



دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء في مكان العمل : دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين الاداريين في مستشفيات النجف الاشرف

أ.د. رافد حميد الحدراوي

جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد

rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

فضل الله حميد كريم

جامعة الكوفة، كلية الادرة والاقتصاد

fathelallahh.alhadrawi@student.uokufa.edu.iq

المستخلص

هدف البحث للتعرف على دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء في مكان العمل للقطاع الصحي، وصفه أحد العوامل الجوهرية في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي. وقد تزايد الاهتمام بالانتماء في السنوات الأخيرة لما له من أثر مباشر في تقليل معدلات دوران العمل، وتعزيز الالتزام التنظيمي، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية تم تطبيق البحث على عينة من الموظفين الاداريين ضمن المستشفيات لدائرة صحة النجف بلغ عددهم (122) فردا ، تم صياغة نموذج واختباره باستخدام الادوات الاحصائية مثل تحليل الانحدار والنمذجة الهيكلية، توصل البحث الى استنتاجات اهمها: هنالك تأثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الانتماء في مكان العمل حيث ان ممارسات الموارد البشرية الجيدة تخلق ثقافة تنظيمية داعمة، تقلل العزلة وتزيد من التماسك الجماعي بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الانتماء في مكان العمل، القطاع الصحي



The Role of Human Resource Management Practices in Promoting Belonging at Workplace

Fadalallah Hameed Kareem
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
fathelhadrawy@gmail.com
fathelallahh.alhadrawi@student.uokufa.edu.iq

Prof. Dr.Rafid Hamid Al-Hadrawi
University of Kufa, Faculty of
Administration and Economics
rafidh.alhadrawi@uokufa.edu.iq

Abstract

The research aims to identify the role of human resource management practices in enhancing workplace belonging in the health sector. The research was applied to a sample of administrative employees within hospitals of the Najaf Health Department. A model was formulated and tested using statistical tools such as regression analysis and structural modeling. The research reached the most important conclusions: There is a positive impact of human resource management practices on workplace belonging ,as good human resource practices create a supportive organizational culture ,reduce isolation ,and increase group cohesion among employees.

Keywords: *human resource management practices, workplace belonging, health sector.*



1- المنهجية العلمية

1-1. المقدمة

يُعدّ الانتماء في مكان العمل من المتغيرات المحورية التي تؤثر بشكل مباشر في رضا العاملين وولائهم واستمراريتهم داخل المنظمة، إلا أن العديد من المنظمات ما زالت تعاني من ضعف هذا الانتماء، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض الإنتاجية وتراجع الالتزام التنظيمي. وعلى الرغم من الدور المهم الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة الموارد البشرية – مثل الاستقطاب والتوظيف العادل والتدريب والتطوير المستمر نظم التقييم والتحفيز وإدارة المسار الوظيفي إلا أن العلاقة بينها وبين تعزيز الانتماء لم تحظَ بالاهتمام الكافي في البيئات التنظيمية خصوصاً في السياق المحلي. من هنا يتطلب مجموعة أدوات إدارية تساهم في تعزيز الانتماء في مكان العمل، تم تناول إدارة الموارد البشرية باعتبارها نهجاً شاملاً ومتناسكاً لتوظيف الأفراد وتطويرهم. ويمكن اعتبارها فلسفة تُعنى بكيفية إدارة الأفراد وتستند إلى عدد من النظريات المتعلقة بسلوك الأفراد والمؤسسات، لذلك جاء هذا البحث للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء في مكان العمل. يتناول البحث المجالات الواسعة والمخاوف المتعلقة بالانتماء في مكان العمل والتي تغطي أساسها المفاهيمي، والإطار الاستراتيجي الذي تتضمنه أنشطة إدارة الموارد البشرية والعوامل المختلفة التي تؤثر عليها، بما في ذلك تأثيرها على الأداء، والوظائف المحددة لإدارة رأس المال البشري، وإدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة، الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية المسؤولة التي يجب أخذها في الاعتبار عند ممارسة إدارة الموارد البشرية.

1-2. منهجية البحث:

أولاً: مشكلة البحث

تواجه المنظمات المعاصرة صعوبة متزايدة في المحافظة على الكفاءات البشرية وتعزيز ارتباطها بالمنظمة، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن ضعف الانتماء في مكان العمل يُعدّ أحد أبرز التحديات التي تؤدي إلى تسرب الكفاءات وانخفاض الولاء التنظيمي. وعلى الرغم من أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الأدوات الرئيسية لمعالجة هذا التحدي، إلا أن كثيراً من هذه الممارسات تُنفَّذ بشكل تقليدي أو غير متكامل، مما يحدّ من فاعليتها في خلق بيئة عمل داعمة للانتماء. إن ترسيخ مفهوم الانتماء في مكان العمل يشكل هاجساً لدى أغلب المنظمات اليوم من أجل ضمان وجود قوى عاملة قادرة على أداء أدوارها التنظيمية بكفاءة مما تمنح المنظمة القدرة على مواجهة التغيرات



المتسارعة, ومن اجل زيادة مستويات الانتماء لدى الافراد العاملين يتطلب الاعتماد على ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمل بها بصورة دقيقة , وإن ممارسات إدارة الموارد البشرية تفيد المنظمة في تحقيق هذه الاهداف , فضلا عن انه عند تبني ممارسات القيادة البناءة يمكن زيادة مستويات الانتماء الى مكان العمل كونها تعمل على تعزيز مصلحة الموظفين. حيث أصبح الانتماء في مكان العمل أحد اهم الموضوعات في الادارة لكل من الباحثين والممارسين وهذا ليس غريبا نظرا للنتائج والدراسات الكثيرة التي قدمت ادلة قوية التي تشير الى ان اشراك العاملين يرتبط ارتباطا وثيقا بمواقف العاملين وسلوكياتهم وادائهم ورفاهيتهم. ومن خلال ما تقدم وتتمثل مشكلة البحث في وجود فجوة بين الدور المتوقع لممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء، والدور الفعلي الذي يشعر به العاملون داخل المنظمة، الأمر الذي يستدعي دراسة معمقة لفهم طبيعة العلاقة وتحديد أي من هذه الممارسات له التأثير الأقوى في تعزيز الانتماء، وكيف يمكن تفعيلها بشكل استراتيجي يحقق نتائج ملموسة.

3-1. أهداف البحث

1. تشخيص مستوى الاهتمام بممارسات الموارد البشرية في المنظمة المبحوث.
3. تحديد مستوى الانتماء في مكان العمل في المنظمة المبحوث.
5. اختبار تأثير ممارسات الموارد البشرية في تعزيز الانتماء في مكان العمل.

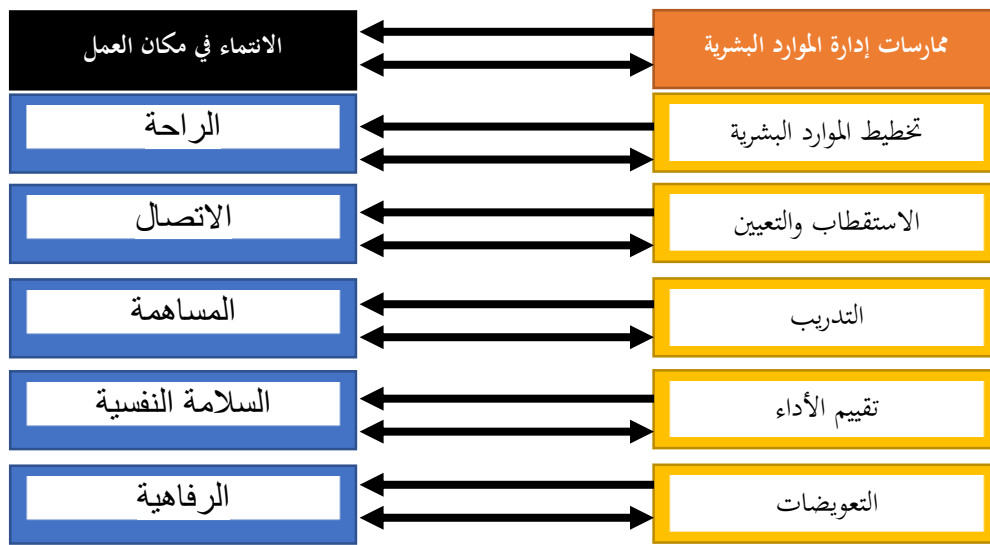
4-1. أهمية البحث

تتمثل أهمية هذا البحث في كونه يسعى إلى إلقاء الضوء على أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، وهو ضعف شعور العاملين بالانتماء في مكان العمل، وما يترتب على ذلك من انعكاسات سلبية على الاستقرار الوظيفي ومستوى الأداء المؤسسي. ان الانتماء في مكان العمل هو أحد العوامل الأساسية التي تحدد مدى نجاح المؤسسات واستقرارها وعندما يشعر العامل بانه جزء من المؤسسة فانه يكون أكثر التزاما بأهدافها وأكثر استعدادا لبذل الجهد لتحقيق النجاح هذا الشعور بالانتماء لا يأتي فقط من الامتيازات بل يتشكل من بيئة العمل والعلاقات مع الزملاء وفرص التطور والتقدير الذي يحصل عليه العامل من ادارته. من ناحية اخرى تسعى العديد من المؤسسات الى تبني استراتيجيات تحفز العاملين على الشعور بالانتماء مثل توفير فرص التطوير والاهتمام بصحتهم النفسية والمهنية وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتقدير المستمر. ومن هنا تأتي قيمة هذا البحث في محاولة ربط الانتماء الوظيفي بممارسات إدارة الموارد البشرية،



ليس بوصفها إجراءات إدارية روتينية، بل كأداة استراتيجية قادرة على بناء روابط نفسية واجتماعية متينة بين العامل والمنظمة. إن معالجة هذه العلاقة يمثل إضافة معرفية إلى حقل إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي إذ يسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بمدى فاعلية السياسات والممارسات الإدارية في خلق بيئة عمل محفزة للانتماء.

5-1. المخطط الفرضي: اعتمد الباحث في صياغة المخطط الفرضي على مشكلة الدراسة وأهدافها لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وكما في الشكل (1).



الشكل (1) المخطط الفرضي

6-1. فرضيات البحث

اعتماداً على مخطط الدراسة الفرضي تم صياغة الفرضيات الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاستقطاب والتعيين والانتماء في مكان العمل

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والانتماء في مكان العمل

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الأداء والانتماء في مكان العمل



الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التعويضات والانتماء في مكان العمل
الفرضية الرئيسية الثانية: هنالك تأثير معنوية إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل
الفرضية الفرعية الأولى: هنالك تأثير معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك تأثير معنوية بين الاستقطاب والتعيين والانتماء في مكان العمل
الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك تأثير معنوية بين التدريب والانتماء في مكان العمل
الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك تأثير معنوية بين تقييم الأداء والانتماء في مكان العمل
الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك تأثير معنوية بين التعويضات والانتماء في مكان العمل

7-1. مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث بموظفي المستشفيات الحكومية ضمن دائرة صحة النجف تم اختيار عينة من الإداريين والفنيين بلغ حجم العينة (122).

2- الإطار النظري

1-2. إدارة الموارد البشرية

تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في المنظمات من خلال إدارة القوى العاملة ومواءمة رأس المال البشري مع الأهداف الاستراتيجية. تتولى الموارد البشرية مجموعة واسعة من المهام بما في ذلك التوظيف والتدريب وإدارة الأداء وعلاقات الموظفين وهي مهام أساسية لنجاح المؤسسة. ويتجاوز دور الموارد البشرية المهام الإدارية ليشمل المشاركة الاستراتيجية في تطوير المنظمة وتشكيل ثقافتها. وعرفت إدارة الموارد البشرية (HRM) بأنها بديل لمصطلح إدارة شؤون الموظفين في المؤسسات. وفي هذا السياق، يرى بعض الخبراء أن إدارة الموارد البشرية "بمثابة حلٍ وسط؛" بينما ذهب آخرون إلى أن إدارة الموارد البشرية ليست بديلاً عن إدارة شؤون الموظفين، بل تختلف عنها إلى حدٍّ ما. وأن إدارة الموارد البشرية هي "أنشطة مُصممة لتوفير الموارد البشرية وتنسيقها في المؤسسة". بالإضافة إلى ذلك، فإن "إدارة الموارد البشرية تشمل كل ما يتعلق بإدارة علاقات العمل في المنظمة (Osibanjo & Adeniji, 2012: 5)". إن إدارة الموارد البشرية (HRM) مصطلح شائع الاستخدام في سياق النشاط الإداري المتعلق بترتيب الوظائف وتوزيع الموارد البشرية عليها. وقد عرفت إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من السياسات المستخدمة لبناء علاقات العمل



من خلال إدارة الوظائف وإدارة الأفراد. ولذلك، ترتبط إدارة الموارد البشرية بأنشطة قليلة، مثل التوظيف والاختيار والتعلم والتطوير والتقدير والتواصل وإشراك الموظفين والعمل الجماعي وإدارة أداء الموظفين. ووفقاً Mondy and Martocchio، فإن مفهوم إدارة الموارد البشرية (HRM) يتعلق باستخدام الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي، فإن الوظيفة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هي تطوير الموارد البشرية، والتي تشمل أنشطة مثل التدريب والتطوير، وتخطيط المسار المهني، والتطوير التنظيمي، وإدارة الأداء، وتقييم الأداء. (Prasilowati et al., 2021: 54) وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في ضمان استدامة الشركات ونجاحها. وباعتبارها تخصصاً متخصصاً في إدارة الموارد البشرية، تُعتبر هذه الإدارة أهم أصول المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الأداء. وتُعَدُّ إدارة الموارد البشرية في التعليم نهجاً استراتيجياً لإدارة القوى العاملة، حيث تلعب دوراً في عملية تعلم الموظفين وتطويرهم. وبشكل عام، تشمل إدارة الموارد البشرية في المنظمات أنشطة متنوعة، مثل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والإشراف على الموظفين، والعاملين في المنظمة، وغيرهم من العناصر التي تدعم عمليات المنظمات. والهدف الرئيسي هو تعظيم الإمكانات المتاحة لضمان النجاح والتقدم في العمل بشكل أفضل. تحتاج كل منظمة إلى موارد بشرية لأنها أثمن ما تملكه. تشمل الموارد البشرية العمال والموظفين والأفراد الذين يؤدون عملاً معيماً والأهم من ذلك، أن الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في دعم المنظمة من خلال الموهبة والعمل والتحفيز والإبداع والابتكار. يُمثل الانتقال إلى مستوى جديد من الابتكار في التنمية الاقتصادية، من جهة، مهمة صعبة للغاية بالنسبة لرواد الأعمال في مجال إدارة الموارد البشرية. ويتعلق هذا التحدي تحدياً بجوانب مثل اختيار الموظفين، وإدخال أشكال جديدة من التوظيف، وتنمية رأس المال البشري. ومن جهة أخرى، يفرض متطلبات جديدة على الموظفين. كما سيُغير مسار التنمية المستدامة معايير تقييم نجاح الأعمال. (Gechbaia et al., 2024: 98)

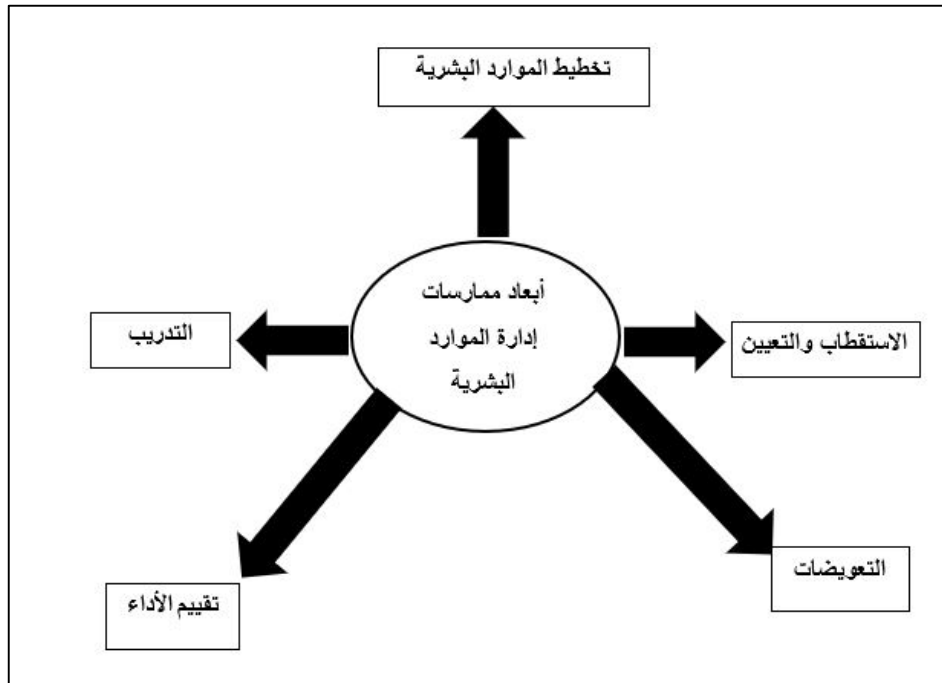
2-2. ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها تضع السياسات والممارسات التي من شأنها تحقيق ذلك وضمان الاستخدام الفعال للمهارات والإمكانات البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية في بيئة الأعمال المتغيرة، اليوم لم يعد البقاء كافياً تنافسياً فقط في الصناعة ما يطمح المدراء ذو الخبرة إلى تحقيقه هو تحقيق التفوق التنافسي على منافسيهم والاستمرار في تحقيق الأرباح المتزايدة وصعود الأرقام سنوياً المتغير الوحيد الذي سيساعد المدراء على تحقيق هذا الهدف هو التدريب والتمكين



والادارة الفعالة للقوى العاملة (البياتي، 2025:56). وكما أشار الباحثان العبودي والذبحاوي الى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعني مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تكون متداخلة مع بعضها البعض والتي تؤديها المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لها وتشمل هذه الأنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويضات والمكافأة (العبودي والذبحاوي، 2025:481).

حيث تم اعتماد هذه الأبعاد من قبل (التميمي، 2017) وهي (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات). ويتم توضيحها بشكل توضيحي رقم (1).



الشكل (1) يوضح ممارسات إدارة الموارد البشرية المصدر: التميمي، 2017

1. تخطيط إدارة الموارد البشرية: وهو أهم وظيفة يجب تنفيذها في المنظمة لضمان توافر القوى العاملة المناسبة للأدوار والمهام والوظائف المناسبة في الوقت المناسب، كل ذلك من أجل الأهداف والغايات التي تم تحديدها. ويمثل مجموعة من الأنشطة التي تتوقع وتستجيب لمتطلبات العمل والبيئة المستقبلية للمنظمة. وللتخطيط علاقتان مهمتان مع البيئة التنظيمية، وهما العلاقة مع الاستراتيجية التنظيمية والثقافة التنظيمية. (Pooya et al., 2021: 2). وهناك علاقة بين وظائف التخطيط وإدارة الموارد البشرية حيث يلعب تحليل الوظائف دوراً مهماً في تخطيط الموارد البشرية، وتقييم



الاحتياجات التنظيمية، واستخدام تحليل البيانات لمقارنة المهارات الفعلية للموظفين في المنظمة. (Chiara et al.,2023:50-52).

2. الاستقطاب والتعيين يُعدّ التوظيف والتأهيل عنصرين أساسيين لإدارة الموارد البشرية الفعّالة، حيث يُعدّ كلّ منهما حاسماً لبناء قوة عاملة قوية ومتماسكة. وقد اورد الباحثون منذ فترة طويلة تعقيدات هاتين العمليتين، مقدمين وجهات نظر متنوعة تُسهم في فهم شامل. وفيما يتعلق بالتوظيف، ركّزت التعريفات المبكرة على العملية الأساسية المتمثلة في ربط الباحثين عن عمل بالمؤسسات. وسلّطت الضوء على الطبيعة المزدوجة للتوظيف، حيث يجمع بين تحديد الموظفين المحتملين وجذبهم. ومع ذلك، طُرِح نهجٌ أكثر تقييماً. الذي شدّد على أهمية مطابقة قدرات المرشحين مع احتياجات المؤسسة، وهو منظورٌ عزز التركيز على التوظيف الفعّال و التأثير طويل المدى على أداء الموظفين وتوافقهم. (Kanova et al.,2025:3).

3. التدريب. حيث تقدم الشركات برامج تدريب وتطوير لموظفيها لتحسين مهاراتهم وقدراتهم ولضمان نمو مؤسساتهم. كما قُتِمت بعض الشركات بإنشاء جامعات افتراضية لدعم الموظفين في اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لوظائفهم. وتتمثل الأهداف الأساسية للعديد من برامج تطوير الموظفين في تحقيق رسالة المؤسسة ودعم الموظفين في تعلّم ثقافتها. وتُسهم هذه الأهداف في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعمال من خلال تسهيل فرص التعلم ودعم الثقافة التنظيمية. وقد عززت متطلبات برنامج التدريب الفني للموظفين رضاهم الوظيفي، وساعدت على فهم ثقافة المؤسسة، مما يُسهم في نجاحها. ويجب الاهتمام بهذه العناصر، وإطلاع الموظفين على أحدث المستجدات في مجال عملهم. مما يحسن ويزيد من إنتاج الموظف إذا وفرت له الشركات التدريب الذي يُلبّي متطلبات وظيفته. (Obasi et al.,2023: 120).

4. تقييم الأداء: يُعدّ الموظفون أهم الأصول واللبات الأساسية لأي منظمة. ويعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على أداء الموظفين. يُعدّ تحسين الأداء أمراً حيوياً لمعظم المنظمات؛ ومن ثم، يضع المدبرون استراتيجيات لتحسين الأداء وقياسه من وقت لآخر. إن الطريقة المستخدمة لتقييم أداء الموظفين هي ترتيب التصنيف باستخدام نظرية المنفعة متعددة السمات وذلك لإنتاج تصنيفات يمكن مقارنتها بأفضل النتائج البديلة مع القيم المرجحة التي تولدها كل طريقة (Sulistiani et al.,2023: 1). يهدف تقييم الأداء إلى الحفاظ على أداء الموظفين عند المستويات المتوقعة، من خلال تحفيزهم على العمل وفقاً لذلك، وتزويدهم بمجموعة من القواعد واللوائح التي يجب اتباعها والإجراءات



المطلوبة لتنفيذها كما يضمن تقييم الأداء مشاركة الموظفين في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، بالإضافة إلى النتائج الفعلية ومواءمة الأهداف الفردية مع أهداف المؤسسة. ويحفز نظام تقييم الأداء الموظفين ويوجههم نحو تحقيق الأهداف الحيوية وصولاً إلى أداء متميز للموظفين ليكونوا قادرين على تحقيق الميزة التنافسية. (Dahkoul,2018:85))

5. التعويضات: التعويض هو الأجر الذي يتلقاه الموظف مقابل مساهمته في المؤسسة. إنها ممارسة منظمة تهدف إلى تحقيق التوازن بعلاقة العمل والموظف من خلال توفير مزايا مادية ومعنوية لهم. تشمل التعويضات مدفوعات مثل المكافآت، وتقاسم الأرباح، وأجر العمل الإضافي، ومكافآت التقدير، وعمولة المبيعات. للتعويضات تأثير كبير على الأداء الوظيفي.. (Naidu et al.,2018:1-7). يعتمد تأثير التعويضات والمزايا على أداء الموظفين وفعالية المؤسسة على برامج التعويضات وإدارة الأداء المعمول بها في كل شركة. غالباً ما يجذب أفضل الموظفين إلى الشركات التي تدفع أعلى رواتب وتوفر أفضل فرص الترقّيات. (Kang & Lee,2021: 1). ويفترض Harrison & Liska في دراستهما أن المكافأة هي جوهر عقد العمل، فهي في نهاية المطاف الدافع الرئيسي وراء عمل الأفراد. ويشمل ذلك جميع أنواع المكافآت، الداخلية والخارجية، التي تُمنح نتيجةً للتوظيف في المؤسسة. وفي دراسة أخرى يرى Brown أن التعويض هو عائد تبادلي بين الموظف والمؤسسة، كحق للموظف كونه موظفًا، أو كمكافأة على أداء عمل جيد. (Reddy & Vogireddy,2020:17-22)

3-2. الانتماء في مكان العمل

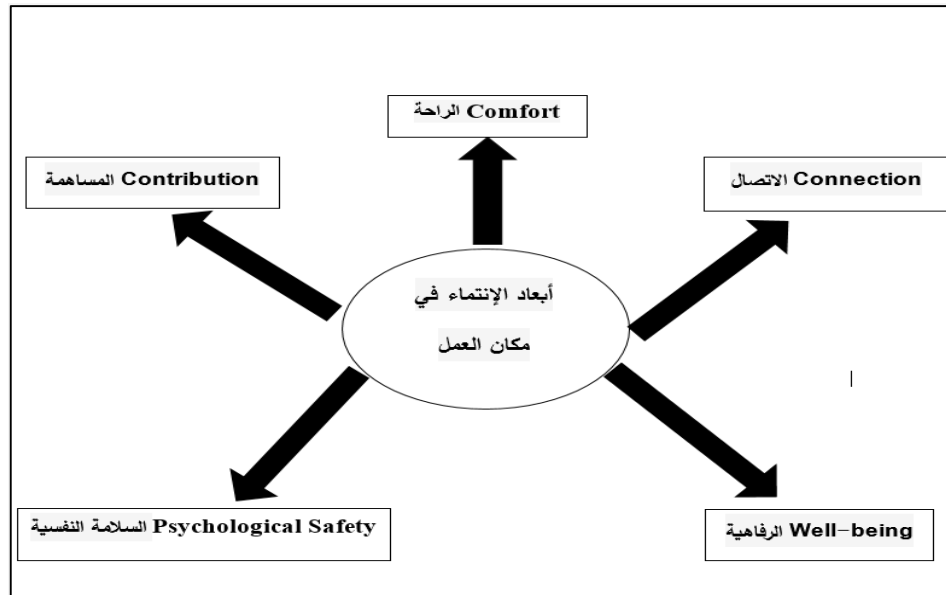
أن الانتماء في مكان العمل يُذكر في الغالب في سياق التنوع والمساواة والشمول، مع إضافة العديد من المنظمات إلى "الانتماء" والتفاخر بالمبادرات الخاصة بها حيث إن الانتماء في مكان العمل هو الشعور الجماعي بالملكية أو الارتباط الذي يشعر به الأفراد، أو العائلات، أو المجموعات، أو الجمعيات، أو المنظمات، أو القادة تجاه بعضهم البعض. (Dunson,2025: 14) وقد أشار Baumeister & Leary إلى أن فهم الانتماء والشعور به أمران أساسيان (Chakraborty et al.,2024:3-4) أن الانتماء أمرٌ بالغ الأهمية لفهم الأفراد وعمليات العيش والمساهمة في بيئة العمل. يرتبط الانتماء إلى بيئة العمل، وكذلك الانتماء في العمل بإمكانية مشاركة الممارسات والمشاركة في الأهداف والتعلم من خلال المشاركة، واستيعاب العلاقات مع الآخرين، وتغيير الاستثمارات الشخصية، وتمثيلاتها، ونموها. ويتجسد الانتماء في التفاعلات الاجتماعية، والمادية،



والعواطف، والجماليات، ويندمج معها. ويتعلق الانتماء بما يأتي: (١) أن تكون جزءاً من شيء ما، (٢) عملية التشكل من خلال العلاقة المستمرة بين الجوانب المادية والمكونات الاجتماعية، (٣) التجربة (٤) محاولة الأداء والتفاعل والمشاركة في مكان العمل. (Filstad et al.,2019:116-142) إن الشعور بالانتماء هو حاجة إنسانية أساسية للتواصل مع الآخرين وأشار Strayhorn الى ان الانتماء هو شعور بالارتباط، بالإضافة إلى القبول والاحترام. وعزز ذلك Asher & Weeks مشيرين إلى كون الفرد جزءاً لا يتجزأ من مجتمع أو منظمة أو مؤسسة. (Nickerson,2024:13-14). يعرف البعض الانتماء في مكان العمل بأنها نظام لتقسيم العمل والتنسيق، يتعاون فيه الأفراد لتحقيق أهداف لا يستطيعون تحقيقها بمفردهم، بمعرفتهم ومهاراتهم وجهودهم الجماعية. كما يمكن تعريفها بأنها هياكل تُدار من خلال مجموعة عوامل الإنتاج، مثل المواد الخام والآلات والأفراد والتنظيم (Mumcu & Artür,2024:301-309).

4-2. أبعاد الانتماء في مكان العمل.

تم اعتماد هذه الأبعاد من قبل الباحث (Carter,2022:6) التي لها أهمية كبيرة في الانتماء في مكان العمل ويتم توضيح هذه الأبعاد في الشكل (3)



الشكل (3) يوضح أبعاد الانتماء في مكان العمل

من إعداد الباحث اعتماداً على (Carter,2022:6)

الأول **Comfort الراحة في مكان العمل**: تعد الراحة من المؤشرات الرئيسية للانتماء. وتعتبر مؤشراً على الانتماء (Carter,2022:91) وقد بينت الأدبيات العلاقة الوثيقة بين ظروف مكان العمل



والإنتاجية وتسهم في تصميم وتشغيل أكثر ذكاءً، وتُفيد جميع الجهات المعنية في مكان العمل الحديث. وقد أظهرت الدراسات السابقة أن راحة وجودة البيئة الداخلية ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بكفاءة العمل والصحة والرفاهية على المدى الطويل. تلتزم أماكن العمل حالياً بمعايير السلامة المهنية للحد من الإصابات، إلا أن القليل منها يهدف إلى زيادة الإنتاجية. يمكن لمساحات العمل المصممة لتوفير الراحة والرضا الفردي أن تزيد من إنتاجية العمال. الرفاهية الشخصية، والرضا الوظيفي VanDer (et al., 2015: 1-2). ووفقاً للباحث Rebillon، تُنظّم راحة مكان العمل في ثلاثة أبعاد هرمية: الجسدية والوظيفية والنفسية (Rebillon et al., 2023: 3).

الثاني: الاتصال والتواصل في مكان العمل:

يعد التواصل الفعال في مكان العمل ضرورياً لبناء علاقات شخصية وتعزيز الرفاهية. فهو يعزز الشمولية، ويدير التنوع، ويعزز التعاون، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين أداء المؤسسة ورضا الموظفين، كما تُبرزه الدراسات التجريبية المعاصرة (Jang, 2022: 2). ومن هنا فإن التواصل في مكان العمل ضروري لتحقيق أهداف العمل والحفاظ على سير العمليات ويشمل هذا التواصل مختلف الممارسات اللغوية والدلالية في المساحات المادية والرقمية مما يميز خطاب مكان العمل عن الحديث اليومي من خلال طبيعته التفاعلية بغض النظر عن الأدوار الوظيفية المحددة. (Fujishin, 2020: 3.) التواصل هو "عملية تبادل أفكار أو معلومات بين البشر ويجب توفر مهارات علمية وأن تُقابل هذه القدرات بإتقان المهارات الشخصية التي يُعتقد أنها أكثر أهمية للنجاح المهني. وتُعدّ القدرة على التواصل مهمة ليس فقط لأصحاب العمل، بل للشركات أيضاً. فبالنسبة لأصحاب العمل، تُحسن القدرة على التواصل الفعال مسيرتهم المهنية ومصادقيتهم واحترافيتهم. كما تستفيد الشركات من فوائد أخرى، مثل تعزيز سمعتها؛ وزيادة الإنتاجية وتسريع حل المشكلات؛ وتوضيح الرسائل وجعلها أكثر إقناعاً. يختلف التواصل في سياق الأعمال عنه في الحياة اليومية. فاتصالات الأعمال تهدف بشكل خاص إلى إيصال المعلومات حول منتج أو فكرة؛ والتعاون؛ والتأثير على الآخرين لاتخاذ إجراءات. وتشمل مهارات التواصل المطلوبة في مجال الأعمال الكتابة والتحدث الفعالين. (Wijayanti et al., 2017: 230-232). يؤثر هيكل قنوات الاتصال على مستوى تفاعل الموظفين وأدائهم. عندما يكون الأشخاص قريبين جسدياً من بعضهم البعض ويشاركون في التبادل المتبادل للمعلومات اللفظية، يزداد التواصل غير المباشر. وكما هو الحال مع وسائل الاتصال الأخرى، تسمح الاتصالات وجهاً لوجه بتبادل المعرفة داخل المنظمة. يُعدّ تبادل المعرفة عبر



التواصل المباشر أكثر فعالية لأنه ينقل إشاراتٍ مثل لغة الجسد، ويزيد من انتباه الناس، ويُبَيِّن المفاهيم الخاطئة، ويُجيد نقل البيانات المفاهيمية. تُكَمِّل شبكات التواصل عبر الإنترنت شبكات التواصل التقليدية. ويُشير التواصل عبر الإنترنت إلى أي اتصال عبر الإنترنت لأي غرض، مثل مشاركة المعلومات والتسويق (Rajae & Abdolvand, 2018: 28).

الثالث: Contribution المساهمة في مكان العمل.

تُشير المساهمة في بيئة العمل إلى العوامل التي يُضيفها الأفراد إلى بيئتهم المهنية، والتي تُعزِّز مناخًا إيجابيًا. تُصنَّف هذه المساهمات عمومًا إلى نوعين: مادي وعلائقي. وتُعتبر موارد يستخدمها الموظفون لبناء بيئة عملهم والحفاظ عليها. (Naff, 2012: 6) ويشير مفهوم المساهمة إلى أي التأثير الإيجابي على الآخرين من خلال العمل واعتبار القدرة على المساهمة من خلال العمل إحدى القيم الأخلاقية الأساسية التي يمكن أن يخدمها العمل (Martela, 2023: 1). وعادةً ما تمتلك الشركة أو الصناعة عدة أصول كموارد اقتصادية. قد تأخذ هذه الأصول أشكال السلع والعملات والمستحقات وغيرها الكثير. بمعنى آخر، تُعد الأصول دائمًا مهمة لبقاء الشركة أو الصناعة. ومن أبرز الأصول في حياة الشركة الموارد البشرية، أو على وجه التحديد الموظفون. يجب أن يتمتع المدير بالقدرة على تحليل الطلب والقدرة والقيود على الموظفين في وظائفهم. يمكن هذا التحليل المدير من ضمان قدرة الموظفين على إنهاء العمل بفعالية وكفاءة وكما هو متوقع من خلال إرشادات الشركة وبيئة العمل تأثيرًا بالغ الأهمية على تحفيز الموظفين وأدائهم. اعتبر Robbins & Judge مفهوم مشاركة الموظفين مرتبطًا بمشاركة الأفراد ورضاهم وحماسهم تجاه عملهم. يميل الموظفون ذوو المستوى العالي من المشاركة إلى إظهار درجة عالية من الحماس عندما يتعلق الأمر بأداء عملهم (Prasilowati et al., 2021: 52-53).

الرابع: Psychological Safety السلامة النفسية.

السلامة النفسية للفريق هي اعتقادٌ مشتركٌ بين أعضاء الفريق، مفاده أنه لا بأس بالمخاطرة، والتعبير عن أفكارهم ومخاوفهم، والتحدث بطرح الأسئلة، والاعتراف بالأخطاء، كل ذلك دون خوف من عواقب سلبية. وكما يقول Edmondson، "إنها إذنٌ محسوسٌ بالراحة". أولاً، تؤدي السلامة النفسية إلى شعور أعضاء الفريق بمزيد من الانخراط والتحفيز، لأنهم يشعرون بأهمية مساهماتهم وقدرتهم على التعبير عن آرائهم دون خوف من العقاب. ثانيًا، يُمكن أن تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، حيث يشعر الأفراد براحة أكبر في التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، مما يؤدي غالبًا إلى سماع



مجموعة أوسع من وجهات النظر وأخذها في الاعتبار. ثالثاً، يُمكن أن تُعزز ثقافة التعلم والتحسين المستمر، حيث يشعر أعضاء الفريق بالراحة في مشاركة أخطائهم والتعلم منها. جميع هذه الفوائد تؤثر على أداء الفريق، والابتكار، والإبداع، والمرونة، والتعلم أثبتتها الأبحاث على مر السنين، لفهم العوامل التي تؤثر على فعالية الفريق (Gallo,2023:3-4). إن أحد أسباب الشعور بارتفاع المخاطرة في المواقف العامة هو الشعور بأن الأشخاص الذين يراقبون قد يُقيّمون المخاطر. في الواقع، يمكن رؤية هذه الظاهرة في المساحات الافتراضية العامة حيث يشعر الأفراد بشكل متزايد بالحاجة إلى إدارة الطريقة التي ينظر بها الآخرون إليهم ويشعرون بانخفاض في الأمان النفسي للمخاطرة بين الأشخاص. (Wanless,2016:6-8)

الخامس: Wellbeing الرفاهية في مكان العمل:

تعتبر الرفاهية في مكان العمل حالة تعزز الصحة النفسية والجسدية للفرد نتيجة للحكم العام الإيجابي لما يتعلق بجميع العوامل المتعلقة بالظروف التي يؤدي فيها عمله (Soulé, 2017:13). إن هذا المفهوم يشير إلى حالة الفرد في عمله المتميزة بشعور إيجابي متعلق بالتنمية الراحة والرضا وبصفة عامة تشمل الرفاهية الحالة الجسمية والنفسية للفرد في ظل توفر الظروف والشروط المناسبة للقيام بمهام ونشاطات عمل وظيفية مع غياب الأمراض المهنية وحوادث العمل والعنف في العمل... إلخ (الامين ، 2020 : 4) والرفاهية هي حالة إيجابية عامة للفرد. تشمل الأبعاد الأساسية للرفاهية الرفاهية البدنية والاجتماعية والمالية والعاطفية والنفسية والروحية والمهنية. هذه الأبعاد مترابطة ولها آثار غير مباشرة على بعضها البعض. إن أنظمة العمل عالية الأداء والوظائف التي يتمتع فيها الموظفون بدرجة عالية من التنوع والاستقلالية في أدوارهم تؤثر على الرفاهية. كما وجد الباحثون أدلة على أن العلاقات في العمل ودعم القيادة لهما تأثير كبير على رفاهية الموظفين (Jaiswal & Arun.,2020: 330-342)

3. الجانب التحليلي

(1) الصدق الظاهري:

لغرض التعرف على الصدق الظاهري لأداة الدراسة فقد تمت الاستعانة بنخبة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في موضوع البحث، لأخذ آرائهم والاستفادة من خبرتهم من أجل تعديل الاستبانة والخروج بها على صورتها الحالية، وقد تم إجراء التعديل وفقاً لآرائهم التي



قدموها، ومن هنا فقد اعتمد الباحث على نسبة (75%) من آراء الخبراء طبقاً لما تشير إليه الدراسات والأبحاث.

(2) ثبات المقياس:

من أجل التحقق من ثبات الاداة التي تم استخدامها في الدراسة تم القيام باحتساب معامل كرونباخ وذلك من أجل التأكد من الثبات لأداة المقياس، للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه والتثبت من صدقها من خلال معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وعلى الرغم من عدم وجود قاعدة أساسية تتحدد فيها القيمة المناسبة فعلاً لقيم ألفا، إلا أن (Saharan, 2003: 20) يرى أن يكون قيمة المعامل (Alpha) أكبر أو يساوي (0.60) في البحوث الإدارية أو السلوكية ومن هنا فإن الجدول (1) يشير إلى تحقق هذا الشرط لجميع الفقرات.

الجدول (1) معامل كرونباخ ألفا لمقياس الدراسة

الابعاد	الرمز	عدد الاسئلة	قيمة المعامل
تخطيط الموارد البشرية	X1	5	0.882
الاستقطاب والتعيين	X2	5	0.902
التدريب	X3	5	0.867
تقييم الأداء	X4	5	0.896
التعويضات	X5	5	0.885
ممارسات إدارة الموارد البشرية	X	25	0.971
الراحة في مكان العمل	Y1	3	0.716
التواصل	Y2	3	0.786
المساهمة	Y3	3	0.752
السلامة النفسية	Y4	3	0.871
الرفاهية في العمل	Y5	3	0.785
الانتماء في مكان العمل	Y	15	0.924
جميع المحاور		46	0.932

(3) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل إجراء اختبار التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) ويذكر (Wegner, 2013: 83) إن ليس هناك قاعدة ثابتة لقيم التفلطح أو الالتواء كحد أدنى أو أعلى لوجود صيغة تقريبية يمكن أن يعتمد عليها وهي أن قيم التفلطح والالتواء التي تقع قيمها ما بين (+1.96) و (-1.96) هي يمكن أن تحقق توزيعاً طبيعياً للبيانات وبالأستناد على ذلك تم الاعتماد على أفكار الباحث (Wegner) للتحقق من توزيع البيانات وكالاتي:



● اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يظهر الجدول (2) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من عدمه حسب عدد المشاهدات المعتمدة في الدراسة إذ كلما كانت قيم الالتواء والتفلطح تقترب من الصفر أو تقع بين القيمة (+1.96) و (-1.96) تكون الفقرات الخاصة بالمتغير موزعة توزيعاً طبيعياً ومن مراجعة القيم في الجدول يتضح بأنها تقع ضمن حدود التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (2) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات ممارسات إدارة الموارد البشرية

الفقرة	القيمة الدنيا للإجابة	القيمة العليا للإجابة	الالتواء	التفلطح
Item_x25	1.000	5.000	-1.127	1.801
Item_x24	1.000	5.000	-1.048	1.229
Item_x23	1.000	5.000	-.824	1.170
Item_x22	1.000	5.000	-1.003	2.039
Item_x21	1.000	5.000	-.311	.346
Item_x20	1.000	5.000	-.779	.491
Item_x19	1.000	5.000	-.623	.523
Item_x18	1.000	5.000	-.910	.872
Item_x17	1.000	5.000	-1.283	2.207
Item_x16	1.000	5.000	-1.624	4.044
Item_x15	1.000	5.000	-.722	1.070
Item_x14	1.000	5.000	-.711	.351
Item_x13	1.000	5.000	-.701	1.297
Item_x12	1.000	5.000	-.945	1.649
Item_x11	1.000	5.000	-.599	.551
Item_x10	2.000	5.000	-.224	-.480
Item_x9	1.000	5.000	-1.328	2.271
Item_x8	1.000	5.000	-1.302	2.428
Item_x7	2.000	5.000	-.385	-.346
Item_x6	1.000	5.000	-.951	1.074
Item_x5	1.000	5.000	-.551	.274
Item_x4	1.000	5.000	-1.362	2.480
Item_x3	1.000	5.000	-.683	.568
Item_x2	1.000	5.000	-1.179	1.677
Item_x1	1.000	5.000	-1.169	1.507
Multivariate				197.533

● اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الانتماء في مكان العمل:



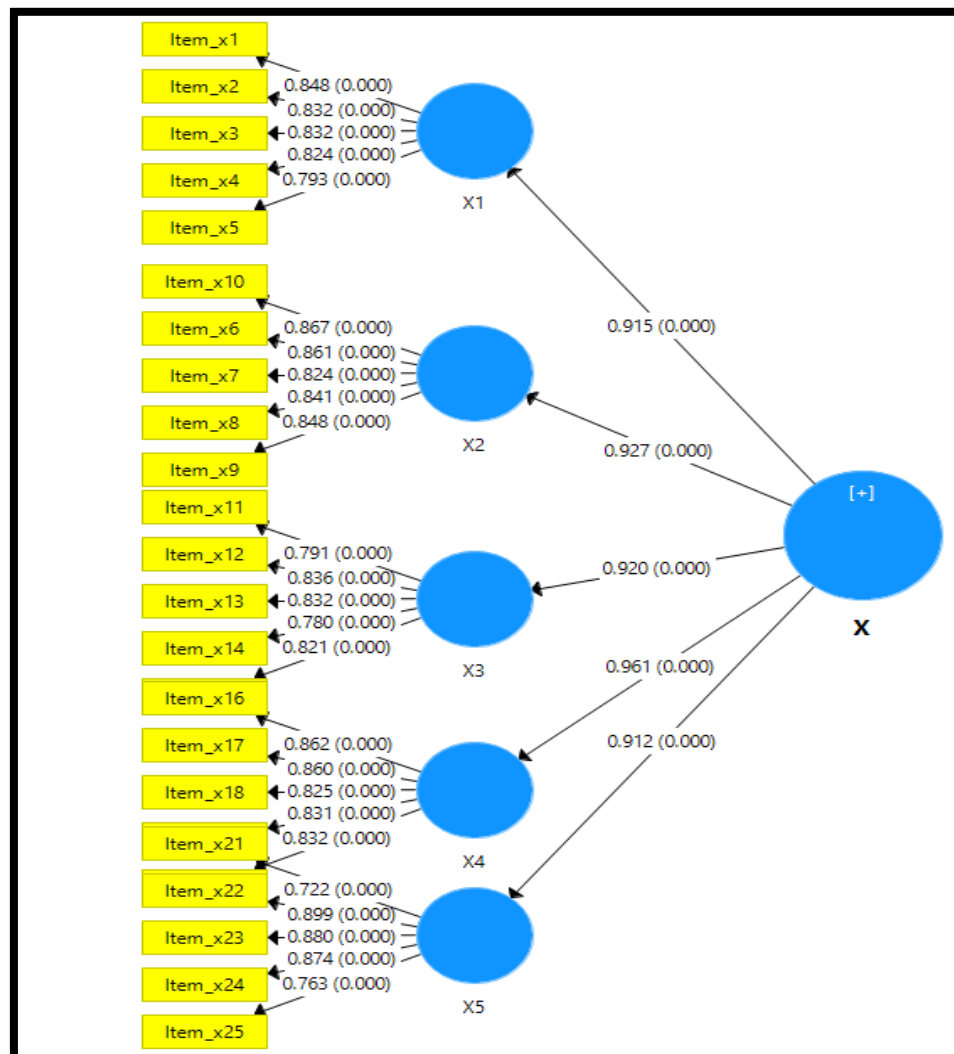
يظهر الجدول (3) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي من عدمه حسب عدد المشاهدات المعتمدة في الدراسة إذ كلما كانت قيم الالتواء والتفطح تقترب من الصفر أو تقع بين القيمة (1.96+) و (-1.96-) تكون الفقرات الخاصة بالمتغير موزعة توزيعاً طبيعياً ومن مراجعة القيم في الجدول يتضح بأنها تقع ضمن حدود التوزيع الطبيعي وبالتالي فهي تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول (3) نتائج التوزيع الطبيعي لبيانات الانتماء في مكان العمل

الفقرة	القيمة الدنيا للإجابة	القيمة العليا للإجابة	الالتواء	التفطح
Item_y15	1.000	5.000	-.620	1.129
Item_y14	1.000	5.000	-.905	1.386
Item_y13	1.000	5.000	-.687	.608
Item_y12	2.000	5.000	-.202	-.462
Item_y11	1.000	5.000	-1.199	1.581
Item_y10	1.000	5.000	-1.158	1.552
Item_y9	1.000	5.000	-.507	-.076
Item_y8	1.000	5.000	-1.044	1.416
Item_y7	1.000	5.000	-.582	.237
Item_y6	1.000	5.000	-1.118	2.053
Item_y5	1.000	5.000	-.857	.887
Item_y4	1.000	5.000	-.969	1.151
Item_y3	1.000	5.000	-1.046	1.105
Item_y2	1.000	5.000	-1.447	2.915
Item_y1	1.000	5.000	-.752	.413
Multivariate				101.314

4) التحليل العاملي التوكيدي وبناء النموذج

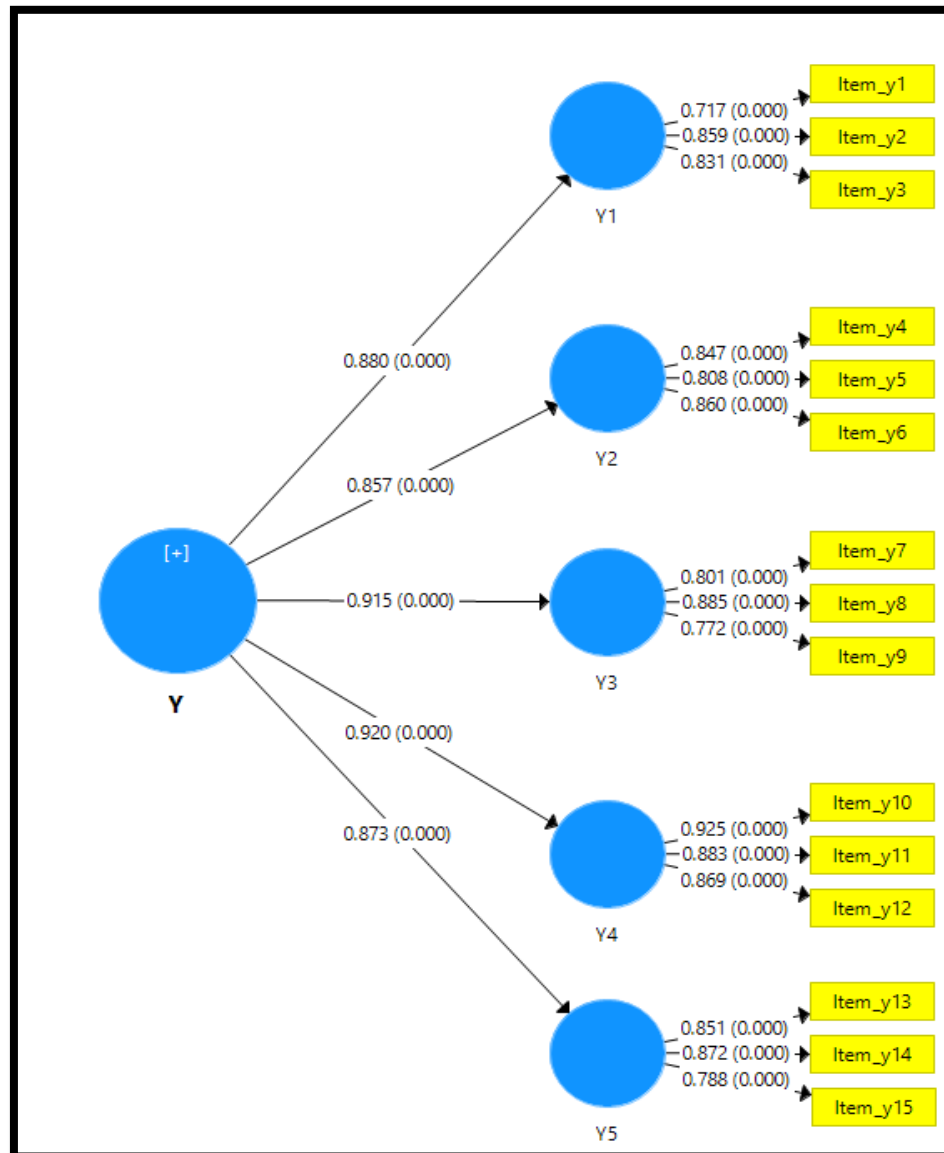
1) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية من مراجعة نتائج التحليل ضمن النموذج في الشكل (5) يتضح بأن نتائج التحليل العاملي لمتغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وبياناته بأنها سجلت قيم مقبولة حيث أن قيمة التحليل العاملي التوكيدي تتطلب أن تكون القيم أكبر من (0.50) وأن يكون مستوى المعنوية أصغر من (0.05).



الشكل (5) انموذج بيانات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

(2) التحليل العاملي التوكيدي لبيانات متغير الانتماء في مكان العمل

من مراجعة نتائج التحليل ضمن الشكل (6) يتضح بان نتائج التحليل العاملي لمتغير الانتماء في مكان العمل وبياناته بانها سجلت قيم مقبولة، حيث ان قيمة التحليل العاملي التوكيدي تتطلب ان تكون القيم أكبر من (0.50)، وبالتالي فان النموذج مقبول ويمكن اعتماده.



الشكل (6) انموذج بيانات متغير الانتماء في مكان العمل

5) التحليل الوصفي للبيانات

- التحليل الوصفي لبيانات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

يعرض الجدول (4) نتائج استجابات أفراد العينة على حول متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية وابعاده حيث يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير وقد سجل اتفاق ايجابي مرتفع حيث سجل (73.88 %) من عينة



المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.694) وانحراف معياري (0.665) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● تخطيط الموارد البشرية

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.41 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.670) وانحراف معياري (0.739) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● الاستقطاب والتعيين

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (75.15 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.757) وانحراف معياري (0.722) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● التدريب

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.51 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.675) وانحراف معياري (0.692) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● تقييم الأداء

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.34 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.667) وانحراف معياري (0.728) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● التعويضات

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.97 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.698) وانحراف معياري (0.707) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.



الجدول (4) نتائج التحليل الوصفي لفقرات ممارسات إدارة الموارد البشرية

السؤال	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
Item_x1	3.705	0.942	74.10%
Item_x2	3.836	0.912	76.72%
Item_x3	3.680	0.902	73.61%
Item_x4	3.639	0.793	72.79%
Item_x5	3.492	0.920	69.84%
تخطيط الموارد البشرية	3.670	0.739	73.41%
Item_x6	3.828	0.869	76.56%
Item_x7	3.770	0.841	75.41%
Item_x8	3.754	0.836	75.08%
Item_x9	3.746	0.877	74.92%
Item_x10	3.689	0.834	73.77%
الاستقطاب والتعيين	3.757	0.722	75.15%
Item_x11	3.607	0.950	72.13%
Item_x12	3.852	0.810	77.05%
Item_x13	3.705	0.779	74.10%
Item_x14	3.541	0.928	70.82%
Item_x15	3.672	0.797	73.44%
التدريب	3.675	0.692	73.51%
Item_x16	3.861	0.796	77.21%
Item_x17	3.730	0.843	74.59%
Item_x18	3.746	0.941	74.92%
Item_x19	3.508	0.855	70.16%
Item_x20	3.492	0.893	69.84%
تقييم الأداء	3.667	0.728	73.34%
Item_x21	3.557	0.834	71.15%
Item_x22	3.795	0.812	75.90%
Item_x23	3.680	0.846	73.61%
Item_x24	3.721	0.938	74.43%
Item_x25	3.738	0.831	74.75%
التعويضات	3.698	0.707	73.97%
ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.694	0.665	73.88%

● التحليل الوصفي لبيانات متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية

يعرض الجدول (5) نتائج استجابات أفراد العينة على حول متغير الانتماء في مكان العمل وابعاده حيث يشير إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المتغير وقد سجل اتفاق ايجابي مرتفع حيث سجل (74.07 %) من عينة المبحوثين



وسجل وسط حسابي موزون (3.703) وانحراف معياري (0.663) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● الراحة في مكان العمل

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (74.10 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.705) وانحراف معياري (0.741) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● التواصل

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.93 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.697) وانحراف معياري (0.740) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● المساهمة

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.99 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.699) وانحراف معياري (0.740) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● السلامة النفسية

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (73.5 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.675) وانحراف معياري (0.794) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.

● الرفاهية في العمل

تشير النتائج في الى وجود اتفاق مرتفع حول هذا المتغير حيث سجل (74.18 %) من عينة المبحوثين وسجل وسط حسابي موزون (3.740) وانحراف معياري (0.711) والذي يشير الى ان البيانات كانت متجانسة والاجابات كانت ضمن تباين معتدل وضمن الوسط الحسابي دون تشتت كبير.



الجدول (5) نتائج التحليل الوصفي لفقرات الانتماء في مكان العمل

السؤال	الوسط الموزون	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
Item_y1	3.648	0.987	72.95%
Item_y2	3.787	0.826	75.74%
Item_y3	3.680	0.964	73.61%
الراحة في مكان العمل	3.705	0.741	74.10%
Item_y4	3.787	0.893	75.74%
Item_y5	3.623	0.930	72.46%
Item_y6	3.680	0.826	73.61%
التواصل	3.697	0.740	73.93%
Item_y7	3.566	0.979	71.31%
Item_y8	3.893	0.861	77.87%
Item_y9	3.639	0.873	72.79%
المساهمة	3.699	0.740	73.99%
Item_y10	3.680	0.902	73.61%
Item_y11	3.713	0.940	74.26%
Item_y12	3.631	0.825	72.62%
السلامة النفسية	3.675	0.794	73.50%
Item_y13	3.648	0.926	72.95%
Item_y14	3.820	0.823	76.39%
Item_y15	3.754	0.796	75.08%
الرفاهية في العمل	3.740	0.711	74.81%
الانتماء في مكان العمل	3.703	0.663	74.07%

(6) اختبار علاقات الارتباط

الفرضية الرئيسية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل

نلاحظ من خلال الجدول (6) الآتي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.964 **) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (0.01) وهذا يؤكد نسبة ثقة النتائج المتحققة تبلغ (99 %) مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانيا بحسب اجابات العينة على مستوى الدراسة

وعلى مستوى الفرضيات الفرعية يتضح الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل



توضح النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.906 **) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (0.01) وهذا يؤكد نسبة ثقة النتائج المتحققة تبلغ (99 %) مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانيا بحسب اجابات العينة على مستوى الدراسة وتحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين الاستقطاب والتعيين والانتماء في مكان العمل

توضح النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.908 **) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (0.01) وهذا يؤكد نسبة ثقة النتائج المتحققة تبلغ (99 %) مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانيا بحسب اجابات العينة على مستوى الدراسة وتحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التدريب والانتماء في مكان العمل توضح النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.899 **) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (0.01) وهذا يؤكد نسبة ثقة النتائج المتحققة تبلغ (99 %) مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانيا بحسب اجابات العينة على مستوى الدراسة وتحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين تقييم الأداء والانتماء في مكان العمل توضح النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.927 **) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (0.01) وهذا يؤكد نسبة ثقة النتائج المتحققة تبلغ (99 %) مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانيا بحسب اجابات العينة على مستوى الدراسة وتحقق هذه الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة ارتباط معنوية بين التعويضات والانتماء في مكان العمل توضح النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.825 **) وهي قيمة دالة معنوية عند المستوى (0.01) وهذا يؤكد نسبة ثقة النتائج المتحققة تبلغ (99 %) مما يضمن وجود مستوى من الملائمة والارتباط بين المتغيرين ميدانيا بحسب اجابات العينة على مستوى الدراسة وتحقق هذه الفرضية.



الجدول (6) معاملات الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل

الانتماء في مكان العمل	الرفاهية في العمل	السلامة النفسية	المساهمة	التواصل	الراحة في مكان العمل	المتغيرات
تخطيط الموارد البشرية	0.906**	0.773**	0.807**	0.793**	0.845**	0.806**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	122	122	122	122	122	122
الاستقطاب والتعيين	0.908**	0.777**	0.863**	0.876**	0.712**	0.804**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	122	122	122	122	122	122
التدريب	0.899**	0.944**	0.789**	0.798**	0.722**	0.749**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	122	122	122	122	122	122
تقييم الأداء	0.927**	0.851**	0.870**	0.847**	0.733**	0.815**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	122	122	122	122	122	122
التعويضات	0.825**	0.812**	0.707**	0.787**	0.631**	0.732**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	122	122	122	122	122	122
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.964**	0.896**	0.872**	0.885**	0.788**	0.844**
	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
	122	122	122	122	122	122

(1) اختبار علاقات التأثير

الفرضية الرئيسية الثانية هنالك علاقة تأثير معنوية إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل



من خلال مراجعة قيم الجدول (7) يتضح ان هنالك تأثير ايجابي بين المتغيرين وان العلاقة معنوية بينهما حيث ان القيمة الفائية المحسوبة اصغر من قيمتها المجدولة ويدعم ذلك معنوية الانحدار (P) كما ان معاملات الانحدار اثبتت وجود العلاقة حيث ان قيمة التأثير الذي تعكسه قيمة (β) التي بلغت (0.961) التي اظهرت وجود التأثير عند التغيير الايجابي بمقدار (1) في المتغير المستقل وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافي لوصف العلاقة بين المتغيرات وبمستوى ثقة (0.95) , كما اشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (92.9 %) من التغييرات الحاصلة في المتغير المعتمد وباقي التفسير يعود لمتغيرات اخرى لم يتم تضمينها ضمن انموذج الانحدار. ومن النتائج اعلاه يتضح قبول الفرضية. وفيما يخص الفرضيات الفرعية كانت كالآتي:

الفرضية الفرعية الاولى: هنالك علاقته تأثير معنوية بين تخطيط الموارد البشرية والانتماء في مكان العمل

من خلال مراجعة قيم الجدول يتضح ان هنالك تأثير ايجابي بين المتغيرين وان العلاقة معنوية بينهما حيث ان القيمة الفائية المحسوبة اصغر من قيمتها المجدولة ويدعم ذلك معنوية الانحدار (P) كما ان معاملات الانحدار اثبتت وجود العلاقة حيث ان قيمة التأثير الذي تعكسه قيمة (β) التي بلغت (0.813) التي اظهرت وجود التأثير عند التغيير الايجابي بمقدار (1) في المتغير المستقل وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافي لوصف العلاقة بين المتغيرات وبمستوى ثقة (0.95) , كما اشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (82.1 %) من التغييرات الحاصلة في المتغير المعتمد وباقي التفسير يعود لمتغيرات اخرى لم يتم تضمينها ضمن انموذج الانحدار. ومن النتائج اعلاه يتضح قبول الفرضية.

وهذا يشير الى ان التخطيط الفعال للموارد البشرية يضمن التوازن بين متطلبات العمل وقدرات الأفراد. عندما يشعر الموظف أن المؤسسة لديها رؤية واضحة لمستقبله الوظيفي، يزيد شعوره بالاستقرار والانتماء.

الفرضية الفرعية الثانية: هنالك علاقته تأثير معنوية بين الاستقطاب والتعيين والانتماء في مكان العمل

من خلال مراجعة قيم الجدول يتضح ان هنالك تأثير ايجابي بين المتغيرين وان العلاقة معنوية بينهما حيث ان القيمة الفائية المحسوبة اصغر من قيمتها المجدولة ويدعم ذلك معنوية الانحدار (P) كما ان معاملات الانحدار اثبتت وجود العلاقة حيث ان قيمة التأثير الذي تعكسه قيمة (β) التي بلغت



(0.833) التي اظهرت وجود التأثير عند التغيير الايجابي بمقدار (1) في المتغير المستقل وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافي لوصف العلاقة بين المتغيرات وبمستوى ثقة (0.95) , كما اشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (82.5 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وباقي التفسير يعود لمتغيرات اخرى لم يتم تضمينها ضمن انموذج الانحدار. ومن النتائج اعلاه يتضح قبول الفرضية. وهذا يشير الى ان اختيار الأفراد المناسبين عبر عمليات استقطاب عادلة وشفافة يعزز الانتماء منذ البداية. الموظف الذي يشعر أن اختياره كان بناءً على الكفاءة وليس على المحاباة، تتولد لديه قناعة بالعدالة التنظيمية.

الفرضية الفرعية الثالثة: هنالك علاقته تأثير معنوية بين التدريب والانتماء في مكان العمل من خلال مراجعة قيم الجدول يتضح ان هنالك تأثير ايجابي بين المتغيرين وان العلاقة معنوية بينهما حيث ان القيمة الفائية المحسوبة اصغر من قيمتها المجدولة ويدعم ذلك معنوية الانحدار (P) كما ان معاملات الانحدار اثبتت وجود العلاقة حيث ان قيمة التأثير الذي تعكسه قيمة (β) التي بلغت (0.861) التي اظهرت وجود التأثير عند التغيير الايجابي بمقدار (1) في المتغير المستقل وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافي لوصف العلاقة بين المتغيرات وبمستوى ثقة (0.95) , كما اشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (80.9 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وباقي التفسير يعود لمتغيرات اخرى لم يتم تضمينها ضمن انموذج الانحدار. ومن النتائج اعلاه يتضح قبول الفرضية. وهذا يشير الى ان التدريب يتيح للموظفين تطوير مهاراتهم وتحقيق النمو المهني. عندما يشعر الفرد أن المؤسسة تستثمر في تطويره، يزداد ارتباطه بها وولائه لها.

الفرضية الفرعية الرابعة: هنالك علاقته تأثير معنوية بين تقييم الأداء والانتماء في مكان العمل من خلال مراجعة قيم الجدول يتضح ان هنالك تأثير ايجابي بين المتغيرين وان العلاقة معنوية بينهما حيث ان القيمة الفائية المحسوبة اصغر من قيمتها المجدولة ويدعم ذلك معنوية الانحدار (P) كما ان معاملات الانحدار اثبتت وجود العلاقة حيث ان قيمة التأثير الذي تعكسه قيمة (β) التي بلغت (0.843) التي اظهرت وجود التأثير عند التغيير الايجابي بمقدار (1) في المتغير المستقل وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافي لوصف العلاقة بين المتغيرات وبمستوى ثقة (0.95) , كما اشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (85.9 %) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وباقي التفسير يعود لمتغيرات اخرى لم يتم تضمينها ضمن انموذج الانحدار. ومن النتائج اعلاه يتضح



قبول الفرضية. وهذا يشير الى ان نظمة التقييم العادلة والموضوعية تشكل وسيلة لإظهار التقدير. إذا شعر الموظف أن جهوده يتم قياسها بإنصاف، فإن ذلك يعزز شعوره بقيمته في المؤسسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هنالك علاقة تأثير معنوية بين التعويضات والانتماء في مكان العمل من خلال مراجعة قيم الجدول يتضح ان هنالك تأثير ايجابي بين المتغيرين وان العلاقة معنوية بينهما حيث ان القيمة الفائية المحسوبة اصغر من قيمتها المجدولة ويدعم ذلك معنوية الانحدار (P) كما ان معاملات الانحدار اثبتت وجود العلاقة حيث ان قيمة التأثير الذي تعكسه قيمة (β) التي بلغت (0.773) التي اظهرت وجود التأثير عند التغيير الايجابي بمقدار (1) في المتغير المستقل وهذا يدل على ان منحنى الانحدار كافي لوصف العلاقة بين المتغيرات وبمستوى ثقة (0.95)، كما اشارت قيمة معامل التفسير (R^2) الى ان قيمته بلغت (68 %) من التغييرات الحاصلة في المتغير المعتمد وباقي التفسير يعود لمتغيرات اخرى لم يتم تضمينها ضمن انموذج الانحدار. ومن النتائج اعلاه يتضح قبول الفرضية. وهذا يشير الى ان لتعويضات المالية والعينية تعكس اعتراف المؤسسة بقيمة موظفيها. نظام الأجور العادل والمكافآت التحفيزية يدعم الشعور بالعدالة والانتماء.

الجدول (7) معاملات نموذج تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الانتماء في مكان العمل

المتغير المستقل	α	B	R^2	F	Sig.	المتغير التابع
تخطيط الموارد البشرية	0.720	0.813	0.821	549.020	0.000	الانتماء في مكان العمل
الاستقطاب والتعيين	0.573	0.833	0.825	566.406	0.000	الانتماء في مكان العمل
التدريب	0.537	0.861	0.809	506.811	0.000	الانتماء في مكان العمل
تقييم الأداء	0.613	0.843	0.859	728.970	0.000	الانتماء في مكان العمل
التعويضات	0.844	0.773	0.680	254.798	0.000	الانتماء في مكان العمل
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.154	0.961	0.929	1581.772	0.000	الانتماء في مكان العمل
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05)						3.920
قيمة (F) الجدولية عند مستوى معنوية (0.01)						6.851

4- الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

1. الاكتفاء بالاعتماد على الانتاجية كمؤشر وحيد لقياس الاداء دون دمج المؤشرات الاخرى مثل جودة الرعاية الصحية او السلامة العامة يؤثر على مستوى الاداء الكلي



2. ان اعتماد سياسة التعويض على الكفاءة يؤدي الى التباين في اجراءات التقييم عندما تكون المعايير غير واضحة ويؤدي الى نوع من عدم العدالة في التعويضات
3. يظهر التشجيع على بذل جهود إضافية بشكل عام دون وجود نظام واضح للتعرف على هذه الجهود او المكافأة بشكل عادل
4. ان اكتفاء الإدارة بتشجيع التفكير الشفهي دون توفير بنية تحتية داعمة يعد ضعفا اداريا
5. هنالك تاثير ايجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية في الانتماء في مكان العمل وان اكثر الابعاد تأثيرا هو تاثير التدريب .
6. ان ممارسات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات) تشكل منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر في رفع مستوى الانتماء في مكان العمل.
7. وضوح سياسات الموارد البشرية وعدالتها في التطبيق (خصوصاً في التعيين والتقييم والتعويضات) تعد من أهم العوامل التي تعزز ثقة الموظفين بالمؤسسة.
8. الاستثمار في التدريب والتطوير المهني يعزز من شعور الموظفين بقيمتهم داخل المؤسسة، مما يدفعهم إلى الالتزام والعمل بروح الفريق.
9. التعويضات ليست فقط مالية، بل تشمل الاعتراف والتقدير المعنوي، مما يضاعف من أثرها في تعزيز الانتماء.
10. وجود علاقة إيجابية بين هذه الممارسات والانتماء يساهم في خفض معدل دوران العمل، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز استدامة الأداء المؤسسي

التوصيات

1. اعتماد معايير واضحة ومنهجية دقيقة لتقييم الاداء والتعرف على الاثر التنظيمي ومستوى مؤشرات الاداء
2. تبني مؤشرات متوازنة لتقييم الاداء وعدم الاعتماد على المؤشرات التقليدية وربط المؤشرات بخطط التطوير والتحسين المستمر
3. الاعتماد على معايير واضحة وشفافة لتقييم الاداء والتعويضات والمكافآت والاعتماد على معايير الابتكار والتجديد والمبادرة لزيادة التحفيز



4. اجراء التقييم الشامل للاحتياجات الفعلية للموظفين وتحديد الاولويات وتحسين التصميم الوظيفي وتوفير المساحات الهتجنّة وغرف الاستراحة المجهزة
5. تطوير الية واضحة لتقديم الشكر والتقدير والحوافز والتركيز على اهميتها في تعزيز بيئة العمل بشكل ايجابي
6. تبني نهج استراتيجي في تخطيط الموارد البشرية بما يضمن الموازنة بين أهداف المؤسسة وتطلعات الموظفين، لإيجاد بيئة عمل مستقرة.
7. تعزيز الشفافية في عمليات الاستقطاب والتعيين عبر اعتماد معايير موضوعية للكفاءة والجدار مما يرفع الثقة ويعزز الانتماء منذ البداية.
8. التركيز على برامج تدريبية مستمرة مرتبطة بحاجات الموظفين الفعلية ومتوافقة مع التغيرات التكنولوجية وسوق العمل.
9. تطوير أنظمة تقييم الأداء لتكون شاملة، قائمة على مؤشرات موضوعية، ومصحوبة بتغذية راجعة بناءً تعزز من رضا الموظف.
10. تصميم أنظمة تعويضات ومكافآت عادلة ومحفزة تجمع بين المكافآت المالية والمعنوية (مثل التقدير، فرص الترقية، المرونة الوظيفية).

المصادر العربية

1. الأمين، محمد؛ بوللجة، حسين. (2020). أثر الرفاهية في مكان العمل على الصحة العامة للموارد البشرية (دراسة ميدانية على عينة من الممرضين العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية معسكر). مجلة كلية الرقابة والرقمنة، جامعة اخوان 2، 8(1)، 73-86.
2. البياتي، (2025). تأثير الممارسات الإدارية الموارد البشرية في تطبيق اللامركزية الادارية بحث تطبيقي على هيئة السياحة في العراق. (الجامعة التقنية الوسطى، المعهد التقني للإدارة). (مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية). 21، (3)، 56-59.
3. العبودي والذبحاوي. (2025). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (دراسة تحليلية لأراء عينة من قيادات الجامعة الوطنية للعلوم والتكنولوجيا في محافظة ذي قار). (مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة). 21، (3)، 480-481.

المصادر الأجنبية

1. Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying



- human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review* (Kuwait Chapter), 13(2), 7-12.
2. Anthony, B. U. Assessment of The Recruitment Stages and The Responsibility of Human Resources Management in The Task .Vol. 12 No 1 February 2025, pp.51-60.
 3. Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
 4. Bristol-Alagbariya, B., Ayanponle, O. L., & Ogedengbe, D. E. (2022). Developing and implementing advanced performance management systems for enhanced organizational productivity. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 2(1), 39-46 .
 5. Broccardo, L., Giordino, D., Yaqub, M. Z., & Alshibani, S. M. (2025). Implementing sustainability: What role do knowledge management and management accounting play? *Agenda for environmentally friendly businesses. Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(1), 383-403 .
 6. Carter, A. D. (2022). *Belonging within the workplace: Mixed methods constructivist grounded theory study for instrument validation and behavioural indicators for performance & governance*. Adler University.
 7. Cezarino, L. O., Liboni, L. B., Hunter, T., Pacheco, L. M., & Martins, F. P. (2022). Corporate social responsibility in emerging markets: Opportunities and challenges for sustainability integration. *Journal of Cleaner Production*, 362, 132224 .
 8. Chakraborty, D. T., V. S., S., & Anand, R. (2023). Fostering a Sense of Belonging: A Strategic Approach to Employee Engagement. *Journal of Management Research*, XVI (2), 1–17.



9. Chiara, C., Diego, V., & Mara, S. (2023). Human Resource Management (Human Resource Planning). Sharia Oikonomia Law Journal, 1(1), pp.49-60
10. DeNisi, A., Murphy, K., Varma, A., & Budhwar, P. (2021). Performance management systems and multinational enterprises: Where we are and where we should go. Human Resource Management, 60(5), 707-713.
11. Dunson, C. C. (2025). Sense of Belonging in the Workplace: Development and Validation of a Scale .
12. Fatima, T., & Elbanna, S. (2023). Corporate social responsibility (CSR) implementation: A review and a research agenda towards an integrative framework. Journal of business ethics, 183(1), 105-121 .
13. Filstad, C., Traavik, L. and Gorli, M. (2019), "Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging", Journal of Workplace Learning, Vol. 31 No. 2, pp.116-142.
14. Gadzali, S. S., Santosa, S., Choerudin, A., Ayesha, I., & Ausat, A. M. A. (2023). Resource Essence Analysis in Management. Jurnal Ekonomi, 12(02), 532-536.
15. Gallo, A. (2023). What is psychological safety. Harvard Business Review, 15(02), 2023.p1-9 .
16. Gechbaia, B., Goletiani, K., Abashidze, G., & Nasaraia, Z. (2024). The Role of Human Resources Management in Achieving Sustainable Development Goals in The Company. Business Management/Biznes Upravljenje, 4.
17. Sulistian, H, Setiawansyah, P. Palupiningsih, F. Hamidy, P. L. Sari and Y. Khairunnisa, "Employee Performance Evaluation Using Multi-Attribute Utility Theory (MAUT) with PIPRECIA-S Weighting: A Case Study in Education Institution," 2023 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Informations System (ICIMCIS), Jakarta Selatan, Indonesia, 2023, pp. 369-373.



18. Jaiswal, A., & Arun, C. J. (2020). What comprises well-being at workplace? A qualitative inquiry among service sector employees in India. South Asian Journal of Business and Management Cases, 9(3), 330-342.
19. Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. Sustainability, 13(3), 1049 .
20. Kanova, O., Kryvobok, K., & Myroshnyk, O. (2025). Optimizing personnel recruitment and onboarding: a business process management approach, p.1-21.
21. Khanna, D. P., & Sehgal, M. (2016). A study of HRM practices and its effect on employee's job satisfaction in private sector banks with special reference to ICICI banks in Ludhiana. International Journal of Management, Volume 4, Issue 7, p.36-43.
22. Mothafar, N. A., Khokhar, M., Zehra, N., Khaskhelly, F. Z., Mirza, M. H., Rafique, M. A., & Raza, A. (2022). Aligning organization and human resource management practices for business strategy. Journal of Positive School Psychology, 6.(12)
23. Mumcu, A. Y. A Study on Belonging Theory and the Importance of Belonging in Businesses. Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 ,(3)Vol.9 No.3, September 2024ISSN: p.2602 – 2486, p.300-316
24. Naidu, A. T., & Satyanarayana, G. (2018). Impact of compensation on employee performance. Intercontinental journal of human resource research review, 6(4), p.1-7 .
25. Nickerson, B. (2024). Amplifying Voices: Workplace Belonging and Esteem Among Minoritized Staff in Higher Education (Doctoral dissertation, College of Saint Mary).
26. Obasi, F. U., & Wokoma, I. S. (2023). Training and development for employees' optimal job performance in institutions of higher education. International Journal of Scientific Research in Education, 16(2), 119-136.



27. Pooya, A., & Pakdaman, M. (2021). A new continuous time optimal control model for manpower planning with promotion from inside the system. *Operational Research*, 21(1), 349-364 .
28. Prasilowati, S. L., Farouk, F., & Ahmadi, S. (2021). Determination of employee contribution on employee engagement with employee motivation as an intervening variable. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 48 .(7)
29. Rajae Harandi, S., & Abdolvand, N. (2018). Investigating the effect of online and offline workplace communication networks on employees' job performance: Considering the role of culture. *Journal of Global Information Technology Management*, 21(1), 26-44 .
30. Rebillon, J., Codou, O., Hamel, J. F., Moffat, E., & Scrima, F. (2023). The mediating role of perceived comfort between workplace attachment style and perceived stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(7), 5377 .
31. Reddy, V. S. (2020). Impact of compensation on employee performance. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(9), p.17-22 .
32. Sienkiewicz, L., Jawor-Joniewicz, A., Sajkiewicz, B., Trawińska-Konador, K., & Podwójcic, K. (2014). Competency-based human resources management. The lifelong learning perspective. Educational Research Institute .
33. Van Der Valk, S., Myers, T., Atkinson, I., & Mohring, K. (2015, April). Sensor networks in workplaces: Correlating comfort and productivity. In 2015 IEEE Tenth International Conference on Intelligent Sensors, Sensor Networks and Information Processing (ISSNIP) (pp. 1-6). IEEE .
34. Wanless, S. B. (2016). The role of psychological safety in human development. *Research in human development*, 13(1), 6-14.
35. Wijayanti, S. H. (2017, October). The types of communication used in workplace. In 4th Asia Pacific Education Conference (AECON 2017) (229-234). Atlantis Press.



36. Jang, S. M. (2022). Workplace Communication. <https://doi.org/10.4324/9780429318948>
37. Fujishin, R. (2020). Workplace Communication. <https://doi.org/10.1002/9781118786093.iela0424>
38. Naff, A. (2012). Investing in Happiness: An Analysis of the Contributing Factors to the Positive Professional Work Environment. <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1225&context=masters>
39. Martela, F. (2023). The normative value of making a positive contribution—benefiting others as a core dimension of meaningful work. Journal of Business Ethics, 185(4), 811-823.