

أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة

أ. هالة يوسف القصاص

ماجستير إدارة أعمال

باحثة

د. سامي علي أبو الروس

قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

الجامعة الإسلامية - غزة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتوزيع الاستبانة على عينة عشوائية طبقية مكونة من 330 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود موافقة إيجابية فيما يتعلق بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية من قبل الجامعات تجاه الموارد البشرية إلا أن هذه الموافقة لم تكن عالية المستوى، بينما كانت نسبياً أعلى فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي ومستوى الإنتاجية، كذلك بينت النتائج أن الولاء التنظيمي له تأثير معنوي قوي كمتغير وسيط على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كذلك بينت النتائج أن الفئات العمرية الأكبر وذوي سنوات الخدمة الأعلى والعاملين في جامعة القدس المفتوحة أظهروا تقديراً أعلى نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، كذلك مستوى أعلى من الولاء التنظيمي وإنتاجية العاملين.

وأوصت الدراسة بأن تقوم الجامعات بإدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن خططها الاستراتيجية، كذلك إدراجها ضمن مهام ومسئوليات منصب أو جهة عليا في الجامعة، وضرورة وفاء الجامعات بالتزاماتها وتعهدها تجاه العاملين لتعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية، أيضاً تفعيل دور النقابات وضمان حرية العمل النقابي الموجه والمنظم والهادف لحماية حقوق وكرامة العاملين، والتزام الجامعات بالأنظمة والمرجعيات القانونية والضوابط الأخلاقية المنظمة للعلاقة بين الجامعات والعاملين.

الكلمات المفتاحية: تنمية موارد بشرية، سلوك تنظيمي، المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين، إنتاجية العاملين.

المقدمة

يعتبر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية واقع تقوم به المؤسسات نتيجة التحديات والتطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وذلك لبناء المجتمع الذي نمت به ومن خلاله، ولأهميتها وجوهريتها في تعزيز روح المشاركة وسد الفجوة بين المؤسسات والمجتمع، حيث ينصب أغلب اهتمامات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على المورد البشري وتنمية قدراته وذلك كونه القوة المحركة والركيزة الأساسية للمؤسسة والعنصر الرئيس في تحقيق التميز، إلا أنها في مجتمعنا الفلسطيني في بداية النضوج وتخطو بخطى بطيئة وبحاجة لتطوير آليات وتبني استراتيجيات من أجل انطلاقها بالشكل المطلوب.

وتعتبر المسؤولية الاجتماعية من القضايا التي تحظى بأهمية وتمثل تحدياً كبيراً للمؤسسات خاصة الاقتصادية منها، وأصبح تقدم المؤسسة الاقتصادية وسمعتها ليس مبنياً على تحقيق الأرباح والمركز المالي لها فحسب، بل إن عناصر التقييم تعدت هذه المعايير في عالم اليوم فقد ظهرت مفاهيم حديثة تساعد على خلق ديناميكية عمل قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية والإدارية عبر أنحاء العالم، وقد تطورت مفاهيم المسؤولية الاجتماعية بشكل كبير، كما امتد نطاق هذه المسؤولية ليشمل أطرافاً داخلية وأخرى خارجية، وتعتبر الموارد البشرية

* تم استلام البحث في أبريل 2019، وقبل للنشر في يونيو 2019، وتم النشر في سبتمبر 2021.

من أهم الأطراف المستفيدة والتي يتوجب على المؤسسة أن تؤدي مسؤولياتها الاجتماعية تجاهها، حيث يعتبر ذلك محفزاً فاعلاً وضرورة من أجل تحسين الأداء الكلي بشكل عام (وهيبة، 2011).

وبرز مفهوم المسؤولية الاجتماعية في السنوات القليلة الماضية لدى مؤسسات القطاعين الحكومي والأهلي بصورة كبيرة على المستوى الدولي، حتى باتت المسؤولية الاجتماعية عنواناً لرفي تلك المؤسسات، وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للجامعات زاوية رئيسة في مثلث الوظائف الذي تقوم عليه تلك الجامعات وهي التعليم والبحث والمسؤولية الاجتماعية (السديري، موقع إلكتروني، 2013)، ومما لا شك فيه أن الجامعات الفلسطينية تعتبر شريكاً أساسياً لتعزيز المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، ولذلك فهي مطالبة بالاهتمام بممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية فهناك أسباب عديدة تدعوها لذلك من أهمها أن الحياة الجامعية في المجتمع الفلسطيني مرت ولاتزال تمر بظروف قاهرة وصعبة من حيث الحصار المفروض والانتهاكات التي تمارس بحق الشعب الفلسطيني، كما إن الاحتلال يحاول دائماً توسيع الفجوة بين مؤسسات التعليم الجامعي والمجتمع المحلي، من خلال منع الطاقات البشرية من تطوير نفسها ومنعها من التحول إلى جزء منتج بل تشجع الكفاءات إلى الهجرة خارج الوطن، بالإضافة إلى أسباب داخلية أخرى ترجع إلى سوء التخطيط الإداري في المؤسسات (مخوف، 2011).

وعليه فإن الجامعات الفلسطينية مطالبة بتوفير بيئة مناسبة للعاملين وذلك لخلق وتعميق ولاء العاملين، فالمؤسسات التي يتسم موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي فإن ذلك يقود إلى تحسين الإنتاجية ورفع الأداء الكلي للمؤسسة، ومن هنا تأتي هذه الدراسة للتعرف على واقع ومستوى ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والأثار المترتبة عليها حيث سيتم تطبيق هذه الدراسة والتعرف على أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.

الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة

المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

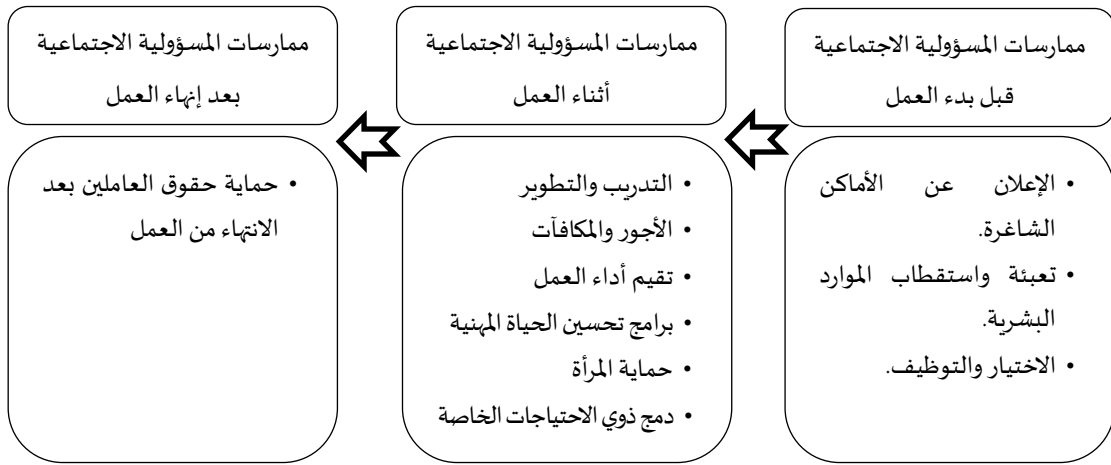
رغم الدراسات والبحوث الكثيرة التي تطرقت لهذا الموضوع إلا أنه حتى يومنا هذا لا يوجد تعريف واضح وصريح لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، وتعددت التعريفات فعرفت على أنها "التزام المؤسسات بالمصلحة الذاتية المتنورة التي تهتم بمصالح الأطراف الأخرى غير حملة الأسهم كمصالح العاملين، الموردين، الموزعين، المنافسين، والزبائن. الخ" (نجم، 2006)، كما عرفها مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة بأنها "الالتزام المستمر من قبل منظمات الأعمال للتصرف أخلاقياً والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للعمال وعائلاتهم، إضافة إلى المجتمع المحلي والمجتمع ككل" (قهوجي وبن حسان، 2016).

وعرفت المسؤولية الاجتماعية للجامعات باعتبارها سياسة ذات إطار أخلاقي لأداء مجتمع الجامعة من طلبة، وطاقم تدريس، وإداريين، وموظفين لمسئولياتهم تجاه الأثار التعليمية والمعرفية والبيئية التي تنتجها الجامعة، في حوار تفاعلي مع المجتمع لتعزيز تنمية إنسانية مستدامة (Jossey & Jossey, 2008)، واعتمدت المؤسسات تجاه المسؤولية الاجتماعية مجسدة بذلك التزامها الأخلاقي والاجتماعي اتجاه الفئات المستفيدة وخاصة العاملين باعتبارهم الحجر الأساسي في المؤسسة، وذلك من خلال ممارسات اجتماعية في هذا الإطار سواء قبل بدء الموظف بالعمل أو خلال فترة العمل وحتى بعد انتهاء عمله من المؤسسة (فلاق، 2014).

ويتبين بأن ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية تتجسد من خلال كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية الموضحة من خلال الشكل رقم (1):

وفيما يلي شرح للعناصر الأساسية التي وردت في الشكل الموضح:

- 1- الإعلان عن الأماكن الشاغرة: حيث لا ينبغي أن يحتوي الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز، وعدم استخدام لغة أو مصطلحات أو كلمات تؤدي إلى التمييز واقتصار المتقدمين للعمل على دائرة محدودة (كشواي، 2006).



المصدر: جرد بواسطة الباحثين (2018)، بناءً على (فلاق 2014، وكشواي 2006، وهيبية 2011)

شكل (1) مجالات ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

- 2- تعبئة واستقطاب الموارد البشرية: حيث ينبغي الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظيفة والحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع، كذلك الحفاظ على سرية البيانات والمعلومات الشخصية للمرشحين، والالتزام بتعيين الأفضل تجسيدا لمقولة "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" (ضيافي، 2010)، أيضاً أن تكون عملية الاستقطاب وفق الاحتياجات من كافة التخصصات وفي ضوء عملية تخطيط منهجية وعملية للموارد البشرية (سلامي ورفيقة، 2013).
- 3- الاختيار والتوظيف: تعتبر هذه العملية انعكاساً لصور المؤسسة الإيجابية للعاملين، من خلال التأكيد على أن الاختيارات تمت على أساس نتائج أعمال المقابلات والاختبارات بموضوعية وشفافية، كذلك توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال، بالإضافة لموضوعية لجنة الاختيار وتكاملها من الناحية الفنية والتخصصات، وعدم الاستهانة بقدرات وشخصيات المرشحين (فلاق، 2014).
- 4- التدريب والتطوير: تتجسد المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من خلال برامج التدريب المختلفة والمتنوعة والتي تنعكس بشكل إيجابي لصالح العاملين والمؤسسة، حيث ينبغي أن يكون التدريب والتطوير ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد الشعور لديهم بأهم يواصلون ما يستجد في المعرفة (سلامي ورفيقة، 2013)، بالإضافة لتطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي (كشواي، 2006)، كذلك إدراج الموظفين ضمن برنامج التكوين بغض النظر عن الجنس أو العرق أو الدين (وهيبية، 2010).
- 5- الأجور ومكافآت العاملين: وتمثل بالمزايا التي تمنحها المؤسسة للعاملين سواء أكانت بشكل مباشر أو غير مباشر لزيادة ولائهم وتطوير قدراتهم، حيث ينبغي أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة لتحفيز العاملين وزيادة إبداعهم في العمل، والحفاظ على العاملين ومنع تسربهم والحد من الغيابات ودوران وحوادث العمل، بالإضافة لاعتماد سياسات تسمح للأفراد العاملين بالمشاركة في عمليات صنع القرار، كذلك التزام المؤسسة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم (سلامي ورفيقة، 2013).
- 6- تقييم أداء العمل: والتي تتم من خلال ممارسة المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية بشكل أخلاقي متمثل بالعدالة والمساواة، حيث ينبغي الموضوعية والنزاهة في تقييم أداء العاملين، واستعمال معايير تقييم دقيقة، كذلك يجب أن تناط عملية التقييم لأشخاص من قبل فريق عمل ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين (مساعدية، 2016).
- 7- برامج تحسين الحياة المهنية: تضيف البرامج الحديثة على نوعية الحياة في المؤسسات قدرة على جذب

واستقطاب العاملين ذات الكفاءة وتوفير المناخ المناسب مما يزيد من ولائهم، حيث ينبغي جعل مكان العمل جذاباً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق، بالإضافة لسعي المؤسسات إلى توفير جو من الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات، كالاهتمام بالنشرات الجدارية في مكان العمل بما ينشر فيها من موضوعات تساهم في إشاعة جو من المرح والإشادة بالعاملين، كذلك أن تحتفل المؤسسة بأيام المناسبات الخاصة وتقيم أنشطة ملاءمة تتخللها فعاليات يكافأ العاملون من خلالها، والاحتفالات بالإنجازات التي تحقّقها المؤسسة أو الأفراد سواء من خلال الاحتفالات أو حفلات شكر وتقدير للعاملين (سلامي ورفيقة، 2013).

- 8- حماية المرأة العاملة: تحتل المرأة مكانة رفيعة في أي مجتمع حيث إنها تمثل نصف المجتمع، ومن هذا المنطلق تتجسد المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه المرأة العاملة في مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل وخاصةً التحرش الجنسي، كما وينبغي وضع السياسات المناسبة الواضحة والشفافة للحد من انتهاك حقوق المرأة العاملة، كذلك توفير الأماكن المناسبة التي تشتمل على احتياجات المرأة العاملة وتوفير خدمات دور الحضّانة، كما ينبغي ضمان تكافؤ الفرص في جميع مجالات العمل ومراعاة عدم التفرقة في الترقية الوظيفية والأجور والتعليم والتوجيه والتكوين المهني (سلامي ورفيقة، 2013).
- 9- دمج ذوي الاحتياجات الخاصة: حيث ينبغي ضمان تكافؤ الفرص بين الأشخاص المعوقين وغيرهم من الأشخاص والنهوض بحمايتهم من أي شكل من أشكال التمييز في مجال العمل، وكذلك توفير التكوين والتطوير بما يؤدي إلى تأهيلهم للعمل، بالإضافة لتوفير تجهيزات وأدوات خاصة بهم تساعد على مواصلة حياتهم اليومية، كما ينبغي دعم الجمعيات التي تساعد على دمجهم بالمجتمع كالأندية الثقافية وغيرها (ضيافي، 2010).
- 10- حماية حقوق العاملين بعد الانتهاء من العمل: والتي تتحقق من خلال منحهم فرص للعودة والتوظيف من جديد، كذلك منحهم مستحقات في حالة الاستغناء عن خدماتهم، كما ينبغي استمرار الخدمات الصحية والتأمينات، وتقديم المساعدة في إيجاد وظائف جديدة، وتقديم العون في كتابة السيرة الذاتية والإرشادات عن المقابلات الشخصية (فلاق، 2014).

الولاء التنظيمي

تعددت التعريفات حول مفهوم الولاء التنظيمي كونه يرتبط ويؤثر في العديد من الظواهر السلوكية الجيدة وسط بيئة سليمة ومتكاملة مادياً واجتماعياً، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات حول الولاء التنظيمي، فحسب الشايب وأبو حمور (2014) الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمؤسسة، وتؤثر على قرار الموظف فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمؤسسة، كما يعد الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومؤسساتهم، كما عرف الولاء التنظيمي بأنه ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها وهو نتاج الإخلاص لهذه المؤسسة ولأهدافها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها من المؤسسات (البارودي، 2015)، ويرى البعض أن الولاء هو استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة القوية في البقاء فيها وقبوله لأهدافها وقيمها الأساسية (عزيمة وأحمد وعكاب، 2007). إن التطورات الحاصلة في بيئة العمل والتطورات التكنولوجية في يومنا هذا تستدعي الاهتمام بالعنصر البشري لكسب ولائه تجاه المؤسسة لما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة، وبالتالي فإن أهمية الولاء التنظيمي كونه سلوكاً مرغوباً تتلخص فيما يلي (البارودي، 2015):

- 1- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المؤسسة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملاءمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- 2- إن ولاء الأفراد للمؤسسات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل في مؤسسات أخرى.
- 3- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه مؤسساتهم كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة إيماناً منهم بأن ازدهار المؤسسة سيعود عليهم بالخير.

- 4- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.
- 5- إن ولاء الأفراد لمؤسساتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المؤسسات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- 6- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها لفترة أطول.
- 7- إن شعور الأفراد للمؤسسة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين.

الإنتاجية

يعرف المنصور (2010) الإنتاجية على أنها مؤشر اقتصادي يستخدم لقياس فعالية الإدارة في إدارة النشاط الإنتاجي، ويعبر عنها بنسبة مئوية تشير إلى العلاقة بين الإنتاج (المخرجات) الناتج عن النشاط الإنتاجي وعناصر الإنتاج المستخدمة (المدخلات)، ويستخدم في قياس ذلك وحدات العمل أو وحدات رأس المال أو ساعات العمل. إلخ، وتأخذ العلاقة الصيغة الرياضية التالية "الإنتاجية = الإنتاج (المخرجات) ÷ المواد المستخدمة (المدخلات)"، ووفقاً للعبوي (2009) تعبر الإنتاجية عما هو محقق جراء استخدام الأموال والاستثمار والمواد الأولية وعناصر الإنتاج الأخرى حيث تشكل الإنتاجية النسبة بين المدخلات والمخرجات.

وبمراعاة نوع العمل الممارس، وما تم بذله من جهود في إخراج كمية معينة من الإنتاج الجيد، وما استخدم من الموارد يعطي مفهوم الإنتاجية بتقييم ما يحققه كل عامل من إنتاج على النحو التالي "إنتاجية العامل = كمية الإنتاج الجيد المخرجة ÷ كمية الموارد المدخلة، وتتميز بدقة نتائجها وبساطه تطبيقها (محمد، 2014)، ووفقاً لأوبلنغر وكاتز تعتبر الإنتاجية للجامعات هي التوقع بأن تضيف وحدات خدمات الطلاب قيمة للمؤسسة تتعدى تحسين نوعية الأنشطة التقليدية وملاءمة توقيتها (فارس، 2006).

من أهم ركائز تحسين إنتاجية المؤسسات رفع كفاءة العمل الذي تقوم به، وعليه فإن نجاح المؤسسات تتحقق من خلال توفير بيئة عمل كفؤة، ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر في عملية الإنتاج فبدونه لن تتوفر القدرة على استغلال المواد الخام، ومن هنا سيتم رصد بعض مخرجات تحسين الإنتاجية (المشعل، 2010):

- 1- تحقيق ميزة تنافسية من خلال سمعة المؤسسة وسمعة منتجاتها وخدماتها في بيئتها الخارجية.
- 2- وضع المؤسسة في السوق وخبراتها وقدراتها في كسب المنتفعين والتوسع في السوق، وقدرتها في إنتاج وتقديم المنتجات والخدمات التي ترضي المنتفعين وتحقق متطلباتهم الحالية والمتجددة.
- 3- القدرة على إرضاء المساهمين والمستثمرين في المؤسسة من خلال المحافظة على سلامة أصولهم وتحقيق العوائد الاقتصادية المرضية لهم والقدرة على اجتذاب رؤوس الأموال لغرض الاستثمار في توسع ونمو المؤسسة.

كما إن هناك العديد من المعوقات التي تسبب ضعف الإنتاجية كالغياب والإسراف في الموارد وعدم الدقة في التشغيل (معلا، 2015)، بالإضافة إلى الوقت غير المثمر بسبب انخفاض مستوى كفاءة الإدارة، والفشل في خطط الصيانة الجيدة للآلات والمباني وتأمين ظروف العمل الجيدة، أيضاً عجز الإدارة عن ضمان توريد الخامات والأدوات وغيرها من الأجهزة الضرورية لتنفيذ العمل بالكمية والوقت والجودة المناسبة (المنصور، 2010)، بالإضافة إلى ضعف برامج إدارة الموارد البشرية وضعف خلق وتدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو عمله ومؤسسته (حسنيين، 2017).

العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والولاء التنظيمي والإنتاجية

أصبح مفهوم المسؤولية الاجتماعية من الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة وخاصةً تجاه العاملين فهي تمثل عدالة تنظيمية في ممارسة العديد من البرامج كالتدريب والحوافز والمكافآت وما إلى ذلك تجاه العاملين والذي يتحقق من خلالها تعميق ولاء العاملين، كما ورد في دراسة (براوي وخليفة، 2016) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار"، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار بالجزائر، والتي

توصلت لوجود ارتباط قوي بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بنسبة 89.7%، وكذلك دراسة (الطعامسة، 2015) بعنوان "العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمي: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية الداخلية والعدالة التنظيمية لدى العاملين في شركات المناطق الصناعية في الأردن، والتي أظهرت بأن هناك علاقة إيجابية بين كلٍ من التدريب والتطوير، السلامة والصحة العامة، الموازنة بين العمل والحياة الخاصة، التنوع في بيئة العمل وبين العدالة التنظيمية، ويترتب على تلك العلاقة قيمة نفسية للعاملين تزيد من ولائهم وتؤثر في سلوكهم لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص مما ينعكس على الإنتاجية بشكل عام، يضاف إلى ذلك دراسة (السبيعي، 2016) بعنوان "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية"، والتي هدفت إلى التعرف على دافع تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض، والتي توصلت إلى أن تطبيق نظام للحوافز والمكافآت ينعكس إيجابياً على أداء العاملين، أيضاً تطبيق سياسة إدارية تسمح للعاملين بالمشاركة في عمليات صنع القرار تعمل على عدم تسرب العاملين بها بما يقلل من معدلات ترك العمل، والاهتمام برفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون فيما بينهم مما يزيد من ولائهم ومن ثم تحسين إنتاجية العاملين.

ومن هنا يمكننا القول بأن هناك اهتمام ملاحظاً بالولاء التنظيمي سواء من طرف المؤسسات أو الباحثين وذلك لأهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري بالمؤسسة، حيث يتحقق هذا الدور من خلال التزام المؤسسة بمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين من خلال توفير جميع العوامل اللازمة لخلق وتعميق ولائهم (قهوجي وبن حسان، 2016)، كون أن الولاء التنظيمي يعتبر ظاهرة نفسية تنبع من داخل الفرد، ويمكن لمسها والإحساس بها من خلال سلوكه وأخلاقه، فهي ظاهرة اجتماعية تظهر في سلوك العاملين تجاه عملهم محققين أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية الأمر الذي ينعكس بدوره على تقدم المؤسسة والمجتمع ككل وتتجسد هذه العوامل فيما يلي (الصباح وعساف، 2008):

- 1- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- 2- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في المؤسسة.
- 3- زيادة إشراك العاملين في المؤسسة.
- 4- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز.
- 5- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.
- 6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية.

وتعتبر الموارد البشرية في يومنا هذا من أهم موارد المؤسسات والتي يطلق عليها رأس المال البشري، حيث إنها تعتبر ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها لكونها قدرات متعددة تتميز بالإبداع الأمر الذي يتطلب الاهتمام بتلك القدرات البشرية، كما إن القوى العاملة تعتبر مجالاً داخلياً من مجالات المسؤولية الاجتماعية الأمر الذي يتطلب توفير الخدمات اللازمة لتحسين جودة حياة العاملين، مما يؤدي إلي توفير مناخ مناسب يحفز العاملين في بذل المزيد من الجهد والعطاء وانتماء وولاء العاملين لمؤسساتهم والذي يكون لصالح المؤسسة وإدارتها، إذ يمكن للمؤسسة أن تجسد هذه المسؤولية من خلال وسائل عديدة تغطي الأنشطة المتعددة لإدارة الموارد البشرية (ضيافي، 2010)، وقد يلاحظ أن إنتاجية العاملين هي مؤشر لحصيلة الجهود البشرية من خلال مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها، والتي في ضوءها يمكن أن يحدد التزاماتهم وواجباتهم بناءً على شعورهم بالمسؤولية الاجتماعية (باقر، 2012)، والتي تتحقق من خلال ثلاث محددات وهي (شاهين، 2010):

- 1- الدافعية الفردية المتمثلة بمدى رغبة الفرد للعمل والتي تظهر من خلال دافعيته وإقباله على العمل الذي يتوافق مع ميوله واتجاهاته.
- 2- مناخ العمل والذي يعبر عن مدى قدرة المؤسسة في توفير بيئة عمل مناسبة تستطيع من خلالها إشباع جميع احتياجات الموظف محققة إحساسه بالرضا عن عمله.
- 3- قدرة الفرد على أداء العمل والتي تتحقق من خلال طرق تدريب العاملين وتعليمهم وإكسابهم الخبرات والمهارات والمعارف التي تختص بالوظيفة.

وذلك كما ورد في دراسة (أبو ماضي، 2015) بعنوان "أثر الالتزام بالمسئولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة"، والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام المسئولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والتي توصلت إلى أن المسئولية الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات العامة بنسبة 80.02%، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين الالتزام بتطبيق المسئولية الاجتماعية ومستوى أداء المؤسسة العامة.

ويلاحظ بأن إنتاجية العاملين هي نتيجة محصلة الجهد المبذول من الفرد لأداء مهمته وحصوله على حوافز نتيجة الطاقة التي يبذلها، بالإضافة للخصائص والقدرات والخبرات الفردية السابقة التي تحدد درجة فاعلية جهده المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعطيه تصورات وانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها كيفية ممارسة عمله في المؤسسة، وكذلك توفير مناخ تنظيمي مناسب للعاملين يزيد من درجة ولائهم مما ينعكس على إنتاجيتهم، كما ورد في دراسة (زيني، 2012) بعنوان "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي واستمراريته لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى بالجزائر كالحوافز والمناخ التنظيمي والتي توصلت إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير المناخ التنظيمي الجيد والولاء التنظيمي، حيث إن هناك علاقة بين الحوافز (الإيجابية والسلبية) بشقيها المادي والمعنوي والولاء التنظيمي لدى العاملين، والحوافز كما هو معروف هي مؤثرات خارجية تشجع العاملين وتحفزهم لأداء أفضل إذ تعمل على رفع الروح المعنوية لديهم وترفع وتزيد من مستوى ودرجة ولائهم وتشعرهم بالاطمئنان والرضا، وبالمثل دراسة (Reklitis, Trivellas et al., 2017) بعنوان "مدى إدراك الموظفين لأنشطة المسئولية الاجتماعية للشركات وللمواقف المتعلقة بالعمل: دراسة حالة مؤسسة الخدمات الإدارية اليونانية" والتي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك وتصورات الموظفين لأنشطة المسئولية الاجتماعية للمؤسسات والمواقف المتعلقة بالعمل في مؤسسة الخدمات الإدارية اليونانية، والتي أظهرت أن الجوانب المختلفة للمسئولية الاجتماعية للمؤسسات تمارس تأثيرات مباشرة على مواقف وسلوكيات الموظفين، وكيف أن مناقشة الآثار الإدارية على مساءلة المؤسسات بشكل دوري ومدى شفافيتها لها أهميتها وتفيد المؤسسة في التعرف على نقاط القوة والضعف بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استمرارها وتطويرها لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

مشكلة الدراسة

أشار زغب (2011) إلى أن مبدأ المسئولية الاجتماعية في فلسطين لا يزال في طور النضوج، وأن المؤسسات الفلسطينية وخاصة الجامعات مطالبه بالمزيد والكثير لتقوم به، فليس بإمكانها الادعاء أنها ملتزمة بالمسئولية الاجتماعية طالما أنه لم يتم تقليل مخاطر التشغيل بشكل عام، وزيادة رضا المجتمع المحلي في جو يسوده الشفافية وتحقق المؤسسة فيه أهدافها، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الصورة العامة للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاجية وفعاليتها فهي الصفة الأساسية للمؤسسات الديناميكية المحققة لأهدافها، فالإنتاجية هي مبرر وجود المؤسسات واستمرارها وتطورها هو معيار الحكم على نجاح المؤسسات.

كما بينت دراسة (مخلوف، 2011) والتي جاءت بعنوان "ضمان جودة المسئولية المجتمعية للتعليم الجامعي الفلسطيني: نموذج مقترح" والتي هدفت لتقديم عرضاً حول ضمان المسئولية الاجتماعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، وتبسيط الضوء على المفاهيم المتعلقة بالمسئولية المجتمعية وفوائدها وأبعادها ومبادئها، بالإضافة لتقديم مقترح لضمان جودة المسئولية المجتمعية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والمؤسسات التابعة لها، والتي توصلت إلى أن للمسئولية الاجتماعية قيمة اجتماعية كبيرة، تؤدي إلى تغيير القيم والممارسات في المجتمع وتساهم في خلق ثقافة جديدة ونشر ثقافة الاستدامة والتنمية، يضاف إلى ذلك أنها توصلت إلى أن المسئولية الاجتماعية تساهم في تحقيق رفاهية حياة مواطنيها، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة للمجتمع الذي تعمل به.

وكون المورد البشري من الموارد التي تشكل أهمية فريدة وركيزة أساسية في رفع إنتاجية المؤسسة، فقد ركزت العديد من البحوث على توجيه جهود المؤسسة نحو المورد البشري نظراً لما يتمتع به من قدرات ومهارات فهو العنصر الذي يتحقق من خلاله تمييز المؤسسة، كما وأشارت دراسات عديدة إلى العلاقة بين التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية تجاه العاملين فهي تشكل عدالة تنظيمية مما ينعكس بشكل واضح على ولاء وإنتاجية العاملين كدراسة

(براي و خليفة، 2016) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار"، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار بالجزائر، والتي أشارت إلى مدى أهمية العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي والذي يعتبر ضرورة لتحسين إنتاجية العاملين، وتوصلت إلى وجود ارتباط قوي بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بنسبة 89.7%، ومن الجدير بالذكر بأن هناك حاجة لدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات بهدف تحفيز العاملين وزيادة ولائهم الأمر الذي يمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار.

كما وتعد المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية من أهم المتغيرات التنظيمية وذات أهمية في سد الفجوة بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، وفي المقابل لا يقل الولاء التنظيمي أهمية كونه من أهم العناصر التي تشكل قيمة نفسية تؤثر في سلوك العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وبناءً على كل ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة من خلال السؤال التالي: "ما أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟".

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وعلاقتها بالإنتاجية.
- 2- التعرف على دور الولاء التنظيمي في التأثير على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 3- التعرف على أوجه القصور في ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4- المساهمة في تحسين وتطوير أداء المؤسسات ذات العلاقة من خلال تقديم التوصيات والمقترحات التطويرية في المجالات التي تناولتها الدراسة.

فرضيات الدراسة

بناءً على ما سبق عرضه وتوضيحه ونقاشه في الإطار النظري والدراسات السابقة بالإضافة إلى مشكلة الدراسة، خاصةً البند المعنون الذي يناقش العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والولاء التنظيمي والإنتاجية تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05\alpha \geq$ بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05\alpha \geq$ للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$ بين متوسطات استجابات المبحوثين حول أثر الولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الفئة العمرية - عدد سنوات الخدمة - مكان العمل "الجامعة").

متغيرات الدراسة

حددت الدراسة المتغيرات التالية:

- 1- المتغير المستقل: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية.
- 2- المتغير التابع: إنتاجية العاملين.
- 3- المتغير الوسيط: الولاء التنظيمي.



المصدر: جرد بواسطة الباحثين (2018).

شكل (2) متغيرات الدراسة

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في البنود التالية:

- 1- الموضوع قيد الدراسة يتسم بالحدثة، كما إن طريقة بناء الدراسة وربط المتغيرات ببعضها يتعامل مع قضية جوهرية تهتم الكثير من المؤسسات، بالإضافة إلى كون المؤسسات قيد الدراسة تمثل قطاع مهم في أي بلد وله تأثير كبير على نمو المجتمع ورفقه.
- 2- تساهم الدراسة في إثراء المكتبة العلمية بدراسة حديثة في مجال مهم لتنمية المعرفة لدى المهتمين، بالإضافة إلى استفادة الباحثين الآخرين في الارتقاء بالبحث العلمي من خلال عمل أبحاث جديدة في المجال قيد الدراسة.
- 3- تساعد الدراسة الجامعات محل الدراسة بشكل خاص والجامعات الأخرى بشكل عام على التعرف على واقع تجربة الجامعات في مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وأوجه القصور الموجودة وأفاق التطوير المحتملة وذلك من أجل الارتقاء بأداء وإنتاجية هذه المؤسسات.

منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لوصف وتفسير وتحليل الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يعرف (دشلي، 2016) المنهج الوصفي التحليلي بأنه "المنهج الذي يهتم بدراسة الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها، من جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب، والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها، والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر".

مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين الأكاديميين بمناصب إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، تحديداً الجامعة الإسلامية "جامعة أهلية عامة" وجامعة القدس المفتوحة "تعليم مفتوح - أهلية عامة" وجامعة الأقصى "جامعة حكومية"، وتم اختيار هذه الجامعات كونها تمثل جامعات مختلفة النمط وهي الأكبر كلاً ضمن فتحها،

وبلغ عدد الموظفين المستهدفين في هذه الجامعات (1332) موظف، وتم اختيار هذه الفئات كونها الأقرب والأكثر اطلاعاً على مجريات سير العمل في الجامعات، والجدول (1) يوضح توزيع أعداد الموظفين حسب الجامعات وذلك على النحو التالي:

وقد تم حساب حجم عينة الدراسة الموضحة في الجدول السابق من المعادلة التالية (Moore et al., 2003):

وعليه بلغ حجم العينة المطلوب $n = \left(\frac{Z}{2m} \right)^2$ 298 مفردة كحد أدنى.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع وعينة الدراسة حسب الجامعة والفئة الوظيفية

المجموع	المسمى الوظيفي				الجامعة	
	إداري	أكاديمي بمنصب إداري	إداري	أكاديمي		
العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	العينة	
113	506	94	419	19	87	الجامعة الإسلامية
64	283	51	227	13	56	جامعة القدس المفتوحة
122	543	97	433	25	110	جامعة الأقصى
299	1332	242	1079	57	253	المجموع

المصدر: دائرة شؤون الموظفين في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى وجامعة القدس المفتوحة للعام (2017-2018)

جدول رقم (2)

يوضح توزيع عينة الدراسة الفعلية حسب الجامعة والمسعى الوظيفي

المجموع	المسعى الوظيفي		الجامعة
	أكاديمي بمنصب إداري إداري	إداري	
133	99	34	الجامعة الإسلامية
69	52	17	جامعة القدس المفتوحة
128	97	31	جامعة الأقصى
330	248	82	المجموع

وتم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية ذات المرحلتين حيث تمت المرحلة الأولى حسب الجامعة، والمرحلة الثانية حسب الفئة الوظيفية، حيث تم توزيع (370) استبانة على مجتمع الدراسة وقد تم استرداد (330) استبانة بنسبة 89.2%، وهو أعلى من الحد الأدنى المحدد وفقاً للمعادلة أعلاه، وبذلك تكون العينة الفعلية للدراسة كما هو موضح في الجدول (2).

مصادر البيانات

تم الرجوع إلى مصدرين أساسيين للبيانات:

- 1- المصادر الثانوية: والتي تمثلت في الكتب والمراجع والدوريات والمقالات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والمتوفرة في المكتبات أو في مواقع الإنترنت المختلفة.
- 2- المصادر الأولية: تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة لجمع البيانات الأولية.

تصميم أداة الدراسة

تم تصميم استبانة حول "أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، حيث تكونت من الأقسام التالية:

- 1- القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيبين (الجنس - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - الفئة الوظيفية - عدد سنوات الخدمة في الجامعة - مكان العمل "الجامعة").
- 2- القسم الثاني: وهو عبارة عن المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وتكون من 12 فقرة.
- 3- القسم الثالث: وهو عبارة عن الولاء التنظيمي وتكون من 12 فقرة.
- 4- القسم الرابع: وهو عبارة عن الإنتاجية وتكون من 12 فقرة.

وتم اتباع الخطوات التالية لبناء الاستبانة:

- 1- مراجعة متغيرات وفرضيات وأهداف الدراسة.
- 2- الاطلاع والاستفادة من الأدب الإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- 3- استشارت عدداً من الأكاديميين والمختصين في المجال.
- 4- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة والفقرات ضمن كل مجال.
- 5- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ومن ثم مراجعتها وتنقيحها.
- 6- عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في المجال قيد الدراسة.

جدول رقم (3)

درجات المقياس المستخدم في الاستبانة

موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق بدرجة قليلة جداً	الدرجة
10	1	الدرجة
9	2	
8	3	
7	4	
6	5	
5	6	
4	7	
3	8	
2	9	
1	10	

تم استخدام المقياس من 1-10 لفقرات الاستبيان بحيث كلما اقتربت الدرجة من 10 دل على الموافقة العالية على ما ورد في العبارة والعكس صحيح، والجدول (3) يوضح ذلك:

فحص صدق وثبات الأداة

تم إجراء عينة استطلاعية للتأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال اختيار عينة عشوائية مكونة من 30 مفردة من الجامعات الفلسطينية لتطبيقها على العينة الأصلية وذلك من خلال ما يلي:

- 1- الصدق الظاهري "صدق الاستبانة": تم الرجوع إلى عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة قيد

الدراسة، وفي ضوء آراء المحكمين تمت الاستجابة بإجراء ما يلزم من إضافة وحذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق رقم (1).

2- صدق الاتساق الداخلي "صدق المحتوى": تم احتساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتهي إليه هذه الفقرة وذلك على النحو التالي:

أ- الاتساق الداخلي لمجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والدرجة الكلية للمجال:

جدول رقم (4)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون الاحتمالية (Sig.)	القيمة
1	تلتزم الجامعة بتحقيق العدالة الوظيفية عند تطبيق الإجراءات والسياسات والأنظمة والقوانين المختلفة على الموظفين.	*787.	0.000
2	تلتزم الجامعة بالنود التي تم التعاقد عليها عند التعيين.	*524.	0.003
3	تسمح الجامعة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	*628.	0.000
4	تدفع الجامعة للموظفين راتباً ملائماً يتناسب مع حجم العمل الذي تتطلبه الوظيفة.	*582.	0.001
5	توفر الجامعة بيئة عمل آمنة وصحية لجميع الموظفين.	*745.	0.000
6	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين إجازة تفرغ مدفوعة الأجر لتطوير المستوى التعليمي.	*616.	0.001
7	تساهم الجامعة بتغطية تكاليف دراسة أبناء الموظفين فيها أو جزء منها.	*434.	0.012
8	توفر الجامعة برامج تدريب وتطوير متنوعة وفعالة للعاملين.	*558.	0.002
9	تقوم الجامعة بمنح العلاوات والمكافآت للموظفين الذين يقومون بتقديم أفكار إبداعية تساعدهم في تحسين العمل.	*623.	0.000
10	تقوم الجامعة بتقييم أداء العاملين بناءً على معايير واضحة.	*715.	0.000
11	يتم ربط مستوى تقييم الأداء بحوافز مادية أو معنوية.	*705.	0.000
12	تساهم الجامعة في حصول الموظفين على نظام تأمين معاشات جيد.	*602.	0.001

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

يوضح جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول رقم (5)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال «الولاء التنظيمي» والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل الارتباط بيرسون الاحتمالية (Sig.)	القيمة
1	يحرص الموظفون على الاستمرار في الجامعة والسعي إلى تحقيق أهدافها.	*674.	0.000
2	يرغب الموظفون في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح الجامعة.	*727.	0.000
3	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالعمل في الجامعة.	*808.	0.000
4	يحرص الموظفون على عدم ترك العمل إلا لظروف استثنائية.	*550.	0.001
5	يتقبل الموظفون أي مهمة جديدة يكلفون بها لإنجاح العمل بالجامعة.	*795.	0.000
6	يعمل الموظفون على بذل أقصى ما يستطيعون من جهود في العمل.	*751.	0.000
7	يبين الموظفون لأصدقائهم بأن هذه الجامعة مميزة بما تقدمه من خدمات للعاملين بها.	*771.	0.000
8	يفضل الموظفون البقاء في الجامعة مهتماً توفرت لهم فرص وظيفية بديلة.	*724.	0.000
9	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية وفق الأنظمة والقوانين المعتمدة	*518.	0.002
10	يتم تنفيذ الأعمال الإضافية من قبل الموظفين دون تذمر.	*596.	0.001
11	يحافظ الموظفون على ممتلكات الجامعة.	*560.	0.001
12	يقدم الموظفون المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	*534.	0.002

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

ب- الاتساق الداخلي لمجال الولاء التنظيمي والدرجة الكلية للمجال:

يوضح جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المينة دالة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

ج- الاتساق الداخلي لمجال الإنتاجية والدرجة الكلية للمجال

يوضح جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الإنتاجية" والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط

جدول رقم (6)

معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال «الإنتاجية» والدرجة الكلية للمجال

#	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1	يحرص الموظفون على التخطيط للعمل قبل أدائه.	*758.	0.000
2	يحرص الموظفون على تحقيق الأهداف العامة للجامعة عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية.	*803.	0.000
3	يهتم الموظفون بمقارنة ما نفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	*861.	0.000
4	يقوم الموظفون بتصحيح الأخطاء التي قد يقعون فيها أثناء القيام بعملهم.	*730.	0.000
5	يعمل الموظفون على تنفيذ التعليمات بدقة.	*741.	0.000
6	ينجز الموظفون أعمالهم بالوقت المحدد بمستوى أداء عالي.	*795.	0.000
7	يستجيب الموظفون لتوجيهات رؤسائهم في العمل بشكل سريع.	*427.	0.012
8	يقوم الموظفون بمساعدة الطلبة والمرجعين بإيجابية.	*748.	0.000
9	يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	*646.	0.000
10	يساهم الموظفون في حل المشكلات في الجامعة بفعالية.	*420.	0.013
11	يحقق مستوى أداء الموظفين لأعمالهم رضى الجمهور.	*650.	0.000
12	يتميز أداء الموظفين بأنه مرتفع مقارنة بالجامعات الأخرى.	*609.	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (7)

معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

المجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	*797.	0.000
الولاء التنظيمي	*842.	0.000
الإنتاجية	*818.	0.000

* الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم (8)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية	12	0.893
الولاء التنظيمي	12	0.893
الإنتاجية	12	0.892
جميع المجالات معاً	36	0.945

جدول رقم (9)

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	244	73.9
أنثى	86	26.1
المجموع	330	100

المبينة دالة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك يعتبر المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

3- الصدق البنائي: وهو مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

يبين جدول (7) أن جميع معاملات الارتباط في جميع مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وبذلك تعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

4- ثبات بنود الاستبانة: تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8).

واضح من النتائج في جدول (8) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل مجال تراوحت بين (0.892 - 0.893)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.945) وهذا يعني أن القيم دالة إحصائياً وأن معدل الثبات مرتفع.

وبذلك يكون قد تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة وعليه تكون الاستبانة صالحة للتطبيق والتوزيع في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (1).

تحليل البيانات الخاصة بالسمات الشخصية لعينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

يتضح من جدول (9) أن ما نسبته 73.9% من عينة الدراسة ذكور بينما 26.1% إناث، وهذا ينسجم (وليس بالضرورة طبيعي) مع خصائص سوق العمل في المجتمع الفلسطيني بشكل عام وفي قطاع غزة بشكل خاص حيث يشغل الذكور النسبة الأعلى من القوى العاملة وفقاً لبيانات مركز الإحصاء الفلسطيني في تقرير مسح القوى العاملة الفلسطينية للربع الأخير من العام 2017 والذي يبين أن نسبة مشاركة الذكور في القوى العاملة بلغت 73.2% (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2017).

2- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يتضح من جدول (10) أن ما نسبته 55.5% من عينة الدراسة أعمارهم أقل من 40 سنة بينما 44.5% أكثر من 40 سنة، ويعزى ذلك إلى احتياج

جدول رقم (10)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	55	16.7
من 30- أقل من 40 سنة	128	38.8
من 40- أقل من 50 سنة	95	28.8
50 سنة فأكثر	52	15.7
المجموع	330	100

جدول رقم (11)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية %
دبلوم متوسط	46	13.9
بكالوريوس	129	39.1
ماجستير	94	28.5
دكتوراه	61	18.5
المجموع	330	100

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

الفئة العمرية	العدد	النسبة المئوية %
إداري	248	75.2
أكاديمي بمنصب إداري	82	24.8
المجموع	330	100

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة

عدد سنوات الخدمة في الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	44	13.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	75	22.8
من 10 إلى أقل من 15 سنة	79	23.9
15 سنة فأكثر	132	40.0
المجموع	330	100

جدول رقم (15)

يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المجال
0.879	0.588	المسئولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
0.977	0.476	الولاء التنظيمي
0.993	0.426	الإنتاجية
0.987	0.450	جميع مجالات الاستبانة

الجامعات الفلسطينية المتواصل للأيدي العاملة بسبب الإقبال المتزايد على التعليم الجامعي والازدياد المستمر في أعداد الطلبة، إضافة إلى التوسع في افتتاح تخصصات جديدة من قبل الجامعات.

3- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يتضح من جدول (11) أن ما نسبته 53% من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم متوسط وبكالوريوس وهم فئة الإداريين، بينما 47% مؤهلهم العلمي ما بين ماجستير ودكتوراه نصفهم تقريباً من فئة الأكاديميين بمناصب إدارية وذلك لطبيعة العمل الأكاديمي، وتدل هذه النسب على امتلاك الجامعات لكوادر علمية ومهنية مؤهلة ومتخصصة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية

يتضح من جدول (12) أن ما نسبته 75.2% فئتهم الوظيفية إداري، بينما 24.8% من عينة الدراسة فئتهم الوظيفية أكاديمي بمنصب إداري.

5- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة في الجامعة:

يتضح من جدول (13) أن ما نسبته 36.1% من عينة الدراسة خدموا في الجامعة لأقل من 10 سنوات بينما 63.9% خدموا لأكثر من 10 سنوات، وهذا يوفر مؤشر واضح عن مدى الاستقرار الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية.

6- توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل "الجامعة":

يتضح من جدول (14) أن نسبة المستجيبين من كل جامعة تتوافق مع نسبة كل جامعة من حجم مجتمع الدراسة الأصلي.

اختبار تحديد توزيع البيانات:

تم استخدام اختبار كولموجروف - سمرنوف (1-S K-S Sample) لتحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم غير الطبيعي وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15):

النتائج الموضحة في جدول (15) تشير إلى أن القيمة الاحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبذلك فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه سيتم استخدام الاختبارات المعلمية.

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل «الجامعة»

مكان العمل "الجامعة"	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	133	40.3
جامعة القدس المفتوحة	69	20.9
جامعة الأقصى	128	38.8
المجموع	330	100

الاختبارات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات: لوصف عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري: لتحديد درجة الموافقة على فقرات الاستبانة.
- 3- اختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 4- اختبار كولموجوروف – سمرنوف: لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم غير الطبيعي.
- 5- معامل ارتباط بيرسون: لقياس درجة الارتباط: وذلك لاختبار الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- 6- اختبار T في حالة عينة واحدة: لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الحياد وهي 6 أم زادت أو قلت عن ذلك، ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.
- 7- اختبار الوسيط: لمعرفة أثر المتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 8- اختبار تحليل التباين الأحادي: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

تحليل البيانات

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار t لمعرفة درجة الموافقة والترتيب للتحليل الإحصائي لمجالات وفقرات الاستبانة وذلك على النحو التالي:

1- تحليل فقرات مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية

جدول رقم (16)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار الاحتمالية	الترتيب
1	تلتزم الجامعة بتحقيق العدالة الوظيفية عند تطبيق الإجراءات والسياسات والأنظمة والقوانين المختلفة على الموظفين.	6.98	2.05	69.76	12.99	0.000
2	تلتزم الجامعة بالبنود التي تم التعاقد عليها عند التعيين.	7.69	2.04	76.85	19.38	0.000
3	تسمح الجامعة للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	6.36	2.22	63.55	6.89	0.000
4	تدفع الجامعة للموظفين راتباً ملائماً يتناسب مع حجم العمل الذي تتطلبه الوظيفة.	6.92	2.49	69.24	10.34	0.000
5	توفر الجامعة بيئة عمل آمنة وصحية لجميع الموظفين.	7.28	2.25	72.84	14.34	0.000
6	تلتزم الجامعة بمنح الموظفين إجازة تفرغ مدفوعة الأجر لتطوير المستوى التعليمي.	6.01	2.68	60.09	3.41	0.001
7	تساهم الجامعة بتغطية تكاليف دراسة أبناء الموظفين فيها أو جزء منها.	8.14	2.15	81.40	22.25	0.000
8	توفر الجامعة برامج تدريب وتطوير متنوعة وفعالة للعاملين.	6.69	2.21	66.89	9.70	0.000
9	تقوم الجامعة بمنح العلاوات والمكافآت للموظفين الذين يقومون بتقديم أفكار إبداعية تساعدهم في تحسين العمل.	6.11	2.42	61.10	4.56	0.000
10	تقوم الجامعة بتقييم أداء العاملين بناءً على معايير واضحة.	6.98	2.32	69.82	11.60	0.000
11	يتم ربط مستوى تقييم الأداء بحوافز مادية أو معنوية.	6.28	2.40	62.78	5.86	0.000
12	تساهم الجامعة في حصول الموظفين على نظام تأمين معاشات جيد.	7.19	2.30	71.90	13.31	0.000
-	جميع فقرات المجال معاً	6.89	1.74	68.86	14.45	0.000

الجدول (16) يوضح أن الفقرة التاسعة احتلت المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وزن نسبي وقيمتها 81.40%، بينما السادسة احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بحصولها على أقل وزن نسبي وقيمتها 60.09%، وإجمالاً مستوى

التزام الجامعات بالمسئولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كان إحصائياً إيجابياً بوزن نسبي قيمته 68.86%، ولكن هذه النسبة لا تعد مرتفعة حيث تعبر عن فجوة بين مستوى توقعات العاملين وما تقدمه الجامعات لهم في المجالات المختلفة التي تطرقت لها الاستبانة، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها نقص وضعف الإمكانيات المالية، يضاف إلى ذلك غياب القضايا التي تتعلق بالمسئولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كأولية على أجندة الإدارة العليا في الجامعات وعدم متابعتها من قبل جهة محددة بشكل واضح، أيضاً ضعف فعالية النقابات الممثلة للعاملين في الجامعات.

وهذا أتفق مع النتائج التي توصلت إليها كل من دراسة (وصاف، 2016) بعنوان "أثر المسئولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين- دراسة حالة"، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تبني المسئولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية بمختلف أبعادها في كلية العلوم والاقتصاد والتجارة وعلوم التيسير في الجزائر، ودراسة (الطعامسة، 2015) بعنوان "العلاقة بين المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمي: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة ميدانية" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين المسئولية الاجتماعية الداخلية والعدالة التنظيمية لدى العاملين في شركات المناطق الصناعية في الأردن واللتان وضحتا بأن المسئولية الاجتماعية تطبق بدرجة متوسطة، ويعود هذا إلى ضعف الإمكانيات المالية لدى هذه المؤسسات.

كما اختلف مع نتائج دراسة (أبو ماضي، 2015) بعنوان "أثر الالتزام بالمسئولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة"، والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام المسئولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والتي وضحت بأن هناك التزام بالمسئولية الاجتماعية بدرجة كبيرة تجاه العاملين فيما يتعلق بجوانب المسئولية الاجتماعية، واختلفت مع دراسة (Abdullah & Rashid, 2012) بعنوان "تطبيق برامج المسئولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على سلوك المواطنة التنظيمية للموظفين"، والتي هدفت إلى مراقبة تنفيذ برامج المسئولية الاجتماعية للشركات (تجاه الحكومة، تجاه الموظف، تجاه العملاء، تجاه المجتمع ككل، وحماية البيئة) والتي وضحت بأن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل العاملين على ممارسة المسئولية الاجتماعية بالشركة تجاه العاملين في ماليزيا، والتي أكدت بأن تنفيذ برامج المسئولية الاجتماعية له آثار كبيرة على سلوك المواطنة التنظيمية بين العاملين من أهمها الإيثار على النفس، ويعود ذلك إلى النمو الاقتصادي وقوة الإمكانيات المالية، والوعي الإداري والثقافة السائدة بمدى أهمية تبني مبادرات المسئولية الاجتماعية لتحقيق مستويات أعلى من التنمية المستدامة.

2- تحليل فقرات مجال الولاء التنظيمي:

جدول رقم (17)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الولاء التنظيمي"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار الاحتمالية	الترتيب
1	يحرص الموظفون على الاستمرار في الجامعة والسعي إلى تحقيق أهدافها.	8.09	1.90	80.91	24.67	0.000
2	يرغب الموظفون في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح الجامعة.	8.04	1.77	80.37	25.99	0.000
3	يشعر الموظفون بالاعتزاز بالعمل في الجامعة.	8.20	1.83	81.98	26.67	0.000
4	يحرص الموظفون على عدم ترك العمل إلا لظروف استثنائية.	8.02	1.85	80.15	24.65	0.000
5	يتقبل الموظفون أي مهمة جديدة يكلفون بها لإنجاح العمل بالجامعة.	7.78	1.78	77.77	23.09	0.000
6	يعمل الموظفون على بذل أقصى ما يستطيعون من جهود في العمل.	7.71	1.90	77.13	21.00	0.000
7	يبين الموظفون لأصدقائهم بأن هذه الجامعة مميزة بما تقدمه من خدمات للعاملين بها.	8.01	1.79	80.09	25.39	0.000
8	يفضل الموظفون البقاء في الجامعة مهماً توفرت لهم فرص وظيفية بديلة.	7.30	2.31	73.05	14.16	0.000
9	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الاجتماعية الإيجابية وفق الأنظمة والقوانين المعتمدة	7.98	1.66	79.85	26.90	0.000
10	يتم تنفيذ الأعمال الإضافية من قبل الموظفين دون تدمير.	7.51	1.77	75.12	20.39	0.000
11	يحافظ الموظفون على ممتلكات الجامعة.	8.24	1.75	82.38	28.14	0.000
12	يقدم الموظفون المبادرات لتحسين العمل وتطويره.	7.71	1.81	77.09	21.98	0.000
-	جميع فقرات المجال معاً	7.88	1.50	78.78	28.63	0.000

الجدول (17) يوضح أن الفقرة الحادية عشر احتلت المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وزن نسبي وقيمتها 82.38%، بينما الثامنة احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بحصولها على أقل وزن نسبي وقيمتها 73.05%، وإجمالاً مستوى الولاء التنظيمي كان إحصائياً إيجابياً بوزن نسبي قيمته 78.78%، وهذه النسبة نسبياً جيدة مع الأخذ بعين الاعتبار أنها ليست مرتفعة بشكل قوي مما يدل على أن هناك ما يمكن عمله لرفع مستوى الولاء التنظيمي، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها شعور العاملين بالمكانة الاجتماعية المرموقة التي يحظون بها في الجامعات، ونظرة وتوقعات المجتمع منهم، وإيمانهم بأن التعليم رسالة وأمانة مما ينمي حس المسؤولية والانتماء للمؤسسة عندهم، أيضاً الظروف المعيشية والاقتصادية الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة جعل المسؤولية تتعاظم أمام العاملين، كل هذا وغيره لعب دوراً في تعزيز الولاء التنظيمي تجاه الجامعات، مع الأخذ بعين الاعتبار أن هناك رغبة لدى العاملين في الجامعات لتحسين أوضاعهم المادية والوظيفية والعائدة إلى الأزمات المالية التي تمر بها الجامعات عموماً خاصة الجامعة الإسلامية والمشكلات والصراعات التي أثرت على جامعة الأقصى بشكل خاص.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (زيني، 2014) "الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات المغرب - الجزائر - تونس"، والتي هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة في الجامعات التونسية والجزائرية والمغربية، والتي وضحت بأن هناك ولاء تنظيمي بالنسبة للأساتذة تجاه الجامعة جاء بدرجة كبيرة والتي أكدت استعداد أفراد العينة لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عمل الجامعة، واهتمامهم بسمعة الجامعة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية والشعور بالفخر والاعتزاز لوجودهم في الجامعة، كما اتفقت مع دراسة (عدوان، 2017) بعنوان "دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون" والتي هدفت إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، والتي وضحت وجود موافقة بدرجة كبيرة من قبل العاملين بمستشفى بيت حانون بقطاع غزة على فقرات محور الولاء التنظيمي بشكل عام، ويعود السبب في ذلك إلى تحدي العاملين للظروف والأزمات الصعبة التي يمر بها المجتمع الفلسطيني في قطاع غزة.

وهذا اختلف مع نتائج دراسة (السويطي، 2016) بعنوان "أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية" والتي هدفت إلى التعرف على أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالإضافة لمعرفة واقع الولاء التنظيمي لدى الموظفين والتي وضحت بأن واقع الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية بالصفة جاء بدرجة متوسطة، كما اختلفت مع دراسة (جدي، 2014) بعنوان "تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي- دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة بين تمكين العاملين من خلال أبعاده (تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، التحفيز الذاتي والمعنوي، التقليد والمحاكاة، تنمية السلوك الإبداعي) والولاء التنظيمي لدى الأطباء، والتي وضحت أن مستوى الولاء التنظيمي كان منخفضاً إجمالاً لدى الأطباء العاملين في المستشفيات العامة بالجزائر، ويعود ذلك لعدم العناية الكافية بسياسات تنمية الموارد البشرية، وعدم الاهتمام بظروف العمل وإهمال تقديم الحوافز بأشكالها المختلفة.

3- تحليل فقرات مجال الإنتاجية:

جدول رقم (18)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب واختبار t لكل فقرة من فقرات مجال "الإنتاجية"

#	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار الاحتمالية	الترتيب
1	يحرص الموظفون على التخطيط للعمل قبل أدائه.	7.36	1.80	73.65	18.76	11
2	يحرص الموظفون على تحقيق الأهداف العامة للجامعة عند أدائهم لواجباتهم الوظيفية.	7.80	1.77	77.99	23.62	6
3	يهتم الموظفون بمقارنة ما نفذ في العمل بالخطط والبرامج المرسومة.	7.27	1.91	72.74	16.88	12
4	يقوم الموظفون بتصحيح الأخطاء التي قد يقعون فيها أثناء القيام بعملهم.	7.66	1.79	76.59	21.86	10
5	يعمل الموظفون على تنفيذ التعليمات بدقة.	7.89	1.62	78.91	26.68	4
6	ينجز الموظفون أعمالهم بالوقت المحدد بمستوى أداء عالي.	7.67	1.73	76.66	22.71	8
7	يستجيب الموظفون لتوجيهات رؤسائهم في العمل بشكل سريع.	8.00	1.75	80.03	25.69	3
8	يقوم الموظفون بمساعدة الطلبة والمراجعين بإيجابية.	8.23	1.62	82.28	30.25	2

#	الفقرة	المتوسط الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية	الترتيب
9	يحرص الموظفون على الالتزام بأوقات الحضور والانصراف.	8.28	1.60	82.78	0.000	1
10	يساهم الموظفون في حل المشكلات في الجامعة بفعالية.	7.66	1.83	76.63	0.000	9
11	يحقق مستوى أداء الموظفين لأعمالهم رضى الجمهور.	7.75	1.66	77.52	0.000	7
12	يتميز أداء الموظفين بأنه مرتفع مقارنة بالجامعات الأخرى.	7.89	1.78	78.87	0.000	5
-	جميع فقرات المجال معاً	7.78	1.42	77.82	0.000	-

الجدول (18) يوضح أن الفقرة التاسعة احتلت المرتبة الأولى بحصولها على أعلى وزن نسبي وقيمتها 82.78%، بينما الثالثة احتلت المرتبة الثانية عشر والأخيرة بحصولها على أقل وزن نسبي وقيمتها 72.74%، وإجمالاً مستوى الإنتاجية كان إحصائياً إيجابياً بوزن نسبي قيمته 77.82%، وهذه النسبة نسبياً جيدة مع الأخذ بعين الاعتبار أنها ليست مرتفعة بشكل قوي مما يدل على أن هناك ما يمكن عمله لرفع مستوى الإنتاجية، ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها حرص العاملين في الجامعات على بذل كل ما يمكن في سبيل الحفاظ على مستوى وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الممارسات ذات العلاقة بالتخطيط السليم والمبني كانت الأقل مستوى مقارنةً بباقي بنود المحور أعلاه.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (البليسي، 2012) بعنوان "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة" والتي هدفت إلى التعرف على مستوى جودة الحياة الوظيفية في المنظمات غير الحكومية ودرجة الالتزام بتطبيق عناصرها داخل أروقتها، والتي وضحت مستوى أداء إيجابي ونسبة كبيرة للعاملين في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، كما أكدت على أداء العاملين يمتاز بالكفاءة العالية والمستوى الراقى، كما اتفقت مع دراسة (باقر، 2012) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية"، والتي هدفت إلى معرفة إيجاد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية بجامعة المستنصرية في العراق، والتي وضحت بأن أعضاء هيئة التدريس يقدمون مستوى عالي من الأداء ويعود ذلك بسبب توفر موظفين لهم القدرة والمهارة على العمل بكفاءة وفعالية.

كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة (اليوسف، 2014) بعنوان "أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية" والتي هدفت إلى معرفة واقع ومستوى ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في المؤسسات وخاصة في شركة توزيع الكهرباء في الأردن، والتي وضحت بأن العاملين في شركة الكهرباء يقدمون مستوى أداء بدرجة متوسطة، ويعود ذلك لضعف التدريب وعدم توافر الأجهزة أو المعدات والألات التي تزيد من فاعلية الأداء.

اختبار الفرضيات

تم اختبار الفرضيات على النحو التالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05\alpha \geq$ بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، وتم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط" لاختبار هذه الفرضية كما هو موضح في الجدول التالي:

يتضح من الجدول (19) أن معامل الارتباط يساوي 0.706، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية

جدول رقم (19)

معامل الارتباط بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين

الفرضية	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.05\alpha \geq$ بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين.	7060.	0.000*

تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، ويعود ذلك إلى حقيقة أن التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية تجاه الموارد البشرية ما هو إلا تحسين لظروف وبيئة العمل، الأمر الذي سيعمل على تعزيز ولائهم التنظيمي وبالتأكيد سوف يعزز ويرفع من إنتاجيتهم ويحقق ميزة تنافسية.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (باقر، 2012) بعنوان "المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية" والتي هدفت إلى معرفة إيجاد العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية الأساسية بجامعة المستنصرية في العراق والتي وضحت علاقة المسؤولية الاجتماعية بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس الجامعيين، والتي أكدت على وجود علاقة طردية أي كلما زادت المسؤولية الاجتماعية زادت كفاءة الأداء الوظيفي وبالعكس، كما واتفقت مع دراسة (Shin, Hur & Kang, 2016) بعنوان "مدى إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية للشركات والأداء الوظيفي: نموذج وسيط متتابع" والتي هدفت إلى التعرف على مدى إدراك العاملين للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في الفنادق في كوريا والتي أكدت على وجود علاقة إيجابية بين إدراك الموظفين للمسؤولية الاجتماعية والأداء الوظيفي، ويعود ذلك التوافق منطقي حيث أكدت دراسات عديدة العلمية التي أجريت في المؤسسات على العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية والأداء الوظيفي والذي يعد المحدد الحقيقي والمحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، كما اتفقت مع نتائج دراسة (السبيعي، 2016) بعنوان "أثر تبني المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض والتي وضحت إلى التعرف على دافع تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين بالشركات الصناعية بمنطقة الرياض والتي وضحت بأن ممارسة برامج المسؤولية الاجتماعية من قبل الشركات له أثر على سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية المطبقة، أيضاً تطبيق نظام للحوافز والمكافآت انعكس إيجابياً على أداء العاملين، أيضاً اتفقت مع دراسة (أبو ماضي، 2015) بعنوان "أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة"، والتي هدفت إلى معرفة أثر استخدام المسؤولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة، والتي توصلت إلى أن المسؤولية الاجتماعية تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات العامة بنسبة 80.02%، كما أظهرت وجود علاقة طردية بين الالتزام بتطبيق المسؤولية الاجتماعية ومستوى أداء المؤسسة العامة.

كما اختلفت مع ما توصلت إليه دراسة (خيار، 2016) بعنوان "أثر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية" والتي هدفت إلى محاولة إبراز أثر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية في مديرية المصالح الفلاحية بأبواب البواقي بالجزائر والتي وضحت عدم وجود أثر بين المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة وتحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05\alpha \geq$ للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين، وتم استخدام "اختبار الوسيط" لتحديد إذا ما كان هناك تأثير للمتغير الوسيط على العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث يكون هناك تأثير قوي في حال كان هناك تأثير غير مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع ويكون هذا في حالة أن فترة الثقة لا تشمل على صفر، وفي حالة اشتملت فترة الثقة على صفر يكون تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع مباشراً وعندها يكون تأثير المتغير الوسيط ضعيف.

يتضح من الجدول (20) أن حجم التأثير غير المباشر يساوي 0.4399 بانحراف معياري 0.063 عند فترة ثقة 95% بين 0.3708 و0.05125، وبما أن هذه الفترة لا تشمل على الصفر فهذا يدل على وجود تأثير غير مباشر معنوي للمتغير المستقل (تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية) على المتغير التابع (إنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة)، وبالتالي يمكن القول بأن الولاء التنظيمي له تأثير معنوي قوي كمتغير وسيط على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، ويعود ذلك إلى أن تطبيق المؤسسات لمسئولياتها الاجتماعية تجاه الموارد البشرية يزيد من الشعور بالولاء التنظيمي للعاملين نتيجة لإحساسهم باهتمام الجامعة باحتياجاتهم المادية والمعنوية مما يساهمهم في التزامهم ورفع أدائهم وإنتاجيتهم.

جدول رقم (20)

يوضح أثر الولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين

المتغير الوسيط	التأثير غير المباشر	التأثير غير المباشر المعياري	فترة الثقة عند 95%
الولاء التنظيمي	0.4399	0.063	0.3708 0.05125

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (برباوي، 2016) بعنوان "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي-دراسة

ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار"، والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركة بالجزائر، والتي وضحت بأنه توجد علاقة ارتباط قوي ذات دلالة إحصائية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين، كما ويتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زنيبي، 2012) بعنوان "عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى-الجزائر" والتي هدفت إلى التعرف على العلاقة والعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي واستمراريته لدى العاملين كالحوافز والمناخ التنظيمي، والتي وضحت وجود علاقة بين الحوافز (الإيجابية ونظام العقوبات) بشقيها المادي والمعنوي والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بالجزائر.

كما اختلفت النتائج مع ما توصلت له دراسة (عدوان، 2017) بعنوان "دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون" والتي هدفت إلى التعرف على أثر الولاء التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية وأداء العاملين، والتي وضحت أن الولاء التنظيمي كان متغيراً وسيطاً في العلاقة، ويعود ذلك للأثر النفسي الكبير الذي يتركه التزام المؤسسات بمسئوليتهم الاجتماعية في نفوس العاملين مما ينعكس على درجة ولائهم ويحثهم على تقديم أفضل أداء وإنتاجية.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر الولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الفئة العمرية - وعدد سنوات الخدمة - ومكان العمل "الجامعة")، واختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي" كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم (21)

نتائج اختبار "التباين الأحادي" وفقاً للفئة العمرية

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		أقل من 30 سنة	30- أقل من 40 سنة	40- أقل من 50 سنة	أكثر من 50 سنة	
0.001	*5.268	7.34	7.28	6.52	6.62	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
0.000	*6.575	8.24	8.16	7.83	7.17	الولاء التنظيمي
0.023	3.224*	8.07	8.01	7.66	7.40	الإنتاجية
0.001	*5.310	7.89	7.82	7.34	7.06	جميع المجالات معاً

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

لصالح الذين فئتهم العمرية 40 سنة فأكثر (بسبب تقارب القيم لفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة وفئة 50 سنة فأكثر)، ويعود ذلك إلى أن عادةً العاملين الأكبر سناً ما يكونون أكثر ولاءً وأقل رغبةً بترك العمل والبحث عن عمل جديد بسبب سنوات الخدمة الطويلة التي قضوها في العمل وهم بالتالي أكثر رغبةً بالاستقرار الوظيفي، وأيضاً لديهم خبرة أكبر بالعمل وإحساس قوي بالمسؤولية.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زنيبي، 2012) والتي وضحت وجود علاقة بين متغير العمر على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدلفي مما ينعكس على إنتاجية المؤسسة، كما أكدت على أن الفئات العمرية الأكبر سناً أكثر ولاءً لمنظماتهم من العاملين الأصغر سناً، ويعود ذلك بأن الموظفين ذوي الفئات العمرية الأكبر هم أكثر التزاماً واستقراراً نظراً للمكافآت التي ترصد لهم في نهاية الخدمة والتي تعطى لهم في حال التقاعد كما إن فرصهم أقل في الانتقال لعمل جديد.

ب- عدد سنوات الخدمة

النتائج الموضحة في جدول (22) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى عدد سنوات الخدمة في الجامعة

جدول رقم (22)
نتائج اختبار «التباين الأحادي» وفقاً لعدد سنوات الخدمة

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات				المجال
		15 سنة فأكثر	من 10 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
0.024	*3.196	7.24	6.72	6.59	6.63	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
0.000	*10.297	8.40	7.67	7.53	7.27	الولاء التنظيمي
0.001	*5.926	8.17	7.62	7.51	7.38	الإنتاجية
0.000	*7.086	7.94	7.34	7.21	7.09	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

العاملين، ويعود السبب في ذلك كون العاملين الأكثر خدمة في المؤسسة هم أكثر ارتباطاً وتعلقاً بمؤسساتهم من العاملين الأقل خدمة وهم الأكثر إنتاجية نتيجة لما يتمتعوا به من خبرة في مجال العمل.

جدول رقم (23)
نتائج اختبار «التباين الأحادي» وفقاً لمكان العمل «الجامعة»

القيمة الاحتمالية (Sig)	قيمة الاختبار	المتوسطات			المجال
		جامعة الأقصى	جامعة القدس المفتوحة	الجامعة الإسلامية	
0.000	*38.056	5.96	7.75	7.34	المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية
0.000	*49.141	7.06	8.96	8.11	الولاء التنظيمي
0.000	*46.074	7.02	8.76	8.00	الإنتاجية
0.000	53.665*	6.69	8.48	7.81	جميع المجالات معا

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

هي الجامعة الوحيدة بين جامعات مجتمع الدراسة التي تعيش حالة من الاستقرار المالي والإداري والذي انعكس بدوره إيجاباً على العاملين، على العكس من الجامعات الأخرى محل الدراسة فمنها من تعاني من أزمة مالية مثل الجامعة الإسلامية، ومنها من تعاني من مشكلات وعدم استقرار إداري ناتجة عن تبعات الانقسام مثل ما هو الحال في جامعة الأقصى.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أبو طاقية، 2017) بعنوان "مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف" والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على واقع تطبيق العقد النفسي وأثره على إنتاجية الموظف، والتي وضحت أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكان العمل "الجامعة" وإنتاجية الموظفين التي أكدت بأنها لصالح الذين يعملون في جامعة القدس المفتوحة، ويعود ذلك بأن العاملين في جامعة القدس المفتوحة هم الأكثر رضا عن التزام جامعتهم بالمسؤولية الاجتماعية تجاههم.

كما يختلف مع ما توصلت إليه دراسة (أبو الروس وحنونة، 2011) بعنوان "تأثير الإيمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم" والتي هدفت إلى معرفة مدى تأثير الفروق الفردية للعاملين بالجامعات الفلسطينية على مستوى الإيمان بالمؤسسة وكذلك رغبتهم في الاستمرار بالعمل وماهية هذه العلاقة من حيث الإيجابية أو السلبية، والتي وضحت عدم وجود فروق في الرغبة لدى العاملين في الاستمرار في العمل بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، والتي أكدت على أن مكان العمل لا يؤثر في مستوى الرغبة بالاستمرار بالعمل لدى العاملين، ويعود السبب في ذلك الاختلاف إلى اختلاف الفترة الزمنية والظروف التي تمت بها الدراسة مقارنة بالدراسة السابقة حيث كانت أوضاع الجامعات في ذلك الوقت أكثر استقراراً وأقل مواجهةً للمشكلات المالية.

وذلك لصالح الذين عدد سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر، ويعود ذلك إلى نفس الأسباب التي تم مناقشتها في البند السابق أعلاه.

وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (زيني، 2012) والتي وضحت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد سنوات الخدمة والولاء التنظيمي لدى العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى، والتي أكدت بأنها تعتبر مؤشراً على أن هناك علاقة طردية بين عدد سنوات الخدمة للعاملين في المؤسسة والولاء التنظيمي مما ينعكس على أداء وإنتاجية

ج- مكان العمل "الجامعة"

النتائج الموضحة في جدول (23) تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة 0.05 لجميع المجالات والمجالات مجتمعة، وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة تعزى إلى مكان العمل "الجامعة" وذلك لصالح الذين يعملون في جامعة القدس المفتوحة، ويعود ذلك إلى كون جامعة القدس المفتوحة

مناقشة النتائج

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- 1- النتائج المتعلقة بمجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية: وضحت النتائج موافقة إيجابية فيما يتعلق بمستوى تطبيق المسؤولية الاجتماعية وممارستها من قِبَل الجامعات تجاه الموارد البشرية إلا أن هذه الموافقة لم تكن عالية المستوى، حيث أشارت النتائج إلى ضعف واضح فيما يتعلق بمنح العاملين إجازة تفرغ علمي، كذلك ربط تقييم الأداء بالحوافز والمكافآت، وأيضاً ضعف مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك ملاءمة رواتب العاملين والمكافئات والحوافز المقدمة من قبل الجامعات. ويعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب مثل:
 - أ- ضعف الإمكانيات المالية حيث قلصت بعض الجامعات مساهمتها بتغطية تكلفة تعليم أبناء العاملين، وعدم التزامها بالرواتب وغيرها من التعويضات المالية وفقاً للقوانين والأنظمة والعقود مثل ما يحصل في الجامعة الإسلامية.
 - ب- ضعف وتقييد حرية العمل النقابي فمثلاً عطّلت النقابة نظراً لتقديم استقالة جماعية لكافة أعضاء النقابة في الجامعة الإسلامية بسبب الضغوط الهائلة التي مورست عليها، وكذلك تم حل النقابة في جامعة الأقصى بسبب تبعات مشكلات الانقسام بقرار من إدارة الجامعة، كما إن جامعة القدس المفتوحة لم تجرى فيها انتخابات لاختيار نقابة العاملين منذ ما يزيد على اثني عشر عاماً.
 - ج- يضاف إلى ما سبق من الأسباب عدم أخذ المسؤولية الاجتماعية باهتمام بسبب ضعف ممارسات التخطيط ودرجة المركزية العالية والقصور في الاهتمام بالكفاءات وغيرها من المشكلات الإدارية.
- 2- النتائج المتعلقة بمجال الولاء التنظيمي: أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك موافقة إيجابية ونسبياً جيدة فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي على الرغم من الأوضاع غير المستقرة والمناخ غير الإيجابي في الجامعات وهذا يعود إلى مجموعة من الأسباب من أهمها:
 - أ- المحافظة على سمعة المؤسسة وصيانة صورتها لدى المجتمع.
 - ب- الشعور بالمسؤولية اتجاه المستفيدين من الخدمات المقدمة.
 - ج- وقد يكون ضعف البدائل الوظيفية المتوافرة أحد الأسباب التي تجعل العاملين يظهرون مستوى أعلى من الولاء.
- 3- النتائج المتعلقة بمجال الإنتاجية: أظهرت نتائج الدراسة بأن هناك موافقة إيجابية ونسبياً جيدة فيما يتعلق بمستوى الإنتاجية، إضافةً إلى الأسباب الموضحة في البند السابق هناك أسباب أخرى من أهمها:
 - أ- خبرة العاملين وامتلاكهم للمؤهلات العلمية اللازمة.
 - ب- أيضاً امتلاكهم المعرفة والمهارة اللازمة للقيام بالعمل.
 - ج- الجامعات مؤسسات كبيرة ولديها أنظمتها ولوائحها الضابطة والمسيرة للعمل والتي تحافظ على استقرار نسبي في مستوى الإنتاجية والعمل.
- 4- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:
 - أ- بينت النتائج وجود علاقة موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين.
 - ب- بينت النتائج أن الولاء التنظيمي له تأثير معنوي قوي كمتغير وسيط على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وهذا إضافةً إلى ما تم نقاشه سابقاً يفسر مستوى الإنتاجية المرتفع نسبياً مقارنةً بمستوى المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية المتدني نسبياً، حيث يؤكد هذا لعب الولاء التنظيمي دوراً واضحاً في التأثير على العلاقة بين المتغيرين.
 - ج- بينت النتائج أن الفئات العمرية الأكبر وذوي سنوات الخدمة الأعلى والعاملين في جامعة القدس المفتوحة أظهروا تقدير أعلى نحو تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية، كذلك مستوى أعلى من الولاء التنظيمي وأيضاً من الإنتاجية، وهذا يمكن تفسيره على النحو التالي:

- عادةً ما تكون الفئات العمرية الأكبر وذوي سنوات الخدمة الأعلى أكثر ميلاً للبقاء في المؤسسة وأقل رغبةً بالتغيير والبحث عن فرص جديدة، كذلك هذه الفئات تكون أكثر اندماجاً في المؤسسة وأكثر فهماً لمتطلبات عملها.
- جامعة القدس المفتوحة هي الجامعة الأكثر استقراراً مالياً وإدارياً مقارنةً بالجامعة الإسلامية التي تواجه أزمة مالية كبيرة وجامعة الأقصى التي تواجه أزمة إدارية بسبب تبعات الانقسام وما تسبب به من صراعات حزبية وتنظيمية.

التوصيات

وفقاً للنتائج قدمت الدراسة التوصيات التالية:

- 1- إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن الخطة الاستراتيجية للجامعات بالإضافة إلى إدراجها ضمن مسؤوليات ومهام منصب أو جهة محورية وأساسية في الجامعة، حيث سيفيد هذا في تنظيم ورفع مستوى فعالية الجهود المبذولة في هذا المجال وتحقيق أهداف ونتائج ملاحظة وملموسة.
- 2- زيادة اهتمام إدارة الجامعات بتطبيق سياسات واضحة فيما يتعلق بمسئولياتها الاجتماعية تجاه مواردها البشرية، وبذل جهود أكبر فيما يتعلق بالوفاء بالتزاماتها وتعهدها اتجاه العاملين لتعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الإنتاجية.
- 3- وضع وتفعيل سياسات واضحة وفاعلة فيما يتعلق بأنظمة تقييم الأداء وربطها بالحوافز والمكافآت، لما له من تأثير على الشعور بالعدالة وتأثير ذلك على مستوى ولاء العاملين وانعكاسه على مستوى أداء الجامعات واستقرار العاملين في العمل.
- 4- إتاحة مساحة أكبر للمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات والمساهمة في حل المشكلات وتعزيز قيم وثقافة العاملين اتجاه تقديم مبادرات لتحسين العمل وتطويره، لما له من تأثير إيجابي على الاستفادة من الإمكانيات الكامنة لدى العاملين والذي من شأنه أن يعزز الشعور بالولاء وتحسين الأداء.
- 5- تفعيل دور النقابات وضمان حرية العمل النقابي الموجه والمنظم والهادف لحماية حقوق وكرامة العاملين، مما ينعكس على إنتاجية وولاء العاملين وفاعلية الجامعات.
- 6- التزام الجامعات بالأنظمة والمرجعيات القانونية والضوابط الأخلاقية المنظمة للعلاقة بين الجامعات والعاملين فيها، والذي سيكون له أثر كبير على ولاء وإنتاجية العاملين وفاعلية الجامعات.
- 7- سعي الجامعات لتعزيز فرص التمويل وإعادة هيكلة العمليات بغية رفع مستوى الكفاءة المالية للأنشطة المختلفة، وتشخيص الأسباب الحقيقية للمشكلات المالية والإدارية ووضع حلول ملائمة لها، لما لها من أهمية في تحقيق استقرار مالي على المدى البعيد ورفع مستوى الفعالية والكفاءة في عمل الجامعات.
- 8- زيادة دعم وزارة التربية والتعليم للجامعات للمساهمة في تغطية العجز في الموازنات لدعم استمراريتها والحفاظ على حقوق ومستقبل العاملين.

حدود الدراسة

تمثل البنود التالية حدود الدراسة:

- 1- الحد الموضوعي: قامت الدراسة الحالية بدراسة أثر الدور الوسيط للولاء التنظيمي على العلاقة بين تطبيق المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية وإنتاجية العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة
- 2- الحد المؤسسي: اقتصرت الدراسة الحالية على كبرى الجامعات الفلسطينية ضمن الفئات التالية:
 - الأهلية العامة.
 - الحكومية.
 - التعليم المفتوح.
- 3- الحد البشري: الموظفين الأكاديميين بمناصب إدارية والإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- 4- الحد المكاني: الجامعات الفلسطينية العاملة في قطاع غزة.
- 5- الحد الزمني: أغسطس 2018 ولغاية يناير 2019

المراجع

أولاً - مراجع باللغة العربية:

- أبلنغر، ديانا جي. رتشارد إن، كاتز. سميح، أبو فارس. (2006). *تجديد الإدارة: تهيئة الكليات والجامعات للقرن الحادي والعشرين*. العبيكان للنشر، الرياض. السعودية.
- أبو الروس، سامي؛ سامي، حنونة. (2011). تأثير الإيمان على رغبة العاملين في الجامعات الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعاتهم: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة- فلسطين. *مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)*. 19 (ع 1). 1259-1310.
- أبو طاقية، أبرار. (2017). *مدى تطبيق العقد النفسي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على إنتاجية الموظف* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ماضي، كامل أحمد. (2015). أثر الالتزام بالمسئولية الاجتماعية على أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية*، 23 (ع 2). 61-88.
- البارودي، منال أحمد. (2015). *الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين*. (د.ط.). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البليبيسي، أسامة زياد يوسف. (2012). *جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- السديري، محمد. (2013). *المسئولية الاجتماعية للجامعات، صحيفة عكاظ، تاريخ الاطلاع: 20/11/2016*، الموقع: <http://www.okaz.com.sa/article/830146>
- السويطي، شبلي إسماعيل مرشد. (2016). *أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية*. أطروحة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- الشايب، أحمد؛ محمد، أبو حمور. (2014). *مفاهيم إدارية معاصرة*. (د.ط.). جامعة اليرموك، عمان، الأردن.
- الصباح، سهير؛ عبد محمد، عساف. (2008). «الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في جامعتي النجاح الوطنية والقدس»، *مجلة اتحاد الجامعات العربية- الأردن*، (ع 50). 347386-347386.
- الطعامسة، سلامة عبد الله خلف. (2015). *العلاقة بين المسئولية الاجتماعية الداخلية للشركات وسلوك المواطنة التنظيمية: العدالة التنظيمية كمتغير وسيط* (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المشعال، الهادي. (2010). *التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية في البيئة العربية والإسلامية*. دار الكتب العلمية. لبنان.
- المنصور، كاسر نصر. (2010). *إدارة العمليات الإنتاجية*. دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- اليوسف، أحمد. (2014). *أثر تطبيق المسئولية الاجتماعية في الموارد البشرية على الفاعلية التنظيمية في شركة توزيع الكهرباء الأردنية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة اليرموك، الأردن.
- باقر، ندى. (2012). *المسئولية الاجتماعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريسيين في كلية التربية الأساسية، مجلة كلية التربية الأساسية الجامعة المستنصرية*، 18 (ع 73). 537-567.
- برباوي، كمال؛ عبد القادر، خليفة. (2016). *العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية بشار*. *مجلة الباحث*. (ع 16). 159-165.
- جدي، شوقي، (2014). *تمكين العاملين وعلاقته بالولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الأطباء العاملين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية لولاية تبسة، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر*. *مجلة الباحث*. 14 (ع 14). 321-330.
- حسنين، أحمد جابر. (2016). *العلاقة التبادلية بين القادة والعاملين*. دار اليازوري العلمية للنشر، عمان. الأردن.

- خيار، أمينة.(2015). أثر المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة على تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: دراسة حالة على مستوى مديرية المصالح الفلاحية – أم البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم البواقي. كلية العلوم والاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير. الجزائر.
- دشلي، كمال. (2016). منهجية البحث العلمي. منشورات جامعة حماة، كلية الاقتصاد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- زغب، أحمد. (2011). دور القطاع الخاص الفلسطيني في تعزيز مبادرات المسؤولية المجتمعية، مؤتمر المسؤولية المجتمعية، جامعة القدس المفتوحة. نابلس.
- زيني، فريدة. (2014). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مقارنة بين جامعات المغرب - الجزائر - تونس. جامعة حسيبة بن بو علي – الشلف. الجزائر.
- زيني فريدة. (2012). عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة ميدانية على العاملين في مجمع سيم بعين الدفلى – الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. 5 (ع 85). 169-183.
- سلامي، منيرة. سنيقرة، رفيقة. (2013، 25-26 نوفمبر). أثر المسؤولية الاجتماعية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة مقارنة بين مؤسسة إيلاف ترين، الضياء وليند غاز بولاية ورقة، ورقة علمية مقدمة إلى: الملتقى العلمي الدولي الأول حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح.
- شاهين، ماجد إبراهيم. (2010). مدى فاعلية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية أثره على الأداء الوظيفي والولاء والثقة التنظيمية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- ضيافي، نوال. (2010). المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والموارد البشرية (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- عبوي، زيد منير. (2017). الاستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير. عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- عدوان، عماد عبد الله. (2017). دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي: دراسة تطبيقية مستشفى بيت حانون، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، (ع4). 292-320.
- عزيمة، سالم رشيد. كريم؛ ذياب أحمد؛ شهاب، أحمد عكاب. (2007). علاقة الولاء التنظيمي بأداء العاملين في الوحدات الرياضية في كليات جامعة بغداد. مجلة الفتح، (ع 31). 57-376.
- فلاح بن فرج السبيعي. (2016). أثر تبني برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامي، (ع 42)، 13-72.
- فلاق، محمد. (2014). مساهمة المسؤولية الاجتماعية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9000، (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة حسيبة بن بو علي- الشلف، الجزائر.
- قهواجي، أمينة؛ حكيم، بن حسان. (2016، 14-15 نوفمبر). المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث عشر حول: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم استراتيجيات التنمية المستدامة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس.
- كشواي، باري. (2006). إدارة الموارد البشرية. ط2. دار الفاروق للنشر والتوزيع. مصر.
- محمد، هاني محمد. (2014). إدارة الموارد البشرية. المعتز للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- مخلوف، شادية. (2011، 26 سبتمبر). ضمان جودة المسؤولية المجتمعية للتعليم الجامعي الفلسطيني – نموذج مقترح، مؤتمر المسؤولية المجتمعية للجامعات الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة – نابلس، فلسطين.

- معلا، سلمان عبد الله. (2015). *التمويل والمؤسسات التمويلية: مفهوم وأهداف وسياسات*. دار أمجد للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- نجم، عبود نجم. (2006). *أخلاقيات الإدارة ومسئولية الأعمال في شركات الأعمال*. الوراق للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- و صاف، صابر. (2016). *أثر المسؤولية الاجتماعية اتجاه الموارد البشرية على الإبداع لدى العاملين: دراسة حالة*، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية:

- K. Jossey-Bass. Jossey Chambers, T. (2008). "The special role of higher education in society as a public good for the public good", In, A. Kezar, T. Chambers, J. Burckhardt & Associates (Eds.), *Higher College: The Undergraduate Experience in America*, New York Boyer.
- Moore, D.; McCabe, G.; Duckworth, W. Sclove, S. (2003). *The Practice of Business Statistics*. New York.
- Reklitis, P.; Trivellas, P.; Mantzaris, I.; Mantzari, E. & Reklitis, D. (2018). "Employee perceptions of corporate social responsibility activities and work-related attitudes: The case of a Greek management services organization", In: *Sustainability and Social Responsibility: Regulation and Reporting* (pp. 225-240). Springer, Singapore.
- Shin, I.; Hur, W. M. & Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8 (5), 493-499.

The Impact of the Mediating Role of Organizational Loyalty on the Relation between Applying Social Responsibility Towards Human Resources and Employees Productivity in the Palestinian Universities in the Gaza Strip

Dr. Sami Ali Abou-AL-Ross

Business Administration Department
College of Economics and Business Sciences
Islamic University - Gaza

Mrs. Hala Yousif ALqasas

MBA - Researcher

ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of the mediating role of organizational loyalty on the relation between applying social responsibility towards human resources and employees' productivity in the Palestinian universities in the Gaza strip. The analytical descriptive approach was used through distributing a questionnaire using the stratified random sampling method that consisted of 330 individuals.

The study found that there was positive agreement regarding the level of applying social responsibility towards human resources by universities, however, this agreement was not of high level. While the agreement was relatively higher regarding the level of organizational loyalty and the level of productivity. The results also showed that organizational loyalty has a strong significant impact as a mediating variable on the relationship between applying social responsibility towards human resources and the productivity of employees in Palestinian universities in the Gaza Strip. The results also showed that the older age groups, senior employees, and employees of Al Quds Open University have shown a higher appreciation for the application of social responsibility towards human resources, as well as, a higher level of organizational loyalty and productivity.

The study recommended that the universities need to include social responsibility as part of its strategic plans, as well as its inclusion as part of the duties and responsibilities of a top level position or organizational unit in the university. Also, the universities need to fulfill their obligations towards employees to enhance organizational loyalty and raise productivity level. Moreover, activate the role of unions and guarantee the freedom of organized unionized activities aimed at protecting the rights and dignity of employees. In addition, to enhance universities commitment to the systems and legal references, and to the ethical code of conducts regulating the relationship between universities and employees.

Keywords: *Human resource development , Organizational behavior, Social responsibility towards human resources, Employees productivity.*