

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة استطلاعية لقسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة

*The Role of Human Resources Development in Achieving Organizational Loyalty an Exploratory Study of the Inspection Department / Rusafa Health Department*

		معلومات البحث:
م.م. زينب كامل كاظم مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغداد, العراق Center of the ministry of higher Education and scientific research, Baghdad, Iraq <a href="mailto:zainabkamel83@gmail.com">zainabkamel83@gmail.com</a>	م.م. ايمان حسين فضلي مركز وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بغداد, العراق Center of the ministry of Higher Education and scientific research, Baghdad, Iraq <a href="mailto:emanfadli@gmail.com">emanfadli@gmail.com</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تاريخ الاستلام: 25-08-2020</li> <li>تاريخ ارسال التعديلات : 03-09-2020</li> <li>تاريخ قبول النشر: 09 - 09-2020</li> </ul>

**المستخلص :**

يهدف البحث الى بيان دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي، وللتمكن من اثبات أهداف البحث وبالاعتماد على الدراسات والبحوث ذات العلاقة تم استنتاج الاتي :

- فرضيات توضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة إذ اعتمد البحث على دراسة تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل متكون من خمسة ابعاد مهمة هي ( تنمية الافراد ، تنمية المنظمة ، التعلم التنظيمي ، مجموعات العمل ، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية ) بالإضافة الى ثلاثة ابعاد تمثل المتغير المعتمد لتحقيق الولاء التنظيمي ( الولاء العاطفي ، الولاء المستمر ، الولاء المعياري ) وتم توزيع الاستبانة على موظفي قسم التفتيش لدائرة صحة بغداد / الرصافة وتم استلام ( 75 ) استبانة من اصل (90) و شملت (52) فقرة ، وقد تم جمع وتحليل البيانات واختبرت الفرضيات من خلال استخدام الاساليب الاحصائية (SPSS v23) ، قيست النتائج عن طريق عدد من الحزم الاحصائية منها " الانحراف المعياري ، المتوسط الحسابي ، شدة الاستجابة ، معامل ارتباط سبيرمان واخيرا معامل الاختلاف "
- ومن النتائج التي تم التوصل اليها هو " ظهرت من خلال نتائج البحث ان قسم التفتيش يبيدي اهتماماً عالياً بتنمية الموارد البشرية فهي تمتلك كادراً يمتاز بامتلاكه الخبرات والمهارات ولديها برنامج متطور لتدريب وتطوير العاملين بصورة دورية ومستمرة ولديه استراتيجيات عالية للتنمية متمثل بالبنى التحتية المتميزة والاجراءات الادارية التي تبديها بشكل واضح ويتجلى من خلال الاهتمام بعمله الذي ينعكس بدوره ايجابياً على الولاء التنظيمي لدى العاملين "
- اهم التوصيات التي توصل اليها الباحثان " ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في عموم المنظمات العراقية لما لها من اهمية بالغة في ارتباط العاملين وولاءهم للمنظمة."

**الكلمات المفتاحية :** تنمية الموارد البشرية, الولاء التنظيمي , الولاء العاطفي , الولاء المستمر , تنمية الافراد

**Abstract:**

The aim of present study is to explain the role of human resource development in achieving the organizational loyalty. The suggested hypotshes which have been used clarified the relationship between the studied variables The following was concluded:

- The study used the human resource development as constant variable with five important dimensions: (individual's development, organization development, systematic teaching, working groups, and human resource development strategies). In addition to three dependable dimensional variables to achieve organizational loyalty (emotional loyalty, continuous loyalty and standard loyalty). A questionnaire was applied by the employees of

inspection department. Seventy-five (75) questionnaires out of ninety (90) questionnaires were obtained and included (52) parts. SPSS v23 program was used for data analysis.

- b. Among the results that were reached is "It emerged from the results of the research that the Inspection Department shows a high interest in developing human resources. That it clearly shows and is evident through the interest in his work, which in turn reflects positively on the organizational loyalty of the employees"
- c. The most important recommendations reached by the two researchers, "The need to pay attention to the development of human resources in all Iraqi organizations because of its great importance in the employees' attachment and loyalty to the organization."

**Keywords:** Human Resource Development, Organizational Loyalty, Individual Development, Emotional Loyalty, Continuous Loyalty.

### المقدمة:

يهتم التوجه الحديث للمنظمات المعاصرة بضرورة الاهتمام بالموارد البشري وبالتالي تنمية المورد البشري وهذا ما أكدته ادبيات الفكر الإداري , إذ بينت بأنه شريك استراتيجي ضمن استراتيجيات المنظمة وعليه لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها كان لزاماً عليها تطوير وتنمية المورد البشري وذلك من خلال رفع مهارات وقدرات موظفيها وقد أصبحت أقسام المنظمات العراقية ومن ضمنها قسم التفتيش في دائرة الصحة بحاجة ماسة الى ايجاد بيئة تهتم بالموارد البشري يساعد بها الموظفين ليكونوا أكثر تقديراً لذاتهم وولاءاً لمنظماتهم وبما يمكن الانتفاع من ابعاد تنمية الموارد البشرية المتضمنة ( تنمية الافراد , تنمية المنظمة , استراتيجية تنمية الموارد البشرية , التعلم التنظيمي ) في زيادة كفاءة اداء الموظفين في قسم التفتيش إذ يتم الاستفادة من تنمية المورد البشري في تحقيق الولاء التنظيمي من خلال توظيف ابعاد لولاء التنظيمي المتمثلة بالاتي (الولاء العاطفي , الولاء المستمر , الولاء المعياري)

وعطفاً على ما ذكر في اعلاه تضمن البحث أربعة مباحث إذ تم توضيح منهجية البحث ضمن المبحث الاول، أما المبحث الثاني فأحتوى الجانب النظري، والمبحث الثالث تم بيان المحتوى العملي ، واخيراً تضمن المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات لينتهي البحث بالمصادر .

### المبحث الاول: منهجية البحث

3. ما مستوى التأثير المباشر للتنمية في تحقيق الولاء  
ألتنظيمي بأبعاده التي تم تحديدها في هذا البحث؟

وانطلاقاً مما سبق، تكمن المشكلة الأساسية للبحث في اثبات دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي لقسم التفتيش دائرة صحة الرصافة .

#### ثانياً: أهمية البحث :

تبرز أهمية البحث العلمية بإضافة جديدة للقطاع الصحي متمثلة بتناولها تنمية الموارد البشرية ومدى تأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال إستقراء متغيرات حديثة ( تنمية الموارد البشرية , والولاء التنظيمي ) , وكذلك تتمثل الأهمية في الاستنتاجات التي تم التوصل إليها ومنها لدى العاملين في قسم التفتيش مدار البحث ولاءً تنظيمياً عالياً يمثل اداءهم العالي والتزامهم وتدني نسبة دوران العمل .

#### ثالثاً: أهداف البحث

حقق البحث الاهداف الآتية :

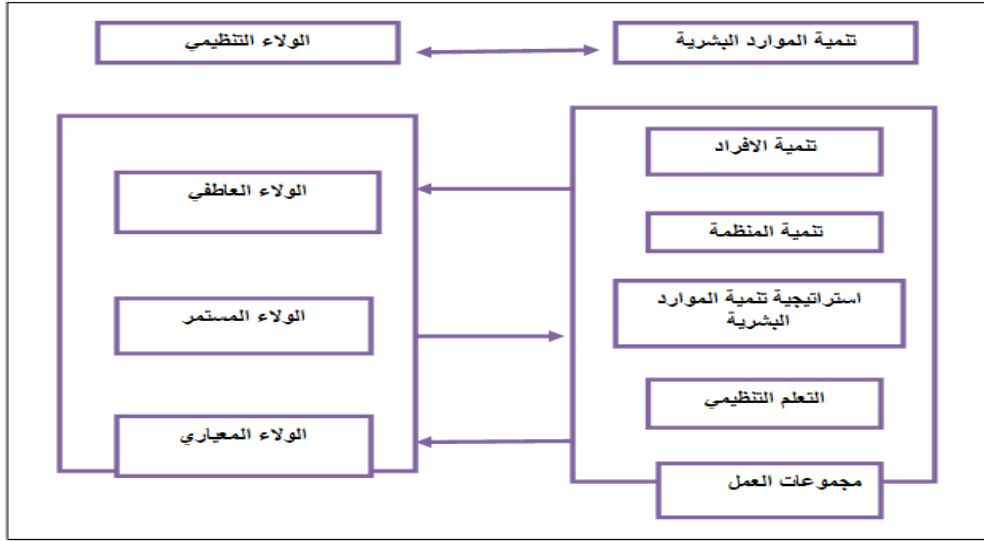
#### اولاً: مشكلة البحث

وبالتقديم السابق يمكن ادراج مشكلة البحث ولتحديد دور تنمية الموارد البشرية في الدائرة المبحوثة ومن خلال تحديد العلاقة وايجاد الاثر الذي يبينه الاداء البشري في قسم التفتيش في دائرة صحة الرصافة وعن طريق الدراسة الميدانية التي قمنا بها يمكن صياغة تكونت مشكلة البحث بالاسئلة الآت

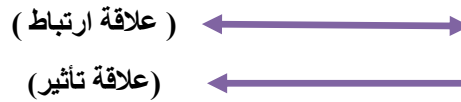
1. ماهي اهم مجالات تعزيز تنمية الموارد البشرية لتحقيق الولاء التنظيمي ؟
2. ما هو مستوى علاقة الارتباط بين ابعاد التنمية (تنمية الافراد , تنمية المنظمة , استراتيجية تنمية الموارد البشرية , التعلم التنظيمي , مجموعات العمل ) وابعاد الولاء ألتنظيمي ( الولاء العاطفي , ألولاء المستمر , الولاء المعياري ) في القسم المبحوث؟

4. قياس طبيعة ومستوى تحقق العلاقة بين تنمية الموارد البشرية ومدى تعزيز الولاء التنظيمي في العينة المبحوثة.  
**رابعاً: نموذج البحث الفرضي :**  
 تم اعداد نموذج البحث الفرضي من قبل الباحثين .

1. المشاركة في الاغناء المعرفي والنظري لتنمية الموارد البشرية وكل ما يرتبط بها من مفاهيم وتعريفها لقسم التفتيش في الدائرة المبحوثة .  
 2. استعراض الولاء التنظيمي للدائرة مجال البحث من خلال قياس ابعادها.  
 3. تشخيص و تحديد دور تنمية الموارد البشرية وابعادها لدى موظفي قسم التفتيش " عينة البحث " وتأثيرها في تعزيز الولاء التنظيمية.



شكل (1): أنموذج البحث الفرضي



#### سابعاً: أدوات البحث واساليبه الاحصائية

اذ تم اعداد الاستبانة بالاعتماد على دراسة (امال , 2018) فيما يخص ابعاد " تنمية الموارد البشرية" و دراسة (الروسان , العموش , 2013 ) بخصوص ابعاد الفاعلية الولاء التنظيمي اذ تم اختيارها لئلائم مع العينة المبحوثة ، اذ وقع الاختيار على قسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة لتنفيذ هاتين الدراستين وللوصول الى هدف البحث الرئيس والمتمثل " مدى تحقق العلاقة بين ابعاد تنمية الموارد البشرية وتحقيق الولاء التنظيمي إذ تم استخدام الاساليب الإحصائية الآتية :

1. "الوسط الحسابي والنسب المئوية" لوصف إجابات العينة المبحوثة .
2. "معامل الاختلاف والانحراف المعياري" ليتم قياس درجة التشتت المطلق "القيم الاجابات عن وسطها الحسابي".
3. "معامل الارتباط (Spearman)" تستعمل كأداة لا معلمية ليتم من خلالها معرفة نوع العلاقة بين متغيرات البحث .

#### خامساً : فرضيات البحث

1. " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة أم سالبة ؟ بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها وبين الولاء التنظيمي مجتمعاً بأبعاده ضمن عينة البحث "
2. " توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة أم سالبة ؟ بين تنمية الموارد البشرية مجتمعاً بأبعادها في الولاء التنظيمي مجتمعاً بأبعاده ضمن عينة البحث "

#### سادساً: مجتمع البحث :

تمثل عينة ومجتمع البحث بالموظفين في قسم التفتيش الذي يضم مجاميع طبية وصحية وادارية اذ يتكون القسم من اربع شعب هي (شعبة تقييم الاداء ,شعبة تفتيش المؤسسات الحكومية ,شعبة تفتيش المؤسسات الخاصة وشعبة التحقيقات واخيرا شعبة العمليات) واذ تضمنت ( مدير قسم التفتيش ومعاونيه ومدراء الشعب والاطباء التقنيين والاداريين ) وبذلك شملت عينة البحث ( 75 ) موظفاً .

والذي بدوره يهتم بالجانب الإداري والعملية والسلوكي عن طريق الافادة العظمى من طاقات البشر ووضعها ضمن اطار منظم ومستقل ( القحطاني , 2008 : 19 )

ثامناً : منهج البحث :

أعتمد البحث على " المنهج التحليلي الوصفي في عملية الحصول على البيانات من مجتمع البحث " .

جدول رقم (1) مفهوم تنمية الموارد البشرية

تاسعاً : صدق الاستبانة وثباتها :

المفهوم	الباحث السنة الصفحة
هي عدد من الوظائف والبرامج والانشطة المصممة لتعظيم الاتي : الشخص, المنظمة والموارد البشرية ويعتبر من المصطلحات الحديثة اذ اتخذ مضمونه دلالات تكون مختلفة عن ادارة الافراد بسبب ان الفلسفة الادارية للمورد البشري تضمن تغييرات جذرية وجديدة	علي غربي واخرون. 2002 : 17
وهي تهيئة الظروف الملائمة متمثلة بالاستقطاب , الاختيار , التعيين والقيادة من اجل تحقيق اهداف المنظمة من خلال تمكين الموظفين لاداء عملهم ومكافأة الاداء الجيد لأيجاد عنصر المنافسة والابداع بين الموظفين	العلاق 2005 : 17
عرفت بانها عملية متكاملة موضوعيا بنيت على اساس معلومات صحيحة هدفها زيادة ثقافة الموظفين وتنمية قدراتهم الفكرية والعقلية والبدنية اضافة الى تنمية الشعور بالانتماء والولاء لجعلها اكثر قدرة على التكيف مع بيئتها المحيطة بما يتلائم واحتياجات العمل	زغلة 2014 : 31
مجموعة الانشطة التي يكون هدفها تطوير وتأهيل الموظفين بطريقة عقلانية تساهم في تحسين ادائهم كما يعتبر نظام مترابط بطريقة اعتمادية	سامية, 2016: 337

تم الاعتماد على اختبار(الفا كرونباخ) لإثبات الاستبانة والذي هو من اختبارات الثبات الاحصائية المهمة التي تستخدم لتحليل "بيانات الاستبانة الاحصائية" اذ بلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات الاستبانة(0.998) والذي يدل على "ثبات عال في الجانب الاداري للاستبانة" ، وفيما يخص صدق المقياس فتم الحساب من خلال معامل الثبات عن طريق المعادلة

الصدق =  $\frac{\text{الثبات}}{\text{الثبات}} \approx 0.998$  وبما انه معامل ثبات الاستبانة هو (0,998) فيستنتج:

الصدق =  $\frac{\text{الثبات}}{\text{الثبات}} \approx 0.99 = 0.98$  وهي قيمة مرتفعة تشير الى صدق المقياس "

عاشراً : هيكلية البحث :

يتكون البحث من أربعة مباحث يتضمن المبحث الاول توضيح منهجية البحث (مشكلة البحث , اهمية , واهداف البحث, فرضيات البحث , المخطط الفرضي للبحث ومجتمع البحث واخيرا هيكلية البحث ) ، أما المبحث الثاني فتضمن الجانب النظري (تنمية الموارد البشرية باعادها " تنمية المنظمة , تنمية الافراد , التعلم التنظيمي , مجموعات العمل استراتيجية تنمية الموارد البشرية" والولاء التنظيمي بأبعاده " الولاء العاطفي , الولاء المستمر , الولاء المعياري " ) والمبحث الثالث تناول ايجاد علاقتي الارتباط والتأثير بين المتغيرين ، ويحتوي المبحث الرابع على الاستنتاجات والتوصيات لينتهي البحث بالمصادر .

المبحث الثاني : الجانب النظري

اولا : تنمية الموارد البشرية

1. مفهوم تنمية الموارد البشرية واهم مجالاته:

المصدر : من تصميم الباحثين بالاعتماد على المصادر اعلاه

اما عن اهم مجالات تنمية الموارد البشرية فهناك مجموعة من المجالات يمكن توضيحها بالاتي : (عبد الباقي , 2004 : 344) , (العبادي , 2004 : 38):

أ. تنمية المهارات والكفاءات : تتضمن تحسين وتنمية القدرات لدى الموظفين في المنظمات ويظهر هذا التحسن جلياً في المجال التطبيقي من عمل الموظف سواء كان ادارياً, مهنياً أو تقنياً وقد بين ( 2004:24

تقع اهمية الموارد البشرية في المرتبة الاساسية على مستوى العالم ( الدول النامية , والمتقدمة ) اذ تعتبر اهم عنصر من عناصر التنمية وترتكز اهتمامها عن طريق اعداد برامج متطورة وشاملة على وفق معايير وأسس مدروسة تتضمن تنمية الموارد البشرية وقد لوحظ في نهاية القرن العشرين ازدياد الاهتمام بادارة العنصر البشري وقد نقل هذا الاهتمام من الحكومة الى دوائرها وقد تحول المفهوم الى الاهتمام بادارة الافراد المقصود بها ادارة الموارد البشرية

والتي يتم غريبتها والاختيار بالاعتماد على امتحانات مختلفة من أجل رفع مستوى الكفاءة الانتاجية للايدي العاملة لأكبر حد ممكن " ( حسونة , 2014 : 136 ).

**ت. التعلم التنظيمي :** يتكون التعلم التنظيمي نتيجة تفاعل وتعامل الموظفين المستمر فيما بينهم مما ينتج عنه اكتساب للمهارات والخبرات من خلال التعلم ( Hodgkinson,2000:3).

**ث. تنمية مجموعات العمل :** هنالك جوانب عديدة لتنمية مجموعات العمل منها المهام والسلوك والولاء والحوار كما في التالي ( أمال , 2018 : 75 ) :

- **المهام :** توجد نوعين من الموظفين من يقوم بادوار المهام " الشخص المسؤول عن تحديد المهمة والتذكير بأهدافها "ومن يحافظ عليها " يقوم بالدعم الايجابي لباقي الاعضاء "
- **السلوك :** متضمنة سلوكيات العمل بين المجموعات كداء العمل , التعامل مع الزبائن والموظفين باحترام وتكون تنمية مجموعات العمل هنا عن طريق عمل الدورات التدريبية لتعلم اعضاء المجموعة السلوكيات المطلوبة منها تبادل الخبرات والنقاش المفتوح وتقدير التعاون بين الاعضاء .
- **الحوار :** تكون بالاتصال الفعال والانصات ودمجها ضمن الفعاليات اليومية لمجموعات العمل.
- **لولاء :** يبدي الموظفون الموالون للمنظمة او لمجموعات العمل رغبتهم بالبقاء في العمل والولاء لمنظمتهم بغض النظر عن المردود المادي التي يمكن ان يحصل عليه ويكون تنمية الولاء عن طريق تدريب وتكوين الموظف ليتربس له حبه العمل والولاء له بعيدا عن المشاكل والتناحر فيما بينهم .

**ج. استراتيجية تنمية الموارد البشرية :** تستطيع المنظمة من خلاله مزج عناصر المعرفة المختلفة اذ انه يدمج المعرفة السابقة بالمعرفة الجديدة ويربط المعرفة الداخلية بالخارجية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة ويعتبر متعدد المستويات لاتساع تطبيقاته وانشطته وممارساته وبالتالي تحقيق الاهداف التنظيمية ( McGuire et al , 2011:38 )

ويؤيد الباحثين هذه الابعاد وهذا ماسيتم ملاحظته في الجانب العملي من الدراسة .

**ثانيا : الولاء التنظيمي :**

**1. مفهوم الولاء التنظيمي ومجالات تعزيزه :**

يشار الى الولاء التنظيمي كونه ذلك المستوى من الشعور الايجابي للموظف باتجاه منظمته من حيث الالتزام بأهدافها والاخلاص لقيمتها مع الارتباط والافتخار الدائم بها ( الفهداوي والقطاونة , 2004 : 11 ) ووضح " الحمداني "

( Bertha , ان هنالك ثلاثة مجالات للكفاءات الواجب توفرها بالموظفين " مهني تنمية الموارد البشرية " اذ تتميز بكونها كفاءات شخصية بين الاشخاص وكفاءات اعمال , ادارة " ويتضمن عمل مهني التنمية اربعة ادوار ( دور استراتيجي التعلم , شريك الاعمال , مدير المشروع واخيرا المهني المتخصص ) ويمكن توضيح الادوار بالاتي :

• **دور استراتيجي التعلم :** اتخاذ قرارات تساند مبادرات التنمية مرتبطة بالتنظيم واستراتيجياته.

• **دور شريك الاعمال :** مشاركته مدراء اخرين بكيفية تطبيق ودعم مبادرة تنمية الموارد البشرية.

• **دور مدير المشروع والمهني المتخصص :** عن طريق مشاركته في وظائف التمويل والتخطيط والمراقبة اليومية لتنفيذ مبادرة تنمية المورد البشرية .

**ب. تنمية المعلومات :** بتوفير المعلومات اللازمة للموظف عن منظمته وسياساتها واستراتيجيتها ورسالتها واهدافها لتتكون لديه صورة واضحة عن طبيعة القرارات التي من الممكن اتخاذها وتصب في تحقيق اهداف المنظمة ووضع الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها .

**ت. تنمية الاتجاهات :** يقصد به تنمية الاتجاه الذي سيسلكه الموظف في عمله ويجاد الدافع للعمل مع تنمية العلاقة الجيدة مع رؤسائه وزملائه مع زيادة الولاء لديه وارتفاع شعوره بالمسؤولية تجاه عمله وهو مرتبط بالمجال السلوكي للموظف وقدرته على الاحساس بالمشكلة والتعاون بوضع الحلول الملائمة .

**ث. التنمية النفسية للمورد البشري :** متمثل بالمجال الوجداني للموظف يعني بكيفية وضع الموظف في المكان المناسب له وارتباطه بعمله واخلاصه له لتتكون لديه القناعة التامة في تقبل الوظيفة ذهنيا ونفسيا

**مفهوم تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين هي** " هو العملية الادارية التي تحتوي على عدد من الوظائف والانشطة التي تنفذ من خلال العنصر البشري ولضمان استمرارية هذه العملية تحتاج الى صيانتها والاشراف عليها وتطويرها لتحقيق اهداف المنظمة " .

**2. ابعاد تنمية الموارد البشرية:**

توجد خمسة ابعاد لتنمية الموارد البشرية كما مبين ادناه :

**أ. تنمية المنظمة :** يمكن تعريفها بأنها مجالا ومفهوما راسخا للتنفيذ والممارسة يصب اهتمامه بتحسين قدرات المنظمة ككل إذ انه يعبر عن كيف المنظمات وحاجتها الى ان تصبح اكثر مرونة في مواجهة التغيرات الخارجية سواء كانت تكنولوجية واجتماعية وتجارية وبيئية (Franch&Bell,1990:15).

**ب. تنمية الافراد :** هي عملية زيادة المهارات والقدرات والمعرفة للموظفين للقيام بالعمل في كل المجالات

1. اعتقاد عالي بقبول قيم واهداف المنظمة .
  2. مستعد لبذل اقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة .
  3. رغبته القوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.
- وقام الباحثون بتقديم نماذج عديدة عن الولاء التنظيمي والشكل ادناه يشرح كيفية تكون " مفهوم الولاء التنظيمي " وقد قدم الباحث " سترززر " نموذج لهذا المفهوم

بأن الولاء التنظيمي هو حالة شعور الموظف ازاء المنظمة التي يعمل بها ومدى انسجام اهدافه وقيمه مع اهداف المنظمة وقيمتها ومدى استعداده التام ليقدم جهده ووقته وطاقته لمصلحة المنظمة على حساب مصلحته الشخصية ورغبته في البقاء للعمل فيها مع بذل كل طاقته وجهده من اجلها ( الحمداني , 2009 : 9 ).

اذ بين ( ابو العلا ) ان الشخص الذي يظهر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي ازاء المنظمة المنتمي اليها يكون لديه ( ابو العلا , 2009 : 36 ) :



شكل (2) نموذج الولاء التنظيمي ( Sterrzer, 1977 )

المصدر : اللوزي, موسى , (2003) , " التطوير التنظيمي , أساسيات ومفاهيم " , دائر وائل للنشر, الطبعة الثانية , عمان , الأردن .

لتحسين الاداء والرغبة للبقاء في العمل اما المشاعر السلبية فتننتج عنها سلوكيات سلبية منها الكآبة لدى الموظف , اللامبالاة , الشعور بعدم الانتماء والاهتمام هذه السلوكيات تؤثر على الولاء التنظيمي فالسلبية منها ينتج عنها تدني مستوى اداء الموظف وبالتالي تدني الانتاجية , اما الايجابية فتؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي وبالتالي زيادة الانتاجية لذا على المنظمة ان تكون واعية وملمة بأنماط السلوك السلبي وتحاول معالجته .

أما عن مجالات تعزيز الولاء التنظيمي فيمكن تلخيصها بالاتي:

- أ. الدور الفاعل للحوافز في تعزيز العلاقات بين المنظمة وموظفيها ولها دور في اثاره الدافعية للعاملين لتحقيق اهداف المنظمة وتكون اشكال الحوافز ( مادية , معنوية فردية او جماعية ) ( عبوي , 2006 : 213 ).
- ب. تعزيز التعويضات غير المباشرة : كل ما تقدمه المنظمة للموظف من غير الراتب والتي يقصد بها عدد من الضمانات والتعويضات التي تقدم للمنظمة

اذ يمكن النظر لمفهوم الولاء التنظيمي من خلال هذا الشكل اعلاه من منظور "نظرية النظم" ويعني ذلك بأن مفهوم الولاء التنظيمي بأنه عملية مفتوحة تتكون من الخطوات التالية : ( اللوزي , 2003 : 125 )

- أ. **المدخلات** : يمكن ان نجدها بخصائص العمل وخبرات العمل والخصائص الشخصية للموظف.
- ب. **العمليات** : متمثلة بالولاء التنظيمي وكما في الشكل السابق والذي تكون نتيجة التفاعل بين عناصر المدخلات.
- ت. **المخرجات** : يمكن ملاحظتها بالاداء المتميز , العلاقات الاجتماعية والرغبة في البقاء بالعمل والحفاظ على الموظف .
- ث. **التغذية العكسية** : تتمثل بمعالجة الاخطاء والانحرافات في المدخلات والعمليات اذ ان الموظفين عند التحاقهم بالوظيفة يحملون في داخلهم عدداً من التوقعات والرغبات التي بدورها تتفاعل مع المدخلات وتؤدي بالنتيجة هذه التفاعلات الى نتائج سلبية او ايجابية تجاه العمل فالمشاعر الايجابية تؤدي الى ممارسة الموظف سلوكيات ايجابية مثل التعاون , بذل الجهد

لمنظمتها قد يكون نتيجة القيم والمبادئ التي يؤمن بها الموظف التي يمتلكها قبل دخوله للمنظمة أو بعدها , وقد يكون للدين أو القيم العائلية والاعراف دور في بقاء الموظف بعمله ويتعزز الولاء المعياري من خلال الدعم التي يتلقاها الموظف من منظمتها .

ت. وتزيد من راحته ومن امتثلتها ( الدعيج , 2008 : 43 ):

- برامج الخدمات الاجتماعية.
- مشاريع الاسكان للموظفين.
- خدمات خطوط النقل للموظفين .
- الضمان الصحي.

• برامج الاقراض والسلف.

ث. زيادة الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للموظفين اذ يعتبر الولاء التنظيمي من الدرجات المتقدمة للرضا الوظيفي ففي حالة ارتفاع الرضا الوظيفي للموظف يؤدي الى ارتفاع وتعزيز الولاء التنظيمي وزيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة (فتوح, 2009: 101) .

ج. زيادة روابط العلاقات الانسانية بين الموظفين ومدرائهم وبشكل ملائم وبطريقة تكسر الفروقات الوظيفية مما يقوي روح الفريق.

ح. مساعدة الموظفين عند تعرضهم لظروف صعبة ووقوعهم في المحن مما يعزز الولاء التنظيمي للموظف اتجاه منظمتها.

خ. الاهتمام بتدريب وتطوير العاملين بأدخالهم بدورات وورش عمل ( الدعيج , 2008 , 44 ) .

## 2. ابعاد الولاء التنظيمي :

توجد ثلاثة ابعاد للولاء التنظيمي يمكن ايجازها بالاتي ( فارس , 2014 : 4 ) , ( حفيظ , 2014 : 5 ):

أ. **الولاء العاطفي** : يدل على درجة شعور الموظف بالانتماء الى منظمتها نفسياً ووجدانياً مع رغبته بالارتباط والاندماج مع هويتها, ويظهر جلياً في مشاعر الاخلاص والمودة والمحبة اتجاه منظمتها, ونتيجة هذا الشعور تنخفض معدلات الغياب ودوران العمل ويزداد اداءه وهذا البعد يتأثر بمستوى احساس الموظف في بيئة عمله بمشاركته الفاعلة باتخاذ القرارات سواء تلك التي تخص عملهم او تخص الموظف نفسه .

ب. **الولاء المستمر**: يشير الى مدى رغبة الموظف بالاستمرار بعمله مع المنظمة ويعكس مدى رضا الموظف عن النتائج التي يحصل عليها نتيجة استمراره بالعمل في المنظمة فإذا كانت النتيجة ايجابية يستمر الشخص في عمله , والعكس صحيح , ويمكن ان تقاس "بالقيمة الاستثمارية " التي يمكن ان يحققها الموظف عند استمراره بالعمل في هذه المنظمة مقابل العمل مع اخرى , وقد يكون هذا الولاء مرتبط بجماعات العمل ومدى علاقته بهم ورغبته بالاستمرار معهم .

ت. **الولاء المعياري** : هو مدى التزام الموظف بالبقاء بالعمل في منظمتها , ويكون نتيجة الدعم التي تقدمه المنظمة للموظفين عن طريق مشاركتهم باتخاذ القرارات وكيفية تنفيذ العمل وفي صياغة اهداف المنظمة ووضعها , ان شعور الفرد بالالتزام والولاء

## المبحث الثالث : الجانب العملي للبحث

### 1. الوصف الاحصائي لعينة الدراسة :

تضمن الوصف الاحصائي لعينة البحث الاتي :

جدول (2): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (75)

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	25
	اناث	50
	المجموع	75
العمر	دون 30 سنة	7
	30- 39 سنة	22
	40-49 سنة	27
	50-59 سنة	19
	المجموع	75
التحصيل الدراسي	دبلوم	35
	بكالوريوس	40
	المجموع	75
عدد سنوات الخدمة الوظيفية	5 سنوات مادون	5
	6-9 سنة	9
	10-14 سنة	27
	15-19 سنة	3
	20-24 سنة	21
	25 سنة فأكثر	10
	المجموع	75

## 2. عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى

### العينة المبحوثة

للتعرف على تحديد دور تنمية الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي على ضوء استجابة العينة , تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً منها الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات , وقد استخدم الباحث مقياس (Likert) ألكماسي في معرفة وتحديد أجابات عينة البحث للاستبانة المستخدمة، حيث سيكون لكل متغير مستوى مابين (1-5) بأربع مستويات

جدول (4): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة عموماً لمتغير البحث (X)

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
تنمية الموارد البشرية	3.14	1.36	43.21

المصدر : من تصميم الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الإحصائي

1. حقق البعد الأول وسط حسابي عام بلغ (3.15) كما مبين في الوسط الفرضي للجدول رقم (5)، ويبيدي مؤكداً الانسجام ذو التشتت فوق المتوسط في الإجابة ان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين هما (1.36) (43.04) يمثلان درجة انسجام فوق الجيدة في اجابات العينة ويبين هذا ان قسم التفتيش / دائرة صحة الرصافة تمتلك نظام عالي لتنمية الموارد البشرية، يثبت هذا مرونة في تغيير وتنمية الموارد البشرية لاحتواء التغييرات والمستجدات التي تطرأ مستقبلاً على قسم التفتيش ، أما على مستوى اسئلة الاستبانة التي تخص البعد الذي قيس بـ (10) اسئلة، تتباين قيم اوساطها الحسابية بين اعلى قيمة كانت في السؤال رقم (8)

حيث بلغت (3.39) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يؤكد ان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي بلغ على التوالي (1.43) (39.70%) وهذا يبين مدى حرص المنظمة على زيادة مسؤوليات عاملها من وقت لآخر لتوفر فرص التقدم للعاملين بمستوى ادائهم ليكون اعلى مما هو عليه وبجودة مثلى ، ووصلت اقل قيمة وسط حسابي حققها السؤال رقم (10) حيث بلغت (2.72) ، وبتشتت في الاجابات ان بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.37) (50.41%) وتوصل هذه النتائج فكرة ان المنظمة توفر برامج للعاملين المتوقع ترقيتهم، وتعرفهم بمتطلبات العمل الجديد بالشكل المرغوب والسهل الذي يجعلهم يجتازون الصعاب والمشاكل التي قد يواجهونها.

والجدول رقم (3) يوضح ذلك ، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن \*الوسط الفرضي البالغ (3) فيكون جيد اذا ما تراوح بين (3-4) وجيد جداً اذا ما زاد عن (4) كذلك يتضمن مستويين اذا انخفض عن الوسط الفرضي (3) فيكون ضعيفاً اذا تراوح بين (2-3) وضعيف جداً اذا ما انخفض عن (2).

جدول (3) : قوة المتوسطات

قوة المتوسطات	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	5	4	3	2	1

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الإحصائي

أولاً: تفسير النتائج الخاصة بتحليل متغير تنمية الموارد البشرية (X)

تم قياس هذا المتغير من خلال (خمسة) ابعاد فرعية، اذ يبين الجدول رقم (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بما تراه العينة المبحوثة بخصوص المتغير المستقل، اذ يظهر الجدول المذكور الوسط الحسابي العام بلغ

(3.14) وهو اكثر بقليل من أوسط الفرضي البالغ (3) ، بينما سجل الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف على التوالي

(1.36) (43.21%) وهذا ان دل على شيء فهو يبين ان المنظمة المبحوثة تعمل على استثمار التنمية البشرية بصورة جيدة ممكن من خلالها ان تعد فريق عمل مهياً لاستقبال اي حالة طارئة ممكن ان تطرأ في المنظمة وتقادي حدوث اي خرق في عملها ، وفيما يأتي تفسير المتغيرات الفرعية له :-

\*الوسط الفرضي = ( مجموع الاوزان ÷ عدد البدائل)

$$3 = 5 \div 1+2+3+4+5 =$$



جدول (5) : قيم أوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة عموماً بصدد البعد الأول (X1)

معامل الاختلاف %	الانحراف المعياري	أوسط الحسابي	الإيجابية										الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		أتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.04	1.36	3.15	22.53	16.9	20.67	15.5	21.6	16.2	18.8	14.1	16.4	12.3	تنمية الأفراد ( الاجمالي )
41.82	1.40	3.35	28	21	22.7	17	20	15	16	12	13.3	10	1- يحرص قسم التفتيش في عملية التوظيف على مدى توافر المهارات لدى شاغل الوظيفة
45.39	1.41	3.11	21.3	16	22.7	17	18.7	14	20	15	17.3	13	2- تحرص قسم التفتيش في برامج تدريبها على تنمية المهارات وتطوير القدرات الفردية للعاملين
39.75	1.33	3.35	25.3	19	22.7	17	25.3	19	14.7	11	12	9	3- تعمل قسم التفتيش على رفع مستوى أداء العاملين بأعمالها نظاماً يتميز بالشفافية في تقييم أدائهم
40.54	1.36	3.36	26.7	20	22.7	17	24	18	13.3	10	13.3	10	4- توفر قسم التفتيش مناخاً للعمل يحفز العاملين على بذل جهد أكبر في أداء المهام
44.93	1.41	3.3	20	15	14.7	11	28	21	20	15	17.3	13	5- تسمح قسم التفتيش للعاملين بتقييم أنفسهم ذاتياً عن طريق ورش عمل تخصص مسارهم الوظيفي.

47.75	1.36	2.85	17.3	13	13.3	10	26.7	20	22.7	17	20	15	6. تسمح قسم التفتيش للعاملين بالمشاركة في اتخاذ بعض القرارات
47.20	1.50	3.19	26.7	20	24	18	9.3	7	21.3	16	18.7	14	7. تحرص قسم التفتيش على زيادة مسؤوليات العاملين من وقت لآخر.
39.70	1.34	3.39	25.3	19	29.3	22	14.7	11	20	15	10.7	8	8- توفر قسم التفتيش فرصاً لتنمية الكفاءات والمهارات الفكرية للعاملين
44.20	1.37	3.09	20	15	21.3	16	22.7	17	20	15	16	12	9- تضع قسم التفتيش برامج لتدعيم العاملين تركز على جوانب القصور المكتشفة من خلال التقارير التي ترفع للإدارة.
50.41	1.37	2.72	14.7	11	13.3	10	26.7	20	20	15	25.3	19	10- توجد برامج للعاملين المتوقع ترفيتهم، تعرفهم بمتطلبات العمل الجديد.

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من أتحليل الاحصائي

بلغت (3.39) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي بلغ على التوالي (1.43)(39.70%) وهذا يبين مدى حرص المنظمة على زيادة مسؤوليات عاملها من وقت لآخر لتوفر فرص التقدم للعاملين بمستوى ادائهم ليكون اعلى مما هو عليه وبجودة مثلى ، ووصلت اقل قيمة وسط حسابي حققها السؤال رقم (10) حيث بلغت (2.72) ، وبتشتت في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.37)(50.41%) وتوصل هذه النتائج فكرة ان المنظمة توفر برامج للعاملين المتوقع ترفيتهم، وتعرفهم بمتطلبات العمل الجديد بالشكل المرغوب والسهل الذي يجعلهم يجتازون الصعاب والمشاكل التي قد يواجهونها.

2. كما وحقق البعد الثاني وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.27) جدول رقم (6)، ويثبت تأكيداً على الانسجام ذو التشتت فوق المتوسط في الاجابة، ويبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين للبعد الثاني (1.33) (40.48%) يمثلان درجة انسجام فوق الجيدة في اجابات العينة ويبين هذا ان المنظمة تمتلك نظام عالي لتنمية الموارد البشرية، وهذا يثبت ان هناك مرونة في تغيير وتنمية الموارد البشرية لاحتواء التغييرات والمستجدات التي تطرأ مستقبلاً على قسم التفتيش والتي تنعكس بدورها على تحسين اداء العاملين وزيادة قابلية الابتكار والابداع والتكيف مع المتغيرات في العمل، أما على مستوى اسئلة الاستبانة التي تخص البعد الذي قيس بـ (10) اسئلة، تتباين قيم اوساطها الحسابية بين اعلى قيمة كانت في السؤال رقم (8) حيث

جدول (6) :قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة عموماً بصدد البعد الثاني (X2)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
			لااتفق تماماً		لااتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
40.48	1.33	3.27	23.85	17.88	24.30	18.22	20.30	15.22	17.18	12.89	14.37	10.78	تنمية مجموعات العمل
41.52	1.29	3.11	14.6	11	16	12	36	27	18.7	14	14.7	11	1- توجد برامج تدريبية تهدف الى تعليم أعضاء مجموعة العمل التعاون والنقاش المفتوح وتبادل الخبرات
40.41	1.27	3.13	17.3	13	22.7	17	28	21	20	15	12	9	2- يحرص قسم التفتيش على تنمية اساليب الحوار بين أعضاء مجموعات العمل
35.72	1.23	3.45	21.4	16	33.3	25	25.3	19	9.3	7	10.7	8	3- يحرص قسم التفتيش على تمكين أعضاء مجموعة العمل من الاتصال الفعال
35.42	1.31	3.71	37.3	28	26.7	20	12	9	17.3	13	6.7	5	4- يمنح قسم التفتيش الحوافز لأعضاء مجموعة العمل بناءً على أدائهم ضمن المجموعة
40.45	1.38	3.40	26.7	20	28	21	17.3	13	14.7	11	13.3	10	5. يحرص قسم التفتيش على تعليم أعضاء فريق العمل مهارات التصدي للمواقف الغير متوقعة

37.70	1.30	3.44	26.7	20	25.3	19	22.7	17	16	12	9.3	7	6- يحرص قسم التفتيش على تعليم فريق العمل مهارات تنسيق العمل مع الآخرين
47.30	1.50	3.17	26.7	20	24	18	6.7	5	25.3	19	17.3	13	7- يحرص قسم التفتيش المنظمة على المحافظة على علاقات عمل مستقرة
49.24	1.53	3.11	25.3	19	22.7	17	12	9	17.3	13	22.7	17	8- يحرص قسم التفتيش المنظمة على تحقيق الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل
48.92	1.44	2.95	18.6	14	20	15	22.7	17	16	12	22.7	17	9- يحرص قسم التفتيش المنظمة على نشر ثقافة العمل الجماعي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يثبت الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذي بلغ على التوالي (1.31)(38.26%) و يبين هذا حرص قسم التفتيش على نقل المعرفة بين مختلف وحدات التنظيم ، ووصلت اقل قيمة وسط حسابي حققها السؤال رقم (1) حيث بلغت (2.95) ، وبتشتت في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (1.44)(48.92%) وتوصل هذه النتائج فكرة ان قسم التفتيش يأخذ القرارات بشكل لامركزي بعيدا عن البيروقراطية وهذا يجعلها في مأمن من الظروف التي قد تواجهها

3. بينما وصل الوسط الحسابي عامةً للبعد الثالث (3.10) جدول رقم (7)، ويؤكد هذا على الانسجام ذو النشتت فوق المتوسط في الاجابة، ويبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين لبعد التعليم التنظيمي (1.36) (43.92%) وتعد هذه القيم انسجاماً جيد جداً في اجابات العينة ويثبت هذا ان المنظمة تعد التعلم التنظيمي من صميم اهتماماتها وتوليه عناية فائقة مما يؤدي الى التكيف مع المتغيرات التي قد تطرأ في العمل، أما على مستوى الاسئلة التي تضمنتها الاستبانة بخصوص قياس البعد انفاً والذي تم قياس بـ (5) اسئلة، تراوحت قيم اوساطها الحسابية بين الاعلى وكانت للسؤال رقم (2) والتي بلغت (3.41) وهي اعلى من

جدول (7) : قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لاجابات افراد العينة عموماً بصدق البعد الثالث (X3)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
			لاتفق تماماً		لاتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.92	1.36	3.10	21.06	15.8	20.8	15.6	23.24	17.4	17.34	13	17.6	13.2	التعلم التنظيمي
48.92	1.44	2.95	18.6	14	20	15	22.7	17	16	12	22.7	17	1- تؤخذ القرارات بشكل لامركزي بعيداً عن البيروقراطية
38.26	1.31	3.41	25.3	19	26.7	20	22.7	17	14.7	11	10.7	8	2- يعمل قسم التفتيش على نقل المعرفة بين مختلف وحدات التنظيم
42.60	1.35	3.16	20	15	22.7	17	26.7	20	14.7	11	16	12	3- يعمل قسم التفتيش على التعلم من تجاربها السابقة
48.51	1.44	2.97	21.4	16	16	12	22.7	17	18.6	14	21.4	16	4- تشجع قسم التفتيش الأفراد على الابتكار
46.13	1.39	3.01	20	15	18.6	14	21.4	16	22.7	17	17.3	13	5- يعمل قسم التفتيش على الاستفادة من مصادر المعرفة المختلفة (مفكرين، مبدعين، متخصصين، خبراء)

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

ويثبتته قيمتي الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف الذين بلغا على التوالي (1.35)(42.05%) وهذا يبين ان قسم التفتيش يعتبر تنمية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة ، اما اقل قيمة فكانت للسؤال رقم (4) اذ بلغت (2.63) ، اما الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف فكانتا (1.35)(50.53%) على التوالي، وتبين هذه النتائج ان قسم التفتيش يضع جدولاً زمنياً لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية.

4. اما البعد الرابع فقد حقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.96) جدول رقم (8)، ويبلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين للبعد (1.36) (45.80%) ويبين هذا ان المنظمة تعد خطط استراتيجية لتنمية المنظمة بكل مفاصلها ، أما على مستوى الاسئلة التي تضمنتها الاستبانة لقياس البعد فهي (5) اسئلة، تتباين قيم اوساطها الحسابية بين اعلى قيمة كانت في السؤال رقم (1) حيث بلغت (3.20) وهي قريبة من قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات

جدول (8) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات افراد العينة عموماً بصدد البعد الرابع (X4)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45.80	1.36	2.96	18.93	14.2	17.6	13.2	24.53	18.4	18.13	13.6	20.8	15.6	"ستراتيجية تنمية الموارد البشرية"
42.05	1.35	3.20	21.4	16	22.7	17	25.3	19	16	12	14.7	11	1- تعتبر قسم التفتيش تنمية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجياتها العامة
46.05	1.45	3.15	24	18	21.4	16	18.6	14	17.3	13	18.6	14	2- يقوم قسم التفتيش بتحديد احتياجاته المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات لأداء أعماله في المستقبل
49.11	1.37	2.79	14.7	11	16	12	26.7	20	17.3	13	25.3	19	3- تقوم قسم التفتيش بتصميم برامج تنمية الموارد البشرية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية الأهداف الاستراتيجية
51.53	1.35	2.63	13.3	10	12	9	25.3	19	22.7	17	26.7	20	4- يضع قسم التفتيش جدول زمني لتنفيذ برامج تنمية الموارد البشرية
46.03	1.40	3.04	21.4	16	16	12	26.7	20	17.3	13	18.6	14	5- تقوم اقسام التفتيش بتقييم برامج تنمية الموارد البشرية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

ليتماشى ومتطلبات البيئة وتمتلك منهجيات تشبه الكليات في مراكز تدريبها لتساعد العاملين الذين يعانون من مشاكل مختلفة للتغلب على الأجهاد.

5. اما فيما يخص البعد الخامس فحقق وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.06) جدول رقم (9)، و انحراف معيارياً ومعامل اختلاف على التوالي (1.45) (47.36%) وبهذا يعمل قسم التفتيش على "التغيير المستمر"

جدول (9) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات أفراد العينة عموماً بصدد البعد الرابع (X5)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة	
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً			
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
47.36	1.45	3.06	24	18	18.3	13.75	21	15.75	13.3	1	0	23.35	17.5	تنمية المنظمة
51.52	1.56	3.03	25.3	19	18.6	14	16	12	13.3	1	0	26.7	20	1- يعمل قسم التدقيق على التغيير المستمر بما يتماشى ومتطلبات البيئة
52.17	1.41	2.71	16	12	13.3	10	22.7	17	21.4	1	6	26.7	20	2- يمتلك قسم التدقيق منهجيات تشبه الكليات في مراكز تدريبها
45.96	1.51	3.29	29.3	22	22.7	17	17.3	13	9.4	7		21.4	16	3- يساعد قسم التدقيق العاملين الذين يعانون من مشاكل مختلفة
44.00	1.42	3.23	25.3	19	18.6	14	28	21	9.3	7		18.6	14	4- يعمل قسم التدقيق على مساعدة عاملها على التغلب على الأجهاد

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

جدول رقم (10): قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات أفراد العينة عموماً لمتغير البحث (Y)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
41.05	1.35	3.28	الولاء التنظيمي

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

ثانياً: تفسير النتائج الخاصة بتحليل متغير الولاء التنظيمي (Y)

قيس هذا "المتغير" عن طريق (ثلاثة) أبعاد فرعية، اذ يبين الجدول رقم (10) الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف للاختيارات التي حددتها العينة المبحوثة للمتغير التابع، وكان الوسط الحسابي عامماً (3.28) وهو اعلى من (الوسط الفرضي) البالغ (3) ، وحقق انحرافاً معيارياً ومعامل اختلاف عامين على التوالي (1.35) (41.05%) ويبين ذلك ان العاملين في المنظمة لديهم ولاء عاطفي ومستمر ومعيارى تجاه قسم التدقيق وهو ما يشكل الولاء التنظيمي ، وفيما يأتي تفسير المتغيرات الفرعية له :

اجابات العينة ويبيدي هذا ان العاملين يشعرون بالرغبة في قضاء ماتبقى من حياتهم الوظيفية في قسمهم اذ يتحدث العاملون باعتزاز وما في نفوسهم من مكانة عالية لقسمهم و يتعامل العاملون مع مشكلات القسم باعتبارها مشكلاتهم الشخصية

أ. حقق البعد الاول وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.32) كما مبين في (الوسط الفرضي) ، جدول رقم (11) وبدى الانسجام ذو التشتت فوق المتوسط في الاجابة مؤكداً من خلال الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين وهما (1.44) (43.30) اذ يمثلان درجة انسجام فوق الجيدة في

جدول رقم (11) :قيم (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات افراد العينة) عموماً بصدد البعد الاول (Y1)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43.30	1.44	3.32	27.67	20.75	26	19.5	15	1.25	13.68	0.25	7.675	3.25	الولاء العاطفي
47.41	1.53	3.23	28	21	24	18	12	9	14.7	11	21.4	16	1- يشعر العاملون بالرغبة في قضاء ماتبقى من حياتهم المهنية في القسم
45.54	1.49	3.28	29.3	22	22.7	17	12	9	18.6	14	17.3	13	2- يتحدث العاملون باعتزاز عن قسمهم
44.48	1.48	3.33	28	21	26.7	20	16	12	9.4	7	20	15	3- للقسم مكانة عالية في نفوس العاملين
38.17	1.32	3.45	25.3	19	30.7	23	20	15	12	9	12	9	4- يتعامل العاملون مع مشكلات القسم باعتبارها مشكلاتهم الشخصية

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

العاملون اشياءاً كثيرة ستتغير بحياتهم فيما اذ اخذوا قراراً بتركهم عملهم فيه، بينما ينبع خوفهم من تركهم العمل في القسم لصعوبة الحصول على عمل اخر بينما يشعر بعض العاملين أن بقائهم في القسم نابع من حاجتهم للعمل فيه

ب. اما البعد الثاني فوصل الوسط حسابي له عامه (3.24) جدول رقم (12)، حيث بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين للبعد على التوالي (1.33) (41.07%) وبهذا يثبت ان احساس العاملون بان المزاي المقدمة في هذا القسم اكثر من المقدمة في اقسام اخرى وبهذا يشعر



جدول (12) :قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات افراد العينة عموماً بصدد البعد الثاني(Y2)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
41.07	1.33	3.24	22.6	17	25.7	19.25	19.35	14.5	17.35	13	15	11.25	الولاء المستمر
38.26	1.37	3.57	33.3	25	26.7	20	14.7	11	14.7	11	10.6	8	1- يشعر العاملون بأن المزايا المقدمة في هذا القسم أكثر من المقدمة في اقسام اخرى
42.06	1.27	3.03	14.7	11	22.7	17	28	21	20	15	14.7	11	2- يشعر العاملون بأن أموراً كثيرة سوف تتأثر بحياتهم إذا ما قرروا ترك العمل بالقسم.
43.53	1.47	3.37	28	21	30.7	23	9.4	7	14.7	11	17.3	13	3- يشعر العاملون بالخوف من ترك العمل في القسم لصعوبة الحصول على عمل اخر
44.22	1.31	2.97	14.7	11	22.7	17	25.3	19	20	15	17.3	13	4- يشعر العاملون أن بقائهم في القسم نابع من حاجتهم للعمل فيه

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

العاملون بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للقسم يشعر العاملون بأن الانتقال الى قسم اخر عمل غير اخلاقي يشعر العاملون بالالتزام اخلاقي يدفعهم للاستمرار في عملهم في هذا القسم

ت. بينما حقق البعد الثالث وسطاً حسابياً بالعموم (3.29) جدول رقم (13)، إذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف أعامين للبعد (1.28) (38.92%) ويبين هذا ان قسم التفتيش تعد خطط استراتيجية لتنمية القسم بكل مفاصله، يشعر

جدول (13) : قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسبة المئوية لإجابات افراد العينة عموماً بصدد البعد

الثالث(Y3)

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الإجابة										الفقرة
			لا اتفق تماماً		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق تماماً		
			%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
38.92	1.28	3.29	24.9	18.67	23.53	17.67	21.77	16.33	14.67	11	15.14	11.33	الولاء المعياري
34.59	1.26	3.64	30.7	23	28	21	25.3	19	4	3	12	9	1- يشعر العاملون بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي للقسم
48.19	1.31	2.72	12	9	17.3	13	22.7	17	2	20	21.4	16	2- يشعر العاملون بأن الانتقال الى قسم اخر عمل غير اخلاقي
39.18	1.38	3.52	32	24	25.3	19	17.3	13	13.3	10	12	9	3- يشعر العاملون بالالتزام اخلاقي يدفعهم للاستمرار في عملهم في هذا القسم

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على النتائج المستحصلة من التحليل الاحصائي

اذن هناك علاقة ارتباط والتي أفترضتها (الفرضية الأولى) اذ بين الجدول مؤكداً وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين تنمية الموارد البشرية ، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (\*\*0.997) موجب قوي عند مستوى معنوي (0.01).

يبين الجدول انف الذكر مصفوفة الارتباط بين الأبعاد الفرعية للمتغيرين الرئيسيين والتي اثبتت بدورها (علاقة ارتباط معنوية) بين كل متغير من المتغيرات البحث وهي كالآتي :-

### 3. العلاقة بين (تنمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي) :

ناقشت الدراسة موضوع البحث الفرضية الأولى والتي تشمل على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة أم سالبة؟ بين تنمية الموارد البشرية بأبعادها وبين الولاء التنظيمي مجتمعاً بأبعاده ضمن عينة البحث ) ، والوارد تفاصيلها في الجدول رقم (14) معبر عنها مصفوفة توضح كم الارتباط بين المتغيرين وتؤكد بنتائجها اثبات الفرضية من عدمه وحسب النتائج تبين نسبة الدعم لها والمثبتة في الجدول المذكور :

جدول (14) : قيم معاملات الارتباط (Spearman) بين عوامل تنمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي

المتغيرات	Y1 أولاء العاطفي	Y2 أولاء المستمر	Y3 أولاء المعياري	العلاقات المعنوية	
				العدد	% الأهمية
X1 تنمية الأفراد	**0.987 P(0.00)	**0.991 P(0.00)	**0.988 P(0.00)	3	100
X2 تنمية مجموعات العمل	**0.985 P(0.00)	**0.992 P(0.00)	**0.986 P(0.00)	3	100
X3 التعليم التنظيمي	**0.986 P(0.00)	**0.988 P(0.00)	**0.983 P(0.00)	3	100
X4 استراتيجية تنمية الموارد البشرية	**0.985 P(0.00)	**0.991 P(0.00)	**0.988 P(0.00)	3	100
X5 تنمية المنظمة	**0.986 P(0.00)	**0.985 P(0.00)	**0.984 P(0.00)	3	100
	5	5	5	N=75	
	%100	%100	%100		

وبلغ معامل ارتباط سبيرمان بين اجمالي (تنمية الموارد البشرية والولاء التنظيمي) (\*\*0.997) موجب قوي عنده مستوى معنوية (0.01) .

تأثير بنسبة كانت (98.5%) من مجمل الانحرافات في قيم المتغير التابع "الولاء التنظيمي" اي انها نسبة عالية جداً، وهو ما تبين من قيمة معامل التحديد، وتعني قيمة معامل الانحدار والبالغة (0.986) اذ ان اي زيادة في متغير تنمية الموارد البشرية يتبعها تغيير بمقدار وحدة واحدة من متغير الولاء التنظيمي بمقدار (98,6%) والعكس صحيح، وحينها يمكننا ان نوجد معادلة الانحدار التقديرية لتأثير متغير تنمية الموارد البشرية في متغير الولاء التنظيمي.

الولاء التنظيمي = 0.187 + 0.986(الموارد البشرية)

ثالثاً : التحليل الاحصائي للفرضية الثانية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية موجبة أم سالبة؟ بين تنمية الموارد البشرية مجتمعاً بأبعادها في الولاء التنظيمي مجتمعاً بأبعاده ضمن عينة البحث) ، وهي كالآتي :

وضحت نتائج التحليل الإحصائي المبينه في الجدول رقم (15) ان هناك تأثير ذي دلالة معنوية عند مستوى معنوية (0,05) للمتغير الرئيسي في المتغير التابع وكانت قيمة (F) المحسوبة والبالغة (4818.957) وهي اكبر بكثير جداً من نظيرتها قيمة (F) الجدولية البالغة (3,84)، اذ استطاع المتغير التفسيري "تنمية الموارد البشرية" ان يوقع

والتي اثبتت بدورها تأثيراً معنوياً بين كل ابعاد المتغير الرئيسي في المتغير التابع وهي كالآتي :-

بين الجدول ادناه مصفوفة التأثير لأبعاد المتغير الرئيسي ( تنمية الموارد البشرية ) في المتغير التابع (الولاء التنظيمي)

جدول (15) : تحليل " تأثير أبعاد الموارد البشرية على الولاء التنظيمي "

المتغير التفسيري وابعاده	الثوابت		معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير التابع الولاء التنظيمي (Y)
	α	B				
تنمية الموارد البشرية (X)	0.187	0.986	0.985	4818.957	0	معنوي
تنمية الافراد (X1)	0.175	0.985	0.984	4593.236	0	معنوي
تنمية مجموعات العمل (X2)	-0.03	0.995	0.99	7301.968	0	معنوي
التعلم التنظيمي (X3)	0.258	0.975	0.97	2432.513	0	معنوي
استراتيجية تنمية الموارد البشرية (x4)	0.391	0.977	0.964	2012.262	0	معنوي
تنمية المنظمة (x5)	0.481	0.914	0.968	2269.243	0	معنوي
N=75 F=3.84 الجدولية						

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

##### الاستنتاجات:

التي يكتسبونها من تدريبهم وتطويرهم ومعرفة ماتوصل اليه العالم من أهمية لتنمية الموارد البشرية. كما وظهرت اعلى قيمة للوسط الحسابي بالنسبة لفقرات للمتغير التابع وهي بقيمة (3.32) وكانت لفقره الولاء العاطفي وهذا ماتؤكداه الفقره (4) من الاستنتاجان ان أكثر مايمتتع به العاملين هو حبهم لقسمهم وولائهم له نتج عن اهتمام رؤسائهم لهم والسير قدما في تحقيق رغباتهم في التطور والتنمية والنهوض بهم لأرقى المستويات الفكرية مما حدي بهم الى ان يرتبطو بالقسم أكثر.

5. وأظهرت النتائج ايضاً الى وجود " تأثير ذو دلالة معنوية لمتغير تنمية الموارد البشرية" وابعاده في متغير الولاء التنظيمي عامة بنسبة معامل تحديد (R<sup>2</sup>) بقيمة (0.985).

6. لدى العاملين في قسم التفتيش مدار البحث ولاءً تنظيمياً عالياً يمثلته اداءهم العالي والتزامهم وتدني نسبة دوران العمل.

##### التوصيات:

في ضوء ماتطرقنا له في الجانب النظري والنتائج التي خرجنا بها في البحث يمكن وضع بعض المقترحات والتوصيات التي من المؤمل ان تسهم في تعزيز مفهوم التنمية الموارد البشرية وتأثيرها في الولاء التنظيمي وعلى النحو الاتي:-

1. ضرورة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية في عموم المنظمات العراقية لما لها من اهمية بالغة في ارتباط العاملين وولاءهم للمنظمة .

1. بعدما تم التطرق اليه في الجانب النظري من البحث تبين ان المنظمات بصورة عامة وقسم التفتيش بصورة خاصة بامكانه وضع استراتيجيات تشجع تنمية الموارد البشرية وما لدى العاملين من مهارات وقدرات ابداعية من خلال تهيئة برامج تدريبية متطورة.

2. ظهرت من خلال نتائج البحث ان قسم التفتيش يبدي اهتماماً عالياً بتنمية الموارد البشرية فهي تمتلك كادراً يمتاز بامتلاكه الخبرات والمهارات ولديها برنامج متطور لتدريب وتطوير العاملين بصورة دورية ومستمرة ولديه استراتيجية عالية للتنمية متمثل بالبنى التحتية المتميزة والإجراءات الادارية التي تبديها بشكل واضح ويتجلى من خلال الاهتمام بعمله الذي يعكس بدوره ايجابياً على الولاء التنظيمي لدى العاملين.

3. بينت نتائج البحث ان قسم التفتيش اذا ما أهتم بتنمية الموارد البشرية فهي بدورها تهيء وتحافظ على تعزيز الولاء التنظيمي وتقود المنظمة الى اداء كفوء ومنتظم .

4. من خلال حساب الوسط الحسابي للمتغير المستقل تبين ان اعلى وسط حسابي حققته فقرة (تنمية مجموعات العمل) حيث بلغت قيمته (3.27) مما يبين ان القسم يهتم بتطوير وتنمية الموارد البشرية بصورة مستمره مما ينتج عنه ارتفاع بمستوى رضا العاملين ويؤدي ذلك الى تعزيز الولاء التنظيمي وحب العاملين لعملهم والإخلاص فيه وتميئه من خلال الخبرات والمهارات

### المجلات:

1. الفهداوي, فهمي , الطاونة , نشأت , تأثير العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي, المجلة العربية للإدارة , القاهرة , المنظمة العربية للتنمية الإدارية, 2004 .
2. الدعيح , احمد , الانتماء التنظيمي – غياب مفهوم الانتماء التنظيمي يعطل تقدم منظمات العمل النسائية في المملكة, موقع المجلة الاقتصادية الإلكترونية , السعودية , 2008.
3. العلاق , بشير عباس , الإدارة الرقمية المجالات والتطبيق , ط 1 , مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستشارية , ابو ظبي , 2005 .
4. الروسان, محمود علي, العموش , مثنى محمد , دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي / دراسة ميدانية في القطاع الفندقي الاردني , مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة , العدد (37) , 2013 .
5. حفيظ , شافية , مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسة التربوية/ دراسة ميدانية بمدينة ورقلة , جامعة قاصدي مرباح ورقلة , الجزائر , 2014 .
6. خرخش , سامية , اثر استخدام الانترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مسيري مجموعة من مؤسسات الاقتصادية الناشطة في ولاية المسيلة , مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم الاقتصادية , الجزائر, 2016.
7. فارس , محمد , العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي , دراسة ميدانية على جامعة الازهر بغزة , مجلة الجامعة الاسلامية بغزة , 2014 .

### الرسائل والاطاريح :

1. الحمداني , مريم سالم, الولاء التنظيمي لاعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بسلطنة عُمان , رسالة ماجستير في الادارة التربوية , جامعة مؤتة , 2009.
2. ابو العلا , محمد صلاح الدين , ضغوط العمل واثرها في الولاء التنظيمي , دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة , رسالة ماجستير , 2009.
3. أمال , قبايلي , (2018) , دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية / دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية , رسالة دكتوراه , منشورة , جامعة محمد بوضياف بالمسيلة , الجزائر , 2018 .

2. الدعم الدائم للجهود المبذولة من قسم التفتيش لتوفير الخطط والبرامج الانية والاستراتيجية الخاصة بتنمية الموارد البشرية واكسابهم المهارات الحديثة وتطوير مهاراتهم القديمة او تعزيزها للقيام بالاعمال المكلفين بها في قسم التفتيش مما يؤثر بصورة مثلى في تعزيز الولاء التنظيمي.
3. ضرورة اجراء تقييم دوري للبرامج والخطط الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتطويرها وتقييم الخبرات والمهارات المكتسبة من قبل العاملين الذين سبق وان تدربو على هذه البرامج .
4. على قسم التفتيش ان تحرص على تشجيع الموظفين على المشاركة في الدورات المقامة داخل وخارج القسم لغرض اكتساب الخبرات العملية والعلمية وبما ينعكس على الولاء التنظيمي بصورة ايجابية.
5. على قسم التفتيش مدار البحث الاهتمام بالولاء التنظيمي وبنشاء قواعد وفق احدث السياسات المتبعة في المنظمات العالمية لغرض حذوها حذو هذه المنظمات بما لدى عاملها من ولاء تنظيمي يجلب منهم اصحاباً للعمل وليس عاملين فيها.

### المصادر:

#### اولا : المصادر العربية

#### الكتب:

1. القحطاني, محمد دليم , ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل , ط 2 , الرياض , العبيكان للنشر, 2008 .
2. العبادي , سمير , العلاقات العامة ودورها في تفعيل الاداء المؤسسي , دمشق, سوريا , 2004 .
3. اللوزي, موسى , (2003) , " التطوير التنظيمي , اساسيات ومفاهيم " , دائل وائل للنشر, الطبعة الثانية , عمان , الاردن .
4. حسونة , فيصل , ادارة الموارد البشرية , الطبعة الثانية , ديوان المطبوعات الجامعية, الاردن , 2014 .
5. خالد , زغلة , التنمية الادارية في عالم متغير , ب ط , مطابع الشرطة للطباعة والنشر , مصر , 2014 .
6. علي غربي واخرون , تنمية الموارد البشرية , دار الهدى للنشر , عمان , الاردن , 2002 .
7. عبوي , زيد منير, التنظيم مبادئه واساسياته , الطبعة الاولى , دار اسامة , دار المشرق العربي, عمان , الاردن , 2006.
8. عبد الباقي , صلاح الدين , ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة للطباعة والنشر , الاسكندرية , مصر , 2004 .
9. فتوح , محمود, ادارة الموارد البشرية , الطبعة الاولى , شعاع للنشر والعلوم , سوريا, حلب , 2009 .

ثانيا : المصادر الاجنبية

3. McGuire.D &Jorgensen.k, (2011) " Human resource development: a critical Text “first ed, sage published Ins., London.
4. French L., & Bell, (1990) "organization development: behavioral science intervention for organizational improvement " prentice -Hall, London.
1. Bertha,P,R,.ET.al., (2004), " mapping the future: shaping new workplace learning and performance compenentens “, Alexandria., VA: The American society for training and development.
2. Hodgkinson, (2000)"managerial perception of parries to becoming a learing organization " v 1.7 n 3.