مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية

اسم المقال: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة"
اسم الكاتب: سارة محمد إياد أجليقين، أ.د. أسامة نايف الفراج
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/9478
تاريخ الاسترداد: 2026/11/01 15:15 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية
المجلد 41- 2- 2025 : 261- 285

Damascus university Journal for the economic and political sciences
Vol 41 - 2- 2025 :261 - 285

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي
"دراسة ميدانية على العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة"

سارة محمد إياد أجليقين [1] ، أسامة نايف الفراج[2]

1.طالبة ماجستير – المعهد العالي للتنمية الإدارية–جامعة دمشق–إدارة الموارد البشرية.
Sara2.aj@damascusunivers

2.أستاذ دكتور – المعهد العالي للتنمية الإدارية – جامعة دمشق
Oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء) في تحقيق الولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة للدراسة، والتي تم توزيعها على عينة مكونة من /194/ عاملاً وعاملة في المصرف وتم استرداد /189/ استبانة كان منها /178/ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS27، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة بلغ المستوى المتوسط، كما أنَّ العاملين من أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي، كما تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية وكافة أبعادها المتمثلة بـ (الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – الحوافز والمكافآت – تقييم الأداء) في تحقيق الولاء التنظيمي، وقد قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة العمل على تحديث نظام المكافآت الحوافز، نظراً لأثره الكبير في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين وجذبهم، ودفعهم لأداء العمل بصورة متميزة، وضرورة تفعيل مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

الكلمات المفتاحية: ممارسات إدارة الموارد البشرية، الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، الحوافز والمكافآت، تقييم الأداء، الولاء التنظيمي.

تاريخ الايداع: 2024/2/6
تاريخ النشر: 2024/4/11

حقوق النشر: جامعة دمشق – سورية، يحتفظ المؤلفون بحقوق النشر بموجب
CC BY-NC-SA

The impact of human resource management practices on achieving Organizational loyalty
"A field study on employees of the Commercial Bank of Syria - General Administration"

Sara Mhd Iyad Ajaliakin[1], Oussama Nayef Al Farraj[2]

1.Academic master's student - Higher Institute for Administrative Development - DamascusUniversity-HumanResourcesManagement.
sara2.aj@damascusuniversity.edu.sy
2. Professor Dr - Higher Institute for Administrative Development- Damascus University.
oussama.alfarraj@damascusuniversity.edu.sy

Received: 6/2/2024
Accepted: 11/4/2024

Copyright: Damascus University-Syria
The authors retain the copyright under a
CC BY- NC-SA

Abstract:
This study aimed to determine the impact of human resources management practices (attraction and appointment, training and development, incentives and rewards, and performance evaluation) in achieving job loyalty from the point of view of employees in the Commercial Bank of Syria - General Administration. The researcher used the descriptive approach and adopted the questionnaire as a tool for the study, which was distributed to a sample of /194/ male and female employees in the bank. /189/questionnaires were retrieved, of which /178/ questionnaires were valid for statistical analysis. The conduct of appropriate specialized tests was analyzed using SPSS27, and the study reached results, the most important of which are: The level of human resources management practices in the bank under study reached the average level, and the sample employees enjoy an average level of job loyalty. It was also shown that there is a statistically significant effect of human resources management practices and all its dimensions represented by (recruitment and appointment - training and development - incentives and rewards - performance evaluation) in achieving job loyalty. The researcher presented a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of working to modernize the rewards and incentives system, given its great impact on achieving Organizational loyalty, attracting them, and pushing them to perform work in an outstanding manner, and the necessity of activating the principle of putting the right person in the right place.

Key Words: Human Resources Management Practices, Recruitment And Appointment, Training And Development, Incentives And Rewards, Performance Evaluation, Job Loyalty.

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة Methodological Framework:

المُقدّمة Introduction:

أصبح من الضروري بالنسبة للمنظمات الراغبة في تحقيق التميز والاستمرارية والبقاء أن تولي اهتماماً خاصاً بتطوير وإدارة مواردها البشرية فهي أهم عامل لكل النجاحات التي تحققها المنظمات في مجالاتها المختلفة، وهذا ما يؤكده الفكر الإداري بوصفها شريكاً استراتيجياً للمنظمة، فإن الاحتفاظ بالكفاءات واستقطاب المواهب المميزة يصبحان أمراً حاسماً للنجاح والاستدامة، لذا يتعين على المنظمات تطوير استراتيجيات متقدمة لإدارة وتنمية مواردها البشرية، بما يضمن تلبية احتياجاتها التشغيلية وتحقيق رؤيتها الاستراتيجية في المستقبل وذلك من خلال البحث عن الوسائل الكفيلة بالاستفادة المثلى من هذه الموارد والحفاظ عليها.

وعليه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، يجب العمل على تطوير مواردها البشرية من خلال التركيز على التدريب والتعليم وتنمية المهارات والقدرات الإبداعية، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والاهتمام والفرص للتطوير الشخصي والمهني، مما يزيد من رضاهم وانخراطهم في أداء مهامهم بكفاءة وفعالية بهدف كسب ولاء موظفيها وزيادة انتمائهم والتزامهم.

وبناءً على ذلك، فإن استثمارات المنظمات في تطوير مواردها البشرية ليست مجرد استثمارات في الموظفين بل هي استثمارات في مستقبل المنظمة نفسها وقدرتها على التكيف والتطور في البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة.

الدراسات السابقة Literature Review:

الدراسات باللغة العربية Arabic Studies:

هدفت دراسة (رسول، 2022) إلى التعرف على دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعات الأهلية في إقليم كوردستان العراق، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من /91/ فرداً من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعة، وقد تم تحليل البيانات الإحصائية بواسطة برنامج (SPSS–Ver21) وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام المنظمات التعليمية بوظائف إدارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي.

أما دراسة (سليمان وعبد اللطيف، 2021) هدفت إلى دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين، ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي عن طريق دراسة الأدبيات التي تم جمعها من مصادر ثانوية للتوصل إلى استنتاجات عامة حيث اتضح أن هناك ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واحتفاظ المنظمة بموظفيها لأطول مدة ممكنة.

في حين أن دراسة (علي، 2021) هدفت إلى التعرف والكشف عن العلاقة القائمة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من العاملين في شركة condor ، وقد تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من /152/ عامل، بالاعتماد على المنهج الوصفي في جمع البيانات وتحليلها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية إيجابية بين الحوافز والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الولاء العاطفي – الولاء المستمر – الولاء المعياري)، وأوصت الدراسة بضرورة قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين من وقت لآخر وضرورة منحهم المشاركة في اتخاذ القرار للرفع من مستوى ولائهم مما يؤدي بدوره إلى زيادة معدل الإنتاجية وتخفيض معدل الغيابات في المنظمة.

وأخيراً فإن دراسة (خميلي، 2014) سعت إلى بيان أثر التدريب في الولاء التنظيمي للعمال في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، وتكونت عينة البحث من /50/ عاملاً وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي وتحليل البيانات وفق برنامج(SPSS) ، وأظهرت نتائج

ISSN (online)
http://journal.damascusuniversity.edu.sy/index.php/index/index

الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين التدريب والولاء التنظيمي بالمنظمة محل الدراسة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب الموارد البشرية وبلورة ثقافة الولاء التنظيمي فيهم.

الدراسات باللغة الأجنبية Foreign Studies:

هدفت دراسة (Bocus et al, 2020) إلى دراسة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض والمكافآت) في الولاء التنظيمي للموظفين في الشركات المدرجة في بورصة ماليزيا، تم إجراء دراسة ميدانية على عينة مكونة من /432/ موظف، وتحليل البيانات إحصائياً وفق برنامج (SPSS) وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والتعويض والمكافآت) والولاء التنظيم.

أما دراسة (Aleem et al, 2020) هدفت إلى دراسة دور التدريب والتطوير في الاحتفاظ بالموظفين والالتزام التنظيمي في القطاع المصرفي في باكستان، وتكون مجتمع الدراسة من ثمانية بنوك رئيسية في باكستان بما في ذلك البنوك الإسلامية والأجنبية والعامة والخاصة، وتكونت عينة البحث من /480/ فرد تم أخذها بطريقة عشوائية طبقية، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التدريب والتطوير يؤثر بشكل كبير على الاحتفاظ بالموظفين والالتزام التنظيمي، كما يلعب التدريب والتطوير دوراً حيوياً للغاية في النمو الوظيفي للموظفين لتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

أما دراسة (Idowu et al , 2019) هدفت إلى معرفة آثار الحوافز في ولاء الموظفين تجاه الإدارة التنظيمية في منطقة الحكومة المحلية بجنوب غرب إبادان بولاية أويو بنيجيريا، تكونت عينة البحث من /120/ موظف تم أخذها بشكل عشوائي من أربع منظمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن الحوافز تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الموظفين وأدائهم، كما أظهرت النتائج أن أحد أسباب ترك الموظفين للمنظمات غياب الحوافز أو عدم الاعتراف بأهميتها من قبل إدارة المنظمة.

وأخيراً دراسة (Uzair et al, 2017) هدفت إلى فحص العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والولاء والالتزام بدور وسيط للرضا الوظيفي في بنوك جوجرانوالا باكستان، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتكونت عينة البحث من /180/ موظف من خلال تطبيق العينة العشوائية البسيطة، وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط بشكل كبير وإيجابي بولاء الموظفين والتزامهم.

التعليق على الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى الدراسات السابقة تبين اهتمام الباحثين بموضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي ودراستهما من جوانب مختلفة، فبعض الدراسات ركزت على ممارسات الموارد البشرية ككل وبعضها ركز على جانب واحد فقط كالحوافز والتدريب، كما تطرقت بعض الدراسات إلى ربط متغير ممارسات إدارة الموارد البشرية بمتغيرات أخرى كالاحتفاظ بالموظفين والالتزام التنظيمي، وقد أشارت نتائج تلك الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية ما بين المتغيرين، واشتركت أغلب الدراسات السابقة في معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، وهذا ما يتفق مع الهدف العام للبحث، ولقد اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي واعتماد الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وهي الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها درست أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في (الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – الحوافز والمكافآت – تقييم الأداء) في تحقيق الولاء التنظيمي، مع الاختلاف في تصميم عبارات الاستبانة، وكذلك الاختلاف من حيث الزمان والمكان وعينة الدراسة، حيث أنه تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها Study Problem and Inquiries:

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية لها تأثير كبير على مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات حيث توضح الدراسات أن تقديم التدريب والتطوير المستمر، وتوفير بيئة عمل مشجعة، وتطبيق أنظمة مكافآت فعّالة، تسهم في تعزيز شعور العاملين بالولاء للمنظمة التي يعملون بها، ومع ذلك لا تزال هناك حاجة إلى دراسات إضافية لتحديد طبيعة هذا التأثير وقياسه بدقة، خاصةً في مجال القطاع المصرفي الذي يشهد منافسة متزايدة على الكفاءات في ظل بيئة عمل معقدة ومتغيرة التي تتطلب وجود استراتيجيات لاستغلال هذه الطاقات البشرية وتوظيفها توظيفاً صحيحاً بما يكفل الحفاظ عليها واستمراريتها في المنظمة، لذا تأتي هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومستويات الولاء التنظيمي وإمكانية تطبيقها في منظمات الأعمال في سورية، ففي هذا المنطلق تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

- ما هو أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة؟
- وقد تفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية الآتية :
- ما هو أثر الاستقطاب والتعيين في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة؟
- ما هو أثر التدريب والتطوير في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة؟
- ما هو أثر المكافآت والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة؟
- ما هو أثر تقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة؟

أهداف الدراسة Study Objectives:

- دراسة مدى تطبيق ممارسات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة (الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – الحوافز والمكافآت – تقييم الأداء) في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة.
- معرفة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة.
- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة.

أهمية الدراسة Study Importance:

- **أهمية علميّة (نظريّة):** تتمثل أهمية الدراسة في أنها تركز على أهم مورد في المنظمات، ألا وهو الموارد البشرية، وذلك من خلال تحليل علاقة التأثير بين ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – الحوافز والمكافآت – تقييم الأداء) وبين تحقيق الولاء التنظيمي.
- **أهمية عمليّة (تطبيقيّة):** تعود الأهمية العملية لهذه الدراسة إلى أنها تدرس أهمية التطبيق الفعال لممارسات الموارد البشرية لما لها أثر كبير في نجاح المنظمات، والتوصل إلى الاستنتاجات والمقترحات اللازمة للبنك محل الدراسة التي تساهم في تعزيز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي.

فرضيات الدراسة Study Hypothesis:

الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة."

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.

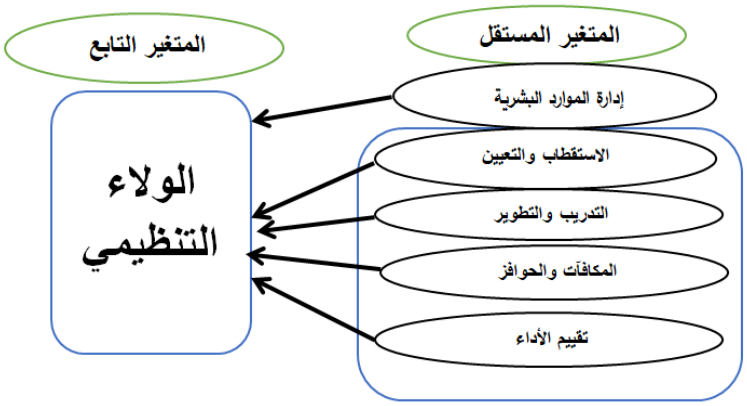
منهجية الدراسة وإجراءاتها Study Methodology and its Procedures:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كونه أكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث، حيث يحاول وصف واقع اهتمام المنظمة محل الدراسة بممارسات إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الولاء التنظيمي، ولمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين وقياس متغيرات الدراسة، والعمل على تحليلها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS27.

متغيرات الدراسة ونموذجها Study Variables and its Model:

المتغير المستقل: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأبعادها (الاستقطاب والتعيين – التدريب والتطوير – الحوافز والمكافآت – تقييم الأداء).

المتغير التابع: الولاء التنظيمي.



الشكل رقم (1): نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

أساليب جمع البيانات Data Collection Methods:

تمَّ الرجوع إلى الأبحاث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوعي ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي لإنجاز الدراسة الحاليّة، واشتملت أساليب جمع البيانات على:

- البيانات الأوليّة: تمَّ جمعها من خلال الاستبانة التي جرى إعدادها بناءً على أهداف البحث واستئناساً بالدراسات السابقة لِتَكون أداة قياس لمتغيرات الدراسة.
- البيانات الثانويّة: تمَّ جمعها من الكتب والمقالات.

حدود الدراسة Study Limits:

- **الحدود المكانية:** سيقتصر هذا البحث في الدراسة على المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة.
- **الحدود البشرية:** ستشمل العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة
- **الحدود الزمانية:** ستتمثل بمدة إعداد الجانب الميداني للدراسة، وإجراء الجانب التحليلي على العينة المدروسة، وهي المدة التي امتدت خلال عام 2023.
- **الحدود الموضوعية:** بهدف معالجة الإشكالية المقترحة وتحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الباحثة على تحليل موضوع ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي تحليلاً جزئياً في الإطار النظري، وإسقاط المفاهيم على الجانب العملي في المصرف محل الدراسة.

مصطلحات الدراسة Terminology of study:

- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** هي أنشطة وعمليات متكاملة موجهة نحو جذب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم في المنظمات. (MB, et al, 2022,3)
- **الولاء التنظيمي:** هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي ينتمي إليها ، وتقبله لأهدافها والاستعداد والسعي لتحقيق أهدافها. (Pramudita et al, 2022,84)

ثانياً: الإطار النظري للدراسة Theoretical Framework:

ممارسات إدارة الموارد البشرية Human resources management practices :

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد عام 1970، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح السائد إدارة الأفراد (Personnel) إلى إدارة الموارد البشرية(Human Resource) ومن خلال المطالعة لأدبيات الموارد البشرية وجدت الباحثة تعدد التعاريف التي طالت مفهوم إدارة الموارد البشرية اختلفت وفق وجهات نظر الباحثين، حيث عرفها ديسلر بأنها "مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية على أكمل وجه مثل التخطيط وتحليل الوظائف والتدريب وأنظمة الأجور". (عدوان، 2017، 29)

في حين عرفها الهيتي (2005) بأنها "تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة"(30).

أما عباس (2011) فقد عرفها بأنها "الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع"(31).

وترى الباحثة أن إدارة الموارد البشرية هي أسلوب حديث في التعامل مع العنصر البشري في المنظمة التي تؤثر في توجهات الموظفين وسلوكهم ورضاهم الوظيفي.

ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تطرق العديد من الباحثين لممارسات إدارة الموارد البشرية، وكان اتفاق واضح بين أغلب الدراسات على الأبعاد الأربعة الآتية:

البعد الأول: الاستقطاب والتعيين(التوظيف): يعرف الاستقطاب بأنه "مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين". (درة وآخرون، 2008، 215)

بمعنى آخر تعرف عملية الاستقطاب بأنها "جذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة". (برنوطي، 2011، 213)

كما يعرف التوظيف أنه: "عملية تستطيع من خلالها المنظمة جذب القدرات البشرية وتشجيعهم على الأداء المتميز الذي يحقق غايات المنظمة". (Opoku et al,2015,11)

فالتوظيف هو عبارة عن جمع الأنشطة التي يتم من خلالها انتقاء أفضل الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة والذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات والقدرات الفكرية والجسدية". (حمود وآخرون،2006، 109)

ويمكن القول أنه كلما كان هناك مصادر أكبر للتوظيف كان الحصول على الموارد البشرية المناسبة أسهل لأن عملية المفاضلة بين أعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظيفة يعطي بدائل أوسع وأفضل أمام إدارة الموارد البشرية وتركز عملية الاستقطاب للحصول على موارد بشرية مناسبة لكي تضمن الاستمرار لنشاطات المنظمة، وهذه العملية تشمل البحث عن الأفراد المناسبين والمؤهلين للعمل، والذين يتوقع أن يكون لديهم رغبة للعمل في المنظمة. (يعقوب، 2021، 344)

البعد الثاني: التدريب والتطوير: يشير مفهوم التدريب للموارد البشرية إلى أنه عملية تأهيل الفرد للقيام بعمل مثمر والمحافظة عليه من أجل تحقيق الدرجة المطلوبة للخدمة، فهو شكل من أشكال التوجه منبثق من فرد ومصوب إلى فرد ثان، كما يعبر التدريب للموارد البشرية عن نشاط مخطط هدفه السعي إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين تجاه توجهاتهم ومعلوماتهم وفعاليتهم وبراعتهم وسلوكياتهم، بما يعود على مستوى الأداء بالأحسن عما كان عليه.(محمد، 2008، 56)

كما إن التدريب للموارد البشرية نشاط مدروس يقصد لتوليد تحولات بالفرد والمجموعة تتمثل بمنظور المعلومات والتجارب والمهارات ونسب الأداء، وطرق العمل والتصرف والتوجهات، وذلك بما يجعل الفرد المتدرب أو المجموعة ملائمين للنهوض بأعمالهم بكفاءة وباقتدار من أجل تحقيق إنتاجية رفيعة، كما أن التدريب يعتبر عملية تثقيف تحتوي استحواذ مهارات، وأفكار، وأساسيات، أو مسارات لرفع وتحسين فعالية الفرد العامل بالمنظمة.(منير،2015، 9)

فالتدريب يعبر عن العملية المخططة والمدروسة والمتواصلة، والتي تهدف للاستجابة للحاجات التدريبية الآنية والمستقبلية، للفرد بواسطة رفع معارفه وتعزيز توجهاته وتحسين براعته، وبما يسهم في تحسين أدائه بالعمل ورفع انتاجية المنظمة.(العلاق، 2008، 235)

كما يعتبر التدريب زيادة المهارات والمعرفة المحددة للعاملين في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها". (معلا، 2022، 12)

البعد الثالث: المكافآت والحوافز: تعد المكافآت والحوافز بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين الأداء والكفاءة الإنتاجية للمنظمة، كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه من خلال تلبية احتياجاته المعنوية والمادية.(قديد وحسان، 2022، 554)

كما تمثل المكافآت والحوافز "إحدى المجالات الوظيفية الهامة للموارد البشرية التي تشمل الرواتب والأجور وهي عوامل استثنائية حاسمة في تحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف".(Adeoye,2014,342)

وللحوافز نوعين أساسين يتفرع عن كل منهما أنواع أخرى، تتمثل في ما يلي: (Almomani at el,2017, 283)

- الحوافز المادية: وتشمل الأجور والزيادات العادية وغير العادية والمكافآت والعلاوات.
- الحوافز المعنوية: وتشمل إشراك الموظفين في الإدارة والترقية والشعور بالاستقرار والتكيف الاجتماعي وحب الزملاء، وظروف العمل من حيث درجة الحرارة، والرطوبة، والإضاءة، والتهوية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وإعطاء العاملين خطابات شكر وشهادات تقدير.

البعد الرابع: تقييم الأداء: يعبر مفهوم تقييم الأداء عن العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات وعلى جميع المستويات، بدءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين بأدنى المناصب الوظيفية وفي أدنى خطوط الإنتاج، وهي إحدى أدوات الرقابة الإدارية الفعالة التي يتم على أساسها مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف.(عامر، 2011، 160)

كما يعبر تقييم الأداء عن تعريف الفرد بكيفية أدائه لعمله، وخطته لتحسين أدائه وتطويره في كثير من الحالات، وبالتالي عندما يتم تطبيق تقييم الأداء بشكل صحيح، فإنه يظهر للفرد مستوى أدائه الحالي، وقد يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية ويدعم الجهود المبذولة لتحسين الأداء بطريقة صحيحة، كما أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية الرقابة بالمنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقراء لمؤشرات ومعايير المعلومات الرقابية من أجل اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافها، وذلك تؤدي عملية تقييم الأداء، مهمتين أساسيتين هما:

- محاولة دفع النشاط في الاتجاهات التي تحقق أهداف المنظمة وتمنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح الأنشطة المعبر عنها في تقييم الأداء. (عبد الله، 2007، 125)

الولاء التنظيمي:Organizational loyalty

مفهوم الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عدد من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية قديمة المنشأ، الحديثة في الاهتمام، وتعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات، ومن الصعب تحديد تعريف محدد له لارتباطه ارتباط وثيق بعوامل وجدانية مثل الدافعية، والرضا وغيرها. (العمار،2021، 426)

ويشار إلى الولاء التنظيمي بأنه: "شعور الموظف بالانسجام في المنظمة التي يعمل بها والتوافق مع أهدافها وقيمها واستعداده لتحقيق مصلحة المنظمة على حساب مصلحته الشخصية ورغبته في البقاء فيها. (كاظم وفضلي، 2020، 80)

ويعرف أيضاً بأنه: "إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها والانتماء إليها، وإحساسهم بأن البيئة التنظيمية التي يعملون بها تسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل". (السعدي ورفاعي، 2017، 339)

وفي تعريف آخر هو "الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية، والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها، من خلال بذل الجهد والافتخار بمآثرها وخلق التوافق بين قيمه وقيمها". (خليفات وآخرون، 2009، 309)

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي هو "درجة انسجام الفرد مع منظمته وارتباطها بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد من أجل المنظمة التي يعمل بها، مع رغبة قوية في استمرار العضوية في هذه المنظمة".

أبعاد الولاء التنظيمي:

البعد الأول: الولاء التنظيمي العاطفي: يدل على درجة شعور الموظف بالانتماء إلى منظمته نفسياً ووجدانياً مع رغبته بالارتباط والاندماج مع هويتها، ويظهر جلياً في مشاعر الإخلاص والمودة والمحبة اتجاه منظمته، ونتيجة هذا الشعور تنخفض معدلات الغياب ودوران العمل ويزداد أداءه وهذا البعد يتأثر بمستوى إحساس الموظف في بيئة عمله بمشاركته الفاعلة باتخاذ القرارات سواءً تلك التي تخص عمله أو تخص الموظف نفسه.(بن حفيظ، 2014، 198)

البعد الثاني: الولاء التنظيمي الأخلاقي: هو توجه إيجابي تجاه المنظمة يشعر من خلاله الفرد بمدى تطابق أهدافه وقيمه مع أهداف المنظم ، وينتج هذا الولاء نتيجة مشاركته في رسم السياسات والإجراءات وصنع القرارات.(رسول، 2022، 20)

البعد الثالث: الولاء التنظيمي المستمر: هو ولاء يقاس بمدى تمسك الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وعدم التفكير في الانتقال إلى مكان أخر، كونه كرس حياته وتضحياته لصالح المنظمة وكون من خلالها علاقات شخصية واجتماعية متماسكة لا يستطيع التفريط بها. (خميلي، 2014، 153)

أهمية الولاء التنظيمي:

يعتبر الولاء التنظيمي عامل مهم جداً بالنسبة للمنظمات مهما اختلفت أنواعها، وتتجلى أهميته في النقاط الآتية: (العمار، 2021، 427)؛(خميلي ، 2014، 153)

- يعد الولاء التنظيمي عنصراً هاماً من عناصر الارتباط بين المنظمة والعاملين فيها، خاصةً في الوقت الذي تعجز فيه المنظمات عن تقديم الحوافز المناسبة لتحفيز العاملين على تحقيق أهدافهم.
- إن الولاء التنظيمي خاصة للمديرين في المنظمات التي يعملون بها، يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائها في المنظمة أو مغادرتهم لها.
- يعتبر الولاء التنظيمي عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.
- يساعد الولاء التنظيمي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.
- إن الموظف صاحب الولاء التنظيمي يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.

بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت دراسة (Abdeldayem et al, 2021,217) على أهمية الولاء التنظيمي، كونه يضمن استمرارية القوى العاملة في المنظمة، وخاصة ذوي المهارات والخبرات العالية، كما أن شعور الموظفين بالولاء للمنظمة التي يعملون لديها يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويخفف العبء عن المشرفين في توجيههم، ويعزز شعور الموظفين بالاستقرار والأمان الوظيفي.

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي يبني علاقة إيجابية بين المنظمة والموظفين تسهم في زيادة فعالية المنظمة والسرعة في إنجاز الأعمال ويبني سمعتها لدى منافسيها وهو من أهم المؤشرات للتنبؤ بالعديد من الجوانب السلوكية مثل معدل الدوران.

ثالثاً: الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات Empirical Study and Hypothesis Testing:

مجتمع الدراسة والعينة Study Society and Sample:

تمثل مجتمع البحث بجميع العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة والبالغ عددهم /412/ عامل حسب مديرية الموارد البشرية في المصرف(بتاريخ 2023/12/4)، أما عينة البحث فهي عينة عشوائية تم حساب حجمها من خلال قانون ستيفن ثامبسون كما يلي:

$$n = \frac{N * P(1-P)}{(N-1)(d^2 + z^2) + P(1-P)}$$

حيث: N: حجم المجتمع ويساوي /4120/ – P: احتمال الظهور – d: نسبة الخطأ 0.05

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.05 وتساوي 1.96

وباستبدال الأرقام كانت النتيجة كما يلي:

$$n = \frac{412 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(412 - 1)0.05^2/1.96^2 + 0.5 * (1 - 0.5)} = \frac{103 +}{0.532} = 193.6 \cong 194$$

وبناءً على ذلك تم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية من العاملين في جميع المستويات في المصرف مكونة من /194/ عامل، وتم استرداد /189/ استبانة، استبعد منها /11/ استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، والمتبقي /178/ استبانة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي تم تنظيمها وترتيبها عبر برنامج أكسل، تمهيداً لنقلها إلى برنامج (SPSS(27)) لإجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة.

أداة الدراسة Study Instrument:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها صممت الباحثة استبانة مستفيدةً من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وقد تم تقسيم الاستبانة كالآتي:

- **القسم الأول:** محور ممارسات إدارة الموارد البشرية تضمن /16/ عبارة، وذلك باستخدام /4/عبارات لكل بعد من أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين– التدريب والتطوير– المكافآت والحوافز– تقييم الأداء).
- **القسم الثاني:** محور الولاء التنظيمي تضمن /7/ عبارات.

3-3- أدوات التحليل الإحصائي Statistical Analysis Tools:

قامت الباحثة بتفريغ الاستبانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss(27) وتمَّ الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

- معامل الثبات (Cronbach's Alpha) ومعامل ارتباط سبيرمان.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- اختبار الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي.
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لدراسة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين– التدريب والتطوير– المكافآت والحوافز– تقييم الأداء) في الولاء التنظيمي.

اختبار الصدق والثبات:

الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة قوة الارتباط بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والصدق هو أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه.

وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له. وكانت النتائج كما يلي:

أ- الاتساق الداخلي لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (1) معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

	عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p	حجم العينة
	البعد الأول: الاستقطاب والتعيين			
1	تقوم إدارة المصرف بتحديد الشخص المناسب لملء الشواغر الوظيفية لديها وفقاً لشروط محددة	.812**	0.000	178
2	تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير وأسس محددة وموضوعية	.837**	0.000	178
3	تعتمد إدارة المصرف على معيار الكفاءة في اختيار العاملين.	.790**	0.000	178
4	يمتلك القائمون على عملية التوظيف في المصرف خبرة عالية في مقابلة المرشحين، وتقييم صلاحيتهم للوظائف الشاغرة.	.648**	0.000	178
	البعد الثاني: التدريب والتطوير			
5	تحرص إدارة المصرف على وضع برامج تدريبية سنوية للعاملين وفقاً لمستجدات ومتطلبات العمل	.238**	0.000	178
6	تعتمد إدارة المصرف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين عند إعداد خطتها	.756**	0.000	178
7	تحرص إدارة المصرف على تخصيص موازنة مالية كافية لتطوير وتدريب العاملين	.834**	0.000	178
8	تشجع الإدارة العاملين على تحقيق الترقيات العلمية والحصول على مؤهلات علمية أعلى	.772**	0.000	178
	البعد الثالث: المكافآت والحوافز			
9	يتم تصميم أنظمة الحوافز ومنحها للعاملين بما يتلاءم مع كفاءاتهم	.373**	0.000	178
10	تتبع إدارة المصرف نظام حوافز واضح ومعلن لجميع العاملين	.763**	0.000	178
11	تتناسب المكافآت التي تقدمها إدارة المصرف مع توقعات العاملين	.744**	0.000	178
12	توجد عدالة في توزيع المكافآت بين الموظفين	.723**	0.000	178
	البعد الرابع: تقييم الأداء			
13	تضع إدارة المصرف معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين	.373**	0.000	178
14	تعتبر إدارة المصرف تقييم الأداء وسيلة تدفع للعمل بشكل ديناميكي وفعال نتيجة المراقبة المستمرة لأداء الموظفين من قبل رؤسائهم.	.734**	0.000	178
15	تسهم عملية تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العاملين وكفاءاتهم، من خلال تكليف كل عامل بالمهام التي يستطيع إنجازها.	.779**	0.000	178
16	يهدف تقييم الأداء في المصرف إلى رفع الكفاءات من خلال الوقوف على نقاط الضعف وتجاوزها، وتعزيز نقاط القوة.	.735**	0.000	178

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول رقم /1/ قيمة معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين /0.238/ و/0.837/، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط قوي وموجب بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وبذلك يعتبر محور ممارسات إدارة الموارد البشرية متسق داخلياً.

ب- الاتساق الداخلي لمحور الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (2) معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات محور الولاء التنظيمي

	عبارات محور الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة p	حجم العينة
1	شعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذا المصرف	.736**	0.000	178
2	أشعر بارتياح تام أثناء تواجدي بالعمل، لدي رغبة فيما تبقى من حياتي أن استمر في العمل في المصرف	.766**	0.000	178
3	بقائي في المصرف رغبة شخصية أكثر منها مسألة ضرورية	.792**	0.000	178
4	شعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أخرى	.731**	0.000	178
5	التزم بمواعيد الدوام الرسمي في المصرف، كما التزم بلوائح وأنظمة وقوانين المصرف.	.322**	0.000	178
6	نظر إلى مشكلات المصرف على أنها جزء مهم من مشاكلي الشخصية وأبذل الجهود لحلها.	.671**	0.000	178
7	تقدم لي إدارة المصرف مزايا لا تتوفر في منظمات أخرى، وتشجعني على التعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي.	.216**	0.000	178

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تبين معطيات الجدول رقم /2/ قيمة معاملات ارتباط سبيرمان لعبارات محور الولاء التنظيمي مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وقد تراوحت بين /0.216/ و/0.792/، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، وهذا يشير إلى وجود ارتباط موجب بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وبذلك يعتبر محور الولاء التنظيمي متسق داخلياً.

الثبات (معامل ألفا كرونباخ):

يُعبّر معامل ألفا كرونباخ عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0-1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0.60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحيتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

الجدول رقم (3) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحور	عدد العبارات	الثبات
ممارسات إدارة الموارد البشرية	16	0.865
الولاء التنظيمي	7	0.746

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية بلغ /0.865/، ولمحور الولاء التنظيمي/0.746/، وقد كانت جميعها أكبر من /0.60/، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصداقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضياته.

تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة للفقرات المستخدمة في أداة الدراسة، واعتمدت على توزيع الفئات في الجدول رقم (4) كمقياس لمعرفة مستوى التقييم.

الجدول رقم (4) توزيع الفئات

الفئة	طول الفئة	مستوى التقييم
الأولى	1-1.8	منخفض جداً
الثانية	1.81- 2.6	منخفض
الثالثة	2.61-3.4	متوسط
الرابعة	3.41-4.2	مرتفع
الخامسة	4.21-5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

تم حساب متوسطات الإجابات على عبارات الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج SPSS27 لمعرفة مدى تقييم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي في المصرف محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة، وكانت النتائج كما يلي:

تقييم محور ممارسات إدارة الموارد البشرية:

الجدول رقم (5) استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية

	عبارات محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
	البعد الأول: الاستقطاب والتعيين	3.296	0.649	**متوسط**
1	تقوم إدارة المصرف بتحديد الشخص المناسب لملء الشواغر الوظيفية لديها وفقاً لشروط محددة	3.220	0.858	**متوسط**
2	تتم المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة من خلال معايير وأسس محددة وموضوعية	3.211	0.858	**متوسط**
3	تعتمد إدارة المصرف على معيار الكفاءة في اختيار العاملين.	3.348	0.814	**متوسط**
4	يمتلك القائمون على عملية التوظيف في المصرف خبرة عالية في مقابلة المرشحين، وتقييم صلاحيتهم للوظائف الشاغرة.	3.406	0.773	**متوسط**
	البعد الثاني: التدريب والتطوير	3.217	0.536	**متوسط**
5	تحرص إدارة المصرف على وضع برامج تدريبية سنوية للعاملين وفقاً لمستجدات ومتطلبات العمل	3.067	0.788	**متوسط**
6	تعتمد إدارة المصرف على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين عند إعداد خطتها	3.391	0.802	**متوسط**
7	تحرص إدارة المصرف على تخصيص موازنة مالية كافية لتطوير وتدريب العاملين	3.272	0.841	**متوسط**
8	تشجع الإدارة العاملين على تحقيق الترقيات العلمية والحصول على مؤهلات علمية أعلى	3.137	0.780	**متوسط**
	البعد الثالث: المكافآت والحوافز	3.185	0.546	**متوسط**
9	يتم تصميم أنظمة الحوافز ومنحها للعاملين بما يتلاءم مع كفاءاتهم	3.116	0.750	**متوسط**
10	تتبع إدارة المصرف نظام حوافز واضح ومعلن لجميع العاملين	3.281	0.814	**متوسط**
11	تتناسب المكافآت التي تقدمها إدارة المصرف مع توقعات العاملين	3.217	0.824	**متوسط**
12	توجد عدالة في توزيع المكافآت بين الموظفين	3.125	0.850	**متوسط**
	البعد الرابع: تقييم الأداء	3.156	0.544	**متوسط**
13	تضع إدارة المصرف معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين	3.052	0.755	**متوسط**
14	تعتبر إدارة المصرف تقييم الأداء وسيلة تدفع للعمل بشكل ديناميكي وفعال نتيجة المراقبة المستمرة لأداء الموظفين من قبل رؤسائهم.	3.119	0.825	**متوسط**
15	تسهم عملية تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العاملين وكفاءاتهم، من خلال تكليف كل عامل بالمهام التي يستطيع إنجازها.	3.198	0.854	**متوسط**
16	يهدف تقييم الأداء في المصرف إلى رفع الكفاءات من خلال الوقوف على نقاط الضعف وتجاوزها، وتعزيز نقاط القوة.	3.253	0.821	**متوسط**
	إجمالي محور ممارسات إدارة الموارد البشرية	3.213	0.468	**متوسط**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (5) آراء أفراد عينة البحث تجاه واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور /3.213/ وهذه درجة تقييم متوسطة حسب سُلم القياس المُعتمد في الجدول رقم /4/، مما يُشير إلى أنَّ مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف بلغ المستوى المتوسط من وجهة نظر أفراد العينة أي أنَّ أفراد العينة يقفون على الحياد من واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الاستقطاب والتعيين بمتوسط حسابي /3.296/ وهذه درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين من أفراد العينة يجدون أن عملية الاستقطاب والتعيين في المصرف ليست بالمستوى المقبول وهي بحاجة إلى المزيد من التطوير والتحديث، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين /3.211/ و/3.406/ ويتضح أن جميعها بلغت درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أنه لا يوجد موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على كون إدارة المصرف تعمل على تحديد الشخص المناسب لملء الشواغر الوظيفية لديها وفقاً لشروط محددة، كما أن أراءهم جاءت متوسطة حيال المعايير والأسس التي تتم بناءً عليها عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة، وكذلك بالنسبة إلى اعتماد معيار الكفاءة في اختيار العاملين، كما أن المستجيبين يقفون على الحياد حيال امتلاك القائمين على عملية التوظيف في المصرف خبرة عالية في مقابلة المرشحين، وتقييم صلاحيتهم للوظائف الشاغرة.

وفي المرتبة الثانية جاء بعد التدريب والتطوير بمتوسط حسابي /3.217/ وهذه درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين من أفراد العينة يجدون أن عملية التدريب والتطوير في المصرف ليست بالمستوى المقبول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين /3.067/ و/3.391/ ويتضح أن جميعها بلغت درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى حياد آراء المستجيبين حيال حرص إدارة المصرف على وضع برامج تدريبية سنوية للعاملين وفقاً لمستجدات ومتطلبات العمل، واعتمادها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين عند إعداد خطتها، وكذلك حيال حرص إدارة المصرف على تخصيص موازنة مالية كافية لتطوير وتدريب العاملين، كما أنهم يقفون على الحياد حيال قيام إدارة المصرف بتشجيع العاملين على تحقيق الترقيات العلمية والحصول على مؤهلات علمية أعلى.

وقد جاء في المرتبة الثالثة بعد المكافآت والحوافز بمتوسط حسابي /3.185/ وهذه درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين من أفراد العينة يجدون أن نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المصرف ليس بالمستوى المقبول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين /3.116/ و/3.281/ ويتضح أن جميعها بلغت درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى حياد أفراد العينة حيال اتباع إدارة المصرف نظام حوافز واضح ومعلن لجميع العاملين، وتصميم أنظمة الحوافز ومنحها للعاملين بما يتلاءم مع كفاءاتهم، وكذلك الأمر فقد جاءت آراءهم محايدة حيال تناسب المكافآت التي تقدمها إدارة المصرف مع توقعات العاملين، وتوزيعها بعدالة بين الموظفين.

وفي المرتبة الأخيرة بعد تقييم الأداء بمتوسط حسابي /3.156/ وهذه درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى أن العاملين من أفراد العينة يجدون أن عملية تقييم الأداء في المصرف ليست بالمستوى المقبول، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين /3.052/ و/3.253/ ويتضح أن جميعها بلغت درجة تقييم متوسطة، مما يشير إلى حياد أفراد العينة تجاه قيام إدارة المصرف بوضع معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين، واعتبارها عملية تقييم الأداء وسيلة تدفع للعمل بشكل ديناميكي وفعال نتيجة المراقبة المستمرة لأداء الموظفين من قبل رؤسائهم، كما أنهم يقفون على الحياد تجاه إسهام عملية تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العاملين وكفاءاتهم، من خلال تكليف كل عامل بالمهام التي يستطيع إنجازها، وكذلك الأمر فيما يتعلق بسعي إدارة المصرف من خلال تقييم الأداء إلى رفع الكفاءات من خلال الوقوف على نقاط الضعف وتجاوزها، وتعزيز نقاط القوة.

تقييم محور الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (6) استجابات أفراد عينة البحث لعبارات محور الولاء التنظيمي

	عبارات محور الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقييم
1	أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أحد أفراد هذا المصرف	2.929	0.838	متوسط
2	أشعر بارتياح تام أثناء تواجدي بالعمل، لدي رغبة فيما تبقى من حياتي أن استمر في العمل في المصرف	3.137	0.845	متوسط
3	بقائي في المصرف رغبة شخصية أكثر منها مسألة ضرورية	3.085	0.853	متوسط
4	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أخرى	2.963	0.846	متوسط
5	التزم بمواعيد الدوام الرسمي في المصرف، كما التزم بلوائح وأنظمة وقوانين المصرف.	3.152	0.783	متوسط
6	انظر إلى مشكلات المصرف على أنها جزء مهم من مشاكلي الشخصية وأبذل الجهود لحلها.	3.220	0.806	متوسط
7	تقدم لي إدارة المصرف مزايا لا تتوفر في منظمات أخرى، وتشجعني على التعلم وتطوير قدراتي ومهاراتي.	3.134	0.779	متوسط
	إجمالي محور الولاء التنظيمي	3.089	0.517	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (6) آراء أفراد عينة البحث تجاه محور الولاء التنظيمي في المصرف حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي هذا المحور /3.089/ وهذه درجة تقييم متوسطة مما يُشير إلى أنَّ العاملين في المصرف يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي.
وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المحور بين /2.929/ و/3.220/ ويتضح أنَّ جميعها بدرجة تقييم متوسطة، مما يشير أن العاملين من أفراد العينة يشعرون بمستوى متوسط من الفخر والاعتزاز بسبب انتماءهم للمصرف، كما يشعرون بمستوى متوسط من الارتياح أثناء تواجدهم بالعمل، ورغبتهم بالاستمرار في العمل في المصرف، كما جاءت آراءهم متوسطة فيما يخص رغبتهم الشخصية في البقاء في المصرف، وشعورهم بضرورة الاستمرار في عملهم حتى مع وجود عروض عمل أخرى، كذلك الأمر فيما يخص التزامهم بمواعيد الدوام الرسمي وبلوائح وأنظمة وقوانين المصرف، وباعتبارهم مشكلات المصرف على أنها جزء مهم من مشاكلهم الشخصية وبذل ما بوسعهم لحلها، بالإضافة إلى أنهم لا يميلون إلى الموافقة على كون إدارة المصرف تقدم لهم مزايا لا تتوفر في منظمات أخرى، وتشجعهم على التعلم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف التجاري السوري – الإدارة العامة"، لاختبار هذهِ الفرضية تم حساب اختبار الانحدار الخطي البسيط بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.763a	.582	.581	.33528
a. Predictors: (Constant)، ممارسات إدارة الموارد البشرية				

–المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (7) العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي) حيث تبين أن قيمة معامل الارتباط R تساوي /0.763/ وهذا مؤشر على وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرين، كما أن قيمة معامل التفسير R Square هي /0.582/ وتشير هذه القيمة إلى القوة التفسيرية للنموذج والتي تعتبر قوية كلما اقتربت قيمتها من الواحد، وبالتالي نجد أن ممارسات إدارة الموارد البشرية يُفسّر (58.2%) من التغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (ممارسات إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي)

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.828	1	50.828	452.149	.000b
	Residual	36.534	176	.112		
	Total	87.362	177			
a. Predictors: (Constant) :ممارسات إدارة الموارد البشرية						
b. Dependent Variable: الولاء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يُظهر الجدول رقم (8) أنَّ قيمة f=452.149 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.005 مما يشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أنَّ جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأنَّ الاختلافات العشوائية قليلة وأنَّ هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي.

الجدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل(ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)

Coefficients[a]						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	.379	.129		2.939	.004
	ممارسات إدارة الموارد البشرية	.843	.040	.763	21.264	.000
a. Dependent Variable:الولاء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول رقم (9) إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تأثيرها دال إحصائياً حيث قيمة t=21.264 عند مستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، كما تبين أن ثابت الانحدار يساوي /0.379/ بينما معامل الانحدار الذي يعبر عن تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية هو /0.843/ في الولاء التنظيمي.

وبالتالي نقبل الفرضية "يوجد أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي في المصرف محل الدراسة" وذلك وفق المعادلة التالية:

$$\mathbf{y = 0.379 + 0.843}x$$

حيثُ: y : الولاء التنظيمي x : ممارسات إدارة الموارد البشرية

اختبار الفرضيات الفرعية:

لاختبار الفرضيات الفرعية تمَّ حساب الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (10) معاملات الارتباط بين أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي

Model Summary				
Model	**R**	**R Square**	**Adjusted R Square**	**Std. Error of the Estimate**
1	.768[a]	.590	.585	.33348
a. Predictors: (Constant) (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء)				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط /0.768/، مما يشير لوجود علاقة ارتباط قوية وموجبة بين المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي)، كما بلغ معامل التفسير /0.590/ أي أن المتغيرات المستقلة استطاعت أنْ تُفسر (59%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الولاء التنظيمي).

الجدول رقم (11) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي)

ANOVA[b]						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	51.554	4	12.888	115.897	.000[b]
	Residual	35.808	173	.111		
	Total	87.362	177			
a. Predictors: (Constant) (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء) b. Dependent Variable: الولاء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يفسر الجدول رقم (11) قيم تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق إحصائية F، حيث يتضح أن قيمة f=115.897 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وعند مستوى دلالة 0.000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يؤكد القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الإحصائية، أي أنَّ واحداً على الأقل من المتغيرات المستقلة يُؤثر في المتغير التابع.

الجدول رقم (12) القيم الإحصائية لمعادلة أثر أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي

Coefficients[a]						
Model		**Unstandardized Coefficients**		**Standardized Coefficients**	**T**	**Sig.**
		B	**Std. Error**	**Beta**		
1	(Constant)	.368	.130		2.829	.005
	الاستقطاب والتعيين	.231	.038	.290	6.028	.000
	التدريب والتطوير	.238	.050	.247	4.777	.000
	المكافآت والحوافز	.279	.043	.294	6.551	.000
	تقييم الأداء	.098	.049	.103	2.009	.045
a. Dependent Variable: الولاء التنظيمي						

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (12) العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يمكن الحكم على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال قيمة t ودلالتها الإحصائية، ويتضح أن جميع قيم t المقابلة لكافة المتغيرات المستقلة بلغت أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي تبين وجود أثر معنوي لجميع أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، المكافآت والحوافز، تقييم الأداء) في الولاء التنظيمي من وجهة نظر أفراد العينة، وذلك وفق المعادلة التالية:

$$y = 0.368 + 0.231x_1 + 0.238x_2 + 0.279x_3 + 0.098x_4$$

حيثُ y : الولاء التنظيمي – x_1 : الاستقطاب والتعيين – x_2 : التدريب والتطوير

x_3 : المكافآت والحوافز – x_4 : تقييم الأداء

كما يتضح أنَّ بعد المكافآت والتحفيز كان له التأثير الأكبر في الولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار /0.279/، يليه بعد التدريب والتطوير بمعامل انحدار /0.238/، يليه بعد الاستقطاب والتعيين بمعامل انحدار/0.231/ ، في حين كان بعد تقييم الأداء أقل تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي بمعامل انحدار /0.098/.

وتفسر الباحثة التأثير الكبير لبعد المكافآت والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، نظراً لكونها الأكثر أهمية بالنسبة للعاملين وخاصة في القطاع العام، حيث تعتبر من أهم عوامل جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم، حيث تلعب دوراً هاماً في تحسين أداءهم وتثير دافعيتهم لأداء الأعمال الموكلة إليهم من خلال تلبية احتياجاتهم المعنوية والمادية.

النتائج والمناقشة Results and Discussions:

توصلت الباحثة من خلال تحليل الاستبانات إلى النتائج التالية:

1. مستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المصرف محل الدراسة بلغ المستوى المتوسط من وجهة نظر أفراد العينة أي أنَّ أفراد العينة يقفون على الحياد من واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية.
2. أن العاملين من أفراد العينة يجدون أن عملية الاستقطاب والتعيين في المصرف ليست بالمستوى المقبول وهي بحاجة إلى المزيد من التطوير والتحديث.
3. لا يوجد موافقة مرتفعة من قبل أفراد العينة على كون إدارة المصرف تعمل على تحديد الشخص المناسب لملء الشواغر الوظيفية لديها وفقاً لشروط محددة، كما أن أراءهم جاءت بدرجة متوسطة حيال المعايير والأسس التي تتم بناءً عليها عملية المفاضلة بين المتقدمين للوظيفة، وكذلك بالنسبة إلى اعتماد معيار الكفاءة في اختيار العاملين.
4. أن المستجيبين يقفون على الحياد حيال امتلاك القائمين على عملية التوظيف في المصرف خبرة عالية في مقابلة المرشحين، وتقييم صلاحيتهم للوظائف الشاغرة.
5. أفراد العينة يجدون أن عملية التدريب والتطوير في المصرف ليست بالمستوى المقبول، مما يشير إلى حياد آراء المستجيبين حيال حرص إدارة المصرف على وضع برامج تدريبية سنوية للعاملين وفقاً لمستجدات ومتطلبات العمل، واعتمادها على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين عند إعداد خطتها.
6. حياد آراء المستجيبين حيال حرص إدارة المصرف على تخصيص موازنة مالية كافية لتطوير وتدريب العاملين.
7. حياد آراء المستجيبين حيال قيام إدارة المصرف بتشجيع العاملين على تحقيق الترقيات العلمية والحصول على مؤهلات علمية أعلى.
8. العاملين من أفراد العينة يجدون أن نظام الحوافز والمكافآت المتبع في المصرف ليس بالمستوى المقبول.

9. حياد أفراد العينة حيال اتباع إدارة المصرف نظام حوافز واضح ومعلن لجميع العاملين، وتصميم أنظمة الحوافز ومنحها للعاملين بما يتلاءم مع كفاءاتهم.
10. حياد آراء المستجيبين حيال تناسب المكافآت التي تقدمها إدارة المصرف مع توقعات العاملين، وتوزيعها بعدالة بين الموظفين.
11. العاملين من أفراد العينة يجدون أن عملية تقييم الأداء في المصرف ليست بالمستوى المقبول، وبالتالي حياد آراءهم تجاه قيام إدارة المصرف بوضع معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين.
12. حياد آراء المستجيبين تجاه إسهام عملية تقييم الأداء في رفع مستوى أداء العاملين وكفاءاتهم، من خلال تكليف كل عامل بالمهام التي يستطيع إنجازها، وكذلك الأمر فيما يتعلق بسعي إدارة المصرف من خلال تقييم الأداء إلى رفع الكفاءات من خلال الوقوف على نقاط الضعف وتجاوزها، وتعزيز نقاط القوة.
13. أنَّ العاملين من أفراد العينة يتمتعون بمستوى متوسط من الولاء التنظيمي.
14. أن العاملين من أفراد العينة يشعرون بمستوى متوسط من الفخر والاعتزاز بسبب انتماءهم للمصرف، كما يشعرون بمستوى متوسط من الارتياح أثناء تواجدهم بالعمل، ورغبتهم بالاستمرار في العمل في المصرف.
15. آراء المستجيبين جاءت بدرجة متوسطة فيما يخص رغبتهم الشخصية في البقاء في المصرف، وشعورهم بضرورة الاستمرار في عملهم حتى مع وجود عروض عمل أخرى.
16. لا يميل أفراد العينة إلى الموافقة على كون إدارة المصرف تقدم لهم مزايا لا تتوفر في منظمات أخرى، وتشجعهم على التعلم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم
17. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
18. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستقطاب والتعيين في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
19. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب والتطوير في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
20. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمكافآت والحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
21. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتقييم الأداء في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المصرف محل الدراسة.
22. تبين أنَّ بعد المكافآت والتحفيز كان له التأثير الأكبر في الولاء التنظيمي، يليه بعد التدريب والتطوير، يليه بعد الاستقطاب والتعيين، في حين كان بعد تقييم الأداء أقل تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي.

التوصيات Recommendations:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة، تم تقديم مجموعة من التوصيات:

1. ضرورة العمل على تحديث نظام المكافآت والحوافز، نظراً لأثره الكبير في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين وجذبهم، ودفعهم لأداء العمل بصورة متميزة.
2. ضرورة استقطاب الكفاءات من العاملين للعمل بما يحقق أهداف المصرف المرجوة.
3. ضرورة تفعيل مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ووضع شروط ومعايير محددة لذلك بما يخدم عمل المصرف ويسهم في تحقيق أهدافه.
4. ضرورة وضع معايير وأسس واضحة ومحددة لعملية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف في المصرف.
5. التركيز على معيار الكفاءة عند اختيار العاملين لإشغال الوظائف الشاغرة في المصرف.
6. الحرص على أن يكون القائمين على عملية التوظيف يمتلكون خبرة عالية في مقابلة المرشحين، وتقييم صلاحيتهم للوظائف الشاغرة.

7. ضرورة وضع برامج تدريبية سنوية للعاملين وفقاً لمستجدات ومتطلبات العمل، والاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين عند إعداد الخطة التدريبية.
8. ضرورة تخصيص موازنة مالية كافية لتطوير وتدريب العاملين، واعتبارها من الأولويات.
9. تشجيع العاملين على تحقيق الترقيات العلمية والحصول على مؤهلات علمية أعلى، من خلال منحهم المكافآت والعلاوات التشجيعية والترقيات الوظيفية مقابل أي تقدم يحرزونه.
10. ضرورة تصميم أنظمة حوافز واضحة ومعلنة للعاملين، وأن تتلاءم مع كفاءاتهم، والحرص على توزيعها بعدالة.
11. زيادة الاهتمام بعملية تقييم الأداء ووضع معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين، بما يسهم في رفع مستوى أداء العاملين وكفاءاتهم.
12. ضرورة الاعتماد على نتائج تقييم أداء العاملين والاستفادة منها من خلال تكليف كل عامل بالمهام التي يستطيع إنجازها.

معلومات التمويل :

هذا البحث ممول من جامعة دمشق وفق رقم التمويل (501100020595).

المراجع References:

المراجع العربية:

1. السعدي، خالد عبدالله، ورفاعي، ممدوح عبد العزيز. (2017). أثر إدارة المواهب على الولاء والانتماء التنظيمي: دراسة تطبيقية على القيادة العامة لشرطة دبي. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. (3): 337-351.
2. العلاق، بشير.(2008). الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم. الأردن. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
3. العمار، عبدالله علي. (2021). أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير. مجلة الجامعة العراقية.(51): 421- 442.
4. الهيتي، خالد عبد الرحمن.(2005). إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي.ط:2. الأردن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. برنوطي، سعاد نائف. (2001). إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد. الأردن. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.530
6. بن حفيظ، شافية. (2014). مستوى الولاء التنظيمي في المنظمة التربوية/ دراسة ميدانية بمدينة ورقلة. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة.(17): 193-204
7. حمود، خضر، الخرشة، ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية. ط:1. الأردن. عمان: دار المسيرة.
8. خليفات، عبد الفتاح، الملاحمة، منى. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق.25(3+4). 289-340
9. خميلي، فريد. (2014). أثر التدريب على الولاء التنظيمي – دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة. مجلة العلوم الإنسانية. (2): 145-164
10. درة، عبد الباري، والصباغ، زهير. (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين: منحى نظمي. الأردن. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
11. رسول، هوشمه ند محمد. (2022). دور بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي – دراسة تحليلية الآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات الأهلية في أقليم كوردستان – العراق. مجلة جامعة التنمية البشرية.8(3): 18-25.
12. سليمان، نورا ربيع محمد، وعبد اللطيف، محمد أيمن. (2021). دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والاحتفاظ بالموظفين. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. 12(3): 37-59.
13. عامر، سامح عبد المطلب.(2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. الأردن.ط:1. عمان: دار الفكر ناشرون والموزعون.
14. عباس، أنس عبد الباسط.(2011).إدارة الموارد البشرية. ط:1. الأردن. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. عبد الله، سعد الدين خليل. (2007). إدارة مراكز التدريب. مصر. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
16. عدوان، عماد عبدالله. (2017). دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون. مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات. (4): 291-320.
17. علي، صبرينة عمي. (2021). الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي – دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة condor. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية. 6(2): 103-133.
18. قديد، لخضر ، وحسان، هشام. (2022). الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. 8(1): 553-564.

19. كاظم، زينب كامل، وفضلي، حسين إيمان. (2020). دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة. مجلة الريادة للمال والأعمال. 1(1): 75-95.
20. محمد، أبو النصر مدحت. (2008). إدارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. مصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
21. معلا، عبيرة. (2022). أثر تنمية الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة – دراسة ميدانية على الشركات الدوائية العاملة في دمشق وريفها. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية.38(4). 1-27
22. منير، نوري. (2015).الوجيز في تسيير الموارد البشرية. مصر. القاهرة: ديوان المطبوعات الجامعية.
23. يعقوب، عدنان.(2021).أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية على العاملين في الجامعة الإسلامية في لبنان. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية. 37(3). 329-364

المراجع الأجنبية :Foreign References

1. Aleem, M, Bowra, Z. (2020). Role of training & development on employee retention and organizational commitment in the banking sector of Pakistan. SPCRD Global Publishing,6(3): 639-650.
2. Abdeldayem, M, Al Deeb, H,and Abo Keir, M. (2021). Impact of Incentives on the Employees' Loyalty: Evidence from Bahrain. Global Scientific Journals,(9): 213-224.
3. Adeoye, A, and Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. J Soc Sci, 41(3): 345-352.
4. Almomani, B, Al omary, A, Al momani, N, and Omar .M.(2017)."The impact of incentives on the performance of employees in public sector. European journal Business and Management, (9):222-283
5. Bocus, T, Sheng, N,and Johan, M. (2020). THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON EMPLOYEES LOYALTY IN MALAYSIA. International Journal of Information, Business and Management, 12(3):110-150.
6. Idowu, H, Soyebo, K. (2019). ncentives as correlates of employees' loyalty towards management in organisation. African Journal of Business Management, 13(12):407-414.
7. MB, k, kulenur, s, nagesh, p, and swamy, n. (2022). Relationship between Human Resource Management Practices and Employee Engagement. Brazilian Journal of Operations and Production Management, 20(1): 1-15.
8. Opoku, J. and Arthur, D. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: The impact of job autonomy. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 16(1):1-21
9. Pramudita, B, Suyon, J, and Elisabeth, D. R. (2022). The Influence of Career Development Job Satisfaction and Organizational Culture on Organizational loyalty. JURNAL EKONOMI, 22(2): 81-92.
10. Uzair, M, Razzaq, W, Sarfraz, M, and Nisar, Q. (2017). Impact of HR Practices on Organizational loyalty and commitment: Mediating role of Job satisfaction. International Journal of Management Excellence, 9(2):1067-1073.