

دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي

دراسة تحليلية الآراء عينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان -العراق

هوشمه ند محمد رسول

قسم إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة التنمية البشرية ، السليمانية ، إقليم كردستان ، العراق.

- المستخلص-** يهدف البحث إلى التعرف على دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في دراسة ميدانية لاراء عينة اعضاء هيئة التدريس والموظفين في جامعات الاهلية في اقليم كردستان -العراق . يشمل ميدان البحث بعض جامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق، ويمثل مجتمع البحث اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات المبحوثة، وقد اختير (91) فرداً من بينهم لتمثيل عينة البحث بشكل عشوائي.
- 1- ما هو دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان ؟
- 2- ما هي علاقة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية بكل من ابعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر) في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق.

ثانياً: أهداف البحث:

- 1- التعرف على بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية لدى الجامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق.
- 2- التعرف على أهمية الولاء التنظيمي لدى المنظمات المبحوثة.
- 3- إيجاد نسبة علاقة بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الولاء التنظيمي في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق.

ثالثاً: أهمية البحث : تتمحور أهمية البحث بالجوانب الآتية:

- 1- الأهمية النظرية : تبرز الأهمية النظرية لهذا البحث في كونه يتناول موضوعات هامة ممثلة دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي بما يساعد في فتح آفاق جديدة على التعرف و اضافة ابعاد ومكونات أخرى لم يتناولها البحث الحاضر.
- 2- الأهمية الميدانية : تتمثل الأهمية الميدانية لهذا البحث عن طريق تحليل البيانات واختبار وتفسير النتائج المتحققة للحصول على المعلومات والتي تستفاد منها الجامعات المبحوثة إذا ماتم أخذها بنظر الاعتبار فيما تتعلق باستغلال بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية استغلالاً امثل في تعزيز الولاء التنظيمي.

رابعاً:الفرضيات البحث:

- لا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق.
- لا يوجد اثر معنوي بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي في الجامعات الاهلية. في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق.

اعتمد الباحث على التقنيات الميسرة في البرنامج الإحصائي (SPSS-Ver21) لكل من (الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط، ومعامل الانحدار البسيط) في تحليل إجابات الأفراد المبحوثين إستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها معتمداً على استارة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات بهدف معرفة علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث.

في ضوء نتائج البحث توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط معنوية بين دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، كذلك وجود تأثير معنوي لبعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، ومن أهم المقترحات التي يقدمه البحث الحاضر هي زيادة اهتمام المنظمات التعليمية بوظائف ادارة الموارد البشرية مع الأخذ بنظر الاعتبار تطوير و تعزيز الولاء التنظيمي.

الكلمات البالة- مفهوم إدارة الموارد البشرية، خصائص إدارة الموارد البشرية، الولاء التنظيمي مع مفهومها، جامعات الاهلية في اقليم كردستان-العراق.

المحور الاول منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث: ان إدارة الموارد البشرية اصبحت العمود الفقري (backbon) للمؤسسات العالمية والمحلية، لذا نجاح و فشل تلك المؤسسات مرتبط بنجاح قسم إدارة الموارد البشرية مباشرة و ايضا ادارة الموارد البشرية لها اثر واضح على الولاء التنظيمي، وفي هذا المنطلق عليه ثم يتم صياغة تساؤلات رئيسية هي :-

أولاً: مفهوم الاثارة الموارد البشرية:

من وجهة النظر (محاوي) ادارة الموارد البشرية هي القرارات والإجراءات التي تمه إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات في الأعمال و المتعلقة بتطبيق الإستراتيجيات الموجه نحو الحفاظ على الميزة التنافسية و من الأمثلة على ذلك: التدريب، نظم التعويض، تقييم الأداء، التوظيف والإختيار، التخطيط. (محاوي، 2016، 188)

في حين عرفتها (الطائي و العبادي، 2015) بأنها (موجود استراتيجي يمتثل في مجموعة الموارد والقدرات الخاصة التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية التي تعتمد على الابتكار والتحسين المتواصل للاتاجية من خلال التنفيل المتكامل لطاقتاه). (الطائي و العبادي، 2015، 28)

تشير إدارة الموارد البشرية الى (مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الانشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على اكمل وجه مثل هذه السياسات والممارسات هي تخطيط و تحليل الوظائف و التدريب و أنظمة الأجور و الى اخره). (ديسلر، 2012، 34)

يعرف ادارة موارد بشرية بأنها الجهة ذات العلاقة بالممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بالشكل السليم. (الروسان، العموش، 2013، 227)

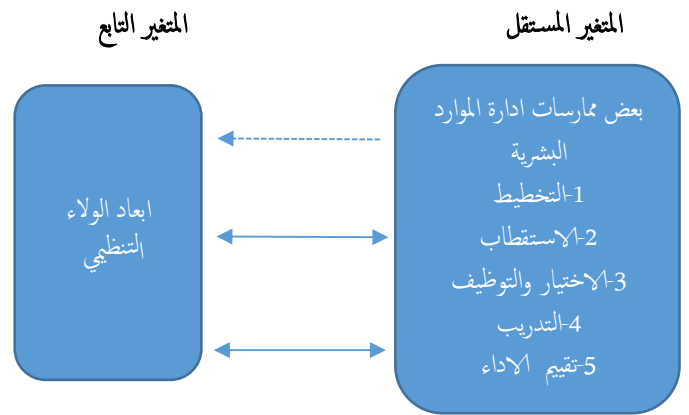
إدارة الموارد البشرية: هي تتضمن أي شيء مرتبط بإدارة شؤون الموظفين داخل الشركة في النطاق الأوسع مثل السياسات عقد العمل وتحديد طرق العمل لموظفين، وبالتالي ضمان حياة عمل مناسبة للموظفين وتنظيم رواتبهم في إطار التعليقات الشركة. (Osibanjo, Adeniji, 2012, 5)

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية:

- 1- تعمل على مساعدة المنظمة في تحقيق أهداف الإستراتيجية.
- 2- تزويد المنظمة بالأفراد المدربين والمؤهلين للعمل.
- 3- توظيف قوى العاملة بكفاءة وفعالية في المنظمة. (كاظم، 2019، 44)
- 4- فهم اختلافات الثقافات الموظفين في مستوى الشركات الداخلية والخارجية.
- 5- اختيار الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم مع تنظيم دورات التدريبية والتطوير ذاتهم، مع التشجيع الموظفين المبدعين داخل الشركة. (Indermun, 2014, 128)

ثالثاً: بعض (ممارسات)وظائف ادارة الموارد البشرية:

- 1- تخطيط الموارد البشرية : يعتبر احد من الوظائف الاساسية يعمل عن تحديد هيكل تنظيمي واضح للمنظمة و تحديد مواصفات واضحة للأفراد المطلوبين لشغل الوظائف مع تحديد اعباء كل وظيفة، وفي نفس الوقت يقوم باعداد خطة لانشطة المرتبطة باداة القوى البشرية من ناحية الاستقطاب و الاختيار والتعيين والتدريب و تخطيط المسار الوظيفي... الخ. (السلي، 2000، 113).
- 2- الاستقطاب: وهي الاستراتيجية التي يتم بموجبها تحديد مؤهلات ومهارات ومعارف الموارد البشرية اللازمة لتلبية الواجبات والمسؤوليات والمهام الخاصة بوظائف المنظمة واستقطابهم الختبار الفضل منهم. (حسين، عبدالمحسن، 2020، 21)
- 3- التوظيف والاختيار: التوظيف هو عملية تعين الموظفين الذين يحتاجهم المنظمة لملاً وظائف الشاغرة في جميع الأقسام المنظمة، الاختيار هو ذلك الجزء من عملية توظيف يقوم بتحديد المتقدمين أو المرشحين الذين يجب تعيينهم في الوظائف المختلفة في المنظمة.

خامساً: المخطط الفرضي للبحث:

المصدر: من اعداد الباحث استنادا على المصادر العلمية.

سادساً: اساليب جمع البيانات:

- 1- الجانب النظري: اعتمد الباحث على المصادر العلمية المتنوعة مثل المصادر العربية و الأجنبية من الكتب و المجلات العلمية و اطاريح الدكتوراه و رسائل الماجستير و شبكات مواقع الانترنت و مقالات ذات علاقة بطبيعة البحث.
- 2- الجانب العملي: اعتمد الباحث على صياغة استمارة الإستبيان كأداة اساسية لجمع البيانات و صياغتها بالشكل الذي ينسجم مع محتويات طبيعة البحث.

سابعاً: حدود البحث:

- الحدود الزمانية: وتمثلت بالفترة الممتدة من (2021/9/1) الى (2022/3/1)
- الحدود المكانية: الكليات في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان -العراق.
- الحدود البشرية: تمثلت بعينة من اعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الاهلية في اقليم كردستان- العراق.

**المحور الثاني
الجانب النظري****الاطار المفاهيمي لبعض ممارسات الاثارة الموارد البشرية:****المقدمة**

المتنوع للإدب الإداري يجد أن هناك العديد من الاجتهادات من قبل الكتاب والباحثين بخصوص تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية حيث اعتبرها (إحدى وظائف الإدارة والتي تعنى بكل ما يتعلق بالعصر البشري داخل المنظمة وذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والفعاليات الخاصة بتحليل الوظائف والعمل على تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقييمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال ، وهي الإدارة المسؤولة عن التصميم التنظيمي ، والتوظيف والتدريب والتطوير والتعويض وتقييم الأداء بأنها الوظيفة المسؤولة عن استقطاب الموارد البشرية وتطويرهم والحفاظة عليهم من أهداف المنظمة.

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ل(خديجة، 2015): عرفها " بأنه استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم. (خديجة، 2015، 52).
تعتبر الولاء التنظيمي بأنه البقاء الموظفين في المنظمة لفترة طويلة بالرغبتهم، وقضاء الوقتهم لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وفي نفس الوقت تنمية قدرة الموظفين في التنظيم، وخلق قيمة للعملاء داخل و خارج المنظمة. (Mehdad and Khoshnami, 2016, 3)

ثانياً: خصائص الولاء التنظيمي:

- 1- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليه من بعض الظواهر والسلوكيات الخاصة بالعاملين .
- 2- الولاء التنظيمي محصلة لتفاعل حملة عوامل إنسانية، وتنظيمية وإدارية.
- 3- لا يصل الولاء التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون أقل نسبياً من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية. (فريد، 2019، 53)
- 4- الولاء التنظيمي يزيد رغبة الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل توفير المنظمة بالحوية والنشاط المستمر.
- 5- يستغرق تحقيق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً، لانه يعكس حالة من الإقناع التام للفرد داخل المنظمة. (Arqawi, et al., 2018, 3-2)
- 6- الولاء التنظيمي يوجهه صعوبة في قياسه بشكل مباشر و يمكن قياسه بشكل افضل من خلال اثاره الظاهرة على شعور الفرد العامل تجاه المنظمة. (علي، 2017، 791).

ثالثاً: ابعاد الولاء التنظيمي:

- 1- الولاء التنظيمي العاطفي : هو انتماء العاملين للمنظمة وادراكهم م للخصائص المميزة لعملهم من حيث درجة الاستقلالية وأهميتها، والمهارات المطلوبة وتوافر الإشراف والتوجيه ويتأثر ولاء العامل بدرجة الحس بأن البيئة التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة باتخاذ القرارات أو ما يخصها. (كازم، 2014، 236)
- 2- الولاء الأخلاقي:- ويمثل توجهاً إيجابياً قوياً تجاه المنظمة يعتمد على تدوير أهداف وقيم ومعايير المنظمة وعلى التطابق مع السلطة، من هنا يمكن لأي فرد أن يصبح منهماكماً بالأنشطة التنظيمية لأنه يشعر بأن المنظمة تحقق أهدافاً تتطابق مع أهدافه وقيمه.
- 3- الولاء المستمر : Continuance Commitment:
يعني أن يكرس الفرد حياته ويقدم تضحياته ويفضل مصلحة المنظمة على مصلحته الشخصية من أجل البقاء داخل المنظمة التي ينتمي إليها، أي عندما يكون الفرد قد قدم تضحيات للارتباط أو البقاء داخل منظمة معينة فهو أكثر احتمالاً لأن يشعر بحاجة قوية للبقاء داخل تلك المنظمة.
- 4- ولاء التماسك : Cohesion Commitment:
يعني ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متساكنة ومتضامنة مع المنظمة، وهذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك المجموعة، فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعضو تجاه منظمة. (دره، 2011، 93)

هناك فرق بين المصطلحين بينما "التوظيف هو عملية تكوين مجموعة من الأشخاص القادرين على التقدم للحصول على عمل في منظمة. الاختيار هو عملية التي يستخدم من خلالها المديرون وغيرهم للاختيار من بين مجموعة من المتقدمين للوظائف الشاغرة حسب الاختصاصاتهم، بالنظر الاعتبار إلى أهداف شركة وتعليماتها. تتضمن عملية التوظيف والاختيار المراحل مثلاً: تحديد المتطلبات العمل - تعريف الأدوار والواجبات، تحديد مواصفات الشخصية للوظيفة؛ تحديد شروط وأحكام التوظيف، وتخطيط حملات التوظيف، وجذب المرشحين -، واختيار المرشحين -، وإجراء المقابلات مع الإختبار العملي، وايضا تقديم اللائحة التعيين. (Gathanya, Mwaniki, 2015, 437).

- 4-تقييم الأداء: تحتل عملية تقييم الأداء جزءاً كبيراً من اهتمام القيادات الإدارية، و مسؤولي ادارات الموارد البشرية، والعاملين انفسهم، و ذلك لاهمية القرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء على المنظمة والعاملين، وايضا هي عملية تحليل لاداء العاملين لعملهم ومسلكهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفائتهم في النهوض و باعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها و تحملهم لمسؤولياتها و إمكانية تقلدهم مناصب ذات مستوى أعلى. (جاسم، 2016، 10)
- 5-تدريب العاملين: العديد من الباحثين والمفكرين يؤكدون على ان (التدريب منهج علمي و عملي يسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية) كما يرى البعض بأنه (العملية المنظمة والمستقرة التي يكتسب الفرد من خلالها المعارف والمهارات او القدرات و الأفكار والآراء التي يقتضيا اداء عمل معين او بلوغ هدف معين)، ولنا يكمن القول بان التدريب عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات بمعارف و مهارات و قدرات و اراء يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوخى انجازها و تحسين الاداء باستمرار. (حمود، الحرشة، 2011، 121)

الولاء التنظيمي (الاطار المفاهيمي):

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

بأنه تمثيل الفرد لقيم وأهداف المنظمة الإدارية وانصهار الفرد داخل بيئة عمله من خلال دوره الوظيفي والتنظيمي، ورغباته واستعداده لعمل والبقاء في بيئة عمله واستعداده لتقديم أفضل ما عنده لصالح المنظمة. (رؤوف و كعيد، 2020، 411).
ويعرف الولاء التنظيمي بأنه "رغبة و ارادة الفرد في الاسهام في المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي من المنظمة وهو يصل اداء الشخص وارتباطه او تلاحمه بعمله ببعض الابعاد المفهومية الرئيسية للسلوك الوظيفي مثل الدافعية والاتجاه نحو العمل كما يرتبط بين أشكال السلوك والخبرة التنظيمية". (الموسوي و عبود، 2020، 205).

ايضا يعرف الولاء التنظيمي هو "ذلك السلوك الايجابي والوجداني للفرد العامل تجاه منظمته التي يعمل فيها، و يترجم ذلك السلوك بعمله بإخلاص لتلك المنظمة حتى في حال غياب الرقابة والحوافز المادية والمعنوية للفرد مع رغبته الكاملة في الاستمرار والمحافظة على عمله في تلك المنظمة" (خضير ومحمد، 2020، 171).

قد توصلون(خليفات و الملاحمة، 2009، 291) العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة تبادلية، إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر، حيث يقدم العاملون الجهد ويقبلون أهداف المنظمة ويتوقعون الأجر والحوافر المناسبة. (خليفات و الملاحمة، 2009، 291)

المحور الثالث الجانب العملي

يتضمن هذا المحور من عينة البحث والاستبانة ، و وصف وتشخيص متغيرات البحث ثم اختبار فرضية البحث كما يلي :-

تم اعتماد الأسلوب التحليلي في الجانب العملي ، وقد تم جمع البيانات المطلوبة للدراسة عن طريق توزيع استبانة بشكل عشوائي و ذلك بضمان فرصة المشاركة المتساوية لجميع أفراد مجتمع البحث والتي تعد من الأدوات الملائمة و المستخدمة في مجتمع الأبحاث الوصفية وتشخيص المتغيرات الرئيسة و قد وضعت العبارات الخاصة (بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي) بالاستناد إلى الجانب النظري والرجوع إلى الدراسات والأبحاث السابقة .

أولاً / اختبار الثبات (Reliability) :

ان الثبات يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي ان المقياس يعطي نفس النتائج باحتال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس المجتمع. ولغرض التأكد من ثبات المقياس المستخدم تم استخدام معامل (الفارونباخ) للوقوف على دقة إجابات أفراد مجتمع البحث.

وتعد قيم معامل (الفارونباخ) مقبولة إحصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية أو أكبر من (0.60) على وجه التحديد في البحوث الإدارية.

حسب الجدول التالي أن قيمة معامل (الفارونباخ) قيمة مرتفعة جداً على المستوى الإجمالي للعبارات (20)، تعد مقبولة من الناحية الإحصائية.

الجدول (1)

اختبار الثبات Reliability Statistics

المتغير	Cronbach's Alpha	N of Items
إدارة الموارد البشرية	.884	10
الولاء التنظيمي	.853	10

المصدر : الجدول من إعداد الباحث إستناداً على برنامج SPSS

وقد تضمنت استبانة الأستبانة ثلاث فقرات رئيسية كما هو موضح في جدول(3):
الفقرة الأولى: تضم البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، تمثلت (الجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية التي شارك فيها)
الفقرة الثانية : تضم هذا المحور العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية).

الفقرة الثالثة: تضم العبارات الخاصة بالمتغير التابع (الولاء التنظيمي) .

وقد تم اعتماد مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد أوزان الأستبانة (أوافق بشدة 5 درجات، أوافق 4 درجات، المحايد 3 درجات، لا أوافق درجتان، لا أوافق بشدة درجة واحدة).

ثانياً / وصف عينة البحث والأستبانة:-

1. وصف عينة البحث:

تم توزيع (91) استبانة الأستبانة على الأفراد المبحوثين في الجامعات المبحوثة في إقليم كردستان- العراق، وتم استلام (80) استبانة صالحة للتحليل.

الجدول (2)
أعداد الاستبانة الموزعة والمعاد

الموزعة	المعاد	%
91	80	84 %

الجدول: من إعداد الباحث على استبانة الأستبان.

خصائص الأفراد المبحوثين موضح في الجدول الاتي جدول (3):

أ- الجنس: يتضح الجدول (3) ان نسبة الذكور بلغت (66.3 %) في حين كانت نسبة الإناث (33.7 %) يشير إلى أن نسبة أفراد عينة البحث من الذكور أكبر من الإناث.

ب- التحصيل الدراسي: يتضح في الجدول (3) أن غالبية أفراد عينة البحث من حملة الشهادات ماجستير و بكالوريوس بنسبة مئوية (42.5 %) وتأتي في المرتبة الثانية حملة شهادة دكتوراه بنسبة مئوية (11.3 %) ، وأما بالنسبة للمرتبة الثالثة تأتي حملة شهادة دبلوم بنسبة مئوية (2.5 %)، وفيما يخص المرتبة الأخيرة تأتي حملة شهادة دبلوم عالي بنسبة مئوية (1.3 %).

ت- سنوات الخدمة: يتضح في الجدول (3) ان أكثرية أفراد عينة البحث من العاملين لهم سنوات الخدمة ما بين (6-11) سنة بنسبة (47.5%) يليها عاملين لهم خدمة اقل من (5) سنوات بنسبة (23.8%) ثم أفراد لهم (11-15) سنوات خدمة بنسبة (17.5%) ، ويلها (16) سنة فما فوق إذ بلغ (11.3%) وهذا دليل على ان أغلبية العاملين في مجمع الدراسة خدمتهم أقل من (15) سنة.

ث- عدد الدورات: يتضح في الجدول (3) ان افراد عينة البحث الذين شاركوا في اقل من (5) دورات بنسبة مئوية (36.3 %)، و يليها الذين شاركوا في (6-10) دورات بنسبة مئوية (28.8%)، اما أفراد العينة الذين شاركوا في (11) دورة او أكثر بنسبة مئوية (22.5%) وايضا افراد عينة البحث الذين لم يشاركوا في أية دورة فهم بنسبة (12.5 %)، تدل هذه النتيجة على ان الجامعات يهتمون أكثر بتنظيم الدورات التدريبية للعاملين في مجال ادارة الموارد البشرية وذلك لتنمية مهاراتهم وتقوية إمكاناتهم وقدراتهم من أجل الرفع من مستوى أدايتهم وزيادة ولايتهم للجامعات المبحوثة.

ج- العنوان الوظيفي: يتضح من الجدول (3) ان أكثرية افراد عينة مجتمع البحث يحتوي على الأكاديميين بنسبة مئوية (55%) و يأتي عدد الموظفين الذين شاركوا بنسبة مئوية (45%).

الجدول (3)
خصائص عينة البحث

ت	المتغير	التكرار	%
1	الجنس	ذكر	53
		انثى	27
2	التحصيل الدراسي	دكتوراه	9
		ماجستير	34
		بكالوريوس	34
		دبلوم عالي	1
3	سنوات الخدمة	دبلوم	2
		5-1	19
		10-6	38

ونستدل من الجدول (4) ايضا ان غالبية المتغيرات التي تصف المتغير المستقل : إدارة الموارد البشرية كانت ايجابية وتقترب من مستوى الاجابة اوافق وذلك مايشير له المعدل العام للأوساط الحسابية وقد بلغت قيمته (3.54) ويعني ان تأثير إدارة الموارد البشرية لمجتمع الدراسة جيدة ، في حين المعدل العام للانحراف المعياري بلغ (0.97) بمقارنته مع قيمة الوسط نجد ان هناك تجانس وتقارب بالاجابات للمتغيرات وانها ليست مشتتة كثيراً .

ب- وصف وتشخيص المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

وصف المتغير التابع يتضمن البعدين هما (البعد العاطفي، البعد الاستمراري) قام الباحث باستخدام بعض المقاييس الأحصائية في الوصف وهي (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري) كما يلي في الجدول (5) :-

الجدول (5)

وصف وتشخيص لبعده الولاء التنظيمي (البعد العاطفي، البعد الاستمراري)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	العبارات
.914	3.48	Y1تؤدي الدورات التدريبية الى زيادة رضا الزبائن من اداء الموظفين
.845	4.09	Y2اشعر بالسعادة عن طريق عملي الحالي في الجامعة
.823	4.08	Y3يوجد لدي ارتباط نفسي وعاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها.
.797	4.19	Y4اشعر بارتباط عالي بيني وبين العاملين الآخرين في الجامعة.
.781	4.19	Y5أعمل وكأني فرد من أفراد العائلة بهذه الجامعة .
.779	4.27	Y6لدي الرغبة الدائمة للعمل بهذه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها.
.877	4.20	Y7تعتبر هذه الجامعة المكان الذي أفضل العمل فيه.
1.040	3.79	Y8أملك خيارات في حال تركت العمل في هذه الجامعة، و لكن لا اترك عملي الحالي.
1.219	3.41	Y9سأجد فرصة عمل أخرى إذا تركت عملي بهذه الجامعة.
1.119	3.75	Y10تقدم لي هذه الجامعة مزايا ومنافع مادية تحفزني على الاستقرار ولدي الرغبة في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستقرار بالعمل.
0.919	3.94	المعدل

المصدر : من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS).

ب. وصف المتغير التابع (الولاء التنظيمي - بعد العاطفي و الاستمراري):

قام الباحث باستخدام بعض المقاييس الاحصائية في الوصف وهي (الوسط الحسابي الموزون و الانحراف المعياري) وكما يلي في الجدول (4) الآتي :-

تظهر بيانات الجدول (5) أن العبارة Y6(لدي الرغبة الدائمة للعمل بهذه الجامعة من أجل تحقيق أهداف) قد احتلت المرتبة الأولى إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي فيها (4.27) بأنحراف معياري (0.779)، ثم جاءت العبارة Y7 (تعتبر هذه الجامعة المكان الذي أفضل العمل فيه) إذ بلغ الوسط الحسابي (4.20) بأنحراف معياري (0.877)، اما العبارة Y9(سأجد فرصة عمل أخرى إذا تركت عملي بهذه الجامعة) كانت الاجابات ضعيفة نسبياً إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.41) وانحراف معياري (1.219).

ثالثاً-اختبار فرضيات الدراسة :

1-اختبار علاقة الارتباط بين المحورين:

اعتمد الباحث في اختبار صحة الفرضية الاولى على معامل ارتباط بيرسون لبيان مدى الارتباط والتناسق بين المتغيرين وذلك حسب قيمة معامل الارتباط بين إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي، لتكون بمثابة اختبار أولي لصحة الفرضية الأولى :

17.5	14	15-11	عدد الدورات التدريبية التي شاركوا فيها	4
11.3	9	أكثر من 16		
12.5	10	لم يشاركوا في دورة		
36.3	29	اقل من 5 دورات		
28.8	23	6 - 10 دورات		
22.5	18	11 دورة فما فوق		

المصدر : من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS) و استشارة الاستبيان.

2. وصف و تشخيص متغيرات البحث :

أ. بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية:

وصف المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية): قام الباحث باستخدام بعض المقاييس الأحصائية في الوصف وهي (وسط حسابي ، انحراف معياري) كما يلي في الجدول (4) :-

الجدول (4)

وصف و تشخيص العبارات لبعض ممارسات ادارة الموارد البشرية.

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي الموزون	العبارات
.910	3.41	X1: تسعى إدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف للموظفين .
1.041	3.43	X2:تتركز ادارة الموارد البشرية في المحافظة على السلامة المهنية
.906	4.04	X3: الدورات تحفز رغبة الموظفين على انجاز أعمالهم.
.941	3.50	X4:تتمارس إدارة المنظمة وظيفة استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة و الفاعلية
1.018	3.55	X5:تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتي التوظيف و التدريب بالشكل المناسب.
1.013	3.39	X6:تستعين إدارة المنظمة بمجموعة من الخبراء والذي يقومون بدورهم لتقييم أداء الموارد البشرية الشاغلة في المنظمة
.967	3.45	X7:تقوم إدارة الموارد البشرية بواجباتها امام الموظفين.
1.016	3.43	X8:يقدم قسم الموارد البشرية خدمات للموظفين مثل التعويضات المباشرة او تحفيزهم .
.994	3.50	X9:تحرص و تحافظ على الميزة التنافسية في الجامعة.
.906	3.70	X10 :يسعى قسم الموارد البشرية الى تحديد جذور المشاكل للقيام بالتحسين المستمر *
0.97	3.54	المعدل

المصدر : من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS).

بالاستناد الى تحليل البيانات عن طريق برنامج spss الاحصائي:-

يشير الجدول (4) بأن العبارة X3 (الدورات تحفز رغبة الموظفين في إنجاز أعمالهم على أكمل وجه) جاءت في المقدمة من حيث الايجابية وذلك من خلال اجابات أفراد العينة حيث بلغ الوسط الحسابي له(4.04) و بانحراف معياري (0.906) ، في حين جاءت العبارة X10(يسعى قسم الموارد البشرية الى تحديد جذور المشاكل للقيام بالتحسين المستمر) في المرتبة الثانية من حيث الايجابية تبعاً لاجابات أفراد العينة المحوثة ، إذ بلغ الوسط الحسابي لهم (3.70) و بانحراف معياري (0.906)، أما العبارة X13(تستعين إدارة المنظمة بمجموعة من الخبراء والذي يقومون بدورهم لتقييم أداء الموارد البشرية الشاغلة في المنظمة) كانت الاجابات ضعيفة نسبياً إذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.39) و بانحراف معياري البالغ (1.013).

(0.000) كان أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة (0.05) كما يوضح في الجدول (8):-

الجدول (8)

اختبار الفرضيات: ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	842.913	1	842.913	31.208	.000 ^b
Residual	2106.774	78	27.010		
Total	2949.688	79			

a. Predictors: (Constant) إدارة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS).

4-معامل التحديد (R Square)

الجدول (9)

معامل التحديد

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.535 ^a	.286	.277	5.19711

a. Predictors: (Constant) إدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS).

تشير النتائج الاحصائية المبينة في الجدول (8) إلى ان لإدارة الموارد البشرية اثر في الولاء التنظيمي إذ بلغ معامل الارتباط (R) = 0.535 ومعامل التحديد (R²) بلغ قيمته (0.286) والذي يشير الى قدرة المتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية) على تفسير التأثير الذي يطرأ في الولاء التنظيمي.

الإستنتاجات و التوصيات

الإستنتاجات:

- 1- توصلت نتائج هذا البحث الى ان (الدورات التدريبية تحفز رغبة الموظفين في إنجاز أعمالهم على أكمل الوجه).
- 2- أيضاً تدل نتائج الدراسة الى ان نجاح المؤسسات التعليمية و استمراريتها بمدى ولاء العاملين لتنظيمهم مع تنفيذ هذا الولاء في العمليات اليومية في المؤسسات.
- 3- توصلت نتائج هذا البحث بان يوجد علاقة موجبة بين كل من متغيري إدارة الموارد البشرية و الولاء التنظيمي في المؤسسات المبحوثة، وان هذه النتيجة لها اهمية بالغة لمعرفة العلاقة بين المتغيرين البحثيين في المؤسسات.
- 4- حسب النتائج التي وصل اليها هذا البحث تبين ان إدارة الموارد البشرية العمود الفقري للمؤسسات التعليمية من حيث وظائفها مثل (الدورات التدريبية، الصحة والسلامة المهنية، الحوافز المادية و المعنوية، الاستقطاب والتعيين)
- 5- اظهرت نتائج البحث ان ادارة الموارد البشرية تهتم بابعاد الولاء التنظيمي لتعزيز العلاقة بين العاملين داخل المؤسسات المبحوثة.

3-اختبار الفرضيات:

توجد علاقة ايجابية ذو دلالة احصائية بين بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية و تعزيز الولاء التنظيمي في الجامعات الاهلية المبحوثة، وكما مبين في الجدول (6) الاتي :-

الجدول (6)

قيمة الارتباط الكمية بين المتغير المستقل والتابع (Correlations علاقة الأرتباط)

		إدارة الموارد البشرية	الولاء التنظيمي
إدارة الموارد البشرية	Pearson Correlation	1	.535**
	Sig. (2-tailed)		.000
الولاء التنظيمي	Pearson Correlation	.535**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
		N	N
		80	80

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS).

تبين بيانات الجدول (6) بأن القيمة الكمية كؤشر للعلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع هي ايجابية وبلغت (0.535)، هذا ما يقرب فرضية الباحث إلى الصحة .

2-الإنحدار البسيط

ارتكز الباحث في اختبار صحة الفرضية الثانية على معادلة الانحدار البسيط لبيان مدى الاثر الذي يحدثه المتغير المستقل (بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي) لتكون بمثابة اختبار نهائي لصحة الفرضية الثانية: تؤثر إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، وكما يظهره الجدول (7) الاتي :

الجدول (7)

الإنحدار البسيط (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant) 1	22.149	3.149		7.034	.000
إدارة الموارد البشرية	.541	.097	.535	5.586	.000

Dependent Variable: الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث إستناداً على برنامج (SPSS).

تشير النتائج الإحصائية المبينة في الجدول (7) إلى أن قيمة B تساوي (0.541) مما يدل على وجود تأثير بقيمة (54.1%) على مساهمة إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي اي كلما زادت نسبة إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال المدروسة بوحدة واحدة ترتفع نسبة الولاء التنظيمي بنسبة (54.1%) وهذه القيمة ذات دلالة احصائية عالية لأن قيمة (Sig) المعنوية تساوي (0.000) وهي أقل من قيمة المستوى المعنوي الجدولية والتي تساوي (0.05) .

في الجدول (8) تشير قيمة (F) المحسوبة حسب المؤشر الكلي (31.208) ، وهي أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.960) ، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة

التوصيات والمقترحات:

من وجهة نظر الباحث يمكن تقديم مجموعة من التوصيات لاستخدامها في المؤسسات المبحوثة:

- 1- على قسم إدارة الموارد البشرية القيام بصياغة التخطيط والتنظيم للموارد البشرية بالشكل الملائم مع الإدارة المعاصرة في المؤسسات التعليمية.
- 2- التزام قسم الموارد البشرية بتنفيذ خططها السنوية لتقديم التحفيز المالي للاكاديميين والموظفين مثل (المكافأة المالية، العلاوات، زيادة الاجور، استحقاقات التقاعد، التعويض الطبي، الترفيع)
- 3- يجب ان يقوم قسم الموارد البشرية بتقديم مجموعة من الحوافز المعنوية مثل (تنظيم الدورات التدريبية لجميع التخصصات الوظيفية، تقديم الشكر والتقدير، التقدير الجماعي، توفير وسائل النقل، توفير سكن مناسب وقريب من موقع المنظمة، توفير الدراسة، منح اجازة للموظفين).
- 4- تحسين ظروف العمل لجميع اعضاء المؤسسات المبحوثة.
- 5- اجراء البحوث العلمية وتقديم تقارير بشكل دوري لمعرفة اراء الكادر التدريسي والموظفين على الادارات المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- رؤوف، سامي عبدالفتاح رؤوف، كعيد، عباس ناهي، 2020، (الولاء التنظيمي وفق القيادة التحولية لدى مديري المدارس الاعدادية في محافظة واسط) مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد66-المجلد17، العراق.
- حسين، حسين، وليد، عبدالحسن، بنول كرم، 2020، (دور استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الاستراتيجي من خلال سرعة حركة الإدارة العليا) مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد47.
- الموسوي، ميمونة محمدي محمد، عبود، انوار هاشم، 2020، (تأثير القيادة الملهمه في الولاء التنظيمي) دراسة تطبيقية على الكليات الأهلية في محافظات الفرات الأوسط (بابل، كربلاء، النجف) مجلة الإدارة والاقتصاد-المجلد9- العدد 35.
- خضير، سامر منصور، محمد، زين سالم، 2020، (دور القيادة الخادمة في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين) بحث تحليلي في شركة توزيع المنتجات النفطية- فرع كربلاء" المجلة العراقية للعلوم الإدارية-المجلد(16)-العدد(64).
- فريد، بوسكار فريد، 2019، (جودة حياة العمل وانعكاسها على الولاء التنظيمي للعاملين) دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية - مشونش، رسالة ماجستير، جامعة محمد خضير-بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قسم العلوم الاجتماع.
- كاظم، عمار جبار، 2019 (دور عناصر الثقافة التنظيمية في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة- دراسة استطلاعية في هيئة العامة لمشايخ الري والاستصلاح احدي تشكيلات وزارة الموارد المائية-العراق) مجلة المستنصرية للدراسات العربية والبولية-العدد65.
- علي، كريم ناصر، 2017، (الولاء التنظيمي لدى التدريسي جامعة المستنصرية مجلة كلية التربية الأساسية،المجلد23- العدد97.
- رافد عبدالواحد محايوي، 2016، (دور ممارسات ادارة الموارد البشرية في فاعلية الإدارة الأزمات التنظيمية- بحث وصفي تحليلي في وزارة الداخلية العراقية) مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية-العدد(94)المجلد(22).

جاسم، رغد جمال جاسم، 2016، (انعكاس منجز الإدارة الرشقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية) بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين- اسيا سيل)-مجلة العلوم الاقتصادية والادارية- العدد 94، المجلد22.

خديجة، عبادو خديجة، 2015، (الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعات) دراسة ميدانية بجامعات (ورقاة-غرداية- الوادي- بسكرة) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد18. الطائي، يوسف مجيم واخرون، 2015، عنوان الكتب (إدارة الموارد البشرية في قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان.

كاظم، اميرة خضير، 2014، (الثقة التنظيمية و دورها في تعزيز الولاء التنظيمي) دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الاشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارة، المجلد8-العدد31.

الروسان، محمود علي الروسان واخرون، 2013، (دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي-دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الاردني)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (37).

ديسلر، جاري ديسلر، ترجمة الى العربي (محمد سيد أحمد عبد المتعال)، 2012، عنوان الكتب (إدارة الموارد البشرية) دار الميخ للنشر بالقاهرة، مصر.

دره، عمر محمد دره، 2011، (استراتيجيات تعلم المستمر واثارها في ولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية) أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد- قسم إدارة الأعمال-جامعة حلب.

حمود، خضير كاظم حمود، الخرشنة، ياسين كاسب، 2011، (إدارة الموارد البشرية) دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الرابعة، عمان.

خليفات، عبدالفتاح صالح، الملاحمة، منى خلف، 2009، (الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية) مجلة جامعة دمشق-المجلد25-العدد(4+3).

السلمي، علي السلمي، 2000، (إدارة الموارد البشرية) دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع- القاهرة.

English References :

- Arqawi,Samer,m , AL Hila, Abu Nsir, Al Shobaki, 2018, Degree of Organizational Loyalty among Palestinian Universities Staff-Case Study on Palestine Technical University-(Kadoorei) , International Journal of Academic Multidisciplinary Research (IJAMR), Vol. 2 Issue 9.
- Mehdad, Ali, Khoshnami, Atefe,2016, Predicting Employees Organizational Loyalty through Perceived Organizational Justice Components, Iranian Psychological Association - International Journal of Psychology Vol. 10, No. 1.
- Mwaniki, Rose Mwaniki,Gathenya Jane Gthenya,2015, Role of Human Resource Management Functions On Organizational Performance with reference to Kenya Power & Lighting Company – Nairobi West Region,International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 5, No.4
- Indermun,Vartikka Indermun, 2014, Importance of Human Resource management practices and the impact companies face relation to competitive companies face relation to competitive challenges, Singaporean Journal of business economics, and management studies Vol.2, NO.11
- Omotayo Adewale Osibanjo,2012, Human Resources Management:Theory and Practics,published by pumark Nigeria Limited, First Edition, Anthonia Adenij.

ثانياً: عبارات عن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية :

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين الحين والآخر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تسعى إدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف للموظفين .					
2	تركز ادارة الموارد البشرية في المحافظة على السلامة المهنية.					
3	الدورات تحفز رغبة الموظفين على إنجاز أعمالهم.					
4	تتارس إدارة المنظمة وظيفة استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءة و الفاعلية.					
5	تؤدي إدارة الموارد البشرية وظيفتي التوظيف و التدريب بالشكل المناسب.					
6	تستعين إدارة المنظمة بمجموعة من الخبراء والذي يقومون بدورهم لتقييم أداء الموارد البشرية الشاعلة في المنظمة					
7	تقوم إدارة الموارد البشرية بواجباتها امام الموظفين.					
8	يقدم قسم الموارد البشرية خدمات للموظفين مثل التعويضات المباشرة او تحفيزهم .					
9	تحرص و تحافظ على الميزة التنافسية في الجامعة.					
10	يسعى قسم الموارد البشرية الى تحديد جذور المشاكل للقيام بالتحسين المستمر.					

إستارة الأستبيان

شكراً لإعطائكم من أوقاتكم الثمينة في ملئ الاستبانة التي بين ايديكم لبحثنا تحت عنوان : (دور بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية) بحث ميداني لآراء عينة من الأساتذة والمدرسين والعاملين في جامعة التنمية البشرية و جامعة نولييج) مساهمتكم ستكون لها الاثر الكبير في انضاج البحث الى المستوى المطلوب ارجوا تفضلكم باختيار الاجابة المناسبة لكل فقرة علما ان البيانات و المعلومات المدونة ستستخدم لاغراض البحث العلمي فقط.

شاكركم لكم تعاونكم مع تمنياتنا لكم بالنجاح والموفقية...

أولاً :-المعلومات الشخصية

1- الجنس: ذكر اثنى

2- التحصيل الدراسي: دبلوم بكالوريوس

دبلوم العالي ماجستير

دكتوراه

3- مدة الخدمة: أقل من 5 سنوات

من 6-10 سنوات 11-15 سنوات

16 فما فوق

4- عدد الدورات التي شارك فيها: عدم المشاركة

دورة واحدة الى 5 6دورة الى 10

11 دورات فما فوق

ثالثاً: عبارات عن الاهداء الولاء التنظيمي:

أ- الولاء العاطفي

ت	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	بين الحين والآخر	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تؤدي الدورات التدريبية الى زيادة رضا الزبائن من اداء الموظفين					
2	اشعر بالسعادة عن طريق عملي الحالي في الجامعة					
3	يوجد لدي ارتباط نفسي وعاطفي تجاه الجامعة التي أعمل بها.					
4	أشعر بارتباط عالي بيني وبين العاملين الآخرين في الجامعة.					
5	أعمل وكأني فرد من أفراد العائلة بهذه الجامعة .					
ب- الولاء الإستقراري.						
1	لدي الرغبة الدائمة للعمل بهذه الجامعة من أجل تحقيق أهدافها.					
2	تعتبر هذه الجامعة المكان الذي أفضل العمل فيه.					
3	أمتلك خيارات في حال تركت العمل في هذه الجامعة، و لكن لا اترك عملي الحالي.					
4	سأجد فرصة عمل أخرى إذا تركت عملي بهذه الجامعة.					
5	تقدم لي هذه الجامعة مزايا ومنافع مادية تحفزني على الاستمرار ولدي الرغبة في قبول أي نوع من المهام من أجل الاستمرار بالعمل.					