

أثر أنشطة وظيفة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في جهاز حكومي خدمي في المملكة
العربية السعودية: دراسة تطبيقية.

د. فهد محمد الشقحاء

جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

خلصت هذه الدراسة إلى أن ممارسات وزارة الخدمات الأساسية في المملكة العربية السعودية المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية لا تعكس التطورات النظرية والتطبيقية ذات الصلة. كما خلصت إلى أن الالتزام التنظيمي عند موظفي الوزارة في مستوى متدن. في ضوء نتائج تحليل الاحترار، فإنه يوجد علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيرين (مدى قيام الوزارة بتطوير ممارساتها المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية وفق رؤية تتوافق مع التطورات الحديثة ذات الصلة، ومستوى الالتزام التنظيمي). نظراً لكون الأجهزة الحكومية في المملكة تخضع، في الغالب، لنفس الأنظمة الإدارية والمالية، مما يعني تشابه الظروف التنظيمية التي تعمل في ظلها؛ فإن الدراسة، توفر معلومات يمكن الاستفادة منها في تفسير مستوى الأداء الحكومي المتعلق بتقديم الخدمة العامة في المملكة. في ضوء نتائج الدراسة، يقترح الباحث تطوير أداء الأجهزة الحكومية في المملكة من خلال تطوير الدور الذي تقوم به وظيفة الموارد البشرية للاستفادة من إمكانات الوظيفة في رفع مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين.

المملكة العربية السعودية دولة مترامية الأطراف، شاسعة المساحة، تتميز بتنوع طبيعتها الجغرافية ومواردها الاقتصادية من جهة، وتجانسها الاجتماعي ووحدةها الثقافية من جهة أخرى؛ على الرغم من أنها تتشكل من مناطق جغرافية متميزة باعتبار الأعراف والتقاليد الخاصة. والمملكة دولة نامية تشكل الفئة العمرية الشابة النسبة الأكبر من السكان حسب الإحصائيات الرسمية الحديثة. وهي تقع على منطقة إستراتيجية سياسياً، واقتصادياً بالنسبة لمصير العالم، وعلاقاته، واستقراره. وتعكس أوضاعها الداخلية حال دولة استطاعت، في ما يربو قليلاً على نصف قرن، أن تطور بنيتها التحتية (خصوصاً في المدن الرئيسية)، ومستوى تعليم السكان، والنمو الاقتصادي، وتنوع الخدمات التي تقدمها الحكومة للمواطنين بشكل ملحوظ.

ويبرز في المملكة، اليوم، اتجاهات غير تقليدية بين المواطنين فيما يخص تطلعاتهم المستقبلية، ونوعية الخدمة التي تفي باحتياجاتهم، ودورهم في المجتمع. في الوقت نفسه، يتزايد النقد الذي تتعرض له الأجهزة الحكومية المختلفة في المملكة بسبب مستوى خدماتها، وأداءها الذي لا يزال غير مرض باعتبار توقعات الجماهير. لذا تواجه الحكومة، اليوم، تحديات حقيقية تحتم عليها إعادة تقييم أداءها، وترتيباتها الرسمية لتحسين مستوى جودة الخدمات العامة التي تقدمها.

مشكلة البحث

النقد الذي يتعرض له أداء الأجهزة الحكومية في المملكة لا يصدر من قبل شرائح المتعاملين مع تلك الأجهزة، والمتلقين لخدماتها فحسب؛ بل ومن قبل كثير من المهتمين بدورها المحوري في تحقيق التطور الاجتماعي، والسياسي، والاقتصادي؛ وتثبيت الاستقرار الأمني في الدولة. تدل على ذلك نتائج استطلاعات الرأي التي توأفينا بها وسائل الإعلام المختلفة، والتي تعكس ضعف تقييم الجمهور للخدمات الحكومية المختلفة. كما تسدل عليه التقارير، والبرامج، والتحقيقات الإعلامية المقروءة، والمسموعة، والمرئية في هذا الخصوص. وكذلك شكوى متلقي الخدمة نفسه من استمرار إخفاق الجهاز الحكومي في جانب الأداء، وفي جانب أسلوب التعامل. وهي شكوى يسهل ملاحظة تكرارها في سياق أحاديث الناس ومداولاتهم اليومية.

ولقد صدر عن مجلس الوزراء خلال السنتين الماضيتين مجموعة من القرارات التي تفيذ إقراره، كأعلى هيئة مسؤولة في السلطة التنفيذية، بوجود مشكلة في أداء الجهاز الحكومي التنفيذي. من ذلك:

1- القرار الذي صدر عن المجلس في جلسته المنعقدة في 1429/1/19هـ القاضي بتسهيل إجراءات الاستقدام بما لا يتعارض مع توجهات العودة وبما يحد من ارتفاع أجور العمالة الماهرة.

2- القرار الذي صدر عن المجلس في جلسته المنعقدة في 1428/2/1هـ القاضي بالموافقة على الإستراتيجية الوطنية لحماية النزاهة، ومكافحة الفساد وذلك من خلال عدة وسائل من أهمها:

- إنشاء هيئة وطنية لمكافحة الفساد من أجل متابعة تنفيذ الإستراتيجية الوطنية، ورصد نتائجها، وتقويمها، ومراقبتها، ووضع برامج وآليات تطبيقها.

- قيام الأجهزة الحكومية المعنية بحماية النزاهة، ومكافحة الفساد بممارسة اختصاصاتها، وتطبيق الأنظمة المتعلقة بذلك، وتقليص الإجراءات، وتسهيلها، والعمل بمبدأ المساءلة لكل مسئول مهما كان موقعه وفقاً للأنظمة.

3- القرار الذي صدر عن المجلس في جلسته المنعقدة في 1427/9/3هـ، القاضي بتشكيل فريق عمل في وزارة المالية، يضم ممثلين لعدد من الجهات الحكومية على مستوى عال، تكون مهمته مراجعة ما يلي:

- الإجراءات الإدارية والمالية بما يحقق سرعة ترسية المشروعات الحكومية، وتنفيذها، وتعديل ما يلزم منها وفقاً للإجراءات النظامية.

- الإجراءات المتعلقة بصرف مستخلصات المقاولين، بما يضمن سرعة صرفها، بعد استكمال المسوغات النظامية للصرف.

4- القرار الذي صدر عن المجلس في جلسته المنعقدة في 1427/4/10هـ، القاضي بتنفيذ برنامج التعاملات الإلكترونية الحكومية (يسر)، لزيادة كفاءة وفعالية، ورفع إنتاجية القطاع العام، وتحسين مستوى تقديم الخدمات الحكومية.

5- ما صدر عن المجلس في جلسته المنعقدة في 1427/3/5هـ من تأكيد على اعتبار الخطاب السنوي لخدام الحرمين الشريفين، الذي ألقاه لدى افتتاح أعمال السنة الثانية من الدورة الرابعة لمجلس الشورى، رؤية تاريخية تنطلق منها إستراتيجية، وأهداف، وخطط أعمال الدولة، والأجهزة الحكومية، والمؤسسات العامة؛ وذلك لما تضمنه من تأكيد على الاهتمام بعدد من القضايا المهمة من أبرزها: سعي الدولة الحثيث نحو

تحقيق أسباب خير المواطن وسعادته، والاستمرار في عملية التطوير والتنمية المتوازنة، ومحاربة الفساد، والقضاء على الروتين، ورفع كفاءة الأداء الحكومي.

كما تضمنت جلسات المجلس، في الآونة الأخيرة، توجيهات مستمرة من لدن رئيسه (خادم الحرمين الشريفين)، بحث من خلالها الأجهزة الحكومية التنفيذية في الدولة على تطوير أداءها، والحرص على مضاعفة الجهود، لتحقيق إنجازات مرضية تواكب توقعات القيادة العليا، وتستجيب لاحتياجات المواطنين؛ كتوجيهه في جلسة المجلس المنعقدة في 1428/12/29هـ بأن على جميع القطاعات الحكومية أن تعمل على إحداث نقلة نوعية في أداؤها، وتبسيط إجراءاتها، والتواصل المستمر مع متلقي خدماتها وكفاءة ما تنفذه من مشاريع؛ وتوجيهه في جلسة المجلس المنعقدة في 1427/10/15هـ لمسئولي الدولة على ضرورة الالتفات لمناطق المملكة كافة، والتأكيد على أن التنمية والتطوير والإصلاح ممارسة وفعل وإنجاز، وأنه لا مجال للتقصير في أداء المسؤولين مع وجود عقيدة تدعو للعمل والأمانة وأداء الواجب، ومع وفرة الإمكانيات، والمواطنين المخلصين. كذلك توجيهه في جلسة المجلس المنعقدة في 1427/9/10هـ للجهات الحكومية، وخاصة الخدمية منها، ببذل جهد مضاعف يليق بالإمكانيات المادية والإدارية الكبيرة التي وفرتها الدولة لكل جهة.

التوجيهات السامية وقرارات مجلس الوزراء المشار إليها آنفاً، شواهد تعكس وعي جهة القرار التنفيذي الأعلى في الدولة بوجود مشكلة في أداء الأجهزة الحكومية، وبضعف مستوى الخدمات العامة التي تقدمها. تلك التوجيهات والقرارات تمثل مبادرات رشيدة من أعلى هيئة تنفيذية في الدولة، تجسد قناعة قيادية بضرورة التصرف السريع فيما يخص مراجعة الأداء الحكومي، لمعرفة أسباب نواضع مستواه، من أجل تطويره. وهذه خطوة حتمية نحو ترجمة النوايا الحسنة المتعلقة بطموحات الدولة في تقديم أفضل خدمات ممكنة للجماهير إلى برامج عمل فعالة.

مشكلات الأداء الحكومي في المملكة ترجع، فيما يبدو، إلى تمكّن البيروقراطية من الأجهزة الحكومية؛ سواء فيما يتعلق بعملياتها، وإجراءات العمل التفصيلية لديها، وعلاقاتها الداخلية؛ أو فيما يتعلق بعلاقاتها العامة، وأسلوب تعاملها مع المراجعين. وقد سبق أن تحدث عن ذلك بعض الباحثين (الدكتور عدنان الشبيحة في مقالته المنشورة في صحيفة الاقتصادية الصادرة في 1426/10/19هـ تحت عنوان: الإصلاح الإداري لا يعني التطوير الإداري). هذا الرأي تقويه نتائج عدد من الزيارات الميدانية التي أجراها الباحث بهدف ملاحظة أداء عينة من

موظفي عدد من الدوائر الحكومية والتحاوور معهم؛ وكذلك من أجل التحدث مع بعض المراجعين ومعرفة آرائهم حول إجراءات العمل ومستوى الأداء في تلك الدوائر. فقد دلت نتائج تلك الزيارات على ضعف مستوى الخدمات التي تقدمها الأجهزة الحكومية في المملكة، وأن ذلك أثر ليبروقراطية تنظيمياً. ويمكن تلخيص أبرز نتائج تلك الزيارات فيما يأتي:

- 1- طول إجراءات تقديم الخدمة في الدوائر التي تمت زيارتها، مع إمكانية تفادي ذلك.
- 2- تعدد المراكز الوظيفية التي تمر بها كثير من المعاملات في تلك الدوائر قبل إنجازها، مع عدم ضرورة ذلك.
- 3- ضعف كفاءة كثير من الموظفين باعتبار احتياجات العمل المناط بهم.
- 4- إصرار الموظف على موقفه الخاطئ رغم عدم علاقته بالعمل.
- 5- تدني مستوى الوعي بأخلاقيات المهنة العامة، وآداب التعامل مع المراجعين.
- 6- ندرة الحس المهني عند التصرف، وهيمنة الرغبة لدى الموظف في غالب الأحيان في إبراز سلطته، والتباهي بها، وإن كانت محدودة، وغير مؤثرة باعتبار النتيجة النهائية.
- 7- العزوف عن التعاون، ومحاولة إحالة عبء تقديم الخدمة إلى الغير كلما كان ذلك ممكناً.
- 8- التباطؤ في الأداء، مع إمكانية تفادي ذلك بالتركيز على العمل، وتنظيم الذات والمكتب.
- 9- التراخي في إنجاز الخدمة لضعف أخلاقيات العمل، وعدم الحفاظ على وقت الدوام الرسمي.
- 10- عدم الاكترات بوقت المراجع، والتزاماته الرسمية والاجتماعية المختلفة، وظروفه الخاصة.
- 11- عدم وضوح شروط حصول المراجع على الخدمة التي يريد، وإرهاقه بالطلبات مرة تلو الأخرى، بدلاً من مطالبته بها دفعة واحدة.
- 12- صعوبة تظلم المراجعين والموظفين من التصرفات التعسفية الواقعة عليهم من الجهاز وموظفيه، لعدم وضوح جهة الصلاحية لاستقبال التظلم؛ أو لتعقد إجراءات رفع التظلم؛ أو لطول الزمن المستغرق للرد عليه؛ أو لعدم الاطمئنان إلى جدوى التظلم، وحيادية الرد.

والبيروقراطية نمط تنظيمي يتضمن خصائص هيكلية دلت الدراسات أنها تؤثر سلباً في مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين في التنظيم الرسمي (Mowday et al, 1982; Brooks)

and Seers, 1991; Mathieu and Zajac, 1990). تلك الخصائص تشمل: كبر حجم المنظمة، اتساع نطاق الإشراف، مركزية السلطة، رسمية العلاقات، ضعف أو غياب المشاركة في صنع القرار (المراجع السابقة).

كما دلت الدراسات، أيضاً، على أن من أبرز آثار بيروقراطية الجهاز الحكومي جموده (عاشور، 1985). والجمود يعني مقاومة التغيير، واستمرار الجهاز على نمط الأداء التقليدي، وعدم استفادته من الاتجاهات الحديثة في تنظيم وإدارة وظائفه المختلفة.

الدراسات دلت، كذلك، على أن قوة التزام الموظف التنظيمي توأكبه قوة في الأداء (Mathieu and Zajac, 1990; Wright and Bonett, 2002). وعلى الرغم من اختلاف الدراسات في تفسير سبب قوة الأداء عند اعتبار العلاقة بين المتغيرين (هل تعود قوة الأداء إلى الالتزام التنظيمي أم إلى عوامل أخرى كوضوح الدور، وقدرة الموظف) إلا أنها أثبتت أن ضعف الالتزام التنظيمي عند الموظف ينتج عنه سلوكيات تؤثر سلباً في الأداء العام للمنظمة: كالغياب، أو التأخر في الحضور إلى العمل، أو التقاعد المبكر، أو ترك العمل في المنظمة (Mowday et al.; 1982).

تأسيساً على ما سبق، يمكن القول بأن اتصاف الأجهزة الحكومية في المملكة بخصائص تنظيمية هيكلية بيروقراطية ينتج عنه آثاراً تسهم في إضعاف درجة الالتزام التنظيمي عند الموظفين في تلك الأجهزة. وضعف الالتزام التنظيمي عند موظفي الجهاز ينتج عنه سلوكيات تضعف الأداء العام للجهاز. وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتلخص في: استقصاء إمكانية تفسير ضعف أداء الخدمة العامة من قبل الأجهزة الحكومية التنفيذية في المملكة على أساس هذا الرأي. وذلك من خلال استقصاء مدى توافق ممارسات ووظيفة الموارد البشرية في أحد الأجهزة الحكومية الخدمية مع التطورات الحديثة المتعلقة بالوظيفة، وأثر ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي بين موظفي ذلك الجهاز. فوظيفة الموارد البشرية من أهم وظائف التنظيم الرسمي التي ركز الباحثون المعاصرون على تطويرها بصيغة تأخذ في الاعتبار ظروف الأعمال المعاصرة، وتخلصها من قيود البيروقراطية.

أهمية البحث

بطبيعة الحال يؤثر أداء الجهاز الحكومي على الانطباع الذي يرسخ لدى المواطن عن الجهاز نفسه؛ وعلى قناعته بجودى وجوده، وقيمة الدور الذي يقوم به، ومبررات المخصصات المالية

التي تخصص لتشغيله. هذه الحقيقة لها أبعادها المهمة بالنسبة للدولة أمنياً، وسياسياً، واقتصادياً، واجتماعياً. ولا شك أن قرارات مجلس الوزراء، المشار إليها سلفاً، تؤكد إدراك صنّاع القرار في المملكة لتلك الأبعاد. ولهذا، فإن تلك القرارات يمكن أن تعتبر نواة قوية؛ قادرة، وبالمقاييس المعنوية والمادية المختلفة، على إرساء القواعد الأساسية لمباشرة العمل الجاد، لحل مشكلة الأداء الحكومي بشكل موضوعي، يحقق المصالح المرجوة. خصوصاً وأن المتطلبات الأساسية للتطوير المنشود لا تتجاوز الإمكانيات والقدرات المتاحة حالياً في كثير من الأجهزة الحكومية. وهذا من أهم العوامل التي تحفز الإرادة الجادة للوصول إلى المطلوب.

في هذا السياق تتضح أهمية هذا البحث. فهو يقترح تحسين أداء الخدمة العامة في المملكة، ورفع مستوى كفاءته من خلال جعل ممارسات ووظيفة الموارد البشرية في الجهاز الحكومي أكثر انسجاماً مع التطور الذي تحقق في مجال الوظيفة حتى الآن. هذا التوجه يبدو خطوة أساسية في طريق تطوير الجهاز الحكومي من وضعه الراهن كجهاز بيروقراطي، تعيق خصائصه التنظيمية قدرته على القيام بممارسات توافق التوجهات النظرية الحديثة؛ إلى كيان تنظيمي أكثر كفاءة في مواكبة التطورات، والاستجابة لتوقعات الجماهير.

من جهة أخرى، أثبتت الدراسات أن مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين يتأثر بعدد من المتغيرات التي يتباين تأثيرها بحسب ظروف وخصائص المنظمة الرسمية، وظروف وخصائص العاملين فيها. ومن العوامل التي يمكن افتراض أنها تؤثر بشكل قوي على درجة الالتزام التنظيمي بين الموظفين، الدور الفعلي الذي تقوم به وظيفة الموارد البشرية في المنظمة. لذا، فإن لهذه الدراسة أهمية نظرية، أيضاً. إذ تمثل محاولة لتقديم دليل يؤكد أو ينفي صحة الافتراض السابق؛ وذلك من خلال بحث العلاقة بين مدى قيام منظمة حكومية محددة بتطوير ممارساتها المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية على نحو متوافق مع التطورات الحديثة ذات الصلة وبين مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في تلك المنظمة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى:

- 1- التعرف على ممارسات ووظيفة الموارد البشرية في نموذج مهم من الأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة.
- 2- تحديد مستوى الالتزام التنظيمي عند موظفي ذلك الجهاز.

- 3- تقدير أثر ممارسات ذلك الجهاز المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي عند موظفيه.
- 4- الاستفادة من النتائج المتعلقة بالأهداف السابقة لدعم أو إضعاف الرأي الذي يجعل تدني مستوى أداء الأجهزة الحكومية في المملكة في تقديم الخدمات العامة للجمهور أثراً للتنظيم البيروقراطي، وعدم الأخذ بالتوجهات الحديثة في الإدارة عند تحديد الأدوار الوظيفية لوحدات الجهاز الحكومي.

أسئلة البحث

يجيب هذا البحث على الأسئلة الآتية:

- 1- ما مدى قيام الوزارة التي تم اختيارها كإطار تطبيقي في هذه الدراسة بتطوير ممارساتها المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية على نحو يعكس التطورات الحديثة ذات الصلة؟

- ما مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بمسئوليات إستراتيجية؟
- ما مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بدور فاعل لحث وتسهيل عمليات التغيير؟
- ما مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بدور فاعل لرفع مستوى إسهامات الموظفين؟

- ما مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بتطوير دورها التقليدي وفق رؤية تتوافق مع التطورات الحديثة ذات الصلة؟

- 2- ما مستوى التزام موظفي الوزارة التنظيمي؟
- 3- ما العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة ومدى قيامها بتطوير ممارساتها المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية على نحو يعكس التطورات الحديثة ذات الصلة؟
- 4- ما الذي تفيده نتائج الدراسة فيما يتعلق بتحسين مستوى الخدمة العامة في المملكة؟

فروض البحث

في ضوء أسئلة البحث السابقة، ونتائج الدراسات التي أشير إليها في سياق الحديث عن مشكلة البحث، تم صياغة الفروض الإحصائية التالية:

- 1- وظيفة الموارد البشرية في الوزارة المعنية لا تقوم بمهام تعكس التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة.
- 2- الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارة المعنية ليس قوياً.

- 3- لا توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارة المعنية ومدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بمهام تعكس التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة.
- 4- تأثير الممارسات الفعلية لوظيفة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة لا يختلف باختلاف الموظفين من حيث المؤهل العلمي، والمرتبة الوظيفية، ومدة الخدمة.

منهج البحث

كما اتضح من العرض السابق، يتصل هذا البحث بتحليل العلاقة بين متغيرين أساسيين، هما: الأنشطة التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. ولقد تم تحليل العلاقة بين المتغيرين من خلال:

- إجراء مراجعة نظرية للأدبيات ذات الصلة بالمتغيرين.
- القيام بدراسة ميدانية تركز على جهة حكومية تنفيذية في المملكة العربية السعودية تم اختيارها للحصول على البيانات اللازمة لإنجاز البحث. والجهة الحكومية المختارة تُعد نموذجاً للأجهزة التنفيذية الحديثة في المملكة، التي يتركز غرضها الأساسي في تقديم خدمات أساسية للجمهور. مزيد من التفصيل حول الدراسة الميدانية يوفره العرض الآتي.

مجتمع الدراسة

تركز هذه الدراسة على إحدى الوزارات التي تشرف على تقديم خدمات أساسية بالنسبة لعموم المواطنين في المملكة العربية السعودية. يطلق الباحث على تلك الوزارة اسم "وزارة الخدمات الأساسية" (تحفظاً على هويتها). حسب تقرير الأداء السنوي للعام 1426/1427 هـ الصادر عن الوزارة (وهو آخر تقرير صدر عن الوزارة عند إجراء هذه الدراسة)، يبلغ عدد الموظفين السعوديين الحاليين في جهاز الوزارة والمديريات التابعة لها في جميع أنحاء المملكة 10202 موظفاً. يعمل موظفو الوزارة في قطاعين رئيسيين. ويغلب الطابع الفني على أغلب الوظائف التي يقومون بها.

عينة الدراسة

عند مستوى معنوية 5%، وبدرجة ثقة 95%، فإن حجم العينة = 384 (بازرعه، 1996). ولأن حجم مجتمع هذه الدراسة معلوم، ورساوي 10202 موظف، فإن حجم العينة السابق (384) يحتاج إلى تعديل وفق العلاقة التالية:

حجم العينة المعدل = $384 = [(10202 \div 384) + 1] \div 370$ موظف.

اعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة على استبيان تم إعداده لغرض الدراسة. تمكن الباحث من توزيع أكثر من 370 استبيان، وذلك بمساعدة بعض العناصر العاملة في الوزارة وخارجها. حرص الباحث على أن تتمثل جميع خصائص مجتمع الدراسة في العينة المستهدفة. لم يتمكن الباحث إلا من جمع 163 استبيان صالح للتحليل، بنسبة تعادل 44% تقريباً من الحجم المقرر لعينة الدراسة. وهذه نسبة معقولة إلى حد ما، خصوصاً إذا ما أخذنا في الاعتبار الصعوبة التي واجهها الباحث للحصول على التجاوب المرغوب من العينة المستهدفة (تم توزيع الاستبيانات خلال جولتين؛ لجأ الباحث للثانية منهما لأنه لم يسترد من الاستبيانات الموزعة في الجولة الأولى سوى 124 استبياناً فقط، أي ما نسبته 33.5% من الاستبيانات الموزعة). وصعوبة الحصول على التجاوب المرغوب من أفراد عينة الدراسة مشكلة تصاحب إجراء الدراسات الإنسانية الميدانية في غالب الأحوال. وقد أشارت بعض المراجع المتخصصة إلى مواجهة البحث الميداني لتلك المشكلة؛ وبررت ذلك بالشكوك التي تساور أفراد العينة المستهدفة حول غرض البحث وأهدافه؛ وكذلك بالتصور الذي يحملونه عن قيمة نتائج البحث بالنسبة لهم (Bryman, 1989).

أداة البحث

تتكون استمارة استبيان الدراسة من قسمين:

- 1- القسم الأول خاص بالبيانات الشخصية؛ ويتضمن أسئلة عن المرتبة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والمركز الوظيفي (مدير / موظف)، وطبيعة العمل (فني / إداري). تتضمن الاستبيان هذه الجزء للاستفادة من بياناته لمعرفة مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة؛ وأيضاً في تفسير النتائج.
- 2- القسم الثاني، وأعد لغرض معرفة المهام التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في الوزارة وقياس أثر ذلك على مستوى الالتزام التنظيمي عند الموظفين. ويتكون من مجموعتين من البنود:

- المجموعة الأولى، وتهدف إلى معرفة مدى تطبيق الوزارة للتوجهات النظرية الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية. هذه المجموعة تتكون من 28 بنداً؛ يمثل بعضها (11) بنداً هي: 4-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28) عدداً من البنود التي اقترحها أولرئش لقياس مدى قيام وظيفة الموارد البشرية بالأدوار التي حددها كأدوار جديدة للوظيفة في عالم الأعمال اليوم (Ulrich, 1997). وأولرئش من أبرز المفكرين الذين

أسهموا بأفكار مهمة لتطوير وظيفة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة. وطرحه حول هذا الموضوع صار منطلقاً لكثير من الدراسات التي تشكل الأدبيات الحديثة ذات الصلة بالوظيفة (Burke, 2005; Effeon, et al; 2003). والأدوار الجديدة التي حددها أولرثس لوظيفة الموارد البشرية هي:

- دور الوظيفة الإستراتيجي.
- دور الوظيفة في إدارة عمليات التغيير.
- دور الوظيفة في رفع مستوى إسهامات الموظفين.
- دور الوظيفة في تطوير ممارساتها التقليدية.

لم يجري الباحث دراسة حول مستوى صدق وثبات استبيان أولرثس المسمى: المقياس المسحي لتقييم دور وظيفة الموارد البشرية "The Human Resource Role Assessment Survey". كما لم يطلع على أي دراسة حول هذه المسألة. لذا فإن درجة الثقة في بنود الاستبيان تظل غير مؤكدة. لكن بما أن بنود الاستبيان تصف مجموعة الممارسات الرئيسية المتعلقة بكل دور من أدوار وظيفة الموارد البشرية المذكورة أعلاه، وتطلب من المشاركين تقييم مدى قيام الوظيفة بتلك الممارسات؛ فإن الإجابات على أسئلة الاستبيان في هذا الخصوص تعكس خبرة المشاركين حول حقائق عملية، ولا تعكس مواقفهم النفسية؛ الأمر الذي يضمن بأن بيانات الدراسة يمكن الاعتماد عليها للوصول إلى استنتاجات موضوعية. هذا الرأي يجد تأييداً في الأدبيات المتخصصة (Oppenheim, 1992).

أيضاً، تشمل بنود الاستبيان التي تهدف إلى قياس مدى تطبيق الوزارة للتوجهات النظرية الحديثة المتصلة بوظيفة الموارد البشرية 5 بنود (1-3-5-9-16) من استبيان الثقافة التنظيمية "organizational culture" لباسكال (Pascalle, 1985). استبيان باسكال خضع لعدد من الدراسات التحليلية التي أكدت أنه على درجة عالية من الصدق والثبات (Caldwell et al, 1990).

إضافة إلى ما سبق، تضمن الاستبيان 12 بنوداً من تصميم الباحث (2-6-7-8-10-11-12-13-14-15-17-18). تلك البنود تركز على قياس جوانب مختلفة من أنشطة ووظيفة الموارد البشرية التقليدية. وقد قام الباحث بتضمين تلك البنود في الاستبيان للسببين التاليين:

1- التحقق من دقة إجابات المشارك على أسئلة الاستبيان وذلك من خلال تحليل مدى انسجام أو تناقض بعضها مع بعض. وهذا إجراء يسند نتائج البحث.

2- دعم أسئلة الاستبيان التي اقترحها أولرتش لقياس مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية للأدوار التي حددها بأسئلة تفصيلية تتعلق بتلك الأدوار. وفي هذا أيضاً ما يسند قيمة النتائج النهائية للبحث.

بنود الاستبيان التي تم تصميمها من قبل الباحث تماثل في طبيعتها بنود الاستبيان المأخوذة من استبيان أولرتش من حيث كونها تطلب من المشاركين تقييم مدى قيام وظيفة الموارد البشرية ببعض الممارسات وذلك من واقع خبرتهم. لذا لم يجري الباحث تحليلاً لاختبار مدى صدقها وثباتها.

- المجموعة الثانية من بنود الاستبيان تقيس مستوى الالتزام التنظيمي بين موظفي الوزارة. هذه المجموعة تضم 9 بنود من استبيان مودي وزملاءه ذي الخمسة عشر بنداً، والذي صُمم لقياس مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين في المنظمة الرسمية. واستبيان مودي وزملاءه أشتهر في الأدبيات كأفضل أداة لقياس حالة الالتزام التنظيمي بين الموظفين؛ حيث دلت الدراسات أن مستوى صدقه وثباته يفوق كل المقاييس المتوفرة في الأدبيات لقياس الظاهرة (Bryman, 1989). بقي أن نوضح أن البنود الستة في استبيان مودي التي لم تُستخدم في استبيان هذه الدراسة، قد تم استبعادها عملاً بما أوصت به بعض الدراسات. فقد أكدت تلك الدراسات أن البنود المستبعدة لا تقيس مستوى الالتزام التنظيمي وإنما النوايا السلوكية عند الموظف التي تنتج كأثر لمستوى التزامه التنظيمي (Reichers, 1985). لذا فإن تضمينها في استبيان يهدف لقياس مستوى الالتزام التنظيمي بين الموظفين يؤثر في دقة النتائج.

الدراسة النظرية

المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية

أسهم عدد من المفكرين منذ تسعينيات القرن الماضي في تطوير مفهوم وظيفة الموارد البشرية؛ ودعوا إلى تغيير الدور الذي تقوم به لتضيف قيمة حقيقية للمنظمة المعاصرة. تتبثق معظم الرؤى التطويرية لأولئك المفكرين من التوجهات الإدارية الحديثة (كإدارة الجودة الشاملة، والهندرة، والمقارنة بالأمثل) التي طبقتها منشآت أعمال معاصرة نالت شهرة واسعة للتميز الذي وصلت إليه في مجالها، وللعوائد الربحية الكبيرة التي حققتها.

بشكل عام، تعكس الرؤى التطويرية المعاصرة لمفهوم وظيفة الموارد البشرية محاولات مركزة لتعزيز الأفكار التي قدمها ديف أولرتش في هذا الخصوص. وأولرتش يعد من أبرز

رواد الدعوة إلى تطوير ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة على نحو جذري. حيث كان له سبق تقديم نظرية شاملة حول هذه المسألة، أكد من خلالها على ضرورة قيام وظيفة الموارد البشرية اليوم بمجموعة من الأدوار المهمة في آن واحد (Ulrich; 1997). تلك الأدوار هي:

- 1- المشاركة في صنع وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 2- تطوير ممارساتها التقليدية (تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، الاختيار الخ).
- 3- المساهمة في إدارة عمليات التغيير في المنظمة.
- 4- العمل على رفع مستوى إسهامات الموظفين على نحو يحقق أهداف المنظمة.

من الكتاب الذين أسهموا في إثراء الأدبيات الحديثة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية انطلاقاً من نظرية أولرتش، رالف كريستينسن. حيث تناول في كتابه " Roadmap to Strategic Hr: Turning a Great Idea into a Business Reality"، النظرية، وأكد على ما تدعو إليه من ضرورة الاهتمام بالوظيفة كشريك إستراتيجي تسهم بدور نشط في وضع وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة (Christensen, 2005). ومنهم أيضاً رونالد بيرك، والذي عرض من خلال كتابه " Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions." أحدث ما توصل إليه الفكر الحديث حول وظيفة الموارد البشرية؛ وأكد أيضاً على ضرورة وأهمية الأفكار التي تدعو إليها نظرية أولرتش. كما قرر ضرورة وأهمية تنويع مجالات اهتمام الباحثين حول الموضوع، لتحديد مسارات جديدة للوظيفة تساعد في الاستجابة لمتطلبات مرحلة الأعمال الراهنة (Burke, 2005).

أيضاً حاولت باربرا كينتون، بالاشتراك مع زميلتها جين يارنال، في كتابهما " HR - The Business Partner" تقديم رؤية عملية حول المنهج الأمثل لتحويل وظيفة الموارد البشرية من وظيفة مساندة إلى شريك إستراتيجي في المنظمة الحديثة. وما يطرحه الكتاب حول الموضوع يدعم نظرية أولرتش من عدة أوجه (Kenton and Yarnall, 2005):

- يؤكد أهمية تغيير دور وظيفة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة لتقوم بدور نشط ومؤثر عند تحديد خياراتها الإستراتيجية.
- يحدد بشكل دقيق ما تعنيه الشراكة الإستراتيجية عملياً.
- يوضح الخطوات العملية التي تساعد على تحقيق التحول المرغوب بأفضل طريقة.

مارك إيفرون وزملاءه عرضوا في كتابهم " Human Resources in the 21st Century" إسهامات عدد من المفكرين الذين اهتموا بتطوير وظيفة الموارد البشرية لجعلها أكثر ملائمة لاحتياجات المنظمات في القرن الحادي والعشرين. ومن أشهر الأعمال التي أشادوا بها أفكار أولرتش. لكنهم قالوا أن التغيرات السريعة والمتواصلة في هذا العصر تدل على أن تطور الوظيفة لا يمكن أن ينتهي عند الحد الذي تعكسه تلك الإسهامات. لذا فقد اقترحوا بأن يركز أخصائيو وظيفة الموارد البشرية باستمرار على الاهتمام بتطوير الأدوار التي يقومون بها في المنظمة المعاصرة؛ لتكون ذات قيمة حقيقية (Effron, et al; 2003).

مارك هاسيلد وزملاءه ألفوا كتاباً بعنوان: " The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy". ذلك الكتاب يطرح أفكاراً حول تفعيل إسهامات الموظفين في المنظمة المعاصرة لتحقيق إستراتيجياتها؛ وهي أفكار مستفادة في مجملها من نظرية أولرتش. يؤكد الكتاب بأن تراخي المنظمة المعاصرة في مطالبة قواها العاملة بأقصى ما يمكن من الأداء الناجح يهدد وجودها. واقترح تحديداً ما يأتي (Huselid et al, 2005):

- ضرورة تقييم القوى العاملة على أساس إسهاماتها، لا على أساس تكلفتها.
- استخدام مقاييس للأداء تميز الاختلاف بين الموظفين باعتبار مستويات التأثير الإستراتيجي.
- تفعيل مبادرات القوى العاملة الإيجابية من خلال أدوار أكثر إيجابية يشترك في القيام بها أخصائيو وظيفة الموارد البشرية ومديرو الخط الأول.

ومن المؤلفات الحديثة التي ركزت على جوانب من نظرية أولرتش كتاب جون بينز: " Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations". الكتاب، يوضح أهمية الدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام. حيث يرى المؤلف، كما تؤكد نظرية أولرتش، ضرورة ذلك الدور في عملية إدارة التغيير التنظيمي في ظل التحديات الخاصة التي تتميز بها بيئة القطاع العام اليوم (Pynes, 2004).

مارجريت باتيريس ألقت أيضاً كتاباً بعنوان: " Re-inventing HR- Changing Roles to Create the High Performance Organization". يقدم الكتاب لأخصائيي وظيفة الموارد البشرية والقيادات العليا في المنظمات الرسمية، المعلومات

والأدوات الضرورية التي تعينهم على:

□ تحقيق أكبر قدر من الإنجازات بأقل قدر من الموارد.

□ إعادة تصميم وظيفة الموارد البشرية لتضيف قيمة حقيقية للمنظمة المعاصرة.

عموماً الكتاب ينبه إلى أن مستوى أداء المنظمة المعاصرة يجب أن يكون مرتفعاً بشكل مستمر، باعتبار ذلك أهم متطلبات نجاحها وتطورها في ظل تحديات الأعمال التي يزخر بها العالم اليوم. ويؤكد، بالتالي، ما بُنيت عليه نظرية أولرثس من كون التصور التقليدي لدور وظيفة الموارد البشرية ومهامها لم يعد مناسباً في ظل تغير ظروف وبيئة الأعمال المعاصرة (Butteriss, 1998).

عدد من الباحثين تناولوا في بحوث منشورة، كذلك، موضوعات حول الممارسات التي ينبغي على وظيفة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة العناية بها. من تلك الموضوعات "دور وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي، وأثر ذلك الدور في تطوير، والمحافظة على ميزة تنافسية لمنشأة الأعمال المعاصرة" (Barney and Wright, 1998). ومنها أيضاً "العوامل التي تؤدي إلى سد الثغرة في العلاقة بين النظرية الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية والتطبيق" (Ferris, et al; 1999). ومنها "العلاقة بين عدد من المحفزات "Drivers"، والممكنات "Enablers"، وعمليات وظيفة الموارد البشرية "HR processes" في تحديد الدور الإستراتيجي للوظيفة" (Brewster et al, 2005).

الالتزام التنظيمي

هذا البحث ينطلق من مفهوم الالتزام التنظيمي كارتباط عاطفي يشعر به الموظف تجاه منظمته. طبقاً لهذا المفهوم عرف مودي وزملائه الالتزام التنظيمي بأنه: "القوة النسبية لدرجة اندماج الموظف في المنظمة التي يعمل فيها، ودرجة ارتباطه العاطفي بها" (Mowday, et al; 1982). وعلى هذا الأساس فإن الالتزام التنظيمي موقف نفسي عند الموظف يعكس طبيعة ونوعية ارتباطه بالمنظمة.

المفهوم السابق للالتزام التنظيمي ثبت في الأدبيات كمرجع مفاهيمي لأغلب الدراسات حول الموضوع (Cohen, 2007). وحسب مودي وزملائه، هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وفق ذلك المفهوم:

- 1- إيمان فوي، وقبول بأهداف المنظمة وفيها.
- 2- استعداد لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة.

جدول (5): تحليل بيانات الدراسة على أساس المؤهل العلمي.

الدور	النسبة من الحد الأعلى		
	دكتوراه وماجستير	جامعي ودبلوم	ثانوي ومدون
المهام التقليدية	56.4%	49.54%	50.6%
الدور الإستراتيجي	49.14%	41.44%	43.67%
حث وتسهيل عمليات التغيير	57.14%	44.86%	42.5%
تحسين أداء الموظفين	60%	45%	46.67%
جميع الأدوار	55.67%	45.21%	45.86%
عدد الأفراد	7	144	12

* التحليل خاص ببيانات بنود الاستبيان من 1-28 والتي تستقصى مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة لكل دور من الأدوار التي تحددها الاجامات النظرية الحديثة.

جدول (6): تحليل بيانات الدراسة على أساس المركز الوظيفي (مدير/موظف).

الدور	النسبة من الحد الأعلى	
	مدير	موظف
المهام التقليدية	46.81%	56.31%
الدور الإستراتيجي	34.13%	42.73%
حث وتسهيل عمليات التغيير	42.66%	45.47%
تحسين أداء الموظفين	40%	47.75%
جميع الأدوار	40.9%	48%
عدد الأفراد	15	148

* التحليل خاص ببيانات بنود الاستبيان من 1-28 والتي تستقصى مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة لكل دور من الأدوار التي تحددها الاجامات النظرية الحديثة.

جدول (7): تحليل بيانات الدراسة على أساس مدة الخدمة.

الدور	النسبة من الحد الأعلى		
	سنتين فأقل	أكثر من سنتين إلى 10 سنوات	أكثر من عشر سنوات
المهام التقليدية	53.35%	48.77%	53.6%
الدور الإستراتيجي	50.57%	40.46%	44.31%
حث وتسهيل عمليات التغيير	45.62%	45.29%	46.54%
تحسين أداء الموظفين	45%	46.44%	50%
جميع الأدوار	48.63%	45.24%	48.61%
عدد الأفراد	16	121	26

* التحليل خاص ببيانات بنود الاستبيان من 1-28 والتي تستقصى مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة لكل دور من الأدوار التي تحددها الاجامات النظرية الحديثة.

دراسة فايوريتو وزملاءه لم تدعم أيضاً ما أثبتته بعض الدراسات (Maurer and Tarulli, 1994) من تأثير إيجابي للاهتمام المتواصل بالتدريب على الالتزام التنظيمي؛ ومن أن منح الموظفين حرية اختيار المزايا والمنافع التي يحصلون عليها (Koys, 1991)؛ وتطبيق نظام الأجر التشجيعي (Florkowski and Schuster, 1992) ممارسات تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي عند الموظفين (Fiorito et al, 2007).

بعض الدراسات اهتمت ببحث تأثير إجراءات التظلم واستقبال شكاوي العاملين على الالتزام التنظيمي. وتوصلت إلى أنه يوجد علاقة إيجابية بين المتغيرين. فقد أجرى بيميلز دراسة حول هذا الموضوع؛ وانتهى إلى أن التزام المنظمة بإجراءات عادلة وقانونية في هذا الخصوص يؤثر إيجاباً على التزام الموظفين التنظيمي (Bemmels, 1995). هذه النتيجة أيدتها نتائج دراسة فايوريتو وزملاءه (Fiorito et al. 2007)؛ وكذلك دراسة بير و تريمبلي (Pare and Tremblay, 2007).

دراسة بير و تريمبلي وجدت أيضاً أن تكثيف ممارسات وظيفة الموارد البشرية الهادفة إلى تأكيد اعتراف المنظمة بتميز أداء الموظف من خلال الإشادة به وليس من خلال مكافأته مالياً؛ وتأكيد اهتمامها بتنمية قدراته وإشراكه في المعلومات ومكافأته مادياً، كل ذلك يضعف وبشكل مباشر رغبة الموظف في ترك المنظمة (Pare and Tremblay, 2007). وفي نفس السياق أيضاً، بحثت إحدى الدراسات مدى تأثير وفرة الخدمات التي يلقاها الموظفون من المنظمة ممثلة بوظيفة الموارد البشرية على مستوى التزامهم التنظيمي؛ وتوصلت إلى أن قوة التزام الموظفين التنظيمي تزيد مع توفير المنظمة لخدمات مميزة لهم (Lee et al, 2008).

طبيعة وتفاصيل الدور الفعلي الذي تقوم به وظيفة الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من العوامل التي تحدث علماء الإدارة المعاصرون (مثل أولرتش) عن إمكانية تأثيره بقوة على درجة الالتزام التنظيمي بين الموظفين. عدد محدود من الدراسات أجريت حول هذا الموضوع. فقد ركزت دراسة اجارواو الا على أثر الإبداع في ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي (Agarwala, 2003)؛ واستقصت دراسة بهاتناجار أثر قيام وظيفة الموارد البشرية بدور استراتيجي في المنظمة على الالتزام التنظيمي في الهند (Bhatnagar, 2007)؛ وبحثت دراسة زليسا العلاقة بين ممارسات الوظيفة الهادفة إلى تنمية الموارد البشرية في المنظمة وبين مستوى التزام الموظفين التنظيمي (Zaleska, 2007). نتائج

الدراسات الثلاث أثبتت وجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والمتغيرات المستقلة لكل دراسة.

موضوع الدراسة الحالية هو مدى تأثير ممارسات وظيفة الموارد البشرية في أحد الأجهزة الحكومية الخدمية في المملكة على مستوى الالتزام التنظيمي في الجهاز. وبحث الموضوع على درجة من الأهمية لأنه، كما أسلفت في بداية البحث، يمثل محاولة لتقديم دليل تطبيقي آخر يؤكد أو ينفي صحة الافتراضات التي بُنيت عليها التطورات النظرية المتعلقة بموضوع وظيفة الموارد البشرية.

الدراسة الميدانية

متغيرات البحث

استقصاء طبيعة العلاقة بين متغيري هذا البحث في وزارة الخدمات الأساسية (مدى تطور ممارسات وظيفة الموارد البشرية في الوزارة: المتغير المستقل؛ والتزام موظفي الوزارة التنظيمي: المتغير التابع) تم من خلال ما يلي:

1- استقصاء المتغير المستقل بالتركيز على مدى قيام وظيفة الموارد البشرية بالأدوار التالية:

دور الوظيفة الإستراتيجي.

دور الوظيفة في إدارة عمليات التغيير.

دور الوظيفة في رفع مستوى إسهامات الموظفين.

دور الوظيفة التقليدي.

وقد تمت عملية الاستقصاء باستخدام 28 بنداً تضمنها الاستبيان الذي وُزِع على عينة البحث.

تلك البنود موزعة على محاور المتغير المستقل على النحو الآتي:

5 بنود لاستقصاء مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بدور إستراتيجي.

بندين لاستقصاء مدى قيام الوظيفة بدور فاعل في عمليات التغيير في الوزارة.

بندين لاستقصاء مدى قيام الوظيفة بدور فاعل في رفع مستوى أداء موظفي الوزارة.

19 بنداً لاستقصاء مدى قيام الوظيفة بتطوير ممارساتها التقليدية على نحو ينسجم مع

ظروف واتجاهات الأعمال المعاصرة التي تؤكد أهمية اعتبار القيمة المضافة لأنشطتها

(ارتفاع عدد البنود التي تقيس هذا الدور مقارنة بعدد البنود التي تقيس الأدوار الأخرى

سببه تعدد المهام التقليدية لوظيفة الموارد البشرية).

- أما المتغير التابع فتم استقصاء حالته في الوزارة من خلال التركيز على أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة التي حددها مودي وزملائه، وهي:
- مدى إيمان الموظف بأهداف وقيم المنظمة، وقبوله بها. وقد تم قياس هذا البعد باستخدام ثلاثة بنود من استبيان الالتزام التنظيمي لمودي وزملاءه.
 - مدى استعداد الموظف لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة. وتم قياس هذا البعد باستخدام 4 من بنود استبيان مودي وزملاءه.
 - مدى رغبة الموظف في البقاء في المنظمة؛ وتم قياسه باستخدام بندين من استبيان مودي وزملاءه.

عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

التحقق من صحة فروض البحث اقتضى ثلاث إجراءات:

- 1- رصد إجابات الذين شاركوا في الدراسة للتعرف على تقييمهم للأعمال التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في وزارة الخدمات الأساسية (الجدول 1).
- 2- رصد إجابات المشاركين في الدراسة للتعرف على قوة التزامهم التنظيمي [موقفهم من أهداف وقيم الوزارة؛ وعلى مدى استعدادهم لبذل جهود كبيرة لمصلحتها؛ وعلى مدى عزمهم على البقاء فيها] (الجدول 8).
- 3- إجراء تحليل الانحدار للتعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة بين متغير الدراسة التابع والمتغير المستقل.

أولاً: مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في وزارة الخدمات الأساسية للأدوار الحديثة ذات الصلة.

كما يبدو من جدول 1، يعتقد غالب المشاركين في الإجابة على استبيان الدراسة أن وظيفة الموارد البشرية في وزارة الخدمات الأساسية لا تقوم بأدوار تعكس التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة. ففيما يخص تساؤل الاستبيان عن مدى قيام وظيفة الموارد البشرية بمسئوليات إستراتيجية في الوزارة (المشاركة في تحديد استراتيجيات الوزارة "البند 19"، المساعدة في تحقيق أهداف الوزارة الإستراتيجية "البند 20"، ربط الوظيفة أنشطتها باستراتيجيات الوزارة "البند 21"، تخصيص الوظيفة لجزء كبير من اهتمامها للمسائل الإستراتيجية في الوزارة "البند 22"، المشاركة بشكل مباشر ونشط في عمليات التخطيط الإستراتيجي في الوزارة "البند 23")، كان عدد المشاركين الذين يعتقدون بأن الوظيفة لا تقوم إطلاقاً بتلك المسئوليات، أو لا تقوم بها إلى حد ذي أثر، على النحو التالي:

جدول (1): توزيع إجابات عينة البحث على بنود الاستبيان التي تستقصى مدى تطبيق وزارة الخدمات الأساسية للتوجهات النظرية الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية

محور تركيز الاستقصاء	البنود	% أ	% ب	% ج	% د
تطوير الممارسات التقليدية	1	19 (31)	40,5 (66)	32,5 (53)	8 (13)
	2	16,6 (27)	41,7 (68)	28,2 (46)	13,5 (22)
	3	12,9 (21)	33,1 (54)	53 (57)	19 (31)
	4	10,4 (17)	46,6 (76)	34,4 (56)	8,6 (14)
	5	17,8 (29)	51,5 (84)	23,3 (38)	7,3 (12)
	6	21,5 (35)	47,9 (78)	20,2 (33)	10,5 (17)
	7	5,9 (9)	28,8 (47)	43,6 (71)	22 (36)
	8	7,4 (12)	16 (26)	35,6 (58)	41,1 (67)
	9	10,4 (17)	25,2 (41)	47,9 (78)	16,6 (27)
	10	11 (18)	27,6 (45)	43,6 (71)	17,8 (29)
	11	22,1 (36)	44,2 (72)	27,6 (45)	6,1 (10)
	12	20,9 (34)	43,6 (71)	28,2 (46)	7,4 (12)
	13	8,6 (14)	31,3 (51)	47,2 (77)	12,9 (21)
	14	8,6 (14)	33,7 (55)	42,9 (70)	14,8 (24)
	15	9,8 (16)	46,6 (76)	33,7 (55)	9,9 (16)
	16	20,2 (33)	47,2 (77)	25,8 (42)	6,7 (11)
	17	24,5 (40)	41,1 (67)	23,3 (38)	11 (18)
	18	14,7 (24)	25,2 (41)	44,2 (72)	16 (26)
24	17,2 (28)	49,7 (81)	25,8 (42)	7,4 (12)	
19	36,2 (59)	39,9 (65)	18,4 (30)	5,5 (9)	
المشاركة بدور استراتيجي	20	17,2 (28)	50,3 (82)	25,2 (41)	7,3 (12)
	21	20,2 (33)	48,5 (79)	22,7 (37)	8,5 (13)
	22	26,4 (43)	48,5 (79)	22,1 (36)	3 (5)
	23	22,7 (37)	56,4 (92)	16,6 (27)	4,3 (7)
	25	20,2 (33)	47,2 (77)	24,5 (40)	7,9 (13)
المشاركة في عمليات التغيير	26	17,8 (29)	44,8 (73)	26,4 (43)	11,1 (18)
	27	20,2 (33)	35 (57)	34,4 (56)	10,5 (17)
العمل على تحسين أداء الموظفين	28	21,5 (35)	39,9 (65)	28,8 (47)	9,8 (16)

- عدد المشاركين (N) = 163

- الأرقام بين الأقواس تمثل عدد المشاركين مؤرخين على خانات الإجابات المحددة.

- % أ: عدد المشاركين الذين لا يوافقون على العبارة المعطاة، ونسبتهم من إجمالي المشاركين في الدراسة. هذه الفئة من المشاركين يعتقدون أن وظيفة الموارد البشرية في الوزارة لا تقوم بالأدوار التي تتبادى بها التوجهات النظرية الحديثة.

- % ب: عدد المشاركين الذين يوافقون إلى حد قليل مع العبارات المعطاة، ونسبتهم من إجمالي المشاركين في الدراسة. مشاركات هذه الفئة تكاد على أنه ربما يوجد مؤشرات لبدء اهتمام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بالأدوار التي تتبادى بها التوجهات النظرية الحديثة، دون أن يكون للوظيفة مشاركة قوية، ذات أثر في هذا الخصوص.

- % ج: عدد المشاركين الذين يوافقون إلى حد وسط على العبارة المعطاة، ونسبتهم من إجمالي المشاركين في الدراسة. هذه الفئة ترى أن وظيفة الموارد البشرية في الوزارة تقوم بالأدوار التي تتبادى بها التوجهات النظرية الحديثة إلى حد يمكن ملاحظته في إطار العمل.

- % د: عدد المشاركين الذين يوافقون تماماً أو يوافقون إلى حد كبير على أن وظيفة الموارد البشرية في الوزارة تقوم بالأدوار التي تتبادى بها التوجهات النظرية الحديثة.

جدول (2): تفصيل تقييم المشاركين لتطبيق الوزارة للاتجاهات النظرية الحديثة المتصلة بوظيفة الموارد البشرية

الدرجة	مدى تطبيق الاتجاهات الحديثة	عدد ونسبة المشاركين
55	تطبيق تام	-
54	مستوى عالٍ من التطبيق	1
53		-
52		-
51		1
50		-
49		-
48		-
47		-
46		-
45		1
44		-
43		-
42		3
41		-
40	-	
39	1	
38	-	
37	1	
36	3	
35	2	
34	4	
33	1	
32	3	
31	4	
30	4	
29	8	
28	8	
27	14	
26	9	
25	7	
24	14	
23	9	
22	10	
21	11	
20	4	
19	6	
18	4	
17	5	
16	7	
15	5	
14	6	
13	1	
12	2	
11	4	
مجموع المشاركين	اتخدام التطبيق	163

55 هي أعلى درجة ممكنة باعتبار المقياس الذي اقترحه أولرتش والذي يتراوح بين: 1 (اتخدام التطبيق) و5 (تمام التطبيق)؛ وأقل درجة هي 11.

- 1- بند 19: 124 مشاركاً بنسبة 76% من إجمالي عدد المشاركين.
- 2- بند 20: 110 مشاركاً بنسبة 67% من إجمالي عدد المشاركين.
- 3- بند 21: 112 مشاركاً بنسبة 69% من إجمالي عدد المشاركين.
- 4- بند 22: 102 مشاركاً بنسبة 63% من إجمالي عدد المشاركين.
- 5- بند 23: 129 مشاركاً بنسبة 79% من إجمالي عدد المشاركين.

نتائج مشابهة تم الحصول عليها فيما يخص تساؤلات الاستبيان المتعلقة بمدى قيام وظيفة الموارد البشرية بأدوار فاعلة تتصل بعمليات التغيير الإيجابي في الوزارة (مساعدة الموظفين في الوزارة على التكيف مع التغييرات التنظيمية الهادفة إلى رفع مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الوزارة "البند 25"، والمساعدة في صياغة التغييرات التنظيمية في الوزارة "البند 26")؛ وتلك المتعلقة بعمليات رفع إسهامات الموظفين (مساعدة الموظفين على التغلب على الصعوبات التي تواجههم "البند 27"، والعمل على تقوية الالتزام التنظيمي عند الموظفين "البند 28"). فقد كان عدد المشاركين الذين يعتقدون بأن الوظيفة لا تقوم إطلاقاً بتلك الأدوار، أو لا تقوم بها إلى حد مؤثر، على النحو التالي:

- 1- البند 25: 110 مشاركاً بنسبة 67% من إجمالي عدد المشاركين.
- 2- البند 26: 102 مشاركاً بنسبة 63% من إجمالي عدد المشاركين.
- 3- البند 27: 90 مشاركاً بنسبة 55% من إجمالي عدد المشاركين.
- 4- البند 28: 100 مشارك بنسبة 61% من إجمالي عدد المشاركين.

في المقابل، جاء عدد المشاركين الذين تدل إجاباتهم على أنهم يعتقدون أن وظيفة الموارد البشرية تقوم إلى حد كبير بأدوار تتوافق مع التطورات الحديثة ذات الصلة على النحو التالي:

- الدور الإستراتيجي:

- 1- بند 19: 9 مشاركين بنسبة 6% من إجمالي عدد المشاركين.
- 2- بند 20: 12 مشاركاً بنسبة 7% من إجمالي عدد المشاركين.
- 3- بند 21: 14 مشاركاً بنسبة 9% من إجمالي عدد المشاركين.
- 4- بند 22: 5 مشاركين بنسبة 3% من إجمالي عدد المشاركين.
- 5- بند 23: 7 مشاركين بنسبة 4% من إجمالي عدد المشاركين.

- حث وتسهيل عمليات التغيير الإيجابي:

- 1- البند 25: 13 مشاركاً بنسبة 8% من إجمالي عدد المشاركين.
- 2- البند 26: 18 مشاركاً بنسبة 11% من إجمالي عدد المشاركين.

- العمل على رفع إسهامات الموظفين:

- 1- البند 27: 17 مشاركاً بنسبة 10% من إجمالي عدد المشاركين.
- 2- البند 28: 16 مشاركاً بنسبة 10% من إجمالي عدد المشاركين.

أما باقي المشاركين فيمثلون شريحة ترى أن وظيفة الموارد البشرية تقوم بالأدوار الحديثة ذات الصلة إلى حد يمكن ملاحظته في إطار العمل (هذه الشريحة تمثلها الأعداد الظاهرة في عامود % ج في الجدول 1).

جزء من بنود الاستبيان (19 بنداً) خصصت لاستقصاء مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بتطوير ممارساتها التقليدية على نحو يتسجم مع ظروف واتجاهات الأعمال المعاصرة. إجابات المشاركين على هذه البنود جاءت منسجمة في الغالب مع الاتجاه العام لإجاباتهم على بنود الاستبيان المتعلقة بالأدوار الحديثة لوظيفة الموارد البشرية (وإن كانت حديثها السلبية تقل بالنسبة لبعض البنود، كبنود 7، 8، 9، 10، 18). حيث دلت أكثر الإجابات المتعلقة بهذه المسألة (جدول 1) على عدم وجود تطور على أداء الوظيفة لمهامها التقليدية (الاستقطاب "البند 1"، التعيين "البند 18"، الحوافز والمكافآت "البند 2"، الترقية "البند 3"، التدريب "البنود 10-13-14-15"، التنشئة التنظيمية "organizational socialization"، البنود 5-6-7-11-16"، العلاقات الإنسانية "البند 8"، الخدمات "البند 12"، تطور المفاهيم والقدرات المتعلقة بالمهام التقليدية "البنود 4-9-17-25").

دلالات مشابهة نحصل عليها باستخدام طريقة أولرتش لتقييم مدى تطبيق الأدوار الحديثة لوظيفة الموارد البشرية. فقد ذكر أولرتش، في معرض حديثه عن الأداة التي قدمها لهذا الغرض، أن إحرار الوظيفة على مجموع كلي من النقاط يفوق 80% باعتبار مقياس يتراوح بين: 1 (انعدام التطبيق) و 5 (تمام التطبيق) يدل على مستوى عالٍ من التطبيق. وهذا يعني تقديمها لخدمات متخصصة عالية المستوى في المنظمة. بينما إحرار الوظيفة لمجموع كلي من النقاط يقل عن 45% يدل على مستوى سيئ من التطبيق؛ وهذا يعني تدني مستوى الخدمات المتخصصة التي تقدمها في المنظمة (Ulrich. 1996).

تم استخدام معيار أولرتش لتقييم مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية للأدوار الحديثة المحددة باعتبار إجابات المشاركين على بنود الاستبيان المقتبسة من أداته فقط (البنود: 4-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28). وكما يتضح من جدول 2 وجدول 3، تدل البيانات على أن 58% تقريباً (95 مشاركاً) من إجمالي عدد المشاركين أعطوا الوظيفة تقديراً ضعيفاً لمستوى تطبيقها لتلك الأدوار (أقل من 26 نقطة من 55)، بينما كان عدد الذين أعطوا الوظيفة تقديراً عالياً في جانب تطبيق تلك الأدوار (أعلى من 43 نقطة من 55) 3 مشاركين فقط (أي تقريباً 2% من إجمالي عدد المشاركين). وهذا مؤشر على تدني نوعية الخدمة التي تقدمها الوظيفة في الوزارة باعتبار التوجهات الحديثة ذات العلاقة.

تحليل البيانات أظهر أن باقي المشاركين (65 مشاركاً بنسبة 40% من إجمالي عدد المشاركين) أعطوا الوظيفة تقديراً يتراوح بين 26-43 نقطة من 55. وهذا يفيد أن نسبة معتبرة من المشاركين يعتقدون أن الوظيفة ربما تبدي اهتماماً بالأدوار الحديثة ذات الصلة. لكن قد يفهم من إجابات هذه الفئة ما يفيد، كذلك، أن الوظيفة لم تحقق المستوى المطلوب من الاهتمام بتلك الأدوار؛ وهو المستوى الذي يحقق الآثار المستهدفة من القيام بتلك الأدوار بشكل صحيح (تطوير وتعديل ممارسات الوظيفة وإجراءات العمل على نحو يرفع من إسهامات الموظفين ويضيف قيمة حقيقية للمنظمة). هذا الاستنتاج يقوى بمعرفة أن 53 مشاركاً من إجمالي عدد أفراد هذه الفئة (والبالغ 65 فرداً) أعطوا الوظيفة تقديراً يتراوح بين 26-30 نقطة من 55 في جانب تطبيقها للأدوار المحددة. ومن الواضح أن هذا التقدير أقرب لتقدير من يرى ضعف تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة للأدوار المحددة (جدول 2).

النتائج السابقة تعزز الفرض الأول من فروض البحث. إذ تدل على أن وظيفة الموارد البشرية في وزارة الخدمات الأساسية لا تقوم بالأدوار الحديثة ذات العلاقة إلى الحد الذي يمكن أن يحدث آثاراً إيجابية مواصلة. تلك النتائج تسندها الثقة بمصداقية البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان. فوجهة نظر المشاركين في الإجابة على الاستبيان لا بد وأنها مبنية على وعي بالأنشطة الفعلية التي تقوم بها الوظيفة في الوزارة؛ وتعكس أثر تلك الأنشطة عليهم. لأنهم كموظفين هم مركز اهتمام الوظيفة؛ وجميع أنشطة الوظيفة يُفترض أن تتعلق بهم بشكل مباشر. ولو كانت الوظيفة تقوم بالأدوار المحددة على نحو مؤثر لأدرك معظم الموظفين ذلك.

بقي أن أشير إلى أن إجمالي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال استقصاء رأي عينة البحث تفيد أن وظيفة الموارد البشرية في الوزارة تقوم بكل دور من الأدوار التي تمثل محاور اهتمام هذه الدراسة بنفس المستوى تقريباً، باستثناء الدور الإستراتيجي الذي تدل البيانات إجمالاً على تندي مستواه (جدول 4). لكن تحليل البيانات على أساس متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي (مدير/موظف) ومدة الخدمة يعطي صوراً مختلفة. فكما تدل بيانات الجدول 5، تقدير أفراد عينة الدراسة من ذوي المؤهلات العليا لمستوى أداء وظيفة الموارد البشرية في الوزارة لكل دور من الأدوار الأربعة أعلى من تقدير أفراد فئة المؤهل الجامعي والسدبلوم وفئة الثانوي وما دون. ولعل ذلك التباين في التقدير يعود إلى قلة عدد أصحاب المؤهلات العليا في عينة الدراسة (7 أفراد فقط). أو قد يكون السبب انحياز ذوي المؤهلات العليا نسبياً لوظيفة الموارد البشرية؛ ربما لمشاركتهم بحكم مستوى تحصيلهم العلمي كخبراء ومستشارين في تصميم وتنفيذ البرامج التي تقوم بها الوظيفة من أجل تطوير أدوارها الوظيفية (1 مستشار بمؤهل دكتوراه؛ 1 مدير عام مرتبة 13 بمؤهل ماجستير؛ 1 مرتبة 11 بمؤهل ماجستير؛ 2 مرتبة 9 بمؤهل ماجستير؛ 2 مرتبة 8 بمؤهل ماجستير). عموماً، ومع هذه النزعة التقديرية الأعلى من قبل ذوي المؤهلات العليا، فإن التقدير الإجمالي لعينة البحث فيما يخص مدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة للأدوار الحديثة يظل في الجانب المنخفض من المقياس (بين 55.67% - 45.21%).

أما باعتبار عينة البحث حسب المركز الوظيفي، فعلى الرغم من كون تقدير فنتي العينة (المديرين / الموظفين) لمدى تطبيق الأدوار الحديثة من قبل وظيفة الموارد البشرية في الوزارة في الجانب المنخفض من المقياس (بين 40.9% - 48%)، إلا أن حدة ضعف تقدير المديرين لمستوى التطبيق تبرز بشكل واضح في الجدول 6. ويمكن تفسير ذلك بسوعي المديرين بحقيقة برامج وظيفة الموارد البشرية وانخفاض قيمتها في إحداث تغييرات إيجابية حقيقية، وذلك بحكم مسئولياتهم الإدارية وإشرافهم على الموظفين وخبرتهم ومعرفتهم المباشرة بتلك البرامج.

وباعتبار عينة البحث حسب مدة الخدمة، فقد أظهرت نتائج تحليل البيانات على هذا الأساس تقارب الفئات المحددة في تقديرها لمدى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة للأدوار الحديثة التي تركز عليها الدراسة (الجدول 7). يُستنتى من ذلك تباين الفئات الثلاث في تقديرها لمستوى أداء الوظيفة لدورها الإستراتيجي. حيث يبرز هنا رأي من خدمته سنتين

فأقل على نحو أكثر إيجابية من الفئتين الباقيتين. ولعل ذلك يرجع إلى قلة خبرة أفراد تلك الفئة؛ وبالتالي عدم إدراكهم لماهية ومفهوم الدور الإستراتيجي، وضعف قدرتهم على تمييزه.

الخلاصة، أن نتائج تحليل البيانات باعتبار الآراء الإجمالية لأفراد عينة البحث؛ أو باعتبار متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي ومدة الخدمة تدل على ضعف مستوى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة للأدوار الحديثة التي تؤكد أهميتها التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة. معرفة أثر ذلك على الالتزام التنظيمي في الوزارة يأتي لاحقاً، بعد أن يتم تحديد مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة.

جدول (3): توزيع عينة البحث حسب مستويات التقييم المختلفة الدالة على مدى تطبيق الوزارة للاتجاهات النظرية الحديثة المنصّلة بوظيفة الموارد البشرية.

الدرجة	مستوى لتطبيق	عدد ونسبة أفراد العينة
50	تطبيق تام	-
54-44	مستوى عال من التطبيق	3 (1.84%)
43-39	تطبيق إلى حد متوسط	4 (2.45%)
38-33	تطبيق إلى حد قليل	11 (6.75%)
32-26	تطبيق ضعيف	50 (30.67%)
25-12	مستوى متدن من التطبيق	91 (55.83%)
11	تعدام التطبيق	4 (2.45%)

جدول (4): مستوى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة لكل دور من الأدوار التي تحددها الاتجاهات النظرية الحديثة حسب مجمل عينة الدراسة.

الدور	الدرجة المكتسبة ونسبتها من الإجمالي الأعلى	مستوى التطبيق
المهام التقليدية	(50%)	ضعيف
الدور الإستراتيجي	(41.57%)	متدن
حث وتسهيل عمليات التغيير	(45.52%)	ضعيف
تحسين أداء الموظفين	(46.87%)	ضعيف
جميع الأدوار	(46%)	ضعيف

3- رغبة قوية في البقاء في المنظمة.
هذه الأبعاد هي المحاور الرئيسية التي يركز عليها هذا البحث لقياس درجة الالتزام التنظيمي في وزارة الخدمات الأساسية.

الدراسات السابقة

دراسات عديدة بحثت تأثير مجموعة مختلفة من المتغيرات المهمة (كمسببات) على الالتزام التنظيمي. من تلك المتغيرات: المناخ التنظيمي (Deery et al., 1994; Brooks and Seers, 1990; Barling et al., 1991); المستوى التعليمي (Grover, 1992); العمر ومدة الخدمة والدرجة الوظيفية والراتب (Mathieu and Zajac, 1990; Lincoln and Kalleberg, 1992); خصائص الوظيفة (Brooks and Seers, 1991); القيادة (Hopfl, 1992); انطباع الموظفين حول مصداقية المنظمة في الحرص على مصالحهم (Glisson and Durick, 1988); التنشئة التنظيمية (Hellman and McMillin, 1994); والخصائص الهيكلية للمنظمة (Fiorito et al., 1996; Agarwala, 2003; Eaton, 2003; Becker et al. 2007).

الممارسات الرسمية ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية هي، أيضاً، من المتغيرات المهمة التي يؤكد الباحثون تأثيرها في الالتزام التنظيمي (Fiorito et al, 2007). إلا أن الأدبيات توفر دراسات محدودة حول طبيعة وقوة تأثير هذه المتغيرات. من تلك الدراسات دراسة كالديويل وزملائه (Caldwell, et al; 1990)، والتي ركزت على بحث العلاقة بين إجراءات الاستقطاب كأحد أهم المهام التقليدية لوظيفة الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي في 47 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية. توصل الباحثون من خلال تلك الدراسة إلى وجود علاقة طردية معتبرة بين قوة إجراءات الاستقطاب في المنظمة وبين درجة التزام الموظف التنظيمي. وعلى هذا الأساس، أكد الباحثون ضرورة الانتباه إلى أثر الخبرات التي يمر بها الموظف منذ بدء ارتباطه الوظيفي في المنظمة على مستوى التزامه التنظيمي.

من الدراسات ذات الصلة، أيضاً، دراسة بيلز، والتي بحثت تأثير سياسة الاستقطاب الداخلي وبرامج الترقية على الالتزام التنظيمي (Bills, 1987). انتهى بيلز من خلال تلك الدراسة إلى أن تأمين مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي عند الموظفين يمثل أحد الدوافع الرئيسية لإرساء سياسات الاستقطاب الداخلي والترقية من الداخل. هذا الرأي لم تدعمه دراسة حديثة أجراها فايوريتو وزملاءه حول هذه المسألة. فقد دلت تلك الدراسة على عدم وجود ارتباط قوي بين سياسة الاستقطاب الداخلي والالتزام التنظيمي (Fiorito et al, 2007).

ثانياً: مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة

وفقاً لمصممي استبيان الالتزام التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة، فإن مستوى الالتزام التنظيمي يُقاس بحسب ما تدل عليه الدرجة التي يحصل عليها الموظف كمتوسط مقابل إجاباته على جميع بنود الاستبيان (انظر جدول 9). وهذا يعني جمع الدرجات التي نالها الموظف في ضوء إجاباته على بنود الاستبيان، وتقسيم الناتج على عدد تلك البنود. وحسب المقياس المستخدم في الاستبيان، تتراوح الدرجات من 1 (وهي أقل درجة، وتدل على انعدام الالتزام التنظيمي عند الموظف) إلى 5 (وهي أعلى درجة، وتدل على التزام تنظيمي تام عند الموظف).

في هذا البحث تم استخدام الإجراء المذكور أعلاه مع بعض التعديل. فبدلاً من جمع الدرجات التي حصل عليها المشارك في ضوء إجابته على بنود الاستبيان الخاصة بقياس الالتزام التنظيمي (وهي البنود من 30 إلى 38)، وتقسيم الناتج على عدد تلك البنود (9 بنود)؛ تم جمع الدرجات التي حصل عليها المشارك مقابل إجابته على البنود التي تقيس كل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي (وهي ثلاثة أبعاد كما سبق عند الحديث عن متغيرات البحث)، وتقسيم الناتج على عدد تلك البنود؛ ثم بعد ذلك جمع تلك النواتج وتقسيمها على 3. هذا التعديل يؤدي إلى الحصول على دلالات أدق لمستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة؛ لأنه يأخذ في الحسبان أن أبعاد الالتزام التنظيمي تقاس بأعداد مختلفة من البنود.

بتحليل البيانات المتعلقة ببنود الاستبيان التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي عند المشاركين حسب الإجراء المذكور أعلاه، يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي عند غالب أفراد عينة البحث (126 فرداً بنسبة 77% من المشاركين) يقع بين درجتَي 1 - 2.94 من 5 (انظر جدول 10). وهذا، حسب جدول 9 يعني ضعف الالتزام التنظيمي، أو انعدامه بالكلية. إجابات 10.43% فقط (17 فرداً) من عينة البحث دلت على مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي (بين 3.95 - 5 درجات من 5). أما الذين قدموا إجابات تفيد مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي (2.95 - 3.74 درجة من 5)، فكانت نسبتهم 12.27% من العينة (20 فرداً).

ضعف مستوى الالتزام التنظيمي بين أفراد عينة الدراسة تؤكد نتائج التحليل التفصيلية الخاصة بأبعاد الالتزام التنظيمي المختلفة. فكما يتبين من الجدول 11، بلغ عدد المشاركين الذين دلت إجاباتهم على عدم استعدادهم لبذل مجهود كبير لصالح الوزارة 76 فرداً، بنسبة 46.62% من إجمالي عدد المشاركين (وهم الذين تتراوح درجاتهم بين 1 - 2.94

من 5)؛ بينما بلغ عدد الذين نلت إجاباتهم على استعدادهم لبذل مجهود كبير لصالح الوزارة 29 فرداً، بنسبة تساوي 17.79% من إجمالي عدد المشاركين (وهم الذين تتراوح درجاتهم بين 3.75 - 5 من 5). باقي المشاركين (58 فرداً، بنسبة 35.58%) أبدوا استعداداً لبذل مجهود متوسط لصالح الوزارة.

كذلك الحال بالنسبة لبعد الالتزام التنظيمي الثاني، والذي يركز على مدى إيمان عينة الدراسة بقيم وأهداف الوزارة المتعلقة بالعمل. فقد دلت نتائج تحليل إجابات المشاركين على أن النسبة الأعظم منهم (68.1%) لا يظهرون مواقف إيجابية تجاه الوزارة باعتبار هذا البعد. بينما كان عدد الذين دلت إجاباتهم على إيمانهم بقيم وأهداف الوزارة 17 فرداً، بنسبة تساوي 10.43% من إجمالي عدد أفراد العينة. 21.47% من إجمالي عدد أفراد العينة (35 فرداً فقط) كانت إجاباتهم في الوسط (جدول 11).

نتائج تحليل إجابات المشاركين المتعلقة بالبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي (والذي يقيس مدى رغبة الموظف في البقاء المنظمة) تدل على أن مواقفهم أشد سلبية من مواقفهم المتعلقة بالبعدين السابقين. فقد بينت النتائج أن 126 مشاركاً أكدوا عدم حرصهم على البقاء في الوزارة (77.30% من عدد أفراد عينة الدراسة). بينما كان عدد الذين أبدوا رغبة قوية في البقاء في الوزارة 18 مشاركاً، بنسبة بلغت 11.04% من إجمالي عدد المشاركين. باقي أفراد عينة الدراسة وعددهم 19 مشاركاً تبناوا موقفاً وسطاً حول هذه المسألة (جدول 11).

الخلاصة أن النتائج السابقة تعزز الفرض الثاني من فروض البحث والذي نص على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارة ليس قوياً.

نتائج تحليل بيانات الدراسة على أساس متغيرات المؤهل العلمي والمركز الوظيفي (مدير/موظف) ومدى الخدمة تؤكد ما سبق أن توصلت إليه دراسات سابقة حول تأثير تلك المتغيرات في الالتزام التنظيمي [وإن كانت هذه النتائج ليست ذات دلالة قوية من ناحية التعميم، خصوصاً بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والمركز الوظيفي، وذلك لصغر حجم عينات المقارنة من حملة المؤهلات العليا (7 أفراد فقط)؛ والحاصلين على الثانوية العامة فما دون (12 فرداً فقط)؛ وشاغلي مراكز وظيفية تحمل لقب مدير (15 فرداً فقط)]. فباعتبار المؤهل العلمي، دلت النتائج على أن الالتزام التنظيمي لدى الحاصلين على الثانوية العامة فما دون من عينة البحث أقوى من الالتزام التنظيمي لدى الفئتين الأخرين (جدول 12). وقد سبق أن فسر بعض المهتمين العلاقة العكسية بين مستوى التأهيل العلمي وقوة

الالتزام التنظيمي على أساس أن ارتفاع تأهل الموظفين العلمي ربما يزيد من توقعاتهم وطموحاتهم في المنظمة التي يعملون لها؛ فتواجه المنظمة بسبب ذلك مطالب ورغبات لا تقدر على الاستجابة لها. وعندما لا تستجيب المنظمة لمطالب ورغبات موظفيها، يكون ضعف الالتزام التنظيمي عندهم أمراً مبرراً (Mowday et al, 1982). أو قد يكون السبب، كما يفهم من آخرون (Mathieu and Zajac, 1990)، أن حملة الشهادات الجامعية يرون أن تأهيلهم العلمي يمنحهم خيارات عمل متعددة؛ الأمر الذي ينتج عنه نوع من فتور المشاعر تجاه المنظمة، وعدم المبالاة بالبقاء فيها عند توفر البديل الأفضل من وجهة نظرهم.

تحليل البيانات المتعلقة بالالتزام التنظيمي على أساس المؤهل العلمي يظهر أن أغلب مفردات كل فئة أبدت مستوى ضعيف من الالتزام التنظيمي (71.43% من إجمالي عدد أفراد عينة التأهيل العالي؛ 79.16% من إجمالي عدد أفراد عينة التأهيل الجامعي؛ 58.33% من إجمالي عدد أفراد عينة التأهيل الثانوي فما دون). وهذا ينسجم مع المؤشرات العامة لمستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة والتي دل عليها تحليل مجمل عينة الدراسة (جدول 8).

نتائج التحليل على أساس المركز الوظيفي دلت على أن الالتزام التنظيمي لدى المديرين أقوى نسبياً من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين (جدول 13). فنسبة من أبدى تمام الالتزام التنظيمي أو مستوى عال منه من بين أفراد عينة المديرين هي: 13.33%؛ ومن أبدى مستوى متوسط: 26.66%؛ ومن أبدى عدم الالتزام التنظيمي أو مستوى ضعيف منه: 60%. في المقابل، كانت نسبة من أبدى تمام الالتزام التنظيمي أو مستوى عال منه من بين أفراد عينة الموظفين هي: 10.13%؛ ومن أبدى مستوى متوسط: 10.81%؛ ومن أبدى عدم الالتزام التنظيمي أو مستوى ضعيف منه: 79.05%. هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسات سابقة بحثت تأثير المستوى الوظيفي على الالتزام التنظيمي (Mathieu and Zajac, 1990). ويمكن تفسير تلك النتائج على أساس أن ما يحصل عليه المديرين من مزايا مادية ومعنوية بحكم مراكزهم الوظيفية في المنظمة يحفزهم لإظهار مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

أخيراً، دلت نتائج تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي على أساس مدة الخدمة على أن الالتزام التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة الذين تجاوزت خدمتهم 10 سنوات أقوى من الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينتين الأخرين (جدول 14). فقد كانت نسبة من أبدى تمام الالتزام التنظيمي أو مستوى عال منه من بين المشاركين الذين تجاوزت خدمتهم 10 سنوات هي: 23.07%؛ ومن أبدى مستوى متوسط: 34.61%؛ ومن أبدى عدم الالتزام التنظيمي أو

مستوى ضعيف منه: 42.30%. بينما كانت نسبة من أبدى تمام الالتزام التنظيمي أو مستوى عال منه من بين المشاركين الذين لم تتجاوز خدمتهم السنتين هي: 18.75%؛ ومن أبدى مستوى متوسط: 25%؛ ومن أبدى عدم الالتزام التنظيمي أو مستوى ضعيف منه: 56.25%. هذه النتائج تتوافق مع نتائج دراسات سابقة بحثت أثر مدة الخدمة على الالتزام التنظيمي (Lincoln and Kalleberr, 1992). وقد فسرت النتائج آنذاك على أساس تراكم المكتسبات الشخصية (كالأصدقاء، والتأثير) مع طول الخدمة في المنظمة؛ الأمر الذي يدفع الموظف إلى الحرص على حفظ علاقته الإيجابية مع المنظمة، وإظهار مستوى عال من الالتزام التنظيمي (المرجع السابق).

جدول (8): توزيع إجابات عينة البحث على بنود الاستبيان التي تستقصى مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارة.

أبعاد الالتزام التنظيمي	رقم البنود في الاستبيان	1	2	3	4	5
استعداد الموظف لبذل مجهود كبير جداً لصالح الوزارة	30	(11) %6.7	(38) %23.3	(48) %29.4	(32) %19.6	(34) %20.9
	34	(36) %22.1	(66) %40.5	(39) %23.9	(11) %6.7	
	36	(8) %4.9	(18) %11	(45) %27.6	(64) %39.3	(28) %17.2
	38	(20) %12.3	(54) %33.1	(50) %30.7	(28) %17.2	(11) %6.7
	31	(33) %20.2	(63) %38.7	(44) %27	(13) %8	(10) %6.1
إيمان الموظف بأهداف وقيم الوزارة وقبوله بها	33	(24) %14.7	(65) %39.9	(41) %25.2	(22) %13.5	(11) %6.7
	35	(21) %12.9	(51) %31.3	(63) %38.7	(15) %9.2	(13) %8
رغبة الموظف في البقاء في الوزارة	32	(79) %48.5	(47) %28.8	(14) %8.6	(14) %8.6	(9) %5.50
	37	(22) %13.5	(64) %39.3	(48) %29.4	(19) %11.7	(10) %6.1

- عدد المشاركين (N) = 163

- الأرقام بين الأقواس تمثل عدد المشاركين مؤرخين على خانات الإجابة المحددة.

- 1: عدد المشاركين الذين لا يوافقون على العبارة المعطاة ونسبتهم من إجمالي عينة الدراسة.
- 2: عدد المشاركين الذين يوافقون إلى حد قليل على العبارة المعطاة ونسبتهم من إجمالي عينة الدراسة.
- 3: عدد المشاركين الذين يوافقون على العبارة للمعطاء إلى حد وسط ونسبتهم من إجمالي عينة الدراسة.
- 4: عدد المشاركين الذين يوافقون إلى حد كبير مع العبارة المعطاة، ونسبتهم من إجمالي عينة الدراسة.
- 5: عدد المشاركين الذين يوافقون تماماً مع العبارة المعطاة ونسبتهم من إجمالي عينة الدراسة.

جدول (9): مقياس الالتزام التنظيمي

الدرجة	دلالتها
5 - 4,5	الالتزام تنظيمي تام
4,49 - 3,75	الالتزام تنظيمي قوي
3,74 - 2,95	الالتزام تنظيمي متوسط
2,94 - 2	الالتزام تنظيمي ضعيف
1,99 - 1	انعدام الالتزام التنظيمي

جدول (10): مستوى الالتزام التنظيمي عند عينة البحث.

درجة الالتزام التنظيمي من 5	عدد المفردات من إجمالي العينة	درجة الوسيط
5 - 4,5	6	4,66 (2)
4,49 - 3,75	11	4 (3)
3,74 - 2,95	20	3,38 - 3,11 - 3,05 (2)
2,94 - 2	99	2,19 (9)
1,99 - 1	27	1,83 (3)
المجموع	163	

جدول (11): تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي حسب أبعاده الثلاثة.

درجة الالتزام التنظيمي من 5	بعد الأول	بعد الثاني	بعد الثالث
5 - 4,5	11	10	9
4,49 - 3,75	18	7	9
3,74 - 2,95	58	35	19
2,94 - 2	67	83	73
1,99 - 1	9	28	53
المجموع	163	163	163

* البعد الأول: عدد الإجابات الدالة على مدى الاستعداد لبذل مجهود كبير لصالح المنظمة.

* البعد الثاني: عدد الإجابات الدالة على مدى الإيمان بقيم وأهداف المنظمة.

* البعد الثالث: عدد الإجابات الدالة على مدى رغبة الموظف في البقاء في المنظمة.

جدول (12): تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي على أساس المؤهل العلمي.

تعداد الالتزام التنظيمي															عدد الأفراد موزعين على كل مستوى من مقياس الالتزام التنظيمي														
دكتوراه وماجستير					جامعي ودبلوم					ثقوي ومدون																			
الدرجة																													
أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ										
2	-	5	1	8	15	50	62	9	1	1	1	5	-	-	2	2	2	5	1										
1	-	4	2	8	5	29	77	25	1	-	2	4	-	-	1	2	4	2	3										
2	-	4	2	7	7	15	66	49	-	-	2	3	2	-	2	2	2	4	2										
1	-	4	3	5	8	17	90	24	-	-	1	1	5	-	1	2	2	4	3										
7					144					12																			

* التحليل خاص ببيانات بنود الاستبيان من 30-38 والتي تستقصى مستوى الالتزام التنظيمي عند أفراد عينة الدراسة.
 * أ : 1-1.99 ؛ ب : 2-2.94 ؛ ج : 2.95-3.74 ؛ د : 3.75-4.49 ؛ هـ : 4.45-5.
 ** يقصد بالإجمالي، إجمالي حملة كل مؤهل من مجموع عينة الدراسة.

جدول (13): تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي على أساس المركز الوظيفي (مدير/موظف).

تعداد الأفراد موزعين على كل مستوى من مقياس الالتزام التنظيمي											تعداد الالتزام التنظيمي										
موظف					مدير																
الدرجة																					
أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ		
2	2	2	4	6	1	4	6	2	1	2	2	6	2	1	10	14	52	65	7		
3	6	6	1	4	1	1	4	6	1	3	6	6	3	1	9	6	31	77	25		
6	6	6	1	2	-	2	1	6	-	6	6	6	6	-	9	7	18	67	47		
3	6	6	4	1	4	6	6	3	1	3	6	3	3	1	5	10	16	93	24		
15					148																

* التحليل خاص ببيانات بنود الاستبيان من 30-38 والتي تستقصى مستوى الالتزام التنظيمي عند أفراد عينة الدراسة.
 * أ : 1-1.99 ؛ ب : 2-2.94 ؛ ج : 2.95-3.74 ؛ د : 3.75-4.49 ؛ هـ : 4.45-5.
 ** يقصد بالإجمالي، إجمالي العاملين في كل مركز وظيفي من مجموع عينة الدراسة.

جدول (14): تحليل بيانات الدراسة المتعلقة بالالتزام التنظيمي على أساس مدة الخدمة.

تعداد الأفراد موزعين على كل مستوى من مقياس الالتزام التنظيمي															تعداد الالتزام التنظيمي														
سنتين فأقل					أكثر من سنتين إلى 10 سنوات					أكثر من عشر سنوات																			
الدرجة																													
أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ	أ	ب	ج	د	هـ										
2	5	5	1	3	4	3	4	3	4	4	3	1	5	5	3	7	9	4	3										
1	4	7	1	3	24	70	24	3	1	1	5	8	9	3	1	5	8	9	3										
1	8	3	2	4	44	59	44	2	2	3	4	5	6	8	3	4	5	6	8										
3	6	4	-	3	21	85	21	3	-	-	6	9	8	3	-	6	9	8	3										
16					121					26																			

* التحليل خاص ببيانات بنود الاستبيان من 30-38 والتي تستقصى مستوى الالتزام التنظيمي عند أفراد عينة الدراسة.
 * أ : 1-1.99 ؛ ب : 2-2.94 ؛ ج : 2.95-3.74 ؛ د : 3.75-4.49 ؛ هـ : 4.45-5.
 ** يقصد بالإجمالي، إجمالي الأفراد من مجموع عينة الدراسة حسب مدة خدمتهم.

المناقشة

النتائج السابقة تدل على ضعف مستوى تطبيق وظيفة الموارد البشرية في الوزارة للأدوار التي تبرزها التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة ذات الصلة (جدول 3). كما تدل على ضعف مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة (جدول 10). وفي ذلك إشارة إلى عدم صحة فرض الدراسة الثالث والذي نص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

عند اختبار معنوية النتائج التي توصلت إليها الدراسة للتأكد من الاستنتاج السابق، نجد ما يلي:
1- تحليل الانحدار يؤكد أن ضعف مستوى الالتزام التنظيمي بين موظفي الوزارة يمكن تبريره إلى حد معتبر على أساس ضعف تطبيق الوزارة للنظريات الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية. فقد دلت نتائج التحليل على أن هناك تأثيراً معنوياً حقيقياً للمتغير المستقل (مدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بالأدوار التي حددتها النظريات الحديثة ذات الصلة) على المتغير التابع (الترام موظفي الوزارة التنظيمي): $\text{sig.} = .000$ (جدول 16). وأن قوة الارتباط بين المتغيرين في مستوى متوسط ($R = .494$). نسبة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع حسب ما يفيد معامل التحديد المعدل ($\text{Adj. R Square} = .240$). تدل على أن 24% من التغيرات في مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة يمكن تفسيرها على أساس نوعية الممارسات التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية (جدول 15). وهذا دليل على أن تطوير الوظيفة وفقاً لما تنادي به النظريات الحديثة ذات الصلة ربما أحدث أثراً إيجابية على مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة.

معادلة الانحدار بين متغيري البحث حسب ما يفيد تحليل الانحدار (جدول 17) هي:
الالتزام التنظيمي في الوزارة = $1.326 + 0.574$ (مدى تطبيق الوزارة للنظريات الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية).

2- نتائج تحليل التباين (والذي يكشف مدى وجود فروق بين متوسطات عدة متغيرات) دلت على عدم وجود فروق حقيقية في إجابات أفراد عينة البحث وفق المؤهل العلمي ($\text{sig.} = .146$) (< 0.05) (جدول 18)؛ ووفق المركز الوظيفي ($\text{sig.} = .573$) (< 0.05) (جدول 19). لكنها أثبتت وجود فروق ذات دلالة في إجابات العينة باعتبار مدة الخدمة ($\text{sig.} = 0.001$) (> 0.05) (جدول 20).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.494 (a)	.244	.240	.69068

a Predictors: (Constant), HR new roles

جدول (16):

ANOVA(b)

Model	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig.
1 Regression	24.854	1	24.854	52.100	.000 (a)
Residual	76.804	161	.477		
Total	101.658	162			

a Predictors: (Constant), HR new roles

b Dependent variable: Organizational Commitment

جدول (17):

Coefficients(a)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1 (Constant)	1.326	.183		7.229	.000
HR new roles	.547	.080	.494	7.218	.000

جدول (18): تحليل التباين وفق المؤهل العلمي.

ANOVA

	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig.
Between Groups	2.413	2	1.207	1.945	.146
Within Groups	99.245	160	.602		
Total	101.658	162			

جدول (19): تحليل التباين وفق المركز الوظيفي.

ANOVA(b)

	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig.
Between Groups	.201	1	.201	.318	.573
Within Groups	101.457	161	.630		
Total	101.658	162			

جدول (20): تحليل التباين وفق مدة الخدمة.

ANOVA(b)

	Sum of Squares	Df	Mean square	F	Sig.
Between Groups	10.196	3	3.399	5.909	.001
Within Groups	91.462	159	.575		
Total	101.658	162			

وهكذا تثبت الدراسة (في حدود مجتمع البحث على الأقل) أن من المتغيرات المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي طبيعة الدور الذي نقوم به وظيفية الموارد البشرية في المنظمة. وهذا يؤكد عدم صحة الفرض الثالث الذي تختبره هذه الدراسة وهو:

" لا توجد علاقة بين درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارة المعنية ومدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بأدوار تعكس التطورات النظرية والتطبيقية الحديثة " .

العلاقة القائمة بين درجة الالتزام التنظيمي لدى موظفي وزارة الخدمات الأساسية ومدى قيام وظيفة الموارد البشرية في الوزارة بأدوار تعكس التطورات الحديثة ذات الصلة علاقة طردية. وهي من الناحية المعنوية علاقة حقيقية. فقد دلت نتائج تحليل الانحدار على ذلك. ودلت أيضاً على أن قوة العلاقة بين المتغيرين قوة معتبرة. حيث فسر المتغير المستقل ما نسبته 24% من التغيرات التي حصلت في المتغير التابع . وهذه نسبة كبيرة إذا ما أخذنا في الحسبان تأثير المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) بعدد كبير من المتغيرات الأخرى كما أثبتت دراسات سابقة.

فيما يتعلق بفرض البحث الرابع، والذي ينص على أن "تأثير الممارسات الفعلية لوظيفة الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي في الوزارة لا يختلف باختلاف الموظفين من حيث المؤهل العلمي، والمركز الوظيفي، ومدة الخدمة"، أيدت النتائج صحته فيما يخص، المؤهل العلمي والمركز الوظيفي، ولم تؤيد صحته فيما يخص مدة الخدمة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول بأن نتائج الدراسة تدعم إجمالاً فروضها ؛ وتقدم دليلاً على قوة الطرح النظري الذي يجعل ممارسات وظيفية الموارد البشرية، وطبيعة الأدوار التي تقوم بها من أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

الخاتمة

يمثل هذا البحث محاولة لمعرفة ما إذا كان للمفاهيم الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظف الحكومي في المملكة العربية السعودية. تأتي هذه المحاولة في سياق الاهتمام الذي تظهره جهات مختلفة في الدولة بتطوير نوع الخدمة التي تقدمها الأجهزة الحكومية للمواطن. وعلى الرغم من أن مزيداً من الدراسة والبحث حول هذا الموضوع عمل ضروري، إلا أن الدراسة أثبتت (في حدود مجتمع البحث

على الأقل) أن من المتغيرات المؤثرة في مستوى الالتزام التنظيمي في وزارة الخدمات الأساسية، طبيعة الدور الذي تقوم به وظيفة الموارد البشرية في الوزارة .

عدد من الدراسات السابقة أكدت أن أداء الموظف يتأثر بمستوى التزامه التنظيمي (Mathieu and Zajac, 1990; Wright an Bonett, 2002; Liu et al, 2007). لذا فإن هذه الدراسة تمثل إضافة مفيدة بالنسبة للجهود النظرية والتطبيقية الرامية إلى تحديد التغييرات الإصلاحية الأمثل لرفع مستوى الالتزام التنظيمي من أجل تطوير أداء الجهاز الحكومي في المملكة العربية السعودية. فالدراسة تؤكد أهمية التركيز على تطوير وظيفة الموارد البشرية، وإعادة تعريف الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها في المنظمة الحكومية.

المفاهيم الحديثة ذات الصلة بوظيفة الموارد البشرية تقيدها بأنه من الضروري ربط المهام والوظائف والموظفين في الجهاز الحكومي بالإستراتيجيات والأهداف العامة للجهاز. وغني عن القول أن المسؤولية الأخلاقية للجهاز الحكومي في المجتمع تفرض أن تُقرر تلك الإستراتيجيات والأهداف في ضوء الاحتياجات الحقيقية للجماهير حسب الأولوية والأهمية. وفي هذا الإطار تتجلى أهمية عناية الجهاز الحكومي بالأدوار المختلفة لوظيفة الموارد البشرية التي تم التركيز عليها في هذا البحث. فهي مؤشر على إدراك الجهاز أن الأدوار التي تقوم بها وظيفة الموارد البشرية في المنظمة الرسمية تمثل في واقع الأمر متغير حاسم في صياغة مستوى جودة الخدمات المقدمة، وفي قدرة البرامج الحكومية الخدمية على تحقيق الفعالية المرجوة. لأنها تساعد في دفع الموظف إلى تقديم أداء أفضل من خلال وسائل مختلفة تحفزه للتقدم في ذلك الاتجاه. من تلك الوسائل ومن أهمها قيام الوظيفة بإجراءات عملية مدروسة لنشر ثقافة الارتباط والاعتزاز برسالة الجهاز الخدمي "Mission"؛ أدواتها في ذلك حزمة من المحفزات المبتكرة التي يمكن أن تصنع الأثر المطلوب. خصوصاً وأن الدراسات تدل على قوة التأثير الإيجابي لارتباط الموظف الحكومي واعتزازه برسالة الجهاز الذي يعمل له في تحسين مستوى أداءه (Wright, 2007). لذا يجب، وسريعاً جداً، تقييم الدور الذي تقوم به وظيفة الموارد البشرية في الجهاز الحكومي بموضوعية غايتها تقرير سبل تطويره على نحو يضيف قيمة عملية حقيقية بالنسبة لفعالية الجهاز؛ لا أن تكون نتائج التطوير مجرد تحسينات مظهرية ولفظية بدون عمق.

ومن الضروري الإشارة هنا إلى مسألة تتصل بإرادة النجاح، التي يلزم توفرها في أجهزة الإدارة العامة في المملكة خصوصاً، ولدى العاملين فيها، لتقدم خدمات عالية المستوى. وهي

مسألة تعكس حقيقة مهمة. هذه الحقيقة قد تشكل، بالنسبة لبعض القائمين على عمليات إصلاح وتطوير الأداء الحكومي، عائق يعيق قدرتهم المعنوية والعمليّة على التحرك إلى الأمام. وهي أن واقع الجهاز الحكومي التنفيذي الحالي بالنسبة للوضع المطلوب واقع يتجسد فيه الاختلاف بين حالتين : حالة التفوق والجودة وتميز العنصر البشري؛ وحال العجز والإخفاق وتدني المستوى المعرفي والفني لدى شريحة معتبرة من الموظفين. والإشكال الذي قد يحدث بسبب هذه الحقيقة هو أن محاولة التطوير والإصلاح قد يؤثر فيها سلباً هاجس الفشل في تحقيق المراد. وهذا قد يوهن العزيمة، ويمنع من استمرار محاولة التطوير وتحويل الجهاز الحكومي من كيان تنظيمي بيروقراطي عاجز، تهدر بسبب أدائه الموارد إلى جهاز فاعل يقدم خدمات ممتازة بدرجة عالية من الكفاءة. فهل هذا مبرر لعدم المحاولة؟

الإجابة قطعاً لا. صحيح أن المهمة صعبة ولكنها ممكنة. فهناك حقيقة لا يجوز تغييبها، أو تجميدها، أو تجاوزها، أو التشكيك في جدوى وأهمية صياغة برامج العمل الهادف لتغيير حال الجهاز الحكومي إلى الأفضل على أساسها. وهي أن الحافز الأقوى لنجاح عمليات التغيير الإيجابي في المنظمة الرسمية هو أن يستجيب المسئول في ذاته، وتصوراته، وضميره لمقتضيات ذلك التغيير، ويصر عليه، ويقاوم كل محاولات مقاومته بلا تردد. ومن يفشل في ذلك من القيادات المسئولة عن تطوير الأداء الحكومي فإنه يسهم في استمرار المشكلة.

المراجع:

أولاً- العربية

- 1- الشيحة، عدنان. "الإصلاح الإداري لا يعني التطوير الإداري". جريدة الاقتصادية، 1426/10/19هـ.
- 2- بازعة، محمود صادق. (1996). "بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية". الرياض: مكتبة العبيكان.
- 3- عاشور، أحمد صقر. (1985). "الإدارة العامة: مدخل بيني مقارن". بيروت: دار النهضة العربية.

ثانياً- الأجنبية

- 1- Agarwala, T. (2003). " Innovative Human Resources Practices and Organizational Commitment: An Empirical Investigation". International Journal of Human Resources Management, 14: 175-197.
- 2- Barling, J., Wade, B., and Fullagar, c. (1990). "Predicting Employee Commitment to Company and Union: Divergent Models". Journal of Occupational Psychology, 63, 1: 49-61.
- 3- Barney, J. B. and Wright, P. M. (1998). "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". Human Resource Management, 37, 1: 31-46.
- 4- Becker, T., Billings, R.S., Eveleth, D.M., Gilbert, N.L. (1996), "Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance", Academy of Management Journal, Vol. 39 No.2, pp.464-73.
- 5- Bemmels, B. (1995). "Dual Commitment: Construct or Epiphenomenon?". Journal of Labor Research, 16: 401-422.
- 6- Bhatnagar, Jyotsna. (2007). "Predictors of Organizational Commitment in India: Strategic HR Roles, Organizational Learning Capability, and Psychological Empowerment". The International Journal of Human Resource Management, 18, 10:1782-1811.
- 7- Bills, D. (1987). "Costs, Commitment, and Rewards: Factors Influencing the Design and Implementation of Internal Labor Markets". Administrative Science Quarterly, 32: 202-221.
- 8- Brewster, Chris; Sparrow, Paul, and Harris, Hilary. (2005) "Towards a New Model of Globalizing HRM". The International Journal of Human Resource Management, 16, 6: 949 – 970.
- 9- Brooks, J.L and Seers, A. (1991). "Predictors of Organizationa

- Commitment: Variations Across Career Stages". *Journal of Vocational Behavior*, 38, 1: 53-64.
- 10- Bryman, A. (1989). "Research Methods and Organizational Studies". London: Unwin Hyman.
 - 11- Burke, Ronald. (2005). *Reinventing Human Resource Management: Challenges and New Directions*. Routledge.
 - 12- Butteriss, Margaret. (1998). *Re-inventing HR- Changing Roles to Create the High Performance Organization*. N.Y: John Wiley & Sons.
 - 13- Caldwell, D., Chatman, J. A., and O'Reilly, A. (1990). "Building Organizational Commitment: a multifirm study". *Journal of Occupational Psychology*, 63, 2: 245-261.
 - 14- Caldwell, Raymond. (2003). "The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties". *Journal of Management Studies*, 40, 4: 983- 1004.
 - 15- Christensen, Ralph. (2005). *Roadmap to Strategic Hr: Turning a Great Idea into a Business Reality*. New York: Amacom.
 - 16- Cohen, Aaron. (2007). "Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment". *Human Resource Management Review*, 17, 3: 336-354.
 - 17- Deery, S. J., Iverson, R. D., and Erwin, P. (1994). "Predicting Organizational and Union Commitment: The Effect of Industrial Relations Climate". *British Journal of Industrial Relations*, 32, 4: 581-597.
 - 18- Eaton, S. (2003). "If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceptions of Organizational Performance". *Industrial Relations*, 42: 145-167.
 - 19- Effron, Marc, Gandossy, Robert, and Goldsmith, Marshal. (2003). *Human Resources in the 21st Century*. New York: John Wiley & Sons.
 - 20- Ferris, G. R.; Hochwarter, W. A.; Buckley, M. R.; and Harrell, G. (1999). "Human Resources Management: Some New Directions". *Journal of Management*, 25, 3: 385-415.
 - 21- Fiorito, J., Bozeman, D., Young, A., and Meurs, J. (2007). "Organizational Commitment, Human Resources Practices, and Organizational Characteristics". *Journal of Managerial Issues*, Summer.
 - 22- Florkowski, G. and Schuster, M. (1992). "Support for Profit Sharing and Organizational Commitment: A path Analysis". *Human Relations*, 45: 507-523.

- 23- Glisson, C. and Durick, M. (1988). "Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 33: 61-81.
- 24- Grover, S. (1992). "The Effect of Increasing Education on Individual Professional Behavior and Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 49: 1-13.
- 25- Hellman, c., McMillan, W. (1994). "Newcomers' Socialization and Affective Commitment". *The Journal of Social Psychology*, 134, 2: 261-272.
- 26- Hopfl, H. (1992). "The Making of the Corporate Acolyte: Some Thoughts on Charismatic Leadership and the Reality of Organizational Commitment". *Journal of Management Studies*, 29, 1: 24-33.
- 27- Huselid, Mark A; Becker, Brian E; and Beatty, Richard W. (2005). *The Workforce Scorecard: Managing Human Capital To Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- 28- Jones, G. R. (1986). "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustment"> *Academy of Management Journal*, 29, 262-279.
- 29- Kenton, Barbara and Yarnall, Jane. (2005). *HR - The Business Partner (The HR Series)*. Butterworth-Heinemann.
- 30- Koys, D. (1991). "Fairness, Legal Compliance, and Organizational Commitment". *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4: 283-291.
- 31- Lee, S., Lee, T. W., and Lum, C. (2008). "The Effects of Employee Services on Organizational Commitment and Intentions to Quit". *Personnel Review*, 37, : 222-237.
- 32- Lincoln, James R. and Kalleberg, Arne L. (1990). *Culture, Control, and Commitment*. Cambridge: Cambridge University Press.
- 33- Liu, Anita M.M., Chiu, W.M., and Fellows, Richard. (2007). "Enhancing Commitment Through Work Empowerment". *Engineering, Construction , and Architectural Management*, 14, 6: 568-580.
- 34- Mathieu, J., Zajac, D. (1990), "A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletins*, Vol. 108 No.7, pp.171-94.
- 35- Maurer, T. and Tarulli, B. (1994). "Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development by Employees". *Journal of Applied Psychology*, 79: 3-14.
- 36- Mowday, R.T., Porter, L., Steers, R. (1982). *Employee-Organizational Linkages*. New York: Academic Press.

- 37- Mowday, R., Steers, R., Porter, L. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 No.4, pp.224-47.
- 38- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing, and Attitude Measurement*". London: Printer Publishers.
- 39- Paauwe, J, and Boselie, P. (2003) "Challenging "Strategic HRM" and the Relevance of the Institutional Setting". *Human Resource Management Journal*, 13, 3: 56-70.
- 40- Pare, Guy and Tremblay, Michel. (2007). "The Influence of High-Involvement Human Resources Practices, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions". *Group and Organization Management*, 32, 3: 326-357.
- 41- Pascale, R. (1985). *The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization*". *California Management Review*, XXVII, 2: 26-41.
- 42- Pynes, Joan E. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. Jossey-Bass.
- 43- Reichers, A. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", *Academy of Management Review*, Vol. 10 No.3, pp.465-76.
- 44- Ruona, W. E. A. and Gibson, S. K. (2004). "The Making of Twenty-First Century HR: An Analysis of the Convergence of HRM, HRD, and OD". *Human Resource Management*, 43, 1: 49 – 66.
- 45- Wright, Bradley E. (2007). "Public Service and Motivation: Does Mission Matter". *Public Administration Review*, 67,1: 54-64.
- 46- Wright, T. and Bonett, D. (2002). "The Moderating Effects of Employee Tenure on the Relations Between Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*, 87: 1183-1190.
- 47- Ulrich, Dave. (1997). *Human Resource Champion*. Boston: Harvard Business School Press.
- 48- Zaleska, Krystyna J and Menezes, Lilian M. (2007). "Human Resources Development Practices and Their Association with Employee Attitudes: Between Traditional and New Careers". *Human Relations*, 60, 7: 987-1018.