



## **الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية "دراسة تطبيقية على ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء"**

أ. سلامة عمران الهمالي نفدي \*

كلية الاقتصاد - العريان، جامعة بنى وليد، العريان، ليبيا

### **Modern practices of human resource management and their role in enhancing job loyalty in government institutions: An applied study on the Tajoura Education Monitoring Bureau**

Salama Omran Nafid \*

Faculty of Economics - Al-Araban, University of Bani Waleed, Al-Araban, Libya

\*Corresponding author

Received: May 26, 2025

salama77.sk@gmail.com

Accepted: July 15, 2025

\*المؤلف المراسل

Published: July 26, 2025

#### **الملخص**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية "الخطيط، الاختيار والتعيين، التعليم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار" في تعزيز الولاء الوظيفي بديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استبيان اداة رئيسية في الحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (50) موظفًا ما نسبته (39%) من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (128). حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات الأولية وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات المتغير المستقل والتابع لهذه الدراسة. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية وأثر إيجابي للممارسات الحديثة للموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي لموظفي ديوان التربية والتعليم بتاجوراء بلغت (0.689) كما توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات منها تطوير البرامج التدريبية وربطها بمؤشرات أداء واضحة قابلة للقياس مثل مؤشرات (KPI'S) وكذلك يجب اسناد المهام الإدارية وفقاً لمخرجات تقييم الأداء، وأيضاً ضمان التنفيذ الطوعي للقرارات التي تصدر عن ديوان المراقبة كون الموظف شارك في وضعها.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، الولاء الوظيفي، ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

#### **Abstract**

This study aimed to explore the role of modern human resource management practices namely planning, selection and recruitment, education and training, performance evaluation, motivation, and employee participation in decision-making in enhancing organizational loyalty within the Tajoura Office of Education Oversight. The research adopted a descriptive-analytical methodology and utilized a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a random sample of 50 employees, representing 39% of the study population totaling 128 individuals.

Descriptive statistics were employed to analyze the initial data, while the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) was used to assess the independent and dependent variables. The study concluded that modern human resource practices have a positive and direct impact

on reinforcing employee loyalty within the Tajoura Office, with a correlation coefficient of 0.689.

Key recommendations include developing training programs aligned with measurable performance indicators such as KPIs, assigning administrative tasks based on performance evaluation outcomes, and ensuring voluntary implementation of decisions issued by the oversight office, especially when employees have actively participated in the decision-making process.

**Keywords:** Modern Human Resource Management Practices, Organizational Loyalty, Tajoura Office of Education.

### الإطار العام للدراسة أولاً: المقدمة

تشهد المؤسسات الحكومية اليوم تحديات متعددة تتطلب اعتماد أساليب إدارية حديثة لضمان استقرار الكادر الوظيفي وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال. ونجد إدارة الموارد البشرية أحد المحاور الأساسية التي تُسهم في ذلك، خاصة عند تبني ممارسات حديثة تعتمد على التخطيط العلمي، والاختيار الموضوعي، والتدريب المستمر لصقل والتطوير العنصر البشري، والتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار. في المقابل، فإن الولاء الوظيفي يُمثل أحد المؤشرات المهمة لاستقرار المؤسسة وفاعليّة سياساتها الإدارية، إذ ينعكس على الأداء والالتزام والرضا المهني للموظفين.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومستوى الولاء الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية، من خلال دراسة تطبيقية على "ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء".

### ثانياً: مشكلة الدراسة

رغم الجهود المبذولة في تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، إلا أن العديد منها ما يزال يواجه تحديات في تحقيق مستويات عالية من الولاء الوظيفي بين الموظفين، ما قد يؤدي إلى ضعف الإنتاجية، وارتفاع معدل الدوران (انتقال الموظفين دويا الخبرة الإدارية)، وتراجع جودة الخدمات. وتجسد مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

### ثالثاً: أهمية الدراسة الأهمية النظرية:

- تسهم في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية الحديثة والولاء الوظيفي.  
- تقدم نموذجاً تحليلياً يمكن الرجوع إليه في دراسات مشابهة مستقبلاً.

#### الأهمية التطبيقية:

- تساعد صناع القرار في المؤسسات الحكومية على تحسين السياسات والممارسات الإدارية.  
- تُمكّن ديوان مراقبة التربية والتعليم بتجوراء من تقييم فعالية ممارساتها الحالية في إدارة الموارد البشرية.

### رابعاً: أهداف الدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

2. قياس مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

3. تحليل أثر كل من ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة) على الولاء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتحسين إدارة الموارد البشرية بما يعزز الولاء الوظيفي.

## خامسًا: فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والولاء الوظيفي.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم والتدريب والولاء الوظيفي.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء الوظيفي.

## سادساً: حدود الدراسة.

**الحدود الموضوعية:** اختصرت هذه الدراسة على دراسة دور الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

**الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي 2024/2025م

**الحدود المكانية:** طبقت هذه الدراسة على موظفي ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

## سابعاً: مصطلحات الدراسة:

**الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:** هي تلك التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي، والاختبار المبني على الكفاءة، والتدريب المستمر، وتقييم الأداء باستخدام مؤشرات ذكية، والتحفيز القائم على الدافعية، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار بهدف تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة. (الحمدان والخطيب: 2025:45).

**الولاء الوظيفي:** هو شعور الموظفين بارتباطهم الشديد وتعلقهم العاطفي بمنظماتهم والذي يدفعهم لتقديمهم في العمل، إذ يخلق داخلهم الاستعداد للتضحيّة الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. (نزيهه: 2025:38).

## الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري للدراسة عنصرين أساسين هما:

### أولاً: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

تُعد الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية من العوامل الحيوية التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسات من خلال تبني سياسات واستراتيجيات توافق التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وتعريف إدارة الموارد البشرية، بأنها "تخطيط وتنظيم وتنمية ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية وكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغض النظر عن الأدوار التي يلعبونها في تحقيق الأهداف التنظيمية". (الحمدان والخطيب: 2025:27).

وتنتمي هذه الممارسات في سنته أبعاد رئيسية :

1. **التخطيط للموارد البشرية:** يهدف إلى تحديد الاحتياجات البشرية في المستقبل، وتخطيط الإحلال، والتنبؤ بالعرض والطلب. يسهم في تحسين كفاءة التوظيف وتوزيع الموارد البشرية. ويُعرف قاسم ضرار "التخطيط للموارد البشرية بأنه اجراء يتم بموجبة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية لفترة معينة في المستقبل. (ضرار: 2020: 45)

2. **الاختيار والتعيين:** وتمر بعدة مراحل كال مقابلات السلوكية والاختبارات المهنية، كما ويرى (ديسلر: 2018:120) أن اجراءات التعيين والاختيار الفعالة تعتبر من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فعند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة من العمال، فإن الخطوة الثانية التي ينبغي

أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة تمتلك الانظمة التي تستطيع من خلالها جذب و اختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة.

**3. التعليم والتدريب:** ويقصد به التركيز على تطوير القدرات والمهارات وتحديث المعرفة من خلال برامج تدريبية مستمرة، مما يسهم في رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف. وهو نشاط معنوي بتدريب الأشخاص ومساعدتهم ليكونوا أكثر ثقة وقدرة في حياتهم وفي وظائفهم. (ديسلر: 2018:120).

**4. تقييم الأداء:** ويقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملحوظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسؤولياتها وإمكانية تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوى أعلى. (ديسلر: 2018:185).

**5. التحفيز:** هو مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، مقابل اشباع حاجاته المتعددة وتحقيق تطلعاته وأهدافه التي يسعى لبلوغها في عمله. (ديسلر: 2018:220)

**6. المشاركة في اتخاذ القرار:** تعزز الشعور بالانتماء والولاء، وتدعم ثقافة الحوار والشفافية داخل المؤسسة. وكما عرفها (Schutz 1994) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرؤوسين في اتخاذ القرارات". (روبرت: 1994:120).

ويرى الباحث أن تطبيق مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين سيؤدي إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للموظف، وسيخفض من معدل دوران الموظفين مع زيادة جودة الأداء.

## ثانياً: الولاء الوظيفي

**1. مفهومه:** هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات، ونتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتقاعلة، وهو من المواقب النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، الحديثة في الاهتمام. ومع تعدد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظي باهتمام علماء الإدراة حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أساسه في المنظمات. وهو من المفاهيم التي يصعب تحديدها لارتباطه الوثيق بعوامل وجاذبية مثل الدافعية والرضا. الخ (نزيهة: 2025:22).

كما يُعرف بأنه دالك الشعور الإيجابي المتولد لدى الموظف اتجاه المنظمة التي يعمل فيها والإخلاص لأهدافها والارتباط معها والحرص على البقاء فيها من خلال بذل الجهد بما يُعزز من نجاحها وتفضيلها على غيرها. (حسين: 2021: 78)

## 2. أهمية الولاء الوظيفي:

يُعد الولاء الوظيفي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتكمّن أهميته في عدة جوانب محورية، أبرزها:

- **تعزيز الاستقرار المؤسسي:** الموظف الموالي يقلل من معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية العمل وترابط الخبرات داخل المؤسسة.
- **رفع مستوى الإنتاجية:** الولاء يدفع الموظف إلى بذل جهد إضافي، والعمل بروح الفريق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.
- **تحسين صورة المؤسسة:** الموظفون المخلصون يعكسون صورة إيجابية عن المؤسسة أمام العملاء والمجتمع، ويكونون سفراء لها في المحيط الخارجي.
- **تقوية العلاقات الداخلية:** الولاء يعزز الثقة بين الموظف والإدارة، ويخلق بيئه عمل قائمة على الاحترام والتعاون.
- **الاستعداد للتغيير والتطوير:** الموظف الموالي يكون أكثر تقبلاً للمبادرات الجديدة، وأكثر استعداداً للمشاركة في عمليات التحسين والتطوير المؤسسي. (نزيهة: 2025:55).

3. مراحل الولاء الوظيفي: عرض لمراحله المتعددة: (حسين: 2021: 112).
- مرحلة التجربة: أي قبل الدخول للعمل، وتمتد لعام واحد. حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابق.
- مرحلة العمل والبدء به: وتتضمن خبرات العمل خلال الاشهر الاولى وتمتد من عامين الى اربعة اعوام.
- مرحلة الثقة في التنظيم: حيث يزيد نمو هذا الولاء حتى يصل الى درجة النضوج.

4. العوامل التي تؤثر على الولاء الوظيفي:
- تتمثل العوامل التي تؤثر على ولاء العاملين فيما يلي: (الصنهاجي: 2020:120).

- الحوافز. المادية والمعنوية، ودورها في تعزيز الانتماء الوظيفي.
- الأجور والمزايا. مدى عدالة وملائمة الحزمة المالية.
- فرص الترقية. وتأثيرها على الشعور بالتقدير والتطوير المهني.
- التدريب والتطوير. كوسيلة لتمكين الموظف وزيادة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها.
- أسلوب القيادة الإدارية. خاصة القيادة التحفيزية والمشاركة.
- معاملة المنظمة للموظفين. من حيث الاحترام والعدالة والشفافية.

5. الولاء الوظيفي يؤدي إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تنعكس على الفرد والمؤسسة، وأبرزها:

- تحسين الأداء الوظيفي: كلما زاد شعور الموظف بالولاء تجاه مؤسسته، ارتفع مستوى أدائه الفعلي.
- خفض معدلات الدوران الوظيفي: الموظفون المخلصون أقل عرضة لترك العمل.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي: الولاء يُسهم في خلق بيئة عمل مستقرة وتعاونية، ويقلل من التزاعات الداخلية.
- رفع مستوى الالتزام والانتماء: الموظف الموالي يشعر بمسؤولية أكبر وفاعلية تجاه أهداف المؤسسة.
- تحقيق الكفاءة الاقتصادية: تقليل الهدر في الموارد البشرية وزيادة الإنتاجية. (ناصر: 2022: 134).

#### الدراسات السابقة:

1. دراسة: ناصر العتيبي(2020) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالسعودية"
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية (مثل التوظيف، التدريب، التحفيز، وتقدير الأداء) على مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 180 موظفًا عبر استبيانات مغلقة. كشفت النتائج عن وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين جودة الممارسات الإدارية وبين مستويات الولاء الوظيفي. وأوصى الباحث بضرورة تحسين أساليب التدريب وربط تقدير الأداء بفرص التطوير، مع تعزيز مبدأ المشاركة في صنع القرار الإداري بهدف بناء علاقة التزام واستقرار وظيفي أقوى.
2. دراسة: سمير سلمان(2019) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والالتزام الوظيفي في القطاع العام الليبي".
- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام الليبي. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 150 موظفًا في عدد من الإدارات الحكومية بمدينة طرابلس، باستخدام

استبيانات مغلقة. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومستوى الالتزام الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة دمج التخطيط الاستراتيجي ضمن السياسات الإدارية العامة، وتدريب القيادات الإدارية على صياغة وتنفيذ خطط الموارد البشرية بما يعزز الولاء والاستقرار الوظيفي.

3. دراسة: الدليمي، أحمد. (2022) بعنوان "التحفيز الوظيفي كوسيلط بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الدور الوسيط للتحفيز الوظيفي في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام في العراق. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان إلكتروني موزع على 265 موظفًا في عدد من الوزارات والمؤسسات الحكومية. كشفت النتائج عن وجود تأثير مباشر لممارسات الموارد البشرية (مثل التدريب، التقييم، وسياسات التحفيز) على الولاء التنظيمي. وأوصت الدراسة بإعادة تصميم أنظمة التحفيز لتكون أكثر شفافية وتتنوعًا، وربطها مباشرة بأداء الموظف ورضاه المهني، مع ضرورة توعية المديرين بدور التحفيز في تعزيز الالتزام المؤسسي.

4. دراسة: بندر بن خالد الخالدي، محمد أنس شمسي، أبهيجيت غوش(2022) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالسعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، التعويضات، تقييم الأداء) على أداء العاملين ورضاه الوظيفي، باعتباره مؤشرًا مباشرًا للولاء التنظيمي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على شركة الفهد في المملكة السعودية، حيث تم توزيع 90 استبانة واسترجاع منها 71 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي دال لممارسات الموارد البشرية على رضا العاملين وأدائهم، مما يعكس ارتباطاً إيجابياً بالولاء الوظيفي. وأوصت الدراسة بتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر بما يعزز الولاء والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات الحكومية السعودية.

5. دراسة: الجولي، عبد الله(2019) بعنوان "أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الليبية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسات الليبية، من خلال تطبيق عملي على شركة "جود" بمدينة اللاذقية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى الإداريين والموظفين في الشركة. تناولت الدراسة سبع ممارسات رئيسية: التخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب والتقييم، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرارات. أظهرت النتائج أن جميع هذه الممارسات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بتطوير برامج التدريب الداخلي والخارجي، وتفعيل سياسة الباب المفتوح، وإشراك الموظفين في صياغة السياسات والاستراتيجيات التنظيمية.

6. دراسة: حسين، محمد(2018) بعنوان "العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل التنظيمية التي تؤثر في مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، مع التركيز على القيادة، الحوافز، ضغوط العمل، وتطوير المسار المهني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 120 موظفًا في شركة آسيا لصناعة الكرتون بالجمهورية العربية السورية، باستخدام استبيان مفتون. أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية والحوافز العادلة كانتا الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء. وأوصت الدراسة بتعزيز نمط القيادة التحويلية، وتطوير نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة ومرنة، بما يضمن رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

## الإطار التطبيقي

هدفت الدراسة الى التركيز على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي، سبق وان سردنما ما يخص الجانب الإطار النظري ونحن الان في هذه الجزئية المهمة من الدراسة نعرض كل ما يتعلق بهذا الجانب بدايةً بمنهج الدراسة ومجتمعها و اختيار عينتها وصولاً الى نتائج و توصيات الدراسة وذلك وفق السرد التالي:

### منهجية الدراسة

#### 1. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب في دراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يسعى إلى وصف واقع الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحليل أثرها على الولاء الوظيفي لدى موظفي ديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

#### 2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء 128 موظف، وذلك خلال العام 2025م

#### 3. عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية مقدارها 50 موظف من مجتمع الدراسة البالغ عددهم 128 تمثل مختلف المستويات الإدارية والفنية بديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء. وهي تمثل ما نسبته 39% من مجتمع الدراسة وذلك عند مستوى دلالة احصائية قدرها (0.05) a.

الجدول 1 : حركة توزيع وتجميع استمارات الاستبيان.

البيان	عدد الموزعة	عدد المجمعة	عدد الفاقد	عدد المستبعد	عدد الخاضع للتحليل
العدد	50	48	2	2	46
النسبة	%100	%96	%4	%4	%92

المصدر: من اعداد الباحث.

#### 4. خصائص العينة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) وجاءت متغيرات العينة على النحو التالي:

الجدول 2 : يمثل المتغيرات الشخصية لأفراد العينة.

عينة الدراسة	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر		29	%63
	انثى		17	%37
العمر	الاجمالي		46	%100
العمر	اقل من 30 سنة		6	%13
	من 30 – 40 سنة		11	%24
	من 40 – 50 سنة		17	%37
	أكثر من 50 سنة		12	%26
المؤهل العلمي	الاجمالي		46	%100
	ثانوية عامة او ما يعادلها		6	%13
	دبلوم عالي		16	%35
	بكالوريوس		21	%46
	دراسات عليا		3	%6
	الاجمالي		46	%100

موجز دراسة مراقبة التربية والتعليم تاجوراء

عينة الدراسة	المتغير	الفئة	النكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مكتب	مدير مكتب	16	%35
	رئيس قسم	رئيس قسم	13	%28
	رئيس وحدة	رئيس وحدة	7	%15
	موظف	موظف	10	%22
الاجمالي				
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	أقل من 5 سنوات	5	%11
	من 5 - 10 سنوات	من 5 - 10 سنوات	8	%17
	من 10 - 15 سنوات	من 10 - 15 سنوات	9	%20
	من 15 - 25 سنوات	من 15 - 25 سنوات	11	%24
	أكثر من 25 سنة	أكثر من 25 سنة	13	%28
الاجمالي				

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من خلال الجدول (2) أن خصائص مجتمع الدراسة أغلبهم من الذكور ما نسبته 63%. ويعزى ذلك لطبيعة العمل الإداري بديون المراقبة والذي يعتبر عمل مرهق للعنصر النسائي لأنه يتضمن عمل إداري تمتد أحياناً إلى ما بعد فترة الدوام الرسمي وزيارات ميدانية للمدارس التابعة لديوان المراقبة. كما يبين الجدول أيضاً أن ما نسبته 37% من موظفين من الفئة العمرية (40-50) سنة، ونجد أن ما نسبته 87% من الموظفين لا تقل أعمارهم عن 30 سنة، أيضاً من خلال الجدول (2) تبين لنا أن ما مجموعة 81% من عينة البحث لا يقل مؤهلهم الدراسي عن دبلوم عالي بالإضافة إلى ما نسبته 6% يحملون درجة الماجستير، الامر الذي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي بالمراقبة.

و جاءت النسبة الأعلى في عينة الدراسة لموظفة مدير مكتب بنسبة 35% تم تلتها وظيفة رئيس قسم بنسبة 28% وأخر تصنيف إداري مسمى رئيس وحدة كانت نسبته 15% وهذا يعني أن اجمالي صفت مسؤول إداري ما نسبته 78% على قدر من المسؤولية وأصحاب قرار وهذا يعزز عينة الدراسة في مستوى إجابات عبارات استمارة الاستبيان.

##### 5. متغيرات البحث وكيفية قياسها.

من خلال عنوان البحث ثم تحديد المتغير المستقل (الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الولاء الوظيفي) ووفقاً للتقسيم التالي:

**القسم الأول: خصص للبيانات الشخصية** (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

**القسم الثاني:** يمثل المتغير المستقل وابعاده (الخطيط، الاختيار والتعيين، التعلم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) وكل بعد 5 عبارات بإجمالي 30 عبارة ل كامل المحور.

**القسم الثالث:** يمثل المتغير التابع وخصوص له 7 عبارات ل كامل المحور. حتى يتم معالجة عبارات الاستبيان إحصائياً وفق مقياس ليكرت الخماسي تم إعطاء لكل عبارة من العبارات السابقة درجة حسب التالي بالجدول (3).

##### الجدول 3: توزيع مقياس ليكرت الخماسي للاستجابات.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 6. مصادر جمع البيانات.

عملية جمع البيانات اعتمدت على نوعين من المصادر.

أولاً: البيانات الأولية: استخدم الباحث استمار استبيان صممته خصيصاً كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم قُسمت بتفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الاطلاع على الدراسات والكتب ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### 7. أداة الدراسة:

تم استخدام استمار الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم إعدادها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تضمنت ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث.

الجزء الثاني: ويمثل المحور الأول (الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) ك (متغير مستقل) وُزِع وفق الأبعاد التالية:

1. التدريب، 2. الاختيار، 3. التعلم والتدريب، 4. تقييم الأداء، 5. التحفيز، 6. المشاركة في

اتخاذ القرارات، ويتكون من (5) عبارات لكل منها.

الجزء الثالث: ويمثل المحور الثاني (الولاء الوظيفي) ك (متغير تابع) وتكون من 7 عبارات.

### 8. أساليب تحليل البيانات:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS برنامج الحزم الإحصائية لقياس (النكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية، قيمة T-test المحسوبة) اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان.

#### الجدول 4: صدق وثبات استمار الاستبيان المستخدم في الدراسة.

ن	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
1	الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	30	0.87
2	الولاء الوظيفي	7	0.72
	الاجمالي	37	0.82

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

من خلال نتائج الجدول (4) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة (0.87)، (0.72)، (0.82) متجاوزة قيمة (0.7) ويمكن أن يُعول عليها، وتكون استمار الاستبيان جاهزة وفي صورتها النهائية.

وهذا يدل على صدق وثبات استمار الاستبيان وصلاحيتها لتحليل النتائج وتمثيل البحث واختبار فرضياته.

#### تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الدراسة الرئيسية:

أولاً: الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية: حيث تم حساب المتوسطات الانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحديد اتجاه العينة لكامل المحور الاول للدراسة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

#### الجدول 5: تحديد المتوسط العام للمحور الاول (الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية).

للمحور ككل	المتوسط العام	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	اتجاه العينة	موافق
	3.84	1.15	76.8			

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

نلاحظ من خلال البيانات الواردة بالجدول 5 أن أفراد عينة الدراسة موافقون بنسبة 76.8% على العبارات الواردة في المحور الأول ويتوافقون مع مضمونها، كما أن نسبة المتوسط الحسابي قيمتها 3.84 وهي نسبة مرتفعة تفيد الدراسة.

**الجدول 6 :** قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الاول (بعد التخطيط).

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T المحسوبة	%	النسبة المئوية	الانحراف	العبارات	المتوسط الحسابي
3	موافق	2.013	6.209052	77.4	0.95	3.87	1	
5	موافق	2.013	6.196774	77	0.93	3.85	2	
4	موافق	2.013	5.564716	77.4	1.06	3.87	3	
2	موافق	2.013	7.182772	81.4	1.01	4.07	4	
1	موافق بشدة	2.013	17.76827	90.4	0.58	4.52	5	

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

من خلال الجدول 5 نلاحظ أن مستوى استجابات افراد العينة على فقرات البعد الأول للمحور الأول جاءت مرتفعة، حيث احتلت العبارة الخامسة لهذا البعد " يتم مراجعة وتحديث خطط الموارد البشرية باستمرار" الرتبة الاولى بنسبة 90.4% وبمتوسط حسابي مقداره 4.52 وباتجاه عينة موافق بشدة وهي اعلى من نسب المتوسطات الحسابية في الدراسات السابقة وهذا يحقق أهداف الدراسة، وبالاطلاع علي قيمة اختبار T نلاحظ أن القيمة المحسوبة 17.768 هي أعلى من قيمة T الجدولية 2.013 على مستوى دلالة مقداره 0.05 =  $\alpha$  وهذا يثبت وجود دلالة احصائية. وتحصلت العبارة الرابعة على الرتبة الثانية " يتم ربط خطط الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية المراتبة" وأنهم موافقون بنسبة 81.4% وبمتوسط حسابي مقداره 4.07. كما زودنا الجدول بمقدار منخفض ل الانحراف المعياري 1.01 . كما جاءت قيمة اختبار T المحسوبة 7.182 أعلى من قيمتها الجدولية شأنها شأن باقي القيم بالجدول 6.

**الجدول 7 :** قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الاول (بعد الاختيار والتعيين).

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T-test المحسوبة	%	النسبة المئوية	الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
4	موافق	2.013	5.917090	79.2	1.1	3.96	1	
5	موافق	2.013	2.8663414	70.4	1.23	3.52	2	
1	موافق بشدة	2.013	13.10189	88.6	0.74	4.43	3	
2	موافق بشدة	2.013	11.752	86	0.75	4.3	4	
3	موافق بشدة	2.013	10.01590	86	0.88	4.3	5	

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

تبين من خلال نتائج الجدول 7 أن ما نسبته 88.6% من افراد العينة موافقون بشدة على ان اجراء المقابلات تتم بطريقة مهنية ومنظمة وفق نص العبارة الثالثة الواردة باستماره الاستبيان، وبمتوسط حسابي مرتفع 4.43 كما جاءت قيمة الانحراف المعياري 0.74 منخفضة، ويلاحظ أن اتجاه العينة جميعها جاءت مع المرافقة الامر الذي تطبع به جميع قيم T المحسوبة فكانت أعلى من القيمة الجدولية.

**الجدول 8: قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الاول (بعد التعلم والتدريب).**

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T-test المحسوبة	النسبة المئوية %	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1	موافق بشدة	2.013	20.34	91.8	0.53	4.59	1
5	محايد	2.013	-0.8903	57.4	0.99	2.87	2
4	موافق	2.013	2.68958	69.6	1.21	3.48	3
3	موافق	2.013	5.591752	76	0.97	3.8	4
2	موافق	2.013	6.20905	77.4	0.95	3.87	5

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

أشارت نتائج هذا البعد الى أن مستوى اجابات افراد عينة الدراسة على نص العبارة "توفر المراقبة فرص تدريب سنوية منتظمة للموظفين" تحصلت على الرتبة الاولى بنسبة 91.8% وهي نسبة مرتفعة وبمتوسط حسابي قيمته 4.59 وانحراف معياري منخفض قدره 0.53. ويعزى ذلك الى البرامج التي يقدمها مكتب التخطيط بديوان المراقبة كونه تبني تفيذ خطط سنوية لتدريب منسوبى ديوان المراقبة بالإضافة الى المدارس المؤهلة ادارياً وفنرياً لتأهيل الاعتماد المؤسسي والبرامجي من مركز جودة المؤسسات التعليمية والتربوية. وحازت العبارة الثانية "تتم متابعة اثر التدريب على اداء الموظف" على الرتبة الخامسة وبنسبة 57.4% وهي نسبة متدنية جداً، خاصةً ونحن ندرك أنها من اهم العبارات الواردة باستماردة الاستبيان لطبيعة الدور الذي نستخلصه من هذه العملية فترك متابعة اثر التدريب دون قياس او دون التماس التحسن في الاداء يعتبره الاداريون وكأنه اهدر لإمكانات المؤسسة، نلاحظ ايضاً ان المتوسط الحسابي 2.87 جاء متراجعاً عن بقية العبارات. وبمتابعة التحليل نجد أن قيمة اختبار T المحسوبة جاءت أقل من قيمتها الجدولية، وهذا يشير الى عدم وجود دلالة احصائية في اجابات الافراد على هذه العبارة واتجاه العينة كان محاید.

**الجدول 9: قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الاول (بعد تقييم الأداء).**

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T-test المحسوبة	النسبة المئوية %	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	العبارات
3	موافق بشدة	2.013	10.2118519	84.4	0.81	4.22	1
1	موافق بشدة	2.013	13.1018919	88.6	0.74	4.43	2
4	محايد	2.013	0.64852174	62.2	1.15	3.11	3
2	موافق بشدة	2.013	10.848	85.6	0.8	4.28	4
5	غير موافق	2.013	-3.6037838	48.2	1.11	2.41	5

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

أشارت نتائج الجدول 9 أن العبارة الثانية "تستخدم معايير واضحة في تقييم الأداء." تحصلت على الرتبة الاولى وبنسبة 88.6% واتجاه العينة موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.43 وقد يعزى ذلك الى أن من ضمن متطلبات الترقية الوظيفية أن يتحصل الموظف على الاقل على تقييم جيد جداً. و جاءت في الرتبة الثانية نص العبارة الرابعة "يتم استخدام نتائج تقييم الأداء كأداة أساسية لتحديد أداء الموظفين المنخفض من اجل تدريبيهم والرفع من مستوى أدائهم الوظيفي" حيث كانت نسبة التوافق 85.6% وبمتوسط حسابي مقداره 4.28 وهي مرتفعة وإيجابية. ونفس التحليل ينطبق على العبارة الاولى. وللحظ أن اتجاه العينة في العبارة التي نصها "تؤدي عملية تقييم الأداء الى ترتيب شاغلي الوظائف وفقاً لأدائهم" جاءت اتجاه العينة بها غير موافق هي داله احصائية، وبمتوسط حسابي قيمته 2.41 وبنسبة 48.2%. وهذا يعني أن هناك تعسف

اداري على موظفين يمكن بضيفوا للعمل الاداري الكبير لو تحصل على فرصة تقلد وظيفة تناسب مستوى ادائهم بالمقارنة مع زملائهم. وجاءت العبارة الثالثة في الرتبة الرابعة وهي غير دالة احصائية.

**الجدول 10:** قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الاول (بعد التحفيز).

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T-test المحسوبة	النسبة المئوية %	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق بشدة	2.013	9.0174	86.6	1	4.33	1
1	موافق بشدة	2.013	18.645	93	0.6	4.65	2
3	موافق بشدة	2.013	11.5607692	86.6	0.78	4.33	3
5	موافق	2.013	4.44	74.8	1.13	3.74	4
4	موافق بشدة	2.013	11.0175	86	0.8	4.3	5

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

بالجدول 10 نلاحظ أن اتجاه عينة اجابات المبحوثين حول عبارات البعد جاءت اغلبها موافق بشدة وبنسبة مقاربة، حيث احتلت الرتبة الاول عبارة "تمنح المراقبة حواجز غير مادية (الشکر ، الإشادة)" وبنسبة 93% وهي نسبة مرتفعة، وهي قيمة حقيقة خاصة عند متابعتنا لصفحة المراقبة وما ينشر فيها من التكرييمات الجماعية والفردية لمنسوبي المراقبة. كما جاءت قيمة المتوسط الحسابي مرتفعة 4.65 حيث يقابلها انحراف معياري منخفض 0.6. في ذات السياق قيمة T المحسوبة أعلى من الجدولية مما يثبت إثر الدالة الاحصائية.

وبشكل عام كانت نتائج اجابات المبحوثين على هذا البعد إيجابية وذات اثر ذو دلالة احصائية.

**الجدول 11:** قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الاول (بعد المشاركة في اتخاذ القرار).

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T-test المحسوبة	النسبة المئوية %	الانحراف معياري	المتوسط الحسابي	العبارات
2	موافق	2.013	5.98512	79.4	1.11	3.99	1
3	موافق	2.013	5.360246	78.2	1.07	3.88	2
4	موافق	2.013	4.11658	73.4	1.29	3.67	3
5	موافق	2.013	3.98520	71.4	1.36	3.57	4
1	موافق بشدة	2.013	22.0004082	91.8	0.49	4.59	5

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

وفقاً للجدول 11 نلاحظ اتجاه عينة أغلبها موافقة، ونلاحظ نسب مئوية لم تقل عن 71.4%. كما جاءت جميع قيم اختبار T المحسوبة أعلى من الجدولية وهذا يشير إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لهذا البعد على المتغير التابع.

ثانياً: المتغير التابع (الولاء الوظيفي): حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسبة المئوية وتحديد اتجاه العينة للمحور الثاني للدراسة.

### الجدول 12: تحديد المتوسط العام للمحور الثاني (الولاء الوظيفي).

اتجاه العينة	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط العام	للمحور كل
موافق بشدة	85.2	0.99	4.26		

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

الجدول 12 يبين لنا أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة بنسبة 85.2% على العبارات الواردة في المحور الثاني، كما أن نسبة المتوسط الحسابي قيمتها 4.26 وهي نسبة مرتفعة. كما نلاحظ ان الانحراف المعياري جاء منخفضاً وبنسبة 0.99 وهذا يفيد بان اراء المبحوثين حول العبارات بوجود توافق وبنسبة مرتفعة.

### الجدول 13: قياس وتحليل إجابات افراد العينة للمحور الثاني (الولاء الوظيفي).

الرتبة	اتجاه العينة	T الجدولية	T المحسوبة	النسبة المئوية %	الانحراف المعياري	متوسط حسابي	العبارات
4	موافق بشدة	2.013	10.04916667	84.8	0.96	4.24	1
5	موافق	2.013	9.620430108	83	0.93	4.15	2
1	موافق بشدة	2.013	21.13566667	92.6	0.6	4.63	3
2	موافق بشدة	2.013	21.05965517	91.4	0.58	4.57	4
3	موافق بشدة	2.013	13.18804878	87.8	0.82	4.39	5
6	موافق	2.013	5.97504	79.2	1.25	3.96	6
7	موافق	2.013	5.574645669	78.2	1.27	3.91	7

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

أشارت النتائج الواردة بالجدول 13 إلى ان الاستجابات على عبارات المحور الثاني كانت متوافقة في عمومها، حيث جاءت في **الرتبة الاولى** العبارة رقم (3) والتي نصها "أبذل جهداً إضافياً عند الحاجة لتحقيق متطلبات خطط المراقبة" تحصلت على ما نسبته 92.6% من أفراد عينة الدراسة أجابوا بأنهم يبذلون جهداً إضافياً لإنجاز ما يطلب منهم من عمل اداري تمتد فترة انجازه الى ما بعد ساعات الدوام الرسمي معززه بمتوسط حسابي مقداره 4.63 وباتجاه عينة موافق بشدة. الامر الذي أكدته اختبار **T** للقيم الحرجية عند مستوى دلالة مقداره **0.05** = **a** بأن اجابات الافراد داله احصائياً لأن قيمتها المحسوبة **10.049** أعلى من قيمتها الجدولية **2.013**. وبمقدار انحراف معياري منخفض قدره **0.6**. ومن الجدول ذاته جاءت العبارة **الرابعة** " يوجد بديوان المراقبة صندوق مخصص لاقترابات وشكوى الموظفين" في **الرتبة الثانية** وبنسبة 91.4% بانحراف معياري وهو الاقل **0.58** وكان اتجاه العينة موافق بشدة الامر الذي انعكس على مخرجات اختبار **T** عند مستوى الدلالة **0.05** = **a** المختارة للدراسة فالقيمة المحسوبة مقدارها **21.059** وهي أعلى من القيمة الجدولية لاختبار حالها حال كل العبارات في هذا المحور. تالت بعدها باقي العبارات وفقاً لما هو مبين بالجدول 13.

#### نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

حتى نتمكن من تحليل تأثير الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية واتباع او نفي دورها في تعزيز الولاء الوظيفي استخدمت اختبار الانحدار الخطي البسيط لأنه الانسب للتحقق من نوع العلاقة ومدى تأثير كل بعده من ابعاد الممارسات على حدي مع اثبات او نفي إثر الدلالة على المتغير التابع لكل فرضية على حدي.

**الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

وأختبار الفرضية الرئيسية سنقوم بتحليل البيانات الواردة بالجدول 14 لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل "الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع "الولاء الوظيفي". وهنا نعبر عن الفرضية الرئيسية بالفرضية البديلة في حال اثبات العلاقة، أما في حال نفي العلاقة نلجم الى الفرضية الصفرية.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.

**الجدول 14:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. للمتغير المستقل.

اختبار F	مستوى الدلالة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
				مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	63.354	0.474	0.689	0.000	16.010	0.879	الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

تُشير الينا البيانات بالجدول 14 على وجود اثر ذو دلالة احصائية موجبة بين الممارسات الحديثة للموارد البشرية بما احتواه المتغير المستقل من ابعاد (الخطيط، الاختيار والتعيين، التعليم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) مع وجود علاقة ارتباط موجبة في ذات الشأن، وبمعامل درجة تفسير "R<sup>2</sup>" قدرت 0.474 موجبة القيمة. وأشار الجدول ذاته الى أن معامل الارتباط للمتغير المستقل قيمته موجبة وقدره 0.689 وهذا يعني وجود علاقة طردية خاصةً عند الاطلاع على قيمة اختبار "F" لمعنى الاختبار والذي يُعتبر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $sig = 0.000$  وهي أقل من مستوى الدلالة المستخدمة في الدراسة ( $0.05 < sig$ ). كما جاءت قيمة معامل الانحدار "β" 0.879 وهي قيمة مرتفعة وأشارتها موجبة، وهذا يدل على أن المتغير التابع يتأثر بأي تغير يحدث في المتغير المستقل، وهذا ما أكدته اختبار "T" حيث تحصلنا على قيم محسوبة اعلى من القيمة الجدولية للاختبار.

على هذا الاساس يتم قبول **الفرضية البديلة للدراسة** " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي في مراقبة التربية والتعليم تاجوراء" ، وترفض **الفرضية الصفرية**.

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.

**الجدول 15:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. للمتغير المستقل بُعد التخطيط.

اختبار F	مستوى الدلالة	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
				مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	58.325	0.664	0.815	0.000	8.119	0.698	الخطيط للموارد البشرية

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

يُبين الجدول 15 المُعني بتحليل بُعد التخطيط وجود الدلالة الاحصائية الموجبة وأن قيمة الاختبار "F" جاءت معنوية وبلغت 58.325 مما يشير الى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معامل الانحدار بلغ 0.698 وهي قيمة موجبة وذات دلالة احصائية وفقاً لقيمة اختبار "T" 8.119. وأعلى من الجدولية وهذا بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط بين بُعد المتغير المستقل والمتغير التابع "R" الذي بلغ 0.815

مما يشير الى أن نسبة الالسهام في إحداث التغيير في المتغير التابع تزيد عن 66%. وهي نسبة مرتفعة ويعول عليها. وهنا يثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية.

علي هذا الاساس يتم قبول **الفرضية البديلة: للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي. "**، وترفض **الفرضية الصفرية.**

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين والولاء الوظيفي.

**الجدول 16:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. للمتغير المستقل بُعد الاختيار والتعيين.

اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
			مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	47.081	0.846	0.920	0.000	6.490	0.579

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

من خلال الجدول 16 نلاحظ ان قيمة الاختبار " F " 47.081 جاءت معنوية وبلغت وبقيمة موجبة، كما يوضح الجدول أن قيمة اختبار " T " 6.490 ذو دلالة احصائية مما يشير الى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط بالمتغير التابع " R " الذي بلغ 0.920 يشير الى طردية العلاقة واثبات وجود دلالة احصائية على المتغير التابع. وبتحليل باقي المؤشرات والنسب الواردة بالجدول يمكن بما يدع مجال للشك اننا أثبتنا وجود علاقة طردية ومحبطة على المتغير المستقل " الولاء الوظيفي ".

علي هذا الاساس يتم قبول **الفرضية البديلة: للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاختيار والتعيين والولاء الوظيفي. "**، وترفض **الفرضية الصفرية.**

**الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم والتدريب والولاء الوظيفي.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم والتدريب والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم والتدريب والولاء الوظيفي.

**الجدول 17:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. للمتغير المستقل بُعد التعلم والتدريب.

اختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
			مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	53.120	0.432	0.658	0.000	7.580	0.845

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

يتضح من الجدول 17 وجود دلالة ذات أثر احصائي، فمعامل الارتباط لهذا البُعد قيمته موجبة وقدره 0.658 وهذا يعني وجود علاقة طردية كما جاءت قيمة اختبار " F " لمعنوية الاختبار 53.120 وهذا يُعتبر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة  $sig = 0.000$  أقل من مستوى الدلالة المستخدمة في الدراسة ( $0.05 < sig$ ). ويبين لنا الجدول ايضاً أن قيمة معامل الانحدار "  $\beta$  " 0.845 وهي قيمة مرتفعة وأشارتها موجبة، وهذا يدل على أن المتغير التابع يتأثر بأي تغير يحدث في هذا البُعد حتى بمقدار درجة واحدة، وهذا ما أكدت اختبار " T " حيث تحصلنا على قيم محسوبة 7.580 اعلى من القيمة الجدولية للاختبار. وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية موجبة.

علي هذا الاساس يتم قبول الفرضية البديلة للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي "، وترفض الفرضية الصفرية

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.

**الجدول 18:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. للمتغير المستقل بعد تقييم الأداء.

اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	34.256	0.378	0.615	0.000	9.120	0.712	تقييم الأداء

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

من الجدول 18 نجد أن جميع القيم جاءت موجبة بالإضافة إلى كونها حققت شروط اثبات الفرضية البديلة، حيث بلغت "T" 9.120 وهي أعلى من قيمتها الجدولية، كما كانت قيمة اختبار "F" 34.256 وهي قيمة معنوية تشير إلى معنوية نموذج الانحدار. وأيضاً قيمة " $\beta$ " بلغت 0.712 وهي ذات دلالة احصائية وفقاً لقيمة اختبار "T" وقيمة معامل الارتباط لبعد ا تقييم الأداء والمتغير التابع تشير إلى علاقة طردية موجبة "R" وبلغت 0.615. وهذا يفيد بالإسهام في احداث تغيير في المتغير التابع. وهذا يثبت وجود أثر دللي احصائي يشيرلينا بقبول الفرضية.

علي هذا الاساس يتم قبول الفرضية البديلة للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي "، وترفض الفرضية الصفرية

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.

**الجدول 19:** نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط. للمتغير المستقل بعد التحفيز.

اختبار F		معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	19.250	0.632	0.795	0.000	6.350	0.813	التحفيز

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

تناول الجدول 19 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبعد التحفيز واظهرت وجود علاقة طردية قوية تسهم في تغير في المتغير التابع، الامر الذي يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل "بعد التحفيز" والمتغير التابع "الولاء الوظيفي". فالاطلاع على قيم (F,R,T,  $\beta$ ) وقيمها على التوالي (0.813, 6.350, 0.795, 19.250) نجد أنها جميعها تحقق متطلبات وجود الأثر ذو الدلالة الاحصائية للبعد وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية البديلة.

علي هذا الاساس يتم قبول الفرضية البديلة للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي وترفض الفرضية الصفرية

**الفرضية الفرعية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء الوظيفي.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء الوظيفي.

**الجدول 20:** نتائج تحليل الانحدار الخطى البسيط. للمتغير المستقل بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

مستوى الدلالة	الاختبار F	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	T- test		المعامل $\beta$	المستقل
				مستوى الدلالة	المحسوبة		
0.000	36.580	0.396	0.630	0.000	4.320	0.650	المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

من خلال الاطلاع على الجدول اعلاه أن جميع القيم جاءت موجبة بالإضافة الى كونها حققت شروط اثبات الفرضية البديلة، حيث بلغت قيمة اختبار "T" 4.320 وهي اعلى من قيمتها الجدولية، كما كانت قيمة اختبار "F" وهي قيمة معنوية تشير الى معنوية نموذج الانحدار. وايضاً قيمة " $\beta$ " بلغت 0.650 وهي ذات دلالة احصائية وفقاً لقيمة اختبار "T" هذا بالإضافة الى قيمة معامل الارتباط  $\beta$  يشير الى علاقة طردية موجبة "R" وبلغت 0.630. وهذا يثبت وجود اثر دى دلالة احصائي يشير اليها بقبول الفرضية. على هذا الاساس يتم قبول الفرضية البديلة للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والولاء الوظيفي "، وترفض الفرضية الصفرية.

#### النتائج والتوصيات

**أولاً نتائج الدراسة:** حيث توصلت الدراسة الى عدد من النتائج أهمها:

1. أن هناك اثر دو دلالة احصائية موجبة لبعد التخطيط للموارد البشرية على الولاء الوظيفي للموظفين بديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء بمتوسط حسابي جيد وT محسوبة اعلى من القيمة الجدولية لها. وهي توافق نتائج دراسة سمير سليمان (2019).
2. بُعد الاختيار والتعيين له دلالة احصائية موجبة وبنسبة مئوية لم يقل مقبولة.
3. أن هناك اثر دو دلالة احصائية لبعد التعليم والتدريب على الولاء الوظيفي، ويلاحظ تدني نسبة العبارة الثانية بالجدول 8 نتيجة عدم متابعة اثر التدريب على أداء الموظفين بالمراقبة وهذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة الجوبيلي (2019).
4. على الرغم من وجود دلالة احصائية ايضاً يوجد قصور في عملية اسناد المناصب الإدارية في بُعد تقييم الاداء بديوان المراقبة وفق عملية تقييم الأداء، حيث أوضحت النتائج ان اتجاه العينة غير موافقون مما يدل على وجود تعسف اداري وحرمان موظفين يمكن ان يضيفوا للعمل الإداري الكثير.
5. توجد اثر دو دلالة احصائية لبعد التحفيز بنسبة مئوية جيدة وجاء اتجاه اغلب افراد عينة الدراسة موافق بشدة وهو ما توصلت إليه دراسة الدليمي (2022).
6. من خلال تحليل نتائج البُعد المشاركة في اتخاذ القرار يتضح لنا وجود اثر دو دلالة احصائية موجة و جاءت جميع قيم اختبار T المحسوبة أعلى من الجدولية. وهذا مطابق لما توصلت إليه دراسة ناصر العتيبي (2020)
7. بعد تحليل نتائج المتغير التابع. اظهرت نتائج تحليل الدراسة أن اتجاه كامل العينة جاءت موافق بشدة الامر الذي صاحبة متوسط حسابي على القيمة ونسبة مئوية مرتفعة كما جاء الانحراف المعياري منخفض.

## ثانياً توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بشكل شامل وموسع بديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء.
2. تطوير برامج تدريبية مستمرة لتعزيز كفاءة الموظفين وربطها بمؤشرات أداء واضحة قابلة لقياس مثل مؤشرات (KPI'S) المتعارف عليها في قياس هذا النوع من الأداء.
3. متابعة أثر التدريب على موظفي ديوان المراقبة بعد استقطابهم خلال الدورات التدريبية وقياس أثر التحسن في الأداء.
4. رفع درجة المنافسة بين شاغلي المناصب الإدارية بحيث تُسند المهام الإدارية وفقاً لمخرجات تقييم الأداء.
5. تعزيز نظم التحفيز المادي والمعنوي بما يتناسب مع احتياجات الموظفين خاصة في ضل الظروف المعيشية الصعبة يمثل الحافز المادي ذي أهمية لأداء أفضل.
6. تفعيل دور الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار لزيادة انتظامهم المؤسسي لأن هذا يضمن التنفيذ الطوعي للقرارات التي تصدر عن ديوان المراقبة كون الموظف شارك في وضعها.

## قائمة المراجع

1. الحдан، خليل الحمو والخطيب، رامي مصطفى. (2025). *الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية* المركز الديمقراطي العربي – ألمانيا، برلين الطبعة: الأولى، ص 27، 45.
2. طيباوي، نزيهة. (2025). *الولاء الوظيفي المستدام: مفهومه وأسس تعزيزه*. عمان: دار الفكر العربي. ص 38، 55، 22.
3. ضرار، قاسم. (2020). *تخطيط الموارد البشرية: استراتيجيات وتطبيقات*. بيروت: دار النفائس للنشر. ص 45.
4. ديسير، جاري. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة عبد الرحيم محمد الشريف. عمان: دار الفكر. ص 120، 185، 220.
5. روبرت، شوتز هارولد. (1994). *المشاركة في اتخاذ القرارات: نظريات وممارسات*. عمان: دار الرؤى الحديثة للنشر. ص 120.
6. حسين، المحامي عبد الحليم. (2021). *الولاء الوظيفي: الأسس والنظريات*. بيروت: دار الفكر المعاصر. ص 78، 112.
7. الصنهاجي، علي بركات. (2020). *الولاء التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات*. الرياض: دار الوطن. ص 120.
8. ناصر ، محمد علي. (2022). *الولاء الوظيفي: النظريات والنتائج*. القاهرة: دار الفكر الحديث. ص. 134.
9. ناصر العتيبي(2020) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالسعودية"
10. سمير سلمان(2019) بعنوان "العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والالتزام الوظيفي في القطاع العام الليبي".
11. الدليمي، أحمد. (2022) بعنوان "التحفيز الوظيفي ك وسيط بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي".
12. بندر بن خالد الخالدي، محمد أنس شمسي، أبهيجيت غوش(2022) بعنوان "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالسعودية. مجلة العلوم الإدارية، 8(1).
13. الجولي، عبد الله (2019) بعنوان "أثر الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الليبية". مجلة الإدارة والتنمية، العدد 8 (3).
14. حسين، محمد عبد الحليم (2018) بعنوان "العوامل التنظيمية المؤثرة في الولاء الوظيفي". بيروت. دار النفائس للنشر والتوزيع.