

دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الالتزام التنظيمي في

عصر الرقمنة

إعداد

أ/ وضحه سالم فزع عويد الشمري
طالبة دكتوراه بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

إشراف

أ.م.د/ عمار فتحى موسى إسماعيل
أستاذ إدارة الأعمال المساعد
بكلية التجارة جامعة مدينة السادات

ملخص:

إهتم البحث الحالي بتوصيف أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها ٣٢٠ موظف من العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت. وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بُعد من أبعاده ، وبينت نتائج البحث وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود اختلافات بين إدراك المستقصى منهم حول مستوى الالتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم الالتزام التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر في دولة الكويت من خلال الإهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية .

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي، الرقمنة

The role of human resource management practices in strengthening organizational commitment in the era of digitalization

Abstract:

The current research was concerned with describing the dimensions of human resource management practices and organizational commitment in the Public Authority for Minors Affairs in the State of Kuwait, in addition to determining the type and strength of the relationship between the dimensions of human resource management practices and organizational commitment. One of the employees of the Public Authority for Minors Affairs in the State of Kuwait.

The results of the research showed that the reality of human resource management practices is average at the overall level and for each of its dimensions, and it was found that the level of organizational commitment was average at the overall level and for each of its dimensions. The level of human resources management practices according to different demographic characteristics, and there are no differences between the respondents' awareness of the level of organizational commitment according to different demographic characteristics. In the Public Authority for Minors Affairs in the State of Kuwait, by paying attention to the practices of human resources management.

Keywords: human resource management practices, organizational commitment, digitization.

أولاً: المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية هي الركن الرئيسي لأداء المنظمات لأعمالها المتعددة وكذلك هي السبيل الرئيسي لتحقيق المؤسسات لأهدافها وحتى تستطيع المؤسسات إدارة العدد الكبير من العاملين فلقد نشأت إدارة الموارد البشرية وتطورت بمرور الوقت من إدارة للأفراد أو شئون العاملين إلى إدارة للموارد البشرية ولقد اتسعت دائرة عمل هذه الإدارة واصبحت تمثل كما سيأتى عرضه مؤثراً رئيسياً على أداء العاملين وأتت ممارسات الموارد البشرية على العديد من العمليات بدءاً من عملية التخطيط والتوصيف إنتهاء بتوفير سبل الأمن الوظيفي. ويعد الإلتزام التنظيمي أيضاً من عوامل النجاح لأى مؤسسة معاصرة حيث يلعب سلوك الفرد في المنظمة دوراً هاماً وأساسياً في التأثير على أداء المؤسسة ككل ، على اعتبار أن تصرفاته في المنظمة لا تتم ولا تنتج من فراغ، فهي تتأثر بالدرجة الأولى بما يمتلكه الفرد من معرفة أثناء قيامه بعمله داخل المنظمة وينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمى "بالإلتزام التنظيمي". ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها. ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح "الرضا الوظيفي" حيث أن الفرد قد يكون راضياً عن عمله ولكنه غير راض عن المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة أخرى والعكس صحيح وتعتبر الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت من الهيئات كثيفة العمالة والتي تسعى جاهده من خلال هذه العمالة إلى تحقيق أهدافها التي أولكتها لها دولة الكويت ويأتى البحث الراهن للكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الإلتزام التنظيمي في عصر الرقمنة.

ثانياً: مشكلة البحث وتساؤلاته:

تعد مهام وممارسات الموارد البشرية من الموضوعات التي تلاقى إهتماماً كبيراً نظراً للتطور الذي شهده مجال عمل هذه الإدارة وتحولها من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية ولقد كشفت نتائج العديد من الدراسات أن لممارسات الموارد البشرية دورها الحاسم في تحقيق المؤسسات لدورها المخطط ووصولها لأهدافها المنشودة وأشارت نتائج دراسة (Axtell & Parker, 2003) عن دور هذه الممارسات في زيادة الاستقلالية وتعزيز روح المبادرة لدى العاملين ، كما كشفت دراسة (Parker et al., 2006) عن دور هذه الممارسات على تحقيق النجاح التنظيمي وتعزيز القدرة على تحقيق الميزة التنافسية مما يعنى أن ممارسات الموارد البشرية بالفعل ذات دور فعال في توجيه أداء المؤسسة بما لها من تأثير مباشر على فكر وولاء وأداء العاملين ولقد أشارت العديد من الدراسات إلى الدور الذي تلعبه ممارسات الموارد البشرية على العديد من المتغيرات المرتبطة بالأنشطة داخل المؤسسة سواء على مستوى رضا العاملين (الروحى، ٢٠٢٠) أو الإبداع الإدارى لدى العاملين (مصطفى، ٢٠٢١) أو تعزيز المسؤولية الاجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية (الصاوى، ٢٠٢١) وكذلك دورها في تحقيق الرقابة التنظيمية (محمد، ٢٠٢١) ، إلا أنه ندر تناول هذا دور هذا المتغير مع الإلتزام التنظيمي.

ونظراً للدور الحيوي الذي تقوم به الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت في رعاية القصر وحمايتهم، وحيث لاحظ الباحثان الندرة الواضحة التي تناولت هذه المؤسسة التي تعتمد على عدد كبير من العاملين يصل إلى (١١٢٩) عصر يخضعون جميعاً لممارسات الموارد البشرية مما يتوجب معه القيام بقياس دور ممارسات الموارد البشرية بالهيئة في تدعيم الإلتزام التنظيمي.

ومن هنا تسعى الدراسة الراهنة نحو الإجابة عن تساؤل رئيسي وهو: دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الإلتزام التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت ويتفرع منه التساؤلات التالية

١. ما هو واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت؟
٢. ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت؟
٣. هل توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضى منهم حول مستوي ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف الخصائص الديموجرافية؟
٤. هل توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضى منهم حول مستوي الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية؟
٥. هل توجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي؟

ثالثاً: أهمية البحث:

تحدد أهمية البحث الراهن في محور الأول ويشتمل على الأهمية النظرية والثاني الأهمية الميدانية كما يلي:

أ) الأهمية النظرية:

- دراسة وتحليل محاور وأبعاد ممارسات الموارد البشرية
- استخراج مؤشرات لقياس كل محور من هذه المحاور والأبعاد
- دراسة وتحليل الإلتزام التنظيمي والكشف عن أبعاده
- تناول الهيئة العامة لشئون القصر بالدراسة والتحليل وهو أحد الهيئات التي ندر تناولها في مجال البحث العلمي.

ب) الأهمية الميدانية:

- تحليل دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الإلتزام التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت

رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل رئيسي إلى الكشف عن دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الإلتزام التنظيمي في الهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت ويتفرع منه الأهداف التالية:

١. الكشف عن واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت.
٢. الوصول إلى مستوى الإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت.
٣. دراسة طبيعة الفروق بين إدراك المستقضى منهم حول مستوي ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف الخصائص الديموجرافية
٤. دراسة طبيعة الفروق بين إدراك المستقضى منهم حول مستوي الإلتزام التنظيمي باختلاف الخصائص الديموجرافية.
٥. تحليل طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي.

خامساً: فروض البحث:

الفرض الرئيسي رقم (١): توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات الموارد البشرية تبعاً لاختلاف للمتغيرات الديموجرافية (النوع، السن، سنوات الخبرة) وينبثق منه:

- الفرض الفرعي رقم (١، ١): توجد فروق جوهرية وذات دلالة إحصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات الموارد البشرية تبعاً لإختلاف (النوع)

- **الفرض الفرعي رقم (٢، ١):** توجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات الموارد البشرية تبعاً لإختلاف (السن)
- **الفرض الفرعي رقم (٢، ٣):** توجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات الموارد البشرية تبعاً لإختلاف (سنوات الخبرة)
- **الفرض الرئيسي رقم (٢):** توجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية تبعاً لإختلاف متغيرات (النوع، السن ، سنوات الخبرة) وينبثق منه :
 - **الفرض الفرعي رقم (٢، ١):** توجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون الفُصْر تبعاً لإختلاف متغير(النوع).
 - **الفرض الفرعي رقم (٢، ٢):** توجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون الفُصْر تبعاً لإختلاف متغير(السن).
 - **الفرض الفرعي رقم (٢، ٣):** توجد فروق جوهرية وذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون الفُصْر تبعاً لإختلاف متغير (سنوات الخبرة).
- **الفرض الرئيسي رقم (٣):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون الفُصْر بدولة الكويت.

سادساً: حدود البحث:

- الحدود البشرية: عينة من العاملين بالهيئة العامة لشئون الفُصْر بدولة الكويت
- الحدود الزمنية: الفترة من ٢٠٢١/١١/١ وحتى ٢٠٢١/١٢/١٣
- الحدود المكانية: الهيئة العامة لشئون الفُصْر بدولة الكويت

سابعاً: مصطلحات البحث:

- **ممارسات الموارد البشرية:** مجموعة الممارسات القادرة علي تحقيق معدلات أداء أفضل للمنظمة ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وتتمثل هذه الممارسات في مواءمة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء، والاتصالات الداخلية، وتخطيط المسار الوظيفي، والتصميم الوظيفي. (حماد، ٢٠٢١ : ١٥٥)
- **وتعرفه الباحثان إجرائياً** بأنه الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في الهيئة العامة لشئون القصر بالكويت والتي تنطوي على عمليات التخطيط والتوصيف الوظيفي، الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، الأمن الوظيفي.
- **الإلتزام التنظيمي:** يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها وبأهدافها وبقيمها (جيبوري، ٢٠٢٠ : ٧٧)
- **ويعرفه الباحثان إجرائياً** بأنه الدرجات التي تحققها إستجابات العاملين لأسئلة الإستبانة التي أعدت لهذا الغرض
- **الهيئة العامة لشئون الفُصْر بالكويت:** أحد الهيئات الكويتية والتي تهتم في الاساس بشئون الفُصْر وفق مجموعة من الأهداف يتم عرضها في متن الإطار النظري للبحث الراهن.

ثامناً: الخلفية النظرية:

أ) ممارسات الموارد البشرية:

- **الموارد البشرية:** هم مجموعة من الأفراد والجماعات المتواجدين داخل أقسام المنظمة والملتزمين بأداء مهام محددة لهم، ويتقاضون أجوراً مقابل ذلك، تربطهم مع المنظمة علاقة عمل، علماً بأن هؤلاء الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم. (قرمش، ٢٠١٩ : ٨٥٣)
- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** نظام خاص بالتخطيط لجذب وتطوير الموظفين لضمان تحقيق التميز والفعالية واستمرارية المنظمة، كما تعرف أيضاً على أنها مجموعة من الممارسات (الوظائف) التي

تستخدمها المنظمة في إدارتها للموارد البشرية من خلال تسهيل تطوير الكفاءات للموظفين الذين يعملون بها لضمان استدامة المنظمة في تميزها التنظيمي (الشروقي، ٢٠١٨ : ٥٥)

ب) أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية:

١,١ عملية التخطيط والتوصيف الوظيفي:

تخطيط الموارد البشرية: يطلق على هذه الممارسات كذلك التسيير التنبؤي للموارد البشرية وتشير إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المنشأة أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة وفي الوقت المناسب خلال فترة زمنية مستقبلية (١٧٤ : Philipe, 1985)

كما أنه نشاط مرتبط بالتنبؤ لغرض تحديد الاحتياجات اللازمة من القوي العاملة بناءً على شكل النشاط المراد إنجازه، وتحليل العرض والطلب المتوقع لهذه الموارد، وتتضمن عملية تحليل العرض والطلب للقوي العاملة وتوقعاتها وكيف تفي بالاحتياجات الاستراتيجية من القوي العاملة لدعم الاحتياجات والأهداف والغايات على المدى القصير والطويل من خلال توجيه الجهود نحو بناء خطط مستقبلية للموارد البشرية وجعل الإدارات العليا تدعم التخطيط للموارد البشرية. (صدقاوى، ٢٠٢١ : ٤٦٠)

أما التوصيف الوظيفي فيتضمن تحليل المحتوى الوظيفي وتسجيل نتائج التحليل، وتقدم هذه النتائج عادة في الذي يركز على الوظيفة ويشرح ويفسر عمليات الوظيفة وصورة الوصف الوظيفي، يتم في التوصيف الوظيفي تحديد كل من المهام والواجبات والمسئوليات الوظيفية وشروط العمل بصفة عامة (سفيان، ٢٠١٦ : ٥٥)

٢,٢ عملية الاستقطاب والتعيين:

يشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملائمتها بمقتضى عملية الاختيار (سفيان، ٢٠١٦ : ٥٥)

٢. عمليات التدريب والتطوير:

يعرف التدريب بأنه: كل نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والمجموعة التي يتم تدريبها، حيث يتناول سلوكهم ومعلوماتهم ومواقفهم، من أجل جعلهم مناسبين لملاء وظائفهم بكفاءة عالية وإنتاجية متميزة في كل من النظرية والعملية. (David King, 1992, pp)

أما التطوير: فهو "نمط من أنماط التغيير التي يمر بها أي نظام، وهو النمو القائم على أسس علمية قيست أبعاده بمقاييس علمية سواء كانت تنمية شاملة. أم تنمية في أحد الميادين الفرعية كالتنمية الصناعية، وغيرها" (عاشور إبراهيم الدسوقي، ٢٠٠٣، ص 15)

ويهدف التدريب والتطوير للموارد البشرية إلى إحداث تطوير مهني الذي يعرف على أنه "تلك العملية التي تستهدف إضافة معارف ومهارات مهنية جديدة للمدربين، لتنمية وتأكيد القيم المهنية الداعمة لسلوكه فضلا عن تمكينه من تحقيق تربية فعالة للمتعلمين". (مصطفى، ٢٠٠٩، ٨٢)

كما أنه أيضاً ذلك الجهد المنظم والمخطط؛ لتزويد الجمهور المستهدف بالمهارات والمعرفة والخبرة المبتكرة، بهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في تجاربهم ومواقفهم وسلوكهم؛ من أجل تطوير أدائهم بشكل مناسب. (الطعاني، ٢٠٠٩ : ١٤)

وبعد التدريب والتطوير المهني هو عملية إضافة مهارات ومعارف جديدة لموظفي المؤسسة على جميع المستويات الوظيفية، وكذلك تطوير المهارات والمعرفة التي يمتلكونها لمساعدتهم على تطوير الأداء في حياتهم المهنية وبطريقة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو استثمار للمؤسسة في رأس المال البشري الذي تمتلكه، والذي يصب في النهاية في مصلحتها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. (النحاس، ٢٠١٠ : ٤)

٣. مستوى مشاركة العاملين.:

تعني المشاركة - في مجال تطبيقها الإداري- دعوة المدير لمؤوسيه و الإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يخلق الثقة لديهم لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (كنعان، ١٩٩٨، ص ٢٠٨).

كما أن المشاركة: هي إدماج الأفراد عقليا وعاطفيا" في مواقف الجماعة مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات المنوطة والمشاركة قد تتم بطريقتين مختلفتين. الأولى قد تتم عن طريق التفاعل المجرد مابين المرووس ومديره وتلك هي الحالة حين يقوم عامل باقتراح فكرة يعرضها على رئيسه. الثانية قد تتم عن طريق التفاعل مابين مجموعة من المرووسين ومديرهم. (فهيم (١٩٩٦، ص ١٢٦)

والمشاركة وصفا هي تتحقق حين يقوم المدير بدعوة من هم تحت إمرته مجتمعين كي يناقش معهم مسألة عامة أو لصياغة توصية (ماتسيون ، ١٩٩٩، ص ٢٧٦)

٤. رضا العاملين عن عملية تقييم الأداء.

يعبر مصطلح الأداء عن مدى إنجاز المهام حيث يرى بعضهم أنه يعني قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة إلي يتكون منها عمله (بن عمراني، ٢٠٢١: ١٠).

ويعرف كذلك على أنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعية العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة (فارسي، ٢٠١٥: ٧)

أما التقييم على أنه تحديد مقدار النجاح أو الفشل في تحقيق هدف تم تحديده مسبقا ويعرف كذلك على أنه عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ووضع الحكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان (فارسي، ٢٠١٥: ٧)

ويعرف تقييم الأداء على أنه الوقوف على كفاءة الفرد وظيفيا أدائيا وسلوكيا ويعرف كذلك على أنه عملية منظمة ودورية وتتلاءم مع النشاطات وطبيعة عمل كل منشأة. (الشعار، ٢٠٠٨: ٢٠)

وتتم عملية تقييم الأداء وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا.

٥. رضا العاملين عن عملية التعويض والمكافآت:

ويقصد بالتعويضات جميع الدفاع المالية والغير مالية والمنافع التي تقدمها المنظمة للعاملين بغرض جنب الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتعتبر التعويضات والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر علي الانتاجية، كما تؤثر علي دافعية الفرد للنمو والتطور والاستمرار بعملية التعلم والسعي لتحسين أداء المنظمة، ويمكن تصنيف التعويضات إلي جزئيين: تعويضات أولية، وتشير إلي الأجور والمرتبات وهي تتسم بالثبات، وتعويضات تكميلية، وتشير إلي الحوافز والمدفوعات المتغيرة علي أساس مخرجات الفرد أو الجماعة بأكملها (الصاوي، ٢٠١٨: ٨٠).

٦. شعور العاملين بالهينة بالأمن الوظيفي.

يشير مصطلح الأمان الوظيفي إلي مجموعة الضمانات التي يحتاج إليها العاملون داخل أي شركة للاستقرار في وظيفتهم مثل عدم فقدان وظيفتهم بدون أسباب قانونية أو نتيجة لإجراءات إدارية تعسفية، بما يسهم في تحقيق الاستقرار النفسي لهؤلاء العاملين، ومن ثم ارتفاع روحهم المعنوية، وتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة رضاهم وولائهم للشركة (المغربي، ٢٠١٠: ٣٥).

كما يعني الأمان الوظيفي إحساس الموظف بالاطمئنان علي مصدر دخله، واستقراره في العمل، والبعيد عن الصراعات التنظيمية والإدارية داخل العمل، وكذلك تجنب ضغوط العمل (الفاضل، ٢٠١١: ٥٥).

وقد عرف الأمان الوظيفي علي أنه الشعور الذي يتحقق للموظف بعد تعيينه في وظيفة ما، وعدم إنهاء خدمته إلا عند مخالفته الأنظمة واللوائح والقواعد المتعارف عليها داخل العمل. (بن سالم، ٢٠١١: ٤١)

ولخص مفهوم الأمان الوظيفي في أنه يعبر عن تدني احتمال خسارة الموظف لوظيفته دون إرادة منه (محمد، ٢٠٠٨: ٣٣)

ج) الهيئة العامة لشئون القصر بالكويت:

هيئة ذات أهداف إنسانية أنشئت عام ١٩٣٩ في عهد الشيخ/ أحمد الجابر الصباح أمير الكويت آنذاك بغرض الوصاية على من لا وصي ولا ولي له من القصر والمحجور عليهم وفاقد الأهلية والمفقودين، وحماية أموالهم وصيانة ممتلكاتهم. وهي هيئة مستقلة ذات شخصية اعتبارية وميزانية ملحقة يُشرف عليها وزير العدل. وتتمتع الهيئة بكافة الاختصاصات المخولة للوصي أو القيم أو المُشرف وعليها الواجبات المُقررة عليهم حسب الأحوال (pama.gov.kw).

وللهيئة أدوار متعددة منها أيضاً الإشراف على تصرفات الأوصياء والقامة الآخرين إذا عهدت إليها المحكمة بذلك. الوصاية على الحمل المستكن الذي لا وصي له هذا بالإضافة إلى التعاون مع بيت الزكاة بشأن تقديم المساعدات للأسر المحتاجة والمتعفة داخل دولة الكويت والتبرع لصالح قسم الأطراف الصناعية لمساعدة المستحقين من مرضى المركز والمساهمة في مشروع ولائم الإفطار خلال شهر رمضان المبارك، والتبرع لبناء المساجد من ريع الأثاث الخيرية الموصى بها على يدها والعديد من التفاعلات والأنشطة الإجتماعية الأخرى منها كالتبرع لصالح مركز الكلى. والتعاون مع طلبة التدريب الميداني وطلبة الدكتوراه والماجستير بكل من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بشأن إعداد أبحاثهم ودراساتهم الميدانية.

مما يعني أن الأدوار التي تقوم بها الهيئة تحتاج إلى موارد بشرية مستقرة وأمنة وتم اختيارها وإستقطابها وفقاً للأساليب العلمية الحديثة مما يترتب عليه ممارسات عالية من الموارد البشرية وهذا ما تسعى إليه الدراسة الراهنة

أ) الإلتزام التنظيمي وأبعاده :

إن الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً واضحاً في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، ولقد تعددت التعريفات لمفهوم الإلتزام التنظيمي ؛ نظراً لتعدد العوامل والمؤثرات للبيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، كذلك اختلاف توجهات الباحثين وتعدد المجالات البحثية التي تناولت الإلتزام التنظيمي ، ويرجع سر الاهتمام بالإلتزام التنظيمي إلى العناية بالفرد ودوره في المنظمة ، حيث أن الفرد يعتبر هو حجر الأساس في أي منظمة وأهميته تفوق كافة عناصر الإنتاج الأخرى، والإلتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله ويجعله يبذل جهوداً عالية في الإنتاج ، وإبداء رغبة قوية في البقاء داخل المنظمة. (دغيم، ٢٠١٧: ١٤)

المفهوم اللغوي للإلتزام : الإلتزام في اللغة يعني : العهد ، ويلزم الشيء لا يفارقه ، والملازم للشيء مداوم عليه. (Kovach. 2003 : ٣٢)

عرفه: (Smith,1982) على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها.

ومن أشهر التعريفات للإلتزام التنظيمي تعريف (Mowday, et, al., 1982) والذي عرفه بأنه إعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمتها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد ، مع رغبة قوية في الإستمرار في عضويتها.

وتناوله (النويقة 2013) بأنه " أحد المفاهيم التي استعملت بطرق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة"

• أما "بوشنان (Buchanan1974) فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي (عبدالباقي، ٢٠١٧: ١٧):

- **التطابق:** Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل فيها.
- **الانهماك:** Involvement ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة .
- **الولاء:** Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

٧. أهمية الالتزام التنظيمي:

تتحدد أهمية الإلتزام التنظيمي كما ذكرتها العديد من الدراسات في أن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل وتضيف الباحثان أن التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الإلتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

٨. أبعاد الإلتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم - وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى أن هناك ، أبعادا مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد

• **بعد الإلتزام العاطفي :** الذي اقترحه الن وماير (Allen & Meyer, 1990) حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيهه له ، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .(العطية، ٢٠٠٣: ٢٥٢)

• **بعد الإلتزام المعياري:** ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه بالارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

• **بعد الإلتزام المستمر:** وقد اقترح هذا كل من الن وماير (Allen & Meyer, 1990)، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية .(العطية، ٢٠٠٣: ٢٥٢)

٩. أثر الإلتزام التنظيمي على الفرد والمؤسسة:

تشير العديد من الدراسات إلى الآثار المتعددة للإلتزام التنظيمي سواء على مستوى المنظمات أو الأفراد (النجار، ٢٠٠٣: ٤٢)

• الأثر الإيجابي على الروح المعنوية للعاملين:

للإلتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية .

والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ، فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار ، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الإلتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في

السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية الذي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي و تدني الإنتاجية .

• الأثر الإيجابي على تحقيق الأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي، كما يشير أيمن المعاني إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والإبداع الإداري، مما يشير إلى ضرورة قيام الإداريات بتعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه وتشجيعه للحصول على مزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي.

الأثر السلبي على تسرب الموظفين:

يعرف موبلي التسرب " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً " ويعتبر تسرب الموظفين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات الإدارية من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويشير المعاني إلى أن هذا التسرب يترتب عليه آثار سلبية منها:

○ **الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات:** فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، فإن تركهم للعمل سيؤثر على كل هذه المزايا بما في ذلك زعزعة تماسك الأفراد وثقتهم في المنظمة وتدني إنتاجيتهم.

○ **تدني المعنويات:** إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب للمنظمة إلى مكان عمل آخر، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وتراجع البناء التنظيمي وارتفاع التكاليف.

○ **ارتفاع التكاليف:** تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية كالإعلان عن وظائف جديدة، يتبعها تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة

○ **زيادة أعباء العمل:** نتيجة لترك العمل فإن أعباء العمل على العاملين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية بالموظفين إلى وقت وجهد وإلى تكاليف تستغرق أحياناً فترات زمنية تتراوح ما بين شهر إلى عام، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء، وتشكل الضغوطات المتزايدة على الأفراد من إرهاق وإجهاد واستنزاف للطاقات إلى التفكير بترك العمل والبحث عن مكان آخر.

• ويؤدي الشعور بالالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة.

• وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الأهمية الواضحة للالتزام الوظيفي في حالة ارتفاع مستويات في بيئة العمل إذ ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها تأتي ظاهرة الغياب والتهرب عن أداء العمل فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات الأخرى على ارتفاع تكلفة التغيب، والتأخر عن العمل وتسرب العمالة، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، والتي تستنزف الكثير من جهد وإمكانات المنظمات .

٥) عصر الرقمنة:

لقد أدى تسارع تطور تكنولوجيا الاتصال وإقتصاد المعرفة على تطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي يعد من أهمها التحول الرقمي، وهذا من خلال البحث والتطوير ومعالجة وبيث المعلومات المفيدة والحساسية لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية، ويعد موضوع التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية نظراً للاهتمام المتزايد بالمعلومات، وتعاطف دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال (Chaniasa,2019)

ولا يوجد إجماع حول تعريف مشترك أو نموذج متفق عليه للرقمنة أو للتحويل الرقمي ويرجع ذلك للسباقات المختلفة التي يستخدم فيها هذا المصطلح، حيث يمكن تعريف التحويل الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو الخاصة (مثل شبكات المعلومات العريضة وشبكة الإنترنت وأساليب الإتصال عبر الهاتف الجوال) بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية، مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها، إضافة لتعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد (إسماعيل، ٢٠١٠: ٨٧)

والتحول الرقمي أيضاً هو قيام المنظمة بعملياتها الإدارية وكافة أنشطتها من خلال توفير بنية أساسية معلوماتية متطورة، تمكنها من مباشرة أعمالها عبر شبكة الإنترنت، وذلك في كافة المجالات، بما يسهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي لها (عبد الفتاح، ٢٠٠٧: ٧٧)

وهو من وجهة نظر إدارية عملية انتقال المنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. (حماد، ٢٠٢٠: ٤٣١)

وعلى مستوى القيمة المضافة فإن التحويل الرقمي هو استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفعالية، وبمعنى أوسع، يشير إلى التغييرات التي تحدثها لتكنولوجيا الجديدة (شحاته، ٢٠٢٠: ٢٠٣)

تاسعاً: الدراسات السابقة:

أ) دراسات متعلقة بممارسات الموارد البشرية:

١. دراسة (المطلق، ٢٠٢١) بعنوان دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهدفت الدراسة للتعرف على دور الكفايات الوظيفية للعاملين في إدارات الموارد البشرية بالوزارات السعودية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على واقع الكفايات اللازمة لموظفي إدارات الموارد البشرية ومدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية ودور كفايات موظفي الموارد البشرية في تطبيق ممارسات الموارد البشرية، وكشفت النتائج أن أكثر الممارسات تطبيقاً هي ممارسات **تخطيط الموارد البشرية** وممارسات الاستقطاب والاختيار، ولكن ممارسات تطوير الموارد البشرية منخفضة، وأيضاً يتضح من خلال النتائج أن الموظفين لديهم الكفايات بدرجة متوسطة للوفاء بأدوارهم ومهامهم الوظيفية.
٢. دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٠) بعنوان مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء- ليبيا، وهدفت الدراسة لمعرفة مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين (دراسة ميدانية) بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيام بممارسة إدارة الموارد البشرية في المصرف التجاري الوطني كان مرتفعاً، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية كالتعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب وإشراك الموظفين لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، وأوجدت أيضاً أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة إدارة الموارد البشرية سواء التعويض والتخطيط الوظيفي وتقييم الأداء والتدريب وإشراك الموظفين.
٣. دراسة (عبد الباسط، ٢٠٢١) اثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغيير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، هدفت لمعرفة أثر الإجراءات الاحترازية لمواجهة جائحة كورونا المستجد على ممارسات إدارة الموارد البشرية، و قد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لإجراءات ممارسات إدارة الموارد البشرية عند مستوى معنوية ١٪ حيث كانت أكبر ثلاثة الممارسات قد تعرضت للتغيير هي إدارة أوقات العمل وتخطيط الموارد البشرية والصحة والسلامة المهنية مقابل أقل ثلاث الممارسات قد تعرضت للتغيير حيث التعويضات والحوافز، الاختيار والتعيين، القيادة، أما على مستوى القطاعات فقد كان أكبر ثلاث قطاعات قد تعرضت لممارسات إدارة الموارد البشرية بها للتغيير الصناعات الهندسية والتشييد والبناء والأغذية والمشروبات مقابل الصناعات الكيماوية والخدمات المصرفية والخدمات

- المالية غير المصرفية حيث كان هناك اختلاف لمعدلات التغيير في تلك الممارسات بين القطاعات عند مستوى معنوية ١ %.
٤. دراسة (Wajdee,2021) بعنوان العلاقة بين العدالة التنظيمية وفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية: دور الوسيط للمعلومات الديموغرافية في بلدية اربد (GIM) في المنطقة الشمالية من المملكة الأردنية الهاشمية (HKJ) وهدفت هذه الدراسة مستويات العلاقة بين العدالة التنظيمية (OJ) وفعالية الموارد البشرية وممارسات الإدارة (HRM) مع الدور الوسيط للمعلومات الديموغرافية في بلدية اربد الكبرى (GIM) في المنطقة الشمالية من المملكة الأردنية الهاشمية. كما أنه يحدد مستوى تصورات الموظفين العدالة التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية، وأظهرت النتائج الرئيسية للدراسة أن أبعاد العدالة التنظيمية وعدالة التوزيع والعدالة التفاعلية سجلت أعلى متوسطات الدرجات. سجل التوظيف والاختيار أعلى متوسط درجات لفعالية إدارة الموارد البشرية.
٥. دراسة (أبو طويقات، ٢٠١٨) والتي هدفت إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين، وأستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على عينة طبقية، وأظهرت النتائج أن إستراتيجية تقييم الأداء حصلت على الترتيب الأول، يليها عمليات التدريب والتطوير يليها إستراتيجية التحفيز التي حصلت على الترتيب الثالث من وجهة نظر عينة الدراسة.
- (ب) دراسات متعلقة بالإلتزام التنظيمي:
١. دراسة (الشمعان ومجلى، ٢٠١٩) بعنوان الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والتنظيمية لدى العاملين في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الإلتزام التنظيمي لدى الموارد البشرية العاملة في الجمعيات الخيرية بالمملكة بوصفها إحدى أكثر صورة الجمعيات الأهلية بروزاً وذلك من خلال إستطلاع عينة عشوائية من موظفيها وسعت الدراسة إلى تشخيص العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة على الإلتزام التنظيمي، وطبيعة العلاقة بين مكونات الإلتزام محل البحث، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من ١٦١ مفردة من العاملين في الجمعيات الخيرية وخلصت أن واقع الإلتزام موظفي الجمعيات الخيرية العاملة في المملكة العربية السعودية متحقق بدرجة عالية إجمالاً، فقد سجلت نتائج الإلتزام العاطفي أعلى درجة، ثم الإستمراري فالمعيارى بدرجة متوسطة، ولم تظهر الدراسة أى تأثير دال إحصائياً لمتغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.
٢. دراسة (حمادى، ٢٠١٦) بعنوان الإلتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين وهدف البحث إلى معرفة مستويات الإلتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (العاطفي والمعيارى والإستمراري) في أداء العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان وتأثيرها في أداء العاملين وجرى البحث على إستخدام الإستبانة المكونة من (٢٢) فقرة على عدد (٨٠) من العاملين وكشفت نتائج الإستبانة عن إتجاهات العاملين في الشركة العامة نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية حيث تبين أن الإلتزام السائد في الشركة هو الإلتزام المعيارى يليه الإستمراري يليه العاطفي.
٣. دراسة (عيسى و ابا زيد، ٢٠١٤) بعنوان دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني وهدفت الدراسة إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني وتم توزيع (٣٢٥) إستبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية وتم إستخدام المتوسطات الحسابية وأظهرت النتائج أن إتجاهات العاملين نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية بدرجة مرتفعة وأن الإلتزام العاطفي هو النمط السائد لدى عينة الدراسة.
٤. دراسة (القمي، ٢٠١٢) بعنوان الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وهدفت إلى معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة وعلاقته بأدائهم الوظيفي وإستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود مستوى مرتفع نسبياً من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمتوسط حسابي (٣,٤٥)

٥. دراسة حنونه (٢٠٠٦) هدفت هذه الدراسة الي التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وقد تكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية طبقية عددها ٣٤٠ موظف وموظفة من اصل ١٦٧٦ موظف وموظفة يعملون في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وموزعين حسب طبيعة العمل ومستوي التعليم. وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع وقد اظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

عاشراً: منهج البحث وأدواته:

أتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف موضوع الدراسة الراهنة. ألا وهو ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها وكذلك الإلتزام التنظيمي بأبعاده وتأسيس ذلك نظرياً ، والتعبير عن ذلك كماً وكيفاً في صورة بيانات يتم تصنيفها وتبويبها في شكل معلومات تتسم بالوضوح وتخضع للتحليل والتفسير، من خلال دراسة ميدانية إستخدمت فيها الباحثان الإستبانة لجمع بيانات البحث وإستقصاء آراء المبحوثين من العاملين بالهيئة العامة لشئون القُصر بدولة الكويت ونظراً للظروف الإحترازية والحد من إستخدام الأوراق في ظل نفشى أزمة كورونا فلقد قام الباحثان بتصميم الإستبانة بإستخدام برنامج جوجل فورم وتوزيع الرابط الإلكتروني وتكونت الإستبانة من بيانات أساسية و محورا خاص بممارسات إدارة الموارد البشرية ومحورا آخر خاص بالإلتزام التنظيمي.

وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss21 وحساب العدد والنسب المئوية، والوزن النسبي، والمتوسطات الحسابية ..

حادي عشر: صدق وثبات الإستبانة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (صدق المحتوى) قام الباحثان بعرض الإستبانة في صورتها الأولى على عدد من المحكمين وذلك لإختبار مدى توافر الثبات والإتساق الداخليين تم إحتساب معامل المصدقية ألفا كرونباخ (Alpha-cronbach) بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.21) وتم إجراء إختبار المصدقية على عينة مكونة من (٦٠) مفردة وجاءت النتائج بين (٠,٨٢٤ و ٠,٨٧٠) في المحاور الثلاث كما يبينها الجدول التالي:

جدول رقم (١) معاملات الثبات لمحاور أدوات الدراسة ن = (٦٠)

التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد العبارات	أبعاد محور ممارسات إدارة الموارد البشرية
معامل جتمان	معامل سبيرمان			
**٠,٨٥٦	**٠,٨٥٢	**٠,٨٤٥	٤	١. التخطيط والتوصيف الوظيفي
**٠,٨٢٣	**٠,٨٢٦	**٠,٨٠٨	٤	٢. الإستقطاب والتعيين
**٠,٨٣٦	**٠,٨٣٧	**٠,٨٣١	٤	٣. التدريب والتطوير
**٠,٨٧٠	**٠,٨٧٤	**٠,٨١٢	٤	٤. مشاركة العاملين
**٠,٨٦٩	**٠,٨٧١	**٠,٨٤٣	٤	٥. تقييم الأداء
**٠,٨٤٠	**٠,٨٤٢	**٠,٨٤٩	٣	٦. التعويض والمكافآت
**٠,٨٢٤	**٠,٨٢٣	**٠,٨٤٣	٢	٧. الأمن الوظيفي
التجزئة النصفية		معامل ألفا	عدد العبارات	أبعاد محور الإلتزام التنظيمي
معامل جتمان	معامل سبيرمان			
**٠,٨٤٠	**٠,٨٤١	**٠,٨٤٩	٤	١. الإلتزام العاطفي
**٠,٨٣٩	**٠,٨٣٧	**٠,٨٤١	٤	٢. الإلتزام المعياري
**٠,٨٤٤	**٠,٨٤٥	**٠,٨٣٤	٤	٣. الإلتزام الإستمراري (المستمر)

يتضح من جدول (٢) أن قيم معاملات ثبات (ألفا – التجزئة النصفية التي تشمل معامل سبيرمان، ومعامل جتمان) للأبعاد والمقياس ككل دالة عند مستوي (٠,٠١) مما يؤكد ثبات المقاييس وصلاحياتهم للتطبيق في البحث الحالي.

ثاني عشر: عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من المجتمع الأصلي للدراسة والسابق الإشارة إليه وبلغت نسبة عينة الدراسة ٣٠٪ من إجمالي المجتمع بواقع (٣٤٠) من العاملين بالهيئة العامة حيث بلغ إجمالي مجتمع الدراسة (١١٢٩) وتم اختيارهم بطريقة عمدية غرضية، وفيما يلي وصف شامل لعينة البحث التي تم اختيارها:

جدول (٢) توزيع عينة البحث وفقاً للنوع (ن = ٣٤٠)

الفئة	العدد	%
ذكر	١٢٥	٣٧٪
أنثى	٢١٥	٦٣٪
المجموع	٣٤٠	١٠٠

ثالث عشر: نتائج الدراسة:

١. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت:

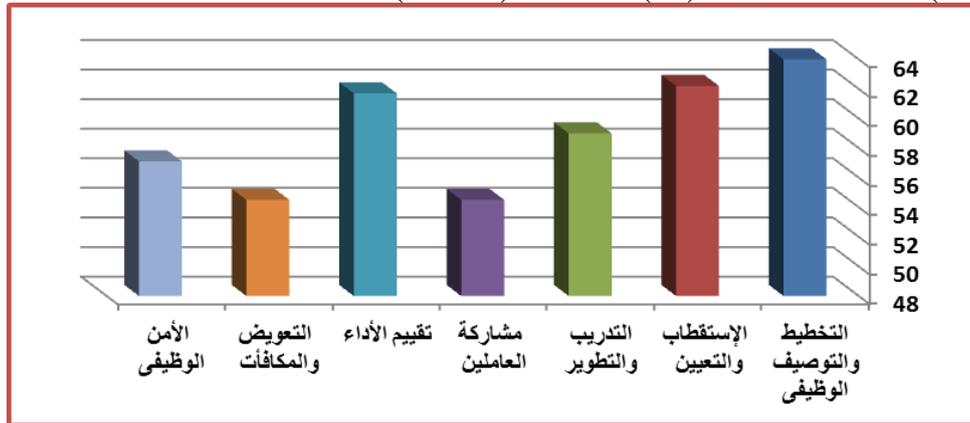
تحددت أبعاد ممارسات الموارد البشرية التي كشفت عنها الدراسة النظرية إلى وجود عدد (٧) أبعاد هي التخطيط والتوصيف الوظيفي، الإستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، الأمن الوظيفي وبيّن الجدول التالي تحليل لإستجابات عينة الدراسة حول أبعاد ممارسات الموارد البشرية

جدول (٣) الوزن النسبي والمتوسطات والتكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^٢ ودلالاتها الاحصائية على ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) وعند كل بعد من أبعادها

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	درجة التحقق										المحور
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
1	64.0	3.2	33.96	15.88	54	11.54	39	27.35	93	27.28	93	17.94	61	١. التخطيط والتوصيف الوظيفي
2	62.2	3.1	104.18	13.68	47	13.46	46	41.32	141	11.32	39	20.22	69	٢. الإستقطاب والتعيين
4	59.0	3.0	3.93	22.72	77	20.37	69	16.10	55	20.59	70	20.22	69	٣. التدريب والتطوير
6	54.5	2.7	78.02	36.25	123	6.76	23	20.74	71	20.59	70	15.66	53	٤. مشاركة العاملين
3	61.7	3.1	21.76	18.09	62	25.22	86	11.40	39	20.51	70	24.78	84	٥. تقييم الأداء
6	54.5	2.7	26.92	21.08	72	30.29	103	18.53	63	15.20	52	14.90	51	٦. التعويض والمكافآت
5	57.1	2.9	62.11	32.06	109	13.68	47	8.97	31	27.35	93	17.94	61	٧. الأمن الوظيفي
	59.0	3.0	2.90	22.82	78	17.33	59	20.63	70	20.41	69	18.81	64	ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

١. بلغت قيمة كإ (٣٣,٩٦) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " التخطيط والتوصيف الوظيفي " - لصالح (أوافق) حيث بلغت التكرارات (٩٣) بنسبة مئوية (٢٧,٢٨٪) واحتل المؤشر الترتيب (الأول) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٢. بلغت قيمة كإ (١٠٤,١٨) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " الإستقطاب والتعيين " - لصالح (محايد) حيث بلغت التكرارات (١٤١) بنسبة مئوية (٤١,٣٢٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثاني) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٣. بلغت قيمة كإ (١٠٤,١٨) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "التدريب والتطوير" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (٧٧) بنسبة مئوية (٢٢,٧٢٪) واحتل المؤشر الترتيب (الرابع) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٤. بلغت قيمة كإ (٧٨,٠٢) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " مشاركة العاملين " - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١٢٣) بنسبة مئوية (٣٦,٢٥٪) واحتل المؤشر الترتيب (السادس) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٥. بلغت قيمة كإ (٢١,٧٦) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " تقييم الأداء " - لصالح (لا أوافق) حيث بلغت التكرارات (٨٦) بنسبة مئوية (٢٥,٢٢٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثالث) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٦. بلغت قيمة كإ (٢٦,٩٢) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " التعويض والمكافآت " - لصالح (لا أوافق) حيث بلغت التكرارات (١٠٣) بنسبة مئوية (٣٠,٢٩٪) واحتل المؤشر الترتيب (السادس) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٧. بلغت قيمة كإ (٦٢,١١) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور "الأمن الوظيفي" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١٠٩) بنسبة مئوية (٣٢,٠٦٪) واحتل المؤشر الترتيب (الخامس) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية.
٨. بلغت قيمة كإ (٢,٩٠) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لـ " ممارسات إدارة الموارد البشرية " - لصالح (أوافق) حيث بلغت التكرارات (٧٨) بنسبة مئوية (٢٢,٨٢٪) .



شكل (١) الوزن النسبي لممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) وعند كل بعد من أبعادها وإجمالاً: حقق متوسط رضا عينة الدراسة عن ممارسات الموارد البشرية بالهيئة (٣,٠) بوزن نسبي (٥٩,٠٪) وجاءت المحاور على الترتيب التخطيط والتوصيف الوظيفي يليه الإستقطاب والتعيين يليه تقييم الأداء يليه التدريب والتطوير يليه الأمن الوظيفي وأخيراً مشاركة العاملين و التعويض والمكافآت وفي ضوء ما سبق تتفق نتائج الدراسة مع دراسة (المطلق، ٢٠٢١) و دراسة (عبد الباسط، ٢٠٢١) في أن المرتبة الأولى من ممارسات الموارد هي التخطيط والتوصيف الوظيفي ويليه الإسقطاب والتعيين ، وكذلك دراسة (عبد الجواد، ٢٠٢٠) في مستوى ممارسات الموارد البشرية في حين تختلف النتائج مع نتائج دراسة (أبو طويقات، ٢٠١٨) في ترتيب الممارسات من وجهة نظر عينة الدراسة .

وتعزى الباحثان نتائج الدراسة إلى عدم وضوح الإجراءات والعمليات أو القواعد أو الضوابط التي تتبعها إدارة البشرية في ممارستها مع العاملين، ويفترض الباحثان أنه في حالة قيام إدارة الموارد البشرية بنشر ما تتبعه من قواعد على العاملين سيكون لذلك تأثير إيجابي على مؤشرات القياس.

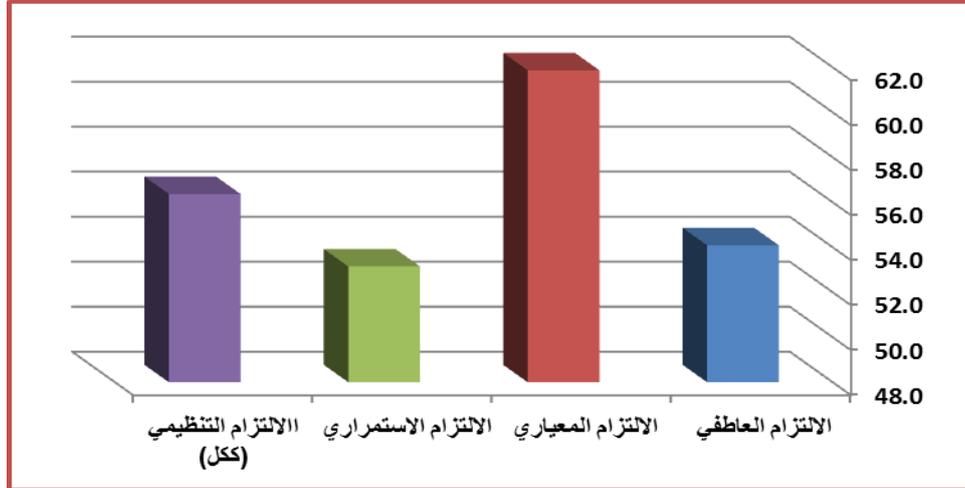
٢. مستوى الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت: كشفت نتائج التحليل النظري لمتغير الإلتزام التنظيمي عن وجود ثلاثة أنواع من الإلتزام هي الإلتزام العاطفي ، المعياري ، الإستمراري وبيين الجدول التالي إستجابات عينة الدراسة لكل نوع من الأنواع الثلاثة.

جدول (٤) الوزن النسبي والمتوسطات والتكرارات والنسب المئوية وقيمة كا^٢ ودلالاتها الاحصائية على الإلتزام التنظيمي

الترتيب	الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة كا ^٢	درجة التحقق								المؤشرات		
				لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق			أوافق بشدة	
				%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		%	ك
2	54.1	2.7	115.88	40.66	138	4.63	16	16.25	55	20.51	70	17.94	61	الالتزام العاطفي
1	61.9	3.1	43.99	27.06	92	6.84	23	18.38	63	25.15	86	22.57	77	الالتزام المعياري
3	53.1	2.7	58.92	36.40	124	13.46	46	16.18	55	15.96	54	18.01	61	الالتزام الاستمراري
	56.4	2.8	61.69	34.71	118	8.31	28	16.94	58	20.54	70	19.51	66	الالتزام التنظيمي (ككل)

تشير نتائج الجدول السابق إلى:

- بلغت قيمة كا^٢ (١١٥,٨٨) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " الإلتزام العاطفي" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١٣٨) بنسبة مئوية (٤٠,٦٦٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثاني) بين مؤشرات الإلتزام العاطفي.
- بلغت قيمة كا^٢ (٤٣,٩٩) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " الإلتزام المعياري" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (٩٢) بنسبة مئوية (٢٧,٠٦٪) واحتل المؤشر الترتيب (الأول) بين مؤشرات الإلتزام المعياري.
- بلغت قيمة كا^٢ (٥٨,٩٢) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) لمحور " الإلتزام الاستمراري" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١٢٤) بنسبة مئوية (٣٦,٤٠٪) واحتل المؤشر الترتيب (الثالث) بين مؤشرات الإلتزام الاستمراري.
- بلغت قيمة كا^٢ (٥٨,٩٢) وهي دالة عند مستوي (٠,٠٥) "المقياس الإلتزام التنظيمي" - لصالح (لا أوافق بشدة) حيث بلغت التكرارات (١١٨) بنسبة مئوية (٣٤,٧١٪).



شكل (٢) الوزن النسبي للالتزام التنظيمي (ككل) وعند كل بعد من أبعادها وإجمالاً: حقق مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون الفُصر نسبة عامة قدرها (٥٦,٤٪) مما يؤكد على أهمية توجه قيادات الهيئة نحو تطوير برامج رعاية وتأهيل العاملين بما يساعد على تحسين زيادة معدلات الالتزام التنظيمي بعناصره الثلاث العاطفي والمعياري والإستمراري وتتفق نتائج البحث الراهن مع نتائج دراسة (حمادى، ٢٠١٦) فى أن نمط الإلتزام السائد هو الإلتزام المعياري يليه الإلتزام العاطفي، وكذلك نتائج دراسة (البقمى، ٢٠١٢) وحنونه (٢٠٠٦) فى وجود مستوى مرتفع من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فى حين تختلف نتائج الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (الشملان ومجلى، ٢٠١٩) ودراسة (عيسى و ابا زيد، ٢٠١٤) حيث توصلت الدراستان إلى أن الإلتزام العاطفي هو النمط السائد بما يختلف مع نتائج الدراسة الراهنه فى أن الإلتزام المعياري هو السائد كما سبق الإشارة

٣. قياس صحة الفرض الرئيسي رقم (١) : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة تبعاً لاختلاف للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، السن ، سنوات الخبرة)

٣,١ الفرض الفرعى رقم (١,١) : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة لممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف (النوع).

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان اختبار "t test" للوقوف على دلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٥). دلالة الفروق بين مستوي وعى العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغير (النوع)

المقياس	البعد	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوي الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط والتوصيف الوظيفي	ذكر	125	17.79	5.28	338	5.095	.000
		أنثي	215	21.25	6.42			
	الإستقطاب والتعيين	ذكر	125	10.27	3.57	338	7.793	.000
		أنثي	215	13.70	4.09			
	التدريب والتطوير	ذكر	125	9.77	4.50	338	5.525	.000
		أنثي	215	13.00	5.56			
	مشاركة العاملين	ذكر	125	8.78	3.84	338	5.564	.000
		أنثي	215	12.14	6.10			

.000	8.952	338	3.35	9.27	125	ذكر	تقييم الأداء
			5.51	14.13	215	أنثى	
.000	5.547	338	1.30	6.76	125	ذكر	التعويض والمكافآت
			4.40	9.00	215	أنثى	
.022	2.293	338	2.79	5.22	125	ذكر	الأمن الوظيفي
			3.07	5.99	215	أنثى	
.000	6.642	338	21.30	67.86	125	ذكر	ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل)
			32.04	89.21	215	أنثى	
			14.54	31.44	215	أنثى	

يتضح من جدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، الأمن الوظيفي، ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) تبعاً لمتغير النوع، حيث كانت قيمة (ت) علي التوالي دالة إحصائياً – لصالح الإناث.

٣، ٢ الفرض الفرعي رقم (١، ٢) : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة تبعاً لاختلاف (السن)

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية لممارسات الموارد البشرية تبعاً لاختلاف (السن) كما هو موضح في الجدول التالي:

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	السن	البعد	المقياس
5.04	16.08	61	٢٥-٣٠ سنة	التخطيط والتوصيف الوظيفي	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.82	13.01	94	٣١-٣٥ سنة		
2.52	24.50	62	٣٦-٤٠ سنة		
0.00	23.00	62	٤١-٤٥ سنة		
4.03	26.93	61	٤٦ فأكثر	الإستقطاب والتعيين	
4.03	12.07	61	٢٥-٣٠ سنة		
2.17	8.02	94	٣١-٣٥ سنة		
3.53	14.50	62	٣٦-٤٠ سنة		
0.00	13.00	62	٤١-٤٥ سنة	التدريب والتطوير	
3.02	16.95	61	٤٦ فأكثر		
3.53	11.56	61	٢٥-٣٠ سنة		
0.82	6.01	94	٣١-٣٥ سنة		
2.52	17.50	62	٣٦-٤٠ سنة	مشاركة العاملين	
3.02	9.10	62	٤١-٤٥ سنة		
2.02	17.97	61	٤٦ فأكثر		
5.04	11.08	61	٢٥-٣٠ سنة		
0.95	5.34	94	٣١-٣٥ سنة	تقييم الأداء	
1.51	16.50	62	٣٦-٤٠ سنة		
4.03	8.13	62	٤١-٤٥ سنة		
3.53	16.44	61	٤٦ فأكثر		
6.05	14.10	61	٢٥-٣٠ سنة		
0.95	6.34	94	٣١-٣٥ سنة		
1.51	17.50	62	٣٦-٤٠ سنة		

1.51	10.55	62	٤١ - ٤٥ سنة	التعويض والمكافآت	
3.53	16.44	61	٤٦ فأكثر		
5.04	9.08	61	٢٥ - ٣٠ سنة		
0.47	5.33	94	٣١ - ٣٥ سنة		
1.51	10.50	62	٣٦ - ٤٠ سنة		
2.02	6.06	62	٤١ - ٤٥ سنة		
3.53	11.44	61	٤٦ فأكثر	الأمن الوظيفي	
2.52	7.54	61	٢٥ - ٣٠ سنة		
2.36	4.65	94	٣١ - ٣٥ سنة		
2.02	6.00	62	٣٦ - ٤٠ سنة		
0.00	2.00	62	٤١ - ٤٥ سنة		
1.01	8.98	61	٤٦ فأكثر		
31.25	81.51	61	٢٥ - ٣٠ سنة	ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل)	
2.52	48.70	94	٣١ - ٣٥ سنة		
8.07	107.00	62	٣٦ - ٤٠ سنة		
10.58	71.84	62	٤١ - ٤٥ سنة		

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الاحادي "One Way ANOVA" للوقوف على دلالة الفروق، وتطبيق اختبار Isd لبيان دلالة اتجاه الفروق إن وجدت، جدول (٦). تحليل التباين الاحادي لاتجاه للفروق بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغير (السن)

المقياس	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط والتوصيف الوظيفي	بين المجموعات	10274.995	4	2568.749	291.625	.000
		داخل المجموعات	2950.817	335	8.808		
		الكلية	13225.812	339			
	الإستقطاب والتعيين	بين المجموعات	3367.655	4	841.914	103.614	.000
		داخل المجموعات	2722.048	335	8.126		
		الكلية	6089.703	339			
	التدريب والتطوير	بين المجموعات	7941.681	4	1985.420	332.742	.000
		داخل المجموعات	1998.892	335	5.967		
		الكلية	9940.574	339			
	مشاركة العاملين	بين المجموعات	7201.775	4	1800.444	173.059	.000
		داخل المجموعات	3485.213	335	10.404		
		الكلية	10686.988	339			
تقييم الأداء	بين المجموعات	6448.627	4	1612.157	163.439	.000	
	داخل المجموعات	3304.420	335	9.864			
	الكلية	9753.047	339				
التعويض والمكافآت	بين المجموعات	2073.754	4	518.438	64.813	.000	
	داخل المجموعات	2679.658	335	7.999			
	الكلية	4753.412	339				
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	1822.627	4	455.657	126.200	.000	
	داخل المجموعات	1209.546	335	3.611			
	الكلية	3032.174	339				
ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل)	بين المجموعات	216340.850	4	54085.212	189.486	.000	
	داخل المجموعات	95619.653	335	285.432			
	الكلية	311960.503	339				

يتضح من جدول وجود تباين دال إحصائياً بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية بأبعدها (التخطيط والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، الأمن الوظيفي، ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) تبعاً لمتغير السن، حيث كانت قيمة (ف) على التوالي دالة إحصائياً - لصالح (٦ سنة فأكثر) وفقاً لجدول المتوسطات،
٣,٣ الفرض الفرعي رقم (١,٣) : توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة تبعاً لاختلاف (سنوات الخبرة)

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغيرات المستوى الاجتماعي الاقتصادي (لسنوات الخبرة) كما هو موضح في الجدول رقم (٧) التالي:

المقياس	البعد	السن	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط والتوصيف الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	30	11.00	0.00
		من ٥-١٠ سنوات	125	18.46	5.95
		من ١٠-١٥ سنة	123	20.23	4.23
	الإستقطاب والتعيين	أقل من ٥ سنوات	30	8.00	0.00
		من ٥-١٠ سنوات	125	12.23	5.12
		من ١٠-١٥ سنة	123	11.74	1.93
	التدريب والتطوير	أقل من ٥ سنوات	30	8.00	0.00
		من ٥-١٠ سنوات	125	11.71	6.07
		من ١٠-١٥ سنة	123	10.79	4.78
	مشاركة العاملين	أقل من ٥ سنوات	30	6.00	0.00
		من ٥-١٠ سنوات	125	10.96	6.10
		من ١٠-١٥ سنة	123	9.54	4.62
تقييم الأداء	أقل من ٥ سنوات	30	8.00	0.00	
	من ٥-١٠ سنوات	125	13.20	6.28	
	من ١٠-١٥ سنة	123	10.76	4.18	
التعويض والمكافآت	أقل من ٥ سنوات	30	4.00	0.00	
	من ٥-١٠ سنوات	125	8.22	3.71	
	من ١٠-١٥ سنة	123	7.53	2.97	
الأمن الوظيفي	أقل من ٥ سنوات	30	5.00	0.00	
	من ٥-١٠ سنوات	125	6.22	2.88	
	من ١٠-١٥ سنة	123	5.28	2.78	
ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل)	أقل من ٥ سنوات	30	50.00	0.00	
	من ٥-١٠ سنوات	125	81.02	32.44	
	من ١٠-١٥ سنة	123	75.87	21.92	

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الاحادي "One Way ANOVA" وللوقوف على دلالة الفروق، وتطبيق اختبار Isd لبيان دلالة اتجاه الفروق إن وجدت.

جدول (٨). تحليل التباين الاحادي للاتجاه للفروق بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغير (السن)

المقياس	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية	التخطيط والتوصيف الوظيفي	بين المجموعات	5658.130	3	1886.043	83.739	.000
		داخل المجموعات	7567.682	336	22.523		
		الكلية	13225.812	339			
	الإستقطاب والتعيين	بين المجموعات	1623.046	3	541.015	40.697	.000
		داخل المجموعات	4466.656	336	13.294		
		الكلية	6089.703	339			
	التدريب والتطوير	بين المجموعات	1587.470	3	529.157	21.285	.000
		داخل المجموعات	8353.104	336	24.860		
		الكلية	9940.574	339			
	مشاركة العاملين	بين المجموعات	2478.716	3	826.239	33.822	.000
		داخل المجموعات	8208.272	336	24.429		
		الكلية	10686.988	339			
	تقييم الأداء	بين المجموعات	1735.917	3	578.639	24.251	.000
		داخل المجموعات	8017.130	336	23.861		
		الكلية	9753.047	339			
	التعويض والمكافآت	بين المجموعات	1214.324	3	404.775	38.429	.000
		داخل المجموعات	3539.088	336	10.533		
		الكلية	4753.412	339			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	72.876	3	24.292	2.758	.042	
	داخل المجموعات	2959.297	336	8.807			
	الكلية	3032.174	339				
ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل)	بين المجموعات	77653.649	3	25884.550	37.119	.000	
	داخل المجموعات	234306.854	336	697.342			
	الكلية	311960.503	339				

يتضح من جدول السابق: وجود تباين دال إحصائياً بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية بأبعادها (التخطيط والتوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، مشاركة العاملين، تقييم الأداء، التعويض والمكافآت، الأمن الوظيفي، ممارسات إدارة الموارد البشرية (ككل) تبعاً لمتغير لسنوات الخبرة، حيث كانت قيمة (ف) علي التوالي دالة إحصائياً - لصالح (١٥ سنة فأكثر) وفقاً لجدول المتوسطات.

وتأسيساً على ما سبق يمكن قبول الفرض الذي ينص على أنه:- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة تبعاً لاختلاف للمتغيرات الديموغرافية (النوع ، السن ، سنوات الخبرة)

٤. قياس صحة الفرض الرئيسي رقم (٢) توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغيرات (النوع، السن، سنوات الخبرة)
١, ٤ الفرض الفرعي رقم (٢, ١) توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى وعى العاملين بالهيئة العامة بممارسات إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف متغير(النوع) السن، سنوات الخبرة
وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان اختبار "t test" للوقوف على دلالة الفروق، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (٩). دلالة الفروق بين مستوى الالتزام والأداء التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (النوع)

المقياس	البعد	النوع	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	ذكر	125	9.02	4.64	338	4.130	.000	
		أنثى	215	11.86	6.81				
	الالتزام المعياري	ذكر	125	11.26	2.49	338	3.379	.001	
		أنثى	215	13.02	5.53				
	الالتزام الإستمراري (المستمر)	ذكر	125	8.02	3.09	338	7.229	.000	
		أنثى	215	12.14	5.92				
	الالتزام التنظيمي (ككل)	الالتزام التنظيمي	ذكر	125	28.30	10.05	338	5.019	.000
			أنثى	215	37.03	17.85			
			أنثى	215	31.44	14.54			

يتضح من جدول السابق وجود فروق دالة إحصائياً بين مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام التنظيمي (ككل)) بعا لمتغير النوع - حيث كانت قيمة (ت) علي التوالي قيم دالة إحصائياً- لصالح الإناث وتأسيساً على ما سبق يمكن للباحثين قبول الفرض الأول من فروض البحث والذي ينص علي: توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات النوع ٢,٤ الفرض الفرعي رقم (٢,١) توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير(السن)

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (السن) كما هو موضح في الجدول رقم (٩):

المقياس	البعد	السن	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	الإلتزام العاطفي	٢٥-٣٠ سنة	61	12.13	8.07
		٣١-٣٥ سنة	94	4.67	0.47
		٣٦-٤٠ سنة	62	15.00	1.01
		٤١-٤٥ سنة	62	8.13	4.03
		٤٦ فأكثر	61	17.46	2.52
		٢٥-٣٠ سنة	61	12.08	5.04
	الإلتزام المعياري	٣١-٣٥ سنة	94	9.34	0.48
		٣٦-٤٠ سنة	62	16.50	0.50
		٤١-٤٥ سنة	62	8.13	4.03
		٤٦ فأكثر	61	17.46	2.52
		٢٥-٣٠ سنة	61	11.59	5.54
		٣١-٣٥ سنة	94	5.34	0.95
الإلتزام الإستمراري (المستمر)	٣٦-٤٠ سنة	62	16.00	3.02	
	٤١-٤٥ سنة	62	8.10	3.02	
	٤٦ فأكثر	61	14.93	4.03	
	٢٥-٣٠ سنة	61	35.80	18.65	
الالتزام التنظيمي (ككل)	٣١-٣٥ سنة	94	19.35	1.71	

2.52	47.50	62	٣٦ - ٤٠ سنة
11.08	24.35	62	٤١ - ٤٥ سنة
9.07	49.85	61	٤٦ فأكثر

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الاحادي "One Way ANOVA" للوقوف على دلالة الفروق، وتطبيق اختبار Isd لبيان دلالة اتجاه الفروق إن وجدت، جدول (١٠). تحليل التباين الاحادي لاتجاه للفروق بين مستوى الالتزام والاداء التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (السن)

المقياس	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	بين المجموعات	7880.851	4	1970.213	123.188	.000
		داخل المجموعات	5357.843	335	15.994		
		الكلية	13238.694	339			
	الالتزام المعياري	بين المجموعات	4620.250	4	1155.062	131.914	.000
		داخل المجموعات	2933.312	335	8.756		
		الكلية	7553.562	339			
	الالتزام الاستمراري (المستمر)	بين المجموعات	6002.288	4	1500.572	125.078	.000
		داخل المجموعات	4019.018	335	11.997		
		الكلية	10021.306	339			
	الالتزام التنظيمي (ككل)	بين المجموعات	52755.636	4	13188.909	130.086	.000
		داخل المجموعات	33964.420	335	101.386		
		الكلية	86720.056	339			

يتضح من جدول وجود تباين دال إحصائياً بين مستوي الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام التنظيمي (ككل) تبعاً لمتغير السن - حيث كانت قيمة (ف) على التوالي قيم دالة إحصائياً- لصالح (٤٦ سنة فأكثر) وفقاً لجدول المتوسطات.

٤,٣ الفرض الفرعي رقم (٢,٣) توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (سنوات الخبرة)

تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (لسنوات الخبرة) كما هو موضح في الجدول رقم (١١)

المقياس	البعد	السن	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	أقل من ٥ سنوات	30	4.00	0.00
		من ٥-١٠ سنوات	125	10.95	6.39
		من ١٠-١٥ سنة	123	9.80	5.78
		١٥ سنة فأكثر	62	15.87	4.03

0.00	7.00	30	أقل من ٥ سنوات	الإلتزام المعياري
3.78	13.22	125	من ٥-١٠ سنوات	
4.85	11.06	123	من ١٠-١٥ سنة	
4.03	15.87	62	١٥ سنة فأكثر	
0.00	6.00	30	أقل من ٥ سنوات	الإلتزام الإستمراري (المستمر)
6.07	11.95	125	من ٥-١٠ سنوات	
3.85	8.28	123	من ١٠-١٥ سنة	
4.03	14.87	62	١٥ سنة فأكثر	
0.00	17.00	30	أقل من ٥ سنوات	الإلتزام التنظيمي (ككل)
15.88	36.13	125	من ٥-١٠ سنوات	
14.18	29.13	123	من ١٠-١٥ سنة	
12.09	46.61	62	١٥ سنة فأكثر	

وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان أسلوب تحليل التباين الاحادي "One Way ANOVA" للوقوف على دلالة الفروق، وتطبيق اختبار Isd لبيان دلالة اتجاه الفروق إن وجدت جدول (١٢). تحليل التباين الاحادي للاتجاه للفروق بين مستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغير (السن)

المقياس	البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوي الدلالة
الإلتزام التنظيمي	الإلتزام العاطفي	بين المجموعات	3108.096	3	1036.032	34.362	.000
		داخل المجموعات	10130.598	336	30.151		
		الكلية	13238.694	339			
	الإلتزام المعياري	بين المجموعات	1928.264	3	642.755	38.392	.000
		داخل المجموعات	5625.297	336	16.742		
		الكلية	7553.562	339			
	الإلتزام الإستمراري (المستمر)	بين المجموعات	2658.025	3	886.008	40.430	.000
		داخل المجموعات	7363.281	336	21.915		
		الكلية	10021.306	339			
	الإلتزام التنظيمي (ككل)	بين المجموعات	22005.476	3	7335.159	38.084	.000
		داخل المجموعات	64714.580	336	192.603		
		الكلية	86720.056	339			

يتضح من جدول وجود تباين دال إحصائياً بين مستوى الإلتزام التنظيمي بأبعاده (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري، الإلتزام التنظيمي (ككل)) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة - حيث كانت قيمة (ف) علي التوالي قيم دالة إحصائياً- لصالح (١٥ سنة فأكثر) وفقاً لجدول المتوسطات. وتأسيساً علي ما سبق يمكن قبول الفرض والذي ينص علي أنه :- توجد فروق ذات دلالة احصائية بين مستوى الإلتزام التنظيمي تبعاً لاختلاف متغيرات (النوع، السن ، سنوات الخبرة)

٥. الفرض الرئيسي رقم (٣) : توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي للعاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت
للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون من الدرجات الخام Pearson Correlation Coefficient بين المتغيرات.

جدول (١٣). مصفوفة معاملات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية (ككل) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (ككل) والأداء التنظيمي (ككل)

الالتزام التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
.945**		إدارة الموارد البشرية
	.945**	الالتزام التنظيمي

*دالة عند مستوى ٠,٠٥ **دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول السابق وجود ارتباط طردي دال إحصائياً بين إدارة الموارد البشرية (ككل)، وكلا من (الالتزام التنظيمي (ككل) والأداء التنظيمي (ككل)) حيث بلغت قيمة "ر" دلالتها الإحصائية عند مستوى (٠,٠١).

وبالتالي يمكن قبول الفرض الثالث من فروض البحث الذي ينص على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين مستوى وعي العاملين العاملين بالهيئة العامة بإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

رابع عشر: التوصيات:

في ضوء نتائج عملية التحليل التي قامت بها الباحثان لممارسات الموارد البشرية بالهيئة العامة لشئون القصر بدولة الكويت تقترح الباحثان ما يلي من توصيات:

- تطوير التوصيف الوظيفي بشكل دوري بما يواكب المتغيرات في بيئة العمل ويعزز من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- وضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى لتحقيق الإستثمار الأمثل لموارد الهيئة المادية والبشرية بما يحقق مؤشرات مرتفعة من الإلتزام المعياري لدى العاملين.
- وضع آليات فعالة لإستقطاب الكفاءات من خلال لجان متخصصة.
- وضع خطط تدريبية يتوافر لها الميزانيات الكافية بما يساهم في تعزيز الإلتزام الإستمراري .
- إعتبار آراء العاملين ركيزة اساسية في تطوير العمل بالهيئة.
- وضع نظم لترقية العاملين في ضوء نتائج مؤشرات الأداء.
- نشر آليات تقييم الأداء على العاملين وضمان تحققها بمستوى عال من الشفافية
- تطوير آليات ونظم التعويضات التي تقدمها الهيئة للعاملين تتناسب وطبيعة الضرر وتوقعات العاملين.
- تعزيز إجراءات شعور العاملين بالأمن الوظيفي.
- تعزيز وتطوير برامج رعاية العاملين بالهيئة العامة لشئون القصر بالكويت بما يزيد من مستويات الإلتزام التنظيمي
- مراجعة أهداف الهيئة بما يساعد على ربطها بأهداف العاملين الشخصية
- تحسين الصورة الذهنية للهيئة العامة لشئون القصر لدى العاملين ولدى الجمهور

المراجع:

- ١- أبو طويقات، أمجد فهد (٢٠١٨) أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط
- ٢- إسماعيل، محمد صادق، (٢٠١٠)، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية، القاهرة، العربي للنشر والتوزيع، ص ٨٧
- ٣- البقمي، سعد تراحيب غنام (٢٠١٢)، الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين بجوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض
- ٤- الدسوقي، عاشور إبراهيم. (٢٠٠٣): تصور مستقبلي لتطوير نظام التعليم الثانوي العام في ضوء متطلبات التنمية البشرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، فرع بنها ٢٠٠٣م.
- ٥- الشروقي، خليفة علي (٢٠١٨)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء المتميز، في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية والأمنية، قسم الدراسات العليا، الأكاديمية الملكية للشرطة، مملكة البحرين، ص: ن
- ٦- الشعار، حمزة يوسف صالح (٢٠٠٨) أثر أساليب تقييم أداء العاملين على أدائهم في الشركات الصناعية المساهمة في الأردن، رسالة دكتوراه، غير منشورة، كلية الأعمال،
- ٧- الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد (٢٠١٩) الإلتزام التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والتنظيمية لدى العاملين في الجمعيات الخيرية بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، س ٤١، ع ١٥٩، ص ص ٨٣-١٢٤
- ٨- الصاوي، محمود، (٢٠٢١)، دور ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء في تعزيز المسؤولية الإجتماعية في قطاع الخدمات الحكومية بإمارة عجمان)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، (مجلد ٤١، عدد٢)، ص.٧٣-٩٤.
- ٩- الطعاني، حسن أحمد. (٢٠٠٩). التدريب: مفهومه وفعاليته، ط٣، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع
- ١٠- العطية، ماجدة (٢٠٠٣)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣، ص ٢٥٢
- ١١- العوفي، محمد بن غالب (٢٠٠٥) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم ٥٤ الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، ٢٠٠٥، ص ٩٣.
- ١٢- الفاضل، عبد العزيز (٢٠١١) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
- ١٣- المغربي، عبد الحميد (٢٠١٠) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان
- ١٤- النجار، فريد راغب محمد (٢٠٠٣)، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، مؤسسة الكتاب، ص ٤٢.
- ١٥- النحاس، صفوت. (٢٠١٠). التدريب والتطوير المهني، مجلة الإدارة، مج ٢، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية
- ١٦- الوحشي، عفاف حميد محمد (٢٠٢٠) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإمارات العربية المتحدة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- ١٧- بن سالم، أمال (٢٠١١) تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، الملتقى الدولي حول إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، الجزائر

- ١٨- بن عمراني، ياسين (٢٠٢١) ، أثر أساليب تقييم الأداء على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، غير منشورة، قسم علوم التيسير، كلية العلوم الإقتصادية
- ١٩- جبوري، محمد، (٢٠٢٠) قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج ٩، ع ٢، ص ص ٧٥-٩٢
- ٢٠- حماد، محمد محمود، (٢٠٢١)، أثر تطبيقات البيانات الضخمة علي تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية علي شركات تكنولوجيا المعلومات الدولية في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالإسماعيلية، (مجلد ١٢، عدد ١)، ص. ١٥٠-١٩٠.
- ٢١- حماد، محمد محمود (٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين : دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، المجلد السابع، العدد الثاني
- ٢٢- حنونه ، سامي إبراهيم حماد (٢٠٠٦) قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال
- ٢٣- دغيم ، جيهان أحمد محمد خليل (٢٠١٧) الإحتراق الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على هيئة النقل العام،: مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع ٣٤ كلية التجارة ، جامعة كفر الشيخ ، ص ص ٣٤-١
- ٢٤- سفيان ، مجالدي (٢٠١٦) مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة
- ٢٥- شحاته، محمد موسعلی (٢٠٢٠) إنعكاسات تفعيل أليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول المالي، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد التاسع ، يناير ٢٠٢٠، ص ص ١٩٨-٢٢٢
- ٢٦- سفيان ، مجالدي (٢٠١٦) مساهمة التوصيف الوظيفي للعاملين في إدارة وتسيير المنشآت الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة محمد بوضياف المسيلة
- ٢٧- صدقاوي، كمال، (٢٠٢٠)، (إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال وتحدي ممارسات تسيير الموارد البشرية: قراءة نظرية وطرح أكاديمي)، دراسات إقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، (مجلد ٢١، عدد ١)، ص. ٤٥٣-٤٧٧.
- ٢٨- عبد الباسط، أحمد سيد (٢٠٢١) اثر خصائص منظمات الأعمال المصرية على التغير في ممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، العدد ١١، ص ص ٢٥-٥٢.
- ٢٩- عبد الباقي، صلاح الدين(٢٠٠٤) السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، ص ١٧ .
- ٣٠- عبد الجواد، عبد السلام محمد(٢٠٢٠) مدى تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على عينة من الموظفين العاملين بالمصرف التجاري الوطني في نطاق بلدية البيضاء- ليبيا، مجلة آفاق اقتصادية، جامعة المرقب- كلية الاقتصاد والتجارة، العدد ١٢، ص ص ١-١٨.
- ٣١- عبد الفتاح، إيمان صالح (٢٠٠٧) ، التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، القاهرة، ابيبيس كوم للنشر والتوزيع، ص ٧٧
- ٣٢- عيسى ، أحمد محمد أبا زيد ، رياض أحمد (٢٠١٤) دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة العلوم الإدارية ، مجلد ٤١، ع ٢
- ٣٣- فارسي صبرينة، (٢٠١٥) تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بخميس مليانة ، مذكرة ماستر، جوان، ص ٧

- ٣٤- فهيم، مراد منير (١٩٩٦) المشاركة العمالية فى القانون المقارن والقانون المصرى ، منشأة المعارف، الأسكندرية، مصر
- ٣٥- قرمش ،زهرة سعد (٢٠١٩) قياس أثر الاستثمار في ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بقطب المحروقات بسكيكدة من وجهة نظر الإطار، مجلة البشائر الإقتصادية، جامعة طاهري محمد، بشار - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مج٥، ع١٤، ص ص ٨٤٧ - ٨٦٦
- ٣٦- كنعان، نواف (١٩٩٨) إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق) ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط٥، عمان، الأردن.
- ٣٧- ماتسيون، مايكل تى و إيفانيسيفش، جون أم (١٩٩٩) ترجمة هشام عبد الله ، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة العربية الأولى.
- ٣٨- محمد ، أحمد (٢٠٠٨) أثر الأمان الوظيفي ومعايير الأداء المستهدفه على الجهد المبذول فى العمل، دراسة ميدانية مطبقة على مندوبى البيع بـمنافذ البيع الرئيسية لشركتى فودافون وموبينيل، المؤتمر العلمى الأول لشباب الباحثين بكلية التجارة، جامعة أسيوط ، مصر
- ٣٩- محمد، أشرف عبد الرحمن (٢٠٢١) أثر ممارسة الموارد البشرية الخضراء على الحصة السوقية: دراسة تطبيقية على مجموعة من المنظمات الصناعية المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ص٤٠٦-٤٤٤.
- ٤٠- مصطفى، أسامة عبد الحليم، (٢٠٢١) ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقايق، كلية التجارة، مجلد ٤٣، العدد١، ص ص ١١٩-١٥٣.
- ٤١- مصطفى، منى محمد (٢٠٠٩). التنمية المهنية المستدامة، المجلة الإلكترونية للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد
- ٤٢- نايف بن سليمان المطلق، دور الكفايات في تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على الوزارات السعودية، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل- العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة الملك فيصل، ٢٠٢١م، ص ص ٨٥-٩٢.
- 1- Axtell, C.M. and Parker, S.K. (2003). Promoting role breadth self-efficacy through involvement, work redesign and training'. Human Relations, 56: 1, 112–131.
- 2- Chaniasa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations”, Journal of Strategic Information Systems.
- 3- David King (1992). training within the organization: A Study of company policy for the system matic training of operators and su-pervisors London, tavistock , pud -lication ltd, , pp 125-126
- 4- Kovach, H. R. 2003, Relationships among Stress, Social Support, and Burnout in Counseling Psychology Graduate Students, Doctoral dissertation, University of Missouri-Kansas city. p23
- 5- Levi, L., 1984, Stress in Industry, Geneva , I . L . O . , p2.
- 6- Maslach ،Christina And Jackson ،Susan: (1981) “The Measurement Of Experienced Burnout”, Journal of Occupational Behavior, Vol. 2, pp89-76.
- 7- Maslach, C. And Jakson, S. Maslach, 1986, Burnout Inventory Manual 2nd Ed.). Palo Alto ،CA: Consulting Psychologists Press, p146.)



- 8- Parker SK, Williams HM, and Turner N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91: 636-652.
- 9- Philipe, Condon (1985), Audit social, Ed Vuibert, paris, p : 174
- 10- Sultan, M. Wajdee, M, Relationship between organizational justice and effectiveness of human resource management practices: A mediating role of demographic information in geater irbid municipalty (GIM) in north region of hashemite kingdom of Jordan (HKJ), **Dirasat, Human and social sciences**, volume48, No.1. 2021. p. 463- 479.
- 11- <http://pama.gov.kw:8888/ar/About-us/About-Pama>