



دور إدارة الموارد البشرية في تطبيق النظام الانضباطي للموظفين (دراسة تحليلية لأراء أعضاء الهيئة التدريسية في أقسام اللغة العربية في كليات جامعة صلاح الدين /أربيل)

كافح حميد سلطان¹، مهابات نوري عبد الله²

^{1,2}كلية الادارة الاقتصاد، جامعة صلاح الدين، أربيل، العراق

Email: Kifahsultan@yahoo.com¹, Mahabat.abdullah@su.edu.krd¹,

الملخص:

يسعى البحث الحالي الى معرفة أهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق النظام الانضباطي، في أقسام اللغة العربية في كليات جامعة صلاح الدين – أربيل. والهدف منه تحديد علاقة وتاثير إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بأبعادها (التدريب والتطوير، تقييم الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار) في النظام الانضباطي للموظفين بأبعاده المتمثلة بـ(المخالفة الوظيفية، العقوبة الانضباطية والأجراءات الانضباطية). ويمثل الإطار العام للبحث بمشكلة البحث والتي حدّدت بأثارة تساؤلات عدّة حول طبيعة الارتباط والأثر بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (النظام الانضباطي) ولأجل ذلك تم تصميم مخطط فرضي للبحث عبر عن ثلاث فرضيات رئيسة. ولأجل التأكيد من صحة الفرضيات خضعت جميعها لاختبارات متعددة، أعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، اذ تم وصف المتغيرات الرئيسية والفرعية، وتحليل العلاقات والتاثير بين المتغيرات، ولتحقيق متطلبات البحث تم تصميم استماره الاستبانة من أجل جمع البيانات خلال مجموعة من التساؤلات الخاصة بالمتغيرات وأبعادها.

ويمثل مجتمع البحث وعيتها جميع تدريسيي اللغة العربية البالغ عددهم (120) بكليات جامعة صلاح الدين (كلية اللغات، كلية تربية الأساس، كلية التربية، تربية شقلawa، و التربية مخمور). والتي تعتبر ميداناً للبحث. وتم توزيع (120) إستماره الاستبانة وأعادتها جميعاً، أما عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (106) إستماره لأكمال بياناتها. وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) والبرنامج Easy Fit لتحليل تلك البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة.

توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية منها كشفت نتائج تحليل الارتباط عن وجود علاقات معنوية طردية وبمستوى عالي بين إدارة الموارد البشرية والنظام الانضباطي للموظفين على المستوى الكلي والجزئي، وهذا يؤكد استفادة الكليات المبحوثة من تحديد إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تعزيز النظام الانضباطي. واقتصر البحث مجموعة من المقترنات أهمها ضرورة استثمار العلاقة القوية بين الموارد البشرية والنظام الانضباطي وتوجيه هذه العلاقة نحو القرارات الادارية في المؤسسات التعليمية، بما يؤمن الارتقاء في عملها الأداري والتربوي.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، النظام الانضباطي للموظفين، أقسام اللغة العربية، جامعة صلاح الدين-أربيل.

پوخته:

ئەم توپۇزىنەمەدە ھولدانە بۇ ناسىنى گۈنگى بەرىيەبىرىدىنى سەرچاوه مەۋىپەكەن ورقلى لە جىيەجىكەرنى سىستەمى رېكارى، و ئەم توپۇزىنەمەدە دراسەتكى شىكارى راي بىزادەمەك لە دەستمە وانە وتنمەو لە كۆلىزەكەن زمانى عمرمبى لە زانكۆى سەلاھىدىن- ھولىر لە هەرپىمى كوردىستان عىراق كە ئامانچىلىكى دەستتىشانكەرنى پەيونى كارىگەرى ئىدارەدانى سەرچاوه مەۋىپەكەن بە رەھەندە جىوازەكەنی (راھىتىان، پەرىپەدان، ھەلسەنگاندۇنى كاركەرن، و بەشدارى كردن لە بېرىاردان) لە رەھەندى سىستەمى رېكارى ياخود بەرمىز مەفت كردىنى فەرمابىھەن كە بىرىتىيە لە (سەرپىچى و ھېنىقى، سزاى بەرمىز مەفت كردن و رېكارە بەرمىز فەتكەنەكەن) و گۈنگى وابىستەكەن لە نىوان كارگىرى و زمانى عمرمبى و رېنماپەكەن و رېكارە ياسابىپەكەن سەبارەت بە مامورىتىيان و فەرمانىيەن. چوارچىوهى گىشتى ئەم توپۇزىنەمەدە دەستتىشان دەكىرىت بە كىشەى توپۇزىنەمەدە كە چەند پەرسىارىزىك دەخاتە رەو سەبارەت بە سروشىنى پەيپەست بۇون و شۇنېھوار و جىوازەكەن لە نىوان گۇراوى سەرپەخۇ (بەرىيەبىرىدىنى سەرچاوه مەۋىپەكەن) و گۈرەوى شۇپىن كەمەتتوو (سىستەمى بەرمىز مەفت كردن) بۇ ئەم مەبەستەش ھىلکارىيەكى گەریمانەيى دېزايىن كراوه لە سى گەریمانەي سەرەمكى. و بەمەبەستى دەلىنابۇون لە راست و دروستى ئەم گەریمانانە هەممۇپىان خراونەتە ژىر تاقى كردنەوە جۇراوجۇر و لە توپۇزىنەمەدە پېشت بەپەرسىار نامە (استبيان) كراوه بۇ بەمەستەتىنانى داتاكان. لەم توپۇزىنەمەدە پېشت بە رېيازى و مەسىۋى شىكارى



کراوه ئەمەش لە رىگەی و مسەنەتىنى گۇراوه سەركىيەكان و لاوەكىيەكان، و شەرقەكىدى پەيوەندىيەكان و كارىگەرى نىوان گۇراوه مەكان، و بۇ جىيەجىئەرنى پېداۋىستىيەكانى توپۇزىنەمەكە دىزايىنى قۇرمى پەرسىارنامە كراوه بە مەبىستى خىركەنەھى داتا لە رىگەی ورروۋەنلىك پەرسىار تايىەت بە گۇراوه مەكان و رەھەندەكانىيان. جىڭگاى ئامازە پېكىرنە كە كۆملەگەمى توپۇزىنەمەكە لېبەشەكانى زمانى عەربى (كۆلۈزى زمان / كۆلۈزى پەرەردەي بىنیات / كۆلۈزى پەرەردە، پەرەردەي شقلاوه، پەرەردەي مەخمور) كە دابەش كراوه لە سەر ئەندامانى دەستەي وانە وتتەمۇ (120) لە مامۆستىيانى زمانى عەربى، ئەمەي دەست دەدات بۇ شىكىرنەمە (106) قۇرمە، لە ھەمان كاتدا پاكىچى سەرژمېرى زانسىتى كۆمەلەيەتى (SPSS) بەرnamە EASY FIT بۇ شىكىرنەمە ئەم داتايانە كۆكراوهتەوە لە رىگەي پەرسىارنامەكمان. ئەم توپۇزىنەمە بە كۆملەگە دەرئەنجامى سەرەكى دەرچووە كە لە وانە كە دەرئەنجامەكانى شىكارى پەيوەندى بەدىارى خستووە كە ھېبۇونى پەيوەندى گوزارى بىي پېيپەستە وبەئاسىتكى بەرەن نىوان بەرەپەبرەنلى سەرچاوه مەرۆبىيەكان و سىستەمى بەرەزەفت كەنلىقى فەرمانبىرمان لە سەر ئاستى گشتى و بەشى و ئەمەش ئەم راستىيە بەدىار دەخات كە كۆلۈزەكان سوودىان وەرگرتۇوە لە دىياركەنلى بەرەپەبرەنلى سەرچاوه مەرۆبىيەكان و ھارىكاري كەنلى لە پەرەپەدانى سىستەمى بەرەزەفت كەنلى. لە كۆتايىدا توپۇزىنەمە كۆملەگە راسپارادە خستووە رەوو گەنگەنلىييان پېيپەستى سوود وەرگرتۇن لە پەيوەندى بەھىز لە نىوان سەرچاوه مەرۆبىيەكان و سىستەمى بەرەزەفت كەنلى و ئاراستەكەنلى ئەم پەيوەندىيە بەرەن بەرپارە كارگىرەيەكان لە دامودەزگاكانى فيرەكەن بەشىوەيەك كە بېتىتە ھۇى بەرەزەكەنلە ئاستى كاركەنلى كارگىرەي پەرەردەي.

كىليلە وشەكان: بەرەپەبرەنلى سەرچاوه مەرۆبىيەكان، سىستەمى بەرەزەفت كەنلى، كۆلۈزى زمان/بەشى زمانى عەربى، زانكۈزى صلاح الدین- ھەولىئر.

Abstract:

The current search seeks to know the importance of human resources management and its role in the application of the disciplinary system, which is an in Arabic language Departments at the University of Salahaddin - Erbil - Kurdistan Region - Iraq. Its aim to determine the relationship and impact of human resources management, represented by its dimensions (training and development, performance evaluation, and participation in decision-making) in the disciplinary system for employees, represented by (functional violation, disciplinary punishment, and disciplinary procedures). The general framework of the study represents the problem of the study, which identified by raising several questions about the nature of the correlation and impact between the independent variable (human resource management) and the dependent variable (disciplinary system). In order to verify the validity of the hypotheses, they were all subjected to multiple tests, and the Research used a questionnaire as a means to obtain data. The study adopted the descriptive analytical approach, as the main and sub-variables were described, and relationships and influence were analyzed between the variables.

Where the Research population was represented colleges in Salahaddin Universi (College of Languages / College of Basic Education / College of Education, Shaqlawa Education, and Makhmour Education). It was distributed to the teaching staff (120) of the Arabic language professors, and (106) forms were valid for analysis. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and the Easy Fit program were used to analyze those data collected by the questionnaire. The search reached a set of main conclusions, including the results of the correlation analysis revealed the existence of positive moral relations at a high level between human resources management and the disciplinary system of employees at the macro and micro levels. This confirms the benefit of the researched colleges from identifying human resources management and its contribution to strengthening the disciplinary system. as well as the results of the study indicated that there is an impact for each dimension of human resource management (training and development, performance evaluation, and participation



in decision-making) respectively, which contributed to this effect. Disciplining and directing this relationship towards administrative decisions in educational institutions, in a way that secures the advancement of its administrative and educational work.

Keywords: Human Resource Management, Employees Disciplinary System, Arabic language Department, Salahaddin University-Erbil.

المقدمة

تعتبر الموارد البشرية أحد المعايير الأساسية التي تقاس بها ثروة الامم وتطورها باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول وأصبح المورد البشري و درجة كفائه هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم والاستقرار الاجتماعي. ولكي تتحقق المؤسسات التعليمية أهدافها المنشودة وتحصل الى المكانه التي تستطيع من خلالها منافسة المؤسسات الأخرى ومواكبة التغيرات السريعة في البيئة وعليها الاهتمام بأدارة مواردها البشرية وممارستها من خلال التدريب والتطوير وتقدير الأداء ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

و ضمن هذا السياق يبرز دور وأهمية النظام الأنضباطي للموظفين الذي يتضمن العديد من المعايير الهامة التي تضع مفاهيم حسن أداء و عمل الموظف بشكل عام و تحديد الجراءات الالزمة والتي تحفز بأشكال مباشرة أو غير مباشرة على تنفيذ مهام العمل بطريقة أكثر كفاءة وفعالية ضمن إطار الالتزام بالقواعد والأخلاقيات الوظيفية وفي ضوء نظام العمل تحدد المخالفات الوظيفية وأنواعها وشدتها أو خطورتها كما تحدد العقوبات في ضوء المخالفات ويتم تنظيم إجراءات العمل التأديبي ونظرًا لأهمية إدارة الموارد البشرية ودورها في تطبيق النظام الأنضباطي للموظفين جاء البحث الحالي لتناول إحدى القضايا والمشاكل التي تواجه أقسام اللغة العربية في كليات جامعة صلاح الدين /أربيل، ولتحقيق أهداف البحث وأحتواء مشكلتها تم وضع مخطط فرضي للبحث يضم المتغيرين الرئيسيين (إدارة الموارد البشرية ونظام إنضباط الموظفين) وعلى أساس ذلك جرى صياغة الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تحدد علاقات الارتباط والتاثير بين هذه المتغيرات.

وقد تضمن البحث أربعة محاور يتضمن المحور الأول، الإطار العام للبحث ومنهجيتها. والمحور الثاني يتضمن الأطر النظرية للبحث ويتضمن إدارة الموارد البشرية والنظام الأنضباطي للموظفين، أما المحور الثالث يتضمن الجانب الميداني للبحث وأخيراً أهم الاستنتاجات والمقررات.

المبحث الأول: الإطار العام للبحث ومنهجيتها

أولاً / مشكلة البحث: أصبح موضوع انضباط الموظفين بالمعنى الشمولي كسلوك عقلاني داخل المؤسسات، يشغل اهمية كبيرة في الفكر الأداري المعاصر حيث يعتبر دعامة أساسية لنجاح جميع المؤسسات ومنها الجامعات.

ومن هنا فإن ادارة العنصر البشري تعد عاملًا مهمًا لتحقيق هذا النجاح.

وعليه يمكننا صياغة مشكلة البحث من خلال الأسئلة الآتية:

- 1- مدى توفر متغيري البحث المتمثلة بأدارة الموارد البشرية والنظام الانضباطي للموظفين في الكليات المبحوثة وما هي مستوياتها؟
- 2- ما هي طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والنظام الانضباطي للموظفين في الكليات المبحوثة؟
- 3- ما هي طبيعة التأثير بين إدارة الموارد البشرية والنظام الانضباطي للموظفين في الكليات المبحوثة؟

ثانياً / أهمية البحث: تتجسد أهمية البحث في جانبين يمكن استعراضهما كالتالي:

1- الأهمية الأكاديمية: تتبع أهمية هذا البحث من أهمية تطبيق نظام الانضباطي للموظفين وكيفية تصميم النظام بعد مرافق متابعة ومتراقبة مع بعضها والتي يشكل مجموعها عناصر هذا النظام.

- تسلط البحث الضوء على الممارسات الأدارية الحديثة فيما يخص إدارة الموارد البشرية ومدى استخدامها في قطاع التعليم العالي.
- تتبع أهمية البحث من أهمية الموارد البشرية التي تعتبر المورد الأعلى والاهم والقادر على تحقيق أهداف المؤسسات.
- تعد هذا البحث محاولة متواضعة لأغذاء المعرفة بالشكل الذي يمكن من خلاله تأكيد العلاقة بين متغيرات البحث.
- تحديد الأفكار الجوهرية ذات علاقة بمواضيع البحث الحالي لأيجاد الترابط بين متغيراتها.

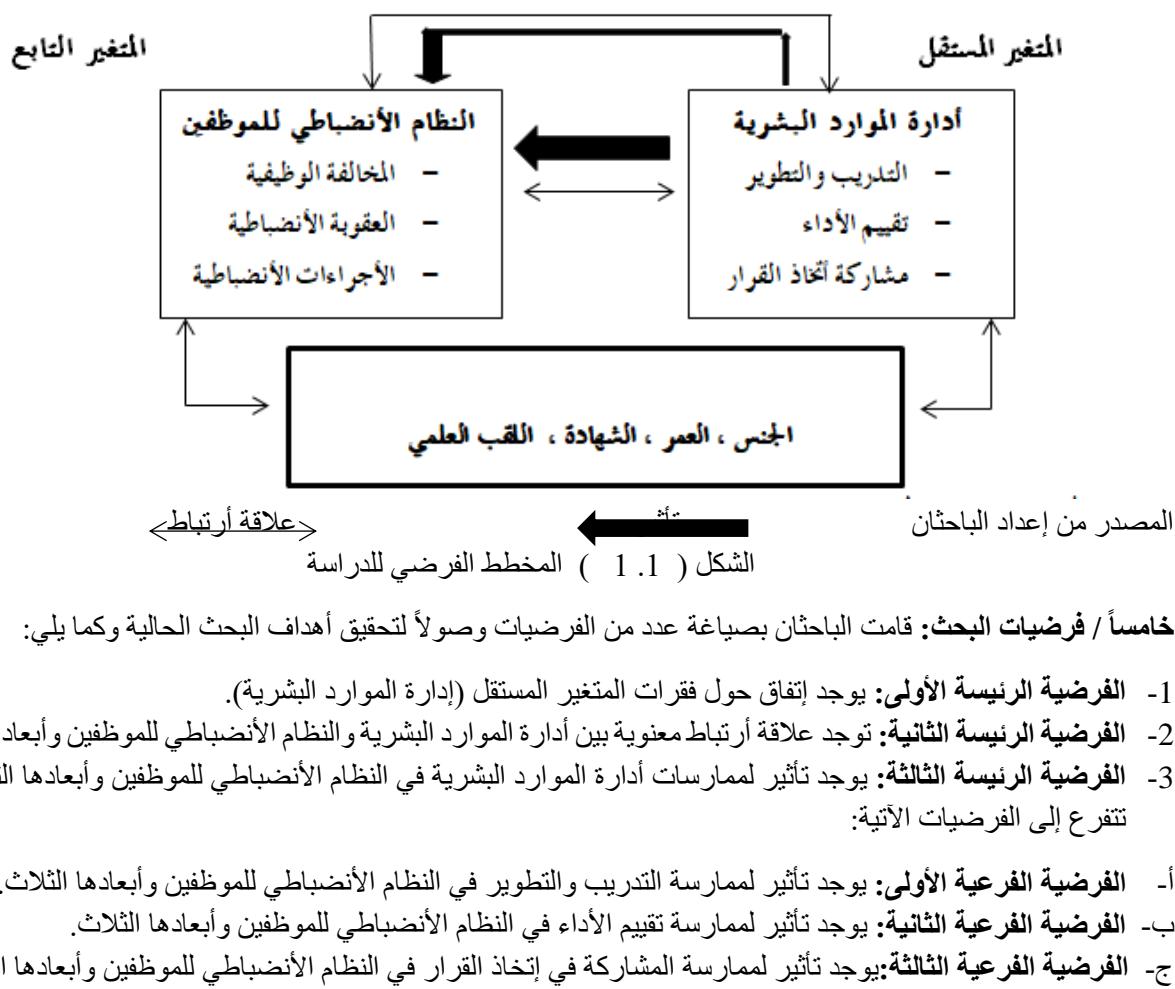
2- الأهمية الميدانية

- تتبع أهمية البحث من كونها تتناول قطاع التعليم العالي الذي يعد مصدرًا للمهارات والكتفاءات التي تردد المجتمع بأحتياجاته.
- تزويـد الكليات المبحوثة في جامعة صلاح الدين بمعلومات واقعية عن مستوى توفر المتغيرين والتأثير المتبادل بينهما.
- تعريف الكليات المبحوثة بمدى تطبيقها للنظام الانضباطي للموظفين ومدى أهميتها في تطبيق نظام العمل.
- الأفادة من طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات الذي ينعكس على عمل الكليات إيجابياً.
- تتبـقـ أهمية البحث من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها واسهامها في تقديم معطيات واقعية للكليات المبحوثة عبر تساؤلاتها وفرضياتها المشار إليها.

ثالثاً / أهداف البحث: يسعى البحث إلى تقديم جوانب فكرية تفسـر المفاهيم الخاصة بمتغيري البحث، كذلك دراسة العلاقة النظرية فيما بينهما، فضلاً عن تقديم إطار ميداني تهدف إلى معرفة الجوانب التالية:

- 1- الكشف عن مدى توفر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة في الكليات المبحوثة.
- 2- التعرف على مستوى وجود متغيرات الدراسة في الكليات المبحوثة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقات الأرتباطية والتآثرية بين متغيري الدراسة.

رابعاً / المخطط الفرضي للبحث: في ضوء مشكلة البحث وأهدافها وبيان العلاقات بين متغيراتها، تم تصميم مخطط فرضي للبحث والشكل (1.1) يوضح ذلك المخطط.



خامساً / فرضيات البحث: قامت الباحثان بصياغة عدد من الفرضيات وصولاً لتحقيق أهداف البحث الحالية وكما يلي:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد إتفاق حول فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية).
- 2- **الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد علاقة أرتباط معنوية بين أدارة الموارد البشرية والنظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث.
- 3- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير لممارسات أدارة الموارد البشرية في النظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث والتي تتفرع إلى الفرضيات الآتية:
 - أ- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير لممارسة التدريب والتطوير في النظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث.
 - ب- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير لممارسة تقييم الأداء في النظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث.
 - ج- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير لممارسة المشاركة في اتخاذ القرار في النظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث.

المبحث الثاني

اولاً/ إدارة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتعريفها: إن إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات والاقتصاد الرقمي تعتبر من أهم وظائف منظمات الأعمال حيث رأس المال البشري والمعرفي هو أساس ميزتها التنافسية في ميدان الأعمال. فاختيار العاملين بعناية ومن ثم تدريبهم وتطويرهم ليس بال مهمة السهلة أو السريعة. كذلك فإن تقييم أدائهم وتحفيزهم بال أجور العادلة هو أمر يتطلب اهتماماً خاصاً من الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية.

ثانياً: أهم التعريف لإدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسات، التي تتمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية بالكفاءات والتأهيل والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكانياتها لتتمكن من القيام بالنشاطات أو الوظائف، وتحمل المسؤوليات من أجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها. (J. M perreti:1984

الجدول (3) تعريف لإدارة الموارد البشرية لعدد من الكتاب والباحثين

التعريف	اسم الكاتب او الباحث	
هي الإدارة التي تؤمن بـ الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أـهم الموارد وـمن واجبـها أن تـعمل على تـزوـيدـهم بـكـافةـ الوـاسـائـلـ التي تـمـكـنـهـمـ منـ الـقـيـامـ بـأـعـالـاهـ لـمـاـ فـيـهـ مـصـلـحـتـهـ وـمـصـلـحـتـهـ وـأـنـ تـرـاقـيـهـمـ وـتـسـهـلـهـ عـلـيـهـمـ باـسـتـمـارـ لـضـمانـ نـجـاحـهـمـ وـنـجـاحـ الـعـامـةـ.	بلوط: 18:2002	1
إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.	ماهر: 26:2004	2
أن إدارة الموارد البشرية تشمل عدة عمليات: كالخطيط والتخطيم والتوجيه والمراقبة، إضافة إلى التفكير في النواحي المتعلقة بـ جـلـبـ الأـفـرـادـ وـتنـمـيـةـ قـدـرـاتـهـمـ وـالـمـحـافـظـةـ عـلـيـهـمـ بـغـرـضـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ.	الهـيـتيـ: 30:2005	3
أن وظيفة إدارة الموارد البشرية ترتكز على العلاقات الوظيفية القائمة بين الموظفين وبين الإدارـةـ بـحـيثـ تـؤـثـرـ هـذـهـ عـلـىـ فـعـالـيـةـ الـمـنـظـمةـ منـ خـلـأـ أـفـرـادـهـاـ.	ابراهـيمـ: 10:2016	4
مجموعة من النشاطات التي من شأنها ان تضع استراتيجيات الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الاداء وتعزيز قدرات ومهارات الموارد البشرية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والدور الذي تؤديه كعنصر فاعل في المجتمع.	بوزورين: 15:2017	5
مجموعـهـ منـ وـظـائـفـ المـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ الـتـيـ يـبـغـيـ أـنـ تـتوـافـقـ مـعـ الـأـهـدـافـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ الـمـنـظـمةـ لـلـحـصـولـ عـلـىـ مـنـافـعـ تـنـافـسـيـةـ.	Saravanan 14:2018	6
الأـنشـطـةـ الـإـدـارـيـةـ الـمـوـجـهـةـ نحوـ إـدـارـةـ تـجـمـعـ مـنـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـلـضـمانـ أـنـ هـذـهـ الـمـوـارـدـ مـوـجـهـةـ نحوـ تـحـقـيقـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ.	الـشـروـقـيـ: 7:2018	7
مجموعـهـ منـ الـطـرـقـ وـالـآـلـيـاتـ الـتـيـ تـعـملـ فـيـهـ إـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ عـلـىـ تـحلـيلـ وـتـنظـيمـ الـوـظـائـفـ بـمـاـ يـلـامـ مـعـ مـهـارـاتـ وـمـعـارـفـ وـقـدـرـاتـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ بـمـاـ يـؤـدـيـ إـلـىـ الـتـطـبـيقـ الـأـفـضـلـ لـوـظـائـفـهـاـ وـصـيـاغـةـ بـرـامـجـ التـحـفيـزـ الـتـيـ تـسـاعـدـ الـمـنـظـمةـ عـلـىـ الـاحـفـاظـ بـمـوـارـدـهـاـ الـبـشـرـيـةـ وـتـطـوـيرـهـاـ مـاـ يـجـعـلـهـ تـتـمـيـزـ عـنـ الـمـنـظـماتـ الـأـخـرـىـ مـنـ حـيـثـ الـأـفـضـلـيـةـ.	الـسـاعـديـ: 63:2019	8
مفهوماً أـجـرـائـيـاـ لمـارـسـاتـ اـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ عـلـىـ انـهـ مـجـمـوعـةـ مـنـ الـاـنـشـطـةـ وـالـوـظـائـفـ وـالـمـهـامـ تـقـومـ مـنـ خـلـالـهـ اـدـارـةـ الـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ باـسـتـمـارـ لـدىـ الـعـاملـينـ وـتـسـخـيرـ اـمـكـانـيـاتـهـمـ وـتـوـظـيفـ خـبرـاتـهـمـ نحوـ تـحـقـيقـ اـهـدـافـ الـمـنـظـمةـ مـنـ خـلـالـ تـبـنيـ اـسـتـرـاتـيـجـيـاتـ شـامـلـةـ نحوـ التـجـدـيدـ وـالتـحـديثـ.	حمدـ: 40:2021	9

المصدر: من اعداد الباحثان



ثالثاً: أبعاد ووظائف إدارة الموارد البشرية: إستناداً إلى الدراسات السابقة ونمذج ممارسات إدارة الموارد البشرية فقد اعتمد البحث الحالي وملائمة مع ميدان الدراسة على الممارسات التالية:

1- التدريب والتطوير: أصبحت ممارسة تدريب الموارد البشرية تحتل مركزاً مهماً في الدراسات المعاصرة لكونها تركز على تطوير سلوكيات العنصر البشري، فبرنامج التدريب أصبح مكون تعليمي مخطط له وطريقة استثنائية يتم من خلالها تجاوز العقبات في بيئة العمل وتطوير القيادة والتفكير الإبداعي وحل المشكلات، (Rahman 2014: 28). ومن ثم فإن هذه الممارسة تسعى لتحقيق الأداء المتميز في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات الأدارية والتعليمية. (الموسوى والسبلاوي، 2016:42).

ويمكن تعريف ممارسة التدريب والتطوير بأنها تلك الجهود المنظمة مع خطة مناسبة تقوم بها مؤسسة معينة لتسهيل تقدم تعلم الموارد البشرية من الكفاءات والمهارات المتعلقة بعملهم الحالي والمستقبلـي Elmuzzamil (2017:28). كما يمكن تعريفها بأنها عملية منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية ومن ثم تحسين الأداء التنظيمي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية. وعليه يلعب التدريب والتطوير دوراً أساسياً في التأثير على نجاح المؤسسات، إذ أصبح واحد من الممارسات الرئيسية لدعم إدارة الموارد البشرية من خلال تحمل أعباء العمل المستقبلـية ذات الطبيعة المغيرة.

2- تقييم الأداء: أصبح تقييم الأداء جزءاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها إلى فحص وتقييم أداء مواردها البشرية وسلوكـهم بالاستناد إلى معايير محددة مسبقاً (Dagar 2014:16). وقبل التعرف على مفهوم تقييم الأداء لابد من التمييز بينه وبين التقويم الذي يعد جزءاً من عملية التقويم إذ يهدف التقويم إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة لتعديل السلوكيات وتصحيح الأخطاء في الأداء ومن ثم التغلب على المعوقات التي تواجه الموارد البشرية في العمل (نصر الله، 2016: 24). في حين تشير ممارسة تقييم الأداء إلى تشخيص مدى الدقة في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تقييم الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية في هذا المجال. ومن وجہة نظر علماء النفس عُرفت ممارسة تقييم الأداء بأنها العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بأداء الفرد بالتركيز على الصفات النفسية والبدنية، فضلاً عن المهارات الفنية والفكرية والسلوكـية (Vaydande، 2014:30).

3- المشاركة في اتخاذ القرار: تعبـر المشاركة في اتخاذ القرار المهني عن عملية يتم بها التعاون والتفاعل بين كل من الموظفين والمسؤولين والإدارة المهنية في القيام بإعداد وصنع القرارات المهنية ومن ثم اتخاذها وتنفيذـها في العمل والمؤسسات المهنية، بحيث تعبـر هذه المشاركة عن التعاون من قبل الموظفين تجاه الإدارة المهنية والمؤسسة المهنية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المهنية المشتركة والوصول للمساعـي المهنية التي صممت من أجلها العملية المهنية، بحيث تعبـر المشاركة في اتخاذ القرار المهني عن تصميم العديد من المجموعـات المهنية والفريقـيـة المهنية. (العـاشـة، 2020)

المبحث الثاني

ثانياً/ النظام الانضباطي للموظفين

أولاً: مفهوم النظام الانضباطي وتعريفـه: النظام الانضباطي هو من موضوعات القانون الـاداري، ويعد من اهم الدعامـات الاساسـية التي تقوم عليها انظمة الخدمة المدنـية في العالم.

المسؤولية الانضباطـية هي وسيلة الإدارة لمواجهة سلوك الموظـف المنحرف الذي يمثل خروجاً على مقتضيات الواجب الوظيفـي وتهـديداً لسير المرفق العام بـانتظام وإـطراد، حيث أن نطاق هذه المسؤولية ينطبق على الموظـف العام الذي ثبتت مسؤوليته عن إـرتكاب مخالفة انضباطـية معينة، ويـستتبع المسائلـة الانضباطـية للموظـف عند إـرتكابـه للمخالفة الانضباطـية ايـقاع عقوبة انضباطـية عليه من قبل الجهة الوظيفـية المنتـميـة إـليـهاـ (محمد: 2021:237).

ثانياً: تعريفـ النظام الانضباطـي: انـ النظام الانضباطـي جـزء لا يتجـزـأ منـ النظام الوظيفـي (الـطـماـوي: 1975:7) ويعـتـبرـ أحدـ الاسـسـ الرئـيسـيةـ التيـ تـقـومـ عـلـيـهاـ سيـاسـةـ الوـظـائـفـ العـالـمـةـ فـيـ الدـوـلـةـ (منـصـورـ: 1980:351).

فـهوـ منـ اـهمـ وـسـائـلـ ضـمانـ التـزـامـ المـوـظـفـ العـامـ بـواجـبـاتهـ الوـظـيفـيةـ، فـمـثـلـماـ يـكـافـيـ المـوـظـفـ المـجـدـ لـاجـتـهـادـهـ فـيـ الـعـلـمـ، يـجـبـ اـيـضاـ مـحـاسـبـةـ المـوـظـفـ المـقـصـرـ عـنـ تـقـصـيرـهـ وـعـدـ التـزـامـهـ (الـظـاهـرـ: 1998:242).

وـهـنـاكـ مـجـمـوعـةـ مـنـ التـعـارـيفـ لـنـظـامـ الانـضـباطـيـ مـنـ وجـهـ نـظـرـ عـدـ مـنـ الـكتـابـ وـالـبـاحـثـينـ كـمـاـ مـيـّـنـ بـالـجـدـولـ اـدـنـاهـ:



الجدول (4) مجموعة من التعريف للنظام الانضباطي من وجهة نظر عدد من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب او الباحث	المفهوم
1	درويش، 2008، 10	يعرف النظام الانضباطي بأنه (مجموعة القواعد القانونية التي تتعلق بانظباط الموظف لدى القيام بواجباته الوظيفية ضمناً لحسن سير المرافق العامة بانتظام واطراد والتي تكون مكفولة بجزاء يفرض عند اخلال الموظف بواجباته الوظيفية العامة.).
2	الهادي، 1970، 192	مجموعة القواعد التي تبين واجبات الموظفين، وتحدد الجزاءات التي توقعها السلطة الانضباطية المختصة على مخالفتها وفق اجراءات معينة.
3	منصور، 1980، 351	ويعرف البعض الآخر سلطة الادارة لضمان سير المشروع لتحقيق الغاية التي انشئ من اجلها او يراد به سلطة الادارة في معاقبة الموظف المخل بواجباته.
4	عفيفي، 1978، 10	عبارة عن مجموعة من القواعد القانونية التي تكفل الرقابة والاشراف على الموظفين، التي قام المشرع بتحديدها ضمناً لحسن انجاز الموظف للمهام الوظيفية المسندة اليه.

المصدر: من اعداد الباحثان.

ويتبين لنا من التعريفات المذكورة انفاً ان مفهوم الفقهاء للنظام الانضباطي مختلف في التفاصيل ويعود ذلك الى اختلاف في وجهات النظر لديهم عند تعريفهم للنظام الانضباطي. (درويش، 2008: 8).

أبعاد الانضباط الوظيفي: فأعتمد البحث الحالي ملائمة مع ميدان الدراسة على العناصر التالية: (أ- المخالفة الوظيفية بـ العقوبة الانضباطية جـ الأجراءات الانضباطية).

أ- المخالفة الوظيفية: تعتبر المخالفة الوظيفية احد العناصر الاساسية التي يتكون منها النظام الانضباطي وانخذت عدة تسميات منها: المخالفة الوظيفية او الخطأ الاداري او الذنب الاداري وكل هذه التسميات لها مدلول واحد وهو الفعل الموجب للمساءلة، وعرف القضاء المصري هذه المخالفة: (اخلال بواجباته الوظيفية او اتيان عمل محروم على الموظف او مخالفة ما تقضي به القوانين او القواعد التنظيمية او الخروج على مقتضى الواجب في اعمال الوظيفية). (الملط: 1967: 78).

وأن المخالفات الوظيفية لا يمكن حصرها سلفاً بأفعال محددة، وإنما يجوز لمن يملك قانوناً السلطة الانضباطية أن يرى في أي عمل إيجابي أو سلبي يقع من الموظف العام عند ممارسة أعماله الوظيفية مخالفة وظيفية.

الجدول (5) بعض التعريف المتنوعة للمخالفة الوظيفية

التعريف	أسم الكاتب أو الباحث
كل فعل أو إمتناع يرتكبه العاملو يجافي واجبات وظيفته	الطاوسي: 1975: 41
إخلال شخص بواجبات الوظيفة إيجابياً أو سلبياً	الملط: 1967: 80
كل تصرف يصدر عن العامل أثناء تأدية الوظيفة أو خارجها ويؤثر فيها بصورة قد تحول دون قيام المرفق بنشاطه على وجه الأكمال، وذلك متى أرتكب هذا التصرف عن إرادة آثمة.	حسن: 1964: 79
يرى أن عدم قيام الموظف بالواجبات التي نص عليها القانون يشكل مخالفة وظيفية.	منصور: 1980: 367

المصدر: من اعداد الباحثان

بـ العقوبة الانضباطية: ينصرف مفهوم العقوبات الانضباطية إلى الجزاءات التي توقع على الموظف بسبب ارتكابه مخالفات أو أي إخلال بواجبات الوظيفة إيجاباً أو سلباً، ومن شأنها التأثير على الوضع المعنوي أو المالي للموظف أو إنهاء علاقته الوظيفية بالسلطة الإدارية، وتختلف تعدادها وأنواعها من قانون أو نظام لأخر. (ابراهيم: 1985: 18) و(الظاهر: 1998: 246).



لا يوجد تعريف موحد للعقوبة الانضباطية، فأخذت الأراء وتبينت التعريفات ويعرفها بعض الباحثين حسب الجدول المبين أدناه:

جدول (6) بعض التعريف المتنوعة للعقوبات الانضباطية

التعريف	أسم الكاتب أو الباحث
جزاء يقع على الموظف الذي ثبت مسؤوليته عن جريمة تأديبية.	الملط: 1967: 298: 1
الجزاء يمس الموظف المخطئ في مركزه الوظيفي، أي في حياته ومقدراته الوظيفية. ويبعد من هذا التعريف أنه يذهب إلى تقرير أن العقوبة الانضباطية جزاء ذو نوعية خاصة، يصيب الموظف في مركزه الوظيفي دون مساس بحريته أو ملكيته الخاصة.	البنداري بلا: سنة: 10: 2
عقوبة تعلنها السلطة الإدارية، تجاه موظف عام، بسبب ارتكابه مخالفة، أثناء الخدمة أو بسببها.	العฒون: 1984: 120: 3
ذلك التصرف الذي يتم اتخاذه بهدف المحافظة على حسن سير العمل وانتظامه داخل المرفق.	عثمان: 1973: 34: 4
العقوبة الانضباطية: وسيلة لفرض الاحترام والتقدير اللازمين للسلطة الإدارية من قبل موظفيها.	الطباطبائي: 1983: 388: 5

المصدر من اعداد الباحثان

ويبين من هذه التعريفات إلى أن العقوبة الانضباطية بوصفها أداة بيد الإدارة تستخدمنها، بناء على نص قانوني، لمواجهة مرتكبي المخالفات الوظيفية بهدف المحافظة على الاحترام للقواعد المطبقة في المرافق العامة. وإلى جانب ذلك، يوجد اتجاه فكري يعرف العقوبة الانضباطية من زاوية الهدف المراد تحقيقه من وراءها، وهذا الاتجاه منقسم على نفسه، حيث أن كل فقيه يحدد الهدف من وجهة نظره المنبثقه أساساً من نظرته للنظام الانضباطي ودوره في إطار الوظيفة العامة. (صابر: 36: 2006).

ج - الأجراءات الانضباطية: الأجراءات الانضباطية هي مجموعة القواعد القانونية التي تنظم التحقيق في المخالفات الانضباطية والبت فيها بقرار اداري او حكم قضائي ويعرفها (الشيخلي: 1983: 65) بأنها الاشكال والضمانات التي تجري اثناء الاتهام والتحقيق والمحاكمة. والأجراءات الانضباطية تحتل حيز كبير من إهتمام المشرعين بعد تزايد أعداد الموظفين في دوائر الدولة والمؤسسات، فكان لا بد سن الأنظمة والتشريعات اللازمة للموظفين من حقوق وما عليهم من التزامات، والهدف من هذه الأجراءات الانضباطية إلى توفير الطمأنينة للموظفين من ناحية وإلى ضمان حسن سير المرافق العامة من قبل هؤلاء الموظفين من ناحية أخرى. فإذا خالف موظف أحكام القوانين وأنظمة يتعرض للمسألة الإدارية حسب ما نصت عليها التشريعات ذات العلاقة وضوابط قرارها القضاء الإداري وتتمثل في ضرورة ضمان سلامة التحقيق وتسهيل وسائل إستكماله للجهة الإدارية بقصد الكشف عن الحقيقة، وفي نفس الوقت يمكن الموظف من الوقوف على عناصر التحقيق الذي يجري معه حتى يستعد الدفاع عن نفسه ودرء ما يوجه إليه من تهم. (أبو العثم: 449: 2005) و(صابر: 85: 2006). وتخالف الأجراءات الانضباطية من تشريع لآخر ومن بلد إلى آخر للموظف عدد من الضمانات القانونية السابقة والاحقة للعقوبة الانضباطية منها عدالة المسائلة والإجراءات الانضباطية واظهار الحقيقة ومبادأ الحياد وتحقيق العدالة والحق بالظلم والطعن القضائي. ويمثل النظام الانضباطي الآلية الضامنة لسير وأدارة العمل بصورة صحيحة وكلما كان النظام الانضباطي بأجراءاته المتعددة واضحاً ومحدداً، كلما نجح في معالجة الأخطاء والنواقص التي تبرز في سياق العمل الوظيفي.



المبحث الثالث: الاطار الميداني للدراسة

أولاً: وصف مجتمع وعينة الدراسة: تمثل مجتمع البحث جميع تدريسي اللغة العربية في أقسام اللغة العربية في كليات جامعة صلاح الدين في إقليم كورستان العراق وبلغت عددهم (120) تدريسي وعدد الاستثمارات الموزعة (120) إستماراة، وتم إعادة (112) إستماراة وكانت (106) إستماراة منها صالحة للتحليل بنسبة 88.333% وهي عينة الدراسة، من خلال البرنامج الإحصائي الجاهز SPSS والبرنامج EasyFit. وأن نسبة الاستجابة بلغت (93.933). حيث أهملت بعض الاستثمارات الفارغة والناقصة كما مبين في الجدول (7).

$$\frac{100 \times 120 \div 112}{\text{النسبة المئوية}} = \frac{333.93 \%}{100} \text{ نسبة الاستجابة} / \frac{\text{صالحة للتحليل}}{\text{الاستماراة الصالحة}}$$

جدول (7) عدد الأستمارات الموزعة والمعادة

عدد الأستمارات		عدد الأستمارات		كليات قسم اللغة العربية	ت
% النسبة	الصالحة	المعادة	الموزعة		
245 .29	31	32	34	34	كلية اللغات .1
754 .20	22	23	24	24	كلية التربية .2
037 .16	17	18	20	20	التربية شقلواة .3
867 .18	20	22	24	24	التربية مخمور .4
094 .15	16	17	18	18	كلية تربية الأساس .5
% 100	106	112	120	120	المجموع

المصدر / من إعداد الباحثان

ثانياً: يمكن تمثيل الخصائص الشخصية للمبحوثين كماليّة:

١- توزيع الأفراد المستجيبين وفق الجنس: تناولت العينة مجموعتين ذات نوع جنس مختلف لخصت في الجدول (٨) حيث نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة (أنثى) حيث بلغت 52.83% مقابل فئة ذكر التي بلغت 47.17% وهذا ما يتلائم مع مجتمع الدراسة التي تمثل، فيه نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور من الأساتذة.

الدول(8) التوزيع التكراري حسب نوع الحنس

الفئات	المجموع	النكرار	النسبة
ذكر		50	47. 17
أنثى		56	52. 83
	106	100	

المصدر / من اعداد الباحثان

2- توزيع الأفراد المستجيبين وفق العمر: تناولت العينة المبحوثة ذات أعمار مختلفة لخصت في الجدول (9):

الجدول(9): التوزيع التكراري حسب العمر

الفئات	المجموع	النكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	16	15. 09	
40-31 سنة	39	36. 79	
50-41 سنة	31	29. 25	
60-51 سنة	17	16. 04	
61 سنة فأكثر	3	2. 83	
المجموع		106	100

المصدر / من إعداد الباحثان

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من الفئة العمرية (31-40) سنة حيث بلغت 36. 79% تليها فئة (41-50) سنة التي بلغت 29. 25%， في حين كانت الفئة (60-51) سنة بنسبة أقل بلغت 16. 04%， ثم الفئة (أقل من 30) سنة بنسبة 15. 09% وأخيراً الفئة (61 سنة فأكثر) بنسبة 2. 83% وهذا يدل أن الفئة العمرية (31-40) تحتل المرتبة الأولى من بين الفئات العمرية.

3- توزيع الأفراد المستجيبين وفق التحصيل الدراسي: تناولت العينة مبحوثين ذات تحصيل دراسي مختلف لخصت من خلال الجدول (10) نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة (ماجستير) حيث بلغت 60. 38% مقابل فئة (دكتوراه) التي بلغت 39. 62%. وهذا يدل على امتلاكهم لمؤهلات علمية وأكademie.

الجدول(10): التوزيع التكراري حسب التحصيل الدراسي

الفئات	المجموع	النكرار	النسبة
ماجستير	64	60. 38	
دكتوراه	42	39. 62	
المجموع		106	100

المصدر / من إعداد الباحثان

4- توزيع الأفراد المستجيبين وفق اللقب العلمي: تناولت العينة المبحوثة ذات لقب علمي مختلف لخصت من خلال الجدول (11) نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة (مدرس مساعد) حيث بلغت 45. 42% تليها فئة (مدرس) التي بلغت 34. 91% وفئة (أستاذ مساعد) بنسبة 13. 21% وأخيراً فئة (أستاذ) بنسبة 9. 43%. وهذا ما يدل على أن نسبة حملة شهادة الماجستير هم الفئة الأكثر بين الفئات العينية محل الدراسة.

الجدول(11): التوزيع التكراري حسب اللقب العلمي

الفئات	المجموع	النكرار	النسبة
مدرس مساعد	45	42. 45	
مدرس	37	34. 91	
أستاذ مساعد	14	13. 21	
أستاذ	10	9. 43	
المجموع		106	100

المصدر / من إعداد الباحثان



5- توزيع الأفراد المستجيبين وفق عدد سنوات الخدمة: تناولت العينة المبحوثة عدد سنوات خدمة مختلفة لخصت من خلال الجدول (12) نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة (20-11) سنة حيث بلغت 42.45% تليها فئة (30-21) سنة التي بلغت 36% ثم فئة (أقل من 10 سنوات) بنسبة 21.70%. بينما كانت فئة (31 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 8.49%. مما يدل على تراكم الخبرات الوظيفية والكفاءة والحرص لدى أكثرية الأساتذة.

الجدول(12): التوزيع التكراري حسب سنوات الخدمة

الفئات	النسبة	النكرار
أقل من 10 سنوات	21.70	23
20-11 سنة	42.45	45
30-21 سنة	27.36	29
31 سنة فأكثر	8.49	9
المجموع	100	106

المصدر / من إعداد الباحثان

6- توزيع الأفراد المستجيبين وفق الكلية/ الجامعة: تناولت العينة المبحوثة أقسام اللغة العربية في الكليات /جامعة صلاح الدين /أربيل، لخصت من خلال الجدول (13) نلاحظ أن أكبر نسبة مبحوثة كانت من فئة (اللغات) حيث بلغت 34.91% تليها فئة (التربية-أربيل) التي بلغت 24.53%， في حين كانت الفئة (التربية-محمور) بنسبة أقل بلغت 17.92%， ثم الفئة (التربية الأساسية) بنسبة 15.09% وأخيراً الفئة (التربية-شقاوة) بنسبة 7.55%. وهذا ما يتلائم مع مجتمع الدراسة التي تمثل فيه إن قسم اللغة العربية في كلية اللغات هي أكثر نسبة مشاركة من التدريسيين.

الجدول(13): التوزيع التكراري حسب الكلية/ الجامعة

الفئات	النكرار	النسبة
التربية الأساسية	16	15.09
التربية-محمور	19	17.92
اللغات	37	34.91
التربية-شقاوة	8	7.55
التربية-أربيل	26	24.53
المجموع	106	100

المصدر / من إعداد الباحثان

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

1. الفرضية الرئيسية الأولى

فرضية العدم: لا يوجد إتفاق حول فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)
 الفرضية البديلة: يوجد إتفاق حول فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية)

سيتم هنا اختبار وجود إتفاق حول فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) من قبل أفراد العينة المبحوثة الذي تضمن (15) فقرة بالإعتماد على مدى إتفاقهم مع فرضية الرسالة وبالتحديد اختبار متوسط العينة يساوي المتوسط الإفتراضي (3) لإجابات المبحوثين ضد أكبر من المتوسط الإفتراضي (3). وعلى هذا الأساس تم استخدام اختبار -t المعلمي (لأن بيانات المتغير المستقل لها توزيع طبيعي) ولخصت النتائج في الجدول الآتي:

الجدول (14): اختبار- t لمتوسط إجابات المتغير المستقل

قيمة p	درجات الحرية	t الجدولية	t المحسوبة	متوسط الخطأ المعياري	فرق الوسطين	الوسط الحسابي	قيمة معدل الإختبار = 3	
							المتغير المستقل	المصدر / من إعداد الباحثان
0. 000	105	1. 66	3. 066	0. 0837	0. 2566	3. 2566	إدارة الموارد البشرية	

من خلال الجدول (14) نلاحظ أن متوسط إجابات الإنفاق مع فرضية وجود المتغير المستقل بلغت (3.2566) وهو أكبر من متوسط مقياس ليكرت الخماسي بمقدار (0.2566) في حين كانت قيمة p -تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) وقيمة t -المحسوبة بلغت (3.066) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى المعنوية (0.05) ودرجات حرية تساوي (105) التي بلغت (1.66) مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اتفاق حول فقرات حول المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والتي تم اختبارها وإمكانية تعميم نتائجها على المجتمع ككل.

2. الفرضية الرئيسية الثانية

فرضية العدم: لا توجد علاقة أرتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية والنظام الأنضباطي للموظفين وأبعادهما الثلاث الفرضية البديلة: توجد علاقة أرتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية والنظام الأنضباطي للموظفين وأبعادهما الثلاث سيتم هنا تقدير مصفوفة الإرتباط وإختبار وجود علاقة أرتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية والنظام الأنضباطي للموظفين وأبعادهما الثلاث من قبل أفراد العينة المبحوثة تحت مستوى معنوية (0.05) وتلخيص النتائج في الجدول (15):

الجدول (15): تقدير وإختبار مصفوفة الإرتباط

المتغيرات والأبعاد	النظام الأنضباطي للموظفين	المخالفات الوظيفية	العقوبات الوظيفية	الأجراءات الأنضباطية
ادارة الموارد البشرية	0. 819** (0. 000)	0. 693** (0. 000)	0. 719** (0. 000)	0. 713** (0. 000)
	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)
التدريب والتطوير	0. 675** (0. 000)	0. 647** (0. 000)	0. 526** (0. 000)	0. 577** (0. 000)
	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)
تقييم الأداء	0. 799** (0. 000)	0. 666** (0. 000)	0. 730** (0. 000)	0. 677** (0. 000)
	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)
المشاركة في إتخاذ القرار	0. 773** (0. 000)	0. 585** (0. 000)	0. 723** (0. 000)	0. 700** (0. 000)
	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)	(0. 000)

المصدر / من إعداد الباحثان

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك إرتباط إيجابي (طريدي) بين إدارة الموارد البشرية والنظام الإنضباطي للموظفين بمقداره 81.9%， وأيضاً هناك إرتباط إيجابي بين إدارة الموارد البشرية وبعد المخالفات الوظيفية بمقداره 69.69%， ومع بعد العقوبات الأنضباطية بمقداره 71.9%， ومع بعد الأجراءات الأنضباطية بمقداره 71.71%. كذلك كان هناك إرتباط إيجابي بين بعد التدريب والتطوير والنظام الإنضباطي للموظفين بمقداره 67.67%， ومع بعد المخالفات الوظيفية بمقداره 64.67%， ومع بعد العقوبات الأنضباطية بمقداره 52.52%， ومع بعد الأجراءات الأنضباطية بمقداره 57.57%.

هناك أيضاً إرتباط إيجابي بين بعد تقييم الأداء والنظام الإنضباطي للموظفين بمقداره 79.9%， ومع بعد المخالفات الوظيفية بمقداره 66.66%， ومع بعد العقوبات الأنضباطية بمقداره 73.73%， ومع بعد الأجراءات الأنضباطية بمقداره 67.67%.

وأخيراً كان هناك إرتباط إيجابي بين بعد المشاركة في إتخاذ القرار والنظام الإنضباطي للموظفين بمقداره 77.3%， ومع بعد المخالفات الوظيفية بمقداره 58.55%， ومع بعد العقوبات الأنضباطية بمقداره 72.72%， ومع بعد الأجراءات الأنضباطية بمقداره 70.70%. كما كانت كل الإرتباطات معنوية لأن قيمة p -تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) مما يعني رفض

فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة أرتباط معنوية بين إدارة الموارد البشرية والنظام الأنضباطي للموظفين وأبعادهما الثلاث حسب أراء أفراد العينة في الكليات المبحوثة والتي تم اختبارها وإمكانية تعليم نتائجها على المجتمع ككل.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة

فرضية العدم: لا يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث
 الفرضية البديلة: يوجد تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل المتغير المستقل في حين يمثل النظام الأنضباطي للموظفين تارّةً المتغير التابع وأبعاده كلّ على حدّ تارّة أخرى وعلى هذا الأساس سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدير الإنحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (16):

الجدول (16): نماذج التأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

R^2	p قيمة-	F	p قيمة-	معاملات الإنحدار	المتغيرات والأبعاد
0. 671	0. 000	211. 98	0. 000	1. 367	النظام الأنضباطي للموظفين
			0. 000	0. 684	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0. 480	0. 000	95. 865	0. 000	1. 567	المخالفات الوظيفية
			0. 000	0. 685	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0. 517	0. 000	111. 24	0. 000	1. 325	العقوبات الأنضباطية
			0. 000	0. 695	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0. 508	0. 000	107. 40	0. 000	1. 209	الأجراءات الأنضباطية
			0. 000	0. 671	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر / من إعداد الباحثان

من خلال الجدول نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 67.1% من التغيرات الحاصلة في النظام الأنضباطي للموظفين، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (211.211) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104) التي بلغت (94.1) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكد له قيمة p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في النظام الأنضباطي للموظفين. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_i = 1.367 + 0.684x_i$$

نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 48% من التغيرات الحاصلة في المخالفات الوظيفية، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (865.95) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104) التي بلغت (94.1) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكد له قيمة p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في المخالفات الوظيفية . ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{1i} = 1.567 + 0.685x_i$$



نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 51.7% من التغيرات الحاصلة في العقوبات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي (24.111) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104) التي بلغت (941.3) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكده قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقوبات الأنضباطية. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{2i} = 1.325 + 0.695x_i$$

أخيراً نلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 50.58% من التغيرات الحاصلة في الأجراءات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي (4.107) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104) التي بلغت (3.941) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكده قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على وجود تأثير لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأجراءات الأنضباطية. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{3i} = 1.209 + 0.671x_i$$

والتي تنفرع إلى الفرضيات الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

فرضية عدم: لا يوجد تأثير لممارسة التدريب والتطوير في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث
الفرضية البديلة: يوجد تأثير لممارسة التدريب والتطوير في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

ممارسة التدريب والتطوير تمثل البعد المستقل في حين يمثل النظام الأنضباطي للموظفين تارةً المتغير التابع وأبعاده كلًّ على حد تارة أخرى وعلى هذا الأساس سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدير الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (17):

الجدول (17): نماذج التأثير لممارسة التدريب والتطوير في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

<i>R</i> ²	قيمة- <i>p</i>	<i>F</i>	قيمة- <i>p</i>	معاملات الإنحدار	المعينات والأبعاد
0.456	0.000	87.142	0.000	2.046	النظام الأنضباطي للموظفين
			0.000	0.480	ممارسة التدريب والتطوير
0.418	0.000	74.748	0.000	2.041	المخالفات الوظيفية
			0.000	0.545	ممارسة التدريب والتطوير
0.277	0.000	39.763	0.000	2.192	العقوبات الأنضباطية
			0.000	0.433	ممارسة التدريب والتطوير
0.332	0.000	51.778	0.000	1.904	الأجراءات الأنضباطية
			0.000	0.462	ممارسة التدريب والتطوير

المصدر / من إعداد الباحثان

من خلال الجدول نلاحظ أن ممارسة التدريب والتطوير تفسر 45.6% من التغيرات الحاصلة في النظام الأنضباطي للموظفين، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي (87.142) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104) التي بلغت (941.3) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكده قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على وجود تأثير لممارسة التدريب والتطوير في النظام الأنضباطي للموظفين. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_i = 2.046 + 0.48x_{1i}$$

نلاحظ أن ممارسة التدريب والتطوير تفسر 41.8% من التغيرات الحاصلة في المخالفات الوظيفية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي (748) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و104) التي بلغت (3.05) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكد له قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)) لذلك س يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على وجود تأثير لممارسة التدريب والتطوير في المخالفات الوظيفية . ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{1i} = 2.041 + 0.545x_{1i}$$

نلاحظ أن ممارسة التدريب والتطوير تفسر 27.07% من التغيرات الحاصلة في العقوبات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي (763) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و104) التي بلغت (3.05) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكد له قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)) لذلك س يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على وجود تأثير لممارسة التدريب والتطوير في العقوبات الأنضباطية . ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{2i} = 2.192 + 0.433x_{1i}$$

أخيراً نلاحظ أن ممارسة التدريب والتطوير تفسر 33.2% من التغيرات الحاصلة في الأجراءات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي (778) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و104) التي بلغت (3.05) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكد له قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)) لذلك س يتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تتصل على وجود تأثير لممارسة التدريب والتطوير في الأجراءات الأنضباطية . ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{3i} = 1.904 + 0.462x_{1i}$$

الفرضية الفرعية الثانية

فرضية عدم: لا يوجد تأثير لممارسة تقييم الأداء في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث
 الفرضية البديلة: يوجد تأثير لممارسة تقييم الأداء في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

ممارسة تقييم الأداء تمثل البعد المستقل في حين يمثل النظام الأنضباطي للموظفين تارراً المتغير التابع وأبعاده كلَّ على حد تارة أخرى وعلى هذا الأساس سيتم إختبار الفرضية من خلال تقدیر الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (18):

الجدول (18): نماذج التأثير لممارسة تقييم الأداء في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

<i>R</i> ²	قيمة- <i>p</i>	<i>F</i>	قيمة- <i>p</i>	معاملات الإنحدار	المتغيرات والأبعاد
0. 639	0. 000	184. 11	0. 000	1. 289	النظام الأنضباطي للموظفين
			0. 000	0. 688	ممارسة تقييم الأداء
0. 443	0. 000	82. 870	0. 000	1. 523	المخالفات الوظيفية
			0. 000	0. 679	ممارسة تقييم الأداء
0. 534	0. 000	118. 97	0. 000	1. 149	العقوبات الأنضباطية
			0. 000	0. 728	ممارسة تقييم الأداء
0. 458	0. 000	87. 789	0. 000	1. 194	الأجراءات الأنضباطية
			0. 000	0. 657	ممارسة تقييم الأداء

المصدر / من إعداد الباحثان



من خلال الجدول نلاحظ أن ممارسة تقييم الأداء تفسر 63.9% من التغيرات الحاصلة في النظام الأنضباطي للموظفين، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي 184.11 و هي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و درجات حرية (104) التي بلغت (3.941). وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة تقييم الأداء في النظام الأنضباطي للموظفين. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_i = 1.289 + 0.688x_{2i}$$

نلاحظ أن ممارسة تقييم الأداء تفسر 44.3% من التغيرات الحاصلة في المخالفات الوظيفية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي 87.87 و هي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و درجات حرية (104) التي بلغت (3.941). وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة تقييم الأداء في المخالفات الوظيفية. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{1i} = 1.523 + 0.679x_{2i}$$

نلاحظ أن ممارسة تقييم الأداء تفسر 53.4% من التغيرات الحاصلة في العقوبات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي 118.97 و هي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و درجات حرية (104) التي بلغت (3.941). وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة تقييم الأداء في العقوبات الأنضباطية. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{2i} = 1.149 + 0.728x_{2i}$$

أخيراً نلاحظ أن ممارسة تقييم الأداء تفسر 45.8% من التغيرات الحاصلة في الأجراءات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة-*F* المحسوبة تساوي 789.87 و هي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) و درجات حرية (104) التي بلغت (3.941). وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ما تؤكد قيمة-*p* التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة تقييم الأداء في الأجراءات الأنضباطية. ونموذج الإنحدار الخطي البسيط هو كما يأتي:

$$\hat{y}_{3i} = 1.194 + 0.657x_{2i}$$

الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: لا يوجد تأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث
 الفرضية البديلة: يوجد تأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث
 ممارسة المشاركة في إتخاذ القرار تمثل البعد المستقل في حين يمثل النظام الأنضباطي للموظفين تارةً المتغير التابع وأبعاده كلّ على حدٍ تارةً أخرى وعلى هذا الأساس سيتم اختبار الفرضية من خلال تقييم الإنحدار الخطي البسيط ومعامل التحديد وإختباراتهم تحت مستوى المعنوية (0.05). ولخصت النتائج في الجدول (19):

الجدول (19): نماذج التأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في النظام الأنضباطي للموظفين وأبعادها الثلاث

R^2	p قيمة	F	p قيمة	معاملات الإنحدار	المتغيرات والأبعاد
0.598	0.000	154.85	0.000	1.800	الثابتة
			0.000	0.562	ميل الإنحدار
0.342	0.000	54.128	0.000	2.190	الثابتة
			0.000	0.503	ميل الإنحدار
0.522	0.000	113.71	0.000	1.648	الثابتة
			0.000	0.608	ميل الإنحدار
0.491	0.000	100.18	0.000	1.563	الثابتة
			0.000	0.574	ميل الإنحدار

المصدر / من إعداد الباحثان

من خلال الجدول نلاحظ أن ممارسة المشاركة في إتخاذ القرار تفسر 59.8% من التغيرات الحاصلة في النظام الأنضباطي للموظفين، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (85.154) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104.1) التي بلغت (3.41) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكده قيمة p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في النظام الأنضباطي للموظفين . ونموذج الإنحدار الخطى البسيط هو كمياً:

$$\hat{y}_i = 1.8 + 0.562x_{3i}$$

نلاحظ أن ممارسة المشاركة في إتخاذ القرار تفسر 34.2% من التغيرات الحاصلة في المخالفات الوظيفية، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (128.54) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104.1) التي بلغت (3.41) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكده قيمة p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في المخالفات الوظيفية . ونموذج الإنحدار الخطى البسيط هو كمياً:

$$\hat{y}_{1i} = 2.19 + 0.503x_{3i}$$

نلاحظ أن ممارسة المشاركة في إتخاذ القرار تفسر 52.52% من التغيرات الحاصلة في العقوبات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (113.71) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104.1) التي بلغت (3.41) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكده قيمة p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في العقوبات الأنضباطية . ونموذج الإنحدار الخطى البسيط هو كمياً:

$$\hat{y}_{2i} = 1.648 + 0.608x_{3i}$$

أخيراً نلاحظ أن ممارسة المشاركة في إتخاذ القرار تفسر 49.41% من التغيرات الحاصلة في الأجراءات الأنضباطية، كما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي (100.18) وهي أكبر من قيمتها الجدولية تحت مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (104.1) التي بلغت (3.41) وهذا يعني أن النموذج المقدر ملائم للبيانات وهذا ماتؤكده قيمة p التي تساوي صفر وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) لذلك سيتم رفض فرضية عدم وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير لممارسة المشاركة في إتخاذ القرار في الأجراءات الأنضباطية . ونموذج الإنحدار الخطى البسيط هو كمياً:

$$\hat{y}_{3i} = 1.563 + 0.574x_{3i}$$

الفصل الرابع / المبحث الأول

الأستنتاجات

- 1- اظهرت نتائج الوصف الإحصائي لخصائص المستجيبين بأنًّ غالبية العينة المبحوثة تتناسب مع أعدادهم الفعلية لمجتمع الدراسة، ومتخلطة من كلا الجنسين ومن الفئة العمرية الشبابية والناضجة وأغلبيتهم من حملة شهادة الماجستير ولديهم سنوات الخدمة كافية لاداء عملهم وبأقلاب علمية مختلفة، وهذه المؤشرات متقد مع العمل في الكليات.
- 2- يوجد إتفاق حول فقرات المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) من قبل أفراد العينة المبحوثة والتي تم إختبارها وإمكانية تعميم نتائجها على المجتمع ككل.
- 3- أشارت نتائج الوصف لمتغيرات البحث وأبعادها على أنها متوفرة وبنسب مقبولة حيث كان المستوى متوسط للتدريب والتطوير من خلال حرص عمادة الكلية على مشاركة التدريسيين في الدورات التدريبية لغرض تطوير وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- 4- بينت معطيات الوصف والتحليل توافق معايير تقييم الأداء وبمستوى عالي من خلال حرص عمادة الكليات على إعلام التدريسي بنتيجة التقييم.
- 5- أشارت نتائج الوصف والتشخيص الى تطبيق النظام الانضباطي للموظفين بنسبة عالية. وكذلك كان المستوى عالي بعد المخالفات الوظيفية من خلال محاسبة عمادات الكليات للتدرسيين عندما يقومون بتفشي الأسرار وأشاعة روح الامبالاة بين الطلبة.
- 6- أكدت النتائج بأن الأقسام المبحوثة في الكليات تطبق العقوبات الانضباطية عن طريق قيام عمادة الكلية بإبلاغ التدريسي رسميًّا بالعقوبة الموجهة اليه.
- 7- أكدت النتائج بأن الأقسام المبحوثة في الكليات تهتم بتطبيق الأجراءات الانضباطية وتوكد عمادة الكليات على تطبيق مبدأ إتاحة الفرصة للتدريسي كوسيلة للاصلاح وتحسين الأداء والسلوك.
- 8- أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية متفاوتة ومحنة بين إدارة الموارد البشرية والنظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثالث.
- 9- أشارت النتائج إلى وجود تأثير متفاوت لممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها الثلاث في النظام الانضباطي للموظفين وأبعادها الثالث.

المبحث الثاني/ المقترنات

1. ضرورة حفاظ الأقسام المبحوثة بمشاركة كلا الجنسين في الوظائف التدريسية لتكوين فرق عمل مشتركة لدعم وظائفهم.
2. ضرورة الحفاظ على المستويات العالية لمتغيرات الدراسة والسعى الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال إدارة الموارد البشرية في تطبيق النظام الانضباطي.
3. ضرورة المحافظة على المستويات الجيدة لمتغيرات الدراسة والسعى الجاد لزيادة هذه المستويات من خلال تطبيق الانضباط الوظيفي للموظفين من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية.
4. توصي البحث بضرورة إستعانته عمادة الكليات بمراکز خارجية متخصصة في عملية التدريب والتأهيل.
5. ضرورة بقاء عمادة الكليات على إستخدام معايير متعددة لتقييم الأداء
6. ضرورة توفير عمادة الكلية مناخاً تنظيمياً دائماً لللتشارك ونقل المعلومات والمقررات.
7. ضرورة محاسبة الكلية التدريسي عند عدم تطبيقه لمبادئ العدالة والمساواة بين الطلبة.
8. توصي البحث ضرورة أن تأخذ عمادة الكلية بنظر الاعتبار الظروف التي تدفع التدريسي إلى إرتكاب المخالفات عند إتخاذ العقوبة.
9. توصي البحث بضرورة إستخدام عمادة الكليات أدوات رقابية لمعرفة سلوكيات وتصرفات التدريسي.

المصادر العربية

الرسائل والاطاريج

1. ابراهيم، حاج عمر، 2016، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الانضباط الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خضراء بسكرة- الجمهورية الجزائرية.
2. بوزورين، فیروز (2017). اثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية - دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف. اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
3. حمد، فرمان درويش، (2008) النظام الانضباطي للموظف الدولي-دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، سليمانية.
4. حميد، شكور مجید، (2021) ممارسات ادارة الموارد البشرية ودورها في التجديد الاستراتيجي(دراسة تحليلية لآراء مديرى عينة من المستشفيات الخاصة في مدينة اربيل)، رسالة ماجستير، جامعة صلاح الدين، اربيل.
5. الساعدي، عهود محبين حسن، (2019)، ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها في تحقيق التميز التنظيمي، بحث البليوم العالي، جامعة المستنصرية، بغداد.
6. الشروقي، خليفة علي، (2018)، تأثير ممارسات ادارة الموارد البشرية على التميز المؤسسي في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية تدريب الضباط، الاكاديمية الملكية للشرطة، البحرين.
7. عوده، رفاه روضان (2017). انعكاسات ممارسات ادارة الموارد البشرية على الاداء التنظيمي- بحث ميداني في وزارة العلوم والتكنولوجيا، بحث دبلوم عالي، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
8. محمد، مريوان صابر، (2006)الجوانب الاجرائية لانضباط الموظف العام في العراق (دراسة تحليلية مقارنة)، رسالة ماجستير، اربيل.
9. الملط، محمد جودت، (1967)المسؤولية التأدية للموظف العام، أطروحة دكتوراه مقدمة الى جامعة القاهرة في مصر، .
10. نصر الله، ايض مرتضى ناصر (2016) ، برامج التدريب لموظفي مجلس محافظة بغداد، بحث البليوم العالي في الادارة المحلية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

الموقع الالكتروني

11. العكاشة، رند، (2020)، مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار المهني في العمل والمؤسسات المهنية.

الدوريات والمجلات

12. الموسوي، صبيحة قاسم و الشلاوي، عباس مزهر (2016) ، استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية، العلوم الاقتصادية والادارية، 33.

الكتب:

13. ابراهيم، علي خليل، (1985) جريمة الموظف العام الخاضعة للتأديب في القانون العراقي، دراسة مقارنة، طبع دار العربية.
14. أبو العثم، فهد عبد الكريم، (2005)القضاء الأداري بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
15. بلوط، حسن إبراهيم (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، منشورات دار النهضة العربية، بيروت لبنان، .
16. البنداوي، عبد الوهاب، العقوبات التأدية للعاملين بالدولة والقطاع العام او ذوي الكادرات الخاصة، دار الفكر العربي، مصر، بلا سنة نشر
17. حسن، عبد الفتاح، (1964)التأديب في الوظيفة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة.
18. الشيخلي، عبد القادر، (1983)، القانون التأديبي وعلاقته بالقانونين الاداري والجنائي، دراسة مقارنة، الطبعة الاولى، دار الفرقان، عمان.
19. الشيخلي، عبد القادر، (1983)النظام القانوني للجزاء التأديبي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
20. الطبطبائي، عادل، (1983)قانون الخدمة المدنية الكويتي الجديد، كلية الحقوق، جامعة الكويت.



21. الطماوي، سليمان محمد، (1975)الجريمة التأديبية، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة.
22. الظاهر، خالد خليل، (1998) القانون الاداري، الكتاب الاول، الطبعة الاولى، دار المسيرة، عمان، الاردن.
23. العتوم، منصور إبراهيم، (1984)المسؤولية التأديبية للموظف العام – دراسة مقارنة لأنظمة التأديب في الأردن وسوريا ومصر وفرنسا، الطبعة الاولى، مطبعة الشرق.
24. عثمان، محمد مختار محمد، (1973)الجريمة التأديبية بين القانون الاداري وعلم الادارة العامة، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الاولى.
25. عفيفي، مصطفى، (1976)، فلسفة العقوبة التأديبية واهدافها، دراسة مقارنة، مطبع الهيئة العامة المصرية للكتاب.
26. ماهر، أحمد، (2004) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
27. الملط، محمد جودت، (1967)المسؤولية التأديبية للموظف العام، دار النهضة العربية، القاهرة.
28. منصور، شاب توما(1980)، القانون الاداري، الكتاب الثاني، مطبعة جريدة العراق.
29. الهادي، بشار عبد، (1983)دراسات وأبحاث في الادارة العامة والقانون الاداري، الطبعة الأولى، مطبعة حطين، دار الفرقان، عمان.
30. الهادي، حمدي امين عبد، (1970)الخدمة المدنية في الدول العربية، الطبعة الاولى، مطبعة المعارف، بغداد.
31. الهيتي، خالد عبد الحميد، ، (2005) إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، الطبعة الثانية.

المصادر الأجنبية

1. J. M perreti, gestion du personnel, Velbert, Paris, 1984.
2. SARAVANAN, P. (2018), A Comparative Empirical Study of Strategic Human Resource Management Practices impacting Job Satisfaction of Middle Level Managers' Performance in IT Industry.
3. RAHMAN, H. (2014), Traning and job satisfaction for organizational effectiveness, A case study from the banking sector, Central European Business Review ,3.
4. ELMUZZAMIL, M. M. E. (2017),Role Of Human Resource Management on Attaining The Goals of Construction Projects in Sudan, A thesis Master.
5. Razzaq et al (2017), The Impact of Human Resources Management Practices on Employee Commitment.
6. DAGAR, A. (2014) 'Review of performance appraisal techniques, International Research Journal of Commerce Arts and Science, 5, 10.
7. VAYDANDE, N. R. (2014), A study of human resource management strategies of banking companies in Mumbai,Thesis of Doctor in the faculty of commerce, Pune University.