

## تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

دراسة تحليلية في دائرة صحة نينوى (\*)

الباحث: صبحي عادل خليل البكدي

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

[Subhiadil76@gmail.com](mailto:Subhiadil76@gmail.com)

أ.د. ثائر احمد سعدون السمان

جامعة الموصل  
كلية الإدارة والاقتصاد

[Thaair\\_alsamman@yahoo.com](mailto:Thaair_alsamman@yahoo.com)

ISSN 2709-6475 DOI: <https://dx.doi.org/10.37940/BEJAR.2023.5.1.13>

تأريخ النشر ٢٠٢٣/٧/٣٠

تأريخ قبول النشر ٢٠٢٢/٩/١٧

تأريخ استلام البحث ٢٠٢٢/٩/٧

### المستخلص

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في دائرة صحة نينوى، وقد تم اختيار عينة الدراسة من (307) موظفاً من أقسام دائرة صحة نينوى، واتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم الاعتماد على الاستبانة التي تم بناؤها وفق ما عرض في الأطر النظرية بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج منها تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في دائرة صحة نينوى قادرة على تعزيز الروابط النفسية بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظف وهذه نتيجة غير ملموسة لنظام إدارة الموارد البشرية وهي مهمة في الاحتفاظ بالموظفين واستغلال إمكاناتهم إلى أقصى حد، ويؤكد هذا إلى ان دائرة صحة نينوى لا يمكنها الاستمرار بالعمل والوصول إلى أهدافها دون تحقيق أهداف موظفيها، أما التوصيات الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير على سلوك العاملين في القطاع الصحي وهذا ينعكس على أداء العاملين فيها.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، الالتزام التنظيمي.



مجلة اقتصاديات الأعمال

المجلد (٥) العدد (١) ٢٠٢٣  
الصفحات: ٢٤٧-٢٣١

(\*) البحث مستل من رسالة ماجستير للباحث الثاني.

## The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment

### Analytical study in Nineveh Health Department<sup>(\*)</sup>

**Prof. Dr. ThaeirAhmed Alsamman**  
Mosul University  
College of Administration and Economy  
[Thaeir\\_alsamman@yahoo.com](mailto:Thaeir_alsamman@yahoo.com)

**Researcher: Ahmed Ali Abdullah**  
Mosul University  
College of Administration and Economy  
[Subhiadil76@gmail.com](mailto:Subhiadil76@gmail.com)

---

### Abstract

The research aims to shed light on the impact of human resource management practices on organizational commitment in the Nineveh Health Department. The study sample was selected from (307) employees from the Nineveh Health Department departments. The researchers followed the analytical descriptive approach. Presentation in the theoretical frameworks as a main tool for collecting data and information, and the research reached a set of results, including the impact of human resource management practices on organizational commitment through human resource management practices used in the Nineveh Health Department that are able to strengthen the psychological links between organizational goals and employee goals, and this is an invaluable result tangible human resource management system, which is important in retaining employees and exploiting their potential to the fullest extent, and this confirms that the Nineveh Health Department cannot continue to work and reach its goals without achieving the goals of its employees. The health sector and this is reflected in the performance of its employees.

**Key words:** Human Resource Management Practices, Organizational Commitment.

---

(\*) The research is extracted from a master's thesis of the second researcher.

**المقدمة:**

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم مورد من موارد التي تتشكل منها المنظمة متمثلة بالموارد البشري والذي يعد أعلى مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمة على الإطلاق، فابتداءً من الأفكار الأولى التي ظهرت خلال الثورة الصناعية والتي أفادت الجانب التنظيمي لهذا الميدان بأفكار خصبة وضعت إدارة الموارد البشرية في الطريق العلمي، فبعد ما كان يعامل البشر في المنظمة على أساس عقلائي استغلالي إلى أقصى الحدود تمكنت هذه الأطر من تغليب الجانب الإنساني، إذ أصبح ينظر للإنسان ككائن له شعور وله كيان، ويستطيع أن يؤثر في القرار، وخاصة ونحن نعيش في تطور مستمر وعصر العولمة والاعتماد على التكنولوجيا وتوجه المنظمات نحو الاهتمام بكوادرها والاحتفاظ بهم مما يؤدي بحصول المنظمة على ميزة تنافسية وتحقيق أهدافها مقارنة مع المنظمات أخرى، مما أدى إلى دراسة سلوكيات الأفراد العاملين وكيفية تأثيرها بكفاءة وفاعلية على المنظمة وتحقيق الالتزام التنظيمي.

وللوصول إلى مستوى من الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة فيجب على المنظمات البحث عن السبل الكفيلة في تحقيق التزام العاملين، وذلك من خلال مراعاة تحقيق أهدافهم وانتمائهم تجاه المنظمة والشعور بالرضا عن طريق وجود إدارة موارد بشرية قادرة على البحث وتوظيف العاملين وتدريبهم واعطائهم الحوافز والتعويضات المناسبة وتقييم أدائهم لغرض الوصول إلى أداء يلي أهداف المنظمة وتطابقها مع أهداف العاملين، وتضمن البحث الحالي على خمسة محاور، إذ شمل المحور الأول على الأطر المنهجية للبحث، أما المحور الثاني فقد تضمن الأطر النظرية والتعريف بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، والتعريف بالمتغير المعتمد (الالتزام التنظيمي)، فيما تضمن المحور الثالث الأطر العملية للبحث، وأخيراً تضمن المحور الرابع أهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصل إليها البحث.

**المحور الأول: الأطر المنهجية للبحث:****أولاً: مشكلة البحث:**

تعد المنظمات سواء أكانت خدمية أو إنتاجية أداة حيوية في المجتمع الإنساني، إذ يكون فيها العنصر البشري هو الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ولا تتم ذلك إلا من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وإيجاد الجو الملائم لأفراد العاملين، مما يؤدي إلى تكوين الشعور لدى الأفراد بالانتماء تجاه المنظمة، وإيجاد المناخ الوظيفي الملائم والمساهمة في إشباع حاجات العاملين لابد من وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية متمثلة بتوظيف أفراد ذات مهارات عالية ويؤمنون بأهداف المنظمة، وتدريبهم الذي يؤدي إلى تطوير الأفراد وزيادة التزامهم وتقديم التعويضات والحوافز المناسبة وتقييم أدائهم، وإن أي خلل في هذه الممارسات يؤدي إلى التأثير في الالتزام التنظيمي وبالتالي على كفاءة وفاعلية المنظمة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية

الآتية:

١. ما هو مستوى الأهمية لممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة المبحوثة؟
٢. ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمة المبحوثة؟
٣. هل هناك تأثير معنوي للممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي؟

## ثانياً: أهمية البحث:

تأتي أهمية البحث من جانبين أهمية نظرية وأهمية ميدانية:

### ١. أهمية نظرية:

تتمحور أهمية البحث من خلال موضوع البحث إدارة الموارد البشرية الذي ركز على العنصر البشري والذي يمثل العنصر الأساسي لنمو المنظمات وتطورها، ومهما كان منصب أو موقع الفرد في المنظمة، فإن دورها أساسي ويساهم في النجاح الجماعي، وعليه، فإن الأفراد العاملين وباختلاف مستوياتهم الوظيفية، يُشكّلون أهم مورد لوجود وبقاء المنظمة ومن خلال ممارساتها تؤثر على العديد من الأنشطة من ضمنها الالتزام التنظيمي، واهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في رفع كفاء وفاعلية المنظمات، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة والمجتمع.

### ٢. أهمية ميدانية:

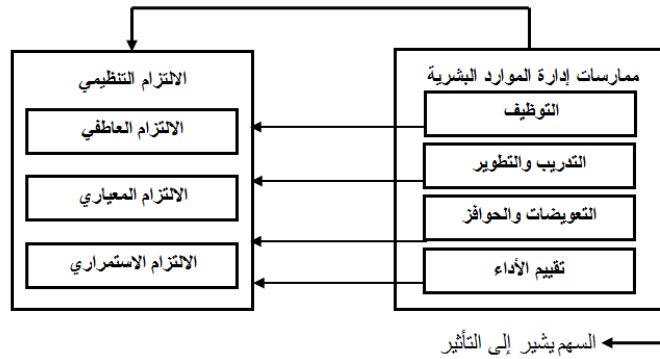
تكمن أهمية الدراسة في كونها دراسة تطبيق في أحد أهم الدوائر (دائرة صحة نينوى) التابعة لوزارة الصحة وامتلاكها أعداد كبيرة من الموارد البشرية في القطاع الحكومي، الذي من شأنه يستوجب وضع استراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لذلك فإن أداء الأنشطة وممارسات الموارد البشرية المختلفة من التوظيف وتدريب الموارد البشرية والحوافز والتعويضات، وتقييم الأداء التي تسهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

## ثالثاً: أهداف البحث:

من خلال ما تم عرضه من مشكلة البحث وأهميته يمكن تحديد الأهداف بالنقاط الآتية:

١. بناء اطار نظري وفلسفي وميداني بمتغيرات الدراسة وأبعادها، عبر تتبع الجهود البحثية التي تفرزها الأدبيات السابقة وتحديد مستوى اهتمام بالمتغيرات البحث (ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي) في المنظمات المبحوثة.
٢. تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي.
٣. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تفيد المنظمة المبحوثة.

## رابعاً: مخطط الدراسة:



الشكل (1) مخطط الدراسة الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان.

**خامساً: الفرضيات البحث:**

تم وضع مجموعة من الفرضيات التي من شأنها أن تعالج مشكلة البحث وكالاتي:

١. لا يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.
٢. لا يوجد تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي.

**سادساً: حدود البحث:**

١. الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في دائرة صحة نينوى.
٢. الحدود الزمانية: للفترة من ٦/١ ولغاية ٢٠٢٢/٨/١.
٣. الحدود البشرية: إذ تمثلت عينة البحث من الموظفين في دائرة صحة نينوى والتي بلغ عددهم (307) موظفاً.

**سابعاً: مجتمع البحث:**

أسست دائرة صحة نينوى في عام ١٩٢٢ وسميت آنذاك برئاسة صحة لواء الموصل، وكانت قبل هذا التاريخ عبارة عن مستشفيات وطبائيات تدار من وزارة المعارف، إذ تم في بادئ الأمر تأسيس المستشفى الملكي ثم تحول فيما بعد إلى المستشفى الجمهوري، وبعد عدة سنوات تم إطلاق تسمية رئاسة صحة نينوى وفي عام ١٩٨٣ وحسب قانون وزارة الصحة رقم (10) تم تحويل أسم رئاسة صحة نينوى إلى دائرة صحة نينوى وتم تحويل منصب رئيس الصحة إلى منصب مدير عام الصحة (التقرير الإداري لدائرة صحة نينوى، ٢٠١٣).

**المحور الثاني: الإطار النظري:****أولاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:**

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم مورد وهو المورد البشري الذي يعد أعلى مورد لدى الإدارة وأكثر تأثيراً في تحقيق أهداف المنظمة على الإطلاق، من خلال مجموعة من الممارسات والتي تضمن تسيير اعمال وتحقيق أهدافها.

**١-١ مفهوم إدارة الموارد البشرية:**

إن التطور الذي حدث في وظيفة إدارة الموارد البشرية أدت إلى انتقالها من وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، وصرف الأجور ومنح الإجازات، إلى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة إلى جانب المهام التنفيذية للموارد البشرية والجدول (1) يوضح آراء الكتاب والباحثين حول مفهوم إدارة الموارد البشرية.

**الجدول (1) بعض مفاهيم الممارسات إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض من الباحثين**

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
1	مسيف وحاجي، ٢٠٢١: ٣٥	بأنها "مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لمصلحة المنظمة والفرد والمجتمع في تنظيم مجتمع معين.
2	Stefanoska,2022:42	إدارة الموارد البشرية هي عنصر من عناصر وظيفة الإدارة التي تقع على عاتق الإدارة العليا، إذ يجب أن تكون أهداف هذه العملية متوافقة مع الأهداف التنظيمية العامة.

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
3	بني عمر والكساسبة، ٢٠٢٢: ١٩١	مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى الحصول على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

من خلال التعاريف السابقة يستنتج (الباحثان) تعريف حول إدارة الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها تنظيم العمل سواء اكانت منظمات حكومية أو أهلية، إنتاجية أو خدمية في سبيل تحقيق الهدف الذي وجد المنظمة من أجله.

#### ٢-١ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

أدت الظروف الخارجية المتغيرة مثل عمليات العولمة والمنافسة المتزايدة والتقنيات الرقمية إلى تغييرات في الموقف تجاه دور الموارد البشرية، الآن يُنظر إلى الموارد البشرية بالفعل على أنها أحد أهم الأصول لنجاح أي منظمة، وقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة المورد البشري خصوصاً، هذه التغييرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها وأهم هذه التحديات: (tamasevicius, et. al., 2020:207)

١. زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة: إذ أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب، التنمية والتنظيم وذلك للتأقلم مع هذه التغييرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة والعاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة والأعمال الروتينية (الطائي والعبادي، ٢٠١٥: ١١٧).

٢. التغييرات في تركيب القوى العاملة: نظراً لما أتاحتها تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا سيلقي عبء جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين (جراد والصيفي، ٢٠١٩: ٣٨).

٣. لا تلقى عملية الاستقطاب والاختيار العناية الكافية، ولا توجد في أغلب المنظمات دراسات لسوق العمل، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة في السوق، وتنبؤ أساليب الاستقطاب غالباً في إعلانات الصحف، وتتم عملية الاختيار أساساً عن طريق المقابلات الشخصية المتعجلة وغير المصممة بدقة (الجعبري، ٢٠١٦: ٢٣).

٤. زيادة حجم القوى العاملة: وهذا ما يعود لأمرين أساسيين: الأول هو ارتفاع وتحسين المستوى الصحي للأفراد والثاني هو ارتفاع مستوى التعليم بين الأفراد، الذي من شأنه توفير أفراد متخصصين ذوي كفاءات عالية في سوق العمل، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين (Stefanoska, 2022:45).

### ٣-١ ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن تعريف ممارسات إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من الممارسات التي يتم تطويرها لتوفير العنصر البشري في المنظمات من أجل التنسيق بين هذه العناصر البشرية وصولاً لتحقيق أعلى إنتاجية (بعزيز، ٢٠٢١: ٨).

واتفق الباحثين ومنهم (Adagbabiri & Okolie,2020:57) و(Sittisom,2020:99) و(الباز، ٢٠٢٢: ٦٧٨) على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والتي اعتمد في البحث ويتضمن:

#### ١. التوظيف:

هي الأداة التي يمكن من خلالها استخدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية (Martory,2016:44). ويعبر التوظيف عن القدرات الخاصة التي تحتاجها المنظمة لتحديد كفاءات الخبراء الفردية التي تم تطويرها في المنظمات والمؤسسات الخارجية والوصول إليها، وعمليات اختيار هذه الكفاءات ودمجها في المجالات المعرفية للمنظمة (Tamasevicius,2020). ويرى الباحثان ان التوظيف هي مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى جذب واختيار أفضل المرشحين وبأفضل المعايير وتعيينهم بغض النظر عن الوقت والكلف والجهد التي يحتاجها هذه الأنشطة.

#### ٢. التعويضات والحوافز:

يشير إلى المكافآت الجوهرية والخارجية التي يتلقاها الموظفون لأداء عملهم، وهي تشمل المكافآت النقدية (الراتب الأساسي / المكافآت (والمكافآت غير النقدية) مزايا الموظفين، والتعويض (Stefanoska,2022:52)، إنها أداة لإدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بالأفراد، إذ يدرك أصحاب العمل أن الموظفين بحاجة إلى ضمان عملهم بناءً على التعويضات والمزايا المقدمة لهم (Khuong,et.al.,2020:2675).

ويرى الباحثان التعويضات والحوافز هو الاستحقاق الطبيعي للأفراد العاملين من تعويضات مادية ومعنوية مقابل ما سيقدمونه من مجهود عضلي أو فكري خلال فترة زمنية محددة.

#### ٣. التدريب والتطوير:

يشير الى مجموعة من الجهود التي تهدف إلى تحسين قدره الفرد العامل على العمل وزيادة فعالية أدائه سواء في الوقت الحاضر أو على المستوى اللاحق (عجروود ويخلف، ٢٠٢١: ١٠)، ويمكن وصف التدريب بأنه جهد مخطط ومنهجي من الموظف لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يهيئ التطوير الموظفين لشغل مناصب مختلفة في المنظمة ويبني قدرتهم على الانتقال إلى وظائف في المستقبل (Kadiresan,et.al.,2015:165).

ويرى الباحثان أن التدريب والتطوير هي عملية مواكبة التطورات وانتقال الأفراد من مرحلة معينة الى مرحلة أخرى حسب متطلبات العمل بإضافة مهارات ومعرفة جديدة.

#### ٤. تقييم الأداء:

وهو تقييم الأداء الوظيفي للموظف، إذا تم القيام به بشكل صحيح، فيمكن أن يساعد الموظفين على تحسين أدائهم ودفعهم وفرصهم للترقية، تعزيز التواصل بين المديرين والموظفين؛ وزيادة فعالية الموظفين والمؤسسة (Adagbabiri & Okolie,2020:49)، ويعرف بأنه عملية متابعة مدى تطور أداء وسلوك وقدرات الفرد خلال فترة معينة، وفق معايير وقواعد محددة. بمعنى تقييم (٢٣٧)

الفرد بالنسبة لمهامه ومسؤولياته وتشغيل المنظمة بصفة عامة، وذلك بالتركيز على معرفة الجوانب الإيجابية (المكتسبة) والسلبية لمعالجتها (Claudine,2013:111). ويرى الباحثان أن تقييم الأداء هو مراقبة الأفراد وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم وتعزيز الثقة فيهم ومساعدتهم على تحمل المسؤولية سعياً في أداء المهام بأفضل طريقة.

### ثانياً: الالتزام التنظيمي:

#### ١-٢ مفهوم الالتزام التنظيمي:

حظي موضوع الالتزام التنظيمي اهتمام الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، فهو سلوك غير ملموس نابع من ذات الفرد تلمسه في تصرفات العامل من حيث انتمائه للمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت لإنجاحها وهذه الأهمية لها أثر كبير في المنظمات، ونتائجها على مستوى الفرد وجماعة العمل والمنظمة. إذ تباين آراء الباحثين حول مفهوم الالتزام التنظيمي وذلك نتيجة التركيز على الالتزام نحو العمل أو الالتزام نحو الواجبات والمهام، أو الالتزام نحو جماعة العمل التي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

#### الجدول (2) مفهوم الالتزام التنظيمي من وجهة نظر بعض الباحثين

ت	السنة والصفحة والباحث	المفهوم
1	Stephen & Timothy, 2015:102	درجة تطابق الأفراد مع المنظمة وأهدافها ورغبتهم في الحفاظ على عضويتهم في المنظمة.
2	التويجري وآخرون، ٢٠٢١: ١٠٣٤	إحساس الفرد بالمسؤولية اتجاه المنظمة والانتماء لها والرغبة بالعمل فيها لتحقيق أهدافها.
3	حنتيت وبن عراب، ٢٠٢١: ٣٥	سلوك (رد فعل من الموظف) يترجم علاقته بالمنظمة التي يعمل بها، ويتجلى في عدة صور مثل الرغبة في مواصلة العمل.

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر المذكورة في الجدول.

واتساقاً لما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي بأنه قوى سلوكية داخل الفرد يزيد ويقبل حسب المنفعة التي يتلقاها الفرد من المنظمة سواء كانت المنفعة مادية أو معنوية أو سلوكية.

#### ٢-٢ أهمية الالتزام التنظيمي:

- هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم وقد اتفق كل من الباحثين حول الأهمية: (رضوي، ٢٠٢١: ١٣٧) و(حمديني وقرع، ٢٠٢١: ٨٣)
١. إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أصل بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.
  ٢. إن المجال التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
  ٣. يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً مهماً بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في أوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملانمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
  ٤. إن التزام الأفراد لمنظماتهم يعد عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.



٥. إن الالتزام التنظيمي أخذ يشغل بال إدارة المنظمات لأنه أصبح يتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.

### ٣-٢ أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الدراسات إلى وجود أبعاد مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بُعداً واحداً. وقد اعتمد في البحث أبعاد الالتزام منها للباحثين: (Masud & Daud,2019:220) و(Nor,et.al.,2020:28) (فاضل، ٢٠٢١: ٩)

#### ١. الالتزام العاطفي:

وتعني قبول واستيعاب أهداف وقيم الطرف الآخر، والاستعداد لبذل جهد نيابة عنهم ومدى اتصال العاملين عاطفياً مع منظماتهم (Allen & Meyer,1990:68).  
وأيضاً هو الارتباط ذو البعد الشخصي والعاطفي عند الأفراد بمنظماتهم (Curtis & Taylor,2018:147)، إذ أنه يزيد من شعورهم الداخلي بالارتباط في وظيفتهم داخل المنظمة (الجميل، ٢٠١٢: ٢٩٦).

#### ٢. الالتزام المعياري:

هو الشعور بالمسؤولية لمواصلة العمل في المنظمة بسبب تجارب التنشئة الاجتماعية المختلفة للفرد التي تؤثر على التزام الموظف بالمنظمة (Fernando,et.al.,2021:26) يعكس هذا البعد إحساس الأفراد بالرغبة في البقاء ضمن منظماتهم العاملين فيها بشكل ينمي شعورهم بوجود الدعم والمؤازرة من قبل إدارتهم (Curtis & Taylor,2018:214)، كما يعكس الالتزام المعياري الإحساس في الاستمرارية داخل المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة لعمالها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (كعوان، ٢٠١٥: ٥٥١).

#### ٣. الالتزام الاستمراري:

يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ويتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء (السقاف وأوسن، ٢٠١٥: ٨٤)، ويشير إلى الوعي بالتكاليف المرتبطة بمغادرة المؤسسة، فالموظفون الذين يعتمد ارتباطهم الأساسي بالمؤسسة على التزام الاستمرارية يظلون في حاجة لأن يفعلوا ذلك (بوخدوني وعقون، ٢٠٢٢: ٦٧).

### المحور الثالث: الاطار العملي:

#### أولاً: وصف الأفراد المبحوثين:

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها من خلال إجاباتهم عن الجزء الأول (بيانات عامة) من استمارة الاستبيان وكما في الجدول (3) ان 53 من المبحوثين هم من الذكور و47 من الاناث، وذلك باعتبار وهذا بطبيعة العمل في القطاع الصحي وان 50 هم من الفئات العمرية المحصورة بين 30-39 سنة هي الفئة العمرية الاكثر خبرة في القطاع الصحي ولهم إدراك (٢٣٩)

حول المتغيرات البحث، أما فيما يتعلق بالمؤهل العلمي فكانت 50 منهم من حملة شهادة البكالوريوس، وهذا يدل على فهم وإدراك في الاستجابة للأسئلة الاستبانة، أما فيما يتعلق سنوات الخبرة فكانت بين (11-15 سنة) وهذا يؤشر إمكانية استيعابهم وفهمهم لأسئلة الاستمارة.

الجدول (3) وصف وتشخيص الأفراد المبحوثين

النوع							
أنثى				ذكر			
%		عدد		%		عدد	
47		144		53		163	
الحالة الاجتماعية							
متزوج		أعزب		أخرى			
%		عدد		%		عدد	
81		34		11		24	
249		8		9		28	
الفئة العمرية							
29 سنة فأقل		30-39 سنة		41-50 سنة		51 سنة فأكثر	
%		عدد		%		عدد	
8		154		50		101	
24		33		101		28	
9		28		33		101	
التحصيل الدراسي							
إعدادية فما دون		دبلوم فني		بكالوريوس		دراسات عليا	
%		عدد		%		عدد	
13		83		27		31	
39		83		27		31	
10		31		27		31	
سنوات الخدمة							
4 سنوات فأقل		5-10 سنوات		11-15 سنة		16 سنة فأكثر	
%		عدد		%		عدد	
15		39		13		80	
47		39		13		80	
15		39		13		80	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد إلى نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS V26. N = 309

### ثانياً: وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها:

يركز هذا المبحث على وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها في ضوء تحليل إجابات المبحوثين المتمثلين بعينة من الموظفين في دائرة صحة نينوى باعتماد البرامج الإحصائية (SPSS (V26, AMOS 24 للاستدلال على النسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف وشدة الاستجابة وتحليل علاقة الاثر وعلى النحو الآتي:

#### 1. خلاصة وصف متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تكشف معطيات الجدول (4) عن وجود اتفاق بنسبة (56) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الأربعة لممارسات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة بـ(التوظيف، التعويضات والحوافز، التدريب والتطوير، تقييم الأداء) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.45) وانحراف معياري (1.1) ومعامل اختلاف (32.28) ونسبة استجابة (69) وحقق بُعد التدريب والتطوير أعلى إسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (66)، بينما امتلك بُعد التوظيف المناسب المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (56)، وحصل بُعد تقييم الأداء على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (54)، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاء بُعد التعويضات والحوافز بنسبة اتفاق (46).

## الجدول (4) ملخص وصف وتشخيص متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

الترتيب	المعطيات					الأبعاد
	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق)	
الثاني	68.89	33.26	1.14	3.44	56.09	التوظيف
الرابع	63.13	39.05	1.22	3.16	46.38	التعويضات والحوافز
الأول	74.75	28.60	1.06	3.74	66.32	التدريب والتطوير
الثالث	69.43	28.19	0.98	3.47	53.68	تقييم الأداء
	69.05	32.28	1.1	3.45	55.62	المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. N = 307

## ٢. خلاصة وصف متغيرات الالتزام التنظيمي:

تكشف معطيات الجدول (5) عن وجود اتفاق بنسبة (64) من المبحوثين على إجمالي الفقرات المعبرة عن الأبعاد الثلاثة للالتزام التنظيمي والمتمثلة بـ (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري) وبوسط حسابي الذي بلغ (3.67) وانحراف معياري (1.053) ومعامل اختلاف (29) ونسبة استجابة (73) وحقق بُعد الالتزام المعياري أعلى اسهامات الاتفاق وعلى نحو جعله في المرتبة الأولى مقارنة بالأبعاد الأخرى وبنسبة اتفاق (69)، بينما امتلك بُعد الالتزام الاستمراري المرتبة الثانية بنسبة اتفاق بلغت (66)، وحصل بُعد الالتزام الاستمراري على المرتبة الثالثة وبنسبة اتفاق (58).

## الجدول (5) ملخص وصف وتشخيص متغير الالتزام التنظيمي

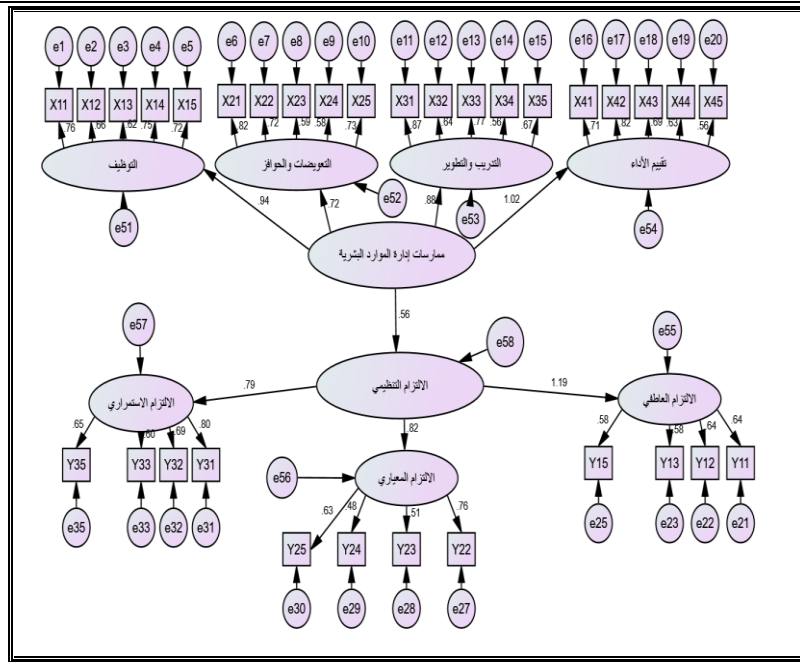
الترتيب	المعطيات					الأبعاد
	نسبة الاستجابة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الاتفاق (اتفق بشدة واتفق)	
الثالث	70.63	29.39	1.04	3.53	57.59	الالتزام العاطفي
الأول	76.20	26.59	1.00	3.81	68.99	الالتزام المعياري
الثاني	73.59	30.31	1.12	3.68	65.86	الالتزام الاستمراري
	73.47	28.76	1.05	3.67	64.15	المعدل

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان في ضوء نتائج التحليل الاحصائي باستخدام البرمجية SPSS V26. N = 307

## ثالثاً: اختبار فرضيات البحث:

## ١. لا يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي:

يبين الشكل (2) والجدول (6) وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار  $\beta$  التي بلغت (0.677) وبقية احتمالية بلغت (0.019) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير في جودة المعلومات الإدارية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.677) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.



الشكل (2) أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V24.

الجدول (6) نتائج أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

P-Value	95 Confidence Interval		SRW	Estimate( $\beta$ )	المتغير المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.019	0.861	0.460	0.564	0.677	الالتزام التنظيمي	←	ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V26.

٢. لا يوجد تأثير معنوي لكل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي: يبين الشكل (3) والجدول (7) نتائج أثر كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي وكالاتي:

أ. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للتوظيف في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار  $\beta$  التي بلغت (0.684) وقيمة احتمالية بلغت (0.026) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير في التوظيف بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.684) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

ب. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للتعويضات والحوافز في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار  $\beta$  التي بلغت (0.408) وقيمة احتمالية بلغت (0.008) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية

(0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير في التعويضات والحوافز بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.408) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

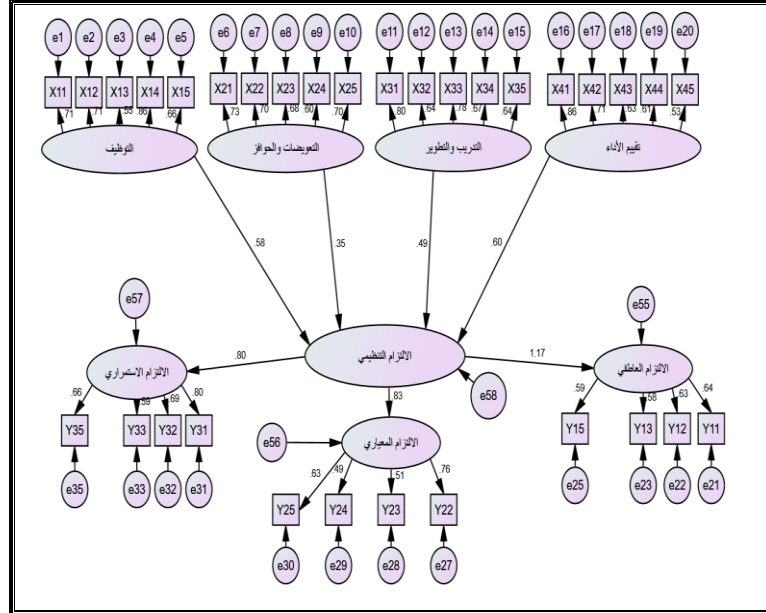
ث. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate( $\beta$ ) التي بلغت (0.461) وبقية احتمالية بلغت (0.014) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير في التدريب والتطوير بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.461) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

ث. وجود تأثير طردي ومعنوي ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة، وذلك بدلالة قيمة معامل الانحدار Estimate( $\beta$ ) التي بلغت (0.577) وبقية احتمالية بلغت (0.010) وهي أقل من (0.05)، فضلاً عن تشابه إشارات كل من الحدين الأدنى (Lower) والأعلى (Upper) لحدود الثقة (Confidence Interval) عند مستوى معنوية (0.05)، وفي ذلك إشارة إلى أن التغيير في تقييم الأداء بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة بمقدار (0.577) في الالتزام التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

الجدول (7) نتائج تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

P-Value	95 Confidence Interval		SRW	Estimate( $\beta$ )	المتغير المعتمد	اتجاه التأثير	المتغير المستقل
	Upper	Lower					
0.026	0.858	0.469	0.581	0.684	التدريب والتطوير والتعويضات والحوافز	←	التوظيف
0.008	0.601	0.231	0.355	0.408		←	التعويضات والحوافز
0.014	0.579	0.299	0.490	0.461		←	التدريب والتطوير
0.010	0.785	0.377	0.604	0.577		←	تقييم الأداء

المصدر: الجدول من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V26.



الشكل (3) أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثان بالاستناد إلى البرنامج الإحصائي AMOS V24.

## المحور الرابع: الاستنتاجات والمقترحات:

### أولاً: الاستنتاجات:

توصل البحث الحالي إلى العديد من الاستنتاجات وأهمها:

- أ. يوجد تأثير طردي ومعنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إذا ما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية المستخدمة في المنظمة قادرة على تعزيز الروابط النفسية بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظف وهذه نتيجة غير ملموسة لنظام إدارة الموارد البشرية وهي مهمة في الاحتفاظ بالموظفين واستغلال إمكاناتهم إلى أقصى حد، وانبثقت الفرضيات الفرعية من الفرضية الرئيسية، وكالاتي:
  - أ. وجود تأثيراً طردياً ومعنوياً للتوظيف في الالتزام التنظيمي، وهو يشير إلى أن من خلال الاستقطاب والاختيار والتعيين التي تستخدمها لضمان شعور الموظفين ذوي الكفاءة العالية بأنهم في المكان المناسب وأنهم جزء من عائلة المنظمة، سيؤدي ذلك إلى زيادة التزام الموظفين بالمنظمة.
  - ب. وجود تأثيراً طردياً ومعنوياً للتعويضات والحوافز في الالتزام التنظيمي، وهو يشير إلى أن التعويضات والحوافز هو مقابل قيام الأفراد على أداء الأعمال داخل المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى الالتزام التنظيمي.
  - ت. تبين وجود تأثيراً طردياً ومعنوياً للتدريب والتطوير في الالتزام التنظيمي، وهو يشير إلى أن من خلال التدريب والتطوير يتم زيادة مهارات ومعرفة الأفراد، مما يؤدي إلى تصورات الموظفين في الحصول على الفوائد التي يتلقاها من خلال التدريب، وبالتالي زيادة التزامه تجاه المنظمة، إذ تبين أن المنظمة المبحوثة تقوم بدورات تدريبية وحسب الخطط المرسومة، وبالتالي يؤدي إلى التأثير في الالتزام التنظيمي.
  - ث. تحقق وجود تأثيراً طردياً ومعنوياً لتقييم الأداء في الالتزام التنظيمي، إذ تقييم أداء الأفراد وتصحيح أخطائهم والتوجيه المناسب والنقد لتطويرهم ومكافئة المتميزين منهم، وإن المنظمة المبحوثة تقوم باستمرار بتقييم أداء الأفراد العاملين وتوجيههم في حال وجود انحراف في العمل.

### ثانياً: المقترحات:

١. توجيه دائرة صحة نينوى إلى تعزيز الالتزام العاطفي بمستويات مرتفعة لما له دور كبير في زيادة الأداء، وذلك من خلال إشراك العاملين في تحقيق أهدافهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بهم.
٢. ضرورة الاستفادة من ولاء العاملين من خلال الاهتمام بمسببات الالتزام التنظيمي، كإشراك العاملين في القرارات ورسم السياسات، والمساعدة في إشباع الحاجات الأساسية للعاملين، ووضوح الأهداف والأدوار، وغيرها من المسببات التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف دائرة صحة نينوى.
٣. الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية لما لها من تأثير على سلوك العاملين في القطاع الصحي، وهذا ينعكس على أداء العاملين فيها والعمل على مواكبة الممارسات لتغيرات والتطورات التي من خلالها يستطيع مواجهة التحديات والتهديدات.
٤. على القطاع الصحي التركيز على عملية التوظيف في من خلال (الاستقطاب، والاختيار، والتعيين) بمهنية عالية وبعيدة عن المحسوبة، إذ أن التوظيف تمثل سر نجاح المنظمات.

٥. تفعيل نظام التعويضات والحوافز في القطاع الصحي سواء أكانت مادية أو معنوية حتى تشجع العامل على التمسك بوظيفته، وتقليل من دوران العمل، وتطوير قدراتهم ومهارتهم وتفعيل روح الجماعة بينهم وإشراك الأفراد في اتخاذ القرار.
٦. ضرورة الاهتمام بتنمية مهارة العنصر البشري في دائرة صحة نينوى من خلال التدريب والتطوير للتأقلم مع التغييرات في كيفية حل المشكلات واستخدام أساليب التفكير في التعامل مع الظروف الطارئة على تكون بوابة لممارسة العمل الموكل إليهم.

## المصادر والمراجع:

### أولاً: المصادر العربية:

١. الباز، حسن منصور السيد، ٢٠٢٢، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي بمنطقة القصيم - المملكة العربية السعودية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٣(١)، ٦٧٥-٧٢٥.
٢. بن سليم، كمال وطبيي، احمد، ٢٠٢١، تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل الاستراتيجية الرياضية، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ٢١، العدد ١، ٦٠٠-٦١٣.
٣. بني عمر، علي احمد والكساسبية، محمد مفضي، ٢٠٢٢، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركة الكهرباء الأردنية، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٣٧، العدد ١.
٤. بوخدوني، لقمان وعقون، شراف، ٢٠٢٢، أثر البيئة الداخلية للعمل على الالتزام التنظيمي لدى موظفي السلك الخاص في مديرية التجارة جيجل، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ٨، العدد ١.
٥. التويجري، اريج صالح سعود والعنبي، اسماء ضويحي والتويجري، فاطمة عبدالعزيز حمد، ٢٠٢١، دور بطاقات التوصيف الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة الأمام محمد بن سعود الإسلامية، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية للدراسات العليا يسوهاج، ٦(٦)، ١٠٢٧-١٠٥٩.
٦. جراد، علياء والصيفي، فاطمة، ٢٠١٩، إدارة الموارد البشرية مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية.
٧. الجعبري، ذكاء كاظم عطا، ٢٠١٦، فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية في الجمعيات الخيرية في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
٨. الجميلي، مخلص، ٢٠١٢، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة لآراء العاملين في المعهد التقني في الأنبار، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ٤(٩)، ٢٩٣-٣٠٣.
٩. حمديني، رقية وقربوع، منال، ٢٠٢١، الالتزام التنظيمي وعلاقته بانتاجية المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية في الشركة الافريقية للزجاج - الطاهير - جيجل، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
١٠. حننيت، رحيل وبن عرب، خديجة، ٢٠٢١، أثر البيئة الداخلية في الالتزام التنظيمي: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجيجل -.
١١. رضوي، سعد نعيم، ٢٠٢١، التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لمعاوني المدارس المتوسطة في محافظة واسط بالعراق من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد ٥، العدد ٣، ١٣١-١٥٠.
١٢. السقاف، صفوان أمين وأبو سن، أحمد إبراهيم، ٢٠١٥، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦(١)، ٧١-٩١.
١٣. الطائي، يوسف حجيم والعبادي، هاشم فوزي، ٢٠١٥، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
١٤. عجرود، كريمة ويخلف، سميرة، ٢٠٢١، دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بأولاد صالح - جيجل -، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل.
١٥. فاضل، ليلي حسن، ٢٠٢١، أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
١٦. كعوان، محمد، ٢٠١٥، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الانسانية، المجلد ١، العدد ٤٤، ٥٤١-٥٦٣.
١٧. محمد الوحشي، عفاف حميد، ٢٠٢٠، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في رضا العاملين في الجامعات الحكومية: دراسة حالة جامعة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.

١٨. مسيف، مروة وحاجي، فلة، ٢٠٢١، الإدارة الإلكترونية ودورها في إدارة الموارد البشرية في ظل مخاطر وباء كورونا، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

#### ثانياً: المصادر الأجنبية:

19. Adagbabiri, M.M. & Okolie, U.C., 2020, Human Resource Management Practices and Organizational Performance: An Empirical Study of Oil and Gas Industry in Nigeria, RUDN Journal of Public Administration, 7(1), 53-69.
20. Ahmed, M.A., 2021, Organizational Climate and Employee Commitment in Nigerian Deposit money Banks, International Journal of Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, pp. 33-44.
21. Allen, Natalie J. & Meyer, John P., (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, Journal of Occupational Psychology, 63:1-18.
22. Baig, D.A.B.A., Balaji, M., Tpradeep, D.E.J.O.E. & Murugan, R.M.A study on Performance Appaisal System in Hil Lifecare Ltd, Trivandram, Journal homepage: www.ijrpr.com ISSN, 2582, 7421.
23. Claudine Blackburn; Sylvain Tétreault, 2013, Managers, gérer vos ressources humaines, votre temps et vos priorités: Managez mieux, stresses moins, Gereso, France.
24. Curtis, M.B. & Taylor, E.Z. (2018). Developmental mentoring, affective organizational commitment, and knowledge sharing in public accounting firms. Journal of Knowledge Management, Vol. 22 Issue: 1, pp.142-161, <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0097>.
25. Emam, A.S. & Jais, J.B., 2020, Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Yemen Islamic Banking Sector: The Mediating Role of Tribalism, International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM), 1(01), 21-27.
26. Ensour, W.A.R. & Kharabsheh, R.A., 2015, The philosophy and practice of training and development: the case of the J ordanian electricity sector, International Journal of Training and Development, 19(2), 138-160.
27. Fernando, A.N.M., Wijesinghe, A.G.K. & Abeynayake, N.R. (2021). Factors Influencing Organizational Commitment of Employees in the Plantation Sector in Sri Lanka. Applied Economics & Business, 5(1).
28. Fosuaa, A.M. & Junior, A.I.A., 2021, The Effect of Transformational Leadership Style on Employee Commitment: The Moderating Role of Leader'S Emotional Intelligence, Social Values & Society (SVS), 3(1), 15-28.
29. Kadiresan, V., Selamat, M.H., Selladurai, S., Ramendran, C.S. & Mohamed, R. K.M.H., 2015, Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. Asian Social Science, 11(24), 162.
30. Khuong, M., Mai, T. & Phuong, N. (2020). The impacts of human resource management practices on employees' motivation and loyalty. Management Science Letters, 10(11), 2673-2682.
31. Masud, H. & Daud, W.N.W., 2019, Human resource management practices and organizational commitment: Research methods, issues, and future directions. Review of Integrative Business and Economics Research, 8, 217-226.
32. Saluy, A.B., Abidin, Z., Djamil, M., Kemalasari, N., Hutabarat, L., Pramudena, S.M. & Endri, E., 2021, Employee productivity evaluation with human capital management strategy: The case of covid-19 in Indonesia. Academy of Entrepreneurship Journal, 27(5), 1-9.
33. Sittisom, W., 2020, The Impact of Human Resource Practices on Organizational Commitment of the Pharmacy Employees in Thailand. Systematic Review Pharmacy, 11(3), 97-105.



34. Stefanoska, B., 2022, Trends and Challenges for Strategic human Resources management in 21st Century, International Journal of Economics, Management and Tourism, 2(1), 40-56.
35. Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge (2015). Organizational behavior, 16th ed., Pearson.
36. Tamasevicius, V., Diskiene, D. & Stankeviciene, A., 2020, Human Resource Management Practice in Lithuania: Evidences and Challenges. Montenegrin Journal of Economics, 16(1), 207-226.
37. Vizano, N.A., Sutawidjaya, A.H. & Endri, E., 2021, The Effect of Compensation and Career on Turnover Intention: Evidence from Indonesia. The Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 8(1), 471-478.

