفعالية. وذلك من خلال زيادة مهارة ومعرفة الفرد. أما التطوير فهو فرص التعلم المصممة لمساعدة الموظفين على النمو.  
تقييم الأداء: تعني قياس أداء العاملين ومقارنته مع المعايير المحددة خلال فترة زمنية محددة (فرحان، 2019).  
الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالسعادة والراحة والقناعة بإشباع الحاجات والرغبات داخل بيئة العمل، مع الشعور بالانتماء والولاء للعمل بمختلف العوامل البيئية الداخلية والخارجية (آمال، 2017).

الجوائز المادية: هي ما يحصل عليه الفرد في المؤسسة مقابل عمله فيها، وتعتبر الحوافز المادية من الأمور المهمة لكل العاملين، حيث يشعر الفرد بوجود العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار، وتمثل العلاوات، المكافآت المالية، والخدمات الإضافية مثل الخدمات الصحية والاجتماعية والرياضية (صالح، 2019).  
الراتب: يعتبر الراتب من العوامل الضرورية لتحقيق الرضا الوظيفي، وأكدت دراسات عديدة على وجود علاقة طردية بين مستوى الاجر والرضا الوظيفي (صالح، 2019).

طبيعة العمل: هي الظروف المحيطة بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد نفسه (جاد الرب، 2017).  
شركة رويال الصناعية للتجارة: بدأت الشركة نشاطها في عام 1993 ونجحت في تحقيق تطورات وإنجازات ملحوظة في الصناعة الفلسطينية، وتمتلك اليوم مرافق تصنيعية كبيرة وتعمل بطاقم عمل متكامل من موظفين متخصصين. منتجات الشركة تتمتع بجودة عالية وتصميمات جذابة، مما أتاح لها الاستحواذ على السوق المحلي والتصدير إلى أكثر من 25 دولة. الشركة حاصلة على عدة جوائز محلية وعربية تؤكد جودة منتجاتها والتزامها بمعايير الجودة العالمية والمسؤولية الاجتماعية. تهدف الشركة إلى تحقيق رضا الزبائن والموظفين والحفاظ على سلامة وصحة الموظفين، وتعمل على توفير منتجات عالية الجودة وتصديرها لأسواق عالمية [.https://www.royal.ps/ar/press/news](https://www.royal.ps/ar/press/news)

## 5. فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى الرئيسية: لا توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- لا يوجد دور في تخطيط الوظائف في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة.
- 2- لا يوجد دور في الاختيار والتعيين في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة.
- 3- لا يوجد دور في التدريب والتطوير في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة.
- 4- لا يوجد دور في تقييم الأداء في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة.

الفرضية الثانية الرئيسية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha < 0.05)$  في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية

للتجارة تعزى لمتغيرات (الجنس، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة). وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

## 6. الدراسات السابقة:

تمكنت الباحثة من الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة، حتى تكون لديها فكرة واسعة عن الموضوع وعن أهم النتائج التي توصلت إليها بهدف الاستفادة منها في دراستها.

دراسة إسماعيل (2023) هدفت الدراسة الى معرفة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بأبعادهما، أسلوب الدراسة لجمع البيانات هو الاستبانة، مجتمع الدراسة من المديرين والموظفين في الجامعة العراقية- كلية الإدارة، وعينة الدراسة هي 45 فرداً، تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها ان مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط، وتحقيق الرضا الوظيفي كانت متوسط أيضاً، أما توصيات الدراسة فهي تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم من خلال التحفيز من قبل الإدارة لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

دراسة ممدوح وسلمان (2021) سعت الدراسة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية مع ممارستها بأبعادهما في رفع مستوى أداء الأفراد وأبعاده، مجتمع الدراسة هو المدير العام ومساعدته ومدراء الإدارات والأقسام والشعب في المديرية العامة لإدارة الموارد البشرية حيث تكون من 180 فرداً، ومنهج الدراسة هو النهج الوصفي التحليلي، أسلوب الدراسة لجمع البيانات هو الاستبانة والمقابلة الشخصية، وعينة الدراسة هي 130 فرداً، توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أن معظم الإداريين من الجنس الذكر ولديهم مؤهلات جامعية عالية وأساسية. اما توصيات الدراسة هي: الاستمرار في اعتماد قوة العمل ذات المؤهلات الجامعية مع الحائزين على درجات جامعية عليا في تخصص إدارة الموارد البشرية.

دراسة الجعبري (2021) جاءت الدراسة للتعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل، تكون مجتمع الدراسة من 57 عاملاً وعاملة يعملون ادارياً في بلدية الخليل، أداة الدراسة كانت الاستبانة، ومنهج الدراسة كان المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الى العديد من النتائج منها: مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت متوسطة بمقدار 2.94، وعملية التوظيف لا تتم حسب الأصول من حيث عملية الاستقطاب والتعيين للعديد من الوظائف، وعملية التدريب والتطوير والتقييم لا تتم لجميع الوظائف المتوفرة، وأوصت الدراسة بعض التوصيات منها: يجب اجراء تحليل وتوصيف وظيفي لمختلف الوظائف الموجودة في البلدية، وتغيير سياسات عملية استقطاب وتوظيف واستقطاب وتعيين العاملين بما يناسب الوظيفة والذي يخدم البلدية والمجتمع المحلي.

دراسة (Altahat, Alsafadi, 2021) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين. تكون مجتمع الدراسة من عمال المصارف التجارية في الأردن، تم تحليلها البيانات باستخدام تقنيات النمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وتحليل المسارات، وتحليل العوامل التأكيدية (CFA)، إدارة الدراسة كانت الاستبانة حيث بلغ عددهم 480 مفردة. توصلت الدراسة الى نتائج عديدة أهمها: أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، إضافة الى أهمية الدور الذي يلعبه رضا الوظيفة والمشاركة الوظيفية في تحقيق أهداف أداء الموارد البشرية. أما توصيات الدراسة كانت: إجراء تحليلات مستقبلية للحصول على رؤى أعمق في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ورضا الوظيفة، وتدريب العمال، وتقييم الأداء.

دراسة (Djegham, Souad, 2021) هدفت الدراسة الى توضيح أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة مسيلة، وأداة الدراسة هي الاستبانة، مجتمع الدراسة مكون من جميع أساتذة الكلية وعددهم 130 أستاذاً، عينة الدراسة هي جميع مجتمعها، تم الوصول الى النتائج الاتية: وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية لمستوى الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في الجامعة، كما أوصت الدراسة بضرورة تقوية الجامعة لمستويات إعادة هندسة الموارد البشرية لضمان تحقيق رضا العاملين.

دراسة زيد (2020) جاءت هذه الدراسة لمعرفة علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي-دراسة حالة على شركة مصافي الجنوب، مجتمع الدراسة هو العاملين في الشركة، أداة الدراسة هي الاستبانة. عينة الدراسة مكونة من 134 موظفاً، توصلت نتائج الدراسة: عدم اعتماد القيادة الخادمة كمنط اداري يعتمد في الشركة، ووجود مستوى عال من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأن العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها كانت جميعها إيجابية، أما توصياتها فكانت: على قادة الشركة تطبيق نمط القيادة الخادمة، واتباع أسلوب الحوافز المعنوية لتشجيع الموظفين.

دراسة السراج (2019) سعت الدراسة الى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين، تم استخدام البحث النوعي التفصيلي للحصول على النتائج، وكان أسلوب جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية مع 5 من الموظفين العاملين في شركة MTN، إضافة الى الاستبانة تم توزيعها على كافة الموظفين وتم الحصول على 55 استبيان لصالح التحليل، النتائج التي توصلت اليها الدراسة هي أن مستوى رضا العاملين في الشركة جيد، كما أوضحت الدراسة نوعية الممارسات الخاصة ببعض المجالات مثل التدريب والتطوير والأجور، وتبين وجود أثر إيجابي على الرضا الوظيفي، وكان من توصيات الدراسة تحديث نظام الأجور والحوافز للوصول الى رضا وظيفي أعلى.

دراسة خصاونة ومودانت (2018) هدفت الدراسة الى تحديد مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على رضا العاملين في قطاع البنوك في الأردن، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على 540 موظفاً في البنوك. وقد تم استرجاع 406 من الاستبانات، وكانت نتائجها: هناك مستوى عال من الفعالية لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة، وتحقيق مستوى متوسط من فعالية للتعويض، وكان مستوى رضا العاملين متوسط، وأن العلاقة بين فعالية إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين هي علاقة إيجابية. أوصت الدراسة: بتحسين نظام التعويض المالي في البنوك، بالإضافة الى إجراء دراسات مقارنة بين البنوك الإسلامية والبنوك التجارية.

دراسة أمال (2017) هدفت الدراسة الى معرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي، تم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، تكونت عينة الدراسة من 70 موظفاً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وأداة الدراسة كانت الاستبانة من أربعة محاور، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية: أن سياسة الأجور والحوافز المادية لا

تحفز العاملين إيجابياً في العمل، كما أن رضا الموظفين تحقق من خلال البرامج التدريبية المطبقة من طرف إدارة الموارد البشرية.

دراسة (Mishra Uma 2017) سعت الدراسة الى فحص علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الوظيفة والأداء، مجتمع الدراسة هو القطاع الصحي، عينة الدراسة تكونت من 318 موظفاً من مختلف المستشفيات، استخدمت الدراسة التحليل الترابطي (SEM) لاختبار الفرضيات. وكانت نتائج الدراسة ان ممارسات إدارة الموارد البشرية المواتية ترتبط إيجابياً برضا الوظيفة وأداء العمل. اما توصيات الدراسة فكانت ضرورة مناقشة الاثار الإدارية للدراسة للاستفادة منها.

شريحة وأن بعضها تناول معرفة أثر

ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في القطاع الخاص كدراسة السراج (2019)، ودراسة زيد (2020).

وبالنظر الى الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، يُلاحظ اهتماماً واضحاً بدراسة هذا المتغير، وذلك من خلال بعض الدراسات في تأثير الرضا الوظيفي على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كدراسة (ممدوح وسلمان، 2021).

وتحليل مجمل هذه الدراسات والمتغيرات التي تناولتها، يُلاحظ أنها تناولت العديد من المتغيرات التي ترتبط بممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات، الامر الذي يشير الى أهمية هذه المتغيرات في نجاح المنظمات واستمراريتها وتأثيرها على أداء العاملين وزيادة انتاجهم، وتأتي هذه الدراسة تزامناً مع أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين.

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ذات الصلة كونها من الدراسات القليلة -في حدود علم الباحثة- في فلسطين التي بحثت عن العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركات القطاع الخاص من وجهة نظر العاملين وبمنهج دراسة حالة، والتي ستسهم في تقديم التوصيات والاقتراحات لشركات القطاع الخاص لتعزيز تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين، وعليه تصبح الدراسة الحالية إضافة نوعية للأدب التربوي في هذا المجال.

## 7. إجراءات الدراسة:

تتمثل إجراءات الدراسة الحالية وطريقتها في الآتي:

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من الموظفين الإداريين والعمال في شركة رويال الصناعية التجارية جميعهم، والبالغ



عددهم (680) فرداً، حيث تم استخدام أسلوب المسح بالعينة العشوائية، وأما حجم عينة الدراسة فاستخدمت الباحثة قانون حساب حجم العينة العشوائية البسيطة بناءً على القانون التالي:

$$SS = Z^2 * (P) * (1-P) / C^2$$

حيث أن: SS: حجم العينة المطلوب، Z: قيمة الإحصاء Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%) و P: نسبة الدقة (50%)، C: هامش الخطأ ( $0.05 = 5 \pm$ )

وتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك نظراً لكون مجتمع الدراسة محدود Finite Population:

$$\text{New SS} = SS / (1 + ((SS-1) / \text{POP}))$$

حيث أن New SS: حجم العينة النهائي، POP: حجم مجتمع الدراسة

وبناءً على قانون حجم العينة كان على الباحثة أن تختار عينة حجمها 36% تقريباً من حجم المجتمع أي ما يعادل (246) على الأقل من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (680)، وبناءً على ذلك تم توزيع (246) أداة من أدوات الدراسة الممثلة بالاستبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (230) استبياناً وبذلك تكون نسبة الاسترجاع (93%) تقريباً، جدول 1 يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين.

جدول 1: خصائص المبحوثين الديمغرافية و الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	207	90.0%
	أنثى	23	10.0%
	المجموع	230	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير دائرة	15	6.5%
	رئيس قسم	29	12.6%
	موظف	95	41.3%
	عامل	91	39.6%
	المجموع	230	100.0%
المؤهل العلمي	اقل من دبلوم	80	34.8%
	دبلوم	30	13.0%
	بكالوريوس	113	49.1%
	ماجستير	7	3.0%
	المجموع	230	100.0%
المؤهل العلمي	اقل من دبلوم	80	34.8%
	دبلوم	30	13.0%
	بكالوريوس فأعلى	120	52.2%
	المجموع	230	100.0%
	5 فما دون	96	41.7%
سنوات الخبرة	6-10	55	23.9%
	أعلى من 10	79	34.3%
	المجموع	230	100.0%

## أداه الدراسة:

تعد الاستبانة هي الأداة الرئيسية في جمع البيانات لهذه الدراسة من أجل تحليلها واستخلاص النتائج، وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة تم إعداد استبانة هذه الدراسة حيث تكونت من محورين رئيسيين هما محور إدارة الموارد البشرية ويتكون من 18 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي (التخطيط للوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء)، ومحور الرضا الوظيفي ويتكون من 16 فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل)، وتندرج الإجابة على فقرات الاستبيان ضمن مقياس ليكرت الخماسي وقد تم ترميز الإجابات (1-5) على النحو الآتي: (لا أوافق بشدة=1)، (لا أوافق=2)، (محايد=3)، (أوافق=4)، (أوافق بشدة=5).

## 8. عرض النتائج ومناقشتها:

### نتائج تحليل مجالات ومحاور إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي:

فيما يلي عرض لنتائج تحليل آراء أفراد عينة الدراسة ومدى استجاباتهم حول محاور ومجالات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي من خلال استخدام جداول الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

جدول 2 : الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور ومجالات إدارة الموارد البشرية.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات محور إدارة الموارد البشرية
مرتفعة	82.4%	0.61	4.12	التخطيط للوظائف
مرتفعة	78.8%	0.65	3.94	الاختيار والتعيين
مرتفعة	79.4%	0.78	3.97	التدريب والتطوير
مرتفعة	79.7%	0.80	3.98	تقييم الأداء
مرتفعة	80.0%	0.61	4.00	إدارة الموارد البشرية

يتضح من جدول 2 بأن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في شركة رويال الصناعية مرتفعة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي كلي مقداره 4.00 وبوزن نسبي 80% وانحراف معياري 0.61. كما يتضح بأن جميع درجات مجالات محور إدارة الموارد البشرية مرتفعة، حيث يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة التخطيط للوظائف بوسط حسابي مقداره 4.12 بوزن نسبي 82.4%، يليها درجة تقييم الأداء بوسط حسابي مقداره 3.98 بوزن نسبي 79.7%، يليها درجة التدريب والتطوير بوسط حسابي مقداره 3.97 بوزن نسبي 79.4%، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة الاختيار والتعيين بوسط حسابي مقداره 3.94 بوزن نسبي 78.8%.

جدول 3 : الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية لمحور ومجالات الرضا الوظيفي.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	مجالات محور الرضا الوظيفي
مرتفعة	79.1%	0.73	3.96	الحوافز المادية
مرتفعة	77.7%	0.87	3.89	الراتب
مرتفعة	80.6%	0.78	4.03	طبيعة العمل
مرتفعة	79.2%	0.72	3.96	الرضا الوظيفي

يتضح من جدول 3 بأن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي في شركة رويال الصناعية مرتفعة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، بوسط حسابي كلي مقداره 3.96 وبوزن نسبي 79.2% وانحراف معياري 0.72. كما يتضح بأن جميع درجات مجالات محور الرضا الوظيفي مرتفعة، حيث يتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة طبيعة العمل بوسط حسابي مقداره

(4.03) بوزن نسبي 80.6%، يلها درجة الحوافز المادية بوسط حسابي مقداره (3.96) بوزن نسبي 79.1%، وأخيرا كانت أدنى الدرجات درجة الرضا عن الراتب بوسط حسابي مقداره (3.89) بوزن نسبي 77.7%.

## 9. أسئلة الدراسة:

ما ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة؟ وينبثق عنه السؤال الفرعي الآتي:

هل توجد فروق في استجابات الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة رويال الصناعية للتجارة تعزى الى المتغيرات (الجنس، المسعى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وهذه الاسئلة سيجاب عنها من خلال فحص فرضيات الدراسة.

## اختبار فرضيات الدراسة:

### فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد علاقة دالة احصائياً بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ).

وسوف يتم فحص هذه الفرضية عن طريق حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لفحص وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول 4 : معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الرضا الوظيفي	طبيعة العمل	الراتب	الحوافز المادية	معامل الارتباط بيرسون	تخطيط الوظائف
0.560*	0.514*	0.521*	0.489*	معامل الارتباط بيرسون	تخطيط الوظائف
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0.584*	0.494*	0.504*	0.586*	معامل الارتباط بيرسون	الاختيار والتعيين
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0.729*	0.643*	0.645*	0.693*	معامل الارتباط بيرسون	التدريب والتطوير
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0.658*	0.537*	0.546*	0.700*	معامل الارتباط بيرسون	تقييم الأداء
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
0.771*	0.666*	0.674*	0.752*	معامل الارتباط بيرسون	إدارة الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة

\* الارتباط دال إحصائياً عن مستوى 0.05.

ويلاحظ من نتائج جدول 4 وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (التخطيط للوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وبين الرضا الوظيفي وأبعادها (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.489-0.771) وهي دالة إحصائياً (مستوى الدلالة أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين إدارة الموارد البشرية و الرضا الوظيفي 0.771 وهي دالة إحصائياً

(مستوى الدلالة أقل من 0.05)، مما يدل على وجود علاقة دالة إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي لشركة رويال الصناعية للتجارة، وعليه يتم رفض الفرضية الرئيسية الأولى، والفرضيات الفرعية المنبثقة منها.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة). يتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Samples Test Independent) لفحص الفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين حسب متغير الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي.

جدول 5: نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	ذكر	207	3.96	0.62	-3.288	0.001
	أنثى	23	4.38	0.27		
الرضا الوظيفي	ذكر	207	3.92	0.74	-2.679	0.008
	أنثى	23	4.33	0.25		

يتضح لنا من جدول 5 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير الجنس، حيث تبين بأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند محوري الدراسة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث يتضح بأن الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة الموارد البشرية كانت لصالح الإناث بوسط حسابي 4.38 مقابل الذكور بوسط حسابي 3.96، كما يتضح بأن الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي كانت لصالح الإناث بوسط حسابي 4.33 مقابل الذكور بوسط حسابي 3.92.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير المسمى الوظيفي، وذلك كما هو واضح من الجدول التالي.

جدول 6: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المسى الوظيفي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	8.083	3	2.694	8.018	0.000
	داخل المجموعات	75.938	226	0.336		
	المجموع	84.021	229			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	13.344	3	4.448	9.690	0.000
	داخل المجموعات	103.742	226	0.459		
	المجموع	117.087	229			

يتضح من جدول 6 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المسى الوظيفي عند محوري الدراسة، حيث تبين بأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل محوري الدراسة، بالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية. وقد تم استخدام اختبار توكي لدراسة الفروق الثنائية بين فئات المسى الوظيفي، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين مقابل العمال في تقديراتهم لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

جدول 7 يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير المسى الوظيفي.

جدول 7: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير المسى الوظيفي

البعد	المسعى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
إدارة الموارد البشرية	مدير دائرة	15	4.41	0.31
	رئيس قسم	29	4.20	0.58
	موظف	95	4.07	0.52
	عامل	91	3.79	0.66
	المجموع	230	4.00	0.61
الرضا الوظيفي	مدير دائرة	15	4.20	0.73
	رئيس قسم	29	4.18	0.58
	موظف	95	4.14	0.56
	عامل	91	3.66	0.80
	المجموع	230	3.96	0.72

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من جدول 8.

جدول 8 : نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.000	11.567	3.885	2	7.771	بين المجموعات	إدارة الموارد البشرية
		0.336	227	76.250	داخل المجموعات	
			<b>229</b>	<b>84.021</b>	<b>المجموع</b>	
0.000	8.049	3.877	2	7.753	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.482	227	109.333	داخل المجموعات	
			<b>229</b>	<b>117.087</b>	<b>المجموع</b>	

يتضح من جدول 8 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند محوري الدراسة، حيث تبين بأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل محوري الدراسة، بالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة. وقد تم استخدام اختبار توكي لدراسة الفروق الثنائية بين فئات المؤهل العلمي، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح أصحاب المؤهلات العلمية بكالوريوس فأعلى مقابل أقل من دبلوم في تقديراتهم لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

جدول 9 يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير المؤهل العلمي.

جدول 9 : الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
إدارة الموارد البشرية	أقل من دبلوم	80	3.78	0.57
	دبلوم	30	3.91	0.65
	بكالوريوس فأعلى	120	4.17	0.57
	<b>المجموع</b>	<b>230</b>	<b>4.00</b>	<b>0.61</b>
الرضا الوظيفي	أقل من دبلوم	80	3.72	0.71
	دبلوم	30	3.95	0.75
	بكالوريوس فأعلى	120	4.12	0.67
	<b>المجموع</b>	<b>230</b>	<b>3.96</b>	<b>0.72</b>

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح من جدول 10.

جدول 10: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	4.761	2	2.381	6.818	0.001
	داخل المجموعات	79.260	227	0.349		
	المجموع	84.021	229			
الرضا الوظيفي	بين المجموعات	5.066	2	2.533	5.133	0.007
	داخل المجموعات	112.020	227	0.493		
	المجموع	117.087	229			

يتضح من جدول 10 وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند محوري الدراسة، حيث تبين بأن مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل محوري الدراسة، بالتالي يتم رفض الفرضية الفرعية الرابعة. وقد تم استخدام اختبار توكي لدراسة الفروق الثنائية بين فئات سنوات الخبرة، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح أصحاب سنوات الخبرة أعلى من 10 مقابل 5 فما دون في تقديراتهم لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

جدول 11 يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير سنوات الخبرة.

جدول 11: الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير سنوات الخبرة

البعد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
إدارة الموارد البشرية	5 فما دون	96	3.87	0.69
	6-10	55	3.95	0.50
	أعلى من 10	79	4.19	0.52
الرضا الوظيفي	المجموع	230	4.00	0.61
	5 فما دون	96	3.81	0.79
	6-10	55	3.95	0.72
	أعلى من 10	79	4.15	0.57
المجموع		230	3.96	0.72

## 10. الاستنتاجات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يستنتج الباحث الآتي:

- تبين بأن الدرجة الكلية لإدارة الموارد البشرية في شركة رويال الصناعية مرتفعة حسب آراء أفراد عينة الدراسة، كما تبين بأن جميع درجات مجالات محور إدارة الموارد البشرية مرتفعة، حيث اتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة تخطيط الوظائف وكانت أدنى الدرجات درجة الاختيار والتعيين.

تعزى الباحثة النتيجة السابقة إلى أن إدارة الموارد البشرية تمارس وظائفها على أكمل وجه من تحديد احتياجات المنظمة من الوظائف، ويتم اختيار وتعيين الفرد بالطريقة المرضية وحسب المعايير المطلوبة، ومن ثم يتم إعطاء الموظف الفرصة اللازمة لاكتساب المهارات التي تساعد في عمله بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب والتطوير.

- كما تبين بأن الدرجة الكلية للرضا الوظيفي في شركة رويال الصناعية مرتفعة حسب آراء افراد عينة الدراسة، كما تبين بأن جميع درجات مجالات محاور الرضا الوظيفي مرتفعة، حيث اتضح بأن أعلى الدرجات هي درجة طبيعة العمل يلها درجة الحوافز المادية وأخيرا كانت أدنى الدرجات درجة الرضا عن الراتب.  
تري الباحثة أن هذه النتيجة المرتفعة ترجع الى أن الحوافز المادية المختلفة بما فيها الراتب الذي يتلقاه العاملين تشعرهم بالرضا الوظيفي الذي يؤمن لهم أهدافهم وغاياتهم الشخصية مما يزيد من قدراتهم في العمل نحو الأفضل، اضافة الى أن ظروف العمل التي يعمل بها الموظفين تعتبر ظروف بيئية مريحة.
- اتضح من نتائج الدراسة وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وأبعادها (تخطيط الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وبين الرضا الوظيفي وأبعادها (الحوافز المادية، الراتب، طبيعة العمل)، مما يدل على وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة، وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى.  
تعزى الباحثة هذه النتيجة الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الأربعة هدفها الأساسي هو زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين الذي يدفع الموظف لأداء عمله على أكمل وجه.
- كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة حسب متغير الجنس، وبالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الأولى، حيث اتضح بأن الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو إدارة الموارد البشرية كانت لصالح الإناث مقابل الذكور كما اتضح بأن الفروق في اتجاهات المبحوثين نحو الرضا الوظيفي كانت لصالح الإناث أيضا مقابل الذكور.  
تري الباحثة هذه النتيجة الى أن عدد الاناث أقل من الذكور العاملين في الشركة، وكذلك تراعي الإدارة قدرات الاناث الجسدية نحو العمل خاصة ان الشركة هي شركة صناعية تجارية.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المسعى الوظيفي عند محوري الدراسة، بالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثانية، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح مديري الدوائر ورؤساء الأقسام والموظفين مقابل العمال في تقديراتهم لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.  
تعزى هذه النتيجة حسب رأي الباحثة أن الراتب الذي يتقاضاه رؤساء الأقسام أعلى بكثير من العمال مما يؤدي الى رضا وظيفي أقل لدى العمال.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي بشركة رويال الصناعية للتجارة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بالتالي تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة، حيث تبين بأن الفروق كانت لصالح أصحاب المؤهلات العلمية بكالوريوس فأعلى مقابل اقل من دبلوم في تقديراتهم لإدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.



تعزى الباحثة النتيجة الى أن مشاركة إدارة الشركة للموظفين من أصحاب المؤهلات العلمية العليا في وضع الخطط الاستراتيجية والاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية هي السبب في الوصول الى الرضا الوظيفي. كما هو الحال في متغيرات سنوات الخبرة الأعلى من 10 مقابل 5 سنوات فما دون كما أظهرتها النتائج.

## 11. التوصيات:

في ضوء أهداف الدراسة ونتائجها توصي الباحثة بالتوصيات الآتية:

- 1- ينبغي على إدارة الموارد البشرية التركيز على تحسين جوانب العمل التي تحتل أدنى درجات الرضا، مثل الحوافز المادية ورضا العاملين عن الراتب، من خلال تطبيق سياسات وبرامج جديدة تحفز وتشجع الموظفين.
- 2- يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة العدالة والمساواة في ممارساتها الإدارية، وضمان أن جميع الموظفين يتلقون المعاملة العادلة والمتساوية دون اعتبار للجنس أو المؤهل العلمي.
- 3- يجب أن تواصل إدارة الشركة استثماراتها في برامج التدريب والتطوير لموظفيها، حيث يمكن أن تساهم هذه البرامج في تعزيز مهارات الموظفين ورفع مستوى رضاهم عن العمل.
- 4- ينبغي على الشركة إجراء مزيد من البحوث والتحليلات لفهم أسباب الفروق الدالة إحصائياً في مستوى رضا العاملين بناءً على المتغيرات المختلفة مثل الجنس والمؤهل العلمي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقليل هذه الفروق وتحسين الأداء.

## قائمة المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- إسماعيل، معاذ. (2023). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الجامعة العراقية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 15(2)، 98-124.
- أمال، ظريف. (2017). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة العربي بن مهيدي-ام البواقي.
- أ مبارك، المبروك. (2018). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة هاتف ليبيا-دراسة ميدانية على عينة من العاملين في شركة هاتف ليبيا بمنطقة اتصالات الجبل الأخضر، مجلة المختار للعلوم الاقتصادية، 5(10)، 119-151.
- جاد الرب، الحاج جاد الرب جمعة. (2017). *ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النيلين.
- الجعبري، علي. (2021). *واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الخليل.
- جعفر، أمين محمود. (2020). دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية بجمهورية مصر العربية، مجلة بحوث التربية الشاملة، 10(3)، 1-26.
- الحلوي، عبد الله. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية الإيجابية لدى عينة من موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 1(3)، 88-126.
- خصاونة ومودانت، أنيس، هبة. (2018). مستوى فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على رضا الموظفين في قطاع البنوك في الأردن، *مجلة ثقافة التنظيم والاتصالات والنزاع*، 22(1)، 1-19.
- زيد، صادق ماجد. (2020). علاقة القيادة الخادمة وتأثيرها في الرضا الوظيفي، *مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 10(3)، 114-130.
- فرحان، عبد المهيمن سمير. (2019). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين في شركات الاتصالات الأردنية*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الاسراء الخاصة.
- صالح، ماضي. (2019). *دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي*. دراسة حالة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة. [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد خيضر.
- السراج، نور. (2019). *أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين*. [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الافتراضية السورية.
- ممدوح وسلمان، صلاح، سعدون (2021). دور إدارة الموارد البشرية مع ممارستها بأبعادها في رفع مستوى أداء الأفراد وأبعادها، *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 27(129)، 55-68.

### المراجع الأجنبية

- Djegham, S. (2021). Re-Engineering Human Resources and its role in Achieving Job Satisfaction for Professors of the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of M'sila, *Journal of Administrative and Financial Sciences*, 5(2), 455 – 474.
- 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.
- Mishra, U. (2017). Impact of HRM Practices on Job Satisfaction and Performance in Health Care Section: An Empirical Study in Health Care Sector, *International journal of economic research*, 14(2), 95

