



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

أ. سلامة عمران الهمالى نfid\*  
كلية الاقتصاد - العربان، جامعة بني وليد، العربان، 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

salama77.sk@gmail.com

\*المؤلف المراسل

Received: May 26, 2025

Accepted: July 15, 2025

Published: July 26, 2025

#### الملخص

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية "التخطيط، الاختيار والتعيين، التعليم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار" في تعزيز الولاء الوظيفي لديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت استمارة استبيان اداة رئيسية في الحصول على البيانات المطلوبة من عينة الدراسة العشوائية المكونة من (50) موظفاً 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. وخُصت الدراسة الي وجود علاقة طردية وأثر ايجابي للممارسات الحديثة للموارد البشرية في تعزيز الولاء الوظيفي لموظفي ديوان التربية والتعليم بتاجوراء بلغت (0.689) كما توصلت الدراسة الي 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. وتُعد 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 وفعالية 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 ذوي الخبرة الإدارية)، وتراجع جودة الخدمات. وتتجسد 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 صُنّاع القرار في المؤسسات الحكومية على تحسين السياسات والممارسات الإدارية.
- تُمكن ديوان مراقبة التربية والتعليم بتاجوراء 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.

#### خامساً: 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 الزمانية:** 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، والاختيار 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 لتفانيهم في العمل، إذ يخلق داخلهم الاستعداد للتضحية الشخصية من أجل مصلحة المنظمة. (نزيهة: 2025:38).

#### الإطار النظري:

يتضمن الإطار النظري للدراسة عنصرين أساسيين 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 تواكب التغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وتُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية". (الحمدان والخطيب: 2025:27).

وتتمثل هذه الممارسات في ستة أبعاد رئيسية :

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

**2. الاختيار والتعيين:** وتتم بعدة مراحل كالمقابلات السلوكية والاختبارات المهنية، كما ويرى (ديسلر: 2018:120) أن إجراءات 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 واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة.

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

**4. تقييم الأداء:** ويقصد به دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوي كفاءتهم في النهوض بأعباء الوظائف الحالية التي يشغلونها وتحملهم لمسئولياتها وإمكانية تقلدهم للمناصب ووظائف ذات مستوي أعلي. (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 والمرووسين في اتخاذ القرارات". (روبرت: 1994:120).

ويري الباحث أن تطبيق مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار وتمكين العاملين سيؤدي الي 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 المتفاعلة، وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، الحديثة في الاهتمام. ومع تعقد العلاقات الانسانية خاصة في ميدان العمل حظي باهتمام علماء الإدارة حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات. وهو من المفاهيم التي يصعب تحديدها لارتباطه الوثيق بعوامل وجدانية مثل الدافعية والرضي. الخ (نزيهة: 2025:22).

كما يُعرف بأنه ذلك الشعور الإيجابي المتولد لدي 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 وتكمن أهميته في عدة جوانب محورية، أبرزها:

- تعزيز الاستقرار المؤسسي: الموظف الموال يظل من معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على استمرارية العمل وتراكم 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 يُعزز الثقة بين الموظف والإدارة، ويخلق بيئة عمل قائمة على الاحترام والتعاون.
- الاستعداد للتغيير والتطوير: الموظف الموال يكون أكثر تقبلاً للمبادرات الجديدة، وأكثر استعداداً للمشاركة في عمليات التحسين والتطوير المؤسسي. (نزيهة: 2025:55).

3. مراحل الولاء الوظيفي: عرض لمراحل 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 الأشهر الأولى وتمتد من عامين إلى أربعة أعوام.  
مرحلة الثقة في التنظيم: حيث يزيد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى 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. مدي 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 يساهم في خلق بيئة عمل مستقرة ومتعاونة، ويقلل من النزاعات 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، وتقييم 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 تقييم 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 كوسيط 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 وتنوعاً، 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، أبيهجيت 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 ورضاهم الوظيفي، باعتباره مؤشراً مباشراً للولاء التنظيمي. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على شركة الفهد في المملكة السعودية، حيث تم توزيع 90 استبانة واسترجع منها 71 استبانة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج وجود أثر إحصائي 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: الجويلي، 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 والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، التحفيز، والمشاركة في اتخاذ القرار. 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 مقنن. أظهرت النتائج أن القيادة التحولية والحوافز العادلة كانتا الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء. وأوصت الدراسة بتعزيز نمط القيادة التحولية، وتطوير نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة ومرونة، بما يضمن رضا الموظفين واستقرارهم الوظيفي.

## الإطار التطبيقي

هدفت الدراسة الي التركيز على الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي، سبق وان سردنا ما يخص الجانب الإطار النظري ونحن الان في هذه الجزئية المهمة من الدراسة نعرض كل ما يتعلق بهذا الجانب بداية بمنهج الدراسة ومجتمعها واختيار عينتها وصولاً الي نتائج وتوصيات 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 تمثيل مختلف المستويات الإدارية والفنية بديوان مراقبة التربية والتعليم بتاجوراء. وهي تمثل ما نسبته 39% من مجتمع الدراسة وذلك عند مستوي دلالة احصائية قدرها  $\alpha (0.05)$ .

### 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	التكرار	النسبة المئوية
موظفو ديوان مراقبة التربية والتعليم بتاجوراء	الجنس	ذكر	29	63%
		انثي	17	37%
		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%
		الاجمالي	46	100%
	المؤهل العلمي	ثانوية عامة او ما يعادلها	6	13%
		دبلوم عالي	16	35%
		بكالوريوس	21	46%
		دراسات عليا	3	6%
		الاجمالي	46	100%

عينة الدراسة	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
	المسمى الوظيفي	مدير مكتب	16	35%
		رئيس قسم	13	28%
		رئيس وحدة	7	15%
		موظف	10	22%
	الاجمالي		46	100%
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5	11%
		من 5 – 10 سنوات	8	17%
		من 10 – 15 سنوات	9	20%
		من 15 – 25 سنوات	11	24%
		أكثر من 25 سنة	13	28%
	الاجمالي		46	100%

المصدر: من اعداد الباحث.

يتضح لنا من خلال الجدول (2) أن خصائص مجتمع الدراسة أغلبهم من الذكور ما نسبته 63%. ويُعزى ذلك لطبيعة العمل الإداري بديون المراقبة والذي يعتبر عمل مرهق للعنصر النسائي لأنه يتضمن عمل اداري تمتد احياناً الي ما بعد فترة الدوام الرسمي وزيارات ميدانية للمدارس التابعة لديوان المراقبة. كما يبين الجدول ايضاً 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، ايضاً من خلال الجدول (2) تبين لنا ان ما مجموعة 81% من عينة البحث لا يقل مؤهلهم الدراسي عن دبلوم عالي بالإضافة الي ما نسبته 6% يحملون درجة الماجستير، الامر الذي يرفع من مستوي الأداء الوظيفي بالمراقبة.

وجاءت النسبة الأعلى في عينة الدراسة لوظيفة مدير مكتب بنسبه 35% تم تلتها وظيفة رئيس قسم بنسبه 28% وأخر تصنيف اداري مسمى رئيس وحدة كانت نسبته 15% وهذا يعني أن اجمالي صفت مسؤول اداري ما نسبته 78% على قدر من المسؤولية وأصحاب قرار وهذا يُعزز عينة الدراسة في مستوي 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:** خُصص للبيانات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).

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

**القسم الثالث:** يمثل المتغير التابع وخُصص له 7 عبارات لكامل 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 استمارة استبيان صُممت خصيصاً كأداء رئيسية لجمع المعلومات، تم توزيعها على عينة الدراسة ومن ثم قُمت 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 استمارة 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 الاول (الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية) ك (متغير مستقل) وُزِع وفق الابعاد 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 (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات والانحرافات المعيارية، قيمة T-test المحسوبة) اختبار ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان.

**الجدول 4: صدق وثبات استمارة الاستبيان المستخدم في الدراسة.**

ت	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 قيمه معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة (0.87)، (0.72)، (0.82) متجاوزة قيمة (0.7) ويمكن أن يُعَوَّل عليها، وتكون استمارة الاستبيان جاهزة وفي صورتها النهائية. وهذا يدل على صدق وثبات استمارة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج وتمثيل البحث واختبار فرضياته.

## تحليل إجابات افراد 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).**

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

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 (بُعد التخطيط).**

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

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

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

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

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 باستمارة 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 أعلي من القيمة الجدولية.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

أشارت نتائج هذا البُعد الي أن مستوي 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. ويُعزى ذلك الي البرامج التي يقدمها مكتب التخطيط بديوان المراقبة كونه تبني تنفيذ خطط سنوية لتدريب منسوبي ديوان المراقبة بالإضافة الي المدارس المؤهلة ادارياً وفنياً لنيل الاعتماد المؤسسي والبرامجي من مركز جودة المؤسسات التعليمية والتدريبية. وحازت العبارة الثانية " تتم متابعة أثر التدريب على أداء الموظف" على الرتبة الخامسة وبنسبة 57.4% وهي نسبة متدنية جداً، خاصةً ونحن ندرك أنها من اهم العبارات الواردة باستمرار الاستبيان لطبيعة الدور الذي نستخلصه من هذه العملية فترك متابعة أثر التدريب دون قياس او دون التماس التحسن في الاداء يعتبره الاداريون وكأنه اهدار لإمكانات المؤسسة، نلاحظ ايضاً ان المتوسط الحسابي 2.87 جاء مترجع عن بقية العبارات. وبمتابعة التحليل نجد أن قيمة اختبار T المحسوبة جاءت أقل من قيمتها الجدولية، وهذا يشير ألي عدم وجود دلالة احصائية في اجابات الافراد على هذه العبارة واتجاه العينة كان محايد.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

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

اداري على موظفين يمكن يضيفوا للعمل الاداري الكثير لو تحصل على فرصة تقلد وظيفة تناسب مستوي ادائهم بالمقارنة مع زملائهم. وجاءت العبارة الثالثة في الرتبة الرابعة وهي غير دالة احصائياً.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

بالجدول 10 نلاحظ أن اتجاه عينة اجابات المبحوثين حول عبارات البُعد جاءت اغلبها **موافق بشدة** وبنسب متقاربة، حيث احتلت **الرتبة الاول** عبارة " تمنح المراقبة حوافز غير مادية (الشكر، الإشادة)" وبنسبة **93%** وهي نسبة مرتفعة، وهي قيمة حقيقية خاصة عند متابعتنا لصفحة المراقبة وما يُنشر فيها من التكريمات 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 أعلي من الجدولية مما يثبت إثـر الدلالة الاحصائية.

وبشكل عام كانت نتائج اجابات المبحوثين على هذا البُعد إجابيه وذات أثر ذو دلالة احصائية.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي

وفقاً للجدول 11 نلاحظ اتجاه عينة أغبها موافقة، ونلاحظ نسب مئوية لم تقل عن **71.4%**. كما جاءت جميع قيم اختبار **T** المحسوبة أعلي من الجدولية وهذا يشير ألي وجود أثر ذو دلالة احصائية لهذا البُعد 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).**

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

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 بنسبة 0.99 وهذا يفيد بان اراء المبحوثين حول العبارات بوجود توافق وبنسبة مرتفعة.

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

العبارات	متوسط حسابي	الانحراف معياري	النسبة المئوية %	T-test المحسوبة	T الجدولية	اتجاه العينة	الرتبة
1	4.24	0.96	84.8	10.04916667	2.013	موافق بشدة	4
2	4.15	0.93	83	9.620430108	2.013	موافق	5
3	4.63	0.6	92.6	21.13566667	2.013	موافق بشدة	1
4	4.57	0.58	91.4	21.05965517	2.013	موافق بشدة	2
5	4.39	0.82	87.8	13.18804878	2.013	موافق بشدة	3
6	3.96	1.25	79.2	5.97504	2.013	موافق	6
7	3.91	1.27	78.2	5.574645669	2.013	موافق	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 اضافياً لإنجاز ما يطلب منهم من عمل اداري تمتد فترة انجازه الي ما بعد ساعات الدوام الرسمي معززه بمتوسط حسابي مقداره 4.63 وباتجاه عينة **موافق بشدة**. الامر الذي أكدته اختبار T للقيم الحرجة عند مستوي دلالة مقداره  $\alpha = 0.05$  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 لاقتراحات وشكاوى 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 مستوي الدلالة  $\alpha = 0.05$  المُختارة للدراسة فالقيمة المحسوبة مقدارها 21.059 وهي اعلي من القيمة الجدولية للاختبار حالها حال كل العبارات في هذا المحور. تتالت بعدها باقي العبارات وفقاً لما هو مبين بالجدول 13.

**نتائج اختبار فرضيات الدراسة.**

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

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

ولاختبار 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 نلجأ الي الفرضية الصفرية.

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

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

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

تشير الينا البيانات بالجدول 14 على وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الممارسات الحديثة للموارد البشرية بما احتواه **المتغير المستقل** من ابعاد (التخطيط، الاختيار والتعيين، التعليم والتدريب، تقييم الأداء، التحفيز، المشاركة في اتخاذ القرار) مع وجود علاقة ارتباط موجبة في ذات الشأن، وبمعامل درجة تفسير  $R^2$  " قُدرت 0.474 موجبة القيمة. وأشار الجدول ذاته الي أن معامل الارتباط **للمتغير المستقل** قيمته موجبة وقدره 0.689 وهذا يعني وجود علاقة طردية خاصة عند الاطلاع على قيمة اختبار " F " لمعنوية الاختبار والذي يُعتبر ذو دلالة إحصائية عند مستوي الدلالة  $\text{sig} = 0.000$  وهي أقل من مستوي الدلالة المستخدمة في الدراسة ( $\text{sig} < 0.05$ ). كما جاءت قيمة معامل الانحدار "  $\beta$  " 0.879 وهي قيمة مرتفعة واشارتها موجبة، وهذا يدل على أن المتغير التابع يتأثر بأي تغير يحدث في المتغير المستقل، وهذا ما أكدته اختبار " T " حيث حصلنا على قيم محسوبة اعلي من القيمة الجدولية للاختبار.

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

**الفرضية الفرعية الاولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.

**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية والولاء الوظيفي.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

يبين الجدول 15 المعني بتحليل بُعد التخطيط وجود الدلالة الإحصائية **الموجبة** وأن قيمة الاختبار " F " جاءت **معنوية** وبلغت 58.325 مما يشير الي معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معامل الانحدار " بلغ 0.698 وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة اختبار " T " 8.119. وأعلي من الجدولية وهذا بالإضافة الي قيمة معامل الارتباط بين بُعد المتغير المستقل والمتغير التابع " R " الذي بلغ 0.815



مما يشير الي أن نسبه الاسهام في إحداث التغيير في المتغير التابع تزيد عن 66%. وهي نسبه مرتفعة ويُعول عليها. وهنا يثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية.

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

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والولاء الوظيفي.  
الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختيار والتعيين والولاء الوظيفي.

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

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

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

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 يوضع الجدول أن قيمة اختبار " T " 6.490 ذو دلالة احصائية مما يشير الي معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج. هذا بالإضافة الي قيمة معامل الارتباط بالمتغير التابع " R " الذي بلغ 0.920 يشير الي طردية العلاقة واثبات وجود دلالة احصائية على المتغير التابع. وتحليل باقي المؤشرات والنسب الواردة بالجدول يمكن بما يدع مجال للشك اننا أثبتنا وجود علاقة طردية وموجبة على المتغير المستقل " الولاء الوظيفي".

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

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

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

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

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

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

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 مستوي الدلالة  $\text{sig} = 0.000$  أقل من مستوي الدلالة المستخدمة في الدراسة ( $\text{sig} < 0.05$ ). ويبين لنا الجدول ايضاً أن قيمة معامل الانحدار "  $\beta$  " 0.845 وهي قيمة مرتفعة واثباتها موجبة، وهذا يدل على أن المتغير التابع يتأثر بأي تغير يحدث في هذا البُعد حتى بمقدار درجة واحدة، وهذا ما أكدته اختبار " T " حيث حصلنا على قيم محسوبة 7.580 اعلي من القيمة الجدولية للاختبار. وهذا يثبت وجود أثر ذو دلالة احصائية موجبة.

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

**الفرضية الفرعية الرابعة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.  
**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.  
**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والولاء الوظيفي.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

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

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

**الفرضية الفرعية الخامسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.  
**الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.  
**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء الوظيفي.

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

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

تناول الجدول 19 نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لبُعد التحفيز واطهرت وجود علاقة طردية قوية تسهم في تغير في المتغير التابع، الامر الذي يعني وجود أثر ذو دلالة احصائية بين المتغير المستقل "بُعد 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 الاثر ذو الدلالة الاحصائية للبُعد وهذا يقودنا الي قبول الفرضية البديلة.

علي هذا الاساس يتم قبول الفرضية البديلة للدراسة " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية 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 الخطي البسيط. للمتغير المستقل بُعد المشاركة في اتخاذ القرار.

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

المصدر: من اعداد الباحث باستخدام برنامج SPSS للتحليل الاحصائي.

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

#### النتائج والتوصيات

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

1. أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية موجبة لبُعد التخطيط للموارد البشرية على الولاء الوظيفي للموظفين بديوان مراقبة التربية والتعليم تاجوراء بمتوسط حسابي جيد و T محسوبة اعلي من القيمة الجدولية لها. وهي توافق نتائج دراسة سمير سليمان (2019).
2. بُعد الاختيار والتعيين له دلالة إحصائية موجبة وبنسبة مئوية لم يقل مقبولة.
3. أن هناك إثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التعليم والتدريب على الولاء الوظيفي، ويلاحظ تدني نسبة العبارة الثانية بالجدول 8 نتيجة عدم متابعة أثر التدريب على أداء الموظفين بالمراقبة وهذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة الجويلي (2019).
4. علي الرغم من وجود دلالة إحصائية 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 أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد 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 أثر ذو دلالة إحصائية موجبة وجاءت جميع قيم اختبار T المحسوبة أعلي 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 صاحبه 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 للقياس 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 ظل الظروف المعيشية الصعبة يمثل الحافز المادي ذي أهمية لأداء أفضل.
6. تفعيل دور الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار لزيادة انتماؤهم المؤسسي لأن هذا يضمن التنفيذ الطوعي للقرارات التي تصدر عن ديوان المراقبة كون الموظف شارك في وضعها.

## قائمة المراجع

1. الحمدان، 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 22، 38، 55.
3. ضرار، قاسم. (2020). تخطيط الموارد البشرية: استراتيجيات وتطبيقات. بيروت: دار النفائس للنشر. ص 45.
4. ديسلر، جاري. (2018). إدارة الموارد البشرية. ترجمة عبد الرحيم محمد الشريف. عمان: دار الفكر. ص 120، 185، 220.
5. روبرت، شوتر 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 كوسيط بين إدارة الموارد البشرية والولاء التنظيمي".
12. بندر بن خالد الخالدي، محمد أنس شمسي، أبيهيجيت غوش (2022) بعنوان " أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية بالسعودية. مجلة العلوم الإدارية، 8 (1).
13. الجويلي، 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.