

واقع الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحقيق التنمية البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك

عامر كريم الشواورة

مجلس الخدمات المشتركة - الكرك - الاردن

Garalleh_77@hotmail.com

استلام البحث: 18/10/2021 مراجعة البحث: 06/12/2021 قبول البحث: 10/12/2021

ملخص الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على واقع الالتزام التنظيمي وعلاقته بتحقيق التنمية البشرية من وجهة نظر العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك، وتكونت عينة البحث من (100) عامل وعامل من العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات من أفراد عينة البحث، وأظهرت نتائج البحث أن المتوسط العام لمقياس درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك ككل كان مرتفعاً حيث جاء مجال "الالتزام العاطفي" بالمرتبة الأولى وبالمرتبة الثانية مجال "الالتزام المعياري" وجاء مجال "الالتزام المستمر" بالمرتبة الثالثة والأخيرة. وأن المتوسط العام لمقياس الموارد البشرية ككل كان متوسطاً حيث جاء مجال "الحوافز والترقيات" بالمرتبة الأولى، وجاء مجال "التدريب" بالمرتبة الأخيرة. وأظهرت النتائج أيضاً أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته مع مقياس التنمية البشرية وجميع مجالاته. وبناء على نتائج البحث فقد أوصى الباحث بما يلي: ضرورة الاستفادة من ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في توظيف هذا المستوى من الالتزام التنظيمي بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز للوصول إلى تحقيق تنمية الموارد البشرية المبتغاة. وأن تسعى مجالس الخدمات المشتركة لأن تكون الدورات التدريبية التأهيلية للعاملين لديها أكثر صلة بمؤهلاتهم وميولهم، وأن تكون أكثر تجاوباً مع احتياجاتهم.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي - تنمية الموارد البشرية - مجالس الخدمات المشتركة.

The reality of organizational commitment and its relationship to achieving human development - an analytical study of the opinions of a sample of workers in the Joint Services Council in Karak

Amer Karim Shawawra

Joint Services Council - Karak - Jordan

Abstract: The aim of the research is to identify the reality of organizational commitment and its relationship to achieving human development from the point of view of workers in the Joint Services Council in Karak. The study tool (the questionnaire) for collecting data from the members of the research sample, and the results of the research showed that the general average of the measure of organizational commitment of workers in the Joint Services Council in Karak as a whole was high, where the field of "emotional commitment" ranked first and the field of "normative commitment" came in second place. For "continued commitment" to the third and final rank. And that the general average of the scale of human resources as a whole was average, where the field of "incentives and promotions" ranked first, and the field of "training" ranked last. The results also showed that there is a positive statistically significant relationship between the total score of the career commitment scale and its domains with the human development scale and all its domains. Based on the results of the research, the researcher recommended the following: The need to take advantage of the high level of organizational commitment of the employees of the Joint Services Council in employing this level of organizational commitment in order to achieve a better level of performance and achievement to reach the desired human resource development. And that the joint services councils seek to make the qualification training courses for their employees more relevant to their qualifications and tendencies, and to be more responsive to their needs.

Keywords: Organizational Commitment - Human Resource Development - Joint Service Councils

المقدمة

أصبحت المؤسسات الخدمية في ظلّ التحولات والتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم تلعبُ دوراً هاماً وحيوياً في تطور المجتمعات وتقدمها، ومن أجل أن تُؤدّي المؤسسات الخدمية دورها بالشكل المطلوب، فإنَّ عليها أن تقوم على أسس ومقومات تمكّنها من تحقيق أهدافها والقيام بوظائفها اتجاه الأفراد والمجتمع على حدّ سواء. وتسعى مجالس الخدمات المشتركة إلى زيادة درجة فعاليتها في جميع القطاعات التي تعمل بها، ولا يتحقّق ذلك إلا بدعم العاملين فيها، والقيام بجميع المهام والوظائف المطلوبة منهم على أكمل وجه، وتتفاوت درجة الفاعليّة والدافعيّة والالتزام لدى العاملين تجاه العمل، حيث يُعدّ التزام العاملين حاجة ضروريّة وحقيقيّة للمجالس الخدمية للمحافظة على بقائها واستمرارها، لذا وجب شحن الطاقات وتوجيهها ورفع الروح المعنويّة، وبالتالي تحسين مخرجاتها وأدائها.

ويُعدّ مفهومُ الالتزام التّنظيمي من المفاهيم الحديثة التي لقيت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، وتسعى أغلب المؤسسات لتحقيقه بسبب أنه سلوك نابع من الفرد نفسه ويظهر واضحا على سلوكياته بالجهد والوقت الذي يبذله، وانتمائه وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، والذي يرتبط ارتباطاً وطيداً بالأداء الوظيفي، وهو مؤشر قوي على الإخلاص، والولاء، والعمل المتميز واستمرار العاملين وبقائهم في أماكن عملهم (اللياني، 2015).

لذا، سعت مجالس الخدمات المشتركة كونها من أهم المؤسسات التي تؤدي دوراً في تطوير ونهضة المجتمع في كافة مناحي الحياة إلى إعداد الكوادر المؤهلة من الناحية العلمية والفكرية والأخلاقية والوجدانية والمهنية، إضافة إلى إعداد القيادات ذات الكفاءة وزيادة درجة الانتماء لديهم، وخدمة المجتمع. ولتحقيق ما تسعى إليه تلك المجالس لا بدّ أن تتوافر الظروف والشروط المناسبة خاصة وجود عاملين ذي كفاءة وعلى مستوى مرتفع من الالتزام التّنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك لأنهم العامل الأساسي في بناء وتطوير مجالس الخدمات المشتركة (عساف والصباح، 2008).

وتعد المنظمات الدولية عملية التّنميّة البشريّة حقا مشروعاً للمجتمعات كباقي الحقوق، وبات استثمار العنصر البشريّ هدف تلك المجتمعات التي تسعى إلى التقدم والنمو والتطور، وأساس التّنميّة البشريّة هو تنمية الإمكانات للأفراد وتأهيلهم وتمتعهم بكامل حقوقهم والتزامهم بواجباتهم، ولتحقيق التّنميّة البشريّة يجب الاهتمام بالفرد وتحسين المستوى المعيشي لهم مما يساعد في تحقيق التطور والتقدم في المجالات كافة (مريبي، 2013). ويُعدّ الالتزام التّنظيمي وتنمية الموارد البشريّة من العوامل الرئيسيّة لنجاح المؤسسة أو فشلها، والذي يرتكز على العمل الجاد والتحديث والمشاركة في عملية صنع القرار الأمر الذي يدفع إلى الحصول على أداء فرديّ وجماعيّ مميز يحقق التّنميّة البشريّة للمؤسسة (صديقي، 2013).

مشكلة البحث وأسلتها

في ظل البيئة التنافسية التي تواجه المؤسسات الخدمية في الأردن ونتيجة لثورة المعلومات المعرفية، كان لا بد من تبني مفهوم الالتزام التّنظيمي لمواجهة هذه التحديات، والذي من شأنه أن يحسن إنتاجية رأس المال البشريّ وينمي مهاراته وخبراته، باعتباره عنصراً أساسياً في تلك المؤسسات لتحسين أداء العاملين. إلا أن واقع مجالس الخدمات المشتركة يشير إلى وجود قصور

ومشكلات في أغلب الجوانب، ومن أبرزها اختلاف مستوى الالتزام التنظيمي من عامل إلى آخر وهذه الاختلافات تتباين تبعاً لعدة ظروف وعوامل ترتبط بشكل أساسي بالصفات الشخصية والوظيفية والظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بهم، وعدم إشباع حاجات العاملين ورغبتهم، وضعف توفر الحوافز المادية كأنظمة المكافآت، والعلاوات، وزيادة الرواتب، وكذلك ضعف توفر الحوافز المعنوية كالترقيات، وعدم توفر بيئة عمل مريحة ومناسبة، الأمر الذي يؤدي حتماً إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين وبالتالي تدني مستوى المؤسسة وعدم تحقيق أهدافها.

ومن هنا، وبناء على وظائف مجالس الخدمات المشتركة المتمثلة في خدمة المجتمع، فإن العاملين هم المحرك الرئيس لهذه الوظيفة، لذلك لا يمكن لمجالس الخدمات المشتركة من تحقيق التنمية البشرية بمعزل عن العاملين فيها وأداهم، وأن تميز هذه المجالس يعتمد بشكل أساسي على التزام العاملين، وسعيهم المستمر لتحقيق أهداف المجالس المشتركة المرجوة. لذا ومن أجل تحقق التنمية البشرية في مجالس الخدمات المشتركة لا بد من توفر بيئة ذات ثقافة تنظيمية والتزام تنظيمي للعاملين بشكل أساسي. ويمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي الآتي: ما علاقة الالتزام التنظيمي بتحقيق التنمية البشرية من وجهة نظر عينة من العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما درجة الالتزام التنظيمي في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك من وجهة نظر عينة من العاملين فيه؟
- 2- ما درجة تحقيق التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك من وجهة نظر عينة من العاملين فيه؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة الالتزام التنظيمي ودرجة تحقيق التنمية البشرية من وجهة نظر عينة من العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك؟

أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من الجوانب الآتية

1. تكوين إطار مفاهيمي عن متغيرات البحث الرئيسية (الالتزام التنظيمي، التنمية البشرية) بشكل يساهم في تحليل مضامينها وتعريف أهميتها ومنافعها.
2. زيادة مستوى الوضوح في مفاهيم وأبعاد المتغيرات الرئيسية والفرعية عن طريق جمع وتحليل آراء الباحثين.
3. تكمن أهمية البحث في نتائجه المتوقعة؛ إذ يؤمل أن يستفيد من نتائج هذا البحث الجهات المسؤولة عن مجالس الخدمات المشتركة، مثل وزارة البلديات، ووزارة المالية وغيرهم.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يأتي:

- توضيح العلاقة بين الالتزام التنظيمي للعاملين في مجالس الخدمات المشتركة وتحقيق التنمية البشرية.
- الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجالس الخدمات المشتركة.
- التعرف على التنمية البشرية وكيفية تحقيقها لمجالس الخدمات المشتركة.

- وضع مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مجالس الخدمات المشتركة وتحقيق تنمية الموارد البشرية.

مصطلحات البحث

الالتزام التنظيمي: هو "قناعة الفرد التامة وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، والرغبة في بذل أقصى جهد لصالحها والتمسك بالبقاء فيها حتى في حال توافر فرص عمل وبظروف أفضل في منظمات أخرى" (فارس، 2014). ويعرف إجرائياً بأنه رغبة العاملين في مجالس الخدمات المشتركة في المشاركة والتفاعل الاجتماعي لتحقيق الأهداف التي تسعى لها تلك المجالس وتقاس من خلال استجابات عينة البحث على الأداة التي طورها الباحث.

التنمية البشرية: تعرف التنمية البشرية بأنها عملية إدارة الأفراد وتدريب العاملين، وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم من خلال الترقية والتعويضات والمكافآت وغيرها (Renwick, Redman & Maguire, 2013). ويعرف الباحث التنمية البشرية: بأنها تطوير مهارات وخبرات العاملين في مجالس الخدمات المشتركة وتقاس من خلال استجابات عينة البحث على الأداة التي طورها الباحث.

مجالس الخدمات المشتركة: هي مجالس يتم إنشاؤها بقرار من وزير الشؤون البلدية، وهي تقدم الخدمات المشتركة لمجموعة متقاربة من المجالس البلدية أو القرى أو التجمعات السكانية، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية ويمارس صلاحيات المجلس البلدي المنصوص عليها في القوانين النافذة المفعول، وذلك فيما يتعلق بالخدمات والمشاريع المشتركة التي يقوم بها (قانون البلديات، 2016).

حدود البحث

- حدود بشرية: يقتصر هذا البحث على العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك
- حدود زمنية: يقتصر هذا البحث على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة للعام 2021.
- حدود مكانية: يقتصر هذا البحث على مجلس الخدمات المشتركة في محافظة الكرك.

الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

1. الالتزام التنظيمي

كثرت اهتمامات الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي كونه يُعدّ عاملاً هاماً للإبداع في العمل والتميز في أداء المهام المطلوبة، فكلما كان مستوى التزام العاملين في المؤسسة مرتفعاً كلما تميز هؤلاء العاملون في أدائهم للمهام المنوطة لهم.

أولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

لقي موضوع الالتزام التنظيمي اهتماماً كبيراً في حقل الإدارة في السنوات الأخيرة، نظراً لعلاقته بفاعلية المؤسسة ومستوى انجاز العمل فيها؛ فالالتزام التنظيمي يعبر عن اتجاهات العاملين نحو المؤسسة، ويتضمن رغبة العامل القوية في الانتماء لتلك

المؤسسة. ويعرف الالتزام بأنه: "علاقة نفسية قائمة بين الموظف والمنظمة تؤثر على مستوى إنجاز كل منهما، كما أنه يحدّد هوية الموظف ومدى إشراكه في قرارات المنظمة، ويتميز الالتزام التنظيمي بثلاث خصائص رئيسية هي: الإيمان القوي، وتقبل أهداف وقيم المنظمة التي ينتمي إليها الفرد، وتكريس الجهود لصالح المنظمة، والرغبة في البقاء كعضو مستمر ودائم فيها" (Kaselyte&Malukaite, 2013).

ويعرف كذلك بأنه: "ارتباط وثيق بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول الأهداف والقيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية بالبقاء والاستمرار في عضويتها" (بني عيسى وأبازيد، 2014). والالتزام التنظيمي هو: "حالة نفسية متعددة الأبعاد، والتي تقوم بتمييز علاقة الموظف بالمنظمة المعنية، وهي عملية لها آثار وانعكاسات على قرار الموظف في البقاء في المنظمة أو مغادرتها" (Ejigu, 2014). ويعرف كذلك بأنه: "ما يشير إلى القوة النسبية التي تحدد مدى مشاركة الفرد في المنظمة التي يعمل بها، ويتألف الالتزام التنظيمي من ثلاثة عناصر وهي: تحدد الهوية، والانخراط في الجو التنظيمي للمنظمة، وإبداء الولاء لها" (Wainaina, 2015).

أهمية الالتزام التنظيمي

إن الارتفاع في مستوى الالتزام التنظيمي يساهم في خفض بعض الظواهر السلبية الناتجة عن تقاعس الموظفين في أداء أعمالهم وواجباتهم. فتظهر "أهمية الالتزام التنظيمي على الصعيد الفردي، بأنه يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد، مما ينعكس على مستوى شعوره بالاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى انخفاض في معدل تقاعسه ومستوى غيابه، أما على صعيد المؤسسة، فإنه يعمل على زيادة مستوى الانتماء والولاء للمؤسسة، إضافة إلى أنه يزيد من إنتاجية المؤسسة، ويعمل على تقليل التكاليف" (فارس، 2014).

وتعود أهمية الالتزام التنظيمي كما جاء في دراسة (نعساني، 2001)، ودراسة (عبدالباقي، 2005) إلى ما يلي:

1. أنه يشكل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فالأفراد الملتزمون هم أطول بقاء في المؤسسة، وهم الأكثر إنجازاً وعملاً نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
2. أنه عمل على جذب المديرين وعلماء السلوك الإنساني؛ نظراً لكونه سلوكاً مرغوباً به من قبل المؤسسات.
3. أنه يشكل عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، خاصة في الأوقات التي لا تستطيع المؤسسات أن تقدم الحوافز المناسبة لتشجيع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعد التزام الأفراد تجاه مؤسساتهم ركيزة أساسية في التنبؤ بفعالية المؤسسة.

رابعاً: أبعاد الالتزام التنظيمي

ينقسم الالتزام التنظيمي إلى ثلاثة أبعاد، وهي على النحو الآتي:

1. **الالتزام المستمر:** يرتكز هذا البعد على قرار الموظف بالبقاء والاستمرار بسبب الميزات والمنافع المستقبلية التي قد يفقدها نتيجة لتركه المؤسسة، وهو ما يعرف بضرورة البقاء، حيث يأخذ الموظف بعين الاعتبار المصالح التي سيفقدها لدى تركه المنظمة من حيث الرواتب والاستقرار الوظيفي واستمرارية العمل والأمن الوظيفي (Lim, 2014).

2. **الالتزام العاطفي:** يعبر هذا الالتزام عن ارتباط الموظف الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر هذه النوع من الالتزام بمستوى إدراك الموظف لما تتميز به وظيفته من خصائص متميزة سواء أكانت الاستقلالية أو اكتساب المهارات أو طبيعة العلاقة مع الرؤساء. كما يتأثر الالتزام العاطفي بدرجة إحساس الموظف بمستوى شفافية البيئة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة التي يعمل بها (عبد الحسين، 2012).

3. **الالتزام الأخلاقي:** يكون التعبير عنه بدرجة إحساس الموظف بالالتزام تجاه المؤسسة ورغبته بالبقاء فيها، حيث يتم تعزيز هذا الشعور بدعم المؤسسة الجيد لموظفيها والسماح لهم بالمساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة (السياني، 2015).

2. تنمية الموارد البشرية

يعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في أي نظام، خاصة بعد أن بنت التنافسية والتطورات التقنية مبنية على العقول البشرية المبدعة التي تتطلب تحفيزها وغرس الرغبة لديها على الأداء الجيد وتوجيهها وتوليد القدرة لديها على التوجيه الذاتي، وهو ما دفع القائمين على مختلف الأنظمة الاستثمار في الرأس المال من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم والتعليم والتدريب الجيد إضافة إلى التحفيز الذي يحث على الإبداع وخلق الرغبة في العمل والالتزام به ووضع نظام للتقييم الفعال (زهرة، 2016).

لذلك أصبحت الموارد البشرية من أهم الموارد التي تلعب دوراً بارزاً بين أقسام الإدارة المختلفة، ولها تأثيراً مباشراً في التنمية الاجتماعية السريعة وتقديم الخدمات بكفاءة. فلا يمكن تحقيق تطور أي جامعة دون الالتفات إلى أهمية القوى العاملة التي تعد من أهم مصادر الثروة في أي مكان خصوصاً الماهرة والمؤهلة بشكل جيد (Omebe, 2014)

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده" (اللوزي، 2000). ويمكن تعريفها أيضا بأنها: "زيادة عملية المعرفة والقدرات والمهارات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما يجري مناخبارات مختلفة" (بن زاهي والشايب، 2005).

وهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطي الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية والأدبية، وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة، وعلاقته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه" (منصور، 2006).

ثانياً: أهمية تنمية الموارد البشريّة

تؤدي تنمية الموارد البشريّة دوراً فعالاً في اتخاذ إجراءات هادفة، لزيادة مستوى المهارات التدريبية من خلال تأهيل وتدريب العمالة البشريّة، ورفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم، والتي تعود بالفائدة على المجتمع ككل. وتضمن عملية تنمية الموارد البشريّة تحسين مستوى الأداء وتطوير كفاءة العاملين والذي يؤثر بدوره على نتائجها ومخرجاتها، ولا تزال تعتبر تنمية الموارد البشريّة العامل الرئيسي لتحقيق الأهداف المؤسسية التي تطمح لها (Thwala, 2015).

الدراسات السابقة

أ. الدراسات العربية:

توصلت دراسة مباركي (2016) إلى توضيح دور الثقافة التّنظيميّة في تنمية الموارد البشريّة في المؤسسات. وأجريت هذه الدراسة في الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة تجارية للسيارات وتم إجراء المسح الاجتماعي لمجتمع الدراسة والاعتماد على الاستبانة وإجراء المقابلات لجمع المعلومات اللازمة للدراسة. توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير إيجابي للثقافة التّنظيميّة على تنمية المورد البشريّ حيث تسهم الثقافة التّنظيميّة في تجسيد وتطوير الفكر الذي يسهم في رفع مستوى تنمية المورد البشريّ. أما دراسة صديقي (2013) فقد هدفت إلى بيان تأثير الثقافة التّنظيميّة على أداء الموارد البشريّة. والتي أجريت في الجزائر، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. تكونت عينة الدراسة من (100) عامل في (4) مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية. وكانت أهم نتائج الدراسة وجود تأثير للثقافة التّنظيميّة على أداء الموارد البشريّة، كما أن للابتكار والإبداع تأثير واضح على أداء الأفراد في المؤسسة، وأوصت الدراسة أن هناك تأثير إيجابي للثقافة التّنظيميّة على أداء الموارد البشريّة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة.

دراسة البقي (2012) هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الالتزام التّنظيمي على الأداء الوظيفي في منطقة مكة المكرمة، بالإضافة إلى معرفة مستوى الالتزام التّنظيمي للعاملين وعلاقته بأدائهم الوظيفي، استخدمت الاستبانة لجمع بيانات الدراسة، وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع من الالتزام نسبي من الأداء التّنظيمي لدى العاملين، ووجود مستوى مرتفع ا الوظيفي لدى العاملين، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التّنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بجوازات منطقة مكة.

دراسة الخشروم (2011)، بعنوان: "تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التّنظيمي". هدف البحث إلى مستوى الالتزام التّنظيمي للعاملين في المعاهد التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الالتزام التّنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والالتزام التّنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التّنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة، وأن هناك فروقا معنوية في مستوى الالتزام التّنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة

دراسة (العواد والهران، 2006) التي هدفت إلى التعرف على فروق الالتزام بين أعضاء هيئة التدريس في الكليات العلمية والإنسانية السعوديين منهم وغير السعوديين والتعرف على تأثير العوامل الديمغرافية على الالتزام التّنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من

(551) عضو هيئة تدريس، وقد أظهرت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي في الكليات العلمية أعلى من الكليات الإنسانية، وأن مستوى التزام أعضاء هيئة التدريس غير السعوديين أعلى من نظرائهم السعوديين، وأن أكثر العوامل تأثيراً على الالتزام التنظيمي حسب أهميتها هي الجنسية ونوع الكلية أما العمر والمرتبة العلمية أقل تأثيراً.

ب. الدراسات الأجنبية

دراسة شووباركوكيم (Shaw, Park & Kim, 2013) هدفت إلى التركيز على أهمية رأس المال البشري وأثره على الأداء التنظيمي. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة، حيث استخدمت المنهج التحليلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن التراكم الكبير على رأس المال البشري أدبألى حدوث خسائر كبيرة والذي بدوره أثر سلبياً على الأداء التنظيمي للشركات. وقد وضحت الدراسة أن أسباب الخسائر في رأس المال البشري هو سوء في إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة مباشرة في رأس المال البشري. ووضحت الدراسة أنه يمكن تفادي هذه الخسائر من خلال زيادة انتاجية رأس المال البشري، أي القوى العاملة البشرية، ووضع استراتيجيات تقوم على معالجة الأخطاء التي ساهمت في احداث خسائر في رأس المال البشري بالاعتماد على نظريات ادارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطوير رأس المال البشري.

دراسة إيرلان (Erlan, 2013) التي هدفت إلى معرفة تأثير الالتزام التنظيمي على أداء المنظمة، حيث كان الالتزام التنظيمي أحد أبعاد سلوك المواطنة التنظيمي، تم توزيع (400) استبانة على عينة الدراسة، أشارت نتائج الدراسة إلى توافر الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع ويؤدبأتوافره إلى زيادة مستوى أدائهم، وأوصت الدراسة بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال تفعيل نظام الحوافز في المنظمات.

ودراسة سيال وجيلاني وعمران وزهير (Sial, Jilani, Imran & Zaheer, 2011) هدفت إلى التحقيق في آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية وهي (الترقية وتقييم الأداء والتعويض) على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس من الجامعات الباكستانية. أجريت الدراسة في الباكستان، واستخدمت المنهج التحليلي الوصفي، حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية والتي بلغت (206) عضو هيئة تدريس بغض النظر عن الجنس والعرق والتعيين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر تأثيراً إيجابياً بممارسات التعويض التي تعتمدها الجامعات، وأن ممارسات تقييم الأداء والترويج لم تكن لها علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي.

ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة

تعددت الدراسات السابقة ذات الصلة بالالتزام التنظيمي وعلاقته بتحقيق التنمية البشرية من حيث الأهداف والمعالجات الإحصائية وأساليب اختيار العينات وأدوات جمع البيانات التي استخدمت في كل دراسة من هذه الدراسات والنتائج والتوصيات التي توصلت إليها، فمنها ما هدف إلى الكشف عن العوامل المختلفة التي تؤثر على عدم ثبات وبقاء الموظفين في المؤسسة، ودراسة تأثير الرواتب وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والنمو الوظيفي على الانتماء والولاء الوظيفيين خلال توضيح الدور الوسيط للالتزام التنظيمي على العلاقة بين عوامل تنمية الموارد البشرية والنمو الوظيفي. وقد تم الاستفادة من هذه الدراسات في توجيه الدراسة الحالية نحو الطريقة الأمثل في اختيار أداة جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة. وأهم ما

يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة ذات الصلة والتي ذكرت في هذا البحث هو أنها بحثت في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحقيق التنمية البشرية.

الطريقة والإجراءات

منهجية البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، نظرا لتمييز هذا المنهج في القدرة على توفير البيانات والحقائق اللازمة المتعلقة بالبحث، حيث تم جمع البيانات وتنظيمها ومن ثم تصنيفها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وعرضها عن طريق نماذج وجدول، كما تم الاطلاع على الأدب النظري والأبحاث العلمية والمراجع والمؤلفات والدراسات العربية والأجنبية.

مجتمع البحث وعينه

يتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية الأردنية. تم اختيار عينة عشوائية طبقية تكونت من (106) عاملا من العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك، وتم توزيع الأداة عليهم، وتم استرجاع (102) استبانة بفقد بلغ (4) استبانة، ووجدت استبانتين غير صالحتين للتحليل الإحصائي، وبذلك فقد بلغ عدد العينة الخاضعة للتحليل الإحصائي (100) عامل وعاملة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة البحث.

الجدول رقم(1) توزيع أفراد عينة البحث حسب متغيرات البحث

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	54	54%
	أنثى	46	46%
	المجموع	100	100%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	26	26%
	دبلوم كلية مجتمع	38	38%
	جامعي	36	36%
	المجموع	100	100%
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	25	25%
	6-10 سنوات	35	35%
	11 سنة فأكثر	40	40%
	المجموع	100	100%

أداة البحث

تم تطوير أداة الالتزام التنظيمي اعتمادا على بعض الدراسات مثل: دراسة السياني (2015)، ودراسة الوزرة (2015)، أما أداة التنمية البشرية فقد تم الاعتماد على دراسة مباركي (2016)، ودراسة صديقي (2013)، وقسمت أداة البحث إلى قسمين، الأول خاص بجمع المعلومات الذاتية عن المبحوثين، وتكونت من الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، أما القسم الثاني فاشتمل على مجالين هما: مجال الالتزام التنظيمي، وتكون من (3) أبعاد هي: الالتزام العاطفي، والالتزام المستمر، والالتزام المعياري، ومجال تنمية الموارد البشرية، ويتكون من (3) أبعاد هي: الحوافز والترقيات، والتدريب، والتخطيط لتطوير الموارد البشرية. وقد

صممت فقرات المجالين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي اشتمل على درجات الاستخدام التالية: (5) دائماً، (4) معظم الأوقات، (3) أحياناً، (2) قليلاً، (1) نادراً.

صدق الأداة: للتأكد من صدق الأداة تم استخراج دلالة صدق المحتوى للأداة (صدق المحكمين)، وذلك باللجوء إلى أسلوب التحكيم من قبل مجموعة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، وعددهم (8) محكمين، فتم توزيع الأداة بصورتها الأولية والمكونة من (42) فقرة على عشرة محكمين، وطلب منهم الحكم على صلاحية الأداة وصلاحية فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، وتم إجراء التعديلات التي حددها المحكمون.

ثبات الأداة: للتأكد من ثبات الأداة، فقد تم طبقت على عينة استطلاعية مكونة من (30) عاملاً وعاملة من مجتمع البحث ومن خارج عينته، وأعيد تطبيق الأداة على نفس العينة بعد أسبوعين، وتم استخراج معامل الثبات باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، والجدول (2) يبين معامل المجالات وعدد الفقرات، ومعامل الثبات.

جدول رقم(2): معاملات الثبات لأداة الدراسة باستخدام كرونباخ ألفا

المتغير	البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات
الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	8	0.86
	الالتزام المعياري	8	0.83
	الالتزام المستمر	8	0.85
	الكلية	24	0.84
التنمية البشرية	التخطيط لتطوير الموارد البشرية	7	0.84
	التدريب	5	0.82
	الحوافز والترقيات	6	0.80
	الكلية	18	0.81

يتبين من خلال الجدول (2) أن معامل الثبات لأبعاد أداة الالتزام التنظيمي قد تراوح بين (0.83 - 0.86) والكلية (0.84)، وتراوح ما بين (0.79 - 0.83) لأبعاد أداة التنمية البشرية، وبلغ الكلية (0.82)، وهي معاملات مقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية

تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وبالتفصيل سيقوم الباحث باستخدام الأساليب الإحصائية التالية للإجابة عن الدراسة:

- **التكرارات والنسب المئوية (Frequencies):** وذلك لمعرفة توزيع عينة الدراسة على المتغيرات الديمغرافية.
- **الإحصاء الوصفي:** الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وذلك لوصف أراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة، ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة.

- **معامل ارتباط بيرسون:** لإيجاد العلاقة بين الالتزام التنظيمي وتحقيق أهداف التنمية البشرية وذلك للإجابة عن السؤال الرابع.

الجانب العملي

تمت الإجابة عن أسئلة البحث وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة لكل سؤال من أسئلة البحث، وكانت النتائج على النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك من وجهة نظر العاملين أنفسهم؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك على درجة الالتزام التنظيمي، والجدول (3) يبين نتائج ذلك.

جدول رقم (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك على درجة الالتزام التنظيمي

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الالتزام
1	الالتزام العاطفي	3.76	.716	مرتفعة
2	الالتزام المعياري	3.68	.529	مرتفعة
3	الالتزام المستمر	3.24	.834	متوسطة
	الالتزام التنظيمي ككل	3.56	.589	متوسطة

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسط العام لمقياس درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك ككل كان مرتفعاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.56)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (3.24 - 3.76) حيث جاء مجال "الالتزام العاطفي" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وبدرجة مرتفعة، يليه بالمرتبة الثانية مجال "الالتزام المعياري" بمتوسط حسابي (3.68) وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "الالتزام المستمر" بالرتبة الثالثة و الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وبدرجة متوسطة، وفيما يلي تفصيل لفقرات مقياس درجة الالتزام التنظيمي حسب المجالات.

وهذا يعني أن المتوسط العام لمقياس درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك ككل كان مرتفعاً وجاء مجال "الالتزام العاطفي" بالرتبة الأولى بدرجة مرتفعة يليه بالمرتبة الثانية مجال "الالتزام المعياري" وبدرجة مرتفعة، وجاء مجال "الالتزام المستمر" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وهذا يعني أن العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك لديهم التزام تنظيمي، والتزامهم العاطفي كان مرتفعاً، وكان هو الأعلى بين أبعاد الالتزام، مما يدل على أن العاملين يشعرون بارتباط عاطفي مع المجلس، ويشعرون بالانتماء لمجلسهم، إضافة إلى العلاقة الأخوية فيما بينهم، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مجلس الخدمات المشتركة يوفر الظروف المناسبة لعامله من حيث الحوافز المادية، ويعمل على تخفيف الأعمال الوظيفية على العاملين، وأن العاملين يشاركون في اتخاذ القرارات، وذلك لأن الالتزام يتأثر كما يشير (عبدالحسين، 2012) بدرجة إحساس الموظف بمدى شفافية البيئة التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسة التي يعمل بها ومدى سماحها للأفراد بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء أكان الأمر متعلقاً بالعمل أو العاملين. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة البقمي (2012) التي أظهرت أن مستوى

الالتزام التَّنظيمي للعاملين في منطقة مكة المكرمة كان مرتفعاً. واتفقت مع نتائج دراسة الخشروم (2011) التي كشفت أن مستوى الالتزام التَّنظيمي للعاملين جاء بدرجة مرتفعة. كما أنها اتفقت مع نتائج دراسة إيرلان (Erlan, 2013) التي أشارت إلى توافر الالتزام التَّنظيمي بمستوى مرتفع.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: "ما درجة تحقيق التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك من وجهة نظر العاملين فيها؟" فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك على درجة تحقيق أهداف التنمية البشرية، حيث كانت كما هي موضحة في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات العاملين في مجالس الخدمات المشتركة على درجة تحقيق أهداف التنمية البشرية

الرتبة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الحوافز والترقيات	3.24	.847	متوسطة
2	التخطيط لتطوير الموارد البشرية	3.10	.862	متوسطة
3	التدريب	2.89	1.022	متوسطة
	الموارد البشرية	3.08	.806	متوسطة

يبين الجدول رقم (4) أن المتوسط العام لمقياس الموارد البشرية ككل كان متوسطاً وبمتوسط حسابي بلغ (3.08)، في حين تراوحت المتوسطات الحسابية للمجالات بين (2.89-3.24) حيث جاء مجال "الحوافز والترقيات" بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.24) و بدرجة متوسطة، وجاء مجال "التدريب" بالرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.89) وبدرجة متوسطة.

وهذا يعني أن المتوسط العام لمقياس الموارد البشرية ككل كان متوسطاً حيث جاء مجال "الحوافز والترقيات" بالرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، وجاء مجال "التخطيط لتطوير الموارد البشرية" بالرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وجاء مجال "التدريب" بالرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. وهذا يعني أن درجة تحقيق أهداف التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك من وجهة نظر العاملين أنفسهم كانت بمستوى متوسط، مما يدل على أن مجلس الخدمات المشتركة في الكرك يحدد احتياجات العاملين في الوقت المناسب، وتحرص على تبصر بيئة المجلس الداخلية والخارجية للإفادة في عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية، إضافة إلى سعيها للإفادة القصوى من مواردها البشرية المتاحة، ويبدل جهداً كبيراً في مجال تنمية كفايات العاملين، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن مجالس الخدمات المشتركة تهتم بالثقافة التنظيمية ككل لتحقيق أهداف التنمية البشرية، وهذا ما جعل درجة التنمية البشرية ذات مستوى متوسط حيث تتأثر تنمية الموارد البشرية بالثقافة التنظيمية، وهذا ما أشارت إليه نتائج دراسة مبارك (2016)، حيث أشارت إلى أن الثقافة التَّنظيمية تسهم في تجسيد وتطوير الفكر الذي يسهم في رفع مستوى تنمية المورد البشري، وأكدت ذلك نتائج دراسة صديقي (2013) التي أظهرت أن هناك تأثيراً إيجابياً للثقافة التَّنظيمية على أداء الموارد البشريّة.

ثالثاً" النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة الالتزام التنظيمي ودرجة تحقيق أهداف التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك ودرجة تحقيق أهداف التنمية البشرية، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول رقم (5) معامل ارتباط بيرسون بين درجة الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك ودرجة تحقيق أهداف التنمية البشرية.

المجال	التخطيط لتطوير الموارد البشرية	التدريب	الحوافز والترقيات	الموارد البشرية
الالتزام العاطفي	.573**	.502**	.454**	.585**
الالتزام المستمر	.573**	.601**	.663**	.687**
الالتزام المعياري	.570**	.389**	.314**	.475**
الالتزام الوظيفي ككل	.674**	.604**	.591**	.704**

* دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.05$) ** دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$)

يتضح من الجدول رقم (5) أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha=0.01$) بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته مع مقياس الموارد البشرية وجميع مجالاته. أن هناك علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لمقياس الالتزام الوظيفي ومجالاته مع مقياس الموارد البشرية وجميع مجالاته. وهذا يعني أن درجة تحقيق أهداف التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة لها علاقة بدرجة الالتزام التنظيمي، وقد يعود السبب في ذلك إلى الالتزام التنظيمي بأبعاده يعبر عن التناغم بين العاملين ومؤسستهم، وانتمائهم الوظيفي لتلك المؤسسة، وحبهم لوظيفتهم، مما يجعلهم أعضاء فاعلين ومبدعين، وهذا بالطبع يعمل على تحقيق أهداف التنمية البشرية في مجالس الخدمات المشتركة؛ لأن الالتزام التنظيمي يؤثر في الأداء الوظيفي ويعمل على تحسينه كما أشارت دراسة البقمي (2012) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي. وهذا يتفق مع ما أشارت له نتائج دراسة إيرلان (Erlan, 2013) في أن توافر الالتزام التنظيمي يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم.

الاستنتاجات

1. أن العاملين في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك لديهم التزام تنظيمي، والتزامهم العاطفي كان مرتفعاً، وكان هو الأعلى بين أبعاد الالتزام، مما يدل على أن العاملين يشعرون بارتباط عاطفي مع المجلس، ويشعرون بالانتماء لمجلسهم، إضافة إلى العلاقة الأخوية فيما بينهم.
2. أن تحقيق أهداف التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة في الكرك من وجهة نظر العاملين أنفسهم كان بمستوى متوسط، مما يدل على أن مجلس الخدمات المشتركة في الكرك يحدد احتياجات العاملين في الوقت المناسب، وتحرص

على تبصر بيئة المجلس الداخلية والخارجية للإفادة في عملية التخطيط لتطوير الموارد البشرية، إضافة إلى سعيها للإفادة القصوى من مواردها البشرية المتاحة.

3. أن درجة تحقيق التنمية البشرية في مجلس الخدمات المشتركة لها علاقة ايجابية بدرجة الالتزام التنظيمي، فكلما زاد الالتزام التنظيمي لدى العاملين زادت درجة تحقيق التنمية البشرية

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي:

1. ضرورة الاستفادة من ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في مجلس الخدمات المشتركة في توظيف هذا المستوى من الالتزام التنظيمي بما يحقق مستوى أفضل من الأداء والإنجاز للوصول إلى تحقيق أهداف تنمية الموارد البشرية المبتغاة.
2. أن تسعى مجالس الخدمات المشتركة لأن تكون الدورات التدريبية التأهيلية للعاملين لديها أكثر صلة بمؤهلاتهم وميولهم، وأن تكون أكثر تجاوباً مع احتياجاتهم.
3. ضرورة التركيز على توفير كافة احتياجات العاملين في مجالس الخدمات المشتركة والعمل على رفع المكافآت والحوافز وربط ذلك بالكفاءة.

قائمة المراجع

أ. المراجع العربية

- النقمي، سعد (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
- بنزاهي، منصور، والشايب، محمد (2005). التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة- الجزائر - الخشروم، محمد مصطفى (2011). تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (3).
- زهرة، بوفيجلين (2016). تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية الجزائرية تجربة جامعة الجزائر نموذجاً. مؤتمر التعليم العالي في الوطن العربي نحو التنافسية العالمية، المنعقد في رحاب الجامعة الأردنية و الزرقاء الأهلية، الأردن.
- السياني، ماجد (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي بالجامعات الليبية الخاصة (دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة بمحافظة إب). مجلة العلوم الإدارية، 11 (5)، 109-143.
- صديقي، أمينة (2013). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2005). مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

- عبدالحسين، باسم (2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، (31)، 257-280.
- عساف، عبد، وال صباح، سهير (2008). الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس، ورقة بحثية، جامعتي النجاح الوطنية والقدس، فلسطين.
- العواد، فؤاد عبدالله؛ والهران، محمد عبدالله (2006). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، جامعة الملك سعود، الرياض.
- فارس، محمد (2014). العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على جامعة الأزهر - غزة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 22 (2)، 165-195.
- قانون البلديات لسنة 2015، المنشور في الجريدة الرسمية رقم (5363) بتاريخ 2015/10/18، صفحة 8244
- اللياني، سلطان (2015). واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في إدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- اللوزي، موسى (2000). التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
- مباركي، سارة (2016). الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلدية 2، الجزائر.
- مريبعي، سوسن (2013). التنمية البشرية في الجزائر - الواقع والآفاق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، الجزائر، الجزائر.
- منصور، أحمد (2006). قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت
- نيسان، عبد المحسن (2001). "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- الوزرة، عبد الله (2015). درجة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، (1)، 268-219.
- ب.المراجع الأجنبية

- Ejigu, T. B. (2014). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment among Academic Staff in Public Universities of Ethiopia. Unpublished Doctoral Dissertation, Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia.
- Erlan, B. 2013. The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance, Journal of Applied Economics and Business Research (JAEBR), 3(3): 166-180.
- Kaselytē, U. and Malūkaitē, K. (2013). Antecedents of Affective Organizational Commitment among Economics and Management Lecturers in the Higher Education Institutions in the Baltics. Research Papers, Stockholm School of Economics, Riga, Latvia
- Lim, C. (2014). What's in It for Me? Organizational Commitment among Faculty Members in UAE Business Schools. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Oulu, Oulu, Finland.

- Omebe, C. (2014). Human Resource Management In Education: Issues And Challenges, *British Journal of Education*, 2(7):26-31.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Shaw, J. D., Park, T. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic management journal*, 34(5), 572-589.
- Sial, M. A., Jilani, S. M. A., Imran, R., & Zaheer, A. (2011). Effect of human resource practices on organizational commitment in Pakistani universities. *World Applied Sciences Journal*, 15(6), 793-798.
- Thwala, J. B. (2015). Human resource development for the performance of schools in White Hazy Circuit, Mpumalanga Province, Doctoral dissertation, TURFLOOP GRADUATE SCHOOL OF LEADERSHIP.
- Wainaina, L. W. (2015). Determinants of Organizational Commitment among Academic Staff in Kenya's Public and Private Universities. Unpublished Doctoral Dissertation, Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, Juja, Ken.