

تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية

أحمد حسين العفيف

مدير مديرية الشؤون الإدارية

وزارة الثقافة

المملكة الأردنية الهاشمية

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية. حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية باعتبارهما أسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، وقد تم تصميم استبانة مكونة من (58) فقرة شاملة متغيرات الدراسة كافة، حيث تم توزيعها على جميع الأفراد العاملين في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في مركز الوزارة، البالغ عددهم (58) موظفًا، وقد تم استرداد (56) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (92.7%) من حجم المجتمع الكلي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو ممارسات إدارة الموارد البشرية تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف- الاستقطاب والاختيار والتعيين- والتعويضات والحوافز، والتدريب، وتقييم أداء الأفراد). كذلك أظهرت الدراسة أن هناك اتجاهات متوسطة نحو متغيري الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري، وأما الاتجاهات نحو الالتزام العاطفي فكانت متدنية. كما أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي- الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري)، وذلك من خلال قيم (F) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$)، وهي أيضًا تشير إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس تأثيرًا معنويًا على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم «T» و«B» للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية.

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بتخطيط الموارد البشرية لعاملها، واهتمامها ببرامج التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وذلك لاختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف المعلن عنها. كذلك زيادة اهتمام الوزارة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة لتحقيق طموح الموظف وتحسين الأداء. إضافة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين فيها بصورة أكثر عدالة وشفافية. وأخيرًا تعزيز منظومة القيم وتوفير الفرص المناسبة وتلبية احتياجات الموظف التي تحقق طموحه الإداري والمالي مما يولد لديه التزامًا أدبيًا نحو المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، وزارة الثقافة.

المقدمة

يقاس مدى نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال باهتمامها بمكونها البشري، وبمدى قدرتها على إدارة هذا العنصر وتوجيهه بالشكل الصحيح، وذلك لأن العنصر البشري هو أساس استمرار وبقاء هذه المنظمات، وأساس قدرتها على زيادة فاعليتها وتحقيق الربحية والإنتاجية المطلوبة فيها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة الأهم في أي منظمة مهما كان نوعها، ففي العمود الفقري للمنظمة، وذلك لأن أي نشاط- سواء أكان اقتصاديًا أم معرفيًا أم خدميًا- تكون نقطة ارتكازه الأساسية هي العنصر البشري.

وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مجموعة من الأنشطة الرئيسة المتعددة، يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، وجذب واستقطاب وتعيين الأفراد وتحفيزهم، وتقديم التعويضات المناسبة لهم وتنمية قدراتهم وتدريبهم وتقييم أدائهم؛ للوقوف على نقاط قوتهم وضعفهم. وبناء عليه فإن إدارة الموارد البشرية تعد من أهم أنشطة الوظائف الإدارية في أي منظمة، كما إنها لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما للعنصر البشري من أهمية وتأثير على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

من جهة أخرى فإن الالتزام التنظيمي يعتبر من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، وذلك لعلاقته المباشرة بفعالية المنظمة ودرجة الأداء وإنجاز العمل فيها، إذ يعبر عن اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، والمتثلة برغبة الفرد القوية للبقاء باعتباره أحد الأعضاء في المنظمة، والتزامه ببذل المزيد من الجهد في أداء العمل المطلوب منه، فالأفراد الملتزمون وظيفياً يعتبرون مصدرًا للقوة يساعدون في بقاء منظماتهم ومنافستها للمنظمات الأخرى. (العضايلة، 1995).

مشكلة الدراسة

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر العملية الإنتاجية في المنظمة، ومحركاً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الإنتاجية والربحية من خلال التوجيه والقيادة للموارد المادية المختلفة، فأفراد المنظمة يمثلون مورداً ذا قيمة، واستثماراً مهماً للجهود التنظيمية، ويمكن أن يكونوا مصدرًا للقوة التنافسية، خصوصاً عندما تدار بصورة فاعلة. (الموسى، 2003).

من جهة أخرى يعد الالتزام التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية المنظمة، والمعبر عن اتجاهات ورغبة الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، حيث يُعتبر الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة يساعد في بقائها واستمرارها وزيادة درجة منافستها. (خير الدين والنجار، 2010).

ومن هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في محاولة التعرف على «أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية»، وذلك من خلال محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- هل تطبيق وزارة الثقافة الأردنية جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية؟
- 2- هل تهتم وزارة الثقافة الأردنية بالالتزام التنظيمي للأفراد العاملين فيها؟
- 3- ما أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية؟

أهمية الدراسة

يعتبر امتلاك المنظمة لموارد بشرية ذات كفاءة من أهم العناصر التي تمكنها من وضع استراتيجية مناسبة لتحقيق أهدافها بفاعلية عالية، وبالتالي فإن أداء المنظمة لأنشطة وممارسات الموارد البشرية المختلفة من تخطيط للموارد البشرية، واستقطاب واختيار وتعيين، وتدريب وتقييم أداء، وتقديم التعويضات المناسبة- يساهم في زيادة مستويات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي، وانخفاض معدلات دوران العمل.

وتتمثل أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- 1- التعرف على ماهية إدارة الموارد البشرية ومفهومها وأهميتها وممارستها.
- 2- التعرف على ماهية الالتزام التنظيمي ومفهومه وأهميته ومكوناته.
- 3- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي.
- 4- محاولة التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تساهم في تعزيز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي.

أهداف الدراسة

تساهم ممارسات الموارد البشرية للفرد في زيادة درجة الالتزام التنظيمي للمنظمة التي يعمل فيها، وارتباطه بها وإيمانه القوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمتها والاستمرار في عضويتها.

وتتمثل أهداف هذه الدراسة بما يلي:

- 1- التعرف على مدى تطبيق وزارة الثقافة الأردنية لممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة (التخطيط للموارد البشرية، والتوظيف، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء).
- 2- التعرف على مدى اهتمام وزارة الثقافة الأردنية بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها.

- 3- التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية.
- 4- تقديم مجموعة من التوصيات التي تعزز من أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية.

فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة في وزارة الثقافة الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية: (تخطيط، توظيف، تدريب، تعويضات وحوافز، تقييم الأداء) في وزارة الثقافة الأردنية.

وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام العاطفي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام الاستمراري.
- 3- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \leq \infty)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام المعياري.

التعريفات الإجرائية لمفاهيم ومصطلحات الدراسة

- 1- إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من السياسات والممارسات التي تستخدم لإدارة العنصر البشري والمحافظة عليه، وتشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والمكافأة وتقييم الأداء (Dessler, 2013).
 - 2- تخطيط الموارد البشرية: هو عملية توقع العرض والطلب على الموارد البشرية داخل المؤسسة، ووضع خطط العمل للتوفيق فيما بينهما (Griffin & De Nisi, 2001).
 - 3- التوظيف: هو أحد أنشطة إدارة الموارد البشرية التي تتضمن مهمة الاستقطاب والاختيار والتعيين (الباحث).
 - 4- الاستقطاب: هو مجموعة من الأنشطة الخاصة لجذب المرشحين المناسبين لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوع المطلوب (الهيبي، 2014).
 - 5- الاختيار: هو عبارة عن جمع المعلومات عن الأفراد والمتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة، لانتقاء وتعيين أفضل من تنطبق عليهم الشروط (زويلف، 2004).
 - 6- التعيين: وظيفة تتضمن تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب (حمود والخرشة، 2013).
 - 7- التدريب: هو تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتساهم في تنمية قدراته وزيادة كفاءته (الهيبي، 2012).
 - 8- التعويضات: تتضمن تعويضات مباشرة كالأجور والرواتب والحوافز والمكافآت، وتعويضات غير مباشرة كتعويضات الرعاية الصحية وتعويضات البطالة، بحيث تجعل الوظيفة مصدرًا اقتصاديًا للفرد (عقيلي، 2005).
 - 9- تقييم أداء الأفراد: هو نشاط يستخدم لتحديد مدى تأدية الموظف للمهام والواجبات المطلوبة منه، ويزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء كل فرد من العاملين؛ من أجل تطوير أدائهم في المستقبل (Decenzo, 2010).
 - 10- الالتزام التنظيمي: عبارة عن الاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو المنظمة ورغبته القوية للبقاء فيها. ويتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية: (محمد عابدين، 2010).
- الالتزام العاطفي: هو رغبة الفرد للقوية للاستمرار في العمل في منظمته؛ نتيجة لتوافق أهدافه وقيمة مع أهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها.

- الالتزام الاستمراري: هو رغبة الفرد القوية للبقاء في عملة، وذلك لاعتقاده بأن ترك العمل في المنظمة سيكلفه الكثير من فقدان فرصة العمل وتوقف دخله.
- الالتزام المعياري: هو إحساس الفرد القوي للبقاء في المنظمة لقناعته بأن المنظمة التي يعمل فيها ساهمت في تطوير مهاراته ومعارفه وخبراته، مما يرتب عليه التزامًا أدبيًا نحوها.

التعريفات الإجرائية

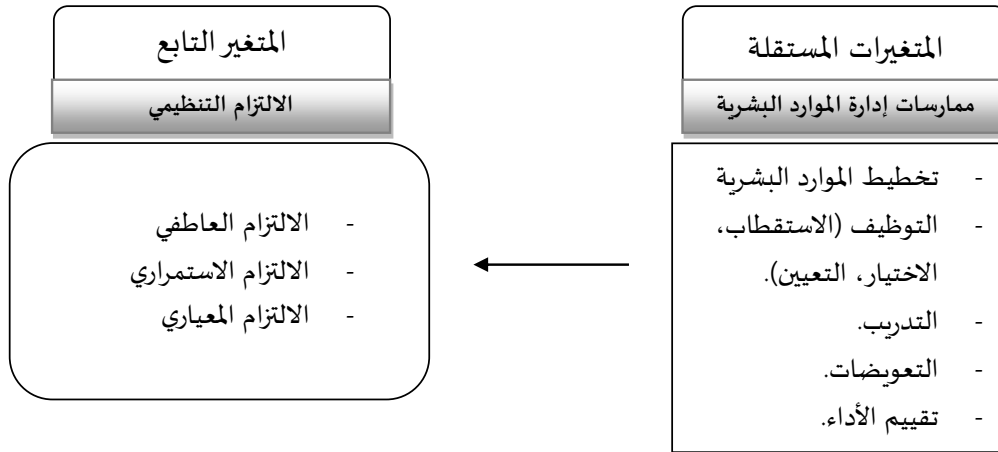
الالتزام التنظيمي: Organizational Commitment ويشير إلى قوة اندماج الموظف مع منظمته ودرجة ارتباطه وقبوله لأهدافها وقيمها وبذل أكبر جهد ممكن من أجلها مع رغبته في الاستمرار في أداء عمله فيها. (دهمش، 2010).

ويتكون الالتزام التنظيمي من ثلاثة مكونات رئيسية: (محمد عابدين، 2010).

- **الالتزام العاطفي: Affective Commitment** ويشير إلى درجة إدراك الفرد لما يميزه من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يؤديه، وتنوع مهاراته، ومدى توافقها مع ما يطلب منه، والتغذية الراجعة.
- **الالتزام المعياري: Normative Commitment** ويشير إلى الشعور الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته، ويتعزز هذا الشعور بالدعم الذي يتلقاه الفرد من المنظمة ومدى السماح له بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع الأهداف.
- **الالتزام الاستمراري: Continuous Commitment** ويقصد به مدى الالتزام الموجود لدى الفرد، وتَحكُّمُه في القيم الاستثمارية التي يكتسبها ويطمح في تحقيقها عند استمراره في العمل داخل المنظمة، مقارنة بما سيخسره إذا اتخذ قرارًا بالعمل لدى جهات أخرى.

يلاحظ من التعريفات السابقة أنها تبحث في مفهوم الالتزام التنظيمي باتجاه تبادلي يربط المنظمة بأعضائها بعلاقة تبادلية تجعل كل طرف يطلب من الآخر ويقدم له في المقابل.

نموذج الدراسة



منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وعلى استخدام أسلوب الدراسة الميدانية أسلوبين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، كما اعتمدت هذه الدراسة مصدرين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات وذلك على النحو التالي:

- أولاً- المصادر الثانوية: المسح المكتبي ومراجعة الأدبيات الباحثة في موضوعي (إدارة الموارد البشرية، والالتزام التنظيمي).
- ثانياً- المصادر الأولية: البيانات والمعلومات التي جمعت من مصادر عينة الدراسة، وتعتمد على الأداة المستخدمة فيها.

وحدة تحليل الدراسة

وحدة التحليل المعتمدة في هذه الدراسة هي كل فرد من الأفراد العاملين في وزارة الثقافة الأردنية، حيث تم الاعتماد على هؤلاء الأفراد العاملين للتعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي لديهم.

مجتمع الدراسة وعينته

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مواقع الوظائف الإشرافية والرقابية في مركز وزارة الثقافة الأردنية والبالغ عددهم (58) موظفًا، وذلك حسب الوظائف المبينة في الجدول رقم (1)، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع عينة للدراسة، إذ تم توزيع (58) استبانة، وذلك وفقًا لما يوضحه الجدول رقم (2)، وقد تم استرداد (56) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما نسبته (92.7%) من حجم المجتمع الكلي.

جدول رقم (1)

عدد أفراد عينة الدراسة موزعين حسب الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
مساعد أمين عام	1	1.7%
مستشار	3	5.1%
مدير مديرية	14	24.1%
مدير وحدة	4	6.8%
رئيس قسم	37	63.7%
المجموع	58	100%

جدول رقم (2)

عدد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي

نوع الاستبيان	العدد	النسبة المئوية
الاستبانات الموزعة	58	100%
الاستبانات المستردة	56	98%
الاستبانات المستعدة	0	0%
الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي	56	98%

أداة الدراسة: تم تصميم استبانة شاملة لجميع متغيرات الدراسة لمعالجة أسئلتها واختبار فرضياتها، والجدول التالي يوضح متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والفقرات التي تقيس كل منها.

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وفقرات الأسئلة التي تقيسها

الرقم	المتغير	الأسئلة التي تقيسها
1	تخطيط الموارد البشرية	1 - 6
2	الاستقطاب والاختيار والتعيين (التوظيف)	7 - 11
3	التعويضات والحوافر	12 - 16
4	التدريب	17 - 21
5	تقييم أداء الأفراد	22 - 26
6	الالتزام العاطفي	27 - 30
7	الالتزام الاستمراري	31 - 34
8	الالتزام المعياري	35 - 38

وقد تم الاعتماد على مقياس Likert Scale في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات على النحو التالي: موافق بشدة 5، موافق 4، محايد 3، غير موافق 2، غير موافق بشدة 1. وقد تمت الاستفادة في إعداد استبانة هذه الدراسة من الاستبانات الموجودة في دراسة كل من (الزيدانيين، 2006)، و(النصيرات، 2009).

وتجدر الإشارة إلى أن الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات قد امتدت من 15 أيار (مايو) إلى 30 حزيران (يونيو) لعام 2016.

صدق أداة الدراسة وثباتها

لقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (Validity) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة، وقد تم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء ملاحظاتهم. في حين تم قياس ثبات الأداة (Reliability) من خلال باستخراج قيمة معامل (Cronbach Coefficient Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، حيث بلغت قيمة ألفا للمقياس كاملاً (87.5%)، مما يشير إلى درجة موثوقية عالية في أداة الدراسة، والجدول التالي يوضح قيم كرونباخ ألفا لكل متغير من متغيرات الدراسة:

جدول رقم (4)

متغيرات الدراسة وقيم Cronbach Alpha لكل منها

الرقم	المتغير	قيمة Cronbach Alpha
1	تخطيط الموارد البشرية.	83.3%
2	الاستقطاب والاختيار والتعيين (التوظيف).	89.1%
3	التعويضات والحوافز.	84.5%
4	التدريب.	80.2%
5	تقييم أداء الأفراد.	88.5%
6	الالتزام العاطفي.	91.2%
7	الالتزام الاستمراري.	89.7%
8	الالتزام المعياري.	90.3%

أساليب التحليل الإحصائي

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لأغراض هذه الدراسة:

- 1- مقاييس Descriptive Statistic، وذلك لعرض أسئلة الدراسة، ووصف خصائص عينتها في الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- 2- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression، وذلك لاختبار الفرضيات، من خلال قياس أثر المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- 3- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression، لقياس أثر كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي).
- 4- تحليل الاعتمادية Reliability، وذلك للتأكد من مدى ثبات أداة الدراسة من خلال استخراج قيمة معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's coefficient Alpha).
- 5- تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي معامل الالتواء (Skewness) لإجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة، حيث كانت جميعها ذات دلالة إحصائية وتوزيع طبيعي.

حدود الدراسة

أولاً- الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها التالية: تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف (استقطاب، اختيار، تعيين)، والتدريب، والتعويضات، وتقييم الأداء- من حيث أثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).

ثانياً- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على الأفراد العاملين في مركز وزارة الثقافة الأردنية، وتحديدًا الأفراد العاملين في الوظائف الإشرافية والرقابية.

ثالثاً- الحدود الزمنية: امتدت فترة تجميع بيانات هذه الدراسة من 15 أيار (مايو) إلى 30 حزيران (يونيو) من عام 2016.

الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لبعض الدراسات السابقة المتصلة بموضوع هذه الدراسة، وقد تم تقسيم هذه الدراسات إلى قسمين: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، وذلك على النحو التالي:

أولاً- الدراسات العربية

دراسة النوبقة (2015)، بعنوان: «أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على موظفي مركز الوزارة البالغ عددهم (240) موظفًا، واستخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي، حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة التي تم توزيعها على جميع الموظفين في مركز الوزارة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرائق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجيبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عددًا من التوصيات التي تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة.

دراسة الزيداني (2015)، بعنوان: «التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للتمكين- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية». هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي على ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، إضافة إلى التعرف على مستوى التمكين فيها، ولغايات جمع البيانات الأولية قام الباحث بتطوير استبانة تشمل جميع متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية طبقية متناسبة كان حجمها (666) موظفًا من موظفي الإدارة العليا، وقد تم استرجاع (539) استبانة، كما تم اعتماد (499) استبانة صالحة للتحليل من مجتمع الدراسة الكلي البالغ (1072) موظفًا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط الاستراتيجي ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستوى التمكين كان متوسطًا، وهذا يشير إلى أن الوزارة لا تزال غير مستفيدة بشكل كامل من مزايا وإيجابيات التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين. كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود الأثر المعنوي للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده منفردة ومجمعة على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، أهمها: ضرورة تفعيل الجانب التكنولوجي والربط الإلكتروني الكامل لمركز الوزارة وجميع المديرية التابعة لها، وكذلك ضرورة وضع استراتيجية شاملة للتدريب لدوره الواضح في تعزيز فعالية التخطيط الاستراتيجي وممارسات إدارة الموارد البشرية على حد سواء، إضافة إلى توفير قاعدة بيانات ومعلومات حديثة ودقيقة تُبنى عليها التصورات المستقبلية وتوضع على ضوءها تفاصيل الخطة ومحتوياتها.

دراسة أبو بكر (2015)، بعنوان: «أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية- دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن». هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة... الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية في

المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، حيث تكون مجتمع الدراسة من المصارف الإسلامية العاملة في الأردن، وهي: البنك الإسلامي الأردني، والبنك العربي الإسلامي، وبنك الأردن دبي الإسلامي، ومصرف الراجحي. ولغايات جمع البيانات الأولية قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من (53) فقرة شاملة جميع متغيرات الدراسة، حيث تم توزيع (230) استبانة على عينة الدراسة في الإدارة العليا والوسطى، وتم استرداد (201) «استبانة» صالحة للتحليل بنسبة (96%) من الاستبانات المستردة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية غير مباشر عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة، من خلال نظم معلومات الموارد البشرية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($P \geq 0.05$) في ذكاء المنظمة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية والوظيفية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها:

- إيلاء وظائف إدارة الموارد البشرية الأهمية القصوى لضمان تطور المصارف الإسلامية العاملة في الأردن ونجاحها في توفير كوادر بشرية مؤهلة ومدربة في إدارة الموارد البشرية.
- تطبيق جميع وظائف إدارة الموارد البشرية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن مع التركيز على وضوح كل وظيفة من خلال القياس لكل وظيفة بشكل مرحلي وممنهج.
- ضرورة الاطلاع على تجارب المصارف المشابهة للمصارف الإسلامية العاملة في الأردن؛ للتعرف على النظم المستخدمة لديها في إدارة الموارد البشرية والاستفادة منها.

دراسة داهش (2014)، بعنوان: «أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية... دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية». هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين استخدام البنوك التجارية العامة والخاصة للحوافز السلبية، وتأثيرها على سلوك العاملين الإيجابي في تلك البنوك، والمتمثل في الالتزام التنظيمي، والسلوك السلبي المتمثل في مجموعة من السلوكيات السلبية، وتوصلت الدراسة من خلال استقصاء (307) موظفين بهذه البنوك إلى وجود علاقة عكسية قوية بين استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي، وارتباط طردي قوي بين استخدام البنوك التجارية للحوافز السلبية وانتشار السلوكيات السلبية بأبعادها المختلفة، كما بين أن الحوافز السلبية تفسر ما نسبته 92% من التغيرات في الالتزام التنظيمي للعاملين، و95% من التغيرات في انتشار السلوكيات السلبية للعاملين في البنوك التجارية.

دراسة بني عيسى وأبا زيد (2014)، بعنوان: «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني». هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومعرفة مدى توافره، والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، حيث تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية)، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار (F) لاستخراج نتائج الدراسة. وأظهرت الدراسة عددًا من النتائج أهمها: أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة. كذلك وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. إضافة إلى أن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرًا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. وأوصت الدراسة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك، من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية. وأوصت كذلك بتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أدائهم.

دراسة عطيان وأبوسلمى (2014)، بعنوان: «أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين... دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن». هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الممارسات

الأخلاقية لإدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، ولتحقيق هذا الهدف، فقد تم تطوير استبانة خاصة وزعت على عينة من العاملين في شركات الاتصالات الخلوية الثلاثة بواقع (100) استبانة على كل شركة، حيث تم استرجاع (228) استبانة صالحة للتحليل من أصل (300) استبانة تم توزيعها بما يمثل نسبة استرداد (76%)، إذ تعتبر هذه النسبة مناسبة لمثل هذا النوع من الدراسات. وباستخدام الأساليب المناسبة في جمع وتحليل البيانات لاختبار الفرضيات، فقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للممارسات الأخلاقية في جميع المجالات التي تمارسها إدارات الموارد البشرية على رضا العاملين في شركات الاتصالات. وفي نهاية الدراسة قام الباحثان بتقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يريانها ضرورية لتحقيق مستوى أعلى لرضا العاملين في جميع أنشطة ووظائف المنظمة.

دراسة الشوابكة والطعاني (2013)، بعنوان: «الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية». هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات رسمية أردنية، وكذلك الحال معرفة ما إذا كانت هناك فروق بين درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي والراتب). وقد تم توزيع (155) استبانة، وجد منها (138) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة رضا وظيفي متوسطة لدى الأفراد العاملين في المكتبات الجامعية الأردنية، بينما كانت لديهم درجة الالتزام التنظيمي مرتفعة، كذلك تبين أنه لا تختلف درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين المبحوثين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، في حين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة والراتب.

دراسة الكساسبة، والفاعوري، والعميان (2010)، بعنوان: «دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة... دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبوغزالة في الأردن». هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، المحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبوغزالة في الأردن، وقد تم قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وقد تم تصميم استبانة شملت متغيرات الدراسة كافة لاختبار الفرضيات. وقد خرجت الدراسة بالنتائج التالية:

- هناك تأثير للاستقطاب والاختيار في المنظمة المتعلمة.
- هناك تأثير للتدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة.

دراسة الحوري والزيود (2010)، بعنوان «العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصال الخلوية في الأردن من وجهة نظر العاملين»، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي والالتزام المعياري والالتزام المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، وقد تم سحب عينه حجمها (237) مفردة من العاملين في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي: وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات المبحوثة، كذلك يتمتع العاملون الذين يمتلكون مستوىً عاليًا من الالتزام العاطفي برضا وظيفي أعلى، وأخيرًا أوصت الدراسة بضرورة تحقيق مستويات عالية من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في شركات الاتصالات الأردنية، من خلال العمل على استخدام أساليب القيادة التي تشمل استخدام الحوافز التشجيعية والإثارة الفكرية.

ثانيًا- الدراسات الأجنبية

دراسة (Aljaji Yassine, 2016) بعنوان: Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والثقافة التنظيمية على ولاء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات: في الشركات اليابانية متعددة الجنسيات في المغرب، والتعرف أيضًا على نظام إدارة الموارد البشرية الياباني، وولاء العمال الذين يمثلون العمود الفقري لاعتقاد اليابانيين بأن إدارة الموارد البشرية (HRM) هي الأساس في نمو الاقتصاد الياباني، ولواءته مع القيم والثقافة المغربية، حيث تتفق نتائج هذه الدراسة مع الدراسات السابقة المماثلة.

دراسة (Ghosh, Gurunathanb Debjani, 2015) بعنوان: Do commitment based human resource practices influence job embeddedness and intention to quit2
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تقديم دليل عملي على دور الالتزام المستند إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في النية لترك العمل خصوصًا لدى الموظفين الجدد، حيث تكونت عينة الدراسة من 501 «مدير» يعملون في 19 مؤسسة تمويلية في الهند، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التزام ممارسات إدارة الموارد البشرية يَمَكِّن تلك المؤسسات من الاحتفاظ بموظفيها وإشراكهم في المؤسسة، كذلك أشارت نتائج الدراسة إلى تضمين (انخراط) الموظفين في المؤسسة بما يتناسب عكسيًا مع النية بترك العمل وحالات الدوران الوظيفي.

دراسة (Didem, 2015) بعنوان: Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: findings from the banking industry
 هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك في مدينة اسكشير. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، مستخدمة أداة المسح (الاستبيان)، حيث تم جمع البيانات من 304 مشاركين يعملون في قطاع البنوك، ولتحليل البيانات، اعتمدت الدراسة على تحليل الارتباطات والانحدار المتعدد. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء والترقية، والمكافآت المبنية على الأداء، والأمن الوظيفي ونظام معلومات الموارد البشرية) على الالتزام التنظيمي.

دراسة (Sendogdu, 2013) بعنوان: The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study
 هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تحليل موضوعي للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على عينة من الشركات العاملة في إقليم «كونيا» في الجمهورية التركية. ولغايات جمع البيانات قام الباحث «بن» بتصميم أداة الدراسة التي تكونت من 56 متغيرًا، حيث شملت جميع متغيرات الدراسة، مثل: التدريب وبناء المهارات، والاتجاهات والسلوكيات، والحوافز. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أداة الاستبانة، حيث تكونت عينة الدراسة من 169 مشاركًا يمثلون ثلاثة مستويات إدارية (الإدارة العليا والوسطى والتشغيلية)، ولغايات تحليل البيانات اعتمدت الدراسة على التحليل الوصفي والارتباطات والانحدار المتعدد لمعرفة أثر متغيرات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة دعم ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق المزيد من الالتزام الوظيفي في المنظمات المبحوثة.

دراسة (Ahmed & Imran, 2012) بعنوان: Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment: A Study Among Service Sector O Employees in Pakistan
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التالية: دعم التنظيم، والاتصالات الإدارية، التدريب والتطوير، التعويضات والأجور والمكافآت، وسياسة العمل، وفرص التقدم الوظيفي، والتمكين الإداري- في الالتزام الوظيفي. وقد تم جمع البيانات من خلال تصميم استبانة وزعت على (600) موظف يعملون في قطاع الخدمات، حيث تم سحب عينة ملائمة، وتم تحليل البيانات التي جمعت باستخدام معاملات الارتباط والانحدار. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الوظيفي.

دراسة (Ian R. Gellatly, et al., 2009) بعنوان: HRM practices and organizational commitment profiles
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدراك الموظفين لعناصر التوجه نحو التنمية البشرية، والاستقرار الوظيفي، والتوجه نحو المكافآت الوظيفية- باعتبارها ممارسات لإدارة الموارد البشرية- في فاعلية الالتزام التنظيمي. وتكونت عينة الدراسة من 317 مشاركًا يعملون في مؤسسات مختلفة في كندا. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تستخدم بصورة استراتيجية للمساعدة في صياغة وتشكيل التزام الموظفين في المؤسسات المبحوثة.

دراسة (Palmer, 2006) بعنوان: The Impact Resource management practices on Employee's commitment in the banking sector in Kingston, Jamaica.
 هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستويات الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في بنك «كينجستون» في «جامايكا». وقد ركزت الدراسة على

دراسة طبيعة العلاقة ما بين الالتزام التنظيمي وممارسات إدارة الموارد البشرية التالية (التكيف والتنشئة الاجتماعية، والتخطيط والتنمية الوظيفية واستخدام مبادئ توجيهية متعارف عليها لأدارت العمل)، حيث تعتبر هذه الممارسات من أقوى المؤشرات على الالتزام التنظيمي. وقد توصلت الدراسة إلى إثبات العلاقة التبادلية بين متغيرات (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والالتزام التنظيمي، وبالتالي ضرورة المواءمة الاستراتيجية بينهما.

دراسة (Buck, 2000) بعنوان: «The effects of Human Resource Management strategies on levels of organizational commitment among staff Employees of public Institutions of Higher education levels» هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستويات الالتزام التنظيمي التالية: الالتزام العاطفي، والالتزام المعياري، والالتزام المستمر- لدى العاملين في منظمات التعليم العالي في بريطانيا. وقد جمعت البيانات من (34) منظمة عامة، بالإضافة إلى (130) موظفًا عاملاً في ست جامعات حكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، مما يساهم في تعزيز قيمة إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في التخطيط الوظيفي للمنظمات المبحوثة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- 1- هي الدراسة الأولى التي تبحث في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردنية- في حدود علم الباحث- لما لذلك من أثر في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية في هذه الوزارة المبحوثة، وزيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين فيها، والمساعدة في تحسين الفعالية والأداء.
- 2- تتميز هذه الدراسة بتناولها لجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية من تخطيط الموارد البشرية، واستقطاب، واختيار، وتعيين، وتدريب، وتعويزات، وتقييم أداء.
- 3- كما تتميز هذه الدراسة بشمولها لجميع أبعاد الالتزام التنظيمي الواردة في غالبية الدراسات السابقة، وهي الالتزام المعياري، والالتزام العاطفي، والالتزام المستمر.
- 4- هذا بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة- خصوصاً الأجنبية منها- قد أجريت في بيئة تنظيمية مختلفة عن البيئة التنظيمية موضوع الدراسة، ولذلك فإن النتائج لن تكون متماثلة حتى لو تناولت المتغيرات نفسها التي تناولتها هذه الدراسة.

الإطار النظري

إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات التي تواجه المنظمات في القطاعين العام والخاص، وذلك لما يتميز به المورد البشري من تنوع في الخبرات واختلاف في الثقافات وتعدد في التخصصات التي يمتلكونها.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعددت التعريفات التي تناولها علماء الإدارة لتحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث عرفها (Mondy, 2012) على أنها: «استخدام الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية». أما (المغربي، 2012) فقد عرفها بأنها: «جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدرتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية، للاستفادة من قدراتها لتحقيق أهداف المنظمة». في حين عرفها (Dessler, 2011) أنها: «عملية اكتساب وتدريب وتقييم الموظفين وتعويزهم والاهتمام بعوامل الصحة والسلامة المتعلقة بالعمل».

ويرى الباحث أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن: «الأنشطة الإدارية المتعددة التي تهدف لتطوير واستثمار الخبرات والقدرات البشرية لتحقيق أهداف المنظمة».

أهمية إدارة الموارد البشرية

تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من كونها تساهم في تحقيق فاعلية المنظمة وتطوير السياسات والبرامج الفاعلة فيها، إضافة إلى بذل الجهود التنظيمية لتعزيز قدراتها التنافسية. لذلك فإن موقع إدارة الموارد البشرية في الهياكل التنظيمية يتحدد بعاملين أساسيين، هما: (Mondy, 2012)

- شكل توزيع الأنشطة في المنظمة، بمعنى توزيع المهام على الأقسام.
- سلطة القرار في المنظمة، ويشار إليها بالمركزية أو اللامركزية.

أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي: (الباحث)

- 1- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- توظيف الكفاءات والمهارات المدربة.
- 3- تحديد الاحتياجات المستقبلية من الكوادر البشرية.
- 4- إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على الموظفين والمنظمة.
- 5- السعي لتحقيق مستوى الأداء الجيد من خلال التحفيز وتنمية القدرة.

ممارسات إدارة الموارد البشرية

لتحقيق أهداف المنظمة، ولاستمرار دورها حياتها تقوم المنظمات بوظائف رئيسة، تتمثل بالآتي:

أولاً- تخطيط الموارد البشرية: يعد التخطيط أول وأهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو الحجر الأساس لما سيبنى عليه التنظيم نجاحاً أو فشلاً. (Dessler, 2011)

فقد عرّف (Daft, 2007) تخطيط الموارد البشرية بأنها: «تلك الوظيفة الإدارية المتعلقة بتحديد الأهداف التنظيمية المستقبلية للمنظمة، وتحديد المهام والموارد المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف». ويرى (المغربي، 2012) أنها: «عملية تشمل على كل ما يهم المنظمة في التعامل مع احتياجاتها المستقبلية، وذلك بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين معا». ويعرفها (Noe & Mondy, 2007) بأنها «عملية المتابعة المستمرة والمنظمة لمتطلبات الموارد البشرية؛ للتأكد من تمتع الموظفين بالمهارات المطلوبة للحصول عليها عند الحاجة».

خطوات تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة: لتحديد الهدف من تخطيط إدارة الموارد البشرية، وحاجة المنظمة من العاملين لتشغيلهم، لا بد من القيام بالخطوات التالية:

- 1- جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة. (المغربي، 2012).
- 2- تحليل الوظائف ووصفها، (عبد الرحيم، 2011).
- 3- تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية. (أبو شيخة، 2010)، (عبد الرحيم، 2011)، (المغربي، 2012).
- 4- تحليل الموارد البشرية الحاضرة، (أبو شيخة، 2010).

ثانياً- التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين)

تولي المنظمات اهتمامها بالاختيار والتعيين لاستقطاب الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة. (Griffin & De Nisi, 2001: 125).

ويعرف الاختيار والتعيين بأنه: «عملية المفاضلة بين عدد من الأفراد لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم». (أبو شيخة، 2010). ويعرفه (Daft, 2007) بأنه «عملية تحديد المهارات والقدرات، وغيرها من الصفات التي يحتاجها الشخص لأداء وظيفة معينة». أما (المغربي، 2012) فيعرفه بـ «العملية التي يتم من خلالها دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد

لشغل الوظائف وفقاً للمواصفات والشروط المطلوبة للوظيفة، ثم مقابلتهم واختبارهم؛ تمهيداً لانتقاء وتعيين الأفضل. أما (عبد الرحيم، 2011) فيعرفه بأنه «عملية البحث والدراسة والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملء الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمنظمة».

أهداف عملية الاستقطاب: تهدف عملية الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي: (الصيرفي، 2003:77).

- 1- توفير العدد المناسب من الأشخاص لشغل الوظائف في المنظمة بأقل التكاليف الممكنة.
- 2- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب في المنظمة لتخفيض تكاليف عملية الاختيار النهائي.
- 3- المساهمة في تحقيق الاستقرار للعاملين من خلال تأمين حقوق المتقدمين لشغل الوظائف.
- 4- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية، من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة.
- 5- جذب الكفاءات العالية لتخفيض تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.

خطوات عملية الاختيار والتعيين: تمر عملية الاختيار والتعيين بمجموعة من المراحل الأساسية التالية:

- 1- تعبئة طلب التعيين، وتقديم الوثائق المطلوبة. (برنوطي، 2004).
- 2- التحري عن المرشحين وطلب شهادات وكتب توصية.
- 3- إخضاع المرشحين للاختبارات المطلوبة، مثل القدرات الحركية والحسية والعقلية والمعرفية.
- 4- مقابلة المرشحين؛ للكشف عن معلومات قد لا تظهر في ملفهم الخاص، (Daft, 2007).
- 5- المتابعة والتقييم؛ لاتخاذ قرار بتثبيت الموظف أو فصله. (السالم وحرشوش، 2002:87).
- 6- إصدار أمر التعيين، بتثبيت الموظف ومنحه الصلاحية الكاملة للعمل. (المغربي، 2012).

ثالثاً- تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم الأداء من أهم الممارسات الإدارية في إدارة الموارد البشرية، إذ تقوم على مطابقة إنجاز العمل الموكل للموظف وفقاً لمعايير الأداء المحددة.

ويعرف تقييم أداء العاملين بأنه «الوسيلة التي تمكن من معرفة قدرة الموظف على أداء واجبات ومسئوليات وظيفته». (أبو شندي، 2011). في حين عرّفه (Dessler, 2012) بأنه «تقييم الأداء الحالي والسابق للموظف، استناداً إلى معايير أداء محددة، ومقارنة تلك المعايير ومطابقتها مع الأداء الفعلي للموظف».

أهداف تقييم أداء العاملين: (السالم وحرشوش، 2002:103).

- 1- النهوض بمستوى العاملين باستثمار قدراتهم وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم.
- 2- الارتقاء بمستوى علاقات الموظفين بتهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشكلات العمل معهم.
- 3- تنمية قدرات المدير في مجال الإشراف والتوجيه، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعاملين.
- 4- تعزيز حالة الشعور بالمسئولية للمرؤوسين.

رابعاً- التدريب والتطوير

عن طريق التدريب والتطوير يكتسب العاملون المهارات والمعارف والاتجاهات الإيجابية المرتبطة بوظائفهم؛ ليساهموا في تصحيح الانحرافات في الأداء الحالي، أو يحسنوا الأداء المستقبلي. (De Cenzo & Steph, 2010). ويعرف (ويلز، 2005:40). التدريب بأنه «نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس» أما (المدهون، 2005:85) فيرى أنه: «تنمية المهارات وصقل القدرات وزيادة الحصيلة المعرفية والمعلومات وتغيير الاتجاهات أو تعديلها أو التأكيد على صحتها لتحقيق أهداف المنظمة».

- أهمية التدريب والتطوير: ترجع أهمية تدريب وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة إلى ما يلي: (شحادة، 2000: 52).
- 1- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، والمساعدة في ربط أهداف العاملين بالمنظمة.
 - 2- تطوير أساليب القيادة، وترشيد القرارات الإدارية وتجديد وإثراء المعلومات.
 - 3- تعزيز دافعية الأداء، والمساعدة على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
 - 4- توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتطوير قدراتهم للتكيف مع المتغيرات.

خامسًا- التعويضات والأجور

تقديم التعويضات المادية للموظفين من رواتب وأجور وحوافز، وتقديم المكافآت أو الحوافز غير المادية، كالمزايا الاجتماعية والصحية، الأمر الذي يؤدي لزيادة رضا الفرد ودافعيته، مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته. (الهيبي، 2012: 131).

- وحددت (برنوطي، 2004: 261) أن المنظمة تكافئ العاملين فيها عن الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية، وهي:
- 1- الأجور أو الرواتب التي تمنحها لهم عن جهد محدد يؤديه.
 - 2- امتيازات إضافية تمنحها، كالنقل والسكن وغيرها.
 - 3- حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضونه عن الأجر الأساسي.

الالتزام التنظيمي

يعد مصطلح الالتزام التنظيمي ترجمة لمصطلح Organizational Commitment من اللغة الإنجليزية، وكغيره من المصطلحات المعربة تناولتها دراسات عربية عديدة، واستخدمته تحت مسميات مختلفة، مثل الالتزام التنظيمي، والولاء التنظيمي والانتماء التنظيمي.

ويشير مفهوم الالتزام التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها، وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف. (Sheldon, 1971)

كما أشار بعض الباحثين إلى أن الالتزام هو انجذاب غير ملموس وتحيز لأهداف المنظمة وقيمها، باستثناء الميل للبقاء فيها. (دهمش، 2010). ويرى (Buchanan, 1974) «أن الالتزام التنظيمي يتم من خلال مؤشرات الثلاثة، وهي التطابق والانتماء والولاء، وعبر عنه بقوة إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقبوله لها والعمل لصالحها».

عناصر الالتزام التنظيمي

تم تحديد عناصر الالتزام التنظيمي بما يلي: (دهمش، 2010).

- 1- إيمان قوي وقبول لأهداف المنظمة.
- 2- الاستعداد لبذل جهد أكبر لتطوير المنظمة.
- 3- اهتمام قوي ورغبة كبيرة في البقاء في المنظمة.

كما حدد (Buchanan, 1974) عناصر الالتزام التنظيمي بما يلي:

- 1- تبني أهداف المنظمة وقيمها من الفرد.
- 2- الانغماس المادي والروحي في الأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة.
- 3- التزام وولاء شبه مطلق للمنظمة.

مكونات الالتزام التنظيمي

يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى نجاح المنظمات أو فشلها، حيث تحدد الأدبيات ثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي تصنف أشكاله المتعددة، وهي: (Meyer & Allen, 1997)

أولاً- الالتزام العاطفي: هو التعلق العاطفي للعاملين بالتنظيم، وما يرافقه من اندماج عاطفي معه، فالعاملون الذين يظهرون التزامًا عاطفيًا يشعرون بحاجتهم إلى الاستمرار في العمل مع التنظيم الحالي، وهو الولاء للتنظيم كما عرفه (Wallace & Wittman, 2005).

ثانيًا- الالتزام المعياري: هو الشعور المتولد لدى الفرد بالالتزام نحو عمله والبقاء في منظمته (Meyer & Allen, 1997) ويشير كذلك إلى الالتزام المستند إلى القيم وإحساس العاملين بالاستمرار في العمل في التنظيم (Canipe, 2006)

ثالثًا- الالتزام المستمر أو الاستمراري: هو الالتزام الذي يصف الحاجة لدى العاملين الذين يظهرون التزامًا مستمرًا ويشعرون بالحاجة إلى البقاء في العمل مع التنظيم الحالي، كما يشير الالتزام بالاستمرارية إلى الوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة (Boheman, 2006).

العوامل المكونة للالتزام التنظيمي

يتكون الالتزام التنظيمي من عدة عوامل يتفاعل بعضها مع بعض، مكونة الالتزام التنظيمي، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي: (عابدين، 2010)

1- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار في اتجاهات الأفراد، وبالتالي تؤثر في درجة الالتزام التنظيمي لديهم، فكلما كان هناك تحسن في الظروف الاقتصادية وتوافر في فرص العمل والبدائل المتاحة، أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي في بدء العمل، كما إن كمية المعلومات المتاحة عن الوظيفة ودقتها ومدى إدراك الفرد لسهولة التنقل لوظائف أخرى داخل المنظمة أو خارجها تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي أيضًا (Fuller, et al., 2006).

2- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد: أظهرت نتائج الدراسات أن خصائص الفرد من حيث السن ومدى الخدمة ومستوى التعليم والجنس لها علاقة كبيرة بدوافع الأفراد وقيمهم وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين مستوى التعليم والالتزام التنظيمي، إذ تبين أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، وزادت توقعاته من المنظمة، وتوافرت فرص العمل الخارجية له، أدى هذا إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي لديه (Canipe, 2006).

3- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة في مستوى الالتزام التنظيمي، من حيث تنوع مجالها ودرجة التوتربها والاستقلالية والتحدي والتغذية الراجعة والشعور بالأهمية والشعور بالمسئولية إذ ترتبط جميعها ارتباطًا إيجابيًا بالالتزام التنظيمي.

4- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: تعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية من أبرز العوامل وأشدها تأثيرًا في عملية الالتزام التنظيمي، لذا لا بد من توفير جو مناسب للعمل لكسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال الإدارية. كما إن نظام الأجور لا يقل أهمية في التأثير على عملية الالتزام التنظيمي، إذا اتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الأفراد (Celep, 2002).

5- العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: تعد اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوافر درجة الاعتمادية في أداء الأعمال بين المستويات الإدارية والوظيفة (Functional Dependence) وتنظيم إجراءات العمل (Formalization) ذات تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي (Reichers, 1985).

6- ملكية الأفراد للمنظمة: إن ملكية الأفراد للمنظمة أو لجزء منها تساعد على شعور الأفراد بالالتزام نحوها. وقد يرجع السبب في ذلك إلى زيادة شعور الأفراد بالمسئولية وإحساسهم في الاعتماد على المنظمة كمورد للرزق، وبالتالي زيادة الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة (Lee & Chang, 2007).

7- الرضا عن العمل: يعد الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي مفهومين متباينين، إذ إن الأول متغير حركي يتغير بتغيير خبرات الفرد في العمل، أما الالتزام التنظيمي فيعبر عن الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل، كما إن الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه (عابدين، 2010).

متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

يعد الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة لا يمكن ملاحظتها مباشرة، بل يستدل عليها من خلال الظواهر التنظيمية وسلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، وهو حصيلة لتفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والإدارية داخل المنظمة، ويتحقق الالتزام التنظيمي من خلال العديد من المتطلبات والعوامل التي تؤثر إيجابياً على مستواه، وأهمها: (دهمش، 2010)

- 1- إشباع الحاجات الإنسانية والمادية لدى الموظفين. لتوليد الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء التنظيمي.
- 2- تحسين المناخ التنظيمي. لتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف والعناية بالإنسان، وتجنب التنظيم البيئي المتسلط والمثبط لمعنويات العاملين، والذي يشجع على تسرب العاملين، ولا ينمي فهم قيم الالتزام التنظيمي.
- 3- تحديد الأدوار: عندما تكون الأدوار محددة وموزعة على العاملين في المنظمة وواضحة، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على مستوى الالتزام التنظيمي.

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

ولتحديد مستوى الأهمية النسبية للإجابات، سيتم الاعتماد على القانون التالي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

- المستوى المتدني للإجابة = طول الفئة + أقل وزن $2.33 = 1 + 1.33$
- وبذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين 1 - 2.33 تكون متدنية.
- المستوى المتوسط للإجابة $= 1.33 + 2.33 = 2.66$ تكون متوسطة.
- المستوى المرتفع للإجابة $= 1.33 + 3.66 = 5$
- ولذلك فإن المتوسطات الحسابية التي تتراوح ما بين (5 - 3.67) تكون مرتفعة.

أولاً- وصف ممارسة إدارة الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة حسب متغير تخطيط الموارد البشرية.

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	لدى الوزارة خطة واضحة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية	2.384	.745	4	متوسط
2	تشمل عملية التخطيط للموارد البشرية جميع الوظائف والمستويات الإدارية	2.230	.899	5	منخفض
3	يتم مراجعة وتعديل خطة الموارد البشرية بشكل مستمر	2.230	.899	5	منخفض
4	يتم تحليل البيئة الداخلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية	2.769	130.1	2	متوسط
5	يتم تحليل البيئة الخارجية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية	3.000	.970	1	متوسط
6	يتم التنبؤ لاحتياجات الوزارة من الموارد البشرية بشكل علمي وموضوعي	2.615	1.012	3	منخفض
المتوسط العام:		2.538	942.	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة على فقرات مقياس (تخطيط الموارد البشرية) قد جاءت متوسطة نحو جميع الأسئلة، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (2.538) بانحراف معياري (.942)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس ما بين (2.230 – 3.000)، حيث بلغ المتوسط للفقرتين الثانية والثالثة أقل هذه المتوسطات، في حين كانت الفقرة الخامسة أكبر المتوسطات الحسابية لهذا المقياس، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الموارد البشرية قد تراوحت بين الحد الأدنى والمتوسط مما يدل على تفاوت اهتمام الوزارة المبحوثة بتخطيط الموارد البشرية للعاملين، وبالتالي فهي بحاجة إلى مراجعة استراتيجيتها لزيادة الاهتمام إلى الحد المطلوب.

2- التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين)

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	تقوم الوزارة بتحديد الشخص المناسب لملء الشواغر الوظيفية لديها وفقاً لشروط محددة للتوظيف.	2.769	1.262	4	متوسط
2	تستند عملية الاختيار في الوزارة على أسس واضحة ومحددة	2.923	1.152	2	متوسط
3	تتم عملية الاختيار في الوزارة بحيادية بناءً على كفاءة المتقدم للتوظيف.	2.846	.957	3	متوسط
4	تمت المفاضلة بين المتقدمين للتوظيف من خلال معايير محددة وموضوعية.	2.692	.829	5	متوسط
5	تمتلك الوزارة معلومات كافية عن سوق العمل تساعد في عملية الاستقطاب	3.153	.957	1	متوسط
المتوسط العام:		2.876	1.031	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن اتجاهات المبحوثين نحو متغير التوظيف كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.876)، وبانحراف معياري (1.031). وقد حققت الفقرة رقم (5) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.153). وبانحراف معياري (.957). في حين حققت الفقرة رقم (4) أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.692)، وبانحراف معياري (.829)، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير التوظيف كانت في حدود المتوسط، مما يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة ببرامج التوظيف (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين)، بشكل متساوٍ، لكنه ليس هو الحد المأمول.

3- التعويضات والحوافز

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التعويضات والحوافز

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يتصف نظام التعويضات في الوزارة بالعدالة والموضوعية.	3.230	.982	2	متوسط
2	يتم ربط نظام الحوافز في الوزارة بأداء الأفراد الموظفين.	2.692	.829	4	متوسط
3	يرتبط نظام التعويضات في الوزارة بكفاءة الموظف.	3.461	.753	1	متوسط
4	تشكل الحوافز جزءاً من نظام أجور وتعويضات الموظفين.	2.692	.919	4	متوسط
5	تهتم الوزارة بتحديث نظام التعويضات والحوافز فيها بما يتناسب مع التغيرات البيئية	3.076	.836	3	متوسط
المتوسط العام:		3.030	.863	-	متوسط

يشير الجدول رقم (7) إلى أن اتجاهات المبحوثين نحو متغير التعويضات والحوافز قد كانت متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.030)، وبانحراف معياري (863). وقد حققت الفقرة رقم (3) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.461) وبانحراف معياري (753). في حين حققت الفقرتين رقم (2 و4)، (أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.692)، وبانحراف معياري للفقرة الثانية (829)، وللفقرة الرابعة (919)، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير التعويضات والحوافز، مما يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة، لكن المخصصات المالية لهذا المتغير في الوزارة قد حالت دون ارتفاع حد المتوسط إلى المستوى المأمول.

4- التدريب

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير التدريب

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	لدى الوزارة إدارة متخصصة في تدريب وتطوير قدرات الموظفين.	2.769	.982	2	متوسط
2	تضع الوزارة برامج تدريبية مستمرة ومتجددة للعاملين فيها.	2.307	.919	4	منخفض
3	تهدف الوزارة إلى تحسين أداء العاملين من خلال البرامج التدريبية.	2.384	.932	3	متوسط
4	هناك دعم من الإدارة العليا لبرامج وأنشطة تدريب العاملين.	2.384	.745	3	متوسط
5	تستخدم الوزارة نتائج تقييم البرامج التدريبية وتطويرها في المستقبل.	3.076	1.006	1	متوسط
المتوسط العام:		2.584	.916	-	متوسط

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو متغير التدريب قد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.584) وبانحراف معياري (916). وقد حققت الفقرة رقم (5) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.076)، وبانحراف معياري (1.006)، في حين حققت الفقرة رقم (2) أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.307)، وبانحراف معياري (919). كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير التدريب قد جاء في الحد المتوسط، باستثناء الفقرة الثانية التي جاءت في حدها المتدني، مما يدل على قلة اهتمام الوزارة المبحوثة بالبرامج التدريبية للأفراد العاملين، لكنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام لرفع المستوى فوق المتوسط لأهمية التدريب في رفع كفاءة العاملين والوزارة على حد سواء.

5- تقييم أداء الأفراد:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير تقييم أداء الأفراد

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	يوجد في الوزارة نظام لتقييم أداء الموظفين العاملين فيها بشكل دوري.	2.384	1.012	5	متوسط
2	يطبق نظام تقييم الأداء على جميع الأفراد العاملين في الوزارة بشكل موضوعي.	2.615	.745	4	متوسط
3	يرتبط نظام تقييم الأداء ما بين أداء الموظف والمكافآت والحوافز التي يحصل عليها.	2.846	.871	2	متوسط
4	يعتمد تقييم أداء الموظفين العاملين على مجموعة من المعايير المحددة والواضحة.	2.692	.919	3	متوسط
5	تزود الوزارة الموظفين العاملين بنتائج تقييم أداءهم وتناقشهم النتائج.	3.384	1.157	1	متوسط
المتوسط العام:		2.784	.940	-	متوسط

يبين الجدول رقم (9) بأن المتوسط الحسابي لمتغير تقييم أداء الأفراد العاملين قد بلغ (2.784) وبانحراف معياري (940)، مما يؤكد على أن اتجاهات الباحثين نحو هذا المتغير قد كانت متوسطة. ويلاحظ أن الفقرة رقم (5) قد حققت أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (3.384) وبانحراف معياري (1.157) في حين حققت الفقرة رقم (1) أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (2.384) وبانحراف معياري (1.012). كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير تقييم أداء الأفراد، مما يدل على اهتمام الوزارة بالبحوث بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين فيها في حدود الاعتدال مما يعني أن الوزارة بحاجة إلى مضاعفة جهودها نحو هذا المتغير لرفع المستوى إلى الحد المأمول.

ثانياً- وصف متغيرات الالتزام التنظيمي

1- الالتزام العاطفي

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام العاطفي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	أشعر بأنني مرتبط عاطفياً بعملي في وزارة الثقافة.	1.615	.932	3	منخفض
2	عملي في الوزارة له معان شخصية ورمزية خاصة.	1.615	.932	3	منخفض
3	أشعر بقوة الانتماء لهذه الوزارة التي أعمل بها.	1.692	1.000	2	منخفض
4	سأكون سعيداً إذا أمضيت بقية حياتي في هذه المهنة.	2.153	.957	1	منخفض
المتوسط العام:		1.768	.955	-	منخفض

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام العاطفي قد بلغ (1.768)، وبانحراف معياري (955)، وهذا يدل على أن اتجاهات أفراد العينة نحو هذا المتغير قد كانت متدنية، وقد حققت الفقرة رقم (4) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (2.153)، وبانحراف معياري (957)، في حين أن الفقرتين رقم (1) و(2) حققنا أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ لكل منهما (1.615)، وبانحراف معياري (932). كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية قد جاءت متدنية نحو متغير الالتزام العاطفي، مما يدل على قلة اهتمام الوزارة بالبحوث بتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين فيها، وبالتالي فالوزارة بحاجة إلى مراجعة سياساتها تجاه العاملين ودراسة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النتيجة المتدنية لمعالجتها بالشكل المناسب.

2- الالتزام الاستمراري

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام الاستمراري

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	سيكون من الصعب عليّ ترك العمل في هذه الوزارة.	2.461	.753	3	متوسط
2	استمراري في العمل في هذه الوزارة سببه المزايا التي أحصل عليها.	2.846	1.036	2	متوسط
3	استمراري في العمل في هذه الوزارة هو ضرورة لي بقدر رغبتني وحيي لذلك.	1.923	.836	4	منخفض
4	أتوقع أن يحدث خلل في حياتي إذا قررت ترك العمل في هذه الوزارة.	3.307	.829	1	متوسط
المتوسط العام:		2.634	.863	-	متوسط

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن اتجاهات الباحثين نحو متغير الالتزام الاستمراري قد كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.634)، وبانحراف معياري (863). وقد حققت الفقرة رقم (4) أعلى متوسط حسابي،

حيث بلغ (3.307)، وبانحراف معياري (0.829)، في حين حققت الفقرة رقم (3) أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (1.923)، وبانحراف معياري (0.836). كما يلاحظ أن غالبية مستويات المتوسطات الحسابية نحو متغير الالتزام الاستمراري قد جاءت في حد المتوسط باستثناء الفقرة رقم (3)، مما يدل على الاهتمام النسبي للوزارة المبحوثة بتعزيز الالتزام الاستمراري لدى الأفراد العاملين فيها، وأن المستوى المنخفض فيما يشير إلى وجود تفاوت في الظروف النفسية والمالية والاجتماعية التي ربما تشكل اختلافاً في مستوى الانتماء والولاء لدى الأفراد العاملين.

3- الالتزام المعياري

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغير الالتزام المعياري

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	أؤمن بأن الولاء للعمل الذي أقوم به يعتبر قيمة أخلاقية.	1.538	.753	4	منخفض
2	أعتبر أن التنقل من عمل إلى آخر - من وزارة إلى أخرى - أمر غير مناسب ولا يحقق الاستقرار.	2.538	.753	3	متوسط
3	أشعر بأنني لن أترك العمل في الوزارة حتى إن توافرت لي فرصة أخرى.	3.153	.776	1	متوسط
4	اعتقد أن بقائي في الوزارة أفضل لي على المدى الطويل.	2.692	1.000	2	متوسط
المتوسط العام:		2.480	.820	-	متوسط

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن الوسط الحسابي لمتغير الالتزام المعياري قد بلغ (2.480)، وبانحراف معياري (0.820)، وهذا يدل على أن اتجاهات المبحوثين نحو هذا المتغير قد كانت متوسطة، وقد حققت الفقرة رقم (3) أعلى متوسط حسابي، حيث بلغ (3.153)، وبانحراف معياري (0.776)، في حين حققت الفقرة رقم (1) أدنى متوسط حسابي، حيث بلغ (1.538)، وبانحراف معياري (0.753). كما يلاحظ أن غالبية مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الالتزام المعياري قد جاءت في الحد المتوسط، باستثناء الفقرة رقم (1)، مما يدل على الاهتمام النسبي للوزارة المبحوثة بتعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين فيها.

اختبار الفرضيات

قبل البدء بالتحليل الإحصائي، تم التأكد من مدى توزيع البيانات طبيعيًا (Normal Distribution)، وذلك من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، إذا كانت قيمة الالتواء أقل من (1)، كما تم التأكد من درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام معامل التضخم (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة الحرجة (10)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.05).

جدول رقم (13)

نتائج اختبار VIF والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	VIF	Tolerance	Skewness
تخطيط الموارد البشرية	1.933	0.517	- 0.353
التوظيف	1.390	0.719	- 0.806
التعويضات والحوافز	2.632	0.380	- 0.535
التدريب	2.252	0.444	- 0.081
تقييم أداء الأفراد	1.578	0.634	- 0.616

يتضح من نتائج الجدول السابق عدم وجود تداخل خطي متعدد (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وما يؤكد ذلك قيم معامل الاختبار (VIF) للمتغيرات المستقلة (تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التعويضات، الحوافز، التدريب، تقييم الأداء) البالغة (1.933) و(1.390) و(2.632) و(2.252) و(1.578) على التوالي، ويتضح أن جميع هذه القيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار البالغة (10)، كما يتضح أن قيم اختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت ما بين (0.719)، و (0.380) وهي أعلى من (0.05)، وهذا مؤشر على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة للدراسة، وقد

تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال احتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم لجميع المتغيرات أقل من (1). وتأسيساً على ما سبق وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، وأن جميع بياناتها تتبع التوزيع الطبيعي، فإنه أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

ولاختبار فرضيات الدراسة، فقد تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- قبول H0: إذا كانت قيمة μ (SIG) المحسوبة \leq من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.
- رفض H0: إذا كانت قيمة μ (SIG) المحسوبة \geq من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\mu \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة.

جدول رقم (14)

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة في الالتزام التنظيمي

SIG	T	B	المتغير
.090	1.731	.238	موارد
	.057		R ²
	2.998		F
	.090		SIG

يشير الجدول رقم (14) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 2.998 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 . وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة R² الواردة في الجدول إلى أن 0.057% من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في حين أن 94.3% من التغيرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيم غير معنوية.

الفرضية الرئيسية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\mu \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب، تعويضات وحوافز، تقييم الأداء) في الالتزام التنظيمي.

جدول رقم (15)

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب، تعويضات وحوافز، تقييم) في الالتزام التنظيمي

SIG	T	B	المتغير
.300	1.047	.161	تخطيط الموارد البشرية
.103	1.951	.372	التوظيف
.057	1.469	.099	التعويضات والحوافز
.149	1.748	.173	التدريب
.079	1.794	.260	تقييم الأداء
	.353		R ²
	5.026		F
	.001		SIG

يشير الجدول رقم (15) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 5.026، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 . وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة R^2 الواردة في الجدول إلى أن 35.3% من التغييرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي تعود إلى إدارة الموارد البشرية في حين أن 64.7% من التغييرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\mu \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام العاطفي.

جدول رقم (16)

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام العاطفي

SIG	T	B	المتغير
.473	.724	.161	تخطيط الموارد البشرية
.103	1.668	.372	استقطاب واختيار وتعيين (توظيف)
.494	.689	.099	التعويضات والحوافز
.286	1.079	.173	التدريب
.138	1.510	.260	تقييم الأداء
	.279		R^2
	3.566		F
	.008		SIG F

يشير الجدول رقم (16) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام العاطفي، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 3.566، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 . وهي أيضًا تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة R^2 الواردة في الجدول إلى أن 27.9% من التغييرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود إلى إدارة الموارد البشرية في حين أن 72.1% من التغييرات الحاصلة في الالتزام العاطفي تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية.

الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\mu \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام الاستمراري.

جدول رقم (17)

ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام الاستمراري

SIG	T	B	المتغير
.095	1.702	.335	تخطيط الموارد البشرية
.001	3.603	.712	استقطاب واختيار وتعيين (توظيف)
.033	2.198	.278	التعويضات والحوافز
.027	2.284	.325	التدريب
.051	2.006	.307	تقييم الأداء
	.434		R^2
	7.047		F
	.000		SIG F

يشير الجدول رقم (17) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام الاستمراري، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 7.047 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 ، وهي أيضًا تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة R^2 الواردة في الجدول إلى أن 43.4% من التغييرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري تعود إلى إدارة الموارد البشرية في حين أن 56.6% من التغييرات الحاصلة في الالتزام الاستمراري تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الحوافز والمكافآت، التدريب) لها تأثير في الالتزام الاستمراري، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية، بينما يلاحظ أن باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير في الالتزام الاستمراري، لأن مستوى دلالتها SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\mu \geq 0.05)$ لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام المعياري.

جدول رقم (18)
ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام المعياري

SIG	T	B	المتغير
.175	1.377	.279	تخطيط الموارد البشرية
.005	2.932	.596	استقطاب واختيار وتعيين (توظيف)
.183	1.353	.176	التعويضات والحوافز
.042	2.088	.305	التدريب
.379	.889	.140	تقييم الأداء
	.401		R^2
	6.170		F
	.000		SIG

يشير الجدول رقم (18) إلى أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام المعياري، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة (6.170)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ≥ 0.05 ، وهي أيضًا تشير إلى معنوية النموذج.

وتشير قيمة R^2 الواردة في الجدول إلى أن 40.1% من التغييرات الحاصلة في الالتزام المعياري تعود إلى إدارة الموارد البشرية في حين أن 59.9% من التغييرات الحاصلة في الالتزام المعياري تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في هذا النموذج، وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتعويضات والحوافز لها تأثير في الالتزام المعياري، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية، بينما يلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى ليس لها تأثير في الالتزام المعياري، لأن مستوى دلالتها SIG أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

نتائج الدراسة

بناءً على تحليل بيانات الدراسة، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- هناك اتجاهات متوسطة لأفراد عينة الدراسة نحو متغير «تخطيط الموارد البشرية»، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (2.538)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية على فقرات هذا المقياس بين الحد الأدنى والمتوسط ما بين (2.230 – 3.000)، مما يدل على تفاوت اهتمام الوزارة المبحوثة بتخطيط الموارد البشرية للعاملين فيها، وبالتالي فهي بحاجة إلى مراجعة استراتيجياتها لرفع مستوى الاهتمام إلى الحد المطلوب.
- هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير التوظيف، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.876). حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (2.876)، ويلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير التوظيف كانت

في حدود المتوسط، مما يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة ببرامج التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) بشكل متساوٍ، لكنه لم يبلغ الحد المأمول. وهذا يدل على قلة اهتمام الوزارة المبحوثة ببرامج التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين).

- وجود اتجاهات متوسطة نحو متغير التعويضات والحوافز، حيث بلغ المتوسط العام لهذا المقياس (3.030)، ويلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو متغير التعويضات والحوافز، مما يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة، لكن المخصصات المالية لهذا المتغير في الوزارة قد حالت دون ارتفاع حد المتوسط إلى المستوى المأمول، وهذا يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة، لكنها لم تكن في المستوى الذي يحقق طموح الموظف.
- وجود اتجاهات متوسطة نحو متغير التدريب، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.584)، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية نحو متغير التدريب قد جاءت في الحد المتوسط باستثناء الفقرة الثانية التي جاءت في حدها المتدني، مما يدل على قلة اهتمام الوزارة المبحوثة بالبرامج التدريبية للأفراد العاملين، لكنها بحاجة إلى مزيد من الاهتمام لرفع المستوى فوق المتوسط لأهمية التدريب في رفع كفاءة العاملين والوزارة على حد سواء.
- هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير تقييم أداء الأفراد، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.784)، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية كانت في الحد المتوسط نحو هذا المتغير، مما يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة بعملية تقييم أداء الأفراد العاملين فيها في حدود الاعتدال، وهذا يعني أن الوزارة بحاجة إلى مضاعفة جهودها نحو هذا المتغير لرفع المستوى إلى الحد المأمول.
- هناك اتجاهات متدنية نحو متغير الالتزام العاطفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (1.768)، كما يلاحظ أن مستوى المتوسطات الحسابية قد جاءت متدنية نحو متغير الالتزام العاطفي، مما يدل على قلة اهتمام الوزارة المبحوثة بتعزيز الالتزام العاطفي لدى العاملين فيها، وبالتالي الوزارة بحاجة إلى مراجعة سياساتها تجاه العاملين ودراسة الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه النتيجة المتدنية لمعالجتها بالشكل المناسب.
- اتجاهات متوسطة نحو متغير الالتزام الاستمراري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.634) 836. كما يلاحظ أن غالبية مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الالتزام الاستمراري قد جاءت في حد المتوسط باستثناء الفقرة رقم (3)، مما يدل على الاهتمام النسبي للوزارة المبحوثة بتعزيز الالتزام الاستمراري لدى الأفراد العاملين فيها، وأن المستوى المنخفض فيها يشير إلى وجود تفاوت في الظروف النفسية والمالية والاجتماعية التي ربما تشكل اختلافاً في مستوى الانتماء والولاء لدى الأفراد العاملين.
- هناك اتجاهات متوسطة نحو متغير الالتزام المعياري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المتغير (2.480)، كما يلاحظ أن غالبية مستوى المتوسطات الحسابية نحو متغير الالتزام المعياري قد جاءت في الحد المتوسط باستثناء الفقرة رقم (1)، مما يدل على الاهتمام النسبي للوزارة المبحوثة بتعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين فيها.
- أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 2.998 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$)، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير معنوي على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة إذ سجلت جميعها قيمة غير معنوية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي، وذلك من خلال قيمة (F) البالغة 5.026، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$)، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. كما تشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على

- الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام العاطفي، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 3.566 وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \infty)$ ، وهي أيضًا تشير إلى معنوية الأنموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية لا تمارس أي تأثير على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية.
- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام الاستمراري، ويظهر من خلال قيمة (F) البالغة 7.047، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \infty)$. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الحوافز والمكافآت، التدريب) لها تأثير في الالتزام الاستمراري، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية، بينما يلاحظ أن باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية ليس لها تأثير في الالتزام الاستمراري، لأن مستوى دلالتها SIG أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).
- أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمارس تأثيرًا معنويًا في الالتزام المعياري، وذلك يظهر من خلال قيمة (F) البالغة 6.170، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة $(0.05 \leq \infty)$. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتعويضات والحوافز لها تأثير في الالتزام المعياري، ويظهر ذلك من خلال قيم T و B للممارسات منفردة، إذ سجلت جميعها قيمًا غير معنوية، بينما يلاحظ أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى ليس لها تأثير في الالتزام المعياري لأن مستوى دلالتها SIG أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

التوصيات

- في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
- ضرورة اهتمام الوزارة بالبحوث بتخطيط الموارد البشرية لعاملها على مستوى الفرد والوظيفة والمنظمة لتحقيق نتائج إيجابية على حدٍ سواء.
- ضرورة اهتمام الوزارة ببرامج التوظيف: (الاستقطاب والاختيار والتعيين)، وذلك لاختيار أفضل الكفاءات المتقدمة للوظائف المعلن عنها.
- زيادة اهتمام الوزارة بمنح التعويضات والحوافز المناسبة، على الرغم من مؤشرها الإيجابي، لكنها لم تكن في المستوى الذي يحقق طموح الموظف.
- تعزيز برامج التدريب للأفراد العاملين في الوزارة لتلبي جميع الاحتياجات المطلوبة.
- ضرورة اهتمام الوزارة بتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بصورة أكثر عدالة وشفافية.
- تعزيز الالتزام العاطفي لدى الأفراد العاملين في الوزارة بالوسائل والأساليب المتاحة، من خلال تعزيز منظومة القيم التي تساهم في ارتباط الموظف بمنظومته وقبوله لأهدافها.
- تعزيز الالتزام الاستمراري لدى العاملين في الوزارة بالبحوث، من خلال توفير الفرص المناسبة لتلبية طموحه على المستوى الإداري أو المالي وفقًا لأنظمة وتعليمات واضحة.
- تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين في الوزارة بالبحوث، بدعم الموظف لتطوير مهاراته وخبراته، مما يولد لديه التزامًا أدبيًا نحو المنظمة.

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبو بكر، مازن. (2015). أثر فاعلية وظائف إدارة الموارد البشرية في ذكاء المنظمة: الدور الوسيط لنظم معلومات الموارد البشرية - دراسة تطبيقية في المصارف الإسلامية العاملة في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- أبو شندي، سعد عامر. (2011). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- أبو شيخة، نادر. (2010). إدارة الموارد البشرية. ط 4. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر.
- الحوري، سليمان؛ وحسين الزيود. (2010). «العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية العاملة في الأردن من وجهة نظر العاملين: دراسة ميدانية»، مجلة المنارة، المجلد (17)، العدد (5).
- الزيدانيين، محمد مطر. (2006). «أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية»، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك- الأردن.
- الزيدانيين، مفلح. (2015). التخطيط الاستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدل للتمكين... دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، عمان، الأردن.
- السالم، مؤيد، وعادل حرحوش. (2002). إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الشوابكة، يونس، والطعاني، حسن. (2013). «الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية»، مجلة دراسات العلوم التربوية، المجلد (40)، العدد (1).
- الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. عمان، الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- العضيلة، علي. (1995). «الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين»، مؤتة للبحوث والدراسات. م 10 (6)، الكرك، الأردن.
- الكساسبة، محمد مفضي؛ وعبير حمود الفاعوري؛ ومحمود سلمان العميان. (2010)، «دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبوغزالة في الأردن»، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (6)، العدد (1).
- المدهون، محمد. (2005). إدارة وتنمية الموارد البشرية. غزة، فلسطين: إبداع للطباعة والنشر.
- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح. (2012). الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية. المنصورة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الموسى، إبراهيم. (2003). «تقييم الوسائل المستخدمة لاحتياجات العاملين في المنشآت الصناعية وأثرها على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية»، رسالة غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز السعودية.
- النصيرات، نائرة. (2009)، «أثر التمكين الإداري على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجامعة الأردنية: دراسة حالة». رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، السلط - الأردن.
- النويقة، عطا الله. (2015). «أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن»، مجلة دراسات - العلوم الإدارية - الجامعة الأردنية، المجلد (42)، العدد (1).
- الهيتي، خالد. (2012). إدارة الموارد البشرية، ط 4. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- الهيتي، خالد. (2014). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. ط 6. عمان، الأردن: داروائل للنشر.
- برنوطي، سعاد نائف. (2004). *إدارة الموارد البشرية «إدارة الأفراد»*. ط 2. عمان، الأردن: داروائل للطباعة والنشر.
- بني عيسى، أحمد؛ ورياض أبا زيد. (2014). «دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني»، *مجلة دراسات - العلوم الإدارية*، الجامعة الأردنية، المجلد (41)، العدد (2).
- حسن، حسام إبراهيم. (2010). *إدارة الموارد البشرية في القطاع العام*. ط 1. عمان، الأردن: دارالبداية ناشرون وموزعون.
- حمود، خضير؛ وياسين الخرشنة. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دارالمسيرة.
- خير الدين، موسى؛ ومحمود النجار، (2010). *أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية*. بحث غير منشور لمؤسسة الضمان الاجتماعي، الأردن.
- داهش، جمال. (2014). «أثر استخدام الحوافز السلبية على الالتزام التنظيمي وانتشار السلوكيات السلبية... دراسة تطبيقية على العاملين بقطاع البنوك التجارية»، *مجلة الإدارة العامة*. المملكة العربية السعودية، المجلد (4)، العدد (54).
- دهمش، بسام صالح. (2010). «ضغوط العمل الإداري وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية بمملكة البحرين»، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.
- زويلف، مهدي. (2004). *إدارة الأفراد: مدخل كمي*. عمان، الأردن: دارمجدلاوي للنشر.
- شحادة، نظمي. (2000). *إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد*. عمان، الأردن: دارالصفاء للنشر والتوزيع.
- عابدين، محمد أمين. (2010). *أثر النمط القيادي في الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الكويتية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- عبد الرحيم، زاهر. (2011). *مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دارالراية للنشر والتوزيع.
- عطيان، مراد، وعبد الله أبو سلمى. (2014). «أثر ممارسة أخلاقيات عمل إدارات الموارد البشرية على تحقيق رضا العاملين: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن»، *مجلة دراسات - العلوم الإدارية - الجامعة الأردنية*، المجلد (41)، العدد (2).
- عقيلي، عمر. (2005). *إدارة الموارد البشرية: بُعد استراتيجي*. عمان، الأردن: داروائل للنشر.
- ويلز، مايك. (2005). *إدارة عملية التدريب: وضع المبادئ وضع التنفيذ*. مكتبة الملك فهد الوطنية، معهد الإدارة العامة، الرياض: السعودية.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية

- Allen, V., and Meyer, F. (1990). Organization Commitment: Evidence of Career Stage Effect, *Journal of Business Research*, Vol. (26), pp. 40.
- Boheman, Joseph. (2006). «Affective, Continuance, and Normative Commitment among Student Affairs Professionals», *Dissertation Abstracts International*, 67 (06), (Publication No. AAT33223112).
- Buchanan, Bruce. (1974). «Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations», *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19, No. 4, Dec., pp.102.

- Buck, Jeffrey. (2000). «The Effects of Human Resource Management Strategies on Levels Organizational Commitment among Staff Employees of Public Institutions of Highest Education», *Dissertation Abstract International*. A60108.
- Canipe, J. S. (2006). «Relationships among Trust, Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, and Turnover Intentions», *Dissertation Abstracts International*, 67 (04), B., Publication No. AAT3211758.
- Celep, C. (2002). «Teachers Organizational Commitment in Educational Organization», *National Forum Journals Home Page*, Commitment INFTE Table of Contents.
- Daft, L. Richard. (2007). *The New Era of Management*. (International Edition).
- Debjani Ghosh, L. Gurunathan. (2015). «Do Commitment Based Human Resource Practices Influence Job Embeddedness and Intention to Quit», *A Kiiit School of Management*, Krishna Campus (Campus-7), KIIT, Bhubaneswar, India, Vol. 27, Issue 4, Dec., PP. 240–251.
- De Cenzo, D. A. and Stephen, P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management*. 10thed., Wiley High Education.
- DeNisi, Angelo S. & Griffin, Ricky W. (2001). *Human Resource Management Review*. 2nd ed., Houghton Mifflin Company, Vol. 10, Issue 4, PP. 353-478 (Winter 2000).
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management*. Global Edition, 13th Ed., Pearson Education.
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resource Management*. 12th ed. Pearson Education.
- Didem Paşaoğlu. (2015). «Analysis of the Relationship between Human Resources Management Practices and Organizational Commitment from a Strategic Perspective: Findings from the Banking Industry», *International Strategic Management Conference*, Vol. 207, 20 October, 11thed., Procedia - Social and Behavioral Science, PP. 315-324.
- Fuller, J. B.; Barnett, T.; Hester, K.; Frey, L. and Relyea, C. (2006). *Perceived Organizational Support and Perceived External Prestige Predicting Organizational Attachment for University Faculty, Staff, and Administrators*.
- Ian R. Gellatly; Karen H. Huntera; Luanne G. Curriea and P. Gregory Irvingb. (2009). «HRM Practices and Organizational Commitment Profiles», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, No. 4, April, PP. 869–884.
- Imran and Ahmed. (2012). Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment: A Study among Service Sector Employees in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. Vol. (4), No. 2.
- Lee, Y. D. and Change, H. M. (2007). «Leadership Style and Innovation Ability: An Empirical Study of Taiwanese Wire and Cable Companies», *Journal of American Academy of Business*, 9, PP. 218-222. Retrieved October 9, 207, from EBSCO Host Database.
- Mary E. Sheldon. (1971). «Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization», *Administrative Science Quarterly*. Vol.16, No. 2(Jun.), pp.144 - 150.
- Mayer, J. P. and Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publication. International Educational Publisher, Thousand Oaks.

- Mondy, R. Wayne and Mondy, Judy. (2012). *Human Resource Management*. 12th ed.
- Mondy, R. Wayne and Noe, M. Robert. (2007). *Human Resource Management*. 9th ed.
- Palmer, Lorna. (2006). «The Impact Resource Management Practices on Employee's Commitment in the Banking Sector in Kingston», Jamaica. *P.H.D Thesis*. School of Business and Entrepreneurship, University of Nova South – Eastern.
- Reichers, A. E. (1985). «A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment», *Academy of Management Review*, 10, PP. 465-476. Retrieved December 11, 2006, from EBSCO Host Database.
- Sendogdu, Aslan, Kocabacak and Guven, (2013). «The Relationship between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment: A Field Study», *International Strategic Management Conference*. Vol., 6 November. (9th).
- Wallace, R. B. & Wittman W. (2005). «A Staffing Algorithm for Call Centers with Skill Based Routing», *Manufacturing & Service Operations Management*, 7 (4), 276-249. Retrieved April 17, from EBSCO Host Database.
- Yassine Aljayi, et al. (2016). «Multinational Companies Human Resource Management Practices' and Their Organizational Culture Impact on Employees Loyalty: Case of Japanese Multinational Company in Morocco», In: Ahmed Fjer, Malak Guennioui, Ahmed Tamek, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 230, 12 September 2016, PP. 204–211.

The Effects of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: An Analytical Study of the Ministry of Culture in Jordan

Amjad Hussein Al afeef

Manager of Administration Affairs

Ministry of Culture

Hashemite Kingdom of Jordan

ABSTRACT

The aim of this study was to identify the effects of human resources management practices on organizational commitment at the ministry of culture in Jordan. A descriptive analytical approach and a field study were used as main methods to conduct this study. A questionnaire was designed to gather data, which consisted of 58 question measuring all study variables. The questionnaire was distributed to all employees holding supervision and control positions in all ministry centers, counted 58 employees. In total, 56 questionnaires were returned to the researchers and they were useable in the analysis, representing a response rate of 92.7% of the entire study population.

The findings of the study showed that participants of the study have a moderate level attitude towards human resource management practices including human resource planning, staffing (recruitment, selection and appointment), compensation and incentives, training and performance appraisal). The study also showed moderate attitudes towards continuance commitment and normative commitment, however, the attitudes towards emotional commitment were low.

The findings of the study also showed that Human Resource Management (HRM) has a significant effect on organizational commitment (affective commitment, continuance commitment and normative commitment,) Through value (F) at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$), indicating the significance of the model. Further statistical analysis showed that HRM practices do not individually influence affective commitment, however that entire effect (the relationship) was as a consequence of the interaction of the two variables, as B and T values were all insignificant.

In light of the above, this study reveals some recommendation as follows

Its necessary for the ministry to pay more attention to HR planning and staffing programs including recruitment, selection and appointment, in order to select the best competent candidates for the advertised job vacancies. The ministry should also pay more attention to providing appropriate compensation and incentives that meet employees ambition and help improve the performance. Moreover, the ministry needs to give more attention to employees' performance evaluation in a fairer and more transparent manner. Finally, enhance the organizational value systems, create appropriate opportunities, and meet employee's needs, that help achieve their administrative and financial ambitions, creating thus moral obligation and commitment towards the organization.

Keywords: Human Resource, Organizational Commitment, Ministry of Culture