

**أثر ممارسات إدارة الموارد  
البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء  
الاقسام العلمية في جامعة بغداد)**

م.م علي رجب عبد الحليم



## الملخص

يهدف البحث الى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي وقد اعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الضرورية واللازمة لتحقيق هدفها، اذ تم توزيع (٥٠) استمارة على السادة رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد وتم استرجاع (٤٠) استمارة فضلاً عن انه تم استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية متمثل بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط، ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات البحث.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية - الرضا الوظيفي - الاستقطاب والتعيين - التدريب والتطوير

## Abstract

The research aims to know the impact of human resource management practices in achieving job satisfaction

The research relied on the questionnaire as a main tool for collecting the necessary data necessary to achieve its goal, as (50) questionnaires were distributed to the heads of scientific departments at the University of Baghdad, and (40) forms were retrieved, in addition to that a set of statistical methods were used, represented by the arithmetic mean, standard deviation, and coefficient Simple correlation and multiple regression coefficient to test research hypotheses.

Keywords: human resource management - job satisfaction - recruitment and recruitment - training and development

## المبحث الأول: الإطار

### المنهجي للبحث

#### المقدمة

الى الجانب الهادي (الجسم) فيه وقدراته  
المحدودة.

ضمن هذا السياق برزت أهمية الموارد البشرية تبعاً لنوع وتعدد أنشطة المنظمات في الوقت الحاضر من أجل تحقيق أهداف المنظمة لذا جاء هذا البحث ليختبر أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي ولتحقيق ذلك قسم البحث الى أربعة محاور حيث تناول المحور الأول منهجية البحث وما تتضمنه من مشكلة وأهمية وأهداف وفرضيات في حين تناول المحور الثاني الجانب النظري للبحث وكان المحور الثالث يتضمن الجانب التطبيقي للبحث بينما تناول المحور الرابع الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث.

اولاً: -مشكلة البحث:

يمكن توضيح مشكلة البحث من خلال طرح التساؤلات التالية:

١- ما درجة اسهام إدارة الموارد البشرية في جامعة بغداد؟

تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الانسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلياً في مواقع العمل المختلفة وان الاستفادة القصوى من تلك القوى الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز الإدارات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية والحقيقة المهمة هنا أن الجهد البشري لا يمكن أن يصل الى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لا بد له من محركات نابغة من قوات الأفراد تدفعهم بصفة إدارية الى اكتشاف واستغلال تلك الطاقات الكامنة لديهم والمهارات والقدرات المكتسبة بالشكل الذي يعود بالمنفعة على المؤسسة والافراد معاً، ذلك ان العنصر البشري يختلف في تركيبته عن باقي عناصر الإنتاج الأخرى

- ٢- ما مدى تحقيق الرضا الوظيفي في الجامعات. جامعة بغداد؟
- ٣- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بغداد؟
- ثانياً: -أهداف البحث:
- في ضوء مشكلة البحث تتحدد أهداف البحث بما يأتي:
- ١- معرفة درجة اسهام إدارة الموارد البشرية في جامعة بغداد.
- ٢- معرفة مدى تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بغداد.
- ٣- معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي في جامعة بغداد
- ثالثاً: - الأهمية العلمية:
- يستمد هذا البحث أهميته من خلال الموضوع الذي يتناوله (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي) كونه يتعلق بإحدى شرائح المجتمع المهمة والعاملة في منظمات هامة وهم السادة رؤساء الأقسام العلمية في
- وبالتالي تتركز الأهمية العلمية من خلال:
- ١- ان تطبيق مثل هذه الدراسة على الكلية في الوقت الراهن يسهم في لفت نظر المبحوثين الى إعطاء قدراً من الأهمية لموضوع أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي مما يزيد من ادراكهم لكيفية توظيفها عملياً في تطوير أداء الجامعة محل البحث.
- ٢- الكشف عن مواطن القوة وتحديد مواطن الضعف والعمل على تقويتها من خلال تقديم توصيات تساهم في تفعيل العمل في إدارة الموارد البشرية وبالتالي أثره الإيجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية.
- رابعاً: -فروض البحث:
- اشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين تتفرع منها عدة فرضيات فرعية هي: -
- ١- الفرضية الرئيسية الأولى: -توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين

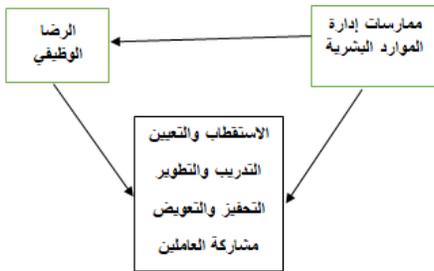
أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.  
أ- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي.  
ب- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي.  
ج- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتعويض على الرضا الوظيفي.  
د- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الرضا الوظيفي.

شكل (١-١)

المخطط الفرضي للبحث



المصدر (اعداد الباحث)

خامساً: - منهج البحث:

تقوم الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال توصيف

ج- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي.  
د- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الرضا الوظيفي.  
٢- الفرضية الرئيسية الثانية : «يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي» وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية وكما يلي: -  
أ- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا

هي البيانات اللازمة لاختبار الفروض وتم جمع هذه البيانات باستخدام أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم قائمة الاستبانة (ملحق ١) كأداة رئيسية لجمع البيانات ولأجل استخراج النتائج فقد تم الاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والارتباط والانحدار.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

تم اختيار جامعة بغداد كمجتمع للبحث وقد تم اختيار السادة رؤساء الأقسام العلميين كعينة للبحث، إذ تم توزيع (٥٠) استمارة على عينة عشوائية وبعد توزيع استغرقت (١٤) يوماً في شهر تشرين الأول ٢٠٢٢ استرجعت (٤٠) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (٨٠٪).

سادساً: -الدراسات السابقة:

الدراسات العربية: -

١- دراسة (الطهراوي، ٢٠١٠)

هدفت الدراسة الى التعرف على دور

متغيرات الدراسة، وتحديد العلاقات بينهم، ثم تم إجراء التحليل الإحصائي لاختبار مدى صحة الفروض، و تناول فيما يلي أنواع ومصادر الحصول على البيانات ومجتمع وحدود الدراسة.

١- البيانات الثانوية:

هي تلك البيانات التي تساهم في تكوين الإطار الفكري للموضوعات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتم الحصول على هذه البيانات بالدراسة المكتبية من مصادر متعددة:

الكتب ذات الصلة بموضوع ومشكلة البحث والرسائل العلمية والأبحاث والدراسات العلمية المنشورة في الدوريات العربية والأجنبية والسجلات والتقارير للكلية موضع البحث والتقارير والنشرات الصادرة من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

٢- البيانات الأولية:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

جامعة الأقصى) وتوصلت الدراسة الى أن الجامعات الفلسطينية ال تقدم برامج صيانة الموارد البشرية لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف، و اشارت نتائج الدراسة الى أن توفر برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية يسهم في زيادة أداء العاملين إذ أنه يحسن من اتجاه العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها.

٣- دراسة ( الهزيمة ٢٠٠٩ ) هدفت الدراسة الى تحديد مستوى الرضا الوظيفي لأعضاء هيئتي التدريس والاداريين في الجامعات الخاصة، واختيار العلاقة بين هذا المستوى وبعض المتغيرات الإدارية والنفسية والأجور ومتغير التدريب لأعضاء هيئتي التدريس والاداريين في الجامعات الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مفردة سواء كانت تدريسية او إدارية يعملون في ثلاث جامعات خاصة واستخدم في هذه الدراسة استبانة والملاحظة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة الى ان

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في محافظة غزة، وقد طبقت الدراسة على عينة من المنظمات الحكومية غير الهادفة للربح المحلية والدولية في محافظة غزة والبالغ عددها (١١٧)، وقد اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع بيانات البحث، واستخدام البرنامج الاحصائي الجاهز (SPSS) في ادخال وتحليل بيانات البحث. وقد اكدت أبرز نتائج البحث على ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ساهمت بشكل إيجابي في تطوير اداء المؤسسات بشكل عام.

٢- دراسة (عودة، ٢٠١٢) هدفت الدراسة الى التعرف على أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٩٧) موظفاً في ثلاث جامعات فلسطينية في قطاع غزة هي ( الجامعة الإسلامية، جامعة الازهر،

الدراسات الأجنبية: -

١- دراسة (Bamber, ٢٠١٤) هدفت الدراسة الى التعرف على اثر استخدام ممارسات التفكير الرشيق في تطوير تقنيات جديدة لإدارة الموارد البشرية في الأماكن المختلفة داخل المنظمة وقد استخدمت أسلوب الدراسة المسحية والتحليلية، حيث وزعت على عينة الدراسة من خلال جمع ثمانية مقالات خاصة بالتفكير الرشيق وتطبيق نتائجها على إدارة الموارد البشرية في بعض المنظمات الخدمية/ جمهورية بيرو وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة واضحة بين كافة الابتكارات والابداعات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الخدمية وبين ممارسات التفكير الرشيق.

٢- دراسة (Ramaya, ٢٠١٦) هدفت الدراسة الى التعرف الى تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية في احدى مصانع الانابيب الهندية (مانجلور)، واستعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف

الإجراءات الإدارية في الجامعات الخاصة التي لها علاقة مباشرة بالرضا الوظيفي لدى الموظف تحتاج الى مراجعة موضوعية وواعية للكشف عن أسباب عدم تحقيق الرضا عند الجهاز الإداري والاكاديمي لدى هذه المؤسسات الاكاديمية .

٤- دراسة (الاحمدي ٢٠٠٦) هدفت الى تحديد مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في مراكز الرعاية الصحية في السعودية، وتحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وبين بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية. وتوصلت الى وجود اختلافات جوهرية في مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وفقاً لعدد من الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنسية، والنوع، والمستوى التعليمي والعمر، كما اشارت النتائج الى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

٤- دراسة (Kumar & Giri, ٢٠٠٩) هدفت الدراسة الى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من (٣٨٠) عاملاً في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند، وقت توصلت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامه عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين، وقد وجدت الدراسة الى ان الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين في السن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سناً، كما ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامه بالاعتماد على خبرة العمل والعاملين، وان العمال الأكثر خبره في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

متغيرات الدراسة، وهدفت الدراسة الى كشف نوع وطبيعة العلاقة بين التدريب وأثر ذلك على أداء الموارد البشرية في الشركة أعلاه، وقد توصلت نتائج الدراسة الى ان كل دورة تدريبية من شأنها ان تضيف قيمة الى الموارد البشرية من خلال أدائهم الوظيفي، وقد توصلت الى ضرورة رفع مستوى ونوع التكنولوجيا المستخدمة للحد من اجهاد الموارد البشرية.

٣- دراسة (Mayuri & Sumedha, ٢٠١٨) هدفت الدراسة الى دراسة الرضا الوظيفي للموظف في مختلف القطاعات حيث أظهرت نتائج الدراسة ان الرضا الوظيفي يعتمد على العوامل النفسية والتحفيزية والمكافئات وظروف العمل وهناك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي الفردي للموظفين حيث يعتبر نوع الجنس واحد من أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي فهناك عدد كبير من الموظفات غير راضيات عن بيئة العمل.

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

أولاً: - مفهوم إدارة الموارد البشرية:  
يمكن معرفة بعض المفاهيم الخاصة  
بإدارة الموارد البشرية لبعض الباحثين:

١- عرف ( الهيتي، ٢٠٠٥: ٣٠) إدارة  
الموارد البشرية على انها تخطيط وتنظيم  
وتوظيف وقيادة ورقابة الافراد العاملين  
في المنظمة.

٢- عرف ( عباس، ٢٠٠٦: ٢٦) إدارة  
الموارد البشرية انها الإدارة الاستراتيجية  
التي تعنى بصياغة الاستراتيجيات  
وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع  
الفرص والتهديدات البيئية بالإضافة الى  
استراتيجيات الاعمال والهياكل التنظيمية  
بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة  
العنصر البشري.

٣- كما عرفها (عباس، ٢٠١١: ٣١)  
الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد  
البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد  
والمنظمة والمجتمع.

بالإضافة الى ذلك ان المتبع للأدب  
الإداري يجد أن هناك العديد من  
الاجتهادات من قبل الكتاب والباحثين  
بخصوص تحديد مفهوم إدارة الموارد  
البشرية حيث اعتبرها ( القحطاني،  
٢٠٠٨: ٢٣) احدى وظائف الإدارة  
والتي تهني بكل ما يتعلق بالعنصر  
البشري داخل المنظمة وذلك من خلال  
مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخاصة  
بتحليل الوظائف والعمل على تخطيط  
الموارد البشرية واستقطابها واختيارها  
وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها  
بشكل فعال، وهي الإدارة المسؤولة  
عن التصميم التنظيمي، والتوظيف  
والتدريب والتطوير والتعويض وتقييم  
الأداء ( Berhardin، ٢٠٠٧،  
٧) وعدها (Daft، ٢٠٠٨: ٣٧٩)  
بأنها الوظيفة المسؤولة عن استقطاب  
الموارد البشرية وتطويرهم والمحافظة  
عليهم من حيث الكم والنوع الملائمين  
وصولاً لأهداف المنظمة. في حين يراها

(Dissler, 2003, 34) بأنها الجهة ذات العلاقة بالممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بالشكل السليم.

ثانياً: - أهمية إدارة الموارد البشرية: تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها اهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الافقي فقط ( زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل إن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الافقي، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب (آمال، 2016: 14).

ثالثاً: - ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

لممارسات إدارة الموارد البشرية ابعاد كما ذكرها ( Vuong & Sid, 1935: 2020).  
1- الاستقطاب والتعيين: يعتبر التوظيف من الأنشطة المصممة لجذب وتحديد عدد كاف من المتقدمين المؤهلين لتلبية احتياجات إدارة المنظمة (Noe et al, 1933: 2010) الى جانب ذلك فان الاختبار هو عملية اختيار افضل المرشحين المؤهلين من بين المتقدمين المتاحين الأكثر ملاءمة والأرجح لأداء الوظيفة بنجاح ( Byars & Rue, 2010: 82).  
حددت ممارسات التوظيف والاختيار كمقترح منظمة للبحث عن موظفين والسعي الى مواءمة كفاءات الشخص مع خصائص ومتطلبات المنظمة. ذكر فيليس (1998) ان التوظيف والاختيار الفعال سيساعدان في تحسين التوافق بين الفرد والمنظمة من خلال تزويد المتقدمين بمعلومات مناسبة أو نظرة ثاقبة لمهام الوظيفة اللازمة لهم لاتخاذ قرارات

مجموعة من الأنشطة المصممة لتحسين معرفة ومهارات وقدرات الموظفين من اجل توفير تطابق افضل بين الموظف وخصائص الوظيفة. ان برامج التدريب على الخدمة يجب ان توضع معايير سلوكية واضحة عبر جميع جوانب لقاء الخدمة. يجب ايضاً تصميمه بما يتماشى مع الاحتياجات المحددة للخدمة المقدمة يجب ان تضمن المنظمات ان موظفيها يعرفون ويفهمون ما يفعلونه ولماذا ليكونوا قادرين على تقديم مستوى عالٍ من الخدمة للعملاء (Vuong & Sid, 2020: 1636). يعد برنامج التدريب المناسب أمراً ضرورياً لكل منظمة تسعى الى التميز في الأداء، كما انه مطلوب لإبقاء المنظمات في صدارة منافسيها. ان المنظمات التي تقوم بتنفيذ برامج تدريب منهجي للقوى العاملة، من المرجح أن تكون منتجة (Yazar Soyadi et al, 2015: 20). حيث يساعد توفير التدريب المناسب للموظفين في تعزيز

مستنيرة بشأن وظيفتهم (Vuong & Sid, 2020: 1636). يساعد هذا في التخفيف من معدل دوران الموظفين المرتفع الذي من المحتمل ان يتسبب في تقليل الأداء التنظيمي (Yazar Soyadi et al, 2015: 19). ان المنظمة التي لا تستطيع جذب أو توظيف العمال الموهوبين والمهريين قد تفشل في تحقيق أهدافها وغاياتها الاستراتيجية. ان هذا يعني أن مستوى الأداء يعتمد على قدرتها على اختيار القوى العاملة المؤهلة من خلال عملية اختيار فعالة (Douangphichit, 2015: 15).

٢- تدريب الموظفين: يعتبر هذا العنصر من العناصر المهمة في نجاح المنظمة ويقصد به عملية التعلم التي يجب تحديدها وتقديمها للموظفين لتعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم من اجل تحقيق تحسين تدريجي لأداء افضل (Subramanian, 2018: 17) ينظر الى التدريب عموماً على انه

مهاراتهم، مما سيزيد من أدائهم لاحقاً. ان تدريب الموظفين ليكونوا متعددي المهارات لديه القدرة على زيادة إنتاجية العمل وان التدريب الموجه نحو النشاط يعد أحد الممارسات التي ترفع إنتاجية العمل ( Rojas & Armvareekul ، ٢٠٠٣). وان الاستشار في القوى العاملة من خلال التدريب يمكن ان يساعد في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتقليل التغيب. لذلك، يعد التدريب ممارسة أساسية لأنه يقلل من الأخطاء أو إعادة العمل ويساعد الموظفين على أداء مهامهم وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة ( Gurmu & Ongkowitzo ، ٢٠٢٠ : ٢ ). كما يمكن ان يؤثر التدريب والتطوير على الأداء التنظيمي. هذا يعني يمكن ان يؤدي التدريب الى تحسين أداء الموظف، مما يؤدي الى تحسين تنظيم الأداء بشكل مباشر (Douangphichit ، ٢٠١٥ : ٢١).

الخارجية والجوهرية التي يمكن أن تؤثر على أداء الموظف (Subramaniam ، ٢٠١٨ : ١٧) والتحفيز يشير الى الدافع او الأسباب والعوامل التي تشجع الناس او تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة ( Douangphichit ، ٢٠١٥ : ٢٤).

منطقياً، الغرض من ذهاب الناس الى العمل هو كسب المال من اجل البقاء والعيش حياة عادية، وكان المال هو العامل المهم الذي يؤثر على الناس لتحسين أدائهم لتحقيق وضع أفضل والحصول على دخل أفضل. التعويضات والمزايا هو بعد ممارسات إدارة الموارد البشرية المصمم لجذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم. في الغالب، ينظر الى التعويضات والمزايا على انها البعد الأكثر أهمية الذي يحفز الموظفين على انتاج أداء ممتاز والذي يزيد من إنتاجية المنظمة والاحتفاظ بالموظفين المحترفين والموهوبين وذوي الخبرة العالية ( Chiu et al ، ٢٠٠٢ : ٤٠٢ )

٣- التعويض والحوافز: هي المكافآت

سواء تمت استشارتهم بشكل فردي أو كمجموعة من قبل قائدهم الذي يتخذ بعد ذلك القرار النهائي، أو أنهم يشاركون اتخاذ القرار النهائي مع القائد، أو يتم تفويضهم مسؤولية اتخاذ القرار من قبل القائد. تؤدي مشاركة الموظفين إلى زيادة الاندماج الفردي في المنظمة، ويصبح الموظفون أكثر انخراطاً في العمل (Cantor et al, ٢٠١٢: ٣٣) يمكن لمشاركة الموظفين أن تجعل الموظفين يفهمون الحاجة الأساسية للإبداع ويقدمون حلولاً خلافاً قابلة للتطبيق في وظائفهم، من خلال العلاقات التشاركية مع الموظفين التي تعزز المستويات العليا من نتائج سلوكهم (Vuong & Sid, ٢٠٢٠: ١٦٣٦).

رابعاً:- وظائف الموارد البشرية:

تقع على مسؤولية الموارد البشرية وظائف أساسية تتمثل في تخطيط الموارد البشرية، تحليل وتصميم العمل، استقطاب واختيار الموارد البشرية،

يعرف التعويض على أنه مكافآت نقدية وغير نقدية يتلقاها الموظفون من صاحب العمل مقابل خدماتهم والتي سيتم تحديدها بناءً على جهودهم ومساهماتهم وأدائهم. تشمل التعويضات والمزايا الراتب، والحوافز قصيرة وطويلة الأجل، والمكافآت والبدلات، والعمولة، وتقاسم الأرباح، والمزايا الطبية، والتأمين الصحي، والتأمين ضد العجز، ومزايا التقاعد، وسداد الرسوم الدراسية (Subramaniam, ٢٠١٨: ٢٤). قد يؤدي استخدام أنظمة التعويض وتقييم الأداء على أساس المكافأة العادلة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وولاء الموظف، وتقليل التحيز في بيئة العمل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين (Aburumman et al, ٢٠٢٠: ٦٤٣).

٤- مشاركة العاملين: تشير إلى مشاركة الموظف في جزء من عملية صنع القرار الذي يشارك فيه الموظفون (Heery & Noon, ٢٠٠٨). ينطبق التعريف

٣- تقييم الأداء: ان تقييم الأداء ينتج عنه جملة من القرارات حول أوضاع الموظفين، كالاحتفاظ بهم أو انهاء عملهم أو حتى نقلهم، أو تعويضهم عن طريق الترقيات وزيادة الأجور، وهذا ما يخص الجانب الهادي أما من الناحية الذاتية للعامل فيدفع الى الحرص على ارشادهم وتنمية قدراتهم عن طريق تدريبهم (درة والصباغ، ٢٠١٠: ١٨).

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

اولاً: - مفهوم الرضا الوظيفي:  
يعد مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في الميدان الوظيفي لأنه يشكل أحد الأسباب أو الدوافع الرئيسية للأداء الوظيفي المتميز، لان من أبرز الأهداف التي تسعى اليه المؤسسات الإنتاجية هو تنمية الإنتاج والمساهمة في رفع مستوى الحياة وتيسيرها لأبناء المجتمع، وان

وتقييم أداء الموارد البشرية وفيما يأتي شرحاً لهذه الوظائف:

١- تخطيط الموارد البشرية: يقوم هذا النشاط بتقديم حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل من اعدادها، ونوعيتها ويجري ذلك في ضوء نتائج وتحليل المعمل ( عبد الرحمن، ٢٠١٠: ٢٩).

٢- تحليل وتصميم العمل: يمكن القول عن هذه الوظيفة «بأنها تلك العملية النظامية لجمع المعلومات وإصدار الحكم بأهميتها، ومدى ارتباطها بطبيعة الوظيفة ومتطلباتها، وكذا مواصفاتها اذ تتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما: الوصف الوظيفي ويعني بمختلف الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، والمواصفات الوظيفية: فتشمل المؤهلات المطلوبة في المرشح لشغل المنصب من خبرات، مهارات، قدرات، وسلوكيات (اليعقوبي، ٢٠١١: ٣٠).

عرفه ( بأنه مزيج من الظروف النفسية والفسيوولوجية والبيئية التي تجعل الشخص يقول بصدق انني راض عن وظيفتي) ووفقاً لهذا النهج على الرغم من ان الرضا الوظيفي يخضع لتأثير العديد من العوامل الخارجية، الا انه بالآخر يبقى شيئاً داخلياً له علاقة بالطريقة التي يشعر بها الموظف (Brinked، ٧٧:٢٠١١) وهناك من يعرف الرضا الوظيفي « هو عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم وتتولد هذه المشاعر نتيجة ادراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي ان يحصلوا عليه منها، وكلما كان هناك تقارب بين الادراكين كلما ارتفعت درجة الرضا » (عويضة، ٢٠٠٨: ٢٢).

ثانياً: - أهمية الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس والادارة وذلك لان معظم الافراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وعليه البد من معرفة دوره في حياتهم

عدم الرضا الوظيفي قد يؤدي فضلاً عن خفض الإنتاج الى بعض الاضطرابات أو المشكلات النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وبما ان التعليم مهنة انتاج بشري تزود المجتمع بالطاقات البشرية الفعالة، لذلك سعت المؤسسات الى الاهتمام بالعنصر البشري كأداة تحقق بواسطتها غاياتها في رفع الإنتاج، فأصبح الرضا الوظيفي جانباً مهماً تسعى المؤسسات التربوية والتعليمية لتحقيقه عند العاملين فيها، فقد اثبتت دراسات عديدة بأن التوجه النفسي للعاملين أو رضاهم عن العمل الذي يزاولونه يؤثر على انتاجهم وادائهم لذلك العمل (بيات، ١٩٩٩: ٢٠).

ولتعريف الرضا الوظيفي فليس هناك تعريفاً محدداً له حيث كل باحث يطلق عليه تعريف من جانب عمله كما يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي « هو شعور إيجابي من الفرد اتجاه عمله » (سعد، ٢٠١٨: ١١)، اما Hoppock

اخرى والى زيادة المشكلات وزيادة الشكاوى من اوضاع العمل كما يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. ويؤكد (الزغبى، ٢٠١١: ١٨) ان الرضا الوظيفي لديه قدره جيده على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق قامت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات اهمية لها مثل سلوك ترك العمل وسلوك المراقبة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر فضلاً عن التميز في إدارة الاعمال.

ثالثاً: - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي  
اختلف الباحثون في تحديد العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، إلا أن الأفكار المطروحة تتقارب في ماهية هذه العوامل، فقد قدم (رمضان، ١٩٩٤: ٢٥٤) خمس مجموعات من العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وهي كما يأتي:

الشخصية والمهنية اذ كشفت البحوث والدراسات ان الافراد الراضين وظيفياً يعيشون اطول من الافراد غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي واكثر تقدير للذات واكثر قدره على التكيف الاجتماعي ، ويؤكد البعض ان هناك عالقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي اي بمعنى ان الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس ) (العتيبي ١٩٩٩: ٩٢).

ويشير (خضر واخرون، ١٩٩٥: ٢٩٣) «ان الرضا الوظيفي يرتبط ارتباط عكسيا بالغياب وبدوران العمل» اي ان ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي الى تقليل معدل الغياب ودوران العمل (وان وجود افراد راضين عن العمل يؤدي الى خفض تكاليف الاستقدام ومن ناحية اخرى فان عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والى كثرة حوادث العمل والتأخير عنه وترك العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال الى منظمات

٤- عوامل تنظيمية: وهذه العوامل غير مترتبة على قيام الفرد بوظيفة معينة، ولكنها ترتبط بسياسات المنظمة، ولها تأثير في رضا العاملين عن وظائفهم، وهي ساعات العمل، وظروف العمل الهادئة، والإجراءات، ونظم الاتصالات. ٥- عوامل بيئية: وهي متعلقة بالبيئة التي نشأ فيها الفرد وثقافة المجتمع التي يعيش فيه.

رابعاً:- نظريات الرضا الوظيفي:

نظرية ماسلو للحاجات:

يعد شيفر (Shaffer) من أبرز أنصار هذه النظرية عام ١٩٥٣ وماسلو (Maslow) صاحب نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية، وهيرزبرج (١٩٣٩) (Hersberg) وميكلاند (١٩٦٢) (Mccilland) والدرفر (١٩٧٢) (Alderfer) وقد اتفقوا هؤلاء على ان الحاجات الإنسانية تصنف الى حاجات أولية وحاجات ثانوية واختلفوا على تسلسل الحاجات

١- عوامل مرتبطة بالفرد نفسه: وجد في بعض البحوث أن هناك عوامل شخصية متعلقة بالفرد تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، وهذه العوامل هي شخصية الفرد، وقيمة الشخصية ومجموعة الانتهاء الخارجية، وتكامل أو تناقص أدوار افراد التي يقوم بها ودرجة استقرار الفرد في حياته والسن ودرجة التعليم والجنس وأهمية العمل بالنسبة له.

٢- عوامل مرتبطة بالوظيفة: وهذه العوامل يحصل عليها الفرد كونه يعمل في وظيفة معينة، وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها، وهذه العوامل هي الأجر النقدي والحوافز الأخرى مثل ( التدريب، السكن، المواصلات، وغيرها).

٣- عوامل مرتبطة بالحرفة أو المهنة: وهذه العوامل مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها المتمثل بتنوع أنشطة الوظيفة وعمقها، ومدى اشباعها لحاجات الموظف.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد

م.م علي رجب عبد الحليم

العليا من هرم الاحتياجات يظهر انقلاب في علاقة الرضا والاهمية وبالنسبة لتحقيق الذات يرى ماسلو زيادة الرضا الوظيفي ترجع الى ازدياد الحاجة وان التدرج الهرمي حسب اعتقاده هو فعل غريزة يكون ملموساً على نطاق عالمي ( محمد، ١٩٩٩: ٤٣).

نظرية التعارض (١٩٦٩)  
(Discrepancy Theory)

يرى رواد هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعتمد على الفرق بين ما يتوقعه الشخص من وظيفته وما يؤدي الى تحقيقه منها، وبين ما هو كائن بما ينبغي أن يقوم ويغير، مع هذه النظرية كل من اندرساني (١٩٧٨ Andersani) وكاتزل (١٩٦٤ Katzill) ولوك (١٩٦٩ Locke).

نتائج الإحصاء الوصفي

حسب أهميتها ( العديلي، ١٩٨٦: ٥٣) وماسلو يصنف الحاجات منها تحتاج الى اشباع حتى يشعر الفرد بالرضا وقسمها الى خمس فئات حسب أهميتها.

١- الحاجات الفسيولوجية مثل الطعام الشراب والملبس مما يحتاج الجسم البشري أي الانسان بصورة عامة.

٢- الحاجات السيكولوجية مثل الحاجة الى الامن، الأمان سواء في حياته بشكل عام أو في وظيفته.

٣- الحاجة للحب والانتفاء مثل الحاجة الى الحب والصدقة بين الأصدقاء والزملاء.

٤- الحاجة الى التقدير والاحترام وتتمثل في الاحترام من قبل الآخرين.

٥- الحاجة الى تقدير الذات مثل وصول الفرد الى هدف معين في حياته.

ويرى ماسلو ان ترتيبها تصاعدياً حسب الأهمية فهي تتمثل بالحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها حسب أولوياتها. واقترح ماسلو في نظريته بأنه في قمة الهرم

يسعى هذا الجانب من البحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجراها الباحث، وتحليلها وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والمتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقدير التشتت المطلق لإجابات أفراد العينة عن الوسط الحسابي، وذلك بهدف رسم صورة أو أطار عام لتفضيل المستجيبين وتوجهاتهم العامة فيما يتعلق بمتغيرات البحث وذلك من خلال مقياس ليكارت (Likert) الخماسي..

١- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): و لقياس ثبات الإجابات باستعمال الاختبار الفا كرونباخ (Reliability Analysis Cronbach's Alpha)، أي إنَّ المقياس في الاستبانة سوف يعطي النتائج نفسها بقيمة متساوية لمعامل الثبات إذا أعيد توزيع استبانة الاستبانة على العينة نفسها، وعليه قياس مدى إمكانية الاعتماد عليها من عدمها. وقد تمَّ تطبيق اختبار قياس معامل الفا كرونباخ على كل محور من المحاور الرئيسة لاستبانة الاستبيان و كما هو مبين في الجدول (١) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

جدول (١) Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha	N of Items	الابعاد	المحاور
٠,٧٢١	٨	الاستقطاب والتعيين	المحور الاول
٠,٦٤٢	٨	تدريب الموظفين	
٠,٧٢٠	٨	التعويض والحوافز	
٠,٦٣٠	٨	مشاركة العاملين	
٠,٧١٠	٣٢	المحور الاول: ادارة الموارد البشرية	
٠,٧٧٧	١٠	المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي	
٠,٦٩٨	٤٢	الاستبانة ككل	

نلاحظ من جدول (١) أعلاه أن أكبر قيمة لمعامل ألفا كرونباخ (٠,٧٧٧) وهي

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

نسبة عالية في اعتماد نتائج الاستبيان لهذه الدراسة وكانت للمحور الثاني (مستوى الرضا الوظيفي)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات للمحور الاول بين (٠,٧١٠) ومن خلال النتائج الواردة في الجدول (١) يبين مقدار الفا كرونباخ للاستبانة ككلاً بلغت (٠,٦٩٨) والتي تعكس مقدار الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة أي بمعنى مدى ارتباط مجموعه من الفقرات ارتباطاً وثيقاً.

أ- البعد الأول (الاستقطاب والتعيين): تتضح الأهمية لهذا المحور والموضح في جدول (٢) والذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (٢) الاستقطاب والتعيين

ت	الاستئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١	تسعى الكلية الى استقطاب الكفاءات من العاملين	٣,٩٢٥	٠,٩١٧	٢٣,٣٥٦
٢	تقوم الكلية بتعيين العاملين بدون النظر الى الحاجة الفعلية لها	٣,٩٧٥	٠,٨٠٠	٢٠,١٣٢
٣	هناك توجه لدى الكلية لحل مشكلات العاملين لديها	٣,٩٧٥	٠,٥٧٧	١٤,٥١١
٤	تسعى الكلية الى تعيين العاملين الذين لديهم خبرة سابقة في مجال عملهم	٣,٩٧٥	٠,٩٤٧	٢٣,٨٢٤
٥	تقوم الكلية بإجراء اختبارات للعاملين المتقدمين لديها	٤,٠٠٠	٠,٩٨٧	٢٤,٦٧٧

١٧,٧٢٤	٠,٧٣٦	٤,١٥٠	هناك رؤية لدى الكلية بأهمية العاملين في تطوير عملها	٦
١١,٣٢٢	٠,٥٠٤	٤,٤٥٠	لدى الكلية روح العمل والتعاون المشترك بينها وبين العاملين	٧
١٦,١١٢	٠,٧٠٩	٤,٤٠٠	تمارس الكلية سياسة عدم التمييز بين المتقدمين للعمل	٨
٦,٥٩٦	٠,٢٧١	٤,١٠٦		البعد الاول: الاستقطاب والتعيين

المصدر: إعداد الباحث اعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُبيّن الجدول (٢) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة للبعد الاول (الاستقطاب والتعيين). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السابع المتضمن (لدى الكلية روح العمل والتعاون المشترك بينها وبين العاملين) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٤٥)، وبانحراف معياري بين الإجابات (٠,٥٠٤) و بمعامل اختلاف (١١,٣٢٢٪) الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة والدور المهم في الكلية من روح العمل والتعاون المشترك بينها وبين العاملين. بينما كانت ادنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الاول المتضمن (تسعى الكلية الى استقطاب الكفاءات من العاملين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٢٥) بانحراف المعياري (٠,٩١٧) و بمعامل اختلاف (٢٣,٣٥٦٪). مما يعكس درجة الاتفاق في مضمون الفقرة. مما تقدم يبين لنا الجدول (٢) اجابات افراد العينة المبحوثة و وفق اجاباتهم للبعد الاول (الاستقطاب والتعيين) اتفقهم في مضمون البعد، وتشير الاجابات الى ان الفقرة ذات تأثير و دلالة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

احصائية وبدلالة الوسط الحسابي (٤, ١٠٦) وبأنحراف معياري (٠, ٢٧١) وبمعامل اختلاف (٦, ٥٩٦)٪ الذي يعكس مقدار الاتفاق العالي في مضمون البعد.  
 ب- البعد الثاني (تدريب الموظفين): تتضح الأهمية للمحور الثاني في جدول (٣) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (٣) تدريب الموظفين

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف ٪
١	هناك توجه لدى الكلية في تدريب العاملين لديها باستمرار	٤, ١٢٥	٠, ٦٨٦	١٦, ٦٤٠
٢	تتبع الكلية الأساليب التقليدية في تدريب الموظفين	٤, ١٢٥	٠, ٥١٦	١٢, ٥٠٤
٣	تسعى الكلية الى ايفاد العاملين الى الخارج من اجل تطوير مهاراتهم	٤, ٢٧٥	٠, ٧٨٤	١٨, ٣٤٠
٤	هناك توجه لدى الكلية بأهمية تدريب العاملين	٣, ٩٧٥	٠, ٩٤٧	٢٣, ٨٢٤
٥	يحرص الأساتذة على تطوير قدراتهم من خلال الاشتراك بالدورات	٤, ٠٠٠	٠, ٩٨٧	٢٤, ٦٧٧
٦	تتحمل الكلية تكاليف ايفاد العاملين للاشتراك في الدورات	٤, ٤٥٠	٠, ٥١٤	١١, ٥٥٠
٧	تقوم الكلية بعمل دورات تدريبية دون الحاجة اليها	٤, ١٥٠	٠, ٧٣٦	١٧, ٧٢٤
٨	هناك توجه لدى الأساتذة بتطبيق نتائج الدورات في نطاق تدريسيهم	٤, ٠٥٠	٠, ٧١٤	١٧, ٦٣٨
	البعد الثاني: تدريب الموظفين	٤, ١٤٤	٠, ٢١٤	٥, ١٦٤

اختلاف أفراد العينة في توجه الكلية بأهمية تدريب العاملين. ونلاحظ ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (٣) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثاني (تدريب الموظفين) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤, ١٤٤) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٢١٤) وبمعامل اختلاف بلغ (٥, ١٦٤)٪.

ج- البعد الثالث (التعويض والحوافز): تتضح الأهمية للمحور الثالث في جدول (٤) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

يبيّن الجدول (٣) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص البعد الثاني (تدريب الموظفين). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال السادس المتضمن (تتحمل الكلية تكاليف ايفاد العاملين للاشتراك في الدورات) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤, ٤٥)، وبانحراف معياري بين الإجابات (٠, ٥١٤) وبمعامل اختلاف (١١, ٥٥)٪ الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة والدور المهم في تحمل الكلية تكاليف ايفاد العاملين للاشتراك في الدورات بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الرابع المتضمن هناك توجه لدى الكلية بأهمية تدريب العاملين) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣, ٩٧٥) بانحراف المعياري بلغ (٠, ٩٤٧) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٣, ٨٢٤)٪. مما يعكس درجة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

جدول (٤) التعويض والخوافز

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
١	هناك توجه لدى الكلية بتفعيل مبدأ الخوافز للعاملين لديها	٤,٠٥٠	٠,٨١٥	٢٠,١٢٢
٢	تقوم الكلية بمكافئة المتميزين لتشجيعهم على تطوير قدراتهم	٣,٩٧٥	٠,٩٤٧	٢٣,٨٢٤
٣	تمارس الكلية العدالة في توزيع الخوافز	٤,١٠٠	٠,٦٧٢	١٦,٣٨٥
٤	شعور العاملين بان الخوافز تمثل عامل ايجابي لديهم	٤,٤٥٠	٠,٥٢٤	١١,٧٧٥
٥	يعتقد العاملون ان الخوافز الهادية التي تقدمها الكلية لا تتناسب مع مجهوداتهم	٤,٠٠٠	٠,٩٠٦	٢٢,٦٤٦
٦	يعتقد العاملون ان الخوافز المعنوية لا تشجعهم على تطوير كفاءاتهم	٤,١٥٠	٠,٧٣٦	١٧,٧٢٤
٧	تمارس الكلية مبدأ الثواب والعقاب بدون تمييز	٤,٠٠٠	٠,٩٨٧	٢٤,٦٧٧
٨	يبارس العاملون بمبدأ الحرص بعيدا عن عامل الخوافز	٣,٩٠٠	٠,٩٢٨	٢٣,٨٠٠
	البعد الثالث: التعويض والخوافز	٤,٠٧٨	٠,٣٠٢	٧,٤٠١

يُبيّن الجدول (٤) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص البعد الثالث المتضمن (التعويض والخوافز). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الرابع المتضمن (شعور العاملين بان الخوافز تمثل عامل ايجابي لديهم) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٤٥)، وبانحراف معياري بين الإجابات (٠,٥٢٤) وبمعامل اختلاف (١١,٧٧٥٪).

الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الثامن المتضمن (يبارس العاملون بمبدأ الحرص بعيداً عن عامل الحوافز) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣, ٩٠٠) بانحراف المعياري بلغ (٠, ٩٢٨) وبمعامل اختلاف بلغ (٢٣, ٨٠٠)٪. ونلاحظ ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (٤) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثالث (التعويض والحوافز) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤, ٠٧٨) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٣٠٢) وبمعامل اختلاف بلغ (٧, ٤٠١)٪.

د- البعد الرابع (مشاركة العاملين): تتضح الأهمية للمحور الثالث في جدول (٥) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (٥) مشاركة العاملين

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	تسعى الكلية الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٤, ٤٥٠	٠, ٥٣٣	١١, ٩٧٧
	تشجع الكلية كل فكرة من قبل العاملين لديها	٤, ٢٢٥	٠, ٨٠٠	١٨, ٩٤١
	يسعى الأساتذة الى تقديم أفكارهم لتطوير عمل الكلية	٣, ٩٧٥	٠, ٩٤٧	٢٣, ٨٢٤
	هناك توجه لدى الكلية بان مشاركة العاملين بمقترحاتهم يساهم في تطوير عملها	٤, ٠٠٠	٠, ٩٨٧	٢٤, ٦٧٧

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد

م.م علي رجب عبد الحليم

٢٢,٦٤٦	٠,٩٠٦	٤,٠٠٠	يعتقد العاملون ان مشاركتهم في اتخاذ القرارات بدافع المسؤولية الجماعية
١٧,٧٢٤	٠,٧٣٦	٤,١٥٠	تأخذ الكلية المقترحات من العاملين محمل الجد
١٤,٨٣٤	٠,٦٣٠	٤,٢٥٠	تقوم الكلية باجتماعات دورية مع العاملين والاستماع الى آرائهم
١٧,٩٠٣	٠,٧١٦	٤,٠٠٠	تسعى الكلية الى اخذ الآراء المتميزة وتطبيقها على ارض الواقع
٦,٩٨٦	٠,٢٨٩	٤,١٣١	البعد الرابع: مشاركة العاملين

يبيّن الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص البعد الرابع المتضمن (مشاركة العاملين). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الاول المتضمن (تسعى الكلية الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٤٥)، وبانحراف معياري بين الإجابات (٠,٥٣٣) وبمعامل اختلاف (٩٧٧,١١٪) الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الثالث المتضمن (يسعى الأساتذة الى تقديم أفكارهم لتطوير عمل الكلية) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٧٥) بانحراف المعياري بلغ (٠,٩٤٧) وبمعامل اختلاف بلغ (٨٢٤,٢٣٪). ونلاحظ ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (٥) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الرابع المتضمن (مشاركة العاملين) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤,١٣١) وبانحراف معياري بلغ (٠,٢٨٩) وبمعامل اختلاف بلغ (٩٨٦,٦٪).

د- المتغير الرئيسي الثاني (مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد): تتضح الأهمية للمحور الثالث في جدول (٦) الذي يعكس إجابات العينة بدلالة الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

جدول (٦) مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد

ت	الاسئلة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
	هناك رضا وظيفي لدى العاملين في الكلية	٤,١٢٥	٠,٦٠٧	١٤,٧١٨
	لدى الكلية توجه بان الرضا الوظيفي ضروري لتطوير عملها	٤,٣٧٥	٠,٨٣٨	١٩,١٥٠
	يعتقد العاملون ان الحافز الهادي مهم لزيادة الرضا الوظيفي	٤,٤٥٠	٠,٤٠٢	٩,٠٣٣
	ان للعامل النفسي أثر مهم في زيادة الرضا الوظيفي	٤,٠٠٠	٠,٩٨٧	٢٤,٦٧٧
	تسعى الكلية الى معرفة ما اذا كان العاملون راضون عن أعمالهم الوظيفية	٣,٩٧٥	٠,٩٤٧	٢٣,٨٢٤
	ان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب دافع ليكون راض عن وظيفته	٤,٠٠٠	٠,٩٠٦	٢٢,٦٤٦
	يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية لنجاح وتطور الكلية	٤,١٥٠	٠,٧٣٦	١٧,٧٢٤
	تسعى الكلية الى معرفة الأسباب وراء عدم الرضا الوظيفي للعاملين	٤,٠٧٥	٠,٩٤٤	٢٣,١٧٣
	يساعد الرضا الوظيفي في تطوير قدرات العاملين	٤,٢٠٠	١,٠٤٣	٢٤,٨٢٦
	هناك رضا وظيفي للعاملين بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية	٤,١٧٥	٠,٩٠٣	٢١,٦٢٠

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

٦,٧٦٧	٠,٢٨١	٤,١٥٣	المتغير الرئيسي الثاني: مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد
-------	-------	-------	--

يبيّن الجدول (٦) الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المتعلقة بإجابات أفراد العينة المبحوثة بخصوص المتغير الرئيسي الثاني المتضمن (مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد). توزعت النتائج بين أعلى مستوى إجابة وقد حققها السؤال الثالث المتضمن (يعتقد العاملون ان الحافز المادي مهم لزيادة الرضا الوظيفي) إذ بلغت قيمة الوسط له (٤,٥) ، وانحراف معياري بين الإجابات (٤,٠٢) ، وبمعامل اختلاف (٩,٠٣٣)٪ الذي يعكس مقدار التشتت الصغير جداً في إجابات أفراد العينة. بينما كانت أدنى قيمة للوسط الحسابي للسؤال الخامس المتضمن (تسعى الكلية الى معرفة ما اذا كان العاملون راضون عن أعمالهم الوظيفية) حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (٣,٩٧٥) ، وانحراف المعياري بلغ (٠,٩٤٧) ، وبمعامل اختلاف بلغ (٢٣,٨٢٤)٪. ونلاحظ ومن خلال النتائج المعروضة في جدول (٦) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات المتغير الرئيسي الثاني (مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤,١٥٣) ، وانحراف معياري بلغ (٠,٢٨١) ، وبمعامل اختلاف بلغ (٦,٧٦٧)٪.

د- في هذا الجانب ستم مناقشة واختبار فرضيات العلاقة بين متغيرات الدراسة عبر اختبار الفرضية الرئيسية الاولى المتضمنة « توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي».

وتنبثق منها الفروض الفرعية الآتية :

أ- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي.

ب- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي.

ج- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتعويض على الرضا الوظيفي.

د- هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الرضا الوظيفي

ولاختبار صحة الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة منها تم استخدام

معامل الارتباط بيرسون لقياس علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة والجدول (٧)

التالي يبين النتائج التي تم الحصول عليها لاختبار هذه العلاقة.

جدول (٧) Pearson Correlation

المتغيرات	الاستقطاب والتعيين	التدريب والتطوير	التحفيز والتعويض	مشاركة العاملين	الرضا الوظيفي
الاستقطاب والتعيين	١				٠**٦٩١. ٠,٠٠٠
التدريب والتطوير	٠**٦٥٣. ٠,٠٠٠	١			٠**٥٣٠. ٠,٠٠٠
التحفيز والتعويض	٠**٥٧٧. ٠,٠٠٠	٠**٤٧٥. ٠,٠٠٠	١		٠**٥٣٢. ٠,٠٠٠
مشاركة العاملين	٠**٦٠٦. ٠,٠٠٠	٠**٥٠٠. ٠,٠٠٠	٠**٤٨٦. ٠,٠٠٠	١	٠**٦٣٢. ٠,٠٠٠

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد

م.م علي رجب عبد الحليم

١	٠**٦٣٢. ٠,٠٠٠	٠**٥٣٢. ٠,٠٠٠	٠**٥٣٠. ٠,٠٠٠	٠**٦٩١. ٠,٠٠٠	الرضا الوظيفي
٠**٧٣٥. ٠,٠٠٠	--	--	--	--	إدارة الموارد البشرية

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (٠,٠١).

١- بين الجدول (٧) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (الاستقطاب والتعيين) والمتغير (الرضا الوظيفي) قد بلغت (٠,٦٩١) وهي قيمة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) ويشير ذلك الى معنوية الارتباط واستناداً الى معنوية علاقة الارتباط الدالة احصائياً نقبل الفرضية الفرعية الأولى والمتضمنة « هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي ».

٢- بين الجدول (٧) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (التدريب والتطوير) وبين المتغير (الرضا الوظيفي) قد بلغت (٠,٥٣) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، أي بمعنى آخر واستناداً الى معنوية علاقة الارتباط الدالة احصائياً نقبل الفرضية الفرعية الثانية والمتضمنة « هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي ».

٣- كما بين الجدول (٧) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (التحفيز والتعويض) والمتغير (الرضا الوظيفي) قد بلغت (٠,٥٣٢) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، أي بمعنى آخر نقبل الفرضية الثالثة المتضمنة « هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتعويض على الرضا الوظيفي »

٤- كما بين الجدول (٧) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير (مشاركة العاملين)

والتغير (الرضا الوظيفي) قد بلغت (٦٣٢, ٠) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠, ٠١)، أي بمعنى آخر نقبل الفرضية الرابعة المتضمنة « هناك ارتباط معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الرضا الوظيفي ».

٥- كما يبين الجدول (٧) ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير الرئيسي (إدارة الموارد البشرية) والتغير (الرضا الوظيفي) قد بلغت (٧٣٥, ٠) وهي قيمة موجبة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠, ٠١)، أي بمعنى آخر نقبل الفرضية الرئيسية الاولى المتضمنة «توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي».

ج\_ في هذا الجانب ستتم مناقشة واختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة عبر اختبار فرضية البحث الرئيسية الثانية المتضمنة «يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي».

وتنبثق منها الفروض الفرعية الآتية:

- أ- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين على الرضا الوظيفي.
  - ب- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير على الرضا الوظيفي.
  - ج- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتحفيز والتعويض على الرضا الوظيفي.
  - د- هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العاملين على الرضا الوظيفي
- لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى والتي سيتم اختبارها من خلال افتراض وجود علاقة دالية بين ممارسة ادارة الموارد البشرية (X) و الرضا الوظيفي (Y) ويمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار الخطي التالية: -

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

حيث ان  $Y =$  والرضا الوظيفي ،  $X =$  ممارسة إدارة الموارد البشرية ، = ميل المعادلة

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
 (دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

(مقدار التغير في Y الذي يحدث نتيجة تغير X وحدة)، = ثابتة إحصائية.

$X_1$ : الاستقطاب والتعيين،  $X_2$ : التدريب والتطوير،  $X_3$ : التحفيز والتعويض،  
 $X_4$ : لمشاركة العاملين.

وتبين المعادلة اعلاه ان ممارسة إدارة الموارد البشرية هي دالة للقيمة الحقيقية للرضا الوظيفي وبين الجدول (٨) نتائج تحليل التباين (ANOVA) ومعاملات اختبار علاقة التأثير.

الجدول (٨) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

ANOVA							
.Sig	F	R	Mean Square	Sum of Squares	Sum of Squares	Model	
.000a.	11.298	.751a.	.564.	434.	4	1.736	Regression
-	-	-	.038.	35	1.344		Residual
-	-	-	-	39	3.080		Total
Coefficients							
.Sig	T	Standardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta		Std. Error			
.013	4.646			.309	.816	(Constant)	
.000a	6.689	.735		.141	.945	الاستقطاب والتعيين	
.000a	5.488	.445		.031	.170	التدريب والتطوير	
.000a	5.186	.432		.025	.128	التحفيز والتعويض	
.000a	5.171	.388		.021	.111	مشاركة العاملين	

المصدر: إعداد الباحث، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي. معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية (0,01).

بالاستناد الى النتائج الموضحة في الجدول (٨) يتبين إن ممارسة إدارة الموارد البشرية لها ارتباط وتأثير في الرضا الوظيفي ، حيث يشكل هذا التأثير والارتباط أنموذج

الوظيفي)،. وهذا يدل على ان منحني الانحدار كاف لوصف العلاقة وبدلالة معنوية عالية جداً مما يثبت صحة و قبول الفرضية الرئيسية الأولى، وفق معادلة الانحدار الخطي وكما يلي :-

ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي ( ) البالغ (٠,٨١٦) بأن زيادة بعد (ادارة الموارد البشرية) بمقدار وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة المتغير (الرضا الوظيفي) بنسبة (٦,٨١%). وبناءً على النتائج في الجدول (٨) فقد تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية « يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي» والفرضيات المنبثقة منها.

### الاستنتاجات

يهدف هذا البحث الى عرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة وكانت على النحو الآتي:

١- اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الأول (الاستقطاب

انحدار خطي من حيث قوة الارتباط والقدرة التفسيرية والتأثيرية في بُعد الرضا الوظيفي. فقد بلغت قيمة معامل (R) لهذا النموذج (٠,٧٥١) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) وبلغت قيمة F (٢٩٨,١١) التي هي اكبر من قيمتها الجدولية (٣,٠٤) وتُشير إلى وجود علاقة تأثير قوية ما بين المتغير (ادارة الموارد البشرية) والمتغير (الرضا الوظيفي). كما إن قيمة معامل التحديد (R<sup>٢</sup>) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي قد بلغت (٥٦٤٠). وتعني هذه القيمة أن نموذج الانحدار الخطي ومن خلال المتغير (ممارسة ادارة الموارد البشرية) يمكنه أن يفسر ما نسبته (٤,٥٦%) من الاختلاف والتباين في المتغير (الرضا الوظيفي)، ويدعم معنويتها قيمة اختبار (T) البالغة (٤,٦٤٦) التي هي أكبر من قيمتها الجدولية (١,٩٨٤) وتُشير إلى وجود تأثير قوي للمتغير (ادارة الموارد البشرية) والمتغير (الرضا

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد

م.م علي رجب عبد الحليم

كبيرة على جميع فقرات البعد الثالث (التعويض والحوافز) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤, ٠٧٨) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٣٠٢) وبمعامل اختلاف بلغ (٤, ٠١) (%٧).

٤- اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الرابع (مشاركة العاملين) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الرابع المتضمن (مشاركة العاملين) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤, ١٣١) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٢٨٩) وبمعامل اختلاف بلغ (٤, ٩٨٦) (%٦).

٥- بين جدول (٧) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيرات البحث، حيث كانت قيم معامل الارتباط بين المتغيرات قيمتها موجبة و ذات دلالة إحصائياً، وهذه النتيجة تشير إلى أن كلما كان هناك اعتماد لممارسة ادارة الموارد

والتعيين) اتفقهم وبدرجة عالية في مضمون الفقرات التي تضمنها البعد ومنها. وتشير الاجابات الى ان الفقرة ذات تأثير و دلالة احصائية وبدلالة الوسط الحسابي (٤, ١٠٦) وبانحراف معياري (٠, ٢٧١) وبمعامل اختلاف (٦, ٥٩٦) % الذي يعكس مقدار الاتفاق العالي في مضمون البعد.

٢- اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الثاني (تدريب الموظفين) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة كبيرة على جميع فقرات البعد الثاني (تدريب الموظفين) كما يعكس وسطاً حسابياً عاماً للمحور قدره (٤, ١٤٤) وبانحراف معياري بلغ (٠, ٢١٤) وبمعامل اختلاف بلغ (٥, ١٦٤) %.

٣- اظهرت النتائج ومن اجابات افراد العينة المبحوثة للبعد الثالث (التعويض والحوافز) الى اتفاق معظم أفراد العينة حيث كانت إجاباتهم إيجابية وبدرجة

٤- تفعيل مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لديمومة عمل الكلية بما يخدم اهدافها

### المصادر العربية:

- ١- الاحمدي، حنان، « الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد ١٣، العدد ٣، ٢٠٠٦.
- ٢- آمال، ظريف « دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين دراسة ميدانية بولاية ام البواقي» مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، ٢٠١٦، ص ١٤.
- ٣- القحطاني، محمد وليم «إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل»، الطبعة الثانية، الرياض، العبيكان للنشر، ٢٠٠٨.
- ٤- العديلي، ناصر، « دوافع العاملين في

البشرية سيسهم في تعزيز الرضا الوظيفي وبذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات المنبثقة منها.

٦- وكما مبين في جدول (٨) استطاع المتغير (ممارسة ادارة الموارد البشرية) أن يفسر ما نسبته (٤, ٥٦ %) من الاختلاف والتباين في المتغير (الرضا الوظيفي) من إجمالي الانحرافات في قيم المتغير (الممارسة إدارة الموارد البشرية) وفق ذلك تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة منها.

### التوصيات:

- ١- ضرورة استقطاب الكفاءات من العاملين والتدريسيين للعمل بما يحقق اهداف الكلية المرجوة.
- ٢- تفعيل مبدأ الحوافز والتعويضات لكي يكون دافع لهم للعمل بصورة متميزة.
- ٣- ضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها ان تطور من واقع الكلية.

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد

م.م علي رجب عبد الحليم

- الأجهزة الحكومية في السعودية « بحث ميداني، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٦.
- ١٠- الزغبى، مروان طاهر، الرضا الوظيفي - مفهومه وطرق قياسه، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١.
- ٥- رمضان، حامد، «قراءات في السلوك التنظيمي» القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤.
- ٦- عبد الرحمن، بن عنتر «عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة استراتيجية» دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
- ٧- اليعقوبي، علي بن راشد بن سالم، رسالة ماجستير حول « واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان»، ٢٠١١.
- ٨- الهيتي، خالد عبد الرحمن مطر، «ادارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي» ، الطبعة الثانية، دار الوائل للنشر والتوزيع، (الأردن/عمان)، ٢٠٠٥.
- ٩- خضر، بشير واخرون، «السلوك التنظيمي-، جامعة القدس المفتوحة، عمان، ١٩٩٥.
- ١٠- الزغبى، مروان طاهر، الرضا الوظيفي - مفهومه وطرق قياسه، دار المسيرة، عمان، ٢٠١١.
- ١١- العتيبي، ادم غازي،- علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة معهد الادارة، الرياض، ١٩٩٩.
- ١٢- درة، عبد الباري، والصباغ، زهير نعيم « إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين» ط٢، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ٢٠١٠.
- ١٣- الطهراوي، عبد المنعم رمضان « دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسساتي في المنظمات غير الحكومية في غزة- رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية- غزة ٢٠١٠.
- ١٤- بيات، محمد راشد، « الرضا الوظيفي وتأثيره على كفاية الأداء في المنظمات الشرطةية، مركز البحوث والدراسات، الشارقة، الامارات العربية،

.١٩٩٩

١٥- سعد بكاي، « الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الإبداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة، المسيلة، برج عويريج- أطروحة دكتوراه في علوم النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، ٢٠١٨.

١٦- عودة، سماح شعبان احمد، «أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية»، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، ٢٠١٢.

١٧- عباس، انس عبد الباسط، «إدارة الموارد البشرية» الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ٢٠١١.

١٨- عباس، سهيلة محمد، «إدارة الموارد البشرية/مدخل استراتيجي»، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن،

.٢٠٠٦

١٩- عويضة، إيهاب احمد، « أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية في غزة»، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٨.

٢٠- صباح، بنوناس « اثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة » أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير- جامعة محمد خضير - بسكرة، ٢٠١٦.

٢١- الهزايمة، احمد، « الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة (الأردن):

دراسة ميدانية، العدد ٤٣، ٢٠٠٩

www.ULUM.net

Human Resource Management Practices Over Supply Chain Qualitative Performance. International Refereed Academic Social Sciences Journal, 6(18), 105–105. <https://doi.org/10.17364/iib.20151810982>, 2015.

6- Douangphichit, N. The practice of HRM in relation to employee motivation and job performance by HR managers in the hospitality industry in Lao PDR. Dissertation, 1–132. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.954.2463&rep=rep1&type=Gurmu>, A. T., & Ongkowiyo, C. S. (2020). Predicting Construction Labor Productivity Based on Implementation Levels of Human Resource Management Practices. Journal of Construction Engineering and Management, 146(3), 04019115. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001775](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001775), . (2015).

## المصادر الاجنبية:

1- Brikend Aziri, " Job satisfaction : Literature Review <Management Research and Practice> Vol.3, Issue.4,pp:77-86.

2- Vuong, B. N., & Sid, S. The impact of human resource management practices on employee engagement and moderating role of gender and marital status: An evidence from the Vietnamese banking industry. Management Science Letters, 10(7), 1633–1648.

<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.003>, (2020)

3- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., et al. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. McGraw Hill, (2010).

4- Byars, L., & Rue, L. Human Resource Management (10th Ed.). Boston: McGrawHill. (2010).

5-Yazar Soyadı, Y. A., Atakısı, A., & Bulut, Y. E. the Impact of



652. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.9.015> 2020.
- 10-Heery, E., & Noon, M. Dictionary of Human Resource Management (2nd Ed.). Oxford: Oxford University Press, 2008.
- 11- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. Journal of Supply Chain Management, 48(3), 33-51, 2012.
- 12-Berhardin, John H. . . Human resource Management : An Experiential Approach New York, Mc Graw \_ Hill . co, 2007
- 13-Daft, Richard I New Era Of Manegement . 2P ndP ed . Australia : Thomson south \_ Western, : 2008.
- 14-Disscer, Gary. Human Resource Manegement gP thP ed . New jersy : Prentice Hall, 2003.
- 7-SUBRAMANIAM, HEMA D/O, THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND PROACTIVE PERSONALITY ON JOB PERFORMANCE AMONG COMMERCIAL BANK EMPLOYEES, Thesis Submitted To Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business, Universiti Utara Malaysia, In Partial Fulfillment of the Requirement for the Master in Human Resource Management, 2018.
- 8-Chiu, R., Luk, V., & Tang, T. Retaining and motivating employees: Compensation preferences in Hong Kong and China. Personnel Review, Emerald, 89 31(4), 402 – 431, 2015.
- 9-Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. Management Science Letters, 10(3), 641–

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

2347-3878، 2018 .

19- Kumar ،B.pavan .vijan NGiri."Effects of Age and Experience on Job satisfion and organizational Commitment،the I cfai(Institute of chartered financial Analysts of India" University Journal of organiz ational Behavior VOL،V111،NO،1،PP،28-36، 2009

15- Bamber ، Greg.JHuman resource management، Lean processes and outcomes for employees: towards a research agenda ، The International Journal of Human Resource Management ، Volume 25 ، - Issue 21: pp 2881-2891، 2014.

16- Thiagaraj، D، Thangaswamy .A، Theoretical Concept of Job Satisfaction International Journal of Research-Granthaalayah، June، Vol.5، Issue 6، pp 464-470، 2017.

17- Ramya، THE EFFECT OF TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE، International Journal of Scientific Research and Modern Education، Volume 1، Issue 1، 2016.

18- Maryuri Chaturvedi & Sumedha Raavi، < astudy on employee job satisfaction in Different Sectors <، International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)، ISSN (Online):



بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق رقم (١)

قائمة الاستقصاء

بعد التحية....

نعيط سيادتكم علماً بأن القائمة خاصة لأغراض البحث العلمي استكمالاً  
للبحث الموسوم: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
( دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد )

ويمثل هذا الاستقصاء وسيلة لاستكمال الدراسة الميدانية، ونود الاستفادة من  
خبراتكم الرائدة في مجال الإدارة لذا نرجو من سيادتكم التفضل باستيفاء البيانات  
والمعلومات المطلوبة، ونعدكم بأن اجابات سيادتكم سوف تكون سرية وتستخدم  
لأغراض الدراسة والبحث فقط.

ونشكر سيادتكم سلفاً على حسن تعاونكم معنا

والله ولي التوفيق....

الباحث

علي رجب عبد الحلیم

السؤال الأول : البيانات الشخصية :

( الرجاء عدم ذكر الاسم )

يرجى وضع علامة ( ✓ ) في المربع المناسب :

١- الجنس :

أنثى  ذكر

٢- عدد سنوات الخدمة :

من ٣  أقل من ٣ سنوات   
لأقل من ٧ سنوات   
١٠ سنوات فأكثر  من ٧ لأقل من ١٠ سنوات

٣- الحالة الاجتماعية :

متزوج  أعزب   
مطلق  أرمل

٤- اللقب العلمي :

مدرس  مدرس مساعد   
أستاذ  أستاذ مساعد

المتغير الرئيسي: إدارة الموارد البشرية  
البعد الاول: الاستقطاب والتعيين:

العبارات	موافق جدا	موافق	الى حد ما	أرفض بشدة
١	تسعى الكلية الى استقطاب الكفاءات من العاملين			
٢	تقوم الكلية بتعيين العاملين بدون النظر الى الحاجة الفعلية لها			
٣	هناك توجه لدى الكلية لحل مشكلات العاملين لديها			
٤	تسعى الكلية الى تعيين العاملين الذين لديهم خبرة سابقة في مجال عملهم			
٥	تقوم الكلية بإجراء اختبارات للعاملين المتقدمين لديها			
٦	هناك رؤية لدى الكلية بأهمية العاملين في تطوير عملها			
٧	لدى الكلية روح العمل والتعاون المشترك بينها وبين العاملين			
٨	تمارس الكلية سياسة عدم التمييز بين المتقدمين للعمل			

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

البعد الثاني : تدريب الموظفين:

العبارات	موافق جدا	موافق	الى حد ما	أرفض بشدة	أرفض بشدة
٩ هناك توجه لدى الكلية في تدريب العاملين لديها باستمرار					
١٠ تتبع الكلية الأساليب التقليدية في تدريب الموظفين					
١١ تسعى الكلية الى ايفاد العاملين الى الخارج من اجل تطوير مهاراتهم					
العبارات	موافق جدا	موافق	الى حد ما	أرفض بشدة	أرفض بشدة
١٢ هناك توجه لدى الكلية بأهمية تدريب العاملين					
١٣ يحرص الأساتذة على تطوير قدراتهم من خلال الاشتراك بالدورات					
١٤ تتحمل الكلية تكاليف ايفاد العاملين للاشتراك في الدورات					
١٥ تقوم الكلية بعمل دورات تدريبية دون الحاجة اليها					
١٦ هناك توجه لدى الأساتذة بتطبيق نتائج الدورات في نطاق تدريسهم					

البعد الثالث: التعويض والحوافز:

أرفض بشدة	أرفض	الى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات	
					هناك توجه لدى الكلية بتفعيل مبدأ الحوافز للعاملين لديها	١٧
					تقوم الكلية بمكافئة المتميزين لتشجيعهم على تطوير قدراتهم	١٨
					تمارس الكلية العدالة في توزيع الحوافز	١٩
					شعور العاملين بان الحوافز تمثل عامل ايجابي لديهم	٢٠
					يعتقد العاملون ان الحوافز المادية التي تقدمها الكلية لا تتناسب مع مجهوداتهم	٢١
					يعتقد العاملون ان الحوافز المعنوية لا تشجعهم على تطوير كفاءاتهم	٢٢
					تمارس الكلية مبدأ الثواب والعقاب بدون تمييز	٢٣
					يهارس العاملون بمبدأ الحرص بعيدا عن عامل الحوافز	٢٤

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة بغداد)

م.م علي رجب عبد الحليم

البعد الرابع: مشاركة العاملين:

أرفض بشدة	أرفض	الى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات	
					تسعى الكلية الى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٢٥
					تشجع الكلية كل فكرة من قبل العاملين لديها	٢٦
					يسعى الأساتذة الى تقديم أفكارهم لتطوير عمل الكلية	٢٧
					هناك توجه لدى الكلية بان مشاركة العاملين بمقترحاتهم يساهم في تطوير عملها	٢٨
					يعتقد العاملون ان مشاركتهم في اتخاذ القرارات بدافع المسؤولية الجماعية	٢٩
					تأخذ الكلية المقترحات من العاملين محمل الجد	٣٠
					تقوم الكلية باجتماعات دورية مع العاملين والاستماع الى آرائهم	٣١
					تسعى الكلية الى اخذ الآراء المتميزة وتطبيقها على ارض الواقع	٣٢

مستوى الرضا الوظيفي لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد

أرفض بشدة	أرفض	الى حد ما	موافق	موافق جدا	العبارات	
					هناك رضا وظيفي لدى العاملين في الكلية	٣٣
					لدى الكلية توجه بان الرضا الوظيفي ضروري لتطوير عملها	٣٤
					يعتقد العاملون ان الحافز الهادي مهم لزيادة الرضا الوظيفي	٣٥
					ان للعامل النفسي أثر مهم في زيادة الرضا الوظيفي	٣٦
					تسعى الكلية الى معرفة ما اذا كان العاملون راضون عن أعمالهم الوظيفية	٣٧
					ان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب دافع ليكون راض عن وظيفته	٣٨
					يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية لنجاح وتطور الكلية	٣٩
					تسعى الكلية الى معرفة الأسباب وراء عدم الرضا الوظيفي للعاملين	٤٠
					يساعد الرضا الوظيفي في تطوير قدرات العاملين	٤١
					هناك رضا وظيفي للعاملين بغض النظر عن مواقعهم الوظيفية	٤٢

