

عنوان البحث

الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي
(دراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي - ولاية جنوب دارفور)

أبوبكر محمد احمد إبراهيم¹

عبدالرحمن الزين النور السميح¹

أبكر عيسى داود معلم¹

¹ كلية الاقتصاد والدراسات التجارية، جامعة نيالا، السودان.

بريد الكتروني: abobakeressa13.ae@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj3815>

تاريخ القبول: 2022/07/18م

تاريخ النشر: 2022/08/01م

المستخلص

يشكل الإلتزام التنظيمي أهمية كبيرة تساعد المنشأة أياً كان تقييمها علي الحصول علي ميزة تنافسية خصوصاً في بيئة تتسم بالحركة المستمرة لانتقال العمالة الي العولمة ، بالرغم من وجود دراسات كثيرة في مجال هذا البحث إلا أن الدراسات لم تكن شاملة ووافية وكافية لمزيد من الإثراء في البيئة العلمية والعملية ، وعليه فان الدراسة هدفت لمعرفة أثر العدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي للعاملين في الجامعات العاملة بولاية جنوب دارفور . وجاء بناء نموذج الدراسة وفرضياته اعتماداً على أدبيات الدراسة ، تم الاعتماد على العينة العشوائية غير الاحتمالية (الميسرة) لجمع بيانات حيث بلغت نسبة البيانات الصالحة للتحليل 92% من 266 استبانة وكذلك تم الاعتماد علي نمذجة المعادلة البنائية (SEM) وفيها استخدم برنامج (Amos) وتم استخدام اختبار ألفا كرنباخ للاعتمادية واستخدام أسلوب تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة. وقد أوضحت نتائج الدراسة إن الإلتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بممارسات ادارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية تقوي العلاقة الايجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي .وبناءً على نتائج الدراسة تمت مناقشة النتائج وكذلك تم تقديم توصيات وأيضاً اقتراحات ببحوث مستقبلية.

الكلمات المفتاحية: العدالة التنظيمية، ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإلتزام التنظيمي.

RESEARCH TITLE**THE MODIFIED ROLE OF ORGANIZATIONAL JUSTICE IN THE
RELATIONSHIP BETWEEN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES
AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT****(A study on a sample of higher education institutions - South Darfur state)****Abbakar Issa Daoud Moallem¹ Abdul-Rahman al-Zain al-Nur al-Simeh¹
Abu Bakr Mohammed Ahmad Ibrahim¹**¹ Faculty of Economics and Commercial Studies - University of Nyala, Sudan.

Email: abobakeressa13.ae@gmail.com

HNSJ, 2022, 3(8); <https://doi.org/10.53796/hnsj3815>**Published at 01/08/2022****Accepted at 18/07/2021****Abstract**

The Organizational commitment has great important that helps any institution to have a competitive advantage especially in an environment that helps the labors to move from one place to another through the globalization, Although there are many studies in the field of this research but these studies were not comprehensive, competent or enough to enrich the scientific and practical environment. Accordingly, the study aimed to find out the impact of organizational justice in the relationship between human resource management practices and organizational commitment of workers in universities operating in the state of South Darfu. the model of study was built on the assumptions based on the literature of the study was to develop metrics study based on previous studies, for the nature of the study was rely on Non-probability sample . designed a questionnaire to collect data were distributed to a number of 266 questionnaires valid for analysis at a rate of 92% ,Used (AMOS) program, was used Cronbach's Alpha to test reliability and used path analysis to test the hypotheses of the study. The results of the study showed that organizational commitment is positively affected by human resource management practices and organizational justice. It strengthens the positive relationship between human resource management practices and organizational commitment.. Also many suggestions have been made to do researches in the future.

Key Words: Organized Justice – Human resource management practices– The Organized Commitment

مقدمة:

ان التحولات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الاخيرة بسبب التغيرات المختلفة التي طرأت على المؤسسات عامة والخدمية منها خاصة في بيئاتها ومع التزايد المستمر في عدد تلك المؤسسات جعل من المنافسة التي تواجهها امرا حتميا، الأمر الذي دفع بتلك المؤسسات للسعي لتحقيق مزايا تنافسية ذلك اعتماداً إلى الالتزام التنظيمي (نادية طيفور 2019)

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية من المهام والقرارات المرتبطة بجذب الأفراد العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم مع تنظيم العلاقات الوظيفية المرتبطة بفاعلية العمل وتحقيق الأهداف في المؤسسات مع الحرص على تحفيز هؤلاء الأفراد والحفاظ عليهم وتتضمن ممارسة إدارة الموارد البشرية التخطيط والتنظيم ومتابعة التكامل الواجب تحقيقه بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين فيها بالإضافة لتمتيمهم وقياس مستويات الكفاءة لدى هؤلاء العاملين ويتم تحديد تلك الكفاءة من خلال مراقبة مستويات الأداء أو معدلات الإنتاجية بالإضافة لعوامل أخرى متعددة منها قياس نسب الحضور والغياب عن العمل والاستقالة أو الفصل من العمل (علي، 2003).

مما لاشك فيه أن العدالة التنظيمية لها عميق الأثر على كثير من جوانب الحياة العادية التي تنظم حياة البشر لما لها من مصداقية عند كثير من الناس لأنها تسيّر وفق قواعد ومعايير لا دخل لها بالمحابة أو المجاملات أو النظرة الذاتية لأنها متضمنة معايير النزاهة والعدل ولا يتدخل فيها كره شخص أوحبه أو صلة قرابة أو نسب ، المعايير وحدها هي الحاكمة ومن تنطبق عليه المعايير هو من يُرقى إن كان محققاً لها بكل كفاءة ومن يُخَلّ بتلك المعايير هو من يحاسب على تقصيره . (العبيدي ، 2012ص 78).

والالتزام التنظيمي الذي نتناوله في هذه الدراسة له تعريفات كثيرة ومتعددة اختلف فيها الباحثون بسبب اختلاف وجهات النظر للمصطلح ووجهة دراسته (العوفي ، 33، 2005) فهناك من يرى أن التقاضي في العمل داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها (الغامدي، 55، 2011) يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات التي سلط عليها الضوء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عل بارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة من المنظمات ، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي وأوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل (الوزان، 37، 2006).

مشكلة الدراسة:

يعد الإلتزام التنظيمي من أهم مؤشرات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، ذلك إن وضوح أهداف المنظمة وتحديد أدوار العاملين وشعور الفرد بالهبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة والاستقلالية والرضا عن العمل ووجود الرغبة المسبقة للفرد في دخول المنظمة وكذلك درجة التماسك والتلاحم بين العاملين تعتبر مؤشرات هامة للإلتزام التنظيمي (الكايد، 1999م).

و من واقع مراجعة الدراسات السابقة وجد أن هنالك مجموعة من الباحثين تطرقوا لدراسة الإلتزام التنظيمي منهم (القرالة، الطبولي، بلفقيه) فمثلا دراسة (القرالة، 2018م) التي درست الإلتزام التنظيمي بأبعاده الوجداني- المعيارى- الاستمراري، وايضاً دراسة (الطبولي، 2017م) التي تناولته بأبعاده المعيارى- العاطفى- الاستمراري

ونجد دراسة (بلفقيه. 2018م) تناولته بأبعاده العاطفي - المعياري - الاستمراري حيث ان معظم هذه الدراسات أخذت الالتزام بنفس الأبعاد أعلاه ،

وفيما يخص ممارسات ادارة الموارد البشرية فان مراجعة الادبيات اكدت ان هنالك عدد من الدراسين تناولوا هذا الموضوع ولكن بأبعاد مختلفة.

يتضح أن ممارسات ادارة الموارد البشرية أخذت بأبعاد مختلفة مع متغيرات مختلفة ، سوف تحاول هذه الدراسة أن تتناول هذه الأبعاد (التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير والتحفيز) وذلك لأنها الأكثر تكراراً من واقع مراجعة الدراسات السابقة.

كما سوف يتم في هذه الدراسة ربط ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الالتزام التنظيمي لانه هنالك ندره وقله في الدراسات التي ربطت بين المتغيرين وذلك من واقع مراجعة الدراسات السابقة.

إلا أن هذه الدراسة تبحث عن أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي متناولة الموضوع من جوانب عدة مثل أبعاد الممارسات وأبعاد الالتزام التنظيمي خاصة أن الدراسات السابقة كانت رؤيتها قاصرة وغير شاملة في هذا الجانب وقد قمنا باختيار متغير معدل ليقوي العلاقة بين المتغيرين من أجل المساعدة في تفسير التأثير على المتغيرات .

أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة الحالية للإجابة عن التساؤلات الآتية :-

1- ماهو أثر ممارسات الموارد البشرية علي الالتزام التنظيمي ؟

2- ماهو الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ؟

أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية :

1- دراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

2- إختبار الدور المعدل للعدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

أهمية الدراسة : تتمثل أهمية الدراسة في الآتي :

أولاً : الأهمية العلمية: أنها تتناول اثر العدالة التنظيمية في العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ، لذا فإنه من المؤمل أن تقدم إضافة علمية جديدة ، قد تسهم هذه الدراسة في فتح آفاق جديدة للباحثين في دراسة ممارسات ادارة الموارد البشرية مع متغيرات أخرى خلاف الالتزام التنظيمي.

ثانياً : الأهمية العملية: وعملياً فان نتائج وتوصيات هذه الدراسة من المؤمل أن تساعد متخذي القرارات بجامعات ولاية جنوب دارفور بأهمية ممارسات ادارة الموارد البشرية وتأثيرها المباشر علي الالتزام التنظيمي وغير المباشر من خلال العدالة التنظيمية

الاطار النظري :

سوف نتناول في هذه الورقة العدالة التنظيمية و ممارسات ادارة الموارد البشرية بجانب مفهوم الالتزام التنظيمي ، إضافة للعلاقة بين هذه المتغيرات حسب الدراسات السابقة.

العدالة التنظيمية :

هي درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها، وتأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين (العميان، والسعودي، 2009).

عدالة التوزيع: ويقصد بعدالة التوزيع عدالة المخرجات التي يمكن للموظف الحصول عليها والتي تتعلق بعدالة توزيع المكافآت (زايد، 2006).

عدالة الاجراءات: ويرتكز هذا البعد على العمليات والإجراءات والظروف التي تتم فيها عملية توزيع العوائد والمخرجات على العاملين في المنظمة (Thibaut, and Walker, 1975)

عدالة التعاملات: أنها عدالة المعاملات التي يحظى بها الموظف عند تنفيذ الإجراءات الرسمية أو تفسير هذه الإجراءات (جيرنبرج، وبارون 2004)

ممارسات ادارة الموارد البشرية :

التزايد المستمر في الافراد، وحرص المنظمات على الوصول الى مستوى محلي وعالمي قويان، كفيل بأن يزيد من إهتمامها بالافراد، فتحصل على الموظفين المطلوبين، وتكوين قوة عمل مستقرة، فتخطط، تبحث وتستقطب، وتختار وتعين، وتدريب، وتقدم الحوافز، (عقيلي، 2006).

تخطيط الموارد البشرية: هو عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة (ادريس، 2015).

توظيف الموارد البشرية : مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الشركة لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين والراغبين في العمل ثم اختيار افضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد. (الكبيسي، عواد، 2013)

تدريب الموارد البشرية : يعرف التدريب بالجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الجدارات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر (سحر، 2003).

تحفيز الموارد البشرية : تعرف الحوافز على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين (الأفراد) مقابل ما أنجزوه من أعمال والتزامهم بالإجراءات والقواعد والتعليمات والأخلاقيات الواجب ملازمتها لسلوكيات الأفراد أثناء أداء واجباتهم الوظيفية ويجب أن تؤدي الحوافز إلى تعزيز الرضا على مستوى الفرد والجماعة و روح الفريق الواحد والتعاون بين الأفراد (آل موسى، 2015).

الالتزام التنظيمي:

أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام قد يفسر بمعانٍ مختلفة منها: الولاء والانتماء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وبالرغم من اختلاف الألفاظ والتعبيرات إلا أنها في نهاية المطاف تركز على بقاء الموظف في المنظمة، والمحافظة عليه وبذل الجهد المضاعف لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (العابدي، 2010 : 10).

١ - الإلتزام العاطفي: وهو يشير الى تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ويعبر عن رغبة قوة الفرد في الاستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه وفق على اهدافها وقيمتها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الاهداف (حمادات,2006).

٢ - الإلتزام المعياري: وهو يعكس شعور أو أُلزام للعمل المستمر بالأضافة إلى شعوره بالإلتزام تجاه العاملين ويحتم عليه الوفاء للمنظمة. (Kreitner & Kinicki 2007)

٣ - الإلتزام الاستمراري: هو الرغبة في البقاء عضواً في المنظمة، وبالتالي ينبغي على الفرد حساب الربح والخسارة التي قد يعاني منها عند تركه لها، ويشير الإلتزام الاستمراري إلى وعي الفرد بتكاليف ترك المنظمة والتي تشمل بنوداً عدة منها فقدان الراتب والحوافز، وفقدان بعض المزايا المتعلقة بطول فترة العمل في المنظمة (جودة، 2008).

ومن هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع العدالة التنظيمية لما لها من عميق الأثر على كثير من جوانب الحياة العادية التي تنظم حياة البشر لما لها من مصداقية عند كثير من الناس لأنها تسيّر وفق قواعد ومعايير لا دخل لها بالمحاباة أو المجاملات أو النظرة الذاتية لأنها متضمنة معايير النزاهة والعدل ولا يتدخل فيها كره شخص أوجهه أو صلة قرابة أو نسب ، المعايير وحدها هي الحاكمة ومن تنطبق عليه المعايير هو من يُرقى إن كان محققاً لها بكل كفاءة ومن يُخِلُّ بتلك المعايير هو من يحاسب على تقصيره . (العبيدي ، 2012ص 78).

تطوير الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات:

اعتماداً على متغيرات الدراسة ، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأدبيات الدراسات السابقة تم صياغة عدد من الفرضيات لغرض قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وأثر المتغير المعدل على العلاقة بينهما ، وفيما يلي هذه الفرضيات .

العلاقة الاولى: العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

توجد هناك علاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.

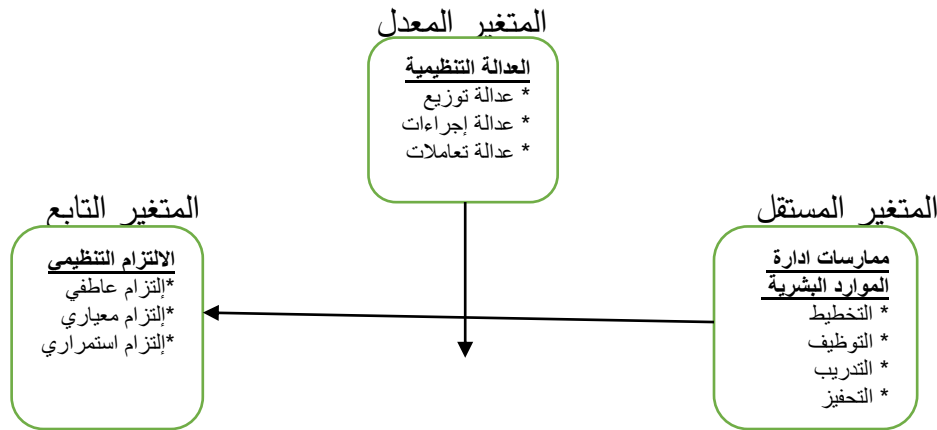
العلاقة الثانية: الدور المعدل للعدالة التنظيمية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي:

العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

انموذج الدراسة:

اعتماداً على نظريات العدالة والالتزام التنظيمي والدراسات السابقة وانسجاماً مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها ومجتمع الدراسة تمت صياغة النموذج حيث يوضّح الشكل (1) نموذج الدراسة.

الشكل (1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة 2022م

منهجية الدراسة :

إن منهج البحث يعنى مجموعة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته من اجل الوصل إلى نتيجة معلومة (صابر وخفاجة, 2002م). اتبع الدارس المنهج الاستقرائي بالاعتماد على المدخل الكمي وذلك لوصف الظاهرة محل الدراسة. هذا المنهج لا يقف عند حد وصف الظاهرة فحسب , بل يحلل واقعا , ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة وتحليلها توطئة للوصول إلى تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصد المعرفة عن تلك الظاهرة قيد الدراسة. وايضا يتبع في هذه الدراسة المنهج الاستنباطي وذلك بالاعتماد على المدخل الكيفي بغرض استنباط المعلومات التي تربط العلاقة بين المتغيرات وحتى يتم التحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين بلغ عددهم (5) من المحكمين في مجال الإدارة . ولقد تكون مجتمع الدراسة من عينة من مؤسسات التعليم العالي بولاية جنوب دارفور تم اختيار مفرداتها عن طريق اسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) . وتم توزيع عدد 266 استبانة على الجامعات المبحوثة وتم استرداد 228 استبانة بنسبة بلغت (92%) . وأعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة , وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا ، تتناسب مع طبيعة هذه الدراسة

التحليل والنتائج :

التحليل العاملي الاستكشافي ممارسات إدارة الموارد البشرية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (3-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 25 عبارة)

الجدول (1) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي لممارسات إدارة الموارد البشرية (حجم العينة 178)

Component				
4	3	2	1	
		.722		تضع الجامعة سياسات واضحة فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشرية
		.760		هناك تطوير مستمر في الهيكل التنظيمي للجامعة
		.608		تقوم الجامعة بمشاركة الموظفين المعنيين بوضع خطط الموارد البشرية
		.817		يسهم الهيكل التنظيمي للجامعة في تحقيق اهداف استراتيجية
		.633		تعتمد الجامعة على درجة تحقيق الاهداف عند عملية تخطيط الموارد البشرية
.781				يتم اشراكك في دورات تدريبية باستمرار
.683				تعتمد الجامعة في سد احتياجاتها للوظائف الشاغرة من داخلها من خلال ترقية العاملين فيها
.740				تتم عملية اختيار الموظفين بكل شفافية
.773				يتم توضيح المؤهلات والخبرات اللازمة بدقة لشغل الوظائف الشاغرة
		.861		تعتمد الجامعة برامج تدريبية منتظمة للعاملين الجدد لاكتساب المهارات اللازمة لهم.
		.759		تقدم الجامعة فرص تدريبية خارجية لتطوير المؤهلات
		.703		يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في الجامعة من خلال الخطة المعدة للاحتياجات التدريبية
		.816		يخضع العاملون في كل إدارة لبرنامج تدريبي موحد في كل عام
	.799			الحوافز التي تقدمها الجامعة تتناسب مع توقعاتي
	.633			يتم تطوير نظام الحوافز والمكافآت بشكل مستمر
	.882			يتناسب نظام الاجور والرواتب في الجامعة مع غلاء المعيشة
	.692			تتم مراجعة خطة الحوافز في الجامعة استناداً للبيئة المنافسة

اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2020)

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.897) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة ، كما هو موضح في الجدول التالي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.897
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi–Square	1549.969
	Df	153
	Sig.	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساوياً للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس ممارسات إدارة الموارد البشرية ، وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم قياسها من خلال اربعة ابعاد هي (التخطيط ، التوظيف ، التدريب ، التحفيز) من خلال نتائج مصفوفة التدوير ، كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

التحليل العاملي الاستكشافي للالتزام التنظيمي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 22 عبارة)

الجدول (2) يوضح التحليل العاملي الاستكشافي للالتزام التنظيمي (حجم العينة 178)

Component			
3	2	1	
.708			أستمع بالحديث عن الجامعة التي اعمل بها مع الآخرين من خارجها
.570			أشعر حقاً أن مشاكل الجامعة هي مشاكل الشخصية
.871			لا أشعر إنني فرد من أفراد العائلة في هذه الجامعة
		.789	هناك التزام دائم من قبلي تجاه الجامعة
		.807	تستحق جامعتي الإخلاص والالتزام من قبل المرؤوسين فيها
		.643	أن قرار إرتباطي بالعمل في الجامعة يعتبر قراراً صائباً
		.825	أبذل قصارى جهدي لتحقيق أهداف الجامعة
	.853		لن أقبل العمل في جامعة أخرى حتى لو كانت ظروف العمل هناك أفضل
	.833		أرفض نقلي إلى جهة أخرى لقناعتني بعلمي في الجامعة
	.614		لدي إستعداد للإستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ التقاعد
	.673		ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إذا تركت عملي الحالي

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.796) وفقاً لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة ، وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافياً وملائماً للدراسة كما هو موضح بالجدول التالي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser–Meyer–Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi–Square	651.755
	df	55
	Sig.	.000

, كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس الإلتزام التنظيمي , وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان الإلتزام التنظيمي يتم قياسها من خلال ثلاثة ابعاد هي (العاطفي , المعياري , الاستمراري) . من خلال نتائج مصفوفة التدوير, كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

التحليل العاملي الإستكشافي العدالة التنظيمية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS v25) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-5) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 30 عبارة).

الجدول (3) يوضح التحليل العاملي الإستكشافي العدالة التنظيمية (حجم العينة 178)

Component			
3	2	1	
.644			تمنحني إدارة الجامعة حقي من الإجازات
.965			تتناسب ساعات العمل مع المهام التي أكلف بها
		.811	يتم تطبيق القرارات الإدارية على الجميع دون إستثناء
		.825	يتم إتخاذ القرارات بحق الموظفين بعد جمع معلومات كافية
		.885	يحرص المدير على إستشارة موظفيه قبل إتخاذ القرارات في العمل
		.904	تُبنى القرارات الصادرة على مبدأ عدم التحيز
		.506	توجد في الجامعة قوانين وأنظمة واضحة تسهل عملية الإلتزام بها
	.944		تتميز العلاقات الاجتماعية بالطيبة بين الموظفين
	.942		تسود روح الفريق والتعاون بين الزملاء

من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي ، تبين أن قيمة اختبار KMO بلغت (0.873) وفقا لقاعدة (Kaiser, 1974) والتي تنص على أن الحد الأدنى المقبول لقيمة KMO يجب ان يفوق (0.5) فانه يتضح بأن القيمة المستخرجة لمعامل اختبار KMO هي اكبر من القيمة المحددة , وبذلك فإن حجم العينة يعتبر كافيا وملائما للدراسة , كما هو موضح بالجدول التالي

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.873
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	868.746
	df	36
	Sig.	.000

كما أن الحد الأدنى للقيم الذاتية Eigen Value لكل عامل كان مساويا للقيمة (1) في كل الفقرات المكونة لمقياس العدالة التنظيمية, وعليه فقد أوضحت نتائج التحليل ان العدالة التنظيمية يتم قياسها عن طريق ثلاثة

ابعاد هي (عدالة التوزيع، عدالة الاجراءات ، عدالة التعاملات) ،من خلال نتائج مصفوفة التدوير ، كما تم استبعاد باقي العبارات التي يقل تحميلها عن 0.5.

التحليل العاملي التوكيدي: Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 25) analysis of moment structure.

لإجراء التحليل العاملي التوكيدي، من المفترض الأخذ بنظر الاعتبار الاعتبارات الآتية (Kline, 2011) :

تحديد الأنموذج البنائي والمتضمن المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.

التحقق من جودة المطابقة للأنموذج المفترض للحكم على صدق عباراته.

قبول الأوزان الانحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع التي لا تقل عن (0.50).

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباين للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة ،ونذكر منها:

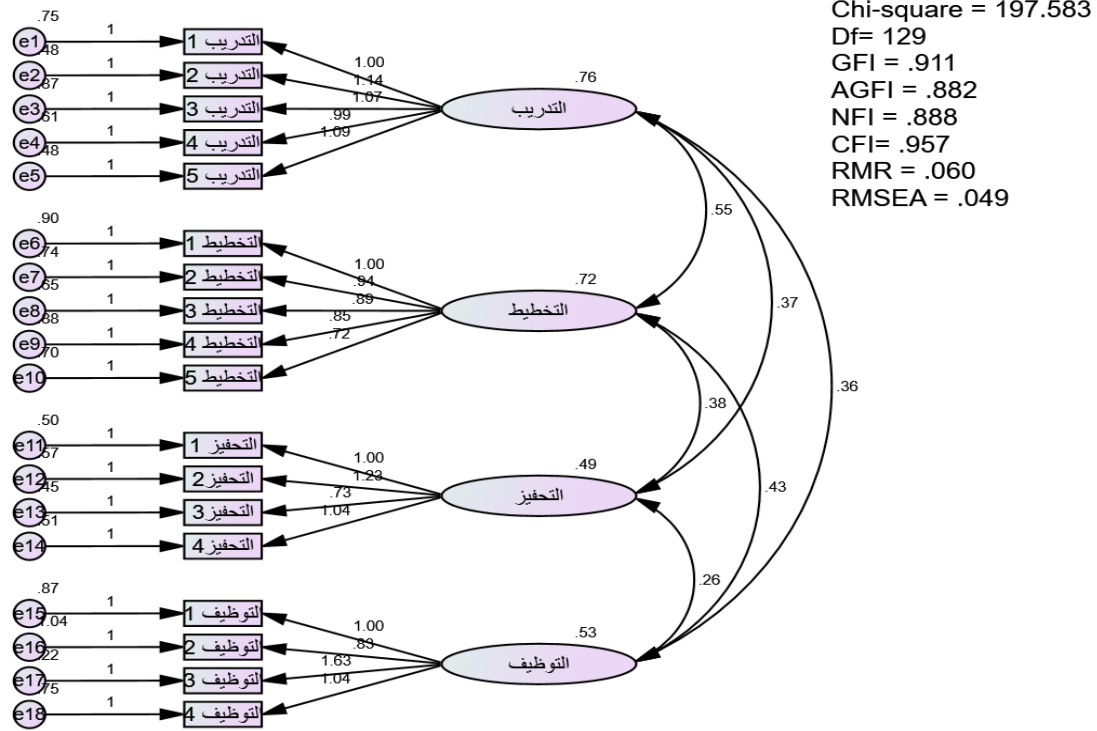
الجدول (4) يوضح مؤشرات جودة النموذج

المؤشر	النسبة المقبولة
قيمة مربع كاي	--
درجات الحرية	--
قيمة مربع كاي/ درجات الحرية	Between 1 and 3
مؤشر المطابقة المقارن	>0.95
مؤشر حسن المطابقة	<0.08
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي	<0.06
مؤشر توكولويس	>0.05

التحليل العاملي التوكيدي لممارسات إدارة الموارد البشرية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (2) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (5) يوضح مؤشرات جودة المطابقة لممارسات إدارة الموارد البشرية

التفسير	النسبة المقبولة	التقدير	المؤشر
--	--	197.583	قيمة مربع كاي
--	--	129	درجات الحرية
مقبولة	Between 1 and 3	1.532	قيمة مربع كاي/درجات الحرية
مقبولة	>0.95	0.957	مؤشر المطابقة المقارن
مقبولة	<0.08	0.049	مؤشر حسن المطابقة
مقبولة	<0.06	0.049	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
مقبولة	>0.05	0.543	مؤشر توكولويس

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقق شروط المطابقة التي حددها (Gaskin, J. & Lim, J. (2016) تحليل الاعتمادية والصلاحية لممارسات إدارة الموارد البشرية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, AVE, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	التحفيز	التدريب	التخطيط	التوظيف
التحفيز	0.790	0.485	0.412	0.796	0.697			
التدريب	0.871	0.576	0.548	0.878	0.603	0.759		
التخطيط	0.781	0.418	0.548	0.785	0.642	0.740	0.646	
التوظيف	0.779	0.482	0.490	0.890	0.505	0.561	0.700	0.694

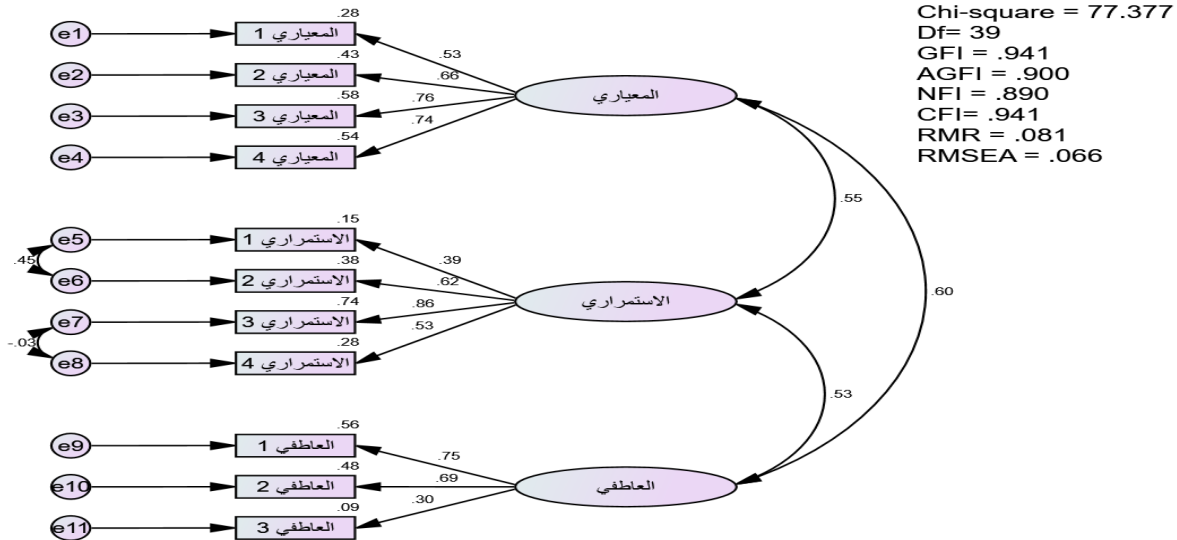
p < 0.00 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100† Significance of Correlations:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. وايضا قيمة متوسط نسبة التباين المفسر لكافة الابعاد تزيد عن الحد المقبول 0.5.

التحليل العاملي التوكيدي للإلتزام التنظيمي :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (3) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة

الجدول (6) يوضح مؤشرات جودة المطابقة للالتزام التنظيمي

التفسير	النسبة المقبولة	التقدير	المؤشر
--	--	77.377	قيمة مربع كاي
--	--	39	درجات الحرية
مقبولة	Between 1 and 3	1.984	قيمة مربع كاي/درجات الحرية
مقبولة	>0.95	0.941	مؤشر المطابقة المقارن
مقبولة	<0.08	0.067	مؤشر حسن المطابقة
مقبولة	<0.06	0.066	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
مقبولة	>0.05	0.103	مؤشر توكروكولويس

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة) الإلتزام التنظيمي تحقق شروط المطابقة التي حددها (Gaskin, J. & Lim, J. (2016) تحليل الاعتمادية والصلاحية للإلتزام التنظيمي :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, AVE, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

العاطفي	المعياري	الاستمراري	MaxR(H)	MSV	AVE	CR
		0.622	0.801	0.305	0.387	0.700
	0.676	0.552	0.788	0.361	0.457	0.768
0.612	0.601	0.526	0.696	0.361	0.375	0.616

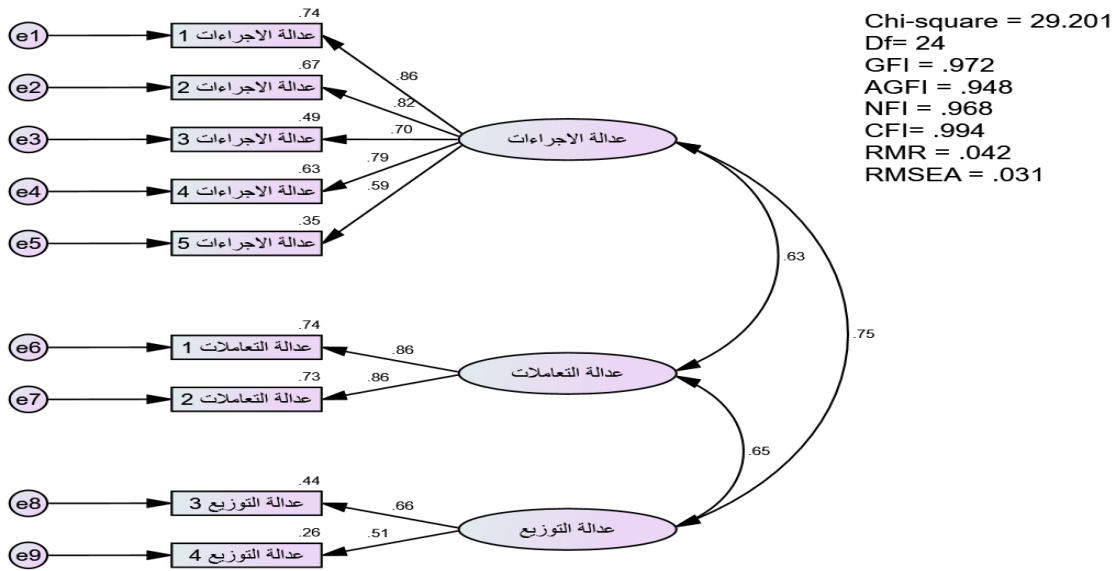
Significance of Correlations: p < 0.000 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100 †

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. باستثناء البعد العاطفي اقل من 0.7 ويساوي 0.616.

التحليل العاملي التوكيدي للعدالة التنظيمية :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

الشكل رقم (4) يوضح التحليل العاملي التوكيدي



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التعاير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة.

الجدول (7) مؤشرات جودة المطابقة العدالة التنظيمية

التفسير	النسبة المقبولة	التقدير	المؤشر
--	--	29.201	قيمة مربع كاي
--	--	24	درجات الحرية
مقبولة	Between 1 and 3	1.217	قيمة مربع كاي/درجات الحرية
مقبولة	>0.95	0.994	مؤشر المطابقة المقارن
مقبولة	<0.08	0.036	مؤشر حسن المطابقة
مقبولة	<0.06	0.031	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
مقبولة	>0.05	0.785	مؤشر توكرولويس

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (مؤشرات جودة المطابقة العدالة التنظيمية تحقق شروط المطابقة التي حددها (Gaskin, J. & Lim, J. (2016) تحليل الاعتمادية والصلاحية العدالة التنظيمية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرونباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا

كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (MSV, AVE, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي.

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	عدالة التعاملات	عدالة الاجراءات	عدالة التوزيع
عدالة التعاملات	0.848	0.736	0.426	0.848	0.858		
عدالة الاجراءات	0.870	0.576	0.557	0.890	0.629	0.759	
عدالة التوزيع	0.617	0.352	0.557	0.534	0.653	0.746	0.593

p < 0.00 *** p < 0.010 ** p < 0.050 * p < 0.100† Significance of Correlations:

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان قيمة (CR) لكافة المتغيرات اكبر من الشرط الذي حدده (Hair et al, 2010) أي أن قيمة ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70. في حين ان عدالة التوزيع اقل من الحد المقبول 0.7 وتساوي 0.617.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة:

الإحصاء الوصفي لعبارات متغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (3) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة اكبر من الوسط الفرضي (3)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي.

فيما يلي جدول يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات التي تقيس محاور الدراسة وترتيبها وفقاً لإجابات المستقضي منهم. وذلك على النحو التالي:

الجدول (8) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للعبارات

Std. Deviation	Mean	
.63972	3.0241	عدالة التوزيع
.84901	3.1160	عدالة التعاملات
1.02043	3.6713	عدالة الاجراءات
.85519	3.5934	العاطفي
.45032	1.5849	الاستمراري
.44482	2.4734	المعياري
.69706	2.3962	التوظيف
.64493	1.7241	التحفيز
.77323	3.2153	التخطيط
.83324	2.2266	التدريب

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان عدالة الاجراءات هي اعلي ابعاد العدالة التنظيمية حيث ان قيمة المتوسط الحسابي له اعلي من كافة ابعاد العدالة التنظيمية الأخرى حيث بلغ (3.6713) لذلك جاءت في المرتبة الاولى.

وبشكل عام يتبين أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفع جدا.

تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والمعدل، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين.

الجدول (9) يوضح تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

Estimate			
0.738	التخطيط	<-->	التدريب
0.602	التحفيز	<-->	التدريب
0.568	التوظيف	<-->	التدريب
0.637	التحفيز	<-->	التخطيط
0.708	التوظيف	<-->	التخطيط
0.504	التوظيف	<-->	التحفيز
0.547	الاستمراري	<-->	المعياري
0.587	العاطفي	<-->	المعياري
0.507	العاطفي	<-->	الاستمراري
0.626	عدالة التعاملات	<-->	عدالة الاجراءات
0.741	عدالة التوزيع	<-->	عدالة الاجراءات
0.633	عدالة التوزيع	<-->	عدالة التعاملات
0.229	المعياري	<-->	التدريب
0.294	الاستمراري	<-->	التدريب
0.304	العاطفي	<-->	التدريب
0.643	عدالة الاجراءات	<-->	التدريب
0.323	عدالة التعاملات	<-->	التدريب
0.315	عدالة التوزيع	<-->	التدريب
0.364	المعياري	<-->	التخطيط
0.441	الاستمراري	<-->	التخطيط

0.527	العاطفي	<--->	التخطيط
0.679	عدالة الاجراءات	<--->	التخطيط
0.504	عدالة التعاملات	<--->	التخطيط
0.622	عدالة التوزيع	<--->	التخطيط
0.127	المعياري	<--->	التحفيز
0.509	الاستمراري	<--->	التحفيز
0.291	العاطفي	<--->	التحفيز
0.603	عدالة الاجراءات	<--->	التحفيز
0.34	عدالة التعاملات	<--->	التحفيز
0.421	عدالة التوزيع	<--->	التحفيز
0.263	المعياري	<--->	التوظيف
0.387	الاستمراري	<--->	التوظيف
0.366	العاطفي	<--->	التوظيف
0.648	عدالة الاجراءات	<--->	التوظيف
0.524	عدالة التعاملات	<--->	التوظيف
0.642	عدالة التوزيع	<--->	التوظيف
0.397	عدالة الاجراءات	<--->	المعياري
0.393	عدالة التعاملات	<--->	المعياري
0.492	عدالة التوزيع	<--->	المعياري
0.454	عدالة الاجراءات	<--->	الاستمراري
0.36	عدالة التعاملات	<--->	الاستمراري
0.516	عدالة التوزيع	<--->	الاستمراري
0.453	عدالة الاجراءات	<--->	العاطفي
0.453	عدالة التعاملات	<--->	العاطفي
0.415	عدالة التوزيع	<--->	العاطفي

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان اعلي قيمة ارتباط بين عدالة الاجراءات <---> عدالة التوزيع حيث بلغت (0.741) وهي تعتبر قيمة ارتباط مرتفعة لأنها أكبر من 0.7 أي ارتباط قوي موجب، الا ان هذه القيمة لا تزيد عن (0.85) والتي تأكد على وجود ارتباط خطي مزدوج.

في حين ان اقل قيمة ارتباط بين التحفيز <---> المعياري حيث بلغت (0.127) وهي تعتبر قيمة ارتباط بسيطة لأنها اقل من 0.3 .

اختبارات التوزيع الطبيعي

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الدارس بإجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity ، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10) والجدول رقم (10) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول (10) يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي

Collinearity Statistics				
VIF	Tolerance	Part	Partial	
2.357	0.424	-0.021	-0.04	العاطفي
2.781	0.36	0.079	0.147	الاستمراري
2.657	0.376	0.209	0.365	المعياري

يتضح من النتائج الواردة في الجدول عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار اختبار معامل تضخم التباين (VIF) حيث ان كافة القيم تقل عن (10).

كما تم إجراء اختبار Kolmogorov Smirnov Test وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي في البيانات، وكما هو موضح بالجدول

		Negative	Positive	Absolute	Std. Deviation	Mean	
.064 ^c	0.058	-0.058	0.043	0.058	0.63972	3.0241	عدالة التوزيع
.000 ^c	0.13	-0.13	0.068	0.13	0.84901	3.116	عدالة التعاملات
.041 ^c	0.043	-0.031	0.043	0.043	1.02043	3.6713	عدالة الاجراءات
.071 ^c	0.057	-0.057	0.032	0.057	0.85519	3.5934	العاطفي
.006 ^c	0.073	-0.052	0.073	0.073	0.45032	1.5849	الاستمراري
.002 ^c	0.079	-0.079	0.069	0.079	0.44482	2.4734	المعياري
.021 ^c	0.066	-0.066	0.045	0.066	0.69706	2.3962	التوظيف
.001 ^c	0.084	-0.056	0.084	0.084	0.64493	1.7241	التحفيز
.031 ^c	0.033	-0.033	0.033	0.033	0.77323	3.2153	التخطيط
.005 ^c	0.073	-0.062	0.073	0.073	0.83324	2.2266	التدريب

* يكون التوزيع طبيعياً عندما يكون مستوى الدلالة ($\alpha > 0.05$)

وبالنظر إلى الجدول أعلاه وعند مستوى دلالة ($\alpha > 0.05$) فإنه يتبين أن توزيع المتغيرات بكافة الأبعاد كانت طبيعية. حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات اقل من (0.05) المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2016).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين المتغيرات المستقلة، والتأكد من التوزيع الطبيعي للمتغير التابع فقد أصبح بالإمكان اختبار فرضيات الدراسة.

اختبار الفرضيات:

1-2-4 Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية:

أعتمد الدارس في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب متعدد المزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة بهدف تحديد أهم المؤشرات أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العائلي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات، وجودة التفاعل وعدم الخطية وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة (Jeonghoon, 2002)

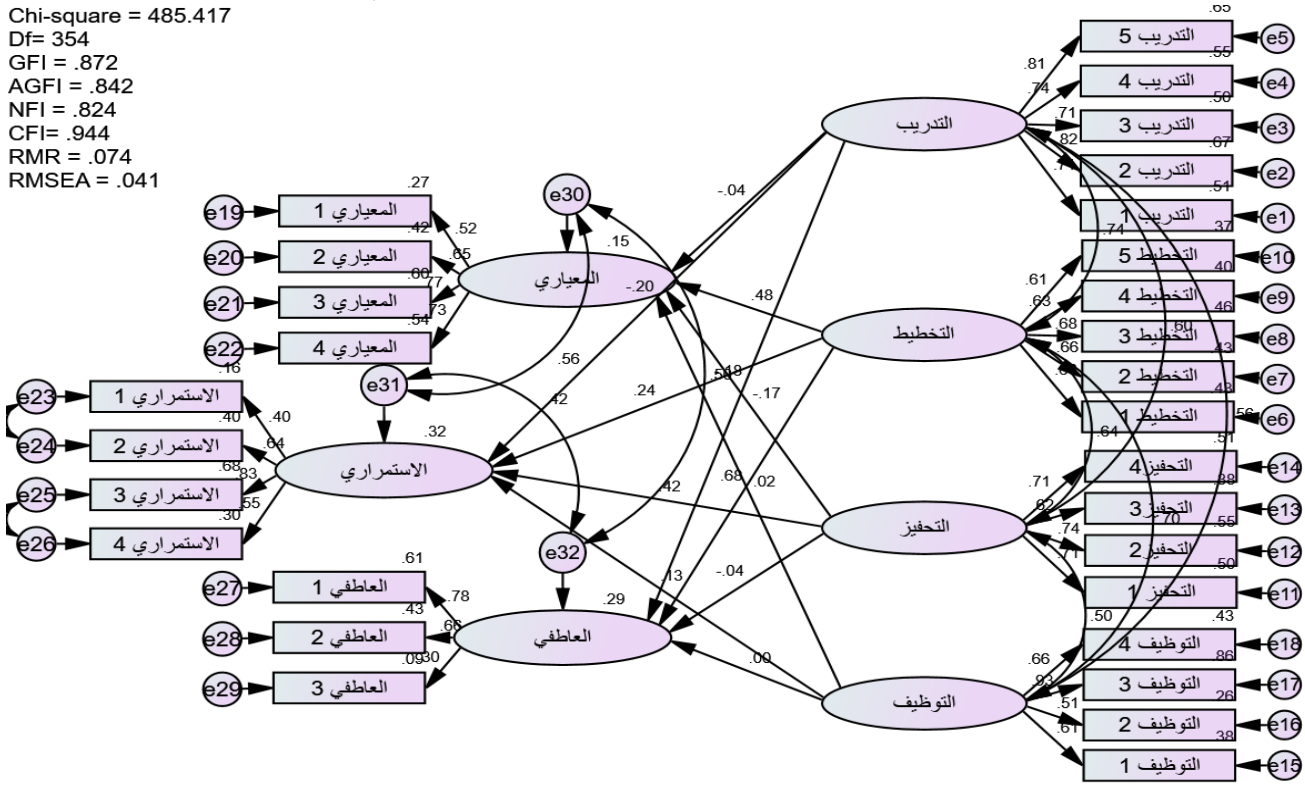
كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد بما يلي:

1. أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية، بين هذه المتغيرات.
2. يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.
3. إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.
4. يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة
5. تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة أو متغيرات مستقلة، والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .
6. يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.
7. معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

الفرضية الأولى: العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي

الشكل (5) يوضح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإلتزام التنظيمي

Chi-square = 485.417
Df= 354
GFI = .872
AGFI = .842
NFI = .824
CFI = .944
RMR = .074
RMSEA = .041



مؤشرات جودة النموذج

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة لاختبار الفرضية .

الجدول (11) مؤشرات جودة النموذج من ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي

التفسير	النسبة المقبولة	التقدير	المؤشر
--	--	485.417	قيمة مربع كاي
--	--	354	درجات الحرية
جيدة	Between 1 and 3	1.371	قيمة مربع كاي/درجات الحرية
جيدة	>0.95	0.944	مؤشر المطابقة المقارن
جيدة	<0.08	0.058	مؤشر حسن المطابقة
جيدة	<0.06	0.041	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي
جيدة	>0.05	0.960	مؤشر توكرولويس

من خلال بيانات الشكل (11) يتضح ان قيمة معامل التحديد R تساوي تتراوح بين 0.15 الي 0.32 مما يؤكد علي ان ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بنسبة 0.15% و 0.29% و 0.32% مما يدل ذلك علي ان

هنالك ابعاد اخري تؤثر بنسبة 0.85% عوامل اخري ينبغي دراستها. وللحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (12) يوضح قيم تحليل المسار من ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام التنظيمي

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
عدم قبول الفرضية	.778	-.282	.080	-.023	التدريب <--- المعايير
قبول الفرضية	.018	2.362	.122	.288	التخطيط <--- المعايير
عدم قبول الفرضية	.183	-1.330	.089	-.118	التحفيز <--- المعايير
عدم قبول الفرضية	.845	.196	.086	.017	التوظيف <--- المعايير
عدم قبول الفرضية	.145	-1.459	.081	-.118	التدريب <--- الاستمراري
عدم قبول الفرضية	.194	1.299	.113	.147	التخطيط <--- الاستمراري
قبول الفرضية	.003	2.957	.102	.301	التحفيز <--- الاستمراري
عدم قبول الفرضية	.289	1.061	.087	.093	التوظيف <--- الاستمراري
عدم قبول الفرضية	.227	-1.207	.162	-.195	التدريب <--- العاطفي
قبول الفرضية	.001	3.211	.246	.789	التخطيط <--- العاطفي
عدم قبول الفرضية	.773	-.288	.174	-.050	التحفيز <--- العاطفي
عدم قبول الفرضية	.989	.014	.172	.002	التوظيف <--- العاطفي

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح عدم قبول معظم الفروض الفرعية من ممارسات إدارة الموارد البشرية الي الإلتزام التنظيمي (لان قيمة مستوي المعنوية اكبر من 0.05) .

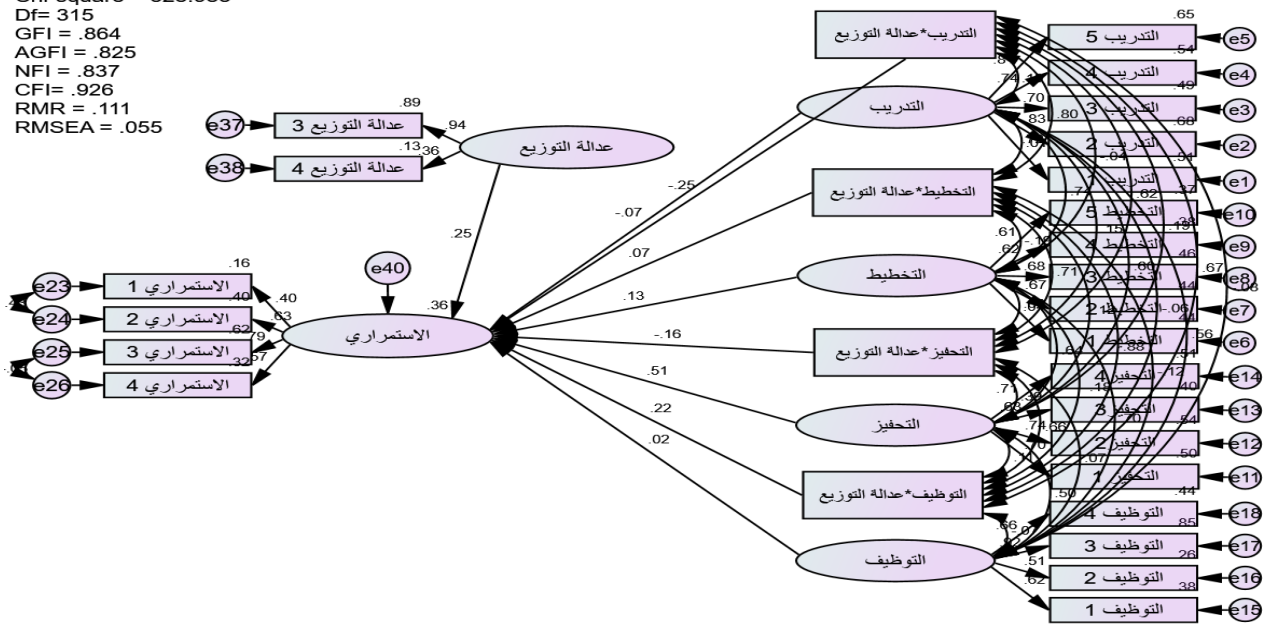
في حين تم قبول الفروض التالية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتحفيز) علي الإلتزام التنظيمي (الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري ، الإلتزام العاطفي) لان قيمة مستوي المعنوية لهم اقل من المستوي المقبول 0.05.

الفرضية الرئيسية :

عدالة التوزيع تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

الشكل (6) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

Chi-square = 523.985
Df = 315
GFI = .864
AGFI = .825
NFI = .837
CFI = .926
RMR = .111
RMSEA = .055



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الالتزام الاستمراري يساوي 0.36 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 36% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 64% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (13) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام الاستمراري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
تضعف العلاقة	.082	-1.737	.071	-.123	Zعدالة التوزيع_التدريب <--- الاستمراري
	.643	-.464	.086	-.040	التدريب <--- الاستمراري
تضعف العلاقة	.749	.319	.091	.029	Zعدالة التوزيع_التخطيط <--- الاستمراري
	.507	.663	.123	.081	التخطيط <--- الاستمراري
تضعف العلاقة	.188	-1.318	.057	-.075	Zعدالة التوزيع_التحفيز <--- الاستمراري
	.003	2.987	.123	.367	التحفيز <--- الاستمراري
تضعف العلاقة	.155	1.420	.071	.101	Zعدالة التوزيع_التوظيف <--- الاستمراري
	.870	.164	.093	.015	التوظيف <--- الاستمراري
	.240	1.174	.107	.125	عدالة التوزيع <--- الاستمراري

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

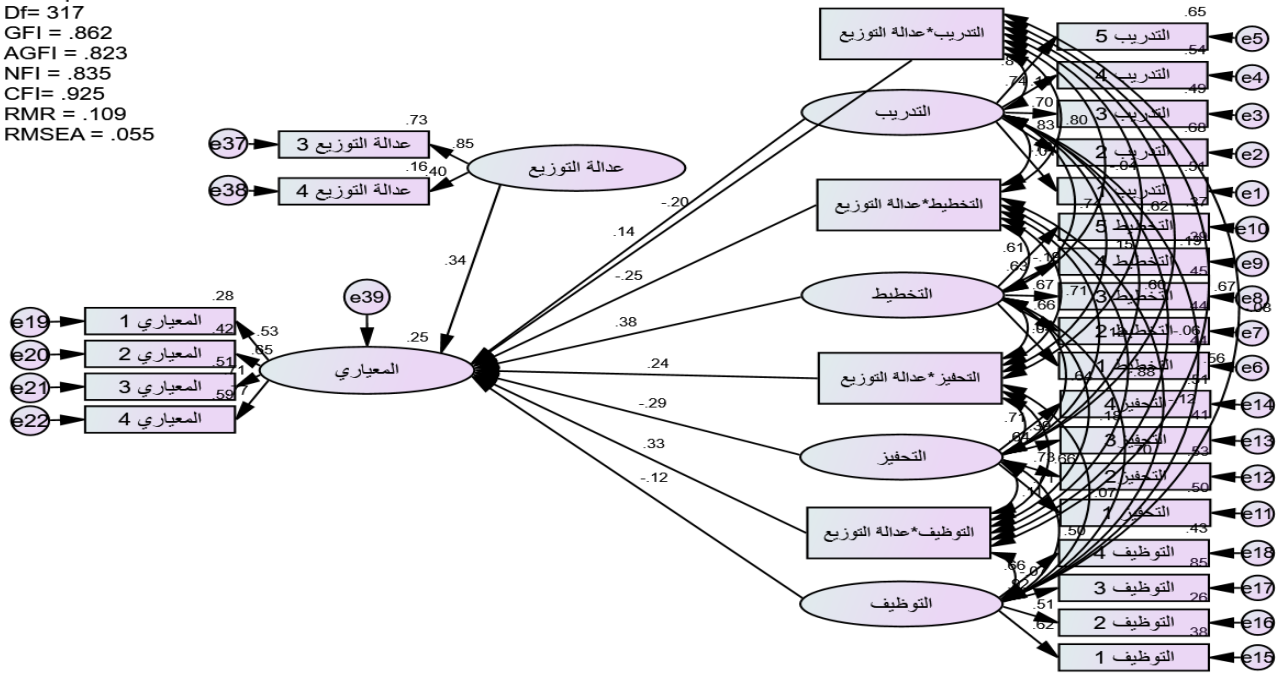
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة التوزيع تضعف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الالتزام الاستمراري لان قيمة مستوي المعنوية اكبر من المستوي المقبول 0.05. حيث لا يمكن رسم العلاقة طريق ميل الانحدار (slope plots) .

الفرضية الرئيسية :

عدالة التوزيع تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

الشكل (7) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

Chi-square = 529.160
Df= 317
GFI = .862
AGFI = .823
NFI = .835
CFI= .925
RMR = .109
RMSEA = .055



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الكفاءة يساوي 0.22 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 22% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 78% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (14) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

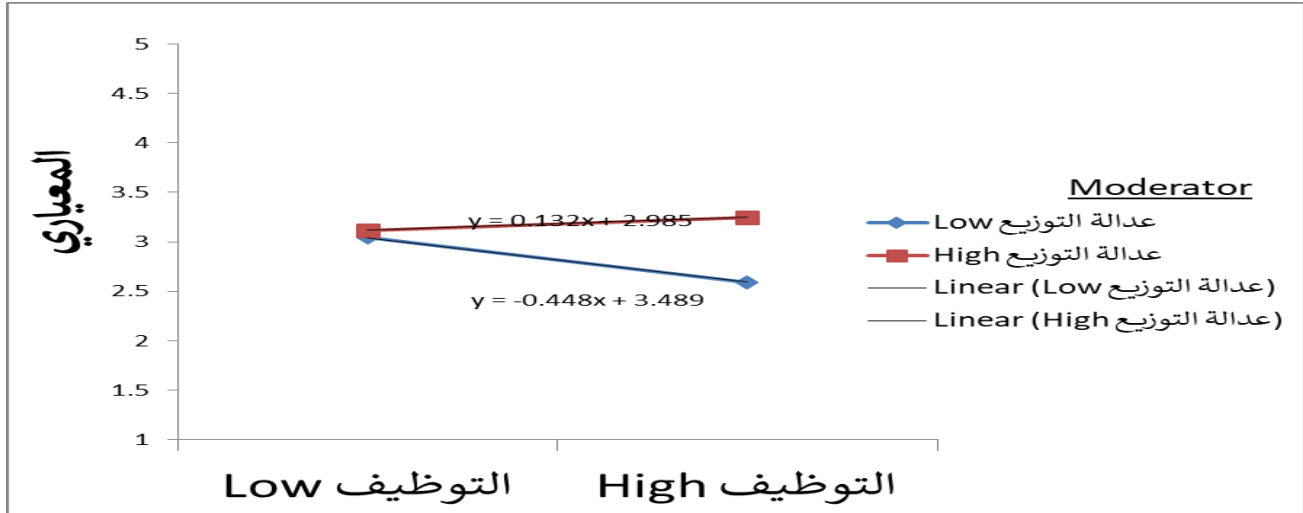
النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
تضعف العلاقة	.135	-1.496	.065	-.098	Z عدالة التوزيع_التدريب <--- المعياري
	.346	.942	.086	.081	التدريب <--- المعياري
تضعف العلاقة	.231	-1.198	.090	-.108	Z عدالة التوزيع_التخطيط <--- المعياري
	.076	1.774	.126	.224	التخطيط <--- المعياري
تضعف العلاقة	.053	1.932	.059	.113	Z عدالة التوزيع_التحفيز <--- المعياري
	.056	-1.915	.105	-.200	التحفيز <--- المعياري
تقوي العلاقة	.040	2.054	.071	.145	Z عدالة التوزيع_التوظيف <--- المعياري
	.375	-.887	.089	-.079	التوظيف <--- المعياري
	.082	1.737	.105	.183	عدالة التوزيع <--- المعياري

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل

المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة التوزيع تقوي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف) والالتزام المعياري لان قيمة مستوي المعنوية اقل من المستوي المقبول 0.05. حيث يظهر ذلك جليا طريق ميل الانحدار (slope plots) في الشكل التالي

شكل (15) يوضح عدالة التوزيع تعدل العلاقة بين التوظيف و الإلتزام المعياري

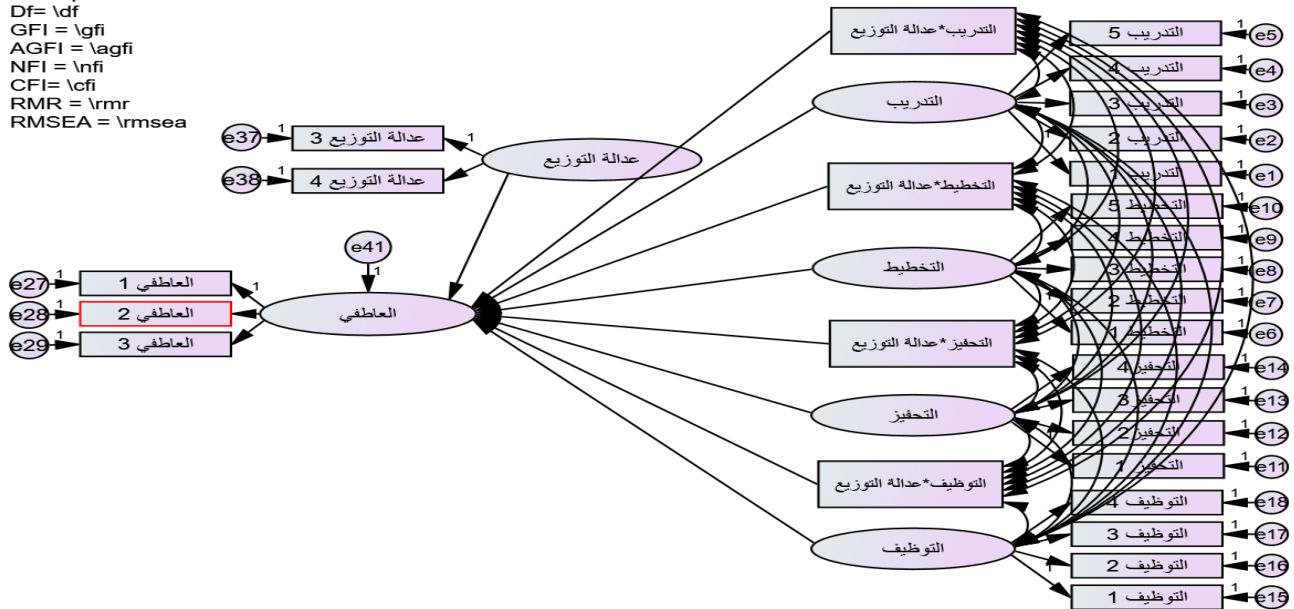


الفرضية الرئيسية :

عدالة التوزيع تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام العاطفي

الشكل (8) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام العاطفي

Chi-square = \cmin
Df= \df
GFI = \gfi
AGFI = \agfi
NFI = \nfi
CFI= \cffi
RMR = \rmr
RMSEA = \rmsea



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الإلتزام العاطفي يساوي 0.39 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 39% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 61% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

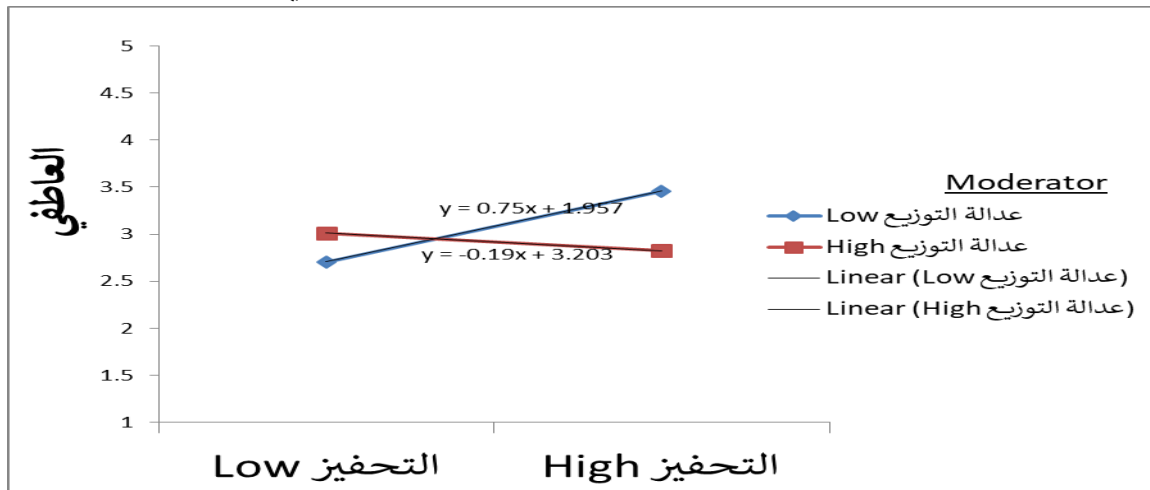
الجدول (16) يوضح العلاقة بين عدالة التوزيع و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
تضعف العلاقة	.494	-.684	.133	-.091	Zعدالة التوزيع_التدريب <--- العاطفي
	.649	-.455	.177	-.081	التدريب <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.875	-.157	.183	-.029	Zعدالة التوزيع_التخطيط <--- العاطفي
	.012	2.507	.263	.661	التخطيط <--- العاطفي
تقوي العلاقة	.040	-2.049	.115	-.235	Zعدالة التوزيع_التحفيز <--- العاطفي
	.502	.671	.209	.140	التحفيز <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.118	1.564	.144	.225	Zعدالة التوزيع_التوظيف <--- العاطفي
	.651	-.452	.180	-.082	التوظيف <--- العاطفي
	.802	.251	.019	.005	عدالة التوزيع <--- العاطفي

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة التوزيع تقوي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز) علي الإلتزام العاطفي لان قيمة مستوى المعنوية اقل من المستوي المقبول 0.05. حيث يظهر ذلك جليا طريق ميل الانحدار (slope plots) في الشكل التالي

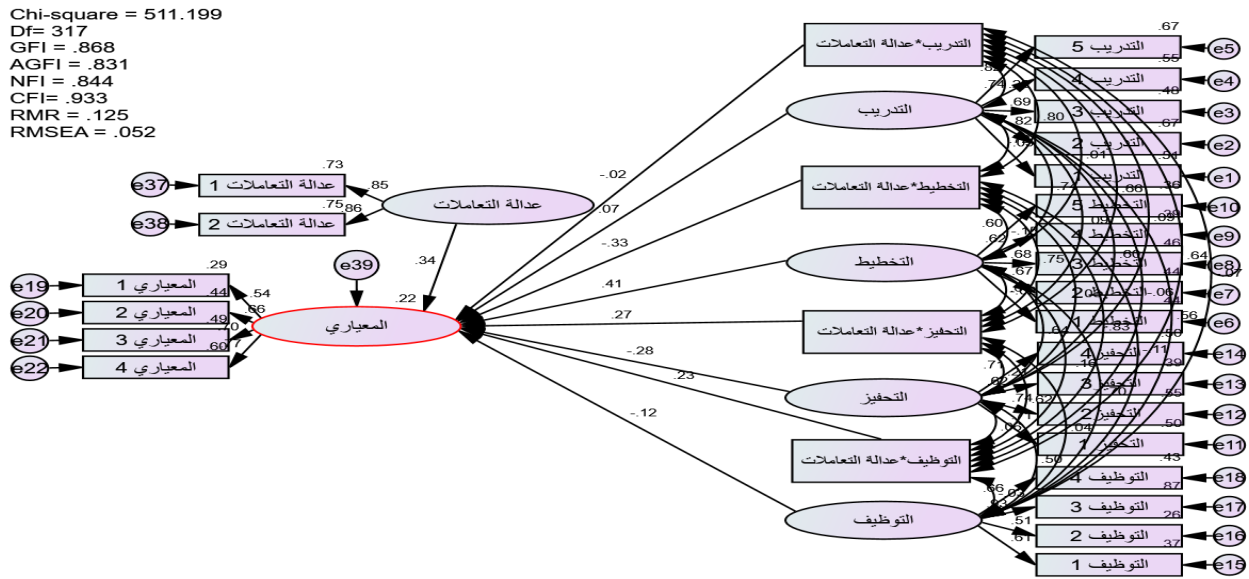
شكل (9) يوضح عدالة التوزيع تعدل العلاقة بين التحفيز و الإلتزام العاطفي



الفرضية الرئيسية :

عدالة التعاملات تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

الشكل (10) يوضح العلاقة بين عدالة التعاملات وممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الإلتزام المعياري يساوي 0.22 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 22% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 78% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

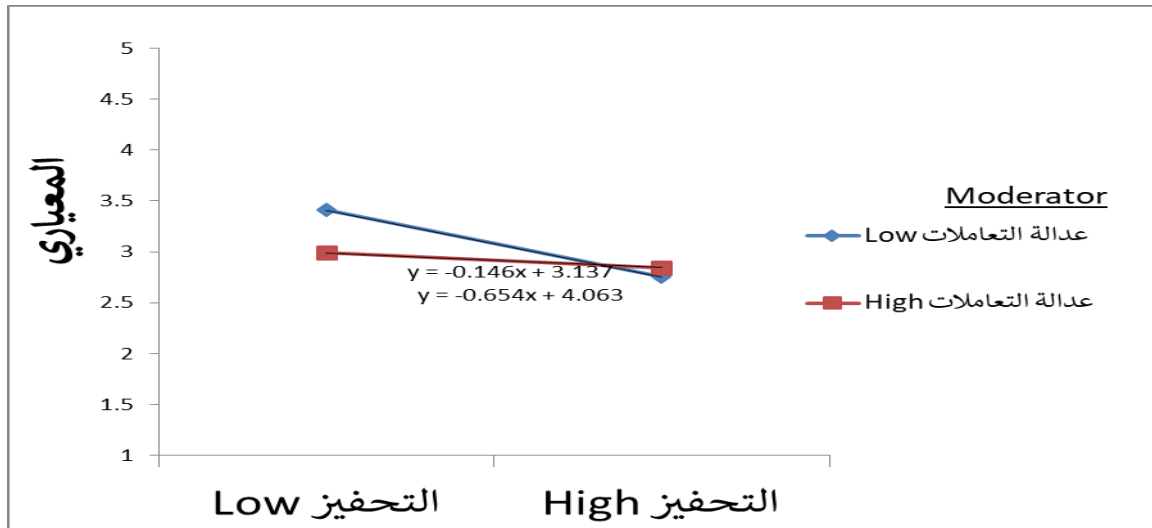
الجدول (17) يوضح العلاقة بين عدالة التعاملات و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

	Estimate	S.E.	C.R.	P	النتيجة
عدالة التعاملات_Z_التدريب <--- المعياري	-.008	.068	-.119	.905	تضعف العلاقة
التدريب <--- المعياري	.038	.091	.416	.677	
عدالة التعاملات_Z_التخطيط <--- المعياري	-.156	.089	-1.738	.082	تضعف العلاقة
التخطيط <--- المعياري	.248	.129	1.928	.054	
عدالة التعاملات_Z_التحفيز <--- المعياري	.127	.061	2.094	.036	تقوي العلاقة
التحفيز <--- المعياري	-.200	.102	-1.960	.050	
عدالة التعاملات_Z_التوظيف <--- المعياري	.113	.070	1.619	.105	تضعف العلاقة
التوظيف <--- المعياري	-.082	.096	-.857	.392	
عدالة التعاملات <--- المعياري	.183	.057	3.243	.001	

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض .

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة التعاملات وتقوي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التحفيز) علي الإلتزام المعياري لان قيمة مستوي المعنوية اقل من المستوي المقبول 0.05. حيث يظهر ذلك جليا طريق ميل الانحدار (slope plots) في الشكل التالي

شكل (11) يوضح عدالة التعاملات تعدل العلاقة بين التحفيز و الإلتزام المعياري

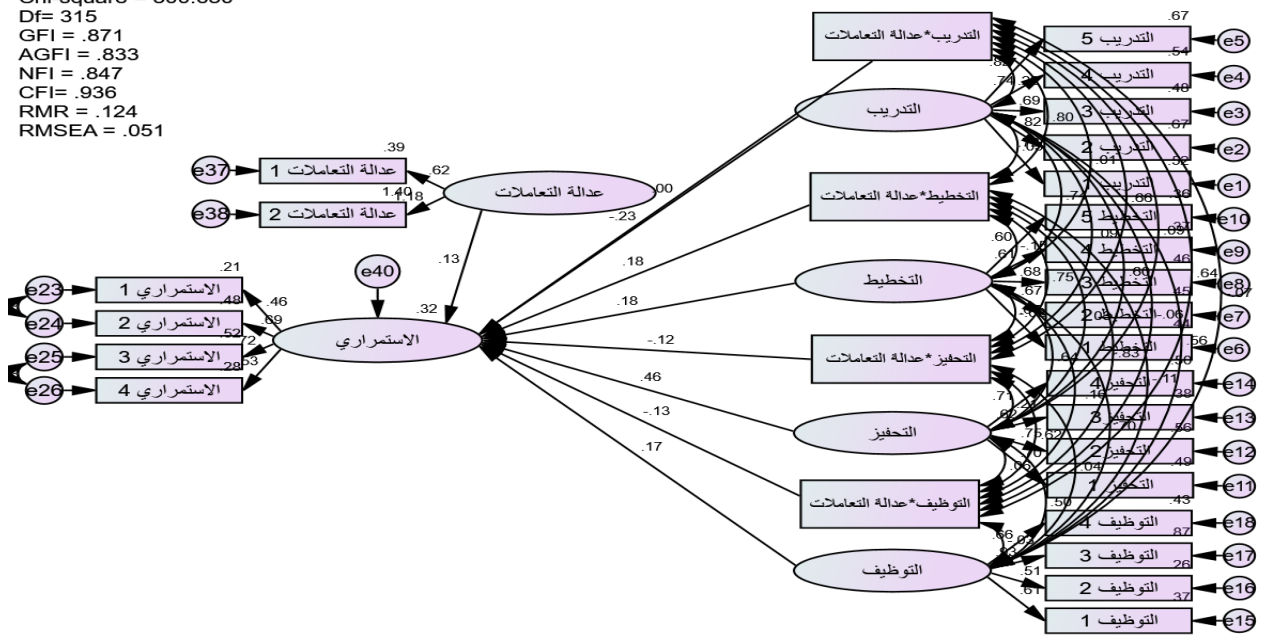


الفرضية الرئيسية :

عدالة التعاملات تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

الشكل (12) يوضح العلاقة بين عدالة التعاملات وممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

Chi-square = 500.630
Df= 315
GFI = .871
AGFI = .833
NFI = .847
CFI= .936
RMR = .124
RMSEA = .051



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الإلتزام الاستمراري يساوي 0.32 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 32% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 68% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

الجدول (18) العلاقة بين عدالة التعاملات و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

	Estimate	S.E.	C.R.	P
تضعف العلاقة	.993	-.008	-.008	.993
Zعدالة التعاملات_التدريب <--- الاستمراري	-.001	.079	-.008	.993
التدريب <--- الاستمراري	-.150	.109	-1.379	.168
تضعف العلاقة	.357	.920	.920	.357
Zعدالة التعاملات_التخطيط <--- الاستمراري	.097	.106	.920	.357
التخطيط <--- الاستمراري	.125	.142	.878	.380
تضعف العلاقة	.335	-.963	-.963	.335
Zعدالة التعاملات_التحفيز <--- الاستمراري	-.066	.069	-.963	.335
التحفيز <--- الاستمراري	.383	.132	2.911	.004
تضعف العلاقة	.399	-.844	-.844	.399
Zعدالة التعاملات_التوظيف <--- الاستمراري	-.072	.085	-.844	.399
التوظيف <--- الاستمراري	.141	.123	1.147	.251
عدالة التعاملات <--- الاستمراري	.114	.063	1.829	.067

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

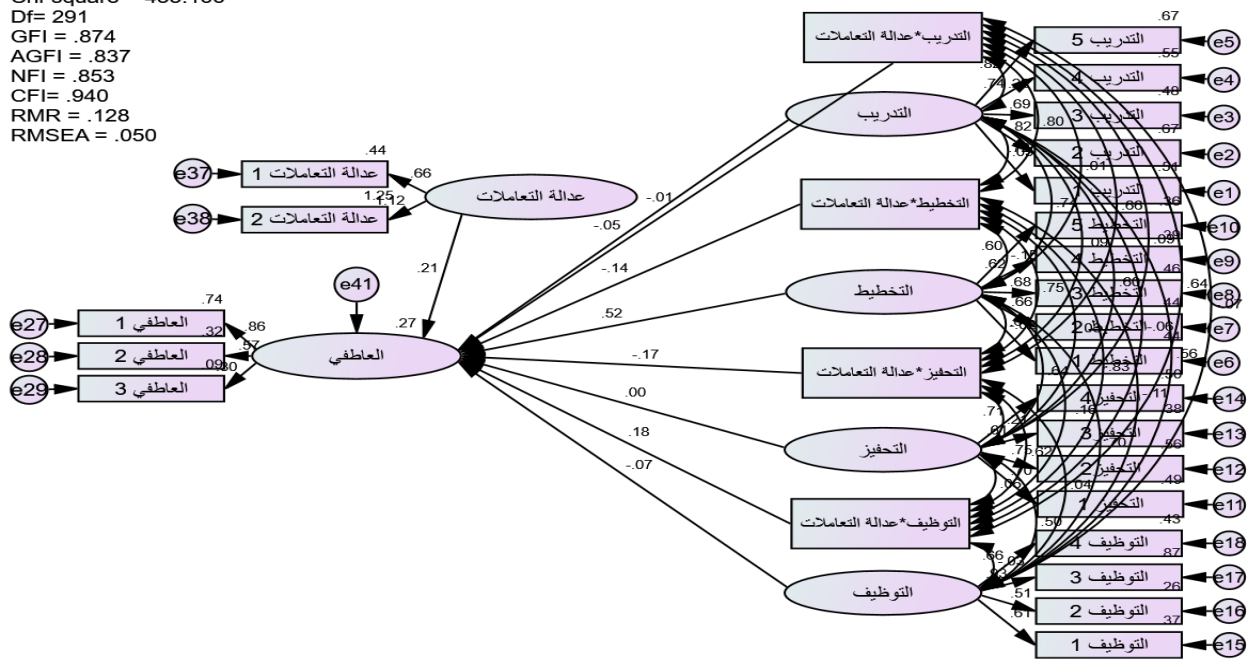
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة التعاملات تضعف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإلتزام الاستمراري لان قيمة مستوي المعنوية اكبر من المستوي المقبول 0.05. حيث لا يمكن رسم العلاقة طريق ميل الانحدار (slope plots) .

الفرضية الرئيسية :

عدالة التعاملات تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام العاطفي

الشكل (13) يوضح العلاقة بين عدالة التعاملات وممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام العاطفي

Chi-square = 455.166
Df= 291
GFI = .874
AGFI = .837
NFI = .853
CFI= .940
RMR = .128
RMSEA = .050



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الالتزام العاطفي يساوي 0.27 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 27% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 73% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول (19) العلاقة بين عدالة التعاملات و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام العاطفي

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
تضعف العلاقة	.919	-1.102	.134	-.014	Zعدالة التعاملات_التدريب <--- العاطفي
	.736	-.337	.180	-.061	التدريب <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.452	-.752	.171	-.129	Zعدالة التعاملات_التخطيط <--- العاطفي
	.013	2.491	.253	.631	التخطيط <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.152	-1.433	.115	-.165	Zعدالة التعاملات_التحفيز <--- العاطفي
	.996	-.005	.196	-.001	التحفيز <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.192	1.303	.135	.177	Zعدالة التعاملات_التوظيف <--- العاطفي
	.596	-.530	.188	-.099	التوظيف <--- العاطفي
	.004	2.871	.105	.300	عدالة التعاملات <--- العاطفي

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

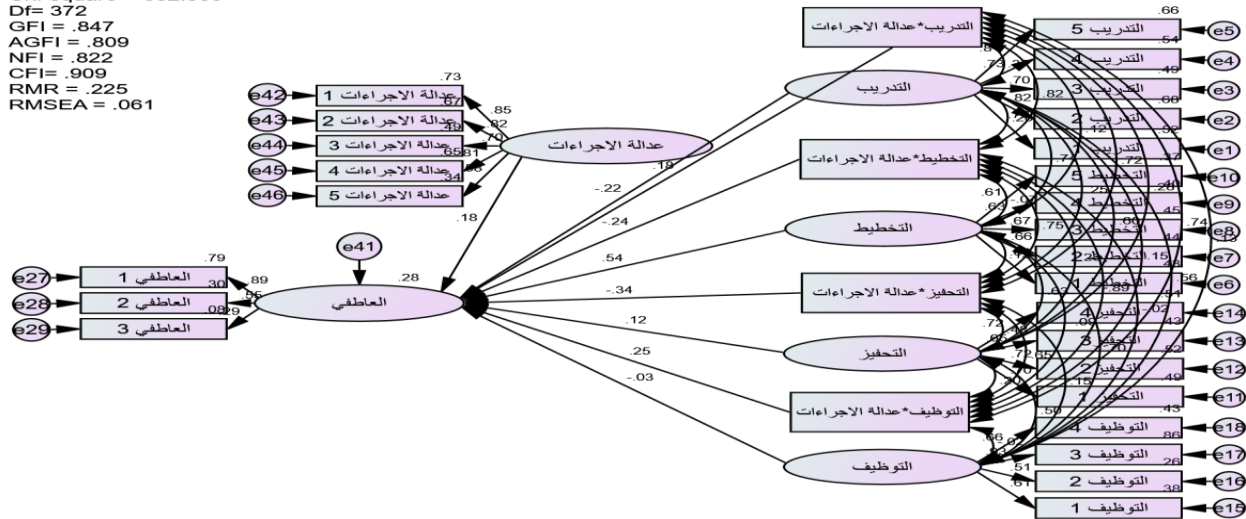
من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة التعاملات تضعف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإلتزام العاطفي لان قيمة مستوي المعنوية اكبر من المستوي المقبول 0.05. حيث لايمكن رسم العلاقة طريق ميل الانحدار (slope plots) .

الفرضية الرئيسية :

عدالة الاجراءات تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام العاطفي

الشكل (14) يوضح العلاقة بين عدالة الاجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام العاطفي

Chi-square = 682.539
Df= 372
GFI = .847
AGFI = .809
NFI = .822
CFI = .909
RMR = .225
RMSEA = .061



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الالتزام العاطفي يساوي 0.28 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 28% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 72% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول (20) العلاقة بين عدالة الاجراءات و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام العاطفي

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	
تضعف العلاقة	.197	1.291	.130	.167	Z عدالة الاجراءات_التدريب <--- العاطفي
	.161	-1.403	.191	-.268	التدريب <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.234	-1.189	.189	-.225	Z عدالة الاجراءات_التخطيط <--- العاطفي
	.010	2.564	.269	.689	التخطيط <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.016	-2.416	.129	-.312	Z عدالة الاجراءات_التحفيز <--- العاطفي
	.415	.816	.229	.187	التحفيز <--- العاطفي
تضعف العلاقة	.121	1.550	.153	.237	Z عدالة الاجراءات_التوظيف <--- العاطفي
	.815	-.234	.176	-.041	التوظيف <--- العاطفي
	.079	1.754	.103	.181	عدالة الاجراءات <--- العاطفي

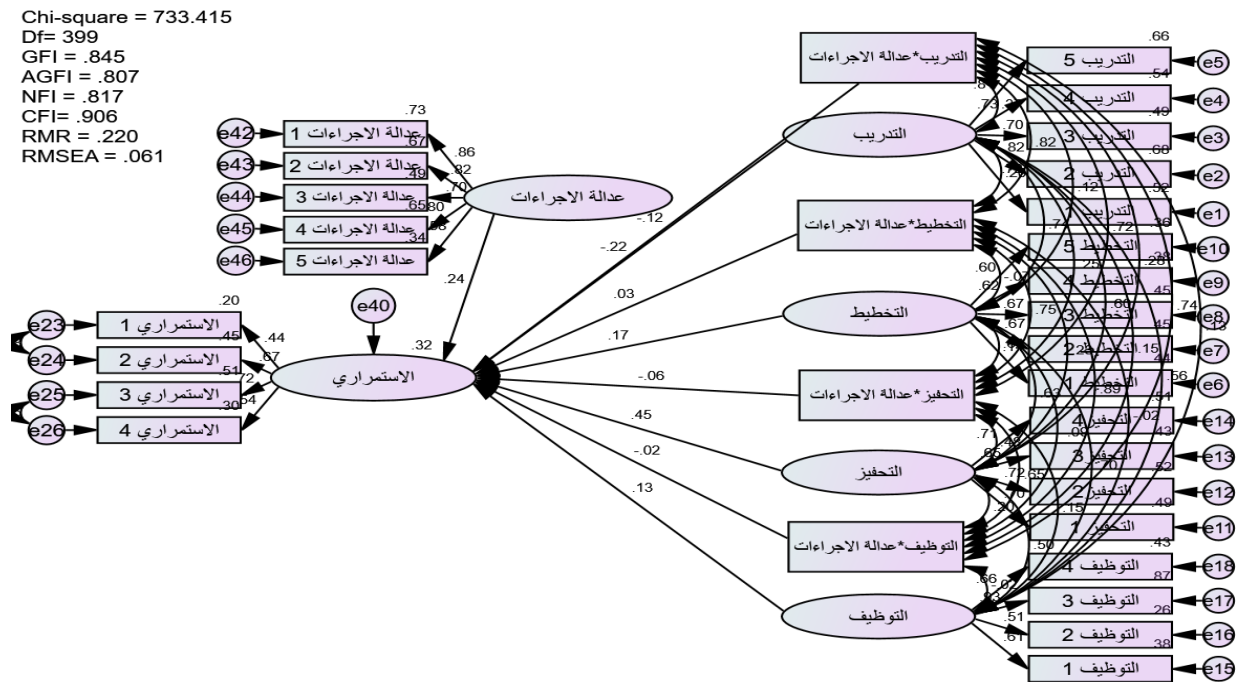
من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة الاجراءات تضعف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الالتزام العاطفي لان قيمة معنوية اكبر من المستوي المقبول 0.05. حيث لا يمكن رسم العلاقة طريق ميل الانحدار (slopeplots) .

الفرضية الرئيسية :

عدالة الاجراءات تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

الشكل (15) يوضح العلاقة بين عدالة الاجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري



من الشكل أعلاه يتضح ان قيمة (R²) معامل التحديد علي الإلتزام الاستمراري يساوي 0.32 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 32% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 78% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد علي مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

الجدول (21)العلاقة بين عدالة الاجراءات و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام الاستمراري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate	الاستمراري
تضعف العلاقة	.449	-.757	.078	-.059	Z عدالة الاجراءات_التدريب <---
	.204	-1.270	.108	-.137	التدريب <---
تضعف العلاقة	.885	.144	.109	.016	Z عدالة الاجراءات_التخطيط <---
	.429	.792	.144	.114	التخطيط <---
تضعف العلاقة	.692	-.396	.074	-.029	Z عدالة الاجراءات_التحفيز <---
	.010	2.566	.142	.364	التحفيز <---
تضعف العلاقة	.904	-.121	.087	-.010	Z عدالة الاجراءات_التوظيف <---
	.365	.905	.108	.097	التوظيف <---
	.043	2.022	.062	.125	عدالة الاجراءات <---

من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل

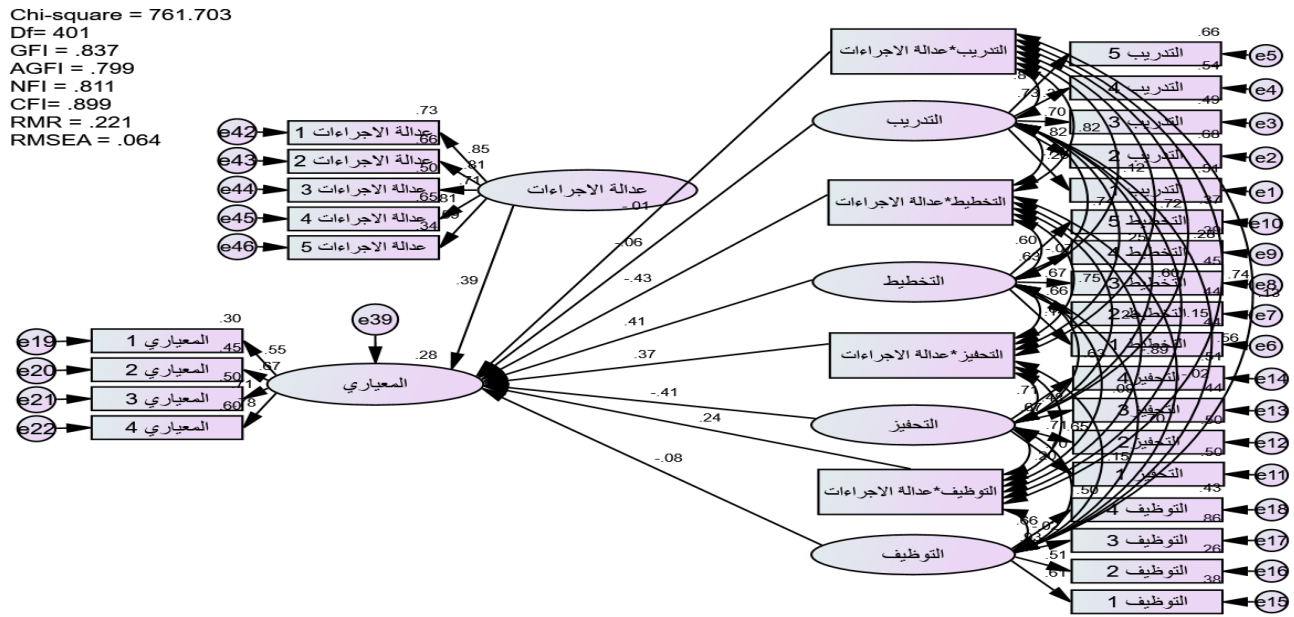
المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة الاجراءات تضعف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و الإلتزام الاستمراري لان قيمة مستوي المعنوية اكبر من المستوي المقبول 0.05. حيث لايمكن رسم العلاقة طريق ميل الانحدار (slope plots).

الفرضية الرئيسية :

عدالة الاجراءات تعدل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

الشكل (16) يوضح العلاقة بين عدالة الاجراءات وممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري



من الشكل اعلاه يتضح ان قيمة (R2) معامل التحديد علي الإلتزام المعياري يساوي 0.28 مما يعني ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر ما بنسبة 28% مما يدل علي ان هنالك عوامل اخري ونسبتها 72% . وللحكم على مدى معنوية التأثير، تم الاعتماد على مستوى الدلالة المعتد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار.

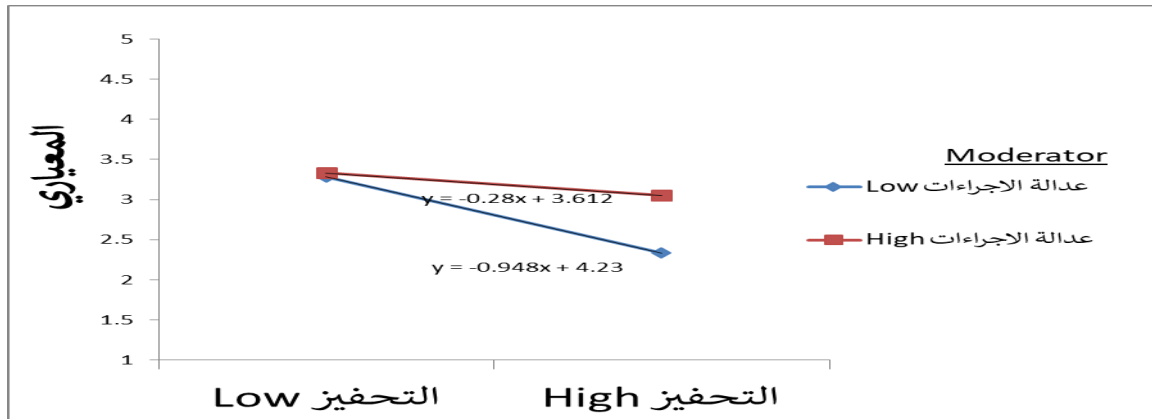
الجدول (22) يوضح العلاقة بين عدالة الاجراءات و بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والإلتزام المعياري

النتيجة	P	C.R.	S.E.	Estimate
تضعف العلاقة	.968	-.040	.065	-.003
	.685	-.405	.094	-.038
تقوي العلاقة	.047	-1.984	.097	-.193
	.055	1.918	.133	.255
تقوي العلاقة	.017	2.378	.070	.167
	.013	-2.488	.123	-.307
تضعف العلاقة	.143	1.464	.077	.113
	.534	-.622	.088	-.055
	***	3.352	.057	.192

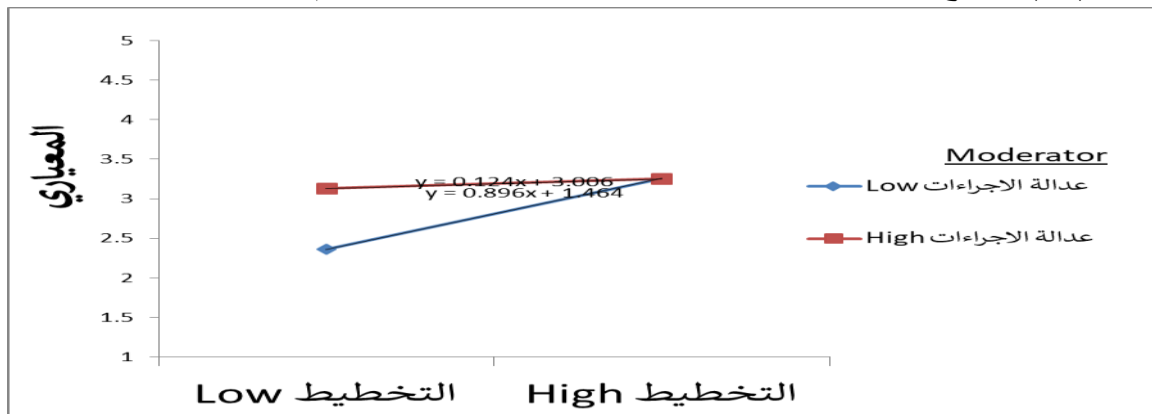
من اجل رسم المتغير المعدل، فإن الطريقة الشائعة لتوضيح ذلك تكون عن طريق ميل الانحدار (slope plots). الذي قدمه (Jeremy Dawson) حيث يمثل المحور السيني المتغير المستقل والمحور الصادي يمثل المتغير التابع بينما يظهر المتغير المعدل في المنتصف علي مستويين عالي ومنخفض وكذلك المتغير المستقل علي مستويين عالي ومنخفض.

من خلال بيانات الجدول اعلاه يتضح ان عدالة الاجراءات وتقوي العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتحفيز) علي الإلتزام المعياري لان قيمة مستوي المعنوية اقل من المستوي المقبول 0.05. حيث يظهر ذلك جليا طريق ميل الانحدار (slope plots) في الاشكال التالية:

شكل (23) يوضح عدالة الاجراءات تعدل العلاقة بين التحفيز و الإلتزام المعياري



شكل (24) يوضح عدالة الاجراءات تعدل العلاقة بين التخطيط و الإلتزام المعياري



النتائج:

- 1- توجد علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (التخطيط) و الإلتزام التنظيمي
- 2- العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتخطيط .
- 3- العدالة التنظيمية تعدل العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والتحفيز.

مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية:

حيث وجدت الدراسة أن غياب العدالة التنظيمية يمكن أن يؤثر على الإلتزام العاطفي للموظف وبالتالي تقل المشاعر والاحاسيس الإيجابية للموظف تجاه المنظمة والتي يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية. تدعم نتائج هذه الدراسة أيضا المبادئ الخاصة بنظرية الإلتزام التنظيمي (نظرية المراهات الجانبية) والتي تفترض أن الفرد لن يقدم على ترك مهنته بسهولة مهما قدمت له إغراءات أكثر متمثلة في زيادة الأجر. حيث

وجدت الدراسة الحالية أن لعدالة الاجراءات تاثير على الالتزام المعياري لأفراد العينة، بينما لا يوجد تأثير معنوي لها على الالتزام الاستمراري. هذا يؤكد ما أشارت إليه النظرية من ان الفرد يفضل الاستمرار في عمله الحالي (الالتزام الاستمراري) مهما كانت المؤثرات الخارجية بما فيها الشعور بعدم العدالة.

وفيما يتعلق بالمضامين التطبيقية لنتائج الدراسة تشير نتائج الدراسة إلى الأهمية الكبيرة للعدالة التنظيمية في جامعات ولاية جنوب دارفور لذلك يتطلب من متخذي القرار وضع السياسات والموجهات للتنفيذيين لتوخي الحذر عند التعامل مع الموظفين ومراعاة جانب العدالة عند التعامل مع الموظفين والبعد عن التمييز والمحاباة ويتم كل ذلك في اطار من الشفافية.

التوصيات:

1. علي الإداريين في تلك الجامعات العمل على تحسين مستوى العدالة التنظيمية من خلال توفير الشفافية في العمل.

2. ولتحسين مستوى الالتزام التنظيمي يمكن للإداريين العمل على توفير البيئة المناسبة الجاذبة للعمل وتحسين مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.

3. على المديرين توفير العدالة في توزيع المكاسب والفرص على كافة الموظفين وأيضاً العدالة في التعامل مع الموظفين. ولا يعني ذلك إهمال عدالة الإجراءات باعتبارها عنصر مهم لا بد من توفره إذ أن غيابها يمكن ان يؤثر على المؤسسة.

4. على المديرين الاهتمام بتوفير العائد المادي والمعنوي وربطه بإنجاز العاملين الذي يسهم في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في جامعات ولاية جنوب دارفور.

محددات الدراسة والتوصيات للبحوث المستقبلية:

توجد العديد من المحددات والقيود على هذه الدراسة لذلك يجب الحذر عند تعميم نتائج هذه الدراسة ومحاولة التغلب عليها في البحوث المستقبلية، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي:

1- اعتمدت الدراسة على التقرير الذاتي للفرد عند قياس العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية استخدام الطرق والمصادر الأخرى للقياس مثل البيانات الثانوية وأخذ آراء اطراف لإعطاء نتائج أكثر دقة.

2- أجريت هذه الدراسة على قطاع محدود من جامعات ولاية جنوب دارفور مما يصعب تعميم نتائج الدراسة على الجامعات الأخرى. لذلك يمكن أن تجرى بحوث مستقبلية على جامعات أخرى في نفس موضوع البحث.

3- أجريت هذه الدراسة في فترة زمنية محددة لذلك يمكن اجراء بحوث طولية تقيس التغير في آراء العاملين عبر فترة من الزمن.

أولاً : المراجع العربية

- أبوبكر بلفقيه، (2012) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في اليمن ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية إدارة المال والأعمال ، جامعة آل البيت .

- إسماعيل الطبولي، (2017) بعنوان: أثر سياسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين (الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط) دراسة تطبيقية على مصرف الجمهورية - ليبيا ، رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية القيادة والإدارة ، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية.
- آل موسى، عبد العزيز بن سعود (2015)، الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، سعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية- كلية العلوم الاجتماعية والإدارية.
- الدخيل الله، دخيل الله (1995/1415) مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية. مجلة جامعة الملك سعود ،مج (ال ٧). العلوم تربوية والدراسات الإسلامية .
- جاسر، صابرين مراد (2010)، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي. دراسة تطبيقية على موظفي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. رسالة ماجستير، كلية التجارة، ادارة الأعمال، فلسطين.
- جيرنبرج ، وبارون .(2004) بعنوان: إدارة السلوك في المنظمات،(ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني) الرياض(المملكة العربية السعودية) : دار المريخ للنشر.
- حمادات، محمد . قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. ط ١. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. ،2006 ، ص:69.
- زايد، عادل محمد (2006)، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1.
- سحر ومحمد، (2013) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير.
- السعود، راتب وسلطان، سوزان (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعة الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها. مجلة جامعة دمشق، م (25)، عدد (1، 2)
- العبيدي، نماء جواد (2012)، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، م (8)، عدد (24).
- العجمي ، راشد شبيب ، (1999) ، "تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي وإحساس الأفراد بالعدالة التنظيمية ندراسة ميدانية" ، مجلة الادارى ،العدد (72) ، معهد الادارة العامة ، مسقط.
- علاء القراله، (2018) بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي من وزارة التربية والتعليم دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية العدد الخامس المجلد الثاني.

- علي حسين محمد، (٢٠٠٣) "استخدام مدخل العدالة التنظيمية في تحديد نتائج الممارسات الإدارية التقليدية دراسة تطبيقية" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: ١، ص: ١٢١-١٥١.
- عمر وصفي عقلي، (2006) بعنوان: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل، عمان.
- العميان والسعودي، (2009) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الأداء الوظيفي لدى العاملين -454.1 (395) في الوزارات الأردنية. المجلة المصرية للدراسات التجارية بمصر، 33
- الغامدى ، عبدالمحسن عبدالله (2011) ، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.
- الفوزان ، ناصر بن محمد .أثر السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة. مجلة جامعة الملك سعود، جامعة الملك سعود ، الرياض ، م12 ، 2004م ، ص: 4
- القوت إدريس، (2015) بعنوان: الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والانتماء الوظيفي رسالة دكتوراة غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- الكايد، جعفر احمد محمد ، (1999) بعنوان: الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الاردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس ،رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك
- الكبيسي صلاح الدين (2013) بعنوان : تأثير التفكير الاستراتيجي في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية دراسة ميدانية تحليلية لآراء عينة من المديرين في وزارة الصحة العراقية، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، مجلد (18) ، 27-57.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tath, R. L. (2010) Multivariate data analysis. Prentice Hall. Inc. Upper Saddle River, NJ USA
- 2- J.W. Thibaut, And L. Walker, Procedural Justice: A Psychological Analysis, (Hillsdale, Nj: Erlbaum, 1975), PP: 73-76.
- 3- Kline, R. B. (2011). Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.). New York: Guilford Press
- 4- Kreitner, R & Kinicki'A (organizational behavior essinationals) McGraw-hill/Irwin, 7th, N.Y, USA, 2007.