



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026
Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303
Email: editor@peerianjournal.com

The Impact of Organizational Commitment on Human Resource Satisfaction in Iraqi Tourism Education Institutions

First Researcher

Lubna Kamal Saadi

lubnakamal98@uomustansiriyah.edu.iq

Al-Mustansiriya University/College of Tourism Sciences

Second Researcher

Dr. Ali Hassan Haraj

ali.hassanharaj@uomustansiriyah.edu.iq

Al-Mustansiriya University/College of Tourism Sciences

Abstract:

This study aims to explore the impact of organizational commitment on human resource satisfaction in understanding the nature of this relationship. It poses a central problem concerning how to utilize organizational commitment as a strategic approach to raising human resource satisfaction levels. This is achieved through an analysis of the behaviors of teaching staff in Iraqi tourism education institutions, using (130) questionnaires. The study included the independent variable, represented by (organizational commitment) with its dimensions (affective commitment, normative commitment, and continuity commitment), which reflect the level of human resource connection to the educational institution from a psychological and behavioral perspective. The dependent variable was (human resource satisfaction), which includes its dimensions (job satisfaction, satisfaction with managers, satisfaction with colleagues, satisfaction with wages and salaries, and satisfaction with promotions). The study adopted the descriptive-analytical approach as the most suitable methodological framework for achieving the study's objectives. The hypotheses were tested using the SPSS and AMOS statistical programs to verify the existence of a direct effect of organizational commitment on human resource satisfaction. One of the most important findings of the study is that there is a significant effect of organizational commitment on human resource satisfaction.

Keywords: Organizational commitment, human resource satisfaction.

إثر الالتزام التنظيمي على رضا الموارد البشرية في مؤسسات التعليم السياحي العراقية

الباحث الثاني

الباحث الأول



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

أ.م. د علي حسن حرج
الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية
ali.hassanharaj@uomustansiriyah.edu.iq

لبنى كمال سعدي
الجامعة المستنصرية/ كلية العلوم السياحية
lubnakamal98@uomustansiriyah.edu.iq

المستخلص:

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر الالتزام التنظيمي رضا الموارد البشرية في تفسير طبيعة هذه العلاقة، إذ تطرح الدراسة إشكالية محورية تتعلق بكيفية توظيف الالتزام التنظيمي كمدخل استراتيجي لرفع مستويات رضا الموارد البشرية من خلال تحليل سلوكيات الكوادر التدريسية في مؤسسات التعليم السياحية العراقية وواقع (130) استبانة، إذ تضمنت الدراسة على المتغير المستقل المتمثل بـ (الالتزام التنظيمي) بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري)، والتي بدورها تعكس مستوى ارتباط الموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية من الناحية النفسية والسلوكية، أما المتغير المعتمد المتمثل بـ (رضا الموارد البشرية)، إذ تشمل أبعاده (الرضا عن العمل، الرضا عن المدراء، الرضا عن الزملاء، الرضا عن الأجور والرواتب، الرضا عن الترقيات)، إذ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الإطار المنهجي الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتم اختبار الفرضيات باستخدام البرامج الإحصائية SPSS و AMOS وذلك من أجل التحقق من وجود تأثير مباشر للالتزام التنظيمي في رضا الموارد البشرية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان هناك تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في رضا الموارد البشرية.

المبحث الأول البنية الإجرائية للدراسة

أولاً: مشكلة الدراسة:

تعتبر الموارد البشرية أهم أصول أي مؤسسة، ولكن قليلاً ما تتمكن المؤسسات من استغلال كامل لإمكانات هذا المورد، وفي سياق العولمة، إذا كان التطور التكنولوجي أحادي الاتجاه، فسيكون من الصعب تحسين كفاءة الأداء التنظيمي ما لم يتم تحسين سياسات الموارد البشرية ووظائف إدارتها جنباً إلى جنب مع تطبيق التكنولوجيا المتقدمة لتشكيل نظام متكامل، إذ تسعى الدراسة إلى تحليل مدى انعكاس الالتزام التنظيمي على زيادة رضا الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم السياحي العراقية، إذ يتضح لنا وجود حالة من التفاوت والارتباك لدى الموارد البشرية أو المستفيدين عند اختيارهم للمؤسسات التعليمية السياحية بسبب الحاجة إلى تطوير الأداء، لذا فالأسئلة التي تطرح هي:

- 1) ما أثر الالتزام التنظيمي على رضا الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية السياحية؟
- 2) ما هي المراكز الفلسفية والأساسية المفاهيمية لموضوعات (الالتزام التنظيمي، رضا الموارد البشرية) ومتغيراتها؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال سعيها إلى سد الفجوة المعرفية القائمة في الأدب الإداري، إذ إن غالبية الدراسات السابقة تناولت الالتزام التنظيمي ورضا الموارد البشرية بشكل منفصل، بينما تغيب الدراسات التي تربط بين هذه المتغيرات في نطاق واحد متكامل وبصورة مباشرة، لاسيما في بيئة المؤسسات التعليمية السياحية العراقية، كذلك تسعى الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات من خلال تبني أدوات قياس حديثة ونماذج إحصائية متقدمة لقياس مدى اقتراب تطبيقها في مجتمع الدراسة، وبالتالي يدعم من دقة النتائج وموثوقيتها، ويتيح استخلاص مؤشرات عملية يمكن أن تسهم في تطوير السياسات الإدارية، إذ طُبقت الدراسة في مؤسسات التعليم السياحي العراقية وبالتالي يمنحها أهمية عملية، إذ توفر نتائجها مؤشرات يمكن أن تساعد القيادات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية على صياغة استراتيجيات جديدة تعزز من الالتزام التنظيمي، وتزيد من رضا الموارد البشرية، ورفع مستوى تنافسية المؤسسات التعليمية السياحية العراقية على الصعيدين المحلي والدولي.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تسعى الباحثة من خلال الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة بما يأتي:



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

- 1- التعرف على مستويات كل من الالتزام التنظيمي، رضا الموارد البشرية لدى الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم السياحي العراقية.
- 2- التحليل الوصفي لطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة لبيان علاقة كل من (الالتزام التنظيمي ورضا الموارد البشرية)، بالاستناد الى الادبيات التي جاد بها الادب الإداري من خلال الجهود الفكرية السابقة وطروحات الباحثة المتواضعة.
- 3- تحليل عملي لانعكاس الالتزام التنظيمي كمتغير مستقل ورضا الموارد البشرية كمتغير وسيط في مجتمع الدراسة والمتمثل بالكوادر التدريسية.
- 4- قياس العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة في العينة المبحوثة لبيان واقعيها ومدى تأثيرها عليهم، فضلاً عن تحليل وتفسير النتائج حول طبيعة علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة وذلك بالاعتماد على الاجابات الواردة من العينة المبحوثة.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

اولاً: الفرضية الرئيسية الاولى: يوجد تأثير ذا دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة (البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد الاستمراري) في رضا العوامل البشرية وابعاده (الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن المدراء، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الترقيات، الرضا عن الاجور والرواتب)

ثانياً: الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر الالتزام التنظيمي في رضا الموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة احصائية.

خامساً: مجتمع وعينة الدراسة:

وقع اختيار مجتمع الدراسة على المؤسسات التعليمية السياحية وقد تمثلت عينة الدراسة بالكوادر التدريسية العاملة داخل المؤسسات التعليمية السياحية العراقية والمتمثلة بـ (كلية العلوم السياحية / الجامعة المستنصرية)، (كلية العلوم السياحية / جامعة كربلاء)، اذ بلغ حجم مجتمع الدراسة (250) فرداً، وتم اعتماد عينة قصدية مكونة من (130) مشاهدة، وبذلك شكّلت العينة نسبة تمثيل قدرها (52.0%) من مجتمع الدراسة الكلي.

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كونه يتناسب مع توجهات الدراسة الحالية المستندة إلى استطلاع آراء مجتمع الدراسة، فهو يمتاز بنظرة شمولية، ويستخدم الوصف والتحليل الدقيق، فضلاً عن إنه يستعمل الوصف في جمع البيانات والمعلومات التي تحتاجها الدراسة والتحليل لغرض تحديد النتائج وتشخيص أهم المؤشرات، لذا فهو يعمل على وصف الظاهرة ووصف طبيعتها، بالإضافة الى نوعية العلاقة الرابطة بين المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها، عن طريق رصد الظواهر بصورة كمية ومتابعتها، للتعرف على حقيقتها.

المبحث الثاني

المرتكزات الفكرية للالتزام التنظيمي

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي:

ان الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بدأ منذ مطلع القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر وتحديداً منذ بدايات عام (1950)، اذ ركزت الأبحاث بصفة عامة حول محددات الالتزام التنظيمي وما ينتج عنه من نتائج سلوكية تؤثر على مستقبل مؤسسات الاعمال والعاملين فيها، لما له الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفاعلية، ومن امثلة ذلك التجربة اليابانية والألمانية، اذ يعتبر الالتزام التنظيمي بالنسبة للأفراد العاملين شيء مقدس لديهم ويلتزمون بالعمل في مؤسساتهم حتى التقاعد ويحرصون على تقديم افضل الخدمات لمؤسساتهم (الوزان، 2006: 33)، اذ على الرغم من الاهتمام الكبير بظاهرة الالتزام بشكل عام من قبل العديد من البحوث والدراسات الا انها لم تقدم تعريفاً واضحاً ومحدداً للالتزام، لتداخله مع بعض المفاهيم الخاصة بعلم النفس والسلوك الإنساني وهنا يتوجب الرجوع الى أصل كلمة التزام ومصدرها، فقد ورد مفهوم كلمة التزام في اللغة العربية من الفعل لزم، أي يلزم الشيء ولا يفارقه ويعني الالتزام هو الاعتناق والايمان بالشيء (ابن منظور، الجزء 15: 365)، اما المعنى الاصطلاحي ووفقاً لقاموس (oxford) يعني الالتزام على انه (أي شيء يتعهد به الشخص اتجاه الغير) بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية بذلك (oxford, 2003: 114).، لذا يعرف الالتزام التنظيمي على انه الرغبة القوية لدى الموظف في البقاء ضمن بيئة العمل، والولاء للمؤسسة، مع السعي لتحقيق أهدافها بشكل فاعل ويعكس الالتزام ارتباطاً ايجابياً بين الموظفين والمؤسسة، مما يساعد على تقليل معدلات دوران العمل ورفع مستويات الأداء الوظيفي (حسانين وسليم، 2024: 9)، كذلك عرفه (España)



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

(et al., 2025)، على انه قوة ارتباط الموظف بمنظمته ومدى تمسكه بأهدافها وقيمها وقبوله لها وبذله جهداً أكبر لمواصلة عمله فيها، بينما يرى (witasari et al. 2025) على انه العملية التي تتماشى من خلالها اهداف الموظف مع اهداف المؤسسة، وبذل الجهود اللازمة لتحسين أدائه والبقاء فيها.

وفي ضوء ما تقدم فبالإمكان الإشارة الى ان الالتزام التنظيمي يعرف بأنه) درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، ويتضمن ذلك في استعداده للبقاء فيها، وتبنيه لقيمها وأهدافها، فضلاً عن استعداده لبذل جهود إضافية تتجاوز المهام الوظيفية الرسمية.
ثانياً: أهمية الالتزام التنظيمي:

ان للالتزام التنظيمي تأثير متعدد المستويات، فمن وجهة نظر الموظف، فإن الموظفين المنخرطين في المؤسسة يتعاطفون بشكل أكبر مع منظمتهم ويظهرون استقلالية العمل، ويغامرون في تحديات جديدة، ويتحملون مسؤولية أكبر، اذ يحقق الموظفون المنخرطون تأثيراً عالي المستوى، ويحركون الموظفين الآخرين ويحققون الاستقرار، ويعمل هؤلاء الموظفين على تعزيز المؤسسة في البيئة الخارجية ويكون لهم تأثير إيجابي على رضا أصحاب المصلحة، غالباً ما يتم التعامل مع الالتزام التنظيمي باعتباره أحد المجالات الرئيسية لفعالية فريق الموظفين، عندما يكون الالتزام التنظيمي مرتفعاً، فإن أعضاء الفريق يقدرون علاقاتهم مع بعضهم البعض ويكونون على استعداد لبذل الجهد، كما أنهم على استعداد لمساعدة الآخرين وتحمل مسؤولية عملهم. (Chang et al. 2013; 259)

كذلك يسهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي بدوره ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابه (Folorunso et al, 2014; 284)، وبالتالي يعمل على الحد من الظواهر السلبية في بيئة العمل، اذ ان ارتفاع الالتزام التنظيمي يؤدي انخفاض ظاهري الغياب والتهرب من أداء العمل (wolowska , 2014: 54).

اما من وجهة نظر المؤسسة، فينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه عامل لتحقيق جودة وفعالية عالية لعمليات المؤسسة، اذ يعمل على تقليل التكاليف الناتجة عن التأخير وتسرب العمالة، ويسهم في خفض استنزاف الموارد وتحسين الرضا الوظيفي (Rahman et al. 2016; 35)، وزيادة الإنتاجية ونتائج العمل، وقبول التغيير والابتكار والإبداع والتعلم ويحسن المستوى العالي من الالتزام التنظيمي معدل الاحتفاظ بالموظفين وتقليل التكلفة الناتجة عن تغيب العاملين وعدم أدائهم للأعمال المناطة لهم بكفاءة وفعالية ورضاهم والولاء والشعور بالأمان (Dharma Negara et al, 2016;50)، وذلك من خلال التنبؤ بمعدلات تغيب العاملين، اذ يعتبر مؤشراً مهماً في إدارة الموارد البشرية وتحليل سلوك الموظفين (المصري، 2017:19).

اما من ناحية المستوى الاجتماعي فيؤدي الالتزام التنظيمي الى تحسين الأداء والسلوك والمبادرة داخل بيئة العمل، اذ يرتبط الالتزام التنظيمي ايجابيا بالأداء الوظيفي وذلك من خلال مخرجات العمل والسلوك الاجتماعي والمبادرة والإبداع (Williamson, 2019 ;54)، كذلك يساعد الالتزام التنظيمي على خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة (شيماء , 2023 :507).

ثالثاً: ابعاد الالتزام التنظيمي :

اعتمدت الباحثة من خلال هذه الدراسة على مقياس (Meyer & Allen , 1991) في ابعاد الالتزام التنظيمي، اذ يتضمن المقياس ثلاثة ابعاد رئيسة للالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، وكما يأتي:

3- الالتزام العاطفي (الوجداني): (Affective Commitment)

يُعد الالتزام العاطفي احد اهم ابعاد الالتزام التنظيمي التي تناولتها أديبات إدارة الموارد البشرية ، اذ يعرف على انه الارتباط العاطفي للموظف وتوافقه واندماجه مع المؤسسة ، اذ نجد ان الموظفين ذو الالتزام العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل لصالح المؤسسة لانهم يريدون البقاء فيها بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف تجاه المؤسسة ، كما ان الموظفين الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام العاطفي تجاه مؤسساتهم يستمرون بالعمل فيها بسبب العاطفة او الميل الذي يشعرون به نحوها ، مما ينتج عنه ان الالتزام العاطفي يأخذ في الاعتبار ثلاثة جوانب رئيسية هي تنمية التقارب النفسي للمؤسسة والارتباط بالمؤسسة وكذلك الرغبة في البقاء كعضو في المؤسسة (Noraazian, 2016;19) .

2-الالتزام الاستمراري (Continuance Commitment)

يُعد الالتزام الاستمراري احد الابعاد الرئيسية للالتزام التنظيمي ، اذ يعرف على انه ادراك الموظف بأن تكاليف ترك العمل هي مكلفة وباهظة، اذ يبقى الموظفين ذوو الالتزام الاستمراري المرتفع في مؤسساتهم ويشعرون برغبة ملحة في البقاء في المؤسسة، فهم يعتقدون أنه يجب عليهم العمل فيها أو لأنهم استثمروا الكثير فيها أو لا يستطيعون العثور على وظيفة أخرى، هذا يعكس الدرجة التي يشعر بها الموظف بالحاجة إلى التواجد في المؤسسة، اذ ان الموظف الذي يتمتع بمستوى عال من هذا البعد من الالتزام يؤدي واجباته بشكل أسوأ ويكون اتصاله مع زملائه أسوأ (



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

(317 : 2015, Lachnicka)، فالالتزام الاستمراري ما هو الا رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في منظمته لاعتقاده ان ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، اذ يلاحظ ان ارتباط الموظفين قائم بالدرجة الأولى على منفعتهم من المؤسسة التي تفوق ما يمكن ان يحصلون عليه من مؤسسة أخرى (أبو شقر، 2019: 713).

3-الالتزام المعياري:(Normative Commitment)

ويطلق عليه بالالتزام الادبي او الأخلاقي ويشير الى شعور الموظف بالالتزام والبقاء والعمل داخل المؤسسة لأنه يعتقد انه امر صحيح واخلاقي، اذ يعتبر هذا الالتزام بمثابة مهمة يجب القيام بها (Hamdi, 2015;9) ، ففي هذا النوع من الالتزام نجد ان الموظف لا يملك التزام عاطفي للمؤسسة ولا يقوده التزام استمراري بسبب الجوانب المادية وانما هناك بوادر أخرى تدفعه حتى يظهر هذا النوع من الالتزام، اذ عندما يخضع الموظف للتدريب على نفقة المؤسسة فيعتقد انه من الادب عدم تركها لأنه يرى ان المؤسسة تستحق خدماته ويعتبر نفسه مدين لها مقابل تطوير مهاراته وخبراته، او يرى ان المؤسسة تمنحه المسؤولية التي يرى انه يستحقها والتي تتناسب مع امكانياته كثقة منها به، وبالتالي يلتزم برد هذا الجميل من وجهة نظره (مجاهدي، 2018: 417).

المبحث الثالث

المرتكزات الفكرية لرضا الموارد البشرية

أولاً: مفهوم رضا الموارد البشرية:

يُعد علماء النفس هم أوائل من درس رضا الموارد البشرية في الثلاثينات من القرن الماضي، اذ استخدموا عبارة (الرضا الوظيفي) للدلالة على المواقف والآراء والاتجاهات الخاصة بالموظفين نحو وظائفهم، وفي هذا السياق عُرف الرضا لغةً على انه ضد السخط وارتضاه يعني رآه له اهلاً ورضي عنه، أي احبه واقبل عليه (ابن منظور، 2005: 168)، كذلك قدم فريدريك هيزربرغ مفهوماً اصطلاحياً لرضا الموارد البشرية باعتباره هو حالة من السعادة تحدث نتيجة عوامل دافعة مرتبطة بالوظيفة نفسها مشيراً الى انه ليس مجرد العكس لعدم الرضا الذي يعكس حالة من الغضب والانزعاج ناجمة من عوامل البيئة التنظيمية (Herzberg, 1959;8081).

لقد تعددت تعريفات مفهوم رضا الموارد البشرية تبعاً لاختلاف الدراسات والبحوث التي تناولت هذا المفهوم، اذ عرفه (العريفي، 2013: 99) على انه موقف او اتجاه يقيس مدى شعور الموظف بالسعادة والسرور بعمله أي انه يعبر عن الموقف العام للموظف اتجاه وظيفته، كذلك عرفه (Ensour, 2018; 16) بأنه العلاقة بين الحالة النفسية للموظفين ودرجة اشباعهم لحاجاتهم ورغباتهم الوظيفية مما ينتج عنه مشاعر إيجابية كانت ام سلبية اتجاه الوظيفة، كذلك هو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تخيلات الموظف تجاه الوظيفة وان هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة متمثلة برغبة الموظف بالعمل، كذلك فإن رغبات الموظفين تختلف وتتناب، فالبعض يعطي قيمة عالية للأجور والرواتب في حين يعطي البعض الاخر أهمية اعلى للاستقرار الوظيفي، لذلك يعتبر رضا الموارد البشرية هو تعبير عن مدركات الموظفين للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية (سحر واخرون، 2025: 942).

وفي ضوء ما تقدم فبالإمكان الإشارة الى ان رضا الموارد البشرية يُعرف على انه حالة نفسية وعاطفية وادراكية شاملة تحدث لدى الموظفين نتيجة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية، كذلك لتوافق توقعاتهم وتخييلاتهم مع الواقع في البيئة التنظيمية، اذ يتجسد الرضا في القناعة والارتياح والانتماء للمؤسسة.

ثانياً: أهمية رضا الموارد البشرية :

رضا الموارد البشرية يُعد احد اهم العوامل التي تؤدي الى استقرار عمل المؤسسات السياحية، اذ يؤدي انخفاض الرضا لدى الموظفين الى ارتفاع معدلات دوران العمل والتغيب الوظيفي، مما يؤدي الى انعكاس سلبي على الأداء الوظيفي لأعمال المؤسسة، في هذه الحالة يصبح الموظفين اقل انخراطاً لتحقيق اهداف المؤسسة ويميلون الى تبني عادات تتحلى باللامبالاة والاكتفاء بالقيام بالمهام الأساسية مع انتظار الرواتب دون ان يظهرها التزام في عملهم، وبالتالي فإن إدارة المؤسسة يجب ان تقوم بتقييم ومتابعة العوامل التي تؤثر على الرضا، وبالتالي يسعون الى معالجتها مما يؤدي الى تحقيق مستويات عالية من الاستقرار الوظيفي والتقليل من دوران العمل (Miah, 2018; 273) ، ولا بد من الإشارة الى ان هناك علاقة عكسية



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ أن أكثر الذين يتركون أعمالهم ويبحثون عن أعمال أخرى في مؤسسات أخرى هم من ذوي الرضا المنخفض، وبعبارة أخرى أن الموظف الذي لا يتمتع بالرضا عن عمله يكون أكثر استجابة لأسباب الغياب من غيره، وبالتالي فإن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى عالي من الرضا يميلون إلى حب واحترام عملهم ولا يفكرون في التخلي عن وظائفهم، ويتضح من خلال ذلك أنه كلما قل رضا الموظفين عن عملهم يؤدي ذلك إلى زيادة في دوران العمل والتغيب الوظيفي، ولكن عند ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى انخفاض الشكاوي والإحباط في العمل (خولة، 2019: 34)، كذلك تُعد الأجور والرواتب والمكافآت من أبرز المحددات التي تعمل على زيادة الرضا، إذ أن مستوى الأجر أو الراتب يمثل مدى رضا الموظفين عن وظائفهم، كما ينظر إليه باعتباره تعويضاً كمياً عن الجهد الذي يبذله الموظفون لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يتوقع الموظفون أن يحصلوا على مستوى معين من المكافآت والحوافز المالية بما يتناسب مع حجم مساهمتهم، إذ يعتبر الحافز المالي هو العنصر الجوهري في بناء اتجاهات الموظفين نحو العمل (Younis, 2021; 46)، وبالتالي يؤدي ارتفاع الأجور والرواتب إلى تحسين أداء الموظفين في البيئة التنظيمية، إذ يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لدى الموظفين لأنه يقود إلى حالات وجدانية إيجابية، وبالتالي ينعكس على ارتفاع الدافعية وتحسين جودة الأداء (Saeed et al, 2021; 256)، ثم يتصاعد أثر الرضا ليلعب دورته وينتج عنه زيادة الرغبة من قبل الموظفين في الإبداع والابتكار، أي عندما يشعر الموظفون بأن جميع حاجاتهم مشبعة يصبح لديهم رغبة عالية في إتمام أعمالهم داخل المؤسسة، وبالتالي يسعى الموظف إلى التطوير الذاتي والعمل على تطوير مستقبله الوظيفي للارتقاء بمستوى المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة في العمل، إذ يكون لديهم حماس أكثر في تطوير مستقبلهم ومستقبل المؤسسة (احمد، 2021; 103). تبرز هذه الأهمية من ناحية الموظفين، أما من ناحية المؤسسة التعليمية السياحية يبدأ تأثير رضا الموارد البشرية من خلال تحسين الإنتاجية، إذ يعمل الرضا على زيادة الإنتاجية، إذ يبذل الموظفون الراضين عن عملهم قصارى جهدهم لتقديم الأفضل للمؤسسة السياحية وبالتالي يساعد على زيادة الإنتاجية، مما يؤدي إلى خلق الرغبة لدى الموظفين بالعمل (نصراء، 2022; 18)، ثم يتطور الأثر ليصل إلى زيادة الالتزام التنظيمي، إذ يعد رضا الموارد البشرية عاملاً أساسياً في بناء بيئة تنظيمية تعزز من تقديم خدمة تعليمية جيدة، فالرضا لا يقتصر على تحسين أداء الموظفين وإنما يمتد ليزيد من التزام الموظفين وانتمائهم للمؤسسة، وبالتالي يؤدي زيادة الرضا إلى زيادة الالتزام وزيادة الولاء لدى الموظفين (Bidisha, 2024; 31).

ثالثاً: ابعاد رضا الموارد البشرية :

اعتمدت الباحثة من خلال هذه الدراسة على مقياس (Smith, Kendall, & Hulin, 1969) في ابعاد رضا الموارد البشرية، إذ تضمن المقياس خمسة ابعاد رئيسة لرضا الموارد البشرية والمتمثلة بـ (بعد الرضا عن العمل، بعد الرضا عن الأجور والرواتب، بعد الرضا عن الترقّيات، بعد الرضا عن زملاء العمل، بعد الرضا عن المدراء)، وكما يأتي:

1) بعد الرضا عن العمل :

يعدُّ بعد الرضا عن العمل عاملاً مؤثراً في العديد من السلوكيات التنظيمية لدى الموظف مثل الالتزام التنظيمي، التغيب عن العمل ودوران العمل، وان العلاقة بين رضا الموارد البشرية والعمل نفسه ليست علاقة مباشرة وإنما تتأثر بالعديد من العوامل الأخرى المحيطة بها (Mishra, 2013; 47)، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

أ- ساعات العمل.

ب- درجة السيطرة الذاتية للموظف.

كذلك فإن طبيعة العمل تلعب دوراً مهماً في زيادة رضا الموارد البشرية، فالعمل وحده لا يحقق الدرجة الكافية لرضا الموارد البشرية، لذا من الضروري العمل على تنوع الوظيفة ويتم ذلك من خلال عدة أساليب أهمها التدوير الوظيفي والتوسع الوظيفي الذي يحتوي على إضافة أعمال أخرى جديدة الغرض منها زيادة التنوع وزيادة المهام والواجبات الوظيفية الأخرى للموظف، إذ أن مثل هذه الأساليب تحقق بعض الإيجابيات في زيادة رضا الموارد البشرية، لذا يتحتم على إدارة المؤسسة العمل بتطبيق استراتيجيات الأثر الوظيفي التي تهتم بمجال العمل والوظيفة، إذ ترفع هذه الاستراتيجيات مستويات رضا الموارد البشرية من خلال منحهم مزيداً من حرية التصرف والاستقلالية والتمكين الوظيفي وبالتالي ينعكس ذلك على منحهم فرص كبيرة للتطور والنمو (خولة، 2017: 122).

2) بعد الرضا عن الأجور والرواتب :



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

تُعد الأجور والرواتب أحد الوسائل المهمة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والاجتماعية للموارد البشرية، إذ إن الأجور والرواتب تعطي شعور بالأمان وترمز إلى المكانة الاجتماعية، كذلك فإن الأجور والرواتب تمثل رمزاً للنجاح والتفوق بالنسبة للموظفين الذين يشغلون مناصب عليا في مؤسساتهم، إذ يظهر لديهم ميل نحو السعي لزيادة رواتبهم لأنه يمثل انعكاس لمكانتهم وانجازاتهم (دلال، 2018: 32)، لذا يُعد بعد الأجور والرواتب عنصراً بالغ الأهمية في الحياة المهنية للموظفين ومن أجل توفير أجور ورواتب مرضية يتحتم على المؤسسات اعتماد استراتيجية (الأجر على قدر الأداء) أو ما يطلق عليه بـ (الأجر مقابل الأداء)، إذ إن هذه الاستراتيجية لها تأثير إيجابي على رضا الموارد البشرية، إذ تشمل التكريم ومنح المكافآت على أساس أداء الموظف، إذ إن تحديد الأجور والرواتب وفقاً للأداء يعني سياسة فعالة لزيادة رضا الموارد البشرية، وبالتالي يؤدي إلى تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والمكافآت الممنوحة (Duong et al, 2021: 67).

(3) بعد الرضا عن الترقيات :

تعرف الترقيات على أنها عملية انتقال الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى وذات أهمية أكبر، أي انتقال الموظف إلى منصب أعلى في التسلسل الهرمي للمؤسسة، إذ تؤدي الترقية في العادة إلى زيادة في المهام والمسؤوليات والرتب وتحسين وزيادة في الأجور والرواتب (Muhammad et al, 2021:7).

لذلك فإن العامل المحدد لفرص الترقية هو طموح أو توقعات الموظفين عن هذه الفرص، فكلما كان طموح الموظف أو توقعاته أكبر مما هو متاح كلما قل رضاه عن عمله والعكس صحيح، لذا يمكن القول إن أثر الترقيات الفعلية على رضا الموارد البشرية يتوقف على مدى توقعه لها، فعند حصول الموظف على الترقية في وقت لم يتوقعه سوف تحقق له سعادة ورضا عالي أكبر من حالة أن تكون هذه الترقية متوقعة (خولة، 2023: 27).

(4) بعد الرضا عن الزملاء :

يقصد ببعيد الرضا عن الزملاء على أنهم الأشخاص الذين تربطهم علاقات وثيقة داخل البيئة التنظيمية ومدى مساعدة زملائهم وإمكانية الاعتماد عليهم في أوقات الحاجة، إذ يطلق مصطلح الزملاء على الأشخاص الذين يتشاركون مساحة العمل داخل البيئة التنظيمية ويمكن التعاون فيما بينهم، وإن مصطلح الزملاء يشمل تفسيرات عديدة تشير إلى الأشخاص الذين يشغلون نفس المجال المهني والذين يمتلكون المهارات والخبرات ومناصب عليا والتزامات أخرى (Nur et al , 2023: 135)، لذلك فإن بعد الرضا عن الزملاء ينتج عنه ما يلي (Peerayuth et al , 2023 : 7) :

أ-التقليل من الإرهاق الوظيفي.

ب-زيادة الإنجاز الشخصي والافتخار به.

(5) بعد الرضا عن المدراء :

يلعب المدراء دوراً أساسياً في تشكيل البيئة التنظيمية وتوجيه الموظفين نحو تحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة، إذ إن المدير لا يكون فقط المشرف على العمل وإنما هو القائد الذي يحدد العلاقة بين الموظف وإدارة المؤسسة، إذ يؤثر المدير بصورة مباشرة على مستوى الالتزام لدى الموظفين ومدى انتمائهم، كذلك فإن سياسة المدير ودوره سواء كان دوره داعم وتحفيزي فينعكس على الحالة النفسية للموظفين وبالتالي سيتأثر أدائهم ورضاهم الوظيفي، إذ إن المدراء يساهمون في تعزيز وزيادة رضا الموارد البشرية من خلال توفير بيئة عمل إيجابية وتقدير جهود الموظفين وتمكينهم في اتخاذ القرارات، والعكس صحيح فكلما كان المدير ذو تعامل حاد واستبدادي مع الموظفين سيؤدي ذلك إلى انخفاض في الروح المعنوية لديهم وتراجع في مستوى الرضا وقلة الأداء (Sharma , 2023 : 913)، لذا يجب على المدراء تقديم الدعم لموظفيهم لأنه يساعدهم على التخفيف من مشاعر الإرهاق الوظيفي، إذ يتحمل المدراء مسؤولية كبيرة في التأثير على رضاهم الوظيفي، لأن الاهتمام برفاهية الموظفين ومشاعرهم وإدائهم يعتبر عاملاً مهماً لتعزيز رضاهم، وقد لوحظ بأن الموظفين الذين يمتلكون مدراء داعمين يتمتعون بمستويات أعلى من الرضا مقارنة بأقرانهم الذين يفتقرون إلى الدعم (Herawati, 2023: 18).

المبحث الثالث

الجانب العملي للدراسة



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

يهدف هذا المبحث إلى وصف متغيرات الدراسة وتحليل خصائصها الإحصائية، فضلاً عن التحقق من اتساق فقرات الاستبانة وثباتها ومدى قدرتها على قياس الأبعاد التي صُممت من أجلها، ويتم تحقيق ذلك من خلال تنفيذ مجموعة من الإجراءات الإحصائية التي تتضمن فحص خصائص البيانات، وكما يأتي:

1- صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل ارتباط بيرسون لكل محور من محاور المتغيرات والدرجة الكلية للمتغير الذي ينتمي إليه المحور باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V.28) وكما موضح في جدول (1):

جدول (1): معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للمتغير

المتغير	المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	البعد العاطفي	0.750	.000
	البعد المعياري	0.772	.000
	البعد الاستمراري	0.755	.000
رضا الموارد البشرية	الرضا عن العمل نفسه	0.722	.000
	الرضا عن المدراء	0.824	.000
	الرضا عن زملاء العمل	0.823	.000
	الرضا عن الترقيات	0.768	.000
	الرضا عن الاجور والرواتب	0.717	.000

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

من نتائج جدول (1)، نجد ان جميع معاملات ارتباط بيرسون بين كل محور والمتغير الذي ينتمي اليه المحور دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.000) حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.717) والحد الأعلى (0.824) وجميع القيم أكبر من (70%) وعليه فان جميع فقرات الاستبانة متنسقة داخليا مع المتغير الذي تنتمي اليه مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لجميع المحاور.

2- التحليل العاملي لاستبانة الدراسة: يعتبر التحليل العاملي من الاساليب الاحصائية التي تهدف الى توضيح العلاقة بين المتغيرات، ويكون على نوعين:

أ: التحليل العاملي الاستكشافي: نظراً لاعتماد الباحثة على مقاييس مستمدة من دراسات سابقة، إلى جانب صياغة فقرات جديدة وإجراء التعديلات المقترحة من قبل الخبراء والمحكمين، وما رافق ذلك من التحقق من صدق الأداة وصلاحيتها، فقد تم اعتماد التحليل العاملي الاستكشافي بهدف التحقق من البنية العملية لأداة الدراسة والتأكد من ملائمة الفقرات للأبعاد التي تقيسها، وقبل الشروع في إجراء التحليل العاملي، جرى التأكد من استيفاء البيانات للشروط الإحصائية الأساسية اللازمة لاستخدام هذا الأسلوب، بما يضمن دقة النتائج وإمكانية الاعتماد عليها في تفسير العلاقات بين المتغيرات (Haire et al., 1995:217) ; (Field,2009: 371) والموضحة في جدول (2):

جدول (2): قيم مؤشرات التحليل العاملي الاستكشافي

المؤشرات	الالتزام التنظيمي	رضا الموارد البشرية
اختبار كفاية حجم العينة	842.0	841.0
اختبار بارتليت	1088.238	1276.752
درجة الحرية	210	190



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026
Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303
Email: editor@peerianjournal.com

0.000	0.000	مستوى المعنوية
20	21	عدد الفقرات
5	3	عدد العوامل لكل متغير
66.214	61.192	التباين التراكمي المفسر
7.166	6.795	الجذر الكامن للعوامل

المصدر: من اعداد الباحثة استنادا الى مخرجات البرنامج الاحصائي (SPSS V.28).

ب: التحليل العاملي التوكيدي: استُخدم التحليل العاملي التوكيدي لغرض التحقق من الصدق العاملي للتغيرات المبحوثة، وتؤكد طبيعة العلاقات بين الأبعاد والفقرات المكونة لها، وذلك بالاعتماد على برنامج (AMOS V.25) ولغرض تقويم النموذج الهيكلي المستخلص من مخرجات التحليل العاملي التوكيدي، عُدت قيم المسارات التي تربط المتغيرات الكامنة بالمتغيرات المقاسة، والتي تمثل تشعبات الفقرات على الأبعاد الفرعية التابعة لها، مقبولة وذات دلالة تفسيرية عند تجاوزها القيمة المرجعية (0.40)، كما تم الحكم على معنوية تقديرات المعلمات بالاستناد إلى قيمة النسبة الحرجة (C.R)، إذ تُعد ذات دلالة إحصائية عندما تتجاوز قيمة (T) الجدولية البالغة (1.983) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (129).

استنادا الى ما تقدم تبين أن الموارد البشرية في مؤسسات التعليم السياحي العراقية يتمتعون بمستوى إيجابي من الالتزام تجاه المؤسسة، إذ جاء (الالتزام التنظيمي) بالمستوى الاول مع وجود تباين نسبي بين أبعاده الفرعية، فقد برز (البعد العاطفي) من خلال وجود ارتباط وجداني مع المؤسسة، تجسد في روح الانتماء والعمل الجماعي، الأمر الذي يعكس اندماجا نفسيا مقبولا يحتاج إلى دعم مستمر، كما أظهرت نتائج (البعد المعياري) شعورا واضحا بالمسؤولية الأخلاقية والواجب المهني، تمثل في الالتزام بأداء المهام بدقة، ودعم الزملاء، والمساهمة في تطوير المؤسسة، في المقابل، جاء (البعد الاستمراري) بمستوى أقل نسبيا، إذ ارتبط الاستمرار في العمل بعوامل الاستقرار الوظيفي والمزايا المستقبلية أكثر من القناعة الذاتية. كما بينت نتائج الإحصاء الوصفي لمتغير (رضا الموارد البشرية) توفر مستوى مقبول من الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية، فقد عكس (الرضا عن العمل) شعورا بالارتياح الوظيفي وتوافقا مع المؤهلات، إلى جانب إدراك تنوع المهام وتوفر فرص التعلم، كما أظهرت نتائج (الرضا عن المدراء) وجود ممارسات إدارية داعمة، تتجسد في حسن التعامل، وتقدير الجهود، وتشجيع الأفكار والمقترحات، الأمر الذي يسهم في تحسين المناخ التنظيمي، وفيما يتعلق ببعد (الرضا عن زملاء العمل)، بينت النتائج توافر علاقات إيجابية يسودها التعاون وروح الفريق، مدعومة بتواصل وتفاهم يسهمان في تعزيز الاندماج الاجتماعي داخل المؤسسة. في المقابل، جاءت نتائج (الرضا عن الترقيات والرضا عن الأجور والرواتب) بمستوى متوسط، مما يعكس الحاجة إلى مزيد من الوضوح والعدالة في سياسات الترقية والتقييم، ومراجعة نظم الأجور والحوافز بما يحقق الاستقرار والرضا الوظيفي.

2- : التحقق من فرضيات الدراسة:

لاختبار صحة فرضيات التأثير الرئيسية والتي خُددت في منهجية البحث، قامت الباحثة باختبار تأثير المتغير المستقل (الالتزام التنظيمي وابعاده مجتمعة) في المتغير المعتمد (رضا الموارد البشرية اجمالا وابعاده).

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذا دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة (البعد العاطفي، البعد المعياري، البعد الاستمراري) في رضا العوامل البشرية وابعاده (الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن المدراء، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الترقيات، الرضا عن الأجور والرواتب)

خُددت الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة وبحسب منهجية البحث والتي تبين بأنه (يوجد تأثير ذا دلالة احصائية لأبعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة في رضا الموارد البشرية وابعاده)، ولغرض التحقق من صحة هذه الفرضية، تم تنفيذ أنموذج الانحدار الخطي المتعدد بطريقة (Backward) عبر مستوى المعنوية (0.05) وقيمة (T) المحسوبة أكبر من الجدولية (1.983) عند درجة حرية (129) وقيمة (F) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية (2.676) وهي كالاتي:

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تبين وجود نموذج للتأثير بقيمة (F) المحسوبة (42.568) عند درجات الحرية (3, 126, 129)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.676)، فيما أظهرت النتائج عن وجود معامل تفسير (0.504)، ومعامل تفسير معدل (0.492)، إذ تمكنت ابعاد (الالتزام التنظيمي مجتمعة) من تفسير ما نسبته (49.2%) من التغيرات التي تطرأ على رضا الموارد البشرية، فيما عزيت النسبة (50.8%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، إذ لاحظت الباحثة الدور الواضح للالتزام التنظيمي في تحسين رضا الموارد البشرية، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الرئيسة الاولى (تؤثر ابعاد الالتزام التنظيمي مجتمعة في رضا الموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة احصائية).

اذ ان الملاكات الوظيفية في مؤسسات التعليم السياحي تمكنوا من توظيف المتغير الفرعي (البعد العاطفي) للتأثير في رضا الموارد البشرية، فكانت قيمة الميل الحدي (0.150) وبقية احتمالية (0.016)، وبقية (T) المحتسبة (2.406)، فضلاً عن وجود تأثير للمتغير الفرعي (البعد المعياري) مقداره (0.343) وبقية احتمالية (0.001) وبقية (T) المحسوبة (3.306)، ووجود تأثير للمتغير الفرعي (البعد الاستمراري) مقداره (0.339) وبقية احتمالية (0.000) وبقية (T) المحسوبة (4.630) إذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05)، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاسهام بأجراء تغييرات في الابعاد الفرعية (العاطفي او المعياري او الاستمراري) تسهم بشكل واضح في تحسين رضا الموارد البشرية، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (100%)، وكما في الجدول الاتي:

جدول (3): تأثير ابعاد الالتزام التنظيمي في رضا الموارد البشرية.

رضا الموارد البشرية							المتغير المستقل
A	P-v	T	AR ²	R ²	β	F	
.40 2	.016	2.4 06	.49 2	.504	.150	42.56 8	البعد العاطفي
	.001	3.3 06			.343		البعد المعياري
	.00 0	4.63 0			.339		البعد الاستمراري

المصدر: من اعداد الباحثة استناداً الى مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.28).

اما على مستوى الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الاولى:

- 1- التحقق من الفرضية الفرعية الاولى: والتي تفيد بأن (الالتزام التنظيمي يؤثر بأبعاده مجتمعة على بعد الرضا عن العمل نفسه تأثيراً ذا دلالة احصائية)، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (18.602) عند درجات الحرية (3, 126, 129)، تزيد عن قيمتها الجدولية (2.676) عند درجة الحرية (129)، كذلك وجود معامل تفسير (0.554)، ومعامل تفسير معدل (0.543)، وهذا يدل على ان ابعاد (الالتزام التنظيمي مجتمعة) تمكنت من تفسير ما نسبته (54.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الرضا عن العمل نفسه، فيما عزيت النسبة (45.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، كما لاحظ الباحث الدور الواضح للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بأبعاده مجتمعة في تحسين (بعد الرضا عن العمل نفسه)، وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الاولى. اذ ان للبعد الفرعي (البعد العاطفي) تأثير واضح على بعد الرضا عن العمل نفسه، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.311) وبقية احتمالية (0.005)، وبقية (T) المحتسبة (2.906)، فضلاً عن وجود تأثير للبعد الفرعي (البعد المعياري) مقداره (0.238) وبقية احتمالية (0.013) وبقية (T) المحسوبة (2.503)، ووجود تأثير للمتغير الفرعي (البعد الاستمراري) قدره (0.312) وبقية احتمالية (0.006) وبقية (T) المحسوبة (2.782) اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05)، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام بأجراء تغييرات في الابعاد الفرعية (العاطفي او المعياري او الاستمراري) يسهم بشكل واضح في تحسين بعد الرضا عن العمل نفسه، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (100%).

2- **التحقق من الفرضية الفرعية الثانية:** والتي مفادها ان (الالتزام التنظيمي يؤثر بأبعاده مجتمعة على بعد الرضا عن المدراء تأثيرا ذا دلالة احصائية)، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (17.683) عند درجات الحرية (3, 126, 129)، تزيد عن قيمتها الجدولية (2.676) عند درجة الحرية (129)، كذلك وجود معامل تفسير (0.544)، ومعامل تفسير معدل (0.533)، وهذا يدل على ان ابعاد (الالتزام التنظيمي مجتمعة) تمكنت من تفسير ما نسبته (53.3%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الرضا عن المدراء، بينما عزيت النسبة (46.7%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، كما لاحظ الباحث الدور الواضح للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بأبعاده مجتمعة في تحسين (بعد الرضا عن المدراء). وبالتالي تقود هذه النتائج الى قبول الفرضية الفرعية الثانية. اذ ان للبعد الفرعي (البعد العاطفي) تأثير واضح على بعد الرضا عن المدراء، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.402) وبقيمة احتمالية (0.041)، وبقيمة (T) المحسوبة (2.070)، فضلاً عن وجود تأثير للبعد الفرعي (البعد المعياري) مقداراه (0.356) وبقيمة احتمالية (0.016) وبقيمة (T) المحسوبة (2.887)، كذلك وجود تأثير للبعد الفرعي (البعد الاستمراري) مقداراه (0.222) وبقيمة احتمالية (0.009) وبقيمة (T) المحسوبة (2.667)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05). وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام بأجراء تغييرات في الابعاد الفرعية (العاطفي او المعياري او الاستمراري) يسهم بشكل واضح في تحسين بعد الرضا عن المدراء، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (100%).

3- **التحقق من الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي مفادها بأن (الالتزام التنظيمي يؤثر بأبعاده مجتمعة على بعد الرضا عن زملاء العمل تأثيرا ذا دلالة احصائية)، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (33.315) عند درجات الحرية (3, 126, 129)، تزيد عن قيمتها الجدولية (2.676) عند درجة الحرية (129)، كذلك وجود معامل تفسير (0.442)، ومعامل تفسير معدل (0.429)، وهذا يدل على ان ابعاد (الالتزام التنظيمي مجتمعة) تمكنت من تفسير ما نسبته (42.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الرضا عن زملاء العمل، بينما عزيت النسبة (57.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، وهذا يبين الدور الواضح للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بأبعاده مجتمعة في تحسين (بعد الرضا عن زملاء العمل)، مما يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة. اذ ان للبعد الفرعي (البعد العاطفي) تأثير واضح على بعد الرضا عن زملاء العمل، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.411) وبقيمة احتمالية (0.003)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.073)، فضلاً عن وجود تأثير للبعد الفرعي (البعد الاستمراري) مقداراه (0.218) وبقيمة احتمالية (0.004) وبقيمة (T) المحسوبة (2.970)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05). فيما لم يظهر اي دور للبعد الفرعي (البعد المعياري) في تحسين بعد الرضا عن زملاء العمل، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام بأجراء تغييرات في الابعاد الفرعية (العاطفي او الاستمراري) يسهم بشكل واضح في تحسين بعد الرضا عن زملاء العمل، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%).

4- **التحقق من الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تبين بأن (الالتزام التنظيمي يؤثر بأبعاده مجتمعة على بعد الرضا عن الترقيات تأثيرا ذا دلالة احصائية)، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (19.098) عند درجات الحرية (3, 126, 129)، تزيد عن قيمتها الجدولية (2.676) عند درجة الحرية (129)، كذلك وجود معامل تفسير (0.559)، ومعامل تفسير معدل (0.549)، وهذا يدل على ان ابعاد (الالتزام التنظيمي مجتمعة) تمكنت من تفسير ما نسبته (54.9%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الرضا عن الترقيات، بينما عزيت النسبة (45.1%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، وهذا يبين الدور الواضح للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بأبعاده مجتمعة في تحسين (بعد الرضا عن الترقيات)، مما يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة. اذ ان للبعد الفرعي (البعد المعياري) تأثير واضح على بعد الرضا عن الترقيات، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.505) وبقيمة احتمالية (0.002)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.128)، كذلك وجود تأثير للبعد الفرعي (البعد الاستمراري) على بعد الرضا عن الترقيات، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.409) وبقيمة احتمالية (0.000)، وبقيمة (T) المحسوبة (3.585)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05). فيما لم يظهر اي دور للبعد الفرعي (البعد العاطفي) في تحسين بعد الرضا عن الترقيات، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام بأجراء تغييرات في الابعاد الفرعية (المعياري او الاستمراري) يسهم بشكل واضح في تحسين بعد الرضا عن الترقيات، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%).

5- **التحقق من الفرضية الفرعية الخامسة:** والتي تبين بأن (الالتزام التنظيمي يؤثر بأبعاده مجتمعة على بعد الرضا عن الاجور والرواتب تأثيرا ذا دلالة احصائية)، اذ ان قيمة (F) المحسوبة (18.468) عند درجات الحرية (3, 126, 129)، تزيد عن قيمتها الجدولية



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

(2.676) عند درجة الحرية (129)، كذلك وجود معامل تفسير (0.553)، ومعامل تفسير معدل (0.542)، وهذا يدل على ان ابعاد (الالتزام التنظيمي مجتمعة) تمكنت من تفسير ما نسبته (54.2%) من التغيرات التي تطرأ على بعد الرضا عن الاجور والرواتب. بينما عزيت النسبة (45.8%) لمتغيرات أخرى لم تدخل في الانموذج، وهذا يبين الدور الواضح للمتغير المستقل (الالتزام التنظيمي) بأبعاده مجتمعة في تحسين (بعد الرضا عن الاجور والرواتب)، مما يؤدي الى قبول الفرضية الفرعية الخامسة. اذ ان للبعد الفرعي (البعد العاطفي) تأثير واضح على بعد الرضا عن الاجور والرواتب، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.295) وبقية احتمالية (0.010)، وبقية (T) المحتسبة (4.361)، كذلك وجود تأثير للبعد الفرعي (البعد الاستمراري) على بعد الرضا عن الاجور والرواتب، اذ كانت قيمة الميل الحدي (0.474) وبقية احتمالية (0.000)، وبقية (T) المحتسبة (5.372)، اذ كانت جميع قيم (T) المحسوبة تزيد عن قيمتها الجدولية (1.983) وبدرجة حرية (129) ومستوى دلالة (0.05)، فيما لم يظهر اي دور للبعد الفرعي (البعد المعياري)، وبالتالي تشير هذه النتائج الى ان الاهتمام بأجراء تغييرات في الابعاد الفرعية (العاطفي او الاستمراري) يسهم بشكل واضح في تحسين بعد الرضا عن الاجور والرواتب، مما يدل على كفاءة الانموذج بنسبة (66.67%).

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على انه (يؤثر الالتزام التنظيمي في رضا الموارد البشرية تأثيراً ذا دلالة احصائية):

ولاختبار صحة هذه الفرضية، لا بد من استعمال تحليل الوساطة اجمالاً وعلى مستوى الفقرات وقد تم الاعتماد على برنامج (AMOS V.25) لاختبار العلاقة بين المتغيرات الرئيسية، وقبل الشروع باختبار الوساطة، لا بد من اختبار تأثير المتغير المعتمد والمتغير المستقل، حيث تبين ان قيمة (F) المحسوبة (72.756) عند درجات الحرية (2, 127, 129)، وهي تزيد عن قيمتها الجدولية (2.676) عند درجة الحرية (129)، كذلك وجود معامل تفسير (0.534)، ومعامل تفسير معدل (0.527)، اذ تمكن المتغير المستقل والمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي و رضا الموارد البشرية بشكل مجتمع) من تفسير ما نسبته (52.7%) مما يشير الى كفاءة الانموذج بنسبة (100.00%).

المبحث الرابع

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات:

1. يتضح بأن الاهتمام بالابعاد الفرعية (العاطفي والمعياري والاستمراري) كان له تأثير كبير في تطوير رضا الموارد البشرية فضلاً عن تحسين الرضا عن العمل نفسه والرضا عن المدراء، فيما تبين ان الاهتمام بأجراء تغييرات في (البعد العاطفي والبعد الاستمراري) انعكس ايجاباً على الرضا عن زملاء العمل فضلاً عن الرضا عن الاجور والرواتب، اما عند الاهتمام (بالبعد المعياري والاستمراري) فتبين انه يحدث تحسينات واضحة في الرضا عن الترقيات.
2. يؤثر الالتزام التنظيمي بشكل مباشر وبشكل غير مباشر في رضا الموارد البشرية مرتكزا على الابعاد الفرعية (الرضا عن العمل نفسه، الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الاجور والرواتب) وبوساطة جزئية لها، وذلك ايماناً من قبل العينة المبحوثة بأهمية ودور تلك المتغيرات في تطوير وتحسين الخدمة التعليمية المقدمة.

ثانياً: التوصيات:

1. أهمية توجيه الارتباط العاطفي نحو تعزيز التفاعل المهني والعمل الجماعي داخل المؤسسة.
2. الحاجة إلى موائمة الجهد المبذول مع نظم تنظيمية أكثر عدالة وشفافية.
3. أهمية تعزيز العوامل الإيجابية الداعمة لاستقرار الوظيفي وتقليل دوافع الانتقال التنظيمي.
4. تبرز الحاجة إلى تعزيز موائمة العمل مع المؤهلات وتحقيق عدالة أكبر في توزيع الأعباء الوظيفية.
5. الحاجة إلى تعزيز ممارسات التحفيز والانفتاح على آراء العاملين بما يسهم في تنمية الإبداع وتحسين الأداء التنظيمي.
6. ترسيخ العمل الجماعي التنظيمي وتعزيز الدعم المشترك لضمان استقرار بيئة العمل وتحفيز الأداء.
7. ضرورة ربط الجهد الفردي والتقييم المهني بسياسات ترقية واضحة بما يعزز الدافعية والالتزام التنظيمي.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

المصادر:

المصادر العربية:

1. ابن منظور واخرون، لسان العرب، 2005، الطبعة الرابعة، دار حسان، بيروت، المجلد 5.
2. ابن منظور، قاموس لسان العرب ، 1978 ، بيروت، لبنان، الجزء 15.
3. مجاهدي الطاهر، 2018، مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، ط 1، دار باحث للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
4. منصور محمد العريفي، 2013، السلوك التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن.
5. خولة دبوشة، 2023، إثر الترقية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد البشير الابراهيمي، قسم العلوم الاجتماعية، الجزائر.
6. دلال بن أيوب، 2019، الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية لمؤسسة عمر بن عمر، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي، قالمة، الجزائر.
7. أبو شقر، روان خضر، جبران علي محمد، 2019، واقع الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الحكومية والخاصة ومعيقاته وسبل تحسين مستواه من وجهة نظرهم، العدد 1، مجلد 46.
8. حسانين، جاد الرب عبد السميع، سليم، احمد حسن محمد حسن، إثر الالتزام التنظيمي على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع التعليم بجامعة المنصورة، مجلة النيل للعلوم التجارية والقانونية ونظم المعلومات، العدد 4، مجلد 6، مصر، 2024.
9. احمد محمد أبو هنطش، 2016، الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.
10. خولة صدر الدين، 2019، إثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين دراسة ميدانية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1.
11. خولة عبد الحميد الطلحاني، 2019، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، بغداد، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد.
12. سحر جمال مصطفى، صفاء جعفر محمد، 2025، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة جياذ في الفترة (2016 - 2020)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 6، العدد5، السودان.
13. شيماء مهدي إبراهيم، إثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين ممارسات إدارة المواهب والأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزء الثالث ، 2023.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

14. المصري، علاء فتحي، إثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في الإدارات العامة بجامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2017، العدد 3.

15. نصرء بنت سالم بن عبدالله، 2022، إثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لموظفي بنك ظفار، محافظة مسقط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الشرقية.
المصادر الأجنبية:

1. Herzberg the motivation to work 1959.p.p 8081.
2. Kotler. Marketing Management, Paris: Publication, 11th edition, 2003, P 462.
3. Oxford, worked power dictionary for learner English, oxford university press, 2003, New York, p.p114.
4. Hamdi Abouel kacem, The Impact of Perceived Organizational Justice on Organizational Commitment among Bouchrit Corporation Employees, University of Laghouat, Revue Dirassat Economic Number, Vol. 6, Number 1, 2015, p. 9
5. Bidisha Lahkar Das, 2024, Job Satisfaction and its Importance: A Review of Literature Quest Journals, Journal of Research in Business and Management Volume 12 ~ Issue 3 (2024) pp: 29-37.
6. Chang, W.A., Wang, Y. and Huang, T. (2013), "Work designed-related antecedents of turnover intention: a multilevel approach", Human Resource Management, Vol. 52 No. 1, pp.259.
7. Mishra, Job Satisfaction, IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS) Volume 14, Issue 5 (Sep. - Oct. 2013), PP 45-54 e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845.
8. Duong, V. H., Duong, H. N., & Tran, M. L. (2021). Identifying work-related factors influencing job satisfaction using job descriptive index questionnaire: A study of IT companies in Hanoi. Journal of International Economics and Management. Vietnam Economics Association & Foreign Trade University, Hanoi, Vietnam, vol 21, no 1, pages 63-80.
9. Ensour, W. & Shkafat, f. (2018). "Impact of Job satisfaction on training innovation", problems and perspective in Management, 16(3).
10. España, M., Taruchain, L., Núñez, A., & Escobar, D. (2025). Work Environment and its Influence on Organizational Commitment: A Study in the Financial Sector. Journal of Educational Research <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-001>
11. Herawati, H., Setyadi, D., Michael, M. & Hidayati, T. (2023). The Effect of Workload and Supervisor Support and Coworker Support on Job Satisfaction and Job Performance. International Journal of Finance, Economics and Business, 2(1), 13-33. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01539-8>. <https://doi.org/10.1186/s41239-019-0136-3>
12. Lachnicka, D. (2015). Employee involvement as a determinant of organizational development, Studia Prawna Economics, t. XCIV, s. 317-334.
13. Miah, M. (2018). The impact of employee job satisfaction toward organizational performance: A study of private sector employees in Kuching, East Malaysia. International Journal of Scientific and Research Publications, 8(12), 270-278.



The Peerian Journal

Open Access | Peer Reviewed

Volume 53, April 2026

Website: www.peerianjournal.com

ISSN (E): 2788-0303

Email: editor@peerianjournal.com

14. Muhammad Ehsan Malik, Rizwan Qaisar Danish, Yasin Munir, The Impact of Pay and Promotion on Job Satisfaction: Evidence from Higher Education Institutes of Pakistan, *American Journal of Economics* June 2021, Special Issue: 6-9, DOI: 10.5923/j.economics.20210001.02.
15. Noraazian and Khalip, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Department Management and Economics*, University Pendidikan Sultan Idris Shah, *Journal of Academic Research in Business and Social sciences*, Tanjong Malim Perak Malaysia, Vol 6, No 12, 2016, p19.
16. Nur Yasmin Muhamad Raffin, Rosnidar Borhnnudin, Noor Zalina Zailani, & Suriana Ramli, Unravelling the Influence of Management Support, Colleague Support, Compensation and Benefits, and Job Security on Employee Job Performance during the Business Recovery Phase, *e-Academia Journal of UiTM Cawangan Terengganu* 12 (2) 133-147, November 2023.
17. Peerayuth Charoensukmongkol Murad Moqbel Sandra Gutierrez-Wirsching, (2023), "The role of co-worker and supervisor support on job burnout and job satisfaction", *Journal of Advances in Management Research*, Vol. 13 Is 1 pp. 4 – 22.
18. Sharma Khemraj, Prof. Dr. Wann Yih Wu, Asso.Prof. Dr. Hsinkuang Chi, Analyzing the Correlation Between Managers' Leadership Styles and Employee Job Satisfaction, *Migration Letters* Volume: 20, No: S12 (2023), pp. 912-922 ISSN: 1741-8984 (Print) ISSN: 1741-8992 (Online) www.migrationletters.com
19. Williamson, D., & Harris, C. (2019). Talent management and unions: The impact of the New Zealand Hotel Workers Union on talent management in hotels (1950-1995). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 31, No 10, Pages 38-54.
20. Witasari, R., Widhiandono, H., Tubastuvi, N., & Rachmawati, E. (2025). The Effect of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention through Organizational Commitment. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13269>
21. Wolowska, A., 2014, Determinants of Organizational Commitment, *Human Resources Management & Ergonomics*, Vol 8, No 1, Pages 54-6.
22. Younis JA, Hejase HJ, Dalal HR, Ibrahim NA, Hejase AJ. The Impact of Human Resource Practices on Nurses' Turnover Intention: An Empirical Study of Hospitals in North Lebanon. *Journal of Business Theory and Practice*. 2021;9(4):8-46 .