



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص ماجستير إدارة أعمال

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي -دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض

إعداد الطالب
فهد محمد مصلح العتيبي

إشراف/
د. الفیصل عبد الحمید
د. فايز جراد

العام الدراسي:
2025 - 2024

فهرس المحتويات

أ.....	فهرس المحتويات
ج.....	قائمة الجداول
Error! Bookmark not defined.	فهرس الأشكال
ه.....	المستخلص
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	المقدمة
2.....	مشكلة الدراسة:
2.....	أهمية الدراسة:
2.....	أهداف الدراسة:
3.....	تساؤلات الدراسة.
3.....	فروض الدراسة:
4.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
4.....	مقدمة
4.....	الدراسات السابقة
4.....	- الدراسات العربية
5.....	- الدراسات الأجنبية:
6.....	الإطار النظري
6.....	ممارسات إدارات الموارد البشرية:
6.....	الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:
10.....	الانتماء الوظيفي:
11.....	أهمية الانتماء الوظيفي ودوره في نجاح المنظمات:
13.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.
13.....	مقدمة
13.....	المنهجية وطرق البحث.
13.....	مجتمع البحث.
13.....	عينة الدراسة.
13.....	حدود البحث

14	أداة وطريقة جمع البيانات.....
14	تصحيح أداة البحث (الاستبانة).....
14	المقياس المعتمد:.....
15	خطوات بناء الاستبانة:.....
15	دلالات صدق وثبات الاستبانة:.....
21	إجراءات ثبات الاستبانة:.....
22	الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.....
22	الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار أداة جمع البيانات.....
22	الأساليب الإحصائية الوصفية.....
23	الأساليب الإحصائية الاستدلالية.....
24	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات.....
24	-مقدمة.....
24	-تحليل البيانات.....
24	الإحصاءات الوصفية للبيانات الشخصية:.....
25	الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل.....
33	نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة (الانتماء الوظيفي):.....
43	نتائج اختبار الفروض.....
47	نتائج تحليل اختبار الفروق (ت، التباين الأحادي).....
51	-النتائج
52	-التوصيات.....
53	المراجع.....
53	المراجع العربية.....
55	المراجع الأجنبية.....
57	الملاحق.....
57	-الاستبانة.....
63	الملخص Abstract.....

قائمة الجداول

جدول (1): تصحيح أداة البحث.....	14
جدول (2): المقياس المعتمد.....	15
جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير (ن=30)	16
جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء (ن=30) ..	17
جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء المستمر (ن=30)	18
جدول (5) صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء الأخلاقي (ن=30).....	19
جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء العاطفي (ن=30)	20
جدول (8): يوضح نتائج الصدق البنائي	21
جدول (9): نتائج الثبات- ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية	22
جدول (10): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية	24
جدول (11): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة	25
جدول (12): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي	25
جدول (13): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة (واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية)	26
جدول (14): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير	27
جدول (15): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	30
جدول (16): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة (الانتماء الوظيفي).....	33
جدول (18): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء الأخلاقي	37
جدول (19): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء العاطفي	40
جدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الانتماء الوظيفي)	44
جدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الانتماء الوظيفي)	45
جدول (22): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات	47
عينة الدراسة تعزي لمتغير الفئة العمرية	47
جدول (23) نتائج اختبار (LSD) لإيجاد الفروقات بين المجموعات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية	48
المتتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي والتي تعزي لمتغير الفئة العمرية... ..	48

جدول (24): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات
عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة..... 49

جدول (25): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات
عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي..... 50

المستخلص

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي
-دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض-

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في المؤسسات المصرفية في الرياض، وتحديد مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض، واختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملات في المؤسسات المصرفية في الرياض، واختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض. اتبع الباحث المنهج الوصفي، قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حيث تم استرداد (100) استبانة صالحة للتحليل، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بينت النتائج أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية تتوافر بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 83.04%. توصلت النتائج إلى مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ 79.71% وكان ترتيب الأبعاد تصاعدياً (الانتماء المستمر، الانتماء الأخلاقي، الانتماء العاطفي). كشفت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض. أوضحت النتائج أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزى لمتغير العمر. توصلت النتائج أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية - التدريب والتطوير - تقييم الأداء - الانتماء الوظيفي - المؤسسات المصرفية.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة في التطور المعرفي والتكنولوجي، مما أوجد العديد من التحديات أمام تطور المؤسسات، وجعل من الضروري السعي نحو كل ما هو جديد في مجال الإدارة؛ فالسوق الاقتصادية تشهد تطوراً متسارعاً بشكل يومي؛ ففي العقود الماضية، كانت الشركات الأقوى هي تلك التي تمتلك الآلات والتكنولوجيا والموارد المادية، ولم يكن للعنصر البشري أهمية كبيرة، أما اليوم، فقد برزت أهمية هذا العنصر بسبب دوره الأساسي في نمو وتطور المنظمات، ففي العصر الحديث، أصبحت إدارة الموارد البشرية أمراً ضرورياً، بما تشمله من استقطاب وتوظيف وتدريب وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى الحفاظ عليها وتحفيزها، وإجراء التخطيط والتحليل الوظيفي.

وقد أدركت إدارات الشركات أهمية تطوير العنصر البشري وتدريبه ليواكب هذه التطورات، وذلك من خلال تطبيق ممارسات تهدف لتحقيق أهدافها، بما في ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية كجزء من العمليات الإدارية في الشركة (العامري وسلامة، 2020).

وتعد إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، وهو العنصر البشري الذي يمثل رأس المال الفكري للشركة، حيث تعد ممارسات إدارة الموارد البشرية من الأنشطة الإدارية التي تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية في الشركة، وتركز على وضع السياسات، وتطوير البرامج، وتحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتلبية احتياجات الشركة من الكفاءات البشرية، ويشمل ذلك استقطاب الأفراد، اختيارهم، تطويرهم، تحفيزهم، وإدارتهم بما يضمن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية، لتحقيق الأهداف المرجوة للشركات، مع ضمان ممارسات تحقق المساواة وتحقيق الذات للعاملين (أرفيس، 2018).

بالإضافة إلى ذلك، تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاستثمار الفعال لقدرات ومهارات العاملين، من خلال اعتماد سياسات وممارسات مناسبة تستغل إمكانيات العاملين كافة، مما يؤثر بشكل مباشر على سلوكهم بما يساعد الشركة على الاستمرار والبقاء. وقد استندت هذه الممارسات إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية كعملية استراتيجية شاملة تتبنى رؤية طويلة المدى داخل بيئة العمل، وتهدف إلى إدارتها بأساليب تضمن الحفاظ على هذا التوجه الاستراتيجي (فروم، 2021).

وقد أصبحت إدارات الشركات تولي اهتماماً كبيراً بالعنصر البشري باعتباره أحد العوامل الرئيسية التي تضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية، خصوصاً في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تواجه العديد من التهديدات الخارجية نتيجة المنافسة الشديدة، مما يجعل العنصر البشري عاملاً حاسماً في مواجهة هذه التحديات

(العامري وسلامة، 2020). وقد أسهم ذلك في إبراز الدور الحيوي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وتأثيرها المباشر على أداء العاملين، مما يعزز شعورهم بالانتماء تجاه مؤسساتهم ووظائفهم.

مشكلة الدراسة:

أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسة (ثابت والشوا، 2022)، أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعد مورداً تنظيمياً بالغ الأهمية يسهم في الحفاظ على فاعلية المؤسسة. وأشارت دراسة (الميلودي، 2022) إلى أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وتقدمها، وذلك بفضل ما يمتلكه من مقدرات فكرية ومهارات شخصية، وما يتمتع به من انتماء وظيفي للمؤسسة، فقد أصبح الانتماء الوظيفي عاملاً جوهرياً في تحقيق النجاحات والأهداف، بغض النظر عن طبيعة عمل المؤسسة. ويتبين من خلال ما سبق أن لممارسات إدارة الموارد البشرية مع الموظفين العديد من التبعيات والآثار، والتي تؤثر بدورها في تنظيم العمل وخطة سيره ونجاحه، وتحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها على حد سواء. لذا، تتمحور المشكلة الرئيسية للدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض؟

أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية:** تتضح الأهمية النظرية للدراسة الحالي في كونها قد تسهم في إثراء المعرفة المتعلقة بالانتماء الوظيفي للعاملين، ولفت انتباه الإدارات في المؤسسات المصرفية للاهتمام في ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتحسين مستوى استخدامها، وإضافة دراسة جديدة للأدبيات في مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث المفهوم والأهمية، والتعرف على الانتماء الوظيفي للموظفين بشكل شامل.

- **الأهمية العملية:** تنبع أهمية الدراسة العملية من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية للشركات والمؤسسات لبقائها ونموها وضرورة التأقلم مع الظروف الراهنة والمتوقعة، وتستمد الدراسة أهميتها من خلال توضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، وتقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين فيها.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

1. التعرف على واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في المؤسسات المصرفية في الرياض.
2. تحديد مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

3. اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملات في المؤسسات المصرفية في الرياض.

4. اختبار وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

تساؤلات الدراسة

من خلال السؤال الرئيسي للبحث، تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في المؤسسات المصرفية في الرياض؟

2. ما مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض؟

3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملات في المؤسسات المصرفية في الرياض؟

فروض الدراسة:

من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها تم صياغة فرضية رئيسية للدراسة، تنص على -
الفرضية الرئيسية H_0 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

وينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. الفرضية الفرعية الأولى H_{01} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

2. الفرضية الفرعية الثانية H_{02} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة

يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تم تقسيمها إلى محورين، الأول تناول الدراسات العربية في حين أن المحور الثاني تناول الدراسات الأجنبية، وتناول الإطار النظري الذي تم من خلاله تغطية موضوع الدراسة من خلال الاطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة

- الدراسات العربية

دراسة (العزري، 2023) بعنوان: "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الاداء الوظيفي: دراسة حالة (الجامعة الشرقية سلطنة عمان)" والتي هدفت الى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي دراسة حالة (جامعة الشرقية) في سلطنة عمان، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أهم المعوقات والتحديات التي تواجه وتؤثر على تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من استراتيجية التدريب والتطوير واستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة عدداً من النتائج، من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، كانت أهم التوصيات: التركيز على تنفيذ وتطبيق سياسة ابتعاث موظفي الجامعة للمشاركة في الدورات التدريبية الخارجية لما لها من أهمية وتأثير على الأداء الوظيفي، ضرورة الاستمرار في تعزيز ومراجعة استراتيجية التدريب والتطوير للموظفين في جامعة الشرقية بما يتناسب مع الدرجة العلمية والوظيفية.

دراسة (سليمان وعشعوش، 2021) بعنوان: "دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين" هدفت الدراسة لتسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات) وما يتعلق بها من مفاهيم ودراسات حديثة. وكانت أبرز النتائج ان المزيد من تسليط الضوء على مفهوم الاحتفاظ بالموظفين في المنظمة هو أمر حيوي ومهم؛ حيث يؤثر على مدى قدرة المنظمة على الاستجابة بفاعلية لاحتياجات السوق والحفاظ على ولاء العملاء والنجاح التنظيمي.

دراسة (مسعودي وفتاح، 2021) بعنوان: "ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" والتي هدفت الى الكشف عن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في (التوظيف الالكتروني، التدريب والتطوير الالكتروني، تقييم الأداء الإلكتروني، التعويضات الإلكترونية)

وتأثيرها على الأداء المنظمي في مديرية التربية حمص/ سوريا. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني بدراسة الحقائق حول الظواهر والأحداث من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها. واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة واعيد منها ١٠٠ استبانة صالحة للتحليل. واستخدم برنامج SPSS لفحص الفرضيات وكانت أبرز النتائج ان مديرية تربية حمص تتبنى بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

- الدراسات الأجنبية:

دراسة (Kerdpitak, Jermsittiparsert, 2020) بعنوان: "The Impact of Human Resource Management Practices on Competitive Advantage: Mediating Role of Employee Engagement in Thailand":

والتي هدفت الى معرفة أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية المتمثلة ب: (تدريب الموظفين، والتعلم، والاختيار) على الميزة التنافسية ودراسة أثر الوسيط لمشاركة الموظفين في شركات الصيدلة في تايلاند، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وكانت اهم النتائج وجود أثر ايجابي لممارسات ادارة الموارد البشرية والميزة التنافسية، ومن أبرز التوصيات تعزيز أفضل ممارسات لإدارة الموارد البشرية من خلال اشراك الموظفين في مكان العمل يحسن من الميزة التنافسية.

دراسة (Pham, 2020) بعنوان: "Impact of Human Resource Management Practices on Enterprises Competitive Advantages and Business Performance: Evidence from Telecommunication Industry":

والتي هدفت الى تقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على المزايا التنافسية للمؤسسات وأداء الأعمال بالنسبة لحالة شركات البريد الفيتنامية ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. واستخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية مع 117 معلمة ليتم تقديرها عندما يكون إجمالي حجم العينة 773. وأظهرت النتائج أن: الأنشطة الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، وقيادة التغييرات وتشجيعها، وأنشطة الفريق والجماعة، ومشاركة الموظفين، والأنشطة الإدارية ترتبط بشكل إيجابي بممارسات إدارة الموارد البشرية في شركات البريد الفيتنامي ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. علاوة على ذلك، فإن جودة الموارد البشرية، وسلوك الموارد البشرية، وممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للموارد البشرية في مؤسسات البريد الفيتنامية ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية. علاوة على ذلك، وجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال في شركات البريد الفيتنامية ومجموعة الاتصالات السلكية واللاسلكية.

الإطار النظري

ممارسات إدارات الموارد البشرية:

في ظل التحديات الكثيرة التي تواجه المنظمات اليوم، أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر من مجرد وظيفة إدارية؛ بل تحولت إلى عنصر أساسي في بناء قدرة المنظمة على المنافسة. لم يعد التركيز على الإنسان داخل بيئة العمل محصوراً فقط على الشركات والمؤسسات، بل امتد ليشمل الحكومات التي بدأت تهتم بشكل أكبر بكيفية تطوير الإنسان وتمكينه ليكون فاعلاً ومؤثراً في محيطه المهني (Gherman et al., 2016). الموظف، أو ما يُعرف بالموارد البشري، هو في الحقيقة أحد أهم ركائز أي منظمة. نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة لا يكون إلا من خلال حسن استثمار طاقات وقدرات هذا الإنسان، وتطبيق إدارة موارد بشرية واعية تسعى لاكتشاف طاقاته وتوظيفها في المكان المناسب (Genç, 2014)؛ (الجبوري، 2017). ومن هذا المنطلق، يمكن فهم ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الخطوات العملية التي تهدف إلى التعامل مع الإنسان داخل المنظمة بطريقة تُمكنه وتُقدّره. هذه الممارسات تهدف إلى وضع كل شخص في المكان الذي يتناسب مع قدراته، بحيث يشعر بأنه يحدث فرقاً حقيقياً في عمله، وهو ما ينعكس بشكل طبيعي على أداء المنظمة ككل. (Bhanugopan et al., 2013) هذه الممارسات لا تتوقف عند التوظيف فقط، بل تشمل البحث عن الأشخاص المناسبين، واختيارهم، وتعيينهم، ثم تدريبهم وتطويرهم بشكل مستمر، مع الحرص على إشراكهم في اتخاذ القرار. كما تُستخدم هذه الممارسات في قياس مدى رضا الموظفين وراحتهم في بيئة العمل، ومعرفة ما إذا كانوا يشعرون بالانتماء والرغبة في الاستمرار داخل المنظمة (Zavyalova & Kuchеров, 2012).

الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

تُظهر الدراسات أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية تتمتع بقدرة أعلى على تحسين الأداء التنظيمي مقارنة بغيرها، ولهذا تسعى الكثير من المؤسسات إلى تبنيها لتحقيق أقصى استفادة ممكنة. ورغم اختلاف وجهات النظر بين الباحثين حول وجود مجموعة موحدة من ممارسات الموارد البشرية التي تصلح لجميع المنظمات، إلا أن هناك توافقاً واسعاً على أهمية ممارسات مثل التدريب، والتعويضات، والتطوير المهني، وتقييم الأداء، باعتبارها أدوات فعالة في تحسين العلاقة بين الموظف والمؤسسة (Manthi et al., 2018). وتبين من خلال مراجعة الأدبيات أن أبرز هذه الممارسات التي ركزت عليها الدراسات السابقة هي: التدريب، التطوير، وتقييم الأداء.

1. التدريب:

يُعد التدريب والتطوير عنصرين أساسيين في دعم وتقوية العلامة التجارية الداخلية للمؤسسة. فهناك وسائل متعددة يمكن من خلالها تعريف الموظفين بقيم المنظمة ومبادئها، ويأتي التدريب كأحد أبرز هذه

الوسائل. إذ تجمع أغلب الدراسات السابقة على أن التدريب يشكّل أحد أهم أدوات تطوير الموظفين، كونه يزوّدهم بالمهارات الضرورية لوظائفهم الحالية، ويهيئهم كذلك لمسؤولياتهم المستقبلية (Al-Shuaibi et al., 2016) وبناءً على ما أشار (Damoe, 2012)، فإن بيئة الأعمال أصبحت أكثر تنافسية من ذي قبل، مما يفرض على المؤسسات التوجه نحو الاقتصاد المعرفي والاعتماد على الكفاءات ذات المهارات العالية. فالقدرات البشرية المتخصصة تُمثّل عاملاً حاسماً في تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات والخدمات، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المنظمة ومكانتها التنافسية. كما أن التدريب لا يقتصر على النتائج الملموسة فقط، بل يؤدي أيضاً إلى تعزيز ثقة الموظف بنفسه، ورفع روحه المعنوية، وزيادة شعوره بالرضا، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام. لذلك، يُعد الاستثمار في التدريب ضرورة استراتيجية لتنفيذ سياسات تركز على العميل بفاعلية.

من جانبهم، شدد (Dhanpat et al., 2018) على أهمية موازنة برامج التدريب مع احتياجات الموظفين، لسد الثغرات في المهارات وضمان جاهزيتهم للتعامل مع بيئة العمل المتغيرة. كما أكد (Ukpere & Naris, 2009) أن التدريب يُعد من الركائز الأساسية لاستدامة المؤسسات ونجاحها، حيث يسهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء وإحداث نقلة نوعية في معارف الموارد البشرية، مما يساهم في تعديل سلوكهم وتوجهاتهم بما يخدم أهداف المؤسسة. ويرى (Fahim, 2018) أن التدريب يشمل الأنشطة الرسمية التي تنفذها المؤسسات من أجل تمكين موظفيها من اكتساب المعارف والمهارات والخبرات اللازمة لأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة. فالتدريب هو العملية المنظمة التي تهدف إلى تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين بهدف تحسين أدائهم ورفع فاعليتهم (البكاري، 2021). كما يُعرّف التدريب أيضاً بأنه إجراء منظم يمكن الأفراد من اكتساب مهارات ومعارف جديدة تساعدهم في تحقيق أهداف محددة (محمد، 2021). أما (Buckley & Caple, 2009) فقد أشار على أنه جهد منظم وممنهج يهدف إلى تعديل أو تحسين المعرفة والمهارات لدى الموظفين، وذلك من خلال تجارب تعليمية تتيح لهم تحقيق أداء أفضل في الأنشطة المختلفة. وهدف التدريب في سياق العمل هو تمكين الأفراد من اكتساب القدرات اللازمة لأداء المهام أو الوظائف المحددة بشكل فعال، مما يساعدهم على فهم إمكاناتهم بالكامل.

ولتحقيق الميزة التنافسية، يمكن للمؤسسات تبني استراتيجيات تدريب متعددة، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات (عشوش، 2012؛ سليمان، 2021):

- الاستفادة من التطورات والتقنيات التكنولوجية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب، مع اعتماد أساليب تدريب تفاعلية حديثة، بما في ذلك التدريب عبر الإنترنت.
- تشجيع الموظفين وتدريبهم على التعلم الذاتي، مما يعزز من قدرتهم على مواكبة المستجدات في مجالات تخصصهم.
- العمل على دمج عمليات التدريب مع جهود التطوير التنظيمي لرفع مستوى الأداء وتعزيز الميزة التنافسية.

- تصميم برامج تدريبية تواكب متطلبات الانفتاح العالمي، عبر تعريف الموارد البشرية بثقافات ولغات مختلفة لتأهيلهم للعمل في بيئات دولية.
- العمل على التحول من التدريب النظري التقليدي إلى التدريب العملي الميداني لربط المعرفة النظرية بالتطبيق الفعلي في بيئة العمل.

■ فوائد التدريب في المنظمات:

تعتبر وظيفة التدريب أحد العناصر الأساسية التي تساهم في تعزيز فعالية نظام الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على استقطاب واختيار وتعيين الموظفين فقط، بل يجب أن تتبع هذه العملية مرحلة أخرى لا تقل أهمية، وهي إعداد برامج تدريبية تهدف إلى تطوير الكوادر البشرية من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف الجديدة، إلى جانب تعزيز مهاراتهم في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم بكفاءة عالية (العكاري، 2022).

إذ تتمثل فوائد التدريب في مجموعة من النقاط التي تساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة. من أبرز هذه الفوائد هو تحسين ربحية المنظمة من خلال رفع الكفاءة والمهارات، بالإضافة إلى زيادة المعرفة على مختلف المستويات داخل المنظمة، مما يعزز الأداء بشكل عام. كما يساعد التدريب في رفع معنويات الموظفين وتطوير بيئة العمل بشكل إيجابي. كما يساهم في مساعدة العاملين على فهم الأهداف التنظيمية وتوجهات المؤسسة بشكل أوضح. من ناحية أخرى، يعمل التدريب على تحسين جودة الإنتاج وزيادة كميته، ويساعد في تحليل وتقليل التكاليف في الجوانب الفنية والإدارية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التدريب في بناء بيئة تنظيمية مناسبة للنمو والتواصل بين الأفراد داخل المنظمة، ويقلل من الحوادث وإصابات العمل من خلال التركيز على تدريب السلامة. وفي النهاية، يساعد التدريب في تحقيق اقتصاد في النفقات بفضل تحسين الكفاءة (أبو سلمية، 2007).

أما بالنسبة للأفراد، فإن التدريب يعود عليهم بالعديد من الفوائد التي تساهم في تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية. من هذه الفوائد تحسين القدرة على اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة. كما يساعد التدريب الأفراد على التغلب على التوتر والقلق ويزيد من ثقتهم بأنفسهم. إلى جانب ذلك، يزود الأفراد بالمعرفة التي تساعدهم على تحسين مهارات القيادة والتواصل. كما يفتح التدريب أمامهم مجالات الترقية والتقدم الوظيفي، ويساهم في تقليل الأخطاء وحوادث العمل. كما يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين مهارات العمل والتفاعل، ويقلل من معدل دوران العمل بفضل الاستقرار والالتزام الوظيفي (العكاري، 2022).

2. التطوير:

يشير التطوير إلى عملية تعزيز وتوسيع المعارف والمهارات التي تم اكتسابها سابقاً بهدف زيادة كفاءة الأداء المهني. يهدف التطوير إلى تحسين السلوك وتنمية المهارات استناداً إلى الخبرات السابقة سواء في

مجال العمل أو الدراسة، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو رفع مستوى الأداء من خلال دمج المعارف الجديدة مع المعارف المكتسبة سابقاً (حيدر، 2020).

يُعد التطوير من الأدوات الفعالة في مختلف قطاعات العمل، حيث يساعد الموظفين على التكيف مع التقنيات والوسائل الحديثة. على سبيل المثال، عندما يتم استخدام جهاز إلكتروني جديد بدلاً من الجهاز القديم، فإنه يتطلب من الموظف تحديث معرفته عن الجهاز الجديد وتكامل هذه المعرفة مع المعلومات التي يمتلكها سابقاً، مما يساهم في تحسين أدائهم المهني والحفاظ على كفاءتهم. كما يركز التطوير على دعم خطط الموظفين المستقبلية، مما يتيح لهم الفرصة لتوسيع أدوارهم والتخطيط لمستقبلهم المهني بدلاً من الانحصار في وظائفهم الحالية (بصبوص، 2023).

■ خصائص التطوير:

من بين الخصائص المميزة لعملية التطوير أنها تساهم في تحسين الأداء على المدى الطويل، من خلال إعادة تأهيل الأفراد وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة لزيادة كفاءتهم. كما يلعب التطوير دوراً محورياً في إدارة الأداء، حيث يعزز من الخبرات المكتسبة لدى الموظفين، مما يمكنهم من تطبيق مهاراتهم بشكل فعال لتحقيق النجاح المهني. يتوجه التطوير أيضاً إلى **تلبية الاحتياجات المستقبلية** للموظفين والمنظمات على حد سواء، من خلال دعم وتطوير القدرات الحالية بما يتناسب مع متطلبات المستقبل. كما أن التطوير يعتمد على **توثيق الأهداف والكفاءات**، وتطوير المهارات التي يحتاجها الموظف لأداء عمله بشكل أفضل. يتم إعداد خطة تطوير وظيفي مستمرة من قبل المدير المشرف على الموظفين، بحيث تشمل توثيق جميع الكفاءات المطلوبة والعمل على تطويرها بشكل منتظم. وأخيراً، يعد التطوير جزءاً أساسياً من ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف العمل، حيث يساعد في تحقيق التكامل بين احتياجات الموظفين وأهداف المنظمة لتحقيق النجاح المشترك (بصبوص، 2023؛ حيدر، 2020).

3. تقييم الأداء:

يُقصد بتقييم الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها قياس وتوصيف سلوك الموظف ونتائج عمله خلال فترة زمنية معينة، وذلك بهدف تعزيز وتحسين مستوى الأداء (مصطفى، 2005). كما يُعرف أيضاً بأنه الإجراء الذي تُقيم من خلاله إسهامات الفرد داخل المؤسسة على مدى فترة محددة، مع تقديم تغذية راجعة حول أدائه، تمكنه من معرفة مدى توافق أدائه مع المعايير المعتمدة (العكاري، 2022).

كما تُعد عملية تقييم الأداء من المحاور الأساسية في إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير مباشر على العديد من الوظائف المرتبطة بها، مثل: تخطيط الموارد البشرية، الترقّيات، إعداد المسارات المهنية، التعيين، التدريب، نظام الحوافز، التنقلات، وحتى قرارات الفصل من العمل (الجربوعة، 2018).

من جانب آخر، يُعتبر تقييم الأداء أداة حيوية لمراجعة الفجوات بين التوقعات التنظيمية وسلوكيات الموظفين الفعلية في بيئة العمل. فهو جزء من نظام يشمل أنشطة متعددة الجوانب، بدءاً من تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، ثم تحديد الأهداف، مروراً بتقييم الأداء، وصولاً إلى تقديم التغذية الراجعة للموظفين بشأن

أدائهم. وبالتالي، إذا لم يكن لدى الموظفين تصور مسبق بأن هناك ارتباطاً بين الأجر والأداء، فقد يؤثر ذلك على سلوكهم وأدائهم في العمل (Al-Shuaibi et al., 2016).

وفي هذا السياق، عرّف (Fahim 2018) عملية تقييم الأداء بأنها عملية تقدير مستوى أداء الموظفين في أداء مهامهم، استناداً إلى مجموعة من المعايير المحددة. إذ تتعدد أساليب تقييم الأداء، حيث تشمل العديد من الطرق مثل: طريقة التقييم الذاتي، وطريقة 360، وطريقة التقييم بالأهداف والنتائج، بالإضافة إلى طريقة الجودة الشاملة.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مجموعة من الآليات التي تساهم في دعم نجاح عملية التقييم والحد من المشكلات التي قد تظهر أثناء تطبيقه، بهدف زيادة درجة الموضوعية. من أبرز هذه الآليات (عشوش، 2012؛ سليمان، 2021):

- التأكد من توافق طريقة تقييم الأداء مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة.
- الحرص على وجود إجراءات رسمية وواضحة لنظام التقييم.
- إجراء مراجعة دورية لمعايير نظام التقييم.
- ضمان قبول الموظفين للطريقة المتبعة في تقويم أدائهم.
- الحرص على أن يكون التقييم غير شخصي وألا يكون الهدف منه هو العثور على الأخطاء.
- ضرورة أن يتم تقييم الأداء بشكل دوري، على أن يتم ذلك أكثر من مرة خلال السنة.
- تحديد فترات زمنية قصيرة لإعداد تقارير الكفاءة.
- إعلام الموظفين بنتائج تقييم أدائهم بشكل مكتوب، ويفضل أن يكون ذلك عن طريق مقابلة شخصية.
- إخطار الموظفين بالأساليب والطرق التي استخدمت في تقويم أدائهم.
- ضرورة أخذ البُعد الإنساني في الاعتبار عند تقييم الأداء.
- الاعتماد على نماذج متعددة لتقييم الكفاءة، مع تصميم نموذج خاص بكل مجموعة وظيفية متجانسة.
- التأكد من أن العوامل التي يتم تقييمها تؤثر فعلاً على الأداء الفعلي للموظفين.

الانتماء الوظيفي:

الانتماء الوظيفي يُعبّر عن العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يترتب على هذه العلاقة التعاقدية المستمرة أن يظهر الموظف سلوكاً يتجاوز الحدود المتوقعة منه رسمياً، ويعكس استعداداً للعمل بكل جدية لتحقيق نجاح المؤسسة واستمراريتها. يتجلى ذلك في رغبة الموظف في تقديم المزيد من الجهد، والعمل التطوعي، وتحمل المسؤوليات الإضافية، مما يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية ومؤثرة (البطحي، 2022). كما يُشار للانتماء الوظيفي بالشعور الذي يختلج في نفس الموظف تجاه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها، ويعكس درجة ارتباطه بها، وولاءه لها، ورضاه عن دوره المهني داخلها. الموظف الذي يمتلك شعوراً قوياً بالانتماء إلى مؤسسته يتحمل المسؤولية تجاهها، ويؤدي مهامه الوظيفية على أكمل وجه، مما يعزز من تمثيله الإيجابي للمؤسسة ويعكس صورة مشرفة عنها في محيطه الاجتماعي. في السياقات المهنية

المتقدمة، تعمل المؤسسات على تعزيز هذا الشعور لدى موظفيها بطرق متعددة، إيماناً منها بأن غياب هذا الشعور يمكن أن يكون من العوامل الرئيسية التي تساهم في فشلها (الحبيشي، 2017).

من جهة أخرى، يعكس الانتماء الوظيفي درجة الإخلاص والاندماج التي يظهرها الفرد تجاه عمله، ويظهر في استجابته الإيجابية لأهداف المنظمة التي يعمل بها. يتجلى ذلك من خلال تقانيه في العمل، ورغبته العميقة في تحقيق تلك الأهداف، بالإضافة إلى الجهد المستمر الذي يبذله لتحقيق النجاح المنظمي. من أبرز مظاهر الانتماء الوظيفي احترام الموظف للمؤسسة التي ينتمي إليها، واستعداده للتضحية بالوقت والجهد، فضلاً عن تطوير مهاراته الشخصية، مع الاحتفاظ بالولاء للمنظمة بدلاً من التوجه نحو العروض التي تقدمها المؤسسات المنافسة (الميلودي، 2022).

تستند المؤسسات الناجحة التي تحقق إنتاجية عالية الجودة إلى موظفين يتمتعون بإحساس قوي بالانتماء الوظيفي، حيث يسهم هذا الانتماء في تعزيز الرغبة في أن تكون المؤسسة في أفضل صورة ممكنة. بالإضافة إلى ذلك، يدفع الانتماء الوظيفي الموظف إلى الابتكار والبحث عن حلول جديدة تهدف إلى تطوير العمل بشكل مستمر وتحقيق الأفضل (السعيد، 2017). إن الانتماء الوظيفي يُعد من القضايا الأساسية التي تهم المؤسسات، إذ يعكس وعي الموظف بحقوقه وواجباته تجاه المنظمة، ويظهر التزامه بصيانة المؤسسة والاهتمام بمصلحتها العامة. كما يبرز دور الموظف في مواجهة التحديات التي قد تعترض طريق المؤسسة، ما يجسد مدى إدراكه لضرورة العمل الجماعي وفاعليته في إطار المنظمة. ويُعتبر الانتماء والولاء الوظيفي هدفاً إنسانياً تسعى العديد من المنظمات لتحقيقه نظراً لتأثيراته الإيجابية التي تطل كلاً من الفرد والمؤسسة معاً؛ فعندما يزدهر الانتماء الوظيفي، يعزز ذلك استقرار العمل داخل المؤسسة، ويحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، مما يسهم في نمو الدوافع الإيجابية وزيادة رضاهم عن بيئة العمل. (السالم، 2015).

من جانب آخر، تعتبر المؤسسات التي تسعى قياداتها الإدارية إلى تعزيز الانتماء الوظيفي من أبرز الأمثلة على النجاح المؤسسي، حيث يرتبط هذا الهدف بتحقيق عدة معايير إدارية أساسية، مثل: الرضا الوظيفي، العدالة، توازن الحقوق والواجبات، بالإضافة إلى تقدير إنسانية الموظف وأدائه وتضحياته في سبيل النهوض بالمؤسسة. ويحتل أداء العاملين مكانة محورية داخل أي منظمة، إذ يُعد الأداء الجيد انعكاساً للمحصلة النهائية لجميع الأنشطة والجهود المبذولة داخل المنظمة. فكلما كان أداء الموظفين متميزاً، أصبحت المنظمة أكثر استقراراً وأكثر قدرة على البقاء في السوق. وبالتالي، يمكن القول بأن أداء المنظمة، على أي مستوى تنظيمي أو في أي قسم، لا يعكس فقط قدرات ودوافع الموظفين بل أيضاً قدرات ودوافع القادة والإداريين (الميلودي، 2022).

أهمية الانتماء الوظيفي ودوره في نجاح المنظمات:

يُعد الانتماء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المنظمات واستمرارها. فهو يعكس التزام الموظف وحماسه تجاه العمل والمؤسسة التي ينتمي إليها، من خلال ما يمتلكه الأفراد

من مهارات وقدرات شخصية، بالإضافة إلى مدى انتمائهم الوظيفي للمؤسسة. حيث إن الانتماء الوظيفي يعد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين داخل المنظمة. وفيما يلي بعض النقاط التي توضح أهمية الانتماء الوظيفي في نجاح المنظمات (الحسيني، 2017؛ الميلودي، 2022):

- تعزيز الانتماء الوظيفي بين الموظفين يساهم في تقليل معدل دوران العمل وتقليل التكاليف المرتبطة بالتوظيف، كما يعمل على زيادة الإنتاجية. ويؤكد العديد من المتخصصين في الإدارة أن أحد أسباب التفوق الإداري يكمن في ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي بين الموظفين.
 - يعد الانتماء الوظيفي من العوامل الجوهرية التي تساهم في تحقيق الأهداف والنجاحات في المنظمات الحكومية، وكذلك في تعزيز الأرباح والريادة داخل المنظمات الخاصة. إذ أن الموظف الذي يشعر بالانتماء لمؤسسته ويمتلك هذا الشعور العميق بالارتباط بها، لا يتردد في الالتزام الكامل بها. فهو لا يعتبر نفسه مجرد موظف، بل جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، مما يجعله أكثر إصراراً على الاستمرار والعمل لتحقيق أهدافها.
 - الانتماء الوظيفي عامل أساسي في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات وتعزيز الأرباح والريادة بفضل موظفيها الذين يمتلكون هذا الانتماء الوظيفي، والذي يعزز بدوره رغبتهم في تحسين صورة المؤسسة والعمل على تطويرها بشكل مستمر. فالشعور بالانتماء يدفع الموظفين نحو الابتكار والإبداع، ويحفزهم على تقديم حلول جديدة تساهم في التطوير والنمو.
 - يساهم الانتماء الوظيفي في تعزيز التواصل المتبادل والفهم المشترك بين مستويات الإدارة المختلفة، سواء العليا أو الوسطى أو الدنيا. كما يعزز من بناء جسور الثقة بين الموظفين والإدارة، وبين الموظفين بعضهم البعض، وبينهم وبين المنظمة. وفي النهاية، يعتمد نجاح المنظمة على الأداء الوظيفي للفرد، الذي يعتبر بدوره أحد أركان نجاح المنظمة بشكل عام.
- وبناءً على ما سبق، تبين لنا أن لممارسات إدارة الموارد البشرية لها دوراً مهماً في تعزيز الانتماء الوظيفي لدى الموظف في المؤسسات الخدمية، من خلال تأثيرها المباشر في رفع كفاءة الموظف مع دعمه المهني والنفسي. ويظهر ذلك جلياً من خلال الأثر الإيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير، وتقييم الأداء على شعور الموظف بالاستقرار والولاء تجاه المؤسسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة.

يتناول هذا الفصل توصيفاً شاملاً لإجراءات الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة، ويتضمن تحديد المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، ثم يتطرق إلى أداة الدراسة، وكيفية بنائها، والإجراءات التي تم استخدامها في فحص أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، والأساليب والمعالجات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل بيانات الدراسة والاجابة عن تساؤلاتها.

المنهجية وطرق البحث.

اتباع الباحث المنهج الوصفي والذي يعرف بأنه " المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حدثاً أو قضية موجودة حالياً حيث يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة البحث دون تدخل الباحث فيها (الأغا والأستاذ، 2004)، حيث يصف المشكلة وصفاً دقيقاً ويحلل ويقارن ويقيم أملاً في التوصل الى حقائق عن مشكلة الدراسة.

مجتمع البحث

يعرف مجتمع الدراسة بأنه المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، وبناء على مشكلة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع المستهدف يتكون من المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

قام الباحث بإجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حيث تم استرداد (100) استبانة صالحه للتحليل.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: تمثلت الحدود الموضوعية لهذه الدراسة في " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي -دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض-"

- الحدود البشرية: تمثلت الحدود البشرية لهذه الدراسة في العاملين والموظفين في مؤسسات القطاع المصرفي في الرياض.

- الحدود الزمنية: تمثلت الحدود الزمنية للدراسة في الفترة الزمنية التي سيتم فيها تطبيق وإجراء الدراسة والتي تتمثل في عام 2025/2024م.

- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في العاصمة الرياض في المملكة العربية السعودية.

أداة وطريقة جمع البيانات

في ضوء أهداف هذه الدراسة وأسئلتها، تمثل أداة الدراسة في الاستبانة والتي أعدها الباحث بالاستعانة بآراء ذوي الخبرة والمختصين في هذا المجال، هذا وقد تم الاطلاع على الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها. وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسية، وسنوضحها فيما يلي:

القسم الأول: يستعرض البيانات الديموغرافية للمبحوثين، وتمثلت في (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

القسم الثاني: وتناول هذا القسم المحاور التالية:

المجال الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير، ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء)، ويتكون من (19) فقرة.

المجال الثاني: الانتماء الوظيفي، بأبعاده (الانتماء المستمر، الانتماء الأخلاقي، الانتماء العاطفي)، ويتكون من (25) فقرة.

تصحيح أداة البحث (الاستبانة)

استخدم الباحث تدرجاً خماسياً وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) لتصحيح أداة البحث، وفق جدول رقم (1):

جدول (1): تصحيح أداة البحث

الاستجابة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

يتضح من الجدول السابق أنه كلما انخفضت الدرجة الممنوحة للإجابة، كلما زادت درجة الرفض أو عدم الموافقة عليها.

المقياس المعتمد:

لتحديد المحك المعتمد في البحث فقد تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5=1-4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على

طول الخلية أي (0.80=5/4) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (2): المقياس المعتمد

درجة الموافقة	الوزن النسبي المقابل له		طول الخلية (المتوسط الحسابي)	
	إلى	من	إلى	من
قليلة جداً	36%	من 20%	1.80	1
قليلة	52%	أكبر من 36%	2.60	أكبر من 1.80
متوسطة	68%	أكبر من 52%	3.40	أكبر من 2.60
كبيرة	84%	أكبر من 68%	4.20	أكبر من 3.40
كبيرة جداً	100%	أكبر من 84%	5	أكبر من 4.20

خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بإعداد أداة البحث متبع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

الهدف:

معرفة " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض.

دلالات صدق وثبات الاستبانة:

يعبر صدق الاستبانة عن قدرتها على وصف وتقدير ما صممت لقياسه، وفي حين يشير الثبات إلى مدى استقرار أو ثبات الأداة المستخدمة عند تكرار تطبيقها.

صدق المحتوى "الصدق الظاهري":

قام الباحث بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين، حيث بلغ عدد المحكمين (00) محكماً، وملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين، للتأكد من سلامة صياغة فقراتها مع مدى ملاءمتها للغرض الذي وضعت من أجله، وهو التعرف أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض"، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وملاحظاتهم.

صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، وذلك وفق ما يلي:

صدق الاتساق الداخلي لمتغير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير
(ن=30)

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعقد إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية المهارات والمعارف.	.694**	.000
2	إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي في أداء الأعمال.	.744**	.000
3	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين إنتاجية العاملين من خلال أنشطة التدريب.	.806**	.000
4	يتم قياس وتحديد الاحتياجات لدى الموظفين بشكل دوري وفاعل في المصارف.	.875**	.000
5	يتم استخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة لتنمية مهارات الموظفين.	.803**	.000
6	يتم الاستعانة بالمدرّبين من ذوي الخبرة والمهارة لتنمية مهارات الموظفين.	.528**	.003
7	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظفين.	.662**	.000
8	يتم متابعة نتائج التدريب من خلال تقييم العملية التدريبية.	.764**	.000
9	يتم ربط التدريب بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	.729**	.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق (4) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.528) كحد أدنى إلى (0.875) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء (ن=30)

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	.471**	.009
2	تحرص إدارة الموارد البشرية على امتلاك معلومات كافية وتفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية.	.732**	.000
3	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.	.865**	.000
4	تشجع إدارة الموارد البشرية على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين.	.824**	.000
5	يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام معايير واضحة.	.850**	.000
6	يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المعرفة والمهارات التي يجب تطويرها.	.852**	.000
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية سياسة منح الحوافز بناءً على نتائج التقييم.	.835**	.000
8	تقارن إدارة الموارد تقييم أداء الموظفين في المصرف الفعلي والمخطط له وتعمل على تحديد الانحراف إن وجد.	.745**	.000
9	تقوم إدارة الموارد البشرية بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها.	.481**	.007
10	تمنح إدارة الموارد البشرية الموظفين الحق في الاعتراض والتظلم على نتيجة التقييم.	.677**	.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول السابق (4) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.471) كحد أدنى إلى (0.865) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لمتغير الانتماء الوظيفي

صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء المستمر

جدول (4) صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء المستمر (ن=30)

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	توفر إدارة الموارد البشرية للموظفين ما لا يتوفر في بقية المصارف.	.761**	.000
2	يشعر الموظفون بأن عملهم في المصرف نابع من حاجتهم للعمل.	.416*	.022
3	يشعر الموظفون بصعوبة تركهم للعمل في المصرف في هذا الوقت حتى لو أرادوا ذلك.	.400*	.028
4	لا يخشى الموظفون ترك العمل في المصرف حتى لو لم يكن لديهم فرصة عمل أخرى.	.682**	.000
5	يشعر الموظفون بسهولة الالتحاق بالعمل في مصارف أو مؤسسات أخرى والاندماج فيها.	.784**	.000
6	يعتقد الموظفون بأن المصرف يتميز بمميزات لا توجد في مميزات أو مؤسسات أخرى.	.762**	.000
7	يجد الموظفون الكثير من الحوافز التي تمكنهم من البقاء في المصرف الذي يعملون به.	.569**	.001

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل * دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول السابق (4) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور الانتماء المستمر مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01-0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.400) كحد أدنى إلى (0.784) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء الأخلاقي

جدول (5) صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء الأخلاقي (ن=30)

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشعر الموظفون بأن عملهم في هذا المصرف يستحق منهم كل الإخلاص والتفاني.	.463*	.008
2	يشعر الموظفون بعدم القدرة على ترك العمل في هذا المصرف لالتزامهم الأخلاقي تجاه زملائهم في العمل.	.682**	.000
3	يقبل الموظفون أي أعمال يكلفون بها من منطلق الالتزام بالواجبات.	.569**	.001
4	يشعر الموظفون بالالتزام أخلاقي للاستمرار في عملهم في هذا المصرف.	.740**	.000
5	يشعر الموظفون بأنهم مدينون بالكثير لهذا المصرف.	.786**	.000
6	يشعر الموظفون في كثير من الأحوال بالصعوبة في قبول سياسات المصرف فيما يخص الموظفين.	.700**	.000
7	يشعر الموظفون بالالتزام أدبي بضرورة استمرارهم في العمل بهذا المصرف.	.808**	.000
8	يشعر الموظفون بالأهمية حيال سمعة المصرف ومدى تحقيقه لأهدافه.	.705**	.000
9	يشعر الموظفون بانتماء اجتماعي قوي للمصرف بما يدعوهم لتفضيل العمل به وعدم الانتقال منها.	.734**	.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل * دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول السابق (5) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور الانتماء الأخلاقي مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01-0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.463) كحد أدنى إلى (0.808) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء العاطفي

جدول (6) صدق الاتساق الداخلي لمحور الانتماء العاطفي (ن=30)

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشعر الموظفون بأن الأعمال المنوطة بهم ذات أهمية كبيرة للمصرف.	.622**	.000
2	يشعر الموظفون بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثوا عن المصرف الذي يعلمون به مع الآخرين.	.680**	.000
3	يشعر الموظفون بأن المشاكل التي يتعرض لها المصرف جزء من المشكلات الخاصة.	.856**	.000
4	يشعر الموظفون بانعدام وجود أجواء أخوة ومودة في الموظفون التي يعملون به.	.486**	.006
5	يشعر العاملون بارتباط عاطفي تجاه الموظفون التي يعملون به.	.776**	.000
6	يشعر العاملون باستحقاق المصرف الولاء والتضحية منهم.	.833**	.000
7	يعتبر العاملون أن فرصة العمل في المصرف الذي يعملون به أفضل فرصة تم عرضها عليهم.	.683**	.000
8	يشعر الموظفون بالرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق نجاح منظومة العمل.	.442*	.014
9	يشعر الموظفون بتطابق أهدافهم مع أهداف المصرف الذي يعملون به.	.579**	.001

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل * دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

يتضح من الجدول السابق (6) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات محور الانتماء العاطفي مع الدرجة الكلية للمحور؛ موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01-0.05)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.442) كحد أدنى إلى (0.856) كحد أعلى، ويشير ذلك لوجود صدق اتساق داخلي في فقرات هذا المجال، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

الصدق البنائي Structure Validity

يعد الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداء الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات البحث بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون.

جدول (8): يوضح نتائج الصدق البنائي

المحاور	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير	.882**	.000
ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	.884**	.000
واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	.920**	.000
الانتماء المستمر	.853**	.000
الانتماء الأخلاقي	.873**	.000
الانتماء العاطفي	.893**	.000
مستوى الانتماء الوظيفي	.925**	.000

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

تشير النتائج بالجدول (8) الي تحقق صلاحية الصدق البنائي، وكانت جميع معاملات الارتباط في جميع محاور أداة البحث الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، فقد تراوحت قيم الارتباط بين (0.853-0.925)، وجميعها قيم دالة عند مستوى (0.01)، وبذلك يكون الباحث قد تحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس، وتعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

إجراءات ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة هو أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، وقد تحقق الباحث من ثبات أداة البحث من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وطريقة التجزئة النصفية، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (9).

جدول (9): نتائج الثبات - ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية

المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	طريقة النصفية	
			الارتباط قبل التصحيح	الارتباط بعد التصحيح
ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير	9	.889	.855	.911
ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	10	.907	.782	.874
واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	19	.943	.789	.881
الانتماء المستمر	7	.754	.705	.826
الانتماء الأخلاقي	9	.852	.816	.898
الانتماء العاطفي	9	.842	.687	.787
مستوى الانتماء الوظيفي	25	.934	.881	.936
جميع فقرات الاستبانة معاً	44	.960	.723	.833

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (9) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجالات الاستبانة حيث بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.960)، وأن قيمة معامل التجزئة النصفية بعد التصحيح كانت مرتفعة لكل المجالات وبلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.833)، وتشير هذه النتائج الى وجود درجة مرتفعة من الثبات في أداة البحث وعليه يمكننا توزيع الاستبانات على العينة الفعلية للدراسة، وأن المقياس يتسم بدرجة جيدة من الثبات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار أداة جمع البيانات

- معامل ارتباط بيرسون (Person correlations).
- ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية معادلتي (سبيرمان براون).

الأساليب الإحصائية الوصفية

- الجداول التكرارية والنسب المئوية والرسومات البيانية
- الوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.

الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- اختبار "ت" لعينة واحدة (One Sample T-test) لاختبار متوسطات الإجابات لأبعاد ومحاور الاستبانة حول القيمة (3) التي تعبر عن الدرجة المتوسطة.
- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test).
- اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA).
- طريقة الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغيرات المستقلة على التابع

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمتغيرات الشخصية لعينة الدراسة وكذلك عرض للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، من خلال استعراض استجابات مقدمي الخدمات الطبية على فقرات ومحاوَر الدراسة، والاجابة عن تساؤلاتها وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، وتفسير هذه النتائج ومناقشتها وفق ما يتم التوصل إليه في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى ملخص لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وكذلك التوصيات التي قامت باقتراحها الدراسة بناءً على ما توصلت له من استنتاجات.

-تحليل البيانات

الإحصاءات الوصفية للبيانات الشخصية:

يعرض الباحث من خلال الجداول التالية خصائص عينة البحث وفق البيانات الشخصية من حيث (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، وفيما يلي عرض لهذه لخصائص عينة البحث. توزيع عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية:

جدول (10): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الفئة العمرية	من 25- أقل من 34 سنة	38	38.0
	من 35- أقل من 44 سنة	45	45.0
	45 سنة فأكثر	17	17.0
المجموع		100	100

وتشير نتائج الجدول (10):

أن ما نسبته (38%) من عينة البحث هم من الفئة العمرية (من 25- أقل من 34 سنة)، وما نسبته (45%) هم من الفئة العمرية (من 35- أقل من 44 سنة)، وما نسبته (17%) هم من الفئة العمرية (45 سنة فأكثر)، والشكل التالي يوضح ذلك.

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخبرة:

جدول (11): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير سنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	25	25.0
	من 5-10 سنوات	34	34.0
	من 11 - 15 سنة	41	41.0
	15 سنة فأكثر	0	0
المجموع		100	100

وتشير نتائج الجدول (11):

أن ما نسبته (25%) من عينة البحث الخبرة (5 سنوات فأقل)، وأن ما نسبته (34%) الخبرة (من 5-10 سنوات)، بينما (41%) من عينة البحث الخبرة (من 11 - 15 سنة)، بينما (0%) من عينة البحث الخبرة (15 سنة فأكثر)، والشكل التالي يوضح ذلك.

توزيع عينة البحث حسب المؤهل العلمي:

جدول (12): توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
المؤهل العلمي	بكالوريوس	73	73.0
	ماجستير	19	19.0
	دكتوراه	8	8.0
المجموع		100	100

وتشير نتائج الجدول (12):

أن ما نسبته (73%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (19%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي ماجستير، بينما (8%) من عينة البحث مؤهلهم العلمي دكتوراه، والشكل التالي يوضح ذلك.

الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل

نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغير المستقل (واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية):

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصاءات الوصفية الخاص بالمتغير المستقل (واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (ت) ودرجة الموافقة، والترتيب لكل فقرة، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (13): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة (واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير	4.216	0.382	84.31%	31.855	.000	1	كبيرة جداً
2	ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	4.095	0.456	81.90%	24.035	.000	2	كبيرة
	الدرجة الكلية لمتغير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	4.152	0.399	83.04%	28.869	.000	كبيرة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (13): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على مجالات متغير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية (4.152 من الدرجة الكلية 5)، وبلغ الوزن نسبي (83.04%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.399) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وقيمة اختبار (ت) بلغت (28.869)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (.000). ويعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة على فقرات هذا المتغير.

أما تحليل مجالات متغير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للمجال الأول "ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير" وبلغ المتوسط الحسابي (4.216) وبلغ الوزن النسبي (84.31%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، بانحراف المعياري بلغ (0.382) وقيمة اختبار (ت) بلغت (31.855) ويعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً لهذا المجال، والحد الأدنى للمجال الثاني جاء في الترتيب الثاني والأخير "ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء"، وبلغ المتوسط الحسابي (4.095)، وبوزن نسبي بلغ (81.90%) وتشير هذه النتيجة الي وجود موافقة كبيرة، بانحراف المعياري (0.456)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (24.035)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذا المجال.

ولمزيد من التفصيل قام الباحث بتحليل فقرات مجالات متغير واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (One Sample T test) ودرجة الموافقة، والترتيب لكل فقرة، وفيما يلي توضيح ذلك.

نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير

جدول (14): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعقد إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية لغرض تطوير المهارات والمعارف.	4.100	0.628	82.00%	17.526	.000	7	كبيرة
2	إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي في أداء الأعمال.	4.280	0.668	85.60%	19.165	.000	3	كبيرة جداً
3	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين إنتاجية العاملين من خلال أنشطة التدريب.	4.440	0.625	88.80%	23.050	.000	1	كبيرة جداً
4	يتم قياس وتحديد الاحتياجات لدى الموظفين بشكل دوري وفاعل في المصارف.	4.200	0.752	84.00%	15.955	.000	5	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
5	يتم استخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة لتنمية مهارات الموظفين.	4.290	0.640	85.80%	20.146	.000	2	كبيرة جداً
6	يتم الاستعانة بالمدرسين من ذوي الخبرة والمهارة لتنمية مهارات الموظفين.	4.080	0.662	81.60%	16.319	.000	9	كبيرة
7	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظفين.	4.270	0.694	85.40%	18.294	.000	4	كبيرة جداً
8	يتم متابعة نتائج التدريب من خلال تقييم العملية التدريبية.	4.090	0.805	81.80%	13.537	.000	8	كبيرة
9	يتم ربط التدريب بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.	4.190	0.748	83.80%	15.909	.000	6	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير	4.216	0.382	84.31%	31.855	.000		كبيرة جداً

تشير النتائج الموضحة في الجدول (14): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على فقرات مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير (4.216 من الدرجة الكلية 5)، بانحراف معياري بلغ (0.382) وهي قيمة تقل عن الواحد

الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وبلغ الوزن النسبي (84.31%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة جداً، وقيمة اختبار (ت) بلغت (31.855)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً على فقرات هذا المجال.

أما تحليل فقرات المجال، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثالثة " تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين إنتاجية العاملين من خلال أنشطة التدريب " وبلغ المتوسط الحسابي (4.440)، وبانحراف المعياري بلغ (0.625)، وبلغ الوزن النسبي (88.80%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، وقيمة اختبار (ت) بلغت (23.050) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة السادسة " يتم الاستعانة بالمدرّبين من ذوي الخبرة والمهارة لتنمية مهارات الموظفين "، وبلغ المتوسط الحسابي (4.080)، وبانحراف المعياري بلغ (0.662)، وبلغ الوزن النسبي (81.60%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (16.319) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

وقد يرجع السبب في نتيجة هذا البعد إلى الطبيعة التنافسية لدى القطاع المصرفي، حيث أن البنوك في الرياض تعتبر في قلب العاصمة الاقتصادية للمملكة، وبالتالي فإنها تواجه منافسة شديدة ما يدفعها للاستثمار بكثافة في تدريب موظفيها لضمان جودة الخدمة والحفاظ على سمعتها، وقد يعود السبب إلى أن مؤسسة النقد العربي السعودي (ساما) تفرض متطلبات دقيقة على المصارف بشأن كفاءة العاملين، مما يجبر البنوك على تنفيذ برامج تدريبية مستمرة للامتثال والتأهيل، وقد يرجع السبب إلى أن التوسع في التحول الرقمي والخدمات البنكية الذكية يستدعي رفع كفاءة العاملين عبر تدريبهم على التقنيات الحديثة، مما يعزز تقييمهم الإيجابي لجهود التدريب، كما أن أغلب البنوك في الرياض تتبنى سياسات واضحة للتطوير المهني وربط التدريب بمسارات الترقية، ما يشعر الموظف بأهمية البرامج التدريبية المقدمة له. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سليمان وعشعوش (2021) والتي أشارت إلى مستوى مرتفع من ممارسات التدريب والتطوير. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العزري (2023) والتي أشارت إلى أن ممارسات بعد التدريب والتطوير جاء بدرجة متوسطة. وتختلف مع دراسة مسعودي وفتاح (2021) والتي أشارت إلى ضعف في اعتماد المديرية للتدريب والتطوير المهني.

نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء

جدول (15): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.	4.230	0.694	84.60%	17.718	.000	1	كبيرة جداً
2	تحرص إدارة الموارد البشرية على امتلاك معلومات كافية وتفصيلية لغرض تطبيق نظام تقييم أداء العاملين بفاعلية.	4.180	0.672	83.60%	17.549	.000	2	كبيرة
3	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.	4.150	0.770	83.00%	14.928	.000	4	كبيرة
4	تشجع إدارة الموارد البشرية على الإبداع في	4.170	0.853	83.40%	13.709	.000	3	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	إنجاز الأعمال وتكافؤ العاملين المبدعين.							
5	يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام معايير واضحة.	4.120	0.808	82.40%	13.869	.000	5	كبيرة
6	يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المعرفة والمهارات التي يجب تطويرها.	4.060	0.763	81.20%	13.892	.000	8	كبيرة
7	تعتمد إدارة الموارد البشرية سياسة منح الحوافز بناءً على نتائج التقييم.	4.100	0.810	82.00%	13.575	.000	6	كبيرة
8	تقارن إدارة الموارد تقييم أداء الموظفين في المصرف الفعلي والمخطط له وتعمل على تحديد الانحراف إن وجد.	4.100	0.785	82.00%	14.013	.000	6	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
9	تقوم إدارة الموارد البشرية بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها.	3.810	0.692	76.20%	11.707	.000	10	كبيرة
10	تمنح إدارة الموارد البشرية الموظفين الحق في الاعتراض والتظلم على نتيجة التقييم.	4.030	0.594	80.60%	17.345	.000	9	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	4.095	0.456	81.90%	24.035	.000	كبيرة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (15): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على فقرات مجال ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء (4.095 من الدرجة الكلية 5)، بانحراف معياري بلغ (0.456) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وبلغ الوزن نسبي (81.90%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (24.035)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة على فقرات هذا المجال.

أما تحليل فقرات المجال، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الأولى "تعتمد إدارة الموارد البشرية على تقارير نظام تقييم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين" وبلغ المتوسط الحسابي (4.230)، وبانحراف المعياري بلغ (0.694)، وبلغ الوزن النسبي (84.60%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، وقيمة اختبار (ت) بلغت (17.718) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة التاسعة " تقوم إدارة الموارد البشرية بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.810)، وبانحراف المعياري بلغ (0.692)، وبلغ الوزن النسبي (76.20%) وتشير هذه النتيجة إلى وجود بدرجة موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (11.707) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن المؤسسات المصرفية الكبرى في الرياض تطبق نظم تقييم أداء دورية ومؤسسية تستند إلى مؤشرات أداء رئيسية ومعايير موضوعية، مما يجعل العملية واضحة ومقبولة للموظفين، وقد يرجع السبب إلى الارتباط المباشر لتقييم الأداء في معظم البنوك السعودية بالترقيات والمكافآت والعلاوات، مما يعزز اهتمام الموظفين بالعملية وثقتهم بعادتها، وقد يرجع السبب إلى استخدام أنظمة تقييم إلكترونية حديثة يعزز من موضوعية ودقة التقييم ويقلل من التحيزات الشخصية، وهو ما ينعكس إيجابياً على رضا الموظفين، وقد يعود السبب إلى أن ثقافة الانضباط والاحترافية في المؤسسات المصرفية تزرع لدى الموظفين توقعات بأن الأداء سيتم قياسه ومتابعته بموضوعية، مما يعزز الثقة في أنظمة التقييم، ويمكن تفسير ذلك إلى إيمان الإدارات في المؤسسات والمصارف بأن تقييم الأداء كوسيلة يساهم في تحسين الأداء المهني وتحديد الاحتياجات التدريبية، ولا ينظرون إليه بأنه أداة للرقابة أو العقاب. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العزري (2023) والتي أشارت إلى أن ممارسات بعد الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سليمان وعشعوش (2021) والتي أشارت إلى مستوى مرتفع من ممارسات تقييم الأداء. وتختلف مع دراسة مسعودي وفتاح (2021) والتي أشارت إلى أن المديرية لا تعتمد على المعايير المهنية والإدارية لتقييم أداء الموظفين.

نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة (الانتماء الوظيفي):

فيما يلي عرض لنتائج تحليل الإحصاءات الوصفية الخاص بالمتغيرات التابعة (الانتماء الوظيفي)، حيث تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (ت) ودرجة الموافقة، والترتيب لكل فقرة، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول (16): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة (الانتماء الوظيفي)

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	الانتماء المستمر	4.107	0.466	82.14%	23.766	.000	1	كبيرة
2	الانتماء الأخلاقي	4.048	0.333	80.96%	31.477	.000	2	كبيرة
3	الانتماء العاطفي	3.829	0.355	76.58%	23.369	.000	3	كبيرة

م	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	الدرجة الكلية لمتغير الانتماء الوظيفي	3.986	0.337	79.71%	29.226	.000	كبيرة	

تشير النتائج الموضحة في الجدول (16): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على مجالات متغير الانتماء الوظيفي (3.986 من الدرجة الكلية 5)، وبلغ الوزن نسبي (79.71%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف معياري بلغ (0.337) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وقيمة اختبار (ت) بلغت (29.226)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000). ويعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة على فقرات هذا المتغير.

أما تحليل مجالات متغير الانتماء الوظيفي، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للمجال الأول " الانتماء المستمر " وبلغ المتوسط الحسابي (4.107) وبلغ الوزن النسبي (82.14%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة، بانحراف المعياري بلغ (0.466) وقيمة اختبار (ت) بلغت (23.766) ويعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذا المجال، ويليه المجال الثاني " الانتماء الأخلاقي " بمتوسط الحسابي (4.048)، وبوزن نسبي بلغ (80.96%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف المعياري (0.333)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (31.477)، وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذا المجال، والحد الأدنى للمجال الثالث جاء في الترتيب الرابع والأخير " الانتماء العاطفي "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.829)، وبوزن نسبي بلغ (76.58%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، بانحراف المعياري (0.355)، وقيمة اختبار (ت) بلغت (23.369)، وهي أقل من مستوي الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا المتغير دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذا المجال.

ولمزيد من التفصيل قام الباحث بتحليل فقرات مجالات متغير الانتماء الوظيفي حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، واختبار (One Sample T test) ودرجة الموافقة، والترتيب لكل فقرة، وفيما يلي توضيح ذلك.

نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء المستمر
جدول (17): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء المستمر

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	توفر إدارة الموارد البشرية للموظفين ما لا يتوفر في بقية المصارف.	4.120	0.935	82.40%	11.978	.000	3	كبيرة
2	يشعر الموظفون بأن عملهم في المصرف تابع من حاجتهم للعمل.	4.080	0.646	81.60%	16.709	.000	4	كبيرة
3	يشعر الموظفون بصعوبة تركهم للعمل في المصرف في هذا الوقت حتى لو أرادوا ذلك.	4.190	0.734	83.80%	16.204	.000	2	كبيرة
4	لا يخشى الموظفون ترك العمل في المصرف حتى لو لم يكن لديهم فرصة عمل أخرى.	4.010	0.772	80.20%	13.084	.000	6	كبيرة
5	يشعر الموظفون بسهولة الالتحاق بالعمل في مصارف أو	4.080	0.774	81.60%	13.947	.000	4	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	مؤسسات أخرى والاندماج فيها.							
6	يعتقد الموظفون بأن المصرف يتميز بمميزات لا توجد في مميزات أو مؤسسات أخرى.	3.960	0.680	79.20%	14.108	.000	7	كبيرة
7	يجد الموظفون الكثير من الحوافز التي تمكنهم من البقاء في المصرف الذي يعملون به.	4.310	0.706	86.20%	18.547	.000	1	كبيرة جداً
	الدرجة الكلية لمجال الانتماء المستمر	4.107	0.466	82.14%	23.766	.000		كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (17): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على فقرات مجال الانتماء المستمر (4.107 من الدرجة الكلية (5)، بانحراف معياري بلغ (0.466) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وبلغ الوزن نسبي (82.14%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (23.766)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة على فقرات هذا المجال.

أما تحليل فقرات المجال، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة السابعة " يجد الموظفون الكثير من الحوافز التي تمكنهم من البقاء في المصرف الذي يعملون به " وبلغ المتوسط الحسابي (4.310)، وبانحراف المعياري بلغ (0.706)، وبلغ الوزن النسبي (86.20%) وتشير هذه النتيجة الى وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، وقيمة اختبار (ت) بلغت (18.547) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى

الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة السادسة " يعتقد الموظفون بأن المصرف يتميز بمميزات لا توجد في مميزات أو مؤسسات أخرى "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.960)، وبانحراف المعياري بلغ (0.680)، وبلغ الوزن النسبي (79.20%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (14.108) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى العمل في القطاع المصرفي في المملكة يتسم بمستوى عال من الاستقرار المهني والرواتب المجزية والمزايا الوظيفية (مثل التأمين الصحي، خطط التقاعد، المكافآت)، مما يدفع الموظفين للبقاء في وظائفهم بدافع استثماري وواقعي، وقد يعود السبب إلى رؤية الكثير من العاملين أن المؤسسات المصرفية توفر بيئة عمل يصعب إيجاد بدائل تضاهيها في السوق من حيث الدخل أو الاستقرار أو فرص التطور، ما يعزز التمسك بالوظيفة حتى لو وُجدت تحديات، وقد يعود السبب إلى أن الموظفين يميلون للبقاء بدافع الحفاظ على المكتسبات التي حققوها (كالتقنيات المرتقبة، أو مكافآت نهاية الخدمة)، مما يعكس انتماءً مستمراً يعتمد على "كلفة المغادرة"، بالإضافة إلى ذلك فكثير من الموظفين لديهم التزامات أسرية أو مالية (قروض، مدارس، إلخ) ترتبط مباشرة بالوظيفة الحالية، ما يولد لديهم دافعاً للاستمرار وعدم المخاطرة بالانتقال لوظائف أقل استقراراً. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دغفل وآخرون (2018) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الانتماء المستمر لدى عينة الدراسة. كما تتفق مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود (2007) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الانتماء والولاء المستمر لدى موظفي البنوك. نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء الأخلاقي

جدول (18): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء الأخلاقي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشعر الموظفون بأن عملهم في هذا المصرف يستحق منهم كل الإخلاص والتفاني.	3.960	0.602	79.20%	15.955	.000	8	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
2	يشعر الموظفون بعدم القدرة على ترك العمل في هذا المصرف لالتزامهم الأخلاقي تجاه زملائهم في العمل.	4.000	0.711	80.00%	14.071	.000	5	كبيرة
3	يقبل الموظفون أي أعمال يكلفون بها من منطق الالتزام بالواجبات.	3.980	0.651	79.60%	15.053	.000	6	كبيرة
4	يشعر الموظفون بالتزام أخلاقي للاستمرار في عملهم في هذا المصرف.	3.970	0.627	79.40%	15.472	.000	7	كبيرة
5	يشعر الموظفون بأنهم مدينون للكثير لهذا المصرف.	4.020	0.724	80.40%	14.079	.000	4	كبيرة
6	يشعر الموظفون في كثير من الأحوال بالصعوبة في قبول سياسات المصرف فيما يخص الموظفين.	4.170	0.726	83.40%	16.127	.000	2	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
7	يشعر الموظفون بالتزام أدبي بضرورة استمرارهم في العمل بهذا المصرف.	4.040	0.650	80.80%	15.998	.000	3	كبيرة
8	يشعر الموظفون بالأهمية حيال سمعة المصرف ومدى تحقيقه لأهدافه.	4.350	0.687	87.00%	19.645	.000	1	كبيرة جداً
9	يشعر الموظفون بانتماء اجتماعي قوي للمصرف بما يدعوهم لتفضيل العمل به وعدم الانتقال منها.	3.940	0.617	78.80%	15.245	.000	9	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الانتماء الأخلاقي	4.048	0.333	80.96%	31.477	.000		كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (18): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على فقرات مجال الانتماء الأخلاقي (4.048 من الدرجة الكلية 5)، بانحراف معياري بلغ (0.333) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وبلغ الوزن نسبي (80.96%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (31.477)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة على فقرات هذا المجال.

أما تحليل فقرات المجال، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الثامنة "يشعر الموظفون بالأهمية حيال سمعة المصرف ومدى تحقيقه لأهدافه" وبلغ المتوسط الحسابي (4.350)، وبانحراف المعياري بلغ

(0.687)، وبلغ الوزن النسبي (87.00%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة جداً، وقيمة اختبار (ت) بلغت (19.645) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة جداً لهذه الفقرة.

والحد الأدنى للفقرة التاسعة " يشعر الموظفون بانتماء اجتماعي قوي للمصرف بما يدعوهم لتفضيل العمل به وعدم الانتقال منها "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.940)، وبانحراف المعياري بلغ (0.617)، وبلغ الوزن النسبي (78.80%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (15.245) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى ثقافة العمل المؤسسي في القطاع المصرفي حيث أن البنوك تعتمد على نظم إدارية ولوائح داخلية تشجع السلوك المهني والأخلاقي، مما يعزز ارتباط الموظفين بالمؤسسة على أساس أخلاقي ومسؤول، كما أن الطبيعة المحافظة للمجتمع السعودي وتأثير القيم الإسلامية التي تحت على الأمانة والانضباط والمسؤولية، تنعكس بوضوح على التزام الموظفين أخلاقياً بوظائفهم، وقد يكون الموظفين يربطون أداءهم ووجودهم في المؤسسة بإيمانهم برسالتها ورؤيتها، لا لمجرد المنفعة المادية، ما يعزز البعد الأخلاقي للانتماء، وقد يكون وجود قادة إداريين ذوي سلوكيات مهنية راقية يعزز القدوة الحسنة لدى الموظفين، ويقود إلى شعورهم بالانتماء الأخلاقي المتبادل. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دغفل وآخرون (2018) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الانتماء الأخلاقي لدى عينة الدراسة. كما تتفق مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود (2007) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الانتماء والولاء الأخلاقي لدى موظفي البنوك.

نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء العاطفي

جدول (19): نتائج تحليل الإحصاءات الوصفية لمجال الانتماء العاطفي

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
1	يشعر الموظفون بأن المنوطة بهم ذات أهمية كبيرة للمصرف.	3.960	0.680	79.20%	14.108	.000	6	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
2	يشعر الموظفون بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثوا عن المصرف الذي يعلمون به مع الآخرين.	4.000	0.752	80.00%	13.296	.000	2	كبيرة
3	يشعر الموظفون بأن المشاكل التي يتعرض لها المصرف جزء من المشكلات الخاصة.	3.980	0.738	79.60%	13.274	.000	3	كبيرة
4	يشعر الموظفون بانعدام وجود أجواء أخوة ومودة في الموظفون التي يعملون به.	3.980	0.696	79.60%	14.080	.000	3	كبيرة
5	يشعر العاملون بارتباط عاطفي تجاه الموظفون التي يعملون به.	4.040	0.790	80.80%	13.159	.000	1	كبيرة
6	يشعر العاملون باستحقاق المصرف الولاء والتضحية منهم.	3.980	0.791	79.60%	12.388	.000	3	كبيرة
7	يعتبر العاملون أن فرصة العمل	3.400	0.682	68.00%	5.868	.000	9	كبيرة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة اختبار (ت)	قيمة (Sig.)	الترتيب	درجة الموافقة
	في المصرف الذي يعملون به أفضل فرصة تم عرضها عليهم.							
8	يشعر الموظفون بالرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق نجاح منظومة العمل.	3.580	0.684	71.60%	8.476	.000	7	كبيرة
9	يشعر الموظفون بتطابق أهدافهم مع أهداف المصرف الذي يعملون به.	3.540	0.626	70.80%	8.621	.000	8	كبيرة
	الدرجة الكلية لمجال الانتماء العاطفي	3.829	0.355	76.58%	23.369	.000		كبيرة

تشير النتائج الموضحة في الجدول (19): إلى أن بلغ قيمة المتوسط للدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة البحث في المملكة العربية السعودية على فقرات مجال الانتماء العاطفي (3.829 من الدرجة الكلية 5)، بانحراف معياري بلغ (0.355) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني اتفاق استجابات المبحوثين، وبلغ الوزن نسبي (76.58%) وتشير هذه النتيجة الى وجود موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (23.369)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك يعتبر هذا المجال دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة على فقرات هذا المجال.

أما تحليل فقرات المجال، تراوحت المتوسطات بين الحد الأعلى للفقرة الخامسة "يشعر العاملون بارتباط عاطفي تجاه الموظفون التي يعملون به" وبلغ المتوسط الحسابي (4.040)، وبانحراف المعياري بلغ (0.790)، وبلغ الوزن النسبي (80.80%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة، وقيمة اختبار

(ت) بلغت (13.159) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة. والحد الأدنى للفقرة السابعة " يعتبر العاملون أن فرصة العمل في المصرف الذي يعملون به أفضل فرصة تم عرضها عليهم "، وبلغ المتوسط الحسابي (3.400)، وبانحراف المعياري بلغ (0.682)، وبلغ الوزن النسبي (68.00%) وتشير هذه النتيجة الي وجود بدرجة موافقة كبيرة، وقيمة اختبار (ت) بلغت (5.868) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، لذلك تعتبر هذا الفقرة دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تعزز من الموافقة الكبيرة لهذه الفقرة.

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المؤسسات المصرفية غالباً ما تسعى لتوفير بيئة عمل مريحة ومهنية، ما يساعد الموظفين على تطوير مشاعر إيجابية تجاه مؤسساتهم، وقد يكون هناك ارتفاع في رضا العاملين عن أنظمة الرواتب، والترقيات، والتوازن بين العمل والحياة، يسهم في نشوء ارتباط عاطفي بالمؤسسة، وقد يعود السبب إلى أن شعور الموظف بأنه جزء من ثقافة وقيم المؤسسة يزيد من ارتباطه الوجداني بها، ويدفعه للبقاء والمساهمة بإخلاص، وعندما يشعر الموظف بأن جهده مقدر من الإدارة، تتولد لديه مشاعر انتماء عاطفي قوية. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة دغفل وآخرون (2018) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الانتماء العاطفي لدى عينة الدراسة. كما تتفق مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود (2007) والتي أشارت إلى ارتفاع مستوى الانتماء والولاء العافي لدى موظفي البنوك.

نتائج اختبار الفروض

نتائج اختبار الفرض الرئيس لأول:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض. ويتفرع منها فرضيات فرعية تتمثل في:

H1.1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

H2.1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

أولاً: تحليل الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (20) يوضح

ذلك

جدول (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الانتماء الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.746	.302		5.783	.000	دالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير	.531	.071	.601	7.445	.000	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			
معامل الارتباط	.601		قيمة اختبار F	55.421		
قيمة معامل التحديد R ²	.361		القيمة الاحتمالية	0.000		
قيمة معامل التحديد المعدل R ²	.355					

القوة التفسيرية للنموذج:

وقد تبين من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد يساوي (0.361)، قيمة معامل التحديد المعدل R² يساوي (0.355)، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير تفسر ما نسبته (35.5%) من التباين في المتغير التابع مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية، أي أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير دوراً أساسياً في تحقيق زيادة مستوي مستوى الانتماء الوظيفي محل الدراسة، أما القيمة الباقية والبالغة (64.5%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن التفسير جزء من المتغير التابع.

معنوية معامل الارتباط (R)

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.601) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير والمتغير التابع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية.

اختبار F

تشير نتيجة اختبار (F) بلغت (55.421) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

اختبار T

تشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير، وبذلك نستنتج التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض. وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى تعزيز الشعور بالتقدير والاهتمام، فعندما تستثمر المؤسسة في تدريب وتطوير موظفيها، يشعر الموظفون بأنهم محل تقدير واهتمام، مما يعزز انتماءهم للمؤسسة، كما أن إتاحة الفرص للتطور الوظيفي والمهني من خلال التدريب يساهم في إرضاء طموحات العاملين، ويدفعهم للبقاء في المؤسسة والالتزام بها، بالإضافة إلى ذلك فإن تطوير مهارات الموظفين يجعلهم أكثر قدرة على أداء مهامهم بثقة ونجاح، وهو ما يرفع من مستوى رضاهم الوظيفي، ويقوي انتماءهم، وبلا شك فإن برامج التطوير المهني تساهم في ترسيخ العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتشجعه على التفاعل الإيجابي مع قيمها وأهدافها، وقد يرجع السبب إلى شعور الموظفين من خلال البرامج التدريبية بأنهم جزء من منظومة احترافية لها أهداف واضحة، مما يعزز شعورهم بالهوية والانتماء المؤسسي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سليمان وعشعوش (2021) والتي أشارت إلى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى بعد التدريب والتطوير بالاحتفاظ بالموظفين.

ثانياً: تحليل الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في تقييم الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض

وتم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول (21) يوضح ذلك

جدول (21): نتائج تحليل الانحدار البسيط (المتغير التابع: الانتماء الوظيفي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	2.311	.257		9.000	.000	دالة
ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	.409	.062	.552	6.559	.000	دالة
Model Summary			تحليل التباين ANOVA			

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	قيمة t	القيمة الاحتمالية sig.	مستوى الدلالة عند (0.05)
معامل الارتباط	0.552		قيمة اختبار F	43.018		
قيمة معامل التحديد R ²	0.305		القيمة الاحتمالية	0.000		
قيمة معامل التحديد المعدل R ²	0.298					

القوة التفسيرية للنموذج:

وقد تبين من الجدول السابق أن قيمة معامل التحديد يساوي (0.305)، قيمة معامل التحديد المعدل R² يساوي (0.298)، أي أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء تفسر ما نسبته (29.8%) من التباين في المتغير التابع مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية، أي أن لممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء دوراً أساسياً في تحقيق زيادة مستوي مستوى الانتماء الوظيفي محل الدراسة، أما القيمة الباقية والبالغة (70.2%) تعود للتغير في عوامل أخرى لم تدخل نموذج الانحدار، إضافة إلى أخطاء التقدير العشوائية، أو لعدم إدراج متغيرات مستقلة أخرى مسئولة عن التفسير جزء من المتغير التابع.

معنوية معامل الارتباط (R)

بلغت قيمة معامل الارتباط (0.552) وهي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء والمتغير التابع الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية.

اختبار F

تشير نتيجة اختبار (ف) بلغت (43.018) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مما يؤكد على معنوية نموذج الانحدار.

اختبار T

تشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن هذه العلاقة معنوية وأن تأثير هذا المتغير تأثيراً معنوياً ذا دلالة إحصائية، حيث إن المعنوية أقل من (0.05) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء ، وبذلك نستنتج التالي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم

الأداء على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن تقييم الأداء الموضوعي والعادل يعزز ثقة الموظف بالمؤسسة ويشعره بأن جهوده معترف بها، مما يعزز انتماءه لها، بالإضافة إلى ذلك فإن التقييم الجيد يتيح للموظف

فهم نقاط قوته وفرص تطويره، مما يساعده على النمو المهني، ويزيد من رضاه الوظيفي وبالتالي من انتمائه، وقد يرجع السبب إلى أن جلسات تقييم الأداء تتيح فرصاً للحوار المباشر بين الموظف ومديره، مما يقوي العلاقة بينهما ويعزز شعور الموظف بأنه جزء مهم من المؤسسة، وقد يعود السبب إلى أنه عندما يتم ربط تقييم الأداء بنظام حوافز عادل، يشعر الموظف بالتقدير الملموس، ما يعزز ولاءه ورغبته في الاستمرار ضمن بيئة العمل، بالإضافة إلى ذلك فإن التقييم المستمر يساعد الموظف على تتبع أدائه وتحديد مساره الوظيفي، مما يعزز شعوره بالاستقرار والانتماء للمؤسسة التي تدعمه في تحقيق تطلعاته، وقد يعود السبب إلى أن المصارف تعتمد نظاماً فعالاً لتقييم الأداء تخلق بيئة تنافسية إيجابية، وهو ما يعزز الشعور بالمسؤولية والانتماء الجماعي. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة سليمان وعشعوش (2021) والتي أشارت إلى ارتباط ممارسات إدارة الموارد البشرية على مستوى بعد تقييم الأداء بالاحتفاظ بالموظفين.

نتائج تحليل اختبار الفروق (ت، التباين الأحادي)

الفرض الرئيس الثاني: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

وفيما يلي عرض بأهم النتائج المتصلة بهذا الفرض، كما يلي:

1. متغير الفئة العمرية

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية، وذلك كما يلي:

جدول (22): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير

استجابات عينة الدراسة تعزى لمتغير الفئة العمرية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوي الدلالة
المتغير المستقل: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	1.120	2	.560	3.710	.028
	داخل المجموعات	14.646	97	.151		
	المجموع	15.767	99			
المتغير التابع: الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	2.096	2	1.048	11.093	.000
	داخل المجموعات	9.163	97	.094		
	المجموع	11.259	99			

وقد تبين من الجدول السابق أنه: باستخدام اختبار " التباين الأحادي " لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزي لمتغير الفئة العمرية، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) لجميع المجالات أقل من (0.05)، وهي قيم دالة عند مستوى (0.05)، وقد يعود ذلك بسبب توافق مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية، ولإيجاد الفروقات تم استخدام اختبار (LSD) كما مبين في الجدول التالي:

جدول (23) نتائج اختبار (LSD) لإيجاد الفروقات بين المجموعات حول ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي والتي تعزي لمتغير الفئة العمرية

المتغير	الفئة العمرية	من 25- أقل من 34 سنة	من 35- أقل من 44 سنة	45 سنة فأكثر
واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	من 25- أقل من 34 سنة	-	-0.23109*	-
	من 35- أقل من 44 سنة	*0.23109	-	-
	45 سنة فأكثر	-	-	-
مستوى الانتماء الوظيفي	من 25- أقل من 34 سنة	-	-0.29050*	-0.31659*
	من 35- أقل من 44 سنة	*0.29050	-	-
	45 سنة فأكثر	*0.31659	-	-

تبين من الجدول السابق:

الفروق لـ المتغير المستقل: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزي لمتغير الفئة العمرية:

- توجد فروقات تعزي لمتغير الفئة العمرية بين الفئة العمرية (من 25- أقل من 34 سنة) وبين حملة (من 35- أقل من 44 سنة) ولصالح حملة الفئة (من 35- أقل من 44 سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر. وقد يرجع السبب إلى ميل الفئة العمرية (35-44 سنة) أكثر اطلاعاً على سياسات الموارد البشرية وممارساتها، ويجعل تقديرها أكثر وعياً وواقعية، وقد يعود السبب إلى أن بالعادة تمنح

هذه الفئة فرصاً أكبر للمشاركة في برامج التدريب والتطوير والقيادة، مما يعزز من تقييمهم الإيجابي لتلك الممارسات مقارنة بالفئات الأصغر سناً.

الفروق لـ المتغير التابع: واقع الانتماء الوظيفي تعزي لمتغير الفئة العمرية:

- توجد فروقات تعزي لمتغير الفئة العمرية بين الفئة العمرية (من 25- أقل من 34 سنة) وبين حملة (من 35- أقل من 44 سنة) ولصالح حملة الفئة (من 35- أقل من 44 سنة) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

- توجد فروقات تعزي لمتغير الفئة العمرية بين الفئة العمرية (من 25- أقل من 34 سنة) وبين حملة (45 سنة فأكثر) ولصالح حملة الفئة (45 سنة فأكثر) صاحب المتوسط الحسابي الأكبر.

وقد يعود السبب فيه هذه النتيجة إلى أن فئات الموظفين الأكبر سناً غالباً ما يكونون قد قضوا فترات زمنية أطول في مؤسساتهم، مما يرسّخ علاقاتهم التنظيمية ويقوي شعورهم بالارتباط بها، كما تزداد لديهم القدرة على فهم أعمق لأهمية بيئة العمل وتقدير الفرص الوظيفية، مما يؤدي إلى تقييم أعلى لمستوى الانتماء، وعلى عكس الفئات الأصغر سناً التي تميل إلى التنقل بحثاً عن فرص أفضل، تميل الفئات الأكبر سناً إلى التمسك بالوظيفة الحالية، مما يعكس نفسه في مستويات مرتفعة من الانتماء العاطفي والمستمر والأخلاقي. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود (2007) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين العمر والانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين في البنوك لصالح فئة 50 سنة فما فوق.

2. متغير سنوات الخبرة

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما يلي:

جدول (24): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير

استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوي الدلالة
المتغير المستقل: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.079	2	0.039	0.243	0.785
	داخل المجموعات	15.688	97	0.162		
	المجموع	15.767	99			
المتغير التابع: الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	0.306	2	0.153	1.355	0.263
	داخل المجموعات	10.953	97	0.113		
	المجموع	11.259	99			

وقد تبين من الجدول السابق أنه: باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزي لمتغير سنوات الخبرة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) غير دالة عند مستوى (0.05).

وقد يعود السبب في هذه النتيجة إلى أن المؤسسات المصرفية في الرياض عادة ما تطبق سياسات موحدة ومدرسة في مجالات التدريب والتطوير وتقييم الأداء، بغض النظر عن سنوات خبرة الموظفين، مما يقلل من تباين الانطباعات والتجارب بين فئات الخبرة المختلفة، وقد يعود السبب إلى وجود بيئة عمل قائمة على معايير مهنية واضحة وسياسات عادلة يجعل تأثير ممارسات الموارد البشرية متقارباً بين الموظفين الجدد والمخضرمين، فلا يشعر أي طرف بتمييز أو اختلاف في الفرص المتاحة، وإذا كانت المؤسسات المصرفية تنتهج ثقافة مؤسسية داعمة للانتماء والرضا الوظيفي، فإن جميع الموظفين بغض النظر عن سنوات خبرتهم يتفاعلون بإيجابية مع تلك الممارسات ويشعرون بتأثيرها.

1. متغير المؤهل العلمي

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)؛ وذلك لتحديد الفروق بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما يلي:

جدول (25): نتائج اختبار (تحليل التباين الأحادي) لدلالة الفروق بين متوسطات درجات تقدير

استجابات عينة الدراسة تعزي لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوي الدلالة
المتغير المستقل: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	.498	2	.249	1.582	.211
	داخل المجموعات	15.269	97	.157		
	المجموع	15.767	99			
المتغير التابع: مستوى الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	.032	2	.016	.137	.872
	داخل المجموعات	11.227	97	.116		
	المجموع	11.259	99			

وقد تبين من الجدول السابق أنه: باستخدام اختبار " التباين الأحادي" لمقارنة ثلاث متوسطات أو أكثر من البيانات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير استجابات عينة الدراسة حول آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة

في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزي لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار (ف) غير دالة عند مستوى (0.05).

وقد يرجع السبب في هذه النتيجة إلى أن المصارف تعد بيئات عمل منظمة ذات هياكل إدارية واضحة، وغالباً ما تطبق ممارسات إدارة موارد بشرية موحدة تجاه جميع الموظفين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، مما يخلق تجربة مهنية متشابهة تؤدي إلى تقارب التقديرات، وغالباً ما يخضع الموظفون، بغض النظر عن مؤهلاتهم، لنفس البرامج التدريبية ونظم التقييم المعتمدة، ويشتركون في ثقافة عمل موحدة، مما يجعل أثر تلك الممارسات على الانتماء الوظيفي لا يتأثر بالفروقات التعليمية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تُطبق بفعالية واتساق داخل المؤسسات المصرفية في الرياض، بما يضمن تحقيق تأثير إيجابي على الانتماء الوظيفي لدى العاملين بغض النظر عن مستوى مؤهلهم العلمي، ما يعكس قوة البنية التنظيمية وكفاءة السياسات المتبعة في تلك المؤسسات. وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة المحتسب وجلعود (2007) والتي أشارت إلى وجود علاقة بين الدرجة العلمية والانتماء والولاء التنظيمي لدى العاملين في البنوك لصالح حملة الشهادة الثانوية العامة.

-النتائج

1- بينت النتائج أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية تتوافر بدرجة كبيرة وبوزن نسبي 83.04%.

2- تبين من النتائج أن الحد الأعلى لمجالات واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية كان للمجال الأول " ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير " بوزن نسبي (84.31%) وبدرجة موافقة كبيرة جداً، ويليه المجال الثاني " ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء " بوزن نسبي (81.90%) وبدرجة موافقة كبيرة.

3- توصلت النتائج إلى مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض في المملكة العربية السعودية كان بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ 79.71%.

4- تبين من النتائج أن الحد الأعلى لمجالات الانتماء الوظيفي كان للمجال الأول " الانتماء المستمر " بوزن نسبي (82.14%) وبدرجة موافقة كبيرة، ويليه المجال الثاني " الانتماء الأخلاقي " بوزن نسبي (80.96%) وبدرجة موافقة كبيرة، والحد الأدنى كان للمجال الثالث " الانتماء العاطفي " بوزن نسبي (76.58%) وبدرجة موافقة كبيرة.

5- كشفت النتائج أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في: (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) على الانتماء الوظيفي للعاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

6- أوضحت النتائج أنه يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

7- توصلت النتائج أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في آراء العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض حول أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية التالية: (عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

-التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة إعداد برامج تدريبية وتطويرية موجهة تراعي خصائص الفئات العمرية المختلفة، وتستهدف تعزيز المهارات النوعية والقيادية للموظفين الأكبر سنًا، مع التركيز على تنمية المهارات الرقمية والإبداعية لدى الفئات الأصغر سنًا بما يعزز من شعورهم بالتمكين والانتماء.
2. تطوير أدوات تقييم الأداء بحيث لا تقتصر على المؤشرات الكمية بل تشمل الأبعاد السلوكية والتحفيزية، ويتم ربطها بخطط الترقى والمكافآت، ما يشعر الموظفين بالتقدير ويعزز من التزامهم التنظيمي.
3. تبني استراتيجيات تمكين الموظفين في اتخاذ القرار، ومشاركتهم في وضع الأهداف والخطط، وربط أدائهم برسالة المؤسسة ورؤيتها، ما يخلق بيئة عمل محفزة على الولاء والانتماء الحقيقي.
4. تكليف الموظفين في الفئات العمرية (35 سنة فأكثر) بأدوار إشرافية أو إرشادية تمكنهم من نقل معارفهم وخبراتهم للموظفين الجدد، ما يعزز من ثقافة العمل التعاوني ويُرسخ قيم الانتماء والالتزام.
5. بناء نظام متابعة داخلي يستخدم أدوات كمية ونوعية لقياس الانتماء الوظيفي بشكل دوري، بهدف تحسين الممارسات الإدارية وتوجيه السياسات بما يتماشى مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم المتغيرة.
6. تضمين الجوانب النفسية والاجتماعية مثل الاعتراف بالجهود، وتقدير الإنجاز، وخلق ثقافة مؤسسية قائمة على القيم والعدالة والاحترام المتبادل.

المراجع

المراجع العربية

- أرفيس، مريم (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة: دراسة نظرية، مجلة التغير الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكره، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مختبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة، الجزائر، العدد6، ص477-498.
- الأغا، احسان خليل والأستاذ، محمود حسن. (2004). مقدمة في تصميم البحث التربوي، ط3، غزة: الرنتيسي للطباعة والنشر.
- السراج، نور (2019). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة شركة (MMTN للاتصالات)، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.
- العامري، ابراهيم بن خلفان وسلامة، محمد احمد (2020). الثقة التنظيمية وعلاقتها بتقويم الاداء الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإمارات للعلوم التربوية، العدد 49، ص 208-236.
- العزري، صالح بن محمد بن سلطان (2013). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان)، مجلة الأندلس مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67).
- العفيف، أمجد حسين (2018). تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي: دراسة تحليلية في وزارة الثقافة الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 38، العدد4، ص37-102.
- المحتسب، لينه، وجلعود، مروان سعيد. (2007). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية، 1(11)، 97 - 154.
- الميلودي، وجدان أبو قاسم (2022). الانتماء الوظيفي وأثره على اداء العاملين بالمؤسسات الليبية: دراسة ميدانية في جامعة الزاوية، الجمعية الليبية لعلوم التربية، كلية التربية، جامعة الزاوية، العدد6، ص567.
- ثابت، وائل محمد والشوا، ايمان محمد نجيب (2022). ممارسات إدارة الموارد البشرية الالكترونية ودورها في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تطبيقية -جامعة فلسطين-، مجلة الدراسات الاستراتيجية والبحوث السياسية، المجلد1، العدد2، ص43-67.

دغفل، فاطمة، بن رجم، عبد الغفار، ومنصوري، حمزة. (2018). أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمسيلة خلال سنة 2017. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 3(5)، 68 - 86.

سليمان، ربيع محمد، وعشوش، أيمن عبد اللطيف (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، 12(3)، 37-59.

فروم، صفية (2021). دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات، **مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسطنطينة، الجزائر**، مجلد 32، العدد 2، ص 159-174.

محمد رسول، هوشمه (2022). دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تحليلية الآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في اقليم كوردستان - العراق، **مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 8، العدد 3، ص 18-25**.

مسعودي، آرام حنا وفتاح، سحر جلال (2023). ممارسات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**.

أبو سلمية، باسمه (2007). مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة.

بصبوص، أمل أحمد عبدربه (2023). أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية، **المجلة العربية للنشر العلمي**، 115-123.

البطحي، سليمان بن حمد (2022). العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي ، مدونة البطحي،
 الاسترجاع تم بواسطة:
<https://albuthi.com/blog/170#:~:text=%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%A1%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B8%D9%8A%D9%85%D9%8A%20%D9%8A%D8%B9%D8%A8%D8%B1%20%D8%B9%D9%86%20%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AB%D9%85%D8%A7%D8%B1,%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D9%85%20%D8%A8%D8%A3%D8%B9%D9%85%D8%A7%D9%84%20%D8%AA%D8%B7%D9%88%D8%B9%D9%8A%D8%A9%20%D9%88%D8%AA%D8%AD%D9%85%D9%84%20%D9%85%D8%B3%D8%A4%D9%88%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA>.

الجبوري، سالم طلحة كوان (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في المستشفيات الخاصة الأردنية.

الجربوعة، مصطفى محمد (2018). إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان - الأردن

الحبيشي، عبد العزيز صالح.(2017).روح الانتماء الوظيفي وأثره على قياس مستوى الأداء، جامعة القاهرة، 47-1.

الحسيني،سوسن جواد.(2017). دور الثقة والالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 30(50)، 277-306.

حيدر، عصام.(2020). الاجازة في علوم الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية.

السالم، ماهر علي الصالح.(2015). الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، جامعة دمشق، 1-198.

السعيد، حميد.(2017). الانتماء الوظيفي للمؤسسة، مدونة الرؤسة، تم الاسترجع بواسطة:

<https://alroya.om/post/188712/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D9%86%D8>

[%AA%D9%85%D8%A7%D8%A1-](#)

[%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B8%D9%8A%D9%81%D9%8A-](#)

[.%D9%84%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3%D8%B3%D8%A9](#)

سليمان، نورا ربيع محمد.(2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 37-59.

عشوش، محمد أيمن.(2012). إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل.

العكاري، كاتيا.(2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

العكاري، كاتيا.(2022). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين في الشركة الدولية لدرفلة الحديد، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا.

محمد، ولاء عبد الستار بكري. (2021). أثر التدريب كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية في قانون الخدمة المدنية الجديد رقم 81 لسنة 2016 على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 12(3)، 543-568.

مصطفى، أحمد سيد.(2005). إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية، دار النهضة العربية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.

المراجع الأجنبية

- Kerdpitak, C., & Jermstittiparsert, K. (2020). The impact of human resource management practices on competitive advantage: Mediating role of employee engagement in Thailand. Systematic Reviews in Pharmacy, 11(1), 443-452.
- Pham, H. (2020). Impact of human resource management practices on enterprises' competitive advantages and business performance: Evidence from telecommunication industry. Management Science Letters, 10(4), 721-732.

- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.
- Al-Shuaibi, A. S. I., Shamsudin, F. M., & Abd Aziz, N. (2016). Developing brand ambassadors: The role of brand-centred human resource management. *International Review of Management and Marketing*, 6(7), 155-161.
- Bhanugopan, R., Aladwan, K., & Fish, A. (2013). A structural equation model for measuring human resource management practices in the Jordanian organisations. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(4), 565-587.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. Kogan Page Publishers.
- Dhanpat, N., Manakana, T., Mbacaza, J., Mokone, D., & Mtongana, B. (2019). Exploring retention factors and job security of nurses in Gauteng public hospitals in South Africa. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(1), 57-71.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
- Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102.
- Gherman, R., Brad, I., & Dincu, A. M. (2016). The role and importance of human resources in organizations. *Lucrări Științifice Management Agricol*, 18(2), 63.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of training and Development*, 36(1), 86-104.
- Manthi, K. A., Kilika, J. M., & Kimencu, L. (2018). How do human resource management practices predict employee Turnover Intentions: An empirical survey of teacher training colleges in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 9(4), 201-213.
- Naris, N. S., & Ukpere, W. I. (2009). The effectiveness of an HR code: Staff development and training at the Polytechnic of Namibia. *African Journal of Business Management*.

الملاحق

-الاستبانة

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد

إن التقدم العلمي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال ربط الجوانب النظرية بالجوانب الواقعية التطبيقية، حيث أنني أقوم بإجراء دراسة "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب والتطوير وتقييم الأداء على الانتماء الوظيفي - دراسة ميدانية في المؤسسات المصرفية في الرياض -"، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص، وعليه فإن تعاونكم الفعال معي سيكون له بالغ الأثر في الحصول على أفضل النتائج. وأود أن أحيط سيادتكم علماً بأن كل ما تدلونه من آراء أو بيانات ستكون موضع اهتمام الباحث، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وأنتهز هذه الفرصة لأعبر لكم عن شكري وتقديري لتخصيصكم جزء من وقتكم لتعبئة هذه الاستبانة وقد يستغرق منكم حوالي 10 دقائق. متمنياً أن يتم قراءة العبارات بعناية ووضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها.

شاكر لكم حسن تعاونكم

الباحث

القسم الأول: المعلومات الشخصية

ضع إشارة (✓) في المربع الذي يلائمك:

1-العمر:

☐ أكبر من 45 سنة

☐ من 35-44 سنة

☐ من 25-34 سنة

2- عدد سنوات الخبرة:

☐ أكثر من 15

☐ من 11 الى 15 سنة

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

3- المؤهل العلمي

☐ دكتوراه

☐ ماجستير

☐ بكالوريوس

المحور الأول: واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بـ (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) في المؤسسات المصرفية في الرياض.

- أمام كل عبارة ضع علامة (✓) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
ممارسات إدارة الموارد البشرية في التدريب والتطوير						
1	تعد إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية المهارات والمعارف.					
2	إدارة الموارد البشرية دورات تدريبية لاستخدام التكنولوجيا وتقنيات الذكاء الاصطناعي في أداء الأعمال.					
3	تحرص إدارة الموارد البشرية على تحسين إنتاجية العاملين من خلال أنشطة التدريب.					
4	يتم قياس وتحديد الاحتياجات لدى الموظفين بشكل دوري وفاعل في المصارف.					
5	يتم استخدام وسائل وطرق تدريبية متنوعة وفاعلة لتنمية مهارات الموظفين.					
6	يتم الاستعانة بالمدرسين من ذوي الخبرة والمهارة لتنمية مهارات الموظفين.					
7	يتم ربط الاحتياجات التدريبية بالمسار الوظيفي والمهني للموظفين.					
8	يتم متابعة نتائج التدريب من خلال تقييم العملية التدريبية.					
9	يتم ربط التدريب بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.					
ممارسات إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء						
1 0	تعتمد إدارة الموارد البشرية على تقارير نظام تقويم أداء العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين.					
1 1	تحرص إدارة الموارد البشرية على امتلاك معلومات كافية وتفصيلية لغرض تطبيق نظام تقويم أداء العاملين بفاعلية.					
1 2	تهتم إدارة الموارد البشرية بتوثيق كل ما يتعلق بالأفكار الخلاقة الخاصة بالعاملين.					
1 3	تشجع إدارة الموارد البشرية على الإبداع في إنجاز الأعمال وتكافئ العاملين المبدعين.					

					يتم تقييم أداء الموظفين باستخدام معايير واضحة.	1 4
					يتم استخدام تقييم الأداء في تحديد المعرفة والمهارات التي يجب تطويرها.	1 5
					تعتمد إدارة الموارد البشرية سياسة منح الحوافز بناءً على نتائج التقييم.	1 6
					تقارن إدارة الموارد تقييم أداء الموظفين في المصرف الفعلي والمخطط له وتعمل على تحديد الانحراف إن وجد.	1 7
					تقوم إدارة الموارد البشرية بمناقشة نتائج التقييم مع موظفيها.	1 8
					تمنح إدارة الموارد البشرية الموظفين الحق في الاعتراض والتظلم على نتيجة التقييم.	1 9

المحور الثاني: مستوى الانتماء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات المصرفية في الرياض.

- أمام كل عبارة ضع علامة (✓) في المربع الذي يمثل وجهة نظرك.

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
أولاً: الانتماء المستمر						
1	توفر إدارة الموارد البشرية للموظفين ما لا يتوفر في بقية المصارف.					
2	يشعر الموظفون بأن عملهم في المصرف نابع من حاجتهم للعمل.					
3	يشعر الموظفون بصعوبة تركهم للعمل في المصرف في هذا الوقت حتى لو أرادوا ذلك.					
4	لا يخشى الموظفون ترك العمل في المصرف حتى لو لم يكن لديهم فرصة عمل أخرى.					
5	يشعر الموظفون بسهولة الالتحاق بالعمل في مصارف أو مؤسسات أخرى والاندماج فيها.					
6	يعتقد الموظفون بأن المصرف يتميز بمميزات لا توجد في مميزات أو مؤسسات أخرى.					
7	يجد الموظفون الكثير من الحوافز التي تمكنهم من البقاء في المصرف الذي يعملون به.					
ثانياً: الانتماء الأخلاقي						
8	يشعر الموظفون بأن عملهم في هذا المصرف يستحق منهم كل الإخلاص والتفاني.					
9	يشعر الموظفون بعدم القدرة على ترك العمل في هذا المصرف لالتزامهم الأخلاقي تجاه زملائهم في العمل.					
10	يقبل الموظفون أي أعمال يكلفون بها من منطق الالتزام بالواجبات.					
11	يشعر الموظفون بالالتزام أخلاقي للاستمرار في عملهم في هذا المصرف.					
12	يشعر الموظفون بأنهم مدينون بالكثير لهذا المصرف.					
13	يشعر الموظفون بتطابق قيمهم مع قيم المصرف الذي يعملون بها.					
14	يشعر الموظفون في كثير من الأحوال بالصعوبة في قبول سياسات المصرف فيما يخص الموظفين.					
15	يشعر الموظفون بالالتزام أدبي بضرورة استمرارهم في العمل بهذا المصرف.					
16	يشعر الموظفون بالأهمية حيال سمعة المصرف ومدى تحقيقه لأهدافه.					

					يشعر الموظفون بانتماء اجتماعي قوي للمصرف بما يدعوهم لتفضيل العمل به وعدم الانتقال منها.	17
ثالثاً: الانتماء العاطفي						
					يشعر الموظفون بأن الأعمال المنوطة بهم ذات أهمية كبيرة للمصرف.	18
					يشعر الموظفون بالفخر والاعتزاز إذا ما تحدثوا عن المصرف الذي يعملون به مع الآخرين.	19
					يشعر الموظفون بأن المشاكل التي يتعرض لها المصرف جزء من المشكلات الخاصة.	20
					يشعر الموظفون بانعدام وجود أجواء أخوة ومودة في الموظفون التي يعملون به.	21
					يشعر العاملون بارتباط عاطفي تجاه الموظفون التي يعملون به.	22
					يشعر العاملون باستحقاق المصرف الولاء والتضحية منهم.	23
					يعتبر العاملون أن فرصة العمل في المصرف الذي يعملون به أفضل فرصة تم عرضها عليهم.	24
					يشعر الموظفون بالرغبة في بذل مجهود أكبر لتحقيق نجاح منظومة العمل.	25
					يشعر الموظفون بتطابق أهدافهم مع أهداف المصرف الذي يعملون به.	26

شاكر لكم حسن تعاونكم

Abstract الملخص

This study aimed to explore the current state of Human Resource Management (HRM) practices—specifically training, development, and performance appraisal—in banking institutions in Riyadh. It also sought to assess the level of job commitment among employees and to examine the statistically significant impact (at $\alpha \leq 0.05$) of these HRM practices on employees' job commitment. Employing a descriptive methodology, the researcher conducted the study on a random sample of employees from banking institutions in Riyadh. A total of 100 valid questionnaires were retrieved and analyzed. The findings revealed that HRM practices related to training, development, and performance appraisal are significantly present in Riyadh's banking institutions, with a relative weight of 83.04%. The level of job commitment among employees was also high, with a relative weight of 79.71%. The dimensions of commitment were ranked in ascending order as follows: continuance commitment, normative commitment, and affective commitment. The results indicated a statistically significant impact (at $\alpha \leq 0.05$) of HRM practices—training, development, and performance appraisal—on employees' job commitment in Riyadh's banking sector. Additionally, the study found statistically significant differences in employees' perceptions of the impact of these HRM practices on job commitment based on age. However, no significant differences were observed concerning other demographic variables such as years of experience and educational qualifications.

Keywords: Human Resource Management Practices – Training and Development – Performance Appraisal – Job Commitment – Banking Institutions

Midocean University
College of Management
Department of Master of Business Administration



**The Impact of Human Resource Management Practices—
Training, Development, and Performance Appraisal—on Job
Commitment: A Field Study in Banking Institutions in Riyadh**

Prepared by:
Fahad Mohammed mosleh Alotaibi

Supervised by:
Dr. Faisal Abdul Hamid
Dr. Fayez Jarad

Year:2024- 2025