

إسهامات إدارة الموارد البشرية الناعمة في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الهيئة العامة للضرائب/نينوى الأيسر

The Contributions of soft human resources management in achieving organizational loyalty

An exploratory study of the opinions of workers in the general Tax authority /Nineveh Al-Yasir

م.م. عبدالباري عبدالمجيد احمد

م.م. وعد زكي صالح

م.م. إيمان علي احمد

كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة الموصل

Abdulbari Abdulmajeed Ahmed

Waad. Zaki Salih

Eman Ali Ahmed Al-Hayali

College of Administration and Economics - Mosul University

abdulbari11981@gmail.com

aiman-ali@uomosul.edu.iq

تاريخ تقديم البحث : 2023/11/04

تاريخ قبول النشر : 2024/04/02

المستخلص

وبيان أثره على الولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة وانسجاما مع موضوعة البحث سيتم التركيز على منهاج الإدارة الناعمة باعتبارها متغير مستقل والولاء التنظيمي بوصفه متغير تابع، إذ يوضح البحث كيف يمكن ومن خلال دور الممارسات الناعمة التي يمارسها مدراء المنظمات وما هي الصفات الواجب أن تمتلكها الإدارة الناعمة بإتباع بعض المناهج مثل الذكاء والرؤيا للمنظمة ووسائل الاتصالات الناجحة من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة وبيان اختلاف نهج الإدارة الناعمة عن المناهج الإدارية الأخرى وبيان ذلك من خلال واقعها الفعلي في الميدان المبحوث وكيفية تحقيق الولاء التنظيمي من قبل الأفراد العاملون، إذ تم توزيع (40) استمارة استبانة وتم توظيف برنامج التحليل الإحصائي (SPSS. V18) وقد تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات ابرزها وجود علاقات ارتباط وتأثير معنوية بين ادارة الموارد الناعمة والولاء التنظيمي وقدم البحث مجموعة من المقترحات أهمها ضرورة تطوير المهارات الإدارية البشرية الناعمة وبذل المزيد من الجهد لتدريب الأفراد على تطبيق هذه المهارات، وكذلك إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات المستقبلية عن موضوع القيادة الناعمة يسعى البحث إلى التعرف عن مدى تطبيق منهاج حديث من منهاج إدارة الموارد البشرية وهو منهاج ومهارات الإدارة الناعمة

الكلمات المفتاحية الداله: الموارد البشرية الناعمة ، الولاء التنظيمي.

Abstract

The research seeks to identify the extent of the application of a modern method of human resource management, which is the style and skills of soft management, and its impact on organizational loyalty in the organization in question. How can and through the role of soft practices practiced by managers in organizations and what are the qualities that soft management should possess by following some methods such as intelligence and vision of the organization and successful means of communication in order to achieve the goals sought by the organization and to show the difference of soft management style from other administrative methods and to show that Through its actual reality in the researched field and how to achieve organizational loyalty By working individuals, (40) questionnaire forms were distributed and the statistical analysis program (SPSS. V18) was used. A set of conclusions was reached, the most important of which is the existence of significant correlation and impact between soft resource management and organizational loyalty. The research presented a set of proposals, the most important of which is the need to develop Soft management skills Exerting more effort to train individuals to apply these skills, as well as conducting more research and future studies on the subject of soft leadership.

keywords: Soft Human Resources, Organizational Loyalty.

المقدمة

تمثل إدارة الموارد البشرية الناعمة إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة والخاصة بتطوير أداء العاملين من خلال التعرف على المهارات الناعمة التي تمتلكها حيث إن إدارة الموارد البشرية من الموارد النادرة لأنها تسعى جاهدة للوصول إلى أفضل الممارسات بهدف تحقيق التنمية المستدامة حيث يتم استخدام الموارد الناعمة في إدارة الأفراد العاملين وتطوير الأقسام المختلفة من الوظائف في المنظمة من خلال التدريب على أفضل المناهج الإدارية الحديثة التي تسعى إلى إنشاء سلسلة متكاملة من سياسات شؤون الأفراد والتي تدعم الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وينبغي على إدارة الموارد البشرية إتباع نهج استراتيجي لاكتساب وتطوير الأفراد وتحفيزهم ومكافأتهم وتعزيز الكفاءة والثقة للإدارة وبالمقابل تحقيق عنصر الولاء التنظيمي من قبل الأفراد وهنا يجب التفرقة بين المهارات الصعبة والناعمة أو اللينة التي يتبعها المدير في المنظمة بهدف التوصل إلى مستوى ذات جودة ومرونة في التعامل مع الأفراد العاملين , وتضمن البحث (4) مباحث تطرق المبحث الأول إلى منهجية البحث وتناول المبحث الثاني الإطار النظري للمبحث وخصص الثالث لتحليل البيانات وتفسير للنتائج ، أما المبحث الرابع فتناول الاستنتاجات والمقترحات.

المبحث الأول :- بعض من الدراسات السابقة والمنهج البحثي

- بعض الدراسات السابقة المرتبطة بدراسة إدارة الموارد البشرية الناعمة:
- لقد جرى اختيار بعض الدراسات التي تقترب مفاصلها من مفاصل دراسة البحث الحالي وقد تم العرض لعنوان الدراسة والمنهجية وهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة وكما موضح في الجدول (1).

الجدول (1)

الباحث	أبو زيد (2022)
عنوان الدراسة	تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا
هدف الدراسة	*التعرف على تأثير المهارات الناعمة للمورد البشري على فاعلية الرقابة الاستراتيجية بقطاع السياحة المصري وقد تم اختيار الأبعاد (مهارة التحليل والتفكير النقدي, مهارة صنع القرارات وحل المشكلات, مهارة التخطيط والتنظيم, عملية التعلم, ومهارة إدارة المخاطر)
منهج الدراسة	*اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتماد استمارة الاستبانة كأداة رئيسية في التحليل .
استنتاجات الدراسة	*وجود علاقة ايجابية وتأثير معنوي بين المهارات الناعمة للموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية
الباحث	السعداوي (2022)
عنوان الدراسة	التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي (دراسة تطبيقية)
هدف الدراسة	*قياس التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي وتمثلت أبعاد المهارات الناعمة (إدارة الوقت, الايجابية, روح المبادرة, القدرة على التواصل, الذكاء العاطفي, مهارات التفاوض) وأبعاد الصحة التنظيمية تمثلت (وضوح الأهداف, الاتصال الفعال, البيئة الصحية للعمل, الدعم التنظيمي, علاقات جماعات العمل)
منهج الدراسة	*اعتمد البحث على طريقة استخدام تحليل الانحدار المتعدد واستخدام تحليل الانحدار الهرمي لبيان تأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي.
استنتاجات الدراسة	*وجود تأثير معنوي سلبي لأبعاد الصحة التنظيمية في الإحباط الوظيفي, ووجود تأثير معنوي سلبي للمهارات الناعمة.
الباحث	Lokaj, and et al, 2021
عنوان الدراسة	Leading students toward a new soft-skills perspective:- development for employment
هدف الدراسة	توجه الطلبة للمهارات الناعمة لجديدة :- التطوير لغرض التوظيف
منهج الدراسة	*الى الكشف عن تصور الطلبة ومؤسسة التعليم العالي عن المهارات الناعمة والهدف منها هو أكسابهم وتعليمهم لها, لكونها من أهم المهارات المساعدة في توظيفهم من قبل مسؤولين المنظمات
استنتاجات الدراسة	*المنهج الوصفي , حيث تم توزيع 100 استمارة طالب في كلية UBT, و100 طالب في جامعة Haxhi zeka, كوسوفو
استنتاجات الدراسة	*أن المهارات الناعمة التي يمتلكها الطلبة في Haxhi zeka منخفض مقارنة مع طلبة UBT, وأن غالبية الطلبة المبحوثين لديهم تصور وإيمان أن المهارات الفعلية كانت أقل من المستوى المراد تحقيقه .
	*تعد المؤسسة التعليمية المهارات الناعمة اداة ووسيلة حتمية لتعزيز قابلية التوظيف لدى الخريجين

الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

لقد جرى اختيار بعض الدراسات التي تقترب مفاصلها من مفاصل دراسة البحث الحالي وقد تم العرض لعنوان الدراسة والمنهجية واهم الاستنتاجات التي افصحت عنها الدراسة وكما موضح في أدناه:

الجدول (2)

الباحث	خلفيات، الملاحمه (2009)
عنوان الدراسة هدف الدراسة منهج الدراسة استنتاجات الدراسة	الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية *التعرف على الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي من خلال التعرف على مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ، المستمر، المعياري والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنيةالخاصة. العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي والمستمر والمعيارى والرضا الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية. *المنهج الوصفي التحليلي. *تؤكد بوجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة *جود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة *ضرورة وضع نظام للمكافأة والحوافز لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة
الباحث	السالم (2015)
عنوان الدراسة هدف الدراسة منهج الدراسة استنتاجات الدراسة	الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار *التعرف على حالة الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي من وجهة نظر المدرسين *التعرف على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسين التعرف على واقع الولاء التنظيمي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار في مدارس التعليم الثانوي العام *التعرف إلى تأثير متغيرات الجنس العمر المؤهل العلمي الشهادة الجامعية سنوات الخبرة الحالة الاجتماعية *اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أغراضها *لا توجد علاقة ارتباطيه بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار.
الباحث	(الحنيطي ، 2018)
عنوان الدراسة هدف الدراسة منهج الدراسة استنتاجات الدراسة	درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعات الاردنية في محافظة العاصمة(عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم * استقصاء العلاقة بين درجة توافر قيم المواطنة عند رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعات الردين في العاصمة عمان وممارسة الولاء التنظيمي للهيئة التدريسية من وجهة نظرهم تمثل بتوظيف المنهج الوصفي الارتباطي ، واستمارة الاستبانة ، شملت الدراسة 300 تدريسي في جامعات العاصمة الاردنية * توصلت الى استنتاج درجة الولاء التنظيمي لدى الافراد المبحوثين جاءت بمستوى متوسط ، مع وجود علاقة طردية عند مستوى $(0.0 \geq a)$ بين مستوى درجتي توافر قيم المواطنة والولاء التنظيمي للتدريسي الجامعة، إضافة الى ذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الولاء التنظيمي يعزى هذا لمتغيرات الدراسة عينة البحث

ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

- ميدانيا - اختبار نموذج الدراسة الافتراضي في الهيئة العامة للضرائب -نيوى ايسر الموصل ، التي تقدمه خدمة للمجتمع الموصل ، والتي تناولها دراسات سابقة على علم الباحثين
- تطرقت الدراسة الى أحد الموضوعات المهمة والحديثة متمثلاً في إدارة الموارد البشرية الناعمة في البيئة العراقية، فضلاً عن موضوع الولاء التنظيمي ..

المنهجية العلمية للبحث

أولاً: مشكلة البحث

برزت مشكلة البحث عبر التعرف على مدى امتلاك المنظمة عينة البحث للمهارات الناعمة ومدى تطبيقها في المنظمة ومدى فهم الأفراد العاملون لمصطلح إدارة الموارد البشرية الناعمة، حيث أجريت دراسة البحث عبر ربطه بمصطلح الولاء التنظيمي للأفراد العاملين ومن أجل التوصل إلى جملة من الاستنتاجات والحاجة إلى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة، وفي ضوء النتائج للدراسات السابقة برز وجود نوعين من الفجوات إحداهما الفجوة الأكاديمية والأخرى الفجوة التطبيقية حيث إن هذه الفجوات أثارت مشكلة البحث وظهرت لدينا مجموعة من التساؤلات يجب الإجابة عليها وهي:

- هل تطبق إدارة المنظمة المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة.؟
- ما هي الأهمية النسبية لكل بعد من الأبعاد الخاصة بممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة وبعد الولاء التنظيمي في ميدان المنظمة المبحوثة.؟
- هل هنالك تباين في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة وما هو أثرها على الولاء التنظيمي في ميدان المنظمة المبحوثة.؟

ثانياً: أهمية البحث

تتمحور أهمية البحث بالآتي:

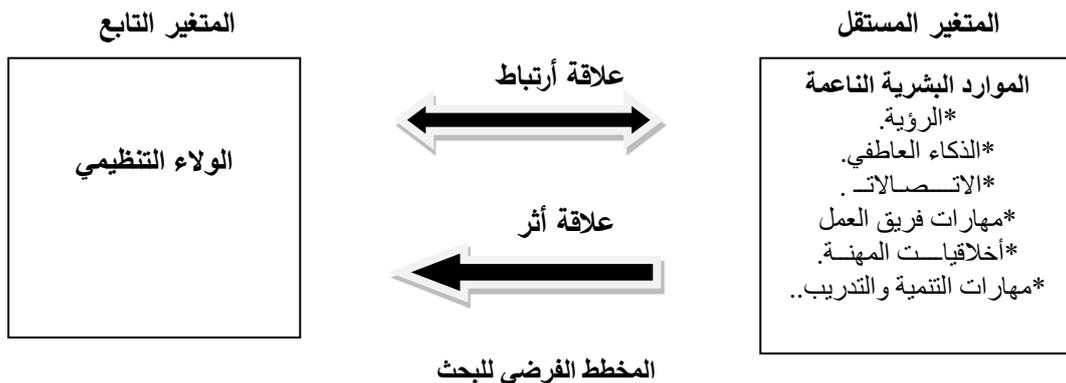
- إيلاء الاهتمام بممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة من أجل تحسينها.
- تحفيز وحث المنظمة عينة البحث في تضمين الممارسات الناعمة في أنشطتها.
- الاستفادة من نتائج البحث والارتقاء بمستوى البيئة واستدامتها.
- أن مقياس الإدارة الناعمة هي مدى تأثيرها وارتباطها بالولاء التنظيمي.

ثالثاً: أهداف البحث

سعي البحث إلى تحقق جملة من الأهداف من أبرزها:

- معرفة مدى تبني المنظمة المبحوثة ممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة.
- تعريف إدارة المنظمة والعاملين بممارسات إدارة الموارد البشرية الناعمة.
- توضيح أهم المهارات الناعمة والولاء التنظيمي حسب آراء الكتاب والباحثين في هذا المذمار.
- بيان طبيعة العلاقة بين الموارد البشرية الناعمة والولاء التنظيمي ومستوى التأثير والتفاعل بين البعدين.

رابعاً- **مخطط البحث:** لغرض حل المشكلة والوصول إلى الأهداف الموضوعية واختبار فرضية البحث، حيث تم تصميم المخطط الفرضي للبحث ليعكس متغيراته.



المصدر: الشكل من تصميم الباحثين.

خامساً- فرضيات البحث

يعتمد البحث على فرضيتين رئيسيتين وهما:

- 1- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الموارد البشرية الناعمة والولاء التنظيمي.
- 2- توجد علاقة تأثير معنوية لإدارة الموارد البشرية الناعمة في الولاء التنظيمي.

سادساً- منهج البحث وطرق جمع البيانات والمعلومات

اعتمد الباحثين في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث ، وانطلاقاً من ذلك اعتمد البحث على هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهما من البيانات ، واعتمد على استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة في الجانب الميداني، بالإضافة الى الكتب،المجلات،الرسائل والاطاريح فضلاً عن شبكة المعلومات العالمية لتغطية الجانب النظري.

سابعاً-مجتمع وعينة البحث.

اشتملت عينة البحث بمجموعة من الأفراد العاملين لدى الهيئة العامة للضرائب نينوى الأيسر، تم توزيع (40) استمارة استبانة وتم استرجاعها بالكامل،حيث يشكلون نسبة 41% حيث بلغ عدد المنتسبين 96 منتسباً مجتمع البحث، وتظم هيئة الضرائب العامة للضرائب على الاقسام والوحدات التالية : الحسابات -العقار - الافراد - الصندوق- الجباية - الصادرة والواردة - المعلومات الفنية _ الحاسبية - المحزن والارشيف - وقد تم استحداث اقسام ووحدات تابعة للهيئة الضريبة تتمثل في : ارشاد المواطنين - والدفاع المدني ،وتهدف الهيئة في تحقيق الايرادات التي تساهم في تمويل ميزانية الدولة ، مقابل الخدمة التي تقدم للمواطنين كمنحهم اجازات الاستثمار في المشاريع التجارية

ثامناً-حدود البحث.

*الحدود المكانية: تمثلت في الهيئة العامة للضرائب- نينوى الأيسر

*الحدود الزمانية: انحصرت حدود دراسة البحث ما بين 2022/6/1- 2022/12/27.

*الحدود البشرية: تمثلت بعدد المنتسبين 96منتسباً في الهيئة العامة للضرائب / نينوى الأيسر،

تاسعاً: وسائل جمع البيانات

- **الجانب النظري:** التجأ الباحثون عند جمع البيانات إلى توظيف ما توافر لهم من مصادر علمية (الاطاريح والرسائل الجامعية- والبحوث والمقالات المنشورة في المجلات، والكتب، إضافة الى ما منشور على شبكة (الإنترنت) ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
 - **الجانب التطبيقي:** اعتمد الباحثون استمارة الاستبانة كونها الأداة الرئيسة في إطار جمع البيانات الخاصة بالجانب الميداني للدراسة، حيث تم صياغتها واعادها بما ينسجم مع الجانب النظري لهذه الدراسة، إضافة إلى بعض المقاييس المتوافرة في الأدبيات كي تتوافق مع طبيعة البيئة والميدان المنظمة المبحوثة عينة الدراسة.
- ولجأ الباحثون الى مقياس (ليكرت) الخماسي لقياس متغيرات الدراسة (أتفق بشدة- أتفق- محايد- لا أتفق- لا أتفق بشدة)، وفق أوزان (5، 4، 3، 2، 1)، وبوسط حسابي فرضي قدره (3)، لتحويل نتائج الإجابات من بيانات وصفية إلى كمية يُمكن تحليلها باعتماد الأساليب الإحصائية، حيث أشتملت استمارة الاستبانة المحاور الآتية:

ويعرض الجدول (4) المتغيرات الرئيسية للاستبانة وأبعادها الفرعية ومؤشرات قياسها، وكما يأتي:

الجدول (3) المتغيرات الرئيسية وأبعادها الفرعية الخاصة بالدراسة، ومؤشرات قياسها الواردته في الاستبانة

المتغير الاساسي	الأبعاد الفرعية	مؤشرات القياس	مصادر القياس
ادارة الموارد البشرية الناعمة	مهارات فريق العمل	X1-X3	(عجيل، 2018 ، 43-44)
	الرؤية	X4-X6	(كاظم، والصواف، 2022)
	الذكاء العاطفي	X7-X8	(نجم واخرون، 2022)
	الاتصالات	X9-X11	
	أخلاقيات العمل	X12-X13	
	مهارات التنمية والتدريب	X14-X15	
الولاء التنظيمي		X16-X30	(بوسالم، 2010) (سعيدا وقره داغي، 2020)

المصدر: الجدول من تصميم الباحثين

عاشرا- الأدوات الإحصائية المتعلقة بتحليل البيانات

تم توظيف عددا من الادوات الاحصائية لغرض تحليل البيانات من أبرزها:

1- التوزيعات التكرارية، النسب المئوية، الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- اختبار الأثر والارتباط مابين متغيري البحث.

حادي عشر: وصف الميدان المبحوث.

إن هيئة الضريبة تعد واحدة من أقدم الهيئات الضريبية في العالم العربي ، فبعد تأسيس الحكومة الوطنية صدر قانون ضريبة الدخل رقم 52 في عام 1927، وبذلك يعد العراق أول من شرع قانون ضريبة الدخل، أما باقي الدول العربية اصدرت قوانين الضرائب في تواريخ لاحقة ، وقبل ذلك ظل تشريع الضريبة العثماني سائداً في العراق لعدة قرون ، وعلى هذه الاعتبارات التاريخية يتمتع العراق بتاريخ تشريعي في ميدان الضرائب يمتد لقرون، وفي ثمانينيات استحدثت الهيئة العامة للضرائب في 27- شباط - لسنة 1982 استنادا لقانون وزارة المالية رقم 92 لسنة 1981، وبقيت الهيئة هي احدى تشكيلات وزارة المالية ، اسست نتيجة دمج (مديرية الدخل العامة: تطبق قانون ضريبة الدخل) مع (مديرية الواردات العامة: تطبق قانون ضريبة العقار وقانون ضريبة العرصات) ،حيث تمثلت أهدافها في : الالتزام بالتطبيق الصارم للقوانين الضريبية في جباية المبالغ المتحققة ، تحقيق الإيرادات للإسهام في تمويل ميزانية الحكومة وإيجاد مصادر دخل جديدة لها، العمل على توسيع قاعدة الوعاء الضريبي للحد من التهرب الضريبي ، وتحقيق التوازن الاقتصادي بناء لتطبيق مبدأ عدالة ضريبية لجميع المكلفين وتحقيق المساواة في التكاليف الضريبي ، وترسيخ ثقافة الالتزام الطوعي للمكلفين ،واخيرا وضع كافة الإمكانيات ومناهج العمل المتطورة لخدمة للصالح العام .

المبحث الثاني:- الإطار النظري المفاهيمي للبحث

أولاً: إدارة الموارد البشرية الناعمة

كان نهج العلاقات الإنسانية الذي تم تطويره في وقت مبكر من العام 1920 لتحدي أفكار العاملين حيث اعتبر كمجرد عنصر مرتبط بالآلة تحتاج فقط إلى أرباح من أعمال الافراد العاملين هذا تمثل تماما بعصر النهج الكلاسيكي أو العلمي لإدارة الموارد البشرية الذي يرى المنظمات كنظام ميكانيكي وتقني وهرمي وبيروقراطي (Ihuah, 2014, 19) حيث أفردت العديد من الأبحاث الدور الجوهرى للممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) عبر جذب واختيار واستبقاء الموظفين ذوي الجودة العالية وتوافر المهارات والسلوكيات والمواقف المناسبة (Legge, 1995, 14) وترتبط ممارسات إدارة الموارد البشرية Human Resource Management على وجه التحديد بكيفية إدارة الأشخاص ، ويشير التفكير العقلي بأن المورد البشري يعتبر عنصر رئيسي في نجاح الأعمال (Derioh & Rashid, 2020, 638)

حيث تناول الكثير من الباحثين موضوع إدارة الموارد البشرية الناعمة وحسب الدراسة التي عرضها (Storey, 1992, 5) & (Guest, 1987, 3) بأن الموارد البشرية الناعمة تصب تركيزها على العلاقات البشرية فضلا عن استخدام المواهب الفردية لكل شخص في المنظمة كما إن الموارد البشرية الناعمة تستند على فلسفة نظرية (McGregor's Theory Y) العالم (McGregor) في عام 1960 استخدم مصطلح الناعمة (Soft) والصلبة (Hard), حيث أشار (McGregor) بأن معظم استراتيجيات الرقابة الإدارية تستند إلى وجهات النظر التي وضحتها نظرية (X) حيث أكدت هذه النظرية بأن الأفراد يكرهون العمل (Dislike Work) الأمر الذي أدى إلى العمل على وجود رقابة إدارية من أجل تدقيق التوثيق في الإجراءات الإدارية (McGregor, 1960, 362).

وفي دراسة قام بها (Storey, 2016, 12) حيث ركزت على إدارة الموارد البشرية المتعلقة بالجانب الإنساني وإظهار الالتزام في مجال تطوير العاملين وتدريبهم ورعايتهم.

أشار (خميس وسلمان , 2020, 19) بأنها القابليات المميزة التي تعتمد على إدارة الموارد البشرية في انجاز وظائفهم بالكفاءة التي تحتاجها , ويرى (Lhuah, 2014, 216) بأنه مفهوم مبني على استراتيجية النظام المفتوح لدى المنظمة ويسمى بالتشارك الكامل للأفراد العاملون من خلال صياغة سياسة التنظيم الخارجي والقضايا البيئية التي تؤثر على قدرتها الإدارية ومستوى فعاليتها مثل ثقافة العمل والتقانة المؤثرة على حجم المنظمة, وعرفها (الحدراوي ومحمد, 2020, 210) حزمة جديدة ومتخصصة من المهارات التي تستند على العقلية الصحيحة من خلال الاهتمام والتواصل مع الآخرين لتحقيق الأهداف والتركيز على الأفراد وليس على المهام والتعاطف مع الأفراد الآخرين والنظر إلى الأمور من نظرة إنسانية تمارس من خلال المهارات الناعمة ومهارات التواصل مع الأفراد العاملين, ومن النماذج الأولى للموارد البشرية تمثل بـ نموذج هارفارد (Model Harvard) حيث إن إدارة الموارد البشرية تركز على المدراء فضلا على إن هذا المفهوم يدرس العلاقة بين المنظمة والعاملين من أجل تحقيق هدف المنظمة والمتمثل بالالتزام العاملين (commitment of employees) وكفاءة العاملين, ودرجة التوافق بين الأهداف التنظيمية وفعالية الكلفة (Cost Effectiveness) لمدائل الموارد البشرية (Lhuah, 2014, 16)

ووضحه (عجيل , 2018, 39) بأنه النهج الذي يؤديه المدير عبر الممارسات المتساهلة يمثل محاولة لتحديد العوامل المؤثرة على سلوكيات الأفراد العاملين في قرينة العمل .

• أهمية إدارة الموارد البشرية الناعمة

تأتي أهمية القيادة الناعمة عبر استكشاف نهج القيادة المتجدد لمفهوم القيادة في ظل عالم مترابط وهذا ما يفسر كيفية إن القيادة الناعمة تباين في مناهج القيادة الأخرى فهو يوصف لنا أهمية القيادة الناعمة ويميز ما بين القيادة المادية وغير المادية عبر الأمثلة وتبرز الأهمية من خلال أهميتها إلى منظمات الأعمال وحاجتها لقادة يمتلكون أدوات وقدرة لمعالجة حاجات الأفراد والاستماع إلى آرائهم واحترامهم عبر تحقيق الثقة المتبادلة وتعزيز الملكية والعمل كفريق واحد , مع استمراريتها للدعم لتحقيق الأهداف المنشودة وان توظيف منهاج السيطرة في ممارسة القيادة لا يعد له أهمية في الوقت الحاضر لذلك لابد من ممارسة منهاج قيادة التعاون القائم على الثقة , فالعالم يتغير بسرعة فالقدرات والمعارف والمهارات الرئيسية للأفراد غير ثابتة , وبالتالي يتطلب من الأفراد مواكبتهم للتغيرات السريعة في عالم التقانة المتغير والمتجدد نحو الأفضل للحفاظ على حياتهم المهنية وبالتالي فهذا يحتم على القادة تقديم مناهج متجددة قيادية عبر الأدوات والتقنيات للقيادة التي يمتلكونها تجاه مرؤوسهم في الوقت الحالي, وأخيرا فان استكشاف القيادة الناعمة تمكن القيادة من تسهيل إجراءات العمل بما يضمن التميز المؤسسي الفعال (عجيل , 2018, 42).

أما (الحدراوي ومحمد, 2020, 211) أشار إلى إن أهميتها تتمثل بالآتي:

1- التفاعل مع الأفراد الداخليين والخارجيين للمنظمة

2- العمل بشكل تعاوني

3- فهم بيئة العمل

4- إيجاد حلول للمشاكل الخاصة بالعمل.

أما (veleva,2020,63) أشار إلى الأهمية من خلال:

1- شرح ومساعدة الأفراد العاملون على انجاز مهامهم الوظيفية على اتم وجهة

2- حللت الاشكالية والمعوقات والتحلي بالكفاءة في موقع العمل

3- إتقان حزمة من المهارات الذاتية

ويرى (كاظم ,والصواف ,والزبيدي,2022, 133) بان القادة الحقيقيون لهم أهمية كبيرة فهم القادرين على كسب ثقة العاملين معهم واحتوائهم ومعالجة كل المشكلات وتقديم خيارات جديدة تتناسب مع رغبات ودوافع الأفراد الشخصية والمهنية وان استخدام مناهج القيادة الاستبدادية والرقابية لم يعد مفيد الآن بل أصبح لابد من استخدام نهج التعاون والثقة في ظل عالم متسارع الأحداث والتقانة ساهمت في التحديث والتطوير باتجاه الانسب واستكشاف القيادة الناعمة ساعد في تجميع مستويات العمل لغرض تحقيق مصالح المنظمة ، واختلف الكتاب على النقطة المحورية التي تبرز فيها أقصى ماتملكه القيادة الناعمة من أهمية حيث إن امتلاك المهارات الناعمة من قبل الرئيس الأعلى تمنح الحرية للشركاء في العمل لمتابعة التفاصيل إذ يمتلكون من خلالها حق الاستكشاف والتجربة ويحترمون فشلهم باعتبارها خبرات عمل ويركزون على الأهداف طويلة المدى لإنجاز المهام .

• خصائص إدارة الموارد البشرية الناعمة:

أشار (الطائي ,والجبوري ,2022, 214) إلى إن الخصائص تتمثل بالاتي :

- 1- إن تكون قواعد إتقان هذه المهارة غير واضحة على عكس المهارات الصلبة تكون الوسائل والادوات ثابتة في كل زمان ومكان بينما المهارات الناعمة تتجدد وفقا للحالة الفردية الذاتية والظروف المحيطة به، وأنواع الأفراد المتواصلين والمتفاعلين معها .
- 2- هذه المهارات ذات قيمة في إي مهنة أو وظيفة فما دامت المهارات الناعمة تركز حول قوة الفرد الداخلية وكفاءته الشخصية فان ذلك ينعكس حتما على علاقته بالأفراد.
- 3- إتقان هذه المهارة يجسد رحلة مستمرة لايمكن إن تصل لمستوى من الإتقان فيها ولكن دائما تواجه مواقف جديدة تسمح باختيار المهارات الناعمة وتدفع الفرد للتعلم أكثر كل يوم .

• مزايا إدارة الموارد البشرية الناعمة

أشار (cado,2018,12) إن هنالك العديد من المزايا منها :

- 1- هي عملية تخطيط ذات طابع طويل الامد لتوظيف القوى العاملة لتحقيق أهداف المنظمة ومعاملة العاملون على إنهم أكثر الموارد قيمة لاستمرارية عمل المنظمة .
 - 2- طريقة قائمة على التشارك بين الرئيس والمرؤوسين لاتخاذ القرارات وانجاز العمل في المنظمة
 - 3- تمكين العاملون لانجاز المهام المختلفة بمرونة عالية من خلال تفويض الصلاحيات وتحويلهم إجراء الممارسات الإدارية بما يحقق الأهداف المرغوبة.
 - 4- عملية تدريب وتجديد مستمرة للمرؤوسين لنجاح المنظمة
 - 5- تغير اتجاه المسار المهني للأفراد المرؤوسين عبر تطويرهم وترقيتهم للوصول الى المناصب الإدارية العليا
 - 6- توظيف التقنيات المتطورة في العمل يعد مورد قوة وانجاز مهم في عمل المنظمة
 - 7- تعمل على تحقيق حالة من التكامل ما بين استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية.
- وأضاف (canos ,L&Liem,v,2008,1) إن هنالك مزايا أخرى وهي:
- 1- مساعدة المسؤولين في صنع واتخاذ القرارات الخاص باختيار الأفراد العاملون.
 - 2- الاختيار السليم للأفراد العاملون للعمل في المنظمة.

3- تحسين تكاليف الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة.

4- مساعدة المدراء في عملية تقييم الأفراد العاملون لمعرفة مدى كفاءتهم بالعمل.

أما (كاظم، والصواف، والزبيدي، 2022، 133-134) أكد على:

1- مساهمتها في تكوين شخصية الأفراد وتحديد مواقفهم وسلوكهم من خلال الموازنة بين الأفراد المرؤوسين والواجبات والمهام المكلفين ، مع عدم المساس بالأهداف والتركيز على الجانب العاطفي واتخاذ موقع الشريك والنظر للأمور بموضوعية بما يؤدي الى تحقيق المخرجات المنشودة.

2- العمل على تقليل حالة الصراع في موقع العمل وبالتالي تقليل اللجوء إلى السياسات المنظمة الرسمية وتمكين العاملين من تحقيق التوازن بين حياتهم الذاتية والعملية.

3- تعطي للأفراد القدرة على إدارة وقتهم بفاعلية أكبر حيث يكون الضغط اقل من خلال تركيز القيادة على توجيه الأفراد وليس المهام وبذلك يكون لحياتهم معنى من خلال تقليل التوتر والعامل كأداة للاحتفاظ بالموظفين من خلال تعزيز الولاء والانتماء بما يؤدي إلى التميز والفاعلية المنظمة.

• عيوب إدارة الموارد البشرية الناعمة

أشار (cado,2018,23) بان العيوب تتمثل بالاتي:

1- التكلفة العالية لتدريب وتطوير الأفراد العاملون وزيادة أجورهم

2- التوجيه المركز على العنصر البشري فقط

3- المماثلة في عملية اتخاذ القرارات نظرا لمشاركة العاملين فيها وخاصة القرارات التي تحتم فيها السرعة في اتخاذها أو القرارات الطارئة.

• مهام ومناهج إدارة الموارد البشرية الناعمة الناجحة

أشار (veleva,2020,63) إلى إن المناهج الناجحة هي:

1- التعاون ومساعدة الأفراد العاملون

2- التأكيد على مهارات التفاوض الشخصية

3- حل الصراعات والنزاعات والاحطار التي تتعرض لها المنظمة

4- مراعاة عنصر التكيف والمرونة في حالة التغيير

5- التعاطف والتشارك في المهام

6- التدريب والتوجيه المستمر للأفراد العاملون

7- مساعدة الأفراد العاملون على بناء علاقات عمل بناءه مع الآخرين

• مهارات إدارة الموارد البشرية الناعمة

عرف (الحدراوي ومحمد، 2020، 210) بأنها الصفات الشخصية والعادات والمواقف الاجتماعية التي تجعل الفرد العمل فردا جيدا وزميلا متواضعا ، وهي حزمة من الصفات والمهارات المتوافرة لدى المسؤول كمهارة العمل مع الفريق والتفكير الإبداعي والقدرة على إدارة الوقت ومهارة التواصل مع الآخرين.

الجدول (4) أبعاد إدارة الموارد البشرية الناعمة

الباحث	السنة والصفحة	ممارسات GHRM
كاظم ، والصواف، والزيدي	2022(134-137)	التواصل،المهارات الاجتماعية،مهارات فريق العمل،المرونة، أخلاقيات العمل
نجم، واحمد وعبيد	2022(151-152)	الاتصال، التنمية والتدريب، التعاون والعمل الجماعي، الأخلاقيات المهنية والقيم
الطائي، الجبوري	2022(214-215)	التواصل، التنظيم والتخطيط، العمل ضمن الفريق

المصدر: من تصميم الباحثين وفقاً لوجهات نظر الباحثين.

وفي دراستنا هذه سنعتمد على سبعة أبعاد لإدارة الموارد البشرية الناعمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي في الشركة المبحوثة وحسب تناسبها مع الدراسة الحالية فضلا عن اتفاق العديد من الباحثين عليها وللتأكد من مدى توافر هذه الأبعاد ومدى اعتمادها وتطبيقها في الشركة المبحوثة لابد من الإشارة إليها ومن أهم الأبعاد كما أشار إليها:

1- **الرؤيا:** يقصد بها الحلم والطموح لما ترغب أن تكون عليه صورة المنظمة مستقبلا، وأن تتسم الرؤية بالوضوح لغرض تحقيق الاهداف العامه للمنظمة ككل،وعلى هذا الاساس فهي وصف واضح لما ستكون عليه المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها بنجاح وتحقيق أهدافها وهي تعبير الأفراد حول ما يريدون مستقبلا وهي قوة إدراك تصويرية فكرية سليمة تجاه شيء وهو مستقبل المنظمة، ويمكن للمرء أن يحكم على جودة الرؤيا عبر خلق حالة من التوازن المعقول بين ما يفرضه الواقع والمخاطر المحيطة به، وكيف يوازن بين القيم الأهداف الذاتية مع القدرات التي تمتلكها منظمات الأعمال،.

2- **الاتصالات:** يعبر عنها بلغة الحوار التي تمكن المسؤول من التواصل وبشكل فعال سواء عبر الكلمات، الرموز، والمهارات التي يتمتع بها المسؤول شخصيا كمهارة التحدث والكتابة وإدارة الاجتماع والاستماع بما يضمن التواصل مع فريق العمل، فالقادة يسعون إلى نقل المعلومات والأوامر الإدارية وتشاركها مع المدراء في التقسيمات الإدارية المتفاوتة وستؤدي إلى تطوير مهارات المجتمع، فالتواصل القيادي ممارسة معقدة بدايتها تكون في عملية صياغة وتطوير الاستراتيجية بما يضمن التواصل وبشكل مستمر وبكفاءة مع فريق وزملاء العمل.

3- **الذكاء لشعوري (العاطفي):** من الموضوعات الحديثة الداخل في تخصص ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي فقد كان التركيز ينصب في القرن العشرين على الذكاء التقليدي أو الذكاء العقلي بوصفه احد محددات مستوى أداء العاملين إلا إن الدراسات الحديثة تؤكد على أن الذكاء الشعوري يكون أكثر أهمية في مستوى الأداء وان برامج تطويره يعتبر مؤشر النجاح وانه التمكن الذاتي والقدرة على التعاطف الذي يعطي للقائد لتوجيه التعاطف الشخصية وجذب الآخرين (عجيل، 2018، 43-44)

4- **مهارات فريق العمل:** في العمل الجماعي يتفاعل الأفراد باتجاه الوصول الى مجموعة أهداف مشتركة، والعمل يكون مبني على تقاسم مسؤوليات بين القائد وأعضاء الفريق ينجز بشكل أفضل ويجب ان يتخلى الفرد عن الاستقلالية او القيام بنشاط معين لا يمكن للفرد القيام به منفردا.

5- **المرونة:** هي احد صفات الفرد القادر على التكيف بنجاح والتحول السريع في ظل وجود المخاطرة والإفراد الذين يمتلكون قدرة فطرية للمرونة تزداد مهاراتهم وقدراتهم في حل المشكلات والاستقلالية والوعي لديهم والمرونة لها أبعاد عقلية واجتماعية ونفسية وانفعالية وأكاديمية تشكل بموجبها شخصية الفرد وتكتسبه القدرة على التكيف مع الأحداث التي قد تأتي بما لا يتناسب مع تطلعاته وتعرقل خطته إذا كان الشخص غير قادر على التعامل بمرونة مع الأحداث فهو شخصية غير مؤهلة للحياة القاسية حيث يجب إن يكون قادرا على التعامل مع متطلباتها الذاتية في سياق الظروف المحيط.

6- أخلاقيات المهنة: إن الأخلاقيات يجب إن تفعل من أعلى الهرم الإداري لكي يكون القائد قدوة حسنة في الصدق والأمانة والنزاهة ويسود العدل في تعامله مع مرؤوسيه لان القائد إذا كان قدوة حسنة سيؤثر على العاملين أكثر من تأثير الخوف من استخدام السلطة والقوة عليهم. (كاظم، والصواف، 2022، 135-136)

7- مهارات التنمية والتدريب: يعمل التدريب على زيادة قدرات المنظمة في مواجهة التغيرات البيئية ويعمل على تغيير سلوكيات الفرد تجاه الآخرين ومستوى الوعي الذاتي للفرد يحتاج المرء إلى صفة نفسية معينة لكي يكون قائدا لان القيادة هي عملية تأثير وجذب وتفاعل نفسي يحدث بين القائد وإتباعه، فعندما يتلقى شخصا ما تدريبا على القيادة من المتوقع أن يتغير سلوكه ايجابيا (نجم، واحمد، 2022، 152)

يرى (خميس وناظم، 2020، 20-21) إن أنواع مهارات إدارة الموارد البشرية الناعمة تتمثل بالآتي:

1- المهارات الفكرية: هي المهارات القائمة على معالجة وكيفية تحليل للمعلومة بعمق واستخدام المعرفة لتوليد الأفكار المحركة لجهود الآخرين لاستثمار الأفكار الخاصة بهم وتعزيز عمليات التداؤب بينهم وطرح الأفكار الخلاقة والمؤثرة في الآخرين عبر ومعلومات خبرات تراكمية التي يمتازوا بها وان المهارات الفكرية تسهم في تحسين الوضع التنافسية للمنظمة بمساعدتها على التقرد والتفوق بالمقارنة مع المنظمات المنافسة لها.

2- المهارات الإبداعية: هي مهارة المورد البشري في ترجمة الأفكار إلى منتج أو طريقة جديدة للإنتاج كما عرفت بأنها مهارة المورد البشري في إيجاد طرائق جديدة للتفكير والتعلم وتوظيف ذلك على نحو يساهم في تغيير عمليات المنظمة وعلى وفق مدخل النظم عرفت بأنها منظومة متكاملة من العوامل الذاتية والموضوعية ذات العلاقة بتحقيق إنتاج جديد وذو قيمة عالية بالنسبة للفرد والمنظمة.

3- المهارات القيادية: تتجسد في مقدرة الفرد على التأثير في الاقران وجعلهم ينصاعون بشكل طوعيا دون جدال أو قانون يلزمهم بذلك للاعتراف بقيمة المهارات القيادية في تحقيق مبتغاهم وكونها معبرا عن توجهاتهم وآمالها مما ينتج عنه المقدرة على قيادة الحشود بالشكل الذي يريده وهي المهارات التي تبرز فيها السمات الذاتية والأفعال والإجراءات الخاصة بالمورد البشري لتعزيز المعرفة الخاصة بها وتأثير القائد على تصرفات سلوكيات الاتباع وتوجيههم باتجاه الأهداف التي يصبون إلى تحقيقها وان تتعارض مع أهدافهم الشخصية.

4- مهارة إدارة الذات: يقصد بها مهارة المورد البشري في التوجيه الايجابي للعمل ومتطلبات الحياة ومهارة التوجه الايجابي للدفاع بحيث يتم من خلالها السيطرة على الاحداث والمواقف الخارجية وتوجيهها بشكل مفيد لكافة الأطراف وإصدار الحكم والتفكير أمتاني قبل القيام بالسلوك عند التعامل مع الآخرين فضلا عن القدرة على التحكم بالسلوك الفردي ، وبالتالي فهي مهارة تعمل على تحقيق التكامل الأخلاقي لتوجيه الذات والموازنة ما بين العمل ومقتضيات الحياة .

ثانيا: الولاء التنظيمي

• ماذا يقصد بالولاء التنظيمي:

أشار (خليفات ، 2009 ، 292) بأنه حالة شعورية تعكس طبيعة علاقة الفرد بمنظمتها التي يعمل فيها ،ويرى (غزالي، 2016، 21) الالتزام الجاد بأداء مهام إضافية خارج العقد المتفق عليه والتطابق مع الحشود البشرية التي ينتمي إليها حتى لو تطلب ذلك التضحية ببعض المصالح الشخصية فيتعدي بذلك الواجبات القانونية والأخلاقية ،وعرفها (بوكر بوط، 2021، 293) الإحساس المنغمس المتولد داخل الفرد العامل بارتباطه بقيم وأهداف وتوجهات المنظمة ودوره في العمل المستمر نحو تحقيق هذه الغايات والأهداف، والولاء بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة وليس من اجل مصالحه الخاصة كما يعني العمل على إيجاد نوع من الحالة التوافقية ما بين أهداف الفرد من جهة والمنظمة من جهة اخرى.

• أهمية الولاء التنظيمي:

في عالمنا اليوم حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين ، حيث توجد ميول فطرية لدى الإنسان بطبيعته للانتماء وشغف التواصل والاجتماع وبناء علاقات وطيدة ومتنوعة مع الآخرين في مجتمع انساني ، وحبه للمال ورغبته في بناء الثقافة وسعة أمهه وطموحاته لتحقيق وصنع الفارق والتقدم في حياته ،مع ذلك وفي الوقت الذي يشعر فيه الإنسان بحاجته إلى الانتماء إلى جماعة وإلى مجتمع فإنه يضل حريصا على الحفاظ على هويته وكيانه المستقل ، وكذلك حظي الولاء التنظيمي بأهمية بالغة لدى العلماء وخاصة العلوم الإنسانية والسيكولوجية في دراسة الولاء التنظيمي منذ زمن بعيد حيث تعود جذور موضوع الولاء التنظيمي في كتابات أميل دوركهايم وذلك في كتاب تقييم العمل الجماعي حيث درس المنظمات المستحدثة وكان جل اهتمامه الأساسي في التركيز على معرفة مصادر التأثير المعنوي والسلطة عبر تحويل المجتمعات من أشكالها الميكانيكية إلى أشكال متصفة بالتضامن، الحيوية والتماسك (السالم, 2015, 45-46).

● مكونات الولاء التنظيمي:

أشار (بركربوط, 2021, 296) إن عملية الولاء التنظيمي وفقا للنظرية التقليدية تمر في مراحل متتالية هي:

المرحلة الأولى: تلبى فيها المنظمة احتياجات الموظفين

المرحلة الثانية: بعد إن يتم تلبية احتياجات الموظفين يدرك هؤلاء الموظفون البدائل المتوفرة وعلاقتها بالمنظمة حيث تتم

المقارنة بين المزايا المكتسبة من المنظمة والتي يمكن أن يحصلوا عليها من العمل في منظمة أخرى

المرحلة الثالثة: يشعر فيها الموظفون بالرضا ويكونون اتجاهات ايجابية نحو المنظمة

المرحلة الرابعة: وتزداد في هذه المرحلة درجة ولاء الأفراد للمنظمة.

أما (بوسالم, 2010, 41-42) أشار إلى إن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي:

● **مرحلة التجربة:** وتكون في بداية توظيف الفرد حيث يخضع فيها إلى التدريب والأعداد والاختبار ويحاول الفرد في هذه

المرحلة الاعتماد على خبراته السابقة في العمل لإشباع متطلباته ورغباته الرئيسية كالحاجة الى القبول من التنظيم والتأقلم مع الوضع الجديد ، والفترة الزمنية لهذه المرحلة سنة واحدة .

● **مرحلة العمل والانجاز:** وتتجسد في خبرات العمل المرتبطة بالأشهر الأولى من تاريخ المباشرة في العمل وتتراوح الفترة

الزمنية لهذه المرحلة من (4-2) سنة ويسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد على مفاهيم ومتطلبات الانجاز ومن خصائص هذه المرحلة هو تبلور وتشكيل مفهوم الولاء للعمل لدى الفرد العامل.

● **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تزداد الميول والتوجهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ويرتفع نمو الولاء بشكل مستمر

ليصل إلى مرحلة النضوج يتم في هذه المرحلة دعم الولاء عبر تحقيق الفرد لفرص التقدم الوظيفي في جميع المستويات، وتشكل هذه المرحلة من السنة الخامسة من تاريخ بدا عمل الفرد العامل .

أما (بوسالم, 2010, 40-41) يرى إن مكونات الولاء التنظيمي تمر بثلاثة مراحل هي:

● **الولاء العاطفي:** إن لهذا البعد تأثير على الإدراك الفردي ومن خصائصه ودرجة استقلاليته وأهميته والمهارات إذ يتأثر هذا

الجانب من الولاء بالدرجة التي يشعر بها الموظف إن البيئة التنظيمية التي يعمل بها الأفراد تسمح لهم بعملية صنع القرار المرتبط بالعمل داخل المنظمة.

● **الولاء الأخلاقي:** وهو الاحساس الناتج لدى الفرد في المنظمة بالالتزام والمواظبة والبقاء في المنظمة ويزيد تعزيز هذا

الاحساس عن طريق الدعم المقدم من قبل المنظمة لأفرادها العاملين فيها والسماح لهم بالتفاعل والمشاركة بشكل ايجابي في تنفيذ الإجراءات ، والاسهام في تحديد ووضع غايات والاهداف المنظمة، وهذا ما يعرف بالإدارة بالأهداف،وأضاف (سعيدا

وقره داغي, 2020, 144) مكون آخر إلى المكونات وهو:

● **الولاء المستمر:** وتقاس بدرجة المنفعة المتبادلة التي يحققها الفرد في منظمته وبقائه ورغبته للاستمرار في العمل وتقدير

قيمة العلاقات الشخصية لاعتقاده بان تركه العمل سيكلفه الكثير ويفوت عليه الكثير من الفرص لذا ينظر ويتطلع الفرد أنه بإمكانه إن يحقق طموحاته وتطلعاته الشخصية من خلال عمله المستمر في منظمته وارتباطها بمجموعة من العناصر

كالترقى في السن والمسار الوظيفي في حياته المهنية.

(5%) و(6-10) كانت نسبتها (17.5%) أما بالنسبة للفترة الخدمية الممتدة بين (11-15) فان نسبتها (32.5%) وأخيرا الفئة (16) فاكثر) كانت نسبتها (45%).

ثانيا: اختبار لفرضيات البحث: تم تخصيص هذا المحور لوصف وتحليل وتشخيص متغيرات البحث، فضلا عن امكانية التحقيق من صدق الفرضيات وكما في الجدول التالي.

جدول (6) وصف متغيرات البحث

الانحرافات المعيارية	الوسط الحسابي	مقاييس الاستجابة										Xi
		لا أتفق بشدة		لا أتفق		محايد		اتفق		أتفق بشدة		
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
إدارة الموارد البشرية الناعمة												
0.62	4.35					6.8	3	45.5	20	38.6	17	X1
0.75	4.30			2.3	1	9.1	4	38.6	17	40.9	18	X2
1.01	4.27	2.3	1	2.3	1	15.9	7	18.2	8	52.3	23	X3
0.92	4.10			9.1	4	6.8	3	40.9	18	34.1	15	X4
1.04	4.12	2.3	1	4.5	2	15.9	7	25.0	11	43.2	19	X5
1.20	3.97	6.8	3	4.5	2	11.4	5	29.5	13	38.6	17	X6
0.82	4.20			2.3	1	15.9	7	34.1	15	38.6	17	X7
1.06	4.00	2.3	1	6.8	3	15.9	7	29.5	13	36.4	16	X8
1.06	4.12	2.3	1	6.8	3	11.4	5	27.3	12	43.2	19	X9
0.95	4.25			6.8	3	11.4	5	25.0	11	47.7	21	X10
1.03	4.27	2.3	1	4.5	2	11.4	5	20.5	9	52.3	23	X11
1.02	4.22	4.5	2			11.4	5	29.5	13	45.5	20	X12
0.91	4.32	2.3	1	2.3	1	6.8	3	31.8	14	47.7	21	X13
0.91	4.07			6.8	3	13.6	6	36.4	16	34.1	15	X14
0.98	4.05			6.8	3	20.5	9	25.0	11	38.6	17	X15
0,95	4.16	1.67		4.38		12.28		30.45		42.12		المؤشر
الولاء التنظيمي												
0.75	4.27					15.9	7	34.1	15	40.9	18	X16
1.15	3.72	2.3	1	15.9	7	13.6	6	31.8	14	27.3	12	X17
1.05	3.60			15.9	7	27.3	12	25.0	11	22.7	1	X18
0.96	3.52			15.9	7	25.0	11	36.4	16	13.6	6	X19
0.93	3.87			9.1	4	18.2	8	38.6	17	25.0	11	X20
0.87	4.05			6.8	3	11.4	5	43.2	19	29.5	13	X21
0.94	3.92	2.3	1	2.3	1	22.7	10	36.4	16	27.3	12	X22
1.03	4.00	2.3	1	9.1	4	6.8	3	40.9	18	34.8	14	X23
0.75	4.30			2.3	1	9.1	4	38.6	17	40.9	18	X24
0.78	4.45			2.3	1	9.1	4	25.0	11	54.5	24	X25
0.77	4.37			2.3	1	9.1	4	31.8	14	47.7	12	X26
1.03	3.90			11.4	5	18.2	8	29.5	13	31.8	14	X27
0.91	4.07			6.8	3	13.6	6	36.4	16	34.1	15	X28
0.67	4.42					9.1	4	34.1	15	47.7	21	X29
0.74	4.25					15.9	7	36.4	16	38.6	17	X30
0,89	4,04	6.9		0.46		6.52		34.54		34.42		المؤشر

المصدر: من تصميم الباحثين وفقا لمخرجات تحليل الاحصاء Spss.

أولاً- وصف متغيرات إدارة الموارد البشرية الناعمة:

تشير معطيات جدول (6) إلى إن إجابات عينة البحث حول فقرات الاتفاق على مؤشرات ادارة الموارد البشرية الناعمة بلغت نسبة هذا المتغير عبر مؤشرات والتي تميل نحو الاتفاق بنسبة (72,52) ، وبالوسط الحسابي مقداره (4,16) وانحرافا معياريا (0,95) ، في حين كانت نسبة عدم الاتفاق على مؤشرات هذا المتغير بلغت (6,05) وان أعلى نسبة اتفاق وأدنى تراوحت ما بين (63.6%-84.1%)، حيث تحصل المتغير (X1) الخاص بالتعامل مع المعلومات ومعالجتها في الحالات المعقدة التي تواجه المنظمة المبحوثة إذ حصل على نسبة (84.1) وبالوسط الحسابي (4.35)، وانحرافا معياريا (0.62) أما الفقرة (X15) والمرتبطة بتشجيع الإدارة للتعلم الذاتي والانفتاح على تجارب الآخرين لاقتراح الجديد الخاصة بالعمل ، كانت اقل نسبة للمستجيبين في المنظمة عينة البحث وقدرها (63.6%) وبالوسط الحسابي (4.05) وانحرافا معياريا (0.98) ، أي عدم سعي المنظمة المبحوثة على التعلم والتعامل والانفتاح مع المنظمات الأخرى للاستفادة من تجاربها وكيفية إدخال الوسائل المهمة للتعلم وأهمها التدريب للأفراد العاملين على الوسائل والطرق الحديثة للعمل ويجب معالجة هذه الحالة من خلال الانفتاح والتعاون والتعامل المستمر لتحقيق فوائد من افكار وتجارب التي مرت بها المنظمات الأخرى .

أما الفقرات الخاصة بمتغير الولاء التنظيمي كانت نتيجة الاتفاق على متغيرات الولاء التنظيمي بنسبة (68,96) وبالوسط حسابي (4,049) وانحرافا معياريا (0,89)، بينما كان عدم الاتفاق حول هذه الفقرات بلغ نسبة (6,98)، في حين كانت أعلى نسبة اتفاق هي (81,8) وجاء بالوسط الحسابي (4,42) وانحرافا معياريا (0,67) والخاصة بالفقرة (X29) والمتعلقة بدعم المنظمة للأفراد العاملون يولد لديهم الاستقرار الوظيفي في العمل حيث إن العمل المستمر والتابعة من قبل الإدارة يعمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي للأفراد العاملون ، أما بالنسبة لأدنى نسبة اتفاق (X18) حيث بلغت النسبة (47,7) وبالوسط الحسابي (3,60) وانحرافا معياريا (1,05) والمتعلق بتوفيره بيئة المنظمة للمناخ لكي يشعر العاملون براحة عند توجيههم للعمل وهذا يدل على إن الميدان المبحوث لا يوفر المناخ الملائم للأفراد العاملون وعدم شعورهم بالراحة في العمل مما ينعكس بشكل سلبي على قلة الولاء التنظيمي من قبل الأفراد العاملون ويجب معالجة هذه الحالة من خلال النظر في وسائل واساليب الراحة الواجب توافرها في بيئة العمل .

1- اختبار فرضيات البحث

أ. تحليل الارتباط بين متغيرات البحث: الهدف من هذا التحليل هو التعرف على درجة الترابط ما بين متغيرات البحث بغية اختبار فرضيات البحث الخاصة بعلاقة الارتباط، إذ يشير الجدول (7) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الناعمة والولاء التنظيمي وبلغت درجة الارتباط (0.614) عند مستوى معنوية (0.05) ، مما يعني إن إدارة الموارد البشرية الناعمة ترتبط ارتباطا قويا بالولاء التنظيمي وبهذا تتحقق الفرضية الأولى الرئيسية.

الجدول (7) علاقة الارتباط بين إدارة الموارد البشرية الناعمة والولاء التنظيمي

إدارة الموارد البشرية الناعمة	المتغير المستقل	
	المتغير التابع	
0.614*	الولاء التنظيمي	المؤشر الكلي

n=40

المصدر: من تصميم الباحثين اعتمادا على مخرجات spss

ب. تحليل علاقة التأثير بين متغيري البحث: يتضح من الجدول المتعلق بنتائج تحليل الانحدار بوجود تأثير معنوي لمتغير إدارة الموارد البشرية الناعمة بوصفه متغير تفسيري للولاء التنظيمي بعده متغير مستجيب حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (23.027) وهي اكبر من قيمتها الجدولية (4.08) في درجتي حرية (1,38) وبمستوى معنوية (0.05) في حين كان معامل التحديد (R2) (0.377) وهذا يفسر إن (7.37%) من التباينات المفسرة في إدارة الموارد البشرية الناعمة تعود

إلى تأثير الولاء التنظيمي ، في حين يرجع الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن التحطم بها أو إنها غير داخلة ضمن أنموذج الانحدار أساساً، ومن متابعة معامل (B1) البالغة (0.621) ، واختبار (T) لها تبين إن قيمة (T) المحسوبة (4.799) وهي قيمة معنوية واكبر من قيمتها الجدولية (1.68) لمستوى معنوية (0.05) وبذلك تحققت صدق الفرضية الرئيسية والتي تنص على إن هناك علاقة تأثير لإدارة الموارد البشرية الناعمة في الولاء التنظيمي.

الجدول (8) الأهمية النسبية لتأثير إدارة الموارد البشرية الناعمة في الولاء التنظيمي

إدارة الموارد البشرية الناعمة					المتغير المستقل
F الجدوليه	F المحسوبة	R ²	B ₁	B ₀	المتغير التابع
4.084	23.027	0.377	0.621 (4.799*)	1.455	الولاء التنظيمي

(4.799) يشير إلى قيمة t المحسوبة (1 , 38) D. F= N= 40 P* ≤ 0.05 (*)

المصدر: من تصميم الباحثين اعتماد على البرنامج الاحصائي spss

المبحث الرابع :- الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

وفقاً لمخرجات التحليل يمكن استنتاج الآتي:

1. تتوفر إدارة موارد بشرية ناعمة في الميدان المبحوث وكذلك وجود ممارسات إدارية ناعمة.
2. أن توافر الولاء التنظيمي مرهون بمدى وجود إدارة ناعمة قادرة على تحقيق رضا في العمل بما يسهم بتحقيق الولاء التنظيمي من قبل الأفراد العاملون.
3. افرزت مخرجات التحليل بوجود علاقات ارتباط موجبة معنوية بين إدارة الموارد البشرية الناعمة والولاء التنظيمي
4. تبين من مخرجات تحليل الانحدار بوجود تأثير معنوي للموارد البشرية الناعمة على الولاء التنظيمي
5. أظهرت النتائج اهتمام الإدارة والتفاعل مع العاملين في تقبل النقد والتوجيه والدعم الذي يولد لهم الاستقرار الوظيفي.
6. أظهرت نتائج الاتفاق بنسبة متدنية حول فقرة تطوير مهارات الأفراد العاملين وتهيئة المنظمة للمناخ التنظيمي الملائم إذ جاءت بنسبة (70.5).
7. تبين بالاتفاق وبنسبة عالية إلى تشجيع المنظمة على تشارك الأفراد فيما بينهم في صنع القرار، وكيفية التعامل مع الحالات المعقدة والمشاكل التي تتعرض لها المنظمة المبحوثة وجاءت بنسبة (70.5).

ثانياً: التوصيات

بناء على الاستنتاجات اعلاها يمكننا تقديم الاقتراحات الآتية:

- 1- السعي المستمر على تبني ممارسات إدارية ناعمة ومهارات متنوعة من أجل النهوض بالواقع الإداري وتأثير هذه الممارسات على مختلف مجالات العمل
- 2- هنالك أبعاد كثيرة للمهارات الناعمة لم يتم اختبارها ودراستها يمكن لباحثين آخرين دراستها
- 3- يمكن طرح مواضيع مهمة عن كيفية استدامة وإعادة تطوير المهارات الادارية الناعمة
- 4- تعزيز المهارات الناعمة من خلال اشتراك الأفراد العاملون بدورات تدريبية وتوعية عن كيفية تبني هذه الممارسات
- 5- يقترح الباحثون على المنظمة المبحوثة أن تبذل الجهود لتهيئة المناخ الملائم لعمل الأفراد العاملون وشعورهم بالراحة أثناء ممارسة العمل وتعتبر مهارة حيوية من المهارات الناعمة التي يجب إن تملها الإدارة الناجحة

- 6- يقترح الباحثون على الإدارة تطوير الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم من خلال إدخالهم دورات تدريبية في العمل هذا يزيد من زادة مستوى الولاء للمنظمة
- 7- على المنظمة المبحوثة إعادة نظر وإيلاء الاهتمام الجاد حول توفير فرصة لتعبير الأفراد العاملون حول آرائهم ومقترحاتهم للعمل وهذا مما لاشك فيه سينعكس على زيادة الولاء المنظمي للأفراد العاملين لمنظمتهم .
- 8- ضرورة اهتمام ادارة المنظمة بتعزيز مواردها ورفعها بالشهادات العليا (الماجستير والدكتوراه

قائمة المراجع

(1): المراجع العربية

أ- الرسائل والاطاريح العلمية:

- 1- بوسالم ، أبو بكر ،2010، اثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية ، رسالة ماجستير جامعة آل البيت ، كلية إدارة المال والأعمال ، قسم إدارة الأعمال .
- 2- السالم ، ماهر علي الصالح ، 2015، الولاء التنظيمي لدى مدرس التعليم الثانوي وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ,رسالة ماجستير , جامعة دمشق ,كلية التربية.
- ب- المجلات العلمية:
1. ابو زيد، داليا عبد العاطي محمد، 2022، تأثير أبعاد المهارات الناعمة للموارد البشرية على فاعلية الرقابة الاستراتيجية في التعافي من جائحة كورونا، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد 13، العدد 1.
2. بوكربوط ، عز الدين ،2021، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة ،مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 4، العدد13.
3. الحدراوي ، رافد حميد و محمد ، جلال عبد الله ، 2020، استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقني في السلمانية ،مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ،المجلد 28، العدد3.
4. الحنيطي ،محمد فاضل محمد ، 2018 ، درجة توافر قيم المواطنة لدى رؤساء الاقسام الاكاديمية في جامعات الاردنية في محافظة العاصمة(عمان) وعلاقتها بالولاء التنظيمي لاجزاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير . تخصص الادارة والقيادة التربوية. كلية العلوم التربوية . جامعة الشرق الاوسط . عمان الاردن .
5. خليفات، عبد الفتاح صالح ،2009، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد3.
6. خميس، لمى هادي وناظم، جواد عبد ،2020، المهارات الناعمة للموارد البشرية ودورها في الأداء الاستراتيجي بحث ميداني في عينة من مديريات وزارة التربية،(JEAS) journal of economics and administrative sciences ، المجلد 26، العدد 122.
7. سالم ، طلحة كوان واحمد ، عامر علي و إبراهيم ، رؤى احمد ، 2021 ، اثر ممارسات تقييم الأداء في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في الشركة العامة لتصنيع الحبوب ، مجلة اقتصاديات الأعمال ، العدد 1.
8. السعدوي ، إيمان فيصل السيد، التأثير المعدل للمهارات الناعمة في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإحباط الوظيفي دراسة تطبيقية ، 2022، مجلة الدراسات المالية والتجارية ،العدد2 .
9. سعيدا، ميديا أراس محمد وقره داغي ، كاره محمد فرج ،2020، القيادة الخادمة وتأثيرها في الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي جامعة السلمانية ، المجلة العلمية لجامعة جيهان ،المجلد4، العدد 2.
10. الطائي، ربيع ضيايف طعان، والجبوري، علي محمود كاظم، 2022، المهارات الناعمة لدى المرشدين التربويين، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، العدد93.
11. عجيل، سامية هاني ،2018، القيادة الناعمة ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة حالة في مجموعة من المصارف الخاصة في كربلاء النجف بابل، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد 7، العدد 25، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة.
12. كاظم، سارة محمد، والصواف، عبد الامير، والزيدي ، ناظم جواد ،2022، القيادة الناعمة وأثرها في الأداء الريادي :بحث ميداني في شركة الخطوط العراقية ، مجلة كلية الإسراء الجامعة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 4، العدد7.
13. نجم، سهيل نجم، واحمد، إحسان فرحان، وعبيد احمد مزيان ،2022، أثر مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التميز في الموارد البشرية: دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في دائرة صحة صلاح الدين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد18، العدد58.

ثانيا:المراجع الأجنبية

A:Books:

- 1- Legge, K. 1995, What is human resource management. In Human resource management (pp. 62-95). Palgrave, London.
- 2- McGregor, D. 1960, Theory X and theory Y. *Organization theory*, 358(374), 5 .
- 3-Storey, J. 1992, *Developments in the management of human resources: an analytical review*. Blackwell .
- 4-Storey, J. 2016, Human resource management. In *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing Limited .
- 5-Styhre, A. 2017, Conducting and Managing Precarious Professional Work: Hard and Soft Human Resource Management Practices. In *Precarious Professional Work* (pp. 161-218). Springer .
- 6- Gado, A.S.K. And Ulgen, B., 2018, Human Resource Models: Hard And Soft

B-Jornal:

1. Ihuah, P. W. 2014, A Review Of Soft And Hard Approaches Of Human Resource Management And The Success Of Real Estate Development In Nigeria. *Journal Of Business Managementand Economic Development (JBMED)*, 1(1), 16-23
2. 6-Storey, J. 1992, Developments In The Management Of Human Resources: An Analytical Review. Blackwell .
3. Canos,L&Liern ,V,2008,Soft Computing -Based Aggregation Methods For Human Resource Management ,European Journal Of Operational Research ,Vol 189,No3.
4. Derioh, M. M. G., & Rashid, S. 2020, Organizational Culture Orientation And Soft Human Resource Management Orientation In The Malaysian Hotel Organizations. *International Journal Of Management (IJM)*, 11(12).
5. Guest, D. E. 1987, Human Resource Management And Industrial Relations [1]. *Journal Of Management Studies*, 24(5), 503-521 .
6. Ihuah, P.W., 2014. A Review Of Soft And Hard Approaches Of Human Resource Management And The Success Of Real Estate Development In Nigeria. *Journal Of Business Management And Economic Development (Jbmed)*, 1(1), Pp.16-23.
7. Storey, J. 2016, Human Resource Management. In *Encyclopedia Of Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing Limited
8. Veleva,Mariya,2020,Best Practices As Opportunities For Leadership Soft Skills Improvement In Human Resource Management In Bulgrian Tourism Organization :The Four Season Hotels Frample,Lzrestia Jornal Of The Union Of Scientists ,Vol 9,No3.
9. Lokaj, A. S., Miftari, V., & Hajdari, V. (2021). LEADING STUDENTS TOWARD A NEW SOFT-SKILLS PERSPECTIVE: DEVELOPMENT FOR EMPLOYMENT. *Journal of Education, Culture & Society*, 12(1).