

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

٢,١ التمهيدي

يحتوي هذا الفصل على ستة محاور أساسية، حيث يناقش المحور الأول منها، الإطار النظري للأداء الوظيفي. في حين يحتوي المحور الثاني على تخطيط الموارد البشرية، ويتضمن المحور الثالث على التدريب. بينما تضمن المحور الرابع على الالتزام التنظيمي من جانب آخر شمل المحور الخامس النظرية الداعمة للدراسة، فيما تطرق المحور السادس على العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتطرق المحور السابع على نموذج الدراسة. وأخيراً، خاتمة الفصل.

٢,٢ الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي محل دراسة واهتمام في جميع منظمات الأعمال، كونه يعتبر الناتج النهائي لجميع الأنشطة على مستوى المنظمة بشكل عام، ويتأسس على أداء الأفراد فيها بمختلف مستوياتهم الإدارية أو الوظيفية، الذي يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار والاستدامة، وقد شغل قضية الأداء الوظيفي كل من الممارسين والأكاديميين على مر العصور، فتارة يكون الغرض من تطوير الأداء هو تطوير العائد على أصحاب رأس المال، وتارة يكون الغرض هو تحقيق مصالح عدة أفراد ذات علاقة مباشرة بالمنظمة وأخيراً قد يكون الغرض تحقيق رفاهية المجتمع الكلي (بن بزة، ٢٠٢١).

كما يعد الأداء الوظيفي أحد أهم الموضوعات الرئيسية في النظريات الإدارية بصفة خاصة، وفي الجانب الإداري بصفة عامة، فضلاً عن الأهمية الكبرى التي يحظى بها في الدراسات ذات الاختصاص

بالموارد البشرية، وذلك لأن العامل أو المورد البشري هو المحور الحقيقي في المنظمات الإدارية (الحمادي، ٢٠٢٠).

وبما أن المنظمات هي الأداة التي يمكن أن يشبع فيها المورد البشري حاجاته الإنسانية، وهي الإطار العام الذي ينظم ويضبط علاقات الأفراد في المجتمع من خلال توجيه السلوك الإنساني نحو ذلك. فقد ألزم ذلك كل المنظمات بمختلف تخصصاتها وأهدافها بالاهتمام بالمورد البشري وفهم سلوكياته واحتياجاته، والعمل على دفعه نحو تحسين مستوى أداء عملة وتطوير مهاراته وقدراته، وذلك من خلال التدريب والتحفيز وغيرها من السبل العلمية والعملية التي تصب في رفع مستوى الأداء الوظيفي (بلقايد وبوري، ٢٠١٧).

٢,٣ مفهوم الأداء الوظيفي

لقد اتجه العديد من الباحثين والمختصين لوضع تعريفات مختلفة لمفهوم الأداء الوظيفي. فهو يعتبر مجموعة من السلوك الإداري ذو العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وهي تتضمن جودة الأداء، وكفاءة التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع باقي أعضاء المنظمة، وقبول مهام جديدة، والإبداع، والالتزام بالنواحي الإدارية في العمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية (الصرارية، ٢٠١١).

ويشير Pradhan و Jena (٢٠١٧) بأنه مصطلح متعدد المكونات، وعلى مستوى الأساس يمكن تمييز الجانب العملي له على اعتبار أنه مجموعة من العمليات السلوكية والوظيفية التي تؤدي إلى نتيجة متوقعة، ويشير السلوك هنا إلى التصرف الذي يظهره الفرد لإنجاز العمل الموكل إليه.

بينما ترى زينب (٢٠٢١) هو قيام الموظف بتأدية مهامه ونشاطاته بمهدف تحقيق هدف معين والظاهر من خلال نتائج سلوكه. ويضيف Abdalkrim (٢٠١٣) بأنه سجل بالنتائج المحققة، يجسد سلوكاً عملياً يؤدي لبلوغ الفرد أو فريق العمل للأهداف المخطط لها، أي بلوغه درجة الإنجاز بكفاءة عالية وفعالية تامة.

أما العجمي (٢٠٢١) فقد عرف الأداء الوظيفي هو الناتج عن الجهد الذي يبذله الفرد العامل داخل المنظمة التي يعمل فيها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والذي تعمل المنظمة على تقييمه من خلال مقارنة الأهداف المرسومة بما تم إنجازه فعلياً. ويضيف زيادة (٢٠٢١) بأن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المخرجات النهائية لكفاءة ومهارات العاملين بالمنظمة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الإنتاجية والجودة الوظيفية.

أما عابدين (٢٠١٩) فقد عرفه بأنه مجموعة السلوكيات والمواقف والقدرات التي يتمتع بها الفرد ويستخدمها في صورة مجهودات مبدولة لأداء عمل معين وبطريقة معينة وبأسلوب معين وفي زمن معين، وأضاف أن الأداء الوظيفي لأي مؤسسة يقاس باجتهاد ومثابرة العاملين ومدى المهارات التي يمتلكها كل موظف في اكتساب الخبرات من الدورات التدريبية التي يحصل عليها وكيفية الاستفادة منها. ويضيف Supratman et al. (٢٠٢١) الأداء هو سجل للنتائج التي تم الحصول عليها من وظائف وظيفية معينة خلال فترة زمنية معينة.

وفي المفهوم ذاته يضيف (٢٠٢٠) بأن أداء الموظف هو تحقيق نتائج ذات قيمة مضافة. القيمة المضافة المعنية هي العمل الذي يتم قياسه من حيث الكمية، والجودة، والكفاءة، والفعالية. بينما يمكن تصنيف السلوك المتعلق بالسلوك حسب مستوى الولاء في المساهمة في زيادة القيمة المقدر.

أما بحيث (٢٠٠٥) فقد عرفا الأداء الوظيفي هو نتيجة لاستجابة الفرد لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه أو فرضها عليه الآخرون، وأن هذه الاستجابة تعمل على إحداث تغير في البيئة نتيجة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

ويضيف Riyanto et al. (٢٠١٧) بأن الأداء هو نتيجة نوعية وكمية العمل الذي أنجزه الموظف في أداء واجباته وفقاً للمسؤوليات الموكلة إليه، وغالباً ما يُنظر إليه فقط على أنه سجل للنتائج المحققة والإنجازات الفردية، ولكن يمكن اعتبار الأداء على أنه السلوك أو الطريقة التي ترى بها المنظمات والفرق والأفراد العمل الذي يتم إنجازه ويرى الأداء الوظيفي ينطوي بناءً على أنشطة ومهام ومسؤوليات يجب تحقيقها من قبل الموظف، وهو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها ومن ثم أهداف المنظمة ككل.

وبناءً على ما تقدم سابقاً من تعريفات لمفهوم الأداء الوظيفي، يمكن القول أن هناك إجماعاً لدى الباحثين والمختصين على أن الأداء الوظيفي هو غاية أو هدف تسعى جميع المنظمات للوصول إليه. كما يعد هذا المفهوم ذو أبعاد متعددة. كونه يقاس أولاً بالقدرات والمهارات التي يمتلكها العنصر البشري، ومدى اجتهاده ومثابرته ورغبته في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والفرد نفسه. ويقاس ثانياً بالسلوكيات والأخلاقيات التي تصدر من العامل ذاته.

واستناداً إلى غايات وأهداف الدراسة الحالية يُعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه عبارة عن مجموعة من أنماط السلوك الأدائي التي تُعبر عن التزام الموظف، وتنفيذه لأعماله ومسؤولياته التي كلف بها من المنظمة التي يعمل بها، وقيامه بأداء مهامه بجدية، وجودة عالية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي بما يعكس ولاءه للمنظمة التي ينتمي لها.

يعتبر الأداء الوظيفي وتقييمه عاملاً مهماً يعول عليها كثيراً في الحكم على مدى نجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها الاستراتيجية وتحقيق خططها سواء على المدى القصير أو البعيد، أي إنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط، والأهداف التي تسعى المنظمات الربحية أو الخدمية إلى تحقيقها وذلك من خلال مهام وواجبات يقوم بها العاملون في المنظمات، لذلك فإن الأداء الوظيفي يعتبر العملية التي يدرك ويعرف من خلالها المسؤولون ما مدى مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة وفعالية تامة.

ويمكن القول أن استمرار المنظمات في الوجود يتوقف على أداء أفرادها، فإذا أنجزوا مهامهم كما تم التخطيط لها من قبل الإدارة، فإن هذا سيجعل المؤسسة تحقق أهدافها، أما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه يؤخر من تقدم المؤسسة، وتبلور أهمية الأداء كونه يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد على اتخاذ قرارات التحفيز والمكافأة، غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يدفع الفرد إلى الاهتمام بإنجاز عمله ومحاولة تحسينه؛ يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا حدث أي تعديل في نظام الإدارة، فإن العاملين ذوي الأداء المنخفض يكونون مهددين بالاستغناء عنهم (مانع وبهراوة، ٢٠٢١).

إن الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمات الأعمال يشغل أهمية حاسمة كونه يعد المحور الرئيسي الذي تركز عليه المنظمة لتحديد موقعها من النجاح أو الفشل، لذا تكون أكثر استقراراً عندما يكون أداء موظفيها عالي و متميز، كما يعد الأداء الوظيفي مقياساً لكفاءة الموظف وقدرته على تنفيذ المهام الواجبات الموكلة إليه (شحادات وآخرون، ٢٠٢١).

وفي السياق ذاته يشير حماش (٢٠٢٠) بأن للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تسعى إلى تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها العامل داخل المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها. فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً عندما يكون أداء العاملين متميزاً، ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها، مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.

٢,٣,٢ أبعاد الأداء الوظيفي

عندما يتم وصف الأداء بأنه تلك النتائج التي يحققها الموظف في عملة، يتضح وجود عدد من العوامل التي تساعد وتساهم وتؤثر في هذا الأداء، فمنها ما يخضع لسيطرة العامل، ومنها خارج عن سيطرته. فالأداء الوظيفي يحدث نتيجة تفاعل ثلاث مجموعات من النظم المستقلة والمرتبطة بنوعية الأداء المطلوب، فهي ترتبط بالواجب الوظيفي، ونظم بيئة الأداء الاجتماعية والسياسية، والنظم القائمة على الأفراد القائمين بالعمل (الحمادي، ٢٠٢٠).

ويحدد هانز Haynse المشار إليه في دراسة الحمادي (٢٠٢٠)، بأن هناك ثلاثة من العوامل الرئيسية للأداء الوظيفي والمتمثلة في الموظف ومقدار ما بحوزته من معارف ومهارات وقدرات وقيم واتجاهات ودوافع.

أما العامل الثاني يتمثل بالوظيفة وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالأثارة والتحدي، وتحتوي على التغذية الراجعة بوصفها عاملاً أساسياً فيها. أما العامل الثالث يكمن في الموقف وهنا يقصد بالبيئة التنظيمية وما تتضمنه من مناخ للعمل وعملية الإشراف إضافة إلى الأنظمة الإدارية.

ولقد أجمع الباحثين في مجال علم الإدارة حول تحديد أبعاد الأداء الوظيفي، وقد اتفقوا على أنه يتكون من عدة أبعاد رئيسية تتعلق بكون الأداء الوظيفي هو نتاج عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبشكل أكثر تحديداً أشير بأنه توجد عدة أبعاد هامة تكوّن في مجموعها ما يعرف بالأداء وهي الإلمام بضروريات الوظيفة: "وتتضمن البراعة العملية والدراية الفنية والخلفية الكلية عن الوظيفة وكل الحقل ذات الصلة بها، نوعية العمل: وتشمل الدقة والنظام والإتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء، كمية العمل: وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز ومقدار سرعة العمل المنجز، المثابرة والثوق: ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية والقدرة على تنفيذ المهام والأعمال في مواعيدها المحددة، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (بلال وكشوب، ٢٠٢٠).

وذكر الحراشة (٢٠١١) أن الوظيفة جزء من تلك السلسلة الهرمية التي تعمل على تنفيذ الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف الموضوعية من الإدارة العليا، حيث يعبر الموقف عن ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة والهيكل التنظيمي. كما يعتبر من الضروريات الجوهرية التي تؤثر بشكل كبير على جودة العمل والعملية الإنتاجية والفعالية للموظفين في المنظمات.

وفي نفس السياق تؤكد دراسة كشوب (٢٠١٩) تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فعالية أداء العاملين بأن الأداء الوظيفي يتكون من أربعة أبعاد أهمها: المعرفة بمتطلبات الوظيفة والذي يعد البعد الأول والتي تشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة وجميع المجالات المرتبطة بها. أما بالنسبة للبعد الثاني هو نوعية العمل، وتتمثل فيما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يملكه من قدرات ومهارات والقدرة على التنظيم وتنفيذ الأعمال بدون الوقوع في الأخطاء. أما بالنسبة للبعد الثالث هو كمية العمل المنجز، أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز. أما البعد الرابع فهو المثابرة والثوق، والتي تشمل الجدية والتفاني والاخلاص وقدرة الموظف على تحمل واستشعار المسؤولية.

بينما تشير دراسة بكوش (٢٠١٩) إلى ثلاثة أبعاد فقط للأداء الوظيفي والتي تكمن نوعية العمل، والمثابرة والثوق، وكمية العمل، ولقد أشار Freimark (٢٠١٢) إلى أن معدل الأداء الوظيفي للفرد العامل هو مقياس للقيمة التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها أي سلوكيات العامل في تحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب تحديد مستوى هذا الأداء الفردي، الذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة سوى كان سلباً أو إيجاباً، ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتفاعل معه.

أما الوكيل (٢٠٢١) أن الأداء الوظيفي يتكون من مجموعة من الأبعاد المتداخلة والتي تتمثل في العمل الذي يقوم به الفرد ويؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته الوظيفية، إضافة إلى ذلك مدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه إلى ما ترشده إليه الإدارة من طرق وأساليب أداء العمل، الإنجازات التي يحققها الفرد ومدى مقابلتها للمعايير الموضوعية الكمية والنوعية والزمنية ومدى تحقيق الأهداف التي تخدم المنظمة، طرق التطوير التي يقوم بها العامل ليزيد من كفاءة أداءه الوظيفي بشكل فعال.

وتشير دراسة سامي وباديس (٢٠٢١) والتي هدفت إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، بالتطبيق على مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقرات، حيث لخصت هذا الدراسة أبعاد الأداء الوظيفي إلى أربعة أبعاد والمتمثلة في (مستوى تخطيط الأداء، مستوى تنفيذ الأداء، مستوى تقييم الأداء، مستوى مراجعة الأداء).

واتساقاً مع ظروف الدراسة الحالية فقد اعتمدت على دراسة منجل (٢٠١٦) في تحديدها لأبعاد الأداء الوظيفي والمتمثلة في (جودة وكمية الأداء، سرعة وكفاءة الإنجاز، الالتزام الوظيفي، الوثوق والمثابرة) كونها هذه الدراسة طبقت في ظروف وبيئة مشاهمة لظروف وبيئة الدراسة الحالية.

٢,٤ تخطيط الموارد البشرية

٢,٤,١ مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقول المهتمين في إدارة الموارد البشرية من الصعب إيجاد تعريف دقيق وموجز لإدارة الموارد البشرية، وذلك لاختلاف وتغير وظائفها عبر الزمن، وعدم الفهم الواضح لما تتضمنه سياسة تخطيط البشرية لذلك تعددت المفاهيم، لذا تعددت التعريفات والمفاهيم المختلفة لتخطيط الموارد البشرية، ومن المفاهيم الأكثر استخداماً بين الباحثون هي:

عُرف التخطيط في معجم الجامع بأنه علم يحدد للاقتصاد أهدافه، ويعين البرامج وطرق التمويل والتنفيذ، خطط لمستقبل أي أعد خطة لأعمال ومشاريع في المستقبل بينما عرف التخطيط في قاموس المعجم الوسيط هو نشاط مسؤول عن إنتاج خطة واحدة أو أكثر. على سبيل المثال تخطيط السعة، أي وضع الأهداف المطلوب تحقيقها ورسم سياسة تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة وفق برنامج زمني محدد (المعاني، ٢٠١٩).

وقد عرف عقيلي (٢٠١٥) تخطيط الموارد البشرية بأنه " أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في جميع أنواع المنظمات، والتي من خلالها تقدر احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث أنواعها ومهاراتها وحجمها، بشكل يخدم متطلبات استراتيجياتها". كذلك عُرف تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تحديد الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية لفترة مستقبلية بالاعتماد على استراتيجية المنظمة وبما يضمن تحقيق أهدافها (فاطمة وشجبل، ٢٠٢٠).

وأضاف (فضل الله وسليمان، ٢٠١٦) على أنه وسيلة لضمان الحصول على الأفراد اللازمين لسير العمليات الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من كفاءات محددة وبعدها معين، ويرى أحمد وبشير وعادل (٢٠١٩) بأنها تقنية تقود إلى تحرير وثيقة تسمى الخطة، هذا الأخير يفترض معرفة التطور المستقبلي للموارد البشرية في المنظمة ومحيطها، فالمنظمة التي لا تتبنى نظام تخطيط فعال لمواردها البشرية. قد تقع في وضعيات منها عدم الاستغلال الأمثل للكفاءات البشرية، ووظائف غير محددة المهام والكفاءات، وسوء توجيه النفقات، كما أن عملية التوظيف والاختيار تتم بطريقة عشوائية، ومن أجل تلبية حاجات فورية من القوى العاملة، وجدت المنظمة نفسها أمام نسبة دوران عالية للموارد البشرية، وعجز أو فائض في القوى العاملة تخلق عدم الاستقرار والتوتر لدى القوى العاملة مما يؤثر على نشاط المنظمة كلياً.

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يستنتج الباحث التالي: أن عملية تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تربط وتحكم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها بما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها. أن تخطيط الموارد البشرية يضع خططاً متكاملة لجميع الوظائف اللازمة في المنظمة والعدد المطلوب كماً ونوعاً منها. أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي تنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في المستقبل، وعلى ضوء ما سبق تعرفه

الدراسة الحالية بأنها عملية يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية والتنبؤ باحتياجات المنظمة من العنصري البشري المطلوب وتأهيله وتدريبه والعمل على استقراره وتوازنه ووضعته في المكان والزمان المناسبين بما يتوافق مع احتياجات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

٢,٤,٢ أهمية تخطيط الموارد البشرية

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة، وبهتئ هذا اتخاذ تدابير الالزمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتدريب، كما يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد ممكن، ومن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية، كما يساعد على تحليل القوة العاملة المتاحة والتعرف على نقاط القوة والضعف لديهم والتعرف على أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم فيها ومدى رضائهم عن العمل (بن بوزيد، ٢٠٢٠).

كما يرى عبوي (٢٠١٧) أن تخطيط الموارد البشرية يساعد على جعل إستراتيجية المنظمة قابلة للتحقيق، كما يساهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف العامة والاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وفي نفس السياق كتب Unlu et al. (٢٠١٢) أنه في ظل المناخ الاجتماعي والاقتصادي غير المؤكد، والمصحوب بالتغيرات والتقلبات السريعة لبيئات الأعمال الحديثة، تظهر أهمية تخطيط الموارد البشرية في توفيرها الأعداد المناسبة والالزمة من القوى العاملة، وعلى حسن استخدامها والاستفادة منها في زيادة كفاءتها وفعاليتها، وتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية من خلال خطط وبرامج وسياسات قادرة على مواجهة احتمالات المستقبل، والتنبؤ بالمشاكل التي قد تظهر والتعامل معها قبل حدوثها.

ويرى قروم (٢٠١٥) أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض في الموارد البشرية أي إن المؤسسة التي لا تسبق الأحداث، بل تفاجئ بها هي بالتأكيد لا تستطيع التنبؤ باتجاهات الطلب والعرض من الموارد البشرية ، ويتم هذا التنبؤ بتحديد أبعاد الطلب على القوى العاملة وعرض القوى العاملة وهنا تكمن أهميتها، كما تساعد خدمة الأهداف العامة ويعني به أن تخطيط الموارد البشرية يخدم أهداف الفرد والمؤسسة، كما تساعد على تقليل التكاليف أي تقليل تكاليف نشاطات الموارد البشرية من توظيف وتدريب وغيرها من المهام.

ويضيف Mwarey و Nzuve (٢٠١٣) أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تتمثل بمساعدة المنظمات على تحقيق التوازن بين حاجة الخطة الاستراتيجية للمنظمة وأدائها الكلي والمستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وبين المتاح من تلك الموارد مستقبلاً، وذلك من خلال المقارنة بين حجم الطلب في خطة المنظمة الإستراتيجية، وبين قوة العلم التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلاً.

٢,٤,٣ أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن هدف أي شركة أو مؤسسة أو منظمة ربحية كانت أو خدمية الحصول على موارد بشرية وقوى عاملة لإدارتها بشكل سليم يسهم في زيادة الإنتاج وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويتم ذلك عن طريق خطط مدروسة لتحديد القوي العاملة المطلوبة للشركة أو المنظمة كمًا ونوعًا، ويتم ذلك من خلال وضع خطط للأعمال التي تمارسها المنظمة وتحديد المورد البشري المناسب لها، ويجب أن تأخذ المنظمات بعين الاعتبار مبدأ الكفاءة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال اختيار الأفضل من المتقدمين للعمل، كلما كان تحديد الموارد البشرية دقيقًا ومنظمًا كلما استطاعت إدارة المنظمة من السيطرة علي

النشاطات المختلفة لها، ويأتي هذا كله عبر تخطيط سليم للمورد البشري الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

يعد نظام تخطيط الموارد البشرية والأنظمة التي أفرزتها مرحلة تطور المعلومات الإدارية، عبر مرور الزمن، وكذلك ازدياد حاجة المنظمات إلى معلومات وبيانات دقيقة، عن التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وسيلة لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بشكل صحيح، فهو يعطيها القدرة على المنافسة والاستمرار والبقاء (Hafeez & Aburawi، ٢٠١٣).

وقد أوضحت دراسة التوجيهي وآخرين (٢٠٢١) أن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتجلى في التعرف على الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، وتحديد مصادر الاستقطاب وتقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختبار والتعيين وتنمية الموارد البشرية داخل المنظمة.

وفي نفس السياق تضيف دراسة عريشي والطراونة (٢٠٢٠) إن الهدف العام والجوهري لتخطيط الموارد البشرية يكمن في إحداث التوازن الكمي والنوعي بين حالة العرض والطلب من الموارد البشرية، واستخدام هذه الموارد استخدام كفؤ بكل كفاءة وفعالية وينبثق عن هذا الهدف العام أهداف عديدة أهمها: التعرف إلى الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية، ومصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة القوى العاملة من حيث العدد والنوع. وتحديد المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية، والتدبير والحصول على حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءة الصالحة لشغل وظائفها في المستقبل، ووضع أسس علمية لتطوير أنشطة وبرامج الموارد البشرية، مثل الاختيار والتعيين والترقية والتدريب، وتقارير تقييم الكفاءة ووصف الوظائف

لضمان الوصول إلى مستوى الأداء السليم والمستقر داخل المنظمة، والعمل على تقليل تكاليف الإنتاج وخلق حالة من الاستقرار داخل المنظمة.

وقد أشار الفرا وعدوان (٢٠١٦) أن جميع المنظمات تسعى إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف المدروسة والتي يمكن تحقيقها من خلال القيام بعملية التخطيط السليمة للموارد البشرية، وتمثل هذه الأهداف في التالي:

التعرف على الوضع الحالي للقوى العاملة الموجودة في المنظمة والعمل على تحقيق حالة من التوازن بين العرض والطلب في المنظمة لتجنب حدوث نقص أو زيادة في العاملين بين الإدارات المختلفة وفقاً لاحتياجاتها الفعلية، العمل على الاستطلاع والتنبؤ بالمشكلات التي تواجه قوة العمل الموجودة في المنظمة ووضع الحلول المناسبة لمواجهتها، المساهمة في تخطيط الموارد البشرية على المستويات الإقليمية والقومية، كون التخطيط داخل المنظمة يمثل النواة التي تبنى عليها عملية التخطيط الشامل للموارد البشرية في بلد ما.

تقديم العون للإدارة العليا في تخطيط وتنفيذ خطط وبرامج العمل لمختلف الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشرية في المنظمة، المساهمة مع الجهات المختصة في تحديد موازنة الوظائف المطلوبة في المستقبل بما يمكن الإدارة من تقدير الأجور بشكل محدد، وكذلك تحديد التزامات المنظمة المالية، ضمان الحصول على العاملين الذين يساعدون على تطور العمل، من خلال مساعدة الإدارة العليا في تحديد سياسات الاختيار والتعيين والتدريب، المشاركة في تقدير الاحتياجات التي يتطلبها العمل في المستقبل وذلك وفقاً لظروف المنظمة نتيجة التغيرات الاقتصادية والثقافية، والسياسية والتكنولوجية والديموغرافية.

٢,٤,٤ خصائص وشروط تخطيط الموارد البشرية

يتحقق لنا من التخطيط العلمي للموارد البشرية مجموعة من الخصائص والشروط، وهذه الخصائص والشروط تكشف لنا عن طبيعة العلاقة بين تخطيط موارد البشرية والظروف البيئية المحيطة، بما فيها السياسة والاقتصادية والاجتماعية وقد لخص حسين (٢٠١٦) تلك الخصائص والشروط بالآتي:

٢,٤,٤,١ خصائص تخطيط الموارد البشرية

- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة تتأثر بتفاعل العناصر البيئية المحيطة.
- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية متطورة ومستمرة لكي تتلاءم مع المتغيرات الجديدة ولغرض تحقيق ذلك فانه لا بد من إجراء عمليات المراجعة المستمرة والتقييم المستمر لخطط وبرامج التنمية.
- اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة بالاعتماد على دراسات مسحية علمية فجاح خطة الموارد البشرية وتنميتها يدرك من مقدار تحقيقها لرغبات الجمهور.
- اعتباره عملاً منهجياً يهدف إلى وضع خطط يتم العمل على تحقيقها مستقبلاً من خلال الموارد البشرية والتي من الممكن أن تساعد المنظمة على تفادي النقص أو الفائض.

٢,٤,٤,٢ الشروط الواجب توافرها في تخطيط الموارد البشرية

- هناك مجموعة من الشروط التي تسعى لها جميع المنظمات الناجحة إلى تفعيلها واعتمادها عند تخطيطها لاحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية، والتي يمكن تمثيل أهمها على النحو التالي:
- أن يكون التخطيط جوهرًا أساسيًا في العملية الإدارية ونهجًا متبعًا ومطبقًا لدى القيادات العليا الإدارية.

- أن يعتبر التخطيط الهدف المنهجي العلمي لتحقيق الأهداف المرجوة منة.
- التجديد في الخطط الموضوعية ومواكبة ومتابعة التغيير والتطور في القوى العاملة داخل المنظمة.
- أن تتوفر الرؤية المستقبلية ومواجهة أي تغيير قد يحصل، وهذا يعتبر شرطا أساسيا في التخطيط.

٢,٤,٥ العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية

على الرغم من أهمية تخطيط الموارد البشرية إلا أن هناك مجموعة من العوامل والقوى والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عمليات التخطيط والتي من أبرزها:

٢,٤,٥,١ العوامل الداخلية

- أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لتقييمها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية مما يؤثر على أنشطة أخرى مثل الاستقطاب للكفاءات المؤهلة وبقيائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.. الخ
- التغييرات التنظيمية: وتعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب تدريب وتطوير الموارد البشرية. - حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل

ونوعيته، حيث تعتبر هذه العوامل الداخلية عوامل نابعة من عمل المنظمة نفسها ومن داخلها ويجب عليها التحكم بها أثناء فترة التخطيط ووضع مقاييس ذات مرونة داخلية أثناء عملية التخطيط لكي تسمح بالتحرك في هذه العوامل دون الإضرار بهيكل التخطيط ومهمته (عشوش وآخرون، ٢٠١٧).

٢,٤,٥,٢ العوامل الخارجية

- عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية.
- سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور... الخ
- عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك أثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- عوامل تنافسية: تتمثل في زيادة المنافسة بين الشركات تصنع أكبر كفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- العوامل الاجتماعية والسكانية: يتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية لأخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجية وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض والعجز (عشوش وآخرون، ٢٠١٧).

لقد تعدد وجهات النظر وآراء الكتاب والباحثين حول المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية وعددها حيث ذكر المبيضين والأكلبي (٢٠١٣) أن عملية تخطيط الموارد البشرية تشمل مجموعة من المراحل نوجزها بالآتي:

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية. تعد هذه المرحلة من أهم المراحل في تخطيط الموارد البشرية إذ يتوجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تحدد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء النظرة العامة لأهداف المنظمة وأقسامها المتنوعة، والتي تعد عاملاً أساسياً لتحديد جميع الواجبات والمهام والوظائف التي ينبغي القيام بها من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف، ومن ثم العمل على تحديد حجم القوى العاملة وخصائصها وتخصصاتها المطلوبة لشغل تلك الوظائف الحالية والمستقبلية، وذلك باستخدام العديد من الأساليب التنبؤية والتي يعتمد بعضها على الخبرة والموهبة وبعض الخصائص الشخصية التي يمتلكها مدراء إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وتوقعاتهم بشأن مدى تطور أو انكماش حجم أعمال المنظمة في المستقبل.

ثانياً: دراسة وتحليل الطلب على الموارد البشرية. يأتي الطلب على الموارد البشرية من قبل المنظمات بشكل عام سوى كان في القطاع العام أو الخاص لشغل الوظائف الحالية الشاغرة أو المحتملة نتيجة التطور والتوسع في حجم أعمال المنظمات أو هيكلها التنظيمي، أو في زيادة الطلب على منجاتها في الاسواق المحلية والدولية، أو دوران العمل والهجرة أو سياسات الترقية والترفيه وغيرها.

ثالثاً: العرض الداخلي للموارد البشرية: إن حصول المنظمة حاجاتها من القوى العاملة لشغل المتاح من الوظائف الشاغرة أو الشواغر التي يمكن أن تتوفر في المستقبل لا يكون فقط في سوق العمل أو العرض الخارجي للعمل، بل يمكن أن كون من داخل المنظمة وذلك نتيجة للحركة العمودية والأفقية للموارد البشرية

داخل المنظمة. ويقصد بالحركة العمودية هي الترفيات من الوظائف الدنيا إلى الأعلى في الهرم التنظيمي للمنظمة، أما بخصوص الحركة الأفقية، فيقصد بها النقل بين الأقسام أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى التنظيمي ونتيجة لذلك فإن مهمة إدارة الموارد البشرية في استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي تتركز على شغل الوظائف في المستويات الدنيا من الهيكل التنظيمي للمنظمة بشكل عام، أن تقدير الحركة الداخلية للموارد البشرية في المنظمة يجعل إدارة الموارد البشرية في وضع يمكنها التنبؤ بحاجتها إلى شغل الوظائف التي يحتمل أن تكون شاغرة في المدة المقبلة، وإمكانية شغلها من داخل المنظمة أو انها تلجأ إلى السوق الخارجي لأخذ احتياجاتها من القوى العاملة.

وفي نفس السياق ورد في دراسة موسى والصريرة (٢٠٢١) أن المراحل التي تمر بها عملية تخطيط الموارد البشرية هي خمس مراحل المرحلة الأولى هي دراسة خطط المنشأة وأهدافها، حيث يتعين على المنظمة في هذه المرحلة القيام بتحليل ودراسة شاملة للمنظمة وأهدافها الاستراتيجية وذلك وفق تطلعات وسياسات الإدارة العليا ومدى الاتجاه نحو التطور المستدام، أما بالنسبة للمرحلة الثانية فهي تحليل المنظمة، إذ يتعين على المنظمة عند تخطيط الموارد البشرية القيام بتحليل كلاً من بيئتها الداخلية والخارجية من أجل معرفة القيود والصعوبات والمتغيرات من أجل توفير الأيدي العاملة لتنفيذ الخطة العامة والإستراتيجية التي تسعى لها المنظمة، وقد كانت المرحلة الثالثة تتمثل بالتنبؤ بالحاجات المستقبلية أي التعرف على منحنى الطلب والعرض لمختلف أنواع الموارد البشرية، وتحديد الفائض والعجز في الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تعتمد علمية التنبؤ على معلومات الحاضر والماضي لعرض معرفة الأماكن داخل المنظمة التي يتوقع ظهور فيها الفائض أو العجز في المستقبل، أما بالنسبة للمرحلة الرابعة فهي مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة، أما المرحلة الخامسة هي اقتراح الخطة واعتمادها، نتيجة لمقارنة العرض والطلب تنتج إحدى الحالتين الحالة الأولى هي وجود نقص في الأيدي العاملة، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة إما اللجوء إلى

تدريب الأفراد الحاليون من أجل إكسابهم مهارات جديدة أو اتخاذ القرار في استقطاب أيدي عاملة جديدة من خارج المنظمة. أما الحالة الثانية وجود فائض في القوى العاملة ويرجع السبب إلى سوء تخطيط الموارد البشرية والعشوائية في استخدام موارد المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك فقد لخص رضوان (٢٠١٣) مراحل تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل، أولها جمع المعلومات عن بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، والمرحلة الثانية التنبؤ بالطلب المستقبلي للعمالة، وكانت المرحلة الثالثة عبارة عن التنبؤ بالعرض المستقبلي الداخلي والخارجي للعمالة، أما بالنسبة للمرحلة الرابعة تكمن في وضع خطط وبرامج لغرض سد احتياج المنظمة من القوى العاملة، وفق حالة التوافق بين العرض والطلب المستقبلي.

٢,٤,٦ أبعاد تخطيط الموارد البشرية

من خلال تتبع الأدبيات والدراسات السابقة التي تخص متغير تخطيط الموارد البشرية يلاحظ الباحث بأن هناك اختلاف في تحديد أبعاد تخطيط الموارد البشرية نظراً لما تقتضيه ظروف وبيئة كل دراسة حول هذا الموضوع، ففي دراسة نصر الدين وسليمان (٢٠١٦) والتي هدفت إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين باعتبار تخطيط الموارد البشرية متغير مستقل تم قياسه من خلال خمس أبعاد فرعية تمثلت في (قناعة الإدارة العليا، التحليل البيئي، صياغة الخطة، تنفيذ الخطة، المتابعة والتقييم).

بينما ترى دراسة فرحان وإبراهيم (٢٠١٤) بأن أبعاد تخطيط الموارد البشرية هي (تحليل البيئة، تحديد عرض العمل من الموارد البشرية، تحديد الطلب من الموارد البشرية، إعداد خطة العمل)، وفي نفس السياق يشير حسين (٢٠١٦) في دراسته التي أتت بعنوان العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والثقافة التنظيمية وتأثيرها في كفاءة أداء العاملين، دراسة ميدانية على عينة من المصارف التجارية الخاصة العراقية

العاملة في بغداد، حيث حددت أبعاد تخطيط الموارد البشرية في (التحليل البيئي للعوامل، إعداد الخطة، تنفيذ الخطة، المتابعة والتقييم (حسين، ٢٠١٦).

وتشير دراسة عريشي والطراونة (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط الموارد البشرية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان، والتعرف إلى واقع ممارسات تخطيط الموارد البشرية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جامعة جازان بأن أبعاد تخطيط الموارد البشرية تتمثل في ثلاثة أبعاد (تحليل الاحتياجات التدريبية "التنبؤ"، خطط سد الاحتياج، الدعم والمتابعة)، بينما دراسة ترى منجل (٢٠١٦) بأن أبعاد تخطيط الموارد البشرية تتمثل في (التنبؤ بالطلب، تحليل العرض، استراتيجيات الموارد)، والتي استند عليها من قبل دراسة فوطة (٢٠٠٨) والتي بدورها حددت بأن أبعاد تخطيط الموارد البشرية تكمن في (التنبؤ بالطلب، تحليل العرض، استراتيجيات الموارد).

وفي نفس الصدد تشير دراسة الهادي (٢٠١٩) إن أبعاد تخطيط الموارد البشرية هي (التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية، تحديد الاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية، التنفيذ الفعلي لتخطيط الموارد البشرية، الأهداف التنظيمية لتخطيط الموارد البشرية). كما ترى دراسة أحمد (٢٠١٨) بأن أبعاد تخطيط الموارد البشرية (تحديد الاحتياجات الكمية للموارد البشرية، تحديد الاحتياجات النوعية للموارد البشرية، توزيع الموارد البشرية، التنبؤ بالموارد البشرية).

وبناءً على ما سبق فإن الدراسة الحالية سوف تبني الأبعاد التي حددها دراسة منجل (٢٠١٦) والتي استند عليها من دراسة فوطة (٢٠٠٨) بالإضافة إلى دراسة كلاً من عريشي والطراونة (٢٠٢٠) والتي تتمثل في (التنبؤ بالطلب، تحليل العرض، الدعم والمتابعة) لقياس متغير تخطيط الموارد البشرية، نظرًا لكونها تحقق ارتباطاً منطقيًا ومباشرًا بمشكلة الدراسة ومضامين متغيراتها.

٢,٥ التدريب

٢,٥,١ مفهوم التدريب

التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد مجموعة المعارف والقدرات والمهارات اللازمة لأداء عمل معين أو في تحقيق هدف سوى كان محدد حالياً أو في المستقبل، وذلك بغرض رفع مستوى كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة المنظمة التي ينتمون إليها، ويعد التدريب أحد أبرز الوسائل المتبعة في تطوير وتحسين وتنمية الموارد البشرية في المجتمعات (محمد، ٢٠٢٠).

كما تضيف ريم (٢٠١٩) بأن التدريب هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تساعد الموظفين على رفع مستوى أدائهم في العمل الحالي أو المقبل وذلك من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم وتنمية معارفهم. وفي نفس السياق تضيف أشواق (٢٠١٨) بأن التدريب عبارة عملية يتم من خلالها تغيير في نمط وتفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل، وذلك بهدف تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتعمل على تطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. كما عرف التدريب بأنه تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

ويرى صالح وعبد الغفور (٢٠٢٠) بأن التدريب أحد الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، و الذي يعبر من اهم الوظائف وذلك لما له من أهمية كبيرة في تعزيز وتنمية مهارات وقدرات الفرد العامل في

المنظمة و بما ينعكس على الأداء الكلي للمنظمة ولكونه ينبع من كون العنصر البشري هو العنصر الأكثر أهمية وحيوية في المنظمات وعلى مختلف نشاطاتها، أي أن التدريب هو عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق أداء أفضل للموظفين وتحسين سلوك الموظفين والطريقة التي يتصرفون بها في العمل.

وفي نفس السياق يعرف اسماعيل (٢٠٢٠) التدريب بأنه الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق المستوى المطلوب من الكفاءة في أداء العاملين، أي عملية منظمة تهدف إلى تعديل سلوكيات الأفراد نحو الاتجاه الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وإكسابهم المعارف، والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من النجاح فيما يقومون من مهام وأعمال.

وفي نفس المفهوم يضيف كلاً من قمقاني وعليوان (٢٠٢١) بأن التدريب عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل وتطوير مهارات الأفراد من أجل القيام بتنفيذ المهام على أكمل وجه، وهو تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم، حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين، حيث يعد التدريب وسيلة من وسائل التعليم، وطريقة من الطرق المستخدمة في تحسين الأداء الخاص بالأفراد العاملين في المنظمات، سواء ضمن مجال عمل معين، أو في مناهج دراسية تحتاج إلى التدرب على مجموعة من المهارات التطبيقية، وهكذا يساهم التدريب في تحسين أداء الأفراد في جميع القطاعات.

من جانب آخر يضيف Alwedyan (٢٠٢١) بأن التدريب هو عملية إكساب الأفراد المعلومات والمعارف الوظيفية المتعلقة بوظائفهم وأساليب الأداء الأمثل، وذلك بصقل مهاراتهم وقدراتهم وتطوير أساليب الأداء الصادرة عن الأفراد للوصول إلى أهداف المنظمة. كما يؤكد Cik (٢٠٢١) التدريب بأنه ذلك التدخل المخطط الذي يهدف إلى تحسين الأداء وتطوير المعرفة والمهارات والمواقف التي يحتاجها الموظف لأداء مهمة أو وظيفة بشكل مناسب أو لتحسين الأداء في مكان العمل.

وتعزيزاً لما سبق يضيف Riyanto et al. (٢٠١٧) بأن التدريب هو تلك الجهود المستمرة لتحسين كفاءة الموظفين والأداء التنظيمي ومحاولة لتحسين قدرة الموظفين فيما يتعلق بالأنشطة الاقتصادية التي يمكن أن تساعد الموظفين في فهم المعرفة العملية وتطبيقها لتحسين المهارات والمواقف التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها كما تتكيف مع متطلبات الوظيفة التي يجب أن يؤديها الموظف.

ومما سبق نستنتج بأن التدريب هو أحد الأنشطة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، والذي يتكون من مجموعة من الأنشطة والوسائل التي تساعد العاملين في تطوير مهاراتهم وقدراتهم العلمية والعملية، وجعله ممارساً لها، ووضعه في بيئة يحاكي فيها الواقع العملي الذي يعمل فيه وصقلها من أجل تنفيذ المهام والأعمال على أكمل وجه، وتحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمة وبالتالي تحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بكفاءة عالية وفعالية.

٢,٥,٢ أهمية التدريب

تعتبر عملية التدريب مهمة بالنسبة لمنظمات الأعمال لكونه يعد نشاطاً فعالاً في تزويد الأفراد العاملين بالمعارف، والمهارات اللازمة، ويغير سلوكهم، واتجاهاتهم، للوفاء بمتطلبات أدوارهم الوظيفية سواء الحالية منها أو الجديدة في المنظمة، وذلك لغرض مواكبة التغير المستمر في ضوء التطور التكنولوجي، كما يزيد التدريب من ولاء الموظفين ويرفع الكفاءة الإنتاجية ويخفض معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل، أيضاً يوفر المعلومات الجيدة للمتدربين وفرصة للتطوير المهني لديهم، مما يساعد على انفتاح المنظمة على المجتمع، وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد، وتأهيل العاملين لشغل وظائف أعلى في المستقبل (جمعة والمعموري، ٢٠٢١).

ويشير محمود (٢٠١٩) أن أهمية التدريب تكمن في زيادة إنتاجية العاملين وتطوير قدراتهم وتحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها، كما يساعد التدريب على زيادة ثقة العاملين بأنفسهم وزيادة مستوى قدرتهم على تحمل المسؤولية في تنفيذ المهام وأن جهودهم سوف تثمر عن نتائج إيجابية يساعد على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة، كما يسد التدريب فجوة حالات نقص المهارات داخل المنظمة، وتخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير قدر الإمكان، كما يعمل على تخفيض معدلات دوران العمل، وتقليل الغياب والتأخير في تنفيذ الأعمال وتحسين سمعة المنظمة وزيادة قدرتها التنافسية البيئات التنافسية وتزويد وإكساب القوى العاملة بمهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديهم أو تنقصهم، بالتالي تؤدي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.

ويضيف كلاً من Muhammad et al. (٢٠٢١) أن التدريب يساعد على تطوير المعرفة والمهارات المتعلقة بعمل الموظف لغرض تنفيذ المهام وحل المشكلات المعقدة، كما يعد التمرين لتحسين مهارات الموظفين من أجل القيام بعملهم مما يعود إيجاباً على المنظمة العاملين فيها. وتبرز أهمية التدريب في جوانب عدة، منها أن التدريب يعد أحد وسائل تنمية وتطوير الأفراد للقيام بأعمالهم على أفضل وجه، وهو أفضل وسائل الإعداد والتأهيل للقيام بالأدوار الجديدة والمستقبلية. كما أكد علامة (٢٠٢٠) بأنه أحد أهم الوسائل الناجحة لإثراء وتحديد معارف ومهارات القادة والمؤوسين، كما يساعد التدريب القائد على إتقان مهارات ضرورية لعمله وأهمها مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بالإضافة إلى أن التدريب يكفل للمنظمات توفير كفايات قيادية وطواقم عمل بشرية مؤهلة تستطيع أن تحقق أهداف المنظمة وتعمل على بقاء المنظمة واستمرارها.

ويرى موسى والصريرة (٢٠٢١) أن التدريب يعتبر فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل ومتطور، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي تحصل عليها من

ورائه العامل، ويكتسب التدريب أهمية بالغة خاصة في الإدارة المعاصرة، لاستجابته للمتغيرات في بيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية، فمع هذا التقدم التكنولوجي الهائل ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة تبرز معها أهمية التدريب، يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة، ويقلل من تكلفة صيانتها، ومن خلال التدريب يمكن التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين. تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية، كما تكمن أهمية التدريب في إحداث تغييرات إيجابية في سلوك العاملين، وإكسابهم المعرفة الجديدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم، وتعديل أفكارهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

ويشير عبدالفتاح (٢٠١٣) إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط، وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المنظمة، ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى آخر أن التدريب هنا يفيد في ترشيده الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفيسة للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أو العامل المتدرب ومجموعة العمل.

إضافة إلى ما سبق ينظر كلاً من الوحشي (٢٠٢٠) إلى أن التدريب يعتبر من أهم وأفضل الوسائل التي تعتمدها المنظمة نحو تحقيق أهدافها، سيما وأن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة مسبقاً والمصممة بشكل علمي مدروس يؤدي إلى إتاحة الفرص للعاملين لمتابعة جميع التطورات الجارية في مجالات أعمالهم، مما يساعدهم حتماً في رفع كفاءتهم وفعاليتهم في إنجاز الأعمال المطلوبة منهم.

ومن خلال ما سبق يتضح للباحث كما يعتبر التدريب أحد أهم طرق تحسين أداء الموظف، لذا تحتاج الشركات إلى إدارة برامج التدريب بشكل أكثر فعالية للحصول على العديد من الفوائد، لأن تحسين قدرات ومعارف ومهارات الموظفين الموهوبين ثبت أنها مصدر للميزة التنافسية، لذلك يعتبر من الأدوات الإستراتيجية التي لا غنى عنها لتحسين أداء الموظفين والأداء التنظيمي، ولهذا السبب، يجب على منظمات الأعمال زيادة ميزانية التدريب كل عام إذا أرادت الحصول على المزايا التنافسية.

٢,٥,٣ مراحل التدريب

وفقاً للحدراوي وكريم (٢٠١٥) وتايه (٢٠١٢) تتضمن العملية التدريبية عدداً من المراحل والخطوات التي يجب تنفيذها إذا ما أريد تحقيق النتائج الإيجابية من البرنامج التدريبي، وبشكل عام تتكون من أربع مراحل رئيسية هي:

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تحديد أهداف التدريب، مرحلة تصميم البرامج التدريبية، مرحلة تقييم التدريب.

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو جزء رئيسي ومهم في عملية التخطيط للتدريب التي تهدف إلى السير وفق أسس علمية مدروسة في تصميم البرامج التدريبية بغية الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة بغية أن تكون هذه البرامج داعمة لخطط وأهداف المنظمة الإستراتيجية ولقد أصبح واضحاً أن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يمثل الركيزة الأساسية للتخطيط الناجح، لأنه يعمل على جعل النشاط هادفاً وذا معنى للمنظمة والمتدربين كما يجعله نشاطاً واقعياً يوفر كثيراً من الوقت والجهد والنفقات (الحدراوي وكريم، ٢٠١٥).

- مرحلة تحديد أهداف التدريب: في هذه المرحلة يتم ترجمة الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة الأولى إلى أهداف زمنية وكمية ونوعية محددة لتكون بمثابة المرشد للجهود التالية للتدريب وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه ،أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادراً على أدائه ، ولم يكن قادراً على أدائه من قبل ، ويتعين أن يتم تحديد الأهداف بصورة واضحة ومحدد وقابلة للقياس، بحيث يمكن تقويم مدى نجاح التدريب أو إخفاقه من خلال الرجوع إلى هذه الأهداف بصورة واضحة ومحددة للقياس، وتشمل أهداف البرامج التدريبية في العادة ثلاثة جوانب رئيسية وهي المعارف، والمهارات، والاتجاهات (تايه، ٢٠١٢).

- مرحلة تصميم البرامج التدريبية: بعد ما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأهداف التدريبية، فإن الخطوة التالية تكون تصميم البرامج التدريبية للشروع في التنفيذ الفعلي للتدريب. ويعين تصميم البرامج التدريبية بتحديد محتوى التدريب واختيار الأساليب التدريبية، ومدة البرنامج ومكانة وتكاليفه (جمعة والمعموري، ٢٠٢١).

- مرحلة تقويم التدريب: تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشراً للاستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية في المنظمة، أي مدى رضى المشاركين في العملية التدريبية عما تعلموه من البرنامج التدريبي ومدى الاستفادة والتغيير في سلوكهم ونتيجة العوامل التي تؤثر على نجاح وفاعلية التدريب وإدراك المتدرب لمدى الإضافة التي حصل عليها في معارفه وخبراته ورفع أدائه. فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون وإبراز أوجه القصور والضعف حتى يمكن تطوير العملية التدريبية بما يخدم الأهداف المتوخاة منها (سلامة وآخرون، ٢٠١٦).

يرى الباحثين والمهتمين أن التدريب وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال تنمية وتأهيل الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، فإنه يختلف باختلاف أهداف الهدف منه وطبيعة ونوع العمل والمستوى الوظيفي، ويختلف من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب إمكانياتها المادية وعدد الأفراد الذين ينتمون إليها. وبناء على ذلك، يمكن أن نقول أن هناك تقسيمات عديدة لأنواع التدريب فالبعض يصنفها حسب الهدف والبعض الآخر يصنفها حسب المستوى الوظيفي أو نوع الوظيفة وآخرون يصنفونها حسب المكان ومرحلة التوظيف، وهناك سوف يتم توضيح تلك الأنواع بإيجاز (عبد الفتاح، ٢٠١٣):

حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي: وهناك لا يقتصر التدريب على فئة معينة فقط من العاملين دون أخرى، بل يشتمل التدريب جميع أنواع العاملين داخل المنظمة من أعلى هرم الإدارة العليا إلى الوسطى والعاملين التنفيذيين... الخ، ولكن حسب هذه المرحلة يمكن تصنيف التدريب إلى نوعين التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: ويقصد به العاملين الجدد التي تم استقطابهم حديثاً وتهيئتهم للعمل وتعريفهم بمهامهم وطريقة عملها وتنفيذها وإطلاعهم على رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها أما النوع الآخر فهو التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: يهدف هذا التدريب إلى تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين القدامى في المنظمة وإكسابهم معارف جديدة في العلوم الإدارية والتكنولوجية التي تساعدهم في تنفيذ الأعمال وإنجازها بدقة وسرعة عالية وفعالية.

التدريب في المستوى الوظيفي: وفقاً للفتاح (٢٠١٣)، وعبد الفتاح (٢٠١٣)، وعبد القادر

(٢٠١٩):

التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.

التدريب الإداري: يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية، والمالية، والمحاسبية، والتخطيطية.

تدريب المتدربين: ويتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

التدريب حسب المكان: يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين إما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها.

التدريب داخل المؤسسة: يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك قصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدرسين ينتمون إليها ومن خارجها، حيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها. ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج وسبب عجزها في إنجاز برامج تدريبية أفضل، قد تم هذا النوع في المؤسسات الخاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية (عبد الفتاح،

(٢٠١٣).

التدريب حسب الغاية: ويصنفها الفاتح (٢٠١٣) إلى عدة أنواع منها:

برامج التوجيه والتدريب: يخص هذا النوع من التدريب العالمين الجدد ويبين لهم نمط عملهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة، ومساعدته على التكيف والتأقلم مع الوظيفة الجديدة. وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة.

التدريب العلاجي: يحتاج الأفراد إلى هذا النوع من التدريب عندما يفشلون في تنفيذ مهام معينة ويكون قد خضع لدورات تدريبية في هذا الجانب، وعلية تصمم المنظمة برامج تدريبية أخرى لعلاج تلك المشاكل.

التدريب بغرض الأمن: ويهدف هذا النوع إلى تثقيف العامل وإحساسه بأهمية سلامته وسلامة عملة والمحافظة على الممتلكات والوسائل من آلات ومعدات وأجهزة داخل المنظمة.

التدريب بغرض الترقية: ويقصد بها انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها مستوى وبالتالي تحمل مسؤوليات أكبر، وان الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات وقدرات عالية عن السابقة، لذا يأتي هذا النوع من التدريب لسد هذا النقص من المهارات وتزويد العامل بها.

٢,٥,٥ أبعاد التدريب

تعدت الدراسات التي تناولت موضوع التدريب وأبعاده، حيث تشير دراسة العجيلي (٢٠١٨)

بأن للتدريب أربعة أبعاد تتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية و تنفيذ العملية

التدريبية و تقييم العملية التدريبية. بينما يشير في دراسته حسن (٢٠١٧) التي هدفت إلى معرفة أثر

التدريب بأبعاده (إعداد خطة التدريب، تنفيذ خطة التدريب، تقييم خطة التدريب) كمتغير

مستقل على أداء العاملين في المصارف التجارية في الأردن، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية (المحلية والأجنبية) في الأردن، وعددها (٢١) مصرفاً، بان التدريب له أربعة أبعاد تتمثل (إعداد خطة التدريب، تنفيذ خطة التدريب، تقييم خطة التدريب).

وعلى خلاف ما سبق ذكر محمد (٢٠١٩) في دراستها بعنوان التدريب ودوره في رفع كفاءة العاملين والتي طبقت على شركة السكر السودانية، بأن للتدريب خمسة أبعاد هي (استخدام المنهج العلمي، مواكبة التطورات الحديثة، تحفيز العاملين نحو التدريب، قناعة الإدارة العليا، ميزانية التدريب).

وفي نفس السياق يعتمد الباحث في تحديد أبعاد التدريب استناداً إلى دراسة كلاً من سلامة, مصطفى et al (٢٠١٦) والمتضمنة (في تحديد الاحتياجات التدريبية، و تصميم البرامج التدريبية، و تنفيذ العملية التدريبية، و تقييم العملية التدريبية).

٢,٦ الالتزام التنظيمي

لقد حظي الالتزام التنظيمي اهتماماً بحثياً كبيراً في مجال علم النفس والتنظيم، فهو يُعبر عن سلوك غير ملموس نابع ذات الموظف أو الفرد، ويدل على انتماء الموظف وولائه للمنظمة التي يعمل فيها، كذلك يعبر عن مستوى أدائه الوظيفي، لذلك يعد الالتزام التنظيمي عاملاً مهماً في ضمان نجاح المنظمة وديمومتها وزيادة معدل إنتاجيتها (الحمادي، ٢٠٢٠).

وقد بدأ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي تحديداً في مطلع النصف الثاني من القرن العشرين، تحديداً في بداية ١٩٥٠م إذ ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير وتحليل طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين. وعلى الرغم من الاهتمام بظاهرة الالتزام بشكل عام

من قبل العديد من الدراسات والبحوث إلا إنها لم تستطيع أن تقدم مفهوماً واضحاً ومحددًا لتداخله مع بعض المفاهيم النفسية والسلوكية الأخرى (سلمان، ٢٠١٣).

ومن التعاريف الشاملة لمفهوم الالتزام التنظيمي، تعريف برقوق (٢٠١٤) والذي عرفه على أنه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة، وهو نتاج عن تفاعل ثلاثة عناصر هي التطابق: أي تبنى أهداف المنظمة وقيمها باعتبارها أهداف وقيم للعامل في التنظيم. الاستغراق: والذي يقصد به الانحماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة المنظمة ودور الفرد في العمل. الإخلاص والوفاء: ويقصد به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة. هذا التعريف يشير إلى رابطة مشاعر عاطفية إزاء الأهداف والقيم الخاصة بالتنظيم، بغض النظر عن قيمته العملية، وأن الأفراد الذين لديهم التزام تجاه منظماتهم هم أولئك الذين يعملون بوفاء ويكرسون كل طاقاتهم لما يفعلون وإن أنشطتهم وإخلاصهم غالباً ما يكون على حساب اهتماماتهم الأخرى. ويضيف (القحطاني وعلي، ٢٠٢١) الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الإيجابي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح وأهداف المنظمة، أما التويجري وآخرون (٢٠٢١) يعرفون الالتزام التنظيمي بأنه عبارة عن اتساق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد والإيمان الكامل بالمنظمة التي يعمل بها والانتماء والتمسك بالعمل فيها وتحقيق أهدافها ويكون ذلك نابع من قناعته الداخلية.

ويضيف الشجيري (٢٠١٦) لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام الباحثين والشركات كونه من السلوكيات المرغوب فيها، والمطلوب تعزيزها لدى القوى العاملة في المنظمات، لما له من أثر واضح على فاعلية المنظمة ودرجة النجاح والإنجاز فيها، كما أن للالتزام التنظيمي نتائج إيجابية على سلوك واتجاهات العاملين في المنظمات مثل زيادة الانتماء والاندماج، وكذلك تخفيف حدة ضغوط العمل،

ورفع أداء المنظمات (الصوراني، ٢٠١٧)، كما أن الالتزام التنظيمي يزيد من دافعية الأفراد، وبالتالي زيادة في الإخلاص والإبداع في العمل (أحمد، ٢٠١١).

وذكر سعود (٢٠١٤) بأن مفهوم الالتزام التنظيمي عبارة عن تلك الرغبة الداخلية لدى الفرد في المنظمة لبذل أقصى معدلات الجهد في العمل، النابعة من الإيمان التام بأهداف المنظمة وقيمها، والرغبة الشديدة بالمحافظة مكانته فيها، وذلك بهدف الحفاظ نموها وتطويرها واستمراريتها.

ويضيف عبداللطيف (٢٠١٥) أن الالتزام التنظيمي هو اقتناع تام للفرد وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي ينتمي إليها، ورغبته في بذل أكبر درجات الجهد لصالحها، وعدم الرغبة في ترك العمل فيها حتي لو توافرت له فرص عمل بامتيازات أفضل في منظمات أخرى، ويشير الشنطي (٢٠١٧) أن الالتزام التنظيمي يعني الشعور الإيجابي للفرد نحو منظمته والالتزام التام بقيمها والإخلاص لأهدافها، وشعوره الدائم بارتباطه بها، والافتخار بالانتماء لها، ودرجة التطابق معها، والحرص والرغبة في بذل أكبر درجات الجهد لصالحها.

ومن خلال التعاريف السابقة للالتزام التنظيمي يتبين للباحث أنهم يشتركان في عدد من النقاط، والتي هي: تعبير الفرد عن استعدادهم التام لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها. كذلك يشير إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط. إضافة إلى أنه يمثل شعوراً داخلياً يحفز الفرد للارتباط بالمنظمة.

هذا ويتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة في بيئة العمل. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الالتزام التنظيمي يعبر عن الإرادة التي يبديها العامل في المنظمة لبذل أقصى معدلات الجهد في العمل، والتي تنبع من الإيمان التام بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة الشديدة بالمحافظة على عضويتها، وذلك بهدف الحفاظ تطويرها وتنميتها واستدامتها،

لذلك تسعى جميع المنظمات لإنجاح الوصول لأهدافها أن يكون جميع منتسبيها أكثر جدية في أدائهم لأعمالهم، وأكثر التصاقاً واندماجاً بها، وأن تستمر لدى أولئك العاملين الرغبة في البقاء في المنظمة ومستعدين لبذل الجهد المطلوب منهم. إن تلك السمات والملامح في العاملين هي ببساطة تجسد المعالم الأساسية المفهوم الالتزام التنظيمي، والذي أصبح مطلباً تحرص كل منظمة الحفاظ على المستوى المتميز في درجاته وانعكاساته عبر أنشطتها التنظيمية والسلوكية ككل (نوال، ٢٠٢١).

٢,٦,١ أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من بين أهم المفاهيم الإدارية الذي تناولته العديد من الدراسات والبحوث ، وباعتباره أحد المتغيرات السلوكية المهمة في مجال التنظيمات، فهو يمثل أحد أهم الركائز الأساسية في مختلف التنظيمات، كونه يعتب عنصر له تأثير في مدى نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، فالالتزام التنظيمي أصبح وما يزال من الموضوعات الجديدة بالاهتمام من قبل الباحثين كونه يولد لدى الأفراد إحساسا بالانتماء والاندماج مع المنظمة التي ينتمون إليها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة وأن المنظمات الحديثة تسعى جاهدة إلى حسن الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره هو المورد القادر على الخلق والعطاء والإبداع، ومما يدعو إلى بذل الجهد والوقت، وانفاق المال لأختار أفضل الموارد البشرية التي في إمكانها تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، والقيام بتوفير فرص التدريب وكذلك الحوافز بمختلف أنواعها، والتي تسعى المنظمات من خلال كل هذا إلى الحصول على التزام هؤلاء الأفراد تجاهها، وإخلاصهم في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يخدم أهدافها (بوقندورة، ٢٠١٩).

يعتبر الالتزام التنظيمي من الظواهر السلوكية التي حازت على مزيداً من الاهتمام من قبل العديد من الكتاب والباحثين، لما يشكل من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الاعمال

التنافسية (Stallworth، ٢٠٠٣) ، ويؤكد Rowden (٢٠٠٠) إذ لا توجد منظمة في العالم التنافسي السائد في يومنا هذا قادرة على الأداء بأعلى المستويات إذا لم يكن كل فرد فيها متعهداً وملتزماً بأهداف المنظمة ويعمل بكونه عضو فريق فعال، كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، خاصةً في تلك الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع وتحفيز الأفراد للعمل، وتحقيق أعلى مستويات الأداء (خير الدين والنجار، ٢٠١٧).

وتكمن أيضاً أهمية الالتزام التنظيمي عند مالكي القرار والمديرين في المنظمات في كونه يعتبر أحد أهم المتغيرات الواجب تنميتها وتطويرها لدي العاملين، لما لذلك من نتائج إيجابية كبيرة سوا على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة (السيد، ٢٠١٧).

وقد أكد شاويش (٢٠٠٤) على الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالتأثير الإيجابي للالتزام التنظيمي على مجموعة الظواهر السلبية وخفض آثارها إذا أوضحت إذا اوضح أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العلم ينتج عن انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها تأني ظاهري الغياب والتهرب عن أداء العمل.

وتشير دراسة كلاً من سيفي ومزيان (٢٠١٩) أن أهمية الالتزام التنظيمي تتضح من خلال التأثير متعدد المستويات فعلى المستوى الفردي: حيث يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس على انخفاض معدل دورانهم ومستويات غيابهم، و الشعور بالاستقرار الوظيفي لديهم، أما على مستوى المنظمة: نجد أنه يزيد من مستوى الانتماء للمنظمة وزيادة الإنتاجية وتقليل التكلفة الناتجة عن تعيب العاملين وعن عدم أداءهم للأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفاعلية، أما على المستوى الاجتماعي: فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة وفيما يتعلق بالمستوى القومي:

فيؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفعالية أداء الأفراد العاملين بالمنظمة.

ويرى كعوان (٢٠١٥) بأن أهمية الالتزام التنظيمي تكمن في مساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضييق وضعف البدن والتضحية ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي.

كما تشير دراسة طويهر (٢٠١٨) أن الالتزام التنظيمي له أهمية بالغة داخل المنظمات، فهو يدفع العاملين للحفاظ على النوعية في الأداء والخدمة والاستخدام الأمثل والكفاء للموارد المتاحة في مكان العمل، وقد اشارت أيضاً إلى ضرورة جعل الالتزام التنظيمي لدى العاملين ترتبط دوماً بعلاقة عكسية مع مستويات أقل من التعب ودوران العمل كما قد يكون أداة تستخدم كأساس للالتزام بالإجراءات التنظيمية، إضافة إلى ذلك يعتبر مستوى الالتزام التنظيمي كمؤشر هام للتعرف على رغبة العامل وتوجهه نحو البقاء لأطول فترة أو مغادرتها، فكلما أظهر العامل مستوى منخفضاً من الالتزام فذلك يدل على عدم رضاه عن المنظمة ورغبته في مغادرتها والعكس صحيح.

٢,٦,٢ العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

هنالك الكثير من العوامل التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في منظماتهم ومن

أبرز هذه العوامل:

العوامل الشخصية: وهي تلك العوامل التي تتمثل بعمر الموظف وجنسه، ومدة خدمته، وحالته

الاجتماعية ومستواه الوظيفي، وعلاقة الموظف بذاته، كشخصيته وثقافته، ومدى إمكانيته على تحمل

المسؤولية، أو تعلقه النفسية بعمله بالمنظمة (Sangperm، ٢٠١٧) ومنها:

العمر: يشير أوستن هايكي بأن العمر يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي ويشير أن العوامل المرتبطة بالعمر، مثل طول مدة الخدمة أو مدة العمل في الوظيفة ترتبط إيجابياً بالالتزام التنظيمي، وتفسر مكاسب الالتزام المرتبطة بالعمل خلال دورة الحياة بدلاً من العمر في حد ذاته، وأن العمر ليس له تأثير يذكر على الالتزام الوظيفي عند فحصه بشكل مستقل، فقد تبين أن تأثير التقدم في السن على الالتزام التنظيمي ضئيل في أحسن الأحوال (Austin-Hickey، ٢٠١٣).

الخبرة: يعتبر اكتساب الموظف الخبرة في مجال عمله عاملاً أساسياً في زيادة التزامه خاصة عندما يتم تشجيعه على استخدام مواهبه ومهاراته الفردية.

الحالة الوظيفية: يمكن تحقيق الالتزام التنظيمي للموظف من خلال تشجيع مشاركته في الوظائف الاجتماعية وتسهيل المساهمات في تطوير المنظمة (Austin-Hickey، ٢٠١٣).

العوامل التنظيمية: وهي تلك العوامل التي تتمثل في الأجور، والترقية، وأسلوب الإشراف، والعدالة، بصورة عامة وبمدى تأثيرها في الالتزام التنظيمي بأبعاده الوجداني والاستمراري والمعياري، وذلك يبين مدى وجود علاقة إيجابية بين العوامل التنظيمية وبين الالتزام التنظيمي بأبعاده (Sangperm، ٢٠١٧).

العوامل الوظيفية: وهي العوامل التي تتمثل في الاعتبار الوظيفي، بيان الدور، وصراع الدور، التخصص في العمل، خطورة العمل، حيث أن هذه العوامل تتأثر بشكل كبير في الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، إن صراع الدور قد يرتبط بشكل عكسي مع الالتزام التنظيمي (Austin-Hickey، ٢٠١٣).

بينما ترى دراسة خليفة (٢٠١٥) بأن العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي كالتالي:

- تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة، فالمناخ التنظيمي المتجانس يشجع الموظف على الاندماج في العمل ويخلق الرغبة والشعور بالانتماء الحقيقي للمنظمة، وهو المحرك الرافع المعنويات، إذ أن الالتزام التنظيمي أساسه شعور غير ملموس من قبل الموظف تجاه عمله والمنظمة.

- إشباع حاجات ورغبات الموظف داخل وخارج بيئة عمله، سواء كانت حاجات شخصية أو نفسية أو مجتمعية، وإن لجودة حياة العمل الدور الفاعل والمؤثر في إشباع تلك الحاجات والرغبات.

- وضوح وموضوعية أهداف المنظمة، هذا الوضوح يخلق الفهم الواسع وفرص الاندماج الموجه من قبل الموظف نحو تحقيق تلك الأهداف بفاعلية عالية وبأقل التكاليف وضمن فترة زمنية محددة، وبأدنى معدلات انحراف عن مسار إنجاز إستراتيجية المنظمة.

- نظام التعويضات والحفز المتكامل، بمضامينه المادية والمالية والمعنوية، بحيث يكون موجها للجميع العاملين في المنظمة.

- إشراك الموظفين في صنع القرار، والتعبير بلغة (نحن) وليس (أنا)، وترسيخ ثقافة جهود الجميع (فريق العمل الواحد)، وذلك في حال تحقيق الإنجازات الكبيرة أو وجود اخفاقات في العمل، يتحمل الجميع المسؤولية إزاء ذلك وهذا ما سيعزز الرغبة والجدية والمثابرة نحو التفاعل البناء بين العاملين وضمن جميع المستويات الادارية.

- استقطاب وتعيين الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة، فكلما كانت قيم الموظف تتوافق مع قيم المنظمة وأهدافها، كلما كان الالتزام التنظيمي للموظف تجاه المنظمة أقوى.

- إن معدل الالتزام التنظيمي يتنامى ويكبر مع تقدم سنوات خبرة للموظف، وذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملائه من جهة، والموظف وقيادته المباشرة من جهة ثانية.

- نمط القيادة، إن نمط القيادة يؤثر تأثيرا مباشرا على اتجاهات العاملين نحو كسب ثقة المنظمة، إضافة إلى الاحتفاظ بالموارد البشرية العاملة فيها، وذلك من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا

الوظيفي للموظف لضمان بقاءه واستمراره في العمل داخل المنظمة، والتزامه التنظيمي في تحقيق

شعوره بعدالة الأجور والحوافز ومزايا العمل.

– العوامل الديموغرافية للموظفين، إذ أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث تأثير الالتزام

التنظيمي بمجموعة العوامل الديموغرافية للموظف، مثل العمر، والجنس، والمؤهل العلمي وعدد

سنوات الخبرة، والراتب، والمستوى الوظيفي.

٢,٦,٣ أبعاد الالتزام التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات

إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين على تعدد أبعاد

الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديدها من هذه الأبعاد يذكر:

نموذج اتزيويني (١٩٦١) : تعد كتابات اتزيويني من أهم الكتابات المهمة حول الالتزام التنظيمي

حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد

مع المؤسسة ، وهذا ما يسمى بالالتزام التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي: الالتزام المعنوي: ويمثل الاندماج

الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والنابع من فناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها وتمثله هذه

الأهداف والمعايير، الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه من حيث

اندماج الفرد مع منظمته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن

من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة منفعة متبادلة بين الطرفين الفرد

والمؤسسة، الالتزام الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة العامل مع المؤسسة التي يعمل بها ، حيث

اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد (هيجان، ١٩٩٨).

نموذج كيدرون (١٩٧٨) : حيث يرى كيدرون أن الالتزام التنظيمي له بعدان رئيسيان هما: الالتزام الأدبي : ويقصد به تبني الفرد القيم وأهداف المنظمة، واعتبارها جزء لا يتجزأ من قيمة وأهدافه الشخصية، الالتزام المحسوب : ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة على الرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى بمزايا أفضل من منظمته التي يعمل بها (العتيبي، ١٩٩٧).

وفي هذا السياق يتبع نموذج Allen و Meyer (١٩٩١) الذي تم تطويره في بداية التسعينات من القرن الماضي هو أحد أشهر النماذج التي درست عن الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، حيث يعرف ويشتهر هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثة للالتزام التنظيمي لأنه أستند في نظره إلى الالتزام التنظيمي على ثلاثة عناصر مكونة له وهي كالتالي:

الالتزام العاطفي: حيث يعبر عن قوة الفرد ورغبته في الاستمرار والعمل في المنظمة، لإيمانه التام بأهدافها والتي يسعى جاهداً لتحقيقها بصورة أكبر مما يتطلبه منه موقعة في المنظمة (مصنوعة، ٢٠١٧)، كما يعبر أيضا عن الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطاً سيكولوجياً بالمنظمة التي ينتمي إليها وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل (الولاء، الانتماء، الرغبة، التعلق)، وأن التزامه نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة وتتطابق أهدافه مع أهدافها (جودة والمغربي ٢٠١٧)، ويتأثر الالتزام العاطفي بمدى إدراك الفرد التام في الخصائص المميزة لعمله في المنظمة، ومن الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يقوم به واكتسابه مهارات مختلفة، ومدى توافرها مع ما يُطلب منه، إضافة إلى طبيعة علاقته بالمشرفين الاعلى منة في المنظمة (السقا ٢٠١٦).

الالتزام الاستمراري: يشير الالتزام الاستمراري إلى درجة التزام الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، نظراً للقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده من لو قرر الالتحاق بمنظمات أخرى (الشنطي، ٢٠١٧)، كما يعبر أيضا عن مدى رغبة الفرد بقاءه في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها قد تكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركه لها سيفقده الكثير من المزايا والتي تتمثل في الصداقات والعلاقات مع زملاء العمل، والمهارات والخبرات التي اكتسبها (محمد والقرني، ٢٠١٧).

الالتزام المعياري: يشير الالتزام المعياري إلى الالتزام الأخلاقي للعامل في البقاء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، ويقال أن الالتزام المعياري يكون في أعلى مستوياته عندما يوجد نموذجاً من الجهات الإشرافية يمتاز بالالتزام المعياري ويكون قدوة يحتذى بها، كما أن الالتزام المعياري يتمثل بأولئك الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العلية، لا يكتفون لما يحصلوا عليه من منافع شخصية قدر الاهتمام بالتزامهم الأدبي تجاه المنظمة (ماضي والبشبي، ٢٠٢٠).

كما يُعبر الالتزام المعياري عن إحساس ورغبة الفرد في العمل لصالح المنظمة والبقاء فيها، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم الشركة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة (مقري ويحايوي، ٢٠١٤). وتضيف نوال (٢٠٢١) أن الالتزام المعياري يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المنظمة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض

معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

وفي نفس الصدد يرى العبيدي (٢٠١٢) أن أبعاد الالتزام التنظيمي تتمثل في الولاء التنظيمي، المسؤولية تجاه المنظمة، الرغبة بالاستمرار في العمل بالمنظمة، الإيمان بالمنظمة، وتختلف دراسة إبراهيم وسلمان (٢٠١٨) التي سلطت الضوء على تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لشركة التأمين العراقية باعتبارها من الشركات الخدمية التي تقدم العديد من الخدمات للزبائن سواء الداخليين (الأفراد العاملين) أو الخارجيين، باعتبارها على أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي والمتمثلة في التماثل التنظيمي، الانحماك الوظيفي، الولاء التنظيمي.

وبالرغم من اختلاف تصنيفات كل نموذج عن الآخر، إلا أن هذه المكونات للالتزام التنظيمي تؤثر فيما بينها البين، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الالتزام التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة العامل بالمنظمة التي يعمل فيها، وتختلف باختلاف طبيعة الالتزام. فالعامل الذي لديه التزاماً عاطفياً يبقى في المؤسسة بدافع الرغبة، أما العامل الذي يتمتع بالالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، فمن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المؤسسة عندما ينظر إلى أنواع الالتزام هذه مجتمعة. وفي نفس السياق هناك دراسات تستخدم بعددين فقط من نموذج البين وماير للالتزام التنظيمي، الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري، كونها اثبتت بأن البعد الثالث للالتزام المعياري لا يوجد له تأثير على الأداء الوظيفي، وقد استخدمت بعض من تلك الدراسات في البيئة العربية تحديداً في البيئة اليمنية، وبما أن الدراسة الحالية تدرس في البيئة العربية، تحديداً البيئة اليمنية فأن الباحث يعتمد على هذه الدراسات في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وكيفية قياسه، ومن هذه الدراسات دراسة Al-Refaei et al. (٢٠١٩)

و Al-Refaei et al. (٢٠٢١) و Cheung و Wong (٢٠١٤).

٢,٦,٤ متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي

يتحقق الالتزام التنظيمي من خلال العديد من المتطلبات والعوامل التي تؤثر إيجابياً على مستواه

وأهمها (الشوابكة وآخرون، ٢٠١٨):

- إشباع الحاجات الإنسانية والمادية لدى العاملين: لغرض توليد الشعور بالرضا والاطمئنان والأتمتاء

التنظيمي.

- تحسين المناخ التنظيمي: من أجل تحقيق التوافق بين الأداء وتحقيق الأهداف والعناية بالأفراد

العاملين داخل المنظمة وتجنب التنظيم البيئي المتسلط والذي يؤدي إلى تسرب العاملين ولا

ينمي فيهم قيم الالتزام التنظيمي.

- تحديد الأدوار: عندما تكون الأدوار محددة بشكل واضح، فإن ذلك يؤثر إيجاباً على مستوى

الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المنظمة.

٢,٧ تطوير الفرضيات والدراسات السابقة

٢,٧,١ العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

من المعلوم أن قياس مدى نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال سواء كان على الصعيد المحلي أو

الإقليمي اهتمامها برأس مالها البشري أي القوى العاملة التي لديها. ويمدى قدرتها على إدارة هذا العنصر

وتوجيهه بالشكل الصحيح، لأن العنصر البشري هو أساس استمرار وبقاء هذه المنظمات على المدى

الطويل. وأساس قدرتها على زيادة فاعليتها وتحقيق الربحية والإنتاجية المطلوبة، حيث تعتبر إدارة الموارد

البشرية الدائرة الأهم في أي منظمة مهما كان نوعها، فهي العمود الفقري لها، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد

البشرية ليشمل مجموعة من الأنشطة المختلفة، والتي يأتي على رأسها تخطيط الموارد البشرية الذي له دور

محوري في استقرار المنظمة وتطوير القوى العاملة فيها، كما أن فائدة تخطيط الموارد البشرية تعزز من روح الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة (جودة، ٢٠١٤).

إن الالتزام التنظيمي وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر من الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في علم النفس والتنظيم والإدارة خاصة في العقود الأخيرة، لعلاقته المباشرة في فعالية المنظمة وأداء وإنجاز الأفراد فيها، حيث أنه يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي ينتمي إليها، والمتمثلة برغبة الفرد في البقاء والاستقرار في المنظمة، وحرصاً على بذل المزيد من الجهد من أجل الوصول إلى الأداء الفعال المطلوب منه (الحمادي، ٢٠٢٠).

وفي نفس هذا الإطار هناك العديد من الدراسات التي اهتمت سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في تحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ودورها في تعزيز وتنمية واستقرار المنظمات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي سياق ما تم التطرق إليه أعلاه، إذ تشير دراسة الخير وغريب (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، والسعي نحو معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، هذا وقد اتبع الباحث طريقة المسح الشامل على المجتمع، حيث شملت العينة جميع العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وتبين للباحث أيضاً وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية المستقل على متغير الالتزام التنظيمي التابع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو إستراتيجية تخطيط

الموارد البشرية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغيرات أصغر من قيمتها الجدولية (٠,٠٥).

وفي نفس السياق تؤكد دراسة كلاً من؟.... والتي هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردني، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية-التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين-التدريب-التعويضات-تقييم الأداء) تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي، 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، أما بالنسبة للاتجاهات نحو الالتزام العاطفي كانت متدنية. إضافة إلى ما سبق أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي - الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري، وذلك من خلال قيم (F) عند مستوى دلالة ٠,٠٥، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية تمارس هي أيضاً على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، 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. وأخيراً تعزيز منظومة القيم وتوفير الفرص المناسبة وتلبية احتياجات الموظف التي تحقق طموحه الإداري والمالي مما يولد لديه التزاماً أديباً نحو المنظمة.

وقد تناولت دراسة Paşaoğlu (٢٠١٥) التي هدفت إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك في مدينة اسكشير، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. كما أيدت دراسة كلاً من Jawaad et al. (٢٠١٩) إيجابية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، في دراستهم التي عنونت بعنوان ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دور الوسيط للرضا الوظيفي، والتي طبقت على موظفي قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان.

كما تطرقت الدراسة أنه من المعلوم أن قياس مدى نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال سواء كان على الصعيد المحلي أو الإقليمي اهتمامها برأس مالها البشري أي القوى العاملة التي لديها. ومدى قدرتها على إدارة هذا العنصر وتوجيهه بالشكل الصحيح، لأن العنصر البشري هو أساس استمرار وبقاء هذه المنظمات على المدى الطويل. وأساس قدرتها على زيادة فاعليتها وتحقيق الربحية والانتاجية المطلوبة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية الدائرة الأهم في أي منظمة مهما كان نوعها، فهي العمود الفقري لها، وقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل مجموعة من الأنشطة المختلفة، والتي يأتي على رأسها تخطيط الموارد البشرية الذي له دور محوري في استقرار المنظمة وتطوير القوى العاملة فيها، كما أن فائدة تخطيط الموارد البشرية تعزز من روح الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة (جودة، ٢٠١٤).

إن الالتزام التنظيمي وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر من الموضوعات التي لاقى اهتماماً كبيراً من الباحثين في علم النفس والتنظيم والإدارة خاصة في العقود الأخيرة، لعلاقته المباشرة في فعالية المنظمة وأداء وإنجاز الأفراد فيها، حيث أنه يعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة التي ينتمي إليها، والمتمثلة برغبة

الفرد في البقاء والاستقرار في المنظمة، وحرصاً على بذل المزيد من الجهد من أجل الوصول إلى الأداء الفعال المطلوب منه (الحمادي، ٢٠٢٠).

في نفس هذا الإطار هناك العديد من الدراسات اهتمت سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في تحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية و الالتزام التنظيمي ودورها في تعزيز وتنمية واستقرار المنظمات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وفي سياق ما تم التطرق إليه أعلاه، إذ تشير دراسة الخير وغريب (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، والسعي نحو معرفة أثر المتغيرات الديمغرافية متمثلة بالجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة والدورات التدريبية على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. هذا وقد اتبع الباحث طريقة المسح الشامل على المجتمع، حيث شملت العينة جميع العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وتبين للباحث أيضاً وجود أثر معنوي وذو دلالة إحصائية لمتغير إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية المستقل على متغير الالتزام التنظيمي التابع، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة البحث نحو إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخدمة، فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة للمتغيرات أصغر من قيمتها الجدولية (٠,٠٥).

وفي نفس السياق تؤكد دراسة كلاً من العفيف وحسين (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردني، أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية-التوظيف والاستقطاب والاختيار والتعيين-التدريب-التعويضات-تقييم الأداء) تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي، 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، أما بالنسبة للاتجاهات نحو الالتزام العاطفي كانت متدنية. إضافة إلى ما سبق أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية تمارس تأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي- الالتزام الاستمراري- الالتزام المعياري، وذلك من خلال قيم (F) عند مستوى دلالة 0,05، وهي أيضاً تشير إلى معنوية النموذج. وتشير نتائج التحليل الجزئي إلى أن ممارسات الموارد البشرية تمارس هي أيضاً على الالتزام العاطفي بصورة منفردة، وإنما جاء تأثير الممارسات بشكل كلي ناجم عن التفاعل الكلي فيما بينها، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بتخطيط الموارد البشرية لعاملاتها، 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. وأخيراً تعزيز منظومة القيم وتوفير الفرص المناسبة وتلبية احتياجات الموظف التي تحقق طموحه الإداري والمالي مما يولد لديه التزاماً أديباً نحو المنظمة.

وقد تناولت دراسة Paşaoğlu (2015) التي هدفت إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك في مدينة اسكشير، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي. كما ايدت دراسة كلاً من Jawaad et al. (2019) إيجابية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، في دراستهم التي عنونت بعنوان ممارسات الموارد البشرية والالتزام

التنظيمي: دور الوسيط للرضا الوظيفي، والتي طبقت على موظفي قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان.

كما تطرقت دراسة Cherif (٢٠٢٠) إلى دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي للموظفين في توقع الالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي السعودي، ارتبطت إدارة الموارد البشرية بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي للموظف والالتزام التنظيمي. من ناحية أخرى، وجد أن الرضا الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي. قدم المتغيران المستقلان مساهمات فردية كبيرة في التنبؤ بالالتزام التنظيمي، كما توصي هذه الدراسة بأنه لضمان مستويات عالية من الرضا الوظيفي بين الموظفين وتعزيز الالتزام التنظيمي، يجب على المنظمات، وخاصة البنوك، التركيز بشكل أكبر على ممارسات إدارة الموارد البشرية. وفي نفس السياق إذ تؤكد دراسة Pinho et al. (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، حيث كشفت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية المختلفة كان لها تأثير مختلف على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المعياري والاستمراري والعاطفي. وفي نفس السياق إذ تؤكد دراسة Pinho et al. (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى معرفة تأثير ممارسات الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، حيث كشفت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية المختلفة كان لها تأثير مختلف على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة المعياري والاستمراري والعاطفي. واتساقاً مع ما تم تناوله، من دراسات تحليلية، وبحسب علم الباحث، يتضح بأن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وندرتهما في البيئة اليمنية وعلى وجه التحديد في شركات النفطية. وامتداداً لذلك، وانطلاقاً من أهداف هذه الدراسة ومحدداتها، فإن هذه الدراسة تقترح الفرضية الأولى.

H1: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام

التنظيمي في شركة النفط اليمنية.

٢,٧,٢ العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي

خلال العقدين الماضيين، أدى عدد من التحولات البيئية إلى ظهور ممارسات الموارد البشرية في منظمات اليوم، تلك التي كان القليل من الناس قد فهموها في وقت سابق، ولقد أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر على الأداء التنظيمي من خلال المواقف المتعلقة بالعمل الفردي، مثل الالتزام والتحفيز والرضا، لذلك من أجل الحفاظ على المنافسة هناك حاجة مستمرة لتطوير وتنفيذ ممارسات الموارد البشرية المحسنة. أن ممارسات الموارد البشرية عالية الالتزام بما في ذلك التدريب والتطوير تهدف إلى استخلاص رابطة قوية من الارتباط بالمنظمة، وغالبًا ما يُعتبر التدريب أحد أهم الاستثمارات من حيث تعزيز رأس المال الفكري، وهو أمر حيوي لاستدامة المنظمة التنافسية (Chaudhuri, 2012).

تحفز الشركات التي لديها برامج تدريب وتطوير جيد في تنظيم الموظفين على تطوير موقف إيجابي تجاه العمل، وبالتالي فإنه يؤثر بشكل إيجابي على النتائج المتعلقة بالوظيفة والأداء داخل المنظمات، بما في ذلك الدافع والرضا (Liu, 2019)، وهناك أدلة تجريبية كافية متاحة تشير إلى أن برامج التدريب والتطوير تعزز الالتزام التنظيمي وتقلل من نوايا دوران الموظفين (Xu & Payne, 2018)، ولقد تحقق العديد من الباحثين من صحة هذا الارتباط في مجالات مختلفة، مثل الصناعات التحويلية والخدماتية، في مختلف البلدان (Jin et al., 2018)، وبالتالي، فإن الشركات التي تعتقد أن موظفيها لديهم رضا منخفض والتزام منخفض

بحاجة إلى تقديم المشورة لهم. علاوة على ذلك، يجب على الشركات تطوير برامج تدريبية بناءً على قدرات الموظفين (Celis، ٢٠١٨).

غالبًا ما يكون الالتزام التنظيمي مشكلة تواجه المنظمات وخاصةً في بلدان العالم الثالث، حيث أن الموظفين لديهم مصلحة ذاتية عالية وولاء منخفض تجاه أرباب عملهم (Jehanzeb et al.، ٢٠١٣)، لذلك يوصي العديد من الباحثين بأن تركز المنظمات على تطوير ثقافة التدريب الداخلي والخارجي والحفاظ عليها كاستراتيجية دائمة، كونها كفيلة بتقليل نوايا دوران الموظفين وتعزز من موقف الموظف والتزامه تجاه المنظمة (Ehrhardt et al.، ٢٠١١).

وفي إطار للمرتكزات الفكرية والمعرفية للعلاقة المهمة بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي، و من أجل إيضاح العلاقة بين هذين المتغيرين، وذلك من خلال العوامل التي تؤثر على تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد وتأثير كل منها على الالتزام التنظيمي، تأتي دراسة الملا and فتحى (٢٠١٤) التي سلطت الضوء على تحليل العلاقة بين الاحتياجات التدريبية و الالتزام التنظيمي، حيث انطلقت الدراسة من معضلة فكرية بأثارة تساؤلات جوهرية تدور حول البحث وتمت الإجابة على تلك الأسئلة من خلال الإطار النظري لمتغيرات البحث أولاً واختبار نماذج العلاقة والأثر ثانياً من خلال ثلاث فرضيات رئيسية، وتمثل هدف البحث مدى تأثير العوامل التي تؤثر بالاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي بتوسيط العقد النفسي، وقد تم تطبيق البحث على عينة مكونة من ١٠٠ فرد من العاملين في قسم الهندسة والصيانة في دائرة مدينة الطب، حيث تم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي، كما أظهرت أن هناك تأثير معنوي للاحتياجات التدريبية في الالتزام التنظيمي، كما توصلت

الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي.

وفي نفس السياق يشير Chordiya et al. (٢٠١٧) أن موقف الموظفين تجاه الوظيفة يعتمد على تصورهم لأصحاب العمل، إذا كانوا يعتقدون أن أصحاب العمل لديهم اهتمام عالي بشأن حياتهم المهنية وتطورهم ودوافعهم ورضاهم سوف يزداد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، وعلى النقيض من ذلك، إذا كان لدى الموظفين موقف سلبي تجاه أرباب عملهم، فإن أداءهم سيئ ويقل مستوى الالتزام لديهم مما يؤثر على إنتاجية العمل وربما تولد لديهم الرغبة في البحث عن فرص عمل جديدة ومغادرة نهائياً.

ويؤكد كلاً من Newman et al. (٢٠١١) بأن برامج التدريب والتطوير في المنظمات لها العديد من الآثار الإيجابية، منها شعور الموظفين أن المنظمات تهتم برفاهيتهم وتطورهم وبالتالي يزيد مستوى الولاء والالتزام لديهم تجاه المنظمة، كما يضيف Hussain et al. (٢٠٢٠)، إلى أن التدريب يصقل مهارات العمال ومعارفهم، ويعزز الموقف الإيجابي تجاه العمل مما يحقق التزام عالي من قبل العاملين، بالإضافة إلى ذلك فهو يدعم ثقافة التبادل الاجتماعي، وهو أمر مفيد لأصحاب العمل والموظفين على حدٍ سواء.

وبناءً على ما تم التطرق إليه من الدراسات الأدبية المفاهيمية آنفاً، هناك العديد من الدراسات التحليلية التي درست العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، كدراسة جواد (٢٠١٦) حيث هدفت إلى دراسة العلاقة بين تدريب العاملين والالتزام التنظيمي وذلك من أجل معرفة مدى تأثير تدريب العاملين في المنظمات في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين تجاه منظماتهم، وذلك كون التدريب يعد أحد أهم الأنشطة التي تعتمدها وتنتهجها الإدارة في أي منظمة، والتي من خلالها يمكن أن تتحقق الفائدة للعاملين وللمنظمة بشكل عام، هذا وقد تجسدت مشكلة هذه الدراسة في عدم اعتبار التدريب عامل من العوامل المهمة في تنمية مهارات العاملين وتطويرهم في العمل في العديد من الشركات العراقية ومنها شركة الزيوت النباتية

مكان الدراسة) والذي بدوره يرفع من مدى ارتباط والتزام العامل بعمله فضلا عن ازدياد الرغبة في البقاء في المنظمة وعدم مغادرتها مهما تعدد الأسباب لذلك. وقد تم اختيار عدد من العاملين في الشركة كعينة للدراسة، وبطريقة العينة العشوائية البسيطة والذي بلغ عددهم (٣٣) شخصاً من العاملين في مختلف المستويات في الشركة المبحوثة، وقد أعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي تم إعدادها بالاستناد إلى عدد من المقاييس الجاهزة فضلا عن إخضاعها إلى مقاييس الصدق والثبات كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في إدخال وتحليل بيانات البحث وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدداً من النتائج أكدت معظمها على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية بين تدريب العاملين والالتزام التنظيمي، وبناءً على ما تمخض من نتائج هذه الدراسة، فقد أوصت الدراسة على زيادة الاهتمام بالتدريب الذي يعمل على تنمية مهارات العاملين وزيادة خبراتهم في العمل وبذلك يعد التدريب الوسيلة المثلى التي يمكن من خلالها التأثير في سلوك العاملين على مختلف مستوياتهم ومن ثم التزامهم بالبقاء في عملهم لإمكانية تحقيق التميز لشركتهم وإنتاجهم في ظل المنافسة في سوق الأعمال.

وفي نفس السياق تشير دراسة Long و Bashir (٢٠١٥) والتي أتت بعنوان العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي بين الأكاديميين في ماليزيا، والتي هدفت إلى السؤال "ما هي العلاقة بين تصور الموظفين حول التدريب والالتزام التنظيمي للموظفين؟ وقد استخدم منهج المسح الشامل في هذه الدراسة، وقد تم اعتمدت الدراسة خمسة أبعاداً للتدريب (التوافر المدرك للتدريب، الدافع للتعلم في التدريب، دعم زميل العمل المتصور للتدريب، الدعم المتصور من قبل المشرف للتدريب، والفوائد المتصورة للتدريب) بينما تم قياس الالتزام التنظيمي للموظف بثلاثة أبعاد (الالتزام العاطفي، الالتزام بالاستمرارية، الالتزام المعياري). وقد تكون المجتمع المستهدف من هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا، والتي لم يتم الكشف عن اسم الجامعة بناءً على طلب من إدارة الجامعة. وقد تم أخذ عينة المسح

الشامل وتم توزيع الاستبانة على جميع المستهدفين في الدراسة، بغرض الحصول على أعلى معدل استجابة من المبحوثين، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية وإيجابية بين المتغيرات المتعلقة بالتدريب (توافر التدريب، والحافز للتعلم، ودعم زملاء العمل للتدريب، ودعم المشرف للتدريب وفوائد التدريب) مكونات الالتزام العاطفي والمعياري للالتزام التنظيمي بينما علاقة غير معنوية مع استمرار الالتزام. بالإضافة إلى ذلك، كشفت نتائج الدراسة أن أفضل مؤشر على الالتزام العاطفي هو دعم زملاء العمل للتدريب يليه توافر التدريب، بالنسبة للالتزام المعياري، كان أفضل مؤشر هو توافر التدريب.

وتشير دراسة سلامة وآخرين (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التعبير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم تطوير استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة بلغ حجمها (١٥٢) موظفاً، واستردت الباحثان من الاستبانات التي تم توزيعها (١٥١) استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل. ولغايات تحليل البيانات فقد اعتمدت الدراسة على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة. وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها، ضرورة اهتمام فروع شركات الاتصالات الأردنية في محافظة إربد بعملية تصميم البرامج التدريبية، وضرورة التزام فروع الشركات المبحوثة بإجراء التغيير التقني، والتغيير في الخدمات، وأن يتم العمل على الاستفادة من تجارب المنافسين في عمليات توليد الأفكار الخاصة بالخدمات الجديدة.

هذا ومن المعترف به عالمياً أن التدريب والتطوير لا يعززان فقط قدرات ومعارف ومهارات الموظف فقط، بل يغيران أيضاً مواقفهم وسلوكياتهم، مثل هذا التغيير في مواقفهم وسلوكياتهم يجعلهم ملتزمين مع

منظمتهم، وعلية فقد هدفت دراسة Hussain et al. (٢٠٢٠) إلى التحقق من ارتباط التدريب والتطوير بأبعاده مع الالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي بغرض تحدد الارتباط بين التدريب وأبعاده الثلاثة والالتزام التنظيمي، وقد استهدفت الدراسة أعضاء هيئة التدريس في سبع جامعات تابعة للقطاع العام في خير باخت نحوًا باكستان، بلغ حجم العينة الإجمالي لهذه الدراسة ٣٢٠ عضوًا أكاديميًا، تم اختيارهم من إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس البالغ ١٩٢١ العاملين في سبع جامعات تابعة للقطاع العام في خير باخت ونحوًا باكستان. تم اختيار ٣٢٠ عينة على أساس طريقة Morgan و Krejice (١٩٧٠).

وقد استخدمت الدراسة برنامج Smart-PLS لإجراء تحليل للبيانات، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تأثيرًا كبيرًا للتدريب والتطوير وأبعاده على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. كما أشارت النتائج إلى أن التدريب والتطوير يلعبان دورًا حاسمًا في إثراء الالتزام التنظيمي للموظفين الأكاديميين. لا يبقى أعضاء هيئة التدريس الملتزمون لفترة أطول مع الجامعات فحسب، بل يبذلون المزيد من الجهد ويؤدون أداءً أفضل مقارنةً بالموظفين الأكاديميين غير الملتزمين. كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه إذا كانت إدارة الجامعات تعزز تعزيز التزام أعضاء هيئة التدريس بالجامعات، فإنها تحتاج إلى توفير أقصى قدر من فرص التدريب والتطوير لهم.

وقد تركزت أبحاث إدارة الموارد البشرية الدولية الحالية بشدة على كيفية قيام المنظمات بتحسين التزام الموظفين تجاه المنظمة، وقد تم بحث فوائد المستوى العالي من الالتزام التنظيمي على نطاق واسع ودُعِمت فكرة أن الالتزام القوي يرتبط بشكل إيجابي بمجموعة متنوعة من النتائج المرغوبة، بما في ذلك الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وانخفاض دافع الموظفين لترك المنظمة.

وبناءً على ما سبق تأتي دراسة Chung (٢٠١٣) والتي تم فيها تحديد التدريب على أنه تدخل مهم للموارد البشرية للمساهمة في الأداء التنظيمي للفرد، كان الغرض من هذه الدراسة هو استكشاف العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي في كوريا. كان المشاركون في هذه الدراسة موظفين من إحدى الشركات الكورية الكبيرة، وشارك في هذا البحث ما مجموعه ٢٦٩ موظفًا. أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الفوائد المتصورة للتدريب، كما تم قياسها من خلال المزايا الشخصية والوظيفية، والالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري من بين العوامل الديموغرافية، كان نوع الجنس والوصول المتصور إلى التدريب مرتبطين بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي، ومع ذلك لم يكن هناك دعم لعلاقة بين دعم المشرف المتصور والالتزام التنظيمي، أظهر الاعتراف فقط باستخدام ما تعلمه الموظفون من التدريب علاقة إيجابية مع الالتزام المعياري، أوضحت نتائج هذه الدراسة العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي في سياق كوري واحد. نظرياً، النتائج تدعم فكرة أن التغييرات الثقافية والاقتصادية في كوريا قد انعكست في العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، يمكن أن تساعد العلاقة الواضحة بين التدريب والالتزام التنظيمي ممارسي تنمية الموارد البشرية على تعزيز وتوصيل فوائد التدريب لأولئك الموظفين الذين يتوقعون فوائد من مشاركتهم في التدريب. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لممارسي تنمية الموارد البشرية تطوير مناهج أكثر استراتيجية لربط نتائج التدريب بالفوائد الفردية والمؤسسية. دعمت نتائج هذه الدراسة الاقتراح القائل بأن التدريب يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام التنظيمي وهذه توفر المنطق لتقديم دورات تدريبية في المنظمات الكورية. توفر هذه النتائج أيضاً الدليل على الافتراض بأن مستوى الالتزام المطلوب من قبل المنظمة يمكن زيادته من خلال توفير تدريبات استراتيجية تتوافق مع المجتمع الكوري المتغير. تماشياً مع هذه التحولات في النموذج الاجتماعي، تحول الموظفون الكوريون الذين أعطوا الأولوية لأهداف مؤسستهم وتطويرها إلى إعطاء الأولوية لحياتهم الشخصية ومهنتهم على المؤسسة. هذا يعني أنه عندما يهتم موظفو مؤسسة ما بالتدريب كجزء من تطويرهم الوظيفي،

فقد يؤدي ذلك إلى المهتمين رد فعل الأفراد المتزايد على التدريب، بناءً على نتائج ومناقشات هذه الدراسة، المأمول أن تدرك المنظمات فوائد التدريب وستستخدمها لتطوير استراتيجيات وممارسات تدريب الموظفين. وتشير دراسة الرغيات (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقطاب و التعيين، تقييم الأداء، والتدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت، التمكين في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة؛ الوجداني، الاستمراري، المعياري. واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، والبالغ عددها ١١ مديرية. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك عدم قصور بدرجة متوسطة في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً هناك اهتمام بدرجة مرتفعة لدى هذه المديريات لتحقيق الالتزام التنظيمي، وكذلك هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ٠,٠٥ بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالاستقطاب و التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، الحوافز والمكافآت والتمكين، والالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة الوجداني، الاستمراري، المعياري. ومن ضمن النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية إيجابية بلغت ٥٠٪ بين بعد تدريب وتنمية الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في مديريات التربية والتعليم جنوب الأردن.

بينما خالفت دراسة Kartiani et al. (٢٠٢٠) والتي تطرقت هذه الدراسة إلى إثبات تأثير التدريب والكفاءة على أداء الممرضات في الوحدة الاستشفائية في مستشفى هرمينا دان ماجوت، جاكرتا، اندونيسيا، مع الالتزام التنظيمي كمتغير دخیل. وقد تم استخدمت الدراسة الأساليب الكمية أثناء المسح في مستشفى Daan Mogot. البيانات مأخوذة من استبيانات لجميع الممرضات في الوحدات الاستشفائية في مستشفى هرمينا دان ماجوت. بلغ مجموع العينة في هذه الدراسة ٧٦ ممرضة في الوحدة الاستشفائية.

حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن التدريب والكفاءة لهما تأثير في أداء الممرضات، ومع ذلك، لا يؤثر التدريب والكفاءة على الالتزام التنظيمي، ولا يؤثر الالتزام التنظيمي على أداء الممرضات. وبالتالي، تظهر نتائج البحث أن أداء الممرضة يتأثر بشكل مباشر بالتدريب والكفاءة دون أن يتأثر بالالتزام التنظيمي بينما في نماذج البحوث المختلفة يمكن أن يكون الالتزام التنظيمي متغيراً متوسط بين التدريب وأداء الممرضة. وفي نفس السياق يعد بناء الالتزام التنظيمي بين الموظفين أحد العوامل المهمة لضمان الفعالية التنظيمية، هذا لأن الموظفين الملتزمين يمكن أن يؤدي إلى نتائج تنظيمية مواتية، بناءً على مراجعة الأدبيات، لوحظ أن هناك بيانات محدودة حول الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم العالي الماليزي، لذلك، اتت دراسة Hanaysha (٢٠١٦) والتي تهدف إلى دراسة آثار ثلاثة عوامل هي تمكين الموظف والعمل الجماعي وتدريب الموظفين على الالتزام التنظيمي في سياق التعليم العالي الماليزي. لتحقيق الهدف المعلن، تم جمع البيانات باستخدام استطلاع عبر الإنترنت من ٢٤٢ موظفًا في الجامعات الحكومية في شمال ماليزيا. وبما إن اتخاذ قرار بشأن منهجية البحث لجمع البيانات أمرًا مهمًا للغاية لضمان صحة أي بحث لذا تم استخدام المنهجية الكمية في هذه الدراسة كونها تعد النهج الأكثر قبولًا على نطاق واسع لفهم العلاقات السببية، تم تحليل البيانات التي تم جمعها على SPSS ونمذجة المعادلة الهيكلية (SEM). أشارت النتائج إلى أن تمكين الموظف له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي. كما وجد أن تأثير العمل الجماعي على الالتزام التنظيمي إيجابي وذو دلالة إحصائية. أخيرًا، أكدت النتائج أن تدريب الموظفين له تأثير إيجابي كبير على الالتزام التنظيمي، هذا ومن المتوقع أن تقدم هذه النتائج اقتراحات مفيدة للإدارة في قطاع التعليم العالي لتحسين الالتزام التنظيمي بين موظفيها من خلال التركيز على تمكين الموظفين والتدريب والعمل الجماعي.

وبالإضافة إلى ما سبق تبين دراسة Paşaoğlu (٢٠١٥) والتي هدفت إلى تقييم آثار ممارسات إدارة

الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي في عدد من البنوك في مدينة اسكي شهير

التركية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي مستخدمة الاستبانة كأداة للمسح، وقد تم جمع البيانات من ٣٠٤ مشاركاً في إسكي شهير يعملون في الصناعة المصرفية. لهذا الغرض، أجريت دراسة استقصائية في بنوك مختلفة في إسكي شهير. لتحليل العلاقة بين المتغيرات المشمولة في الدراسة، دعمت نتائج الدراسة المتغيرات (الاختيار، التدريب، تقييم الأداء، الترقية، المكافآت القائمة على الأداء، مشاركة المعلومات، الأمن الوظيفي ونظام إدارة الموارد البشرية) وتدعم هذه المتغيرات أيضاً نتائج الدراسات السابقة. كما توضح نتائج هذه الدراسة، إن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير على الالتزام التنظيمي بشكل فردي ومنهجي. حصلت النتائج على آفاق جديدة مفتوحة في المناقشات التي تدافع عن توحيد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الصناعة المصرفية في إسكي شهير.

وفي نفس الإطار سعت دراسة كلاً من صالح وعبد الغفور (٢٠٢٠) إلى التعرف على مدى تطبيق برامج التدريب في الشركة المبحوثة ومدى استفادة العاملين في المنظمة من هذه البرامج، كذلك معرفة نوع العلاقات التي تربط التدريب بالالتزام التنظيمي ومدى تأثير هذه العلاقات في الواقع العملي للشركة، وقد تمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغير المستقل (التدريب) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)، وقد أجري البحث على عينة عمدية (قصديّة) ضمت (٥٠ موظفاً في المركز الوطني للاستشارات الهندسية، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها عدم وجود الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة للعاملين في الشركة من قبل الإدارة العليا، تبين من خلال نتائج التحليل بأن التدريب يؤثر وبداًلة معنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العينة محل الدراسة أما إبراز التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي ضرورة تعريف العاملين بأهمية التدريب ودوره في بناء الإلتزام للعاملين، كذلك ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات خصوصاً القرارات المتعلقة بهم.

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، يتضح محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التدريب والالتزام التنظيمي بشكل عام، وندرتهما في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع الشركات النفطية، وبالتطابق مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الثانية.

H2: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين التدريب والالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.

٢,٧,٣ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

لقد أصبح دراسة الالتزام التنظيمي من الدراسات التي حظيت باهتمام كبير من قبل المنظمات، لما له من أثر فعال في أداء العاملين في المنظمات، ولهذا جاء تسليط الضوء دراسة هذا الدراسة للتعرف على طبيعة هذه العلاقة بين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط والأداء الوظيفي) لكونها من المفاهيم المهمة التي ترفع من كفاءة وفعالية المنظمة وتزيد من الإنتاجية، وذلك من خلال العلاقة الطردية التي تربط هذين المتغيرين في تحقيق العديد من الإسهامات داخل منظمات الأعمال، حيث يسهم الالتزام التنظيمي في تحقيق أهداف المنظمة وإنجاز الأعمال بكفاءة عن طريق اندماج الأفراد العاملين بالعمل، كذلك تعزيز شعور الأفراد العاملين في المنظمة بالرضا الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ومعدل مستوى غيابهم إضافة إلى شعورهم بالاستقرار الوظيفي، كما يسهم في شعور الأفراد بمستوى عالي من الراحة النفسية والقدرة على وضع الحلول المناسبة واتخاذ القرارات مما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة بشكل عام، كذلك يسهم في التزام العاملين إلى زيادة مستوى المعرفة والالتزام بمتطلبات الوظيفة التي يشغلونها، وذلك عن طريق اكتساب المعرفة الفنية والمهارة المهنية في كافة مجالات ونواحي العمل، فضلاً عن ذلك زيادة القدرة على

تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال وفق المواعيد والجداول المحددة والالتزام بأوقات الدوام الرسمي، إضافة إلى ذلك التميز في العمل وذلك عن طريق التزام الأفراد العاملين وإبداعهم في العمل مما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابي، وبالتالي على إنتاجية المنظمة ككل.

وفي هذا الصدد يشير عصمان (٢٠١٩) في دراسته التي اتت بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، والتي استخدمت بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد لخصت نتائج هذه الدراسة إلى أن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية كلما زاد الالتزام ارتفع مستوى جودة الأداء الوظيفي والذي يعتبر المحصلة النهائية لجهود العاملين داخل المنظمة، كما يشير أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، الاستمراري، المعياري) وبين أداء العاملين.

وتماشياً مع ما سبق ذكره نسلط الضوء على عدت دراسات التي اهتمت بهذا الجانب، حيث بينت دراسة كلاً من هياجنة (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على مدى الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأخذ عينة عشوائية بسيطة، حيث أظهرت النتائج أنّ مستوى الالتزام التنظيمي كان بدرجة كبيرة، كانت مكوناته مرتبةً تنازلياً (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري)، أنّ مستوى الأداء كان بدرجة كبيرة، وكانت مكوناته مرتبةً تنازلياً (سرعة الأداء، وحجم الأداء، وجودة الأداء)، كذلك بينت النتائج وجود أثر لمستوى الالتزام التنظيمي بكافة مكوناته في الأداء، حيث بينت وجود قوة علاقة بينهما، إضافة إلى ذلك بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لتقديرات عينة من العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد على الالتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخدمة، والراتب، والمستوى التعليمي، بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة 0.05 لتقديرات عينة من العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد على أداء العاملين تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي وسنوات الخدمة والراتب والمستوى التعليمي.

وفي نفس السياق يشير حمادي (٢٠١٦) ويتوقع أن الالتزام التنظيمي الذي يتمتع به العاملون يزيد من ولائهم تجاه منظماتهم وصولاً إلى تعزيز ادائهم الوظيفي بناءً على ذلك سعى بحثة الموسوم (الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان" العراق ليثبت علاقة وتأثير الالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) في أداء العاملين في بيئة الشركة المبحوثة، وقد هدف البحث الى معرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وتأثيرها في أداء العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم عينة عشوائية وبالاستعانة بالبرنامج الاحصائي (SPSS) للوصول الى النتائج، وبعد الدراسة والتحليل تبين للباحث عدة نتائج أهمها: ان اتجاهات العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان نحو الالتزام التنظيمي ايجابية اذ تبين أن نوع الالتزام السائد في الشركة هو الالتزام المعياري، وقد اظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) مجتمعه ومنفردة وبين أداء العاملين وأشارت النتائج أيضاً إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) مجتمعة ومنفردة في أداء العاملين، اذ أكدت النتائج أن الالتزام المستمر كان من بين الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين.

كما تبين دراسة كلاً من عيسى وبازيد (٢٠١٤) والتي هدفت إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. ولتحقيق ذلك قام الباحثون على توزيع (٣٢٥) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية). وقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: اتجاهات العاملين داخل

البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابي وبدرجة مرتفعة، كما توصلت الدراسة أيضاً على وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وقد وضحت أن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

كما عززت ذلك دراسة كلاً من إبراهيم والجماصي (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليل الإجراء الدراسي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، وقد أظهرت نتائج الدراسة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، كذلك وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية في قطاع غزة، وقد أظهرت أيضاً وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

إضافة إلى ما سبق أذ تؤكد دراسة كلاً من إبراهيم وسلمان (٢٠١٨) والتي سلطت الضوء على تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي لشركة التأمين العراقية وتحقيقاً لما تم التطرق إليه سابقاً، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأخذ عينة طبقية عمدية، وقد اعتمد البحث في تحليل متغيراته على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات عن طريق استطلاع آراء العاملين، وحللت باستخدام برنامج spss، وقد أظهرت النتائج التطبيقية لوجود تأثير معنوي وموجب للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي.

وتأكيداً على ما سبق من نتائج الدراسات السابقة والتي تؤكد صحة العلاقة الوطيدة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، أذا تؤكد دراسة إمام (٢٠١٩) والتي اتت تحت عنوان أثر الالتزام التنظيمي علي أداء العاملين: دراسة ميدانية علي شركات السياحة فئة "أ" بالقاهر) هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر

الالتزام التنظيمي علي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بمدينة القاهرة. ولتحقق هدف الدراسة؛ قام الباحث بتوزيع ٤٢٠ استمارة استقصاء على عينه عشوائية من العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". وتم تحليل ٣٨٤ استمارة صالحة باستخدام برنامج SPSS وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج الهامة، يمكن تلخيصها في ما يلي:

ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدي العاملين في شركات السياحة فئة "أ" بمدينة القاهرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي ٠,٩٤، والانحراف المعياري ٧٣,٠، مما يُعبر عن الالتزام الكبير للعاملين تجاه شركاتهم التي يعملون فيها وجاءت أبعاد الالتزام التنظيمي كبيرة، وجاء الالتزام المعياري كأكثر بُعد، إذ بلغ المتوسط الحسابي ١٥,٤، يليه الاستمرار الشعوري في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ١٢,٤، وأخيرا الالتزام الاستمراري بمتوسط حسابي ٠,٣٤. ارتفاع مستوى أداء العاملين في شركات السياحة بشكل ملحوظ، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٢٩,٤، والانحراف المعياري ٥٩,٠، مما دل على كفاءات ومهارات وقدرات هؤلاء العاملين - هناك علاقة ارتباط معنوية وطردية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في شركات السياحة، حيث بلغت قيمة الارتباط ٧٤٤,٠، وهو ارتباط قوي يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا معنويا وإيجابيا علي أداء العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ". بنسبة 2.52% وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين في شركات السياحة المصرية فئة "أ" بنسبة ٢,٥٢%. وقد اوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها: يجب على شركات السياحة الاهتمام بتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي لدي العاملين من خلال العدالة التنظيمية، وتحسين المناخ التنظيمي داخل العمل، ووضع نظام مناسب للحوافز، وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي، وتطبيق مبدأ الإدارة بالمشاركة، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، العمل علي تحسين مستوى أداء العاملين داخل شركات السياحة، وذلك عن طرق الاهتمام بالتحفيز بأشكاله المختلفة المعنوية والمادية، وكذلك عقد دورات تدريبية للعاملين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم، ومشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات الهامة المرتبطة بوظائفهم، بالإضافة إلى تفويض السلطة بما تساعدهم علي القيام بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم علي أكمل وجه.

وفي نفس السياق تؤكد دراسة Hafiz (٢٠١٧) والتي هدفت إلى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، وتأثيرهم على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البنوك في مدينة لاهور الباكستانية، وقد تم جميع البيانات لغرض تحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بواسطة استبيان تم توزيعه على العاملين في بنوك القطاعي الخاص والعام في مدينة لاهور بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وقد اظهرت نتائج الدراسة بأن الالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري ترتبط بشكل إيجابي مع الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في البنوك المبحوثة، كما أن الالتزام التنظيمي بشكل عام يرتبط ارتباط إيجابي ومعنوي بالأداء الوظيفي للعاملين.

كما اثبت كلاً من Asli و Metin (٢٠١٨) في دراستهما التي هدفت إلى تحديد تأثير الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والاستمرارية) على أداء عمل الموظفين. العينة تتكون من ٣٢٩ موظفًا يعملون في الشركات العاملة في غرفة التجارة والصناعة في مدينة قونية في تركيا. وفقا لنتائج تحليل الانحدار، كان للالتزام العاطفي أهمية كبيرة وإيجابية التأثير على أداء العمل والالتزام المعياري والالتزام بالاستمرارية لم يكن له تأثير كبير على أداء العمل.

وتأتي دراسة كلاً من Al-Fakeh et al. (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تحليل أثر رضا الموظفين على أداء الموظفين والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في البنوك الإسلامية الأردنية، وتم استخدام أسلوب البحث الكمي، أخذت العينات العشوائية لتحديد حجم العينة. كان مجتمع الدراسة لهذه الورقة مكوناً من ٣٨٤١ موظفًا في البنوك الإسلامية في المملكة الأردنية الهاشمية وهي البنك الإسلامي الأردني والبنك العربي الإسلامي الدولي وبنك الصفاة الإسلامي، ومصرف الراجحي، وكان حجم العينة ٣٥١ مستجيباً من

الموظفين المستهدفين، تم جمع ما مجموعه ٣٠٣ ردود وتحليلها باستخدام SPSS، وقد لخصت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة كبيرة بين رضا الموظف وأداء الموظف، كما أن هناك تأثير كبير للدور التنظيمي الوسيط الالتزام بالعلاقة بين رضا الموظف وأداء الموظف. أحد الأسباب المحتملة لدعم هذه العلاقة هو أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا عنهم يميل الأداء إلى أن يكون أكثر سعادة ويحتاج إلى التزام من المنظمة لتحسين أداء عملها. تظهر النتائج من تحليل الارتباط أن تنفيذ فكرة يوضح الالتزام التنظيمي الدور الذي يلعبه في تحقيق رضا الموظفين أثناء القيام بالعمل المطلوب. من ناحية أخرى، يزيد الالتزام في البنوك الإسلامية الأردنية من أداء الموظفين بشكل كبير، مما يمكن إدارة كل بنك من تحقيق أهدافه ومهامه ورؤاه. إضافة إلى ما سبق من الدراسات التي سلط الضوء على هذه العلاقة المهمة ذات الأهمية الكبرى لكل منظمة سواء كانت ربحية أو خدمية، إذا تسلط دراسة كلاً من شاهين وآخرين (٢٠١٧) إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في الشركة العامة لمرافأ طرطوس وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتم توزيع (٧٠) استبانة وتحليلها، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود مستوى مرتفع نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة العامة في مرافأ طرطوس ووجود مستوى مرتفعاً نسبياً من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة العامة لمرافأ طرطوس. وفي إطار الحديث عن هذه العلاقة إذ يتبين إن دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين كان على نطاق واسع في الدول الغربية والمتقدمة، بينما أجريت دراسات قليلة في الدول غير الغربية بما فيها دول العالم الثالث والتي تشمل اليمن محل الدراسة الحالية. وعلاوة على ذلك، لا توجد دراسات كثيرة حول آثار الرضا الوظيفي على هذه العلاقة.

وعلى ضوء ما سبق تأتي دراسة Loan (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال وسيط دور الرضا الوظيفي. لهذا الغرض، تم تطوير أربع فرضيات، تنبأت الثلاثة الأولى بعلاقات إيجابية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، واقترح الأخير التأثير الوسيط للرضا الوظيفي. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة لجمع البيانات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وقد كانت عينة الدراسة ٥٤٧ موظفًا في الشركات الفيتنامية. دعمت نتائج الدراسة جميع الفرضيات. وعليه، كان للالتزام التنظيمي أثر إيجابي على الأداء الوظيفي كان للالتزام التنظيمي تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، كان للرضا الوظيفي تأثير إيجابي على الوظيفة الأداء عندما تم التحكم في الالتزام التنظيمي. تم تقليل قوة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل كبير عند الرضا الوظيفي تمت إضافته إلى النموذج، مما يشير إلى الدور الوسيط للرضا الوظيفي. في ضوء النتائج، يقترح أن مجرد علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والوظيفة قد لا يؤدي الأداء تلقائيًا إلى قيام صاحب العمل بتحقيق النتيجة - الأداء الوظيفي. لذلك، فإن سر النجاح يكمن في تحسين الرضا الوظيفي من خلال تحسين الحلول للالتزام التنظيمي، وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي.

وفي نفس السياق بينت دراسة Sungu et al. (٢٠٢٠) والتي استخدمت نظرية الحفاظ على الموارد لشرح لماذا وكيف ترتبط جوانب الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي. وقد افترض أن طبيعة الموارد الأساسية تختلف باختلاف الموظف، وبالتالي فإن جوانب الالتزام والأداء الوظيفي يتوافق مع الجهود المبذولة لتجميع هذه الموارد. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، اعتمدت الدراسة على بيانات من موظفين يعملون في شركة تأمين كبيرة في شرق وسط أفريقيا. وقد استخدمت الدراسة برنامج أموس لإجراء التحليلات الإحصائية، يُظهر تحليل البيانات التي تم جمعها من ٤٠٣ مندوبي مبيعات مع المشرفين عليهم، على الرغم من أن الارتباط الإيجابي للالتزام العاطفي والمعياري مع الأداء الوظيفي كان أقل اختلافًا عبر مستويات

السلوك التحويلي، كانت العلاقة قوية عندما كان سلوك المعاملات للمشرف منخفضاً. ومع ذلك، كانت العلاقة السلبية بين التزام الاستمرارية والأداء الوظيفي ضعيفة عندما كانت السلوكيات التحويلية للمشرف منخفضة أو عندما كانت سلوكيات المعاملات عالية. كما أن التفاعلات بين أبعاد الالتزام تكشف عن أنماط مثيرة للاهتمام تتنبأ بالأداء الوظيفي.

على الرغم من أن عددًا كبيرًا من الدراسات في أدبيات السلوك التنظيمي قد أظهرت علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، إلا أن نتائج بعض الدراسات تشير إلى اختلاف العلاقة. مثل دراسة كشوب (٢٠١٩) التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير نظام تقييم الأداء الوظيفي على فاعلية أداء العاملين من خلال الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة في بلدية ظفار سلطنة عمان، حيث استحضرت الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم أخذ عينة عشوائية مكونة من (٢٩٩) مشاركًا، وقد تمت معالجة البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وكذلك نمذجة المعادلة البنائية (SEM)، وتم استخدامها بواسطة برنامج (AMOS) في قياس وتحليل الفرضيات حسب النموذج الافتراضي للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها دراسة كشوب عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي وأداء العاملين في بلدية ظفار بسلطنة عمان.

وفي هذا السياق سعت دراسة Cobbinah et al. (٢٠٢٠) إلى توضيح متى ولماذا يرتبط الالتزام التنظيمي العاطفي بشكل أو بآخر بالأداء الوظيفي من خلال التحقيق في الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية والتأثير المتوسط لأساليب القيادة (المعاملات والتحويلية) على هذه العلاقة. باستخدام المسح الكمي قامت الدراسة بأخذ العينة العشوائية البسيطة من ٥٥٦ عاملاً من المجالس الحضرية والبلدية والمقاطعات في غانا. أظهرت النتائج التجريبية من الانحدارات الخطية المتعددة الهرمية إيجابية العلاقة بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي في حين توسط سلوك المواطنة التنظيمية أيضاً في هذه العلاقة. كشف

تحليل الاعتدال أن أساليب القيادة (التحويلية والمعاملات) عززت العلاقة الإيجابية بين الالتزام العاطفي والأداء الوظيفي مع أسلوب القيادة الأكثر فعالية. تشير نتائج دراستنا إلى أنه على الرغم من أن الالتزام العاطفي يرتبط بشكل إيجابي بالوظيفة الأداء تختلف العلاقة مع أسلوب القيادة للقائد.

وتؤكد غربية (٢٠١٥) في دراستها التي هدفت إلى قياس أثر الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية (عدالة التوزيعات، عدالة الإجراءات، وعدالة التفاعلات) وبين الأداء الوظيفي. وقد طبقت الدراسة على عينة من العاملين بالمراكز الطبية المتخصصة بجامعة المنصورة قوامها ٣١٩ مفردة. وتم تطوير استمارة استقصاء لتجميع البيانات الميدانية اللازمة لإجراء الدراسة، وقد تم إجراء اختبار الثبات والصدق للمقاييس التي استخدمت في الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ. وقد اتبع الباحث المنهج الاستنباطي في دراسته وأخذ عينة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي إيجابي لأبعاد العدالة التنظيمية في الالتزام التنظيمي وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي، كما أكدت الدراسة على أن وجود الالتزام التنظيمي (كمتغير وسيط) في العلاقة بين العدالة التنظيمية والأداء الوظيفي ترتب عليه زيادة قوة تأثير أبعاد العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي، وقد جاء التأثير الأكبر في العلاقة بين عدالة التعاملات والأداء الوظيفي.

كذلك بينت دراسة كلاً من Abarghuae et al. (٢٠١٤) والتي كان الهدف منها تحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بين مدرسي الرياضة في المدارس الثانوية في الأهواز، وقد اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي، ومن خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين الالتزام التنظيمي والمقاييس الدقيقة مع الأداء الوظيفي، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى معلمي الرياضة بالمدارس الثانوية بالأهواز عند مستوى $p > 0,01$ ، إلا أن تحليل المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي بشكل منفصل

أظهر أنه من بين المكونات الوجدانية. الالتزام والاستمرارية والالتزام المعياري، فقط الالتزام العاطفي له علاقة مهمة مع الأداء الوظيفي.

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وندرتها في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع الشركات النفطية، وبالتطابق مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الثالثة.

H3: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

٢,٧,٤ العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي

يعد تخطيط الموارد البشرية هو أحد أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية، والتي بطبيعتها تتفاعل مع المجتمع الداخلي للمنظمة إضافةً لتفاعلها مع المجتمع الخارجي، كذلك يمكن دورها إلى التنبؤ بالمستقبل، والتعامل مع المستجدات الجديدة في بيئة المنظمة، ووضع تصور للبدائل والحلول المناسبة، وكما هو معلوم من جوهر عملية التخطيط توفير الموارد البشرية بالموصفات المطلوبة وبما يتفق مع احتياجات العمل بأقل تكلفة ممكنة، معتمدةً على الرقابة والتقييم وذلك من أجل تحسين ورفع مستوى أداء العاملين داخل المنظمة، كما تعد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي علاقة وطيدة، حيث يسهم التخطيط في عدم الوقوع في مصيدة العجز أو خيانة الفائض عن الحاجة الفعلية في القوى العاملة داخل المنظمات، وفي هذا الصدد تناولت العديد من الدراسات علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي وذلك من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات واستدامتها في بيئة الأعمال التنافسية.

وفي إطار ما تم التطرق إليه أعلاه، تبين دراسة أحمد (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة على أداء العاملين ومعالجة الإشكالات المتعلقة به ووضع الحلول المناسبة والعمل على رفع نموذج الخدمة في المؤسسات الخدمية. حيث اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة من أجل التعرف الدقيق على موضوع الدراسة والحصول على معلومات وافية ودقيقة عنه وتحليل وتفسير تلك المعلومات من خلال اختيار أسلوب المسح الشامل. وقد أثبتت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين.

وفي السياق ذاته، تناولت دراسة كلاً من عثمان وسليمان (٢٠١٧) والتي أنت بعنوان (تخطيط الموارد البشرية وأثره على تطوير القوى العاملة) دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة في الشركات السودانية. حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو توضيح معنى ومفهوم تخطيط الموارد البشرية ومعرفة دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القوى العاملة ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في العملية الإدارية. وقد اتبع الباحثان المنهج الوصفي التاريخي، والتحليل الإحصائي للاستبانة التي تستند على جمع المعلومات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد تضمنت الدراسة مفهوم القوى العاملة وتخطيط الموارد البشرية والمشاكل التي تواجه تخطيطها كما تناولت خطوات إعداد البرنامج التدريبي وتقويمه وتناولت كذلك دراسة الحالة في مصنع بريمر للإنتاج الغذائي وعملت الدراسة على إجراءات المسح الميداني والمعالجة الإحصائية لبيانات وعرض وتحليل نتائج الاستبانة ثم نتائج وتوصيات الدراسة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن التخطيط السليم للموارد البشرية يؤدي لتقليل التكلفة. يساهم تخطيط الموارد البشرية في حصر وتوزيع المهام بعدالة. لتخطيط الموارد البشرية دور مهم في عملية تنميته وتدريب القوى العاملة بالمؤسسات.

كذلك بينت دراسة معروف (٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة آثار وظائف تحليل وتوصيف وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت استبانة مكونة من ٤٦ فقرة وزعت على عينة الدراسة والبالغ عددهم ٢٥٤ مبحوثاً وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما استخدمت برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتي منها: أن تصورات المديرين نحو وظائف إدارة الموارد البشرية في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان قد أتت بدرجة متوسطة. إن تصورات المديرين نحو الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق قد جاءت بدرجة مرتفعة. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) لوظائف إدارة الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الموارد البشرية، تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية في الأداء الوظيفي).

وفي نفس السياق تبين دراسة الهويش (٢٠١٣) والتي أتت بعنوان فعالية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي حيث تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي، ما فاعلية تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الأمن الوظيفي؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين المدنيين في إمارة منطقة الرياض. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود فاعلية متوسطة التخطيط الموارد البشرية في الإمارة، وأهمها: ساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستوى كفاءة أداء العاملين. إضافة إلى ما تم التطرق إليه أعلا، إذ تنفق دراسة كلاً من صميده (٢٠٢٠) والتي سلطت الضوء على التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة بالقطاع الصحي، دراسة ميدانية على العاملين في مستشفى الإيمان العام في العاصمة السعودية الرياض، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تخطيط القوى العاملة له أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى الإيمان العام، وأنه مطبق

بدرجة كبيرة، كما توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تخطيط القوى العاملة بشكل دوري مستمر والأداء الوظيفي، وكذلك عدم وجود تأثير معنوي في ممارسة تخطيط القوى العاملة وكذلك تخطيط القوى العاملة أسلوب ملائم لمتابعة الأداء، لكنه غير كاف، وهذا ما ينجم عنه حتمية النظر للرقابة على أنها تدخل في عمل المؤسسة ودورها.

وفي السياق ذاته هدفت دراسة زيدان (٢٠٠٨) على معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي والمتواجد مقراتها في الضفة الغربية، ومعرفة مدى مساهمة سياسات وأساليب تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في هذه الشركات، بالإضافة إلى التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر العاملين في مدى مساهمة وظيفتي تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على الأداء. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، وللمعالجة الإحصائية فقد استخدم الباحث برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن هناك أثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة وأنها ذات مساهمة كبيرة في التأثير على أداء العاملين بحيث إنها تصلح للتنبؤ بتوجه أداء العاملين فيها. إضافة إلى ذلك أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في آراء العاملين حول أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها تعزى لمتغير الجنس أو سنوات العمل في الشركة أو طبيعة عمل الشركة أو عدد الدورات والأنشطة التدريبية التي شارك فيها الموظف.

وقد سعت دراسة نصر الدين وسليمان (٢٠١٦) إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين وقد تم اختيار مصرف الاستثمار المالي كدراسة حالة. وقد اعتمدت الدراسة على استمارة استبانة للحصول على البيانات تم توزيعها على عينة اختيرت بصورة عشوائية من العاملين في المصرف وقد

استخدام الباحث برنامج SPSS ، في عملية تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
وجود علاقة وتأثير لتخطيط الموارد البشرية على كفاءة أداء العاملين.

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي وندرتهما في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع الشركات النفطية، وبالتطابق مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الرابعة.

H4: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ ، لتخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

٢,٧,٥ العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي

يحتل الاستثمار في العنصر البشري مكانة متميزة في تحقيق التنمية في أي منظمة الربحية منها والخدمية، وذلك لتجديد قدرتها وحيويتها ومساعدتها على مواجهة التغيرات والمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية نظرًا لأهمية الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال إنفاق غالبية الدول المتقدمة والمنظمات المختلفة مبالغ وأموال كبيرة لتدريب العاملين الذين ينتمون إليهم، مما يؤكد على أهمية الكوادر البشرية والعملية التدريبية التي تساعد على تحسين ورفع الأداء الوظيفي وتطوير وسائل العمل سعيًا لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية في الإنتاج والخدمات المقدمة (الرشيدي، ٢٠١٤).

وبما أن لعصر العولمة تأثير على التغيرات في مختلف الجوانب، بما في ذلك المنافسة التجارية التي أصبحت تتزايد بإحكام حيث يتطلب الأمر من المنظمات أن تتمتع بمعرفة وقدرات عالية لتكون قادرة على المنافسة. تتطلب التغيرات التي تحدث بسبب العولمة أن تكون الشركات قادرة على وضع استراتيجيات

تتعلق بتحسين الأداء الوظيفي لجميع منتسبيها. تعتبر صناعة الإطارات في بانيتين واحدة من الشركات التي تواجه منافسة تجارية حيث تواجه الشركة منافسين أقوياء إلى حد ما. يعتبر مصنع البناء، القسم T، أحد أجزاء الهيكل التنظيمي لشركة الإطارات هذه، حيث يُطلب من القسم أيضًا تلبية مؤشرات الأداء التي وضعتها الشركة. وبما أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف بما في ذلك التدريب وانضباط العمل والالتزام التنظيمي. لذلك اتت دراسة Ruslan و Anggara (٢٠٢١) والتي تهدف إلى تحديد تأثير التدريب وانضباط العمل والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين في شركات الإطارات في بانيتين. وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي، مع تحليل البيانات في اختبار نموذج القياس واختبار النموذج الهيكلي باستخدام برنامج SmartPLS، وقد كانت العينة المستخدمة في هذه الدراسة هي العينة غير الاحتمالية، هذا وقد أظهرت النتائج أن التدريب له تأثير كبير على أداء الموظف، وانضباط العمل له تأثير كبير على أداء الموظف، كما أن للالتزام التنظيمي تأثير كبير على أداء الموظف، وللتدريب وانضباط العمل والالتزام التنظيمي تأثير كبير على أداء الموظف.

وفي نفس السياق ترى ريم (٢٠١٩) في دراستها التي هدفت إلى التعرف فيما إذا كان التدريب والتطوير سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين في قطاع التأمين كما توصلت الدراسة عن وجود قضايا تنظيمية مثل الافتقار إلى الدعم الإداري لبرامج التدريب والتطوير، مما هو قيد التدريب والتطوير، كما كان للتدريب والتطوير تأثير إيجابي على موظفين محل الدراسة. وأوصت الدراسة بأنه لكي يتحسن ويرتفع أداء الموظفين في هذا القطاع، لابد من تمكين الإدارات من المشاركة في تدريب وتطوير الموظفين لبناء القدرات وتعزيز مهاراتهم.

هذا وقد سعت دراسة Raja و Sal (٢٠١٦) إلى التحقق من العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين والإنتاجية في شركات النقل الأردنية الخاصة المختارة الواقعة في المنطقة الجنوبية من الأردن، وقد

استخدمت الدراسة المنهج الكمي وقد استخدم الباحث حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحليل بيانات الدراسة، وقد توصلت الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر كبير للتدريب والتطوير على أداء الموظف وإنتاجيته. ومن أهم التوصيات لهذه الدراسة ضرورة توفير برامج تدريبية فعالة وخطط تطوير محددة بعناية لجميع الموظفين لتمكينهم من تعزيز مهاراتهم ورفع مستوى معارفهم.

وفي عالم الأعمال المتقدم، يعد التدريب أداة لا غنى عنها تستخدم لبناء القدرات والمهارات الجديدة وتعزيز معرفة الموظف مما يؤدي إلى تعزيز ورفع أداءه العام، وبالتالي يعزز من مستوى رفع الإنتاجية لدى المنظمات. وعلى ضوء ذلك تشير دراسة Abbas et al. (٢٠٢٠) والتي سعت إلى التحقيق من تأثير التدريب على أداء الموظفين بوساطة مباشرة وغير مباشرة من خلال الالتزام التنظيمي العاطفي في منظمات المجتمع المدني في باكستان، تم استخدام المنهج الكمي وكانت نوع العينة هي الميسرة (الغير مقيدة) وتم اختيار عينة من ٢١٩ موظفًا من إجمالي ٥٦٩ موظفًا من مكاتب منظمات المجتمع المدني المختلفة في البنجاب بمساعدة جدول Krejcie و Morgan. أظهرت النتائج أن التدريب كان له تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين. علاوة على ذلك، وجد أن الالتزام التنظيمي العاطفي له وساطة كبيرة في العلاقة بين أداء الموظفين وتدريبهم. وعليه اقترحت الدراسة أن يكون التدريب جزءًا من منظمات المجتمع المدني لتعزيز الالتزام التنظيمي الذي سيؤثر على أداء الموظف.

كما تبين دراسة Haryono et al. (٢٠٢٠) التي هدفت إلى دراسة آثار التدريب والترقية الوظيفية على دوافع العمل وانعكاساتها على الأداء الوظيفي، وقد تمت الدراسة في مكتب البيئة في جنوب مقاطعة لامبونج ريجنسي الوطنية للتعليم، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الكمي ويستند تحليل البيانات على نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج أموس، ولقد أظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها: التدريب والترقية لهما تأثير إيجابي وهام على تحفيز العمل، التدريب والترقية وتحفيز العمل كان له تأثير إيجابي

وهام على الأداء الوظيفي ولكن دافع العمل لم يلعب أي دور مهم في التوسط لتأثير التدريب والترقية على الأداء الوظيفي. بينما كان للترقية الوظيفية تأثير مباشر أكثر هيمنة من التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للموظف، فإن الجهود المبذولة لتحسين الأداء الوظيفي للموظف ستكون أكثر إنتاجية من خلال توفير الترتيبات الوظيفية للموظفين. جهد آخر هو توفير الفرص للموظفين لحضور التدريب بانتظام، مع الترقية الوظيفية والتدريب، سيزداد دافع العمل، ويكون التأثير هو زيادة أداء الموظف الوظيفي.

وقد سعت دراسة Abubakar (٢٠٢١) إلى دراسة العلاقات بين التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واكتساب المهارات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الوظيفي لأمناء المكتبات وموظفي المكتبات في جامعات شمال غرب نيجيريا. تم استخدام منهج المسح الوصفي. أظهرت النتائج علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي، اكتساب المهارات والأداء الوظيفي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأداء الوظيفي على التوالي، اكتشفت الدراسة كذلك مساهمة نسبية كبيرة للتدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واكتساب المهارات واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الوظيفي لأمناء المكتبات وموظفي المكتبات في جامعات شمال غرب نيجيريا.

وفي الصدد ذاته تمحورت دراسة Olonade et al. (٢٠٢٠) حول تنمية رأس المال البشري وتدريب الموظفين من حيث ارتباطهما بالأداء الوظيفي للموظف في جامعة إدي، كان هذا لغرض التأكد من أهمية تنمية رأس المال البشري وتدريب الموظفين على أداء الموظف الوظيفي، وقد تبنت الدراسة المنهج الكمي وكشفت نتائج الدراسة بأن تنمية رأس المال البشري تؤثر بشكل كبير وإيجابي على أداء الموظف. علاوة على ذلك، كشفت أن تدريب الموظفين له مساهمة كبيرة في الأداء الوظيفي للموظف. أوصت الدراسة بضرورة إبلاغ أهداف التدريب والتطوير إلى كل من الإدارة والعاملين في الجامعة. يجب استخدام نظام

تقييم الأداء لتحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى مزيد من التدريب والتطوير من أجل أن يكونوا أكثر صلة باحتياجات الجامعة. أيضاً، يوصى بتعزيز مكافآت العمال بحيث يكون لها تأثير إيجابي على أدائهم الوظيفي. أخيراً، يجب أن تضع إدارة المؤسسة خططاً فعالة لتعزيز الأمن الوظيفي للموظفين، كوظيفة عمال الأمان مرادف للأداء الوظيفي.

وفي الوقت الحالي، تواجه العديد من المنظمات التجارب عند التنافس في بيئة الأعمال المضطربة، يقترن هذا بجائحة كورونا الحالية، والتي أدت إلى تفاقم قوة المنظمات، كما أن شركات الاتصالات في ماليزيا لم تسلم من هذا الوضع، لذلك، فإن الإستراتيجية الحاسمة لشركات الاتصالات السلكية واللاسلكية لاكتساب ميزة تنافسية تتمثل في إجراء تدريب لموظفيها على جميع المستويات للتغلب على هذا العائق الحالي. وعلى ضوء ذلك كان الهدف من دراسة Azam و Kanapathipillai (٢٠٢٠) اكتشاف ما إذا كان التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وهما متغيران أساسيان يؤديان إلى بقاء شركة الاتصالات ونموها، لذلك، من أجل تحقيق هدف هذا البحث، تم استخدام إجراء المسح لتطوير ملف تعريف شامل، والذي تم جمعه من ٣١٦ من أصل ٥٠٠ استبيان رسمي موحد تم إرساله إلى الموظفين في ثلاث شركات اتصالات كبرى في ماليزيا. استخدم هذا الدراسة الأساليب الكمية لإنتاج النتائج التجريبية والأدلة التي تجيب على اسئلة الدراسة. يظهر التحليل أن التدريب ذو دلالة إحصائية وله علاقة قوية بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. وأوضحت أن البرامج التدريبية التي يتم إجراؤها في شركات الاتصالات لها علاقة كبيرة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين. وبالتالي، يمكن أن تساعد نتائج هذه الدراسة كمثال إلى الشركات الأخرى في ماليزيا لأهمية تأثير التدريب على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي. من خلال التدريب المستمر، يمكن للشركات أن تنهض من المشاكل الاقتصادية الحالية التي يسببها جائحة كورونا والاستمرار في البقاء والازدهار وكذلك الحفاظ على قوتها التنافسية.

وفي ظل اهتمام الباحثين في دراسة العلاقة بين التدريب أثره المباشر والفعال على رفع وتحسين مستوى أداء العاملين في المنظمات هدفت دراسة الحياصات (٢٠٢٠) إلى قياس أثر فاعلية البرامج التدريبية على الأداء الوظيفي في البنوك التجارية في محافظة البلقاء، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية وقد تمثلت وحدة المعاينة من موظفي البنوك التجارية في البلقاء، وقد استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لفاعلية البرامج التدريبية بمجالاتها (تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، والمدربون، وتقييم البرامج التدريبية) على الأداء الوظيفي لدى العاملين بالبنوك التجارية في محافظة البلقاء.

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء الوظيفي وندرتها في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع الشركات النفطية، وبالتطابق مع أهداف الدراسة ومحدداتها تفترض الدراسة فرضيتها الخامسة.

H5: هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين التدريب والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

٢,٧,٦ العلاقات غير المباشرة بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط

استناداً على ما أورده Kenny و Baron (١٩٨٦) بخصوص نظرية اعتماد المتغير الوسيط والتي يجب أن تتوفر شروط لاعتماد المتغير الوسيط، وبموجب متغيرات هذه الدراسة تتمثل في ضرورة وجود علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين المستقلين (تخطيط الموارد البشرية و التدريب) والمتغير التابع (الأداء

الوظيفي) بوجود المتغير الوسيط (الالتزام التنظيمي) الأمر الذي تم إثباته في الدراسات السابقة والتي اثبتت العلاقات المباشرة بين متغيرات الحالية، الأمر الذي يعطي المتغير الوسيط ويمنحه درجة الوسيطية في هذا النموذج من الدراسة الحالية. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ودورة في تعزيز هذه العلاقة، ومن هذه الدراسات الاتي:

دراسة كلاً من ماضي والبشيتي (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية. وقد استخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (١٣٠٨٥) موظفاً بوزارة الداخلية والأمن الوطني في الشق العسكري، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تبعاً للجهاز العسكري بلغت (٣٧٣)، وتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج التحليل الإحصائي (AMOS). وقد تم اختبار فرضية الوسيط التي يتوسط فيها الالتزام التنظيمي العلاقة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية والسمعة التنظيمية في ظل وجود متغير الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة، وتم اثباتها من خلال تطبيق تحليل الانحدار بطريقة بارون وكيني والتي استخدمت على نطاق واسع في البحوث العلمية، مما يعطي للدراسة الحالية صلاحية استخدام الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط.

وفي نفس السياق تؤكد علي (٢٠١٩) والتي هدفت دراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التحسين المستمر والدور الوسيط للالتزام التنظيمي في عينة من شركات قطاع النفط بولاية الخرطوم- بالسودان. اعتماداً على فرضيات منها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \leq 0.05$) بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر وأن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحسين المستمر، وقد قام الباحث بأخذ عينة قصدية لجمع البيانات. تم توزيع (٢٠٠) استبانة لعينة الدراسة، ومن أجل تحليل البيانات قام الباحث باستخدام نمذجة المعادلة البنائية (SEM) استخدم فيها برنامج

(Amos.v25)، وقد أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات بأن الالتزام التنظيمي يتوسط بأبعاده

العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد التحسين المستمر.

وتشير دراسة كلاً من ملحم وآخرين (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على دور الوسيط للالتزام

التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي في أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة، وقد تكونت عينة الدراسة

من (٤٩٦) طالباً وطالبة في الجامعات الأردنية. وقد استخدم الباحثون في دراستهم على المنهج الوصفي

التحليلي، كما تم اعتماد الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وتحليل البيانات استخدم الباحث برنامج

الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج أهمها، وجود أثر

ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي

بأبعاده (المعرفة الانفعالية، الوعي الذاتي، الدافعية، التعاطف، المهارات الاجتماعية) في أداء العاملين من

حيث (دقة الانجاز، الإبداع، القدرة على التعلم، الانتظام في العمل) في الجامعات الأردنية الخاصة. هذا

وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تبني الإدارة العليا في الجامعات الأردنية رؤية فعالة في إبراز الدور الوسيط

للاللتزام التنظيمي في تأثير الذكاء العاطفي في أداء العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة.

كما تؤكد دراسة كلاً من يوسف وآخرين (٢٠١٨) من صلاحية اللتزام التنظيمي كمتغير وسيط

وذلك من خلال دراستهم التي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف من

خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية العمومية بمدينة المسيلة في الجزائر، وقد

اتبع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قام الباحثون بتصميم استبانة لغرض

جمع البيانات، من مجتمع يضم جميع العاملين والبالغ عددهم (١٠٧٤) عاملاً في جميع الأصناف المهنية،

حيث انه تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٢٨٠) مبحوثا. ومن أجل تحليل هذه البيانات فقد تم

استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وكذلك برنامج AMOS هذا وقد أظهرت

الدراسة العديد من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وعلاقة سلبية بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف، والالتزام التنظيمي وسلوك العمل المنحرف، بالإضافة إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل المنحرف. لا تزال العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة غامضة لأن الدراسات السابقة لم تهتم كثيراً بالآلية التي تشرح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة. هذا النقص في الاهتمام يجعل فهم كيفية ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية بجودة الخدمة محدوداً، لا سيما في البلدان المتخلفة مثل اليمن. لذلك هدفت دراسة Al-Refaei (٢٠٢١) إلى فحص التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة. تم جمع بيانات هذه الدراسة من خلال الاستبيانات. وبلغت العينة ٢٤٧ عضو هيئة تدريس و١٢٣٥ طالباً في جامعة عدن باليمن. تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام تقنية نموذج المعادلات الهيكلية. تظهر النتائج أن ممارسة إدارة الموارد البشرية لها دور مهم في جودة الخدمة والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية دوراً مهماً في جودة الخدمة، ويتوسط جزئياً في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة. تم تضمين الآثار النظرية والعملية، والقيود، والمقترحات والاتجاهات للبحث المستقبلي في هذه الدراسة.

وبناءً على ما سبق من الدراسات التي تؤكد صلاحية الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط ودوره الفعال في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة تفترض الدراسة الحالية فرضياتها السادسة والسابعة.

H6: وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥، بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.

H7: وجود أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين التدريب و الأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط

الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.

وعلى ضوء العرض للعلاقة بين متغيرات الدراسة، تمثلت الهوة المعرفية بخصوص العلاقة المباشرة المفترضة بين متغيرات هذه الدراسة، في ضوء العلاقة المقترحة بين كلاً من تخطيط الموارد البشرية والتدريب والأداء الوظيفي، وبحسب علم الباحث لا توجد دراسة يمنية أو عربية أو أجنبية ناقشت أو درست متغيرات الدراسة الحالية معاً، وعلية تعتبر الدراسة الحالية الأولى التي تناولت أثر كلاً من تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في نموذج واحد، كما تنوع تطبيق متغيرات الدراسة الحالية والعلاقات المباشرة بينها في بيئات مختلفة منها التعليمية والصحية والمنظمات المالية كالبنوك والمصارف، إلا أن هذه الدراسة تفردت بالتطبيق على أحد شركات توزيع المشتقات النفطية في الجمهورية اليمنية المتمثلة بشركة النفط اليمنية والتي اكتسبها التفرد في مكان وقطاع العمل.

من جانب آخر تمثل إسهام هذه الدراسة الرئيس في سعيها لدراسة دور تأثير الوسيط الالتزام التنظيمي في شرح وتفسير العلاقة السببية غير المباشرة لتخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية العينة المبحوثة، وهو الموضوع الذي لم يتم تناوله من قبل في إطار البيئة العالمية بشكل عام على حسب اطلاع الدراسة الحالية، الأمر الذي يعطي الدراسة الحالية أهمية بالغة في إزالة الكثير من الغموض في الجانب المعرفي حول ذلك، وبالتالي، ستكون نتائجها إضافة علمية في جسد التراكم المعرفي عبر النظريات العلمية المستند عليها، والتي توضح الكيفية التي تمكن الشركات أو المنظمات من رفع مستوى أداء العاملين لديها مما يمكنها من مواجهة تحديات المنافسة الحادة والبقاء والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل الغموض وعدم الثبات النسبي الذي تتميز به بيئة العمل الحالية.

٢,٨ نظريات الدراسة

يحتوي هذا المحور على النظريات العلمية التي تستند عليها الدراسة الحالية، كما تعتمد عليها في تطوير نموذج الدراسة والفرضيات المقترحة على ضوءه للاختبار في مجتمعها التطبيقي، والتي حددت الكيفية الديناميكية التي تتحرك بها متغيرات الدراسة بطريقة علمية وموضوعية سلسلة نحو تحقيق الأداء المطلوب للعاملين المبحوثين، حيث تعتبر هذه النظريات الأساس المنطقي لتشكيل الأساس النظري لشرح سبب صحة الفرضيات المقترحة لنموذج الدراسة من الناحية النظرية. والتي يمكن توضيحها على النحو التالي:

٢,٨,١ نظرية القائمة على الموارد

تنطلق نظرية القائمة على الموارد من المعطيات الداخلية للمنظمة، أي من الموارد الداخلية التي تمتلكها أي منظمة، وعند مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بخصوص الأصول النظرية التي استندت عليها نظرية الموارد الداخلية، تشير العديد من الدراسات لعدد من الباحثين إلى أن أصل نظرية الموارد يرجع أصولها إلى الاقتصادي بنروز (penrose) الذي طرح عام ١٩٥٩ فكرة ربط أداء المنظمة ونموها بالموارد التي تمتلكها (المعقبى، ٢٠٢٠).

وقد شهدت فترة الثمانينات تطوراً كبيراً لنظرية الموارد لسد النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، حيث إنَّ الجمود الذي شهدته نظرية Porter للتحليل الخارجي شكل الأساس للحاجة لظهور نظرية حديثة تنطلق من التحليل الداخلي للمنظمة، ووفقاً لهذه النظرية تتحدد الإستراتيجية بالتوفيق بين الموارد من جانب، و بين المحيط الخارجي من المنافسة الواسعة والذي في طبيعة الحال يشمل منظمات تحاول أن تستقي هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن موقعها من ناحية أخرى، والتي في الأساس يتبلور منها المدخل الحديث في نظرية الموارد (بارحه، ٢٠٢٠).

ومن أهم الافتراضات للنظرية القائمة على الموارد هي أن مهارات الموظفين مهمة للغاية بالنسبة للمنظمة، وهي الأساس الرئيسي لتحقيق أداء عالي للمنظمات، والتي يجب الحصول عليها من خلال التنمية والتطوير الداخلي لمواردها البشرية التي تسعى للحصول عليها بنفسها، من جانب آخر، يمكن الحصول على المعدات والجوانب التكنولوجية العامة من خلال شراؤها من التوريد الخارجي أو البيئة الخارجية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن المهارات الأساسية للكودار البشرية أو القوى العاملة داخل المنظمات يجب أن تتمتع بخصائص مهمة هي: القيمة والندرة والفريدة من نوعها (التميز)، والتي لا يمكن نقلها بسهولة أو تقليدها من قبل الآخرين (Barney، ١٩٩١). بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمة ترتيب هذه الموارد بشكل عقلائي، عبر إدارة الموارد البشرية الفعالة (Al-Refaei، ٢٠٢١). ومن ثم، يمكن تحديد الموظف الموهوب القادر على استخدام هذه المهارات الأساسية بكفاءة من خلال رأس المال البشري، كما يجب على المنظمة الاهتمام بهم والاستثمار فيهم لتحقيق الأداء الوظيفي المطلوب الذي يحقق التميز التنظيمي في السوق التنافسي (Al-Refaei، ٢٠٢١).

كما تشير وجهة النظر القائمة على الموارد إلى أن نطاق الموارد في المنظمة، هو الذي يحتوي على مواردها البشرية، ويولد شخصيتها الفريدة ويخلق ميزة تنافسية (Armstrong & Brown، ٢٠١٩). لذلك، يمكن أن تحقق المنظمة ميزة تنافسية إذا كانت مواردها ذات قيمة ونادرة ومكلفة لتقليدها. وتشير نظرية الموارد أيضًا، أن إدارة الموارد البشرية في المنظمة يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا ومحوريًا للتأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة تلي هذه المعايير (Armstrong & Taylor، ٢٠٢٠).

وبناءً على سبق ذكره، تعد مهارات الموظفين من الأصول الحيوية للمنظمة، وكذلك الأصول الملموسة مثل الآلات والمعدات والمال، مما يعني أن الموظفين ذوي المهارات الأساسية هم أهم مصدر فكري وبشري يزيد من قدرات المنظمة (Al-Refaei، ٢٠٢١). لذلك، يجب على المنظمة تطوير كودارها الداخلية بوسائلها

الخاصة، من أجل تحقيق استثمارات فعالة في رأس المال البشري. فالرواتب المدفوعة للموظفين مقابل جهودهم ليست تلك الاستثمارات المقصودة في رأس المال البشري، لأن المصروفات تدفع لهم مقابل جهودهم السابقة على مدى فترة زمنية محددة.

وفي السياق ذاته، يشير بارجمه (٢٠٢٠) انه من خلال تطوير وتنمية رأس المال البشري، أي التأثير في سلوك الموظف الإنتاجي الهادف لخلق القيمة عبر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وهي الفكرة التي تدعم من قبل أنصار فكرة المصادر الداخلية للشركة، كونها تعمل على تدعيم وتكوين الميزة التنافسية المستدامة، والتي تستند في الأساس على النظرة القائمة على الموارد والتي أوضحها كثير من الباحثين في دراساتهم، أن الاستثمار في رأس المال البشري يتحقق من خلال تحسين الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وتنويعها وتمييزها من أجل الحصول على مزايا تنافسية استراتيجية. ويزيد رأس المال البشري من قدرات المنظمات على اكتشاف الفرص التجارية والاستفادة منها والحصول على موارد أخرى مثل رأس المال المادي والمالي والمساعدة في الحصول على معارف ومهارات وقدرات جديد، ومن الممكن أن يمكن رأس المال البشري لرواد الأعمال، مثل مهاراتهم المعرفية وخبراتهم، من تحسين الدعم المتاح.

إن ما تم التطرق له سابقاً، يتضح جلياً دعم نظرية الموارد للنموذج النظري للدراسة، وصحة العلاقة المباشرة وغير المباشرة المقترحة بين متغيراته الدراسة من الناحية النظرية. والتي تعطي فهم واضح وعميق حول ديناميكية متغيرات هذه الدراسة، وكيف يمكن لهذه المتغيرات أن تتحرك بطريقة منطقية وعقلانية سلسلة لتحقيق أداء وظيفي عالي.

تعتمد النظرية السلوكية على أنه يمكن تدريب أي شخص على أداء أي مهمة، بغض النظر عن السمات الشخصية، أو الخلفية الجينية، أو الأفكار الداخلية للشخص، حيث إن ذلك لا يتطلب سوى التكيف الصحيح، ووفقاً لعلم النفس السلوكي.

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية واستمرت حتى منتصفه، ويعتبر جون واسطون أحد أهم مؤسسيها وتقوم هذه النظرية على مفهوم السلوك وعلاقته بعلم النفس، وهي تعتمد على المبدأ التجريبي ولا تؤمن بمخرجات المذهب التجريدي، وبحيث بهذه النظرية فكل شيء غير قابل للقياس التجريبي، فهو خارج حدود هذه النظرية، وعليه اعتمدت هذه النظرية على مبدأ التأثير والاستجابة لتعزيز سلوك المتدرب، بمعنى إن السلوك وفقاً لهذه النظرية يتمثل في كونه مجموعة من الاستجابات أو ردود الأفعال ناتجة عن المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة بالمدرّب أو المتعلم، وفي حال السلوك مرغوب فيه فعندها يتم زيادة تلك المؤثرات، وبالمقابل يتم تحييد تلك التأثيرات في حال كان السلوك الناتج عن عملية التفاعل تلك غير مرغوب فيه (الحبابي ٢٠٢٢).

النظرية اليابانية في الإدارة Z يعد ويليام أوشي من رواد هذه النظرية حيث أجرت عدة دراسات وأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية بغرض التعرف على سر تفوق طريقة اليابانيين في الإدارة وخرج بنظرية المسماة نظرية Z، والتي تقوم على مبدأ إن الاهتمام بالجوانب الإنسانية للموظفين يعمل على زيادة الأداء الوظيفي لهم، ويمكن أن نجمل المبادئ التي تقوم عليها بأنها ركزت على ضرورة وجود الثقة بين الموظفين فيما بينهم، وبينهم وبين الإدارة لأنه يعزز مستوى الأداء الوظيفي ويؤثر على المهارة في العمل

وتنميتها، والتي تأتي من الخبرة وممارسة العمل والتجربة الطويلة للموظف، كما ركزت النظرية على وجود المودة بين الموظفين والتي تبدأ من خلال التعامل بينهم وبين رؤسائهم وتؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظف لوظيفته.

ويتعمق أكثر يمكن تفسير القواعد التي تقوم عليه النظرية بالآتي:

التوظيف الأبدي: ويُقصد به أن يُختار الموظفون بعناية لغرض طول أجل عملهم، حيث يستمر عملهم حتى الوفاة أو انتهاء السن القانونية، وصولاً لجعله منتمياً للمنظمة مُستشعراً بكون مستقبلها هو نفس مستقبله الشخصي.

التناوب الوظيفي: وهو نقل الموظفين من أقسامهم إلى أقسام أخرى بصفة دورية، بحيث تؤهلهم للاطلاع على كافة التخصصات وإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم فيها، وذلك لتحقيق أهداف من بينها: تدريبهم وزيادة خبراتهم. واكتشاف قدراتهم ومواهبهم. والاستفادة من مقترحاتهم.

اتخاذ القرار الجماعي: ويكون بجمع كافة المسؤولين وذوي الخبرة. بالقرار محل النظر. وعرض الموضوع عليهم ليتخذوا القرار فيه بشكل شوري، وبالتالي يتحملوا معاً مسؤولية قراراتهم.

التأكيد على الجودة: وفيه يتميز اليابانيون بتخصيص اهتمام كبير لركن "جودة الإنتاج"، ويكون بشكل مستمر يتسم بتشديد الرقابة وتشجيع الابتكار، مستهدفين "إمتاع العميل" بدلاً من "إرضاء العميل"، بحيث لا يكتفون بإشباع حاجته، بل يزيدون.

وبالاستناد إلى ما تم ذكره أعلاه، يتضح جلياً أن النظريات التي اعتمدها الدراسة، هي نظريات مناسبة كأساس منطقي ونظري لهذه الدراسة حيث تركز فلسفة هذه النظريات على أن الاهتمام بالتخطيط للموارد البشرية، وتدريبها، وخلق روح الولاء والانتماء، من شأنها أن ترفع وتحسن الأداء في المنظمة على المدى البعيد. ومن هنا فإن هذه النظريات تعد أساساً نظرياً واضحاً تربط بين متغيرات الدراسة لا سيما

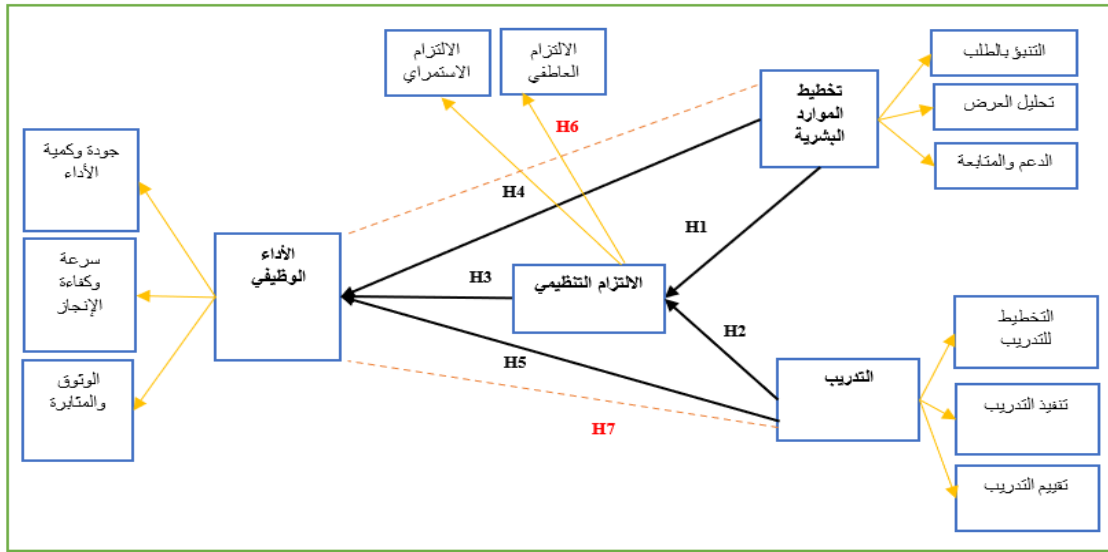
المتغيرات المستقلة تخطيط الموارد البشرية والتدريب والتي تعتبر أهم مهام إدارة الموارد البشرية والأداء. وكذلك المتغيرات الأخرى كالتزام التنظيمي والذي بدوره يعد جزءاً أساسياً في ممارسات إدارة الموارد البشرية.

٢,٩ الإطار النظري للدراسة (النموذج)

بموجب الدراسات المفاهيمية والأدبيات السابقة تعد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الكفاء كتحطيط الموارد البشرية والتدريب... الخ تمكن الشركات من إيجاد كوادر بشرية قيادية وطرق وأساليب عمل فعالة قادرة على إدراك الفرص في الوقت المناسب والعثور على نماذج العمل المناسبة لتحويل مخاطر التغيير إلى فرص استثمارية حقيقية و مرجحة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (Saha et al., ٢٠١٧).

وبناءً على ما سبق ذكره، تفترض الدراسة الحالية أن الشركات الراغبة في تحقيق الازدهار والتطور والاستدامة والاستمرار في ممارسة نشاطها في ظل هذه الاضطرابات البيئية المعقدة والسريعة ذات المنافسة الشرسة التي تتصف بها بيئة العمل، اتباع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لرفع كفاءة وقدرات ومهارات القوى العاملة وصولاً إلى أداء وظيفي فعال، والذي من خلاله يمكن للمنظمات تحقيق اهدافها الاستراتيجية وبقاءها في الريادة.

واستناداً على التأطير الفكري للمفاهيم الاستراتيجية وتوافقاً مع مشكلة الدراسة الحالية وأهدافها تمت صياغة الإطار النظري لها، الموضح في الشكل أدناه:



الرسم البياني ٢،١: نموذج الدراسة

والمركز على النظريات العلمية التي قدمها العلماء والباحثون والمتمثلة في النظرية القائمة على الموارد، النظرية السلوكية، النظرية اليابانية Z، وبالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة، وهي مجموعة من المتغيرات، تمثل المتغير المستقل منها في تخطيط الموارد البشرية والتدريب بأبعادهما مثلما وردت في أدبيات إدارة الموارد البشرية، فيما احتوى المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده، في حين تضمن المتغير التابع الأداء الوظيفي بأبعاده كما ورد في الأدبيات السابقة، ولغرض التحقق من الأثر المفترض بينها من قبل الباحث، حيث تشير (H1) هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية. هذا وقد مثلت (H2) هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، للتدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية، في حين مثلت (H3) وجود أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية، بينما مثلت (H4) هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية، وقد مثلت (H5) هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠،٠٥، بين التدريب والأداء

الوظيفي، أما بالنسبة إلى (H6) فقد مثلت التأثير الغير مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي، وأخيراً مثلت (H7) التأثير الغير مباشرة بين التدريب والأداء الوظيفي من خلال المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في الشركة النفط اليمينية، وفي ما يلي شرح لهذه المتغيرات بشكل موجز كّل على حده.

٢,٩,١ المتغير التابع.

هو ذلك المتغير المستجيب الذي يعتمد على المتغيرات المستقلة والوسيط والمعتزضة، ويتأثر بها وبشكل متفاوت بحسب مقدار قوة العلاقة التي تربط تلك المتغيرات، حيث تعتمد الدراسة الحالية الأداء الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده، (جودة وكمية الأداء، سرعة وكفاءة الإنجاز، الوثوق والمثابرة) وفقاً للمقياس الذي تبنته دراسة منجل (٢٠١٦) والذي بدوره استند عليها من دراسات سابقة.

٢,٩,٢ المتغير المستقل.

هو ذلك العامل الذي يراقبه الباحث ويقيس تأثيره الموجب أو السالب في المتغيرات التابعة والوسيط والمعتزضة، ويحدد طبيعة التأثير فيها، فأى تغير قد يحدث فيها يؤثر على المتغيرات المستجيبة، ولكن مقدار التأثير يكون بنسب واتجاهات متفاوتة، حسب قوة واتجاه العلاقة بينهما، وتعتمد الدراسة الحالية على متغيرين مستقلين، حيث يمثل تخطيط الموارد البشرية للمتغير المستقل الأول والذي يتكون من عدة أبعاده تم تبنيها وفقاً للدراسات السابقة كدراسة عريشي والطراونة (٢٠٢٠)، وفوطة (٢٠٠٨)، ومنجل (٢٠١٦). بينما يمثل التدريب المتغير المستقل الثاني والذي يتكون من عدة أبعاد تم تبنيها وفقاً لما ورد في دراسة كلاً من عبد الغفور والرشيدي (٢٠١٦).

هو ذلك المتغير الذي يعزز ويشرح ويفسر مقدار حجم التأثير السلبي للمتغير المستقل في المتغير التابع، والذي يكون تأثيره بنسب واتجاهات متفاوتة، وفي الدراسة الحالية تم اعتماد الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بأبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري)، وذلك بالاستناد على نموذج Kenny و Baron (١٩٨٦) الذي يحدد شروط العلاقة الوسيطة والتي ينبغي أن تتوفر لاعتماد المتغير الوسيط واكتسابه صفة الوساطة، وتعتمد الدراسة الحالية الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط من خلال أبعاده (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري) والذي تم اعتماده لاختبار مدى أثره في شرح وتفسير وتعزيز العلاقة بين كل من المتغير المستقل والتابع وفقاً للمقياس Allen و Meyer (١٩٩١) والذي تم اختصاره واستخدامه وتبنيه من قبل العديد من الدراسات كدراسة Al-Refaei (٢٠٢١)، و Al-Refaei et al. (٢٠١٩)، و Wong و Cheung (٢٠١٤)، وبالتالي فإن تطوير هذا النموذج والذي سيكون إضافة مرجعية في تطوير الفرضيات المقترحة، كان على أساس النظريات الداعمة للدراسة بالاستناد للدراسات الموضحة في أدنى النموذج حول علاقة الأثر المباشر وغير المباشر بين المتغيرات التي تم تبنيها. والتي تم بناؤها على أساس اعتقاد الباحث المبني على المسلمات العلمية أن الالتزام التنظيمي يسهم في شرح وتفسير العلاقة السببية بين المتغيرات المستقلة تخطيط الموارد البشرية والتدريب والمتغير التابع الأداء الوظيفي، بالاستناد إلى التفاعل المقترح لنظرية الدراسة.

٢,١٠ متغيرات الدراسة من المنظور الإسلامي

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي بالقيم الإسلامية أحد أهم المواضيع البحثية ضمن تخصص علم الإدارة والموارد البشرية، نظرًا لأهميته البالغة للمنظمات بمختلف أنواعها وتعدد مجالاتها وتخصصاتها، فالتحكم في

المورد البشري وأدائه يعد مؤشرا دقيقا وجيدا على تحكم المنظمة وإدارتها في جميع مهامها ووظائفها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية سواء كان على المدى الطويل أو القصير.

ويحتل الأداء الوظيفي في القيم الإسلامية خاصة الجانب الإداري منه حيزا مهماً باعتباره أحد أهم المبادئ والقواعد المنظمة لسلوك الأفراد في المنظمات، والتي تنعكس على أداء القوى العاملة وتفانيهم في عملهم الوظيفي من أجل الوصول لمستويات أعلى بما يعزز الشعور بالسعادة والرضا لدى العاملين وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

وفي هذا الصدد فإن ديننا الحنيف يقدر العمل والممارسات المهنية بجميع مجالاتها وتخصصاتها في تحسين الأداء الوظيفي، كما يحث على العمل المتقن وتحقيق أهداف المنظمة ضمن منظومة المنهج والقيم الإسلامية الحميدة، والتي تضم مجموعة من القيم الأخلاقية والقواعد والمعتقدات التي تغرس في النفوس معاني روح الإنسانية بالتعاون على البر والتقوى وتجنب الإثم والعدوان، والمتأمل في قيمنا الإسلامية الحميدة يجدها قيماً حياتية واقعية لا يمكن للمسلم الاستغناء عنها في جميع ممارسات حياته اليومية، فهي بمثابة البوصلة التي توجهه وتنجيه في الحياة الدنيا والآخرة (Hakima et al., 2020).

وتعد الإدارة الإسلامية أعظم إدارة على مر العصور التاريخية التي مرت بالبشرية، بقيادة خير البشرية وقائدها وإمامها رسولنا الكريم محمد صلى عليه وسلم، والمنظومة الإدارية الإسلامية جزء من النظام الإسلامي العظيم، التي عمل الإسلام على إرسائها، وكفل وحفظ الحقوق، وحكم العلاقة بالفرد والتنظيم على أساس الاهتمام المتبادل والمصلحة المشتركة في سبيل تحقيق الأهداف بما فيه خدمة وإصلاح الجميع. فالقيم الإسلامية تعتبر ضوابط وقواعد سلوكية أساسية من الله عز وجل لتنظيم حياة الإنسان، سواء مع نفسه أو مع الآخرين.

ويعتبر الدين الإسلامي الوعاء الحضاري والإنساني الذي يطرح مفاهيم أخلاقية نبيلة وراقية في مختلف شتى مناحي الحياة، إذ استمد الأفراد والمنظمات قواعد عمل ومدونات أخلاقية مقبولة من هذه المفاهيم. إن الإدارة بالقيم الإسلامية هي تلك الإدارة المتجردة من الانحياز، والتي تتحلى وتتسم بالموضوعية التامة والنية الخالصة لله عز وجل وإتقان العمل ومراقبة الفرد لذاته قبل مراقبته من الآخرين والتي تعد أساس تنظيم السلوك البشري الفعّال، الذي من خلاله يرفع هم العاملين وينمي ويطور قدراتهم وطاقتهم لإحداث التنمية البشرية المستدامة (ريجي والحرتسي، ٢٠١٦).

ويضيف ريبي والحرتسي أيضا (٢٠١٦) أن الإدارة بالقيم الإسلامية الحميدة تعتبر منهجًا متميزًا بكل الكمال والفضائل والإيجابيات التي من خلالها نحقق أعلى مستويات الأداء، وأكفئ المهارات مما يؤدي إلى تطوير القدرات البشرية التي تنتج أكبر المنافع مما ينعكس إيجابًا على ترفيه الفرد والجماعة وتطوير الحياة وازدهارها.

ومن القيم المهمة في مجال العمل والإنتاج إحسان العمل وإتقانه، لأن الإسلام يحث العامل على إتقان العمل وزيادة الإنتاج، ويعد ذلك أمانة ومسؤولية، فليس المطلوب القيام بالعمل فقط، بل لابد من الإحسان والإجادة فيه وأدائه بمهارة عالية وإحكام، فذلك مدعاة لنيل محبة الله ومرضاته سبحانه وفي هذا الصدد يقول النبي - صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ((إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ)). ذكره الألباني في سلسلة الأحاديث الصحيحة برقم: ١١١٣.

ومن بين التدابير والضوابط التي يضعها الإسلام للعمل ليكون عنصرًا منتجًا ومحضًا من الفساد إن ينظر الفرد إلى عملة كعبادة، فهو السبيل للمغفرة وتكفير الذنوب، حيث يعد مصدرًا للقيمة، ومعياريًا هام للمفاضلة بين الناس، والاخلاص في العمل شرط لقبوله، وضرورة إتقان العمل، والارتقاء به إلى مستوى المهنة، كما أنّ العمل مرتبط بالمعايير الدقيقة، والمقاييس المحددة.

ومن الأساليب التي يعمل بها الفكر الإسلامي لرفع مستوى العاملين في جميع نواحي الحياة هو التدريب، حيث أكد الإسلام على ضرورة تأهيل وتدريب العاملين والتمكين حيث تعدان من أهم الأسس التي تبنى وترتكز عليها المنظمة المتعلمة فقد كان المسجد النبوي أول معهد للتدريب عبدالرحمن (٢٠١٩).

حيث يتم إعداد أمور المسلمين وتدريبهم وحثهم على العمل وفقاً للقيم والمبادئ الإسلامية الحميدة.

ولقد أهتم المنهج أو الفكر الإسلامي بتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وذلك من أجل إتقان الأعمال التي يؤديها، فقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام يقوم بتدريب من يوكلهم في مصالح المسلمين ويزودهم بالنصح والإرشاد، وقد مشى على نهج من بعده الخلفاء الراشدون فكانوا يحرصون على الاجتماع بولايتهم من مختلف المناطق وذلك من أجل تبادل الآراء في المواقف والمشكلات الإدارية التي تواجههم، وبحث طرق حلها وعلاجها. ومما لا شك فيه بأن تكليف الافراد بالوظائف والمهام والاعمال يتطلب إلى التأهيل والتدريب والاعداد الجيد، وفي هذا الصدد يقول النبي صلى الله عليه وآله وصحبه وسلم: (فاذا كلفتموهم فأعينوهم) أخرجه ابن حبان في صحيحه عن أبي هريرة برقم: ٤٣١٣، والإعانة هنا تأتي لتمثل التدريب والمساعدة على العمل لاكتساب المهارات والمعارف وصقل القدرات كما تتمثل في توفير الوسائل والظروف المناسبة والمشجعة على فن إتقان العمل (المغربي والعنقري، ٢٠١٨).

كما يتجلى دور التدريب وأهميته في الفكر الإسلامي من خلال النصوص التشريعية من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تشير إلى النشاط، التدريبي وإلى أهمية التجهيز والإعداد والاستعداد الذي لا يتحقق إلا من خلال تخطيط وتدريب سليم (صميذة، ٢٠١٦).

ونستشهد هنا بتوجيهات معلم البشرية وقائدها سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام حين أدرك مهارة الفرس وبراعتهم في الرماية والتي تكتسب من خلال التدريب أهتم عليه الصلاة والسلام بتدريب المسلمين على مهارة الرمي من أجل رفع مستوى كفاءتهم ومهاراتهم وقد جاء في الحديث الشريف أن النبي صلى الله

عليه وسلم قال: " ألا إن القوة الرمي " وكررها ثلاثاً أخرجها الألباني في صحيح الجامع عن عقبة بن عامر برقم: ٢٦٣٣. وكذلك لأهمية عنصر التدريب فقد سمح عليه الصلاة والسلام لأصحابه باتخاذ المسجد ميداناً للتدريب على الرمي وشارك أصحابه في عمليات التدريب وكان يردد عليه أفضل الصلاة والسلام: " ارموا واركبوا وأن ترموا أحب إلى من أن تركبوا، ومن تعلم الرمي ثم نسيه فليس منا، وف رواية فهي نعمة جردها". كل هذا يؤكد على أهمية التدريب قبل مقارعة الكفار فمن باب أولى أن يمارس التدريب قبل البدء بممارسة أي فعل أو نشاط أو عمل.

ويعتبر الإمام علي كرم الله وجهه حدد فيه الوظائف والأعمال، وعمل على ضوابط في اختيار العاملين سواء قيادات أو منتسبين وحدد حقوقهم وواجباتهم، ووضع أساليب خاصة في علمية المشاركة في صنع القرارات، كما عمل على تحديد المسؤولية الإدارية والهيكلة التنظيمي لجميع المسؤوليات والصلاحيات كما وضع منهج رصين ودقيق في عملية الرقابة والمتابعة والتقييم (الكناني، ٢٠١٥).

وقد أشار الفكر الإسلامي إلى مبادئ وأسس ثابتة في تخطيط الموارد البشرية، وخاصة عند تعيين الأفراد لتولي الوظائف والمهام ويعتمد التعيين على الكفاءة والجدارة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، هذا وقد حذر الرسول صلى الله عليه وسلم من عدم الأخذ به في قوله عليه الصلاة والسلام "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله" (الأمام أحمد، في المسند (صميدة، ٢٠١٦). حيث يعتبر هذا النهج هو الضمان الحقيقي لرقى المنظمات وتطورها.

وقد أهتم المنهج الإسلامي أيضاً بالالتزام التنظيمي حيث يعتبر الالتزام من الظواهر البشرية المهمة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية المنزلة، وفي الصدق ذاته أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليه، ويصف الله عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله تعالى: ((وَالْمُوفُونَ بِعَهْدِهِمْ إِذَا عَاهَدُوا وَالصَّابِرِينَ فِي الْبَأْسَاءِ وَالصَّرَاءِ وَحِينَ الْبَأْسِ أُولَئِكَ الَّذِينَ صَدَقُوا

وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُتَّقُونَ)) البقرة ، آية : ١٧٧، ويدلنا تاريخنا العربي الإسلامي على شواهد كثيرة تبرز وتعظم دور و أهمية الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن أن يعد أحد الأسباب الرئيسية لخسارة المسلمين في معركة أحد هو ضعف التزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصايا الرسول(صلى الله عليه وسلم).

٢١١ ملخص الفصل الثاني

لقد عرض الفصل الثاني من هذه الدراسة، لمتغيرات الدراسة، والمتمثلة في: [الأداء الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي] من حيث التعريف والمفهوم والأبعاد والعوامل المؤثرة فيها. إضافة إلى الحديث عن العلاقات بين متغيرات الدراسة في الدراسات البحثية السابقة، كذلك تطرق إلى النظريات الداعمة التي تلامس ظاهرة الدراسة البحثية الحالية من حيث المفهوم والمضمون. كما استعرض الفصل نموذج الدراسة، وتم استعراض متغيرات الدراسة من المنظور الإسلامي.