

مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية)

د. حسام قرني أحمد*

ملخص

استهدفت الدراسة تحديد الأثر الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات. حيث تكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا في جمهورية مصر العربية. وتم أخذ عينة عشوائية طبقية من المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين والمرشدين الزراعيين، وتم توزيع مائة استمارة استبيان عليهم، وصل للباحث فعلياً منها 83 استمارة، وتم استبعاد 14 لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 69 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي وذلك بنسبة 69% من أصل العينة. ولعدم نتائج الدراسة الميدانية وللخروج بنتائج أكثر دقة ومصداقية للدراسة. فقد تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع بعض مفردات العينة بالمديرية المبحوثة. وقد جاءت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بقبول فرضيات الدراسة، وأن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ من أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية، في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، وأن نوع الولاء التنظيمي السائد لدى عينة الدراسة هو الولاء العاطفي، يليه الولاء الأخلاقي، وهو ما يتفق مع عدد من الدراسات الاستطلاعية والنماذج الاستدلالية التي اعتمدها الباحث في متن هذه الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة - حوكمة إدارة الموارد البشرية - الولاء التنظيمي - المشاركة - الشفافية

Principles of Human Resource Management Governance and its Impact on Enhancing Organizational Loyalty Among Employees

Abstract

This study aims to determine the impact of the governance of human resources management contribution in enhancing the organizational loyalty of employees in the organizations. The original study population consisted of all administrative workers in the Directorate of Agriculture in Minya Governorate in the Arab Republic of Egypt. 100 questionnaires were

* أستاذ مشارك - إدارة الموارد البشرية - جامعة أبو ظبي - الإمارات العربية المتحدة

distributed to a stratified random sample of managers, department heads, supervisors, administrative staff, and agricultural advisors.

The results of the statistical analysis indicate to accept the hypotheses of the study, and that there is a statistically significant effect at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) of the dimensions of governance of human resources management in organizational loyalty, among workers in the Directorate of Agriculture in Minya Governorate. The type of organizational loyalty prevalent in the study sample is Emotional Loyalty, followed by Ethical Loyalty.

Keywords: Governance - HRM Governance- Organizational Loyalty - Participation- Transparency.

مقدمة

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات التي باتت محل اهتمام جميع المنظمات على اختلاف توجهاتها وتصنيفاتها، فهو أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد المنظمات في تحقيق أهدافها المجتمعية والتنموية من خلال تعزيز وتبني مبادئ الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة وتحمل المسؤولية.

تعتبر "الحوكمة" نظامًا للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي، حيث تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية (المديرين والموظفين والعملاء) وتوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة، كما تعد نظامًا قائمًا بحد ذاته، يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل، ولكي تستطيع المؤسسات الحكومية القيام بدورها على أكمل وجه، عليها تنفيذ عناصر الحوكمة الرشيدة في عملياتها اليومية، من خلال تطبيق أفضل الممارسات والخبرات العالمية الفعالة. (خضر، 2012).

وتعمل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات على تحقيق أهداف وتطلعات المنظمة جنبًا إلى جنب مع تطلعات العاملين من خلال أداء وظائفها بالشكل الصحيح الذي يحقق هذا الأمر (قرني، 2021). وتمثل حوكمة إدارة الموارد البشرية إطار عمل لتنظيم الموارد البشرية في المنظمات، يتكون من معايير يتم وضعها بغرض تعزيز سيطرة المنظمات على وحداتها وأقسامها وضبط عمل موظفيها، بما يخدم رؤيتها وأهدافها، وهو ما تتعكس آثاره على دافعية إنجاز العاملين بالمنظمات، وإبداعهم، وولائهم لمنظماتهم (الزهيري، 2018).

تتكون الدراسة من أربعة أجزاء كما يلي:

- الإطار العام للدراسة
- الإطار النظري، وبيان المفاهيم الأساسية لكل من حوكمة الموارد البشرية والولاء التنظيمي
- الدراسة الميدانية
- النتائج والتوصيات

أولاً: الإطار العام للدراسة

1- أهمية الدراسة

أصبحت إدارة الموارد البشرية تتعامل مع تنوع أكبر من العاملين خاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يكون دورها أكثر تعقيداً، حيث يجب عليها التعامل مع أطراف متعددة من أصحاب المصالح، خاصة في المنظمات العامة، ومن خلال تطبيق آليات حوكمة إدارة الموارد البشرية فإن الأمر يستلزم التعامل مع الجميع بشكل متسق وشفاف وعادل (الأقرع، 2017). وتظهر أهمية الدراسة الحالية من خلال ما يلي:

1-1. الأهمية التطبيقية

- التعريف بمبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية (ISO- 30408).
- تسليط الضوء على أساليب تعامل الإدارة العليا بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا مع أبعاد حوكمة إدارة الموارد البشرية الواردة في متن هذه الدراسة، وتحديد مكان قوتها وضعفها في هذا المجال.
- المساهمة في رفد المكتبة العربية بدراسة تلقي الضوء على متغيرات معاصرة في ممارسات حوكمة إدارة الموارد البشرية.

2-1. الأهمية العلمية

- تسهم نتائج الدراسة الحالية في إفادة المنظمات العامة بشكل عام، ومديرية الزراعة بمحافظة المنيا بشكل خاص بأهمية حوكمة إدارة الموارد البشرية في إطار المواصفة العالمية ISO- 30408 مما ينعكس على دافعية عاملها للإنجاز، ويعزز إبداعهم، وولائهم لمنظماتهم.
- محدودية الدراسات العربية التي ربطت بين مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، والولاء التنظيمي - وذلك في حدود علم الباحث - وهو ما يقتضي التركيز المستقبلي من قبل الباحثين على هذا الموضوع لغايات الإثراء المعرفي في هذا المجال.

2. أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة لتحقيق هدف رئيسي وهو تحديد الدور الذي تسهم به حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمات.
- ولتحقيق هذا الهدف، فقد قام الباحث بصياغة مجموعة من الأهداف الفرعية، تمثلت فيما يلي:
1. تحديد مستوى ممارسة مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.
 2. تحديد مستوى أبعاد الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.
 3. الوقوف على دور حوكمة إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.
 4. الاستفادة من التراكم المعرفي المتاح من الجهود البحثية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
 5. الاستفادة من نتائج الدراسة في إعادة النظر في تطوير مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية في مديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

3- مشكلة الدراسة:

على المنظمات أن تدرك أهمية حوكمة إدارة الموارد البشرية، وأن تسعى دائماً لتكون معياراً رئيسياً من المعايير التي يقاس من خلالها مدى جودة القرارات والإجراءات المتبعة في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، لما لذلك من أثر في رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين، وارتفاع جودة الأداء، وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، وبالتالي زيادة الإنتاجية.

وقد أمكن للباحث أن يحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية بأبعادها: المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة، على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا، في جمهورية مصر العربية؟

4- منهج الدراسة

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لبيان واقع تأثير مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بـ "مديرية الزراعة بمحافظة المنيا" في مصر كدراسة حالة ميدانية، على أن يقوم الباحث بتحليل ما حصل عليه

من بيانات لبيان مدلول النتائج الإحصائية، ومدى صحة فرضيات الدراسة. وقد استخدم الباحث استمارة الاستبيان، كأداة رئيسية لجمع البيانات.

5. مجتمع وعينة الدراسة

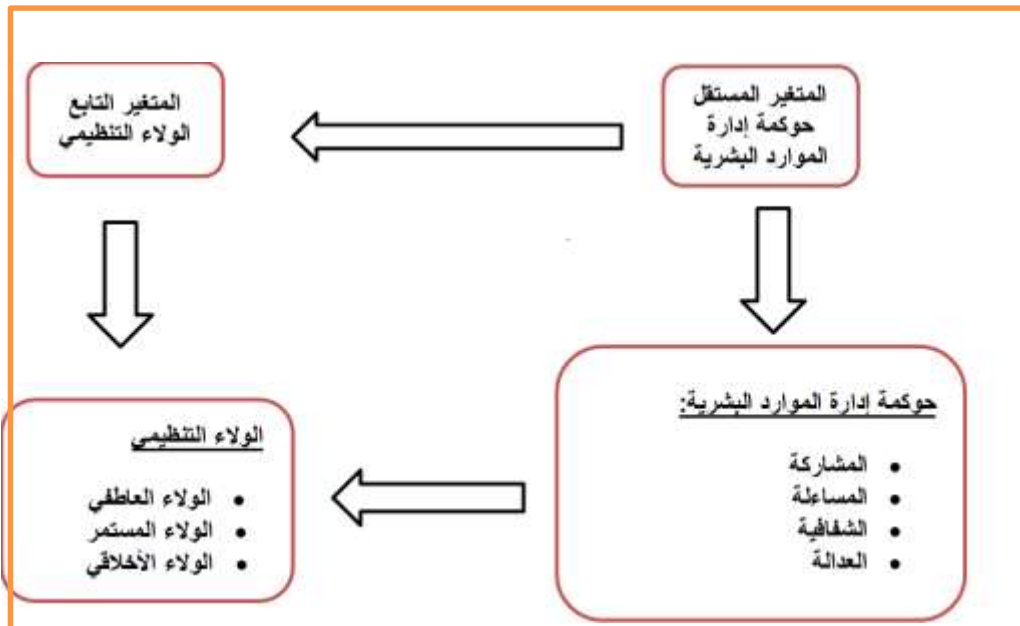
يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين الإداريين والمرشدين الزراعيين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا (المركز الرئيسي، والفروع بمراكز المحافظة الجغرافية)، في جمهورية مصر العربية، ويمثلون مدراء إدارات، ورؤساء أقسام، وموظفين ومرشدين زراعيين، وقد تم أخذ عينة عشوائية طبقية، وتم توزيع 100 استمارة استبيان عليهم، وصل للباحث فعلياً منهم 83 استمارة فقط، وتم استبعاد 14 لعدم صلاحيتها، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 69 مفردة صالحة للتحليل الإحصائي، وذلك بنسبة 69% من أصل العينة.

6. نموذج الدراسة

تتكون الدراسة من المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، بأبعادها: المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة.

المتغير التابع: الولاء التنظيمي بأبعاده: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي. ويعبر النموذج التالي عن المتغير المستقل والمتغير الفرعي وأبعادهما الواردة في متن الدراسة.



شكل رقم (1): نموذج الدراسة

7. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية، في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية مجتمعة في بُعد "الولاء العاطفي" لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية مجتمعة في بُعد "الولاء المستمر" لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية مجتمعة في بُعد "الولاء الأخلاقي" لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

8 - تعريفات المصطلحات الواردة بالدراسة

- **المديرية:** يُقصد بالمديرية في هذه الدراسة، مديرية الزراعة بمحافظة المنيا - الكائن مقرها الرئيسي بمدينة المنيا، والتي تضم في هيكلها التنظيمي عدد 18 إدارة فرعية مختلفة، ولها عدد من المقار الجغرافية موزعة على كافة مراكز المحافظة.
- **المشاركة:** وهي تعبر عن مشاركة القادة والموظفين جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف المنظمة (الساعدي، 2016)، والمقصود بها في الدراسة الحالية أن تتشارك إدارات الموارد البشرية المعلومات والإجراءات مع العاملين، وأصحاب المصالح بمنظماتها.
- **الالتزام القانوني:** وهي تمثل التزام المنظمات بأن تكون عملياتها وقراراتها ضمن إطار القوانين واللوائح والتعليمات المنظمة للعمل (بو طورة، وسمايلي 2019)، والمقصود بها في الدراسة الحالية أن تكون كافة إجراءات وعمليات إدارات الموارد البشرية ضمن إطار القوانين واللوائح والتعليمات العمل، بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الموظفين، وبشكل نزيه.
- **التجاوب:** تتطلب الحوكمة التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح في المنظمة ضمن أطر زمنية معقولة ومحددة (لطفي، 2005)، والمقصود بها في الدراسة الحالية أن تتجاوب إدارات الموارد البشرية بالمنظمات مع متطلبات العاملين، وأصحاب المصالح على حد السواء.

- **العدالة:** يشير مصطلح العدالة إلى المعاملة المتساوية، لجميع العاملين وأصحاب المصالح في المنظمات (عبد الشافي، 2013)، والمقصود بها في الدراسة الحالية أن تتعامل إدارات الموارد البشرية بالمنظمات مع العاملين وفق سياسات وأسس تحقق العدالة المطلقة بينهم في بيئة العمل.
- **المساءلة:** وهي تعني تحمل الإدارة المسؤولية الكاملة عن الصلاحيات الممنوحة لها والسلطة التي تمارسها، وإمكان محاسبتها (خضيرات، والشدوح 2015)، والمقصود بها في الدراسة الحالية أن تخضع إدارات الموارد البشرية بالمنظمات لإجراءات المساءلة والرقابة أمام الجهات الرقابية المعنية، وفقاً للسياسات والأسس الموضوعية لذلك.
- **الشفافية:** وهي تعبر عن مدى استعداد المنظمات لتقديم معلومات واضحة، وفي الوقت المناسب، للمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين (جاسم، 2016)، والمقصود بها في الدراسة الحالية أن تتيح إدارات الموارد البشرية بالمنظمات كافة المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالموارد البشرية لأصحاب المصالح، لكي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الصحيحة.
- **أصحاب المصالح:** هم الأفراد أو الكيانات التي لها مصلحة في عمل ما، بسبب تأثرهم بقرارات العمل أو انعكاسها عليهم، وهم إما أصحاب مصالح داخليين مثل: الموظفين، المالكين، المديرين، أو أصحاب مصالح خارجيين مثل: العملاء، الدائنون، الحكومة، المجتمعات المحلية، الموردون (خضر، 2012).
- **الولاء التنظيمي:** يعبر عن اعتقاد وقبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها (أبو العلا، 2009).

9. الدراسات السابقة

9-1. الدراسات باللغة العربية

دراسة سالم، طلحة، وآخرون (2021)، بعنوان: أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب / فرع صلاح الدين. هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، وبيان مدى الاهتمام بممارسات تقييم الأداء لدى الشركة العامة لتصنيع الحبوب، وقد استخدم البحث الإحصاء الوصفي وبعض المقاييس الإحصائية الأخرى لقياس المتغيرات، وضم مجتمع البحث العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب،

فرع صلاح الدين، والبالغ عددهم (63) موظفا وانطلق البحث من فرضيتين هما: وجود علاقة، وتأثير بين ممارسات تقييم الأداء والولاء التنظيمي، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى عدة استنتاجات أهمها: صحة الفرضية بوجود علاقة وأثر بين متغيرات الدراسة، وأوصت الدراسة بمجموعة توصيات أهمها: العمل على ضرورة مواكبة التطورات الحديثة في مجال ممارسات تقييم الأداء، والسبل التي تعزز الولاء التنظيمي.

دراسة بن سعدة وبخوش (2020) بعنوان: حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي. دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى تأثير تبني مفهوم حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي. واعتمدت الدراسة على توظيف الأسلوب الإحصائي التحليلي، وتم توزيع (85) استمارة استبيان لدراسة استجابات الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر حول ممارسات حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى تأثير هذه الممارسات على مستويات اندماجهم الوظيفي. وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير لتفعيل ممارسات حوكمة الموارد البشرية على مستويات الاندماج الوظيفي لعمال المؤسسة المبحوثة. وأكدت الدراسة على ضرورة تبني منظمات الأعمال لممارسات حوكمة الموارد البشرية لتعزيز عوائد الاستثمار في الموارد البشرية بما يحقق أهداف المنظمة والموظفين.

دراسة مرسال (2020) بعنوان: دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية (دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة - الخرطوم). هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم الحوكمة وأهميتها، والتعرف على مفهوم مخاطر الموارد البشرية، والكشف عن دور الحوكمة في إدارة مخاطر الموارد البشرية، ومعرفة واقع ممارسة الحوكمة في المنظمات السودانية، ودراسة وتحليل أثر حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية من خلال معايير الحوكمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واختبرت الفرضين التاليين:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية في شركة كولدير الهندسية.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن شركة كولدير الهندسية المحدودة تعمل على تطبيق الحوكمة بالشركة، ويتضح ذلك من خلال الوسط الحسابي الذي يبلغ (3.50) بانحراف معياري (0.792)، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الموارد البشرية ومخاطر الموارد البشرية

في شركة كولدير الهندسية المحدودة، كما أوصت بعدد من التوصيات منها إنشاء إدارة خاصة بالحوكمة، العمل على ترسيخ مفهوم الحد من مخاطر الموارد البشرية بين العاملين، العمل على تقليل مخاطر استغلال المنصب بالشركة.

دراسة خزعل، والحسناوي (2017) بعنوان: أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات. دراسة استطلاعية لعينة من أعضاء مديرية التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء. هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يؤثر فيه التدقيق الاجتماعي بأبعاده: المقارنة، التكاملية، المصدقية، الشفافية، في حوكمة الموارد البشرية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء. وتم توزيع (111) استمارة استبيان على مفردات الدراسة. وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن للتدقيق الاجتماعي وأبعاده دورًا تأثيريًا في حوكمة الموارد البشرية على نحو عام، وقد انطبق ذلك على العينة المبحوثة، وتبين أن الشفافية هي صاحبة الأثر الأكبر من بين تلك الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بمراجعة وتدقيق الجوانب الاجتماعية لأعضاء مديرية التدريس وإعطائها الأهمية التي أفرزتها نتائج الدراسة.

دراسة مالكي، (2016)، بعنوان: العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الفروقات الموجودة في مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب و السكاكين و الصنابير - BCR - والتي تُعزى إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الخبرة، طبيعة الوظيفة. كما اهتمت الدراسة أيضا بمعرفة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية المتمثلة في: صراع الدور، غموض الدور، التدريب الوظيفي على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (العاطفي، المستمر، المعياري). تكونت عينة الدراسة من 37 موظفا يعملون في جميع أقسام الشركة وينقسمون إلى ثلاث مستويات حسب طبيعة وظائفهم، وقد أسفر التحليل الإحصائي على النتائج التالية: اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعدًا سائدًا لدى أغلبية أفراد عينة الدراسة، يليه البعد المعياري ثم البعد المستمر. ووجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغيري الخبرة وطبيعة الوظيفة فقط. بينما لم تثبت أي فروقات بالنسبة للمتغيرات الأخرى، وأن متغير التدريب الوظيفي، لم يرتبط بأي بعد من أبعاد الولاء التنظيمي.

دراسة خصاونة، والعكرب (2016) بعنوان: أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين. هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر العدالة

التنظيمية في الولاء التنظيمي، تم تصميم وتوزيع استبانة على عينة مكونة من 500 مفردة بحثية، وأظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي بالبعدين (العاطفي والمستمر) في حين تبين وجود مستوى متوسط لبعده (الولاء المعياري). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين العدالة التنظيمية الولاء التنظيمي، وكذلك وجود أثر قوي وإيجابي لأبعاد العدالة منفردة ومجمعة على الولاء. وأن هناك فروقاً معنوية في مستوى العدالة تُعزى للمؤهل العلمي، والتخصص المهني، ونوع ملكية الشركة، ولم تظهر فروق معنوية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، عدد سنوات الخدمة. أما بالنسبة لمستوى الولاء التنظيمي فقد تبين وجود فروقاً معنوية تعزى للمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، في حين لم يتبين وجود فروق معنوية تعزى للجنس، والتخصص المهني، ونوع ملكية الشركة. وقد أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في أسس توزيع الحوافز والمكافآت وزيادتها بما يتناسب مع مدخلات كل فرد في الشركة، والاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية في المنظمة، والسعي لزيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم.

دراسة السقاف، (2015) بعنوان: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بمنظمات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة 10 % من العاملين في الشركة اليمينية للصناعة والتجارة. ومن النتائج المهمة في الدراسة ما يلي: كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة، بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة (86%) ومتوسط (4.301) وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3.58) كما جاء مستوى الولاء المعياري (الأخلاقي) بدرجة متوسطة بلغت (3.36)، وحصل الولاء المستمر على أقل مستوى بمتوسط (3.12). وأوصت الدراسة بعدد من التوصيات، من أهمها ضرورة عقد البرامج التدريبية المتخصصة للعاملين.

9-2. الدراسات باللغة الأجنبية

دراسة Sinaga & Rujiman (2021) بعنوان:

The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as An Intervening Variables: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير أنظمة الرقابة الداخلية والأخلاق الفردية وكفاءة الموارد البشرية على منع الاحتيال في العيادات الخارجية في Deli Serdang Regency في إندونيسيا، كما هدفت هذه الدراسة أيضًا إلى تحديد ما إذا كانت الحوكمة الرشيدة قادرة على التوسط في تأثير نظام الرقابة الداخلية على منع الاحتيال في العيادات الخارجية في Deli Serdang Regency. أم لا، استخدمت الدراسة التحليل الكمي. وتمت الإجراءات على عينة بلغت 83 شخصًا. وأشارت النتائج إلى أن نظام الرقابة الداخلية له تأثير إيجابي وهام على منع الاحتيال في العيادات الخارجية في Deli Serdang Regency وأن الأخلاق الفردية لها تأثير إيجابي وهام على منع الاحتيال. وأن كفاءة الموارد البشرية ليس لها تأثير كبير على منع الاحتيال. وأن آليات الحوكمة قادرة على التوسط في تأثير نظام الرقابة الداخلية على منع الاحتيال. وفي الوقت نفسه، فإن آليات الحوكمة المستخدمة في الدراسة ليست قادرة على التوسط في تأثير كفاءة الموارد البشرية.

دراسة AJ De Bruyn (2020) بعنوان:

Harnessing HR Governance Ineffective Virtual Teams

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف آليات حوكمة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة نوعية في صناعة البرمجيات في جنوب إفريقيا، حيث تم التعرف على آليات حوكمة الموارد البشرية التي تستخدمها الإدارة. حيث تم تحديد عينة غرضية للدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان إلكتروني. وتم تحليل البيانات. وأشارت النتائج إلى أن الدور الهرمي التقليدي والغرضي لقائد الفريق ومدير الفريق يمكن أن يتم استبدالهما من خلال التقنيات والبرمجيات؛ وأن إدارة العمليات غير المرنة تزيد من مخاطر التكنولوجيا، وأن الامتثال للتشريعات يساهم في زيادة خلق المعرفة. وأوصت الدراسة بتكوين مجموعة المعارف الناشئة حول الأداء الفعال للفرق الافتراضية، وآليات حوكمة الموارد البشرية.

دراسة (Kaehler B., Grundei J. (2019) بعنوان:

HR Governance as a part of the Corporate Governance Concept

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير تعريف دقيق يدمج مبادئ حوكمة الموارد البشرية مع حوكمة الشركات والإدارة وإدارة الموارد البشرية. حيث تم إجراء الدراسة على عينة قصدية من مديري الموارد البشرية بعدد من المؤسسات، وتم جمع البيانات بواسطة استمارة الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى أن أفضل تعريف لإدارة الموارد البشرية في إطار الحوكمة هو إطار السلوك الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية وقدرتها على فرض سيطرتها في الشركة ووحداتها، وأوصت الدراسة العلماء والباحثين بالبداية في بناء نظريات حول حوكمة الموارد البشرية ودراستها تجريبياً. ومن الناحية العملية أوصت الدراسة المديرين ومتخصصي الموارد البشرية الذين يقومون بتشكيل نماذج الشركات لإدارة الموارد البشرية والقيادة ومنظمي الفروع، بإعادة هيكلة متطلبات الموارد البشرية، وفقاً لمبادئ حوكمة الموارد البشرية الواردة في إصدار ISO 30408.

3-9. التعليق على الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في عدة نقاط، تتمثل في اتجاهها لقياس علاقة متغير ما على الظاهرة المدروسة، وبمعنى آخر: قياس علاقة متغير مستقل مع آخر تابع، وهي تشترك مع دراسة بن سعدة وبخوش (2020)، ودراسة مرسال (2020)، ودراسة خزل، والحسنوي (2017)، ودراسة (Sinaga & Rujiman (2021)، من ناحية التوافق على بعض المتغيرات المستخدمة لقياس المتغير المستقل: حوكمة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في الشفافية، والمساءلة، وأيضاً مع دراسة (AJ De Bruyn (2020، ودراسة (Kaehler B., Grundei J. (2019 من حيث التطرق لبعض أبعاد آليات حوكمة إدارة الموارد البشرية الواردة في الإصدار ISO 30408. كما تشترك الدراسة الحالية مع دراسة سالم، طلحة، وآخرون (2021)، ودراسة أمين (2016)، ودراسة خصاونة، والعكرب (2016)، ودراسة السقاف (2015)، في اتجاهها لقياس الولاء التنظيمي عبر عدة أبعاد مثل: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي.

ومن ناحية أخرى، فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة في اتجاهها نحو رصد علاقة مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية المتمثلة في هذه الدراسة في: المشاركة، والمساءلة، الشفافية، العدالة، مع الولاء التنظيمي بأبعاده: الولاء العاطفي، و الولاء المستمر، والولاء الأخلاقي، حيث تسعى الدراسة

الحالية إلى دراسة العلاقة بين متغيرات فرعية لم يتم التطرق إليها - مُجمعة مع بعضها - في كثير من البحوث والدراسات السابقة، كما قدمتها الدراسية الحالية. (وذلك على حد علم الباحث)

ثانياً: أهمية حوكمة الموارد البشرية والولاء التنظيمي

تعتبر حوكمة الموارد البشرية من الموضوعات الجديدة في حقل الدراسات الادارية بشكل عام، وفي مجال إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث أصبحت إدارات الموارد البشرية تتعامل مع تنوع اكبر من العاملين، وأصبح دورها أكثر تعقيداً من حيث التعامل مع اطراف متعددة من أصحاب المصالح خاصة في المؤسسات مثل مجالس الإدارات، والمساهمين، والعملاء، وأصحاب المصلحة الآخرين، كما يُعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الحديثة، التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في علم الإدارة، ويرجع ذلك لما للولاء التنظيمي من تأثير مهم في كثير من سلوكيات الأفراد و انعكاساته على الفرد و المؤسسة على حد سواء.

ونعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية لكل من حوكمة الموارد البشرية والولاء التنظيمي:

1 - حوكمة إدارة الموارد البشرية

حوكمة إدارة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره في السنوات الأخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل. وهي تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات اختيار الموظفين، والمكافآت، الالتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية (بلهادف، 2019).، ونظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية للمقاييس ISO مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، تقدم من خلالها إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات، وتطبق في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، الربحية وغير الربحية.

وتشير حوكمة الموارد البشرية إلى النظام أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمساءلة مما تتطلب التنسيق والالتزام والمشاركة في جميع مستويات المؤسسة. ويجب على المؤسسات المتميزة تنفيذاً لأيزو 30408 تقديم تقارير عن حوكمة الموارد البشرية يتضمن أقساماً عن احتياجات المؤسسة، وممارسات وعمليات حوكمة الموارد البشرية وتحليلاتها . كما يجب

أن تحدد المؤسسة مقاييس النجاح الرئيسية اللازمة لعملية حوكمة الموارد البشرية للمؤسسة (سعدة، وبخوش، 2020).

وتُعرف الحوكمة على أنها: مجموعة القواعد والقوانين والمعايير والإجراءات التي تجري بموجبها إدارة المنظمات، والرقابة الفاعلة عليها، ويقع على عاتقها مسؤولية تنظيم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وأصحاب المصالح، وهي تساعد القائمين تحديد توجه وأداء المنظمة، ويمكن من خلالها حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين. (Kaehler, Grundei (2018).

وهي أيضًا: مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تنظم العلاقات بين أصحاب المصلحة وتحقق مجموعة من المبادئ كالعدل والشفافية والمساواة. (Medica, J (2010).

ويعرف صندوق النقد الدولي الحوكمة على أنها: الطريقة التي بواسطتها تدير المنظمة مواردها الاقتصادية والاجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في الإدارة بأقل التكاليف، وتحقيق أكبر المنافع (نجم، 2017).

وتُعرف (Saliba (2014 حوكمة إدارة الموارد البشرية بأنها: ممارسة تنظيمية تستهدف تحسن أداء الموارد البشرية، وتحقق المواءمة ما بين خصائص العمل وخصائص الدور المنوط بالموظف.

كما يُعرفها (الساعدي، 2016) بأنها: العمليات والممارسات التي تبنتها المنظمة في تحديد الأدوار والسلطة والمسؤولية واتخاذ القرارات ومساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح مساهميتها.

وبحسب المواصفة العالمية (ISO-30408)، فإن حوكمة إدارة الموارد البشرية تُعرف على أنها: نظام يتم من خلاله توجيه عمل المنظمة والسيطرة على عمل صناعات القرار والكوادر البشرية الأخرى، وذلك في كافة مستويات صناعة واتخاذ القرار.

ويعرف الباحث مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة المبادئ التي تشتمل على: الإفصاح، والمشاركة، والعدالة، والشفافية، والانفتاح، والمساءلة، والتي من خلالها يمكن للمنظمات أن تفرض سيطرتها على وحداتها وأقسامها، مما ينعكس على رفع الإنتاجية، وتحقيق الأهداف.

المحاور الأساسية لحوكمة إدارة الموارد البشرية:

حددت المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، من خلال إصدارها المواصفة ISO 30408:2016، المحاور الأساسية التالية لحوكمة الموارد البشرية:

– توقع وإدارة مخاطر الموارد البشرية

- ضمان إدارة التكاليف المرتبطة وقياس قيمة هذه الاستثمارات .
 - تطوير ثقافة تنظيمية تعكس قيمها التنظيمية.
 - تعزيز الإدارة المتزايدة والتواصل الفعال والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة.
 - تحسين الأداء العام.
- كما حدد قانون دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم 8 لعام 2018، إطار حوكمة الموارد البشرية من خلال المحاور التالية:
- ضمان فاعلية وكفاءة أنشطة الموارد البشرية.
 - إعداد وتنفيذ الخطط السنوية لتوجيه وإرشاد الموارد البشرية في الجهات الحكومية للحصول على أفضل الحلول
 - تقديم الدعم الفني لإدارات الموارد البشرية في الجهات الحكومية لتطوير أنظمة الرقابة الذاتية للموارد البشرية.
 - مراجعة مشاريع موازنة الموارد البشرية.
 - تقييم فعالية وكفاءة أنشطة وخدمات الموارد البشرية على مستوى المنظمات.
 - إدارة المخاطر ومراقبتها عن طريق تحديد مخاطر الموارد البشرية والتعامل معها ورصدها مع ضمان التقيد بقوانين وسياسات الموارد البشرية المعنية .
 - دعم مبادئ الشفافية والثقة والمصادقية، لبناء ثقافة واضحة في بيئة الموارد البشرية.
 - الإفصاح عن جميع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.
 - التعامل مع الترقيات والمكافآت بكافة بشفافية وربطها بتقييم الأداء والشروط المذكورة في القانون المنظم لها.
 - مراجعة النتائج التشغيلية للموارد البشرية من خلال استخدام النظم والآليات المطبقة لذلك.
 - مراقبة القرارات الخاصة بالموارد البشرية والتي يجب أن تتماشى مع القانون، وتكون أيضا من ضمن متطلبات العمل، وتتفق مع سياسة وإجراءات الجهة الحكومية.
 - تنفيذ أعلى معايير حوكمة الموارد البشرية عن طريق المراجعة والتدقيق .
- وللسير في إجراءات هذه الدراسة، فقد اختار الباحث المحاور التالية لتكون الأبعاد الفرعية للمتغير المستقل " مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"، وهي: المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة،

وذلك لما لاحظته الباحثة من وجود اتفاق كبير عليها من خلال مطالعته للدراسات السابقة عن موضوع الدراسة.

2 - الولاء التنظيمي

يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها، ويشير (قرني، 2018)، إلى أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان استمرارية ونجاح المنظمة، لما له من أثر وانعكاس على أداء الفرد في المنظمة.

2-1. مفهوم الولاء التنظيمي

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي، إلا أنه لا اتفاقاً على تعريفٍ محدد له. حيث يعرفه (الدوسري، 2004) بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها، ويركز (الأحمدي، 2004) على المنظور النفسي للولاء، ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة، ويعرفه (جودة، 2013) بأنه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها.

ويعرف الباحث الولاء التنظيمي بأنه: الشعور الإيجابي من الموظف تجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها، والتوافق مع قيمها وأهدافها، والحرص على بقائها، وتفضيلها عن سواها من المنظمات، وإظهار الفخر بها.

2-2. أنواع الولاء التنظيمي

اختلف الباحثون وعلماء الإدارة في تصنيف أنواع الولاء التنظيمي، ورغم تعدد وتباين أنواع الولاء التنظيمي لديهم، إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة. وقد اتفق معظمهم على أنها تشمل الأنواع التالية:

- الولاء العاطفي:

يتأثر هذا النوع من الولاء بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من: استقلالية العمل، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها، تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم، ويعرفه (السقاف، 2015) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانياً، يعكس والرغبة في الانتساب إليها والتوحد

مع هويتها، ويرى (قرني، 2018) أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها.

- الولاء المستمر:

يشير إلى قوة رغبة الفرد في استمرارية عمله بالمنظمة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، وعرفه (أبو العلا، 2009) على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة.

- الولاء الأخلاقي:

وهو يشير إلى شعور الفرد بإلزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيئ لدى زملائه، ويعرفه (Matzler&Renzl, 2006) بأنه إحساس العاملين أدبيا بضرورة البقاء في المنظمة

2-3. أهمية الولاء التنظيمي

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية وكفاءة المنظمة، حيث يرى (حمادات، 2006) أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد، وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها، ويضيف (الرواشدة، 2007) أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة، أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء.

وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية، حيث يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات، كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية (مالكي، 2016).

ويرى (أبو النصر، 2005) أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء التنظيمي للأسباب التالية:

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة، خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.
- تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي للأداء المتفوق.
- إيجاد الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة.
- شعور الفرد بالولاء التنظيمي ينمي لديه الحافز على العمل، واستمرار تواجد منظمته في بيئة

الأعمال.

- الفرد هو المسؤول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.
- شعور الأفراد بالولاء التنظيمي يعزز الثقة الذاتية لديهم، ويخفف العبء عن الروساء في توجيههم.
- يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، مما يساعد ذلك على التجاوب أكثر مع تقبل فكرة التغيير وعدم مقاومته.

2-4. العوامل التي تؤثر على الولاء التنظيمي

حدد (Tekiner & Tavas (2016) العوامل التي لها تأثير على الولاء التنظيمي كما يلي :

- النوع الاجتماعي والعمر والخبرة .
- العدالة التنظيمية والثقة والرضا الوظيفي .
- تحديد الأدوار في العمل أو تضاربها .
- أهمية الدعم المقدم لغرض تنفيذ المهمة المطلوبة .
- اتخاذ القرارات بصورة مشتركة، كونها تعد جزء من العمل .
- الأمان الوظيفي في العمل.
- الشعور باليأس جراء ساعات العمل الطويلة والروتين المتبع في نظام العلاوات .
- أنماط وأساليب القيادة المتبعة والاهتمام الذي يظهر بالعاملين.

وللسير في إجراءات هذه الدراسة، فقد اختار الباحث المحاور التالية لتكون الأبعاد الفرعية للمتغير التابع "الولاء التنظيمي"، وهي: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، وذلك لما لاحظته الباحث من وجود اتفاق كبير عليها من خلال مطالعته للدراسات السابقة عن موضوع الدراسة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية

نعرض فيما يلي الإجراءات التي تمت في الدراسة الميدانية، وأدوات جمع البيانات، والتحليلات الإحصائية التي تم استخدامها للتحقق من مدى تحقق فرضيات الدراسة:

1 - حدود الدراسة، وأدوات جمع البيانات

1-1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مديرية الزراعة بمحافظة المنيا - والكائنة بطريق مصر أسوان الزراعي بمدينة المنيا ومقارها الجغرافية.
- الحدود الزمنية: وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتقريغها، وهي من يناير وفبراير ومارس من عام 2022.
- الحدود البشرية: العاملون بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا (المدراء ورؤساء الأقسام والمشرفين والموظفين الإداريين والمرشدين الزراعيين) - جمهورية مصر العربية.

2-1. أدوات جمع البيانات

تم الاستعانة باستمارة الاستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد أن تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين:

القسم الأول: خاص بالبيانات الديموجرافية (النوع، والعمر، والمؤهل، والخبرة الوظيفية، والموقع التنظيمي)

القسم الثاني: يتناول محوري الدراسة الرئيسيين، كما يلي:

المحور الأول: العبارات التي تقيس أبعاد المتغير المستقل " مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية ". من خلال 4 محاور فرعية، لكل منها 4 عبارات بإجمالي 16 عبارة. وهي: المشاركة، المساءلة، الشفافية، العدالة.

المحور الثاني: العبارات التي تقيس أبعاد المتغير التابع " الولاء التنظيمي ". من خلال 3 محاور فرعية، لكل منها 4 عبارات بإجمالي 12 عبارة، وهي: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي

وبناءً على قائمة الاستبيان فقد تم ترميز الاستجابات كما يلي:

(1) أرفض بشدة (2) أرفض (3) محايد (4) موافق (5) موافق بشدة

وبعد أخذ المتوسط المرجح للاستجابات، تم التقسيم إلى المستويات التالية:

جدول رقم (1): المتوسط المرجح لاستجابات عينة الدراسة

مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا
5-4,20	4,19-3,40	3,39-2,60	2,59-1,80	1,79-1

2 - التحليلات الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequency Tables: وذلك لتوصيف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة.

- اختبار الاعتمادية Reliability: وذلك باستخدام معامل Cronbach Alfa لاختبار ثبات استجابات العينة واختبار مدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع الدراسة.

- الإحصاء الوصفي: وذلك لتوصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت.

- تحليل الارتباط Correlation: حيث يقيس تحليل الارتباط معنوية ودرجة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار Regression: حيث يحدد تحليل الانحدار معنوية ومقدار تأثير المتغيرات المستقلة

على المتغيرات التابعة، ويستخدم في تحليل الانحدار اختبار F لاختبار معنوية النموذج، واختبار T

لاختبار معنوية المعلمات المقدر، ومعامل التحديد R^2 لقياس القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار.

2-1. اختبار الصدق والثبات لعبارات الاستبيان

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين كما يلي:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من

(4) من الأساتذة الأكاديميين العاملين بجامعة أبوظبي لمناقشة فقراته واستجلاء مشورتهم نحوه،

وبيان ما هو مطلوب فيه من تعديلات.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة: قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية

مؤلفة من (9) موظفين بالجامعة المشار إليها، ثم جُمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات

التي احتاجت للتعديل. وتم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وجاءت النتائج كما

يلي:

جدول رقم (2): نتائج معاملات الصدق والثبات لمحاور الدراسة

المتغير التابع "الولاء التنظيمي"				المتغير المستقل "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"			
معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد
0,932	0,868	4	الولاء العاطفي	0,929	0,863	4	المشاركة
0,931	0,867	4	الولاء المستمر	0,916	0,839	4	المساءلة
0,967	0,935	4	الولاء الأخلاقي	0,964	0,930	4	الشفافية
				0,929	0,863	4	العدالة

يتضح من الجدول السابق أن (معامل الثبات) قيمة ألفا Cronbtch's Alfa تراوحت بين 0,839، و0,935 على أبعاد قائمة الاستبيان، والذي انعكس بدوره على مستوى الصدق، حيث تراوح بين 0,916، و0,967 مما يدل على أن بيانات عينة الدراسة تتمتع بصلاحية معقولة Reliability حيث تجاوزت قيمة ألفا 60% على كافة الأبعاد، الأمر الذي يدل على ثبات الاستجابات وإمكانية الاعتماد على النتائج وتعميم هذه النتائج على مجتمع الدراسة.

2-2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

توصيف الخصائص الديموجرافية لعينة الدراسة

جدول رقم (3): الخصائص الديموجرافية لعينة البحث

الخصائص	الفئات	عدد	%
النوع	ذكر	41	59.5
	أنثى	28	40.5
الإجمالي			
العمر	من 25 سنة فأقل	7	10%
	من 26 إلى 35 سنة	19	27.5%
	من 36 إلى 45 سنة	31	45%
	46 سنة فأكثر	12	17.5%
الإجمالي			
المؤهل العلمي	ما قبل الجامعي	11	16%

81.5%	56	بكالوريوس	
3%	2	ماجستير	
-	-	دكتوراه	
100%	69	الإجمالي	
16%	11	من 4 سنة فأقل	الخبرة الوظيفية
30.5%	21	من 4 إلى 10 سنوات	
40.5%	28	من 10 إلى 15 سنة	
13%	9	أكثر من 15 سنة	
100%	69	الإجمالي	
-	-	قيادات عليا	الموقع التنظيمي
6%	4	مدير إدارة	
13%	9	رئيس قسم	
81%	56	موظف إداري / مرشد زراعي	
100%	69	الإجمالي	

ويلاحظ من مراجعة الجدول السابق، ما يلي:

- نسبة الاستجابة الأكثر من أفراد العينة جاءت من الذكور حيث قدرت بـ(59.5%) من العينة مقارنة بالإناث اللاتي يمثلن (40.5%).
- الفئة العمرية (25 عامًا فأقل) يمثلون (10%) فقط من العينة، في حين أن الشريحة العمرية من (36 عامًا إلى 45) جاءت بنسبة 45%، تلتها الشريحة العمرية من (26 عامًا - 35) بنسبة 27.5% من العينة، تليها الشريحة العمرية (أكثر من 46 عامًا) بنسبة 17.5%. مما يعطي انطباعًا بأن معظم قوة العمل في العينة من الشباب، ويعكس ذلك طموحًا كبيرًا في التطوير الإداري.
- الغالبية العظمى من العينة يحملون الدرجة الجامعية (بكالوريوس أو ليسانس) وذلك بنسبة 81.5%، تليها شريحة التعليم قبل الجامعي 16%، ثم القليل من حملة الماجستير بنسبة 3% فقط، في حين لا يوجد حملة للدكتوراه، مما يعطي انطباعًا بأن معظم قوة العمل في العينة من ذوي المؤهلات العليا وذوي مستوى مرتفع في المؤهل التعليمي.
- مستوى الخبرة الوظيفية لمعظم أفراد العينة كان في الشريحة التي تتراوح خبرتها ما بين (10 - 15 سنوات) بنسبة 40.5%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين (4 - 10 سنة) بنسبة 30.5%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة (4 سنوات فأقل) بنسبة 16%، تليها

الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي (أعلى من 15 سنوات) بنسبة 13%. مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة ذوي خبرة مناسبة في العمل.

- معظم أفراد العينة موجود في فئة موظف إداري/ مرشد زراعي بنسبة 81%، في حين لم تُسجل استجابات لقيادات عُليا بمفردات العينة، مما يعطي انطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة في فئة الموارد البشرية التنفيذية والتشغيلية.

2-3. تحليل محاور الاستبيان الرئيسية

2-3-1. نتائج تحليل أبعاد المتغير المستقل " مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"

يشمل الإحصاء الوصفي توصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت، ويوضح الجدول التالي توصيف واقع حوكمة مبادئ إدارة الموارد البشرية بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

جدول رقم (4): تحليل أبعاد المتغير المستقل " مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"

المستوى	نسبة اتفاق %	معامل اختلاف %	متوسط نسبي	الانحراف المعياري	حسابي متوسط	العبارة
متوسط	66,3	33,7	67,8	1,14	3,39	يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
مرتفع	69,1	30,9	72,2	1,12	3,61	يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الإتفاق عليها
متوسط	68,3	31,7	64,6	1,02	3,23	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف علي أهم المشكلات ومحاولة حلها
مرتفع	67,7	32,3	68,2	1,10	3,41	تشعرنى المديرية بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات
مرتفع	72,9	27,1	68,2	0,92	3,41	قراءات بُعد المشاركة
مرتفع	71,1	28,9	74,8	1,08	3,74	تعتمد المديرية آليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة
متوسط	61,5	38,5	61,0	1,18	3,05	تعمل المديرية وفق آليات مساءلة إدارية معلنة لجميع الموظفين
متوسط	58,0	42,0	55,8	1,17	2,79	تتمتع لجنة التدقيق المعتمدة من مجلس الإدارة بالاستقلالية.
متوسط	68,0	32,0	67,6	1,08	3,38	تلتزم المديرية بآليات مساءلة واضحة للعاملين وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم
متوسط	71,4	28,6	64,8	0,93	3,24	قراءات بُعد المساءلة
متوسط	65,4	34,6	67,8	1,17	3,39	لديك فناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة
مرتفع	67,9	32,1	68,6	1,10	3,43	تفصح المديرية عن التغييرات الجوهرية في آليات إدارة الموارد البشرية
متوسط	64,2	35,8	65,0	1,16	3,25	تقوم المديرية بنشر تقارير مرحلية مفصلة عن وضعيتها باستمرار
متوسط	63,4	36,6	65,6	1,20	3,28	تفصح المديرية عن تقارير المتابعة والرقابة على الموارد البشرية في المديرية لأصحاب المصالح
متوسط	68,4	31,6	66,7	1,05	3,34	قراءات بُعد الشفافية
متوسط	66,8	33,2	64,2	1,07	3,21	تعتمد المديرية مبدأ تحقيق العدالة المطلقة في التعامل مع الموارد البشرية بها.

المستوى	نسبة اتفاق %	معامل اختلاف %	متوسط نسبي	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	العبارة
مرتفع	71,7	28,3	70,2	0,99	3,51	توفق المديرية بين مسؤوليات كل موظف وقدراته الشخصية
متوسط	56,5	43,5	58,0	1,26	2,90	تعتمد المديرية معايير عادلة، ومُعْلنة للجميع، لقياس أداء الموظف
متوسط	62,9	37,1	65,2	1,21	3,26	أشعر بعدم وجود لتعاقف التحيز في التعامل معنا كعاملين في المديرية
متوسط	70,3	29,7	64,4	0,96	3,22	قراءات بُعد العدالة
متوسط	75,3	24,7	66,0	0,82	3,30	قراءات متغير " مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية" ككل

يوضح الجدول السابق أن مستوى مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية بشكل عام بالمديرية المبحوثة قد جاء "متوسطاً"، وأنه لم يصل بعد إلى المستوى المرغوب فيه، وقد تفاوتت الأبعاد من حيث المستوى، حيث جاء في الترتيب الأول: بُعد "المشاركة" الذي جاء "مرتفعاً" بمتوسط حسابي بلغ 3.41، يلي ذلك أبعاد "الشفافية" و "المساءلة"، و "العدالة" حيث جاءت جميعها في المستوى "المتوسط"، بمتوسط حسابي بلغ: 3.34، 3.24، 3.22 على الترتيب، مما يعكس موافقة عينة الدراسة على وجود مشاركة لهم في المعلومات والقرارات الخاصة بالعمل.

2-3-2. نتائج تحليل أبعاد المتغير التابع " الولاء التنظيمي "

يشمل الإحصاء الوصفي توصيف متغيرات الدراسة من حيث النزعة المركزية والتشتت، ويوضح الجدول التالي توصيف واقع الولاء التنظيمي بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

جدول رقم (5): تحليل أبعاد المتغير التابع " الولاء التنظيمي "

المستوى	نسبة اتفاق %	معامل اختلاف %	متوسط نسبي	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	العبارة
مرتفع	70,3	29,7	75,8	1,13	3,79	أستمتع بطبيعة العمل الذي أقوم به
مرتفع	71,8	28,2	75,0	1,06	3,75	أعتقد أن عملي نافع جدا للمديرية
مرتفع	71,6	28,4	75,4	1,07	3,77	أتمنى إن تكون كل خدمتي في هذه المديرية
متوسط	64,7	35,3	65,6	1,16	3,28	نادرا ما يلجأ أفراد القوى البشرية بالمديرية إلى ترك العمل بإرادتهم المنفردة
مرتفع	74,4	25,6	73,0	0,93	3,65	قراءات بُعد الولاء العاطفي
متوسط	70,4	29,6	64,6	0,96	3,23	تشعرني إدارة المديرية بأهميتي كعنصر فاعل ومهم.
متوسط	67,3	32,7	63,0	1,03	3,15	تشجعني المديرية على التعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي
متوسط	66,2	33,8	66,2	1,12	3,31	تهتم المديرية بأهدافي وقيمي

المستوى	نسبة اتفاق %	اختلاف	متوسط نسبي %	انحراف معياري	متوسط حسابي	العبارة
متوسط	67,8	32,2	62,2	1,00	3,11	تُستخدم كلمات مثل: " من فضلك - إذا سمحت" في لغة الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين بالمديرية
متوسط	72,8	27,2	64,0	0,87	3,20	قراءات بُعد الولاء المستمر
مرتفع	66,6	33,4	68,6	1,15	3,43	أدفع عن سمعة المديرية في جميع المحافل
مرتفع	70,5	29,5	68,2	1,01	3,41	ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل
مرتفع	70,9	29,1	70,4	1,03	3,52	لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة
مرتفع	68,3	31,7	71,4	1,13	3,57	أبذل قصارى جهدي لمساعدة الموظفين الجدد
مرتفع	71,6	28,4	69,7	0,99	3,48	قراءات بُعد الولاء الأخلاقي
مرتفع	72,9	27,06	68,9	0,93	3,44	قراءات إبعاد متغير " الولاء التنظيمي " ككل

يوضح الجدول السابق أن مستوى الولاء التنظيمي بشكل عام بالمديرية المبحوثة قد جاء "مرتفعاً"، وقد تفاوتت الأبعاد من حيث المستوى، حيث جاء في الترتيب الأول: بُعد " الولاء العاطفي " الذي جاء "مرتفعاً" بمتوسط حسابي بلغ 3.65، يلي ذلك بُعد " الولاء الأخلاقي" الذي جاء أيضاً "مرتفعاً" بمتوسط حسابي بلغ 3.48، وأخيراً بُعد " الولاء المستمر" الذي جاء "متوسطاً" بمتوسط حسابي بلغ 3.20، مما يعكس أن الولاء التنظيمي الموجود لدى عينة الدراسة للمديرية سببه بالأكثر الولاء العاطفي، والولاء الأخلاقي.

3 - اختبار فروض الدراسة:

3-1. اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية مجتمعة ، في الولاء التنظيمي، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا. ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار Correlation & Regression بين "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"، وأبعاد "الولاء التنظيمي"، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير التابع: الولاء التنظيمي				
المتغير المستقل	(R)	β	قيمة F المحسوبة	قيمة T المحسوبة
مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية	0.524	0.468	16.3	5.14

يتضح من الجدول السابق أن (R) للمتغير المستقل "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية" في المتغير التابع "الولاء التنظيمي" هو (0.524) وذلك بسبب مؤشرات "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"، في حين أظهرت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (16.3) وقيمة (T) المحسوبة البالغة (5.14) قيمة أكبر من نظيرتيهما الجدوليتين عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة في "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية" فإن ذلك سيزيد من "الولاء التنظيمي" لدى العاملين بالمديرية المبحوثة بمقدار (0.468)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

3-2. اختبار الفرضيات الفرعية:

3-2-1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ (معنوية $\alpha \leq 0.05$) من "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية" في بُعد "الولاء العاطفي" لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

ولاختبار هذا الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار Correlation & Regression بين أبعاد "حوكمة إدارة الموارد البشرية"، والولاء العاطفي، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة

المتغيرات المستقلة الفرعية	F المحسوبة	R	R ²	المعاملات	T المحسوبة	مستوى المعنوية
المشاركة	12,4	0,416	0,173	α	5,22	0,000
				β	3,52	0,001
المساءلة	12,1	0,413	0,170	α	5,71	0,000
				β	3,48	0,001
الشفافية	15,3	0,454	0,206	α	6,41	0,000
				β	3,91	0,000
العدالة	10,2	0,384	0,148	α	6,19	0,000
				β	3,20	0,002

يوضح الجدول السابق أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة على الولاء العاطفي، حيث جاءت معاملات (R) بقيم: 0,413، 0,454، 0,384 على التوالي، في حين جاءت قيم كل من (F) المحسوبة و(T) المحسوبة بقيمة أكبر من نظيرتيهما الجدوليتين عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة لكل من (المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة) فإن ذلك سيزيد من "الولاء العاطفي" لدى العاملين بالمديرية المبحوثة بمقدار (0,422، 0,417، 0,402، 0,375 على التوالي)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الأولى.

3-2-2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ من "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"، في "الولاء المستمر"، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

ولاختبار ذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار Correlation & Regression بين "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية" و "بُعد الولاء المستمر"، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة

المتغيرات المستقلة الفرعية	F المحسوبة	R	R ²	المعاملات	T المحسوبة	المعنوية
المشاركة	5,8	0,299	0,090	$\alpha=2.24$	5,42	0,000
				$\beta=0.282$	2,41	0,019
المساءلة	12,2	0,413	0,171	$\alpha=1.94$	5,19	0,000
				$\beta=0.388$	3,49	0,001
الشفافية	12,0	0,411	0,169	$\alpha=2.07$	6,05	0,000
				$\beta=0.339$	3,47	0,001
العدالة	10,5	0,389	0,151	$\alpha=2.06$	5,64	0,000
				$\beta=0.353$	3,24	0,002

يوضح الجدول السابق أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة على "الولاء المستمر"، حيث جاءت معاملات (R) بقيم: 0,299، 0,413، 0,411، 0,389 على التوالي، في حين جاءت قيم كل من (F) المحسوبة و(T) المحسوبة بقيمة أكبر من نظيرتيهما الجدوليتين عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة لكل من

(المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة) فإن ذلك سيزيد من "الولاء المستمر" لدى العاملين بالمديرية المبحوثة بمقدار (0,282، 0,388، 0,339، 0,353 على التوالي)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثانية.

3-2-3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) من "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية"، في "الولاء الأخلاقي"، لدى العاملين بمديرية الزراعة بمحافظة المنيا.

ولاختبار ذلك الفرض تم إجراء تحليل الارتباط والانحدار Correlation & Regression بين أبعاد "مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية" و "بُعد" الولاء الأخلاقي"، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة

المتغيرات المستقلة الفرعية	F المحسوبة	R	R ²	المعاملات	T المحسوبة	المعنوية
المشاركة	4,9	0,276	0,076	= α	2,48	0,000
				= β	0,295	0,031
المساءلة	10,2	0,383	0,147	= α	2,16	0,000
				= β	0,409	0,002
الشفافية	12,0	0,411	0,169	= α	2,20	0,000
				= β	0,385	0,001
العدالة	16,6	0,468	0,219	= α	1,93	0,000
				= β	0,483	0,000

يوضح الجدول السابق أنه يوجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة على "الولاء الأخلاقي"، حيث جاءت معاملات (R) بقيمة: 0,276، 0,383، 0,411، 0,468 على التوالي، في حين جاءت قيم كل من (F) المحسوبة و (T) المحسوبة بقيمة أكبر من نظيرتيهما الجدوليتين عند مستوى (0.01)، وهو ما يدل على أن أية زيادة بمقدار وحدة واحدة لكل من (المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة) فإن ذلك سيزيد من "الولاء الأخلاقي" لدى العاملين بالمديرية المبحوثة بمقدار (0,295، 0,409، 0,385، 0,483 على التوالي)، وهو ما يؤكد على صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعًا: النتائج والتوصيات المقترحة

1- النتائج:

- بعد تحليل بيانات الدراسة الميدانية، توصل الباحث للنتائج التالية:
- جاء مستوى حوكمة إدارة الموارد البشرية بشكل عام في المديرية محل التطبيق "متوسطاً"، وأنه لم يصل بعد إلى المستوى المرغوب فيه.
 - أظهرت النتائج وجود درجة عالية لمشاركة العاملين في المعلومات والقرارات من جانب إدارة المديرية محل التطبيق، مما يحقق الفاعلية في أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها.
 - جاء مستوى كل من المساءلة، والشفافية، والعدالة بالمديرية محل التطبيق متوسطاً، ولم يصل إلى المستوى المرغوب فيه من حيث إجراءات حوكمة إدارة الموارد البشرية.
 - وُجد تأثير موجب ذو دلالة إحصائية لكلٍ من المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة على تحقيق كل من: الولاء العاطفي، والولاء المستمر، والولاء الأخلاقي، وإن اختلفت درجات التأثير.
 - هناك درجة مرتفعة من الولاء التنظيمي من جانب عينة الدراسة، للمديرية محل التطبيق.
 - نوعية الولاء السائدة لدى العينة كانت بالأكثر "ولاء عاطفي"، ثم "ولاء أخلاقي"، حيث جاءا بنسب مرتفعة، ثم "الولاء المستمر" الذي جاء بدرجة متوسطة.

2 - التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية، يوصي الباحث بما يلي:

- إنشاء إدارة متخصصة بالحوكمة والشفافية بالمديرية تعمل على ترسيخ ثقافة الحوكمة بشكل عام في المديرية، وحوكمة عمليات وإجراءات إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص، من تعزيز مبادئ المشاركة، والعدالة، والشفافية، والمساءلة، والانفتاح، بهدف الحفاظ على مستوى مرتفع من الولاء للتنظيمي لدى العاملين.
- قيام قسم التدريب بإدارة الموارد البشرية بالمديرية بعقد ورش العمل وجلسات العصف الذهني وطرح الدورات التدريبية، بهدف تطوير مهارات العاملين وتعزيز فكر الحوكمة في المنظمات، وذلك بالتعاون مع إدارة الحوكمة والشفافية - المقترح إنشاؤها بالبند الأول

- العمل على تعزيز الالتزام بالشفافية والعمل على تفعيل آليات المساءلة، وتحقيق العدالة، وذلك بمعرفة المستويات القيادية العاملة بالمديرية، حيث أفرزت النتائج وجود مستوى متوسط لهذه الآليات في المنظمة محل الدراسة.
- تتولى إدارة الحوكمة والشفافية - المقترح إنشاؤها بالبند الأول- تخصيص مكافأة أو حافز للقسم أو الإدارة التي تلتزم بمعايير الحوكمة وآلياتها، لتكون هناك لمنافسة بين الأقسام والإدارات الأخرى، وذلك تحت إشراف ومتابعة المستويات القيادية العاملة بالمديرية.
- ضرورة اعتماد المنظمات للمعايير الدولية في الحوكمة بشكل عام، وفي حوكمة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك من خلال تعزيز مبادئ كل من: المشاركة، والمساءلة، والشفافية، والعدالة في جميع إجراءات إدارة الموارد البشرية في المنظمة في ضوء ما جاء بالمواصفة ISO 30408:2006
- زيادة الاهتمام بالولاء التنظيمي، لأنه سيساعد المنظمات بشكل عام، والمنظمة المبحوثة بشكل خاص على مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة الأداء وتحقيق أهدافها. حيث سيكون مطلوباً من إدارة الموارد البشرية بالمديرية العمل على تعزيز "الولاء المستمر" الذي جاء مستواه متوسطاً في نتائج هذه الدراسة. وذلك من خلال إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المديرية، ووضوح الأهداف وتحديد الأدوار، وإيجاد نظام مناسب للحوافز، والاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي وذلك تحت إشراف ومتابعة المستويات القيادية العاملة بالمديرية.
- كما توصي الدراسة الباحثين والأكاديميين والمهنيين بتكثيف الدراسات البحثية للتعريف بالحوكمة ومبادئها على مستوى المؤسسات الحكومية، والدعوة إلى المزيد من الاهتمام بنشر ثقافة الحوكمة في الأجهزة الإدارية بالمنظمات لتحقيق الكفاءة الوظيفية وتحسين الأداء، وزيادة مستوى الولاء التنظيمي.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- أبو النصر، مدحت محمد (2005)، تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، إيتراك، القاهرة: مصر.
- الأقرع، نور (2017)، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية، مجلة جامعة، فلسطين التقنية للأبحاث.
- الأحمدى، طلال عائد (2004)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة": دراسة ميدانية على العاملين على مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد 24، العدد 1.
- الزهيري، طلال ناظم خضير (2018)، تطبيق مبادئ الحوكمة الإلكترونية اعتماداً على قدرات الموارد البشرية لرفع مستوى الأداء في مؤسسات المعلومات، مجلة لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الإجتماعية، مجلد (29)، 2.
- الساعدي، مؤيد (2016)، حاكمية الموارد البشرية الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، مؤتمر ترصين التعليم العالي، بغداد: العراق.
- السقاف، صفوان أمين (2015)، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم أنموذجاً، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (16)، 1.
- الدوسري، سعد بن عميقان سعد (2004)، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، الرياض، السعودية.
- الرواشدة، خلف سليمان (2007)، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد، عمان: الأردن.
- بلهادف، سامية (2019)، حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد (5)، 4.
- بن سعدة، عبد القادر، وبخوش، مديحة (2020)، حوكمة الموارد البشرية كمدخل لتعزيز مقومات الاندماج الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة دراسات العدد الإقتصادي. المجلد (11)، 1.
- بوطورة، فضيلة، وسمايلي، نوفل (2019)، تأثير ظاهرة الفساد الإداري على حقوق الإنسان والتنمية البشرية في الجزائر، Role of Law and Anti-Corruption Journal، مجلد (10)، 1.

- جاسم، إبراهيم محمد. (2016)، تدقيق الموارد البشرية كأداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد (2)، 2.
- جودة، عبد المحسن(2013)، سيكولوجية الموظف المظلوم، المكتبة العصرية، المنصورة: مصر.
- حمادات، محمد (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- خزعل، بصير، والحسناوي، مهدي (2017)، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات، دراسة استطلاعية على عينة من أعضاء مديرية التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة كربلاء، مجلة الإدارة والاقتصاد. المجلد(22)، 6.
- خصاونة، أنيس صقر، والعكرب، فاروق إبراهيم (2016)، أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي في شركات النسيج في محافظة حلب في سوريا من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية، المجلد (13)، 2.
- خضر، أحمد علي(2012)، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية: مصر.
- خضيرات، عمر ياسين؛ والشدوح، عماد مصطفى. (2015)، أثر مؤشرات الحوكمة الرشيدة على الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، مجلة المنارة، المجلد (21)، 3.
- عبد الشافي، رحمة احمد (2013)، اثر حوكمة الوظيفة العامة على فاعلية الأجهزة الحكومية: دراسة تطبيقية على أجهزة تقديم العامة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- قانون دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي رقم 8 لعام 2018، إطار حوكمة الموارد البشرية.
- قرني، حسام (2018)، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الإلتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات - دراسة ميدانية، المجلة العربية للإدارة:38،(2)
- قرني، حسام (2021).التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ط2. دار النهضة العلمية. دبي.
- لطفي، علي لطفي محمود. (2005)، الحوكمة في إدارة وتنمية الموارد البشرية والإجراءات الإدارية، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس: القاهرة.
- مالكي، محمد أمين (2016)، العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف، الجزائر.
- مرسال، منى (2020)، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية. دراسة حالة: شركة كولدير الهندسية المحدودة في الخرطوم. المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد(11)، 4.

- سالم، طلحة كوان، وآخرون (2021)، أثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب / فرع صلاح الدين، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (1).
- نجم، نوره (2017)، درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- AJ De Bruyn (2020), Harnessing HR Governance Ineffective Virtual Teams, International **Journal** of social sciences and Humanity Studies Vol (12), 1
- Sinaga, Ananda Sabrida Tora Br & Rujiman, Rina Br Bukit, (2021), The Influence of Internal Control System, Individual Morality, and HR Competency on Fraud Prevention with Good Governance as An Intervening Variables: Study on OPD Deli Serdang Regency, North Sumatra **Journal Sains Sosio Humaniora**, Vol (5), 1.
- Kaehler B., Grundei J. (2019) HR Governance as a part of the Corporate Governance Concept. In: HR Governance. Springer Briefs in Business. Springer, Cham.
- Kaehler, Boris, and Jens Grundei (2018), HR Governance: A Theoretical Introduction. Springer.
- Charles Saliba (2014), HR Governance The real Gatekeeper, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon
- Matzler, K. and Renzl, B. (2006), The Relationship between Interpersonal Trust, Employee Satisfaction, and Employee Loyalty. Total Quality Management Journal, Vol (17), 10.
- Medica, J (2010), Organizational Performance Through Staff Governance. Improving Shared Governance in the Higher Education, E-journal of Organizational learning and leadership, Vol (8).
- <https://www.iso.org/standard/63492.html>, ISO 30408:2016, Human resource management, Guidelines on human governance, retrieved on 20/1/2022.
- Tekiner, M. A., & Tavas, B. (2016). Analysis of the organizational cynicism and organizational loyalty: Turkish Police Department Sample. International Journal of Human Sciences, Vol 13(1).

استمارة استبيان

الزميلة الفاضلة / الزميل الفاضل

تحية طيبة وبعد.....

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان:

مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية وأثرها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين

(دراسة ميدانية)

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة استقصاء بغرض قياس متغيرات الدراسة.

لذا المرجو من حضراتكم، تعاونكم، والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علمًا بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي في هذه الدراسة.

ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من إسهامات جليلة للبحث العلمي.

الباحث

د. حسام قرني أحمد

القسم الأول: البيانات الديموجرافية

الإفادة	متغيرات الدراسة	
	ذكر	النوع
	أنثى	
	من 25 سنة فأقل	العمر
	من 26 إلى 35 سنة	
	من 36 إلى 45 سنة	
	46 سنة فأكثر	
	قبل الجامعي	المؤهل العلمي
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتوراه	
	من 4 سنة فأقل	الخبرة
	من 4 إلى 10 سنوات	
	من 10 إلى 15 سنة	

	أكثر من 15 سنة	
	قيادات عليا	الموقع التنظيمي
	مدير إدارة	
	رئيس قسم	
	موظف إداري / مرشد زراعي	

القسم الثاني:

البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة

المحور الأول:					
العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بـ (مبادئ حوكمة إدارة الموارد البشرية)					
مستوى الآراء					العبارة
أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	
1 - المشاركة					
					1 يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل
					2 يوجد مصداقية للإدارة في تنفيذ القرارات التي تم الاتفاق عليها
					3 يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف علي أهم المشكلات ومحاولة حلها
					4 تشعرنى المديرية بأهمية دوري في المشاركة في صنع القرارات
2 - المساءلة					
					5 تعتمد المديرية آليات مساءلة إدارية تتسم بالمرونة
					6 تعمل المديرية وفق آليات مساءلة إدارية معلنه لجميع الموظفين
					7 تتمتع لجنة التدقيق المعتمدة من مجلس الإدارة بالاستقلالية.
					8 تلتزم المديرية بآليات مساءلة واضحة للعاملين وفقا للصلاحيات الممنوحة لهم
3 - الشفافية					
					9 لديك قناة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفر

					10	تفصح المديرية عن التغييرات الجوهرية في آليات إدارة الموارد البشرية
					11	تقوم المديرية بنشر تقارير مرحلية مفصلة عن وضعيتها باستمرار
					12	تفصح المؤسسة عن تقارير المتابعة والرقابة على الموارد البشرية في المديرية لأصحاب المصالح
4 - العدالة						
					13	تعتمد المديرية مبدأ تحقيق العدالة المطلقة في التعامل مع الموارد البشرية بها.
					14	توفق المديرية بين مسؤوليات كل موظف وقدراته الشخصية
					15	تعتمد المديرية معايير عادلة، ومُعلنة للجميع، لقياس أداء الموظف
					16	أشعر بعدم وجود لثقافة التحيز في التعامل معنا كعاملين في المديرية
المحور الثاني:						
العبارات التي تقيس المحور الثاني المتعلق بـ (الولاء التنظيمي)						
مستوى الآراء					العبارة	
أرفض بشدة	أرفض	محايد	أوافق	أوافق بشدة		
1 - الولاء العاطفي						
					1	أستمتع بطبيعة العمل الذي أقوم به
					2	أعتقد أن عملي نافع جدا للمديرية
					3	أتمنى إن تكون كل خدمتي في هذه المديرية
					4	نادرا ما يلجأ أفراد القوى البشرية بالمديرية إلى ترك العمل بإرادتهم المنفردة
2 - الولاء المستمر						
					5	تشعرني إدارة المديرية بأهميتي كعنصر فاعل ومهم.
					6	تشجعني المديرية على التعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي
					7	تهتم المديرية بأهدافي وقيمي
					8	تُستخدم كلمات مثل: " من فضلك - إذا سمحت" في لغة الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين بالمديرية

3 - الولاء الأخلاقي					
					9 أذاع عن سمعة المديرية في جميع المحافل
					10 ألتزم بمواعيد الدوام الرسمي للعمل
					11 لدي القدرة على تحمل المسؤولية في ظروف العمل الطارئة
					12 أبذل قصارى جهدي لمساعدة الموظفين الجدد