مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين (دراسة ميدانية)
اسم الكاتب: د. سهى سنكري، د. لمى اسبر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5845
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:30 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role of human resource management practices on the job satisfaction of employees in Tishreen University, Central Administration
(Field study)

Dr. Souha Sankari [*]
Dr. Lama Esber [**]

(Received 9 / 12 / 2022. Accepted 16 / 2 / 2023)

□ ABSTRACT □

The research aims to determine the impact of human resource management practices (training and rehabilitation - wages and compensation) and the extent of their application in the central administration at Tishreen University and their impact on the job satisfaction of employees. And to clarify the importance of these practices in enhancing and raising employee satisfaction. The research also aimed to draw attention to the importance of employee satisfaction. work and raise the level of the institution and its performance.

In order to achieve the objectives of the research, the researcher developed a questionnaire in order to collect the primary data from the study samples, which are 57 questionnaires. The questionnaires are analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) using a number of analyzes, and the study concluded several conclusions that the involvement of all employees in the central administration in training courses to use the computer in their work was at the required level. There is also a weakness in the productivity of the central administration's database with regard to the current skills of employees, and employee training activities.

The research concluded with a number of recommendations, the most important of which are: working to involve all employees in training courses for the use of computers in their work. Enhancing the productivity of the central administration database with regard to the current skills of employees, employee training activities, and enhancing the university's interest in the great importance of the ISO certificate related to employee training.

Keywords: human resource management, human resource management practices, job satisfaction

[*]**Assistant Professor, Department Of Accounting, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria. S.s.foas.lat@aspu.edu.sy**
[**]**Assistant Professor, Department Of Administration, Faculty Of Economics, Tishreen University, Lattakia, .Syria. L.e.foas.lat@aspu.edu.sy**

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين

(دراسة ميدانية)

الدكتورة سهى سنكري *

الدكتورة لمى اسبر **

(تاريخ الإيداع 9 / 12 / 2022. قُبِل للنشر في 16 / 2 / 2023)

□ ملخّص □

يهدف البحث الى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل – الأجر والتعويضات) ومدى تطبيقها في الإدارة المركزية بجامعة تشرين وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين. والى توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع رضا العاملين. كما هدف البحث الى لفت الانتباه الى أهمية رضا العاملين في العمل ورفع سوية المؤسسة وأدائها.

ومن أجل تحقيق أهداف البحث طورَ الباحثة استبانة من أجل جمع البيانات الأولية من عينات الدراسة، وهي 57 استبانة يتم تحليل الاستبانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS باستخدام عدد من التحاليل، وخلُصت الدراسة إلى عدة نتيجة مفادها أن إشراك جميع العاملين في الإدارة المركزية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم كان بالمستوى المطلوب. كما يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.

وخلص البحث الى عدد من التوصيات من أهمها: العمل على إشراك جميع العاملين بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم. وإيجاد قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين وتعزيز اهتمام الجامعة بأهمية شهادة الأيزو والمتعلق بتدريب الموظفين.

الكلمات المفتاحية: ادارة الموارد البشرية – ممارسات إدارة الموارد البشرية – الرضا الوظيفي.

* مدرس ـ قسم المحاسبة ـ كلية الاقتصاد ـ جامعة تشرين ـ اللّاذقية ـ سورية. S.s.foas.lat@aspu.edu.sy

** مدرس– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– دامعة تشرين– اللاذقية– سورية. L.e.foas.lat@aspu.edu.sy

مقدمة:

تعد الإدارة في الوقت الحالي الركيزة الأساسية في المنظمات فهي تسعى إلى تحديد وتشخيص احتياجات المنظمة من القوى العاملة والوسيلة التي يتم التوصل بها لتحقيق التقدم والنجاح لكافة المنظمات، إذا ما تم تزويدها بالكفاءة المطلوبة وإجراء التنسيق اللازم للإفادة من موارد المنظمة البشرية بفاعلية، فبالإدارة الناجحة تتحقق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع بأفضل الطرق وأقل التكاليف.

والإدارة هي المرتكز الأساسي في تطوير الأفراد والجماعات والعامل الرئيسي في تحقيق التنمية البشرية ولها أهميتها البالغة في مختلف المجالات وعندما نجد إدارة ناجحة وواعية تتمكن من التخطيط والتنفيذ والتنظيم بشكل ناجح لأي عمل كان، كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب وتعيين واختيار الكفاءات المتميزة والمؤهلة والمدربة وتم المحافظة عليها وتطويرها ووضع نظام عادل للأجور والمكآفات والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترفيع وفق اعتبارات ومعايير تقييم عادلة وواضحة للجميع وعلى درجة عالية من الشفافية.

لقد أصبح الاعتماد على الموارد البشرية كواحد من أهم مرتكزات المنظمة لقدرتها على توفير المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات. وإن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على تمكين وتدريب الموارد البشرية المتاحة والتي تعد أحد مقومات التنمية والتي تعتمد عليها المنظمات الحديثة.

ولذلك نجد إن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية يعد ذو أهمية كبيرة على الموارد البشرية من حيث الرضا الوظيفي للعاملين، الذي بدوره يعتبر حجر الأساس لهم للبقاء في العمل وانتمائهم الوظيفي.

وتتبع أهمية الرضا الوظيفي للأفراد من حيث أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن دور الفرد تجاه الوظيفية، إذ أن هذه المشاعر تعطى للوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد للعمل وما يحيط فيه، فلا شك أن درجة رضا العامل عن عمله، تتوقف إلى حد كبير على ما يحصل عليه الفرد ماديا ومعنويا.

ولذلك إن العناية في العامل والاهتمام برضاه الوظيفي من خلال تقديم المزايا والحوافز من خلال الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية، له تأثير مباشر على العامليين الذي يخلق لهم الرضا الوظيفي عن أداء المؤسسة والذي بدورة يؤدي للرضا الكامل للمنظمة.

وبالتالي انخفاض جميع المظاهر السلبية المخلة بالعمل من زيادة طلبات النقل والندب والاستقالة والدوران الوظيفي غير المخطط والشكاوى والتمارض والاضرابات والاعتصامات والمشاكل الداخلية وكثرة التحقيقات وفرض العقوبات وسوء الاداء والإنتاج.

ومن خلال الرضا الوظيفي تظهر نتائج اندماج العاملين والتحول بالمؤسسة الى أنظمة فرق العمل ذات الروح الجماعي بما يخلق الجانب التنافسي وتنمية القدرات والولاء التنظيمي لتلك المؤسسة وذلك بما تقدمه من إمكانيات لهذه الموارد البشرية لتكون فاعلة في العمل وملهمة لبعضها البعض ومبتكرة وخلاقة لكل ما هو جديد ومناسب لهذا العمل.

ومن خلال التطورات التي شهدتها الإدارة المركزية لجامعة تشرين في جميع المجالات الإدارية والتعليمية ، بدأت النظرة الشمولية للجامعة ممثلة بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ وتقييم خططها التأهيلية والتدريبية لكافة منتسبيها بما يتناغم مع التطورات الإدارية والتعليمية حيث تسعى جامعة تشرين إلى تطوير الكوادر والارتقاء بهم من خلال تبنيها العديد من البرامج التدريبية والتأهيلية والعمل على تنفيذ العديد من المشاريع والبرامج التدريبية الرامية إلى تحقيق إيجاد الكادر الذي يتمتع بالخبرة والكفاءة في أداء أعماله.

المراجعة الأَدبيَّة والنقديَّة: وفيها تعرض الباحثة موجز عن الدِّراسات السَّابقة الَّتي تناولت هذه العلاقة.

الدِّراسات العربيَّة:

1. دراسة (ماضوي، 2019) بعنوان:

دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة حالة بالمديرية العلمية لاتصالات الجزائر):

الأَهداف: هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق رضا الموظفين بمقر المديرية العامة لاتصالات الجزائر، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي بحيث تكونت عينة الدراسة من (41) موظف اداري في المديرية العملية لاتصالات الجزائر، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

بعض نتائج الدِّراسة: حيث ظهرت نتائج الدراسة بالآتي:

ـ ظهر دور لإدارة الموارد البشرية لعنصر التحفيز بشكل كبير تجاه العاملين عدا التدريب وتقييم الأداء.

ـ أظهر العمال رضا وظيفي بشكل عام.

ـ يوجد بشكل عام دور لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما ظهر بشكل مفصل من خلال التحفيز الذي أبدى دوراً فعالاً في تحقيق الرضا الوظيفي في المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية بسكرة.

2. دراسة (الجرايدة، 2018) وهي بعنوان:

درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها.

الأَهداف حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان، وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها، حيث تم تصميم استبانة وزعت على 233 فرد.

بعض نتائج الدِّراسة: حيث ظهرت نتائج الدراسة بالآتي:

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان جاءت متوسطة وعلى النحو التالي:

ـ مجال الجودة والابتكار والتميز في المرتبة الأولى، ثم مجال الاستقطاب والتعيين وجاء مجال تدريب الموارد البشرية في المرتبة الثالثة، وحل في المرتبة الأخيرة مجال التخطيط للموارد البشرية.

ـ بينت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات افراد الدراسة تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والمؤهل العملي وسنوات الخبرة.

ـ كما اشارت النتائج الى عدم وجود علاقة ارتباط بين درجة فاعلية إدارة الموارد البشرية ومستوى الرضا الوظيفي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عُمان.

3. دراسة (العمري، 2019) وهي بعنوان:

فريال سياسة الأجور وأثرها على الرضا الوظيفي في منظمة الطاسيلي Bista،:

الأَهداف: حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الأجر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة الطاسيلي Bistaحيث تمت الدراسة على عينة عشوائية بواقع 50 مفردة من كافة الأصناف الوظيفية في المؤسسة، **بعض نتائج الدِّراسة:** حيث ظهرت نتائج الدراسة بالآتي:

أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا في الحالات الدنيا، وإن توفره لا يسبب الرضا أو السعاد وإنما يمنع من مشاعر الاستياء وبالتالي توجد علاقة طردية بين نظام الأجور والرضا الوظيفي فكلما زاد الأجر كلما ارتفع الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

ــ رضا العاملين عن نظام الأجور في فترة معينة لا يعني بالضرورة استمرار هذا الرضا مستقبلاً.

ــ يعتبر تحقيق الرضا الوظيفي من المسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كماً ونوعاً.

بعض نتائج الدِّراسة: حيث أوصت الدراسة الى:

ـ دراسة لرفع الأجور بما يتناسب وظروف متطلبات المعيشة بما يكفل حياة كريمة.

ـ مراعاة جانب الجهد المبذول.

4. دراسة (رويبح، 2018) وهي بعنوان:

دور الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية أم البواقي.

الأَهداف: حيث هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على الكيفية التي من خلالها يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي واعتماد الاستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 56 عامل في مديرية أملاك الدولة،

بعض نتائج الدِّراسة: حيث أوصت الدراسة الى:

ــ تساعد العلاقات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ــ تساعد الإعلانات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

ــ تساعد الاجتماعات الرسمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

الدِّراسات الأجنبيَّة:

1ـ دراسة (Afroze, 2018) وهي بعنوان:

Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction among the Employees of Private Banks

الأَهداف: حيث هدفت هذه الدراسة الى تحليل تأثير عامل التدريب، وتقييم أداء فريق العمل والتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين. حيث أخذت عينة من 126 شخص من المديرين التنفيذيين لإدارة الموارد البشرية (المستوى المتوسط) عشوائيا.

بعض نتائج الدِّراسة: حيث توصلت الدراسة الى:

ـ يرتبط الرضا الوظيفي للعاملين بالتدريب وتقييم الأداء ومشاركة الموظفين والعمل الجماعي والتعويض.

ـ تقييم الأداء له تأثير ضئيل على الرضا الوظيفي في حين أن العمل الجماعي له تأثير سلبي على الرضا الوظيفي.

ـ ان ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب ومشاركة الموظفين والتعويض هي ذات دلالة إحصائية ولها أثر كبير على الرضا الوظيفي لموظفي القطاع المصرفي الخاص.

2ـ دراسة (Khurram, 2019) وهي بعنوان:

Khurram Sultan, Human Resource Management Practices and Its, Effects on Job Satisfaction Levels of Employees

الأَهداف: حيث هدفت الدراسة الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظف وذلك بتحديد درجة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

بعض نتائج الدِّراسة: حيث توصلت الدراسة الى:

ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي حيث اوصت ب تعزيز قدرة ومشاركة الموظفين مع التحفيز والتقدير حتى على الإنجازات الصغيرة لأن البحث يشير الى ان الأقلية في الاستطلاع تحصل على قدر أقل من التعليم ولهذا لديهم فرصة أقل لتعزيز أنفسهم في حياتهم المهنية

2ـ دراسة (Sarbapriya, 2019) وهي بعنوان:

Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction: A Study on Selected Small and Medium Sized Iron &Steel Firms in India, 2011

الأهداف: هدفت الدراسة الى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين حيث تم دراسة 45 رد من 17 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم

بعض نتائج الدِّراسة: حيث توصلت الدراسة الى:

ان ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء، المشاركة في صنع القرار، التدريب والتطوير، التمكين، التعويضات) لها تأثير إيجابي كبير على الرضا الوظيفي.

في حين تبادل الوظائف وفرق العمل ذاتية التوجيه والتوظيف والاختيار لها تأثير لا يكاد يذكر على الرضا الوظيفي للعاملين.

نلاحظ من الدراسات السابقة:

ـ استخدامها للمنهج الوصفي كونه المناسب لهذا النوع من الدراسات، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات التي تتعلق بالدراسة.

ـ ندرة الدراسات التي تناولت ممارسات إدارة الموارد البشرية في سورية وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين وخصوصا انها تمارس أنشطة مؤثرة ومهمة في القطاع الحكومي حيث انه يضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية في سوريا.

مشكلة البحث:

تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية من قبل القطاع الحكومي دورا مهماً في تلك المنظمات، إذ تلقى اهتماماً كبيراً من قبل الحكومة وخصوصاً في الأونة الأخيرة وذلك من خلال مشروع الإصلاح الإداري الذي يعتبر مشروع خاص بجميع وزارات الدولة. وذلك من خلال تحويل المديريات الإدارية الى مديريات موارد بشرية تعنى بممارسات صحية وصحيحة قادرة على استقطاب وتدريب وتأهيل كوادر إدارية وفنية عالية الكفاءة.

مما يجعل الاهتمام بالمورد البشري في القطاع الحكومي من أهم المشاريع الحالية التي تقوم عليها الحكومة. نتيجة لذلك فإن هذه الممارسات تعنى بشكل أساسي بتأثيرها المباشر على رضا العامل في القطاع الحكومي الذي هو صمام أمان نجاح المنظمات او فشلها.

وبناءً على ذلك فإن مشكلة البحث تتحدد في الإجابة على الأسئلة التالية:

ـ ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل – الأجر والتعويضات) على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين؟

ـ ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الادارة المركزية لجامعة تشرين؟

أَهميَّة البحث وأهدافه:

ـ تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأغلى والأهم والقادر على تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة في ظل أهمية القطاع الحكومي وعلاقتها بخدمة المواطن واشتداد حدة التغيرات البيئية السريعة التي تفرض على مؤسسات القطاع العام مواكبتها باستمرار.

ـ تفيد هذه الدراسة العاملين في الإدارة المركزية في جامعة تشرين والتي سوف تساعدهم في تحسين فهمهم لعملهم واستيعابهم لدورهم فيه ويساعدهم في تحسين قدراتهم وحل مشاكلهم في العمل ويطور الدافعية للأداء.

ـ التعرف على دور إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات خارج نطاق الانماط التقليدية لهذه الأدوار خصوصا ان بعضها يعتبر حديث التطبيق في البيئات العربية، وتلقي الضوء أيضاً على ابراز العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للعاملين في جامعة تشرين حيث تساهم نتائج الدراسة في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين لأنها تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب الاهتمام بها ومنحها الأولوية لتحقيق المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي.

أهداف البحث

يهدف البحث الى:

1ـ تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل – الأجر والتعويضات) ومدى تطبيقها في الإدارة المركزية بجامعة تشرين على الرضا الوظيفي للعاملين.

2ـ توضيح أهمية هذه الممارسات في تعزيز ورفع رضا العاملين.

3ـ لفت الانتباه الى أهمية رضا العاملين في العمل ورفع سوية المؤسسة وأدائها.

فرضية البحث الرئيسية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل، الأجر والتعويضات) على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

1ـ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب والتأهيل على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين.

2ـ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للأجر والتعويضات على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين.

منهجية البحث:

يعتمد تنفيذ البحث على طريقة وصفية تحليلية، أساسها دراسة ووصف واقع ممارسات الإدارة في القطاع الحكومي، من خلال تطوير استبانة لدراسة وتحليل أثر التدريب والتأهيل والأجر والتعويضات القائمة على الرضا الوظيفي للعاملين وقياس الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين.

حدود البحث:

الحدود البشرية: الأفراد العاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين

الحدود المكانية: الإدارة المركزية لجامعة تشرين

الحدود الزمانية: اجري البحث بين شهر 10 و12 لعام 2019

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على بيان أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتأهيل – الأجر والتعويضات) على الرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة المركزية لجامعة تشرين وتم اختيار التدريب والتأهيل والأجر والتعويضات دوناً عن باقي الممارسات وذلك للأهمية النسبية لهما في تحقيق الرضا الوظيفي.

محددات الدراسة:

واجهت الباحثة أثناء توزيع الاستبانة على أفراد مجتمع الدِّراسة مجموعة من الصعوبات منها:

ـ عدم جديَّة بعض أفراد العينة بالاستبانة ورغبتهم في إبقاء إجاباتهم سريَّة بالرغم من عدم طلب الأسماء.

ـ تلف عدد من الاستبانات وإلغاؤها، وذلك بسبب عدم الإجابة على كامل الأسئلة.

ـ رفض عدد من الأفراد المشاركة في الإجابة على استبانة البحث.

ـ صعوبة استعادة أوراق الاستبانة وذلك بسبب طلب بعض الأفراد تركها لديهم، والعودة بعد فترة زمنية بسبب انشغالهم الزائد، وعدم التزامهم بالمواعيد المحددة لاسترجاع الاستبانة.

ـ الصعوبة في الحصول على دراسات التي تطرقت لموضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي

المصطلحات والتعاريف:

1ـ الموارد البشرية: هي جميع العاملين الفنيين والإداريين في المؤسسة القائمين بالأعمال في كافة أنواع المنظمات سواء عمل انتاجي او خدمي او أي عمل كان.

2ـ إدارة الموارد البشرية: مجموعة متكاملة من الوظائف والأنشطة والبرامج التي تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والانشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم (Murray, 2004, P: 371) ، وتخطيط الموارد فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا، وتقييم أداء العاملين وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم ومزاياهم الإضافية، وحفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم لتنسيق أهدافهم وحاجات التنظيم الذين يعملون فيه(درة، 2008).

3ـ ممارسات إدارة الموارد البشرية

الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد ظاهرة من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسئولين في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء في وقتنا الحاضر ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا مهما من عناصر الإنتاج، والتسويق والتمويل .....الخ وبدون توافر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة ولعل من الأسباب التي تدفع أيضا الدول النامية إلى الاهتمام بالقوى البشرية هي الإحساس بانخفاض الإنتاجية، وعدم التوازن بين الطلب والعرض في بعض التخصصات وانتشار ظاهرة البطالة بكثافة، والرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة (عبد الباقي، 2001) .

ولعل كبر حجم المنظمات والمؤسسات والزيادة المتواصلة للأفراد داخلها،وحرص المنظمة على أن تكون في الريادة على مستوى عالمي ومحلي وقوي إلا أن تهتم جيدا بالموارد البشرية ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة، وهذه الوظائف تشتمل على تحليل الوظيفة، تخطيط الموارد البشرية، البحث والاستقطاب،الاختيار والتعيين، التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، تقييم الأداء، الأجر والتعويضات، وفي النهاية الصحة والسلامة العمالية.وعند استخدام هذه الممارسات في المؤسسات أيا كان حجمها، فإن عملية تحقيق

أهداف المنظمة ستكون بالأمر اليسير، ويأتي ذلك من خلال ربط الوظائف جميعها بعضها ببعض، وذلك حتى تكون هناك نتيجة ووجود تعاقب من وظيفة لأخرى وذلك من واقع قوائم الممارسات المطلوبة، يجري تحليل كل ممارسة على حدة .يعد تحليل الوظائف مدخلا أساسيا لتحديد الحد الأدنى من المواصفات اللازمة للأداء السليم لمهام الوظيفة، وتعد وظيفة التحليل الوظيفي حجر الأساس أيضا لباقي الوظائف الأخرى التي لا تقل أهمية عنها ولكنها بمثابة معيار يستخدم لعملية التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التنمية والتطوير، وهي أيضا معيار لتحديد الأجور والمكافآت والمنافع وذلك كله سعيا وراء تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

4ـ التحليل الوظيفي: يعتبر التحليل الوظيفي الوسيلة التي تؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، والأساس الذي يعتمد عليه كل من الوصف الوظيفي ومواصفات شاغل الوظيفة .حيث يتم تحديد مجموعة النشاطات والمهام والعلاقات التي من المفترض أن يؤديها الفرد ومجموعة المهارات والقدرات والخصائص والصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها لأداء مهام وظيفته الحالية وإمكانية التطور المستقبلي.

5ـ تخطيط الموارد البشرية :يعتبر التخطيط للموارد البشرية نقطة التحولِ من الإدارة التقليدية لهذه الموارد إلى إدارتها استراتيجيا .حيث يهدف إلى ضمان توفير المهارات والتخصصات، وفق خطط ومعايير وجدولة زمنية محددة.

6ـ التعيين: هي عملية الحصول على العدد والمزيج المناسب من الموارد البشرية، حيث تتم هذه العملية في ضوء عملية التحليل الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب، وتتضمن سلسلة الأنشطة المعنية بجذب الأعداد المؤهلة من المرشحين لوظيفة معينة .

7ـ التدريب والتأهيل :يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين المعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر .أما التطوير فيتجاوز ما هو آني ليتم توسيع المهارات والقدرات العامة المتعلقة بالمستقبل وعلى المدى البعيد .وحتى يتحقق الهدف من عمليتي التدريب والتطوير لا بد وأن ينقل ما تم تعلمه واكتسابه من مهارات وقدرات أثناء التدريب إلى التطبيق العملي أثناء أداء المهام والواجبات الوظيفية.

8ـ الأجر والتعويضات: هي وتشمل جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين؛ بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر في المؤسسة .وتعتبر التعويضات من أهم العوامل التي تؤثر على دافعية الأفراد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم، ومحفزا لمزيد من الإنتاجية والسعي لتحسين أداء المؤسسة ككل.

9ـ ادارة وتقييم الأداء: هي العملية التي تتضمن قياس وتقييم نتائج أداء العاملين وما يقومون به من أعمال .ويرتبط تقييم الأداء بفرص الترقية وتوضيح المسار الوظيفي، ويعتبر حافزا لمزيد من التعلم والتطور لمواكبة المتطلبات الأوسع، والأكثر تعقيدا للوظائف الأعلى في السلم الإداري، والمحافظة على العاملين في المنظمات وتجنب هدر العقول.

10ـ التمكين: القرارات بحيث يشارك المدير تابعيه بما يملكه من سلطات .وتتضمن عملية التمكين بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار واستخدام المعرفة والخبرة.

11ـ الرضا الوظيفي: مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة). – استنفار كافة طاقات ومواهب العاملين بالمؤسسة لتقديم أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المؤسسة (بهنسي، 2011).

12ـ الدراسة الميدانية:

تم حساب حجم عينة البحث اعتماداً على القانون:

$$n=\frac{P(1-P)}{\frac{P(1-P)}{N}+\frac{E^2}{S\cdot D^2}}$$

n: حجم عينة البحث. :N حجم مجتمع البحث.

E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً 5% = E.

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، تم اختيار قيمة 0,5 =p.

S.D: الدرجة المعيارية تساوي (1,96) عند معامل الثقة (95%).

وقد تم اختيار الإدارة المركزية كمجتمع البحث. وبتطبيق قانون العينة نحصل على57 وهي عينة البحث.

وهناك مجموعة من العوائق التي واجهت الدراسة الميدانية أهمها:

1ـ همال العديد من الأفراد للاستبيان الموزع عليهم وتهربهم من الإجابة عليها أو تجاهلها.

2ـ تخوف لدى أفراد العينة من مساءلة الإدارة العليا.

12ـ1 ثبات المقياس:

تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS.

جدول رقم (1): اختبار الفا كرونباخ

	عدد البنود	Reliability Coefficients
المحور الأول: التدريب والتطوير	9	0.820
المحور الثاني: تقييم الأداء	8	0.775
المحور الثالث: الحوافز والتعويضات	8	0.705
المحور الرابع: رضا العاملين	11	0.859

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

قيمة معامل الثبات لجميع المحاور أعلى من (0.60) وهي وتشير بدرجة اتساق داخلي ومعامل ثبات مقبول.

المتغيرات		العدد	النسبة المئوية
العمر	**أصغر من25 سنة**	19	33.3
	من 25- دون الـ35	18	31.6
	من45 - 35	11	19.3
	أكبر من45	9	15.8
الجنس	**ذكر**	22	38.6
	انثى	35	61.4
الوضع العائلي	**أعزب**	8	%9.4
	متزوج	69	%81.2
	أرمل	4	%4.7
	مطلق	4	%4.7
القسم	**العلاقات العامة**	6	10.5
	الديوان	1	1.8

	شؤون العاملين	6	10.5
	4	5	8.8
	5	7	12.3
	6	5	8.8
	7	4	7.0
	8	8	14.0
	9	6	10.5
	10	4	7.0
	11	5	8.8
المسمى الوظيفي	**رئيس دائرة**	11	19.3
	رئيس قسم	4	7.0
	معاون رئيس شعبة	20	35.1
	موظف	22	38.6
الشهادات العلمية	**اجازة جامعية**	27	47.4
	ماجستير	12	21.1
	معهد	10	17.5
	ثانوية تجارية	2	3.5
	ثانوية علمي	2	3.5
	بكالوريا ادبي	4	7.0
عدد سنوات الخبرة	**أقلمن 5 سنوات**	30	52.6
	6-10	18	31.6
	11-15	3	5.3
	أكثر من20	6	10.5
نوع التعاقد	**مثبت**	23	40.4
	عقد سنوي	18	31.6
	مياومة	7	12.3
	عقد 3 شهور	5	8.8
	ندب	4	7.0
		57	100

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

13ـ نتائج الدراسة الميدانية:

جدول رقم (2): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الأول: التطوير والتدريب

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	الأهمية النسبية
تهتم إدارة الجامعة بإشراك العاملين في دورات تدريبية تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم	3.58	1.085	4.029	0.000	71.6
عملت إدارة الجامعة على إشراك جميع العاملين فى دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب فى أعمالهم	3.79	1.176	5.067	0.000	75.8
يتوفر لدى إدارة الجامعة معلومات عن مستوى الأداء الحالي للعاملين	3.649	1.1099	4.416	0.000	72.98
تؤمن إدارة الجامعة أن التدريب أفضل وسيلة؛ لاكتساب المهارات العملية	3.67	1.075	4.684	0.000	73.4
هناك ضعف في انتاحية قاعدة بيانات فيما خص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريبية العاملين	3.35	1.316	2.013	0.049	67
تعير إدارة الجامعة أهمية كبيرة لدورات تطوير المهارات الأخرى كالتواصل الفعال واللغة الانكليزية وغيرها	3.72	1.278	4.248	0.000	74.4
المحور الأول :التطوير والتدريب	3.6265	1256	4.325	0.000	72.53

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كان بند عملت إدارة الجامعة على إشراك جميع العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم هو الأعلى من حيث المتوسط 3.79 وبأهمية نسبية بلغت 75.8، والبند الأقل كان هناك ضعف في انتاحية قاعدة بيانات فيما خص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريبية العاملين بمتوسط3.35 وأهمية نسبية 67. وكانت قيمة Sig لجميع البنود أصغر من 0.01 أي أن جميع البنود معنوية.

جدول رقم (3): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الثاني:تقييم الأداء

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	الأهمية النسبية
تحتاج إدارة الجامعة الى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية	3.68	1.020	5.062	0.000	73.6
المعلومات التي تمتلكها إدارة الجامعة عن أداء العاملين ليست كافية	3.40	1.083	2.812	0.007	68
تعتمد إدارة الجامعة على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	3.33	1.272	1.978	0.053	66.6
تهتم إدارة الجامعة بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين	3.16	.941	1.267	0.210	63.2
يقوم العاملين بإجراء تقييم الإدارة	3.14	.789	1.343	0.185	62.8
تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج أداء العاملين	3.30	.731	3.080	0.003	66
يقوم المدراء بتطبيق نظام واحد لتقويم الأداء على جميع العاملين	3.33	1.041	2.418	0.019	66.6
تشجع إدارة الجامعة على الإبداع فى إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين	3.44	.982	3.371	0.001	68.8
المحور الثاني :تقييم الأداء	3.5794	.40282	10.859	0.000	71.588

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

أعلى متوسط للبند تحتاج إدارة الجامعة إلى معلومات كافية وتفصيلية أكثر من الحالي لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية بلغ 3.68 وبأهمية نسبية بلغت 73.6، وأدنى متوسط للبند يقوم العاملين بإجراء تقييم الإدارة بمتوسط بلغ 3.14 وأهمية نسبية 62.8.

البنود 9 و10 و11 كانت قيمة sigأكبر من 0.05 أي أنها غير معنوية. أما باقي البنود فكانت قيمة sig أصغر من 0.05 أي أنها معنوية.

جدول رقم (4): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الثالث: التعويضات والحوافز

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	الأهمية النسبية
تحتاج إدارة الجامعة الى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجور والرواتب بموضوعية	3.51	.984	3.903	0.000	70.2
تمتلك إدارة الجامعة معلومات عن مستويات انجاز العاملين لمهماتهم مما يؤهلها لتحديد نوع المكافأة المجزية	3.23	.964	1.786	0.079	64.6
تعتمد إدارة الجامعة على المعلومات التي بوفرها نظام تقويم الأداء، لغرض تحديد المكافأت والحوافز التي يستحقها العاملون المتميزون	3.33	.893	2.818	0.007	66.6
تهتم إدارة الجامعة بتطوير نظام التعويضات	3.32	1.198	1.991	0.051	66.4
تعمل إدارة الجامعة على احراء مسوحات وبشكل مستمر لغرض تحديد معدلات المكافآت	3.28	1.176	1.801	0.077	65.6
تشعر إدارة الجامعة بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	3.32	1.152	2.070	0.043	66.4
تعتبر نظام الحوافز عادل ويناسب كمية ونوعية الأعمال الموكلة للعاملين	3.50	.928	4.138	0.000	70
يشعر العاملين بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به	3.19	.895	1.628	0.109	63.8
المحور الثالث: التعويضات والحوافز	3.335	.48913	9.224	.000	66.7

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

كان البند الأول تحتاج إدارة الجامعة إلى معرفة عدد العاملين ومراكزهم الوظيفية، وسنوات خدمتهم، لغرض تحديد الأجور والرواتب بموضوعية بلغ 3.51 وأهمية نسبية 70.2، أدنى بند يشعر العاملين بالرضا عن نتائج تنفيذ نظام التعويضات المعمول به متوسط بلغ 3.19 وأهمية نسبية63.8.

البنود 16 و19 و22 كانت قيمة sigأكبر من 0.05 أي أنها غير معنوية. أما باقي البنود فكانت قيمة sig أصغر من 0.05 أي أنها معنوية

جدول رقم (5): نتائج اختبار ت ستودينت لبنود المحور الرابع:

البند	المتوسط	الانحراف المعياري	T	SIG	الأهمية النسبية
q23	3.35	1.172	2.259	.028	67
q24	3.26	1.218	1.631	.108	65.2
q25	3.44	1.086	3.049	.003	68.8
q26	3.42	1.224	2.597	.012	68.4
q27	3.60	1.178	3.823	.000	72
q28	3.49	1.088	3.410	.001	69.8
q29	3.86	1.060	6.125	.000	77.2
q30	3.86	.915	7.094	.000	77.2
q31	3.8499	.48122	13.334	.000	76.998
q32	3.44	1.053	3.146	.003	68.8
q33	3.67	1.107	4.545	.000	73.4
q34	3.60	1.348	3.341	.001	72
q35	3.3333	1.05785	2.379	.021	66.666
q36	3.2982	.96297	2.338	.023	65.964
q37	3.8070	.78918	7.720	.000	76.14
q38	3.3684	1.09596	2.538	.014	67.368
q39	3.4386	1.11831	2.961	.004	68.772
q40	3.5263	1.10365	3.600	.001	70.526
q41	3.6842	.82717	6.245	.000	73.684
q42	3.5614	1.14981	3.686	.001	71.228
المحور الرابع: رضا العاملين	**3.542865**	**1.9091**	**3.625**	**.000**	**70.8573**

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

جدول رقم (6): اختبار معامل الانحدار

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0.960[a]	0.922	0.918	.17483

a. Predictors: (Constant), المحور الثالث :المحور الأول ,التعويضات والحوافز :المحور , التطوير والتدريب تقييم الأداء :الثاني

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

قيمة R بلغت 0.960 وقيمة R Square بلغت 0.922، وهي تفسر إلا 0.91 من التغيرات في المتغير التابع رضا لعاملين.

Anova

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19.202	3	6.401	209.413	.000[b]
	Residual	1.620	53	.031		
	Total	20.822	56			

a. Dependent Variable: رضا العاملين :المحور الرابع

b. Predictors: (Constant), :المحور الثاني ,التطوير والتدريب:المحور الأول ,التعويضات والحوافز :المحور الثالث تقييم الأداء

قيمة sigأصغر نمن 0.01 أي أن الاختبار معنوي

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0.000	6.068		.324	1.968	(Constant)	
0.003	3.059	.201	.042	0.1270	المحور الأول:التطوير والتدريب	1
.0000	-6.596-	-1.971-	.452	-2.984	المحور الثاني :تقييم الأداء	
.0000	8.427	2.695	.399	3.360	المحور الثالث :التعويضات والحوافز	

a. Dependent Variable: رضا العاملين :المحور الرابع

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS اصدار 20.

معادلة التنبؤ بالرضا=1.968 +0.1270 (التطوير والتدريب) 2.984− (تقييم الأداء) +3.360 (التعويضات والحوافز)

النتائج و المناقشة:

1ـ إشراك جميع العاملين في الإدارة المركزية بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم كان بالمستوى المطلوب.

2ـ يوجد ضعف في إنتاجية قاعدة بيانات الإدارة المركزية فيما يخص مهارات العاملين الحالية، وأنشطة تدريب العاملين.

3ـ لا تعير الإدارة المركزية أهمية كبيرة للأيزو والمتعلق بتدريب الموظفين

4ـ اهتمام الإدارة المركزية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين ليس بالمستوى المطلوب.

5ـ تشجيع الإدارة المركزية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافأة العاملين المبدعين لم يحظ بأهمية عالية .

6ـ إجراءات تقديم الخدمات في الإدارة المركزية ليس بالسرعة والراحة المطلوبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الاستنتاجات و التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1ـ العمل على إشراك جميع العاملين بدورات تدريبية لاستخدام الحاسوب في أعمالهم، والحرص على خلق أتمتة كاملة للعمل في الجامعة من خلال شبكة انترانيت داخلية ضمن الجامعة.

2ـ وضع قاعدة بيانات مركزية تتضمن مهارات وخبرات والدورات التدريبية التي خضع لها عاملو الجامعة بكافة المستويات الإدارية.

3ـ تعزيز اهتمام الجامعة بالحصول على شهادة الأيزو وتدريب عامليها للحصول عليها.

4ـ تشجيع مبادرات العاملين الإبداعية ومكافأتهم.

5- الاهتمام بالتدريب والتأهيل وتنويع البرامج التدريبية وفق احتياجات الموظفين وأهداف الإدارة ورفع القدرات العلمية والعملية لديهم.

6- تحديث الأنظمة والتشريعات والقوانين الخاصة بنظام الأجور والتعويضات.

7- ضرورة وجود نظام للمكافآت يشجع على جذب ذو الخبرات والكفاءات المتميزة.

References:

Arabic References:

1. Abdel-Baqi, Salah El-Din Mohamed, "*Scientific and Applied Aspects of Human Resources Management in Organizations*," University House for Printing, Publishing and Distribution, Alexandria, Egypt, 2001

2. Al-Jaraydah, Muhammad. *The degree of effectiveness of human resources management in the Ministry of Education in the Sultanate of Oman and its relationship to the job satisfaction of its employees*, Journal of the International Institute for Study and Research, fourth issue, 2018.

3. Al-Omari, Faryal; Faris, Shenofi. *Wage policy and its impact on job satisfaction in Tassili Bista Organization*, Akli Mohand Olhaj University, 2019.

4. Assaf, Abdul Muti. *Training and human resource development.* Amman, Zahran Publishing and Distribution House, 2011.

5. Bahnasy, Fayza. *Job Satisfaction for Workers*. Alexandria, Dar Al-Wafa Publishing, 2011

6. Dora, Abd al-Bari, al-Sabbagh, Zuhair and Ahmad, Marwa and al-Adwan Yasser, *"Manpower Management*", Jerusalem, United Arab Company for Marketing and Supplies, 2008

7. Madawi, Saleh. *The role of human resources management in achieving job satisfaction, a case study in the Scientific Directorate of Algeria Telecom*, Mohamed Khider University, Biskra, 2019.

8. Ruwaibah, Huda. *The role of organizational communication in achieving job satisfaction, a field study in the Directorate of State Properties in the Wilayat of Oum El Bouaghi*, Larbi Ben M'hidi University, Oum El Bouaghi, Algeria, 2018

Forigen References:

9. AFROZE, N. *Impact of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction among the Employees of Private Banks*. British Journal of Economics, Finance and Management Sciences, Vol. 15, No 1, 2018.
10. KHURRAM, S. *Human Resource Management Practices and Its Effects on Job Satisfaction Levels of Employees*, *An Analysis on the Selected SMEs in the Iron & Steel Industry of Erbil KRI*. International Journal of Research in Business and Social Science, Vol 8, No (2), 2019, 102-112.
11. -*Murray ,Teacher Compensation Policy And Human Resource Practice Dissertation Abstract International_A65102, P371. . 2004*
12. SARBAPRIYA, R. *Human Resource Management Practices and Its Effect on Employees' Job Satisfaction*, *A Study on Selected Small and Medium Sized Iron &Steel Firms in India*. Public Policy and Administration Research, Vol.1, No.1, 2011.