



توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين دراسة تطبيقية

إعداد

د. إيهاب لطفى عبد العال عابد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الإدارة - جامعة الأهرام الكندية

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

الجلد (٤) - العدد (١٣) - يناير ٢٠٢٥

<https://www.rijcs.org/>

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية

توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين

ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين

دراسة تطبيقية

إعداد

د. إيهاب لطفى عبد العال عابد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية الإدارة - جامعة الأهرام الكندية

أولاً: مقدمة

يُعد الاحتفاظ بالموظفين أحد التحديات الرئيسية التي تواجهها العديد من المنظمات ومديري الموارد البشرية حالياً، وخاصة في القطاعات الصناعية (Ghani et al., 2022; Luu, 2021; Ahmed et al., 2016; Das and Baruah, 2013). ففي ظل بيئة العمل الديناميكية، والتي أفرزتها التطورات التكنولوجية، التنمية الاقتصادية، التغيرات الاجتماعية، الشؤون السياسية- أحدثت تغييراتٍ عديدةً في العمليات التنظيمية؛ تحولت علاقات العمل من الشكل التقليدي إلى شكل العمل الأحدث والأكثر مرونةً (Shao & Peng, 2023). بالإضافة إلى ذلك، أصبحت علاقات العمل أكثر خصوصية بدلاً من كونها نموذجاً جماعياً بين النقابات العمالية والموظفين، مما تسبب في تعديلات جوهرية في علاقات العمل (Tyagi & Agrawal, 2010). حيث ظهرت هياكل التوظيف الجديدة والأكثر مرونة. مما يؤكد على الحاجة إلى إطار مثل ما يقدمه مفهوم العقد النفسي الذي يعبر عن التوقعات الضمنية وغير المعبر عنها فيما يتعلق بالتوظيف (Savarimuthu & Rachael, 2017). شكلت هذه القضايا تحديات حيويةً للمنظمات؛ لأنها ستؤثر في إدارة الموارد البشرية وكذلك الموظفين أنفسهم، وبالتالي من الضروري للمنظمات تصميم وتوظيف الممارسات

والسياسات لتحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم (Xuecheng et al., 2022). لذا أصبح العقد النفسي أداةً مهمةً بشكلٍ متزايد في فهم وإدارة علاقات الموظفين في السعي إلى تلبية احتياجات ومصالح كلٍ من أصحاب العمل والموظفين.

لتحفيز وتطوير المهارات في القوى العاملة الرشيقة في المنظمة؛ يتعين على المديرين اكتشاف تقنيات جديدة لتمكين الموظفين. وفي الوقت نفسه، تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفاً مهمة في المنظمة؛ لأنها تسهل على الموظفين والمديرين تنفيذ الإستراتيجيات التي تحافظ على رضا موظفيهم واحتفاظهم بهم. وبالتالي، يجب على المنظمات تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة لتلبية الاتجاهات الناشئة؛ لتعزيز التزام الموظفين والحد من دوران العمالة. علاوةً على ذلك، يدخل ملايين العاملون الجدد سوقَ العمل سنويًا (Akbiyikli, 2012 ; James & Mathew, 2012 ; et al., 2023)، لذلك يجب على الشركات إظهار مواقف صادقة والتزام لجذب الموظفين الموهوبين. ومن ثم أن تتمتع المنظمة بالقدرة على تقديم الدعم والموارد الوفيرة للموظفين؛ لأن الالتزام بالعقد النفسي والالتزام التنظيمي يمكن أن يحفز الموظفين على الأداء بشكلٍ أفضل والبقاء في المنظمة (Mensah, 2019). وبالمثل، يجب على المنظمة التأكد من أن الموظفين هم أفضل المرشحين للوظيفة وسيبقون وينجحون ويمتلكون الدوافع الصحيحة. ستعمل هذه الدرجة من إدارة المواهب على تقليل دوران العمالة وبناء مجموعة مواهب صحية تسمح للمنظمة بالتغلب على أي تحديات بنجاح (Radadiya & Pandey, 2020).

ثانيًا: أدبيات البحث.

يتناول البحث الحالي توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، ويعرض الباحث باختصار مفاهيم وأبعاد هذه المتغيرات، وذلك على النحو التالي:

(١) ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعرف ممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها تلك الممارسات التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من أداء المنظمة (Dhar, 2015). تشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخلياً والمصممة والمنفذة للإسهام في تحقيق أهداف العمل. كما تزود هذه الممارسات الموظفين بالحافز والمهارات والفرص؛ حيث يتم اعتماد أفضل الممارسات التي تعمل على تقليل تكاليف المنظمة وزيادة إيراداتها (Cho et al. 2006)؛ مما يعزز أداءها (Luu, 2021). بالإضافة إلى ذلك، تُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية أداةً فعالة للمنظمة؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ذات تفاعل عالٍ بين العملاء والموظفين (Dhar, 2015).

نظراً لوجهات نظر العديد من الأكاديميين والممارسين بأن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي الجزء الأكثر أهمية في المنظمات؛ فقد تم نقاشها على نطاقٍ واسعٍ حيث أكدت العديد من الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ممارسات إدارة الموارد البشرية تحصل على العديد من المزايا، مثل: انخفاض معدلات دوران العمل (Cho et al. 2006)، وارتباط الموظفين بعملهم (Presbitero, 2017)، وزيادة تطوع الموظفين (Shao & Peng, 2023)، الاحتفاظ بالموظفين (Fahim, 2018). إلى جانب ذلك، يرى (Delery & Roumpi, 2017) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية هي المتحكم في جعل نظام إدارة المعرفة أكثر فعاليةً (Delery & Roumpi, 2017). يرى (Chew & Chan, 2008) أن أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بالاحتفاظ بالموظفين هي الاختيار الفعال والمكافأة والتقدير وإنشاء التدريب الفعال والتعويضات والمنافع. في حين كشف (Aburumman et al., 2020) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل: التعويضات والمنافع وتقييم الأداء العادل وسرعة الترقية العالية، بالإضافة إلى التدريب والتطوير ستقلل من نيات دوران الموظفين.

يعرف الباحث ممارسات إدارة الموارد البشرية إجرائيًا بأنها: ممارسات وسياسات تنفذها المنظمة، وتهدف إلى تمكين الموظفين من تطبيق وتطوير مهاراتهم والاحتفاظ بالموظفين لأطول فترة ممكنة. وقد قام الباحث بتسليط الضوء على ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تشجع على الاحتفاظ بالموظفين ومرتبطة بنيات البقاء أو المغادرة مثل: الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء التي تناولها العديد من الباحثين (Kim, 2012; Mbugua et al., 2015; Rubel & Kee, 2015; Shaukat et al., 2017; Dechawatanapaisal, 2018)، والتي يمكن إيضاحها على النحو التالي:

١/١ الاستقطاب والتعيين Recruitment and Placement:

تؤكد نظرية الموارد بالإستراتيجية التنظيمية على الدور المحوري للموظفين؛ مما يعزز الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالممارسات التي تركز عليهم؛ للحصول على ميزة تنافسية في الأسواق الديناميكية (Ambrosat & Grünwald, 2023). على مدى أكثر من ٦٠ عامًا قام الباحثون بفحص فعالية معايير الاستقطاب والتعيين المختلفة (Rath & Tripathy, 2015). يشتمل هذا التقييم الشامل على عوامل حاسمة، مثل: معدلات دوران العمل، والبقاء في مكان العمل، وأداء العمل (Daykin et al., 2018)، والوظائف المعلن عنها داخليًا، وإعادة توظيف الموظفين السابقين (Akbiyikli et al., 2023)، مما يوفر فهمًا دقيقًا لديناميكيات المنظمة.

كشفت (Akbiyikli et al., 2023) أن مفهوم الاستقطاب والتعيين معروف على نطاق واسع بين ممارسي الموارد البشرية والباحثين. فمنذ العقود القليلة الماضية: أصبح قسم الموارد البشرية العمود الفقري للخطط وأنظمة الإدارة المقترحة للمنظمة (Derous & De, 2016). والهدف الأساس لممارسة الاستقطاب والتعيين هو توظيف العمال ذوي المعرفة والمهارة بأقل تكلفة لتلبية متطلبات الموارد البشرية. ولتحقيق أهداف العمل؛ هناك حاجة إلى فريق مناسب من الموظفين. ومن أهم مراحل الاستقطاب والتعيين عندما يحتاج المديرون إلى اتخاذ قرار بشأن توظيف الموظفين في المنظمات. اقترحت دراسة (Chapman & Webster, 2003) تقنيةً من أربع

مراحل للتوظيف والاختيار، والتي تشمل: (أ) نهج الإعلان، (ب) قبول الطلبات، (ج) الفحص الأساس للطلبات، (د) القرار النهائي لعملية الاستقطاب والتعيين. التوظيف هو عملية الحصول على أسماء المرشحين المحتملين للوظيفة، ويتمثل الهدف منه في جذب العدد المناسب من الموظفين ذوي الجودة المطلوبة لتلبية الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة بأقل تكلفة، بينما تتضمن عملية الاختيار تعيين الأشخاص المناسبين للوظيفة بعناية (Ambrosat & Grünwald, 2023).

يجب أن تكون السياسة المتعلقة بالموارد البشرية متوافقةً مع إستراتيجيات العمل. لذلك، يتعين على المنظمات الحفاظ على التوازن بين الاستقطاب والتعيين وممارسات إدارة الموارد البشرية. تعتمد غالبية المنظمات الكبيرة بشكلٍ كبير على المنهجية الرسمية والتقنيات البيروقراطية من قبل الخبراء في أقسام الموارد البشرية في المنظمات. اقترح (Darrag et al., 2010) أن المنظمات الناجحة تبني مناهج التوظيف الأساس المطلوبة لجذب الموظف الأكثر ملاءمةً. كما أن تفاصيل عملية الاستقطاب والتعيين تؤثر في دافعية الموظفين وتدل على نظام الاستقطاب والتعيين في مختلف المنظمات (Loganathan & Dharmaraj, 2017).

٢/١ التدريب والتطوير Training and Development :

يعرف التدريب بأنه: نشاط مخطط يهدف إلى تحسين أداء الموظفين من خلال مساعدتهم على تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية (Forgacs, 2009). كما يعرف بأنه: عملية ممنهجة ومستمرة بغرض تزويد الموظفين بالمعارف، وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة لتأديته أعمالهم وفقاً للخطة المحددة، وتطوير الجوانب السلوكية اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب (Al-Kassem, 2017; Mohammad et al., 2021). يُعد التدريب والتطوير من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تمكين الموظفين من الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة اللازمة للقيام بوظائف حالية أو مستقبلية (Paşaoğlu, 2015; Bisharat et al., 2017).

يهدف تدريب الموظفين إلى رفع كفاءة الموظفين وقدرتهم على إكمال مهمة محددة، وإيجاد الألفة بين الموظف وطرق العمل وإجراءاته وأنظمتها الجديدة، ومساعدة الموظفين الجدد على شغل وظيفة معينة (Nghĩa & Oanh, 2017; Akbiyikli et al., 2023). إن القوة العاملة المدربة جيدًا ضرورية للمنظمة للحفاظ على ميزة تنافسية (Vincent, 2019)، وتعزيز الكفاءة التشغيلية والابتكار والقدرة على التكيف، وهو أمر بالغ الأهمية للتنقل في الأسواق الديناميكية والتفوق باستمرار على المنافسين.

٣/١ التعويضات والمنافع Compensation & Benefits:

يعد نظام التعويضات والمنافع ضروريًا لأي منظمة لتحمل صراعات السوق العالمية اليوم. وهو يستلزم سياسات متطورة وممارسات مبتكرة للاحتفاظ بالموظفين وجذب المواهب من المنافسين. أصبح التعويض عنصرًا عميقًا في الحد من دوران العمل وزيادة الاحتفاظ بالموظفين (Bibi et al., 2018). عندما يتلقى الموظفون مكافأة مرضية من المنظمة، فإنهم ملتزمون بسدادها والبقاء في المنظمة (Moncarz et al., 2009). ومع ذلك، إذا كان التعويض الذي تقدمه المنظمة غير متوازن مع إسهامات الموظفين، فقد يختار الموظفون ترك المنظمة. لذلك، لا يمكن للمنظمات التي تحاول جذب هؤلاء الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم- الاعتماد فقط على الممارسات غير المالية. كما يتعين عليها أن تقدم للموظفين تعويضات ومكافآت مالية جذابة (Turnea, 2018). تُعد التعويضات والمنافع ممارسةً ضرورية لإدارة الموارد البشرية يجب إدارتها بحذر؛ لمنع دوران الموظفين وتشجيع الاحتفاظ بهم والالتزام والولاء للمنظمة. تتمتع المنظمات التي تقدم مزايا جذابة للموظفين بقدرة أكبر على تقليل دوران الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم (Chepchumba & Kimutai, 2017). حدد (Kovacs et al., 2020) إستراتيجية التعويضات والمنافع كأداة فعالة لزيادة الدافع والاحتفاظ بالموظفين. وبالمثل، تميل المكافأة النقدية إلى أن تكون الطريقة الأكثر ملاءمة لتحفيز الموظفين على البقاء في العمل وزيادة الإنتاجية (Musa et al., 2014). يجب على المنظمات مكافأة موظفيها في الوقت المناسب؛ لتلبية احتياجاتهم وأهدافهم المالية الشخصية. ومع

ذلك، قد يفضل بعض الموظفين الحوافز غير المالية، مثل: التوقعات والتقدير والملاحظات؛ لتطوير حياتهم المهنية (Mendis, 2017). وبالتالي، فإن المزايا والحوافز المالية وغير المالية حيوية بشكلٍ مماثل في كل منظمة.

يُعد ضمان التعويضات والمنافع التنافسية أمرًا حيويًا للمنظمات، ويتطلب تقييمًا وتعديلًا منتظمًا للرواتب. وحتى إذا لم تكن الزيادات الفورية في الأجور ممكنة، فإن استكشاف أشكال بديلة للتعويضات، مثل: المكافآت، وتعزيز مزايا الرعاية الصحية وخطط التقاعد، يمكن أن يساهم في رضا الموظفين عن وظائفهم. يعد نظام المكافآت المناسب وهيكل الأجور الناجح أمرًا ضروريًا؛ لأنه يمكن أن يزيد من دافع الموظفين للعمل، مما يعزز بشكلٍ أكبر من الإنتاجية والكفاءة والقدرة التنافسية للمنظمة. أن المكافآت تؤدي دورًا رئيسيًا في تطوير واستدامة الالتزام بين الموارد البشرية، وتضمن الحفاظ على كفاءة الموظف والتزامه (Chepchumba & Kimutai, 2017; Kovacs et al., 2020).

٤/١ تقييم الأداء Performance Appraisal:

تقييم الأداء هو ممارسة يتم التعرف من خلالها عن كيفية إنجاز الموظفين لأعمالهم ومدى توافق هذا الإنجاز مع ما هو مخطط؛ من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعالجة نقاط الضعف وتحسينها بما يتوافق مع سياسات المنظمة (Kampkötter, 2017). تتضمن هذه العملية وضع معايير الأداء وجمع البيانات ذات الصلة وتقديم الملاحظات لتطوير المهنة والنمو التنظيمي. كما يساعد تقييم الأداء في تحديد مجالات التحسين وتنفيذ التغييرات لتعزيز الأداء العام للموظفين (Raihan, 2012). يمكن لتقييم الأداء تبرير العديد من إجراءات الموظفين، مثل: الترقيات أو زيادات الرواتب أو إنهاء الخدمة، لذلك يجب على المديرين أن يكونوا صادقين وموضوعيين في عملية التقييم والتأكد من أن الموظفين يفهمون هدف هذه الممارسة. زعم (Jehad Farzana, 2011 &) أن تقييمات الأداء تزيد من تصور الموظفين لتقدير المنظمة لهم، وبالتالي

تشجعهم على البقاء، في المنظمة. كما أكدت العديد من الدراسات على وجود صلة مهمة بين تقييم الأداء والاحتفاظ بالموظفين (Bibi et al., 2018).

يتمثل الهدف الرئيس من تقييم الأداء في إجراء البحوث وتقديم الملاحظات وتوفير التدريب والتطوير اللازم لوضع الخطط المستقبلية للتحسين، يعد تقييم الأداء طريقةً بالغة الأهمية لتقييم إسهام الموظفين في المنظمة على مدار فترة زمنية. يتم تكرار الإجراء بشكلٍ منتظم، ويتم تقدير أفضل الموظفين من أجل تحفيزهم (Narban et al., 2016). ويعد إطار تقييم الأداء أداةً مهمة لتقييم فعالية الموظفين في المنظمة (Almutairi & Alsawalhah, 2020) في ظل الظروف البيئية القاسية المختلفة يتولد فهمًا معقدًا للمكونات الهيكلية لإدارة الأداء التي تعزز أداء الموظفين (Van et al., 2017).

(٢) العقد النفسي Psychological Contract:

يُعد 1960, Argyris أول باحث تناول مصطلح العقد النفسي، حيث وصف العلاقة بين القائد ومجموعةٍ من الموظفين بأنها ضمنية وصاغ مصطلح "العقد النفسي" في وصف كيفية شرح الموظفين لتجاربيهم في العمل كمجموعةٍ مميزة من التوقعات والالتزامات (Rousseau, 2000). هناك نظريتان مهمتان تتعلقان بالعقد النفسي، وهما: قاعدة المعاملة بالمثل، ونظرية المساواة، تحيط قاعدة المعاملة بالمثل بحقيقة القيام بأفعالٍ إيجابية لتلقي عوائد مواتية. حيث يزعم Gouldner, 1960 أنه عندما يكون ما هو متوقع تلقيه أقل من عدم القيام به، فإن الموظف سيرد بالمثل بتغيير إسهامه. ففي سياق العلاقة بين الموظف وصاحب العمل، قد يرد الموظف سلوك صاحب العمل بالمثل من خلال تحسين إسهاماته تجاه المنظمة والعكس صحيح. تزعم نظرية المساواة أيضًا موقفًا مشابهًا لنظرية التبادل الاجتماعي لـ Blau, 1964 حيث تكون مدخلات الفرد متناسبةً مع المكافآت التي يتلقاها؛ فبناءً على نظرية المساواة: فإن إدراك النتائج العادلة يكون عندما تكون هناك نسبة متساوية بين ما يتم إعطاؤه وما يتم استلامه، بينما يحدث عدم المساواة عندما تكون نسب النتيجة إلى المدخلات غير متساوية.

يعرف العقد النفسي بأنه: عبارة عن إدراك بين الموظف والمنظمة عن الالتزامات المتبادلة بين بعضهم بعضًا، وترتبط تلك الالتزامات بخبرات سابقة، حيث إنها تُعد غير رسمية (Bashir & Nasir, 2013). ويعرف (Maia & Bastos, 2019) العقد النفسي بأنه: كيفية إدراك الموظف لالتزاماته تجاه أصحاب العمل، وكذلك التزامات صاحب العمل تجاهه. ويرى (عطا الله ٢٠١٧) العقد النفسي بأنه: سلسلة من الالتزامات المتبادلة بين طرفين؛ الموظف والمنظمة، أو بين الموظفين وبعضهم بعضًا، وتشمل الالتزامات الرسمية وغير الرسمية.

في حين يعرف (Bal et al., 2013) العقد النفسي بأنه: اعتقاد ذاتي للفرد حول طبيعة العلاقات المتبادلة بين الفرد والآخرين والمنظمة المبنية على الوعود سواء أكانت خفية أو مصرحًا عنها في تفاعلاتهم. كما يعرفه (Griep & Vantilborgh, 2018) بأنه مجموعة المعتقدات التي لدى الفرد عن نفسه والالتزام المتبادل لمنظمتها، يؤدي تحقيق هذه التوقعات المتبادلة إلى إثارة سلوكيات إيجابية تؤدي إلى تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية وأداء الدور الرسمي.

أما (إبراهيم، ٢٠٢١) فيرى أن العقد النفسي هو: عقد ضمني غير معلن؛ يتضمن توقعات كل طرفٍ من الموظف وصاحب العمل حول التزامات كل منهما تجاه الآخر؛ والتي تشكلت بدايةً من عمليات الاستقطاب ومقابلة التوظيف والتعيين، وتطورت عبر الوقت؛ من خلال التعامل المباشر بين العامل والمنظمة.

تُعد نظرية العقد النفسي جزءًا من نظرية التبادل الاجتماعي Plau, 1964 التي تصف التبادلات الثنائية بين الموظف والمنظمة؛ وفقًا لنظرية التبادل الاجتماعي فإنه عندما يقدم أحد الطرفين شيئًا لآخر (عطا الله ٢٠١٧)، فإنه يتوقع من الطرف الآخر أن يرد بالمثل من خلال تقديم بعض الإسهامات في المقابل (Chambel et al., 2016). ويمكن تقسيم مكونات العقد النفسي إلى ثلاثة مكونات أساسية؛ هي: (١) الالتزامات/التعهدات Obligations، (٢) الوفاء/التنفيذ Fulfillment، (٣) الخرق Breach. وحدد كلٌّ من (Rousseau, 2004; Moodley, 2018) ثلاثة أنواع من العقود النفسية بناءً على طبيعة التبادل، وهي:

- عقود التعاملات المحددة Transactional Contracts: تتميز هذه العقود بمدة قصيرة، وتكون خلالها شروط أدائها محددةً بوضوح، وتنطوي على تقديم الحد الأدنى من المشاركة التنظيمية.
 - عقود العلاقة الدائمة Relational Contracts: لا يتم تقييد هذه العقود بمدة زمنية وبالتالي فهي مفتوحة بشكلٍ أكبر، وتكون شروط أدائها غير مصاغة بوضوح. تبني هذه النوعية من العقود على أساس الوعد بمستوى عالٍ من الولاء والاستقرار طويل الأمد.
 - العقود المختلطة Hybrid Contracts: هي مزيج من عقود التعاملات المحددة وعقود العلاقة الدائمة. وهي تتميز بالأفق طويل الأجل لعقد العلاقة الدائمة، ولكن مع المرونة في تغيير شروط أداء العقد بمرور الوقت بسبب تغير نطاقات المشروع وظروفه. ويشكل العاملون عقودهم النفسية بثلاث طرائق رئيسة تتمثل فيما يلي:
 - ١- مدى تحقيق أهدافهم المهنية الشخصية: إذا كان الموظف ينظر إلى صاحب العمل على أنه مجرد نقطة انطلاق نحو تحقيق أهدافه المهنية ويخطط لاغتنام الفرص في المنظمات الأخرى- فإن نوع العقد المبرم سيكون أكثر قابليةً لعقد المعاملات المحددة (Delobbe et al., 2016).
 - ٢- يؤثر في العقود النفسية شخصية الموظف: فالأشخاص المهتمون بالعدالة يختارون المزيد من عقود التعاملات المحددة، وأولئك الذين لديهم مستوى مرتفع من تقدير الذات، وكذلك ذوو الضمير اليقظ يميلون إلى تفضيل عقود العلاقة الدائمة (Jafri, 2014).
 - ٣- عندما تعد المنظمة بوعود خاصة ليست مفتوحة لجميع الموظفين في مرحلة الاستقطاب، مثل: تقديم دورات تدريبية متخصصة، وساعات العمل مرنة تؤدي إلى رؤية الفرد للمنظمة بطريقة أكثر ملاءمةً مما يؤدي إلى مزيدٍ من عقود العلاقة الدائمة (Rousseau, 2004).
- ويرى (إبراهيم، ٢٠٢١) أن العقد النفسي يتسم بعددٍ من الخصائص، تتمثل فيما يلي:

- العقود النفسية شخصية: نظرًا لأن العقد النفسي يتضمن معتقداتٍ شخصية؛ فإنه يعبر عن فهمٍ ذاتي للشخص وترجمته لالتزامات المنظمة نحوه. ويشير هذا الفهم الذاتي إلى أن الأفراد يقومون بفهم المعلومات بطريقة خاصة لأنفسهم، فلو تم إعطاء المعلومات نفسها لشخصين، فسوف يختلفان نسبيًا في فهم وترجمة تلك المعلومات، على الرغم من أن ظروف التعيين والاستخدام لكلٍ منهما قد تكون متشابهة أو متماثلة، فضلاً عن أن كل طرف يعتقد أن ترجمته هي الصحيحة والسليمة، حتى لو كانت بنود هذا العقد مختلفة تمامًا عند المنظمة.
 - العقود النفسية توقعات: نظرًا لأن العقد النفسي يرتبط بالمفاهيم، فإنه يُعد بمثابة توقعات أو وعود يلتزم كل طرف بتنفيذها للطرف الآخر في مرحلة مستقبلية، وتنشأ هذه التوقعات من العقد المكتوب أو شفويًا، أو من سلوك أطراف أخرى في العقد.
 - العقود النفسية اتجاهات: تتضمن الاتجاهات ثلاثة مكونات: معرفية (Cognitive): تشمل على المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات المتعلقة بالهدف المراد الوصول إليه. عاطفية (Affective): تشير إلى الاستجابات العاطفية التي تُشكل من واقع المعتقدات وهياكل المعرفة والأفكار والخبرات. سلوكية (Behavior): تتمثل في الأفعال التي يؤتيها الإنسان للوصول إلى الهدف.
- تتمثل الآثار الإيجابية للوفاء بالعقد النفسي إلى تحسين مستوى أداء المهام (Jha et al., 2019)، وتحسين مستوى المشاركة والتعاون داخل العمل، وارتفاع مستوى الأداء التنظيمي (سليمان ٢٠٢٢)، وزيادة الإنتاجية، وزيادة الرضا الوظيفي (شحاته and على ٢٠٢٤)، وتقوية سلوكيات المواطنة التنظيمية (إبراهيم، ٢٠٢١). كما يؤدي الوفاء بالعقد النفسي إلى ارتفاع مستوى الدعم التنظيمي، زيادة ولاء وانتماء الموظفين بالمنظمة، تحسين عملية تبادل وتقاسم المعرفة، زيادة شعور الموظفين بالعدالة التنظيمية، تخفيض معدلات الغياب، تقليل نيات ترك العمل (جلال ٢٠٢٣).

تتمثل تعهدات والتزامات المنظمة في توقعات الأفراد من المنظمة إزاء تميزهم في الأداء؛ مثل: التعويضات والمنافع، وتطوير المسار المهني، ونظم التدريب والتطوير المستمر، وتهيئة المناخ الذي يساعد على إحداث توازن بين الحياة العملية والشخصية للعاملين، والتقدم الوظيفي، والأمان الوظيفي، والتعلم، والعدالة، والتشاور، والنواحي الإنسانية، والعدالة الإجرائية (Maia & Bastos, 2019).

يعرف الباحث العقد النفسي إجرائيًا بأنه: عقد ضمني بين الموظف والمنظمة حول ما يتوقع أن يقدمه كلٌ منهما للآخر وما يتلقاه منه. مع الأخذ في الحسبان أن هذه التوقعات قد تكون معروفةً أو غير معروفةٍ للطرف الآخر. ومع ذلك، فإن مفهوم العقد النفسي في هذا البحث يأخذ في الحسبان وجهة نظر الموظف فقط حول ما يتوقع أن يتلقاه عند تقديم ما يدركه أنه متوقع منه. ومن خلال تطبيق هذا المفهوم، يمكن فهم وإدارة علاقة الموظف والمنظمة بشكلٍ أفضل؛ لأنه يأخذ في الحسبان أيضًا التصورات الضمنية.

(٣) الالتزام التنظيمي:

لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل الأكاديميين والممارسين في الآونة الأخيرة، ويتمتع الالتزام التنظيمي بحضورٍ كبير في أدبيات السلوك التنظيمي؛ لأنه يؤثر بشكلٍ حاسم في العلاقة وسط بيئة العمل وأداء الموظف في المنظمة (Darolia et al., 2010; Yahaya & Ebrahim, 2016).

من المعروف أن الالتزام التنظيمي في الأدبيات يرتبط بالعلاقة بين العامل والمنظمة التي توظفه (Andriani & Rizky, 2024). إن التزام الموظف بالمنظمة هو المقياس الأساس لمدى قبول الموظف أو تماشيه مع أهداف وقيم المنظمة (Budiman, 2022). وعلاوةً على ذلك، قد يرتبط الالتزام التنظيمي باستعداد الموظف ومدى استثمار الفرد وتكريس نفسه للمنظمة. وفقًا لدراسة Meyer & Allen, 1991 يشير الالتزام التنظيمي إلى الارتباط النفسي للفرد بمنظمتها (Andriani & Rizky, 2024). كما يشير إلى عاطفة الموظف ووجهات نظره تجاه منظمتها،

والتي يتم التعبير عنها من خلال القرارات الفردية لمواصلة عضويته في المنظمة، وقبول أهداف المنظمة، وتقديم أفضل إسهام لتقدم المنظمة (Sianipar & Haryanti, 2014). وقد تم تعريفه غالبًا في الأدبيات على أنه: القوة النسبية لهوية الفرد ومشاركته في منظمة معينة (Nasution et al., 2019). الالتزام التنظيمي مهم للمنظمات؛ لأنه يعكس استعداد الموظفين للإسهام في تحقيق رؤية ورسالة المنظمة (Lee & Kim, 2011). وصف Fernandez, Resh et al. 2015 الالتزام التنظيمي بأنه عامل رئيس لنجاح المنظمة. سعت العديد من الدراسات التي تنطوي على الالتزام التنظيمي إلى فهم وتحسين إدراك الموظفين لوظائفهم وسلوكياتهم وارتباطهم بالمنظمة (Fernandez et al., 2015).

إن التزام الموظفين يشكل قضيةً بالغة الأهمية بالنسبة للمنظمة. وهناك تأثيرات سلبية محتملة في الإنتاجية. لذلك، فإن خلق الظروف داخل المنظمة التي تعزز الالتزام والاحتفاظ بالموظفين الجدد يصبح أمرًا مهمًا لتحقيق الأهداف التنظيمية (Lee & Kim, 2011; Fernandez et al., 2015).

لتطوير مستويات أعلى من الالتزام؛ بدأت المنظمات الأكثر صحةً في التأكيد على الشفافية والثقة، مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام التنظيمي؛ من خلال جعل العمليات والقرارات والمعلومات متاحة لأعضاء المنظمة (McDonald, 2023). طور Meyer & Allen, 1991 نموذجًا بثلاثة مكونات للالتزام التنظيمي، تتمثل فيما يلي (Budiman, 2022):

- ١- الالتزام العاطفي: يشير إلى ارتباط الموظف بالمنظمة بناءً على العواطف والتعريف والمشاركة في الشركة. يظل الموظفون الذين يتمتعون بالالتزام عاطفي قوي مع المنظمة؛ بسبب الرغبة الشخصية.
- ٢- الالتزام المستمر: يتعلق بنية الموظف الاستمرار في المنظمة؛ بسبب إدراكه للتكاليف المرتبطة بالمغادرة بناءً على الاحتياجات الفردية.

٣- الالتزام المعياري: يكشف عن التزام محسوس بالاستمرار في العمل مع المنظمة، حيث يسمح شعور الموظفين بالواجب لهم بالتصرف بكفاءة ولكنهم يفتقرون إلى الشغف أو الالتزام.

وتتمثل أهم المداخل التي تعكس الالتزام التنظيمي في ثلاثة مداخل رئيسية هي (Silaban & Syah, 2018) (الوكيل، ٢٠١٩):

١- المدخل السيكلوجي (النفسي): يركز هذا المدخل على العلاقة بين العامل والمنظمة، ومدى ارتباطه بها، حيث يعرف الالتزام بأنه: القوة النسبية لتطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف العامل وقيمه.

٢- المدخل التبادلي: ينظر هذا المدخل إلى الالتزام على أنه نتيجة للعلاقات المتبادلة بين المنظمة والموظفين من حيث الإسهامات والمنافع، وهناك علاقة طردية بين المنافع والالتزام التنظيمي، حيث كلما زادت درجة المنافع؛ زاد التزام الموظفين.

٣- المدخل الاجتماعي والسلوكي: ينظر هذا المدخل من الناحية الاجتماعية إلى الالتزام على أنه رغبة الموظف بأداء دور اجتماعي في بذل طاقته، وإظهار ولائه للمنظمة، أما من الناحية السلوكية: فيتمثل الالتزام في حالة تقيد الموظف بالأعمال التي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباطه بها.

يعرف الباحث الالتزام التنظيمي إجرائيًا بأنه: ولاء الموظف للمنظمة، واستعداده لبذل المزيد من الجهد نيابة عن المنظمة، ودرجة التوافق بين الهدف والقيمة مع المنظمة، والرغبة في الحفاظ على استمراره بالمنظمة.

(٤) الاحتفاظ بالموظفين:

يُعد الاحتفاظ بالموظفين قضيةً معقدة تؤثر بسهولة في نجاح المنظمات عبر القطاعات والمجالات والصناعات (Singh, 2019). حيث يُعد الاحتفاظ بالموظفين في عالمٍ يتسم بالمنافسة الشديدة أمرًا ضروريًا للاستدامة التنظيمية؛ تتعدد العناصر التنظيمية التي تؤثر في الاحتفاظ

بالموظفين، وتشمل: التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تقييم الأداء، موقع مكان العمل، بيئة مكان العمل، الإدارة، التواصل العالي مع العملاء، علاقات العمل، الثقافة التنظيمية (Kossivi et al., 2016; Mathimaran & Kumar, 2017; Choy & Kamoche, 2021). لقد طورت العولمة المتسارعة للأعمال التجارية الحاجة إلى نموذج تنظيمي يُزيد من الاحتفاظ بالموظفين (Xuecheng et al., 2022).

يشير الاحتفاظ بالموظفين إلى قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها والحد من معدل دوران الموظفين، وهو المعدل الذي يترك به الموظفون وظائفهم طواعيةً أو غير طواعيةً. أصبح الاحتفاظ بالموظفين محورًا مهمًا للمنظمات، مع إدراك تأثير الموارد البشرية في النجاح العام والميزة التنافسية للمنظمة (Xuecheng et al., 2022) (Singh, 2019). ويعرف (Matongolo et al., 2018) الاحتفاظ بالموظفين بأنه "المجهودات التي تبذلها المنظمة للاحتفاظ على الموظفين اللازمين لتحقيق أهداف المنظمة"، أما (Roy, 2018) فيرى أن الاحتفاظ بالموظفين عملية تقوم على تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لمدة مستهدفة.

يتمثل الهدف الرئيس من الاحتفاظ بالموظفين في تمكين المنظمة من البقاء والاستمرار لأطول فترة. فالتحدي الأكثر أهمية الذي يواجهه قادة المنظمات هو الاحتفاظ بالموظفين، والذي ينتج بدوره عن ندرة الموارد البشرية الماهرة وانخفاض النمو الاقتصادي ومعدل دوران الموظفين المرتفع (Karimi & Parsafar, 2017; Diah et al., 2020). أظهرت الدراسات السابقة أن فقدان الموظفين يفرض تكاليف كبيرة على المنظمات. على سبيل المثال: إن تكاليف توظيف الموظف تساوي ٥٠ إلى ٦٠٪ من راتب السنة الأولى لذلك الموظف، وفي حالات معينة (بسبب تنمية وتطوير المهارات)، قد يصل هذا المؤشر إلى معدل ١٠٠٪ (Yao et al., 2019). أفادت دراساتٌ أخرى أن تكلفة فقدان الموظف الموهوب تزيد على ٧٠٪ إلى ٢٠٠٪ من راتبه السنوي (Karimi & Parsafar, 2017). لذلك، يجب على المنظمات تحديد موظفيها الفعالين، ومحاولة تلبية احتياجاتهم الوظيفية والعائلية والتعليمية والاجتماعية. كما يعد دوران الموظفين عبئًا ماليًا على المنظمات،

ويسبب آثارًا سلبية على فقدان الإنتاجية، تكبد تكاليف كبيرة مرتبطة بالتوظيف والتدريب والتطوير، حيث أصبحت إستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين هي التركيز الجديد للمنظمات التي تتطلع إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالتدريب وإيجاد بدائل (America, 2015; Kossivi et al., 2016; Wulansari et al., 2020; Hassan & Govindhasamy, 2020).

إن الاحتفاظ بالموظفين يُشكل مصدر قلقٍ بالغ الأهمية للمنظمات، وفهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى اختيار البقاء أو المغادرة أمر ضروري لإدارة الموارد البشرية بشكلٍ فعال. يمكن أن تتنوع العوامل التي تدفع الموظفين إلى ترك المنظمات على نطاق واسع، بما في ذلك الظروف الشخصية، والتطلعات المهنية، وعدم الرضا عن بيئة العمل، والأسباب غير الطوعية، مثل: فقدان الوظيفة أو إنهاء الخدمة. ولكلٍ من هذه المواقف آثارٌ مُميزة على المنظمات، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى إستراتيجيات احتفاظ مصممة خصيصًا (Kloutsiniotis & Mihail, 2020; Chakravarti & Chakraborty, 2020).

تتيح عملية إدارة الاحتفاظ بالموظفين للمنظمات الاحتفاظ بالأفراد الملتزمين حقًا بنجاح المنظمة والمتحمسين للأسهام في نموها. من خلال تعزيز بيئة يشعر فيها الموظفون بالتقدير والدعم؛ يمكن للمنظمات تنمية قوة عاملة مخلصه ومنخرطة يمكنها التأثير بشكلٍ إيجابي في النجاح العام للمنظمة (Kloutsiniotis & Mihail, 2020). تتضمن إستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين إجراءات تكتيكية تتخذها المنظمات للحفاظ على إلهام العمال وتركيزهم على التطوير للبقاء منتجين لصالح المنظمة، قد يتضمن هذا: التركيز على خلق بيئة عمل إيجابية، مع تطوير البرامج التي تلبي احتياجات أو متطلبات الموظفين بشكلٍ مباشر (Kloutsiniotis & Mihail, 2020).

يعرف الباحث الاحتفاظ بالموظفين إجرائيًا بأنه: الأنشطة العديدة التي تبقى الموظفين داخل المنظمة على المدى الطويل.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

تناول هذا البحث توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. ويستعرض الباحث أهم نتائج بعض الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات كما يلي:

(١) دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين: إن خلق القدرة من خلال جذب الموظفين المهرة والمخلصين والمتحمسين في المنظمة هو الغرض الرئيس من إدارة الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن الإدارة لا تستطيع دائماً منع الدوران الطوعي لموظفيها الأكفاء (Shirazi & Hosseini, 2015)، فإن تنفيذ سياسات وتدابير فعالة فيما يتعلق بإدارة موظفيها يمكن أن يقلل بشكل كبير من معدل دوران العمل. على سبيل المثال: فقد ثبت أن شعور الموظفين بأن المنظمة تحاول تلبية احتياجاتهم للتدريب والتطوير؛ ينعكس على التزامهم بوظائفهم ودوافعهم لتحقيق أهداف المنظمة ورغبتهم في البقاء في المنظمة تزداد. بالإضافة إلى ذلك، تؤثر التدابير، مثل: التدريب والتطوير وتطوير مسار وظيفي والحوافز والمكافآت بشكل مباشر في رضا الموظفين؛ وبالتالي الاحتفاظ بالموظفين (Shirazi & Hosseini, 2020; Aburumman et al., 2015). هناك العديد من ممارسات إدارة الموارد البشرية لديها القدرة على تحفيز الموظفين والمساعدة في منع الموظفين من ترك عملهم من خلال منحهم مستوى معيناً من الأمان والاستقلال والاستمرارية والفرصة لتحقيق الرضا الوظيفي (Aburumman et al., 2020; Xuecheng et al., 2022). يرى (Atieno, 2019) أن الاحتفاظ بالموظفين هو نتيجة لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تساعد الموظفين على البقاء في المنظمة؛ بسبب توفير بيئة عمل تلبي احتياجات الموظفين. استهدفت دراسة (Sepahvand & Bagherzadeh, 2021) الوقوف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين، كشفت النتائج أن ممارسات وأبعاد إدارة الموارد البشرية لها تأثيرٌ معنوي في الاحتفاظ بالموظفين. في حين استهدفت دراسة (Niazi et al., 2023) فحص العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

والاحتفاظ بالموظفين بشركات قطاع المنسوجات، وتوصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وأبعادها لها تأثير معنوي في الاحتفاظ بالموظفين. وأكدت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين التعويضات والمنافع والاحتفاظ بالموظفين. وأظهرت الدراسة أن التعويضات والمنافع لها قيمة تباين أكبر وتأثير مرتفع في الاحتفاظ بالموظفين. وتوصلت لنفس النتيجة دراسة (Malik et al., 2020) بأن هناك علاقةً قويةً بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. فمن خلال تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ يحصل الموظفون على الدافع والاتجاه الإيجابي تجاه العمل مما قد يقلل في النهاية من معدل دوران الموظفين داخل المنظمة. وبشكل أكثر تحديداً، يحتاج متخصصو الموارد البشرية إلى التعامل مع الاحتفاظ بالموظفين بطريقة استباقية، حيث يُعد الاحتفاظ بالموظفين في العمل عاملاً حاسماً في تحديد معدل نجاح تلك المنظمة (Fernando & Wulansari, 2021). لقد توسع القطاع الصناعي نحو جميع أنحاء العالم، مما أدى إلى تغيير كيفية تفاعل الموظفين مع المنظمة. لذلك، يجب على المنظمات إيجاد طرائق للاحتفاظ بالموظفين المهرة (Malik et al., 2020; AlQershi et al., 2022). كشفت دراسة (Aburummam et al., 2020) أيضاً أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل: التعويضات والمزايا المرتفعة وتقييم الأداء العادل وسرعة الترقية العالية، بالإضافة إلى التدريب والتطوير ستقلل من نيات دوران الموظفين.

يُعد توظيف الشخص المناسب للوظيفة المناسبة النهائي للاستقطاب والتعيين، فوفقاً لـ Dany & Torchy, 2017 فإن عملية الاستقطاب والتعيين هي عملية العثور على أفضل مرشح مؤهل وتوظيفه لشغل وظيفة شاغرة، في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة. تتضمن عملية التوظيف: تحليل متطلبات الوظيفة، وجذب الموظفين إلى تلك الوظيفة؛ وفحص واختيار المتقدمين، وتوظيف الموظف الجديد ودمجه في المنظمة. إن عملية الاستقطاب والتعيين هي عملية واسعة النطاق ويمكن أن تكون أكثر امتداداً في المنظمات الكبيرة. اختيار الموظف المناسب والملائم للوظيفة أمراً ضرورياً للحصول على الميزة التنافسية للمنظمة (Brown et al., 2019). تتلخص إستراتيجية الاختيار في إيجاد أفضل مصدر، وتوظيف أفضل المواهب،

والحفاظ على قدرتها على الاحتفاظ بأفضل موظفيها. وبالتالي ضمان حصول المنظمة على أنواع الموارد البشرية التي تمنحها احتمالية عالية للبقاء والقدرة على البقاء ناجحاً داخل المنظمة (Tafamel & Akrawah, 2019).

يُعد التدريب والتطوير ممارسة أساسية من ممارسات إدارة الموارد البشرية (Forgacs, 2009). حيث يساعد التدريب والتطوير على زيادة التزام الموظفين بالبقاء لفترة طويلة مع المنظمة ويعزز الاحتفاظ بهم (Bibi et al., 2018). عندما توفر المنظمة فرصاً كافية للتدريب والتطوير يكون الموظفون أكثر تحفيزاً للبقاء مع المنظمة (Ahmad et al., 2017). توصلت دراسة (Silaban & Syah, 2018) إلى أن توفير برامج التدريب في المنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً برضا الموظفين ويقلل من نيات دوران الموظفين. فعندما توفر المنظمة فرصاً كافية للتدريب والتطوير، يكون الموظفون أكثر تحفيزاً للبقاء مع المنظمة (Ahmad et al., 2017). كما توصلت دراسة (Jeffrey & Prasetya, 2019) إلى أن التدريب والتطوير لهما علاقة بالاحتفاظ بالموظفين. فمن خلال التدريب والتطوير تمنح المنظمة فرصاً لموظفيها لتعزيز مهاراتهم من خلال التدريب ويمنحهم مستوى من الرضا عن المنظمة، مما يؤدي إلى البقاء في المنظمة.

توصلت العديد من الدراسات إلى أن التعويضات والمنافع أصبحت عنصراً عميقاً في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم (Chepchumba & Kimutai, 2017; Kovacs et al., 2020; Bibi et al., 2018). فعندما يتلقى الموظفون مكافأة مرضية من المنظمة؛ فإنهم يلتزمون بسدادها والبقاء في المنظمة (Moncarz et al., 2009). ومع ذلك؛ إذا كانت التعويضات والمنافع التي تقدمها المنظمة غير متوازنة مع إسهامات الموظفين؛ فقد يختار الموظفون ترك المنظمة. لذلك لا يمكن للمنظمات التي تحاول جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم- الاعتماد فقط على الممارسات غير المالية (Sepahvand & Bagherzadeh, 2021)، بل عليها أن تقدم للموظفين تعويضات جذابةً ومكافآت مالية (Turnea, 2018). التعويضات والمنافع هي تكتيك ضروري لإدارة الموارد البشرية، حيث يجب على أصحاب العمل إدارته بحذر؛ لمنع تقلب الموظفين

وتشجيع الاحتفاظ بهم والالتزام والولاء للمنظمة. تتمتع المنظمات التي تقدم مزايا جذابة للموظفين بقدرة أكبر على تقليل تقلب الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم (Chepchumba & Kimutai, 2017). حدد (Kovacs et al., 2020) إستراتيجية الحوافز كأداةٍ فعالةٍ لزيادة الدافع والاحتفاظ بالموظفين. وبالمثل، تميل المكافأة النقدية إلى أن تكون الطريقة الأكثر ملاءمةً للتحفيز وتحفيز الموظفين على البقاء في العمل وزيادة الإنتاجية (Musa et al., 2014). يجب على المنظمات أن تكافئ موظفيها في الوقت المناسب لتلبية احتياجاتهم وأهدافهم المالية الشخصية. ومع ذلك، قد يفضل بعض الموظفين الحوافز غير المالية مثل: التقدير (Mendis, 2017). وبالتالي، فإن الفوائد والحوافز المالية وغير المالية حيوية بشكل مماثل في كل منظمة (Khalid & Nawab, 2018).

يعتبر تقييم الأداء جسرًا مهمًا للتواصل بين الإدارة والموظفين. لذلك؛ فهو مرتبط بشكل مباشر بالاحتفاظ بالموظفين. يعد تقييم الأداء إحدى أكثر الممارسات شيوعًا التي يستخدمها مديرو الموارد البشرية للتعامل مع معدل دوران الموظفين (Kovacs et al., 2020). حيث يشير التقييم الدوري لأداء الموظف لتعزيز تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية داخل المنظمة (Raihan, 2012). يمكن لتقييم الأداء أن يبرر العديد من الإجراءات الموجهة للموظفين، مثل: الترقيات، زيادات الرواتب، إنهاء الخدمة، لذلك يجب على المديرين أن يكونوا صادقين وموضوعيين في عملية التقييم والتأكد من أن الموظفين يفهمون هدف الممارسة (Niazi et al., 2023)، أن تقييمات الأداء تزيد من إدراك الموظفين لتقدير المنظمة لهم وبالتالي تشجعهم على البقاء في المنظمة (Dany & Torchy, 2017). كما أكدت الدراسات السابقة على وجود صلة مهمة بين تقييم الأداء والاحتفاظ بالموظفين (Kovacs et al., 2020; Bibi et al., 2018; Dany & Torchy, 2017). تحتاج المنظمات إلى فهم أن الموظفين يأخذون الأمر على محمل الجد من أجل تحليل أداء الموظف الإيجابي (Jeffrey & Prasetya, 2019). يحتاج مديرو الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالموظفين الذين يؤدون أداءً فعالاً، في حين يعمل الموظفون الذين يُظهرون أداءً منخفضاً على تحسين أدائهم من خلال

نظام التقييم. من المهم للمنظمات أن تفهم كيف يشعر الموظفون بفعالية أنظمة تقييم الأداء الخاصة بهم؛ للحصول على نتائج أداء إيجابية للموظفين (Jeffrey & Prasetya, 2019).

(٢) دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعقد النفسي:

لقد عرّف Guzzo and Noonan, 1994 ممارسة الموارد البشرية على أنها: السلوكيات اليومية للأعضاء التي من خلالها تتم عملية التواصل بين المنظمة والموظف، وتحدد ممارسات إدارة الموارد البشرية العقود النفسية للموظفين (Guzzo & Noonan, 1994). وتشير الدراسات إلى أن الاتصال التنظيمي من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يؤدي دورًا حاسمًا في تشكيل وتقييم العقد النفسي للموظفين. وتؤكد الدراسات (Morrison & Robinson, 1997; Robinson & Wolfe, 2000; Hassan & Govindhasamy, 2020) دور الاتصال التنظيمي الفعال في تشكيل تصورات الموظفين. وعلى نطاق واسع، تشير الأدبيات حول الاتصال الشخصي إلى أنه يجب تنفيذ الاتصال التنظيمي في ثلاث مراحل: (١) التقديم الأولي، والذي يبدأ بعملية التوظيف. (٢) التفاعل المستمر من خلال الوسائل الرسمية مثل تقييم الأداء والتدريب. (٣) التواصل مع الموظفين بمرور الوقت فيما يتعلق بالوظيفة والقضايا الشخصية، مثل: عبء العمل والتطوير والتوازن بين العمل والحياة وأفاق المهنة من شأنه أن يؤدي إلى عقد نفسي أكثر وضوحًا وأكثر فعالية. وقد تبين أن الاتصال الفعال المتعلق بالعمل والاتصال القائم على التوظيف يرتبط بانتهاك أقل للعقد النفسي.

فالعقد النفسي هو إطار يسمح بالتحقيق في العلاقة بين الموظف والمنظمة؛ لتحديد وفهم والتنبؤ بالتداعيات التنظيمية (Tyagi and Agrawal, 2010; Turnley et al., 2003). أظهرت العديد من الدراسات وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والعقد النفسي (Nassar, 2021; Bal et al., 2013; Giannikis and Nikandrou, 2013; Suazo, 2009; Uen et al., 2009). توصلت دراسات كلٍ من (Aggarwal and Bhargava, 2009; Suazo et al., 2009) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تشكل العقود النفسية للموظفين في المنظمة. وعلى نفس

المونال، أظهرت دراسة كلٍ من (Supramaniam et al., 2020; Restubog et al., 2015; Pathak et al., 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في العقود النفسية.

يُنظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية في أنها تؤثر على العقد النفسي، حيث إنها من منظور صاحب العمل تُعد التزاماتٍ في حين تُعد حوافزَ من قِبل الموظف (Rogozińska-Pawelczyk, 2021)، فهي ترسل رسائل إلى الموظفين حول ما تتوقعه المنظمة منهم (Nassar, 2021). وتشير الأدلة إلى أن هناك تأثيرًا إيجابيًا لممارسات إدارة الموارد البشرية المطبقة بشكلٍ فعالٍ في العقد النفسي للموظفين (Katou and Budhwar, 2012).

تحدد ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل: الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتعويضات والمنافع وتقييم الأداء حالة العقد النفسي؛ لأنها ترسل رسائل قوية حول توقعات المنظمات والحوافز التي سيحصل عليها الموظفون في المقابل (Sheepers and Shuping, 2011). أظهرت دراسة كلٍ من (Silva et al., 2016) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في العقود النفسية؛ لأنها المكون الرئيس للعقد النفسي، من مرحلة التوظيف والاختيار إلى تقييم الأداء وإنهاء العمل والتقاعد. في حين قامت دراسة (Westwood et al., 2001) بفحص خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والراتب والأجور والتخطيط وتصميم الوظائف والتدريب والتطوير) وأثرها في العقد النفسي، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقد النفسي. في حين استهدفت دراسة كلٍ من (Conway & Monks, 2008) الوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، والعقد النفسي باستخدام مجموعة واسعة من ممارسات إدارة الموارد البشرية وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال فقط والعقد النفسي.

تعد المنظمات التي تؤكد على التدريب والتطوير مثالاً للمنظمة التي تري الموظف جزءاً من وظيفتها الدائمة (Gomez-Mejia et al., 2004). كما يُظهر التدريب والتطوير أن المنظمة تهتم بالموظفين وتدعمهم (عطا الله ٢٠١٧)، وبشكلٍ أكثر تحديداً، تشكل جودة التدريب تصورات الالتزامات التي يتم الالتزام بها فيما يتعلق بتطويرهم الوظيفي (Wangithi and Muceke, 2012).

توصلت دراسة (Sturges et al., 2005) إلى أن التدريب والتطوير الذى توفره المنظمة سيسهم في الوفاء بالعقد النفسي. وتؤكد على هذه النتيجة دراسة (Piening et al., 2013) التى توصلت إلى أن فرص النمو تشير إلى الاعتراف بإسهام الموظفين وميل المنظمة للاستثمار في موظفيها. حيث يؤدي شعور الموظفين بامتلاك المهارات اللازمة للوظيفة ينعكس على العقد النفسي إيجاباً (Ye et al., 2012).

يرى (Gomez-Mejia et al., 2004) أن العقد النفسي هو ناتج التعويضات والمنافع الممنوحة للموظفين والتي تؤسس الاعتقاد بقيمة الموظف للمنظمة. حيث يمكن للتعويضات معالجة القضايا التي تنشأ عن التوظيف الاستقطاب والتعيين، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد الإضافي (Wangithi and Muceke, 2012). في حين يرى (Beardwell and Claydon, 2007) أن الموظفين لا يسعون فقط إلى الحصول على مكافآت مالية أساس ولكن أيضاً إلى علاقات ذات جودة أثناء العمل كجانب مهم من العقد النفسي. إن سلوك الموظف لا يتأثر بالمال فقط، حيث تُعد التعويضات والمنافع بمثابة إشارات مهمة للتنبؤ بإدراك الموظفين للعقد النفسي (Lee et al., 2011).

يقترح كلٌّ من (Conway and Briner, 2005; Shirazi & Hosseini, 2015;) أن تقييم الأداء يوفر الفرصة لتحديد وتوضيح توقعات الموظفين. فتقييم أداء الموظفين في وظائفهم بما يتجاوز الإنتاجية (Graham et al., 1998) وذلك من أجل الحكم على مدى تحقيق أداء الموظف للأهداف المحددة. وبناءً على ذلك، فإن أحد أساسات تقييم الأداء هو توفير التدريب حيثما تكون هناك حاجة إلى التحسينات (Wangithi and Muceke, 2012). وهذا يسلط الضوء على أهمية تقييم الأداء فيما يتعلق بحالة العقد النفسي، حيث يقدم تقييم الأداء ملاحظاتٍ دقيقةً حول أداء الموظفين ويساعد في القضاء على المفاهيم الخاطئة بين الموظف والمنظمة فيما يتعلق بمدى الوفاء بالعقد النفسي (Rousseau, 2004). وأن التقييم غير

الواقعي من قبل الموظفين دون ردود فعل دقيقة سينتج عنها سوء التصور بين الوفاء بالالتزامات بين الطرفين (Rousseau, 2004).

(٣) دراسات تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي: استهدفت دراسة (Jawaad et al., 2019) الوقوف على العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي. لدى عينة مكونة من ٢١٨ فردًا يعملون بشركات الاتصالات في لاهور، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية بين كلٍ من الاستقطاب والتعيين، الرضا عن تقييم الأداء، التعويضات والمنافع والالتزام التنظيمي. يُعد التدريب والتطوير من العناصر الحاسمة للغاية في المنظمة لتعزيز موقف العمل الإيجابي والالتزام التنظيمي (Nandi et al., 2020; Wang et al., 2020)، حيث يساعد على زيادة التزام الموظفين بالبقاء لفترة طويلة مع المنظمة ويعزز الاحتفاظ بهم (Bibi et al., 2018). يعتقد (Dias & Silva, 2016) أن منهج التدريب المنظم جيدًا للموظفين يفيد المنظمة بشكل كبير في تعزيز الالتزام التنظيمي. توصلت دراسة (Mackay, 2018) أن توفير برامج التدريب في المنظمة يحفز الموظفين ويعزز الالتزام ويقلل من معدل دوران العمالة. بحثت دراسة (Paşaoğlu, 2015) في تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي، سواء بشكل فردي أو ككل. تم جمع البيانات من عينة مكونة من ٣٠٤ موظفين في القطاع المصرفي. من أجل تناول العلاقة بين المتغيرات المدرجة في الدراسة. تدعم نتائج الدراسة العناصر (الاختيار والتدريب وتقييم الأداء والترقية والحوافز القائمة على الأداء ومشاركة المعلومات والأمان الوظيفي ونظام إدارة الموارد البشرية)، والتي تدعمها أيضًا نتائج الأبحاث السابقة. وفقًا لنتائج هذه الدراسة: فإن مناهج إدارة الموارد البشرية لها تأثير في الالتزام التنظيمي بشكل فردي وجماعي. أجرى (Salameh et al., 2020) بحثًا لتحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مثل: التدريب والاختيار والتمكين وتقييم الأداء في أداء الموظفين؛ من خلال الالتزام التنظيمي. حيث بلغت عينة الدراسة ١٤٥ موظفًا مختلفًا. أظهرت نتائج البحث أن الأساليب

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية قد يكون لها تأثير إيجابي، إما بشكل مباشر أو غير مباشر، على أداء الموظفين، وخاصة من خلال وسيلة الالتزام التنظيمي. ووفقًا لنتائج الدراسة، هناك علاقة إيجابية بين الاختيار والالتزام التنظيمي. أجرى (Koç et al., 2014) بحثًا حول العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ونيات العمال في الالتزام بمنظمتهم كموظفين في المنظمات التجارية التركية. وفي المجموع، كان هناك ٢٠٠ شخص شاركوا في الدراسة. يُظهر البحث وجود صلة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل: الاستقطاب والتعيين والتدريب والتطوير والتعويضات والمنافع وتقييمات الأداء) والالتزام التنظيمي. تعد العوامل الفرعية للتعويضات والمزايا أهم المكونات التي تؤثر في رضا الوظيفة والالتزام التنظيمي.

تشير التعويضات والمنافع إلى المبلغ الذي يتلقاه الموظفون مقابل الخدمات المقدمة للمنظمة في شكل رواتب وحوافز وبدلات عمل وجوائز وتسهيلات غير مالية (Supriyadi et al., 2017). بناءً على (Riana & Wirasedana, 2016) يجب تقديم التعويض بشكلٍ صحيح للموظفين لإبقائهم ملتزمين ومنخرطين في أنشطة المنظمة. إلى جانب ذلك، يميل التعويض الجذاب إلى زيادة الالتزام التنظيمي (Silaban & Syah, 2018; Nasution et al., 2019)؛ حيث يسعى الموظفون الملتزمون للغاية إلى تحقيق ميزة تنافسية في المنظمة. من ناحيةٍ أخرى، كشف (Rubel & Kee, 2015) أن التعويضات والمنافع غير الكافية هي سبب رئيس لعدم رضا الموظفين والذي يمكن أن يكون له تأثيرٌ سلبي آخر على التزام الموظفين تجاه المنظمات. إن إدارة التعويضات والمنافع عن الأداء هي عنصر أساس في إدارة الموارد البشرية (AL-Qudah et al., 2014)، حيث تهدف إلى جذب أعظم المواهب وخلق بيئة تنظيمية مكافئةً جذابًا للغاية للعمل للعمال قام Almutairi & Alsawalhah, 2020 بتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيسة في الالتزام التنظيمي ورغبة الموظفين الدائمين في البقاء. تتضمن هذه الاستراتيجيات تسهيل ملاءمة الشخص للمنظمة (Person–Organization Fit)، وتوفير تعويضات ومنافع وتقديرات فعالة، وإنتاج عمل تحت ضغوط بشكلٍ مناسب، وتنفيذ التدريب والتطوير الوظيفي. تم استخدام الاستبانة وكذلك

المقابلات. كان للتعويض والتقدير والفرصة لتولي مهام عمل صعبة تأثيرٌ إيجابي في الالتزام التنظيمي.

إن تقييم الأداء هو عنصر آخر من عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تسريع إسهام الموظفين الأفراد، مما يجعل الموظفين أكثر التزامًا بالمنظمة (Salleh et al., 2013). تعكس ردود الفعل المشجعة من تقييم الأداء العادل مشاعر الموظفين وتساعد في توصيل الإستراتيجيات والأهداف والرؤى، مما يزيد من الالتزام التنظيمي. تؤدي التجربة النفسية للعدالة إلى زيادة التزام الأفراد بالمنظمة وتحد من أفكارهم في المغادرة والبحث عن وظائف مختلفة (Ikramullah et al., 2012). ومع ذلك، فإن عدم الرضا عن نظام التقييم يقلل من مشاعر الموظف تجاه المنظمة ويزيد من فرص دوران العمل (Whiting & Kline, 2007). يُعد تقييم الأداء عملية رسمية يتم إجراؤها عادةً كمقابلة مرة واحدة في السنة ويتم التخطيط لها بعناية؛ وهي منصة تسمح للموظفين بمناقشة أدائهم السابق واحتياجاتهم المستقبلية مع أصحاب العمل وتصميم خطط عملهم المستقبلية (AL-Qudah et al., 2014; Koç et al., 2014). يحلل (Nasurdin et al., 2008) نموذجًا يتضمن أساليب إدارة الموارد البشرية والدعم التنظيمي المتصور والالتزام التنظيمي. تم توقع أن تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء والتدريب والتطوير الوظيفي) مرتبطةً بشكلٍ إيجابي بالالتزام التنظيمي، في حين كان من المتوقع أن يعمل الدعم التنظيمي المتصور كوسيطٍ في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام. إن التطوير الوظيفي وتقييم الأداء لهما صلاتٌ مباشرة وإيجابية ومهمة بالالتزام التنظيمي، وفقًا للبيانات الإحصائية من عينة من ٢١٤ موظفًا صناعيًا ماليزيًا. بحثت دراسة (Azzukhruf et al., 2019) في تأثير مناهج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي، مثل التدريب والاختيار والتمكين ومراجعة الأداء. وفقًا لنتائج الدراسة، فإن أساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لها تأثيرٌ إيجابي مباشرٍ وغير مباشرٍ في أداء الموظفين من خلال الالتزام التنظيمي. وفقًا لنتائج الدراسة، فإن تقييم الأداء له علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي.

(٤) دراسات تناولت العلاقة بين العقد النفسي والاحتفاظ بالموظفين:

تتحدد حالة العقود النفسية للموظفين إلى حدٍ كبيرٍ من خلال مدى الوفاء بالوعود المدركة المقدمة لهم والتقييد بالالتزامات (Van & Blomme, 2017). العقد النفسي هو أساس علاقة العمل وله تأثير قوي في الاحتفاظ بالموظفين (Kraak et al., 2017). عندما يكون لدى الموظفين عقد نفسي قوي مع صاحب عملهم؛ فإنهم أقل عرضةً لتترك مؤسساتهم وأكثر عرضةً للالتزام بصاحب عملهم (Deas, 2017). تتفق الدراسات السابقة على أن خرق العقد النفسي الملحوظ يؤثر سلبًا في الالتزام والاحتفاظ بالموظفين، ويزيد من معدل دوران العمل المخطط له والفعلي (Deas, 2017; Van & Ramatswi, 2016) (أبو شحاته، ٢٠٢٤).

أظهرت دراسة (Deas, 2017) أن التصورات النفسية الإيجابية المتعلقة بالعقد ترتبط بارتفاع مستوى الرضا عن عوامل الموارد البشرية التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين، وهي التعويضات، وخصائص الوظيفة، وفرص التدريب والتطوير، ودعم المشرف، وفرص العمل، وسياسات التوازن بين العمل والحياة.

استهدفت دراسة (جلال ٢٠٢٣) فحص العلاقة بين العقد النفسي المدرك وتقدير الذات للعاملين الدائمين والمؤقتين بجامعة المنيا، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الدائمين يتمتعون بعقد نفسي مدرك أفضل من الموظفين المؤقتين، والذين يشعرون بعدم الأمان الوظيفي. وأن العقد النفسي لديهم من نوع عقد نفسي تعاملي (اقتصادي) محدود وقصير الأمد.

يرى (Abarantyne et al., 2019) أنه يجب على أصحاب العمل النظر في العقد النفسي بدلاً من عقد العمل الفعلي وحده. وعلاوة على ذلك، وجد (George, 2015) أن هناك علاقة معنوية قوية بين انتهاك العقد النفسي وارتفاع معدل دوران العمل.

أكدت دراسة (Gail, 2013) أن شعور الموظف بقيمته الذاتية يعتمد بشكلٍ معنوي على العقد النفسي بين الموظف وصاحب العمل. وإذا انتهكت منظمة العقد النفسي مع الموظف؛ فإن الموظف يشعر بخيبة الأمل، مما يتسبب في تركه للمنظمة.

(٥) دراسات تناولت العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين:

في مجالات علم النفس التنظيمي وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، لا يزال الالتزام التنظيمي يُشكل محورًا مهمًا للبحث (Nandi et al., 2020; Moodley, 2018). وقد تم إيلاء الاهتمام لدراسة الالتزام التنظيمي لمعالجة دوران العمالة والاحتفاظ بها (Naz et al., 2020). وقد اقترحت الأبحاث التجريبية الناشئة أن الالتزام التنظيمي له آثار معنوية في النتائج الإيجابية والسلبية على مستوى الموظفين. وقد حاول الباحثون تعريف الالتزام بطرائق عديدة على الرغم من حقيقة أن الالتزام التنظيمي هو بناء متعدد الأبعاد؛ يتضمن بالتأكيد مكونًا عاطفيًا (Salleh et al., 2013).

لقد حظي التزام المنظمة واحتفاظها بالموظفين ذوي المهارات العالية بقدر كبير من الاهتمام في العقود القليلة الماضية، وتم تصوره وقياسه بعدة طرائق. تجبر سوق العمل الضيقة المنظمات على الاحتفاظ برأس المال البشري المدرب القيم (Guchait & Cho, 2010). الالتزام التنظيمي هو إشارة إلى رغبة الموظف في البقاء مع المنظمة. يُظهر الأشخاص الملتزمون للغاية الولاء والارتباط العاطفي بوظائفهم ويتماشون مع أهداف المنظمة (Bulut & Culha, 2010). تم افتراض دور الالتزام التنظيمي في تقليل معدلات دوران الموظفين وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين على نطاقٍ واسع (Umamaheswari & Krishnan, 2016; Rostiana, 2017). في الواقع، قد لا يكون لدى الموظفين الملتزمين نية كبيرة لمغادرة المنظمة (Naz et al., 2020)، بما يتفق مع (Saraih et al., 2016)، الذين وجدوا ارتباطًا عكسيًا بين التزام المنظمة ونية دوران العمل. تسعى العديد من المنظمات جاهدة إلى توظيف رأس المال البشري والاحتفاظ به، حيث إن التوظيف والاحتفاظ به من القضايا الرئيسية في الاقتصاد العالمي التنافسي (Kundu & Lata, 2017).

استهدفت دراسة (Andriani & Rizky, 2024) تحليل تأثير الالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين في صناعة الفنادق في المنطقة الخاصة في يوجياكارتا. استخدم هذا البحث أسلوب أخذ العينات العشوائية البسيطة بإجمالي ١٥٣ مستجيبًا. تظهر نتائج الدراسة أن عوامل

الالتزام التنظيمي وتماسك الفريق لها تأثير إيجابي معنوي في الاحتفاظ بالموظفين. جزئيًا، لا يؤثر الالتزام التنظيمي وتماسك الفريق في الاحتفاظ بالموظفين.

قد أقرت العديد من الدراسات بوجود علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين (João, 2010). وفقًا لـ (Qureshi et al., 2019)، يميل الموظفون الملتزمون بشدة إلى البقاء مع صاحب عملهم الحالي؛ لأنهم راضون عن عوامل الاحتفاظ بهم، ومن المرجح أن يقوموا بأنشطة عمل شاقة. يُظهر الموظفون الملتزمون بمؤسساتهم أداءً أفضل، فضلاً عن نية منخفضة للمغادرة، وبالتالي، يؤثر التزام الموظف في الاحتفاظ بالموظفين (Yücel, 2012).

في بيئة الأعمال شديدة التنافسية؛ أصبح الاحتفاظ بالموظفين تحديًا للمنظمات، حيث يجذب معظم الموظفين إلى المنظمات التي تقدم حزم تعويضات أفضل (Muleya, 2017). وجد (Talukder, 2019) أن العوامل الأكثر أهمية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي هي الأجر ودعم المشرف وخصائص الوظيفة والتوازن بين العمل والحياة. وبالتالي، ستستفيد المنظمة من تقديم عوامل للاحتفاظ والتي بدورها ستؤدي إلى إظهار الموظفين لالتزامهم بتحقيق الأهداف التنظيمية.

(٦) الدور الوسيط للعقد النفسي في العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين:

تُظهر مراجعة الأدبيات بوضوح أن كل بُعدٍ في ممارسات إدارة الموارد البشرية يؤثر في الاحتفاظ بالموظفين (Aburumman et al., 2020; Aburumman et al., 2020; Atieno, 2019; Bibi et al., 2018; Brown et al., 2019; Chepchumba & Kimutai, 2017) وقد يختلف هذا التأثير بسبب اختلاف توقعات واحتياجات الفرد والمنظمة. ونظرًا لقيام العقد النفسي على مبدأ المعاملة بالمثل (Rousseau, 2000; Chambel et al., 2016)، فإذا شعر الموظف أن ممارسات إدارة الموارد البشرية سيئة؛ فسينتج عن هذا شعور بأن توقعاته واحتياجاته لم يتم تلبيتها. يشير هذا التوقع إلى العقد النفسي؛ لأنه يشير إلى علاقة العمل (أبو شحاته، ٢٠٢٤)، حيث يُعتقد أن العقود النفسية تمثل بنية أعمق تتجاوز ما يتوقعه الموظف

الجديد عند دخوله المنظمة، حيث سيمثل العقد النفسي تفسير الموظف للمعلومات التي يتم نقلها إليه أثناء الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تقييم الأداء (Pradhan et al., 2017). ويرى (Katou and Management 2013) أن حالة العقد النفسي تتوسط العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ لذا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستؤثر في الأداء التنظيمي بسبب الوفاء بالعقد النفسي؛ فعندما يتم الوفاء بالعقد النفسي من قبل المنظمة، سيكون الموظف راضياً وملتزماً ومدفوعاً للوفاء بدوره في المنظمة.

أظهرت دراسة (Aburumman et al., 2020) حول تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في نية دوران الموظفين- أن التعويضات وتقييم الأداء والترويج والتدريب والتطوير مرتبطة سلباً بنيات دوران الموظفين. بمعنى آخر، عندما يشعر الموظفون بالرضا عن ممارسات إدارة الموارد البشرية المذكورة التي تقدمها المنظمة، فإن الموظفين سيختارون البقاء لفترة أطول مع تلك المنظمة. كما زعم (Aburumman et al., 2020) أنه عندما يحصل الموظفون على إسهام إيجابي من المنظمة، فإنهم سيبادلون نفس الشعور ويقدمون مدخلاتٍ إيجابيةً في المقابل، كما تدعمه نظرية التبادل الاجتماعي لـ Blau, 1964. في هذه الحالة، من خلال توفير ممارسات إدارة الموارد البشرية المرضية للموظفين، سيختار الموظفون البقاء في المنظمة. ويرى الباحث هذا أيضاً ويزعم كذلك أن هذه العلاقة تشبه مفهوم العقد النفسي، حيث عندما يتم الوفاء بإدراك العقد النفسي للموظف سيؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية تتمثل في الاحتفاظ بالموظفين (Iskandar et al. 2018). يرى الباحث أن حالة العقد النفسي تؤثر إما إيجاباً أو سلباً في تشكيل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

(٧) الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين:

يركز العديد من الباحثين بشكلٍ حصري على فحص مواقف الموظفين حول ممارسات إدارة الموارد البشرية، توصلت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (بيئة العمل، والتطوير الوظيفي، والتقييم الموجه نحو التطوير، والتدريب

الشامل) والالتزام التنظيمي، حيث تنبأت بالالتزامات العاطفية والمعيارية كلٌّ من (Chaubey et al., 2018; Tabouli et al., 2016; Nassar, 2018). إن عدم الرضا عن نظام التقييم يقلل من مشاعر الموظف تجاه المنظمة ويزيد من فرص دوران العمل (Whiting & Kline, 2007). كما تظهر الأبحاث أن المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب ودوران الموارد البشرية (Yildirim et al., 2015; Rieu et al., 2016; Zopiatis et al., 2014).

تم افتراض دور الالتزام التنظيمي في تقليل معدلات دوران الموظفين وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين على نطاقٍ واسع (Umamaheswari & Krishnan, 2016; Rostiana, 2017; Naz et al., 2016; Saraih et al., 2020). وهم الذين وجدوا ارتباطاً عكسياً بين التزام المنظمة ونية دوران العمل وتعزيز الاحتفاظ بالموظفين على نطاق واسع (Umamaheswari & Krishnan, 2016). وجد (Khan, 2018) أن التدريب والتطوير كإحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية يُعد مؤشر مهم لالتزام الموظفين والاحتفاظ بهم عبر الصناعات. وتوصلت دراسة (Nandi et al., 2020) إلى أن التزام الموظف له تأثير وسيط في العلاقات بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، الدعم الإداري) ونية ترك الوظيفة. لذلك، تم تحديد الالتزام التنظيمي في الأبحاث السابقة كأحد النتائج الإيجابية لتنفيذ برامج التدريب والتطوير، في حين يعترف به عدد مُعين من الدراسات كمؤشرٍ مهم للاحتفاظ بالموظفين. وفقاً لـ (Van Straaten et al., 2011) فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية الكافية تعزز التزام الموظفين. وبالتالي؛ تعزي الاحتفاظ بالموظفين في نطاق الالتزام المستمر.

بعد استعراض أهم نتائج الدراسات السابقة؛ يمكن الخروج بما يلي:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة؛ وجد الباحث أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت فيما بينها باختلاف الأهداف ومجالات التطبيق والمتغيرات التي تناولتها، ومن هنا خلص الباحث إلى ما يلي:

١- أظهرت الدراسات السابقة تبايناً في النتائج حول علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بكلٍ من المتغير الوسيط العقد النفسي (Tyagi and Agrawal, 2010; Shirazi & Hosseini, 2015; Silva et al., 2016; Aburumman et al., 2020; Hassan & Dias & Silva, 2016; Govindhasamy, 2020)، والمتغير الوسيط الالتزام التنظيمي (Bibi et al., 2018; Mackay, 2018; Jawaad et al., 2019; Azzukhruf et al., 2019; Shirazi (Nandi et al., 2020; Wang et al., 2020 & Hosseini, 2015; Brown et al., 2019; Aburumman et al., 2020; Malik et al., 2020; AlQershi et al., 2022; Niazi et al., 2023).

٢- هناك العديد من الآثار المترتبة على العقد النفسي فعندما يتم إنجاز العقد النفسي تزداد درجة الرضا والارتباط الوظيفي (Ramatswi, 2016; Van & Blomme, 2017; Kraak et al., 2017; Deas, 2017; Abarantyne et al., 2019)، بينما الإخلال به له العديد من الآثار السلبية كإنخفاض سلوكيات المواطنة التنظيمية وانعدام الأمن الوظيفي وإرتفاع نية ترك العمل وإنخفاض الرضا الوظيفي والعديد من السلوكيات المضادة للإنتاجية.

٣- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدة منها:

- الاستفادة من عرض وإثراء الإطار المفاهيمي للبحث، فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية، العقد النفسي، الالتزام التنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين.
- الاستفادة في بناء أداة البحث وعرضها على المحكمين للتأكد من صدقها.
- الاستفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.
- ٤- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فيما يلي:
 - يتناول البحث الحالي توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين وهذه العلاقات لم يتم تناولها في حدود علم الباحث- مسبقاً في أي من الدراسات السابقة.

٥- بالرغم من أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على العديد من المتغيرات، مثل: الالتزام التنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين، الرضا الوظيفي، الأداء والفعالية التنظيمية - كما أوضحت ذلك الدراسات السابقة- إلا أن هذه الممارسات لم تنل الاهتمام الكافي من قبل الباحثين، سواء من حيث التأصيل الفكري أو من حيث الممارسات التطبيقية في الواقع العملي.

٦- تناولت العديد من الدراسات علاقة العقد النفسي ببعض المتغيرات كمتغير تابع أو كمتغير مستقل، إلا أن النادر من الدراسات هي التي تناولت علاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية، أو باعتبارها كمتغير وسيط.

٧- تناولت العديد من الدراسات علاقة الالتزام التنظيمي ببعض المتغيرات كمتغير تابع أو كمتغير مستقل، إلا أن النادر من الدراسات هي التي تناولت علاقتها بممارسات إدارة الموارد البشرية، أو باعتبارها كمتغير وسيط.

٨- بالرغم من ضرورة التعرف على أساليب وإستراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين، إلا أن هذا الموضوع لم ينل الاهتمام الكافي من جانب الباحثين، حيث اتسمت الدراسات بالندرة في هذا المجال.

وفقاً لرؤية الباحث فإن كشف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين عند توسيط كل من العقد النفسي والالتزام التنظيمي - يساهم في كشف طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأربعة، كما يساهم في التعرف على مدى تأثير العقد النفسي والالتزام التنظيمي عند إدخالهما كمتغيرات وسيطة.

رابعاً: مشكلة وتساؤلات البحث:

لوقوف على مشكلة البحث قام الباحث بما يلي:

أ- الدراسة الاستطلاعية:

لتتعرف على مشكلة البحث في الواقع الميداني؛ قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية^(١) على عينة عشوائية بلغت ٤٥ موظف من الموظفين بالشركات محل البحث؛ وذلك من أجل الوقوف على آراء الموظفين حول أبعاد متغيرات البحث، وقد أسفرت أهم نتائج الدراسة الاستطلاعية عما يلي:

- يعاني أكثر من ٨٠٪ من أفراد العينة الاستطلاعية من كثرة الأعباء الوظيفية.
- يشعر ٨٦٪ من أفراد العينة الاستطلاعية بعدم الرغبة في الاستمرار بالمنظمة.
- يشعر ٦٢٪ من أفراد العينة الاستطلاعية بعدم وفاء المنظمة بالعقد النفسي.
- يرى ٦٢٪ من أفراد العينة الاستطلاعية أن مختلف أساليب التوظيف في الشركات غير مدروسة.

(١) تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال المقابلة الشخصية مع عدد (٤٥) من الموظفين والمديرين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية وذلك خلال الفترة من ١٦ يناير ٢٠٢٤ م وحتى ٣٠ يناير ٢٠٢٤ م. عن طريق مجموعة من الأسئلة المفتوحة دارت حول ما يلي:

- آليات استقطاب الموارد البشرية.
- نظم الترقية بالمنظمة.
- نظم التعويضات والمزايا.
- طرق التقييم بالمنظمة.
- تم الوفاء بجميع الوعود التي قطعها المنظمة أثناء التوظيف.
- تشعر بأن المنظمة قد انتهكت العقد المبرم بينكم.
- هذه المنظمة تستحق ولائي لها.
- مدين بالفضل بصورة كبيرة للمنظمة.
- حتى الآن، البقاء بعلمي الحالي هو مسألة ضرورية ورغبة شخصية.
- أفكر في الانتقال لمنظمة أخرى إذا أتبع ذلك.

- يرى ٦٢٪ من أفراد العينة الاستطلاعية أن الشركة تميل إلى عملية التقييم الشخصي وليس الموضوعي؛ وأن هناك عدم عدالة في عملية التقييم.

ب- مشكلة البحث:

بناءً على الإطلاع على الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الاستطلاعية؛ يمكن صياغة مشكلة البحث في مجموعة من التساؤلات الآتية:

١- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تقييم الأداء) في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية؟

٢- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تقييم الأداء) في العقد النفسي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية؟

٣- إلى أي مدى تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير، التعويضات والمنافع، تقييم الأداء) في الالتزام التنظيمي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية؟

٤- ما أثر العقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية؟

٥- ما أثر الالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية؟

٦- هل يتوسط العقد النفسي العلاقة بين كلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموظفين؟

٧- هل يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين كلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموظفين؟

خامسًا: أهداف البحث:

في ضوء تساؤلات البحث؛ يهدف البحث إلى تحقيق مجموعةٍ من الأهداف؛ تتمثل فيما

يلي:

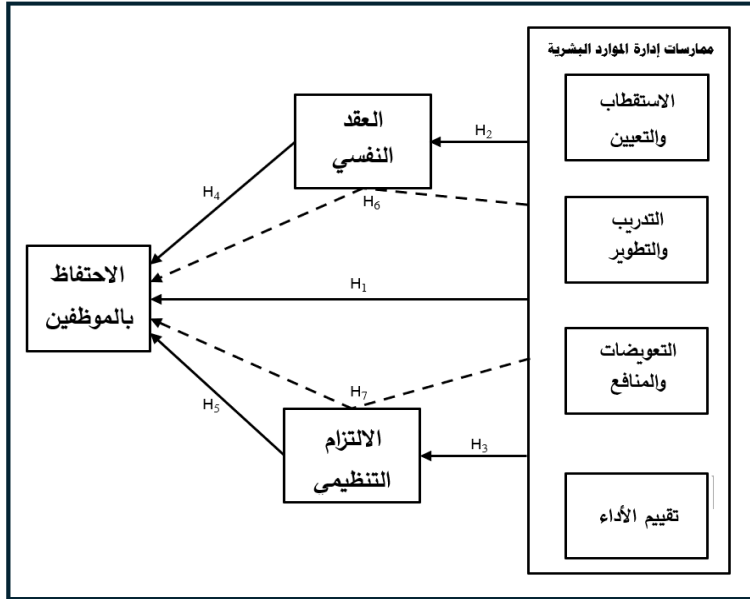
١. دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشرة لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٢. دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقد النفسي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٣. دراسة وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٤. تحديد وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٥. تحديد وتوصيف لنوع وقوة التأثير المباشر للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٦. الكشف عن طبيعة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين بتوسيط العقد النفسي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٧. الكشف عن طبيعة العلاقة غير المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين بتوسيط الالتزام التنظيمي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.
٨. التوصل إلى مجموعةٍ من التوصيات، التي من المتوقع في حال تنفيذها: أن تؤدي إلى تعزيز عملية الاحتفاظ بالموظفين في شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية.

سادساً: فروض البحث:

في ضوء تساؤلات وأهداف البحث، وبعد مراجعة الدراسات السابقة- فقد تمت صياغة الفروض التالية:

- ١- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية".
- ٢- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقد النفسي بشركات الصناعات الغذائية".
- ٣- يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بشركات الصناعات الغذائية".
- ٤- يوجد تأثير معنوي للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية".
- ٥- يوجد تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية".
- ٦- يتوسط العقد النفسي العلاقة بين كلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموظفين".
- ٧- يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين كلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموظفين".

استناداً لفروض البحث وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة؛ تم تصميم النموذج المقترح للبحث، والذي يحتوى على المتغيرات الأربع (ممارسات إدارة الموارد البشرية- العقد النفسي- الالتزام التنظيمي- الاحتفاظ بالموظفين). ويوضح الشكل رقم (١) الآتي نموذج البحث على المستوى العملي وعلى المستوى البحثي مستقبلاً.



شكل رقم (١)
نموذج لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث؛ بالاعتماد على الدراسات السابقة.

سابعاً: أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية هذا البحث على المستويين العلمي والتطبيقي، كما يلي:

أ- من الناحية العلمية:

تظهر أهمية البحث بشكلٍ عام من الناحية العلمية في محاولة تغطية جانب من الندرة الذي تعاني منه المكتبة العربية في مجال الدراسات والبحوث التي تناولت موضوع توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، والتي لاقت اهتماماً بحثياً موسعاً في الدول الغربية ولم تحظْ بنفس القدر من التغطية في البيئة العربية بشكلٍ عام والبيئة المصرية بوجهٍ خاص. هذا بالإضافة إلى تناول البحث لبعض الفجوات البحثية التي لم تتناولها الدراسات السابقة في البيئة الغربية والعربية- في حدود علم الباحث، وبما

قد يسهم في استكمال الجهد العلمي في ذلك الإطار وإلقاء الضوء على بعض المجالات البحثية الجديرة بالبحث. ويمكن توضيح الأهمية العلمية بشيء من التفصيل في النقاط التالية:

- يعمل البحث على توسيع الأدلة التجريبية الموجودة فيما يتعلق بممارسات إدارة الموارد البشرية والعقد النفسي والالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين؛ نظرًا لأن البحث الحالي يتضمن الدور الوسيط لكلٍ من العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

- بمراجعة أدبيات البحث؛ تبين وجود العديد من الدراسات السابقة في بيئة الأعمال الأجنبية، تناولت طبيعة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، وكذلك طبيعة العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وكلٍ من العقد النفسي والالتزام التنظيمي، في حين تبين للباحث ندرة الدراسات العربية التي تناولت طبيعة هذه العلاقة، كما لم يرصد الباحث أى دراسة تناولت طبيعة هذه العلاقة في بيئة الأعمال المصرية.

- بمراجعة أدبيات البحث؛ تبين ندرة الدراسات في بيئة الأعمال العربية أو المصرية التي تناولت توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، كما تبين وجود ندرة في الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين في ظل توسيط العقد النفسي أو العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين في ظل توسيط العقد النفسي أو الالتزام التنظيمي.

ب- من الناحية العملية:

تظهر أهمية البحث من الناحية التطبيقية في كونها تطبق على شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، والتي تُعد أكبر الشركات في جمهورية مصر العربية في مجال توريد المواد الغذائية وتجارة التجزئة برأس مال ٣ مليارات جنيه تقريبًا. وتُعد

- الشركة القابضة للصناعات الغذائية الذراع الأول لوزارة التموين والتجارة الداخلية، ولديها العديد من الشركات التي تغطي قطاعات حيوية، مثل: قطاع السكر والصناعات التكاملية، قطاع الزيت والمنظفات، قطاع المطاحن والمخابز، قطاع المضارب والتسويق، قطاع الأغذية المحفوظة، قطاع التوزيع الداخلي (التقرير السنوي للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ٢٠٢٣)، حيث تتجسد أهميته في كونه ضلعاً أساساً في الصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، والتي لها أبلغ الأثر في البلاد خصوصاً في ظل التحديات الراهنة والتنافسية الشديدة، وبما يستتبع ضرورة البحث عن حلول غير تقليدية؛ للحفاظ على الموظفين من خلال تبني ممارسات لإدارة الموارد البشرية تتسم بالكفاءة. ويمكن توضيح الأهمية التطبيقية بشيء من التفصيل في النقاط التالية:
- يساعد هذا البحث أصحاب القرار في شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بضرورة بدء النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية والعقد النفسي والالتزام التنظيمي للموظفين؛ للحفاظ عليهم؛ نظراً لأهمية الموظفين في هذا القطاع.
 - بما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تُعد ذات قيمة للموظفين تُعد فعالة، فيتعين على المنظمات وأصحاب العمل تحديد ما هو مهم للموظفين وكذلك توصيله إليهم بشكلٍ فعال.
 - يوفر البحث أهمية لأصحاب العمل في جهودهم نحو الاحتفاظ بموظفيهم. وبما أن العقد النفسي يُنظر إليه كوسيط للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، فيمكن استخدامه كإطار لتحديد الفجوات بين ما يُنظر إليه على أنه وعد للموظفين وما يتم تقديمه لهم بالفعل، مما سيسهم بدوره في الاحتفاظ بالموظفين.
 - تسهم نتائج وتوصيات هذا البحث في تحسين عملية الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية محل البحث، من خلال تقديم مجموعة من الحلول التي تعمل على الحد من ظاهرة دوران العمل والتي بدورها ترفع من الالتزام التنظيمي لديهم وبذلك يساعد في الاحتفاظ بالموظفين.

- الدور الحيوي لقطاع الأغذية كإحدى الدعائم الرئيسة التي تحظى باهتمام الدولة.

ثامناً: أسلوب البحث:

يتضمن كلُّ من متغيرات البحث وكيفية قياسها، مجتمع البحث والعينة، أسلوب جمع المعلومات والبيانات، أداة جمع البيانات، أساليب التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك على النحو التالي:

أ- متغيرات البحث وكيفية قياسها:

تناول هذا البحث توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات

إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، وعليه تتمثل متغيرات البحث فيما يلي:

١- ممارسات إدارة الموارد البشرية (متغير مستقل)..(X)

٢- العقد النفسي (متغير وسيط). (Y1).

٣- الالتزام التنظيمي (متغير وسيط). (Y2).

٤- الاحتفاظ بالموظفين (متغير تابع). (Z).

فيما يلي إشارة إلى أدوات قياس تلك المتغيرات:

١- قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية:

وفقاً لطبيعة وأهداف البحث؛ فقد اعتمد الباحث في قياس ممارسات إدارة الموارد

البشرية على الأداة التي قدمها (AL-Qudah et al., 2014)؛ نظراً لأنها أكثر شموليةً، وتتمتع

بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو الأمر الذي دفع العديد من الباحثين للاعتماد عليها عند

قياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل: (Rich et al., 2010; Schaufeli & Bakker, 2010).

كما أنها تتسم ببساطتها ووضوح عباراتها، حيث

تناول هذه الأداة عدد أربعة أبعاد رئيسة هي: (التوظيف والإختيار، التدريب والتطوير،

التعويضات والمنافع، تقييم الأداء).

٢- قياس متغير العقد النفسي:

اعتمد الباحث في قياس المتغير الوسيط العقد النفسي على مقياس كل من: (Rich et al., 2010; Schaufeli & Bakker, 2010). حيث تتضمن هذه الأداة الوفاء بالعقد النفسي من قبل الموظفين تجاه صاحب العمل في رأي الموظفين. وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين، مثل: (Ramatswi, 2016; Van & Blomme, 2017; Kraak et al., 2017; Deas, 2017).

٣- قياس متغير الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد في قياس بُعد الالتزام التنظيمي على المقياس المُعد من قبل (Mowday et al., 1979). وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين، مثل: (Chew & Chan, 2008; Naz et al., 2012; Behery et al., 2020).

٤- قياس متغير الاحتفاظ بالموظفين:

وفقاً لطبيعة وأهداف البحث؛ اعتمد الباحثون في قياس متغير الاحتفاظ بالموظفين على مقياس كل من: (Cammann et al., 1979; Lyons, 1971). وتم استخدامه من قبل العديد من الباحثين، مثل: (Mahal, 2012; Francis & Research, 2014; Sow et al., 2016).

ب- مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة:

يتمثل مجتمع وعينة البحث ووحدة المعاينة فيما يلي:

١- مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، وتضم (٢٣) شركة خاضعة للقانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ م. اعتمد الباحث على أخذ عينة منتظمة من جميع الموظفين بالشركات محل البحث وعددها (٩) شركات. وتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ (٣٠,٠٠٢) مفردة وعند مستوى معنوية ٩٥٪ وحدود خطأ ٥٪. بلغ حجم العينة (٣٨٠) مفردة، إلا أن عدد القوائم المستردة والصالحة للتحليل بلغ (٣٥٤) قائمة، حيث لم يسترد

(٢١) قائمة، كما استرد الباحث (٥) قوائم أخرى ولكنها كانت غير مستوفاة، ومن ثم تم استبعادها لعدم صلاحيتها للتحليل، وعليه تمثلت نسبة الاستجابة في ٩٣,٢٪ من حجم العينة. ويوضح الجدول رقم (١) شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية كما يلي:

جدول رقم (١)

شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية وتوزيع العينة وعدد ونسبة الردود الصحيحة بكل شركة منها

م	اسم الشركة	المجتمع	النسبة إلى إجمالي المجتمع (%)	نصيب الشركة من العينة	عدد قوائم الاستقصاء المستلمة	نسبة الردود الصحيحة
١	السكر والصناعات التكاملية المصرية.	١٨٩٣٥	٦٣,١١٪	٢٤٠	٢١٤	٨٩,٤٥٪**
٢	النيل للزيوت والمنظفات.	١٩٦٠	٦,٥٣٪	٢٥	٢٥	١٠٠٪**
٣	أبو الهول المصرية للزيوت والمنظفات.	١٦٠٢	٥,٣٤٪	٢٠	٢٠	١٠٠٪**
٤	مصر للألبان والأغذية.	٢٠٣	٠,٦٨٪	٣	٣	١٠٠٪**
٥	الإسكندرية للزيوت والصابون.	١٩٢٩	٦,٤٣٪	٢٤	٢٤	١٠٠٪**
٦	أدفينا للأغذية المحفوظة.	١١٧١	٣,٩٠٪	١٥	١٥	١٠٠٪**
٧	المصرية للنشا والخميرة.	١٠٩٧	٣,٦٦٪	١٤	١٤	١٠٠٪**
٨	قها للأغذية المحفوظة.	١٠٣٦	٣,٤٥٪	١٣	١٣	١٠٠٪**
٩	طنطا للزيوت والصابون.	٢٠٦٩	٦,٩٠٪	٢٦	٢٦	١٠٠٪**
	الإجمالي	٣٠٠٠٢	١٠٠	٣٧٨	٣٥٤	٩٣,٢٪**

المصدر: مركز معلومات قطاع الأعمال العام، ٢٠٢٣.

(*) تشير إلى نسبة الردود من العينة الأصلية.

(**) تشير إلى نسبة الردود من إجمالي العينة الحقيقية.

ج- أسلوب جمع المعلومات والبيانات:

اعتمد الباحث على الأساليب التالية:

١- أسلوب البحث المكتبي:

من خلال اطلاع الباحث على المراجع العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والبحوث والرسائل المرتبطة بمتغيرات البحث، وذلك من أجل بناء الإطار المفاهيمي والفكري لموضوع البحث.

٢- أسلوب البحث الميداني:

قام الباحث باستخدام قائمة الاستقصاء؛ للتعرف على آراء الموظفين حول كلٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية، العقد النفسي، الالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين.
د- أداة جمع البيانات:

تمثلت أداة جمع البيانات الأولية في قائمة استقصاء موجهة إلى جميع الموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية بجمهورية مصر العربية، وذلك اعتمادًا على أسلوب الحصر الشامل، وقد تضمنت هذه القائمة ثلاثة أقسام، وهي:

القسم الأول: يتعلق بقياس متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية، والذي يتضمن أربعة أبعادٍ رئيسة تغطيها (أربع وعشرون) عبارة، وتم توزيعها على النحو التالي: الاستقطاب والتعيين: ويعبر عنه بعدد (ست) عبارات- التدريب والتطوير: ويعبر عنها بعدد (ست) عبارات- التعويضات والمنافع: ويعبر عنها بعدد (ست) عبارات – تقييم الأداء: ويعبر عنها بعدد (ست) عبارات).

القسم الثاني: يتعلق بقياس متغير العقد النفسي، ويتضمن عدد (ثمان) عبارات.

القسم الثالث: يتعلق بقياس متغير الالتزام التنظيمي، ويتضمن عدد (تسع) عبارات.

القسم الرابع: يتعلق بقياس متغير الاحتفاظ بالموظفين، ويتضمن عدد (أربع) عبارات.

صدق وثبات المقياس المستخدم:

قام الباحث بإختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة البحث المكونة

من ٣٥٤ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٢):

جدول رقم (٢)

قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الاستقطاب والتعيين.	٦	٠,٩٤٩	٠,٩٧٤
التدريب والتطوير.	٦	٠,٩٥٥	٠,٩٧٧
التعويضات والمنافع.	٦	٠,٩٨٥	٠,٩٩٢
تقييم الأداء.	٦	٠,٩٦١	٠,٩٨٠
ممارسات إدارة الموارد البشرية.	٢٤	٠,٩٨٠	٠,٩٩٠
العقد النفسي.	٨	٠,٩٢٧	٠,٩٦٣
الالتزام التنظيمي.	٩	٠,٩٧٣	٠,٩٨٦
الاحتفاظ بالموظفين.	٤	٠,٩٤٨	٠,٩٧٤

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (٢) فيما يخص المقياس بالكامل؛ فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغيرات ٠,٦٠، وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس (DeVon,2007)، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٩٢٧ : ٠,٩٨٥). كما تراوحت معاملات الصدق بين (٠,٩٦٣ : ٠,٩٩٢) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس. ومما سبق يتضح أن جميع المقاييس المستخدمة لقياس متغيرات البحث تحظى بصدق وثبات مرتفع.

هـ- أساليب التحليل الإحصائي للبيانات:

استخدم الباحث أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية Structural Equation Modeling لأنه يسمح بدراسة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات البحث، كما يسمح باختبار مجموعة من العلاقات بين واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة وواحد أو أكثر من المتغيرات التابعة في وقت واحد. وقد قام الباحث بتحليل بيانات البحث التي تم تجميعها باستخدام أسلوب نمذجة المعادلة الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية Partial Least Squares based SEM (PLS-SEM)، لقدرة على اختبار النماذج المعقدة التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات بشكل أفضل، ولأنه يتجنب مشاكل التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي.

و- الاحصاء الوصفي ومعاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات البحث:

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي ومصفوفة الارتباط بين متغيرات البحث.

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X	Y ₁	Y ₂	Z
X ₁	3.13	1.04	-0.01	-1.75	1							
X ₂	3.37	0.985	-0.23	-1.51	.71**	1						
X ₃	3.47	0.95	-0.40	-1.50	.70**	.91**	1					
X ₄	3.50	1.06	-0.25	-1.55	.54**	.77**	.82**	1				
X	3.37	0.982	-0.26	-1.46	.82**	.94**	.95**	.87**	1			
Y ₁	3.82	1.02	-0.73	-0.80	.22**	.41**	.43**	.60**	.46**	1		
Y ₂	3.77	1.04	-1.03	-0.50	.18**	.33**	.38**	.49**	.38**	.82**	1	
Z	4.36	0.92	-1.60	1.28	.21**	.35**	.42**	.55**	.43**	.78**	.79**	1

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن المتوسط الحسابي لجميع المتغيرات محل البحث أعلى من المتوسط النسبي (٣) ثلاث نقاط، حيث تراوحت بين (٣,١٣ و ٤,٣٦)، وعلى الرغم من وجود تقارب كبير بين المتوسطات الحسابية لمتغيرات البحث، إلا أن هناك ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى إدراك عينة البحث لمتغير الاحتفاظ بالموظفين، يليه متغير العقد النفسي، يليه متغير الالتزام التنظيمي، يليه متغير تقييم الأداء، يليه متغير التعويضات والمنافع، يليه متغير التدريب والتطوير، يليه متغير الاستقطاب والتعيين، وبالنظر إلى الانحراف المعياري لجميع المتغيرات؛ نجد أنها تراوحت بين (٠,٩٢٤ و ١,٠٦)؛ مما يدل على انخفاض التشتت في استجابات العينة.

يتضح من نتائج الجدول رقم (٣) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات البحث، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية أو متوسطة بشكل عام على النحو المبين بالجدول أعلاه، كما تشير نتائج الارتباط إلى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية، كما يتضح مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الوسيط الأول الخاص بالعقد النفسي؛ تكمن في العلاقة بين تقييم الأداء والعقد النفسي، حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٦٠٠)، بينما يتضح أن أضعف علاقة بينهما تتمثل في العلاقة بين الاستقطاب والتعيين والعقد النفسي، حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٢٢٥).

- أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير الوسيط الثاني الخاص بالالتزام التنظيمي؛ تكمن في العلاقة بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٤٩١)، بينما يتضح أن أضعف علاقة بينهما تتمثل في العلاقة بين الاستقطاب والتعيين والالتزام التنظيمي، حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,١٨٩).

- أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل الخاص بممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغير التابع الخاص بالاحتفاظ بالموظفين؛ تكمن في العلاقة بين تقييم الأداء والاحتفاظ بالموظفين، حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٥٥٥)، بينما يتضح أن أضعف علاقة بينهما تتمثل في العلاقة بين الاستقطاب والتعيين والاحتفاظ بالموظفين، حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (٠,٢١٠).

تاسعاً: نتائج البحث التطبيقية:

يتناول الباحث فيما يأتي نتائج البحث الميدانية واختبار صحة الفروض، وذلك على

النحو التالي:

أ- تقدير نموذج القياس:

قام الباحث بتقدير نموذج القياس، وذلك من خلال تحليل نموذج القياس الكلي

لمتغيرات البحث، والوقوف على الصدق التمييزي لمتغيرات البحث، وذلك كما يلي:

١- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات البحث Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات البحث، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية)، وعبارات المتغير الوسيط الأول (العقد النفسي)، وعبارات المتغير الوسيط الثاني (الالتزام التنظيمي)، وعبارات المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، وتم استخدام هذه الأبعاد والعبارات كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس البحث ومن صحة وصلاحيته النموذج، والتأكد من مطابقته لبيانات البحث قبل إجراء اختبار الفروض، وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للبحث وتقييمه، ثم محاولة تعديله؛ عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن النتائج التالية:

جدول رقم (٤)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

المؤشر	القيمة	معياري القبول	مدى القبول
جودة المطابقة. Goodness-of-Fit Index (GFI).	0.968	أكثر من ٠,٩	مقبول
جذر متوسط مربعات البواقي. Root Mean Square Residual (RMR).	0.027	كلما اقترب إلى صفر	مقبول
المطابقة المقارنة. Comparative Fit Index (CFI).	0.976	أكثر من ٠,٩	مقبول
مؤشر تاكر لويس. Tucker-Lewis Index (TLI).	0.981	أكثر من ٠,٩	مقبول
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي. Root Mean Square Residual (RMR).	0.026	٠,٠٥ - ٠,٠٩	مقبول

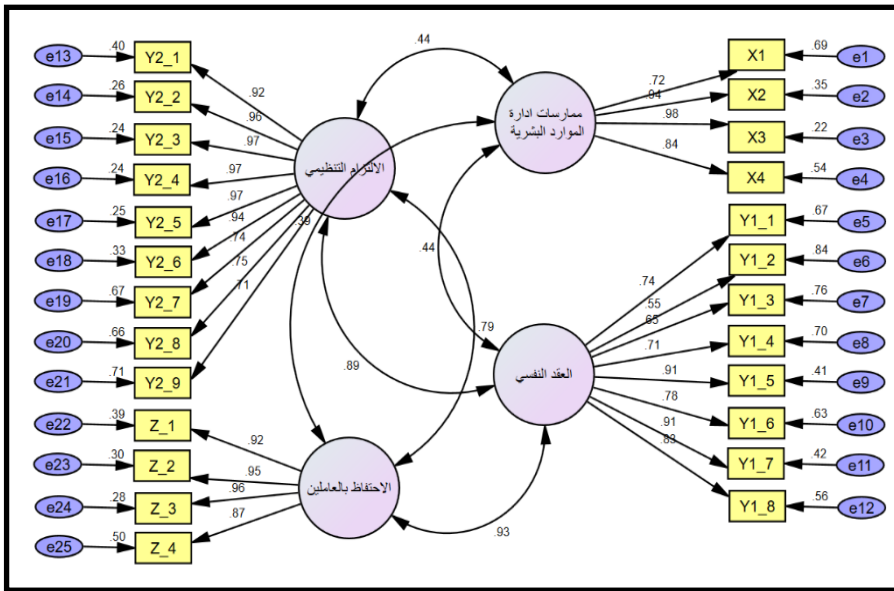
المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٤) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس

الأساس جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 96.8\%$ & $CFI = 97.6\%$) وهي أعلى من 0.90 ، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ، حيث إن ($RMSEA = 0.026$).
- ارتفاع مؤشر تاكر لوييس (TLI) $Tucker-Lewis Index$ (TLI) حيث بلغ ($TL = 0.981$) وهي أعلى من 0.9 .

هذا ويوضح الشكل رقم (١) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات البحث:



شكل رقم (٢)

النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

لحساب الصدق والثبات لمتغيرات البحث وفقاً لنموذج القياس وبعد إثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات البحث - تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي؛ من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للبحث

الثبات المركب CR	التباين المستخلص AVE	معاملات التحميل المعيارية	المتغير
0.908	0.869		المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية.
		0.722	الاستقطاب والتعيين (X1).
		0.935	التدريب والتطوير (X2).
		0.975	التعويضات والمنافع (X3).
		0.843	تقييم الأداء (X4).
0.873	0.760		المتغير الوسيط الأول: العقد النفسي.
		0.739	Y1_1
		0.549	Y1_2
		0.648	Y1_3
		0.715	Y1_4
		0.912	Y1_5
		0.780	Y1_6
		0.908	Y1_7
		0.829	Y1_8
0.964	0.882		المتغير الوسيط الثاني: الالتزام التنظيمي.
		0.915	Y2_1
		0.964	Y2_2
		0.970	Y2_3
		0.971	Y2_4
		0.969	Y2_5
		0.945	Y2_6
		0.740	Y2_7
		0.754	Y2_8
		0.709	Y2_9
0.953	0.925		المتغير التابع: الاحتفاظ بالموظفين
		0.922	Z_1
		0.953	Z_2
		0.959	Z_3
		0.865	Z_4

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (٥) ما يلي:

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.

- تظهر قيم الصدق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصدق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث إن قيم AVE المقبولة لا بد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة، وأن الباقي يرجع إلى خطأ في القياس؛ مما يُعد دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصدق المشترك (Byrne, 2010).

٢- الصدق التمييزي لمتغيرات البحث:

يشير الصدق التمييزي إلى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصدق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات (Byrne, 2010). وتم حساب الصدق التمييزي بين متغيرات البحث من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (٦) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث.

جدول رقم (٦)

مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات البحث باستخدام الجذر التربيعي لـ AVE

الاحتفاظ بالموظفين	الالتزام التنظيمي	العقد النفسي	ممارسات إدارة الموارد البشرية	
			0.932	ممارسات إدارة الموارد البشرية.
		0.872	0.467	العقد النفسي.
	0.939	0.828	0.387	الالتزام التنظيمي.
0.962	0.799	0.780	0.430	الاحتفاظ بالموظفين.

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول السابق رقم (٦) أن الجذر التربيعي لـ AVE يقع على القطر الرئيس للمصفوفة، ووفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (٦) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، إن قيم التباين المستخلص $\leq 0,5$ ، وهذا يعني إن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع إلى الخطأ في القياس.

ب- اختبار النموذج الهيكلي للبحث (فروض البحث):

بناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة إلى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصدق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصدق التمييزي- تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتُعد المرحلة الأساس والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي إلى اختبار فروض البحث، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية، والمتغير التابع Endogenous ويتمثل في متغير الاحتفاظ بالموظفين، والمتغيران الوسيطان التداخلان Mediators، وهما العقد النفسي والالتزام التنظيمي. ولتقييم النموذج الهيكلي؛ تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما إذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (٧) التالي:

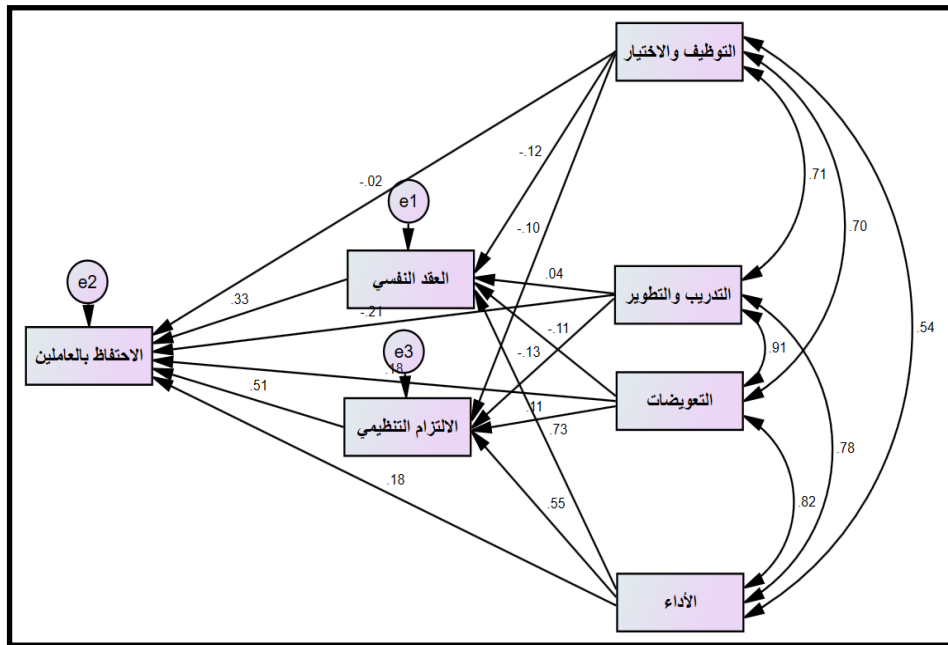
جدول رقم (٧)

مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للبحث

المؤشر	القيمة	معياري القبول	مدى القبول
جودة المطابقة. Goodness-of-Fit Index (GFI).	0.961	أكثر من ٠,٩	مقبول
جذر متوسط مربعات البواقي. Root Mean Square Residual (RMR).	0.032	كلما اقترب إلى صفر	مقبول
المطابقة المقارنة. Comparative Fit Index (CFI).	0.966	أكثر من ٠,٩	مقبول
مؤشر تاكر لويس. Tucker-Lewis Index (TLI).	0.965	أكثر من ٠,٩	مقبول
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي. Root Mean Square Residual (RMR).	0.033	٠,٠٥ - ٠,٠٩	مقبول

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

تظهر النتائج المعروضة في الجدول السابق أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج إلى إجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 96.1\%$ & $CFI = 96.6\%$) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث إن ($RMSEA = 0.033$) بالإضافة إلى ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.965$) حيث إنها أعلى من ٠,٩٠. ويعرض الشكل رقم (٢) النموذج الهيكلي لمتغيرات البحث الذي تم استخدامه في اختبار الفروض.



شكل رقم (٣)

النموذج الهيكلي للبحث

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

فيما يتعلق باختبارات فروض البحث وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (٨) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (٩) للتأثيرات غير المباشرة، وذلك على النحو التالي:

١- نتيجة اختبار التأثيرات المباشرة:

يوضح الجدول التالي رقم (٨) نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي

للبحث كما يلي:

جدول رقم (٨)

نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث

الدلالة الإحصائية p-value	قيمة C.R	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغيرات المستقلة	الفرض
٠,٦٨	٠,٤١٠-	٠,٢٧	٠,١٩-	الاحتفاظ بالموظفين (Z)	الاستقطاب والتعيين (X1).	ف(١)
**٠,٠٠	٢,٦٧٢-	٠,٠٤٧	٠,٢١٣-		التدريب والتطوير (X2).	
*٠,٠٣	٢,٠٨٣	٠,٠٤٨	٠,١٨٣		التعويضات والمنافع (X3).	
**٠,٠٠	٢,٦٩٢	٠,٠٣٩	٠,١٧٩		تقييم الأداء (X4).	
*٠,٠٥	١,٩٤٣-	٠,٠٥١	٠,١١٩	العقد النفسي (Y1)	الاستقطاب والتعيين (X1).	ف(٢)
٠,٧٤	٠,٣٣١	٠,٠٩١	٠,٠٣٥		التدريب والتطوير (X2).	
٠,٣٤	٠,٩٤٢-	٠,٠٩٣	٠,١١١-		التعويضات والمنافع (X3).	
**٠,٠٠	٩,٦٨٦	٠,٠٦٤	٠,٧٢٩		تقييم الأداء (X4).	
٠,١٣	١,٤٨٢-	٠,٠٦٤	٠,٠٩٩-	الالتزام التنظيمي (Y2)	الاستقطاب والتعيين (X1).	ف(٣)
٠,٢٨	١,٠٧٩-	٠,١١٣	٠,١٢٦-		التدريب والتطوير (X2).	
٠,٣٩	٠,٨٥٧	٠,١١٦	٠,١١٠		التعويضات والمنافع (X3).	
**٠,٠٠	٦,٦٩٠	٠,٠٧٩	٠,٥٥٢		تقييم الأداء (X4).	
**٠,٠٠	٨,٢٣١	٠,٠٢٧	٠,٣٢٨	الاحتفاظ بالموظفين (Z)	العقد النفسي.	ف(٤)
**٠,٠٠	١٤,٠٦٦	٠,٠٢٢	٠,٥١٢	الاحتفاظ بالموظفين (Z)	الالتزام التنظيمي.	ف(٥)

المصدر: من إعداد الباحث؛ من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات

يتضح من الجدول رقم (٨) ما يلي:

- ينص الفرض الأول على أنه " يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية ". وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٨)؛ فقد تم إثبات صحته جزئيًا، حيث تبين أن قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (التدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء) والمتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين، حيث إن $\beta = -0.213, 0.183$ وتشير النتائج إلى التأثير السلبي للتدريب $(0.179; CR = -2.672, 2.083, 2.692)$.

والتطوير والطردي لكلٍ من التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء. كما تبين عدم معنوية الاستقطاب والتعيين. وبالتالي، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس الأول للبحث جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبعدي (التعويضات والمنافع، وتقييم الأداء)، وسلي لبعدي (التدريب والتطوير) كمتغير مستقل في الاحتفاظ بالموظفين.

– ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقد النفسي بشركات الصناعات الغذائية". وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٨)؛ فقد تم اثبات صحته جزئياً، حيث تبين أن قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) والمتغير التابع العقد النفسي، حيث إن $(\beta = 0.729; CR = 9.686)$. كما تبين عدم معنوية التدريب والتطوير والتعويضات والمنافع. وبالتالي: يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس الثاني للبحث جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبعدي (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) كمتغير مستقل في العقد النفسي كمتغير تابع.

– ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الالتزام التنظيمي بشركات الصناعات الغذائية". وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٨)؛ فقد تم اثبات صحته جزئياً، حيث تبين أن قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل (تقييم الأداء) والمتغير التابع الالتزام التنظيمي، حيث إن $(\beta = 0.552; CR = 6.690)$. كما تبين عدم معنوية الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير والتعويضات والمنافع. وبالتالي، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس الثالث للبحث جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية لبعدي (تقييم الأداء) كمتغير مستقل في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع.

- ينص الفرض الرابع على أنه " يوجد تأثير معنوي للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية ". وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٨)؛ فقد تم إثبات صحته كلياً، حيث تبين أن قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل العقد النفسي والمتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين. حيث إن $\beta = 0.328$; $CR = 8.231$. وتشير النتائج إلى التأثير الطردي للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين. وبالتالي، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس الرابع للبحث كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للعقد النفسي كمتغير مستقل في الاحتفاظ بالموظفين.

- ينص الفرض الخامس على أنه " يوجد تأثير معنوي للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية ". وبناءً على النتائج الواردة بالجدول رقم (٨) فقد تم إثبات صحته كلياً، حيث تبين أن قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغير المستقل الالتزام التنظيمي والمتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين. حيث إن $\beta = 0.512$; $CR = 14.066$. وتشير النتائج إلى التأثير الطردي للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين. وبالتالي: يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس الخامس للبحث كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي كمتغير مستقل في الاحتفاظ بالموظفين.

٢- نتيجة اختبار التأثيرات غير المباشرة:

يهدف الفرضان السادس والسابع للبحث إلى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسط العقد النفسي، والالتزام التنظيمي، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (٩) التالي:

جدول رقم (٩)

نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للبحث
توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي

الدلالة الإحصائية p-value	قيمة C.R	قيم المعاملات المعيارية Beta	المتغيرات التابعة	المتغير الوسيط	المتغيرات المستقلة	الفرض
NS	١,٢٤٥	٠,٠٣٩-	الاحتفاظ بالموظفين (Z)	العقد النفسي (Y1)	الاستقطاب والتعيين (X1).	ف(٦)
***	١,٢٣١	٠,٠١١			التدريب والتطوير (X2).	
NS	١,١٨٢	٠,٠٣٦-			التعويضات والمنافع (X3).	
***	٤,١٥٢	٠,٢٣٩			تقييم الأداء (X4).	
***	٣,١١٣	٠,٠٥١-	الاحتفاظ بالموظفين (Z)	الالتزام التنظيمي (Y2)	الاستقطاب والتعيين (X1).	ف(٧)
***	٣,٥٢٤	٠,٠٦٥-			التدريب والتطوير (X2).	
***	٣,٢٤٩	٠,٠٥٦			التعويضات والمنافع (X3).	
***	٥,٩٨٦	٠,٢٨٣			تقييم الأداء (X4).	

المصدر: من إعداد الباحث من نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

يتضح من الجدول رقم (٩) ما يلي:

- ينص الفرض السادس على أنه: " يتوسط العقد النفسي العلاقة بين كلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموظفين ". وقد تم إثبات صحته جزئياً بالنسبة للأداء كأحد أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث يشير الجدول رقم (٩) إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشر لممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال بعدي (التدريب والتطوير، تقييم الأداء) عبر متغير الوسيط التداخلي (العقد النفسي) في الاحتفاظ بالموظفين. وبالتالي: يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس السادس

جزئياً على الشكل البديل التالي: يتوسط جزئياً العقد النفسي العلاقة بين كلٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

- ينص الفرض السابع على أنه: " يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين كلٍ من: ممارسات إدارة الموارد البشرية، والاحتفاظ بالموظفين ". وقد تم إثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء)، كافة حيث يشير الجدول رقم (٩) إلى أن هناك تأثيراً إيجابياً غير مباشرٍ لممارسات إدارة الموارد البشرية؛ من خلال الأبعاد كافة عبر متغير الوسيط التداخلي (الالتزام التنظيمي) في الاحتفاظ بالموظفين. وبالتالي، يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الرئيس السابع جزئياً على الشكل البديل التالي: يتوسط الالتزام التنظيمي كلياً العلاقة بين كلٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين.

عاشراً: مناقشة وتفسير نتائج البحث:

توصل الباحث للنتائج التالية:

١- بالنسبة للفرض الأول:

يختبر التأثيرات المباشرة بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، أسفرت نتائج البحث عن قبول الفرض جزئياً، حيث توصلت البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (التعويضات والمنافع، تقييم الأداء) في الاحتفاظ بالموظفين، ووجود تأثير معنوي سلبي لممارسة إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير) في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للتعويضات والمنافع في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن التعويضات والمزايا لها مردود مهم على الاحتفاظ بالموظفين، حيث إن الأجر والحوافز التي

تقدمها المنظمة لموظفيها هو العامل الأساس لبقاء الموظف. وإن قيام الإدارة بتقديم حوافز وتعويضات عادلة تستند إلى أسس موضوعية لتوزيع الأجور والاستحقاقات، وإعطاء المكافآت للموظفين الذين يظهرون قدرات ومهارات إبداعية ينعكس على نية الموظف في البقاء في العمل. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة كلٍّ من (Chepchumba & Kimutai, 2017; Kovacs et al., 2020; Bibi et al., 2018) التي توصلت إلى أن التعويضات والمنافع أصبحت عنصرًا عميقًا في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الاحتفاظ بهم. كما تتفق تلك النتائج مع دراسة كلٍّ من (Sepahvand & Bagherzadeh, 2021; Moncarz et al., 2009; Mendis, 2017; Khalid & Nawab, 2018) التي توصلت إلى أن تلقي الموظفين مكافأة مرضية ومتوازنة مع إسهاماتهم في المنظمة؛ ينعكس على التزامهم في البقاء بالمنظمة. ومع ذلك؛ إذا كانت التعويضات والمنافع التي تقدمها المنظمة غير متوازنة مع إسهامات الموظفين؛ فقد يختار الموظفون ترك المنظمة. لذلك لا يمكن للمنظمات التي تحاول جذب الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم الاعتماد فقط على الممارسات غير المالية. كما تتفق هذه النتائج مع دراسة (Rubel & Kee, 2015) التي كشفت أن التعويضات والمنافع غير الكافية هي سبب رئيس لعدم رضا الموظفين والذي يمكن أن يكون له تأثيرٌ سلبي آخر في التزام الموظفين تجاه المنظمات.

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لتقييم الأداء في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن تقييم الأداء له مردود مهم في الاحتفاظ بالموظفين، فتقييم الأداء يُعد تبريرًا للعديد من إجراءات الموظفين، مثل: الترقيات أو زيادات الرواتب، إنهاء الخدمة. إن تقييم الأداء يزيد من تصور الموظفين لتقدير المنظمة لهم، وبالتالي تشجعهم على البقاء في المنظمة.. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة كلٍّ من (Narban et al., 2016; Van et al., 2017; Bibi et al., 2018; Almutairi & Alsawalhah, 2020; Kovacs et al., 2020). التي توصلت إلى وجود تأثيرٍ إيجابي لتقييم الأداء في الاحتفاظ بالموظفين، وأن تقييم الأداء إحدى أكثر الممارسات شيوعًا والتي يستخدمها مديرو الموارد البشرية للتعامل مع معدل

دوران الموظفين. كما تتفق تلك النتائج مع دراسة (Dany & Torchy, 2017; Dany & Torchy, 2017; Bibi et al., 2018; Kovacs et al., 2020; Jeffrey & Prasetya, 2019).

- يرجع الباحث التأثير المعنوي السلبي للتدريب والتطوير في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن ممارسة التدريب والتطوير بالشركات محل البحث غير مخططة بدقة، وأن هناك بعض الممارسات ذات تأثير أكبر من التدريب والتطوير، مثل: التعويضات والمزايا، وأن العلاقة العكسية نتيجة أن التدريب والتطوير يزود الموظفين بالمهارة التي تعزز فهمهم للعمليات التنظيمية وترفع من الكفاءة التنظيمية لديهم ويزيد فرصهم في سوق العمل؛ مما ينتج عنه البحث عن فرص عمل بمزايا لا تتوافر بالمنظمة التي يعملون بها، كما قد يرجع التأثير العكسي إلى زيادة مستوي مهارات الموظف الناتج عن عملية التدريب والتطوير تُعد فرصة لإيجاد وظيفة جديدة بمزايا أكبر من سوق العمل. وتختلف تلك النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، مثل: دراسة (Silaban & Syah, 2018) التي توصلت إلى أن توفير برامج التدريب في المنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً برضا الموظفين ويقلل من نيات دوران الموظفين. ودراسة (Ahmad et al., 2017) التي توصلت إلى أن توفير المنظمة فرصاً كافية للتدريب والتطوير، يجعل الموظفين أكثر تحفيزاً للبقاء مع المنظمة. وكذلك دراسة (Jeffrey & Prasetya, 2019) التي توصلت إلى أن التدريب والتطوير له علاقة بالاحتفاظ بالموظفين. فمن خلال التدريب والتطوير تمنح المنظمة فرصاً لموظفيها لتعزيز مهاراتهم؛ من خلال التدريب ويمنحهم مستوى من الرضا عن المنظمة، مما يؤدي إلى البقاء في المنظمة.

٢- بالنسبة للفرض الثاني:

توصلت البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) في العقد النفسي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للاستقطاب والتعيين في العقد النفسي إلى أن الاستقطاب والتعيين لها مردود مهم على العقد النفسي، حيث تتجلى أهمية ممارسات التوظيف والاختيار في حقيقة مفادها أن مهارات الموظف ومعرفته وكفاءته لا يجب أن تتناسب مع متطلبات المنظمة فحسب، بل يجب أن تتناسب أيضاً مع شخصيته وقيمه، حيث يسهم ذلك في الاحتفاظ بالموظفين، فالتوافق بين الموظف والوظيفة والمنظمة مهم؛ لأنه لا يساعد الموظفين فقط على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال القدرة على تلبية متطلبات وظائفهم بشكل أفضل ولكن أيضاً على الشعور بأن قيمهم متسقة مع قيم المنظمة. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة كلٍّ من (Silva et al., 2016) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر في العقود النفسية؛ لأنها المكون الرئيس للعقد النفسي، من مرحلة التوظيف والاختيار إلى تقييم الأداء وإنهاء العمل والتقاعد. ودراسة (Westwood et al., 2001) التي قامت بفحص خمس ممارسات لإدارة الموارد البشرية (التوظيف والاختيار والراتب والأجور والتخطيط وتصميم الوظائف والتدريب والتطوير) وأثرها في العقد النفسي، وتوصل البحث إلى وجود تأثير قوي لممارسات إدارة الموارد البشرية في العقد النفسي.

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لتقييم الأداء في العقد النفسي إلى أن تقييم الأداء يشجع على التفاهم المتبادل بين أصحاب العمل والموظفين، كما أن تقييم الأداء له تأثير في حياة الموظفين المهنية وأسلوب حياتهم القائم على العمل، حيث لا تعد تقييمات الأداء مهمة فقط في إدارة أداء الموظف؛ بل توفير الفرصة لتحديد وتوضيح توقعات الموظفين. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة كلٍّ من (Conway and Briner, 2005; Shirazi & Hosseini, 2015; Aburumman et al., 2020) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية مرتبطة بشكل كبير بالوفاء بالعقد النفسي. كما يتفق هذا البحث مع نتائج دراسة (Raeder et al., 2012) التي توصلت إلى أن ممارسات إدارة

الموارد البشرية تخلق وتشكل تصورات الموظفين فيما يتعلق بالعقد النفسي الذي يؤثر بدوره في سلوكهم ومواقفهم.

٣- بالنسبة للفرض الثالث:

توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية (تقييم الأداء) في الالتزام التنظيمي بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي لتقييم الأداء في الالتزام التنظيمي إلى أن ردود الفعل المشجعة من تقييم الأداء العادل؛ تعكس مشاعر الموظفين وتساعد في توصيل الإستراتيجيات والأهداف والرؤى، مما يزيد من الالتزام التنظيمي. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة كل من (Koç et al., 2014) إلى وجود علاقة بين تقييم الأداء والالتزام التنظيمي ولها التأثير الأكبر في الالتزام التنظيمي. ودراسة (Azzukhruf et al., 2019) إلى أن تقييم الأداء له علاقة إيجابية بالالتزام التنظيمي. ودراسة (Paşaoğlu, 2015) التي توصلت إلى أن تقييم الأداء له تأثير في الالتزام التنظيمي بشكلٍ فردي وجماعي.

٤- بالنسبة للفرض الرابع:

توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن العقد النفسي هو أساس علاقة العمل، وله تأثير قوي في الاحتفاظ بالموظفين. عندما يكون لدى الموظفين عقد نفسي قوي مع صاحب عملهم؛ فإنهم أقل عرضةً لترك مؤسساتهم. فعند الوفاء بالعقد النفسي؛ يحدث العقد النفسي عندما يتم الوفاء بجميع الوعود والالتزامات

المتصورة من قبل الموظف، ويؤدي الوفاء بالعقد النفسي إلى تقليل نيات دوران الموظفين. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة كلٍّ من (Deas, 2017; Van, 2016; George, 2015; Ramatswi, 2016) التي توصلت إلى أن خرق العقد النفسي يؤثر سلبيًا في الاحتفاظ بالموظفين، ويزيد من معدل دوران العمل. كما يتفق هذا البحث مع نتائج دراسة (Deas, 2017) التي توصلت إلى أن التصورات النفسية الإيجابية المتعلقة بالعقد ترتبط بارتفاع مستوى الرضا عن عوامل الموارد البشرية التي تؤثر في الاحتفاظ بالموظفين، وهو ما يتفق مع دراسة (Gail, 2013) أن شعور الموظف بقيمته الذاتية يعتمد بشكلٍ كبير على العقد النفسي بين الموظف وصاحب العمل وإذا انتهكت منظمة العقد النفسي مع الموظف، فإن الموظف يشعر بخيبة الأمل، مما يتسبب في تركه للمنظمة.

٥- بالنسبة للفرض الخامس:

توصل البحث إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:

- يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن التزام الموظف يعد إشارةً إلى رغبته في البقاء في المنظمة، حيث يُظهر الأشخاص الملتزمون للغاية الولاء والارتباط العاطفي بوظائفهم ويتمشون مع أهداف المنظمة. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: (João, 2010; Muleya, 2017; Talukder, 2019; Saraih et al., 2016) التي توصلت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين، كما تتفق مع نتائج دراسة (Saraih et al., 2016) التي توصلت إلى وجود ارتباط عكسي بين التزام المنظمة ونية دوران العمل. وتتفق هذه النتيجة أيضًا مع دراسة (Andriani & Rizky, 2024) التي أظهرت أن عوامل الالتزام التنظيمي وتماسك الفريق لها تأثير إيجابي ومهم في الاحتفاظ بالموظفين. وكذلك دراسة (Qureshi et al., 2019) التي توصلت إلى أن الموظفين الملتزمين يميلون بشدة إلى البقاء مع صاحب عملهم

الحالي؛ لأنهم راضون عن عوامل الاحتفاظ بهم، ومن المرجح أن يقوموا بأنشطة عمل شاقة. يُظهر الموظفون الملتزمون بمؤسستهم أداءً أفضل، فضلاً عن نية منخفضة للمغادرة،

٦- بالنسبة للفرض السادس:

توصل البحث إلى أن العقد النفسي يتوسط جزئيًا العلاقة بين كلٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، تقييم الأداء) والاحتفاظ بالموظفين، بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، ويرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي الوسيط للعقد النفسي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن أساس العقد النفسي يعتمد على المعاملة بالمثل، حيث سيتفاعل الموظف بشكلٍ إيجابي بناءً على سلوك موظفيه، لذا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يُعدها الموظفون مواتيةً وتفي بتوقعاتهم ستشهد معاملة بالمثل من الاستجابة الإيجابية، كما يرى الباحث أن ممارسات الموارد البشرية تؤثر بشكلٍ كبير في حالة العقد النفسي، مما يشير إلى أن العقد النفسي الإيجابي سيؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين. كما يستخدم مفهوم العقد النفسي لتحديد وفحص علاقة الموظف بصاحب العمل؛ من خلال تضمين سياق أكبر ذي صلة بعلاقة العمل الأساس. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: دراسة (Katou and Management 2013) التي توصلت إلى أن حالة العقد النفسي تتوسط العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء التنظيمي؛ لذا فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستؤثر في الأداء التنظيمي بسبب الوفاء بالعقد النفسي؛ فعندما يتم الوفاء بالعقد النفسي من قبل المنظمة، سيكون الموظف راضيًا وملتزمًا ومدفوعًا للوفاء بدوره في المنظمة. ودراسة (Aburumman et al., 2020) التي توصلت إلى أنه عندما يحصل الموظفون على إسهام إيجابي من المنظمة، فإنهم سيبادلون الشعور نفسه ويقدمون مدخلاتٍ إيجابيةً في المقابل.

٧- بالنسبة للفرض السابع:

توصل البحث إلى أن الالتزام التنظيمي يتوسط كليًا العلاقة بين كلٍ من ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء) والاحتفاظ بالموظفين، بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، يرجع الباحث التأثير المعنوي الإيجابي الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين إلى أن مدى إدراك الموظفين بشكلٍ إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في منظماتهم؛ من شأنه أن يحدد قوة هويتهم وانتمائهم إلى المنظمة، فعندما يدرك الموظفون أن المنظمة تقدم لهم المعلومات والتدريب المناسبين، ويقدرتهم ويكافئهم بشكلٍ عادل؛ فمن المرجح أن يظلوا مخلصين وملتزمين. وأن المنظمة التي تؤمن بتقديم التدريب والتطوير والتعويضات المناسبة وتقييم الأداء العادل للموظفين تحصل على التزام جيد منهم. وتساعد المكافآت صاحب العمل على تعزيز التزام الموظفين بالمنظمة مما يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. ويتفق ذلك مع بعض نتائج الدراسات السابقة، مثل: (Chaubey et al., 2016; Tabouli et al., 2016; Nassar, 2018) التي أثبتت بوجود علاقة جوهرية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، وأيضًا نتائج الدراسات السابقة (Yildirim et al., 2015; Rieu et al., 2016; Zopiatis et al., 2014) التي توصلت إلى أن المستوى المرتفع من الالتزام التنظيمي يؤدي إلى الاحتفاظ بالموظفين. إن ممارسات الموارد البشرية تعد ظاهرة مهمة لتحسين التزام الموظفين بالمنظمة. وتكشف نتائج أخرى أن الالتزام التنظيمي هو القوة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية فكلما زاد التزام الموظفين بالمنظمة، زاد تحفيزهم واستعدادهم للعمل "فوق العقد"؛ مما ينعكس على شعور الموظفين بمسؤولية أكبر، ويكونوا أقل عرضةً لترك المنظمة، مما يؤدي إلى تقليل نفقات التوظيف والاختيار وهدر رأس المال البشري (Nandi et al., 2020). يرى (Riana & Wirasedana, 2016) أن التعويضات والمزايا والتدريب والتطوير وتقييم الأداء تنعكس على الالتزام التنظيمي (Silaban & Syah, 2018; Nasution et al., 2019)؛ حيث يسعى الموظفون الملتزمون للغاية إلى البقاء. قامت دراسة

Almutairi & Alsawalhah, 2020 بتقييم تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الرئيس في الالتزام التنظيمي ورغبة الموظفين الدائمين في البقاء. وتوصل البحث إلى أن التعويض والمنافع والتدريب والتطوير كان لها تأثير إيجابي في الالتزام التنظيمي، وأن الالتزام التنظيمي يعزز بقاء العاملين بالمنظمة.

حادى عشر: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، والإطلاع على نتائج عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وما قدم من اقتراحات في ذلك الصدد، يهدف هذا الجزء إلى طرح مجموعة من التوصيات بما ينسجم مع ما تقدم من استنتاجات، وفيما يلي عرض لأهم هذه التوصيات:

جدول رقم (١٠) برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
٦ - ٣ أشهر	<ul style="list-style-type: none"> • وضع أسس موضوعية للتوظيف. • إخضاع الموظفين الحاصلين على مؤهلات للترقية الداخلية لاختبارات الكفاءة، التي تشمل: اختبارات الاستعداد، والمهارات، والإدراك في معايير التوظيف والاختيار. • يجب النظر في الموظفين الذين تم تعيينهم على أساس تعاقدى أو مؤقت، وتوظيفهم على أساس دائم. 	إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	١- ضرورة التحديد الدقيق لمتطلبات شغل الوظيفة؛ من خلال تضمين تحديد الأفراد القادرين على الإسهام في معرفة المنظمة ودعم عمليات التعلم عن طريق معرفتهم وقيمتهم. وليس فقط على درجة ملاءمتهم الحالية للوظيفة.

تابع: جدول رقم (١٠)
برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
بشكل مستمر.	<ul style="list-style-type: none"> تقديم تدريباً للموظفين بناءً على الاحتياجات طويلة الأجل. مراجعة الموظفين؛ باستخدام برامج تحليل الوظائف والتقييم التي يمكن أن تساعدهم على تنمية المهارات، وتدريب الموظفين ذوي الصلة التي من شأنها الاحتفاظ بهم. إجراء تقييم احتياجات التدريب قبل بدء أي برامج تدريبية. تضمين ميزانية سنوية للتدريب في سياسة التدريب. يمكن أن يشمل التدريب على سبيل المثال: التدريب أثناء العمل، والتدريب المحدد، والتدريب المهني. 	إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارة العليا.	٢- توصل البحث إلى وجود تأثير عكسي مباشر بين ممارسة التدريب والتطوير والاحتفاظ بالعمالين، في حين كان التأثير غير المباشر إيجابياً لذا هناك ضرورة لوضع خطة للتدريب والتطوير؛ تستهدف بناء وتطوير مهارات الموظفين مع إلزامهم بالبقاء في المنظمة لمدة محددة، أو دفع رسوم التدريب بالكامل في حالة مغادرة العمل.
بشكل مستمر	<ul style="list-style-type: none"> تطوير نظم الأجور والحوافز بما يتناسب مع جذب الموظفين ذوي الخبرات والمؤهلات المناسبة للعمل. تفعيل نظم التعويضات والحوافز على أسس ومعايير مهنية؛ تتضمن التميز والإبداع في الأداء، ومكافأة المبدعين، ووضع نظم متطورة للتعويضات والحوافز؛ يصبح فيها الاحتفاظ بالموظفين هدفاً. 	الإدارة العليا، بالتعاون مع العاملين.	٣- ضرورة تطوير نظم التعويضات والمزايا بما يتناسب مع إستراتيجية الاحتفاظ بالموظفين داخل المنظمة.

تابع: جدول رقم (١٠)
برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
١٢-٦ شهرًا.	<ul style="list-style-type: none"> تطوير نظام تقييم الأداء؛ ليتضمن أسسًا ومعاييرًا موضوعية واضحة، بما يكفل اطلاع الموظف على نتائج تقييم أدائه عبر التغذية العكسية. ضرورة بناء نظام تقييم الأداء غير الموجه نحو اكتشاف وتصيد الأخطاء للموظفين؛ ليسهم في تطوير العاملين وتشجيعهم نحو بذل المزيد من التحسين وزيادة درجة استعدادهم لمشاركة الأفكار والمعرفة. كذلك يساعدهم على التطوير الشخصي والمهني في ظل نظم عمل آمنة ومرنة، والتي تتناسب بشكل أفضل مع عمليات استكشاف واستغلال المعارف الجديدة والحالية للعاملين. تطوير نظم تقييم الوظائف وتقييم أداء الموظفين بما يتناسب مع تطور المنظمة. تطوير نظم الترتي الوظيفي ووضع المسارات الوظيفية الملائمة. تصميم نظم تقييم الأداء بالمنظمة على أساس النتائج التي يحققها العاملون وفق آلية KPI's، التي تضع ضمن مؤشرات عددًا من الجوانب المتعلقة بالإبداع، والقدرة على تحليل وحل المشكلات عند حدوثها، بل التنبؤ بها والحيولة دون وقوعها. إشراك الموظفين في عملية التقييم بأكملها؛ من خلال السماح لهم بتحديد أهدافهم بما يتماشى مع الإستراتيجيات التنظيمية، بالإضافة إلى تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. 	إدارة الموارد البشرية/ بالتعاون مع الإدارة العليا.	٤- ضرورة اعتماد نظام تقييم الأداء بالمنظمة على تقديم المكافآت والحوافز للعاملين بعدالة وموضوعية.

تابع: جدول رقم (١٠)
برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمي	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
بشكل مستمر.	<ul style="list-style-type: none"> • تكثيف اللقاءات والدورات المستمرة بين المديرين المباشرين في المنظمة والموظفين؛ للتعرف على طبيعة مشكلاتهم ومناقشتها بموضوعية في ظل الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح المنظمة للعمل. • إعداد خطة الموارد البشرية للمنظمة؛ بما يتكامل مع مفهوم الالتزام بالعقد النفسي من وجهة نظر الموظف والمنظمة. • تنمية العلاقات الاجتماعية في العمل بين جميع المستويات الإدارية؛ بما يساهم في زيادة الدعم النفسي والمعنوي لهم. • اهتمام المسؤولين بالتعرف على كيفية تصرف الموظفين في حالة إدراكهم لخرق العقد النفسي من جانب الإدارة، ووضع آليات لكيفية الحد من ردود الفعل السلبية ونية ترك العمل. • حرص كل إدارة على التعرف على أهم بنود العقد النفسي من جانب الموظفين، والتي تمثل مطلبًا جماعيًا لهم، والعمل على توصيلها لإدارة المنظمة. • يجب على المديرين والملاك الاهتمام بالعقد النفسي، حيث يلعب دورًا كبيرًا في تشكيل وتكوين الصورة الذهنية للعاملين حول ما سيكسبونه عند انضمامهم إليها. • يجب على المديرين والملاك البدء في إدارة توقعات أعضاء المنظمة منذ لحظة تقديمهم طلب الانضمام حتى لحظة مغادرتهم للمنظمة؛ من خلال التواصل الواضح للسياسات. • يجب على المديرين والملاك الحفاظ على السبل كافة؛ لمنع تبييض العقد النفسي • ضرورة دعم سياسات الموارد البشرية الفعالة، مما يزيد من العمل على مساندة العاملين لتحقيق خططهم وأهدافهم، وتقدير جهودهم وإنجازاتهم بالأسول والوقت المناسب. 	إدارة الموارد البشرية، بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	٥- في ضوء ما أكدته البحث في التأثير المباشر والوسيط للعقد النفسي في الاحتفاظ بالموظفين- يوصي الباحث بضرورة تعزيز التزام المنظمة بوعودها تجاه الموظفين.

تابع: جدول رقم (١٠)
برنامج عمل مقترح لتنفيذ التوصيات

الإطار الزمني	آليات التطبيق	جهة التنفيذ	التوصية
بشكلي مستمر.	<ul style="list-style-type: none"> • تعزيز العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى الالتزام التنظيمي، مثل: الحوافز المادية والمعنوية، العدالة التنظيمية. • العمل على زيادة مستوى الإدراك والوعي لدى العاملين بالشركات محل البحث مقابل ما سيفقده في حالة ترك المنظمة، مثل: الدخل، خطط التقاعد، الصداقة. • الاهتمام بقياس مؤشرات الالتزام التنظيمي المستمر للموظفين بشكل دوري. • تعزيز التعاون والتواصل مع المرؤوسين؛ من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بنطاق وظيفتهم؛ لإحساسهم بأهمية دورهم مما يساهم في جعل القرارات أكثر فعالية. 	إدارة الموارد البشرية؛ بالتعاون مع الإدارات الأخرى.	٦- في ضوء ما أكدته البحث في التأثير المباشر والوسيط للالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين- يوصي الباحث بضرورة تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمة وزيادة إدراك الموظفين لأهميته، وذلك على المستويات الإدارية كافة؛ من أجل تعزيز الثقة بين المدير والمرؤوسين.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج البحث.

ثالث عشر: محدداتُ البحث:

- ١- اقتصر البحث على شركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية، مما قد يحد من تعميم النتائج المعروضة.
- ٢- على الرغم من أن البيانات قد تم جمعها من مصادر متعددة (٩ شركات)، فإن حقيقة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية، العقد النفسي، الالتزام التنظيمي، الاحتفاظ بالموظفين جاءت جميعها من العاملين على المستوى الفردي فقط، وبطبيعة الحال تثير مخاوف بشأن تأثير تحيز الأسلوب في دراستنا.
- ٣- اقتصر البحث على دراسة العاملين في المستويات الإدارية كافة، وفي مختلف الإدارات والأقسام والوحدات دون تقسيمهم إلى مجموعات؛ على افتراض أن مجتمع المسؤولين بشركات الصناعات الغذائية التابعة للشركة القابضة للصناعات الغذائية يُعد مجتمعاً متجانساً.

رابع عشر: الدراسات المستقبلية:

ركز هذا البحث على توسيط العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين بشركات الصناعات الغذائية التابعة لشركة القابضة للصناعات الغذائية، ولعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيدٍ من الدراسات في المستقبل؛ لعل من بينها الآتي:

- ١- إجراء المزيد من البحوث لتطوير مجال التطبيق، بحيث يمتد ليشمل قطاعاتٍ أخرى، مثل: قطاع الاتصالات والجامعات والأدوية والبنوك، كذلك يمكن تغيير مجال التطبيق ليشمل بلدانٍ أخرى مثل دراسة مقارنة بين شركات الصناعات الغذائية في مصر والمملكة العربية السعودية.
- ٢- بإثبات الدور الوسيط لكلٍ من العقد النفسي والالتزام التنظيمي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين- يمكن إدخال متغيرات أخرى معدلة للعلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ، بالموظفين على سبيل: المثال (الثقافة التنظيمية ، أسلوب القيادة، الصمت التنظيمي).
- ٣- لم يتطرق البحث الحالي إلى تحليل معنوية الفروق في إدراك متغيرات البحث باختلاف النوع، أو السن، أو الدرجة العلمية، يفسح المجال لدراساتٍ أخرى لتحليل دلالات هذه الفروق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد إبراهيم موسى (٢٠٢١). أثر المتغيرات الديموجرافية في اتجاهات العاملين نحو الالتزام بأبعاد العَقد النفسي. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة: جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، ٧ (١٢)، ٤٤١ - ٤٨٤.
- أبو شحاته، ثناء معوض على (٢٠٢٤). دور العقد النفسي في العلاقة بين تطبيق إستراتيجية تقليص العمالة واتجاهات العاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات الغذائية). المجلة العلمية للبحوث التجارية: جامعة المنوفية، كلية التجارة، ٣ (٥٤)، ١٠١-١٧٤.
- الوكيل، منال محمد أحمد الوكيل (٢٠١٩). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية تجاه أدوار الأفراد على تحقيق العدالة التنظيمية في المؤسسات العامة-دراسة تطبيقية على وزارة الاتصالات. المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ٢ (٤٩)، ٧٩٧ - ٨٤٨.
- جلال، خالد أحمد (٢٠٢٣). البروفایل النفسي لعينة من العاملين الدائمين والمؤقتين بجامعة المنيا في ضوء كل من العقد النفسي المدرك وتقدير الذات. مجلة الدراسات النفسية المعاصرة: جامعة بنى سويف، كلية الآداب، ٥ (١)، ٣٧٧-٤٣٧.
- سليمان، لمياء عبد الرحيم عبد الكريم (٢٠٢٢). الدور الوسيط للاستغراق الوظيفي في العلاقة بين العقد النفسي والأداء العالي دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة المنوفية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية: جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، ٢ (١٤)، ١-٥٧.

- عطا الله، عبير عثمان، (٢٠١٧). مقدمات العقد النفسي على السلوكيات الخضراء للعاملين: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ١ (٤٧)، ٧٧٩ - ٨٢٢.*

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abarantyne, I., Naidoo, V., & Rugimbana, R. (2019). The impact of psychological contracts on employee engagement at a university of technology. *SA Journal of Human Resource Management, 17(1)*, 1-11.
- Aburumman, O., Salleh, A., Omar, K., & Abadi, M. (2020). The impact of human resource management practices and career satisfaction on employee's turnover intention. *Management Science Letters, 10(3)*, 641-652.
- Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A. H. A. (2017). The Impact of Training & Development and Transformational Leadership over Organizational Commitment among Academic Staff in Public Tertiary Institutions: The Buffering Role of Coworker Support. *International Journal of Economic Perspectives, 11(1)*.
- Akbıyıklı, B., Eyüpoğlu, Ş., & Akbıyıklı, R. (2023). Ability, Motivation, Opportunity-oriented HR Practices, Organisational Citizenship Behaviour and Performance Outcomes Relationship in Project-based Construction Organisations. *Turkish Journal of Civil Engineering, 34(1)*, 25-58.
- Al-Kassem, A. H. (2017). Recruitment and selection practices in business process outsourcing industry. *Archives of Business Research, 5(3)*.
- AL-Qudah, M. K. M., Osman, A., & Ali, B. J. A. R. (2014). Effect of human resource polarization, training and development, and human resource stimulation on the strategic planning of human resources: evidence from the Government Ministry in Jordan. *Advances in Environmental Biology, 675-679.*

- Almutairi, M. A., & Alsawalhah, A. A. (2020). The Impact of Strategies Human Resource Management on Organizational Commitment.(An Applied Study on Employees in Jordanian Islamic Banks). *Modern Applied Science*, 14(4), 14.
- AlQershhi, N. A., Mokhtar, S. S. M., & Abas, Z. B. (2022). CRM dimensions and performance of SMEs in Yemen: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*, 23(3), 516-537.
- Ambrosat, S., & Grünwald, C. (2023). Towards a future-proof organisation: using foresight in HR and organisational development. *Strategic HR Review*, 22(5), 169-173.
- America, S. G. (2015). Core values: Why American companies are moving downtown. *Smart Growth America*, June.
- Andriani, L., & Rizky, G. (2024). The Influence of Organizational Commitment, Team Cohesion, and Leadership Style on Employee Retention in the Hotel Industry. *International Journal of Business, Humanities, Education and Social Sciences (IJBHES)*, 6(1), 49-61.
- Arbab, M. H. (2023). Effect of Strategic Human Resource Management Practices on Organizational Commitment. *Journal of Information Sciences Letters*, 12(8), 2827-2837.
- Atieno, A. D. (2019). Strategic Human Resource Management Practices And Employee Retention In The Software Development Industry In Kenya.
- Azzukhruf, R. A. A., Noermijati, N., & Rohman, F. (2019). Management practices on strategic human resource towards employee performance through organizational commitment. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 3(09), 21-32.
- Bal, P. M., De Cooman, R., & Mol, S. T. (2013). Dynamics of psychological contracts with work engagement and turnover intention: The influence of organizational tenure. *European journal of work and organizational psychology*, 22(1), 107-122.

- Bashir, S., & Nasir, M. (2013). Breach of psychological contract, organizational cynicism and union commitment: A study of hospitality industry in Pakistan. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 61-65.
- Behery, M., Paton, R. A., & Hussain, R. (2012). Psychological contract and organizational commitment: The mediating effect of transformational leadership. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(4), 299-319.
- Bibi, P., Ahmad, A., & Majid, A. H. (2018). HRM practices and employee retention: The moderating effect of work environment. In *Applying partial least squares in tourism and hospitality research* (pp. 129-152). Emerald Publishing Limited.
- Bisharat, H., Obeidat, B. Y., Alrowwad, A. A., Tarhini, A., & Mukattash, I. (2017). The effect of human resource management practices on organizational commitment in chain pharmacies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 12(1), 50-67.
- Brown, C., McManus, C., Davison, I., Gill, P., & Lilford, R. (2019). Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future. *Education for Primary Care*, 30(3), 128-132.
- Budiman, A. (2022). Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Employee Performance of Local Government-Owned Banks in West Java Indonesia. *Saudi J Bus Manag Stud*, 7(9), 250-256.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International journal of training and development*, 14(4), 309-322.
- Byrne, B.M. (2010), " Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming", 2nd ed. (New York: Routledge).
- Chakravarti, S., & Chakraborty, S. (2020). Employee Retention Through Listening-Centered Communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 14(1).

- Chambel, M. J., Lorente, L., Carvalho, V., & Martinez, I. M. (2016). Psychological contract profiles among permanent and temporary agency workers. *Journal of Managerial Psychology, 31*(1), 79-94.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International journal of selection and assessment, 11*(2-3), 113-120.
- Chaubey, D. S., Bisht, S., & Kothari, H. C. (2016). Human resource management practices and its impact on psychological contract and employee's commitment in organizations. *TRANS Asian Journal of Marketing & Management Research (TAJMMR), 5*(5and6), 1-12.
- Chepchumba, T. R., & Kimutai, B. D. (2017). The relationship between employee compensation and employee turnover in small businesses among Safaricom dealers in Eldoret municipality, Kenya. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 5*(2), 490-501.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower, 29*(6), 503-522.
- Cho, S., Woods, R. H., Jang, S. S., & Erdem, M. (2006). Measuring the impact of human resource management practices on hospitality firms' performances. *International Journal of Hospitality Management, 25*(2), 262-277.
- Choy, M. W., & Kamoche, K. (2021). Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: A qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry. *Current Issues in Tourism, 24*(10), 1375-1388.
- Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: an employee-level analysis. *Human Resource Management Journal, 18*(1), 72-89.

- Dany, F., & Torchy, V. (2017). Recruitment and selection in Europe Policies, practices and methods 1. In *Policy and practice in European human resource management* (pp. 68-88). Routledge.
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian academy of Applied Psychology, 36*(1), 69-78.
- Darrag, M., Mohamed, A., & Abdel Aziz, H. (2010). Investigating recruitment practices and problems of multinational companies (MNCs) operating in Egypt. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues, 3*(2), 99-116.
- Daykin, A., Clement, C., Gamble, C., Kearney, A., Blazeby, J., Clarke, M., ... & Shaw, A. (2018). 'Recruitment, recruitment, recruitment'—the need for more focus on retention: a qualitative study of five trials. *Trials, 19*, 1-11.
- Deas, A. J. (2017). Constructing a psychological retention profile for diverse generational groups in the higher educational environment. *Unpublished doctoral thesis, University of South Africa, Pretoria, South Africa.*
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 10*(2/3), 130-148.
- Delery, J. E., & Roumpi, D. (2017). Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 1-21.
- Delobbe, N., Cooper-Thomas, H. D., & De Hoe, R. (2016). A new look at the psychological contract during organizational socialization: The role of newcomers' obligations at entry. *Journal of Organizational Behavior, 37*(6), 845-867.
- Deros, E., & De Fruyt, F. (2016). Developments in recruitment and selection research. *International Journal of Selection and Assessment, 24*(1), 1-3.

- DeVon, H. A., Block, M. E., Moyle-Wright, P., Ernst, D. M., Hayden, S. J., Lazzara, D. J., and Kostas-Polston, E. (2007). A psychometric toolbox for testing validity and reliability. *Journal of Nursing scholarship*, 39(2), 155-164.
- Dhar, R. L. (2015). The effects of high performance human resource practices on service innovative behaviour. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 67-75.
- Diah, A. M., Hasiara, L. O., & Irwan, M. (2020). Employee Retention of Pharmaceutical Firms in Indonesia: Taking Investment in Employee Development and Social and Economic Exchange as Predictors. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(1).
- Dias, A., & Silva, R. (2016). Organizational training and organizational commitment: a literature review and conceptual development. *International Journal of Innovative Science, Engineering & Technology*, 3(1), 387-399.
- Fahim, M. G. A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention. *Review of Economics and Political Science*, 3(2), 20-39.
- Fernandez, S., Resh, W. G., Moldogaziev, T., & Oberfield, Z. W. (2015). Assessing the past and promise of the Federal Employee Viewpoint Survey for public management research: A research synthesis. *Public Administration Review*, 75(3), 382-394.
- Fernando, Y., & Wulansari, P. (2021). Perceived understanding of supply chain integration, communication and teamwork competency in the global manufacturing companies. *European Journal of Management and Business Economics*, 30(2), 191-210.
- Forgacs, L. (2009). Recruitment and retention across continents. *Journal of Training and development*, 63(6), 40-44.
- Francis, A. U. (2014). Human resource management practices and employee retention in Nigeria's manufacturing industries. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(2), 1741-1754.

- Gail, D. (2013). The psychological contract: What is it and what does it mean. *On-line: <http://www.blog.tnsemployeeinsights.com>*. Retrieved May, 20, 2015.
- George, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay?. *Employee relations, 37*(1), 102-121.
- Griep, Y., & Vantilborgh, T. (2018). Reciprocal effects of psychological contract breach on counterproductive and organizational citizenship behaviors: The role of time. *Journal of vocational behavior, 104*, 141-153.
- Guchait, P., & Cho, S. (2010). The impact of human resource management practices on intention to leave of employees in the service industry in India: the mediating role of organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 21*(8), 1228-1247.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as communications and the psychological contract. *Human resource management, 33*(3), 447-462.
- Hassan, Z., & Govindhasamy, C. (2020). An investigation on extrinsic and intrinsic rewards on employee retention among Gen Y: A study in Malaysian manufacturing companies. *Journal of Business and Economic Analysis, 3*(01), 55-69.
- Ikramullah, M., Shah, B., Khan, S., ul Hassan, F. S., & Zaman, T. (2012). Purposes of performance appraisal system: A perceptual study of civil servants in District Dera Ismail Khan Pakistan. *International journal of business and management, 7*(3), 142.
- Iskandar, S., & Sari, S. A. (2018). The Influence of Psychological Contract on Turnover Intention through Work Engagement: Case Study of Pt. Indah Jaya Londrindo. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities, 26*(T) 29-37.
- Jafri, H. (2014). Influence of personality on perception of psychological contract breach. *Psychological Thought, 7*(2).
- James, L., & Mathew, L. (2012). Employee retention strategies: IT industry. *SCMS Journal of Indian Management, 9*(3).

- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-22.
- Jeffrey, I., & Prasetya, A. B. (2019). The employee performance assessment and employee training, on employee intension. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 17(1), 56-65.
- Jehad, M., & Farzana, Q. (2011). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: Evidences International Conference on Accounting. *Business and From Malaysia, paper presented in the 1st Economics (ICABEC)*.
- Jha, J. K., Pandey, J., & Varkkey, B. (2019). Examining the role of perceived investment in employees' development on work-engagement of liquid knowledge workers: Moderating effects of psychological contract. *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, 12(2), 225-245.
- João, T. F. (2010). *The relationship between perceived career mobility, career mobility preference, job satisfaction and organisational commitment* (Doctoral dissertation, University of South Africa).
- Kampkötter, P. (2017). Performance appraisals and job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 750-774.
- Karimi, A., & Parsafar, E. (2017). The relationship between human resource retention system and organizational commitment of employees (case study: one of the privatized banks). *International journal of information science and management*, 190, 110-119.
- Katou, A. A. (2013). The link between HR practices, psychological contract fulfilment, and organisational performance in Greece: An economic crisis perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(2), 568-594.
- Khalid, K., & Nawab, S. (2018). Employee participation and employee retention in view of compensation. *Sage Open*, 8(4), 2158244018810067.

- Khan, N. (2018). Does training and employee commitment predict employee retention?. *AIMS International Journal of Management*, 12(3).
- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public personnel management*, 41(2), 257-279.
- Kloutsiniotis, P. V., & Mihail, D. M. (2020). The effects of high performance work systems in employees' service-oriented OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102610.
- Koç, M., Cavus, M. F., & Saraçoğlu, T. (2014). Human resource management practices, job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(9), 178-190.
- Kossivi, B., Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on determining factors of employee retention. *Open Journal of Social Sciences*, 4(5), 261-268.
- Kovacs, R. J., Powell-Jackson, T., Kristensen, S. R., Singh, N., & Borghi, J. (2020). How are pay-for-performance schemes in healthcare designed in low-and middle-income countries? Typology and systematic literature review. *BMC Health Services Research*, 20, 1-14.
- Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., & Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: Effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70, 108-117.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722.
- Lee, J., & Kim, S. (2011). Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties, and structural holes. *The American Review of Public Administration*, 41(2), 205-223.

- Loganathan, C., & Dharmaraj, A. (2017). A study on impact of HRM practices and policies on employee's organisational commitment in textile spinning mills in Tamil Nadu, India. *Indian Journal of Science and Technology*, 10(15), 1-11.
- Luu, T. T. (2021). Socially responsible human resource practices and hospitality employee outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(3), 757-789.
- Mackay, M. M. (2018). Does employee age moderate the association between HR practices and organizational commitment? An application of SOC theory to organizational behavior. *Organization Management Journal*, 15(4), 186-200.
- Mahal, P. K. (2012). HR Practices as Determinants of Organizational Commitment and Employee Retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4).
- Maia, L. G., & Bastos, A. V. B. (2019). Climbing the ladder of performance: Are psychological contract and organizational commitment steps?. *BAR-Brazilian Administration Review*, 16, e180040.
- Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR practices on employee retention: The role of perceived supervisor support. *Journal of Public Value and Administrative Insight*, 3(1), 1-7.
- Mathimaran, K. B., & Kumar, A. A. (2017). Employee retention strategies—An empirical research. *Global Journal of Management and Business Research: E Marketing*, 17(1), 17-22.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217-233.
- Mbugua, G. M., Waiganjo, E. W., & Njeru, A. (2015). Relationship between strategic performance management and employee retention in commercial banks in Kenya. *International Journal of Business Administration*, 6(1), 53.

- McDonald, D. E. (2023). A Quantitative Study of Authentic Leadership, Authentic Followership, and Organizational Commitment within Christian Higher Education. Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://library.iau.edu.sa/dissertations-theses/quantitative-study-authentic-leadership/docview/2803832881/se-2>
- Mendis, M. V. S. (2017). The impact of reward system on employee turnover intention: A study on logistics industry of Sri Lanka. *International journal of scientific & technology research*, 6(9), 67-72.
- Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325-344.
- Mohammad, T., Darwish, T. K., Singh, S., & Khassawneh, O. (2021). Human resource management and organisational performance: The mediating role of social exchange. *European Management Review*, 18(1), 125-136.
- Moncarz, E., Zhao, J., & Kay, C. (2009). An exploratory study of US lodging properties' organizational practices on employee turnover and retention. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(4), 437-458.
- Moodley, T. (2018). *Psychological contract breach, affective commitment and employee silence: the moderating role of ethical climate*. University of Pretoria (South Africa).
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *Academy of management Review*, 22(1), 226-256.
- Muleya, D. (2017). *Retention factors and employee organisational commitment at a higher education institution in South Africa* (Doctoral dissertation).
- Musa, B. M., Ahmed, I., & Bala, A. (2014). Effect of motivational incentives on staff turnover in hotel industry in Gombe state. *Journal of Business and Management*, 16(3), 36-42.

- Nandi, V. T. N., Khan, S., Qureshi, M. A., & Ghias, S. (2020). Training & development, organizational commitment and turnover intentions in SMEs. *Market Forces*, 15(2), 24-24.
- Narban, J. S., Narban, A. K. S., & Narban, B. P. S. (2016). Performance appraisal practices in hospitality industry in New-Delhi: An exploratory study. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 2(2), 289-300.
- Nassar, M. A. (2018). Human resource management practices and organizational commitment in four-and five-star hotels in Egypt. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(1), 1-21.
- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., & Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 15-36.
- Nasution, M. I., Prayogi, M. A., Jufrizen, D. R. P., & Juliandi, A. (2019, November). Compensation and Organizational Commitment: The Mediating Role of Job Satisfaction. In *ICASI 2019: Proceedings of The 2nd International Conference On Advance And Scientific Innovation, ICASI 2019, 18 July, Banda Aceh, Indonesia* (Vol. 396). European Alliance for Innovation.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person–organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.
- Nghĩa, N. K., & Oanh, N. T. K. (2017). Selection of carrier material and substrate for biofertilizer by-product containing three halophilic plant growth promoting bacteria (*Burkholderia cepacia* BL1-10, *Bacillus megaterium* ST2-9 and *Bacillus aquimaris* KG6-3). *Vietnam Journal of Biotechnology*, 15(2), 381-392.

- Niazi, A. A. K., Inam, S., Qazi, T. F., Basit, A., & Niazi, I. A. K. (2023). Evaluating Moderating Effect of Organizational Transformation on Relationship of Strategic HRM Practices and Employee Retention. *Journal of Policy Research (JPR)*, 9(2), 300-319.
- Paşaoğlu, D. (2015). Analysis of the relationship between human resources management practices and organizational commitment from a strategic perspective: Findings from the banking industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 315-324.
- Pradhan, R. K., Jena, L. K., & Pradhan, S. (2017). Role of psychological contract between organisational commitment and employee retention: Findings from Indian manufacturing industries. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 13(1), 18-36.
- Presbitero, A. (2017). How do changes in human resource management practices influence employee engagement? A longitudinal study in a hotel chain in the Philippines. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 16(1), 56-70.
- Qureshi, M. A., Qureshi, J. A., Thebo, J. A., Shaikh, G. M., Brohi, N. A., & Qaiser, S. (2019). The nexus of employee's commitment, job satisfaction, and job performance: An analysis of FMCG industries of Pakistan. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1654189.
- Radadiya, M. U., & Pandey, R. K. (2020). Employee retention & organizational culture. *Purakala*, 31(4), 633-645.
- Raeder, S., Knorr, U., & Hilb, M. (2012). Human resource management practices and psychological contracts in Swiss firms: An employer perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3178-3195.
- Xuecheng, W., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Factors affecting employee's retention: Integration of situational leadership with social exchange theory. *Frontiers in psychology*, 13, 872105.

- Rath, S. K., & Tripathy, S. K. (2015). HR implications of Organisational Restructuring: Concept and Practices.
- Riana, I. G., & Wirasedana, I. W. P. (2016). The effect of compensation on organisational commitment and employee performance with the labour union as the moderating variable. *Social and Economic Science*, 3(2).
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of management journal*, 53(3), 617-635.
- Rieu, J. N., & Kamara, M. (2016). Determinants of employee commitment in hotel industry in Nairobi County: A case of rated hotels in Nairobi Central Business District. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research*, 4(4), 1-21.
- Robinson, S. L., & Wolfe Morrison, E. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 525-546.
- Rostiana, R. (2017). The Quality of Work Life Influence to Turnover Intention With Person-Organization Fit and Organizational Commitment as Mediators. *International Journal of Economics & Management*, 11.
- Rousseau, D. M. (2000). Psychological contracts in the United States. *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*, 250-282.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 120-127.
- Roy, B. (2018). Factors determining employee retention: A study in banks. *International Journal of Management Studies*, V (Special Issue 2), 101.
- Rubel, M. R. B., & Kee, D. M. H. (2015). High commitment compensation practices and employee turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(6), S4.

- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. *Annual review of psychology*, 65(1), 693-717.
- Salameh, A., AlSondos, I. A., Ali, B., & Alsahali, A. (2020). From citizens overview: Which antecedents' can assist to increase their satisfaction towards the ubiquity of mobile commerce applications?. *International journal of interactive mobile technologies*, 17(14), 45-55.
- Salleh, M., Amin, A., Muda, S., & Halim, M. A. S. A. (2013). Fairness of performance appraisal and organizational commitment. *Asian Social Science*, 9(2), 121.
- Saraih, U., Zin Aris, A. Z., Sakdan, M. F., & Ahmad, R. (2016). Factors affecting turnover intention among academician in the Malaysian Higher Educational Institution. *Review of integrative business and economics research*, 6(1), 1-15.
- Savarimuthu, A., & Rachael, A. J. (2017). Psychological contract-A conceptual framework. *International Journal of Management (IJM)*, 8(5), 101-110.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 12, 10-24.
- Sepahvand, R., & Bagherzadeh Khodashahri, R. (2021). Strategic human resource management practices and employee retention: A study of the moderating role of job engagement. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 14(2), 437-468.
- Shao, D., & Peng, Y. (2023). Impact of socially responsible human resource management (SRHRM) on hotel employee outcomes using the role theory. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(4), 1535-1551.
- Shaukat, R., Yousaf, A., & Sanders, K. (2017). Examining the linkages between relationship conflict, performance and turnover intentions: Role of job burnout as a mediator. *International Journal of Conflict Management*, 28(1), 4-23.

- Shirazi, A., & Hosseini Robot, S. M. (2015). Analysis of impact of human resource management's practices over employee's retention. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 6(19), 11-18.
- Sianipar, A. R. B., & Haryanti, K. (2014). Hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dengan intensi turnover pada karyawan bidang produksi CV. X. *PSIKODIMENSIA: Kajian Ilmiah Psikologi*, 13(1), 98.
- Silaban, N., & Syah, T. Y. R. (2018). The influence of compensation and organizational commitment on employees' turnover intention. *IOSR Journal of Business and Management*, 20(3), 1-6.
- Silva, S. A. I., & Weerasinghe, T. D. (2016). Determinants of retention of psychological contract of information technology professionals in Sri Lanka. *IOSR Journal of Humanities and Social Sciences*, 9(3), 4-12.
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6 (1), 425, 431.
- Sow, M., Anthony, P., & Berete, M. (2016). Normative organizational commitment and its effects on employee retention. *Business and Economic Research*, 6(1), 137-147.
- Supriyadi, A., Sanusi, A., & Manan, A. (2017). A study on the performance of manufacturing employees: organizational culture, compensation, organizational commitment, and organizational citizenship behavior. *European Journal of Business and Management*, 9(6), 32-43.
- Tabouli, E. M., Habtoor, N. A., & Nashief, S. M. (2016). The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176-192.

- Tafamel, E. A., & Akrawah, O. D. (2019). Recruitment strategies of the banking industry in Nigeria: The head hunting panacea. *African Journal of Business Management*, 13(13), 449-455.
- Talukder, A. M. H. (2019). Supervisor support and organizational commitment: The role of work–family conflict, job satisfaction, and work–life balance. *Journal of Employment Counseling*, 56(3), 98-116.
- Turnea, E. S. (2018). Attraction and retention of the employees. A study based on multinationals from Romania. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 238, 73-80.
- Tyagi, A., & Agrawal, R. K. (2010). Emerging employment relationships: Issues & concerns in psychological contract. *Indian Journal of Industrial Relations*, 381-395.
- Umamaheswari, S., & Krishnan, J. (2016). Work force retention: Role of work environment, organization commitment, supervisor support and training & development in ceramic sanitary ware industries in India. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 9(3), 612-633.
- Van Dijk, H. G., & Ramatswi, M. R. (2016). Retention and the psychological contract: The case of financial practitioners within the Limpopo Provincial Treasury. *African Journal of Public Affairs*, 9(2): 30-46.
- Van Stormbroek, R., & Blomme, R. (2017). Psychological contract as precursor for turnover and self-employment. *Management research review*, 40(2), 235-250.
- Van Straaten Theron, A., & Dodd, N. M. (2011). Organisational commitment in a post-merger situation. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 14(3), 333-345.
- Van Thielen, T., Decramer, A., Vanderstraeten, A., & Audenaert, M. (2017). When performance management empowers team effectiveness: The role of the extreme environment. In *10th International Conference of the Dutch HRM Network*.
- Vincent, V. (2019). 360 recruitment: A holistic recruitment process. *Strategic HR review*, 18(3), 128-132.

- Wang, H., Jin, Y., Wang, D., Zhao, S., Sang, X., & Yuan, B. (2020). Job satisfaction, burnout, and turnover intention among primary care providers in rural China: results from structural equation modeling. *BMC family practice*, 21, 1-10.
- Westwood, R., Sparrow, P., & Leung, A. (2001). Challenges to the psychological contract in Hong Kong. *International Journal of Human Resource Management*, 12(4), 621-651.
- Whiting, H. J., & Kline, T. J. (2007). Testing a model of performance appraisal fit on attitudinal outcomes. *The Psychologist-Manager Journal*, 10(2), 127-148.
- Wulansari, P., Meilita, B., & Ganesan, Y. (2020, February). The effect of employee retention company to turnover intention employee—Case study on head office Lampung bank. In *3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship (GCBME 2018)* (pp. 236-239). Atlantis Press.
- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of management development*, 35(2), 190-216.
- Yao, T., Qiu, Q., & Wei, Y. (2019). Retaining hotel employees as internal customers: Effect of organizational commitment on attitudinal and behavioral loyalty of employees. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 1-8.
- Yildirim, M., Acar, A., Bayraktar, U., & Akova, O. (2015). The effect of organizational commitment and job commitment to intention to leave of employment: A research in hotel management. *International Journal of Business and Social Science*, 6(11), 128-137.
- Yücel, İ. (2012). Examining the relationships among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: An empirical study.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140.