

UKJAES

University of Kirkuk Journal  
For Administrative  
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For  
Administrative and Economic Science



Wahid Narjes Aqeel Abdul. Human Resource Management Practices in International Companies and Their Impact on Job Satisfaction: An Applied Study on Employees in International Companies Operating in the Republic of Iraq. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2025) 15 (3) Part (1):268-280.

## Human Resource Management Practices in International Companies and Their Impact on Job Satisfaction: An Applied Study on Employees in International Companies Operating in the Republic of Iraq

Narjes Aqeel Abdul Wahid <sup>1</sup>

<sup>1</sup> University of Basra - College of Administration and Economics, Basra, Iraq

[nargs.akeel@uobasrah.edu.iq](mailto:nargs.akeel@uobasrah.edu.iq) <sup>1</sup>

**Abstract:** The current study aims to identify the impact of human resource management practices on the activities of international companies and their impact on job satisfaction among employees in these companies operating in the Republic of Iraq. The research relied on a questionnaire as the main tool to collect the necessary data required to achieve the study objective. A random sample of (7) multinational companies was selected, and the study was actually applied to (2) of them. (30) questionnaires were distributed to the employees of the human resource management department in the two companies (Bp, Eni), and 25 questionnaires were retrieved. In addition, a set of statistical methods were used, represented by the arithmetic mean, standard deviation, and multiple regression coefficient, using the Statistical Package for Social Sciences and Humanities (Spss, 26) to test the research hypotheses. The most prominent results of the study, based on previous studies, showed that there is a statistically significant effect of human resource management practices at a statistical significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) on job satisfaction of employees in the international companies in the study sample, and that there is a statistically significant effect of human resource management practices at a statistical significance level ( $\alpha \leq 0.05$ ) on activities related to improving job satisfaction of employees in the surveyed companies. Based on the results reached, the study came out with a set of recommendations, the most prominent of which are: Emphasizing the importance of applying sound foundations for international human resource systems and reviewing them on an ongoing basis in order to enhance their positive aspects. Applying these foundations objectively and accurately is considered an important requirement for improving job satisfaction among employees in international companies in the Republic of Iraq.

**Keywords:** Human Resources, Selection, Appointment, International Companies, Job Satisfaction.

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية وتأثيرها في الرضا الوظيفي  
دراسة تطبيقية على العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق

م.م. نرجس عقيل عبد الواحد<sup>١</sup>

<sup>١</sup> جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، البصرة، العراق

**المستخلص:** تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنشطة الشركات الدولية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين في تلك الشركات العاملة في جمهورية العراق. وقد اعتمدت الدراسة على استبانة كأداة ضرورية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق هدف الدراسة. تم اختيار عينة عشوائية مكونة (٧) شركات متعددة الجنسيات، طبقت الدراسة فعليا على (٢) شركة منها. إذ تم توزيع (٣٠) استمارة على موظفي شعبة إدارة الموارد البشرية في الشركتين (Bp, Eni) وتم استرجاع ٢٥ استمارة فضلا عن انه تم استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الانحدار المتعدد باستخدام الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية والإنسانية (Spss, 26) لاختبار فرضيات البحث. أظهرت أبرز نتائج الدراسة بالاستناد إلى الدراسات السابقة: أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الدولية عينة الدراسة، وأن هناك أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأنشطة المتعلقة بتحسين الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المبحوث. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: تأكيد أهمية تطبيق الأسس السليمة لأنظمة الموارد البشرية الدولية ومراجعتها وبشكل مستمر من أجل تعزيز جوانبها الإيجابية فتطبيق هذه الأسس بموضوعية ودقة يعتبر مطلباً هاماً لتحسين الرضا الوظيفي لدى العاملين في الشركات الدولية في جمهورية العراق.

**الكلمات المفتاحية:** الموارد البشرية، الاختيار، والتعيين، الشركات الدولية، الرضا الوظيفي.

Corresponding Author: E-mail: [nargs.akeel@uobasrah.edu.iq](mailto:nargs.akeel@uobasrah.edu.iq)

## المقدمة

تميزت طبيعة الحياة الوظيفية للفرد في الماضي بالبساطة والسهولة، لكن سرعان ما فرضت التحديات الراهنة نفسها على جميع جوانب بيئة العمل والتي تتطلب إحداث تغييرات جذرية لمواكبتها ذلك فإن المنظمات الدولية لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية وداخلية أيضا، وفي ظل هذه الظروف اقتضت الحاجة إلى استحداث برامج ممارسات إدارة الموارد البشرية، التي عكفت على القيام بها لغرض استثمار مواردها وعلى الأخص الموارد البشرية والتي يستند إليها باقي الموارد الأخرى، وتحرص إدارة الموارد البشرية على تحليلها وتصنيفها للوظائف، وتوسعت في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛ وتخطيط الموارد البشرية كخطوة مبدئية لتطوير وتحسين الأداء والرضا الوظيفي للعاملين لديها (ابو شيخة، ٢٠٠٠، ص ٢٣).

تعد إدارة الموارد البشرية الدولية مقابل إدارة الموارد البشرية المحلية باعتبار أنهما النوعين الأساسيين فما هي أوجه الاختلاف بين هذه النظم الإدارية؟ يمكننا ملاحظة ذلك الاختلاف بواسطة الاسم نفسه، بحيث تتمثل بالفعل بفكرة إدارة الموارد البشرية الدولية في العمل على الصعيد الدولي أو ما وراء الحدود الوطنية، في حين أن نظريتها المحلية تعمل ضمن مجموعة الحدود للمستوى المحلي والوطني في هذا الصدد، ومن المتوقع أيضا أن إدارة الموارد البشرية الدولية تهتم ليس فقط في القواعد والأنظمة المتكاملة بالموارد البشرية ولكن أيضا تهتم في السياسات الدولية الأكثر صرامة مثل تلك المتعلقة بالضرائب في المواقع الدولية للعمل، وبروتوكولات العمل الدولية والمتطلبات اللغوية، وتصاريح العمل الخاصة (الغزاوي، ٢٠١٠، ص ٢٢٣).

يتمثل الاختلاف الأكبر أيضا حول نوعية الموظفين الذين يعملون في تلك المنظمات الدولية والتي تعد منظمات متعددة الجنسية ومحتوية على عدة أصناف للعمال وذلك حسب الانتماء الوطني والهوية الوطنية للموارد البشرية الدولية مثل رعايا البلدان الأم، هي المغتربين الذين يعملون في دولة أخرى جانبا من بلدهم الأصلي ومواطني الدولة المضيفة، أو رعايا البلدان الثالثة وينبغي على المدراء والعاملين في مجال إدارة الموارد البشرية الدوليين الانخراط في دورات حول الأمور والاختلافات الاجتماعية والثقافية الخاصة والتدريب التي من شأنها مساعدتهم على التكيف في العمل مع أي بلد أجنبي، ويختلف هذا الأمر في إدارة الموارد البشرية التقليدية ذات مستوى (المحلي) إذ لا توجد هناك أي حاجة لهذا النوع من التدريب (كشواي، ٢٠٠٣، ص ٤٤٠). ان الموارد البشرية أصبحت اليوم من أهم الموارد التي تستخدمها المنظمات في العالم الحديث، فالإنسان عنصر مفكر ورئيسي في الإنتاج والخدمات، وهو الغاية والوسيلة في العمليات الإنتاجية والخدمية، وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها بالاحساس الواعي لما يدور حولها من أحداث مهمة، وازدياد الوعي بقيمة هذا المورد الغالي من تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنين فنلاحظ انه بالقدم استخدم لفظ "المستخدمين" أو الخادم العمومي، ثم العمال، والقوى العاملة الى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري بلغة الاقتصاديين، والأصول البشرية بلغة المحاسبين، ورأس المال الذكي أو الفكري - بلغة الإداريين (محفوظ، ٢٠١٠، ص: ٩٩).

وعن طريق تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تستطيع منظمات الأعمال جني الكثير من الفوائد الاستراتيجية، مثل تحقيق الميزة التنافسية والتي تعتبر هدف استراتيجية لا يمكن تحقيقه إلا بتخطيط ورسم استراتيجيات بعيدة المدى سواء على مستوى المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة أو على مستوى مدخلات الإنتاج من مواد وأيدي عاملة وعلاقات عملاء وغيرها من

العوامل ، إن أهمية هذه الدراسة تكمن في تسليط الضوء على مهام وواجبات إدارة الموارد البشرية لا سيما على المستوى الدولي في المنظمة والتي تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية (خطيب، ٢٠٠٦، ص: ٢٢١) .  
وبما أن الشركات متعددة الجنسيات وبموجب نظرية النظم تعتبر نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر في البيئة المحيطة، ويتفاعل معها بعلاقة تفاعلية تبادلية، وبما أن إدارة الموارد البشرية الدولية تعتبر جزءا من المنظمة فهي تشكل نظاما فرعيا بالإضافة للإدارات الأخرى في المنظمة لتكون في مجموعها النظام الكلي وهو المنظمة بكافة إداراتها وموظفيها ومعداتها وكل ما يتعلق بها (ربابعة، ٢٠٠٣) .  
وعليه فإن إدارة الموارد البشرية الدولية وعند ممارسة مهامها وأدوارها تضع في حساباتها الأهداف الاستراتيجية للمنظمة متعددة الجنسيات، فهي بحاجة لأن تستقطب وتعيين الأشخاص ذو أفضل المهارات والخبرات من البيئة الخارجية بوسائل متعددة من أجل تحقيق أهداف المنظمة الدولية.  
من هنا جاء تركيز هذه الدراسة على تحديد أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق حيث تبين أن هناك ندرة " بحسب علم الباحث" في الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية كما أن المنظمات الدولية جمهورية العراق لم تحظى بالعناية الكافية من قبل الباحثين.

### المبحث الأول: منهجية البحث

#### أولاً: مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تواجه المنظمات الدولية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها كل من بيئات الأعمال الداخلية والخارجية الكثير من التحديات المتعلقة بتطوير أدائها وإستغلال مواردها بشكل صحيح، الشيء الذي يحد من جهودها نحو تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي للعاملين لديها، وتتمثل هذه العوائق في ضعف فاعلية ممارسات وأنشطة الموارد البشرية وتراجع ملحوظ على عملية التخطيط للموارد البشرية وتطويرها في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق الذي يعتبر أساس وجوهر عمل المنظمات الدولية على إختلاف أنواعها والمصدر الأساس لتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا تؤدي في نهاية المطاف إلى تحقيق الرضا الوظيفي المنشود والتقليل من معدلات الدوران الوظيفي وبالتالي خفض الكلف المترتبة على عاتق تلك الشركات.  
وتتمثل مشكلة هذه الدراسة بطبيعة المعوقات والحوجز التي تحد من كفاءة الممارسات المرتبطة في إدارة الموارد البشرية في الشركا ذو المواصفات الدولية العاملة في جمهورية العراق، الأمر الذي يتطلب منها تركيز محوري الشكل وذلك من اجل رفع كفاءة الوحدات والأقسام المتخصصة في تطوير عمل الموارد البشرية لتتمكن من تحقيق المستويات المطلوبة من الرضا الوظيفي ورفع المستوى الانتاجي وتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة وقصيرة الأجل.  
كما وأظهر العديد من الباحثين المنظمات الدولية (الشركات ذات الجنسيات المتعددة) وطرق إدارة وممارسة الموارد البشرية تؤثر بشكل كبير على إمكانية ديمومة العمل المتعلقة في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي رفع الكفاءة الانتاجية. ومع ذلك لا يوجد دراسات ربطت بين المنظمات الدولية (الشركات متعددة الجنسيات) وأنشطتها مع الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الدولية في جمهورية العراق.

#### وبناء على ما جاء أعلاه ستجيب هذه الدراسة عن الأسئلة الآتية التي تعبر عن مشكلة الدراسة:

١. هل يوجد تطبيقاً لممارسات وإدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق؟
٢. هل توجد خطط بديلة (التوريد اللوجستي كمثال) توفرها الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق للتعامل وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي؟
٣. ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنشطة الشركات الدولية (متعددة الجنسيات) في جمهورية العراق؟
٤. هل هناك معوقات تقف عائق في طريق الشركات الدولية لتطبيق ممارسات الموارد البشرية في طريقها لتحقيق الرضا الوظيفي؟

#### ثانياً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في محاولة الوصول وإدراك ما يلي:

- واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية (متعددة الجنسيات) في جمهورية العراق.
- أثر تطبيق ممارسات وحدات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق.
- أهم المميزات والفوائد التي يوفرها تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق.
- أبرز الحواجز التي تواجه الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق في تطبيقها لممارسات إدارة الموارد البشرية.
- تقييم فعالية ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات في العراق.

#### ثالثاً: منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية منهج البحث الوصفي التحليلي، إذ يعتبر الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، إذ تم اختيار هذه الشركات بناء على عمرها في السوق، وقد تم الأقرار بهذا النهج واعتماده بعد الاطلاع على الأبحاث والأدبيات السابقة.

#### رابعاً: حدود الدراسة:

تتقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

1. الحدود المكانية: حيث اقتصرت حدود الدراسة على الشركات الدولية (Eni ,Bp) العاملة في جمهورية العراق.
2. الحدود البشرية: لقد تم تطبيق الدراسة على كافة العاملين في شعبة الموارد البشرية في الشركات الدولية.
3. الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة خلال فترة الفصل الدراسي الأول لسنة ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

#### خامساً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في جانبين:

#### الأهمية النظرية:

تعتبر الأهمية الرئيسية لهذه الدراسة هي ملء الفراغ في الدراسات المسبقة لهذه الدراسة، التي لم تتناول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الدولية في جمهورية العراق، كما أنه ومن وجهة نظر الباحثة تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة في جمهورية العراق التي تحاول تفسير وبيان العلاقة والأثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي للعاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق.

#### ويمكن توضيح الأهمية لهذه الدراسة من خلال النقاط الرئيسية التالية:

1. تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية التطبيقية للشركات الدولية خلال دمج قضية ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى الرضا الوظيفي للعاملين التي من الأفضل أن تنعكس بشكل إيجابي على أداء العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق.
2. تتبع قيمة هذه الدراسة أيضاً من قيمة المجال الذي تبحث فيه كونها تقوم بتشغيل الكثير من العاملين لدى قطاع الشركات الدولية في جمهورية العراق.
3. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال فتح المجال والتسهيل على الباحثين في المستقبل من دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
4. وتأتي أهميتها التطبيقية من خلال مجموعة التوصية التي سوف تقوم بتقديمها لمتخذي القرار المتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية في الشركات عينة الدراسة.

#### خامساً: فرضيات الدراسة:

على ضوء إنموذج الدراسة وتماشياً مع مشكلتها، ولتحقيق أهدافها قام الباحث بصياغة الفرضيات بصيغتها العدمية على النحو الآتي:

- الفرضية الرئيسية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التعويض) في الرضا الوظيفي (الرضا عن الإشراف، الرضا عن الزملاء) لدى العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$
- الفرضية الفرعية الأولى  $H_{0-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التعويض) في الرضا الوظيفي (الرضا عن الإشراف) لدى الموظفين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- الفرضية الفرعية الثانية  $H_{0-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، التعيين، التعويض) في الرضا الوظيفي (الرضا عن الزملاء) لدى العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### سادساً: نموذج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة والإطار النظري المقدم لشرح الابعاد والدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة حسب الآتي:



المصدر: اعداد الباحث

## ١- المتغير المستقل:

أ- ممارسات إدارة الموارد البشرية: هي عملية إدارة القوى العاملة في المنظمة، والتي تتمحور حول كيفية تسيير أمور المورد البشري من جذب واستقطاب وتعيين وتدريب وتطوير وصولاً للتعيين، ومتابعة الشؤون المتعلقة بإدارة المنظمة ككل والثقافة التنظيمية والتأكيد على تطبيق جميع القوانين والإجراءات اللازمة من جميع المعنيين داخل المنظمات (ديسلر، ٢٠٠٨).

ب- الإختيار: وهي عملية الإختيار للفرد الأنسب من بين مجموعته من الافراد المرشحين القادرين على القيام بأعباء الوظيفة (الطراونة، ٢٠١٢، ص: ١١٩).

تعريف اخر للإختيار: وهي عملية الإختيار للفرد الأنسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لوظيفة أو منصب معين، بحيث تعتبر عملية الإختيار بأنها الخطوة الأخيرة وذات الأهمية القصوى في عملية التوظيف، اذا انها عملية مهمة للحصول على البيانات والمعلومات عن الشخص الذي تم إختياره للتعيين، وتشمل العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على عملية الإختيار مثل حجم ونوع المنظمة، وعدد ونوعية المتقدمين، وطرق الإختيار، ونتائج إختيار الموظف، كما ويلعب كل من سوق العمل والتشريعات القانونية والنقابية دوراً محورياً في عملية الإختيار (زويلف، ص: ٧٠).

ت- التعيين: الأداة أو العملية الأولى التي تستخدمها المنظمات في عملية التوظيف، يتم ذلك من خلال الإعلان عن حاجة المنظمات لملء الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، الأمر الذي يدعو الى جذب وإستقطاب العدد الأكبر من المتقدمين للوظيفة ممن لديهم المؤهلات والقدرات اللازمة، يتم ذلك من خلال شبكات الويب او تطبيقات التكنولوجيا المختلفة (سالم، ٢٠٠٩، ص: ١٠٥).

ث- التعويض: وهو النهج الذي تتبناه المنظمات عبر شبكات الويب لإدارة وتخزين ومعالجة كافة البيانات والمعلومات الحديثة، التي تتعلق بأنظمة التعويضات الخاصة بالأفراد العاملين لديها، بحيث تشمل إدارة جميع أنواع التعويضات المباشرة وغير المباشرة إستناداً إلى التطبيقات الإلكترونية وشبكات الإتصال (سليمان، ١٩٧٥، ص: ٩٥).

## ٢- المتغير التابع:

أ- الرضا الوظيفي: هي توجهات الفرد نحو وظيفته، أي الأمر الذي يشير بشكل مباشر إلى معدل رضا الفرد داخل منظمته ومدى تكيفه ورضاه عن بيئة الداخلية والخارجية للعمل في الشركة (سهيلة، ٢٠٠٣، ص: ٥٧).

ب- الرضا عن الإشراف: هي مستويات إرتياح العاملين لنظام الإشراف والقيادة المباشرة لسير العمل داخل منظماتهم التي يعملون بها (ابو شيخة، ٢٠٠٠).

ت- الرضا عن الزملاء: وهي مدى تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بشكل إيجابي، ومعدلات الإرتياح والتعامل مع زملاء العمل داخل المنظمة (شنطي، ٢٠٠٦، ص: ٥٥).

## المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

وقد يتضمن الجانب النظري للدراسة على اثنان من المحاور الرئيسية تتمثل في كل من ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي). ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

### أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري بأنه الثروة الرئيسية والحقيقية للمنظمات على إختلاف أنواعها، إذ أن رأس المال بالإضافة إلى الموارد الأخرى رغم أهميتهما وضرورتهما، إلا أنهما يرتكزان وبشكل أساسي على العنصر البشري الكفوء والمؤهل والمعد إعداد جيد، مما أجبر ادارة المنظمات المختلفة إلى زيادة الرعاية والاهتمام بشكل أكبر في كافة النشاطات المتعلقة بهذا العنصر من قبل وحدة تنظيمية متخصصة في الموارد البشرية تعمل على إيجاد الممارسات المطلوبة التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة وغايتها.

وعليه فإن ادارة المورد البشرية وممارساتها تعد الوظيفة الرئيسية في إدارة المنظمات كافة ، إذ يعتمد النجاح لتلك المنظمات وفشلها على مستوى فاعلية وكفاءة تلك الممارسات ،وتعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحليل أهداف المنظمة من أجل تحقيق تلك الأهداف من خلال دراسة وفهم وتقييم حاجات موظفيها وتحديد ما يناسبها في البيئة الخارجية والداخلية السوق المحتمل، وتحديد حجم العمالة ، ومعدلات تدفق الموارد البشرية لها وتدريبهم وتقييم أدائهم ، ووتقديم الحافز لهم ، كما تبين التطورات السريعة والمتغيرات الحاصلة ولا سيما في مجال انتاج وتطوير المعرفة ، وتقنياتها ووسائل الاتصال المتطورة ، والمنافسة الشديدة ، والتقدم التكنولوجي الحديث ، وتأثيرات العولمة وما أحدثته من تغيرات على المستويات التنظيمية ، كما يمكن من ازالة الحواجز والنظم التقليدية المعمول بها ، فقد تغيرت ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير ، لذلك تحتاج المنظمات الدولية في ممارساتها لإدارة الموارد البشرية إلى تغيير أفكار الموظفين الدوليين في المنظمات الدولية ، بأفكار جديدة و أداء ناجح ، لذلك هي بحاجة إلى وجود استراتيجيات جديدة تتناسب مع تلك الأفكار والتغيرات (شوناي، ٢٠٠١، ص: ٤٢٤).

اذ شكلت كافة التداعيات والتحديات والتطورات عناصر هامة في الضغط على ادارة الموارد البشرية وممارساتها ، مما يعني بالضرورة التعرف على تلك الممارسات في المنظمات الدولية عموماً وفي المصارف الأردنية خصوصاً ، من أجل اختيار أفضل الطرق وأكثرها ملائمة لأحتياجات مرحلة النمو والتطور و التغيير السريع الذي يمر بها القطاع الخاص في الشركات الدولية ، وفي الوقت الحالي، توجد العديد من الدراسات التي أهتمت بمفهوم ممارسات إدارة الموارد البشرية الدولية في مختلف القطاعات في ظل التولات للتغير العالمي (صالح، ٢٠٠٤، ص: ١٣٧).

### الأهداف هامة لممارسات إدارة الموارد البشرية:

- وفقاً لـ (al Qudah, 2014,p:82) تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إجمالها فيما يلي:
1. تحقيق مستويات كفاءة مرتفعة للإنتاجي، وذلك من خلال التخطيط الجيد لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالنوع والعدد المطلوب عن طريق استخدام الأسلوب العلمي الممنهج، بصفة خاصة الأسلوب الاحصائي الكمي.
  2. تحقيق مستويات أداء متفوقة للعنصر البشري، يتم ذلك من خلال الاهتمام والتركيز على زيادة القدرة الخاصة في الأفراد على العمل وتحفيز رغبتهم في أداء العمل، من خلال تمكينهم وأكسابهم المهارات اللازمة لذلك.
  3. زيادة درجة الولاء التنظيمي، يتم ذلك من بتصميم هيكل عادل للأجور المحددة ضمن جداول معدة مسبقاً والحوافز وسياسات واضحة للترقيات في العمل اي (التعويضات)، والاهتمام ودعم كل العلاقات الإنسانية من وقت لآخر.
  4. وضع نظام عادل ومنهج لقياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يضمن إعطاء كل العدل والمساواة في مختلف النواحي مثل الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

### ثانياً: الرضا الوظيفي:

يحظى موضوع الرضا الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع المنظمات، يعود ذلك إلى سبب التطور ببيئة العمل الجديدة، والتي شملت التغيرات في جميع أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية وشكل الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية المتسارعة، ويعتبر ذلك أحد التحديات الجديدة والغير مدركة التي يجب أن تتعامل معها المنظمات في بتكثيف جهودها واستغلال مواردها البشرية من أجل الحفاظ على مكانة المنظمة في السوق، لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية تهتم بعمليات التخطيط والتطوير الخاصة في المسارات الوظيفية وذلك من أجل ضمان نجاح وتفوق الأفراد في مهمتهم وإتاحة الفرص لزيادة انتمائه لعمله وللمنظمة، وبالتالي زيادة الرضا والقناعة الوظيفية، إن إدارة الرضا الوظيفي وتطويره والعمل على الارتقاء به في المنظمات أصبح أمراً ضرورياً نظراً لحدوث لتغيرات كبيرة في البيئة الحالية للعمل، الأمر الذي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من الموظفين المؤهلين وذوي المهارات والخبرات الكبيرة ليؤكدوا على عملية التوازن بين احتياجات المنظمة وحاجات الأفراد (طخيس، ٢٠٠١، ص: ١٦).

### أهمية الرضا الوظيفي:

- وفقاً لـ (عطيه، ٢٠٠٣، ص: ١٦) يمكن إيجازها في النقاط التالية:
1. إثراء القيم والمبادئ الوظيفية لكل فرد، حيث أنه وبطبيعة الحال يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم ومبادئ وما يقومون به من أنواع المهام وفي توجهاتهم الوظيفية، فحين يعطي بعض الأفراد إهتمام أكبر للحرية، فإن الآخر يعطون إهتمام أكبر للمتعة داخل بيئة العمل.
  2. إيجاد التوازن بين الحاجة المادية والمسؤولية والالتزام في مجتمع العمل مع تحقيق التوازن أيضاً بين الأسرة ووقت العمل.
  3. ضمان التوافق والتكامل بين التوقعات والخبرات، فزيادة رغبات واهتمامات الأفراد يميلون إلى وضع أهداف غير واقعية (لا يمكن تحقيقها) في العمل، والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا إذا ما اختلفت خبرات العمل مع القيم والأهداف.

### ثالثاً: اهم الدراسات السابقة موضوع البحث :

#### الدراسات باللغة العربية:

الدراسة لـ (عزيون زهية، ٢٠٠٧) بالعنوان: التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ٢٠ أوت (١٩٥٥)، سكيكدة. هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على رضا الموظفين. ولقد توصل الباحث بدراسته إلى أن هناك درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي المفردات عينة الدراسة التي اشتملت فئة الإطارات وأعوان التحكم والتنفيذ، وتم تمييز حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسب المعارضة كانت مرتفعة، فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبياً، فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي اشتملت (ظروف العمل، الاتصال، الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل). التي كان لها الأثر إيجابي وإن كان منخفضاً ويتفاوت من فئة إلى أخرى.

دراسة إيناس (فلمبان، ٢٠٠٨) بعنوان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. هدفت الدراسة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات، والتعرف على العلاقة بين كلا من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى مشرفات ومشرفين التربية، والوقوف على العلاقة بين كل من الالتزام، والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية مثل الجنس والمؤهل العلمي والحالة الاجتماعية للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة. وتوصلت الدراسة إلى أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.

الدراسات السابقة باللغة الانجليزية:

دراسة (Mercy, 2011) بعنوان: The Impact of Human Resources Management Practices on Improving Employee Performance in Catholic Higher Education Institutions in Kenya

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية التعليم العالي في كينيا. وضحت هذه الدراسة على تأثير الممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظف وسعت هذه الدراسة إيجاد تأثير ل التدريب ، الأداء المرتبط بالأجر، الأمن الوظيفي. تمكين الموظف وتصميم الوظائف وفرص العمل على أداء الموظفين في المؤسسات الكاثوليكية للتعليم العالي في كينيا كان تصميم البحث المستخدم هو تصميم بحوث استقصائية وصفية والعينة المستهدفة جميع موظفي الدعم في المؤسسة استخدمت الدراسة تقنية العينات العشوائية، وقد تم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات وتحليلها باستخدام الإحصاءات الوصفية مثل الترددات والنسب المئوية. وتوصلت الدراسة إلى أن الأجر المرتبط بالأداء كان له الأثر الأكبر في رفع مستوى أداء العاملين والتدريب وتمكين الموظف أيضا لهم تأثير على زيادة مستوى أداء الموظفين. أما تصميم الوظيفة والأمن الوظيفي هي الأقل تأثير على الأداء وكشفت الدراسة أن الغالبية العظمى من الموظفين من المستوى المتوسط تم تزويدهم بفرص التدريب مدفوعة الأجر من قبل الموظف في معظم الأحيان بيد أن أغلبية الموظفين لم يتلقوا أي مكافآت مالية يعد تحقيقهم الأهداف المحددة، بمعنى أنه لا يوجد أي الأجر المرتبط بالأداء في المنظمة. وأوصت الدراسة بأنه ان عملية تحسين الأداء ، يجب على المنظمة أن توفر للموظفين الأمن الوظيفي والعلاوات والحوافز لك مكافأة للعاملين على تحقيق الأهداف لأن هذه الممارسات الإدارة الموارد البشرية ترتبط ايجابيا بعلاقة جدا قوية ، بأداء العاملين بالإضافة إلى الممارسات الأخرى ذات التأثير ايجابي على أداء الموظفين وتشمل إعطاء العاملين فرصة لاتخاذ قرارات يمكنهم التعامل مع الاخب أراء الموظفين في القرارات الإدارية يمكن التعامل معها بتقويض المهام الضرورية ، تزويدهم بالمهارات المطلوبة المتعلقة بوظائفهم ، ووضع أهداف قابلة للتحقيق و إشراك العاملين في تحديد الأهداف والتقييم العادل للأداء ، وزيادة الراتب على تحقيق الأهداف المحددة ، وإدارة عادل المكافآت.

دراسة (Naser , 2013) بعنوان: The relationship between human resources management practices and the performance expected of employees in

Jordanian hospitals

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المتوقع من العاملين في المستشفيات الأردنية. ركزت العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي المتوقع، هو موضوع مهم في العلوم التنظيمية، ولكن لم يتم إجراء بحوث تذكر الدراسة هذه العلاقة في المستشفيات وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد حالة ممارسات إدارة الموارد البشرية وهل تطبق بشكل فعلي أم لا وأيضا دراسة الآثار المترتبة على ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في خمسة من المستشفيات في الأردن. وتشمل الممارسات: (التخطيط - الاختيار - التدريب تقييم الأداء - التحفيز - التعويض التوظيف حيث تم استخدام تصميم المسح الوصفي، تم جمع البيانات من جميع الموظفين من كلى مستشفى باستخدام الاستبيانات وتحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط والانحدار. أثبتت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الأداء، وأن المستشفيات الأردنية لا تملك ممارسات فعالة، وان التعويض له الأثر الأكبر في زيادة مستوى أداء الموظف، على الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عامل أساسي في تعزيز أداء المنظمة إلا أن معظم المستشفيات الأردنية لا تطبق هذه الممارسات بشكل فعال في أعمالها وإن المساهمة الرئيسية لهذا البحث يتمثل في إقناع مديري المستشفيات إعطاء اهتماما جديا للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء.

دراسة (Hafsa Shaukat & others , 2015) بعنوان: The Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: A Case Study of an Information Technology Institute in Pakistan

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين (دراسة حالة معهد لتكنولوجيا المعلومات في باكستان) قيمت هذه الدراسة الروابط بين نظم "ممارسات الموارد البشرية" وأداء الشركات حيث اعتمدت مقاييس أداء العاملين على الدراسات التجريبية المنشأة التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظف تم إعداد استبيان تتألف من العناصر التي شملت سبعة من المتغيرات التي تشمل التدريب ، تقييم الأداء ، التخطيط الوظيفي ، ومشاركة الموظفين ، وتعريف العمل ، التعويض والاختيار حيث صمم هذا الاستبيان على أساس هذه المتغيرات من اجل إيجاد علاقة وربطها مع النتائج وتوصلت الدراسة استنادا إلى نموذج وطني من الشركات إلى أنه على الرغم من أن العنصر البشري هو دائما الأهم في أي منظمة إلا أن هذه الأهمية سوف تزداد في المستقبل بسبب التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتي تتطلب من الفرد أن يلعب دورا حاسما ومهما في المنظمة وتشير إلى أن هذه الممارسات لها تأثير هام اقتصاديا وإحصائيا في أداء الموظف ، باختصار ، جميع "ممارسات الموارد البشرية المختبرة ترتبط ايجابيا مع أداء الموظفين وأوصت هذه الدراسة على أنه ينبغي إعطاء أهمية للجانب التنموي في إدارة الموارد البشرية لتعزيز فعالية المنظمة خصوصا "أداء الموظف و ينبغي مراجعة وإصلاح وتجديد أنظمة الموارد البشرية مثل نظام المكافآت والترقية والتحفيز والتدريب والتعويض وعمليات الاستقطاب لكي تكون أكثر ديناميكية وفعالية ومراقبة سير عمل هذه الأنظمة بشكل دائم.

### المبحث الثالث: وصف مجتمع البحث

#### خصائص مجتمع الدراسة:-

تم إجراء هذه الدراسة في الشركات المتنوعة في محافظة البصرة حيث تم توزيع استبانة على عدد من المبحوثين والبالغ عددهم (٣٠) فرداً مقسمين الى ذكور وإناث يعملون في شعبة الموارد البشرية للشركات الدولية في محافظة البصرة (Bp,Eni) وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss :26

#### أولاً: من حيث الجنس

جدول (١)

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	١١	٪٤٤
اناث	١٣	٪٥٢

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 26 Spss

كان عدد الذكور في العينة المختارة عددهم (١١) وبنسبة (٤٤٪)، وكان عدد الاناث (١٣) وبنسبة (٥٢٪) كما موضح في جدول (١).

#### ثانياً: من حيث العمر

جدول (٢)

العمر	التكرار	النسبة
24-18	١٠	٤٠
29-25	٤	١٦
34-30	٢	٨
39-35	٤	١٦
٤٠ فأكثر	٤	١٦

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 26 Spss

من الجدول ٢ توضح ان عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ١٨-٢٤ كان عددهم (١٠) وبنسبة (٤٠٪)، وان الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٢٥-٢٩ كان عددهم (٤) وبنسبة (١٦٪)، كما بلغ عدد الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين ٣٠-٣٤ كان عددهم (٢) وبنسبة (٨٪)، اما الأشخاص الذين تتراوح اعمارهم ٣٥-٣٩ كان عددهم (٤) وبنسبة (١٦٪)، اما الاشخاص الذين يتجاوز عمرهم ٤٠ فأكثر كان عددهم (٤) وبنسبة (١٦٪).

#### ثالثاً: من حيث التحصيل الدراسي

جدول (٣)

التحصيل الدراسي	التكرار	النسبة
اعدادية	٦	٪٢٤
بكالوريوس	١٩	٪٧٦
ماجستير - دكتوراه	٠	٠

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 26 Spss

تبين من جدول رقم (٣) ان عدد الأشخاص الذين يحملون شهادة اعدادية كان عددهم (٦) وبنسبة (٢٤٪)، واما الأشخاص الذين يحملون البكالوريوس كان عددهم (١٩) وبنسبة (٧٦٪).

#### رابعاً: من حيث سنوات الخدمة

جدول (٤)

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
١سنة-٥سنوات	١١	٤٤
٦سنوات-٩سنوات	٢	٨
١٠سنوات-١٤سنة	٣	١٢
١٥سنة-٢٠سنة	١	٤
٢١سنة-فما فوق	١	٤

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات 26 Spss

تبيين من جدول رقم (٤) ان عدد الاشخاص الذين عندهم سنوات خدمة (١سنة-٥سنوات) كان عددهم (١١) وبنسبة (٤٤٪)، اما عدد الاشخاص الذين تتراوح سنوات خدمة (٦سنوات-٩سنوات) كان عددهم (٢) وبنسبة (٨٪)، اما عدد الاشخاص الذين تتراوح سنوات خدمتهم (١٠سنوات-٤سنة) كان عددهم (٣) وبنسبة (١٢٪)، ام عدد الاشخاص الذين تتراوح سنوات خدمتهم (٥سنة-٢٠سنة) كان عددهم (١) وبنسبة (٤٪).  
وبنسبة (٤٪)، اما عدد الشخاص الذين تتراوح سنوات خدمتهم من (٢١سنة-فما فوق) كان عددهم (١) وبنسبة (٤٪).

#### المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة

##### اولاً: تحليل النتائج:

تم تصميم استبيان مقسم الى مجموعتين من الاسئلة الاولى تخص المتغير الاول وهو ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات الدولية بأبعاده: الاختيار، التعيين، التعويض وتحتوي على ١٠ سؤال م، والقسم الثاني من الاسئلة تخص المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي ببعديه الرضا على الاشراف، الرضا على الزملاء وتحتوي على ١٠ اسئلة، وتم اعتماد على مقياس ليكرت الخماسي المكون من ( لا اتفق بشده، لا اتفق، محايد، موافق، موافق بشده)، وقد تم اعطاء رقم (١) ل(لا اتفق بشده) ورقم (٢) ل(لا اتفق) ورقم (٣) ل(محايد) ورقم (٤) ل(اتفق) ورقم (٥) ل(اتفق بشده) وتم تحليل الاستبيان بواسطة برنامج التحليل spss:٢٦ واستخلصنا النتائج التالية:

جدول (٥): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة

ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات الدولية: التعيين		
السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١- تولى الشركة اهمية للتنوع في عملية التعيين.	40.50	0.59
٢. تلقيت تدريباً كافياً عن وظيفتك بعد التعيين.	4.25	0.79
٣. تركز الشركة في عملية التعيين على الخبرات.	4.00	1.06
٤-تقييم الشركة الى تعيين العاملين الذين لديهم خبرة سابقة في مجال عملهم.	3.60	1.08
الاختيار		
٥. تركز الشركة في عملية الاختيار على المؤهلات العلمية.	3.79	1.17
٦. نظام الاختيار في الشركة شفاف وعادل.	4.35	0.71
التعويض		
٧. يتعامل نظام التعويض مع جميع الموظفين بالتساوي بغض النظر عن الجنس،الخلفية الثقافية، الجنسية.	3.87	0.92
٨. توجد فرض متكافئة للتقدم للوظيفة بغض النظر عن الخلفية الثقافية او الجنسية.	4.08	1.01
٩. ترى ان الراتب مناسب مع عملك وخبرتك.	4.09	0.99
١٠. يشجع نظام التعويض العاملين على بذل قصارى جهدهم للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم.	3.79	1.14
الرضا الوظيفي		
١-تشعر بالرضا عن اسلوب اشراف مديرك.	3.44	1.29
٢. يشجعك مديرك على التطور المهني	4.00	0.81
٣-يوفر لك مديرك الدعم اللازم لاداء عملك.	4.08	1.03
٤-يتعامل معك مديرك بأحترام بغض النظر عن خلفيتك.	3.96	0.88
٥-تعشعشع بالرضا عن بيئته العمل الجماعية	4.00	1.15
٦-تعشعشع بأنك جزء من فريق عمل متنوع ومتعاون ثقافياً ودينياً	4.00	0.81
٧-يشجعك مديرك على التطور المهني بغض النظر عن جنسيتك.	3.96	0.73
٨-يستطيع الموظفون ان يتعاملوا بشكل مرضي مع الضغوط الناجمة عن العمل.	3.96	0.79
٩-لايهمل زملائك المشكلات بل يتخذون الاجراءات المبكرة لحلها جذرياً وليس مؤقتاً.	3.80	1.15
١٠-قسمك يحقق اهدافه مع عدد اقل من الموظفين المطلوبين.	4.04	0.93

**جدول (٦): النسب المئوية والتكرار لإجابات العينة ممارسات ادارة الموارد البشرية  
التعيين، الاختيار، التعويض**

ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات الدولية										
رقم السؤال	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشده	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	28.3%	13	2.2%	0	2.2%	1	21.7%	10	0%	0
2	21.7%	10	2.2%	1	4.3%	2	23.9%	11	0%	0
3	21.7%	10	0%	0	15.2%	7	13.0%	6	2.2%	1
4	10.9%	5	6.5%	3	13.0%	6	21.7%	10	2.2%	1
5	17.4%	8	6.5%	3	8.7%	4	17.4%	8	2.2%	1
6	23.9%	11	0%	0	6.5%	3	19.9%	9	0%	0
7	13.0%	6	4.3%	2	10.9%	5	21.7%	10	0%	0
8	21.7%	10	0%	0	10.9%	5	17.4%	8	2.2%	1
9	19.6%	9	6.5%	3	2.2%	1	21.7%	10	0%	0
10	17.4%	8	4.3%	2	13.0%	6	15.2%	7	2.2%	1

**جدول (٣): النسب المئوية والتكرار لإجابات العينة حول الرضا الوظيفي  
الرضا عن الاشراف، الرضا عن الزملاء**

رقم السؤال	اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		لا اتفق بشده	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	13.0%	6	8.7%	4	17.4%	8	17.4%	8	4.3%	2
2	15.2%	7	10.9%	5	10.9%	5	26.1%	12	0%	0
3	23.9%	11	6.5%	3	6.5%	3	17.4%	8	0%	0
4	17.4%	8	2.2%	1	15.2%	7	19.6%	9	0%	0
5	21.7%	10	6.5%	3	2.2%	1	21.7%	10	2.2%	1
6	15.2%	7	10.9%	5	10.9%	5	26.1%	12	0%	0
7	13.0%	6	15.2%	7	17.4%	8	21.7%	10	0%	0
8	15.2%	7	0%	0	17.4%	8	21.7%	10	0%	0
9	19.6%	9	10.9%	5	8.7%	4	15.2%	7	0%	0
10	21.7%	10	2.2%	1	15.2%	7	15.2%	7	0%	0

### تفسير نتائج الاستبيان:

#### المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية في الشركات الدولية: التعيين، الاختيار، التعويض)

السؤال الأول حصل اعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢٨,٣٪) بينما حصل على اقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤٠,٥٠) وانحراف معياري (٠,٥٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

السؤال الثاني حصل اعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق) على نسبة (٢٣,٩٪) بينما حصل على اقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤,٢٥) وانحراف معياري (٠,٧٩)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

السؤال الثالث حصل اعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢١,٧٪) بينما حصل على اقل تقدير للاختيار (لا اتفق) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤,٠٠) وانحراف معياري (١,٠٦)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.



السؤال العاشر حصل أعلى نسبة إجابات للاختيار (اتفق بشدة) على نسبة (٢١,٧٪) بينما حصل على أقل تقدير للاختيار (لا اتفق بشدة) على نسبة (٠٪) وكان المتوسط الحسابي للسؤال (٤,٠٤) وانحراف معياري (٠,٩٣)، أي ان اغلب إجابات العينة موافقة مع هذه الفقرة مع وجود بعض العشوائية في الإجابات.

#### الاستنتاجات:

#### وفقا للدراسات السابقة:

١. توصلت الدراسة إلى إن هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الشركات المبحوثة، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة (Hafsa Shaukat & others, 2015). حيث تشير إلى أن تلك الممارسات لها تأثير مباشر على الصعيد المادي والنفسي لرضاء العاملين في الشركات عينة البحث.
٢. وكما ان الدراسة توصلت إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة على الفقرات التي تقيس متغير التعيين قد جاء بدرجة تقدير مرتفعة. ويمكن ان نفسر هذه النتيجة أن الشركات متعددة الدولية العاملة في جمهورية العراق تحقق أهدافها نتيجة إستراتيجياتها وإجراءاتها في أنشطة التعيين الخاصة للعاملين لديها، حيث تحرص تلك الشركات على مواكبة التطورات في مجال استراتيجيات التعيين التي توفر الإجراءات الضرورية لاستقطاب الأفراد المؤهلين والاحتفاظ بهم بما يسهل على العاملين ويزيد من ولائهم المنظمي وتميزهم.
٣. أظهر التحليل وجود أثر لكل من التعويض على رضا العاملين في الشركات الدولية العاملة في جمهورية العراق، وتشير هذه النتيجة إلى تحلي الشركات بالمرونة والقدرة على إتخاذ القرارات ووضع الأهداف والقيم الخاصة في استراتيجيات التعويض لتضمن العدل والمساواة ما بين العاملين في جميع وحدات المنظمة وقدرتهم على متابعة إجراءات العمل وإجراء التحسينات اللازمة وصولاً للرضا الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع دراسة.
٤. أظهرت النتائج بعض الشركات الدولية تفرض سياسات لاتتلائم مع البيئة المحلية مما قد يؤدي الى انخفاض الرضا الوظيفي.
٥. الشركات التي تشرك موظفيها في صنع القرار تشهد مستويات اعلى من الرضا والانتاجية.
٦. أظهرت النتائج ومن افراد العينة المبحوثة وجود انظمة شفافة للمكافآت يعزز شعور الموظفين بالعدالة ويزيد الرضا.

#### التوصيات:

١. تحسين استراتيجيات التعيين اي يجب على الشركات استخدام تقنيات حديثة في التوظيف تتناسب مع التنوع الثقافي.
٢. تعزيز التعويض العادل حيث يجب ان تكون حزم التعويض شفافة وعادلة لجميع الموظفين.
٣. ضمان استمرارية تدريب الموظفين على احدث تقنيات ادارة الموارد البشرية وهذا بدوره يساعد في التفاعل الثقافي.
٤. تأكيد أهمية تطبيق الأسس السليمة لأنظمة الموارد البشرية الدولية ومراجعتها
٥. يجب على الادارة تعزيز التواصل الفعال وتوفير الدعم اللازم للموظفين من خلال تحسين عملية الاشراف.
٦. التركيز على تحسين بيئة العمل لتقليل مستويات التوتر وزيادة الرضا.

#### المصادر

#### اولاً: المصادر العربية

- ١- ابو شيخة , نادر احمد , ٢٠٠٠ , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للتوزيع والنشر .
- ٢- الطراونة, عمر طلعت, الإدارة الاحترافية للموارد البشرية, ٢٠١٢, عمان, دار البداية للنشر.
- ٣- العزاوي نجم عبد الله عباس حسين جواد , ٢٠١٠ , الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية , الطبعة العربية عمان , الأردن.
- ٤- ايناس , فلجمان, ٢٠٠٨ , الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة
- ٥- جوده , محفوظ احمد , ٢٠١٠ , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار وائل للنشر والتوزيع
- ٦- خطيب رداح , الخطيب , احمد , ٢٠٠٦ . التدريب الفعال , عالم المكتب الحديث , اربد , الأردن.
- ٧- ربابعة , علي , ٢٠٠٣ , إدارة الموارد البشرية , عمان , دار صفاء للنشر والتوزيع .
- ٨- زويلف , مهدي , ٢٠٠٠ , إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية عمان , دار مجدلاوي للنشر.
- ٩- سالم , مؤيد سعيد ٢٠٠٩ . , إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي تكاملي , عمان , إثراء للنشر والتوزيع .
- ١٠- سليمان , حنفي محمود , ١٩٧٥ السلوك التنظيمي والأداء , الاسكندرية , دار الجامعات المصرية.
- ١١- سهيلة محمد عباس ٢٠٠٣ إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي . دار وائل للنشر عمان , الطبعة الثانية , ٢٠٠٦ .
- ١٢- شلطي , محمود عبد الرحمن , ٢٠٠٦ , اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية , دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , الجامعة العربية الإسلامية بغزة .
- ١٣- شنواني , صلاح , ٢٠٠١ , إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية , بلا ناشر ( مؤسسة شباب الجامعة ).
- ١٤- صالح , محمد ( ٢٠٠٤ م ) إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٥- طخيس , ابراهيم عبد الله , ( ٢٠٠١ م ) الإدارة التربوية , دار ابن سينا للنشر - الرياض - المملكة العربية السعودية عبدالله بن عبد العزيز ٢٠٠٩ , العدد ١٤٩٥٣ .
- ١٦- عزيزون , زهية ٢٠٠٧ , التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية , دراسة حالة نوميديا بقسنطينة
- ١٧- عطية , ماجدة , ٢٠٠٣ , سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة , عمان , دار الشروق للنشر والتوزيع - ١٦ .
- ١٨- فلجمان, ايناس ( ٢٠٠٨ ) , الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة
- ١٩- كشواي, باري , ٢٠٠٣ إدارة الموارد البشرية دار الفاروق للنشر القاهرة , مصر .

ثانياً: المصادر العربية المترجمة

- 1- Abu Sheikha, Nader Ahmed, 2000, Human Resources Management, Amman, Safaa Publishing and Distribution House.
- 2- Al-Azzawi, Najm Abdullah Abbas Hussein Jawad, 2010, Strategic Functions in Human Resources Management, Arabic Edition, Amman, Jordan.
- 3- Al-Tarawneh, Omar Talat, Professional Human Resources Management, 2012, Amman, Al-Bidaya Publishing House.
- 4- Atiya, Majida, 2003. Organizational Behavior: Individual and Group Behavior. Amman: Dar Al-Shorouk for Publishing and Distribution, 16th edition.
- 5- Azioun, Zahia, 2007. Motivation and its Impact on Job Satisfaction of Human Resources in Economic Institutions: A Case Study of Numidia, Constantine.
- 6- Felemban, Enas (2008). Job satisfaction and its relationship to organizational commitment among educational supervisors, both male and female, in the Education Department in the city of Mecca.
- 7- Inas, Falamban, 2008, Job Satisfaction and Its Relationship to Organizational Commitment among Educational Supervisors in the Education Department in the City of Mecca.
- 8- Joudeh, Mahfouz Ahmed, 2010, Human Resources Management, Amman, Wael Publishing and Distribution House.
- 9- Kashway, Barry (2003). Human Resources Management. Dar Al-Farouk Publishing House, Cairo, Egypt.
- 10-Khatib Radah, Al-Khatib, Ahmed, 2006. Effective Training, Modern Office World, Irbid, Jordan.
- 11-Rabaya, Ali, 2003, Human Resource Management, Amman, Safa Publishing and Distribution House.
- 12-Saleh, Muhammad (2004). Human Resources Management. Jordan: Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution.
- 13-Salem, Mu'ayyad Saeed, 2009, Human Resource Management: An Integrated Strategic Approach, Amman, Ithraa Publishing and Distribution House.
- 14-Shanti, Mahmoud Abdel Rahman, 2006, The Impact of Organizational Climate on Human Resource Performance: A Field Study of Palestinian Authority Ministries in the Gaza Strip. Master's Thesis, Arab Islamic University of Gaza.
- 15-Shanwani, Salah, 2001, Personnel Management and Human Relations, no publisher (University Youth Foundation).
- 16-Suhaila Muhammad Abbas, 2003, Human Resource Management: A Strategic Approach. Wael Publishing House, Amman, Second Edition, 2006.
- 17-Suleiman, Hanafi Mahmoud, 1975, Organizational Behavior and Performance, Alexandria, Egyptian Universities House.
- 18-Takhis, Ibrahim Abdullah, (2001). Educational Administration. Ibn Sina Publishing House, Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia. Abdullah bin Abdul Aziz, 2009. Issue 14953.
- 19-Zuilf, Mahdi, 2000, Personnel Management from a Quantitative Perspective and Human Relations, Amman, Majdalawi Publishing House.

ثالثاً: المصادر الاجنبية

- 1- Al-Qudah, M. K. M., Osman, A., Ab Halim, M. S., & Al-Shatanawi, H. A. (2014). The effect of human resources planning and training and development on organizational performance in the government sector in Jordan. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(4)
- 2- Dessler, Greayy. (2008). Human Resource Management. Secound Edithon.
- 3- Hafsa Shaukat & others , 2015 he Impact of Human Resource Management Practices on Employee Performance: A Case Study of an Information Technology Institute in Pakistan
- 4- Johnson, R. (2018). Human Resource Management Practices and Employee Satisfaction: A Global Perspective. Journal of International Business Studies.
- 5- Mercy, 2011. The Impact of Human Resources Management Practices on Improving Employee Performance in Catholic Higher Education Institutions in Kenya.
- 6- Naser ٢٠١٣, The relationship between human resources management practices and the performance expected of employees in Jordanian hospitals.
- 7- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (2014) . Strategic Human Resource