



**The Role of Employee Relations Management in Promoting
Organizational Commitment
An Exploratory Study of The Opinions of A Sample of Employees
Working at Al-Mustansiriya University**

Researchers: Lec.Hadeel Qasim Oleiwi ⁽¹⁾, Lec.Ali Saadoon Ali ⁽²⁾, Dr. Ibrahim Saleh Hassan ⁽³⁾

(1) College of Administration & Economics / Al-Mustansiriya University, (2) Al-Mustansiriya University, Studies & Planning Department (3) Ministry of Finance

(1) hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq, (2) alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq,

(3) ibrahim_saleh@ouc.edu.iq

Key words:

Employee Relations Management,
Organizational Commitment, Al-Mustansiriya
University.

ARTICLE INFO

Article history:

Received 25 July. 2023

Accepted 21 Aug. 2023

Available online 30 Jun. 2024

©2023 College of Administration and Economy,
University of Fallujah. THIS IS AN OPEN ACCESS
ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

e.mail CAE.jabe@uofallujah.edu.iq



***Corresponding authors:**

Hadeel Qasim Oleiwi,
Ali Saadoon Ali,
Ibrahim Saleh Hassan
College of Administration & Economics,
Al-Mustansiriya University



Abstract:

The current research aims to know the importance of the role of employee relations management in enhancing organizational commitment. The research problem was represented in an important question, which is (Is there a correlation and influence relationship between the management of employee relations and organizational commitment) and to explain the relationship between the main research variables, two main hypotheses of correlation and influence were formulated and sub-hypotheses were derived from them.

In order to achieve the objectives of the research, the analytical descriptive approach was used to survey the opinions of a number of employees working at Al-Mustansiriya University, as the sample included (75) employees from the total community of (133) employees from the employees. To analyze the data, the statistical program SPSS and the EXCEL program were used, and the statistical methods used are (Spearman's correlation coefficient and simple linear regression coefficient).

The research reached a number of conclusions, the most important of which is that there is a high level of employee relations management in enhancing organizational commitment in the university under study, and the existence of a significant and positive correlation between employee relations management and organizational commitment.

دور إدارة علاقات العاملين في تعزيز الالتزام التنظيمي
دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الجامعة المستنصرية
م. هديل قاسم عليوي
الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
hadeelqa@uomustansiriyah.edu.iq
م. علي سعدون علي
الجامعة المستنصرية
قسم الدراسات والتخطيط
alisaadoonali@uomustansiriyah.edu.iq
د. ابراهيم صالح حسن
وزارة المالية
ibrahim_saleh@ouc.edu.iq

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى معرفة أهمية دور إدارة علاقات العاملين في تعزيز الالتزام التنظيمي. وتمثلت مشكلة البحث في تساؤل مهم وهو (هل هنالك علاقة ارتباط وتأثير بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي) ولتفسير العلاقة بين متغيرات البحث الرئيسية تم صياغة فرضيتين رئيسيتين للارتباط والتأثير واشتقت منها فرضيات فرعية. ولأجل تحقيق أهداف البحث استخدم المنهج الوصفي التحليلي في استقصاء آراء عدد من الموظفين العاملين في الجامعة المستنصرية، إذ شملت العينة (75) موظف من مجموع المجتمع الكلي البالغ (133) موظف من العاملين استخدمت طريقة العينة القصدية العمدية جرى استطلاع آراءهم بموجب استمارة استبيان محكمة، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الاحصائي SPSS وبرنامج EXCEL ومن الاساليب الاحصائية المستخدمة هي (معامل الارتباط سبيرمان ومعامل الانحدار الخطي البسيط). وتوصل البحث إلى عدد من الاستنتاجات أهمها هنالك مستوى عالٍ من إدارة علاقات العاملين في تعزيز الالتزام التنظيمي في الجامعة المبحوثة، ووجود علاقة ارتباط معنوية وذات تأثير طردي بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي. الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات العاملين، الالتزام التنظيمي، الجامعة المستنصرية.

المقدمة:

العاملين هم النقطة المركزية في انتصار كل منظمة، فإذا تماسك العاملين معاً وإقامة علاقات جيدة مع أصحاب العمل، تمكنهم من تحقيق المهام بشكل أسرع، وبذلك تعد إدارة علاقة العاملين أمراً أساسياً للنجاح التنظيمي وتحقيق المنفعة المفعمة بالحيوية. إذ يجب أن تكون هناك علاقة قوية بين العاملين وأصحاب العمل والتي تؤدي إلى الإنتاجية والتحفيز والأداء الأفضل. في الوقت ذاته يتطلب الأمر إنشاء بيئة عمل موصلة تلبي احتياجات الموظف الفردي. علاقات العاملين تمثل القوة الدافعة للمنظمات التنافسية في بيئة الأعمال العالمية. يعد الحفاظ على العلاقات المتبادلة الجيدة بين مختلف أصحاب المصلحة هو الجانب الحاسم الذي يحدد التزام الموظف في المنظمة. تضمن إدارة علاقات العاملين التعامل مع قضايا مكان العمل بشكل فعال وسريع من أجل إزالة الحواجز أمام الأداء الوظيفي الناجح وتعزيز بيئة عمل إيجابية ولتحقيق أداء ممتاز أن تقوم المنظمات بمراقبة مواقف وسلوكيات موظفيها تجاه الممارسات التنظيمية والتوصل إلى طرق للتأثير على التزام موظفيهم. من المعروف أن التزامات العاملين تلعب دوراً رئيسياً في تحديد نجاح أو فشل الأنشطة التنظيمية. تؤثر

ممارسات إدارة علاقات العاملين على موقفهم وسلوكهم وتعزز أخلاقهم وبالتالي ضمان التزامهم بالعمل. لذلك من المهم لأصحاب العمل أن يكونوا على دراية بالتحويلات المحددة في ممارسات إدارة علاقات العاملين، وكذلك مراقبة البيئة لتوقع التغييرات والتطورات المحتملة ووضع خطط طوارئ للتعامل معها عند ظهورها للتأثير على التزام الموظف. تضمن البحث أربع محاور، تناول المحور الأول منهجية البحث والدراسات السابقة، وأما المحور الثاني اختص بالجانب النظري المتعلقة بمتغيرات البحث (إدارة علاقات العاملين، الالتزام التنظيمي) والربط بينهما، في حين تناول المحور الثالث الجانب العلمي، ليختتم البحث بالمحور الرابع بالاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة:

أولاً: منهجية البحث:

1. مشكلة البحث:

في بيئة الأعمال التنافسية اليوم تتمثل التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمة في الاحتفاظ بالعاملين الملتزمين وجعلهم مرتبطين نفسياً بالمنظمة. كون التزام العاملين تجاه المنظمة هو عاملاً حاسماً، العاملين الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي تجاه المنظمة سيدعمون زملاء العمل والمنظمة من خلال بذل جهد إضافي لتحقيق الهدف التنظيمي، وهذا يتطلب من المنظمة التركيز بشكل أكبر على تحسين وتعزيز علاقتها مع العاملين من أجل المنفعة النهائية للمنظمة ومن أجل تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، كما يتطلب من إدارة الموارد البشرية (HRM) إقامة علاقة جيدة بين العاملين والحفاظ على ثقة عالية وتوفير ظروف عمل جيدة في المنظمة. إنه يساهم ويعمل كعامل تغيير خلال التحكم في الأنشطة المختلفة للمنظمة. يعد تطبيق إدارة علاقات العاملين (ERM) داخل المنظمة الآن أحد عوامل النجاح الأساسية لسياسة الموارد البشرية الاستراتيجية. إدارة علاقات العاملين ليست تقنية أو منتجاً برمجياً ولكنها فكرة تركز على الأشكال الجديدة للاتصال داخل الجامعة، هذا ويذكر ان المنظمة في الآونة الأخيرة بحاجة الى إعادة النظر في الخطوط الوظيفية بين الافراد العاملين، إذ تعاني هذه الفئة من عدم الانسجام وروح التعاون وسيادة الهدف المشترك مما أدى الى ضعف الالتزام بالواجبات والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم ومن هنا يمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية:

- أ. ما مدى اهتمام الإدارة العليا في دعم العلاقات بين العاملين في الجامعة المبحوثة؟
- ب. هل هنالك استراتيجيات خاصة بالجامعة المبحوثة لإدارة علاقات العاملين؟
- ت. ما هو مستوى الالتزام التنظيمي في الجامعة المبحوثة؟
- ث. ما طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (إدارة علاقات العاملين، الالتزام التنظيمي)؟

2. أهداف البحث:

يمكن توضيح أهداف البحث بما يأتي:

- أ. التعرف على مدى اهتمام الإدارة العليا في دعم العلاقات بين العاملين في الجامعة المبحوثة.
- ب. التعرف على الاستراتيجيات الخاصة بالجامعة المبحوثة لإدارة علاقات العاملين.
- ت. التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الجامعة المبحوثة.

ث. تحديد طبيعة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث (إدارة علاقات العاملين، الالتزام التنظيمي).

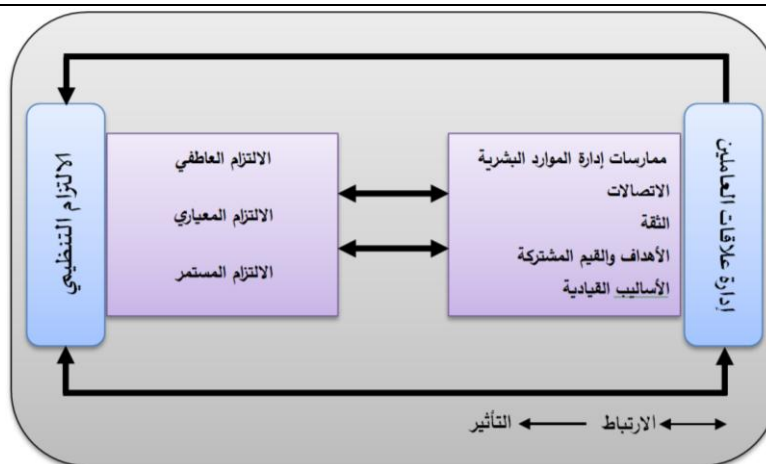
3. أهمية البحث:

- أ. يمكن توضيح أهمية البحث بما يأتي:
- أ. يستمد البحث أهميته من أهمية الموضوع إدارة علاقات العاملين ودورهم في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- ب. تنمية الوعي لدى المعنيين في الجامعة المبحوثة بأهمية إدارة علاقات العاملين لتعزيز الالتزام التنظيمي.
- ج. توجيه انظار إدارة الجامعة حول أهمية العاملين ومتطلباتهم وتبليتها تمثل خطوة مهمة لتعزيز الالتزام التنظيمي.
- ث. تمثل إدارة علاقات العاملين (ERM) اتجاهاً ناشئاً لإدارة الموارد البشرية من خلال بناء والحفاظ على علاقات فردية وذات قيمة متبادلة مع العاملين.

4. فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية الأولى (H1):** توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي ويتفرع منها التالي:
- H11: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.
- H12: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات والالتزام التنظيمي.
- H13: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والالتزام التنظيمي.
- H14: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف والقيم المشتركة والالتزام التنظيمي.
- H15: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأساليب القيادية والالتزام التنظيمي.
- الفرضية الرئيسية الثانية (H2):** توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي ويتفرع منها التالي:
- H11: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي.
- H12: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الاتصالات والالتزام التنظيمي.
- H13: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الثقة والالتزام التنظيمي.
- H14: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الأهداف والقيم المشتركة والالتزام التنظيمي.
- H15: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأساليب القيادية والالتزام التنظيمي.

5. مخطط البحث الفرضي:



الشكل (1) مخطط البحث الفرضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين.

6. مقياس البحث:

اعتمد الباحثين على المصادر التالية لقياس المتغيرين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي.

الجدول (1) مقياس البحث

المصدر	أرقام الفقرات	المتغير الرئيسي والفرعي
Al-Khozondar, 2015	5-1	ممارسات إدارة الموارد البشرية
	10-6	الاتصالات
	15-11	الثقة
	20-16	الأهداف والقيم المشتركة
	25-21	الأساليب القيادية
Meyer & Allen, 1991	30-25	الالتزام العاطفي
	35-31	الالتزام المعياري
	40-36	الالتزام المستمر

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

7. مجتمع وعينة البحث:

شمل مجتمع البحث العاملين في الشعب والوحدات الإدارية في رئاسة جامعة المستنصرية والبالغ عددهم (133) عامل، في حين تم اختيار العينة المتكونة (75) عامل من المجتمع المذكور. ويمكن توضيح البيانات الأولية للعينة بالشكل التالي:

الجدول (2) البيانات الأولية للعينة

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
1	العامل الاجتماعي	ذكر	55	% 73
		انثى	20	% 27
		المجموع	75	% 100

ت	المتغير	الفئات المستهدفة	التكرار	النسبة
2	العمر	أقل من 20 سنة	2	4 %
		20-30 سنة	13	17 %
		30-40 سنة	15	20 %
		40-50 سنة	19	25 %
		50-60 سنة	15	20 %
		60 سنة فأكثر	11	14 %
	المجموع		75	100 %
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس	30	40 %
		دبلوم عالي	5	7 %
		ماجستير	22	29 %
		دكتوراه	18	24 %
	المجموع		75	100 %

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين.

أ. **العامل الاجتماعي:** يوضح الجدول (2) ان العاملين في رئاسة الجامعة يغلب عليها الطابع الذكوري إذ أن هنالك فرق بين اعداد العاملين للذكور والاناث، إذ كان عدد الذكور (55) موظف بسبة (73%) بينما كانت اعداد الاناث (20) وبنسبة (27%).

ب. **العمر:** يتضح من الجدول (2) ان الفئة 40-50 حققت الى مستوى تكرار بواقع (19) تكرار وبنسبة (25%) وهذا يدل على ان هذه فئة هي الغالب على طبيعة اعمار العاملين الكلية المبحوثة ومن ثم تأتي الفئات الباقية تباعاً وبمستويات متقاربة.

ت. **المؤهل العلمي:** من الجدول (2) يتضح ان فئة البكالوريوس هي الطابع الغالب على اعداد العاملين في الكلية المبحوثة وحققت اعلى مستوى تكرار اذ كان عددهم (30) وبنسبة (40%). ثم حلت فئة الماجستير اذ كان عددهم (22) بنسبة (29%) ثم في المرتبة الاخيرة الدبلوم اذ كان عددهم (5) وبنسبة (7%) وهذا يتضح ان اغلب العاملين من حملة الشهادات.

8. منهج البحث:

اعتمد الباحثون المنهج التحليلي الوصفي كونه المنهج يتناسب مع مجتمع وعينة البحث.

9. حدود البحث:

أ. **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على عدد من الشعب والوحدات في رئاسة الجامعة المستتصية.

ب. **الحدود البشرية:** شملت عدد من العاملين في الوحدات والشعب التابعة لرئاسة الجامعة المستتصية.

ت. **الحدود الزمانية:** تمثلت مدة البحث بالفترة التي اتم انجاز البحث بجانبها النظري والعملي وصولاً الى النتائج من (2022/9/1) الى (2023/5/1).

10. أساليب جمع بيانات:

اعتمد الباحثون المصادر العربية والاجنبية وشبكة المعلومات الانترنت لتغطية الجانب النظري، أما الجانب العملي تم اعداد استبانة في جمع البيانات والمعلومات.

ثانياً: الدراسات السابقة:

1. الدراسات المتعلقة بمتغير إدارة علاقات العاملين:

أ. دراسة (Rahman & Taniya, 2017):

Effect of Employee Relationship Management (ERM) on Employee Performance: A Study on Private Commercial Banks in Bangladesh

هدف الدراسة توجيه الانظار حول تأثير إدارة علاقات العاملين (ERM) على أداء الموظفين في البنوك التجارية الخاصة في بنغلاديش، حددت عينة البحث بـ 85 موظفاً بدوام كامل من العاملين في 15 بنكاً تجارياً خاصاً مختلفاً. طورت استمارة الاستبيان بمقياس ليكرت من خمس نقاط وبعض المقاييس الإحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار. توصلت الدراسة أن جميع مكونات إدارة علاقات العاملين مثل ممارسات الموارد البشرية والأهداف / القيم المشتركة وأنماط القيادة لها تأثير الأكثر أهمية على أداء الموظفين، الثقة والاتصال لها تأثير معتدل على أداء الموظفين في البنك. لذلك، يجب معالجة مكونات إدارة علاقات العاملين هذه وممارستها بشكل صحيح من قبل البنوك لتحسين أداء موظفيها.

ب. دراسة (Olaniyan, Egbuta & Akpa, 2020):

Employee Relationship Management and Employee Outcomes in Selected Deposit Money Banks In Ogun State, Nigeria

هدف الدراسة بيان تأثير إدارة علاقات العاملين ونتائج العاملين في عدد من بنوك الودائع المالية في ولاية أوجون، نيجيريا. تم اعتماد البحث المسحي للدراسة. حدد مجتمع الدراسة من العاملين في أربعة بنوك ودائع مالية مختارة (Zenith Bank Plc، United Bank of Africa، Access Bank Plc، Guaranty Trust Bank) وبلغ عدد الموظفين 1630 موظفاً. باستخدام حاسبة Raosoft، حجم العينة 406 ولجمع البيانات استخدمت تقنية أخذ العينات الطبقية. طورت استمارة الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت من ست نقاط. تم التحقق من صحة أداة البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي وتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي تم بمساعدة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 21 لاختبار الفرضية. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي وهام للتواصل على التزام الموظف، كما أن للقيادة تأثير كبير على سلوك المواطن التنظيمية، خلصت هذه الدراسة إلى أن إدارة علاقات العاملين تساهم بشكل كبير في نتائج العاملين في بنوك الودائع المالية المختارة. لذلك، أوصت الدراسة بأن لا تتجاهل إدارة بنوك الودائع المالية المختارة دور القيادة الجيدة والاتصال الجيد لأنه بدون هذه الاستراتيجيات، لا يمكن تحقيق التطوير التنظيمي.

2. الدراسات المتعلقة بمتغير الالتزام التنظيمي:

أ. دراسة (Ume & Agha, 2020):

Employee Relationship Management As A Correlate of Employee Commitment in Primary Health Care Sector

هدفت الدراسة الى تحديد دور علاقات العاملين في تعزيز التزام العاملين في مركز Oshodi / Isolo للصحة الأولية في ولاية Lagos في نيجيريا. اعتمدت الدراسة تصميم المسح.

كان العدد الكلي 350. وحددت حجم عينة من 211 باستخدام تقنية أخذ العينات الملائمة. تم جمع البيانات باستخدام أداة بحث الاستبيان التي تم تصميمها على مقياس من 5 نقاط وإدارتها على المستجيبين يدوياً. لاختبار موثوقية الأداة استخدم اختبار Cronbach alpha co الفعال مما يعطي كفاءة مشتركة قدرها 0.829. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. واختبار الفرضيات الأربعة وكان لها تأثير إيجابي في جميع إدارة علاقات العاملين على التزام الموظف. وبناءً على نتائج الدراسة، أوصى البحث بضرورة أن تولي مؤسسات الرعاية الصحية اهتماماً خاصاً لجميع مكونات إدارة علاقات العاملين بما في ذلك التواصل والثقة وأسلوب القيادة ومشاركة الهدف والقيم كمتغيرات مهمة لما لها من تأثير كبير على التزام الموظف. وضرورة إشراك العاملين في صنع القرار الذي من شأنه تحسين الأداء وتحسين الثقة بينهم. كما يجب على المدراء في كل قطاع توضيح الأهداف والقيم وإشراك العاملين في حوار صادق ومفتوح وتقديم ملاحظات رسمية وغير رسمية، حتى تمكنهم من تحسين العلاقات مع موظفيهم.

ب. دراسة (Gul,2015):

Impact of Employee Commitment on Organizational Development

هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التزام الموظفين على التطوير التنظيمي. كان مجتمع الدراسة البحثية من قيادات العليا الوسطى في شركات الاتصالات في مقاطعة Khyber Pakhtunkhwa في باكستان. تم جمع البيانات الأولية من 370 مديراً. تم استخدام طريقة أخذ العينات العشوائية البسيطة لاختيار المستجيبين. تم إجراء استبيان لجمع البيانات الأولية. وتحليلها من خلال برنامج SPSS 20. واختبارات الارتباط وتحليل الانحدار. كشفت الدراسة عن وجود درجة عالية من الارتباط بين التزام الموظفين وعواملها وبين التطور التنظيمي. وأكد تحليل الانحدار بأن التزام الموظفين هو مؤشر على التطور التنظيمي. هذه الدراسة لها قيمة كبيرة للمديرين والأكاديميين لأنها ستساعدهم في تصميم نظام متكامل وشامل لخلق التزام بين العاملين لتحسين أداء المنظمة.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث:

أولاً: إدارة علاقات العاملين Employee Relations Management:

1. مفهوم إدارة علاقات العاملين:

The Concept of Employee Relations Management

كما يعد تطبيق إدارة علاقات العاملين (ERM) داخل المنظمة الآن أحد عوامل النجاح الأساسية لسياسة الموارد البشرية الاستراتيجية، إذ هي ليست تقنية أو منتجاً برمجياً، ولكنها فكرة تركز على الأشكال الجديدة للاتصال داخل المنظمة. مثل أي مفهوم إداري جديد آخر، يُنظر إليها على أنها نهج مفيد يقدم قيمة متبادلة للموظفين وأصحاب العمل. القيم الرئيسية الموعودة للموظفين هي أكبر قدر ممكن من إرضاء احتياجاتهم الفردية، في حين أن زيادة جذب العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم وأدائهم هي القيم الموعودة لأصحاب العمل (Rahman & Taniya,2021:90)، ان احتفاظ بالعاملين هو أساس نجاح المنظمات، والاهتمام بهم يقود الى النجاح مستقبلاً، إذ يجب التركيز على بناء المورد البشري بهدف التواصل وتحقيق نتائج مرضية (Al Sabawi,2021: 16). للحفاظ عليهم يتطلب الأمر إنشاء بيئة عمل مواتية تلبي احتياجاتهم (Eucharía & Nancy, 2020:25) إدارة علاقات العاملين مصطلحاً حديثاً نسبياً يتم تعريفه على أنه استراتيجية لإدارة

العاملين بشكل فعال بطريقة تمكنهم من تحقيق الأهداف التنظيمية، تشمل الأنشطة المختلفة التي تنفذها المنظمة من قبل الإدارة من أجل تطوير علاقة تعاون ودية مع موظفيها (Eucharia & Nancy,2020:27). عرف (Raizada,2019:167) إدارة علاقات العاملين (ERM) هي استراتيجية وفلسفة إدارية حيوية لنجاح منظمات الأعمال في الوقت الحاضر، ويؤكد على التنسيق الفعال بين الإدارات وداخلها، وبالتالي تعزيز مشاركة العاملين والابتكار والإبداع. ويتفق معه كل من (Rahman & Taniya,2021:90) بأنها عملية استراتيجية لإدارة وزيادة الحافز في القوى العاملة من خلال زيادة التركيز على التميز المستمر للعلاقات الفردية بين صاحب العمل والعاملين. وكذلك عرف (Olaniyan,et.al.,2020:429) إدارة علاقات العاملين (ERM) هي استراتيجيات وبرامج وتكنولوجيا للإدارة الفعالة لكيفية ارتباط الشركات بالعاملين المحتملين والحاليين والسابقين، ووصفت أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الحفاظ على علاقات متناغمة بين كل موظف من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، أنه إدارة الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز أداء الموظف مع الحفاظ على نزاهته وولائه للمؤسسة، يمكن أن تؤدي أنشطتها المنتظمة إلى موظفين راضين ومخلصين والحفاظ عليهم (Raizada,2019:168). كما أشار (Rahman & Taniya,2021: 90) إدارة علاقات العاملين بشكل خاص إلى إدارة الاتصال بين المنظمة والموظفين، وهذا النوع من الاتصالات يعتمد المرونة والتشجيع والوسائل غير الإلزامية لتحسين رضا العاملين ودعم المنظمة لتحقيق الهدف.

أخيراً يعرف الباحثين أن إدارة علاقات العاملين هي استراتيجيات تعمل على تنظيم علاقات ايجابية بين المنظمة وموظفيها بما يساهم رفع ادائهم وانتاجيتهم ومعنوياتهم من خلال توفير بيئة عمل مناسبة ومتناسكة تسمح لهم بالابداع وتعزز الالتزام ويسهل على العاملين تحقيق الأهداف التنظيمية.

2. أهداف ووظائف إدارة علاقات العاملين:

Objectives and Functions of Employee Relations Management:

برزت أهداف إدارة علاقات العاملين من خلال دورها الهام في تسهيل وتحقيق الأهداف التنظيمية المرسومة وتحقيق أهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم وتحسين ظروف العمل، فهي تعزز الالتزام والأخلاق وثقة عاملها. وبناء علاقة سلسة بين الموظف وصاحب العمل للحد والتقليل من التعارضات، كما تعمل إدارة علاقات العاملين كآلية تحفيز لتحقيق الأداء العالي وجودة الحياة العملية، وقد تم تلخيص بعض الأهداف الأساسية على النحو التالي: (Alemayehu,2019:1)

أ. إقامة صلة وتطابق بين الموظف وصاحب العمل من خلال التزام نفسي.

ب. إنشاء مبدأ الإنصاف لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية والتطلعات الفردية والاحتياجات.

ت. توضيح وتحديد معايير إدارة الأداء لتمكين العاملين من التخطيط ووضع الاستراتيجيات لتحقيق المهام والأهداف المحددة لشغل وظائفهم.

ث. تطوير وأنظمة قنوات الاتصال الفعال لضمان تلبية الاحتياجات المعلوماتية للعاملين.

كما تهدف ممارسات إدارة علاقات العاملين إلى التأثير على التصور العام للموظفين للمنظمة. تؤثر هذه الممارسات على موقفهم وسلوكهم وترفع معنوياتهم، وبالتالي ضمان التزامهم بالعمل. لذلك من المهم لأصحاب العمل أن يكونوا على دراية بالتحويلات المحددة في ممارسات إدارة علاقات العاملين، وكذلك مراقبة التطورات والتغييرات المحتملة للبيئة ووضع خطط طوارئ للتعامل

معها عند ظهورها للتأثير على التزام الموظفين (Eucharia & Nancy,2020:25). وأشار (Elsetouhi,et.al.,2018:104) الهدف من ERM هو بناء ولاء العاملين بناءً على رضاهم. استناداً إلى مفهوم إدارة علاقات العاملين، يكمن جوهر إدارة علاقات العاملين في اتخاذ القرارات واتخاذ إجراءات العاملين التي تهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العاملين من خلال تمكينهم من تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم وتقديم فوائد متزايدة ذات طابع اقتصادي ونفسي. وبهذه الطريقة، يُنظر إلى إدارة علاقات العاملين على أنها الأساس لإدارة الاحتفاظ بالموظفين (Lipka,2011:205). من ناحية أخرى، لخص (Kumar & Manjula,2017) الوظيفة الرئيسية لإدارة علاقات

العاملين على النحو الوارد أدناه: (Eucharia & Nancy,2020:27)

- أ. بناء علاقة صحية ومتوازنة مع المنظمة.
- ب. بناء القيم الأخلاقية والثقة لتشجيع العاملين على أداء أفضل.
- ت. جعل الموظف أكثر إنتاجية وفعالية في عملهم.
- ث. معاملة جميع العاملين على قدم المساواة دون أي تمييز.
- ج. تحفيز العاملين لإبراز إمكاناتهم الداخلية لابتكار أشياء جديدة.

3. استراتيجيات إدارة علاقات العاملين:

Employee Relationship Management Strategies:

"اعتن بموظفيك وسيهتمون بزيائنك". تؤمن العديد من المنظمات بهذه الفلسفة لتحسين أرباحها العلوية والنهائية. لكن هذا لا يعني أن العاملين بحاجة إلى حوافز إضافية أو منح امتيازات. أذ هناك بعض مبادرات إدارة علاقات العاملين والمدرجة على النحو التالي: (Raizada,2019: 171)

- أ. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات بما يخدم مصلحة المنظمة.
- ب. توفير الاستقلالية والحرية في مجال عملهم وجعلهم مسؤولين بشكل جماعي عن تحقيق الأهداف.
- ت. غرس الشفافية والثقة بين أعضاء الفريق وعبر الإدارات والمجالات الوظيفية.
- ث. تشجيع التعاون والدعم بين الإدارات المختلفة التي تعامل بعضها البعض كعميل داخلي.
- ج. تقليل حالات التأخير وإهدار الموارد بما في ذلك الوقت والمال والجهود من خلال التنسيق الفعال.
- ح. تشجيع الأفكار الإبداعية للنمو والتحسين في مجال العمل من خلال دوائر الجودة، SGIA، إدارة الجودة الشاملة.

- خ. الوضوح في دور ومسؤوليات كل موظف وإسناد المهام حسب المهارات والخبرة والتجربة.
- د. توفير الإرشاد للبطينين أو المبتدئين في المنظمة.
- ذ. معاملة زملاء العمل كأحد أفراد الأسرة وتقديم الدعم المعنوي والعاطفي والجسدي لهم كلما لزم الأمر.

- ر. احترام خصوصية العاملين وعدم التطفل على منطقتهم الشخصية وتقدير إنجازاتهم.
- ز. إشراك العاملين في الأنشطة الاجتماعية والثقافية والإبداعية لتخفيف ضغوط مكان العمل، وبالتالي تجديد طاقتهم وحماهم.

- س. مشاركة المعلومات الدقيقة بشكل سريع ومتسق بين أعضاء الفريق أو الإدارات المعنية.
- ش. التعامل مع استعلام العميل أو الشكوى أو المواعيد النهائية لإنجاز المشروع كمسؤولية مشتركة للجميع وليس فقط فريق التسويق أو الخدمات أو العمليات.

ص. نشر ومناقشة خطط وسياسات الإدارة بشكل منتظم.
ض. ضمان بيئة عمل أنظف وأكثر أماناً.
ط. التطبيق الصارم لمدونة قواعد السلوك الأخلاقي وتشجيع العاملين على الحفاظ على النزاهة والصدق.

4. أبعاد إدارة علاقات العاملين **Dimensions of Employee Relations Management**

لكي تتمكن إدارة علاقات العاملين من تحقيق أهدافها لابد من التركيز على أبعادها، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المتعلقة بأبعاد إدارة علاقات العاملين منها (Olaniyan, et.al., 2020:430) (Rahman & Eucharía & Nancy, 2020:28) (Taniya, 2021:91) (Arubayi, et.al., 2020:281) و (Al-Khozondar, 2015:95) وهي كالآتي:

أ. **ممارسات الموارد البشرية:** تعد ممارسات الموارد البشرية من الوظائف الضرورية والهامة لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تحدث تغييراً في حالة إدارة علاقات العاملين في المنظمة، حيث يمكن تحديد هذه الوظيفة كمياً وتؤدي إلى بيانات إحصائية لإثبات أهميتها في تعزيز حالة إدارة علاقات العاملين في المنظمة. ومن ثم يمكن تحسين الإنتاجية والجودة المرتبطة بالتحفيز من خلال التدريب والإدارة التشاركية والرضا الوظيفي والتناوب الوظيفي وتقييم الأداء والتطوير والتخطيط الوظيفي. سيؤدي هذا بالتأكيد إلى تحسين حالة إدارة علاقات العاملين في المنظمة. هذا يجعل العاملين أكثر رضا وبالتالي يحسن أداءهم في المنظمة.

ب. **الاتصالات:** الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر. وفقاً لستيفن (2011)، يعد الاتصال عاملاً حاسماً في توجيه القوى العاملة وتعبئتها نحو تحقيق الأهداف أو الأهداف التنظيمية، من خلال خلق التفاهم الذي يعزز التعاون ويعزز الأداء الفعال. وفقاً لـ (Williams, 2007)، يدرك المديرون الأذكى أن التواصل المباشر والفعال بين المديرين والعاملين ضروري للنجاح. يُنظر إلى الاتصال على أنه عملية نقل الأفكار وجعل الآخرين يفهمون أنفسهم كأداة إدارية، ويهدف إلى إقامة علاقات شخصية غير تصادمية وجيدة قائمة على تحقيق الأهداف المشتركة لزيادة مستوى المهارات، والحاجة إلى حشد العاملين على طريق الأهداف المتغيرة واستغلال تطور أشكال الإنتاج على أكمل وجه (Olaniyan, et.al., 2020: 430).

ت. **الثقة:** تعد الثقة في الوقت الحالي من أهم العوامل الرئيسة في كفاءة وفعالية مجموعات العمل إذ تحتاج المنظمة إلى مستوى عالٍ من التفاعل البشري وتبادل معلومات لحل المشكلات، وهي أساس نجاح العلاقات الفردية (Khalaf, 2021:252)، ومتغير حاسم يؤثر على أداء وفعالية وكفاءة المنظمة، قد تنمو الثقة أو تنخفض أو حتى تعود إلى الظهور على مدار العلاقة. اتفق غالبية الباحثين أن الثقة تتكون من عنصرين هما النزاهة والموثوقية (Rahman & Taniya, 2021:90). الثقة في علاقة صاحب العمل هي مستوى الاعتماد الذي يمكن للمرء أن يضعه على المعلومات الواردة من شخص آخر والثقة في شريك العلاقة، إذ أن الثقة هي عنصر أساسي في العلاقة، إذا لم يثق العاملين بمديريهم، فسيتم اختراق تدفق الاتصالات التصاعدي (أو ببساطة لن يحدث)؛ وبالمثل، إذا لم يثق المديرون في العاملين الذين يعملون لديهم، فسوف يتأثر التدفق الهابط للتواصل سلباً (Eucharía & Nancy, 2020:29).

ث. **أسلوب القيادة:** تعد القيادة عاملاً له تأثير كبير على أداء المنظمات والمديرين والموظفين. يصف أسلوب القيادة، الذي يُطلق عليه غالباً "أسلوب الإدارة" بأنه النهج الذي يستخدمه المديرين للتعامل مع العاملين في فرقهم (Rahman & Taniya, 2021:91). تُعرّف القيادة بأنها القدرة على التأثير في مجموعة من قيم ومعتقدات وسلوك ومواقف العاملين. يمكن للقائد الذي يتمتع بمهارات قيادية قوية أن يؤثر ويحفز بسهولة على العاملين في المنظمة وتطبيق تغييرات فعالة على المنظمة. تؤدي القيادة الفعالة في المنظمة إلى إحداث التغييرات والتحفيز الذي سيقود العاملين المنظمة ويحدد الاتجاه والهدف الواضح للمنظمة. تعتبر القيادة الفعالة أحد أهم الأجزاء الأساسية في الطريقة الشاملة للمؤسسة للحفاظ على أعمالها في مواجهة المشاكل الناجمة عن النمو السريع للبيئة الاقتصادية. درس أن القادة يتحكمون ويتولون مسؤولية تشغيل المنظمة وأيضاً أن القادة الجيدين قادرون على تحديد أهداف وغايات متفائلة أثناء توجيه عمليات المنظمة من خلال استراتيجيات فعالة (Olaniyan, et.al., 2020:430).

ج. **الأهداف والقيم المشتركة:** في سياق الأعمال التجارية، يُنظر إلى الهدف بشكل شائع على أنه شيء "تقدّره" المنظمة وإلى أي مدى توفر قيمة الموظف لنفس الهدف مشاركة لشيء ذي قيمة بين العاملين والشركة. تُعرّف القيم المشتركة بأنها المدى الذي يشترك فيه الشركاء في معتقداتهم حول الأهداف والسلوكيات والسياسات المهمة أو غير المهمة، والصواب أو الخطأ، المناسبة أو غير المناسبة. يتمثل جوهر الهدف المشترك في أنه انعكاس للارتباط بين العاملين والإدارة تجاه وظائف مهمة. مشاركة الأهداف المشتركة تمكن للموظفين توجيه جهودهم لتحقيق هذا الهدف المحدد، ولتحقيق ذلك، يجب أن يكون هناك تعاون وترابط بين العاملين. كما تؤثر مشاركة الأهداف المشتركة على أداء العاملين والنتائج التنظيمية (Rahman Taniya, 2021:91).

ثانياً: الالتزام التنظيمي **Organizational Commitment**

1. مفهوم الالتزام التنظيمي **The Concept of Organizational Commitment**

لقد كان الالتزام التنظيمي موضوع الكثير من الجهود التجريبية والنظرية في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي. في اللغة تعود جذور كلمة الالتزام إلى الفعل لزم، ومعنى لزم الشيء داوم عليه واثبته وأصبح العمل به واجباً، كما يقال بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم كون الناس يضمونه إلى صدورهم (Nayef, et.al., 2021:316). يصف (Firestone & Pennell, 1993) مفهوم الالتزام بأنه ارتباط داخلي أو تعريف للفرد بشخص ما خارج نفسه، هو فعل يلزم الشخص بهدف أو أكثر (Serhan, et.al., 2022:3). أما الالتزام التنظيمي عرفه بأنه "القوة النسبية لتعريف الفرد بمنظمة معينة ومشاركته فيها وتصف حالة التزام الموظف تجاه المنظمة، بالإضافة إلى تعريف الموظف بقيم المنظمة (Gibb & Cott, 1985: 615). وأوضح (Meyer & Allen, 1991) الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية مرتبطة بالعلاقة العاطفية بين الموظف والمنظمة. بمعنى آخر، إنه التزام تنظيمي يتعلق بوجهة نظر الموظف بقبول قيم المنظمة (تحديد)، والاستعداد لبذل جهد نيابة عن المنظمة (المشاركة) والرغبة في البقاء موظفاً في المنظمة (الولاء) (Lei, et.al., 2022:3)، ويتفق معهم (Porter & Smith) عرّف الالتزام التنظيمي بأنه قوة تعريف الفرد مع منظمة معينة ومشاركته فيها، والتي تتميز بثلاثة عوامل: (Charman & Bennett, 2022:161)

أ. الإيمان القوي بقيم وأهداف المنظمة وقبولها.

ب. الاستعداد الدائم لبذل الجهد نيابة عن المنظمة.
ت. رغبة قوية في البقاء عضواً في المنظمة.
وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي هو الارتباط النفسي الذي يربط الأفراد بشركاتهم ويتسم بالتأثير على قرار البقاء في المنظمة أو تركها. حين أن الالتزام التنظيمي هو درجة المودة التي يظهرها الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها (Serhan, et.al., 2022:3).
كما يُنظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه عامل مهم يحدد نجاح المنظمة. تتبع الأهمية المعطاة للالتزام من حقيقة أنه يساعد المنظمات على جذب والاحتفاظ بمزيد من العاملين وبالتالي زيادة الإنجاز والفعالية والإنتاجية. في الآونة الأخيرة، تم توجيه اهتمام كبير نحو الالتزام التنظيمي كجزء من المواقف في العلاقة. السبب وراء استخدام الالتزام التنظيمي هو أن الالتزام يُفترض أنه موقف العاملين مستقر نسبياً قد يكشف عن روابط موثوقة بين السلوك والمواقف. لذلك، لا يمكن لأي منظمة أن تعمل على مستويات عالية ما لم يلتزم كل موظف بأهداف المنظمة ويعمل كعضو فعال في الفريق (Alrowwad, 2020:9136). هناك العديد من الأبعاد المختلفة في الالتزام بالعمل. اقترح (McElroy, et.al., 1999) أن يكون هذا هو الالتزام بالعمل نفسه كنشاط يجب تقييمه، والالتزام تجاه الحياة المهنية الشخصية للفرد، والالتزام بالوظيفة نفسها، وأخيراً الالتزام تجاه المنظمة أو صاحب العمل. هذا الشكل الأخير من الالتزام، المعروف باسم الالتزام التنظيمي، هو الذي حظي بأكثر قدر من الاهتمام في أدبيات الأعمال المستتيرة من مجالات علم النفس وإدارة الموارد البشرية (Charman & Bennett, 2022:161). هذا ليس ولاءاً سلبياً، بل هو مشاركة نشطة مع المنظمة ومساهمة ملموسة في تحقيق أهدافها. لذلك يأخذ الالتزام التنظيمي شكل الارتباط النفسي بالمنظمة بأكملها، بدلاً من العناصر الموجودة بداخلها. هذا المرفق يثير نية البقاء مع المنظمة.
أشار (Sharif Nia, et.al., 2021:1678) لقياس الالتزام التنظيمي استخدمت تسعة عناصر في ثلاثة أبعاد للالتزام (التحديد والتبادل والانتساب) لدراسة Belfour and Wechsler. وعناصر عينة تتكون من الآتي:

- أ. الالتزام يشمل "ما تمثله هذه المنظمة مهم بالنسبة لي".
- ب. الانتماء يشير "أشعر أنني جزء من العائلة في هذه المنظمة".
- ت. وتبادل يشير "هذه المنظمة تقدر مساهماتي في الوظيفة".

2. أبعاد الالتزام التنظيمي Dimensions of Organizational Commitment

طور علماء التنظيم العديد من التعريفات للالتزام التنظيمي، والعديد من المقاييس لقياسه. ومن الأمثلة على هذا العمل نموذج (Meyer & Allen, 1991) للالتزام، والذي تم تطويره لظهور العديد من تعريفات الالتزام التي انتشرت في العديد من أدبيات. وفقاً لنموذج الالتزام المكون من ثلاثة مكونات لـ Meyer و Allen، أشار إلى أن هناك ثلاث "مجموعات ذهنية" يمكن أن تميز التزام الموظف تجاه المنظمة وهي: (Wargborn, 2008:66)
أ. **الالتزام العاطفي**: يُقال إن الالتزام العاطفي هو أقوى التزام تنظيمي لأنه يعتمد على دافع جوهري وليس خارجي. يتشكل هذا النوع من الالتزام بمرور الوقت كنتيجة للعلاج الإيجابي من قبل المنظمة بتطور الالتزام العاطفي عندما يصبح الفرد متورطاً في إدراك أهمية قيمة المنظمة، أو يستمد هويته / هويتها من المنظمة (Alrowwad, et.al., 2020:9136). "الالتزام العاطفي" هو موقف تجاه المنظمة. يتعلق بشخصية الشخص بالمنظمة يعرف الجانب العاطفي على أنه حلقة

متوافقة بشكل متزايد من اهتمامات الفرد والمنظمة (Serhan, et.al., 2022:3). كما يشير الالتزام العاطفي إلى عاطفة الموظف وربطه بالمنظمة والشعور بنفسه أو نفسها كجزء من المنظمة. العاملين ذوو الالتزام العاطفي القوي يبقون ويستمررون مع المنظمة لارتباطهم العاطفي والداخلي بها. يتأثر بمجموعات من العوامل مثل الخصائص الشخصية والهيكلية والوظيفية وخبرة العمل (Nguyen, et.al., 2020:440). يُنظر إلى العاملين على أنهم ملتزمون بشكل فعال في حالة شعورهم بأن المنظمة تعاملهم بطريقة محترمة وعادلة وداعمة. يتضمن العناصر الأساسية التعرف على المنظمة والولاء للمنظمة والمشاركة في المنظمة. يأتي جوهر هذا النوع من الالتزام من فكرة أن اختيار ورغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة (Alrowwad, et.al., 2020: 9136).

وأشار (Aladwan, et.al., 2013:309) إلى عدة عوامل للتأثير على تطوير الالتزام العاطفي. تتراوح هذه العوامل من الخصائص التنظيمية والشخصية وخبرات العمل:

- الخصائص التنظيمية تشمل سياسات المستوى التنظيمي والثقافة التنظيمية، فضلاً عن تصورات الإنصاف والعدالة للسياسات التنظيمية التي تلعب دوراً مهماً في تطوير الالتزام العاطفي.
- الخصائص الشخصية تشمل المتغيرات الديموغرافية مثل العمر والجنس ومدة العمل، بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية مثل السمات والقيم الشخصية.
- خبرات العمل تتضمن هذه المتغيرات تحدي الوظيفة، ودرجة الاستقلالية، ومجموعة متنوعة من المهارات التي يستخدمها العاملون، كما تم اقتراح أن عوامل مثل نوع العمل والوظائف وعدد العاملين قد يكون لها تأثير على الالتزام العاطفي للموظفين.

ب. الالتزام المستمر: يشير الالتزام المستمر إلى الوعي بالتكاليف والفوائد المرتبطة بمغادرة المنظمة، إنه مرتبط بالأداء المطلوب للحفاظ على الوظيفة والتكاليف التي يتم تحملها من خلال ترك المنظمة. في دراسة نفسية كلاسيكية، أن الالتزام بفعل ما سيزداد عندما يستثمر الشخص، وقد يضيع هذا الاستثمار إذا لم يستمر هو أو هي في العمل (Nguyen, et.al., 2020:440). الالتزام المستمر "هو الرغبة في مواصلة العمل في منظمة بسبب الوعي بالنفقات العامة المتعلقة بإنهاء الخدمة (Serhan, et.al., 2022:3). يتطور الالتزام المستمر عندما يدرك الموظف أنه سيخسر الاستثمار في المنظمة أو لا توجد بدائل بخلاف البقاء في المنظمة، تشمل الاستثمارات المادية والعاطفية والمعرفية مثل المزايا والرواتب والمهارات والعلاقات الاجتماعية وخطط التقاعد والفرص الضائعة. تصنيف آخر للاستثمارات في المنظمة يشمل الاستثمارات المالية مثل المزايا والأجور والأمن الوظيفي وأموال التقاعد؛ والاستثمارات غير المالية مثل الصداقة مع الزملاء والمكانة على هذا النحو، يرتبط الموظف بالمنظمة لأنه يجب عليه القيام بذلك وهو مضطر للقيام بذلك (Alrowwad, et.al., 2020:9136). كما أشار (Wargborn, 2008:66) يلتزم الفرد تجاه المنظمة لأنه يدرك التكاليف المرتفعة للعضوية التنظيمية الخاسرة، بما في ذلك الخسائر الاقتصادية (مثل استحقاقات المعاشات التقاعدية) والتكاليف الاجتماعية (علاقات الصداقة مع زملاء العمل) التي يجب التخلي عنها. يبقى الموظف عضواً في المنظمة لأنه "مضطر". تتضمن بعض العوامل التي قد تؤدي إلى تطوير التزام الاستمرارية العمر والحياسة والرضا الوظيفي والنية (Kont & Jantson, 2014:298). لن يتم تحفيز العاملين الذين لديهم التزام قوي بالاستمرارية للمساهمة في المنظمة بما يتجاوز ما هو مطلوب للحفاظ على وظائفهم.

وبالتالي، قد يكون هذا النوع من الالتزام مرتبطاً بشكل سلبي بسلوكيات العمل، وهذا ما أيده (Allen & Meyer, 2000) الذي ذكر أنه "في حالة عدم وجود أسباب أخرى للبقاء، فإن أولئك الذين لديهم التزام قوي بالاستمرار قد يشعرون بالاستياء بشكل خاص من الموقف الذي يجدون أنفسهم فيه؛ من المحتمل أن يؤدي ذلك إلى سلوك عمل غير مرغوب فيه (Allen & Meyer, 2000:293).

ت. الالتزام المعياري: الالتزام المعياري هو شكل من أشكال الالتزام تجاه المنظمة بسبب الإيمان الأخلاقي للعاملين بأنه من الأخلاق والصواب البقاء في المنظمة. على هذا النحو، يبقى الأشخاص ذوو الالتزام المعياري العالي في المنظمة لأنهم يعتقدون أنه يجب عليهم ذلك، يتطور الالتزام المعياري عندما يدرك الأفراد معايير المنظمة من خلال التنشئة الاجتماعية، أو يتلقون حوافز ومزايا تحفزهم على الشعور بالحاجة إلى قبول شروط العقد النفسي والمعاملة بالمثل. يمكن أن يكون هذا نتيجة لعملية الاستيعاب التي يشعر بها الأفراد قبل أو بعد الانضمام إلى المنظمة (Alrowwad, et.al., 2020:9136). يشير الالتزام المعياري إلى الشعور الأفراد بالمسؤولية والبقاء مع المنظمة، يدرك العاملون ذوو الالتزام المعياري القوي أن البقاء مع المنظمة يمثل التزام ومعيار أخلاقي، على الرغم من أنهم قد لا يرغبون ذلك أو يحصلون على مزايا أقل من خيارات المنظمات الأخرى، توفر دراسات الالتزام المعياري قيماً نظرية أكثر من القيم التجريبية (Nguyen, et.al., 2020:440). وأيضاً يمثل "الالتزام المعياري" هو الشعور بالالتزام الذي يشعر به العمال تجاه الأعمال التجارية بغض النظر عن درجة تعزيز سمعة المنظمة أو تحقيقها بمرور الوقت (Serhan, et.al., 2022:3). تعتبر القيادة والثقافة من أهم العوامل التي لها تأثير على طريقة اختبار الالتزام المعياري. تلعب القيادة دوراً مهماً في إحداث التزام معياري من خلال إظهار مستويات عالية من المعايير الأخلاقية والصدق والنزاهة. فيما يتعلق بالثقافة، تؤثر العوامل الثقافية المختلفة على آثار وتفسير الالتزام المعياري بطرق مختلفة. من المتوقع أن يرتبط الالتزام المعياري بشكل أقوى بسلوكيات الثقافات الجماعية أكثر من الثقافات الفردية. العوامل الثقافية الأخرى التي يُقال إنها تؤثر على الالتزام المعياري هي مسافة القوة والتوجه المستقبلي من بين عوامل أخرى (Meyer & Parfyonova:285).

ثالثاً: العلاقة بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي:

في بيئة الأعمال العالمية اليوم باتت علاقات العاملين القوة الدافعة للمنظمات التنافسية، الحفاظ على علاقات متبادلة جيدة بين العاملين وأصحاب المصلحة هو الجانب الرئيسي الذي يحدد التزام الموظف في المنظمة، إذ تعد إدارة علاقات العاملين الفعالة أمراً ضرورياً لضمان أداء العاملين معاً كوحدة جماعية وتحقيق أهداف مشتركة والتعامل مع قضايا مكان العمل بشكل فعال وسريع من أجل مواجهة وإزالة الحواجز أمام الأداء الوظيفي الناجح وتعزيز بيئة عمل إيجابية (Eucharia & Nancy, 2020:25). تتطلب الإدارة الفعالة لعلاقات العاملين التعاون بين المديرين والعاملين. وبالتالي يستدعي ضرورة تطوير السياسات التي قد تساعد في الحفاظ على الفعالية والعدالة في مكان العمل العلاقات الجيدة بين أصحاب العمل والعاملين لا تحدث فقط؛ إنها نتيجة الأنشطة والممارسات التي تشمل العناصر الرئيسية لتصميم إدارة علاقات العاملين لتحسين العلاقة بين العاملين والإدارة، هذه العناصر الأساسية كما حددتها تشمل الثقة والتواصل والالتزام وإدارة الصراع والعمل الجماعي (Akpan, et.al., 2021:164). كون علاقات العاملين تمثل العلاقة بين

العاملين والمديرين التي تعزز الروح المعنوية للموظفين والتزامهم وثقتهم وتخلق بيئة عمل مواتية تمكنهم من بذل جهد كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية. تحتاج علاقات العمل الفعالة إلى تطوير وصيانة طاقم عمل منتج. يعد إنشاء علاقات جيدة للموظفين في المنظمة شرطاً مسبقاً لتحقيق الأهداف التنظيمية. من أجل حدوث ذلك، يجب على المنظمات تطوير علاقة قوية مع العاملين تستلزم تحفيز العاملين، وتطلب منهم المشاركة في صنع القرار، وتسهيل التدفق الحر للمعلومات داخل المنظمة، وحل النزاعات أو الاتفاقات عند ظهورها في مكان العمل (Bayo & Kayii, 2022:73).

وأما الالتزام يمثل مقياس هام وأساسي لقياس جودة العلاقة، وهو يقيس مدى قابلية العاملين في تحديد تعاملاتهم مع المنظمة بشكل دائم ومستمر وهو رابط اجتماعي يربط بين المنظمة وعلاقتها بالأفراد العاملين بعلاقات شخصية أكثر من علاقة شراكة، الالتزام يمثل رغبة الفرد العامل للوصول إلى أعلى درجة في العلاقة مع المنظمة والتزام المنظمة اتجاهه وتوجه الذي يحدد سلوكه ونواياه بغرض تحقيق قيمة للمنظمة على المدى البعيد (Muhammad,2017:10). كما من المعروف أن التزامات العاملين تلعب دوراً رئيسياً في تحديد نجاح أو فشل الأنشطة التنظيمية، تهدف ممارسات إدارة علاقات العاملين إلى التأثير على التصور العام للموظفين للمنظمة، تؤثر هذه الممارسات على موقفهم وسلوكهم وترفع معنوياتهم وبالتالي ضمان التزامهم بالعمل، لذلك من المهم لأصحاب العمل أن يكونوا على دراية بالتحويلات المحددة في ممارسات إدارة علاقات العاملين، وكذلك مراقبة البيئة لتوقع التغييرات والتطورات المحتملة ووضع خطط طوارئ للتعامل معها عند ظهورها للتأثير على التزام الموظف العاطفي (Eucharía & Nancy,2020:25). علاقة الموظف بأنها علاقة بين صاحب العمل والعاملين، بهدف الحفاظ على الالتزام والمعنويات والثقة من أجل خلق بيئة عمل منتجة وأمنة (Bajaj,et.al.,2013:13). بدأت المنظمات تدرك أن إدارة العلاقات قد تساعدها على خلق علاقات تحسين وتعزيز التزامها بالمنظمة والتزام عمالها بالمنظمة، طور العديد من العاملين استراتيجياتهم من خلال مراقبة القوى العاملة لديهم عن كثب، إنه يركز بشدة على الالتزام والأداء والنمو وتطوير العاملين من أجل توليد ميزة تنافسية، يساهم في تحسين ظروف العمل ويساعد في إقامة علاقات صحية بين الموظف (Bayo & Kayii,2022:84). وعليه فإن إدارة علاقات العاملين تعزز الالتزام، وتسهل على العاملين تحقيق الأهداف التنظيمية وتقلل من الصراع في مكان العمل وتزيد الثقة مما يعزز التحسين التنظيمي (Alemayehu, 2019:2). كما أشار (Alemayehu,2019:11) إلى أن إدارة علاقات العاملين تتضمن أنشطة واستراتيجيات مختلفة تنفذها إدارة المنظمة من أجل تطوير علاقة تعاونية ودية مع العاملين، تساعد على خلق بيئة عمل منسجمة ومتناسكة يعمل فيها جميع العاملين معاً بروح التعاون لضمان تحقيق أهدافها. إلى جانب ذلك، يعزز الالتزام ويسهل على العاملين تحقيق الأهداف التنظيمية ويقلل من الصراع في مكان العمل ويزيد الثقة. تتمحور إدارة علاقات العاملين حول الاتصالات التنظيمية الفعالة، والتي يمكن أن تبني ثقة وولاء والتزام الموظف، وتمكين الإدارات من إدراك المهارات والإمكانات والمعرفة داخل المنظمة. كما إنها تمثل أداة عمل قوية تمكن العاملين أداء مهامهم من بشكل أفضل (Olaniyan,et.al.,2020:429).

المحور الثالث: الجانب العملي للبحث:

1. تحليل فرضيات العلاقة:

افترض البحث الفرضية الرئيسة الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة علاقات العاملين بأبعادها الفرعية والالتزام التنظيمي)، واستخدمت الوسائل الإحصائية في البرنامج الاحصائي (SPSS) ومعامل ارتباط (Spearman) لتحديد نوع العلاقة بين متغيرات الرئيسة والفرعية للبحث كما في الجدول (3).

الجدول (3) نتائج علاقات الارتباط بين إدارة علاقات العاملين بأبعادها والالتزام التنظيمي

المستقل	المعتمد	الالتزام المعياري	الالتزام العاطفي	الالتزام المستمر	الالتزام التنظيمي
ممارسات الموارد البشرية		.483**0	.515**0	.648**0	.627**0
		0.000	0.000	0.000	0.000
الاتصالات		.421**0	.478**0	.565**0	.535**0
		0.000	0.000	0.000	0.000
الثقة		.470**0	.547**0	.648**0	.603**0
		0.000	0.000	0.000	0.000
الأهداف والقيم المشتركة		.544**0	.556**0	.706**0	.702**0
		0.000	0.000	0.000	0.000
الأساليب القيادية		.573**0	.614**0	.805**0	.753**0
		0.000	0.000	0.000	0.000
إدارة علاقات العاملين		.678**0	.709**0	.829**0	.839**0
		0.000	0.000	0.000	0.000
** علاقة الارتباط بمستوى معنوية 0.01					

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel.

من خلال نتائج الجدول (3) اظهر ان هنالك علاقة ارتباط طردية موجبة بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي اذ بلغت (0.839**) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على أهمية إدارة علاقات العاملين في بناء العلاقات وتعزيزها وتعزيز الالتزام تجاه المنظمة وتحسين أداء العاملين، خلال تقوية وزيادة العلاقة بين المنظمات وموظفيها وخلق بيئة عمل متماسكة يعمل فيها جميع العاملين معاً بالتعاون لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية ويقلل من الصراع في مكان العمل ويزيد الثقة. وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي). أما فيما يخص الفرضيات الفرعية:

أ. **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد علاقة ارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي فمن خلال الجدول (3) بلغت (0.627) وبمستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على ان ممارسات الموارد البشرية من الوظائف الحاسمة والتي يمكن أن تحدث تغييراً في إدارة علاقات العاملين في المنظمة وإثبات أهميتها في المنظمة وتحسين الجودة خلال التدريب والتأهيل الوظيفي والرضا الوظيفي والإدارة التشاركية وتقييم الأداء والتخطيط والتطوير الوظيفي. سيؤدي هذا بالتأكيد إلى تحسين إدارة علاقات العاملين في المنظمة. هذا يجعل العاملين أكثر رضا ويمكن أن يحسن أداء الموظف في المنظمة. وبذلك قبول الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي).

ب. **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد علاقة ارتباط بين الاتصالات والالتزام التنظيمي فمن خلال الجدول (3) بلغت (0.535^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل أهمية الاتصالات في تقوية التواصل مع العاملين بهويتهم مع المنظمة ويخلق التضامن المؤسسي ويعزز الثقة بين العاملين أو بين الإدارات المختلفة. وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاتصالات والالتزام التنظيمي).

ت. **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط بين الثقة والالتزام التنظيمي فمن خلال الجدول (3) بلغت (0.603^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل ان دور الثقة في التطبيق لفعلي لإدارة علاقات العاملين لتعزيز الالتزام التنظيمي هي متغير حاسم يؤثر على أداء وفعالية وكفاءة المنظمة. وبذلك قبول الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الثقة والالتزام التنظيمي).

ث. **الفرضية الفرعية الرابعة:** من خلال الجدول (3) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط موجبة طردية بين الأهداف والقيم المشتركة والالتزام التنظيمي بلغت (0.702^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل على ان الأهداف والقيم المشتركة هي انعكاس للارتباط بين العاملين والإدارة تجاه مهمة. تتيج مشاركة الأهداف المشتركة للموظفين توجيه جهودهم لتحقيق الهدف المحدد، يمكن أن تؤثر مشاركة الأهداف المشتركة بشكل إيجابي على أداء الموظف والنتائج التنظيمية عندما يكون هناك ترابط وتعاون بين العاملين وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الأهداف والقيم المشتركة والالتزام التنظيمي).

ج. **الفرضية الفرعية الخامسة:** من خلال الجدول (3) يتضح ان هنالك علاقة ارتباط موجبة طردية بين الاساليب القيادية والالتزام التنظيمي بلغت (0.753^{**}) وعند مستوى معنوية (0.000) وهذا يدل الاسلوب القيادي للمدير في تشجيع العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه واستخدامه أساليب وتشجيعهم على الإبداع في عملهم وطرح أفكار جديدة وبذلك تقبل الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاساليب القيادية والالتزام التنظيمي).

2. تحليل فرضيات التأثير:

نوضح اختبار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة (إدارة علاقات العاملين في الالتزام التنظيمي) من خلال مستوى المعنوية وقيمة الحد الثابت و (b) وقيمة معامل التفسير (R^2) والذي يوضح نسبه مساهمة المتغير المستقل في تفسير التغير الحاصل في متغير التابع، وبذلك يمثل معامل التحديد تفسير نسبة التباين في قيم المشاهدات في الانحدار الخطي البسيط، وبذلك تقبل الفرضية عند ما تكون مستوى المعنوية (Sig) اقل من (0.05) ويمكن توضيح ذلك بالاتي:

الجدول (4) نتائج تأثير إدارة علاقات العاملين في الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي				المتغير المستقل
β	A	معامل R^2	Sig	
0.913	0.515	0.808	0.000	إدارة علاقات العاملين
0.693	1.322	0.537	0.000	ممارسات إدارة الموارد البشرية
0.465	2.302	0.330	0.000	الاتصالات
0.504	2.188	0.437	0.000	الثقة
0.692	1.324	0.565	0.000	الأهداف والقيم المشتركة
0.605	1.644	0.602	0.000	الاساليب القيادية

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاستناد على مخرجات SPSS وبرنامج Excel.

ويتضح من خلال الجدول (4) هنالك تأثير لإدارة علاقات العاملين في الالتزام التنظيمي بدرجة معنوية بلغت (0.000)، وهذا يعني ان العلاقات بين العاملين وأهدافهم وممارساتهم تخلق نوع من الشعور بمبادئ وتوجهات الجامعة، فضلاً عن إيمانهم بأهمية الالتزام بأداء المهام والواجبات بطريقة تساعد على التقدم والنجاح التنظيمي وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الثانية (يوجد تأثير لإدارة علاقات العاملين في الالتزام التنظيمي). أما فيما يخص معامل التحديد (R^2) يفسر ما مقداره (0.808) مساهمة إدارة علاقات العاملين في الالتزام التنظيمي. أما فيما يخص الابعاد الفرعية:

أ. ممارسات إدارة الموارد البشرية: اتضح من خلال الجدول (4) انموذج تأثير للبعد المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.537$)، ويدل على ان البعد المستقل ممارسات إدارة الموارد البشرية يفسر ما قيمته (53.7%) من الولاء التنظيمي، وكانت قيمة ($\beta=0.693$)، أي ان التغير لوحدة واحدة في ممارسات إدارة الموارد البشرية سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (69.3%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الولاء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً جيداً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.693 + 1.322 \text{ (ممارسات إدارة الموارد البشرية)}$$

ب. الاتصالات: اتضح من خلال الجدول (4) انموذج تأثير للبعد المستقل الاتصالات في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.330$)، ويدل على ان البعد المستقل الاتصالات يفسر ما قيمته (33%) من الولاء التنظيمي، وكانت قيمة ($\beta=0.465$)، أي ان التغير لوحدة واحدة في الاتصالات سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (46.5%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعد الاتصالات في الولاء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً جيداً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.465 + 2.302 \text{ (الاتصالات)}$$

ت. الثقة: اتضح من خلال الجدول (4) انموذج تأثير للبعد المستقل الثقة في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.437$)، ويدل على ان البعد المستقل الثقة يفسر ما قيمته (43.7%) من الولاء التنظيمي، وكانت قيمة ($\beta=0.504$)، أي ان التغير لوحدة واحدة في الثقة سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (50.4%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للبعد الثقة في الولاء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً جيداً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.504 + 2.188 \text{ (الثقة)}$$

ث. الأهداف والقيم المشتركة: اتضح من خلال الجدول (4) انموذج تأثير للبعد المستقل الأهداف والقيم المشتركة في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$)

وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.565$)، ويدل على ان البُعد المستقل الأهداف والقيم المشتركة يفسر ما قيمته (56.5%) من الولاء التنظيمي، وكانت قيمة ($\beta=0.692$)، أي ان التغير لوحدة واحدة في الأهداف والقيم المشتركة سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (69.2%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للأهداف والقيم المشتركة في الولاء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً جيداً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.692 + 1.324 (\text{الأهداف والقيم المشتركة})$$

ج. **الأساليب القيادية:** اتضح من خلال الجدول (4) انموذج تأثير للبُعد المستقل الاساليب القيادية في المتغير المعتمد (الولاء التنظيمي)، تحت مستوى معنوية ($\text{sig}=0.000$) وهي اقل من قيمة الدلالة (0.05) إذ بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.602$)، ويدل على ان البُعد المستقل الاساليب القيادية يفسر ما قيمته (60.2%) من الولاء التنظيمي، وكانت قيمة ($\beta=0.605$)، أي ان التغير لوحدة واحدة في الاساليب القيادية سيؤدي الى تغير في الولاء التنظيمي بنسبة (60.5%)، إذ توفر هذه النتيجة دعماً كافياً لقبول الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص (وجود تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للأساليب القيادية في الولاء التنظيمي)، وهو يعد تأثيراً جيداً، وبأنموذج انحدار وكالاتي:

$$\text{الولاء التنظيمي (Y)} = 0.605 + 1.644 (\text{الاساليب القيادية})$$

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات:

أولاً: الاستنتاجات:

يمكن الإشارة الى عدد من الاستنتاجات بالشكل التالي:

1. اظهرت نتائج البحث وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة علاقات العاملين والالتزام التنظيمي، وهذا يعني ان الالتزام التنظيمي يزداد بزيادة إدارة علاقات العاملين مما يضيف ميزة قوية وايجابية للجامعة المبحوثة.
2. اتضح وجود تأثير إيجابي ومعنوي لمتغير إدارة علاقات العاملين بشكل مباشر في الالتزام التنظيمي في مجتمع الجامعة المبحوثة، ويتعاضد هذا التأثير بشكل كبير من خلال أبعاده ممارسات إدارة الموارد البشرية والاتصالات والثقة والأهداف والقيم المشتركة والاساليب القيادية.
3. تبين ان هنالك عمليات واليات تنسيقية بين العاملين على شكل عمل فرقي وذاتي لتحقيق أهدافهم.
4. ظهر من النتائج يمكن ان الاشتراك بالمهام ضعيف نوعاً ما في المستويات الادارية.
5. تشير النتائج الى ان قلة مشاركة العاملين وصوتهم في حل المشكلات الرئيسية والهامة في الجامعة واتضح اقتصار دورهم في حل مشكلاتهم الشخصية في مستوياتهم.
6. تم التوصل من نتائج البحث ان لوجود لإدارة علاقات العاملين من و الى الإدارة العليا في الجامعة المبحوثة.

ثانياً: التوصيات:

- يمكن الإشارة الى عدد من التوصيات بالنقاط التالية:
1. ضرورة أن تولي إدارة الجامعة المبحوثة اهتماماً خاصاً كافة مكونات إدارة علاقات العاملين بما في ذلك الثقة والتواصل ومشاركة الهدف وأسلوب القيادة والقيم كمتغيرات مهمة لما لها من تأثير كبير على التزام العاملين.
 2. يتوجب إشراك العاملين في صنع القرار وحل المشكلات الادارية والتنظيمية الذي من شأنها تحسين الأداء وتحسين الثقة بينهم وتعنى بموظفيها من خلال فهم احتياجاتهم من التواصل والنجاح ضرورة ان ترى موظفيها كميزة تنافسية مستدامة.
 3. اقامة الورش التدريبية والتعليمية للعاملين لتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتمكينهم للمساهمة في تعزيز وتنمية الالتزام التنظيمي.
 4. ضرورة سعي إدارة الجامعة المبحوثة في خلق مناخ ايجابي يشجع على المودة والالفة بين العاملين وتقليل الصراعات بين العاملين ومنح الصلاحيات الى العاملين ذوي المهارة العالية والابداع والخبرة.
 5. تقديم الحوافز والمكافآت للعاملين الذين يقدمون الحلول والنصائح للمسائل العالقة في الجامعة.
 6. استثمار العاملين باعتبارهم المورد الاهم في الجامعة وحثهم على العمل الفرقي والجماعي لزيادة التعاون والتألف.

المصادر والمراجع:

1. Akpan, Anietie Peter, Okwudu, Andrew Amuamuziam & Imagha, Orok A. (2019). Exploring the Link between Employee Relationship Management and Organisational Citizenship Behaviour. Saudi J Econ Fin, 5(4): 164-172
2. Al Sabawi, Ibrahim Muhammad Jassim. (2021). The role of smart simplicity in sustaining human resources: an applied analytical study in the Nineveh Education Directorate. Business Economics Journal of Applied Research, 1(1), 24-24.
3. Aladwan, K., Bhanugopan, R. & Fish, A. (2013). To what extent the Arab workers committed to their organisations? Analysing the multidimensional perspective of organisational commitment in Jordan. International Journal of Commerce and Management.
4. Alemayehu, Yalew. (2019). "The Effect of Employee Relationship Management on Employee's Performance: study on Ethiopian insurance sector " ,A Thesis Submitted To The College of Business and Economics to The Graduate Program of The Department of Masters of Business Administration and The College of Business and Economics of Addis Ababa University, Ethiopia.
5. Al-Khozondar, N.O. (2015). Employee relationship management and its effect on employees performance at telecommunication and banking sectors. Unpublished masters' thesis, Business Administration Department, Faculty of Commerce, Deanship of Graduate Studies, The Islamic University, Gaza.
6. Allen, N.J. & Meyer, J. P. (2000). Construct validation in organizational behavior research: The case of organizational commitment. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas N. Jackson at seventy (pp. 285-314). Kluwer Academic/Plenum Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8-13>.

7. Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
8. Alrowwad, A., Almajali, D., Masa'deh, R., Obeidat, B. & Aqqad, N. (2020). The role of organizational commitment in enhancing organizational effectiveness. *Education Excellence and Innovation Management through Vision 2020*; 2019.
9. Arubayi, D.O., Onuorah, A.C. & Egbule, A.C.S. (2020). Examining Employee Relationship Management and Employee Performance through Reward: Evidence From Nigeria. *International Journal of Management (IJM)*, 11(8), 380-393.
10. Bajaj, R., Sinha, S. & Tiwari, V. (2013). Crucial Factors of Human Resource Management for Good Employee Relations: A Case Study.
11. Bayo, Princewill Lekara & Kayii Numbarabari Emmanuel. (2022). Talent Management As A Correlate Of Employee Commitment: A Case Of Insurance Companies In Rivers State. *Scholarly Journal Of Management Sciences Research*, 1(2), 39-50 www.ijaar.org/sjmsr
12. Charman, S. & Bennett, S. (2022). Voluntary resignations from the police service: the impact of organisational and occupational stressors on organisational commitment. *Policing and Society*, 32(2), 159-178.
13. Eucharia C., Ume & Nancy C., Agha. (2020). Employee Relationship Management As A Correlate Of Employee Commitment In Primary Health Care Sector. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(4), 24-34.
14. Gibb, A. & Scott, M. (1985) Strategic Awareness, Personal Commitment and the Process of Planning in the Small Business. *Journal of Management Studies*, 22, 597-632. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00014.x>.
15. Gul, Z. (2015). Impact of employee commitment on organizational development. *FWU Journal of Social Sciences*, 9(2), 117-124.
16. Kont, K.R. & Jantson, S. (2014). Organizational commitment in Estonian university libraries: A review and survey. *New Review of Academic Librarianship*, 20(3), 296-319.
17. Lei, L.P., Lin, K.P., Huang, S.S., Tung, H.H., Tsai, J.M. & Tsay, S.L. (2022). The impact of organisational commitment and leadership style on job satisfaction of nurse practitioners in acute care practices. *Journal of Nursing Management*, 30(3), 651-659.
18. Meyer, J.P. & Parfyonova, N.M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283-294.
19. Muhammad, Amna Abu Al-Naga. (2017). Customer relationship management and its impact on the quality of the relationship and customer retention: an applied study. *Egyptian Journal of Commercial Studies*, 41(4), 83-129.
20. Nayef, Basem Abdel, Ibrahim, Khaled Abdullah, Hussein, Abdel Salam Ali & Hussein, Wissam Ali. (2021). Strategic leadership skills and their impact on organizational commitment: An exploratory study of the opinions of a sample of workers in the State Company for Dairy Products / Iraqi Ministry of Industry. *Business Economics Journal of Applied Research*, 1(1), 26-26.
21. Nguyen, H.N., Le, Q.H., Tran, Q.B., Tran, T.H.M., Nguyen, T.H.Y. & Nguyen, T.T.Q. (2020). The impact of organizational commitment on employee motivation: A study in Vietnamese enterprises. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 439-447.
22. Olaniyan, Enoch J., Egbuta Olive U. & Akpa. Victoria O., (2020). Employee Relationship Management and Employee Outcomes In Selected Deposit Money Banks In Ogun State, Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, VIII, (4): 427-444.

23. Rahman, Sahedur & Taniya, Rabeya Khatun, (2020). Effect of Employee Relationship Management (ERM) on Employee Performance: A Study on Private Commercial Banks in Bangladesh. *Human Resource Management Research*, 7(2): 90-96
24. Raizada, Sumesh (2019). Employee Relationship Management: Key to Organizational Growth. *Business Management and Strategy*, 10(1), 167.
25. Serhan, C., Nehmeh, N. & Sioufi, I. (2022). Assessing the effect of Organizational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *ISRA International Journal of Islamic Finance*.
26. Sharif Nia, H., Arslan, G., Naghavi, N., Sivarajan Froelicher, E., Kaveh, O., Pahlevan Sharif, S. & Rahmatpour, P. (2021). A model of nurses' intention to care of patients with COVID- 19: Mediating roles of job satisfaction and organisational commitment. *Journal of clinical nursing*, 30(11-12), 1684-1693.
27. Ume Eucharia C., Agha Nancy C. Ph.D. (2020). Employee Relationship Management As A Correlate of Employee Commitment In Primary Health Care Sector, *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 22(4), pp. 25-34.
28. Wargborn, C. (2008). Managing motivation in organizations. Why employee relationship management matters (Doctoral dissertation).

