

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

٥,١ التمهيدي

لقد هدفت هذه الدراسة الميدانية بحث أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في أربعة فروع من شركة النفط اليمنية. كذلك ركزت الدراسة على دور الالتزام التنظيمي للموظفين في التحكم بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب من جهة وتحسين الأداء الوظيفي من جهة أخرى. وقد تم دراسة دور الالتزام التنظيمي في هذه الدراسة لتحري إمكانية أن يكون التأثير المحتمل بين تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي الأداء ليست ليس تأثير مباشر، بل يؤدي فيها الالتزام التنظيمي دوراً مهماً في التحكم بين التكوينين الفرضيين.

وقد بينت الدراسة في الأدبيات السابقة أن دراسة هذه التأثيرات ومعالجتها تمت في مجتمعات غربية ولا تنطبق على المجتمعات العربية عموماً والمجتمع اليمني خصوصاً. فقد تضمن مسار البحث في هذه التأثيرات في المجتمعات العربية اتجاه البحث عنها في صور مختلفة، إن بعض الباحثين اتجه إلى دراسة التأثير بين التدريب وتحسين الأداء، وبعضهم اتجه لدراسة العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي، وبعضهم درس التأثير بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، فيما اتجه بعض الباحثين إلى دراسة التأثير بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي. غير أن الدراسة الحالية سلكت مساراً مغايراً، إذ عُنيت بدراسة التأثير بين تخطيط الموارد البشرية، التدريب، والأداء الوظيفي، من خلال البحث عن طبيعة العلاقة المباشرة من جهة، وبشكل غير مباشر من جهة أخرى، بوجود الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً.

لتحقيق هذا الهدف استوجب على الباحث بناء استبانة وتقنينها بما يتناسب ويتوافق مع البيئة اليمينية لتحديد هذه العلاقات، وتماشياً مع ذلك فقد تم الاستعانة في الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وعدد من الدراسات البحثية ذات الصلة بمتغيرات وأبعاد الدراسة المختلفة، واستخلاصاً لما سبق تم الخروج باستبيان تضمن أربعة مقاييس هي: مقياس الأداء الوظيفي، ومقياس تخطيط الموارد البشرية، ومقياس التدريب، ومقياس الالتزام التنظيمي.

ونظراً لأهمية المقاييس في الدراسات العلمية وخاصة الدراسات الكمية منها، فقد أجريت الدراسة مجموعة من التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS)، وبرنامج (SmartPLS)، للتأكد من صلاحية المقاييس المستخدمة ومدى مناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة. كما تم استخدام المعادلة البنائية النموذجية لتحديد العلاقات التي ترتبط بها عوامل الدراسة الأربعة، الأداء الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي.

ولكي تتضح الرؤية أكثر، سوف يبين هذا الفصل توضيح وعرض شامل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية الحالية في العينة محل الدراسة، ومناقشتها مناقشة علمية على ضوء نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، واستعراض أهم النتائج التي تتوافق مع هذي الدراسة والدراسات التي تعارضت مع نتائجها، مع تقديم المبررات العلمية المقنعة للتوافق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أو تعارضهما. إضافة إلى ذلك عرض الأطر المفاهيمية المتنوعة بالاقتران مع النظريات العلمية المرتبطة بهذه النتائج، وتوضيح منهجية الدراسة المعتمدة والمتعلقة بإدارة البيانات.

كما سيعرض هذا الفصل أيضاً إلى تحديد المساهمة العلمية التي من المتوقع أن تضيفها هذه الدراسة على الصعيد الأكاديمي، والتطبيقي، والمنهجي، وتحديد مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات البحثية السابقة، إضافة إلى ما سبق سوف يحتوي هذا الفصل على جملة من التوصيات العلمية والعملية المستنبطة

في ضوء محددات الدراسة الحالية، والخروج بتوصيات ومقترحات التي يؤمل أن تسهم في تطوير الأبحاث الخاصة حول موضوع الأداء الوظيفي على الصعيد العام، بالإضافة إلى تحسين ورفع مستوى أداء العاملين في شركة النفط اليمنية العينة المبحوثة لهذه الدراسة.

٥,٢ مناقشة نتائج نموذج القياس

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة من خلال النموذج الهيكلي، قام الباحث بالتأكد من الخصائص السكومترية وذلك من خلال التحليل العملي التوكيدي (نموذج القياس). وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية للمتغيرين المستقلين تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والمتغير الوسيط الالتزام التنظيمي، والمتغير التابع الأداء الوظيفي ذات بنية عاملية جيدة وتتطابق مع الافتراضات النظرية التي بني عليها وكذلك الدراسات السابقة التي استخدمتها.

كما تبين أن المؤشرات الملاءمة للنموذج القياسي الكلي للدراسة مناسبة وقابلة للدراسة، وقد استوفت المعايير والقيم التي حددها الإحصائيون. ولكي يتم التحقق من حسن مطابقة النموذج، فقد تم استخدام العديد من مؤشرات المطابقة لتقييم التوافق التام بين النماذج التي تم افتراضها وبين بيانات العينة المبحوثة. وقد تبين أن كل هذه المؤشرات تؤكد أن نموذج القياس يطابق بيانات الدراسة بدرجة كبيرة، وبناءً على ذلك تم قبول النموذج قبل التأكد من العلاقات بين متغيرات الدراسة، وقد أظهرت النتائج لنموذج القياس الكلي أن تشبع العناصر كان أكبر من ٠,٠٥، وهذا يؤكد الارتباط بين أبعاد النموذج وفقراته، حيث إن قيمة تي t الإحصائية لكل فقرة أكبر من ١,٩٦٤ ومستوى الدلالة (قيمة الاحتمال) اقل من ٠,٠٠١. مما يؤكد جلياً بالصدق التقاربي لنموذج الدراسة الكلي convergent validity، إضافة على ما سبق فقد بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من ٠,٧٠، وهذا يؤكد ثبات نموذج القياس الكلي للدراسة،

وقد بلغت قيمة التباين المستخلص المعيار الذي حدده الإحصائيون حيث بلغت أكبر من قيمة ٠,٥٠. وبناءً على هذه المعطيات يمكن القول أن نتائج النموذج القياسي الكلي كانت مناسبة.

٥,٣ تلخيص الدراسة

الهدف الرئيسي من الدراسة الحالية هو دراسة أثر تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تم فحص الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، على الأداء الوظيفي في أربعة فروع من شركة النفط اليمنية المبحوثة. إحصائياً طبقت هذه الدراسة المنهج الكمي واختبرت فرضيات البحث باستخدام برنامج المربعات الصغرى الجزئية (Smart-PLS). على وجه الخصوص، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- ١- تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- ٢- التأكد من أثر التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- ٣- استكشاف أثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٤- بيان أثر التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- ٥- تحديد أثر التدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٦- التحقق من تأثير المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- ٧- تحليل تأثير المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في علاقة التدريب بالأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

كما ذكرنا سابقاً في الفصل الرابع، تم جمع البيانات من أربعة فروع من شركة النفط اليمنية. تم توزيع ما مجموعه ٤٠٠ استبانة من خلال استمارة جوجل الالكترونية عن طريق تطبيق واتس آب، وتم إعادة ٢٩١ استبانة فقط، مما أدى إلى معدل استجابة 72.75%. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Smart-PLS (SEM) لاختبار فرضيات البحث. على وجه الخصوص، تم تحديد قبول أو رفض الفرضيات عند مستوى الدلالة ٠,٠٥. تم عرض جميع تفاصيل نتائج الدراسة في الفصل الرابع. والجدير بالذكر أن نتائج البحث الحالي تدعم جميع الفرضيات المصاغة المباشرة وغير المباشرة، تم العثور على أن الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما يتوسط العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي.

٥,٤ مناقشة نتائج أسئلة البحث

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 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 (جودت، ٢٠١٤).

إن الالتزام التنظيمي وعلاقته بممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر من الموضوعات التي لأقت اهتماما كبير 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، وحرصه على بذل المزيد من الجهد من أجل الوصول إلى الأداء الفعال المطلوب منه (الحمادي، ٢٠٢٠) وبناءً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل التالي:

٥,٤,١ السؤال الأول: ما مدى تأثير تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية؟

وقد ارتبط السؤال الأول بالهدف الأول للدراسة والذي ينص على تحديد أثر تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية، ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرضية الأولى لهذه الدراسة، والتي تنص على: وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$).

ولغرض الإجابة على السؤال الأول، وتحقيق الهدف الأول، والتحقق من الافتراض الأول لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS حيث كشفت نتيجة التحليل أن قيمة الارتباط Beta في مسار تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي بلغت (٠,٥٨٩) وقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (٠,٥٩٢) بينما بلغت قيمة الخطأ المعياري لمسار هذه العلاقة (٠,٠٤١)، كما بلغت قيمة T (١٤,٢٠٢) في حين بلغت قيمة P-Value (٠,٠٠٠)، وبناءً

على هذه المعطيات تم قبول الفرضية الأولى H1 للدراسة "وجود تأثير مباشر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية. مما يؤكد أن عملية تخطيط الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية، تعد من المعايير الأساسية لإنجاح الالتزام التنظيمي وتحقيق أهدافه، وصولاً إلى تحقيق مستويات من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، والذي بدوره ينعكس على مستوى الإنتاجية الوظيفية للقوى العاملة داخل شركة النفط اليمنية. وقد توافقت علاقة تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، توجهات الشركة وسعيها الدائم لتوفير الظروف الملائمة لتحقيق أفضل أداء وظيفي من خلال الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية التي لها دور في التزام العاملين في الشركة والذي حتمًا سوف يرفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

وفي سياق ما تم التطرق إليه أعلاه، تتفق هذه الدراسة مع نتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الخير وغريب (٢٠١٤) والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، إذ أوضحت وجود علاقة إيجابية بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

وفي نفس هذا الإطار هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة في دراسة وتحديد العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ودورها في تعزيز وتنمية واستقرار المنظمات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتماشياً مع ما تم ذكره، تتفق دراسة الحالية أيضاً مع دراسة العفيف وحسين (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في وزارة الثقافة الأردني، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي من بينها تخطيط الموارد البشرية تمارس تأثيراً معنوياً في الالتزام التنظيمي. وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة اهتمام الوزارة بتخطيط الموارد البشرية لعاملها نظراً لدوره المحوري في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وفي نفس الصدد، تتفق الدراسة الحالية مع دراسة Paşaoğlu (٢٠١٥) التي هدفت إلى تقييم أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في عدد من البنوك في مدينة اسكشير التركية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية والتي من بينها تخطيط الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي العينة المدروسة.

وقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية ايضاً، مع دراسة كلاً من جواد وآخرون (٢٠١٩) في دراستهم التي عنونت بعنوان ممارسات الموارد البشرية والالتزام التنظيمي: دور الوسيط للرضا الوظيفي، والتي طبقت على موظفي قطاع الاتصالات السلوكية واللاسلكية في باكستان، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: هناك أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي، ويعد تخطيط الموارد البشرية أحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية.

إضافة إلى ما سبق، اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة شريف (٢٠٢٠)، ودراسة بنهو وآخرون (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 المعيارية والاستمرارية والعاطفية.

واستخلاصاً مما سبق، يتضح جلياً، تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، في تسليط الضوء على دراسة العلاقة المباشرة بين تخطيط الموارد البشرية كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي، والجدير بالذكر أن أغلب الدراسات السابقة درست تخطيط الموارد البشرية كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقته بمتغير الالتزام التنظيمي، ولم يتطرقوا إلى دراسته كمتغير صريح في تأثير وعلاقته بمتغير الالتزام التنظيمي، على الرغم أن هذا التأثير الموجب بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي يُعد منطقياً حتى وإن لم تأخذ الدراسات البعد المباشر لطبيعة هذه العلاقة، حيث يُسهم تخطيط القوى العاملة السليم في تعزيز مستوى

الالتزام التنظيمي للموظفين مما يزيد من التزامهم بمهام العمل، وفترات العمل وبالتالي تحقيق أداء عالي في المهام المؤكدة إليهم.

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، محدودية الدراسات التي تناولت التأثيرات المباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي وندرتها في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع شركات توزيع المشتقات النفطية. وهذا كان حافزاً شخصياً قوياً للمضي قدماً في هذه الدراسة بغية تحقيق مزيداً من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية عموماً والدراسات العربية خصوصاً، لذلك أتت الدراسة الحالية لتغطية هذا القصور والتأكد من هذه العلاقات والتأثيرات في البيئة اليمنية عامة، وتحديدًا في شركة توزيع المشتقات النفطية، شركة النفط اليمنية.

٥,٤,٢ السؤال الثاني: ما مدى تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية؟

خلال العقدتين الماضيتين، 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 جيدة 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، ٢٠١٩)، وهناك أدلة تجريبية كافية متاحة تشير إلى أن برامج التدريب والتطوير تعزز الالتزام التنظيمي وتقلل من نوايا دوران الموظفين (Xu and Payne، ٢٠١٨)، ولقد تحقق العديد من الباحثين من صحة هذا الارتباط في مجالات مختلفة، مثل الصناعات التحويلية والخدماتية، في مختلف البلدان (Jin et al.، ٢٠١٨)، وبالتالي، فإن الشركات التي تعتقد أن موظفيها لديهم رضا منخفض والالتزام 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).

ويشير كلاً من نيومان وآخرون Newman et al. (٢٠١١) بأن برامج التدريب والتطوير في المنظمات لها العديد من الآثار الإيجابية، منها شعور الموظفين أن المنظمات تهتم برفاهيتهم وتطويرهم 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 حد سواء.

وفي إطار للمرتكزات الفكرية والمعرفية للعلاقة المهمة بين التدريب والالتزام التنظيمي، ومن أجل إيضاح التأثير المباشر بين هذين المتغيرين، وذلك من خلال العوامل التي تؤثر على تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد وتأثير كل منها على الالتزام التنظيمي، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل التالي:

السؤال الثاني: ما مدى تأثير التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمينية؟ وقد ارتبط السؤال الثاني بالهدف الثاني للدراسة والذي ينص على بيان أثر التدريب على الالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمينية، ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرضية الثانية لهذه الدراسة، والتي على تنص على: هناك أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام التنظيمي عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في شركة النفط اليمينية.

ولغرض الإجابة على السؤال الثاني، وتحقيق الهدف الثاني، والتحقق من الافتراض الثاني لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS حيث كشفت نتيجة التحليل أن قيمة الارتباط $Beta$ في مسار التدريب والالتزام التنظيمي بلغت (0,104) وقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (0,101) بينما بلغت قيمة الخطأ المعياري لمسار هذه العلاقة (0,047)، كما بلغت قيمة T (2,198) في حين بلغت قيمة P -Value (0,028)، وبناءً على هذه المعطيات تم قبول الفرضية الثانية $H2$ للدراسة "وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والالتزام التنظيمي".

وفي سياق ما تم التطرق إليه أعلاه، فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الملا وفتحي (2014) التي سلطت الضوء على تحليل العلاقة بين الاحتياجات التدريبية و الالتزام التنظيمي، حيث انطلقت الدراسة من معضلة فكرية بأثارة تساؤلات جوهرية تدور حول البحث وتم الاجابة على عن تلك

الاسئلة من خلال الإطار النظري لمتغيرات البحث أولاً واختبار نماذج العلاقة والأثر ثانياً، وقد اظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها، وجود علاقة ارتباط معنوي بين الاحتياجات التدريبية والالتزام التنظيمي.

كما اتفقت الدراسة الحالية ايضاً مع نتائج دراسة 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 تعتمد عليها وتشهجه الإدارة في اي منظمة، والتي من خلاله يمكن أن تتحقق الفائدة للعاملين وللمنظمة بشكل عام. وقد أفرزت الأساليب الإحصائية عدد 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 العالية في سوق الأعمال.

وقد اتفقت الدراسة أيضاً، مع نتائج دراسة بشير ولونج (٢٠١٥) والتي أتت بعنوان العلاقة بين التدريب والالتزام التنظيمي بين الأكاديميين في ماليزيا، وقد تكون المجتمع المستهدف من هذه الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الحكومية في ماليزيا، والتي لم يتم الكشف عن اسم الجامعة بناء على طلب من إدارة الجامعة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة معنوية وإيجابية بين المتغيرات المتعلقة بالتدريب على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري.

ومن الدراسات التي اتفقت نتائجها مع الدراسة الحالية، دراسة سلامة وآخرين (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية

العاملة في محافظة إريد، خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$) لعملية تدريب العاملين بأبعادها المتمثلة في: (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذ العملية التدريبية، وتقييم العملية التدريبية) في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة.

كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة حسين وآخرين (٢٠٢٠) التي هدفت إلى التحقق من ارتباط التدريب والتطوير بأبعاده مع الالتزام التنظيمي، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وجود تأثيراً كبيراً للتدريب والتطوير وأبعاده على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. كما أشارت النتائج إلى أن التدريب والتطوير يلعبان دوراً حاسماً في إثراء الالتزام التنظيمي للموظفين الأكاديميين.

وتوافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة تشونج Chung (٢٠١٣) 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، أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين الفوائد المتصورة للتدريب، والالتزام التنظيمي العاطفي والمعياري.

كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج عدة دراسات عربية واجنبية والتي منها دراسة Paşaoğlu (٢٠١٥) و Kartiani et al. (٢٠٢٠) و Hanaysha (٢٠١٦) والزغيلات (٢٠١٨) وصالح وعبد الغفور (٢٠٢٠).

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 والالتزام التنظيمي وندرتهما في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع شركات توزيع المشتقات النفطية. وهذا كان حافزاً شخصياً قوياً للمضي قدماً في هذه الدراسة بغية تحقيق مزيداً من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية عموماً والدراسات العربية خصوصاً، لذلك أتت الدراسة الحالية لتغطية

هذا القصور والتأكد من هذه العلاقة في البيئة اليمنية عامة، وتحديدًا في شركة توزيع المشتقات النفطية، شركة النفط اليمنية.

٥,٤,٣ السؤال الثالث: ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟

لقد حظي الالتزام التنظيمي للعاملين باهتمام كبير من قبل المنظمات، لما له من أثر فعال في أداء العاملين في المنظمات، وبما أن شركة النفط اليمنية هي جزء من تلك المنظمات، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل التالي: ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟ وقد ارتبط السؤال الثالث بالهدف الثالث للدراسة والذي ينص على التأكد من أثر الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية، ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرضية الثالثة لهذه الدراسة، والتي على تنص على: وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في شركة النفط اليمنية.

ولغرض الإجابة على السؤال الثالث، وتحقيق الهدف الثالث، والتحقق من الافتراض الثالث لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS حيث كشفت نتيجة التحليل أن قيمة الارتباط Beta في مسار الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بلغت (٠,٢٣٥) وقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (٠,٢٣٥) بينما بلغت قيمة الخطأ المعياري لمسار هذه العلاقة (٠,٠٦٧)، كما بلغت قيمة T (٣,٥٠٠) في حين بلغت قيمة P-Value (٠,٠٠١)، وبناءً على هذه المعطيات تم قبول الفرضية الثالثة H3 للدراسة " وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية".

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة عصمان (٢٠١٩) التي أتت بعنوان دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، 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.

كما توافقت نتائج الدراسة الحالية، مع دراسة هياجنة (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على مدى الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين في شركة كهرباء محافظة إربد من وجهة نظر العاملين، 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 الوظيفي.

وفي نفس السياق توافقت معهم في النتائج دراسة حمادي (٢٠١٦) حيث أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباط إيجابية 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، إذ أكدت النتائج أن الالتزام المستمر كان من بين أكثر الأبعاد تأثيراً في أداء العاملين.

وهناك العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي توافقت مع نتائج الدراسة الحالية والتي اثبتت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي ومن تلك الدراسات دراسة كلاً من Hafiz (٢٠١٧) و Cobbinah et al. (٢٠٢٠) و Al-Fakeh et al. (٢٠٢٠) و Abarghuee et al. (٢٠١٤) و Sungu

et al. (2020) Loan و (2020) Asli و Metin و (2018) إبراهيم و سلمان (2018) وإبراهيم
والجماصي (2016) وإمام (2019) وشاهين وشعبان (2017) وعيسى وأبازيد (2014) وغريبة
(2015) وكشوب (2019).

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها
أعلاه، محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة أو التأثير المباشر بين الالتزام التنظيمي والأداء
الوظيفي وندرتهما في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع شركات توزيع المشتقات النفطية. وهذا كان
حافزاً شخصياً قوياً للمضي قدماً في هذه الدراسة بغية تحقيق مزيداً من الإثراء العلمي في البيئة العلمية
والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية عموماً والدراسات العربية خصوصاً،
لذلك أتت الدراسة الحالية لتغطية هذا القصور والتأكد من هذه العلاقة في البيئة اليمنية عامة، وتحديدًا في
شركة توزيع المشتقات النفطية، شركة النفط اليمنية.

٥,٤,٤ السؤال الرابع: ما أثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟

يعد تخطيط الموارد البشرية هو أحد أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية، والتي بطبيعتها تتفاعل
مع المجتمع الداخلي للمنظمة إضافةً تفاعلها مع المجتمع الخارجي، كذلك يمكن دورها إلى التنبؤ بالمستقبل،
والتعامل مع المستجدات الجديدة في بيئة المنظمة، ووضع تصور للبدايل 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 إذ تناولت العديد من الدراسات علاقة تخطيط الموارد البشرية بالأداء الوظيفي وذلك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمات واستدامتها في بيئة الأعمال التنافسية. وفي إطار للمرتكزات الفكرية والمعرفية للعلاقة المهمة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، ومن أجل إيضاح العلاقة بين هذين المتغيرين، في البيئة اليمنية، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل التالي:

ما أثر تخطيط الموارد البشرية على الاداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟ وقد ارتبط السؤال الرابع بالهدف الرابع لهذه الدراسة والذي ينص على استكشاف أثر تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية، ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرضية الرابعة لهذه الدراسة، والتي على تنص على: وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في شركة النفط اليمنية.

ولغرض الإجابة على السؤال الرابع، وتحقيق الهدف الرابع، والتحقق من الافتراض الرابع لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS حيث كشفت نتيجة التحليل أن قيمة الارتباط Beta في مسار تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي بلغت (0,280) وقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (0,278) بينما بلغت قيمة الخطأ المعياري لمسار هذه العلاقة (0,077)، كما بلغت قيمة T (3,638) في حين بلغت قيمة P-Value (0,000)، وبناءً على هذه المعطيات تم قبول الفرضية الرابعة H4 للدراسة "وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي".

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أحمد (2015) والتي هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط القوى العاملة على أداء العاملين ومعالجة الإشكالات المتعلقة به ووضع الحلول المناسبة والعمل على

رفع نموذج بالخدمة في المؤسسات الخدمية. وقد أثبتت الدراسة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط القوى العاملة وأداء العاملين.

كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة معروف (٢٠١٨) التي هدفت إلى معرفة آثار وظائف تحليل وتصنيف وتخطيط وتوظيف الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في الجامعات الحكومية في إقليم كردستان العراق. ومن ضمن نتائج هذه الدراسة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) (لتخطيط الموارد البشرية، في الأداء الوظيفي.

إضافة إلى ما تم التطرق إليه أعلا، تتفق نتائج الدراسة الحالية أيضاً مع دراسة 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 توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن تخطيط القوى العاملة له أثره على الأداء الوظيفي للعاملين بمستشفى الإيمان العام، كمت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة تخطيط القوى العاملة بشكل دوري مستمر والأداء الوظيفي.

ومن الدراسات التي اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية، دراسة زيدان (٢٠٠٨) التي هدفت إلى معرفة أثر تخطيط الموارد البشرية وتنميتها في الشركات الفلسطينية المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين المالي والمتواجدة مقراتها في الضفة الغربية، ومعرفة مدى مساهمة سياسات وأساليب تخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في هذه الشركات، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك أثر كبير لتخطيط الموارد البشرية وتنميتها على أداء العاملين في الشركات الفلسطينية المساهمة.

كما اتفقت الدراسة نتائج الدراسة الحالية مع دراسة نصر الدين وسليمان (٢٠١٦) إلى سعت إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في رفع كفاءة أداء العاملين، وقد توصلت الدراسة الى 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 وندرتها في البيئة اليمنية وعلى وجه الخصوص قطاع الشركات النفطية، وهذا كان حافزاً شخصياً قوياً للمضي قدماً في هذه الدراسة بغية تحقيق مزيداً من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية عموماً والدراسات العربية خصوصاً، وبناءً على ذلك سعت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، حيث أكدت النتائج على وجود تأثير مباشر بين تخطيط الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية عينة الدراسة المبحوثة، وبالتالي يتحقق الهدف الرابع لهذه الدراسة.

٥,٤,٥ السؤال الخامس: ما مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟

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 نظراً 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 سعياً لتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية في الإنتاج والخدمات المقدمة (الرشيدي، ٢٠١٤).

بالإضافة ما سبق يشير كلاً من Sulaiman و Al-Ahbabi (٢٠١٩) أن الإدارات المعاصرة تولي

أهمية لتطوير وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية سواء بالتدريب أو طرق أخرى كالتحفيز وزيادة الرضا الوظيفي، لإدراكهم التام بأن المورد البشري له طاقات تؤدي بالمنظمة إلى تحقيق الأهداف المرجوة إذا ما تم

تهيئة المحيط المناسب له للعمل، ومن هذا المنطلق عملت المنظمات الحكومية على تنمية المورد البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين.

وفي إطار للمركزات الفكرية والمعرفية للعلاقة المهمة بين التدريب والأداء الوظيفي، ومن أجل إيضاح العلاقة بين هذين المتغيرين بشكل أوسع وفي عدة بيئات مختلفة، تسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة على التساؤل التالي:

ما مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟ وقد ارتبط السؤال الخامس بالهدف الخامس لهذه الدراسة والذي ينص على بيان أثر التدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية، ولتحقيق ذلك تم صياغة الفرضية الخامسة لهذه الدراسة، والتي تنص على: وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) في شركة النفط اليمنية. ولغرض الإجابة على السؤال الخامس، وتحقيق الهدف الخامس، والتحقق من الافتراض الخامس لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS حيث كشفت نتيجة التحليل قيمة الارتباط Beta في مسار تخطيط التدريب والأداء الوظيفي بلغت (0,235) وقد تراوحت قيمة المتوسط الحسابي (0,235) بينما بلغت قيمة الخطأ المعياري لمسار هذه العلاقة (0,067)، كما بلغت قيمة T (3,500) في حين بلغت قيمة P-Value (0,001)، وبناءً على هذه المعطيات تم قبول الفرضية الخامسة H5 للدراسة "وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية بين التدريب والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية".

اتفقت نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة أنجارا ورسلان (2021) والتي تهدف إلى تحديد تأثير التدريب وانضباط العمل والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين، 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. كما اتفقت نتائج هذه الدراسة، مع ما توصلت إليه دراسة ريم (٢٠١٩) في دراستها التي هدفت إلى التعرف فيما إذا كان التدريب والتطوير سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين في قطاع التأمين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية للتدريب والتطوير على أداء العاملين في عينة الدراسة المبحوثة، الأمر الذي توصلت إليه الدراسة الحالية، وقد أوصت الدراسة بأنه لكي يتحسن ويرتفع أداء الموظفين في هذا القطاع، لا بد من تمكين الإدارات من المشاركة في تدريب وتطوير الموظفين لبناء القدرات وتعزيز مهاراتهم.

كما اتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة سال وراجا (٢٠١٦) إلى التحقق من العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين والإنتاجية في شركات النقل، وقد توصلت الدراسة 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.

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة أيضًا، مع العديد من الدراسات سواء كانت عربية أو أجنبية في تحديد العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي والأثر الكبير الذي يحققه على مستوى الإنتاجية، ومن هذه الدراسات دراسة Kanapathipillai and Azam (٢٠٢٠) و Haryono et al. (٢٠٢٠) و Abubakar (٢٠٢١) و Abbas et al. (٢٠٢٠) و Olonade et al. (٢٠٢٠) والحياصات (٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق وبحسب علم الباحث يتضح من واقع الدراسات التحليلية التي تمت الإشارة إليها أعلاه، محدودية الدراسات التي تناولت التأثير المباشر بين التدريب والأداء الوظيفي وندرتهما في البيئة اليمنية

وعلى وجه الخصوص قطاع شركات توزيع المشتقات النفطية. وهذا كان حافزاً شخصياً قوياً للمضي قدماً في هذه الدراسة بغية تحقيق مزيداً من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية عموماً والدراسات العربية خصوصاً، ذلك أتت الدراسة الحالية لتغطية هذا القصور والتأكد من هذه العلاقة في البيئة اليمينية عامة، وتحديدًا في شركة توزيع المشتقات النفطية، شركة النفط اليمينية.

٥,٤,٦ السؤال السادس: ما مدى تأثير دور المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين تخطيط

الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمينية؟

خلصت نتائج السابقة المتعلقة بدراسة التأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة في الأسئلة البحثية السابقة إلى وجود تأثيرات إيجابية بين كل من تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وبين التدريب والالتزام التنظيمي، وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وبين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، وبين التدريب والأداء الوظيفي على حد سواء. إذ أبرزت نتائج دراسة العلاقات بين المتغيرات في الأسئلة السابقة في الدراسة الحالية أهمية تلك المتغيرات في رفع وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، الأمر الذي يجعل ما بين المتغيرات السابقة علاقات تفاعلية، وهذا ما عززته نتائج عدة من الدراسات السابقة والنظريات العلمية التي تناولت هذا الأمر.

ومن منطلق التأثيرات الإيجابية التي ربطت متغيرات الدراسة الحالية مع بعضها البعض، أتت فكرة الربط بين المتغيرات الثلاثة معاً بوصفها فكره جديده تختلف عمّا انتهجته الدراسات السابقة، والتي تم من خلالها تم معرفة وتحديد نوع التأثير التي ترتبط بها المتغيرات الثلاثة معاً، من خلال افتراض أن الالتزام التنظيمي يقوم بدور وسطي بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، والتدريب والأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من وجود دراسات كثيرة في مجال البحث عن العلاقات بين المتغيرات بشكل ثنائي، إلا أن الدراسات المعنية بدراسة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة بشكل شمولي محدودة، ودراسة دور التنظيمي كمتغير وسيط بين المتغيرات المستقلة تخطيط الموارد البشرية والتدريب والمتغير التابع الأداء الوظيفي في نموذج واحد لم توجد سواء في الدراسات العربية أو الأجنبية، وهذا ما تم ملامسته من خلال التقصي والبحث عن الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة هذا الجانب بحسب علم الباحث، الأمر الذي كان حافزاً قوياً كان للمضي قدماً في هذه الدراسة بُغية تحقيق مزيد من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية والعربية عموماً والدراسات في البيئة اليمنية خصوصاً.

ولغرض الإجابة على السؤال السادس، وتحقيق الهدف السادس، والتحقق من الافتراض السادس لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS حيث كشفت نتيجة التحليل أن العلاقة المباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي كانت داله إحصائياً (0,000) حيث بلغ حجم التأثير 0,280. وبلغت قيمة T 3,501 أما بالنسبة لفترات الثقة كانت بين (0,122-0,434)، وعند إدخال المتغير الوسيط لهذه العلاقة، التأثير غير المباشر نلاحظ أنها داله إحصائياً أيضاً، وأن قيمة التأثير غير المباشر بلغت 0,138 في حين بلغت قيمة T 3,152، أما بالنسبة لفترات الثقة قد كانت بين القيمة (0,059-0,232).

ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا وجود أثر صريح للمتغير الوسيط، الالتزام التنظيمي، في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كما تشير المعطيات أن نوع الوساطة في هذه العلاقة وساطة جزئية تكميلية. ومعنى آخر فإن قيمة الأداء الوظيفي يمكن التنبؤ بها من خلال التغير في عملية تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي مجتمعة، ولكن الالتزام التنظيمي يلعب دور الوسيط بين تخطيط الموارد البشرية وأداء العاملين في شركة النفط اليمنية.

ومن خلال ما تم ملامسته من خلال التفصي والبحث عن الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة هذا الجانب وبحسب علم الباحث لا توجد أي دراسة درست أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي، الأمر الذي يعد إضافة علمية قوية للدراسة الحالية، حيث يتمثل إسهام الدراسة في النتائج العملية التي أثبتتها النتائج العملية والنظرية، وتحقيق مزيد من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية والعربية عمومًا والدراسات في البيئة اليمنية خصوصًا.

٥,٤,٧ السؤال السابع: ما مدى تأثير دور المتغير الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب

والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية؟

حاولت الدراسة التحقق من الأثر الوسيط للالتزام التنظيمي في السؤال السابع والذي ينص على: ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي بدور الوسيط في العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء الوظيفي؟ ولغرض الإجابة على السؤال السابع، وتحقيق الهدف السابع، والتحقق من الافتراض السابع لهذه الدراسة، استخدمت الدراسة نموذج المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS.

وقد كشفت نتائج التحليلات الإحصائية أن العلاقة المباشرة بين التدريب والأداء الوظيفي كانت دالة إحصائيًا (٠,٠٠٠) وقد بلغ حجم التأثير ٠,٢١٧، وبلغت قيمة T ٣,٤٩٣ أما بالنسبة لفترات الثقة كانت بين (٠,٠٩١-٠,٣٣٥)، وعند إدخال المتغير الوسيط لهذه العلاقة، التأثير غير المباشر نلاحظ أن العلاقة غير داله إحصائيًا ٠,٠٦٦، وأن قيمة التأثير غير المباشر بلغت ٠,٠٢٥ في حين بلغت قيمة تي ١,٨٣٦، أما بالنسبة لفترات الثقة قد كانت بين القيمة (٠,٠٠٣-٠,٠٥٤) ومن خلال هذه المعطيات

يتبين لنا وجود أثر صريح للمتغير الوسيط، الالتزام التنظيمي، في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، كما تشير المعطيات إلى أن نوع الوساطة في هذه العلاقة وساطة كلية.

ومن خلال ما تم ملامسته من خلال التقصي والبحث عن الدراسات السابقة التي اهتمت بدراسة هذا الجانب وبحسب علم الباحث لا توجد أي دراسة درست أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، الأمر الذي يعد إضافة علمية قوية للدراسة الحالية، حيث يتمثل إسهام الدراسة في النتائج العملية التي أثبتتها النتائج العملية والنظرية، وتحقيق مزيد من الإثراء العلمي في البيئة العلمية والعملية لهذا النوع من الدراسات التي تخلو منها الدراسات الأجنبية والعربية عمومًا والدراسات في البيئة اليمنية خصوصًا.

وقد بينت الدراسة الحالية أن المتغير الوسيط الالتزام التنظيمي، من أهم العوامل التي تسهم بدرجة كبيرة في أداء العاملين ونجاح المنظمات سواء ربحية كانت أو خدمية. حيث إن الالتزام التنظيمي يعد من المؤشرات الأساسية للتميز بالكثير من الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمات، مثل معدل دوران العمل، ومعدل ترك العمل، حيث إن الالتزامات الفردية ستكون أطول بقاءً في المنظمة والتي حتمًا سوف تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وقد جذب مجال الالتزام التنظيمي كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، كونه يعتبر سلوك مرغوب فيه يمكن أن يساعد الأشخاص في تحديد هدفهم في الحياة، الأمر الذي تناولته الدراسة الحالية.

٥,٥ خلاصة نتائج الدراسة

يتبين مما سبق، أن نتائج التحليل الإحصائي بالمعادلة البنائية النموذجية تشير إلى أن إدخال الالتزام التنظيمي بوصفه وسيطاً في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي يحقق وساطة جزئية تكميلية،

أي أن الالتزام التنظيمي يؤدي دورا في هذه العلاقة، ومن ثم يسهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النفط اليمنية، كذلك عند إدخال الالتزام التنظيمي بوصفه وسيطاً في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي يحقق وساطة كلية، أي أن الالتزام التنظيمي يؤدي دورا كبيرا في هذه العلاقة، ومن ثم يسهم في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركة النفط اليمنية.

كما يمكن إيجاز أهم نتائج الدراسة الحالية بالنقاط التالية:

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) بين تخطيط الموارد البشرية والالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) بين التدريب والالتزام التنظيمي في شركة النفط اليمنية.
- وجود تأثير إيجابي مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha > 0,05$) بين التدريب والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

أظهرت النتائج في العلاقة غير المباشرة، وجود علاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في وجود الالتزام التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً بينهم، محددة بذلك أن الالتزام التنظيمي يشكل وسيطاً جزئياً تكميلي في هذه العلاقة، الأمر الذي يشير إلى وجود دور للالتزام التنظيمي في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

أظهرت النتائج أيضاً، في العلاقة غير المباشرة، وجود تأثير بين التدريب والأداء الوظيفي في وجود الالتزام التنظيمي بوصفه متغير وسيطاً بينهم، محددة بذلك أن الالتزام التنظيمي يشكل وساطة كلية في هذه العلاقة، الأمر الذي يشير إلى وجود دور للالتزام التنظيمي في العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية.

٥,٦ الإسهامات الأكاديمية والتطبيقية والمنهجية للدراسة

تعتبر الدراسات البحثية ركناً أساسياً في تطوير مجالات البحث العلمي، كونها تعد الطريقة التي من خلالها يسعى الباحث إلى توضيح وصياغة بعض الأفكار والمفاهيم الجديدة وتجعلها تستخدم في إطارها الصحيح، إضافة إلى ذلك تسهم الدراسات البحثية في تحليل الظواهر والقضايا التي تلامس المجتمع، وتقديمها للحلول والمقترحات المناسبة التي تعالج هذه القضايا والمشكلات بصورة علمية ومنهجية.

وتماشياً مع ما تم ذكره، تؤمل الدراسة الحالية والتي سعت لتحديد نوع العلاقات بين أربعة متغيرات مهمة وهي: تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، المساهمة في الجوانب الأكاديمية والتطبيقية والمنهجية في مجال البحث العلمي، أسوةً بما قدمته الدراسات السابقة في هذا المجال. وأن تكون إضافة علمية تسهم بدورها في ملء الفجوة العلمية في الأدبيات العربية بشكل عام واليمنية بشكل خاص، فقد اهتمت الدراسة الحالية بدراسة العلاقات بشكل قد يختلف عما انتهجته بعض الدراسات السابقة، حيث درست العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والأداء الوظيفي من خلال الالتزام التنظيمي، الذي يتحكم بشكل وسطي في نوع ووقوة هذه العلاقة، مستعينة في تحقيق ذلك باستخدام برامج تحليل إحصائية متقدمة مثل برنامج SPSS وبرنامج SmartPLS.

يعد تصميم نموذج متكامل يجسد العلاقات المتداخلة بين عوامل الدراسة، الأداء الوظيفي، وتخطيط الموارد البشرية، والتدريب والالتزام التنظيمي، ويهدف لدراسة أثر ودور الالتزام التنظيمي كوسيط في العلاقة التي يرتبط فيها تخطيط الموارد البشرية والتدريب، مع الأداء الوظيفي، ويعتمد على أساليب إحصائية متطورة في تحليل هذه العلاقات، يعتبر مساهمة للدراسة في الجانب الأكاديمي وإضافة علمية في مجالات البحث العلمي.

حيث ساهمت الدراسة الحالية بتقديم أربعة متغيرات تؤثر بشكل جلي في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي. على الرغم من وجود عدة دراسات في مجال بحث العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل ثنائي، إلا أن الدراسة الحالية انفردت بدراسة العلاقات بين العوامل الأربعة معاً في نموذج واحد الأمر الذي ميزها عن غيرها، وبالأخص دراسة دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين تخطيط الموارد البشرية، والتدريب وبين الأداء الوظيفي، الأمر الذي يكسب الدراسة الحالة مساهمة علمية أكاديمية في مجال البحث العلمي وبشكل أوضح يمكن تلخيصها بالآتي:

- ١- تمكنت هذه الدراسة من صياغة هيكل عام لدور تخطيط الموارد البشرية والتدريب والالتزام التنظيمي في تحقيق الأداء الوظيفي.
- ٢- بيان مدى أثر ومساهمة تخطيط الموارد البشرية والتدريب والالتزام التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي للقوى العاملة في شركة النفط اليمنية.
- ٣- تم وضع إطار مفاهيمي ينطوي على أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب والالتزام التنظيمي ودورها الفعال في تحقيق الأداء الوظيفي، بما يتوافق مع النظريات العلمية المستخدمة في الدراسة.

٤ - إثراء الإطار النظري وتحديد العلاقات الارتباطية لمتغيرات الدراسة.

إضافة إلى ما سبق، يتوقع أن تسهم الدراسة الحالية في الوصول إلى تعميمات جديدة لم يتم التوصل لها من قبل الدراسات الأخرى مع الأخذ بعين الاعتبار مجتمع الدراسة والظروف المحيطة بمتغيرات الدراسة، كذلك يؤمل من هذه الدراسة أن تكون مرجعًا للدراسات اللاحقة في الموارد البشرية نظرًا لما تثيره من قضايا وتساؤلات يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار من قبل المهتمين في هذا المجال.

٥,٦,٢ الإسهامات التطبيقية

بما أن المساهمة التطبيقية تتجلى في التأثير العملي الذي تحدثه الدراسة في الحياة العملية، فإن نتائج العلمية يمكن توظيفها لصالح المجتمع بشكل يسهم في حل مشكلة موضوع الدراسة، لذلك من المؤمل أن يكون لهذه الدراسة موقع مؤثر يساهم ويساعد في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي للقوى العاملة في شركة النفط اليمنية. كذلك يمكن للعديد من الجهات الحكومية في الجمهورية اليمنية الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير الأداء العام للقوى العاملة، وتعزيز مهارات ومعارف موظفيها وتحقيق درجة عالية من الأداء الوظيفي، وذلك من خلال التنفيذ الأفضل للمفاهيم التي تمت مناقشتها في هذه الدراسة.

٥,٦,٣ الإسهامات المنهجية

إن ما يميز الدراسة الحالية هو المنهج الإحصائي المتبع والذي لم يتم تطبيقه في بعض الدراسات السابقة، التي عنيت بدراسة هذا النوع من العلاقات بين المتغيرات وخصوصًا فكرة الوسيط، حيث تعد النمذجة مدخلًا إحصائيًا يفسر واقع مشكلة الدراسة بشكل يحاكي الواقع من خلال دراسة عمليات التأثير والتأثر بين المتغيرات الكامنة وصولًا إلى نموذج يُفسر العلاقات محل الدراسة.

كما تساهم هذه الدراسة المدعومة بالدراسات والأدبيات التي تدرس مجال تخطيط الموارد البشرية والتدريب والالتزام التنظيمي ودورها في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال، ومن خلال منهجية البحث العلمية التي اتبعتها هذه الدراسة والمتمثلة في المنهج الكمي وذلك من بهدف تطوير البحث ودراسة المشكلة وفقاً لطرق علمية ومنهجية حديثة، وذلك من خلال استخدام أساليب إحصائية متطورة، إذ عمدت هذه الدراسة إلى تحليل نوع وقوة العلاقات الدقيقة التي ترتبط بها العوامل الكامنة من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية SmartPLS وبرنامج SPSS والتي قل ما تستخدم في البيئة العربية من خلال دراسة تطبيقية.

٥,٧ توصيات الدراسة

على ضوء النتائج التي خرجت بها الدراسة الحالية والتي أبرزت وجود تأثير إيجابي للالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية، والتدريب على الأداء الوظيفي في شركة النفط اليمنية، واستكمالاً لمتطلبات الدراسة بغرض الاستفادة منها علمياً وعملياً، خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات وهي كالتالي:

أولاً: التوصيات لمجتمع الدراسة

- ١- زيادة الاهتمام بعملية تخطيط الموارد البشرية داخل الشركة، كون التخطيط الجيد يعد عامل مهم في إنتاجية القوى العاملة داخل الشركة.
- ٢- حث إدارة الشركة على استخدام أساليب حديثة في عملية التخطيط للموارد البشرية داخل الشركة.
- ٣- استقطاب العمالة التي تتمتع بمؤهلات وقدرات عالية، والبعد عن التوظيف العشوائي في الشركة.

- ٤- منح إدارة الموارد البشرية، صلاحيات تامة في تحديد احتياجات الشركة من القوى العاملة، كونها الجهة المختصة في ذلك، وكون تخطيط الموارد البشرية يعد أحد أهم ممارساتها.
- ٥- العمل على وضع خطة تدريبية سنوية لتدريب موظفي فروع الشركة، بحيث تشمل كافة الدورات التدريبية التي يحتاج إليها موظفيها والتي تتوافق وتناسب طبيعة عملهم ومهامهم اليومية.
- ٦- رفع سقف الاعتمادات المالية التي تتعلق في بند التأهيل والتدريب لجميع فروع الشركة، وفقاً للبرامج التدريبية المدرجة في قائمة الخطة السنوية للتدريب.
- ٧- العمل على إنشاء مراكز تدريب في جميع فروع الشركة، بحيث تسهل عملية التأهيل والتدريب.
- ٨- الاستعانة ببعض الخبرات المحلية أو الأجنبية، في عقد دورات تدريبية وورش العمل.
- ٩- حث إدارة الشركة على تنمية وإدامة الالتزام التنظيمي لدى منتسبيها من خلال تكثيف الورش والندوات العلمية بما يخدم أهداف الشركة وتحقق الريادة في الإنتاج والأداء.
- ١٠- تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركة عينة الدراسة من خلال إشراكهم في القرارات التي تؤثر على حياتهم العملية والاجتماعية، من أجل تعزيز الإيجابية للموظفين بما يخدم أهداف الشركة وخططها الاستراتيجية.
- ١١- العمل على تدريب خاص لرؤساء الأقسام والإدارات عند تعيينهم واستلامهم مناصب العمل الجديد في الشركة، ونشر التوعية والمعرفة بدور الالتزام التنظيمي وما يحققه من استقرار للقوى العاملة وحسن ولائهم للشركة.

توصيات للدراسات المستقبلية:

- ١- إجراء دراسات مماثلة حول دور التزام التنظيمي في تعزيز مستوى الأداء الوظيفي في الشركة.
- ٢- دراسة هذا النموذج في قطاعات أخرى في البيئة اليمينية، مثل القطاع الخاص والعمل على المقارنة بين النماذج.

٥,٨ الخلاصة

تناولت الدراسة الحالية أثر تخطيط الموارد البشرية والتدريب على الأداء الوظيفي بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في شركة النفط اليمينية، وقد تكونت الدراسة من خمسة فصول، وقد تناول الفصل الأول على مقدمة الدراسة وخلفيتها، كما بين المبررات التي دعت الباحث لدراسة المشكلة، ثم جرى التطرق إلى مشكلة الدراسة، التي عكست واقع شركة النفط اليمينية، وعلى وجه الخصوص (فرع المهرة، وفرع حضرموت الساحل، وفرع سيئون، وفرع شبوة)، والتي على ضوءها تم صياغة أسئلة الدراسة وأهدافها، والتي تعكس التحقق من طبيعة علاقة الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيراتها. كما احتوى الفصل أيضاً، على أهمية الدراسة النظرية والميدانية، ومحدداتها، فضلاً عن لفت الانتباه إلى المفاهيم الحديثة تخطيط الموارد البشرية، والتدريب، والالتزام التنظيمي، وأهمية ذلك في تحقيق رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، والمرتبطة استدامتها بمدى تجدد قدرات ومهارات ومعارف مواردها البشرية واستباقها للتغيرات الحديثة.

وقد تناول الفصل الثاني من هذه الدراسة، الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، 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 تم التطرق

إلى النظريات الداعمة التي تلامس ظاهرة الدراسة الحالية من حيث المفهوم والمضمون. كما استعرض الفصل

نموذج الدراسة، وتم استعراض متغيرات الدراسة من المنظور الإسلامي.

وقد تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وتصميمها، وبيان حجم ومجتمع الدراسة وتوزيعه وعينة

الدراسة، كما تم التطرق لكيفية قياس متغيرات الدراسة وبيان طرق ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

كذلك تم الحديث عن الاستبانة وصلاحيه محتوى أداة الدراسة. كذلك احتوى الفصل على بيان الدراسة

التجريبية وعينتها وتحليلها، كمل شمل الفصل على الأساليب الإحصائية المتبعة والمستخدمه في تحليل هذه

الدراسة.

وقد عرض الفصل الرابع لهذه الدراسة معدلات الاستجابة التي تم الحصول عليها من عينة البحث

المستهدفة في أربعة فروع من شركة النفط اليمنية. واعتمد الباحث على برنامج Excel لتفريغ وترميز

الاستبانات، ثم استخدم برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، بغرض التحليل الأولي للبيانات

حيث بلغ حجم العينة النهائي ٢٩١ مستجيب تم الحصول عليها من الفروع الأربعة لشركة النفط اليمنية

وهي فرع المهرة، فرع حضرموت الساحل، فرع سيئون، فرع شبوة، وقد تناول الفصل الرابع التحليل الوصفي

للبيانات الديموغرافية ومتغيرات الدراسة. وتم استخدام تحليل النمذجة البنائية بواسطة برنامج SMART

PLS، للتحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وفحص النموذج القياسي والنموذج البنائي، وتحديد

موثوقية وصلاحيه النموذج الخارجي والداخلي والوسيط، وفحص الصدق التقاربي وصدق التمايز. كما تم

من خلال SEM التحقق من النموذج البنائي عن طريق التمايز في تحميل العوامل "التشبع"، ومعامل تحديد

المسار R^2 ، ومعامل حجم الأثر f^2 لكل مسار. بعد ذلك تم اختبار جميع فرضيات الدراسة، حيث بينت

النتائج قبول جميع فرضيات الدراسة.

وقد تناول الفصل الخامس لهذه الدراسة مناقشة نتائج نموذج القياس، بالإضافة إلى مناقشة نتائج

أسئلة الدراسة، ومخلص لنتائج الدراسة، والاسهامات الأكاديمية والتطبيقية والمنهجية للدراسة، كما تناول

التوصيات الخاصة بمجتمع الدراسة والمتمثل في شركة النفط اليمنية والدراسات المستقبلية بناءً على النتائج

التي تم التوصل إليها.

