

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من  
الأفراد العاملين في الجامعة العراقية - كلية الإدارة والاقتصاد

**The impact of human resource management practices on achieving job  
satisfaction: an analytical study of the opinions of a sample of individuals  
working at the Iraqia University - College of Administration and Economics**

م. معاذ غسان إسماعيل

Moaath Ghassan Ismail

الجامعة العراقية/ كلية الإدارة والاقتصاد

[moaath.esmail@aliraqia.edu.iq](mailto:moaath.esmail@aliraqia.edu.iq)

تاريخ استلام البحث ٢٠٢٣/ ٢ / ٣٠ تاريخ قبول النشر ٢٠٢٣/ ٤ / ٢٦ تاريخ النشر ٢٠٢٣/ ٦ / ٢٧

<https://doi.org/10.34009/aujeas.2023.150688>

### المستخلص:

هدف البحث الى معرفة تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بابعادها (الاستقطاب، التدريب، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) في تحقيق الرضا الوظيفي بابعاده ( الحوافز، الترقيّة)، في الجامعة العراقية - كلية الادارة والاقتصاد. ومن اجل تحقيق اهداف البحث صممت استبانة مؤلفة من ( ٢٥ ) سؤالاً لاجل جمع البيانات الاولية من عينة البحث. يتكون المجتمع من المنتسبين في كلية الإدارة والاقتصاد من الإداريين والموظفين، حيث وزع الاستبيان لعينة مؤلفة من ( ٤٥ ) فرداً تم جمعها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS باستخدام عدداً من الاختبارات. وخلص البحث إلى نتيجة مفادها بأن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل عام قد جاء بمستوى متوسط، حيث احتل مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الترتيب الأول من حيث الأهمية وبمستوى مرتفع، ثم بقية الأدوار بمستوى متوسط ( التدريب ثم الاستقطاب ). أما تحقيق الرضا الوظيفي فقد جاء بمستوى متوسط. أما اهم التوصيات فهي تفعيل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة من خلال التحفيز الذي يقدمه عميد الكلية من حيث الاجتماع بالاداريين والموظفين بشكل دوري لمعرفة مطالبهم واحتياجاتهم لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

**كلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، تحقيق الرضا الوظيفي، كلية الإدارة والاقتصاد.

### Abstract:

The aim of the research is to know the impact of human resource management practices represented by its dimensions (attraction, training, employee participation in decision-making) in achieving job satisfaction with its dimensions (incentives, promotion), at the Iraqi University - College of Administration and Economics. In order to achieve the objectives of the research, a questionnaire consisting of (٢٥) questions was designed in order to collect primary data from the research sample. The community consists of associates in the College of Administration and Economics, including administrators and employees. The questionnaire was distributed to a sample of (٤٥) individuals, which were collected and analyzed using the spss statistical program using a number of tests. The research concluded that the level of human resources management practices in general came at an average level, as the participation of workers in decision-making ranked first in terms of importance and at a high level, then the rest of the roles at a medium level (training

and recruitment). As for achieving job satisfaction, it came at an average level. The most important recommendations are activating the participation of workers in decision-making and encouraging them to take the initiative through the motivation provided by the dean of the college in terms of meeting with administrators and employees periodically to find out their demands and needs to raise their level of job satisfaction

**Key words:** human resource management practices, job satisfaction, college of management and economics.

### المقدمة:

ظهرت العديد من التغييرات منذ بداية القرن العشرين فيما يتعلق بالاعمال والأداء، وأهمها التطور التكنولوجي وتطور طرق أداء الاعمال في منظمات الاعمال، أدت التغييرات إلى تغيير التصور السابق للموارد البشرية الذي كان ينظر إليها على أنها أدوات إنتاجية، بحيث أصبحت الآن أهم مورد في المنظمة لما يحمله أعضائها من فكر ومعرفة تم تكوينها نتيجة اتصالحهم بالعمل. إن نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها أدى إلى التوجه لإدارة الموارد البشرية على أنها أهم وظيفة في المنظمة، من خلال كفاءة ممارستها في إدارة العنصر البشري والتي تعد حجر الزاوية في جذب وتأهيل العاملين، والاضطلاع بعملية التخطيط لهم، واختيارهم وتدريبهم وتصميم أنظمة الحوافز والتقييم لضمان كفاءتهم واستمرارهم في أعمالهم.

ومن هذا المنطلق، فإن الرضا الوظيفي أصبح من المواضيع الهامة وذات الأولوية لجميع أنواع المنظمات لما له من دور كبير في تحسين أداء المنظمة واستمرارها ونجاحها. ولتحقيق الاستدامة في ظل بيئة أعمال تنافسية عالية، فإن المنظمات بحاجة إلى تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية تكون مناسبة تعزز الرضا الوظيفي للموظفين وتحقق مزايا مهمة لها. بالتالي لا بد للمنظمات من التفكير في توفير البيئة الملائمة للأفراد، والتي من خلالها يتمكن الأفراد من تحقيق الرضا عن أعمالهم، كونها تعد المكان الذي يقضون فيه معظم ساعاتهم اليومية.

وبناءً على ما تقدم ولأهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تعظيم الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء المنظمة واستمرارها ونجاحها، فإن الدراسة الحالية تبحث في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعظيم رضا الوظيفي في الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد.

### المبحث الأول: منهجية البحث وبعض الدراسات السابقة

#### أولاً: مشكلة البحث:

في ظل اشتداد المنافسة بين المنظمات وتطور المجتمع في مختلف مجالات الحياة أدى الى حقيقة مفادها ان الموارد البشرية هي اساس نجاح جميع المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية مهما كان شكلها او حجمها او طبيعتها. حيث تسعى المنظمات والشركات في مختلف مجالاتها وتخصصاتها الى توظيف الموارد البشرية وادارتها بشكل يحقق فوائد ومنافع على الجانب المادي والمعنوي. كما ان الاهداف الرئيسية لوظيفة ادارة الموارد البشرية هي المساهمة في تنمية وتطوير قدرات الفرد وولائه وارضائه للمنظمة اي ان تعظيم الرضا الوظيفي يعتمد بصورة مباشرة على نجاح ادارة الموارد البشرية عن طريق تحقيق الولاء بين الفرد والمنظمة، وهذا لا يتحقق الا بوجود الرضا. اضافة الى ذلك فان تعظيم الرضا الوظيفي ينعكس بصورة ايجابية على المنظمة.

لذا فان ذلك يتطلب منهم التعرف على طبيعة الممارسات لادارة الموارد البشرية وكيف يمكن أن تؤثر هذه الممارسات في الرضا الوظيفي وبالتالي يمكننا أن نشق السؤال البحثي الرئيس الآتي:  
ما هو تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي؟

وقد تبلورت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١. هل تهتم الكلية المبحوثة بممارسات إدارة الموارد البشرية؟
٢. هل هناك علاقة ارتباط لممارسات إدارة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة؟
٣. ما مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي للكلية المبحوثة.

**ثانياً: أهمية البحث:**

### ١. الأهمية النظرية (العلمية)

اتبع البحث المنهج النوعي والكمي لتحقيق أهداف البحث. فقد تم اعتماد منهج البحث النوعي وأدوات التحليل الموضوعي في التعرف على ممارسات إدارة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة. وتم اعتماد منهج البحث الكمي وأدوات التحليل الوصفي والتحليل الاستنتاجي في التعرف على مستوى الرضا الوظيفي في الكلية المبحوثة وتقييم الممارسات المتنوعة لإدارة الموارد البشرية وتبيان أثرها على رضاهم.

### ٢. الأهمية التطبيقية (العملية)

يوفر هذا البحث معلومات لإدارة الموارد البشرية في الكلية المبحوثة عن مستوى الرضا الوظيفي فيها من حيث الممارسة الأكثر تأثيراً بالإضافة إلى مستوى رضاهم عن كل ممارسة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تبين في تقييم فعالية هذه الممارسات وإعادة تعديلها وفق أولوية الأكثر تأثيراً حتى تحافظ على مستوى رضا وظيفي عالي.

**ثالثاً: أهداف البحث:**

يسعى البحث انطلاقاً من اشكاليته إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- ١- تقديم معالجة نظرية لمعرفة ماهية متغيرات البحث.
- ٢- تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات البحث في الكلية المبحوثة.
- ٣- تقديم توصيات ومقترحات تغيد الإدارة العليا في الكلية المبحوثة عن طريق هذه الدراسة.

**رابعاً: المخطط الفرضي للبحث:**

يمثل المخطط الفرضي متغيرات البحث الرئيسية وطبيعة العلاقة والتأثير بينها ولتوضيح مشكلة البحث وفرضياته، تم وضع مخطط موضح في الشكل (١).

### المتغير المستقل

#### ممارسات إدارة الموارد البشرية

مشاركة العاملين في  
اتخاذ القرار

التدريب

الاستقطاب

## خامساً: فرضيات البحث:

في ضوء الإطار النظري ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

### الفرضية الرئيسية الأولى:

١- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بابعاده) والرضا الوظيفي (بابعاده) وتتنبأ منها ثلاثة فرضيات فرعية:-

أ- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد الاستقطاب والرضا الوظيفي (بابعاده).

ب- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد التدريب والرضا الوظيفي (بابعاده).

ج- توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي (بابعاده).

### الفرضية الرئيسية الثانية:

٢- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية (بابعاده) والرضا الوظيفي (بابعاده) وتتنبأ منها ثلاثة فرضيات فرعية:-

أ- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد الاستقطاب والرضا الوظيفي (بابعاده).

ب- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد التدريب والرضا الوظيفي (بابعاده).

ج- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي (بابعاده).

### سادساً: حدود البحث:

١. الحدود المكانية: تم إجراء البحث في الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد .

٢. الحدود الزمانية: جرى العمل بإنجاز البحث للمدة من ١/١٠/٢٠٢٢ إلى ١/٤/٢٠٢٣.

### سابعاً: مجتمع وعينة البحث:

تكونت عينة البحث من (٣٠%) من مجتمع البحث البالغ عددهم (١٥٠) فرداً، حيث قاس الباحث متغيرات البحث في الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد من خلال الاستبانة الموزعة عليهم حيث شملت (٤٥) فرداً من الإداريين والموظفين)، تم استرجاعها صالحة للقياس.

### ثامناً: أدوات البحث:

اعتمد البحث في الحصول على البيانات الخاصة بالجانب العملي على استبانة أعدت لغرض قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي، وهي ذات مقياس خماسي الاستجابة (ليكرت) ( أنفق بشدة ٥ -- لا أنفق بشدة ١) وتتكون الاستبانة من جزئين خصص الأول لقياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بابعاده (الاستقطاب، التدريب، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات)، التي تم اختبارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمده الباحث ( الوحشي: ٢٠٢٠ ) و (Madanat & Khasawneh: ٢٠١٨) والمكونة من (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية للقرارات من (١-١٥) وخصص الثاني لقياس تعظيم الرضا الوظيفي بابعاده ( الحوافز، الترقيّة)، والتي تم اختيارها بالاستعانة بالمقياس الذي اعتمده كل من (البشير والآخرين، ٢٠٢٠) و ( Khan et al : ٢٠١٩)، والمكون من (١٠) فقرة من (١-١٠)، وللتأكد من ثبات واتساق الاستبانة تم إخضاعها لمعادلة معامل (ألفا-كرونباخ) وبلغت القيمة على المستوى الاجمالي للمتغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي (٠.٩٢٩).

## تاسعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

اعتمد الباحث في تحليل مستوى ونتائج البحث للكلية المبحوثة على مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب وطبيعة تساؤلات وفرضيات البحث والمتمثلة في ( الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري، معامل الارتباط البسيط، معامل الانحدار، معامل ألفا - كرونباخ ). وقد نفذت الوسائل الإحصائية المذكورة بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (Spss-ver٢٠) لمعالجة البيانات واستخراج النتائج التي تمخض عنها البحث.

## عاشراً: بعض الدراسات السابقة:

حظيت متغيرات البحث كل على حدة وبمستوى معين، باهتمام ملحوظ من لدن الباحثين والمتخصصين في العلوم الادارية، وقد ترجم هذا الاهتمام العديد من الدراسات العربية والاجنبية، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات ذات العلاقة:

### ١. (البشير وآخرون، ٢٠٢٠):

#### جدول (١) يوضح دراسة البشير وآخرون

عنوان الدراسة	دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين و العمال في هيئة البحوث الزراعية - السودان.
مجتمع الدراسة	اختيار عينة عشوائية بحجم (١٣٤) مبحوثا من مجتمع الدراسة والبالغ حجمه (١٧٥٠) من الموظفين و العمال.
الأساليب الإحصائية للدراسة	الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت النسب المئوية والتكرارات واختبارات الفرض لتحليل البيانات.
هدف الدراسة	التعرف على مدى الرضا الوظيفي للموظفين والعمال بالمؤسسات البحثية، بالإضافة إلى التعرف على دور عناصر الرضا المادية في تحقيق الإشباع للموظفين والعمال بالمؤسسات البحثية.
اهم الاستنتاجات	ان الموظفين والعمال راضون عن الوظيفة وعن طبيعة عملهم. وانهم غير راضين عن بيئة العمل، لكن لا توجد علاقة بين عنصر بيئة العمل ورضا الموظفين والعمال.
اهم التوصيات	تحسين هيكل الرواتب والأجور، تحسين مستويات الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية، توفير الرعاية الصحية من قبل هيئة البحوث الزراعية للموظفين والعمال وكافة العاملين بالهيئة.

### ٢. دراسة (الوحشي، ٢٠٢٠):

#### جدول (٢) يوضح دراسة الوحشي

عنوان الدراسة	أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة حاله جامعة الإمارات العربية المتحدة
مجتمع الدراسة	تكونت عينة الدراسة من ١٤٦ موظفا من جامعة الإمارات.
الأساليب الإحصائية للدراسة	الاعتماد على الاستبانة المحكمة لجمع البيانات، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات اعتمادا على كل من برنامج Excel وبرنامج SPSS للحزم الاجتماعية.
هدف الدراسة	التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء) في رضا العاملين في الجامعات الحكومية في إمارة أبوظبي.

تظهر صعوبة الدراسة في تحديد رضا العاملين وأبعاد قياس رضاهم من عدة ممارسات وتحديد هذه الممارسات من عدة جوانب مختلفة، حيث تبنت الدراسة الأبعاد (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء).	اهم الاستنتاجات
بضرورة قيام إدارات الجامعات بتحسين أنظمة التعويضات والحوافز لزيادة رضا العاملين فيها.	اهم التوصيات

### ٣. دراسة (٢٠١٨: Madanat & Khasawneh):

#### جدول (٣) يوضح دراسة Madanat & Khasawneh

<b>The level of effectiveness of human resource management practices and their impact on employees in jobs in Jordan</b> مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضا الموظفين في القطاع المصرفي في الأردن	عنوان الدراسة
شمل ٤٠٦ موظفين من هذه البنوك.	مجتمع الدراسة
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت النسب المئوية والتكرارات واختبارات الفرض لتحليل البيانات.	الأساليب الإحصائية للدراسة
تحديد مستوى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين والتطوير، التعويضات، تقييم الأداء) في البنوك الأردنية وأثرها على رضا العاملين في ١٥ بنك تجاري وإسلامي.	هدف الدراسة
تطبيق مستوى عال من ممارسات إدارة الموارد البشرية باستثناء التعويضات، فقد كان مستواها متوسط، الرضا لدى العاملين جاء بمستوى متوسط، وجود علاقة إحصائية قوية وموجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.	اهم الاستنتاجات
بضرورة قيام إدارات البنوك بتحسين أنظمة التعويضات وتقييم الأداء لزيادة رضا الموظفين فيها.	اهم التوصيات

### ٤. دراسة (٢٠١٩: Khan et al.):

#### جدول (٤) يوضح دراسة Khan et al.,

<b>The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector</b> الأثر الوسيط للرضا الوظيفي على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي للموظف: دليل تطبيقي من قطاع التعليم العالي	عنوان الدراسة
شمل ٢٤٠ عضو هيئة تدريسية.	مجتمع الدراسة
الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد استخدمت النسب المئوية والتكرارات واختبارات الفرض لتحليل البيانات.	الأساليب الإحصائية للدراسة
قياس أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، والتعويضات) على أداء العاملين في ٦ جامعات باكستانية حكومية من خلال الدور الوسيط لرضا العاملين.	هدف الدراسة
وجود أثر معنوي لممارسات الموارد البشرية الأنفة الذكر على الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية بوجود الدور الوسيط للرضا الوظيفي، بالإضافة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في الرضا الوظيفي بشكل إيجابي.	اهم الاستنتاجات
لصانعي القرار في هذه الجامعات الاهتمام بشكل كبير في ممارسات الموارد البشرية، والتركيز على	اهم التوصيات

رضا أعضاء الهيئة التدريسية.

المصدر: اعداد الباحث وفقاً لادبيات البحث، ٢٠٢٣.

### احدى عشر: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

١. ساعدت الدراسات السابقة في بناء التصورات الأولية لهذا البحث كما شكلت بمجملها مقدمة مفاهيم ومنهجية.
٢. أسهمت الدراسات السابقة في تكوين تصور شامل ودقيق عن متغيرات البحث الحالي من حيث المفهوم والمنهجية.
٣. ان اكثر الدراسات لجأت إلى اختبار فرضيات اعتمادا على منهجي دراسة الحالة وتحليل المضمون وإجراء المسوحات الميدانية.
٤. الاستفادة من النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسات السابقة في بيان مدى إنفاقها أو اختلافها مع البحث الحالي.

وهدف البحث الحالي إلى استقصاء ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعظيم الرضا الوظيفي في الجامعة العراقية- كلية الإدارة والاقتصاد. وهذا البحث هو محاولة جادة لبذل كل جهد ممكن الاستقصاء واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الأكاديمي، واثّر ذلك على تعظيم الرضا الوظيفي لدى العاملين عينة البحث.

### المبحث الثاني: الجانب النظري

#### اولا :- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

يعد مفهوم إدارة الموارد البشرية من المفاهيم الهامة التي عرفتها المؤسسات المعاصرة والتي مارست مضامينها المرتبطة أساسا بقضايا الموارد البشرية، التي تعد أحد أهم عوامل و مقومات نجاحها، حيث تعددت التعاريف التي تناولت مصطلح إدارة الموارد البشرية باختلاف الباحثين الذين تناولوه في دراساتهم كل حسب وجهة نظره، و سوف نتطرق إلى هذا المفاهيم كما يلي:

يقصد بإدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشمل الوظائف التالية (تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الادارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين). (احمد، ٢٠١٩: ٥٦٢)، كما عرفه (بن عاشور و قادري، ٢٠٢٠: ١٠٨٥) إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هي أهم المورد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي يمكنهم من القيام بأعمالهم لما تعمل فيه مصلحتها و مصلحتهم وان ترافقهم و تسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم و نجاح العام.

من خلال مراجعة الادبيات والمصادر النظرية لمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية توصل الباحث إلى تعريف إدارة الموارد البشرية وهي الإدارة التي تعد من اهم الأنشطة التي تمارس في المنظمة والتي تهتم بتدريب والتنمية الأفراد وإدارتهم بشكل صحيح.

#### ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية.

كما نستطيع أن نحدد مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:

### ١. الأهداف على مستوى المنظمة:

- ان الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة ام صغيرة، عامة ام خاصة، هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة و تطوير الأفراد، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة من الأهداف منها:
- أ. استراتيجية التكامل: اي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.
  - ب. الولاء: و يقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة و الإخلاص لها.
  - ت. المرونة: وتهتم بعملية التكيف و القدرة على إدارة التغيير.
  - ث. الجودة: ويقصد بها جودة العاملين و الخدمات التي تقدمها المنظمة و صورتها الذهنية.
  - ج. التنبؤات: وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
  - ح. الخطط: وضع الخطط القوى العاملة و الاشراف على تنفيذها.(امال ولطفي، ٢٠١٧: ١٥)

### ٢. الأهداف على مستوى الوظيفي:

لكي تتمكن الإدارة و الأقسام المختلفة من المحافظة على المستويات مناسبة لمتطلبات المؤسسة، يجب أن تمددا إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية و النوعية من الأفراد، فالموارد المتاحة ستفقد قيمتها و سيتأثر تشغيلها و الاستفادة منها اذا لم تقم إدارة الموارد البشرية بوظائفها المختلفة على الوجه الأكمل.(سبرينة وعبد الناصر، ٢٠١٥: ٢٦).

### ٣. الأهداف على مستوى المجتمع:

- تتمثل في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق
- أ. استخدام و تشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقاً لكفاءاتهم.
  - ب. تتبع الفرصة للمجتمع للتطور و النمو في جميع جوانبه.
  - ت. غالبا ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.
  - ث. وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من انتاجيتهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
  - ج. تحسين نوعية حياة العمل للفرد و انعكاس ذلك على حياته الاجتماعية.
  - ح. تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية التي يتلقاها الأفراد العاملين (امال ولطفي، ٢٠١٧: ١٦).

### ٤. الأهداف الشخصية:

تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف الشخصية للعاملين، بما يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنمية قدراتهم وبقائهم وتحفيزهم للعمل، حيث أن إشباع حاجات العاملين الشخصية وتحقيق رضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحتاج إلى قدر لا بأس به من اهتمام إدارة الموارد البشرية. هذه الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها لا بد ان تتكامل فيها بينها وتتصف بالقبول والمرونة والواقعية، نظرا لارتباطها بالعنصر البشري وان يتم تحديدها في ضوء الأهداف العامة للمؤسسة بما يتضمن تحقيقها معا (سبرينة وعبد الناصر، ٢٠١٥: ٢٦).



**ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية:** - تظهر أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها واحد من أهم الإدارات الموجودة فيها لأنها تتعامل و تركيز على العنصر البشري و الذي يعتبر من أهم موارد المنظمة، حيث أن وجود إدارة الموارد البشرية في المنظمة لها أهمية و دور كبير و تساهم في نجاح المنظمة، و يمكن تلخيص أهمية إدارة الموارد البشرية كما يلي.

١. تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد الرئيسة في المنظمة وهم الأفراد.
٢. تقوم بدراسة مشاكل الأفراد و معالجتها.
٣. تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين في المؤسسة.
٤. تضع الخطط المناسبة للتدريب. (بن عاشور و قادي، ٢٠٢٠: ١٠٨٦).
٥. تزويد المنظمة بالأفراد المتدربين و المؤهلين للعمل.
٦. العمل على ربط سياسات إدارة الموارد البشرية مع سياسات المنظمة
٧. تعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٨. توظيف القوى العاملة بكفاءة و فعالية في المنظمة. (كاظم، ٢٠١٩: ٤٤).

### اهم العوامل التي أبرزت دور أهمية إدارة الموارد البشرية هي:

١. اكتشاف أهمية العنصر البشري
٢. كبر حجم المنظمة و نموه و كبر عدد الموظفين.
٣. ظهور النقابات العمالية و تأثير ذلك على وضع الموظف و أنظمة العمل (الطائي، ٢٠١٥: ١٠٢).

### رابعاً: ممارسات ادارة الموارد البشرية

#### ١. الاستقطاب:

يعد الاستقطاب عملية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة ولا يمكن الاستغناء عنها أو الاستهانة بها لان الاستقطاب العناصر المناسبة بالعدد الكافي له تأثير كبير عن إنتاجية المؤسسة خاصة اذا كانت هذه العناصر تتميز بالكفاءة و المهارة، كما أن نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح العمليات التي تليها والعكس. (جيدل، ٢٠١٧: ٩). كما يعرف الاستقطاب انه عملية البحث عن الحصول على محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب و بالتنوع المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها. (العمرى، ٢٠٢٠: ٣٤٣)، وكذلك يرى الاستقطاب بأنها عملية البحث في سوق العمل الداخلي أو الخارجي عن المهارات والكفاءات للأزمة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من حيث الاعداد والمهارات المطلوبة (جراد والصيفي، ٢٠١٩: ١١٩).

٢. **التدريب:** تعددت مفاهيم أو البرامج التدريبية مع اختلاف معرفتها من الباحثين في هذا المجال، حيث يعرف التدريب " أحد أهم الأنشطة الموارد البشرية والذي يهدف إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين داخل المنظمة و إبقائهم على دراية ومعرفة بأحدث التطورات العلمية في مجال تخصصاتهم وأعمالهم الوظيفية. (المطيري، ٢٠٢٠: ٢٥). وكذلك عرف التدريب هو نشاط إنساني مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة بهدف رفع مستوى مهارات والخبرات الأفراد او تعديل في ميولهم وتصرفاتهم وسلوكياتهم، وتقع مسؤولية التدريب على الرئيس المباشر على الأفراد. (جهاد، ٢٠١٨: ١٩). ويرى (عبد الكريم وحמיד، ٢٠١٧: ٩٤\_٩٣) التدريب بانه عملية مستمرة مخطط لها بشكل منظم من قبل المنظمة تهدف إلى تغيير وإكساب المعارف والمهارات، الاتجاهات للأفراد العاملين لكي يكونوا قادرين على استيعاب التقنية ومواكبة التطور التكنولوجي وتمكين المنظمة من البقاء والمنافسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### ٣. مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يعرف بأنها اشتراك كل العاملين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل. وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه و مصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة و الاحترام في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات و المعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بما يهدف زيادة الانتاج بشكل مستمر (الصباغ والآخرين، ٢٠١٧: ١٤٣).

### خامساً: مفهوم الرضا الوظيفي.

قد يكون من الصعب أن نجد تعريف متفق عليه من قبل الكتاب والباحثين للرضا الوظيفي لكون الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة إنسانية مرتبطة بالإنسان وكونه مخلوقا ذا طبيعة نفسية معقدة بحيث لديه العديد من الحاجات والرغبات التي تكون متغيرة من وقت الى آخر فضلا عن اختلاف نظرة الباحثين والكتاب واتجاهاتهم الذين تعرضوا لهذا الموضوع.

وقد عرف (البشير و الآخرين، ٢٠٢٠: ٢٥٣) ان الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصوره الفرد الذي يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد ان عمله يحقق له إشباع كبير لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو العمل إيجابية و كان راضيا عن عمله و العكس صحيح. و كذلك عرف (عبد الحسن، ٢٠١٨: ٨٠) الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية أو الانفعالية السارة التي يصل إليها الفرد العامل اتجاه عمله، الذي يتوقف على مشاعره اتجاه مجموعة العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية و المادية، وهذه المشاعر ناتجة عن درجة الإشباع الذي يتحقق أو الذي يحصل عليه الفرد من عمله. كما يرى (العون والدليمي، ٢٠١٨: ٢٣٤) ان الرضا الوظيفي بانه قدرة المنظمة على تلبية احتياجات موظفيها و إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية من حوافز وترقيات واحترام وتقدير وتنمين لجهودهم المبذولة مما ينعكس إيجابيا على قدرتهم الإنتاجية وتنمية روح الولاء لديهم اتجاه المنظمة. كما وصف (اللطيف، ٢٠١٥: ٩) الرضا الوظيفي بانه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج.

### سادساً: أهمية رضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام من العلماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزء كبير من حياتهم في العمل و بالتالي من أهمية ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي و دوره في حياتهم الشخصية و المهنية، كما ان هناك وجهة نظر مفاده أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات

والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وبالتالي كثرة البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض النتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً، راضين عن حياتهم والعكس صحيح. (المعاطبة، ٢٠١٧: ٦٢)، كما أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة لأنه يعتبر بشكل رئيسي مقياساً لفعالية الأداء، إذا كان الرضا الأفراد مرتفعاً سيؤدي ذلك إلى نتائج مرغوبة مماثلة لتلك يقصدها المنظمة عندما تزيد الأجور و الرواتب أو عند تطبيق برامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى و يؤدي إلى تقادم مشكلات العاملين و زيادة شكاواهم من أوضاع العمل و توجيههم لإنشاء نقابات و اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي (البشير والآخرين، ٢٠٢٠: ٢٥٤).

## سابعاً: ابعاد الرضا الوظيفي

### ١. مفهوم الحوافز:

تؤدي الحوافز دوراً هاماً في عمل المنظمات المختلفة، كما تسهم بشكل كبير في رفع الكفاءة، ذلك لأن الأداء في أغلب الأحيان يتأثر بالرضا الوظيفي، والرضا الوظيفي يعتمد على وجود نظام حوافز يقوم على معرفة احتياجات العاملين سواء كانت مادي أو معنوية. (الهزام، ٢٠١٨: ٥٨)، حيث عرف (البشير والآخرين، ٢٠٢٠: ٢٥٦) الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كما ونوعاً بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الفرد وتلبية رغباته لكي يصل الفرد إلى حالة من الرضا حتى يتولد لدي شعور بأن حصيلة جهوده وانشطته ستعود إليه بالخير، إضافة إلى تحققه من نتائج إيجابية للمنظمة. وكذلك عرف (تاج الدين وخورشيد، ٢٠١٩: ١٥٠) الحوافز بأنها الأساليب التي تعتمدها الإدارة لحث العاملين للقيام و بذل مجهود أكبر بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم وكذلك أهداف المنظمة.

### ٢. مفهوم الترقية:

هي عملية نقل الموظف من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، فهي تتطوي زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية. (بن ناجي و طعيلي، ٢٠١٨: ١٧)، وكذلك عرف (عز الدين والمؤمن، ٢٠١٩: ١٦٤) الترقية هي نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها و تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، في المقابل ذلك يكون مجال الزيادة في الراتب و السلطة متوافراً، بشرط أن يقبل الموظف أو العامل هذا النقل، بأنه يحمل معنى التقدير من جانب المنظمة لجهوده أو مدى خدمته، وبشرط توافر الشروط نقل الوظيفة في الموظف أو العامل المترقي. وكذلك يرى (نورة، ٢٠١٩: ١٤) الترقية ان يشغل العامل وظيفة درجة أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، و يترتب على الترقية زيادة في مزايا المادية والمعنوية للعامل، وزيادة في اختصاصاته الوظيفية.

## المبحث الثالث: الجانب العملي

عرض هذا المبحث نتائج البحث الميدانية وتحليلها باستعمال الوسائل الإحصائية المناسبة منها الوصفية كإيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف للمتغيرات المبحوثة والأسئلة المتعلقة بها، ومنها الاستدلالية كإيجاد معاملات الارتباط وتحليل الانحدار، واستهدف البحث عينة بحجم ٤٥ مبحوثاً تم توزيع استمارة الاستبيان عليهم بأسلوب المعاينة الشخصية لعينة البحث.

## (١) الإحصاء الوصفي:

يتمثل هذا المطلب بإيجاد الأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على المتغير المستقل المتمثل بممارسات ادارة الموارد البشرية بابهاها (الاستقطاب، التدريب ومشاركة في اتخاذ القرارات )، والمتغير المعتمد المتمثل برضا الوظيفي بابعاده (الحوافز والترقية)، وقد تم تناول كل متغير ومحاورة بالتفصيل كالاتي:

### أولاً: متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

#### المحور الأول: الاستقطاب

يتألف هذا المحور من خمسة أسئلة، وتتضح تلك الأهمية للمحور بشكل عام ولأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٥).

جدول (٥) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة الاستقطاب .

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بقوة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بقوة		السؤال		
				(١)		(٢)		(٣)		(٤)		(٥)				
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
٣	٠.٣٦٨	١.٠٨١	٢.٩٣	١٣.٣%	٤	٢٠%	٦	٢٦.٧%	٨	٤٠%	١٢	٠	٠	Q١	١	
٤	٠.٣٩٨	١.١٥٥	٢.٩	١٦.٧%	٥	١٣.٣%	٤	٤٠%	١٢	٢٣.٣%	٧	٦.٧%	٢	Q٢	٢	
٤	٠.٤٣٦	١.٢٣٤	٢.٨٣	٢٠%	٦	٢٠%	٦	٢٠%	٦	٣٦.٧%	١١	٣.٣%	١	Q٣	٣	
٢	٠.٤١٣	١.٣٢٤	٣.٠٢	١٣.٣%	٤	١٦.٧%	٥	٢٦.٧%	٨	٢٣.٣%	٧	٢٠%	٦	Q٤	٤	
١	٠.٣٧٨	١.٢٢٣	٣.٢٣	١٦.٧%	٥	٦.٧%	٢	٢٠%	٦	٥٠%	١٥	٦.٧%	٢	Q٥	٥	
				إجمالي مؤشرات محور الاستقطاب												
				٠.٣٩٩١	١.٢٠٣٤	٣.٠١٨										

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

إذ يشير الجدول (٥) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور الاستقطاب، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (٣.٠١٨) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (١.٢٠٣٤) وكذلك معامل الاختلاف (٠.٣٩٩١) أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المحور من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٥)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الخامس، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٢٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٢٣)، أما السؤال الثالث فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٢.٨٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٣٤).  
أما ترتيب أسئلة محور دعم الإدارة العليا من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (٥)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية، إذ ظهر أن السؤال الخامس هو الأعلى أهمية.

## المحور الثاني: التدريب

يتألف هذا المحور من خمسة أسئلة، وتتضح تلك الأهمية للمحور بشكل عام ولأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٦).

جدول (٦) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة التدريب.

السؤال	اتفق بقوة (٥)		اتفق (٤)		محايد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بقوة (١)		الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
Q١	٤	١٣.٣%	١٠	٣٣.٣%	٨	٢٦.٧%	٥	١٦.٧%	٣	١٠%	٣.٢٣	١.١٩٤	٠.٣٦٩	٥
Q٢	٦	٢٠%	١٠	٣٣.٣%	٦	٢٠%	٥	١٦.٧%	٣	١٠%	٣.٣٧	١.٢٧٣	٠.٣٧٧	٢
Q٣	٥	١٦.٧%	١٠	٣٣.٣%	٧	٢٣.٣%	٥	١٦.٧%	٣	١٠%	٣.٣	١.٢٣٦	٠.٣٧٤	٤
Q٤	٦	٢٠%	١٠	٣٣.٣%	٨	٢٦.٧%	٣	١٠%	٣	١٠%	٣.٤٣	١.٢٢٣	٠.٣٥٦	١
Q٥	٣	١٠%	١٢	٤٠%	٧	٢٣.٣%	٦	٢٠%	٢	٦.٧%	٣.٢٧	١.١١٢	٠.٣٤	٣
إجمالي مؤشرات محور التدريب														
											٣.٣٢	١.٢٠٧٦	٠.٣٦٣٢	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

إذ يشير الجدول (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور التدريب، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (٣.٣٢) وهي أعلى من قيمة الوسيط الفرضي البالغ (٣)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (١.٢٠٧٦) وكذلك معامل الاختلاف (٠.٣٦٣٢).

أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المحور من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٦)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسيط له (٣.٤٣) وهي أعلى من قيمة الوسيط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٢٣)، أما السؤال الأول فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسيط له (٣.٢٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.١٩٤).

أما ترتيب أسئلة محور دعم الإدارة العليا من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (٦)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية، إذ ظهر أن السؤال الرابع هو الأعلى أهمية.

## المحور الثالث: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يتألف هذا المحور من خمسة أسئلة، وتتضح تلك الأهمية للمحور بشكل عام ولأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٧).

السؤال	اتفق بقوة (٥)	اتفق (٤)	محايد (٣)	لا اتفق (٢)	لا اتفق بقوة (١)	الوسيط الحسابي	انحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
--------	---------------	----------	-----------	-------------	------------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------

				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
١	٠.٢٩٥	١.٠٤٢	٣.٥٣	٦.٧%	٢	٣.٣%	١	٣٦.٧%	١١	٣٦.٧%	١١	١٦.٧%	٥	Q١	١
٣	٠.٣٩٧	١.٣٢٢	٣.٣٣	١٣.٣%	٤	١٣.٣%	٤	٢٠%	٦	٣٣.٣%	١٠	٢٠%	٦	Q٢	٢
٤	٠.٣٠٩	١.٠٢٢	٣.٣	٦.٧%	٢	١٠%	٣	٤٠%	١٢	٣٣.٣%	١٠	١٠%	٣	Q٣	٣
٥	٠.٣٧٦	١.٢٣	٣.٢٧	١٣.٣%	٤	١٠%	٣	٢٦.٧%	٨	٣٦.٧%	١١	١٣%	٤	Q٤	٤
٢	٠.٣٤٣	١.١٥٩	٣.٣٧	١٠%	٣	٦.٧%	٢	٣٦.٧%	١١	٣٠%	٩	١٦.٧%	٥	Q٥	٥
	٠.٣٤٤٣	١.١٥٥	٣.٣٦	إجمالي مؤشرات محور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار											

جدول (٧) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

إذ يشير الجدول (٧) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (٣.٣٦) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (١.١٥٥) وكذلك معامل الاختلاف (٠.٣٤٤٣) أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المحور من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٧)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٥٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٠٤٢)، أما السؤال الرابع فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٢٧)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٣).  
أما ترتيب أسئلة محور دعم الإدارة العليا من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (٧)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية، إذ ظهر أن السؤال الرابع هو الأعلى أهمية.

ثانياً: الرضا الوظيفي .

المحور الأول : الحوافز

يتألف هذا المحور من خمسة أسئلة، وتتضح تلك الأهمية للمحور بشكل عام ولأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٨).

جدول (٨) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة الحوافز .

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بقوة (١)		لا اتفق (٢)		محايد (٣)		اتفق (٤)		اتفق بقوة (٥)		السؤال	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
٢	٠.٣٨٣	١.٢٦٤	٣.٣	١٣.٣%	٤	١٠%	٣	٢٦.٧%	٨	٣٣.٣%	١٠	١٦.٧%	٥	Q١	١
٤	٠.٤٠٨	١.٢٧٩	٣.١٣	١٦.٧%	٥	١٠%	٣	٣٠%	٩	٣٠%	٩	١٣.٣%	٤	Q٢	٢

١	٠.٣٦٤	١.٢٥١	٣.٤٣	١٠%	٣	١٣.٣%	٤	٢٠%	٦	٣٦.٧%	١١	٢٠%	٦	Q٣	٣
٥	٠.٤٤٣	١.٣٦٣	٣.٠٧	٢٠%	٦	١٠%	٣	٣٠%	٩	٢٣.٣%	٧	١٦.٧%	٥	Q٤	٤
٣	٠.٣٦٧	١.٢٠٢	٣.٢٧	١٣.٣%	٤	١٠%	٣	٢٣.٣%	٧	٤٣.٣%	١٣	١٠%	٣	Q٥	٥
				إجمالي مؤشرات محور الحوافز											
				٣.٢٤	١.٢٧١٨	٠.٣٩٣٥									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

إذ يشير الجدول (٨) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور الحوافز، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (٣.٢٤) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (١.٢٧١٨) وكذلك معامل الاختلاف (٠.٣٩٣٥) أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المحور من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٨)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الأول، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٤٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٥١)، أما السؤال الرابع فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٠٧)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٣٦٣).  
أما ترتيب أسئلة محور دعم الإدارة العليا من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (٨)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية، إذ ظهر أن السؤال الثالث هو الأعلى أهمية.

### المحور الثاني : الترقية

يتألف هذا المحور من خمسة أسئلة، وتوضح تلك الأهمية للمحور بشكل عام ولأسئلته بشكل خاص من خلال الجدول (٩).  
جدول (٩) يمثل نتائج الإجابات على أسئلة الترقية.

السؤال	اتفق بقوة (٥)		اتفق (٤)		محايد (٣)		لا اتفق (٢)		لا اتفق بقوة (١)		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت					
١	٢٠%	٦	٢٦.٧%	٨	١٣.٣%	٤	١٦.٧%	٥	٢٣.٣%	٧	٣.١	١.٤٢٣	٠.٤٥٩	٥	
٢	٢٠%	٦	٣٣.٣%	١٠	١٦.٧%	٥	١٦.٧%	٥	١٦.٧%	٥	٣.٣	١.٣٤٣	٠.٤٠٦	٤	
٣	٢٣.٣%	٧	٣٦.٧%	١١	١٦.٧%	٥	٦.٧%	٢	١٦.٧%	٥	٣.٤٣	١.٣٨٢	٠.٤٠٢	٣	
٤	٢٣.٣%	٧	٤٠%	١٢	١٣.٣%	٤	١٣.٣%	٤	١٣.٣%	٤	٣.٥٣	١.٢٧٩	٠.٣٦٢	١	
٥	١٦.٧%	٥	٤٣.٣%	١٣	٢٠%	٦	١٠%	٣	١٠%	٣	٣.٤٧	١.١٩٦	٠.٣٤٤	٢	
				إجمالي مؤشرات محور الترقية											
				٣.٣٦٦	١.٣٢٤٦	٠.٣٩٥١									

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

إذ يشير الجدول (٩) إلى الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص محور الترقية، كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمتغير قدره (٣.٣٦٦) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغ (٣)، علماً أن الانحراف المعياري العام هو (١.٣٢٥١) وكذلك معامل الاختلاف (٠.٣٩٥١).

أما على مستوى الأسئلة فقد قيس هذا المحور من خلال خمسة أسئلة، وكما موضح في الجدول (٩)، وتوزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة حققها السؤال الرابع، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.٥٣) وهي أعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٢٧٩)، أما السؤال الأول فقد حقق أدنى مستوى إجابة، إذ بلغت قيمة الوسط له (٣.١)، وبتشتت مرتفع بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.٤٢٣).

أما ترتيب أسئلة محور دعم الإدارة العليا من حيث الأهمية النسبية فيتمثل ذلك في العمود الأخير من الجدول (٩)، وتم اعتماد معيار معامل الاختلاف لتحديد تلك الأهمية، إذ ظهر أن السؤال الرابع هو الأعلى أهمية.

## (٢) الإحصاء الاستدلالي:

لغرض تغطية الجانب الاستدلالي من البحث فقد تم إجراء اختبار فرضيات البحث وكالاتي:  
 أولاً/ الفرضية الرئيسية الأولى: قياس العلاقة بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الرضا الوظيفي.  
 فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الرضا الوظيفي.  
 الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية ومتغير الرضا الوظيفي.

ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١٠).

جدول (١٠) مصفوفة ارتباط بيرسون بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	ادارة الموارد البشرية	المتغير	
		ارتباط بيرسون	ادارة الموارد البشرية
٠.٨٥٣	١	ارتباط بيرسون	ادارة الموارد البشرية
٠.٠٠٠		Sig.(٢-tailed)	
١	٠.٨٥٣	ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
	٠.٠٠٠	Sig.(٢-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

ويظهر من الجدول اعلاه أن هناك ارتباط طردي قوي بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، إذ ظهرت قيمة الارتباط ٠.٨٥٣، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من ٠.٠٠٥ والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة.

أ) الفرضية الفرعية الأولى: قياس العلاقة بين متغير الاستقطاب ومتغير الرضا الوظيفي .  
 فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الاستقطاب ومتغير الرضا الوظيفي.  
 الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير الاستقطاب ومتغير الرضا الوظيفي.  
 ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١١).

جدول (١١) مصفوفة ارتباط بيرسون بين الاستقطاب والرضا الوظيفي



الرضا الوظيفي	الاستقطاب	المتغير	
٠.٧٢٣	١	ارتباط بيرسون	الاستقطاب
٠.٠٠٠		Sig.(٢-tailed)	
١	٠.٧٢٣	ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
	٠.٠٠٠	Sig.(٢-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

ويظهر من الجدول اعلاه أن هناك ارتباط طردي قوي بين الاستقطاب والرضا الوظيفي، إذ ظهرت قيمة الارتباط ٠.٧٢٣، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من ٠.٠٥ والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة.

(ب) الفرضية الفرعية الثانية: قياس العلاقة بين متغير التدريب ومتغير الرضا الوظيفي  
فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدريب ومتغير الرضا الوظيفي.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير التدريب ومتغير الرضا الوظيفي.

ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١٢).

جدول (١٢) مصفوفة ارتباط بيرسون بين التدريب و الرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	التدريب	المتغير	
٠.٧٤٥	١	ارتباط بيرسون	التدريب
٠.٠٠٠		Sig.(٢-tailed)	
١	٠.٧٤٥	ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي
	٠.٠٠٠	Sig.(٢-tailed)	

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

ويظهر من الجدول (١٢) أن هناك ارتباط طردي قوي بين التدريب والرضا الوظيفي، إذ ظهرت قيمة الارتباط ٠.٧٤٥، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من ٠.٠٥ والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة.

(ج) الفرضية الفرعية الثالثة: قياس العلاقة بين متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومتغير الرضا الوظيفي  
فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومتغير الرضا الوظيفي.  
الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومتغير الرضا الوظيفي.

ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معامل الارتباط الخطي البسيط لبيرسون وتظهر النتائج في الجدول (١٣).

جدول (١٣) مصفوفة ارتباط بيرسون بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	المتغير	
٠.٨٢٧	١	ارتباط بيرسون	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
٠.٠٠٠		Sig.(٢-tailed)	
١	٠.٨٢٧	ارتباط بيرسون	الرضا الوظيفي

	.....	Sig.(٢-tailed)	
--	-------	----------------	--

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

ويظهر الجدول اعلاه أن هناك ارتباط طردي قوي بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والرضا الوظيفي، إذ ظهرت قيمة الارتباط ٠.٨٢٧، حيث ظهرت قيمة Sig. أقل من ٠.٠٥ والذي يقود إلى معنوية قيمة معامل الارتباط، أي تم رفض فرضية العدم السابقة وقبول الفرضية البديلة.

ثانياً/ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغير الرضا الوظيفي

فرضية العدم: لا يوجد تأثير لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغير الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغير الرضا الوظيفي.

ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط وإيجاد تحليل التباين للنموذج، إذ يمثل (إدارة

الموارد البشرية) المتغير المستقل، ويمثل (الرضا الوظيفي) المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول (١٤).

جدول (١٤) يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى تأثير متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية على متغير الرضا الوظيفي.

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	١	١٦.٤٤٥	١٦.٤٤٥	٧٤.٨٧٢	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨	٦.١٥٠	٠.٢٢٠		
الكلية	٢٩	٢٢.٥٩٥			

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS V.٢٠)، ٢٠٢٣.

ويلاحظ من الجدول (١٤) أن قيمة Sig. كانت أقل من ٠.٠٥ وبالتالي نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هنالك تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ويظهر التحليل الاحصائي ايضا ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي (٠.٧٢٨) وهذا يدل على ان معادلة الانحدار تفسر (٧٢.٨%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي حدث بسبب التغير الحاصل في ممارسات ادارة الموارد البشرية والباقي

(٢٧.٢ %) حدث بسبب عوامل اخرى غير المتغير ادارة الموارد البشرية.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	.٣٠٨	.٣٥٨		.٨٦١	.٣٩٦
إدارة الموارد البشرية	.٩٣١	.١٠٨	.٨٥٣	٨.٦٥٣	.٠٠٠

a. Dependent Variable: Mean<sup>٢</sup>

كما يظهر جدول المعاملات قيمة  $t$  ومستوى الدلالة الخاص باختبار دلالة قيمة Beta ونجد ان قيمة sig المقابلة لقيم Beta اقل من ٠.٠٥ وهذا يعني ان متغير ممارسات ادارة الموارد البشرية له اثر كبير ذو دلالة احصائية.

#### أ) الفرضية الفرعية الأولى: قياس تأثير متغير الاستقطاب على متغير الرضا الوظيفي

فرضية العدم: لا يوجد تأثير لمتغير الاستقطاب على متغير الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لمتغير الاستقطاب على متغير الرضا الوظيفي.

ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط وإيجاد تحليل التباين للنموذج، إذ يمثل (الاستقطاب) المتغير المستقل، ويمثل (الرضا الوظيفي) المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول (١٥).

جدول (١٥) يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى تأثير متغير الاستقطاب على متغير

#### الرضا الوظيفي

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	١	١١.٨٢٥	١١.٨٢٥	٣٠.٧٤٤	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨	١٠.٧٧٠	٠.٣٨٥		
الكلية	٢٩	٢٢.٥٩٥			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني ، ٢٠٢٣.

ويلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة Sig. كانت أقل من ٠.٠٥ وبالتالي نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية

البديلة، أي أن هناك تأثير معنوي للمتغير المستقل (الاستقطاب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ويظهر التحليل الاحصائي ايضا ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي (٠.٥٢٣) وهذا يدل على ان معادلة الانحدار تفسر

(٥٢.٣%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي حدث بسبب التغير الحاصل في الاستقطاب والباقي (% ٤٧.٧) حدث

بسبب عوامل اخرى غير متغير الاستقطاب.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	١.٣٧٤	.٣٦٨		٣.٧٣٦	.٠٠١
الاستقطاب	.٦٤٢	.١١٦	.٧٢٣	٥.٥٤٥	.٠٠٠

a. Dependent Variable: Mean<sup>٢</sup>

كما يظهر جدول المعاملات قيمة  $t$  ومستوى الدلالة الخاص باختبار دلالة قيمة Beta ونجد ان قيمة sig المقابلة لقيم

Beta اقل من ٠.٠٥ وهذا يعني ان متغير الاستقطاب له اثر كبير ذو دلالة احصائية.

#### ب) الفرضية الفرعية الثانية: قياس تأثير متغير التدريب على متغير الرضا الوظيفي

فرضية العدم: لا يوجد تأثير لمتغير التدريب على متغير الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لمتغير التدريب على متغير الرضا الوظيفي.  
ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط وإيجاد تحليل التباين للنموذج، إذ يمثل (التدريب) المتغير المستقل، ويمثل (الرضا الوظيفي) المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول (١٦).

جدول (١٦) يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى تأثير متغير التدريب على متغير الرضا الوظيفي

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	١	١٢.٥٤٠	١٢.٥٤٠	٣٤.٩٢١	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨	١٠.٠٥٥	٠.٣٥٩		
الكلي	٢٩	٢٢.٥٩٥			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني ، ٢٠٢٣.

ويلاحظ من الجدول اعلاه أن قيمة Sig. كانت أقل من ٠.٠٥ وبالتالي نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هنالك تأثير معنوي للمتغير المستقل (التدريب) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).  
ويظهر التحليل الاحصائي ايضا ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي (٠.٥٥٥) وهذا يدل على ان معادلة الانحدار تفسر (٥٥.٥%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي حدث بسبب التغير الحاصل في التدريب والباقي (٤٤.٥ %) حدث بسبب عوامل اخرى غير متغير التدريب.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
١ (Constant)	.٩٥٥	.٤١٤		٢.٣٠٧	.٠٢٩
التدريب	.٧١٠	.١٢٠	.٧٤٥	٥.٩٠٩	.٠٠٠

a. Dependent Variable: Mean<sup>٢</sup>

كما يظهر جدول المعاملات قيمة t ومستوى الدلالة الخاص باختبار دلالة قيمة Beta ونجد ان قيمة sig المقابلة لقيم Beta أقل من ٠.٠٥ وهذا يعني ان متغير التدريب له اثر كبير ذو دلالة احصائية.  
(ج) الفرضية الفرعية الثالثة: قياس تأثير متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على متغير الرضا الوظيفي  
فرضية العدم: لا يوجد تأثير لمتغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على متغير الرضا الوظيفي.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لمتغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار على متغير الرضا الوظيفي. ولاختبار الفرضية السابقة فقد تم استخدام معادلة الانحدار الخطي البسيط وإيجاد تحليل التباين للنموذج، إذ يمثل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) المتغير المستقل، ويمثل (الرضا الوظيفي) المتغير التابع، وتظهر النتائج في الجدول (١٧).

جدول (١٧) يمثل جدول تحليل التباين لنموذج الانحدار الخطي البسيط لبيان مدى تأثير متغير مشاركة العاملين في اتخاذ

القرار على متغير الرضا الوظيفي

النموذج	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	اختبار F	Sig.
الانحدار	١	١٥.٤٥٢	١٥.٤٥٢	٦٠.٥٧٨	٠.٠٠٠
الخطأ	٢٨	٧.١٤٢	٠.٢٥٥		
الكلي	٢٩	٢٢.٥٩٥			

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات الحاسب الإلكتروني ، ٢٠٢٣.

ويلاحظ من الجدول (١٧) أن قيمة Sig. كانت أقل من ٠.٠٥ وبالتالي نستدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي أن هنالك تأثير معنوي للمتغير المستقل (مشاركة العاملين في اتخاذ القرار) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). ويظهر التحليل الإحصائي أيضا ان قيمة معامل التحديد  $R^2$  هي (٠.٦٨٤) وهذا يدل على ان معادلة الانحدار تفسر (٦٨.٤%) من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي حدث بسبب التغير الحاصل في مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والباقي (٣١.٦ %) حدث بسبب عوامل اخرى غير متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.٢٦٠	.٤٠٣		.٦٤٦	.٥٢٤
١ مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	.٩١٤	.١١٧	.٨٢٧	٧.٧٨٣	.٠٠٠

a. Dependent Variable: Mean<sup>٢</sup>

كما يظهر جدول المعاملات قيمة t ومستوى الدلالة الخاص باختبار دلالة قيمة Beta ونجد ان قيمة sig المقابلة لقيم Beta اقل من ٠.٠٥ وهذا يعني ان متغير مشاركة العاملين في اتخاذ القرار له اثر كبير ذو دلالة احصائية.

### المبحث الرابع

#### الاستنتاجات والتوصيات

##### أولاً: الاستنتاجات:

١. أكدت نتائج التحليل الإحصائي من خلال الاستبانة وجمع البيانات ان هناك ارتباط وثيق بين نوعية الأداء والترقية فكلمًا اجتهد الموظف في أداء عمله كلما تحصل على ترقية في رتبة أعلى أو منصب أعلى.

٢. أظهرت النتائج أن أنظمة (الحوافز والترقية) عينة البحث جاء فوق المتوسط، وفقاً لمقياس البحث وهذا يدل على تجانس الإجابات العينة.
٣. هنالك أثر لممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة بأبعادها (الاستقطاب، التدريب، مشاركة في اتخاذ القرارات) في الرضا الوظيفي وهذا الأثر إيجابي اي بمعنى أنه كلما زادت برامج ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات العراقية زادت قدرتها في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين فيها.
٤. ان واقع الرضا الوظيفي ليس مرتبط فقط بالمشاركة والتدريب والتحفيز والترقية بل يتم تجسيده من خلال الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية والتفاعل والاتصال بدرجة قصوى.
٥. من خلال الجانب النظري والادبيات لمتغيري البحث ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي اعتبره أن تحديث برامج التدريب سبب أساسي في تعظيم الرضا الوظيفي وهذا ما حرص الباحث على اظهاره بالجانب العملي أيضا.

### ثانياً: التوصيات:

١. يوصي الباحث بأن تتبنى جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب وإشراك العاملين في اتخاذ القرار) كأحد اساليب تطوير وتحفيز وتنمية الموارد البشرية.
٢. يوصي الباحث بأن تتبنى الكلية برامج (الحوافز المادية والمعنوية والترقية) كأحد اساليب تعظيم رضا الوظيفي وتطوير مهاراتهم.
٣. يوصي الباحث بضرورة الاستقطاب الجيد كاحد ممارسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز المهارات اللازمة لعينة البحث.
٤. انتهاز أسلوب التحفيز الإيجابي والدوافع إلى العمل المؤدي الى تعظيم الرضا الوظيفي في عمله.
٥. إتاحة الفرصة للموظفين بالكلية، من خلال منحهم الحرية المناسبة في المشاركة في اتخاذ القرارات.

## المصادر:

- ١- الطائي، يوسف حجيم. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، مصر ، الاسكندرية.
- ٢- اللطيف، عصام، عبد. (٢٠١٥). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- ٣- جراد، عليا والصيفي، فاطمة. (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية "مدخل وظيفي"، الطبعة الثالثة، جامعة الإسكندرية \_ مصر .
- ٤- عبد الكريم، اكرم عبد الرحمن وحמיד، احمد مجيد. (٢٠١٧)، أثر التدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، بحث منشور في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد (١)، العدد (٥٣).
- ٥- احمد، دن. (٢٠١٩)، أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية في التخفيض من ضغوط العمل " دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، بحث منشور في مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (الرابع)، العدد (٣).
- ٦- بن عاشور، بأية وقادري، حسين. (٢٠٢٠)، إدارة الموارد البشرية كمدخل في تفعيل جودة الخدمة العمومية، بحث منشور في مجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد (٠٦)، العدد (٠١).
- ٧- كاظم، عمار جبار. (٢٠١٩)، دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة استطلاعية في الهيئة العامة المشاريع الري و الاستصلاح أحد تشكيلات وزارة الموارد المالية /العراقية ، بحث منشور في مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية، المجلد (١٥)، العدد (٦٥).
- ٨- المطيري، عبدالله سعود. (٢٠٢٠)، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي - دراسة ميدانية على مستشفى الرفعيه العامة، بحث منشور في مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد (٢)، العدد (١٥).
- ٩- الصباغ، شوقي محمد و الآخرون. (٢٠١٧)، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين و الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التمريض بمستشفيات جامعة المنوفية، بحث منشور في مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، المجلد (٢)، العدد (١٧).

١٠- العون، سالم والدليمي، سامر، نيسان احمد. (٢٠١٨)، أثر الثقافة التنظيمية في رضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية - الإقليم الشمالي، بحث منشور في مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (١٠)، العدد (٢١).

١١- البشير، ابو سفيان مجد ومجنوب، إشراقه زين العابدين و إدريس، الفاضل تيمان و شكرت الله، امل بشير. (٢٠٢٠)، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين و العمال في هيئة البحوث الزراعية - السودان، بحث منشور في مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد (١)، العدد (١٩).

١٢- المعاطبه، عبدالله، خالد، سليم. (٢٠١٧)، الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، المجلد (١)، العدد (٢).

١٣- تاج الدين، شنكار، جمال و خورشيد، كاوه علي. (٢٠١٩)، دور الحوافز و انعكاسها على إنتاجية العاملين - دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة ERBIL STEEL: ESC لإنتاج حديد التسليح، بحث منشور في مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، جامعة تكريت، كلية إدارة و اقتصاد، المجلد (١٥)، العدد (٤٦).

١٤- عز الدين، مدثر، حسن، سالم و المؤمن، امير، محمد. (٢٠١٩)، دور سياسة الترقية و النقل في رفع كفاءة أداء العاملين - دراسة حالة في جامعة دنقلا بجمهورية السودان، بحث منشور في مجلة العربية للإدارة، المجلد (٣٩)، العدد (٣).

١٥- العمري، بدر بن أحمد بن علي. (٢٠٢٠)، استقطاب الموارد البشرية، بحث منشور في مجلة العربية للنشر العلمي، المجلد (١)، العدد (١٥).

#### الرسائل والاطاريح

١٦- امال، ظريف و لطفي، دنبري. (٢٠١٧) دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين - دراسة ميدانية بولاية ام البواقي، رساله ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي \_ ام البواقي \_ الجمهورية الجزائرية.

١٧- سبرينة، مانع و عبد الناصر، موسى. (٢٠١٥). أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الأفراد في الجامعات - دراسة الحالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتورا ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر \_ بسكرة، الجمهورية الجزائرية .

١٨- جيدل، المباركة. (٢٠١٧). مصادر الاستقطاب الداخلي و أثرها على أداء العاملين - دراسة ميدانية في بلدية الحلفة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالحلفة.

١٩- جهاد، الطيب، محمد، خير. (٢٠١٨). أثر التدريب في أداء العاملين - دراسة ميدانية في محلية شندي، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا و البحث العلمي، جامعة شندي.



- ٢٠- عبد الحسن، هجران، عقيل (٢٠١٨). (العلاقة بين استراتيجيات التحفيز و العدالة التنظيمية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من الفنادق الدرجة الأولى في مدينة بغداد)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياحة، جامعة المستنصرية.
- ٢١- الهزام، محمد. (٢٠١٨)، إدارة الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات و الاقتصاد المعرفة، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد.
- ٢٢- بن ناجي، أسماء و طعيلي، عزيزة. (٢٠١٨)، الترقية الإدارية و دورها في تحسين أداء العاملين - دراسة ميدانية بمديرية التربية بولاية الوادي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر .
- ٢٣- نورة، بن عثمان. (٢٠١٩)، الترقية و دورها في تحسين أداء الموظف العام دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.
- ٢٤- الوحشي، عفاف، حميد، محمد. (٢٠٢٠)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية - دراسة حالة في جامعة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
- ٢٥-Khan, M., Yusoff, R., Hussain, A., & Ismail, F. (٢٠١٩). **The Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship of HR Practices and Employee Job Performance: Empirical Evidence from Higher Education Sector.** International Journal of Organizational Leadership, ٨, ٧٨-٩٤.
- ٢٦-Madanat, H., & Khasawneh, A. (٢٠١٨). **Level of Effectiveness of Human Resources Management Practices and Its Impact on Employee's Satisfaction in the Banking Sector of Jordan.** Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, ٢٢(١), ١-١٩.