



P-ISSN: 2789-1240 E-ISSN:2789-1259  
NTU Journal for Administrative and Human Sciences  
Available online at: <https://journals.ntu.edu.iq/index.php/NTU-JMS/index>



## Human resource management practices and their ability to enhance job satisfaction through mediating role of fulfilling psychological contract: An analytical prospective study in a number of private banks

1<sup>St</sup> Ahmad Hamod Mansur Al Mamamry

Al- Hadba University College / Department Business Administration

### Article Informations

Received: 25- 04 - 2023,  
Accepted: 23 – 05 - 2023,  
Published online: 01-10-2023

### Corresponding author:

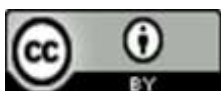
Name: Ahmad Hamod Mansur  
Affiliation: Al- Hadba University  
College  
Email: [ahmad.hmood@hcu.edu.iq](mailto:ahmad.hmood@hcu.edu.iq)

### Key Words:

keyword1, Human Resource  
Management  
keyword2, psychological contract  
keyword3, Job Satisfaction  
keyword4,, Private Banks

### ABSTRACT

The research aims to explore the extent to which private bank departments, the research sample, carry out human resource management practices and fulfill their obligations specified in the psychological contract towards workers and the impact of this on their job satisfaction, considering the fulfillment of the psychological contract as a mediating variable between those practices and job satisfaction, data was collected through a questionnaire for a sample (52) of the total workers in the research community, whose number is estimated at (180), data analyzed by statistical program (SPSS.V25) to describe the variables and test the research hypotheses, where mean, correlation and regression used for that, research reached a set of conclusions, including human resource management practices can be a good predictor of the extent to which the psychological contract is fulfilled, and that the latter is considered a variable with a total mediation between human resource management practices and job satisfaction. And some suggestions, including managing private bank must clarify the employee's duties and expectations accurately, and what the organization will offer in return, during employment interviews. And it should not set expectations or make unrealistic promises and pledges that are difficult to fulfill and, when violated, may lead to dissatisfaction.



## ممارسات ادارة الموارد البشرية وقدرتها في تعزيز الرضا الوظيفي عبر الدور الوسيط للوفاء بالعقد النفسي: دراسة تحليلية في عدد من المصارف الخاصة

الباحث: احمد حمود منصور المعماري

قسم ادارة الاعمال

كلية الحداثة الجامعة

Email- ahmad.hmood@hcu.edu.iq

### المستخلص:

يهدف البحث الى استكشاف مدى قيام ادارات المصارف الخاصة عينة البحث بممارسات ادارة الموارد البشرية والوفاء بالتزاماتها المحدد بالعقد النفسي اتجاه العاملين وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي لديهم، باعتبار الوفاء بالعقد النفسي متغيرا وسيطا بين تلك الممارسات والرضا الوظيفي، تم جمع البيانات من خلال الاستبانة لعينة بلغ عددها (٥٢) من مجموع العاملين مجتمع البحث الذي يقدر عددهم بحدود (١٨٠)، وتم تحليلها بالاعتماد على البرنامج الاحصائي (SPSS. V25) لوصف المتغيرات واختبار فرضيات البحث حيث استخدم الوسط الحسابي والارتباط والانحدار لذلك، وتوصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها ان ممارسات ادارة الموارد البشرية يمكن ان تكون مؤشرا جيدا للتنبؤ بمدى الوفاء بالعقد النفسي، وان هذا الاخير يعتبر متغيرا ذا وساطة كلية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتم تقديم عدد من المقترحات لتحسين ممارسات ادارة الموارد البشرية من اجل الوفاء بالعقد النفسي وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، وبعض المقترحات ومنها على الادارات القائمة على المصارف الخاصة خلال مقابلات التوظيف ان تبين واجبات المتقدمين وحقوقهم وما يتوقعوا ان يحصلوا عليه وما ستقدمه المنظمة مقابل الايفاء بالتزاماتهم.

الكلمات المفتاحية: ممارسات ادارة الموارد البشرية، العقد النفسي، الرضا الوظيفي، المصارف الخاصة

### المبحث الاول: منهجية البحث

#### اولا: مشكلة البحث:

يواجه أداء منظمات القطاع الخاص في العراق العديد من المشاكل المتعلقة بالعاملين التي لا حصر لها في بيئة الاعمال المعاصرة حيث تفتقر الى الالتزام بالقوانين والانظمة التي تنظم العلاقة بين العاملين ورب العمل، ومن هذه المشكلات ضعف التزام المصارف الخاصة بالوفاء بالتزامات من قبل الإدارة تجاه العاملين فضلا عن مشكلة العلاقات التبادلية بين الإدارة والعاملين، الامر الذي ينعكس سلبا على سلوك العاملين، وقد قام الباحث باستطلاع

اراء الكتروني لعينة من العاملين في المصارف الخاصة شملت سؤالين، الاول (بشكل عام ، إلى أي مدى يفي رب العمل -ادارة المصرف- بالتزاماته تجاهك) والثاني (بشكل عام ، إلى أي مدى انت راض عن عملك) نشرت في كروب ادارة المصارف الخاصة في مواقع التواصل الاجتماعي وتم الحصول على اجابة(30) وكانت متوسط الاجابات كالآتي:

3% (الى حد كبير، 18.5% باعتدال، 40% قليلا، 23.5%تفي بعض الشيء، 17.5% ابدا) الامر الذي أشار الى وجود المشكلة مما ينعكس بدوره على بعض المخرجات التنظيمية ومنها الرضا الوظيفي. ومن هنا يمكن طرح التساؤلات الآتية:

١. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعقد النفسي في

المصارف عينة البحث؟

٢. ما طبيعة العلاقة والتأثير بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي؟

٣. هل يسهم الوفاء بالعقد النفسي في تعزيز الرضا في المصارف عينة البحث؟

٤. ما الدور الذي يؤديه العقد النفسي عندما يتوسط العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد

البشرية والرضا الوظيفي في المصارف عينة البحث؟

**ثانيا: هدف البحث: يهدف البحث الى:**

١. التعرف على مدى ادراك العاملين في المصارف عينة البحث لممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

٢. التعرف على مدى ايفاء ادارة المصارف الخاصة بالتزاماتها وتعهداتها تجاه العاملين لديها.

٣. اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات (الموارد البشرية، الوفاء بالعقد النفسي، الرضا الوظيفية).

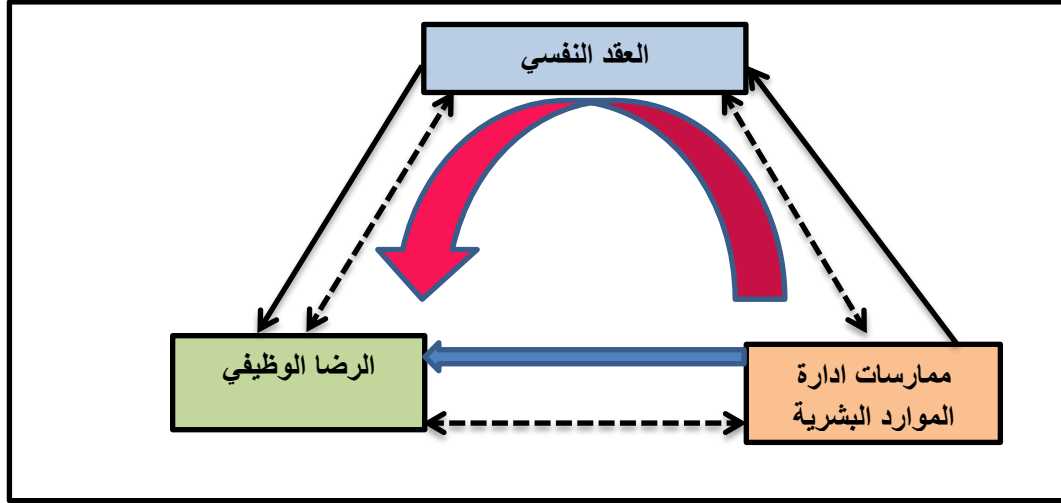
٤. التعرف على مدى كون الوفاء بالعقد النفسي يعد متغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وما اذا كانت الوساطة وساطة جزئية ام كلية؟

**ثالثا: اهمية البحث: تكمن اهمية البحث في:**

١. انه يتناول موضوع ذات اهمية كبيرة من وجهة نظر العاملين وهو علاقة وأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية مع/ في الوفاء بالعقد النفسي الذي تتحدد بموجبه طبيعة العلاقة بين الادارة والعاملين كونه يمثل الالتزامات المتبادلة بينهما، والاخلال به يؤدي الى نتائج عكسية.

٢. قلة الدراسات التي تناولت الوفاء بالعقد النفسي في المنظمات الخاصة العراقية ومنها المصارف كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي وبالتالي يمكن ان يشكل اضافة معرفية بحثية في هذا المجال.

رابعاً: المخطط الفرضي البحث: تبنى الباحث مخطط فرضيا يوضح العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير الوسيط والمتغير التابع حيث عد مغير ممارسات ادارة الموارد البشرية متغيرا مستقلا يؤثر في المتغير التابع الرضا الوظيفي من خلال المتغير الوسيط العقد النفسي وكما مبين في الشكل (1)



شكل (1) المخطط الفرضي للبحث  
من اعداد الباحث

#### خامساً: فرضيات البحث:

1. الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
2. الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والوفاء بالعقد النفسي.
3. الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوفاء بالعقد النفسي وبين الرضا الوظيفي.
4. الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير مباشر وايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي.
5. الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير مباشر وايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية في الوفاء بالعقد النفسي.
6. الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير وايجابي للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي.
7. الفرضية السابعة: لا يمثل الوفاء بالعقد النفسي متغيرا وسيطا يفسر العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

## سادسا: اسلوب البحث:

في الجانب النظري تم توظيف ما تيسر للباحث من مراجع ذات صلة بالموضوع من مواقع البحث الالكترونية، وفي الجانب الميداني تم اعداد استبانة بعد الاطلاع على ما اعتمده بعض الدراسات السابقة من مقاييس بحثية علمية عالمية معتمدة ورتبت الاجابات وفق مقياس ليكر الخماسي، ومنها:

١. اختار الباحث محتويات مقياس ممارسات ادارة الموارد البشرية ( التوظيف، والاجور، فرص الترقية، الامن الوظيفي، والتدريب والمشاركة) بالاعتماد على المقياس في دراسات ((Mousa and Othman, 2020; Raeder, et al.,2021)؛ الوكيل وبشارة، ٢٠٢٢).

٢. مقياس العقد النفسي الذي طوره (Robinson and Morrison2000) لقياس مدى وفاء المنظمة بالتزاماتها الضمنية تجاه موظفيها من وجهة نظرهم من خلال خمسة فقرات تعد ضمن اسلوب القياس العالمي للوفاء بالعقد النفسي. والمتبع في الكثير من الدراسات الاجنبية والعربية ومنه (KnightsandKenndy,2005; Milanovic, et al.,2018)

٣. تم قياس الرضا الوظيفي بموجب المقياس المعد من قبل جامعة ميشيكان الامريكية والمعروف باسم (Michigan Organizational Assessment Questionnaires – Job Satisfaction Subscale) وهو مقياس عالمي وموثوق للرضا الوظيفي (Bowling and Hammond, 2008). ويتم حساب الدرجات على هذا المقياس باستخدام متوسط العناصر الثلاثة الاتية (1- بشكل عام انا راض عن وظيفتي في هذه المنظمة. 2- بشكل عام انا لا احب عملي في هذه المنظمة (ترتيب معكوس) 3- بشكل عام احب العمل في هذه المنظمة).

وتم ايجاد معامل الثبات الفا كرونباخ للمقاييس الثلاثة والمقياس الكلي وكانت النتائج كما مبين في الجدول (1) وجميعها بدرجة عالية من الثبات والقبول.

جدول (1) معامل الثبات Cronbach's Alpha

المقياس	الممارسات	العقد النفسي	الرضا الوظيفي	الكلي
القيمة	.929	.784	.925	.935
عدد الفقرات	20	5	3	28

الجدول من اعداد الباحث بناء على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

سابعا: الدراسات السابقة:

هناك الكثير من الدراسات التي بحثت في العقد النفسي وتأثيره على بعض المخرجات التنظيمية منها:

١. دراسة (Reader, et al. 2012) بعنوان "Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective" : تناولت الدراسة اختبار العقد النفسي كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء من وجهة نظر عينة من مدراء الموارد البشرية في (92) شركة سويسرية. واطهر النتائج ان ممارسات ادارة الموارد البشرية يمكن ان تكون مؤشرا للتنبؤ بتنفيذ العقد النفسي وبالتالي على الاداء

٢. دراسة (Li, J.J., et al., 2016) بعنوان "Effects of psychological contract breach on attitudes and performance" : تناولت تأثير خرق العقد النفسي على الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي والاداء لعينة من موظفي من موظفي ٣٠ فندقا في مدينة Macau في الصين. وتوصلت الى ان خرق العقد النفسي لع علاقة سلبية مع الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي، وان الهوية التنظيمية والالتزام التنظيمي لهما علاقة ايجابية.

٣. دراسة (Tran, et al., 2014) بعنوان "psychological contract violation and its impact on job satisfaction employee in enterprises of Hanoi, Vitnam" : هدفت الدراسة الى معرفة تأثير اختراق العقد النفسي على الرضا الوظيفي لعينة مكونة من ٣٠٠ موظف من ٢٠ شركة في فيتنام. توصلت الدراسة الى ان خرق العقد النفسي له تاثير سلبي على الرضا الوظيفي، وان العواقب السلبية لانتهاكات العقود النفسية قد لا تؤذي مشاعر العمل لوحده بل قد يمتد الى الحاق الضرر بالمنظمة من خلال الشعور بعدم الرضا الوظيفي الذي بدوره يؤدي الى انخفاض الالتزام التنظيمي.

٤. دراسة (احسان واخرون، ٢٠١٦) بعنوان "دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين" ، هدفت الدراسة الى تحديد الدور الذي يؤديه العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة قدرها (٢٤٨) من اعضاء هيئة التدريس عدد من الكليات الاهلية في محافظات (النجف و كربلاء و بابل)، توصلت الدراسة الى وجود ادراك واضح لدى العينة لمفهوم التزامات المنظمة بمضامين العقد النفسي من شأنه ان يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة.

٥. دراسة (Israel, et al., 2016) بعنوان "Psychological contract violation and motivational strategies as predictors of employees job performance".

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير خرق العقد النفسي في النية في ترك العمل لعينة من العاملين في صناعة الفنادق بلغت (١١٣) مشاركا، اظهرت النتائج ان خرق العقد النفسي لم يكن له تأثير على في النية في ترك العمل.

٦. دراسة (مراد، ٢٠١٩)، بعنوان " العقد النفسي ودوره في تمكين العاملين في الادارة الوسطى بمصنع البسكوية للسمنت، ولاية بسكرة". هدفت الدراسة الى تحديد الدور الذي يؤديه العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة قدرها (٢٤٨) من اعضاء هيئة التدريس عدد من الكليات الاهلية في محافظات (النجف و كربلاء و بابل)، توصلت الدراسة الى وجود ادراك واضح لدى العينة لمفهوم التزامات المنظمة بمضامين العقد النفسي من شأنه ان يعزز بناء الهوية الاجتماعية لدى عينة الدراسة.

٧. دراسة (Kurt, 2020) بعنوان "Psychological contract violation and turnover intention: employee perceived loyalty as a mediator". تناولت الدراسة تأثير خرق العقد النفسي على العمل العاطفي من خلال الدور الوسيط لانعدام الامن الوظيفي لعينة ضمت (280) موظفا في عدد من الشركات الصناعية في الصين. وتوصلت الى انعدام الامن الوظيفي يتوسط العلاقة وساطة جزئية بين خرق العقد النفسي والاداء. في اشارة الى حقيقة ان خرق العقد النفسي يمكن ان يؤثر على الاداء من خلال التأثير في انعدام الامن الوظيفي.

٨. دراسة (Mucun, et al., 2021) بعنوان "The effect of psychological contract violation in employees emotional labor strategies mediating model with regulation". تناولت الدراسة تأثير خرق العقد النفسي على العمل العاطفي من خلال الدور الوسيط لانعدام الامن الوظيفي لعينة ضمت (280) موظفا في عدد من الشركات الصناعية في الصين. وتوصلت الى انعدام الامن الوظيفي يتوسط العلاقة وساطة جزئية بين خرق العقد النفسي والاداء. في اشارة الى حقيقة ان خرق العقد النفسي يمكن ان يؤثر على الاداء من خلال التأثير في انعدام الامن الوظيفي.

ما يميز هذا البحث عن تلك الدراسات في ان جلها تناول العقد النفسي كمتغير مستقل وعلاقته او تأثيره على متغيرات اخرى، او جعلت بينه وبين احد المخرجات التنظيمية متغيرا وسيطا كما في دراسة (Kurt,2020) التي تناولت الولاء كمتغير وسيط بين العقد النفسي والنية في ترك العمل، عدا دراسة (Raeder, et al.,2021) التي تناولت العقد النفسي كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والاداء من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، في حين هذا البحث تناول الوفاء بالعقد النفسي من وجهة نظر العاملين كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

## المبحث الثاني: الجانب النظري

### اولا: ممارسات ادارة الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية:

من المعروف ان ادارة الموارد البشرية هي المعنية بادارة الاصول الاكثر قيمة للمنظمة وهم الافراد الذين يعملون فيها ويساهمون بشكل فردي او جماعي في تحقيق اهدافها، وان الغرض العام من ممارسات ادارة الموارد البشرية هو ضمان ان المنظمة قادرة على تحقيق النجاح من خلال الافراد، وان ممارساتها مصدرا اساسيا للقدرات التنظيمية التي تسمح للمنظمات بالتعلم والاستفادة من الفرص الجديدة (Armstrong,2006:3). ويذكر (بيريل ) ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تهدف ايضا الى تحقيق الالتزام والكفاءة والفعالية والتوافق التي تؤدي في النهاية الى رفاهية العمل والفعالية التنظيمية (Iraqi, et al.,2015:64). وان احد الشواغل الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية هو ان ممارسات ادارة الموارد البشرية تساهم في اداء المنظمة، وناقش بعض الكتاب المشكلات المنهجية والافتقار الى اساس نظري فيما يتعلق بالعلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية ومنه الاداء. ومن هنا تناولت مجموعة كبيرة من الابحاث اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية في تحسين الفعاليات التنظيمية وتحسين مخرجات المنظمة في جوانب متعددة، وقدمت دلائل تجريبية على ذلك ومنها على سبيل المثال: تأثيرها على الاداء (Mousa and Othman, 2020; Raeder, et al.,2021). وعلى العشوش، واخرون،2022)، وعلاقتها بالابتكار الاخضر (الغرابلي، واخرون،2021)، وعلى الاحتفاظ بالعاملين (سليمان وعشوش،2021)، وعلاقتها بالابداع الاداري (العوضي واخرون، 2021)، و الميزة التنافسية (بلالي وسملالي، 2018)، والرضا الوظيفي (الوكيل وبشارة، 2022)، والولاء التنظيمي (رسول،2022)، وسلوك المواطنة التنظيمي (Anwar,et al.,2020) والمسؤولية الاجتماعية (الصاوي، والدباغ،2021)، والتميز المؤسسي (بعزيز و لطرش،2021)، ودورها في تحقيق الانتاجية الخضراء (زيادة ورائية، 2022)، وفي تدعيم الالتزام التنظيمي (اسماعيل والشمري، 2022)، وفي تدعيم التنمية والبيئة المستدامة (ايمن،2022؛ شراف والعياضي،2021؛ Chaudhary, (2020)، والسلوك الابداعي (حمد وبشارة، 2021)، وفي رفاهية العاملين (Agarwal, P. (2021)، وفي تحسين سلوكيات العاملين المؤيدة للبيئة (Ansari, et al.,2021)، وتعزيز الصورة الذهني للشركات (العنزي و ابو دلة،2022).

وعلى الرغم من ان معظم الدراسات وجدت علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية كمتغير مستقل وبين المتغيرات التابعة، الا ان البحوث التي بحثت في سبب فاعلية هذه العلاقة لا تزال محدودة ان لم تكن نادرة. ومن الذين بحثوا في تفسير هذه العلاقة (Reader,et al., 2012) اشاروا الى ان ممارسات ادارة الموارد البشرية ما كانت تؤدي بنتائجها على الاداء والمخرجات التنظيمية الاخرى لو لم يتم الايفاء بالعقد النفسي بين العاملين ورب العمل، ومن هنا فان هذا البحث يركز على دور العقد النفسي كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعقد النفسي.

### ثانيا: العقد النفسي:

ركزت مجموعة من الابحاث على اهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية على المخرجات التنظيمية لمنظمات الاعمال، ومع ان هذه الدراسات وجدت علاقة ايجابية بينهما، ولتفسير هذه



العلاقة بشكل افضل تم اقتراح تحليل المسارات غير المباشرة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وبعض مخرجات الفعالية التنظيمية (Reader, et al.,2021:3178). وفي هذا البحث سيتم اختبار الوفاء العقد النفسي كمتغير وسيط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي باعتباره احد المخرجات التنظيمية، وعلى ان العقد النفسي يعني تنفيذ الالتزامات المتبادلة بين المنظمة والعمل. وان ممارسات ادارة الموارد البشرية تؤثر على العقد النفسي لانها تشكل جزء من التزامات المنظمة المساعدة في الوفاء بالعقد النفسي، كما يرى انها محفزات تساهم في تحسين اداء العاملين (Reader, et al.,2012:3180).

إن العقد النفسي يختلف كثيراً عن عقد العمل أو العقد القانوني بين العمل والمنظمة التي يعمل بها حيث يمكن تعريف العقد النفسي بأنه عقد ضمني بين المنظمة والعمل يحدد ما يتوقع أن يقدمه ويتلقاه كل طرف من الطرف الآخر، فالعمل يتوقع ما سيحصل عليه من الشركة في مجال الاجور، والتقدير، والترقية، والتدريب، والامن الوظيفي والاعراض الاخرى. في المقابل يتوقع صاحب العمل ان يكون العمل على استعداد العمل لساعات اضافية، وان يكون مخلصا في عمله، وان يتطوع للقيام بمهام غير مطلوبة منه، وان يقدم اشعارا مسبقا عند ترك العمل، ويكون على استعداد لقبول النقل الى وظيفة اخرى، ويرفض دعم المنافسين، ويحمي سمعة المنظمة ويدافع عنها وحماية معلوماتها (Tran, et al.,2014:3). وتعتبر هذه الالتزامات بمثابة تعهدات ووعود يعتقد قبلت من كلا الطرفين، ومع ذلك قد يختلف فهم كلا منهما لطبيعة العلاقة عن الاخر (Morrison and Robinson,1997). وفي الجدول (3) مجموعة من التعاريف للعقد النفسي.

#### جدول (3) تعاريف العقد النفسي

اتفاق ضمني بين العمل ورب العمل	Argyris,1960
مجموعة من التوقعات المتبادلة التي تحكم العلاقة بين الاطراف المعنية	Levinson, et al.,1962
مجموعة المعتقدات لدى الفرد كجزء من اتفاق متبادل بين الفرد والمنظمة	RobinsonandMorison,1997
اعتقاد الفرد المرتبط بشروط واحكام اتفاق متبادل بين الفرد والطرف الاخر	Rousseau,1989
عقد متبادل ينطوي على المعتقدات الفردية المتعلقة بالالتزامات المتبادلة بين طرفي العلاقة.	Martina,2007
مزيج من المعتقدات التي يتبناها الفرد ورب العمل حول ما يتوقعه كل منهما من الاخر.	Armstrong.2006
مجموعة من التصورات الفردية لما يتعلق بالالتزامات المتبادلة بين الفرد والمنظمة.	Knights and Kenndy,2005

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

ومن التعاريف السابقة يرى الباحث ان العقد النفسي هو اتفاق ضمني بين الطرفين يتضمن مجموعة من التوقعات او المعتقدات المتعلقة بالالتزامات المتبادلة بين الطرفين.

#### ثالثا: تأثير انتهاك العقد النفسي على المرؤوسين:

يعد العقد النفسي مفهوما مهما في فهم العلاقات التنظيمية في مكان العمل (Tran, et al.,2014:16). ومثلما الوفاء بالعقد النفسي ينمي العلاقات الايجابية بين العمل ورب العمل ويعزز مظاهر الثقة المتبادلة ويوفر منافع متبادلة للطرفين، فان اكثر الدراسات ركزت على خرق العقد النفسي لما له من نتائج سلبية اكبر على كلا الطرفين. ولما كان خرق العقد غالبا ما يكون من جانب الادارة فان معظم الدراسات التي تناولت العقد النفسي ركزت على النتائج المترتبة على فشل المنظمات في الوفاء بالتزاماتها تجاه موظفيها التي ينطوي عليها العقد النفسي (Tomprou, et al.,2015). والمتمثلة في العواقب التي يمكن ان تكون مؤذية للغاية لكلا الطرفين (Nadin and Williams, 2012:115)، فقد اظهرت بعض الدراسات التي اجريت على انتهاك العقد النفسي انه محدد مهم لكثير من المواقف والاستجابات السلوكية ومنها ضعف الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ، وقد يصحح الافراد الاكثر تشاؤما وانخفاض الاداء وقلت الرفاهية النفسية وزيادة المشاعر السلبية والاكتئاب والاذى النفسي (4 : Tran, et al.2014). ومن المواقف والاستجابات السلوكية الناتجة عن العقد النفسي: ضعف الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ((Li,et al.,2016) وسلوك المواطنة التنظيمية وانعدام الثقة بالمنظمة، وانخفاض الجهد المبذول والغضب والاكتئاب ، والسخرية من المنظمة وتعرف سخرية العاملين على انها موقف سلبي ينطوي على الاعتقاد بان منظمته تفنقر الى النزاهة، وميل العاملين الى السلوك النقدي لمنظمتهم وفي النهاية ترك العمل (Kurt,2020). ففي حالة حصول الانتهاك من قبل ادارة المنظمة للعقد النفسي يلجا العمل الى ان ينخرط في عملية التنظيم الذاتي Self-regulation التي تؤدي الى مجموعة من النتائج النفسية المحتملة وتشمل: اعادة تنشيط عقد ما قبل الانتهاك، او تكوين عقد جديد اكثر او اقل جاذبية من العقد الاصلي، او فسخ العقد وترك العمل حيث يفشل العمل الضحية في تكوين عقد نفسي وظيفي جديد مع رب العمل (Tomprou, et al.,2015:562) .

#### رابعا: الرضا الوظيفي والعقد النفسي:

الرضا الوظيفي هو واحد من اكثر الموضوعات التي بحثت على نطاق واسع من قبل العلماء والباحثين في العلوم السلوكية والتنظيمية والمتخصصين في مجال ادارة الموارد البشرية. فبطول السبعينات من القرن المضي نشر مايقارب (٤٠٠٠) مقالة حول هذا الموضوع ومع ذلك يعتبر الرضا الوظيفي من اقل الظواهر السلوكية مفهوما في منظمات الاعمال (Fako, et al.,2009:405). ويعرف لوك الرضا الوظيفي انه حالة عاطفية ممتعه او ايجابية ناتجة عن تقييم العمل للوظيفة او الخبرات الوظيفية (Milanovic, et al., 2018:205). ويرى (Saboore,et al.,2017:283) ان الرضا الوظيفي يتكون من عنصرين عنصر عاطفي وعنصر ادراكي، يصف العاطفي كيف يشعر العمل تجاه وظيفته، بينما يصف العنصر الادراكي ما يفكر به العمل في وظيفته. ووفقا لـ (Fako, et al.,2009:405) ان الرضا الوظيفي يمثل الفرق ما بين ما يتوقعه العاملون من الوظيفة وما يحصلون عليه بالفعل من الوظيفة، ويضيف اذا كان العمل يتوقع القليل ويحصل على القليل فسيكون راضيا وبالمثل اذا كان يتوقع الكثير ويحصل

على الكثير فسيكون راضيا، وإذا توقع العمل الكثير وحصل على القليل فسيكون غير راضٍ. ان الرضا الوظيفي عملية معقدة يمكن ان تتأثر بعوامل مختلفة، وهناك ثلاثة نماذج اساسية نشرح سبب الرضا الوظيفي هي: هي نموذج الموقف ونموذج التصرف والنموذج التفاعلي (Milanovic, et al.,2018:206). والنموذج الموقفي يقوم على فرضية مفادها ان الرضا الوظيفي ينبع من خصائص الوظيفة والجوانب الاخرى في بيئة العمل فهو يتأثر بالأجور وبالمكافآت والترقية وطبيعة المهمة والامن الوظيفي والمشاركة والعلاقة مع زملاء العمل والمشرفين. واحد العوامل الموقفية التي ثبت تأثيرها السلبي على الرضا الوظيفي للموظفين هو خرق العقد النفسي. ولفهم العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية – ومنها الرضا الوظيفي- بشكل افضل افترض الباحثون وجود عملية وسيطة تربط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية، وتم التأكد من ذلك في عدد من الدراسات التي اجريت في الدول المتقدمة (Rayton and Yalabik,2014; Ampofo, 2021; Bravo et al.,2019; Bravo, et al.2019). ولكون السياق الذي يعمل فيه العاملون في البلدان المتقدمة مختلف تماما مقارنة بالبلدان النامية ومنها العراق حيث يواجه العاملون بطالة عالية ومستوى معيشة منخفضا وضعف او غياب القوانين التي تنظم العلاقة بين العاملين وارباب العمل خاصة للقطاع الخاص. لذا فان السؤال الذي يطرح نفسه ما اذا كانت ممارسات ادارة الموارد البشرية والوفاء او الخرق للعقد النفسي في مثل هذا السياق يؤثر في الرضا الوظيفي للموظفين بنفس الطريقة كما يحدث في البلدان المتقدمة.

وفي هذه الدراسة يعد الرضا الوظيفي مهما للقطاع المصرفي الخاص باعتباره ميدانا نظرا لشدة المنافسة الناتجة عن الزيادة في افتتاح الفروع لسلاسل المصارف المحلية والاجنبية. ولكي تحقق هذه المصارف اهدافها في ظل هذه المنافسة عليها ان تعمل على كسب مزيد من الزبائن، واحد وسائل تحقيق ذلك هو تعزيز مستويات الرضا للزبائن الحاليين والمستقبليين، ولتحقيق ذلك من المهم التركيز على رضا العاملين في الخطوط الامامية، ومن نظر اصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية للمصارف فان ارباب العمل مطالبون بتحسين رفاهية موظفيهم، لذا يتعين على الادارات القائمة على المصارف الخاصة ان يكون لديها افضل السبل التي تؤثر على رضا العاملين من اجل اكتساب ميزة تنافسية في الصناعة المصرفية نظرة للمهمة الحيوية لموظفي الخطوط الامامية المتمثلة في تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة لزبائن المصرف. وقد تكون المصارف الخاصة غير قادرة او مترددة في الوفاء بجميع التزاماتها تجاه موظفيها مما يؤدي الى خرق العقد النفسي، علاوة على ذلك قد تفقر المصارف الخاصة الى بعض الممارسات في ادارة الموارد البشرية ونتيجة ذلك فان الصناعة المصرفية قد تكون مثقلة بالعديد من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية بما في ذلك الامن الوظيفي وفرص الترقية وسبل المشاركة... الخ. ولفهم العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل افضل افترض الباحث عملية وسيطة تربط ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بشكل غير مباشر تساعد في توضيح هذه العلاقة، وهذه العملية تتمثل في العقد النفسي بين طرفي العلاقة.

### المبحث الثالث: الجانب الميداني

#### اولا: مجتمع البحث وعينته :

تم اختيار المصارف الخاصة في مدينة الموصل لتكون ميدانا للدراسة وعينة قدرها (٥٢) فردا من العاملين فيها، ويبين الجدول (4) توزيعها حسب الخصائص الديموغرافية ومنه يتضح ان

اكثر من نصف عينة البحث من الذكور (63.5)، ومن المتزوجين (69%)، ويعلل ذلك ان القطاع الخاص يفضل ان تكون العمالة من الذكور بدل الاناث لان اوقات العمل تكون اطول وقلة الاجازات كون الاناث تحتاج الى اجازات حمل وولادة وامومة ينظمها القانون وهذا ما لا يحبذه القطاع الخاص في العراق حسبما يرى الباحث، كما ان اكثرهم ضمن الفئة العمرية (31-40) بنسبة (42%) قد يعلل هذا بان اغلب العاملين هم من حملة الشهادة الجامعية الذين ينهون دراستهم الجامعية بعد العشرين من العمر ويحتاجون الى تاهيل لحين الحصول على وظيفة في القطاع الخاص، ومن حيث مدة الخدمة فان (34%) ضمن الفية من (5-7) سنوات، والسبب ان اغلب حملة الشهادات الجامعية والعليا يتخذون من القطاع الخاص مرحلة عمل مؤقتة لحين ما يجدون فرصة عمل في القطاع العام او فرصة افضل في مكان اخر.

جدول (٤) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية

الحالة الاجتماعية				
	ذكر	انثى		
العدد	33	19		
النسبة	63.5	36.5		
الحالة الاجتماعية				
	اعزب	متزوج		
العدد	16	36		
النسبة	31	69		
العمر				
	اقل من 30 سنة	من 31-40	من 41-50	اكثر من 50 سنة
العدد	12	22	11	7
النسبة	23	42	21	14
التحصيل الدراسي				
	اعدادية	دبلوم	بكالوريوس	شهادة عليا
العدد	2	2	41	7
النسبة	3.8	3.8	79	14.4

مدة الخدمة					
أقل من 2 سنة	من 3-4	من 5-7	من 8-10	أكثر من 10 سنة	
4	12	18	2	16	العدد
8	23	34	4	31	النسبة

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

ثانيا: وصف اجابات عينة البحث:

يبين الجدول (٥) الوسط الحسابي واختبار (T) لإجابات عينة البحث عن المتغيرات موضوع البحث:

جدول (٥) الوسط الحسابي واختبار t لإجابات عينة البحث

المتغيرات	Mean	Std.Dev.	t	Sig
التوظيف	3.4977	1.21164	2.962	.005
التعويضات	3.1192	1.55961	.551	.584
الامن	2.8077	.82538	1.680	.099
فرص الترقية	2.7500	1.22674	1.470	.148
التدريب	3.4103	1.33043	2.224	.031
المشاركة	2.7362	1.15317	1.650	.105
الممارسات	3.0726	.92754	.564	.575
الوفاء بالعقد النفسي	2.8346	.90983	22.466	.000
الرضا الوظيفي	3.1000	.75407	29.645	.000

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

وتشير معطيات الجدول (٥) الى:

- الوسط الحسابي للمتغيرات ذات العلاقة بممارسات ادارة الموارد البشرية ثلاثة منها اقل من الوسط الفرضي الذي هو الرقم (3)، وهي (الامن الوظيفي، وفرص الترقية، والمشاركة) وغير معنوي بدلالة ان قيمة Sig لها هي اكبر (.05).
- وان المتغيرات الثلاثة الاخرى فقد بلغت الاوساط الحسابية لها اعلى قليلا من الوسط الفرضي، واعلاها لمتغير التدريب حيث بلغ (3.4977) وانحراف معياري (1.21164) وبدلالة احصائية معنوية حيث قيمة (.005) وهي اقل من (.05). يليها التدريب بوسط حسابي (3.4104)، بانحراف معياري (1.33043)، بدلالة احصائية معنوية حيث قيمة (Sig=.031) وهي ايضا اقل من (.05). واخيرا التعويضات التي تشتمل على (الاجور

والعلاوات والحوافز) فقد بلغ الوسط الحسابي لها (3.1192) وبانحراف معياري (1.55961) لكن بدون دلالة احصائية حيث قيمة (Sig=.584) وهي اكبر من (0.05).  
 ٣- اما الوسط الحسابي لجميع المتغيرات ذات العلاقة بممارسات الموارد البشرية فقد بلغ (3.0725) وهو مساوي للوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.92754) لكنه ليس دال احصائية حيث بلغت قيمة (Sig=.564) وهي اكبر من (0.05).  
 وكل ذلك مؤشر على ان ممارسات ادارة الموارد البشرية المتعلقة بالمتغيرات موضوع البحث ضعيفة من وجهة نظر عينة البحث، ويمكن ان يعزى ذلك الى ان ادارة الموارد البشرية في المصارف الخاصة عينة البحث ليس لها دور ايجابي في تحسين المخرجات التنظيمية لدى العاملين ومنه الرضا الوظيفي. كم يمكن ان يعزى الى ان المالكين قد يكون لهم اثر كبير في تقييد ادارة الموارد البشرية لتعمل وفق توجهاتهم بمعنى انه لا يوجد انفصال واضح بين الادارة والملكية في هذه المصارف.

٤- اما ما يتعلق بالوفاء بالعقد النفسي من قبل الادارة القائمة على ادارة المصارف عينة البحث فقد بلغ الوسط الحسابي (2.8346) وهو اقل من المتوسط الفرضي (3) وبانحراف معياري (0.90983). وهذا مؤشر وجود فتور في ايفاء الادارة بالتزاماتها وعودها تجاه العاملين في المصارف عينة البحث، بمعنى اخر اختراق للعقد النفسي من قبل الادارة وعدم الايفاء بالالتزامات والوعود التي قدمتها للعاملين قبل وبعد التعيين.

٥- اما متوسط الرضا الوظيفي فقد بلغ (3.1000) وبانحراف معياري (0.75407) وهو اعلى قليلا عن المتوسط الفرضي الامر الذي يشير الى ان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عينة البحث هو بمستوى مقبول الى حد ما. ويمكن تفسير ذلك الى ان في بلد مثل العراق تنتشر فيه البطالة بين خريجي الجامعات كثيرا ما يبحث هؤلاء عن اي فرصة ينخرطون فيها للعمل وخاصة في المنظمات التي تتمتع بمستوى من التنظيم يفوق المنظمات الخاصة الاخرى فيتكيف بعضهم مع ظروف العمل في هذه المنظمات لحين ايجاد فرصة في القطاع العام او فرصة افضل في منظمات القطاع الخاص الاخرى.

### ثالثا: اختبار فرضيات البحث:

بعد اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقة الارتباط بين متغيرات البحث تم اجراء تحليل الارتباط وكانت النتائج كما مبين في الدول (6)

جدول رقم (6) مصفوفة معامل الارتباط بين المتغيرات موضوع البحث

ت	المتغير	1	2	3
1	ممارسات ادارة الموارد البشرية	1		
2	الوفاء بالعقد	.631**	1	
3	الرضا الوظيفي	.565**	.638**	1

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

تشير معطيات الجدول (6) ان معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي بلغ (\*\*.565). بدلالة احصائية معنوية عند مستوى ثقة (01). مما يدل على نفي هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ومفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والوفاء بالعقد النفسي.

يبين الجدول (6) ان معامل الارتباط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والوفاء بالعقد النفسي بلغ (\*\*.631). بدلالة احصائية معنوية عند مستوى ثقة (01). مما يدل على نفي هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ومفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والوفاء بالعقد النفسي).

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوفاء بالعقد النفسي وبين الرضا الوظيفي. تشير معطيات الجدول (6) ان معامل الارتباط بين الوفاء بالعقد النفسي والرضا الوظيفي بلغ (\*\*.638). بدلالة احصائية معنوية عند مستوى ثقة (01). مما يدل على نفي هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ومفادها (توجد علاقة ارتباط معنوية بين الوفاء بالعقد النفسي والرضا الوظيفي).

الفرضية الرابعة: لا يوجد تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط حيث تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية المتغير المستقل (السببي) والرضا الوظيفي المتغير التابع وكانت النتائج كما مبين في الجدول (7).

جدول (7) تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي

R	R <sup>2</sup>	f	Sig	B	Beta	T	Sig
.565	.319	23.432	.000	.354	.565	4.841	.000

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تشير معطيات الجدول (7) الى وجود تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بدلالة معامل الانحدار (.354). وهذا التأثير معنوي وذو دلالة احصائية حيث قيمة (Sig=.000) وهي اقل من (05). وان ما نسبته (42%) من الرضا الوظيفي يعزى الى ممارسات الموارد البشرية حيث ان (R<sup>2</sup>=.319) وان النسبة الباقية تعزى لمتغيرات اخرى. وهذه النتيجة تشير الى عدم صحة هذا الفرضية وقبول الفرضية البديلة ومفادها (يوجد تأثير للممارسات ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي).

الفرضية الخامسة: لا يوجد تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في الوفاء بالعقد النفسي. لاختبار هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط حيث تعتبر ممارسات ادارة الموارد البشرية المتغير المستقل (السببي) والمتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي) المتغير التابع وكانت النتائج كما مبين في الجدول (8).

جدول (8) تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية في الوفاء بالعقد النفسي

R	R <sup>2</sup>	f	Sig	B	Beta	T	Sig
.631	.398	33.016	.000	.502	.631	5.750	.000

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تشير معطيات الجدول (8) الى وجود تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بدلالة معامل الانحدار (.502). وهذا التأثير معنوي وذو دلالة احصائية حيث قيمة (Sig=.000) وهي اقل من (.05) ، وان ما يقارب (40%) من الوفاء بالعقد النفسي يعزى الى ممارسات الموارد البشرية حيث ان (R<sup>2</sup>=.398) وان النسبة الباقية تعزى لمتغيرات اخرى. وهذه النتيجة تشير الى عدم صحة هذا الفرضية وقبول الفرضية البديلة ومفادها (يوجد تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في الوفاء بالعقد النفسي).

الفرضية السادسة: لا يوجد تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم اجراء تحليل الانحدار البسيط حيث يعتبر الوفاء بالعقد (المتغير الوسيط) هو المتغير المستقل والرضا الوظيفي المتغير التابع وكانت النتائج كما مبين في الجدول (9).

جدول (9) تحليل تأثير الوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي

R	R <sup>2</sup>	f	Sig	B	Beta	T	Sig
.638	.407	20.785	.000	.503	.638	5.860	.000

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تشير معطيات الجدول (9) الى وجود تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي بدلالة معامل الانحدار (.503). وهذا التأثير معنوي وذو دلالة احصائية حيث قيمة (Sig=.000) وهي اقل من (.05) ، وان ما يقارب (41%) من الرضا الوظيفي يعزى الى الوفاء بالعقد النفسي حيث ان (R<sup>2</sup>=.407) وان النسبة الباقية تعزى لمتغيرات اخرى. وهذه النتيجة تشير الى عدم صحة هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة ومفادها (يوجد تأثير للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي). وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Tran, et al., 2014:2).

الفرضية السابعة: لا يوجد تأثير لممارسات ادارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بوجود المتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي).

لاختبار هذه الفرضية المتعلقة بالوساطة يتطلب التأكد من وجود ثلاثة شروط حسب طريقة (Baron and Kenny Method) (الميرغني، ٢٠١٨) وهي:

أ- التأكد من ان المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) يؤثر في المتغير (التابع الرضا الوظيفي) وان يكون التأثير ذا دلالة احصائية معنوية.

ب- التأكد من ان المتغير المستقل (ممارسات الموارد البشرية) يؤثر في المتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي) وان يكون هذا التأثير معنوي.

ت- الحكم على العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بوجود المتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي)، من حيث كون العلاقة وسيطة تامة ام جزئية او علاقة غير وسيطة.



ث- ان الشرطين الاول والثاني قد تم التحقق منهما من خلال الفرضيتين (الرابعة والخامسة) اما الشرط الاخير فيتم من خلال تحليل الانحدار المتعدد المبينة نتائجه في الجدول (10)

جدول (10) تحليل تأثير ممارسات الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بوجود الوفاء بالعقد النفسي

R	R <sup>2</sup>	f	Sig	B	Beta	T	Sig	
.672	.451	20.120	.000					
				.594	.468	3.430	.001	الوفاء بالعقد النفسي
				.340	.270	1.976	.06	ممارسات ادارة الموارد البشرية

الجدول من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS.

تشير معطيات الجدول (10) الى :

أ- يوجد تأثير ايجابي معنوي للوفاء بالعقد النفسي في الرضا الوظيفي، بدلالة قيمة معامل الانحدار التي بلغت (0.594) وبدلالة احصائية معنوية حيث قيمة (Sig=.001) وهي اقل من (0.05).

ب- يوجد تأثير غير معنوي لممارسة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بدلالة قيمة معامل الانحدار (0.340) وقيمة (Sig=.06) وهي اكبر من (0.05).

ت- ان المتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي) هو متغير وسيط تام (وساطة كلية) وذلك لان تأثير المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) غير معنوي، وكذلك تأثير المتغير المستقل (ممارسات ادارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بوجود المتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي) ذو تأثير معنوي وهذا يدل على ان المتغير الوسيط (الوفاء بالعقد النفسي) هو متغير وسيطي كلي.

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

##### اولا: الاستنتاجات:

- 1- افتقار المصارف عينة البحث الى وجود ادارة متخصصة للموارد البشرية ربما بسبب صغر حجمها ومحدودية نشاطها وقلة العاملين لديها، فضلا عن عدم وجود استقلالية بين الادارة والملكية في هذه المصارف.
- 2- لم تأخذ الادارات القائمة على المصارف عينة البحث دورها المطلوب في اداء وظائف ادارة الموارد البشرية من وجهة نظر عينة البحث بدليل ان معظمها كان اعلى قليلا او دون الوسط الافتراضي، ومنها الافتقار الى مشاركة العاملين، وعدم توفر الامان الوظيفي، وقلة فرص الترقية وان وجد لا يتقوم على اساس المنافسة العادلة بين المرؤوسين.
- 3- وجود اختراق للعقد النفسي من قبل الادارة القائمة على المصارف الخاصة تجاه العاملين لديها ، اذ لم يتم الوفاء ببعض الالتزامات والعهود والوعود التي قدمته الادارة للموظفين.

- ٤- يمكن ان تكون ممارسات ادارة الموارد البشرية مؤشرا جيدا للتنبؤ بمدى الايفاء بالعقد النفسي والاخير يعد مشرا جيداً للتنبؤ بالرضا الوظيفي للعاملين
- ٥- يعد الوفاء بالعقد النفسي وسيطا كليا بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعقد النفسي في المصارف عينة البحث.

#### ثانيا: المقترحات:

- ١- على الادارات القائمة على المصارف الخاصة ايضاح واجبات العمل وتوقعاته بدقة وما ستقدمه المنظمة مقابل ذلك اثناء مقابلات التوظيف. وعليها ان لا تضع توقعات او تقدم وعود وتعهدات غير واقعية والتي يصعب الوفاء بها وعند انتهاكها قد تؤدي الى عدم الرضا. ويتم ذلك اثناء مقابلات التوظيف والاختيار للمتقدمين الى الوظائف المطلوبة.
- ٢- ان تستند سياسات واجراءات وقواعد المصارف الخاصة على اسس العدالة بين العاملين، واي ظلم في توزيع المكافآت وصنع القرار والتهديد بالطرده او قلة احترام قد يؤدي الى ان تصبح الالتزامات غير المحققة الى انتهاك للعقد النفسي. ويمكن ان يتم ذلك من خلال توعية العاملين بسيات واجراءات وقواعد العمل من خلال اللقاءات والاجتماعات الدورية
- ٣- مشاركة اوسع للموظفين في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم، ومراجعة الاداء على اساس منتظم لمساهمتها في توفير فرص للموظف لتلقي ردود فعل عن عمله من شأنها ان تساعد في تبديد اي معتقدات خاطئة لأي من الطرفين. وذلك من خلال اعلام العاملين بنتائج اعمالهم وتقييم الاداء لهم والاستماع الى ردود افعالهم
- ٤- حصول العاملين على فرص للتدريب والتطوير المستمر لانه يرسل رسالة الى العاملين مفادها ان المنظمة تدعمهم وتهتم بهم، ومن شأن ذلك ان يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي لهم، من خلال تصميم البرامج التدريبية التي تواكب التطور في العمل المصرفي وتدريب العاملين عليها.
- ٥- يحتاج القائمون على ادارة المصارف الخاصة الى التركيز على بناء الجوانب العلائقية للوظيفة مثل محتوى الوظيفة وفرص التقدم الوظيفي فضلا عن خلق ثقافة عمل دامة. من خلال مشاركة الادارة للعاملين في تطوير اساليب العمل، ومشاركتهم في المناسبات العامة والخاصة واشعارهم بان الادارة متهمة بهم

#### المصادر:

- ١- ابا بكر، كوسرت محمد (٢٠١٢)، "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضرء في تعزيز المكانة الاستراتيجية- دراسة تحليلية لآراء عينة من القياديين في المستشفيات الاهلية في اربيل"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٢٧، عدد ١٢٦، ص. ٣٦٨-٣٨٨.
- ٢- احسان دهش جلاب، شروق عبد الرضا سعيد و زينب هادي معيوف الشريف. (٢٠١٦). دور العقد النفسي في بناء الهوية الاجتماعية للعاملين -دراسة تحليلية لآراء عينة من تدريسي الكليات الاهلية في محافظات الفرات الاوسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، مجلد: ١٢، العدد: ٣٦

- ٣- بلالي، أحمد وسملالي، يحضيه، (٢٠١٨)، "ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء والميزة التنافسية"، مجلة رؤى اقتصادية، مجلد ٢، العدد ٨، ص. ١١٦-١٣٣
- ٤- سليمان، ربيع محمد و عشوش، محمد ايمن عبداللطيف (٢٠٢١)، " دراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مجلد ١٢، العدد ٣، ص. ٣٧-٥٩.
- ٥- الصاوي، محمود والدباغ، تماضر (٢٠٢١)، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان" المجلة العربية للإدارة، مجلد: ٤١، العدد: ٣٢، ص. ٧٣-٩٤
- ٦- العنزي، خالد محسن زيدان ، وابو دولة (٢٠٢٠) "دور ممارسات ادارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز الصورة الذهنية للشركات الصناعية الأردنية"، مجلة جدارا للدراسات والبحوث، مجلد (٦)، العدد (١)، ص. 67-48
- ٧- الغرابلي، زينب اسماعيل؛ عبدالقادر، احمد على ويحيى بريهان قطين (٢٠٢١)، "واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالابتكار الاخضر: دراسة ميدانية على فنادق النجمة الخضراء"، المجلة العربية للإدارة، مجلد: ٤١، العدد: ٣، ص. ٣١٩-٣٤٠
- ٨- (12(36), مهدي، امال كاظم (٢٠١٩)، "العقد النفسي وتأثيره في الاستغراق الوظيفي - دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسيي كلية التربية المختلطة / جامعة الكوفة"، مجلة كلية الفقه، العدد: ٣٠، ص. ٥٦٩-٦٠٢
- ٩- مسعودي، حنا ارام و فتاح سحر جلال (٢٠٢١)، "ممارسات ادارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الاداء المنظمي"، مجلة جامعة جيهان للعلوم الانسانية والاجتماعية، مجلة ٥، العدد ٢، ص. ١٣٥-١٥٤
- ١٠- الميرغني، اسماء (2018) الدرس رقم(12) المتغير الوسيط والوساطة الكلية، متوفر على <https://www.google.com/search?client=operaandsourceid=operaandie=UTF-8andoe=UTF-8andoe=UTF-8andoe=UTF-8> =اسماء+الميرغني-
- ١١- الوكيل، خالد بن محمد السيد and, بشاره موسى بشاره محمد. (٢٠٢٢). (العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة: الدور الوسيط للرضا الوظيفي، Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا

12 -Agarwal, P. (2021). "Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID-19", *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102765.

13-Ansari, N. Y., Farrukh, M., and Raza, A. (2021). "Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238.

14-Ampofo, E. T.,(2021), "Do job satisfaction and work engagement mediate the effects of psychological contract breach and abusive

supervision on hotel employees' life satisfaction?"", Journal of Hospitality Marketing and Management, Vol. 30, No.3, p.282-304.

15-Armstrong, M., (2006). A handbook of human resource management practice, 10<sup>th</sup> edition, Kogan page, London and Philadelphia.

16-Bravo, G. A., Won, D., and Chiu, W. (2019)."Psychological contract, job satisfaction, commitment, and turnover intention: Exploring the moderating role of psychological contract breach in National Collegiate Athletic Association coaches", *International Journal of Sports Science and Coaching*, 14(3), 273-284.

17-Bowling, N. A., and Hammond,G. D. (2008),"A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale", Journal of Vocational Behavior, Vol.73, No.1, p.63-77

18-Chaudhary, R. (2020). "Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.

19-Iraqi, K. M., Fatima, A., Nadeem, W.,(2015),""Human resources practices in Pakistan: A case study of Allied bank limited", *International research journal of human resources and social science*, Vol.2, No. 9, p.62-81

20-Fako, T. T., Moeng, S. R., and Forcheh, N. (2009)."Gender differences in satisfaction with the type of work university employees do: Evidence from the University of Botswana. *Journal of Service Science and Management*, Vol. 2(04), 404-420

21-Knights, J. A., and Kennedy, B. J. (2005)."Psychological contract violation: Impacts on job satisfaction and organizational commitment among Australian senior public servants", *Applied HRM Research*, 10(2), 57-72.

22-Kurt, H. S., (2020 "Psychological contract violation and turnover intention: employee perceived loyalty as a mediator". *Global journal of Psychology Research*, Vol.10, No.2, p.160-16.

23-Li, J. J., Wong, I. A., and Kim, W. G. (2016). "Effects of psychological contract breach on attitudes and performance: The moderating role of competitive climate", *International Journal of Hospitality Management*, 55, 1-10.

24- Milanovic, S., Dokie, M. and Dordevic, B. (2018), "The influence of psychological contract breach on job satisfaction", *Facta University, Series: Economics and Organization Vol. 15, N° 3, 2018, pp. 203 - 215* <https://doi.org/10.22190/FUEO1803203M>

25-Mousa, S. K., and Othman, M. (2020), "The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organizations: A conceptual framework", *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.

26-Raeder, S., Knorr, U., and Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178-3195.

27-Saboor, M. J., Malik, S., Pracha, A. T., Ahmed, W. S., and Malik, T. (2017). Effect of psychological contract breach and job satisfaction on work engagement; A case of higher education institute of Pakistan. *Journal of Managerial Sciences*, 11, 279-296.

28-Suarthana, J. H. P., and Riana, I. G. (2016). The effect of psychological contract breach and workload on intention to leave: mediating role of job stress. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 219, 717-723.

29-Tomprou, M., Rousseau, D. M., and Montes, S. D. (2015). "Reactions in the Aftermath of Psychological Contract Violation: Post-Violation Resilience Theory". *Journal of Organizational Behavior*, vol.36, p.561-581.

30-Tran, Q., Tian, Y., and Li, C. (2014). Psychological contract violation and its impact on job satisfaction level: A study on subordinate employees in enterprises of Hanoi, Vietnam. *Advances in Intelligent Systems*, 53, 149.