

UKJAES

University of Kirkuk Journal
For Administrative
and Economic Science

ISSN:2222-2995 E-ISSN:3079-3521

University of Kirkuk Journal For
Administrative and Economic Science



Mankhi Habeeb Wateen. The Black Box of Human Resource Management and its Impact on Employee Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Management: An Applied Study in the Al-Rifai District Water Department. *University of Kirkuk Journal For Administrative and Economic Science* (2026) 16 (1):541-561.

The Black Box of Human Resource Management and its Impact on Employee Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Management: An Applied Study in the Al-Rifai District Water Department

Habeeb Wateen Mankhi

Ministry of Education /Directorate of Education in Dhi Qar / Al-Rifai Education Department, Dhi Qar, Iraq

habibwatin23@gmail.com

Abstract: This research explores the mechanisms of the "black box" of human resources management and its impact on employee satisfaction, organizational commitment, and the effectiveness of organizational management in the Al-Rifai Water Directorate. It aims to bridge the gap between HR policies and organizational outcomes by understanding the invisible mediating processes. The study was applied to a sample of 150 employees. Demographic analysis showed a balanced gender distribution (55.3% male, 44.7% female) and diversity in experience and educational qualifications, with 40% of employees holding a bachelor's degree, reflecting a strong competency base to build upon. The results of the statistical analysis revealed a strong positive relationship between HR practices and management effectiveness, with a correlation coefficient of 0.789*. The relationship between employee satisfaction, organizational commitment, and management effectiveness was notably stronger, with a correlation coefficient of 0.959*. However, the pivotal finding of the study was the revelation that this relationship is not direct. Path analysis showed that HR management has a strong effect on satisfaction and commitment (0.910), while its direct effect on organizational management was negligible and statistically insignificant (0.052). In contrast, the mediating variable (satisfaction and commitment) had a very strong and direct effect on organizational management (0.912), confirming that the mediation role was complete. This means that satisfaction and commitment are the sole channels through which HR investments are transformed into tangible organizational outcomes.

Keywords: Black Box of Human Resources Management, Employee Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Management, Al-Rifai Water Directorate.

الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وأدائه المنظمة دراسة تطبيقية في دائرة ماء قضاء الرفاعي

م.م. حبيب وطین منخي

وزارة التربية / مديرية تربية ذي قار / قسم تربية الرفاعي، ذي قار، العراق

habibwatin23@gmail.com

المستخلص: يستكشف هذا البحث آليات عمل "الصندوق الأسود" لإدارة الموارد البشرية وتأثيره على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وفعالية إدارة المنظمة في دائرة ماء قضاء الرفاعي، ويهدف إلى سد الفجوة بين سياسات الموارد البشرية والمخرجات التنظيمية من خلال فهم العمليات الوسيطة غير المرئية. تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 150 موظفاً وموظفة، وأظهر التحليل الديموغرافي توازناً في التوزيع بين الجنسين (55,3% ذكور، 44,7% إناث) وتنوعاً في الخبرات والمؤهلات العلمية، حيث أن 40% من الموظفين يحملون شهادة البكالوريوس، مما يعكس قاعدة كفاءات قوية يمكن البناء عليها. وكشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الموارد البشرية وفعالية إدارة المنظمة بلغ معامل ارتباطها 0,789*، فيما كانت العلاقة بين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وفعالية الإدارة أقوى بشكل لافت، حيث بلغ معامل الارتباط 0,909*. ولكن النتيجة المحورية للدراسة تمثلت في كشف النقاب عن أن هذه العلاقة ليست مباشرة، حيث أظهر تحليل المسار أن إدارة الموارد البشرية تأثيراً قوياً على الرضا والالتزام (0,910)، بينما كان تأثيرها المباشر على إدارة المنظمة ضئيلاً وغير ذي دلالة إحصائية (0,052). في المقابل، كان للمتغير الوسيط (الرضا والالتزام) تأثير مباشر وقوي جداً على إدارة المنظمة بلغ (0,912)، مما يؤكد أن دور الوساطة كان كاملاً، أي أن الرضا والالتزام هما القناة الوحيدة التي تتحول عبرها استثمارات الموارد البشرية إلى نتائج تنظيمية ملموسة.

الكلمات المفتاحية: الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية، رضا الموظفين، الالتزام التنظيمي، إدارة المنظمة، دائرة ماء الرفاعي.

Corresponding Author: E-mail: habibwatin23@gmail.com

المقدمة

تعد الموارد البشرية حجر الزاوية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة ومع ذلك، لا تزال هناك جوانب غامضة وغير مرئية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والنتائج التنظيمية، وهو ما يُعرف بـ"الصندوق الأسود" للموارد البشرية (van den Brink, M. C. L., Blommaert, L., Leest, B., & Elfering, S. (2016) حيث يشير هذا المفهوم إلى العمليات الداخلية المعقدة التي تحوّل سياسات وممارسات الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، والتحفيز) إلى نتائج ملموسة مثل أداء الموظفين، ورضاهم، وولائهم.

ففي هذا السياق، يكتسب فهم كيفية عمل "الصندوق الأسود" أهمية بالغة، إذ يساهم في سد الفجوة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الفعلي للمنظمة، ويُعتبر رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي (Pimpong, M. (2023) من أهم العوامل الوسيطة التي تتأثر بممارسات الموارد البشرية، والتي بدورها تؤثر على فعالية إدارة المنظمة وأدائها العام (Bibuljica, H. (2014).

المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الإدراك المتزايد لأهمية إدارة الموارد البشرية، لا تزال العديد من المنظمات تواجه صعوبة في فهم كيفية تأثير ممارساتها على سلوك الموظفين ونتائجهم ومن هنا تبرز مشكلة البحث في الغموض الذي يحيط بالآليات عمل "الصندوق الأسود" للموارد البشرية، وكيفية ترجمة سياسات الموارد البشرية إلى مستويات أعلى من رضا الموظفين والتزامهم، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز أداء المنظمة. وتنبثق من المشكلة بعض التساؤلات التالية:

- ما هي مكونات "الصندوق الأسود" للموارد البشرية؟
- ما هو تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على رضا الموظفين والتزامهم؟
- كيف يؤثر رضا الموظفين والتزامهم على فعالية إدارة المنظمة؟
- ما هي العلاقة بين "الصندوق الأسود" للموارد البشرية ورضا الموظفين والتزامهم وإدارة المنظمة؟

ثانياً: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد مفهوم "الصندوق الأسود" للموارد البشرية ومكوناته الرئيسية.
2. تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورضا الموظفين والتزامهم.

٣. تقييم تأثير رضا الموظفين والتزامهم على فعالية إدارة المنظمة.
٤. تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين متغيرات البحث الثلاثة: الصندوق الأسود للموارد البشرية، رضا الموظفين والتزامهم، وإدارة المنظمة.

ثالثاً: أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من الناحية النظرية والتطبيقية:
• الأهمية النظرية: يساهم البحث في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم فهم أعمق لآليات عمل "الصندوق الأسود" للموارد البشرية وتأثيره على متغيرات رئيسة في بيئة العمل.
• الأهمية التطبيقية: يوفر البحث للمديرين وصناع القرار في المنظمات رؤى عملية حول كيفية تصميم وتطبيق ممارسات موارد بشرية فعالة لزيادة رضا الموظفين والتزامهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي.

رابعاً: فرضيات البحث

بناءً على المشكلة المطروحة، تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية، والتي سيتم اختبارها في الدراسة التطبيقية:
الفرضية الرئيسية الأولى (H1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وأدائه المنظمة في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

الفرضيات الفرعية من H1:

H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإدراك والاستقبال وبعد الرضا الوظيفي العام وبعد الأداء التنظيمي في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبرات السلوكية وبعد الالتزام العاطفي وبعد الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

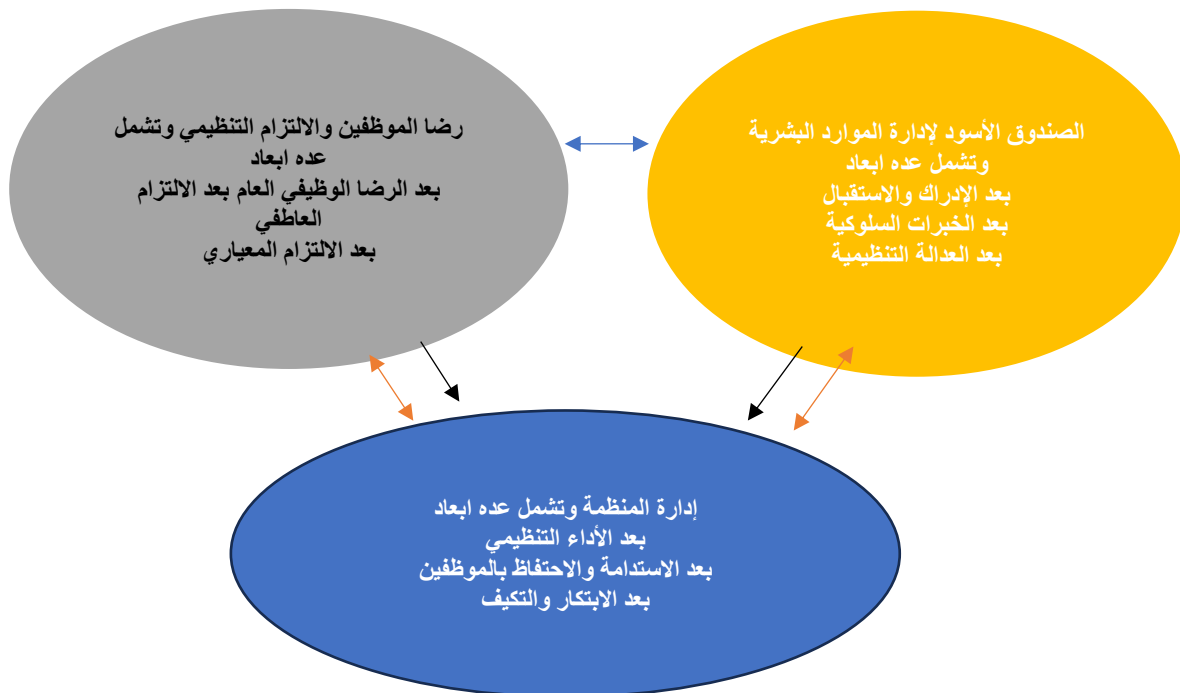
H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية وبعد الالتزام المعياري وبعد الابتكار والتكيف في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الموارد البشرية على أدائه المنظمة وتأثير مباشر بين رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي على أدائه المنظمة في دائرة ماء ومجاري قضاء الرفاعي.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (إدارة المنظمة) من خلال المتغير الوسيط (رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي).

خامساً: المخطط الفرضي للبحث

يوضح المخطط الفرضي أدناه العلاقة بين المتغير المستقل (الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة المنظمة)، مع إظهار الأبعاد الفرعية لكل متغير.



شكل (١)

سادساً: الحدود المكانية والزمانية

تتمثل الحدود المكانية للبحث في جامعة سومر - كلية الإدارة والاقتصاد، أما للحدود الزمنية فقد استغرقت الدراسة الميدانية من بداية الأعمال الميدانية، التي بدأت بتاريخ ١١-٠٤-٢٠٢٥، حتى اكتمال الإطار النظري المتعلق بالصندوق الأسود للموارد البشرية وتأثيره على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وأداره المنظمة دراسة تطبيقية في دائرة ماء قضاء الرفاعي، حيث بدأ الباحث عمله الميداني بعد إجراء زيارات استطلاعية للكلية، وقد حصل على الإذن الإداري اللازم من الوزارة المعنية، كما هو متبع في الأبحاث الأكاديمية.

سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتضمن مجتمع البحث من موظفي دائرة ماء قضاء الرفاعي، والذي يتكون من ٢٤٥ موظفاً وموظفة. يهدف الباحث إلى دراسة هذا المجتمع لتحقيق النتائج المرجوة من البحث وذلك لتحديد حجم العينة المناسبة، استخدم الباحث قانون معادلة ستيفن ثومسون، وقرر اختيار عينة مكونة من ١٥٠ موظفاً وموظفة، مما يضمن تمثيلاً كافياً للمجتمع الكلي ويسمح بتعميم النتائج المستخلصة.

$$n = \frac{N * p(1 - p)}{(N-1) * \left(\frac{d^2}{Z^2}\right) + p(1 - p)}$$

ثامناً: الدراسات السابقة

- في عام ٢٠٠٩، قدم الباحثان Fernandez Moreno و Pena Garcia Pardo دراسة تناولت العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء (HPWS) وأداء الشركة حيث توصلت الدراسة إلى أن رأس المال البشري ونتائج الموارد البشرية (HR Outcomes) تلعب دوراً وسيطاً مهماً في هذه العلاقة، مما يعني أن تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء ليس مباشراً، بل يتأثر برضا الموظفين والتزامهم (وهي جزء من نتائج الموارد البشرية).
- في عام ٢٠١٠، قدم الباحثان Stankeviciute و Savaneviciene دراسة تناولت النماذج النظرية التي تحاول فهم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) والأداء التنظيمي حيث توصلت الدراسة إلى أن هناك فجوة معرفية في كيفية تحويل ممارسات الموارد البشرية إلى أداء ملموس، وأن هذا التحول يتم داخل "صندوق أسود" يتكون من سلسلة من العمليات الداخلية في المنظمة. أكدت الدراسة على أن هذا الصندوق الأسود ليس مجرد متغير وسيط واحد، بل هو مجموعة معقدة من التفاعلات التي يجب تحليلها.
- في عام ٢٠١١، قدم الباحثون Dost وآخرون دراسة وجدت أن التزام الموظفين يلعب دوراً رئيسياً في تحسين الأداء التنظيمي حيث أكدت الدراسة أن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار يزيد من التزامهم، مما يعكس إيجاباً على أداء المنظمة.
- في عام ٢٠١٦، قدم الباحثون Van den Brink وآخرون دراسة بعنوان "Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen" (الصندوق الأسود بين العرض، التوظيف واختيار النساء). تركز الدراسة على كيفية تأثير التحيزات غير المعلنة (الجنسية في هذه الحالة) على عمليات التوظيف والاختيار، مما يؤكد أن الصندوق الأسود يحتوي على عوامل اجتماعية وثقافية خفية تؤثر على كيفية تحويل سياسات الموارد البشرية إلى واقع عملي.
- وفي العام نفسه، قدم الباحثون Singh وآخرون دراسة أكدت وجود علاقة قوية وإيجابية بين رضا الموظفين والتزامهم. وجدت الدراسة أن أبعاد رضا الموظفين، مثل فرص النمو الوظيفي والمكافآت، لها تأثير كبير ومباشر على التزامهم بالمنظمة.
- في عام ٢٠١٩، قدم الباحثان Ates و İhtiyaroglu دراسة قامت بتحليل بيانات من ٢٢ دراسة سابقة. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية وضعيفة بين التوتر والالتزام العاطفي، وعلاقة إيجابية ضعيفة بين التوتر والالتزام المعياري، مما يشير إلى أن الضغوط في العمل يمكن أن تؤثر على الالتزام بطرق مختلفة، وهو ما يجب أخذه في الاعتبار عند تحليل الصندوق الأسود.
- وفي العام نفسه، قدمت الباحثة Rudin دراسة تركز على الذكاء الاصطناعي، إلا أنها تقدم مفهوماً قوياً يمكن تطبيقه على الإدارة حيث تجادل المؤلفة بضرورة استخدام نماذج قابلة للتفسير (Interpretable Models) بدلاً من محاولة شرح "الصندوق الأسود". يمكن تطبيق هذا المفهوم على إدارة الموارد البشرية، مما يشير إلى أن المنظمات يجب أن تسعى لجعل عملياتها أكثر شفافية ووضوحاً للموظفين، بدلاً من مجرد تطبيق سياسات لا يفهمها أحد.
- في عام ٢٠٢٠، قدم الباحثان Estigoy و Sulasula دراسة تناولت العوامل المؤثرة على التزام الموظفين. توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الموظفين والمديرين والزملاء (وهو جزء من الصندوق الأسود) لها تأثير كبير على الالتزام، مما يؤكد أن التفاعلات اليومية في مكان العمل هي وسيط حاسم بين السياسات والنتائج.
- في عام ٢٠٢١، قدم الباحثون Tkatek وآخرون دراسة تركز على الجانب التقني بعنوان "Intelligent system for recruitment decision making". حيث توصلت الدراسة إلى أن استخدام النظم الذكية في التوظيف يمكن أن يحسن من جودة القرارات، مما يؤدي إلى اختيار مرشحين أكثر توافقاً مع احتياجات المنظمة. هذا يعزز من كفاءة ممارسات الموارد البشرية، والتي بدورها تؤثر على رضا الموظفين والتزامهم لاحقاً.
- في عام ٢٠٢٤، قدم الباحثون Danilkova وآخرون دراسة تستعرض أهمية استخدام البيانات والتحليلات لتحسين عمليات الموارد البشرية حيث تُظهر الدراسة أن استخدام التحليلات يمكن أن يفتح الصندوق الأسود جزئياً عن طريق قياس تأثير ممارسات الموارد البشرية بشكل دقيق على الأداء التنظيمي، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

المبحث الثاني: الإطار النظري

أولاً: مفهوم الصندوق الأسود للموارد البشرية

يمثل مفهوم "الصندوق الأسود" في إدارة الموارد البشرية (HRM) الفجوة المعرفية بين ممارسات الموارد البشرية الرسمية والنتائج التنظيمية حيث يشير هذا المفهوم إلى أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ليست علاقة مباشرة وبسيطة، بل تتوسطها مجموعة من العمليات المعقدة وغير المرئية داخل المنظمة (Nax, H. H. (2023)). يُعرّف الصندوق الأسود للموارد البشرية بأنه مجموعة من العمليات والسلوكيات والخبرات التي تتأثر بها سياسات الموارد البشرية وتؤثر بدورها على سلوك الموظفين ومواقفهم، مثل الرضا والالتزام. هذه العمليات الداخلية هي التي تحدد في النهاية ما إذا كانت ممارسات الموارد البشرية ستنتج في تحقيق أهدافها أم لا.

ثانياً: تأثير الصندوق الأسود على رضا الموظفين والتزامهم

وفقاً للعديد من الدراسات، فإن ممارسات الموارد البشرية لا تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين، بل تؤثر في البداية على رضاهم والتزامهم. يُعد رضا الموظفين مؤشراً على مدى شعورهم بالراحة والتقدير في بيئة العمل، بينما يُعرّف الالتزام التنظيمي بأنه الرابط العاطفي والارتباط النفسي الذي يشعر به الموظف تجاه منظمته (Demir, F. (2019)). توضح الدراسات السابقة أن ممارسات الموارد البشرية مثل نظم التوظيف الفعالة، التحفيز المادي والمعنوي، وفرص التطوير الوظيفي، تعزز بشكل كبير رضا الموظفين وتزيد من التزامهم. على سبيل المثال، دراسة تم إجراؤها من قبل الباحثين Singh, Sharma, Singh, & Paul ونُشرت في عام ٢٠١٦ وجدت أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين رضا الموظفين والتزامهم، مما يشير إلى أن الممارسات التي تزيد من الرضا تؤدي إلى التزام أعلى.

ثالثاً: تأثير الالتزام التنظيمي ورضا الموظفين على إدارة المنظمة

لا يقتصر تأثير رضا الموظفين والتزامهم على الأداء الفردي فقط، بل يمتد ليشمل الأداء التنظيمي العام. يُعد الموظف الملتزم والراضي أكثر إنتاجية، (Rafiei, M., Amini, M. T., & Foroozandeh, N. (2014)) وأقل عرضة لتترك العمل، وأكثر استعداداً للمشاركة في الأنشطة التي تعزز أهداف المنظمة. توضح الدراسات التي تتناول الإدارة التنظيمية أن الالتزام التنظيمي هو عامل رئيسي في تحسين الأداء التنظيمي. فعندما يكون الموظفون ملتزمين، فإنهم يساهمون في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفاعلية. على سبيل المثال، دراسة تم إجراؤها من قبل الباحثين Dost وآخرون ونُشرت في عام ٢٠١١ تشير إلى أن إشراك الموظفين في صنع القرار يزيد من التزامهم، مما يعكس إيجاباً على أداء المنظمة.

رابعاً: العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ورضا الموظفين والتزامهم وأدائه المنظمة

يمكن فهم هذه العلاقة كنموذج ثلاثي الأبعاد (De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. (2019)):

١. ممارسات الموارد البشرية (المدخلات): تمثل السياسات والإجراءات التي تتخذها المنظمة (مثل التوظيف، التدريب، المكافآت).
٢. الصندوق الأسود للموارد البشرية (العمليات): هي الآليات الداخلية التي تحول هذه الممارسات إلى سلوكيات ومواقف للموظفين (مثل الرضا والالتزام).
٣. الأداء التنظيمي (النتائج): هي النتائج النهائية التي تؤثر على فعالية المنظمة.

إن فهم هذا النموذج يساعد المنظمات على تجاوز مجرد تطبيق سياسات الموارد البشرية إلى فهم كيفية عملها على أرض الواقع، مما يضمن أن الاستثمارات في الموارد البشرية تؤدي إلى النتائج المرجوة (Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013)).

خامساً: متغيرات الدراسة

١- المتغير المستقل (Independent Variable): الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية

الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية

يشير هذا المتغير إلى الآليات والعمليات الداخلية التي تحول ممارسات الموارد البشرية إلى نتائج تنظيمية. يمكن فهمه من خلال الأبعاد التالية:

- **بعد الإدراك والاستقبال:** يُعد هذا البعد أساسياً لفهم كيفية إدراك الموظفين لسياسات وممارسات الموارد البشرية. فالموظف لا يتفاعل مع السياسة نفسها، بل مع الطريقة التي يراها ويشعر بها. على سبيل المثال، قد تعتبر الإدارة برنامجاً تدريبياً فرصة لتطوير الموظفين، بينما قد يراه الموظف عبئاً إضافياً أو فرصة غير عادلة (Rudin, C. (2019)).
- **بعد الخبرات السلوكية:** يركز هذا البعد على التفاعلات اليومية بين الموظف والمنظمة الناتجة عن ممارسات الموارد البشرية. يتضمن ذلك سلوكيات المديرين المباشرين، وطريقة تطبيق سياسات المكافآت، وكيفية التعامل مع الموظفين في المواقف المختلفة. هذه الخبرات هي التي تشكل "الصندوق الأسود" وتؤثر بشكل مباشر على مواقف الموظفين (Kuwana, Y., Goto, Y., Shibata, T., & Irie, G. (2023)).
- **بعد العدالة التنظيمية:** يُعد هذا البعد حاسماً في تحديد كيفية تأثير ممارسات الموارد البشرية حيث يشعر الموظفون بالرضا والالتزام عندما يدركون أن سياسات المنظمة (مثل الأجور، الترقيات، والتقييم) تُطبق بشكل عادل وشفاف. العدالة التنظيمية لها

ثلاثة أنواع رئيسية: العدالة التوزيعية (نتائج عادلة)، العدالة الإجرائية (عمليات عادلة)، والعدالة التفاعلية (معاملة محترمة) Pérez-Ortiz, J. A., Torregrosa, D., & Forcada, M. L. (2014).

٢- المتغير الوسيط (Mediating Variable): رضا الموظفين والالتزام التنظيمي

• رضا الموظفين والالتزام التنظيمي

يعتبر هذا المتغير بمثابة العامل الوسيط الذي يتأثر بـ"الصندوق الأسود" ويؤثر بدوره على الإدارة التنظيمية. يمكن تحليله من خلال الأبعاد التالية:

- **بعد الرضا الوظيفي العام:** يشير إلى الشعور الإيجابي العام للموظف تجاه وظيفته. يتضمن هذا البعد مدى رضا الموظف عن طبيعة عمله، زملائه، مديره المباشر، الأجر، وفرص الترقية (Ateş, Ö. T., & İhtiyaroğlu, N. (2019).
- **بعد الالتزام العاطفي:** هو الارتباط العاطفي والنفسي الذي يشعر به الموظف تجاه المنظمة. الموظف الملتزم عاطفياً يرغب في البقاء في المنظمة لأنه "يريد" ذلك، ويشعر بالانتماء والفخر لكونه جزءاً منها (Estigoy, E., & Sulasula, J. (2020).
- **بعد الالتزام المعياري:** يشير إلى الشعور بالواجب الأخلاقي بالبقاء في المنظمة حيث ان الموظف الملتزم معيارياً يشعر أنه "يجب" عليه البقاء، بسبب التزامات أخلاقية أو شعور بالولاء تجاه المنظمة التي استثمرت فيه (Purba, C. B., & Prasetyo, H. (2020).

٣- المتغير التابع (Dependent Variable): إدارة المنظمة

إدارة المنظمة

يشير هذا المتغير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة (Mihajlović, M. B., Milenković, N. P., & Andžić, S. V. (2021)، وهو النتيجة النهائية لتأثير المتغيرات السابقة. يمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- **بعد الأداء التنظيمي:** يُعد هذا البعد مؤشراً مباشراً على نجاح المنظمة حيث يمكن قياسه من خلال عوامل مثل الإنتاجية، الجودة، الربحية، وكفاءة العمليات. الموظفون الراضون والملتزمون يساهمون بشكل مباشر في تحسين هذه المؤشرات (Pontes, C. M. de P., & Dusek, P. M. (2023).
- **بعد الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين:** يشير إلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها الموهوبين والحد من معدل دوران العمالة حيث عندما يكون الموظفون راضين وملتزمين، فإنهم يميلون إلى البقاء في المنظمة لفترات أطول، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويزيد من استقرار المنظمة (Gojny, M. (2016).
- **بعد الابتكار والتكيف:** يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية وابتكار حلول جديدة. الموظفون الراضون والملتزمون أكثر استعداداً للمشاركة في مبادرات التغيير وتقديم أفكار إبداعية، مما يعزز القدرة التنافسية للمنظمة (Muković, S. (2015).

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

يعد هذا البحث ضمن فئة الأبحاث الوصفية التي تهدف إلى وصف ورصد ظاهرة الصندوق الأسود للموارد البشرية وتأثيره على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وأداره المنظمة، وذلك من خلال دراسة تطبيقية في دائرة ماء قضاء الرفاعي يهدف البحث إلى متابعة هذه الظاهرة بطريقة كمية وكيفية لمدة زمنية محددة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع ورسم صورة متكاملة وواقعية للظاهرة المدروسة ولتحقيق هذه الأهداف، اتبع الباحث في بحثه المنهج الوصفي التحليلي المعتمد لديه ومنهج تحليل المسار لبناء المعادلات الهيكلية (SEM).

أولاً: معامل الصدق والثبات

جدول (١): قيم معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفق مقياس (Cronbach's ALPHA)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
المتغير المستقل الأول بأبعاده (إدارة الموارد البشرية)	١٢	0.974	0.987
البعد الأول (الإدراك والاستقبال)	٤	0.972	0.986
البعد الثاني (الخبرات السلوكية)	٤	0.954	0.977
البعد الثالث (العدالة التنظيمية)	٤	0.889	0.943
المتغير الوسيط الأول بأبعاده (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي)	١٢	0.979	0.989
البعد الأول (الرضا الوظيفي العام)	٤	0.935	0.967
البعد الثاني (الالتزام العاطفي)	٤	0.962	0.981
البعد الثالث (الالتزام المعياري)	٤	0.959	0.979
المتغير التابع بأبعاده (إدارة المنظمة)	١٢	0.971	0.985
البعد الأول (الأداء التنظيمي)	٤	0.952	0.976
البعد الثاني (الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين)	٤	0.904	0.951

0.986	0.972	٤	البعد الثالث (الابتكار والتكيف)
0.994	0.988	٣٦	معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة
0.819			معامل التجزئة النصفية

يتبين من خلال جدول (١) قيم معامل الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة مما يساعد في تقييم موثوقية وصدق الأدوات المستخدمة في البحث.

إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل)

يشير هذا المتغير إلى كيفية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، ويعكس أهمية العوامل المرتبطة به في تحقيق الأداء التنظيمي. يحتوي على ١٢ فقرة، وسجل معامل الثبات ٠,٩٧٤، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي بين الفقرات. هذا يعني أن الأداة المستخدمة لقياس إدارة الموارد البشرية موثوقة جداً. بالإضافة إلى ذلك، معامل الصدق بلغ ٠,٩٨٧، مما يعكس دقة الأداة في قياس هذا المتغير.

الأبعاد:

- **الإدراك والاستقبال:** يتكون من ٤ فقرات وسجل معامل ثبات قدره ٠,٩٧٢ ومعامل صدق ٠,٩٨٦. هذا البعد يعكس كيفية تلقي الموظفين للمعلومات والتواصل داخل بيئة العمل مما يؤثر على إدراكهم لعمليات إدارة الموارد البشرية.
- **الخبرات السلوكية:** يحتوي أيضاً على ٤ فقرات، وسجل معامل ثبات ٠,٩٥٤ ومعامل صدق ٠,٩٧٧. يعكس هذا البعد التجارب السلوكية التي يمر بها الموظفون، مما يساهم في تكوين تصورهم عن إدارة الموارد البشرية.
- **العدالة التنظيمية:** يشمل ٤ فقرات وسجل معامل ثبات ٠,٨٨٩ ومعامل صدق ٠,٩٤٣. هذا البعد يركز على كيفية شعور الموظفين بالعدالة في التعاملات داخل المنظمة، وهو عنصر مهم في رضاهم وولائهم.

رضا الموظفين والالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)

تشير نتائج هذا المتغير مدى رضا الموظفين والالتزام تجاه المنظمة حيث يحتوي على ١٢ فقرة، وسجل معامل الثبات ٠,٩٧٩، مما يشير إلى موثوقية عالية. كما أن معامل الصدق بلغ ٠,٩٨٩، مما يعكس دقة الأداة في قياس هذا المتغير.

الأبعاد:

- **الرضا الوظيفي العام:** يتكون من ٤ فقرات، وسجل معامل ثبات ٠,٩٣٥ ومعامل صدق ٠,٩٦٧. يعكس هذا البعد مستوى رضا الموظفين عن وظائفهم مما يؤثر على أدائهم.
- **الالتزام العاطفي:** يشمل ٤ فقرات وسجل معامل ثبات ٠,٩٦٢ ومعامل صدق ٠,٩٨١. هذا البعد يعكس ارتباط الموظفين عاطفياً بالمنظمة مما يعزز من ولاءهم.
- **الالتزام المعياري:** يحتوي على ٤ فقرات، وسجل معامل ثبات ٠,٩٥٩ ومعامل صدق ٠,٩٧٩. هذا البعد يركز على التزام الموظفين بالقيم والمعايير التنظيمية مما يساهم في تعزيز الأداء العام.

إدارة المنظمة (المتغير التابع)

تشير نتائج متغير إدارة لمنظمة انه يحتوي على ١٢ فقرة حيث سجل معامل الثبات ٠,٩٧١، مما يدل على موثوقية الأداة في قياس هذا المتغير ففي حين بلغ معامل الصدق ٠,٩٨٥، مما يعكس دقة القياسات.

الأبعاد:

- **الأداء التنظيمي:** يتكون من ٤ فقرات حيث سجل معامل ثبات ٠,٩٥٢ ومعامل صدق ٠,٩٧٦. وهذا البعد يتعلق بكفاءة وفاعلية الأداء داخل المنظمة.
- **الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين:** يحتوي على ٤ فقرات حيث سجل معامل ثبات ٠,٩٠٤ ومعامل صدق ٠,٩٥١. يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالموظفين وهو عنصر حيوي في استدامة الأداء.
- **الابتكار والتكيف:** يشمل ٤ فقرات حيث سجل معامل ثبات ٠,٩٧٢ ومعامل صدق ٠,٩٨٦. يعكس هذا البعد قدرة المنظمة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، مما يساهم في تعزيز الأداء العام.

معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة

بلغ معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة ٠,٩٨٨، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي عبر جميع الفقرات المستخدمة في الدراسة وكما أن معامل الصدق لجميع الفقرات بلغ ٠,٩٩٤، مما يشير إلى دقة عالية في القياسات.

معامل التجزئة النصفية

بلغ معامل التجزئة النصفية ٠,٨١٩، مما يدل على أن الأداة تحتفظ بمستوى جيد من الثبات عبر فقراتها، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.

لذا تشير هذه النتائج مجتمعة إلى أن جميع المتغيرات والأبعاد المستخدمة في الدراسة تتمتع بمستوى عالٍ من الثبات والصدق، مما يعزز من قدرة الباحث على الاعتماد على النتائج المستخلصة من البيانات المجمعة وان هذه النتائج تعكس موثوقية الأداة المستخدمة في قياس المفاهيم المدروسة مما يساهم في تقديم استنتاجات دقيقة حول العلاقات بين المتغيرات المختلفة.

ثانياً: المتغيرات الديموغرافية

جدول (٢): توزيع المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	83	55.3%
	أنثى	67	44.7%
	الإجمالي	150	100%
العمر	من ٢٥-٣٥ سنة	69	46%
	من ٣٦-٤٥ سنة	45	30%
	من ٤٦-٥٥ سنة	23	15.3%
	٥٦ سنة فأكثر	13	8.7%
	الإجمالي	150	100%
المؤهل العلمي	ابتدائية فما دون	8	5.3%
	متوسطة	6	4%
	إعدادية	6	4%
	دبلوم	35	23.3%
	بكالوريوس	60	40%
	دبلوم عالي	14	9.3%
	ماجستير	16	10.7%
	دكتوراه	5	3.3%
	الإجمالي	150	100%
	سنوات الخدمة	من ١-٥ سنوات	29
من ٦-١٠ سنوات		27	18%
من ١١-١٥ سنة		35	23.3%
من ١٦-٢٠ سنة		31	20.7%
٢١ سنة فأكثر		28	18.7%
الإجمالي		150	100%

نتائج توزيع المتغيرات الديموغرافية

تشير نتائج تحليل متغير الجنس في عينة الدراسة إلى أن عدد الذكور بلغ ٨٣ موظفاً مما يمثل ٥٥,٣٪ من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث ٦٧ موظفة أي ٤٤,٧٪. يعكس هذا التوزيع هيمنة الذكور في بيئة العمل في دائرة ماء قضاء الرفاعي، مما قد يؤثر على الديناميكيات التنظيمية حيث إن وجود فجوة في التنوع يمكن أن يؤثر سلباً على الابتكار والتعاون بين الفرق. لذا، يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تعزز من جهودها لتعزيز مشاركة النساء في مختلف المستويات الوظيفية، مما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر توازناً وإنصافاً.

أما بالنسبة لتوزيع الأعمار، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من (٢٥-٣٥ سنة) بنسبة ٤٦٪ (٦٩ موظفاً)، تليها الفئة من (٣٦-٤٥ سنة) بنسبة ٣٠٪ (٤٥ موظفاً). تنخفض النسب في الفئات الأخرى، حيث تمثل الفئة من (٤٦-٥٥ سنة) ١٥,٣٪ (٢٣ موظفاً) والفئة التي تزيد أعمارهم عن ٥٦ سنة ٨,٧٪ (١٣ موظفاً). يُظهر هذا التوزيع وجود نسبة ملحوظة من الشباب، مما يُعتبر ميزة في الابتكار والقدرة على التكيف مع التغيرات. ومع ذلك، فإن نقص التمثيل في الفئات الأكبر سناً قد يؤدي إلى فجوة في الخبرة. لذلك، ينبغي على الإدارة وضع استراتيجيات فعالة لتطوير مهارات الموظفين الشباب من خلال برامج التدريب والتوجيه، لضمان قدرتهم على مواجهة التحديات المستقبلية.

فيما يخص المؤهلات العلمية، تشير النتائج إلى أن ٥,٣٪ من الموظفين (٨ موظفين) يحملون مؤهل ابتدائي فما دون، و ٤٪ (٦ موظفين) يحملون مؤهل متوسطة، و ٤٪ (٦ موظفين) يحملون مؤهل إعدادي. بينما حصل ٢٣,٣٪ (٣٥ موظفاً) على دبلوم، و ٤٠٪ (٦٠ موظفاً) على بكالوريوس، و ٩,٣٪ (١٤ موظفاً) على دبلوم عالي، و ١٠,٧٪ (١٦ موظفاً) على ماجستير، و ٣,٣٪ (٥ موظفين) على دكتوراه حيث يُظهر هذا التوزيع مستوى تعليم مرتفعاً في القوة العاملة، ولكنه يُبرز أيضاً الحاجة لتعزيز برامج التعليم المستمر والتطوير المهني، حيث أن النسبة المنخفضة للموظفين الحاصلين على درجات علمية أعلى قد تؤثر على قدرة المنظمة على الابتكار والنمو.

أما بالنسبة لسنوات الخدمة، فتظهر النتائج أن ١٩,٣٪ من الموظفين أي ان ٢٩ موظفاً لديهم خبرة تتراوح بين (١-٥ سنوات)، و ١٨٪ أي ان ٢٧ موظفاً لديهم خبرة من (٦-١٠ سنوات)، بينما يمثل الموظفون الذين تتراوح خدمتهم بين (١١-١٥ سنة) ٢٣,٣٪ أي ان ٣٥ موظفاً، و ٢٠,٧٪ أي ان ٣١ موظفاً من (١٦-٢٠ سنة)، و ١٨,٧٪ أي ان ٢٨ موظفاً لديهم خبرة تزيد عن ٢١ سنة.

يُظهر هذا التوزيع توازناً بين الموظفين الجدد وذوي الخبرة، مما يسمح بنقل المعرفة وتعزيز البيئة التعاونية. يمكن للموظفين الجدد الاستفادة من توجيه الموظفين ذوي الخبرة، مما يعزز من الالتزام التنظيمي ويزيد من فعالية العمل. لذا تقدم هذه النتائج رؤية قيمة حول التركيبة الديموغرافية للقوى العاملة في دائرة ماء قضاء الرافعي. من خلال تحليل هذه المتغيرات، يمكن لإدارة الموارد البشرية تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الرضا والالتزام التنظيمي. ينبغي أن تُركز الجهود على تعزيز التنوع وتطوير.

ثالثاً: عرض وتحليل النتائج في ضوء اجابات العينة

تم استخدام مقياس مدرج (Likert) الخماسي لجمع إجابات عينة البحث في الاستبانة حيث تم تحليل البيانات وتلخيصها من خلال التوزيعات التكرارية والنسب المئوية. كما تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى تحديد اتجاهات العينة لكل متغير. تساعد هذه الإجراءات في فهم ردود فعل المشاركين وتقييم اتجاهاتهم اتجاه الصندوق الأسود للموارد البشرية وتأثيره على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي وأداره المنظمة دراسة تطبيقية في دائرة ماء قضاء الرافعي.

جدول (٣): المتغير المستقل (الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية)

البعد الأول: الإدراك والاستقبال									
الأسئلة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة مفهومه وواضحة.	30	23	16	28	53	3.34	1.56	66.8	محايد
أشعر أن المنظمة ترحب بالموظفين الجدد وتدمجهم بشكل فعال.	25	29	16	27	53	3.36	1.52	67.2	محايد
أرى أن المنظمة تهتم بالأراء والمقترحات التي يقدمها الموظفون.	29	20	31	20	50	3.35	1.52	67	محايد
يعكس تواصل الإدارة معي اهتماماً حقيقياً باحتياجاتي.	27	26	18	29	50	3.33	1.52	66.6	محايد
البعد الثاني: الخبرات السلوكية									
الأسئلة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تشجع المنظمة الموظفين على المبادرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.	32	20	16	27	55	3.35	1.58	67	محايد
تشعر بأن المنظمة تعزز السلوكيات الإيجابية وتكافئها.	24	26	17	31	52	3.41	1.5	68.2	موافق
يتم التعامل مع السلوكيات غير المرغوبة بشكل فعال وسريع.	32	23	17	25	53	3.29	1.58	65.8	محايد
تساهم بيئة العمل في تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء.	27	23	20	30	50	3.35	1.51	67	محايد
البعد الثالث: العدالة التنظيمية									
الأسئلة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تعتقد أن قرارات الترقية والتقدم الوظيفي في المنظمة عادلة ومنصفة.	15	26	17	28	64	3.67	1.42	73.4	موافق
تعتقد بأنه يتم توزيع المكافآت والحوافز بناءً على الأداء الفعلي وليس الاعتبارات الشخصية.	13	21	16	34	66	3.79	1.36	75.8	موافق
تشعر بأن التعامل مع الموظف من قبل الإدارة يتم باحترام وإنصاف.	17	21	18	34	60	3.66	1.41	73.2	موافق
تشعر بأن المنظمة تضمن أن تكون إجراءات حل النزاعات والمشكلات عادلة للجميع.	17	22	21	30	60	3.63	1.42	72.6	موافق
المتوسط العام						3,٤٦	١,٥٠	٦٩,٢	موافق

تم تحليل النتائج من جدول "الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية"

البُعد الأول: الإدراك والاستقبال

١. تم تحليل العبارة "السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة مفهومه وواضحة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات يبلغ (٣,٣٤)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٦) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٦,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً حول وضوح السياسات والإجراءات مما يشير إلى حاجة لتحسين التواصل حولها.
٢. تم تحليل العبارة "أشعر أن المنظمة ترحب بالموظفين الجدد وتدمجهم بشكل فعال". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٦)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٢) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً حول ترحيب المنظمة بالموظفين الجدد مما يستدعي تعزيز عملية الدمج.
٣. تم تحليل العبارة "أرى أن المنظمة تهتم بالأراء والمقترحات التي يقدمها الموظفون". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٢) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك اهتماماً نسبياً بأراء الموظفين، ولكن لا يزال هناك مجال لتحسين ثقافة الاستماع.
٤. تم تحليل العبارة "يعكس تواصل الإدارة معي اهتماماً حقيقياً باحتياجاتي". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٢)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٢) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٦,٦٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين التواصل بين الإدارة والموظفين لتعزيز شعورهم بالاهتمام.

البُعد الثاني: الخبرات السلوكية

٥. تم تحليل العبارة "تشجع المنظمة الموظفين على المبادرة في حل المشكلات واتخاذ القرارات". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك تشجيعاً نسبياً للمبادرة، ولكن هناك حاجة لتعزيز هذا الجانب بشكل أكبر.
٦. تم تحليل العبارة "تشعر بأن المنظمة تعزز السلوكيات الإيجابية وتكافئها". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٤١)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٠) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٦٨,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك توافقاً جيداً حول تعزيز السلوكيات الإيجابية مما يعكس بيئة عمل مشجعة.
٧. تم تحليل العبارة "يتم التعامل مع السلوكيات غير المرغوبة بشكل فعال وسريع". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٩)، مما يشير إلى أنه قريب من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين فعالية التعامل مع السلوكيات غير المرغوبة.
٨. تم تحليل العبارة "تساهم بيئة العمل في تشجيع التعاون والعمل الجماعي بين الزملاء". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥١) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن بيئة العمل تعزز التعاون، ولكن لا تزال هناك مجالات للتحسين.

البُعد الثالث: العدالة التنظيمية

٩. تم تحليل العبارة "تعتقد أن قرارات الترقية والتقدم الوظيفي في المنظمة عادلة ومنصفة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٦٧)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٤٢) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٣,٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً إيجابياً قوياً تجاه العدالة في قرارات الترقية.
١٠. تم تحليل العبارة "تعتقد بأنه يتم توزيع المكافآت والحوافز بناءً على الأداء الفعلي وليس الاعتبارات الشخصية". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٧٩)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٣٦) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٥,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك ثقة عالية في توزيع المكافآت بناءً على الأداء.
١١. تم تحليل العبارة "تشعر بأن التعامل مع الموظف من قبل الإدارة يتم باحترام وإنصاف". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٦٦)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٤١) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٣,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً بالاحترام من الإدارة تجاه الموظفين.
١٢. تم تحليل العبارة "تشعر بأن المنظمة تضمن أن تكون إجراءات حل النزاعات والمشكلات عادلة للجميع". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٦٣)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف

المعياري لهذه العبارة (١,٤٢) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٢,٦٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك ثقة في عدالة إجراءات حل النزاعات.

وتم تحليل المتوسط العام لنتائج جدول "الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية" ووجد أنه يبلغ (٣,٤٦)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٠)، وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (69.2%) بناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أن هناك رضا عاماً عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة. القيمة التي تتجاوز الوسط الفرضي تشير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأن السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تعكس مستوى جيداً من الفعالية والعدالة.

جدول (٤): المتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي)

البُعد الأول: الرضا الوظيفي العام									
الأسئلة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تشعر بأنك راضٍ عن وظيفتك في هذه المنظمة.	34	21	19	26	50	3.25	1.58	65	محايد
تشعر بالرضا عن الراتب والامتيازات التي أحصل عليها.	26	29	13	31	51	3.35	1.53	67	محايد
تشعر بأنك سعيد بالبيئة العامة للعمل والعلاقات مع زملائي.	32	21	18	26	53	3.31	1.58	66.2	محايد
تعتقد بأن عملك يوفر فرصاً جيدة للنمو الشخصي والمهني.	36	22	17	26	49	3.2	1.6	64	محايد
البُعد الثاني: الالتزام العاطفي									
الأسئلة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة.	34	21	19	26	50	3.25	1.58	65	محايد
تشعر بالافتخار بأن تكون جزءاً من هذه المنظمة.	37	21	15	28	49	3.21	1.61	64.2	محايد
تشعر بارتباط عاطفي عميق بأهداف وقيم المنظمة.	37	20	15	25	53	3.25	1.62	65	محايد
تشعر وكأنما المنظمة جزء من عائلتك، وليس مجرد مكان عمل.	30	25	17	28	50	3.29	1.55	65.8	محايد
البُعد الثالث: الالتزام المعياري									
الأسئلة	غير موافق جداً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تشعر بالواجب الأخلاقي بالبقاء في هذه المنظمة.	28	26	16	29	51	3.33	1.54	66.6	محايد
تعتقد أنك مدين للمنظمة بالولاء بعد كل ما قدمته لي.	34	20	16	32	48	3.27	1.57	65.4	محايد
تشعر بالذنب إذا تركت المنظمة في هذه المرحلة.	30	25	15	25	55	3.33	1.58	66.6	محايد
تشعر بمسؤولية تجاه المنظمة للبقاء فيها ومساعدتها على النجاح.	37	19	17	28	49	3.22	1.6	64.4	محايد
المتوسط العام						3,٢٧	1.58	65.4	محايد

تم تحليل نتائج جدول "رضا الموظفين والالتزام التنظيمي"

البُعد الأول: الرضا الوظيفي العام

١. تم تحليل العبارة "تشعر بأنك راضٍ عن وظيفتك في هذه المنظمة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن غالبية الآراء تشير إلى أنه يوجد شعور محايد تجاه الرضا عن الوظيفة مما يستدعي تحسين بيئة العمل لتعزيز هذا الشعور.

٢. تم تحليل العبارة "تشعر بالرضا عن الراتب والامتيازات التي أحصل عليها". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٣) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً حول الراتب والامتيازات، مما يعني أن هناك حاجة لتحسين حزمة التعويضات المقدمة للموظفين.

٣. تم تحليل العبارة "تشعر بأنك سعيد بالبيئة العامة للعمل والعلاقات مع زملائي". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣١)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨)

وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٦,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً تجاه البيئة العامة للعمل مما يدل على الحاجة لتعزيز التعاون والعلاقات بين الزملاء.

٤. تم تحليل العبارة "تعتقد بأن عملك يوفر فرصاً جيدة للنمو الشخصي والمهني". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٠)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٦٠) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين فرص النمو والتطوير المهني داخل المنظمة.

البُعد الثاني: الالتزام العاطفي

٥. تم تحليل العبارة "تشعر بالانتماء القوي لهذه المنظمة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الشعور بالانتماء يحتاج إلى تعزيز من خلال تعزيز الثقافة التنظيمية.

٦. تم تحليل العبارة "تشعر بالافتخار بأن تكون جزءاً من هذه المنظمة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢١)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٦١) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٤,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يتضح أن هناك حاجة لتعزيز الفخر والانتماء بين الموظفين.

٧. تم تحليل العبارة "تشعر بارتباط عاطفي عميق بأهداف وقيم المنظمة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٦٢) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتعزيز الارتباط العاطفي مع أهداف المنظمة.

٨. تم تحليل العبارة "تشعر وكأننا المنظمة جزء من عائلتك، وليس مجرد مكان عمل". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٩)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٥) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن تعزيز الروابط العائلية بين الموظفين والبيئة العمل يمكن أن يكون له تأثير إيجابي.

البُعد الثالث: الالتزام المعياري

٩. تم تحليل العبارة "تشعر بالواجب الأخلاقي بالبقاء في هذه المنظمة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٣)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٤) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٦,٦٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً بالالتزام الأخلاقي، مما يستدعي تعزيز هذا الجانب.

١٠. تم تحليل العبارة "تعتقد أنك مدين للمنظمة بالولاء بعد كل ما قدمته لي". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٧)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٧) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً بالولاء، مما يتطلب تعزيز العلاقات القوية بين الموظفين والمنظمة.

١١. تم تحليل العبارة "تشعر بالذنب إذا تركت المنظمة في هذه المرحلة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٣)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٦,٦٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً بالذنب، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الالتزام العاطفي والمعياري.

١٢. تم تحليل العبارة "تشعر بمسؤولية تجاه المنظمة للبقاء فيها ومساعدتها على النجاح". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٢)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٦٠) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٤,٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتعزيز الشعور بالمسؤولية تجاه المنظمة.

تم تحليل المتوسط العام لنتائج جدول "رضا الموظفين والالتزام التنظيمي" ووجد أنه يبلغ (٣,٢٧)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٨)، وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك رضا عاماً محايداً عن رضا الموظفين والالتزام التنظيمي.

جدول (٥): المتغير التابع (إدارة المنظمة)

البُعد الأول: الأداء التنظيمي									
الأسئلة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.	19	27	16	34	54	3.51	1.58	70.2	موافق
تعتقد أن المنظمة تتميز بإنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة.	25	17	27	27	54	3.39	1.53	67.8	محايد
تدار المنظمة بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.	27	22	20	30	51	3.37	1.58	67.4	محايد
تعتقد بأن هناك مؤشرات واضحة على نجاح المنظمة في سوق العمل.	34	21	15	27	53	3.29	1.55	65.8	محايد
البُعد الثاني: الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين									
الأسئلة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
ترى أن المنظمة لديها معدل منخفض في دوران الموظفين.	17	29	18	26	60	3.55	1.58	71	موافق
تطبق المنظمة استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين على المدى الطويل.	15	19	17	36	63	3.75	1.5	75	موافق
تعتقد أن المنظمة مستدامة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية.	15	18	19	38	60	3.73	1.51	74.6	موافق
المنظمة لديها خطط واضحة ومستمرة لضمان بقائها ونجاحها.	17	27	20	30	56	3.54	1.57	70.8	موافق
البُعد الثالث: الابتكار والتكيف									
الأسئلة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة
تشجع المنظمة الابتكار وتبني الأفكار الجديدة.	17	31	17	60	25	3.61	1.56	72.2	موافق
تتكيف المنظمة بنجاح مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل.	34	28	14	51	23	3.26	1.6	65.2	محايد
أرى أن المنظمة تتبنى التكنولوجيا والعمليات الحديثة باستمرار.	25	32	16	48	29	3.33	1.58	66.6	محايد
تمنح الإدارة الموظفين الحرية لتجربة طرق عمل جديدة لتحقيق الأهداف.	34	30	15	50	21	3.27	1.59	65.4	محايد
المتوسط العام						3.47	1.49	69.4	موافق

تم تحليل نتائج جدول "إدارة المنظمة"

البُعد الأول: الأداء التنظيمي

- تم تحليل العبارة "تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٥١)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري لهذه العبارة (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٠,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن غالبية الآراء تشير إلى أن المنظمة تحقق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة عالية.
- تم تحليل العبارة "تعتقد أن المنظمة تتميز بإنتاجية عالية مقارنة بالشركات المماثلة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٩)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٣) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً حول الإنتاجية مما يشير إلى الحاجة لتحسين هذه النقطة.
- تم تحليل العبارة "تدار المنظمة بشكل فعال لتحقيق أفضل النتائج الممكنة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٧)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٧,٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً حول فعالية الإدارة، مما يستدعي تحسين الكفاءة الإدارية.

٤. تم تحليل العبارة "تعتقد بأن هناك مؤشرات واضحة على نجاح المنظمة في سوق العمل". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٩)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٥) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الموظفين يشعرون بأن هناك حاجة لمؤشرات أو دلائل أوضح على نجاح المنظمة.

البُعد الثاني: الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين

٥. تم تحليل العبارة "ترى أن المنظمة لديها معدل منخفض في دوران الموظفين". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٥٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧١٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً إيجابياً حول استدامة المنظمة في الاحتفاظ بالموظفين.

٦. تم تحليل العبارة "تطبق المنظمة استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالموظفين الموهوبين على المدى الطويل". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٧٥)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٠) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٥٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن غالبية الموظفين يعتقدون أن المنظمة تتبع استراتيجيات فعالة للحفاظ على مواهبها.

٧. تم تحليل العبارة "تعتقد أن المنظمة مستدامة وقادرة على التكيف مع التحديات المستقبلية". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٧٣)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥١) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٤,٦٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً إيجابياً قوياً حول قدرة المنظمة على التكيف مع التحديات المستقبلية.

٨. تم تحليل العبارة "المنظمة لديها خطط واضحة ومستمرة لضمان بقائها ونجاحها". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٥٤)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٧) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٠,٨٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً إيجابياً حول وضوح الخطط الاستراتيجية لضمان نجاح المنظمة.

البُعد الثالث: الابتكار والتكيف

٩. تم تحليل العبارة "تشجع المنظمة الابتكار وتبني الأفكار الجديدة". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٦١)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٦) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (٧٢,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن المنظمة تشجع الابتكار وتبني الأفكار الجديدة بشكل إيجابي.

١٠. تم تحليل العبارة "تتكيف المنظمة بنجاح مع التغيرات المفاجئة في بيئة العمل". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٦)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٦٠) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٢٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك شعوراً محايداً حول قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات، مما يستدعي تعزيز هذا الجانب.

١١. تم تحليل العبارة "أرى أن المنظمة تتبنى التكنولوجيا والعمليات الحديثة باستمرار". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٣٣)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٨) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٦,٦٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتحسين تبني التكنولوجيا والعمليات الحديثة.

١٢. تم تحليل العبارة "تمنح الإدارة الموظفين الحرية لتجربة طرق عمل جديدة لتحقيق الأهداف". ووجد أن الوسط الحسابي للإجابات كان يبلغ (٣,٢٧)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٩) وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٤٪). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك حاجة لتعزيز حرية الموظفين في تجربة طرق عمل جديدة.

تعكس هذه النتائج صورة عامة إيجابية حول إدارة المنظمة، حيث يظهر المتوسط العام (٣,٤٧) أن غالبية الموظفين يشعرون بالرضا عن أداء المنظمة وكفاءتها. ومع ذلك، تشير بعض الأبعاد إلى وجود مجالات للتحسين، مثل تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتبني التكنولوجيا الحديثة.

رابعاً: اختبار وتحليل علاقات الارتباطات بين الإدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وأدائه المنظمة.

يتم الإجابة على الفرضيات والاستئلة بشكل احصائي او علمي كذلك تحليل مصداقية الفرضيات واختبارها وايجاد الفروق ان وجدت حيث تسعى هذا الفقرة إلى التحقق من صحة فرضيات البحث المتعلقة بعلاقات الارتباط بين الإدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وأدائه المنظمة واختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية وذلك باستخدام معامل الارتباط (السييرمان).

الفرضية الرئيسية الأولى: (H1) توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وأدائه المنظمة في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

جدول (٦): قيم معاملات الارتباط بين الإدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين وللتزامهم التنظيمي وأداره المنظمة.

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل الارتباط لسبيرمان (r)	مستوى الدلالة (α)
الإدارة الموارد البشرية رضا الموظفين وللتزامهم التنظيمي	أداره المنظمة	0.789*	٠,٠٥
		0.959*	

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغير المستقل الإدارة الموارد البشرية وأداره المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان *٠,٧٨٩ وهذه القيمة تعكس ارتباطاً مرتفعاً، مما يعني أن وجود الإدارة الموارد البشرية فعال يعزز من مستوى أداره المنظمة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين رضا الموظفين وللتزامهم التنظيمي وأداره المنظمة حيث قيمة معامل الارتباط لسبيرمان *٠,٩٥٩ تعكس ارتباطاً مرتفعاً، مما يعني أن ورضا الموظفين وللتزامهم التنظيمي يعزز من مستوى أداره المنظمة في المديرية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية عدة فرضيات الفرعية من H1

H1a: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الإدراك والاستقبال وبعد الرضا الوظيفي العام وبعد الأداء التنظيمي في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

H1b: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الخبرات السلوكية وبعد الالتزام العاطفي وبعد الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

H1c: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد العدالة التنظيمية وبعد الالتزام المعياري وبعد الابتكار والتكيف في دائرة ماء قضاء الرفاعي.

جدول (٧): قيم معاملات الارتباط بين ابعاد إدارة الموارد البشرية وابعاد رضا الموظفين وللتزامهم التنظيمي وابعاد أداره المنظمة.

المتغيرات	الإدراك والاستقبال	الخبرات السلوكية	العدالة التنظيمية	الرضا الوظيفي العام	الالتزام العاطفي	الالتزام المعياري	الأداء التنظيمي	الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين	الابتكار والتكيف
الإدراك والاستقبال	1	٠.964*	٠.844*	٠.945*	٠.759*	٠.748*	٠.737*	٠.667*	٠.784*
الخبرات السلوكية	٠.964*	1	٠.859*	٠.947*	٠.762*	٠.758*	٠.767*	٠.670*	٠.805*
العدالة التنظيمية	٠.844*	٠.859*	1	٠.838*	٠.637*	٠.635*	٠.642*	٠.736*	٠.707*
الرضا الوظيفي العام	٠.945*	٠.947*	٠.838*	1	٠.852*	٠.857*	٠.851*	٠.767*	٠.890*
الالتزام العاطفي	٠.759*	٠.762*	٠.637*	٠.852*	1	٠.965*	٠.956*	٠.839*	٠.960*
الالتزام المعياري	٠.748*	٠.758*	٠.635*	٠.857*	٠.965*	1	٠.963*	٠.835*	٠.954*
الأداء التنظيمي	٠.737*	٠.767*	٠.642*	٠.851*	٠.956*	٠.963*	1	٠.849*	٠.967*
الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين	٠.667*	٠.670*	٠.736*	٠.767*	٠.839*	٠.835*	٠.849*	1	٠.877*
الابتكار والتكيف	٠.784*	٠.805*	٠.707*	٠.890*	٠.960*	٠.954*	٠.967*	٠.877*	1

تظهر نتائج جدول (٧) وجود علاقات قوية بين مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية وابعاد رضا الموظفين والالتزام التنظيمي، مما يعكس تداخل هذه العوامل وتأثيرها المتبادل في سياق دائرة ماء قضاء الرفاعي.

فيما يتعلق بالفرضية H1a، التي تفترض وجود علاقة دالة بين الإدراك والاستقبال والرضا الوظيفي العام والأداء التنظيمي، تشير القيم إلى وجود ارتباط قوي بين الإدراك والاستقبال والرضا الوظيفي، حيث تبلغ قيمة معامل الارتباط ٠,٩٤٥. هذا يدل على أن تحسين إدراك الموظفين لاستقبال المعلومات والتواصل في بيئة العمل يمكن أن يعزز شعورهم بالرضا. كذلك، العلاقة مع الأداء التنظيمي التي تبلغ ٠,٧٣٧ تشير إلى أن تعزيز الإدراك والاستقبال يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمنظمة، مما يبرز أهمية هذه البعد في تحقيق نتائج إيجابية.

أما بالنسبة للفرضية H1b، والتي تبحث في العلاقة بين الخبرات السلوكية والالتزام العاطفي والاستدامة والاحتفاظ بالموظفين، فإن النتائج تقدم دليلاً قوياً على وجود ارتباط بين هذه الأبعاد. فالعلاقة بين الخبرات السلوكية والالتزام العاطفي تصل إلى ٠,٧٦٢، مما يعني أن تحسين التجارب السلوكية للموظفين يعزز من التزامهم العاطفي تجاه المنظمة. في حين أن العلاقة مع الاستدامة والاحتفاظ بالموظفين تبلغ ٠,٦٧٠، مما يدل على أن الالتزام العاطفي الناتج عن تجارب إيجابية يمكن أن يؤدي إلى تحسين مستوى الاحتفاظ بالموظفين.

أما الفرضية H1c، التي تتعلق بالعدالة التنظيمية والالتزام المعياري والابتكار والتكيف، فتظهر نتائجها وجود علاقة متوسطة بين العدالة التنظيمية والالتزام المعياري (٠,٦٣٥). هذا يعني أنه كلما زادت درجة العدالة في التعامل مع الموظفين، زاد التزامهم بمعايير العمل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن العلاقة مع الابتكار والتكيف التي تصل إلى ٠,٧٠٧ تشير إلى أن العدالة التنظيمية تعزز القدرة على الابتكار والتكيف مع التغيرات، مما يعكس أهمية هذه البعد في تعزيز الأداء التنظيمي الشامل.

بشكل عام تشير هذه النتائج إلى أهمية التركيز على أبعاد إدارة الموارد البشرية المختلفة كعوامل رئيسية تؤثر على رضا الموظفين والتزامهم وان تحسين هذه الأبعاد يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين، مما يعزز من قدرة المنظمة على التكيف والابتكار في بيئة العمل.

خامساً: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين الإدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي على أداره المنظمة.

يركز هذا المبحث على اختبار فرضيات التأثير، بهدف تحديد مدى إمكانية قبولها أو رفضها، وفقاً للمنهجية المرسومة لها حيث سيتم تحليل البيانات المتحصل عليها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ٢٥، لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط بأبعادهم على المتغير التابع بأبعاده.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية بين الإدارة الموارد البشرية على أداره المنظمة وتأثير مباشر بين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي على أداره المنظمة في دائرة ماء ومجاري قضاء الرفاعي.

جدول (٨): قيم نموذج الانحدار لمتغير البحث

المتغيرات	المتغير التابع	(F) الحسابية	(F) الجدولية	R ²	β _٠	β _١	β _٢
الإدارة الموارد البشرية رضا الموظفين والالتزام التنظيمي	أداره المنظمة	787.546	3.058	0.915	0.666	0.052	0.912

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS V.25

تبين نتائج جدول (٨) رؤى مهمة حول تأثير إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي على إدارة المنظمة في دائرة ماء ومجاري قضاء الرفاعي، مما يتيح لنا فهم العلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات.

تتعلق الفرضية الرئيسية الثانية (H2) بفكرة وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية على إدارة المنظمة، وتأثير مباشر لرضا الموظفين والالتزام التنظيمي على المتغير التابع إدارة المنظمة فعند تحليل النتائج نجد أن قيمة (F) الحسابية بلغت ٧٨٧,٥٤٦، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية التي تبلغ ٣,٠٥٨. هذا يشير إلى أن الانموذج الإحصائي المستخدم في التحليل ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل والمتغير الوسيط يؤثران بشكل معنوي على المتغير التابع (إدارة المنظمة).

علاوة على ذلك، نجد أن معامل التحديد (R²) بلغ ٠,٩١٥، مما يعني أن ٩١,٥٪ من التباين في إدارة المنظمة يمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وان هذه القيمة العالية تعكس قدرة الانموذج على تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل فعال.

أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فإن الثابت (β₀) يبلغ ٠,٦٦٦، مما يحدد قيمة إدارة المنظمة عندما تكون جميع المتغيرات عند مستوى الصفر ففي حين أن معامل إدارة الموارد البشرية (β₁) جاء بقيمة ٠,٠٥٢ مما يشير إلى وجود تأثير ضئيل جداً يكاد ان يكون معدود التأثير على متغير إدارة المنظمة.

وعلى الجانب الآخر، فإن معامل رضا الموظفين والالتزام التنظيمي (β₂) جاء بقيمة ٠,٩١٢ مما يدل على أن زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي تؤدي إلى تحسين إدارة المنظمة بشكل كبير أي ان تأثيره مباشر وان هذه النتيجة تعكس أهمية التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز شعور الموظفين بالرضا والالتزامهم، حيث أن ذلك يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمنظمة.

بناءً على هذه النتائج، يمكننا أن نستنتج أن رضا الموظفين والالتزام التنظيمي لهما تأثيرات إيجابية قوية على إدارة المنظمة، بينما تحتاج العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة إلى مزيد من الدراسة لفهمها بشكل أفضل. من المهم أيضاً التفكير في كيفية تعزيز رضا الموظفين والالتزامهم، نظراً لدورهما الحيوي في تحسين الأداء التنظيمي لذلك نلجئ الى تحليل المسار في معرفة تأثير المتغير المستقل هل يؤثر على متغير التابع من خلال المتغير الوسيط ام لا.

سادساً: اختبار التوزيع الطبيعي

ومن خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وكما موضح ادناه: -

جدول (٩): اختبارات التوزيع الطبيعي

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
أداره المنظمة	0.168	150	0.09	0.893	150	0.08

a. Lilliefors Significance Correction

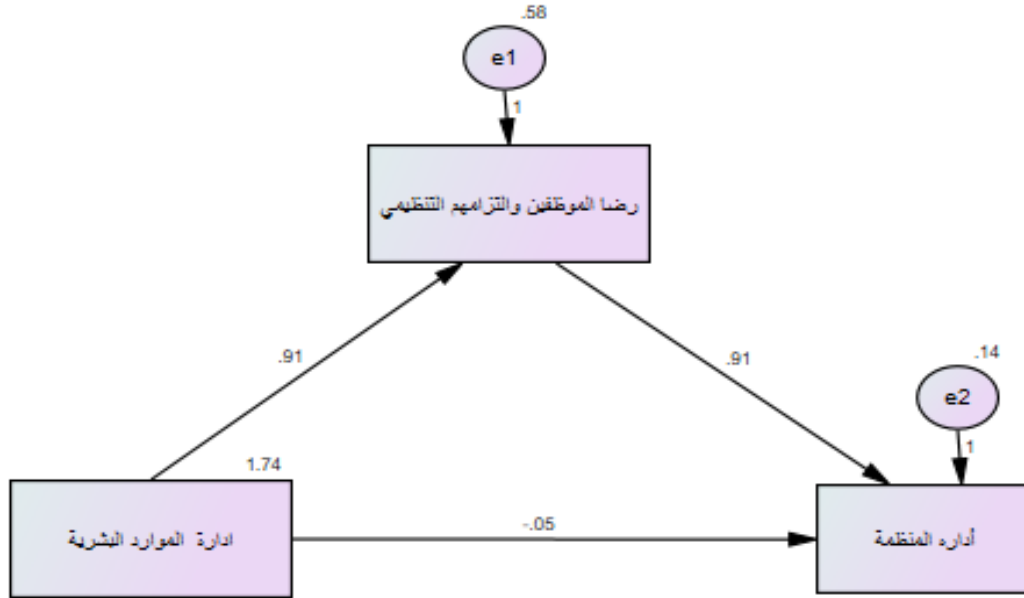
يتبين من خلال اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة (α=٠,٠٥) وان قيمنا الاختبار اعلى من (٠,٠٥) هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

سابعاً: تحليل المسار

يتضمن اسلوب تحليل المسار عنصر اساسي (مخطط المسار) وسيتم توضيح كما يأتي:
يعرف مخطط المسار (Path Diagram) بأنه رسم تخطيطي يوضح العلاقات السببية بين المتغيرات في نموذج افتراضي لنظام متعدد. يتميز أسلوب تحليل المسار، الذي يُعتبر حالة خاصة من حالات النمذجة الهيكلية (SEM)، بخاصية تمثيل العلاقات بين متغيرات الدراسة بشكل رسومي يُعرف بمخطط المسار، حيث تحتوي هذه الرسومات على أشكال خاصة تعبر عن مدلولات معينة.

سوف نركز هنا على برنامج (AMOS) لبحث تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع عبر المتغير الوسيط. سنوضح ما إذا كان المتغير المستقل يؤثر على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط، بالإضافة إلى قياس مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل على المتغير الوسيط، وكذلك مقدار التأثير الذي يحدثه المتغير الوسيط على المتغير التابع. سنحدد أيضاً ما إذا كانت الوساطة كاملة أم جزئية.

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على المتغير التابع (ادارة المنظمة) من خلال المتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي)



شكل (٢)

جدول (١٠): التأثيرات

المتغيرات	المتغيرات	Estimate	S.E.	C.R.	P
رضا الموظفين والالتزام التنظيمي	إدارة الموارد البشرية	0.910	0.047	19.294	0.000
ادارة المنظمة	رضا الموظفين والالتزام التنظيمي	0.912	0.041	22.360	0.000
ادارة المنظمة	إدارة الموارد البشرية	0.052	0.044	1.192	0.233

بناءً على ما جاء في رسم تحليل المسار:

أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) له تأثير على المتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) بمقدار (0,910)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) ليس له تأثير مباشر على المتغير التابع (ادارة المنظمة)، حيث بلغ التأثير (0,052) وقيمة (P = 0.233)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (0,05) أي انه غير معنوي. في المقابل، كان للمتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) تأثير كبير على المتغير التابع (ادارة المنظمة) بمقدار (0,912)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة (P = 0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (ادارة المنظمة)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل وهذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات. أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R.)، فقد بلغت للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) (19,294)، وللمتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) (22,360)، وكلا القيمتين أكبر من (1,964)، مما يشير إلى أن الانموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة. وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R.) بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (ادارة المنظمة) (1,192)، وهي أقل من (1,964)، مما يشير إلى أن الانموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة وهذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على المتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً جداً مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.

جدول (١١): المؤشرات CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	6	٠.000	0		
Saturated model	6	٠.000	0		
Independence model	3	553.261	3	٠.000	184.420

نرى من خلال الجدول أعلاه المؤشر (CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. أما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (٣) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيداً.

جدول (١٢): المؤشرات

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	1.000		1.000		1.000
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه مؤشر توكر لوييز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة ١، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (١) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعتبر جيداً.

وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI و NFI والتي تقع قيمها أيضاً بين ٠ و ١. وكلما اقتربت هذه القيم من ١، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي ١، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يُعتبر نموذجاً جيداً وملائماً للبيانات.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- ١- يتبين من خلال النتائج ان معامل الثبات لجميع فقرات الدراسة بلغ ٠,٩٨٨، مما يدل على مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي عبر جميع الفقرات المستخدمة في الدراسة وكما أن معامل الصدق لجميع الفقرات بلغ ٠,٩٩٤، مما يشير إلى دقة عالية في القياسات. كما بلغ معامل التجزئة النصفية ٠,٨١٩، مما يدل على أن الأداة تحتفظ بمستوى جيد من الثبات عبر فقراتها، مما يعزز من موثوقية النتائج المستخلصة.
- ٢- يتبين من خلال النتائج ان المتوسط العام لنتائج جدول "الصندوق الأسود لإدارة الموارد البشرية" ووجد أنه يبلغ (٣,٤٦)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٠)، وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "موافق" تبلغ (69.2%) بناءً على هذه النتائج يمكن استنتاج أن هناك رضا عاماً عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة. القيمة التي تتجاوز الوسط الفرضي تشير إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأن السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية تعكس مستوى جيداً من الفعالية والعدالة.
- ٣- يتبين من خلال النتائج ان المتوسط العام لنتائج جدول "رضا الموظفين والالتزام التنظيمي" ووجد أنه يبلغ (٣,٢٧)، مما يشير إلى أنه أعلى من الوسط الفرضي المقدر بقيمة (٣). كما بلغ الانحراف المعياري (١,٥٨)، وكانت النسبة المئوية للإجابات التي تشير إلى "محايد" تبلغ (٦٥,٤%). بناءً على هذه النتائج، يمكن استنتاج أن هناك رضا عاماً محلياً عن رضا الموظفين والالتزام التنظيمي.
- ٤- يتبين من خلال النتائج ان المتوسط العام (٣,٤٧) لنتائج جدول إدارة المنظمة، تعكس صورة عامة إيجابية حيث يظهر أن غالبية الموظفين يشعرون بالرضا عن أداء المنظمة وكفاءتها. ومع ذلك، تشير بعض الأبعاد إلى وجود مجالات للتحسين، مثل تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات وتبني التكنولوجيا الحديثة.
- ٥- تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغير المستقل الإدارة الموارد البشرية وأدائه المنظمة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لسبيرمان * ٠,٧٨٩، وهذه القيمة تعكس ارتباطاً مرتفعاً، مما يعني أن وجود الإدارة الموارد البشرية فعال يعزز من مستوى أدائه المنظمة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.
- ٦- تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين رضا الموظفين والالتزام التنظيمي وأدائه المنظمة حيث قيمة معامل الارتباط لسبيرمان * ٠,٩٥٩، تعكس ارتباطاً مرتفعاً، مما يعني أن رضا الموظفين والالتزام التنظيمي يعزز من مستوى أدائه المنظمة في المديرية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥.

- ٧- يتبين من خلال النتائج الى وجود تأثير غير مباشر لإدارة الموارد البشرية على إدارة المنظمة، وتأثير مباشر لرضا الموظفين والالتزام التنظيمي على المتغير التابع إدارة المنظمة فعند تحليل النتائج نجد أن قيمة (F) الحسابية بلغت ٧٨٧,٥٤٦، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية التي تبلغ ٣,٠٥٨. هذا يشير إلى أن الانموذج الإحصائي المستخدم في التحليل ذو دلالة إحصائية، مما يعني أن المتغير المستقل والمتغير الوسيط يؤثران بشكل معنوي على المتغير التابع (إدارة المنظمة).
- ٨- علاوة على ذلك، نجد أن معامل التحديد (R^2) بلغ ٠,٩١٥، مما يعني أن ٩١,٥٪ من التباين في إدارة المنظمة يمكن تفسيره من خلال إدارة الموارد البشرية ورضا الموظفين والالتزام التنظيمي وان هذه القيمة العالية تعكس قدرة الانموذج على تفسير العلاقات بين المتغيرات بشكل فعال. أما بالنسبة لمعاملات الانحدار، فإن الثابت (β_0) يبلغ ٠,٦٦٦، مما يحدد قيمة إدارة المنظمة عندما تكون جميع المتغيرات عند مستوى الصفر ففي حين أن معامل إدارة الموارد البشرية (β_1) جاء بقيمة ٠,٠٥٢ مما يشير إلى وجود تأثير ضئيل جداً يكاد ان يكون معدود التأثير على متغير إدارة المنظمة. وعلى الجانب الآخر، فإن معامل رضا الموظفين والالتزام التنظيمي (β_2) جاء بقيمة ٠,٩١٢ مما يدل على أن زيادة رضا الموظفين والالتزام التنظيمي تؤدي إلى تحسين إدارة المنظمة بشكل كبير أي ان تأثيره مباشر وان هذه النتيجة تعكس أهمية التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز شعور الموظفين بالرضا والالتزام، حيث أن ذلك يساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمنظمة.
- ٩- يتبين من خلال نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov^a واختبار Shapiro-Wilk ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مقارنتها مع مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) وان قيمتا الاختبار اعلى من ($0,05$) هذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- ١٠- أظهرت نتائج تحليل المسار أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) له تأثير على المتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) بمقدار (٠,٩١٠)، وهو تأثير ذو دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.000$) وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). كما أظهرت النتائج أن المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) ليس له تأثير مباشر على المتغير التابع (إدارة المنظمة)، حيث بلغ التأثير (٠,٠٥٢) وقيمة ($P = 0.233$)، وهي أكبر من مستوى الدلالة (٠,٠٥) أي انه غير معنوي. وفي المقابل، كان للمتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) تأثير كبير على المتغير التابع (إدارة المنظمة) بمقدار (٠,٩١٢)، مع دلالة معنوية حيث بلغت قيمة ($P = 0.00$)، وهي أقل من مستوى الدلالة (٠,٠٥). وتشير هذه النتائج إلى أن المتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) يلعب دوراً مهماً في العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة المنظمة)، حيث يعزز من التأثير الإجمالي للمتغير المستقل وهذا يؤكد على أهمية المتغير الوسيط في هذه الدراسة وضرورة أخذه في الاعتبار عند تحليل العلاقات بين المتغيرات. أما بالنسبة لقيمة نسبة الحرج (C.R)، فقد بلغت للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) (١٩,٢٩٤)، وللمتغير الوسيط (رضا الموظفين والالتزام التنظيمي) والمتغير التابع (إدارة المنظمة) (٢٢,٣٦٠). كلا القيمتين أكبر من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن الانموذج صالح ويمكن الاعتماد عليه في الدراسة. وكانت قيمة نسبة الحرج (C.R) بين المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (إدارة المنظمة) (١,١٩٢)، وهي أقل من (١,٩٦٤)، مما يشير إلى أن الانموذج هنا غير صالح ولا يمكن الاعتماد عليه في هذه الحالة وهذا يدل على أنه لا يمكن الاعتماد على المتغير المستقل وحده دون المتغير الوسيط، حيث أن دور الوسيط كان مهماً جداً مما يشير إلى أن الوساطة كانت كاملة.
- ١١- يتبين من خلال النتائج ان المؤشر (CMIN (Chi-Square Minimum Discrepancy) الذي يقيس مدى التوافق بين النموذج والبيانات. كلما اقترب هذا المؤشر من الصفر، كلما كان النموذج أفضل. لذلك نرى من خلال الجدول أعلاه ان النموذج الأصلي (Default model)، قيمة CMIN تساوي الصفر، مما يشير إلى أن هذا النموذج يتوافق جيداً مع البيانات. وبالنسبة للنموذج المشبع (Saturated model)، الذي يفترضه البرنامج حقق أقصى درجة من التوافق مع البيانات، قيمة CMIN أيضاً تساوي الصفر. اما النموذج المستقل الذي يفترضه البرنامج (Independence model) يكون الحكم عليه من خلال مؤشر NPAR حيث نرى انه قيمته (٣) وكلما كان يتوسط النموذج الأصلي والنموذج المفترض يكون جيد.
- ١٢- يتبين من خلال نتائج ان مؤشر توكر لوبيز (TLI) هو أحد المؤشرات التي تستخدم لتقييم مدى جودة نموذج التحليل العملي التوكيدي. كلما اقترب مؤشر TLI من القيمة ١، كلما كان النموذج أفضل. نلاحظ أن قيمة CFI له تساوي (١) في النموذج الأصلي والمفترض. هذا يشير إلى أن نموذج الدراسة يعتبر جيداً. وبالإضافة إلى ذلك، تم ذكر مؤشرات أخرى مثل IFI وNFI والتي تقع قيمها أيضاً بين ٠ و ١. وكلما اقتربت هذه القيم من ١، كلما كان النموذج أفضل. في هذه الحالة، قيم هذه المؤشرات تساوي ١، مما يؤكد على جودة النموذج المستخدم في الدراسة. بناءً على هذه المؤشرات، يمكن القول إن نموذج الدراسة يُعتبر نموذجاً جيداً وملائماً للبيانات.

التوصيات

- في ضوء النتائج والاستنتاجات التي توصل إليها البحث، يمكن تقديم التوصيات التالية لتعزيز فعالية إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء التنظيمي في دائرة ماء قضاء الرفاعي:
- ١- تعزيز الشفافية والوضوح في السياسات: نظراً للاتجاه المحايد في بُعد "الإدراك والاستقبال"، يُوصى بمراجعة قنوات الاتصال الداخلية لضمان وضوح وسهولة فهم جميع السياسات والإجراءات المتعلقة بالموارد البشرية (مثل الترقيات، المكافآت، التقييم) للموظفين.
 - ٢- تحسين الخبرات السلوكية للموظفين: يجب العمل على خلق بيئة عمل داعمة من خلال تدريب المديرين على القيادة التحفيزية، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي، ومكافأة السلوكيات الإيجابية بشكل عادل وفعال.
 - ٣- ترسيخ مبدأ العدالة التنظيمية: الاستفادة من النتائج الإيجابية في هذا البعد من خلال الاستمرار في ضمان عدالة جميع الإجراءات، خاصة في مجالي الترقيات وتوزيع المكافآت، والتركيز على العدالة التفاعلية من خلال معاملة جميع الموظفين باحترام وإنصاف.
 - ٤- التركيز الاستراتيجي على تعزيز الرضا والالتزام: نظراً لأن نتائج تحليل المسار أكدت أن الرضا والالتزام هما الوسيط الكامل والأداة الوحيدة لتحقيق تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة، يجب أن يكون هذا المحور على رأس أولويات الإدارة العليا. لا تكفي سياسات الموارد البشرية الجيدة وحدها، بل يجب قياس أثرها على مشاعر وولاء الموظفين بشكل دوري.
 - ٥- تحسين حزمة المكافآت والتعويضات: بما أن الرضا عن الراتب والامتيازات كان محايداً، يُوصى بإجراء مراجعة شاملة لنظام التعويضات والمزايا لضمان تنافسيته وعدالته داخلياً وخارجياً، وربطه بشكل واضح بالأداء.
 - ٦- خلق مسارات واضحة للتطوير الوظيفي: لمعالجة الاتجاه المحايد حول فرص النمو، يجب تصميم وتنفيذ خطط تطوير وظيفي فردية للموظفين، وتوفير برامج تدريبية منتظمة تتناسب مع احتياجاتهم وأهداف المنظمة.
 - ٧- تعزيز الثقافة التنظيمية والانتماء: للارتقاء بالالتزام العاطفي (الذي كان محايداً)، يجب العمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على القيم المشتركة، والاعتراف بالإنجازات، وتعزيز شعور الفخر والانتماء لدى الموظفين.
 - ٨- تعزيز القدرة على الابتكار والتكيف: لمعالجة نقاط الضعف في هذا البعد، يُوصى بتبني تقنيات حديثة، وتشجيع ثقافة الابتكار وتقبل الأفكار الجديدة، ومنح الموظفين قدراً أكبر من الحرية لتجربة أساليب عمل جديدة.
 - ٩- اعتماد نموذج قياس الأداء المتوازن: يُوصى باعتماد منهجية متكاملة لقياس الأداء تأخذ في الاعتبار مؤشرات أداء الموارد البشرية (مثل الرضا والالتزام) إلى جانب المؤشرات المالية والتشغيلية، لضمان ربط استثمارات الموارد البشرية بالنتائج التنظيمية بشكل واضح.
 - ١٠- إنشاء نظام رصد وتقييم دوري: إنشاء وحدة أو آلية دائمة لقياس مؤشرات الرضا والالتزام التنظيمي بشكل ربع سنوي أو نصف سنوي، لاتخاذ إجراءات تصحيحية فورية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.
 - ١١- الاستفادة من موثوقية أداة الدراسة: نظراً للثبات والصدق العالين لأداة البحث، يمكن لدائرة الماء اعتماد هذه الاستبانة كأداة معتمدة لقياس مؤشر الرضا والالتزام التنظيمي بشكل دوري ومقارنة النتائج عبر الزمن لتقييم تأثير التحسينات.

References

- 1- Ates, Ö. T., & İhtiyaroglu, N. (2019). Analysis of the relationship between stress and organizational commitment in employees: A meta-analysis study. *Journal of Education and Training Studies*, 7(1), 1-13.
- 2- Ateş, Ö. T., & İhtiyaroglu, N. (2019). Analysis of the relationship between stress and organizational commitment in employees: A meta-analysis study. *Journal of Education and Training Studies*, 7(1), 94-106. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i1.3702>.
- 3- Bibuljica, H. (2014). The management as a function on tourism development in Kosova. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 165-169. <https://doi.org/10.5901/ajis.2014.v3n2p165>.
- 4- Danilkova, A., Bondar, V., Bannikova, K., Prokhorovska, S., & Vodolazhska, T. (2024). Using data and analytics to optimise the human resources processes. *Data and Metadata*, 3, 1-10.
- 5- De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. (2019). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0027>.
- 6- Demir, F. (2019). Het blackbox-probleem nader onderzocht: Een empirisch onderzoek naar de invloed van gepercipieerde HRM-instrumenten op de arbeidsmotivatie [Master's thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam]. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat.
- 7- Dost, M. K., Ahmed, Z., Shafi, N., & Shaheen, W. A. (2011). Impact of employee commitment on organizational performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(3), 15-20.
- 8- Estigoy, E., & Sulasula, J. (2020). Factors affecting employee commitment in the workplace: An analysis. *Journal of Education and Practice*, 11(27), 1-9.
- 9- Estigoy, E., & Sulasula, J. (2020). Factors affecting employee commitment in the workplace: An analysis. *Journal of Education and Practice*, 11(27), 160-172. <https://doi.org/10.7176/JEP/11-27-19>.
- 10-Gojny, M. (2016). Kierunki rozwoju zarządzania jednostką samorządu terytorialnego [Directions of development of local government unit management]. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Zarządzanie*, 43(1), 115-126. http://dx.doi.org/10.12775/AUNC_ZARZ.2016.008.

- 11-Kuwana, Y., Goto, Y., Shibata, T., & Irie, G. (2023). Black-Box Forgetting.(<https://github.com/yusukekwn/Black-Box-Forgetting>)
- 12-Lewis, D. (2003). Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review*, 5(2), 161-174.
- 13-Mihajlović, M. B., Milenković, N. P., & Andžić, S. V. (2021). Uloga menadžmenta preduzeća u izboru organizacione strukture [The role of company management in the choice of organizational structure]. *Tehnika - Menadžment*, *71*(1), 97–102. <https://doi.org/10.5937/tehnika2101097M>.
- 14-Muković, S. (2015). Upravljanje organizacionom strukturom u cilju optimizacije poslovnog sistema [Managing organizational structure in order to optimize the business system]. *Ekonomski izazovi*, 122–134.
- 15-Nax, H. H. (2023). The “Black Box” Method for Experimental Economics. *Games*, 14(2), 23. <https://doi.org/10.3390/g14020023>.
- 16-Pena Garcia Pardo, I., & Fernandez Moreno, M. (2009). Looking into the black-box: analysis of the effectiveness of human resources strategy. *Zb. rad. Ekon. fak. Rij*, 27(1), 31-56.
- 17-Pérez-Ortiz, J. A., Torregrosa, D., & Forcada, M. L. (2014). Black-box integration of heterogeneous bilingual resources into an interactive translation system. In *Proceedings of the Workshop on Humans and Computer-assisted Translation* (pp. 57-65). Association for Computational Linguistics.
- 18-Pimpong, M. (2023). Work environmental factors and its impact on employee productivity: The mediating role of employee commitment. *E-Journal of Humanities, Arts and Social Sciences*, *4*(8), 916–935. <https://doi.org/10.38159/ejass.2023482>.
- 19-Pontes, C. M. de P., & Dusek, P. M. (2023). Corporate management: Strategies and practices for business success. In *Harmony of Knowledge: Exploring Interdisciplinary Synergies* (pp. 1-14). <https://doi.org/10.56238/sevenced2023.006-017>.
- 20-Purba, C. B., & Prasetyo, H. (2020). How is the impact of employee performance influenced by organizational commitment, integrity and leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(4), 1-10.
- 21-Rafiei, M., Amini, M. T., & Foroozandeh, N. (2014). Studying the impact of the organizational commitment on the job performance. *Management Science Letters*, *4*(9), 1841–1848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.6.046>.
- 22-Razavi, S. H., & Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 226–232.
- 23-Rudin, C. (2019). Stop Explaining Black Box Machine Learning Models for High Stakes Decisions and Use Interpretable Models Instead. *arXiv preprint arXiv:1811.10154v3*.
- 24-Rudin, C. (2019). Stop explaining black box machine learning models for high stakes decisions and use interpretable models instead.<https://arxiv.org/abs/1811.10154>.
- 25-Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2010). The models exploring the "black box" between HRM and organizational performance. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 21(4), 426-434.
- 26-Singh, S. K., Sharma, D., Singh, K., & Paul, K. (2016). Impact of employee satisfaction on employee commitment and loyalty: an empirical study across select BPOs in Delhi-NCR. *International Journal of Applied Research*, 6(1), 5-8.
- 27-Singh, S. K., Sharma, D., Singh, K., & Paul, K. (2016). Impact of employee satisfaction on employee commitment and loyalty: an empirical study across select BPOs in Delhi-NCR. *International Journal of Applied Research*, 6(1), 5-8.
- 28-Tkatek, S., Bahti, S., Abdoun, O., & Abouchabaka, J. (2021). Intelligent system for recruitment decision making using an alternative parallel-sequential genetic algorithm. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 22(1), 385-395.
- 29-van den Brink, M. C. L., Blommaert, L., Leest, B., & Elfering, S. (2016). Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen: Onderzoek naar genderpraktijken in de benoemingen voor leden van RvB's en RvC's in het Nederlandse bedrijfsleven. Radboud Universiteit Nijmegen / KBA Nijmegen. <http://hdl.handle.net/2066/162255>.
- 30-Van den Brink, M., Blommaert, L., Leest, B., & Elfering, S. (2016). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen*. Radboud University Nijmegen.