

□ أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي

دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير

د. عبد الله علي العمار

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية ابن رشد أبها - السعودية

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة الحديدة - اليمن

أ. محمد سعد مسفر آل ملحان القحطاني

إمارة منطقة عسير

The impact of human resource development on job
loyalty

An applied study on the Emirate of Asir region

Abdullah Ali AL ammar

Mohammed Saad Misfer Al-Qahtani

هدفت الدراسة التعرف على أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على إمارة منطقة عسير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المتمثلة بـ ٢٠٪ من مجتمع الدراسة والمتمثل بجميع العاملين في إمارة عسير، وعددهم (١٧١٢) موظفاً، وتم اختيار (٣٥٥) موظفاً بالطريقة العشوائية الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج تبين أنه يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي في إمارة عسير، كما تبين أن نسبة الولاء الوظيفي لدى العاملين في إمارة عسير كان مرتفعاً، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، وتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تلجأ إمارة عسير للاستعانة بالمدرسين الدوليين لتدريب الموارد البشرية فيها، كما أوصت بضرورة أن تدعم إمارة عسير كافة الموظفين فيها للتعليم الجامعي العالي والارتقاء في المستوى التعليمي لديهم.

Abstract

The study aimed to identify the impact of human resource development on job loyalty: an applied study on the Emirate of Asir, where the study used the descriptive and analytical approach, where the questionnaire was used as a tool to collect data from the study sample represented by 20% of the study population represented by all workers in the Emirate of Asir, and their number (1712) employees, and (355) employees were selected by the random, stratified method, and the study reached several results that showed that there is an impact of human resource development (training, education, organizational development) on job loyalty in the Emirate of Aseer, and the percentage of employee loyalty was also found In the Emirate of Asir, it was high, and there were no statistically significant differences for workers in the Emirate of Asir on the impact of human resource development (training, education, organizational development) on job loyalty due to the gender variable, and it was found that there are statistically significant differences for workers in Asir Emirate about the impact of Human resource development (training, education, organizational development) on job loyalty attributable to age group variable. The study recommended the necessity of resorting to the Emirate of Asir to seek the assistance of international trainers to train human resources in it, and also recommended that the Emirate of Asir support all its employees for higher university education and upgrading their educational level.

الإطار العام للبحث

المقدمة:

لقد أدت التطورات السريعة المتلاحقة في الوقت الحالي، وما يصاحبه من تغيرات في المفاهيم والأحداث المتسارعة إلى التأثير على منظمات الأعمال، وكذلك التأثير على حركة انتقال الخدمات والسلع المختلفة بين الدول بشكل يدعو إلى إعادة النظر في دراسة العمليات الإدارية التي تمارسها المنظمات وأثر ذلك على تصحيح وتصويب الولاء الوظيفي لرفع مستوى الأداء والانتاجية داخل تلك المنظمات، ومن جانب آخر فإن عمليات تنمية الموارد البشرية لها تأثير كبير على كلا من المنظمات والأفراد، ويتأثر مستوى أداء المنظمات وجودتها بهذه العمليات الأساسية في المنظمة، وعلى ذلك فإن تنمية إدارة المراد البشرية تلعب دوراً أساسياً في حياة المنظمات والأفراد ولكن هذا التأثير يختلف باختلاف طبيعة تلك المنظمات وباختلاف الأفراد. (عثمان، ٢٠١٦، ٢) لقد شهد القرن الماضي اهتماماً واسعاً بمواضيع تنمية الموارد البشرية، فقد تنام الوعي في قيمة الإنسان هدأً ووسيلة في منظومة التنمية الشاملة، وسعت العديد من الدول إلى تحسين وتطوير قدرات العنصر البشري من خلال رفع مستويات وتحسين مؤشرات التنمية البشرية في مجالات عديدة، بالإضافة إلى زيادة الخيارات أمام العنصر البشري وتوسيع فرصه في تلك المجالات، وبذلك فإن الزيادة بالاهتمام بمؤشرات تنمية الموارد البشرية سيكون له الأثر الإيجابي على معدلات الانتاجية للعنصر البشري، ومعدلات استجاباته للعمل. (الراوبدة، ٢٠١٨، ١٢٦) ولأن الإنسان لديه الانتماء والولاء تلقائياً فهو لتلازم فطري وقد تتنوع وتتعدد مظاهر الولاء سواء كانت مادية أو معنوية، ولهذا يعد من أهم المؤثرات في سلوك الإنسان سواء كان إيجابياً أو سلبياً فالإنسان مدني بالطبع واجتماعي بفطرته ولهذا لا يستطيع أن يعيش وحيداً فلا بد له من انتماءات وولاءات سواء كان عرقياً أو دينياً ولكن أهمها الولاء للعمل وكأحد أهم المفاهيم الإدارية التي سلطت عليها العديد من الدراسات. (عبد الله، ٢٠٢٠، ١٠٠) ويرى الباحثان أن هناك

اهتمام بالتنمية البشرية في إمارة منطقة عسير ، وتبحث دائماً نحو التنمية والتطوير في العنصر البشري لديها، ولكن هل ذلك التغيير وتلك التنمية تؤثر على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير، هذا ما أراد الباحث التأكد منه من خلال هذا البحث.

مشكلة البحث:

ويعمل الأفراد في تجمعات يتعرضون فيها لمواقف تساهم في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط سلوكهم، فإذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنه سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر التنظيمي الذي سوف يؤدي إلى نتيجة حتمية تتمثل في تدني مستوى الولاء والانتماء الوظيفي وانخفاضهما. (المحتسب وجلعود، ٢٠١٧، ٩٨) وبالرغم من تناول العديد من الدراسات لموضوع تنمية الموارد البشرية إلا أن هناك ندرة في ربطها بالولاء الوظيفي حيث لم يتطرق لها أحد من قبل، ومن خلال عمل أحد الباحثان في إمارة عسير وملاحظته للولاء الوظيفي لدى العاملين فيها ، فتم اختيار البحث وللتأكد من المشكلة من خلال اجراء العديد من المقابلات الشخصية في إمارة عسير وسؤالهم حول مدى انتمائهم وولائهم وسلوكهم للعمل في الإمارة ، كان الردود متفاوتة وكان أحد أهمها أن الإمارة تركز جل اهتمامها على المورد البشري وأن تعمل على تنمية مهاراته المختلفة لتكسب ولاءه وتضبط سلوكه، ومن هنا تمحورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في إمارة منطقة عسير؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير؟
٢. هل يوجد أثر لتعليم الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير؟
٣. هل يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة)

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

الأهمية العلمية: تتمثل أهمية الدراسة في أنها تركز في حجر أساس المنظمات وهم الموارد البشرية ومدى لجوء المنظمات لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في المملكة العربية السعودية. كما وتتمثل أهمية الدراسة في أنها تركز على متغير مهم وهو تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال التدريب والتطوير المستمرين التي يجب على المنظمات اتباعها لتزيد من قدرات ومهارات مواردها البشرية مما يساعد في ضبط الولاء التنظيمي للعامل داخل المنظمة ومدى انتمائه للعمل في العمل.

الأهمية التطبيقية: تتبع أهمية الدراسة في أنها تسلط الضوء على إمارة عسير وتقديم بعض التوصيات والمقترحات لها في كيفية تنمية مهارات الموارد البشرية فيها وأهميته في تحسين الولاء الوظيفي وضبطه. كما أنها قد تفيد القائمين على تنمية الموارد البشرية في إمارة عسير.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف الدراسة في :

١. الكشف عن أثر تدريب الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
٢. معرفة أثر تعلم الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
٣. معرفة أثر التطوير التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
٤. إبراز مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

فرضيات البحث:

سيختبر البحث الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في إمارة عسير. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١. لا يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.

٢. لا يوجد أثر لتعليم الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
 ٣. لا يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
- الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في التالي:

١. الحدود الموضوعية: أثر تنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي.
٢. الحدود البشرية: العاملين في إمارة منطقة عسير.
٣. الحدود المكانية: إمارة عسير.
٤. الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٤٢هـ/٢٠٢٠م.

مصطلحات البحث:

تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده". (ثابت، ٢٠١٢، ١٦٠)

الولاء الوظيفي:

يعرف الولاء الوظيفي على أنه "حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها". (المحتسب وجلعود، ٢٠١٧، ١٠١)

الإطار النظري

تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمؤسسة، حيث احتلت تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة الصدارة في أولويات العديد من دول العالم المتقدم والثالث على حد سواء، باعتبارها إحدى السبل الرئيسية في تكوين جهاز إداري كفؤ يقوم على الفكر والعلم والمبادرة وإتقان العمل لتحمل بذلك، الموارد البشرية، أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستديمة، وعليه فإن الفكر الإداري المعاصر يسوده اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، واعتبر المورد البشري بذلك رأس المال الفكري، بل رأس المال البشري. (ومان، ٢٠١٦)

مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: " الجهد المنظم والمخطط لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارات وقدرات وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء، مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة". (القاله، ٢٠١٨: ٩) كما تعرف على أنها منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة، وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين طموحات الأفراد، حيث يتم اعتبارهم أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها. (جوي، ٢٠١٨: ١٨٦) وتعرف أيضاً بأنها مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازه. (بارك، ٢٠١٧: ٢٧٦) ويرى الباحثان أن تنمية الموارد البشرية هي إضافة وتطوير معلومات ومهارات وخبرات العاملين على المدى القصير والطويل لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية تنمية الموارد البشرية:

إن أهمية تنمية الموارد البشرية تمكن في عدة مجالات، وهي كما يلي:

- على مستوى الأفراد: (مطر، ٢٠١٧: ٤٢)
- تعمل على تطوير الأفراد مما يشبع الحاجات لديهم.
- الاهتمام في الموارد البشرية يعود بالاستقرار على العاملين من خلال تحقيق الرضى النفسي لديهم.

- تعود عليهم بالنفع والفائدة في كل المجالات، النفسية والمادية والمعنوية.
- على مستوى المؤسسة: (الخصري، ٢٠١٦: ٤١)
- تعتمد جميع أعمال المؤسسات على الموارد البشرية، وأي خلل في هذه الموارد يؤثر سلباً على الأعمال الأخرى.
- وجود موارد بشرية مؤهلة يزيد من قيمة الموارد الأخرى.
- تتزايد قيمة الموارد البشرية مع مرور الزمن في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الأخرى في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية تؤدي في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.
- على مستوى الدولة: (السلمي، ٢٠١٨: ١٢٣)
- الموارد البشرية المؤهلة والفاعلة جزء من ثورة الدولة التي تمنحها القدرة على التنافس في المجالات العالمية.
- الاهتمام بالموارد البشرية يحمي الدولة من الوقوع في معضلة التبعية الاقتصادية.
- العقول البشرية المبتكرة تدهم اقتصاد الدول من خلال خفضها لقيمة الفاتورة الاستيرادية وزيادتها لقيمة فاتورة الصادرات.
- ويرى الباحثان أن أهمية تنمية الموارد البشرية تكمن في :
 ١. النتائج المتحققة من عملية التنمية في زيادة الإنتاجية وجودة العمل.
 ٢. رفع كفاءة وفاعلية الأداء للعاملين.
 ٣. زيادة الولاء الوظيفي للعاملين.

أهداف تنمية الموارد البشرية:

تعتبر أهداف تنمية الموارد البشرية من الأهداف ذات البعد الاستراتيجي للمنظمة والتي توافق بين أهداف المنظمة طويلة المدى، والأهداف قصيرة المدى، والتي تهدف بشكل أساسي إلى زيادة فعالية المنظمة من خلال تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة قادرة على العمل في ذلك، ويمكن إيجاز أهداف تنمية الموارد البشرية بما يلي : (سعد، ٢٠١٨: ٢٣)

- الاستفادة القصوى من جهود العاملين وخبرتهم في إنجاز المهام، وفق المعايير المحددة سلفاً.
 - تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل .
 - إيجاد ظروف عمل جيدة تساعد العاملين على أداء عملهم بصورة جيدة.
 - دعم فرص حصول العاملين على التقدم والترقي الوظيفي من خلال تأهيلهم لذلك .
 - تحديد احتياجات أفراد المنظمة والعمل على تحقيقها لدعم عملية الاستقرار الوظيفي.
- ويرى الباحثان أن من أهداف تنمية الموارد البشرية :

١. زيادة فرص التقدم الوظيفي للعاملين المؤهلين.
٢. زيادة الحصة السوقية والمركز التنافسي للمنظمة.

الاستثمار في الموارد البشرية:

تبنيت الإدارة في كثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الحادي والعشرين والذي يركز على اقتاد المعرفة، ويعتبر أن انتاجية رأس المال البشري أو الفكري هي المحك الأساسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة، سواء كانت خدمية أو ربحية، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، بحيث يكون القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المنفعة والكفاءة والنكاه والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي، وأصبح النجاح في السوق حصراً على المنظمات التي تحقق الميزة التنافسية، وتحافظ عليها، ونظراً لتوفر الموارد المالية لتمويل المشاريع أكثر من أي وقت مضى، ونظراً لصعوبة احتكار المعلومات والتكنولوجيا، فقد ركزت المنظمات على الاستثمار في المورد البشري والذي يعد أهم مورد للمنظمة، من خلال الاستثمار في تنمية هذا المورد لتحقيق أهداف المنظمة. (شلتوت، ٢٠١٧: ٢١) ركزت الاستراتيجيات الإنمائية الوطنية التي نجحت في تحريك دورة أداء اقتصادي حميد، على كل من نمو الاقتصاد الكلي والتنمية البشرية، وبالرغم من عدم وجود طريقة محددة لتحريك مثل هذه الدورة، إلا أنه يرجح حدوثها حينما يكون النمو الاقتصادي مستنداً إلى معدل مناسب للاستثمار وتوزيع منصف للدخل من خلال إيجاد فرص العمل وسياسات القضاء على الفقر، وحينما ترتفع معدلات الإنفاق الحكومي في مجال التنمية البشرية، ومن المسلم به على نطاق واسع أن الاستثمار سواء كان تمويله داخلياً أو خارجياً،

في مجالات كالصحة والتغذية والتعليم والتدريب وتطوير المهارات وبناء القدرات والبحث والتطوير، يساهم بقدر كبير في بناء الموارد البشرية الضرورية لكفالة وجود دورة حميدة من النمو الاقتصادي المستدام. (الجمعية العامة للأمم المتحدة، ٢٠٠٥: ٤)

٦/١/١/٢ أبعاد ومدخل تنمية الموارد البشرية

تتمثل المدخل الأساسية التي تتضمنها عملية تنمية الموارد البشرية في التالي:

- التدريب:

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمات، فهو من المصادر المهمة لفاعليتها خاصة عندما تتميز بالمهارات المطلوبة لأداء الأعمال المكلف بها، وبحجم هذه الأهمية أضحت تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية لتصبح أكثر استعداداً لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم، ويعد التدريب الركيزة الأساسية لتنمية الموارد البشرية، لذلك فقد اتفقت وجهات نظر جميع كتب الموارد البشرية على أهمية التدريب للمنظمة، ويتضح ذلك جلياً من خلال الأموال المستثمرة في التدريب، كذلك تعتبر وظيفة التدريب في المنظمات من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية في الحاضر والمستقبل. (سعد، ٢٠١٨: ٢٣) يعرف التدريب بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهها بشكل ايجابي بناءً مما قد ينعكس على تحسين الأداء بالمنظمة. (جرادات، ٢٠١٢: ٣٩) تأتي أهمية التدريب من الدور الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأيدي العاملة بكافة مستوياتها، ولما لها من أهمية في تزويد الأيدي العاملة بمستجدات وخبرات يستلزم الإحاطة بها، خاصة ونحن نعيش في عالم متجدد وسرعان ما يتل ذلك تطور في كافة المناحي الهيكلية الآلية، من هنا نجد أن صانع القرار في أي منشأة يضع ضمن إطار خطته المطبقة نظام تدريب مستمر لكافة مستويات العاملين لما لذلك من إسهامات في النتائج المرجوة من هذا التدريب وهو حسن العطاء وجودة الإنتاج. (الكلادة، ٢٠١٤: ٤٤)

وللتدريب أهمية كبرى، ومن بين أسباب أهمية التدريب ما يلي: (بارك، ٢٠١٧: ٢٧٤)

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون لدورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي سيشغلونها.
 - الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط.
 - التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال التكنولوجيا الجديدة المستحدثة للإنتاج.
 - إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفير مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الجديدة.
- أصبحت عملية التدريب هامة جداً لتحقيق نجاح المنظمة المعاصرة، حيث يلعب التدريب الدور الرئيسي في تقوية الكفاءات وجزءاً من تنفيذ الاستراتيجية، ويتمثل الهدف الرئيسي من العملية التدريبية في إحداث تغييرات في سلوك المتدربين يقصد التغلب على المشكلات القائمة، والمحتمل حدوثها من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية للأداء. (محمد ومحمد، ٢٠١٨: ٧)

ويرى الباحثان أن التدريب أحد أهم عناصر وأبعاد تنمية الموارد البشرية وذلك لأن التدريب يعمل على:

١. اكتساب الموارد البشرية مهارات وقدرات وخبرات لم تكن لدى العاملين.
٢. تعديل وتصحيح اتجاهات الموارد البشرية السلبية والخطئة.
٣. زيادة المعلومات والمعارف المختلفة لتنمية وتطوير الموارد البشرية.

- التعليم:

إن الاستثمار البشري الذي يعد التعليم مظهره الأساس هو في حقيقة الأمر من أهم محددات إنتاجية العمل في أي اقتصاد، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للفرد العامل كلما ارتفع مستوى المهارات والخبرات المتوفرة لديه، وبالتالي كلما ارتفعت إنتاجيته، هذا إلى جانب إن ارتفاع مستوى التعليم يخلق لدى الفرد إحساساً أعمق بمسؤوليات عمله، ويجعله أكثر قدرة على التكيف مع ظروف العمل ومواجهة صعوباته بأسلوب أفضل، وهذا ما ينعكس كله في النهاية بشكل إيجابي على مستوى أدائه للعمل ومستوى إنتاجيته ما ينعكس إيجابياً على إنتاجية الشركة ومدى تحقيقها للأرباح، وبالتالي الاقتصاد الوطني بصورة عامة. (صقر، ٢٠١٨: ١٩٠)

ويشير هذا البعد إلى معنى اكتساب المورد البشري لمعارف ومهارات وتوجهات سلوكية جديدة واستيعابه لها، بما ينعكس في شكل سلوك جديد يمارسه في مواقف العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه المورد البشري من اتجاهات ودوافع، أو

قدرات معرفية ومهارات جديدة يراها أقدر على تحقيق أهدافه. (قصراوي، ٢٠١٨: ٨٣) وقد يشير هذا البعد أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناءً على الخبرة المكتسبة والتجارب والمعرفة والممارسات الحية السابقة، كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة، ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات والعمل على توطيدها داخل المنظمة، فالتعلم التنظيمي يدور حول تنمية قدرات المنظمة على الأداء والتنافس وتحقيق الأهداف. (هادف، ٨: ٢٠١٨) ويرى الباحثان أن التعليم وزيادة المؤهلات العلمية للموارد البشرية العاملة في المنظمة يزيد من قدرتها وإدراكها للواقع ويعمل على تنمية الولاء الوظيفي للعاملين الذين تم تأهيلهم وإفادهم وابتعاثهم للدراسة والتعليم، كما يزيد من معارفهم المهنية والتخصصية في أعمالهم مما ينعكس على أدائهم الوظيفي بشكل أفضل.

- التطوير التنظيمي:

يعرف التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط يعتري المنظمة بأكملها، تحت إشراف الإدارة العليا، بهدف زيادة فاعلية المنظمة وصحتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة، وباستخدام معلومات مستقاة من العلوم السلوكية". (أبو ورد، ٢٠١٥: ٤٣) وتحدد أهداف التطوير التنظيمي في تطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار بحيث تصبح أقرب ما يمون لمصادر المعلومات، وزيادة قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والتطورات والاتجاهات المعاصرة، كذلك مساعدة المنظمات على النمو والتطور وفق فلسفة إدارية أساسها تفاعل الأفراد كفرق عمل متخصص ذات ديناميكية عالية، ومن أهدافها أيضاً تحسين أداء الأفراد والجماعات والمنظمات ككل، وأن يكون الهدف هو الأساس في اختيار الشكل التنظيمي، وتشجيع الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة، وتمكين المديرين من اتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلاً من الأساليب التقليدية، وأخيراً إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية. (صباح، ٢٠١٨: ٢٥) وتكمن أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات السريعة في بيئة المنظمة، لذلك ينظر إليه على أنه خطة إيجابية لأن هدفه يتمثل في تطوير المنظمة بكل مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى. (بركاني، ٢٠١٨: ٤٥) يعتبر مدخل التطوير التنظيمي من أشمل المداخل الإدارية التي تمكن المؤسسات من تحقيق خططها المستقبلية، وذلك لما له من عدة خصائص فهو ذو طابع عملي يهدف لتغيير فعلي، كذلك فهو عمل مخطط طويل الأجل، ويعتبر موجه نحو حل المشاكل التنظيمية لتحسين الأساليب التشغيلية لتحقيق أهداف التنظيم، كما أنه يعكس منهج النظم، ويهتم بتنشيط التفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم، كما أنه يعتمد على مفاهيم التجربة في التعلم، كما أنه بحاجة لخبير التغيير من داخل التنظيم ومن خارجه، ويقوم بإحداث وتنفيذ وتتسيق عملية التغيير، ويعمل مدخل التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة والثقة المتبادلة وتوزيع السلطات. (الشمري، ٢٠١٨: ٦٨) أما عن مجالات التطوير التنظيمي فإنها تكون في الهيكل التنظيمي، العمل أو المهام التي يؤديها الفرد، التقنية أو أدوات أو أساليب وطرق العمل، والأفراد في المنظمة، بحيث تمر عملية التطوير التنظيمي في أربع مراحل، وهي مرحلة التشخيص أي جمع البيانات وتحليلها ووضع الأهداف، مرحلة التدخل والعمل واتخاذ خطوات إجرائية تعاونية لتطبيق التغيير، تثبيت التغيير ومتابعته وتأصيله، وأخيراً مرحلة التغذية العكسية أو التغذية الراجعة. (بوريب، ٢٠١٥: ٧٥) ويرى الباحثان أن التطوير التنظيمي كبعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية يمثل أهمية بالغة لا تقل عن أهمية التعليم والتدريب فالعامل له عمر افتراضي للإنتاجية لذا كلما تم تطوير الأطر والهيكل التنظيمية ينعكس ذلك في تطوير وتنمية العاملين بما يتناسب مع الأطر والتطوير الجديد.

الولاء الوظيفي

إن الولاء الوظيفي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وهو من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، الحديثة في الاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حظى باهتمام علماء الإدارة حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات. (السوقي، ٢٠١٧: ٢٦)

مفهوم الولاء الوظيفي:

مفهوم الولاء الوظيفي من المفاهيم الصعبة تحديدها لارتباطه ارتباطاً وثيقاً بعوامل وجدانية مثل الدافعية، الرضا، النصر... الخ فالولاء الوظيفي يعني أن العامل نزيه مستقيم ويقبل على العمل بتقان واثقان لذلك هناك العديدين كتبوا في هذا الموضوع. تباين تعريفات الولاء الوظيفي، نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، ويضيف (Riley, 2000) بان المفهوم لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الولاء نحو العمل، الولاء نحو الواجبات والمهام الداخلية، والولاء نحو المهنة، والولاء نحو الجماعة وغيرها، التي عبرت عن متغيرات أساسية في الولاء الوظيفي. (حمادات، ٢٠٠٦)

تأتي صعوبة الاجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء الوظيفي لأسباب التالية: (السوقي، ٢٠١٧)

- لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومدخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.

- تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء الوظيفي تبعاً للحقل أو التخصص.
 - تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.
 - محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين.
- يمكن القول أن الولاء الوظيفي هو: انجراف الفرد وتعلقه بأهداف وقيم التنظيم بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة. (اللوزي، ١٩٩٩: ١٢٣)

ويرى الباحثان أن الولاء الوظيفي هو:

الاستعداد النفسي والجسدي لتقديم المنظمة وأهدافها على حاجات وأهداف الفرد والآخرين .

أهمية الولاء الوظيفي:

- أهمية الولاء الوظيفي بالنسبة للمنظمة: (مالكي، ٢٠١٧: ٣١-٣٢)
- يمثل الولاء الوظيفي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز اللازمة لدفع العمال للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
 - إن الولاء الوظيفي خاصة للمديرين في المؤسسات التي يعملون بها، يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضى الوظيفي في التنبؤ ببقائها في المؤسسة أو مغادرتهم لها.
 - إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
 - يساهم الموظفون ذوي الولاء المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الانتاج القومي في بلادهم.
 - يساعد الولاء الوظيفي في خفض مستويات الغيابات والحد من مشكلة التأخر الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.
 - إن الموظف صاحب الولاء الوظيفي يشعر بدرجة عالية من الرضى والسعادة في المنظمة وحتى خارجها.

ويرى الباحثان أن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في :

١. تقديم مصلحة المنظمة على المصالح الأخرى .
٢. التفاني والدفاع عن المنظمة في المناسبات المختلفة.
٣. الحرص على سمعة المنظمة والعمل بما يخدمها.

وأوضح (عفاف، ٢٠١٦: ٤٩) أن مستوى الولاء الوظيفي للموظفين يرتبط ارتباطاً ايجابياً مع ما يلي:

١. طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:

فكلما كانت المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين، ولأنهم لمؤسستهم، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، أي أن إتفاف الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء له.

٢. تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:

رغم أن الموظف يستطيع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية للمؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشاده وولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر .

٣. الرضا الوظيفي للموظف:

فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.

أبعاد الولاء الوظيفي

تختلف صور ولاء الأفراد لمنظماتهم باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (عويضة، ٢٠١١: ٣٥)

وأبعاد الولاء التنظيمي كما حددتها أغلب الدراسات كما يلي:

١. **الولاء الوظيفي العاطفي:** وهو شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، وهذا النوع يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواءً ما يتعلق بالعمل أو العاملين. (سويس، ٢٠١٨: ١٣٥)

٢. **الولاء الوظيفي المستمر:** ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجامعة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها، وبمعنى آخر فإن هذا النوع هو الذي يجعل من الفرد متمسكاً بالمؤسسة ويرغب بالاستمرار بها دون أن يفكر بأمر آخر. (أبو العلا، ٢٠١٥: ٣٧)

٣. **الولاء الوظيفي المعياري:** يشير لشعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، حيث يأخذ الفرد المنتمي للمنظمة معيارياً في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عن ترك العمل. (الرفادي، ٢٠١٢: ٢٤) وهذا الولاء يتعلق بإحساس الفرد بالتزامه في البقاء في المؤسسة مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المؤسسة مثل المشاركة والتفاعل الإيجابي خاصة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمؤسسة، مما يجعل الفرد يمتنع عن ترك المؤسسة لكونه ملتزماً أخلاقياً مع الوظيفة والمؤسسة. (بن بريكة وهليشر، ٢٠١٨: ١٢٥)

مراحل الولاء الوظيفي: فيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحله المتعددة: (السوقي، ٢٠١٧: ٣٠) نقلاً عن (اللوزي، ٢٠٠٣)

١- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة التجربة، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار.

٢- المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والبدء به، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء الوظيفي.

٣- المرحلة الثالثة: مرحلة الثقة في التنظيم، وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء الوظيفي، ويزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم، وتقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة) والاعراض المعطاة للأفراد.

النتائج المترتبة على زيادة الولاء الوظيفي:

هناك مجموعة من النتائج المترتبة على زيادة الولاء الوظيفي وهي كما يلي: (عفاف، ٢٠١٦: ١٨-١٩)

١. زيادة الانتاجية الإنجاز.
٢. ارتفاع الروح المعنوي.
٣. قلة نسبة الغياب والتأخير.
٤. قلة الفاقد في مواد الإنتاج.
٥. معدل أعلى في المحافظة على وسائل وأدوات الانتاج.
٦. قلة الحوادث وإصابات العمل.
٧. معدل أعلى في الاستمرار في العمل.
٨. العاملون الذي لديهم ولاء مؤسسي، يجعلون العملاء لديهم أيضاً ولاء مؤسسي.
٩. الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العاملين).
١٠. زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
١١. السلوك المنضبط.
١٢. احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة والالتزام بها.

الدراسات السابقة

١. دراسة (بن حكوم، ٢٠١٨) بعنوان "تنمية الموارد البشرية في المنظمة، مفهومها وأبعادها".

هدفت الدراسة للتعرف على تنمية الموارد البشرية في المنظمة، مفهومها، تم اجراء المقابلات وتسجيل الملاحظات وتوزيع الاستبانة المتعلقة بالدراسة وذلك بهدف جمع البيانات والمعلومات المطلوبة وذلك من خلال إحدى مؤسسات قطاع الضمان الاجتماعي الجزائري، لتشخيص مدى مساهمة تنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمة العمومية، وكانت النتائج وجود وعي لدى المؤسسة محل الدراسة بأهمية تنمية الموارد البشرية ودورها في الرفع من معارف وخبرات ومهارات الموظفين، بما ينعكس ايجاباً على مستويات أدائهم ، وهناك بعض القصور في ممارسات العملية التنموية الخاصة بالموارد البشرية، والذي قد يفقد برامج تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة فعاليتها ونجاحاتها، ومن ذلك عدم مقارنة وتقييم أداء الموظفين قبل وبعد الاستفادة من البرامج التدريبية مما يعني غياب التغذية العكسية في ذلك، التوصيات إذ يتوجب الاهتمام أكثر بموضوعية تقييم أداء الموظفين باعتباره السبيل الوحيد لتحديد فجوة الأداء والكشف عن الاحتياجات التدريبية الفعلية لهم.

٢. دراسة (جوي، ٢٠١٨) بعنوان "إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية".

هدفت الدراسة إلى معرفة إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليل ، والاستبانة لجمع المعلومات ، وتوصلت الدراسة إلى تبني المنظمة أساليب إدارية أكثر حداثة وفعالية في أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة، وجود تأهيل المورد البشري باعتباره المصدر الحيوي ، وأوصت الدراسة الاستثمار العنصر البشري باعتباره عصب أي مؤسسة ومحرك تلك التكنولوجيات والعمليات.

٣. دراسة (ومان، ٢٠١٦) بعنوان "تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، ودراسة في الأبعاد السوسيو تقنية ، استخدم المنهج الوصفي ، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، أظهرت النتائج استخدام تطبيقات الثورة الرقمية بأنماطها المختلفة كاستعمال الانترنت، الهاتف المحمول، الفضائيات التلفزيون التفاعلي فضلاً عن أجهزة الإدارة والحماية، وأوصت الدراسة بتوفير بنية تحتية قوية ومتساسة تساعد على استثمار ما تتيحه التقنية من خيارات تساعد في تنمية وتأهيل المورد البشري الذي يعتبر عصب التطور والتنمية.

٤. دراسة (بلطرش وجميل، ٢٠١٩) " أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية"

هدفت الدراسة التعرف على أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي الذي يتمتع به العاملون بالمؤسسة محل الدراسة، كما تهدف توضيح مدى تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على مستوى الولاء التنظيمي، وأجريت الدراسة على عينة عشوائية استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وقد خلصت مستخدماً الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام مقياس الولاء التنظيمي، وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها أن العاملين بهذه المؤسسة يتمتعون بمستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، سنوات الخبرة)، وأن هناك فروق دالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

٥. دراسة (السوقي، ٢٠١٧) بعنوان "العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي، دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون".

هدفت الدراسة الحالية التعرف على العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفية، دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون، تم استخدام استبيان لقياس مستوى الولاء الوظيفي، عولجت إحصائياً باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الولاء الوظيفي للعاملين في شركة آسيا جيد، بالإضافة إلى تأثير التحفيز، تطوير المسار المهني للعاملين، ضغوط العمل، التدريب بنسبة متفاوتة، كانت متغيرات التدريب، والتحفيز الكبر على الولاء الوظيفي، وأن شركة آسيا تطبق سياسات الحوافز بشكل جيد، التوصيات العمل على تعزيز نمط التدريب في الشركة لما له من أثر ايجابي في زيادة الولاء الوظيفي للعاملين في شركة آسيا، والاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلك سمات تؤهلها لهذا النمط من القيادة والعمل على تطويرها، العمل على دعم برامج تطوير المسار المهني المناسبة للعاملين لكي يدركوا إمكاناتهم،

وتزويدهم بالتوجهات المناسبة لتحسين أداء أعمالهم، الاهتمام بالتدريبات المهنية المتعلقة بالعمل وتشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية.

٦. دراسة كهوسانام وميداد (Khoshnami & Medad, 2016) بعنوان: " أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي "

Predicting employees organizational loyalty through perceived organizational justice component

هدفت الدراسة اختبار أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للموظفين، حيث تم تقسيم العدالة التنظيمية لثلاثة أبعاد (العدالة التوزيعية، العدالة الإجرائية، العدالة التفاعلية)، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي تم سحبها بطريقة العينة المتيسرة على (١٩٧) موظفاً بالمؤسسة العامة الكبيرة في طهران، واستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، كما أن لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث علاقة دالة إحصائية إيجابية بالولاء التنظيمي للموظفين.

٧. دراسة كهيرا (khera, 2010) بعنوان: ممارسات الموارد البشرية وتأثيرها على إنتاجية الموظف: تحليل إدراكي لموظفي البنوك الخاصة والعامة الأجنبية في الهند"

Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India

هدفت الدراسة التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء العاملين في البنوك التجارية الأجنبية في الهند، وأثرها على أداء العاملين، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة على عينة الدراسة المكونة من بعض العاملين في البنوك التجارية الأجنبية العاملة في الهند، وتناولت الدراسة (١٧) ممارسة من أهمها (الاستقطاب والتعيين، التحفيز، التطوير، التدريب)، وأشارت أهم نتائج الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في تنمية الموارد البشرية وأداء العاملين من حيث الاستقطاب والتعيين والتعويضات والتدريب والتطوير.

منهجية البحث

مجتمع البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إمارة عسير، وعددهم (١٧١٢) موظفاً، وذلك حسب إدارة الموارد البشرية في إمارة منطقة عسير.

عينة البحث:

تم اختيار (٣٥٥) موظفاً بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع الدراسة البالغ (١٧١٢) ووفقاً إلى إدارة الموارد البشرية في إمارة منطقة عسير (١٤٤٢هـ) فإن حجم العينة المناسب (٣١٣) موظفاً وتم تطبيقها على (٣٥٥) أي ما يمثل ٢٠٪ من مجتمع الدراسة وذلك عند مستوى احتمالية (٠.٠٥).

$$n = \frac{nN}{N + n - 1}$$

$$n = \left(\frac{1.96}{2 \times 0.05} \right)^2 \cong 384$$

حيث إن مجتمع الدراسة N = 1712، فإن حجم العينة يساوي:

$$n_{\text{المُعَدَّل}} = \frac{384 \times 1712}{1712 + 384 - 1} \cong 313$$

خصائص عينة الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الوظيفية والشخصية لأفراد الدراسة متمثلة في (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) وكانت مواصفات العينة على النحو التالي:

جدول (١) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	
٩٨,٩	٣٥١	ذكر
١,١	٤	أنثى
١٠٠,٠	٣٥٥	Total

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2020

تبين من خلال نتائج الجدول (١) أن ما نسبته ٩٨.٩% من عينة الدراسة ذكور، وأن ما نسبته ١.١% من أفراد العينة إناث.

جدول (٢) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية %	التكرار	
٠,٨	٣	أقل من ٢٥ سنة
٢٧,٦	٩٨	من ٢٥ – ٣٥ سنة
٤٨,٧	١٧٣	من ٣٥ – أقل من ٤٥ سنة
٢٢,٨	٨١	من ٤٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٥٥	Total

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2020

تبين من خلال نتائج الجدول (٢) أن ما نسبته ٠.٨% من أفراد العينة أعمارهم أقل من ٢٥ سنة، وأن ما نسبته ٢٧.٦% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين ٢٥-٣٥ سنة، وأن ما نسبته ٤٨.٧% من أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين ٣٥-٤٥ سنة، وأن ما نسبته ٢٢.٨% من أفراد العينة أعمارهم من ٤٥ سنة فأكثر.

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	التكرار	
٤٧,٠	١٦٧	دبلوم فأقل
٤٦,٥	١٦٥	بكالوريوس
٥,٦	٢٠	ماجستير
٠,٨	٣	دكتوراه
١٠٠,٠	٣٥٥	Total

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، ٢٠٢٠

تبين من خلال نتائج الجدول (٣) أن ما نسبته ٤٧% من أفراد العينة دبلوم فأقل، وأن ما نسبته ٥٦.٤% من أفراد العينة بكالوريوس، وأن ما نسبته ٥.٦% من أفراد العينة ماجستير، والباقي بنسبة ٠.٨% مؤهلهم دكتوراه.

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	
٢,٠	٧	محافظ
١٦,٩	٦٠	رئيس مركز
١٨,٣	٦٥	مساعد إداري
٢٠,٠	٧١	باحث قضايا
٤٢,٨	١٥٢	أخرى
١٠٠,٠	٣٥٥	Total

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2020

تبين من خلال نتائج الجدول (٤) أن ما نسبته ٢% من أفراد العينة مساهم الوظيفي محافظ، وأن ما نسبته ١٦.٩% من أفراد العينة رؤساء مركز، وأن ما نسبته ١٨.٣% من أفراد العينة مساعد إداري وأن ما نسبته ٢٠% من أفراد العينة باحث قضايا، والباقي بنسبة ٤٢.٨% من أفراد العينة أخرى.

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة بناءً على متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	
٨,٢	٢٩	أقل من ٥ سنوات
١٤,٦	٥٢	من ٥ - أقل من ١٠ سنوات
٢٧,٣	٩٧	من ١٠ - أقل من ١٥ سنة
٤٩,٩	١٧٧	١٥ سنة فأكثر
١٠٠,٠	٣٥٥	Total

المصدر: التحليل الإحصائي في spss، 2020

تبين من خلال نتائج الجدول (٤) أن ما نسبته ٨.٢٪ من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم أقل من ٥ سنوات، وأن ما نسبته ١٤.٦٪ من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم من ٥-أقل من ١٠ سنوات، وأن ما نسبته ٢٧.٣٪ من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم من ١٠-١٥ سنة، وأن ما نسبته ٤٩.٩٪ من أفراد العينة سنوات الخبرة لديهم ١٥ سنة فأكثر.

٢-٣ متغيرات البحث وكيفية قياسها:

من خلال الاطلاع على دراسات سابقة تم تحديد المتغير المستقل والتابع كما يلي:

القسم الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تتضمن (النوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: المتغير المستقل والمتمثل بأبعاد تنمية الموارد البشرية بأنواعها الثلاثة فتكون من (15) فقرة، أما الجزء الثالث فقد تكون من (١٥) فقرات لقياس المتغير التابع وهو الولاء الوظيفي.

وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب مقياس ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي:

جدول (٦) مقياس ليكرت للاستجابات

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: (الجرجوي، ٢٠١٠: ٢٥)

وذلك بالرجوع للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على مقاييس.

٣-٣ مصادر البيانات:

تم جمع البيانات من خلال نوعين من المصادر:

أولاً: المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض، تم توزيعها على عينة الدراسة وتم تفرغ البيانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي "Statistical Package for the Social Sciences"، SPSS، الإصدار (٢٢).

ثانياً: المصادر الثانوية: من خلال الرجوع للدراسات والكتب ذات الصلة بالموضوع ومواقع الانترنت التي تناولت إطار الدراسة ومتغيراتها.

٤-٣ أداة وطريقة جمع البيانات:

تكونت أداة الدراسة من ثلاث أجزاء:

القسم الأول: ويختص بالبيانات الشخصية (النوع الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

القسم الثاني: المحور الأول: أبعاد تنمية الموارد البشرية بإمارة عسير وتكون من (١٥) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد:

أولاً: التدريب، وتكونت من (٥) فقرات.

ثانياً: التعليم، وتكونت من (٥) فقرات.

ثالثاً: التطوير التنظيمي، وتكونت من (٥) فقرات.

المحور الثاني: الولاء الوظيفي، وتكونت من (١٥) فقرات.

الأساليب الاحصائية المستخدمة في اختبار أداة جمع البيانات:

صدق الاستبانة:

أولاً: الصدق الظاهري: وذلك من خلال عرض أداة الدراسة على عدد من المحكمين المتخصصين، وذلك بعرض الاستبيان في صورتها الأولية على محكمين أكاديميين، واستجاب الباحثان لكل الملاحظات التي أبدتها السادة المحكمين، وتعديل الفقرات والمقاييس والمتغيرات الديمغرافية بحيث أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع.

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبانة أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة. وقد تحقق الباحث من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة.

تم تقدير ثبات الاستبانة، وذلك باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما في الجدول الآتي:

جدول (٧) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	محاور الاستبانة
٠,٨٨٥	المحور الأول: تنمية الموارد البشرية
٠,٨٧٤	المحور الثاني: الولاء الوظيفي
٠,٧٥٠	جميع محاور الاستبانة

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول (٧) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، كذلك كانت قيمة معامل ألفا لجميع فقرات الاستبانة كانت عالية، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك قد تم التأكد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الأساليب الاحصائية الاستدلالية:

قام الباحثان بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، الاصدار (٢٢).

اختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :

تم استخدام اختبار كولموجوروف - سمرنوف Kolmogorov-Smirnov Test (K-S) لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (٨).

جدول (٨) يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الاحتمالية (Sig.)
المحور الأول: تنمية الموارد البشرية	٠,٥٥٢
المحور الثاني: مستوى الولاء الوظيفي	٠,٤٢٥
جميع مجالات الاستبانة معا	٠,٤٧٣

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

نتائج البحث ومناقشتها

الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات المستقلة: تنمية الموارد البشرية:

النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى: التي تنص على: لا يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية

على الولاء الوظيفي في إمارة عسير.

جدول (٩) تحليل الانحدار والارتباط للفرضية الرئيسية الأولى

اختبار F	مستوى الدلالة	مستوى المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
					مستوى الدلالة	المحسوبة			
٠,٠٠٠	٢٤١,٢٥	٠,٦٤١	٠,٨٧٤	٠,٠٠٠	٢١,٠١٢	٠,٣١٤	٣,٢٥٤	تنمية الموارد البشرية	

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

يوضح الجدول (٩) قيمة معامل الارتباط ٠.٨٧٤ وهو متوسط ومعامل التحديد ٤٢٥. وأن قيمة الاختبار ٢٤١.٢٥ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من (٠.٠٥) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهذا يؤكد على وجود أثر لتنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في إمارة عسير.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (٩) رفض الفرضية الرئيسية الأولى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى: التي تنص على: لا يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.

جدول (١٠) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الأول: التدريب

م	الفرقة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١.	تقدم إمارة عسير برامج تدريبية خاصة للعاملين فيها.	٣,٧٣٨٠	١,٣٨٠٤٩	74.76%
٢.	تضع إمارة عسير خطة واضحة الأركان للعملية التدريبية.	٣,٥٧٧٥	١,٣٩٤٧٢	71.55%
٣.	تحرص إمارة عسير في بداية كل عام الاحتياجات التدريبية للموظفين.	٣,٥٦٦٢	١,٣٨٩٢٢	71.32%
٤.	تلجأ إمارة عسير للاستعانة بالمدرسين الدوليين إذا تطلب الأمر ذلك.	٣,٣٥٧٧	١,٤٠٧٧٧	67.15%
٥.	تعطي إمارة عسير التدريب أهمية كبيرة في حياة الموظف الوظيفية لديها.	٣,٤٧٣٢	١,٤٢٠٦٩	69.46%
	الدرجة الكلية للمحور الأول	٣,٥٤٢ ٥	١,٣٠٤٣٥	70.85%

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الأول جاءت مرتفعة حيث حصل على نسبة ٧٠.٨٥٪، وبذلك تعطي الدرجة الكلية للمحور الأول موافق بشدة على المحور .

بينما حصلت الفقرة (١) والتي نصها "تقدم إمارة عسير برامج تدريبية خاصة للعاملين فيها" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٧٤.٧٦٪).

فيما حصلت الفقرة رقم (٤) والتي نصها "تلجأ إمارة عسير للاستعانة بالمدرسين الدوليين إذا تطلب الأمر ذلك"، على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٦٧.١٥٪).

اختبار الفرضية الفرعية الأولى، والتي تنص على لا يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير

جدول (١١) تحليل الانحدار والارتباط للفرضية الفرعية الأولى

اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
٠,٠٠٠	٢٦١,٤٠٧	٠,٤٢٥	٠,٦٥٢	٠,٠٠٠	٢٣,٩٨٦	٠,٤١٤	٢,٣٢١	التدريب

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

يوضح الجدول (١١) قيمة معامل الارتباط ٠.٦٥٢ وهو متوسط ومعامل التحديد ٤٢٥. وأن قيمة الاختبار ٢٦١.٤٠٧ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من (٠.٠٥) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والولاء الوظيفي في إمارة عسير.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) رفض الفرضية الفرعية الأولى.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية، والتي تنص على: لا يوجد أثر لتعليم الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.

جدول (١٢) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثاني

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١.	تسعى إمارة عسير في تطبيق التعليم لكافة الموظفين.	٣,٥٦٣٤	١,٣٧٧١٠	71.27%
٢.	تدعم إمارة عسير كافة الموظفين فيها للتعليم.	٣,٥١٢٧	١,٣٦٦١٥	70.25%
٣.	تساهم إمارة عسير في تطوير المجالات التعليمية في المنطقة.	٣,٧٤٩٣	١,٢٠٣٤٤	74.99%
٤.	تسعى إمارة عسير إلى تحقيق أعلى مستوى للتعليم في منطقة عسير.	٣,٨٣٩٤	١,١٦٤٢٦	76.79%
٥.	تضع إمارة عسير موازنة خاصة بالتعليم سنوياً.	٣,٥١٥٥	١,١٨٤٤٩	70.31%
الدرجة الكلية للمحور الثاني		٣,٦٣٦١	١,١٦٣٦٩	72.72%

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني بلغت مستوى موافق بشدة، وتشير الدرجة الكلية للمحور الثاني لوجود درجة موافق على المحور بنسبة بلغت (٧٢.٧٢٪) وهو بمستوى موافق بشدة.

بينما حصلت الفقرة (٣) والتي نصها "تسعى إمارة عسير إلى تحقيق أعلى مستوى للتعليم في منطقة عسير" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٧٦.٩٪).

فيما حصلت الفقرة رقم (٢) والتي نصها "تدعم إمارة عسير كافة الموظفين فيها للتعليم" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٧٠.٢٥٪).

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول (١٣) تحليل الانحدار والارتباط للفرضية الثانية

اختبار F		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
مستوى الدلالة	المحسوبة			مستوى الدلالة	المحسوبة			
٠,٠٠٠	٣٢٥,٤٠٤	٠,٤٨٠	٠,٦٩٣	٠,٠٠٠	١٩,١١٨	٠,٤٩٣	١,٩٩٥	التعليم

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

يوضح الجدول (١٣) قيمة معامل الارتباط ٠.٦٩٣ وهو قوي نوعاً ما ومعامل التحديد ٠.٤٨٠ وأن قيمة الاختبار ٣٢٥.٤ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠٠ وهي قيمة أقل من (٠.٠٥) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعليم والولاء الوظيفي في إمارة عسير.

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) رفض الفرضية الفرعية الثانية.

النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على: لا يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير .

جدول (١٤) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمحور الثالث

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١.	تساعد إمارة عسير في عمليات التطوير المستمر.	٣,٧١٨٣	١,٣٠٣٨٧	74.37%
٢.	تتبع إمارة عسير الأساليب الكمية في عمليات التطوير التنظيمي.	٣,٥٥٢١	١,٢٤٦٢٢	71.04%
٣.	تسعى إمارة عسير إلى دفع الموظفين نحو الامتياز.	٣,٦٣٩٤	١,٤٠٠٠١	72.79%
٤.	تحافظ إمارة عسير على تطورها بشكل مستمر.	٣,٨٠٨٥	١,٢٥٦٥٩	76.17%
٥.	تقيم إمارة عسير عمليات التطوير بشكل دوري.	٣,٥٩٧٢	١,٢٧٩٣٤	71.94%
	الدرجة الكلية للمحور الثالث	٣,٦٦٣١	١,٢٠٨٣٨	73.26%

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث بلغت مستوى موافق، وتشير الدرجة الكلية للمحور الثالث لوجود درجة موافق على المحور بنسبة (٧٣.٢٦٪) وهو بمستوى موافق.

بينما حصلت الفقرة (٤) والتي نصها "يسعى المدير إلى إبراز المهارات المفاهيمية لدى العاملين داخل الوزارة" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٧٦.٧٥٪).

فيما حصلت الفقرة رقم (٢) والتي نصها "تحافظ إمارة عسير على تطورها بشكل مستمر" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٧١.٠٤٪).

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول (١٥) تحليل الانحدار والارتباط للفرضية الثالثة

اختبار F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار T		الخطأ المعياري	معالم النموذج	المتغير المستقل
			مستوى الدلالة	المحسوبة			
٠,٠٠٠	٠,٧٢٠	٠,٥١٨	٠,٠٠٠	٢٠,٢٦٦	٠,٤٩٤	١,٩٨٠	التطوير التنظيمي

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

يوضح الجدول (١٥) قيمة معامل الارتباط ٠.٧٢٠ وهو مرتفع ومعامل التحديد ١.٩٨٠ وأن قيمة الاختبار ٣٧٩.٨٠٤ عند مستوى دلالة ٠.٠٠٠ وهي قيمة أقل من (٠.٠٥) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين

التطوير التنظيمي والولاء الوظيفي في إمارة عسير .

ويتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

الإحصاءات الوصفية للمتغيرات التابعة:

تحليل فقرات المحور الثاني: الولاء الوظيفي:

جدول (١٦) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي للمتغير التابع

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
١.	أشعر بولاء مستمر لإمارة عسير والعاملين فيها.	٤,٢٣١٠	١,٠٤٥٦	84.62%
٢.	أشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن عملي مع الآخرين.	٤,٢٠٥٦	١,١٠٧٢	84.11%

81.97%	١,١١٩٣ ٦	٤,٠٩٨٦	انظر إلى المشكلات التي تواجه إمارة عسير بأنها جزء من مشاكلنا الخاصة.	٣
70.65%	١,٢٩٥٧ ٧	٣,٥٣٢٤	أشعر بتوفر الجو المناسب داخل إمارة عسير.	٤
75.61%	١,٣٦٢١ ٨	٣,٧٨٠٣	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري في العمل بإمارة عسير.	٥
78.65%	١,١٧٢١ ٦	٣,٩٣٢٤	أشعر بالخوف من ترك العمل لصعوبة الحصول على عمل آخر.	٦
80.73%	١,١٦٩٩ ٢	٤,٠٣٦٦	تتأثر أموري الشخصية إذا تركت العمل.	٧
70.08%	١,٢٨٣٠ ٣	٣,٥٠٤٢	أشعر بأن لدي خيارات محدودة إذا تركت العمل.	٨
74.59%	١,٢٠٥٠ ٣	٣,٧٢٩٦	يصعب الحصول على فرصة جديدة مناسبة لي.	٩
59.10%	١,٤١٧٤ ٨	٢,٩٥٤٩	تقدم لي إمارة عسير مزايا عديدة لا تتوفر بغيرها.	١٠
83.44%	١,٠٧١٦ ١	٤,١٧١٨	أشعر بضرورة الالتزام والولاء التنظيمي لإمارة عسير التي اعلم بها.	١١
57.52%	١,٢٧١٧ ٦	٢,٨٧٦١	أشعر بأن الانتقال من مكان لآخر عمل غير أخلاقي.	١٢
81.01%	١,١٠٠٩ ٦	٤,٠٥٠٧	أشعر بالالتزام الأخلاقي يدفعني بالاستمرار بعلمي بإمارة عسير.	١٣
81.69%	١,١٠٦٥ ٦	٤,٠٨٤٥	أحرص على الاستمرار بالعمل في هذه الوظيفة.	١٤
72.85%	١,٣١٦٥ ٢	٣,٦٤٢٣	أشعر بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أخرى.	١٥
75.77%	٨٢٨٧٢.	٣,٧٨٨٧	الدرجة الكلية للمحور الرابع	

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

أشارت النتائج إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المحور الرابع قوية، وتشير الدرجة الكلية للمحور الرابع على أن مستوى الولاء الوظيفي مرتفع بنسبة (٧٥.٧٧٪) وهو بمستوى موافق.

بينما حصلت الفقرة (١) والتي نصها "أشعر بولاء مستمر لإمارة عسير والعاملين فيها" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٨٤.٦٪).

فيما حصلت الفقرة رقم (١٢) والتي نصها "أشعر بأن الانتقال من مكان لآخر عمل غير أخلاقي" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (٥٧.٥٪).

الإحصاءات الاستدلالية ونتائج اختبار الفروض:

نتائج تحليل الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أولاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

استخدم الباحث اختبار T-INDEPENDENT SAMPLE وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٧) اختبار الفروق حسب متغير الجنس

النوع	متوسط الاستجابة	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار (T)	مستوى الدلالة (SIG)	النتيجة
ذكور	٣,٥٨٠	٠,٩٧١٢	٠,٩٦٩	٠,٢٢٣	قبول
إناث	٣,٧٦٣	٠,٣٠١٦			الفرق بين المتوسطين
	٠,٢٢٣				الفرق بين المتوسطين

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

من الجدول السابق يتضح أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة ٠.٢٢٣ أكبر من ٠.٠٥ وبهذا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض البديلة وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ثانياً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٨) اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير الفئة العمرية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥,٩٤٥	٣	١,٩٨٢	٤,٠٠١	٠,٠٦٨
خارج المجموعات	١٣١,٧٦	٢٦٦	٠,٤٩٥		
الكلية	١٣٧,٧٠٨	٢٦٩			

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

من الجدول السابق يتضح من قيمة مستوى الدلالة ٠.٠٦٨ بأنها أكبر من ٠.٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية.

ثالثاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (١٩) اختبار الفرضية المتعلقة بمتغير سنوات المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٩,٢٩٤	٣	٣,٠٩٨	٦,٤١٨	٠,٠٠٠
خارج المجموعات	١٢٨,٤١٣	٢٦٦	٠,٤٨٣		
الكلية	١٣٧,٧٠٨	٢٦٩			

المصدر: التحليل الإحصائي في SPSS ، ٢٠٢٠

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠.٠٠٠ أقل من ٠.٠٥ وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وبذلك يتبين أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات الباحثين حول تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء الوظيفي في إمارة عسير تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس ويعزو الباحث ذلك إلى أن المؤهل العلمي الأكثر في العينة هم من حملة شهادة البكالوريوس.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢٠) اختبار الفروق بين المسمى الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٨,٩١٢	٣	٢,٩٧١	٦,١٣٥	٠,١٢٥
خارج المجموعات	١٢٨,٧٩٥	٢٦٦	٠,٤٨٤		
الكلية	١٣٧,٧٠٨	٢٦٩			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss ، ٢٠٢٠

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠.١٢٥ أكبر من ٠.٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبذلك يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء الوظيفي في إمارة عسير تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

رابعاً: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

استخدم الباحث اختبار One Way ANOVA لتحليل العينات المستقلة وكانت النتائج كما يأتي:

جدول رقم (٢١) اختبار الفروق بين سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	معدل المربعات	قيمة اختبار ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	٥,٧٠٤	٣	١,٩٠١	٣,٨٣١	٠,١١٠
خارج المجموعات	١٣٢,٠٠٤	٢٦٦	٠,٤٩٦		
الكلية	١٣٧,٧٠٨	٢٦٩			

المصدر: التحليل الإحصائي في spss ، ٢٠٢٠

يتضح من الجدول أن مستوى الدلالة ٠.١١٠ أكبر من ٠.٠٥ وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة وبذلك يتبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول تنمية الموارد البشرية وعلاقتها بالولاء الوظيفي في إمارة عسير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

خلاصة النتائج:

وهنا فقد تم الوصول إلى نهاية البحث حيث لخصت إلى مجموعة من النتائج كما يلي:

١. يوجد أثر لتنمية الموارد البشرية على الولاء الوظيفي في إمارة عسير.
٢. يوجد أثر لتدريب الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
٣. يوجد أثر لتعليم الموارد البشرية على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
٤. يوجد أثر للتطوير التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين في إمارة عسير.
٥. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في إمارة عسير حول أثر تنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، التطوير التنظيمي) على الولاء الوظيفي تعزى لمتغير الفئة العمرية والمؤهل العلمي.

التوصيات:

١. ضرورة أن تدعم إمارة عسير كافة الموظفين فيها للتعليم الجامعي العالي والارتقاء في المستوى التعليمي لديهم.
٢. ضرورة أن تضع إمارة عسير موازنة خاصة بالتعليم سنوياً لتنمية مواردها البشرية.
٣. ضرورة أن تتابع إمارة عسير الأساليب الكمية في عمليات التطوير التنظيمي لموظفيها.

٤. ضرورة أن تعيد إمارة عسير تقييم عمليات التطوير بشكل دوري لكافة أركانها وعناصرها.
٥. ضرورة الاستعانة بالمدرسين الدوليين لتدريب الموارد البشرية وتطوير قدراتهم
٦. ضرورة أن توفر إمارة عسر الجو المناسب لموظفيها لإنجاز المهام الموكلة لهم.

المراجع

١. أبو العلا، محمد صلاح (٢٠١٥). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٢. أبو زنيد، سمير. (٢٠١٧). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين، <http://dspace.hebron.edu/xmlui/handle/123456789/615>
٣. أبو زنيد، سمير. (٢٠١٧). تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين.
٤. أبو ورد، فانتن عدنان (٢٠١٥). درجة فاعلية نظام تقييم أداء مديري مدارس وكالة الغوث الدولية وعلاقته بالتطوير التنظيمي المدرسي، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٥. أمين، مالكي (٢٠١٦) العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابر، BCR، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد لمين دباغين-سطيح ٢، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٦. بارك، نعيمة (٢٠١٧). تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، (٧)، ص ٢٧٣-٢٨٨.
٧. بركاني، مريم (٢٠١٨). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالمؤسسة دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة العربي مهدي أم البواقي، الجزائر.
٨. بلطرش، حياة وجميل، أحمد (٢٠١٩). أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، ١٠(٣)، ٢٧-٤٣
٩. بن بريكة، عبد الوهاب وهليشر، سميرة (٢٠١٨). مساهمة الولاء التنظيمي في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، (٥)، ص ١٢٢-١٢٩.
١٠. بن حكوم، علي (٢٠١٨) تنمية الموارد البشرية في المنظمة، مفهومها وأبعادها، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، ٢(١)، ص ١٢٠-١٤٥.
١١. بوريب، طارق (٢٠١٥). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير، الجزائر .
١٢. ثابت، وائل (٢٠١٢). دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (١٤)، العدد (٢)، ص ١٥١-١٨٠.
١٣. جرادات، ناصر (٢٠١٢) أثر الاهتمام بإدارة المعرفة على تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات العربية، المركز الوطني لتنمية الموارد البشرية، الأردن.
١٤. الجمعية العامة للأمم المتحدة (٢٠٠٥). تنمية الموارد البشرية، الجمعية العامة للأمم المتحدة.
١٥. جوي، سعيده (٢٠١٨) إدارة وتنمية الموارد البشرية في ظل التكنولوجيا الرقمية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الأول.
١٦. حمادات، محمد (٢٠٠٦) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
١٧. الخضري، محمد سالم (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في استدامة الخدمات الصحية الحكومية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
١٨. خليفات، عبد الفتاح والملاحمة، منى. (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، ص ٢٨٩-٣٣١.

١٩. خليفات، عبد الفتاح والملاحمة، منى. (٢٠٠٩). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (٢٥)، العدد (٤)، ص ٢٨٩-٣٣١.
٢٠. دره، عمر محمد (٢٠١١) استراتيجيات التعلم المستمر وآثاره في الولاء الوظيفي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية، أطروحة دكتوراه، جامعة حلب، قسم إدارة الأعمال.
٢١. الرفادي، أسماء عبد الكريم (٢٠١٢). المنافسة التنظيمية بجهاز التنقيش والرقابة الإدارية وجهاز المراجعة المالية بالمنطقة الشرقية وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بنغازي، ليبيا.
٢٢. الروابدة، شذى. (٢٠١٨). مؤشرات التنمية البشرية: دراسة مقارنة بين الاقتصاد الوضعي والاسلامي، ٢(٥)، ص ١١٥-١٤٠.
٢٣. سعد، عمر محمد (٢٠١٨). دور الرقابة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الأهلية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. البرنامج المشترك للدراسات العليا بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، فلسطين.
٢٤. السلمي، علي (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية، ط ٢، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
٢٥. السوقي، آلاء (٢٠١٧) العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفية، دراسة حالة عملية شركة آسيا لصناعة الكرتون، رسالة ماجستير، الجمهورية العربية السورية، الجامعة الافتراضية السورية.
٢٦. سويسي، أحمد (٢٠١٨). تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة " دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية أمحمد بن عجيل الأعواط"، أطروحة دكتوراه غير منشورة. جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
٢٧. شلتوت، أماني خضر (٢٠١٧). تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعزيز الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٢٨. الشمري، بدرية بنت صالح (٢٠١٨). تصور مقترح للتطوير التنظيمي للجامعات السعودية الحكومية في ضوء الخطة المستقبلية "آفاق"، مجلة العلوم التربوية، ٤(٣)، ص ٥٣-١٠٩.
٢٩. صباح، ماجدة ماجد (٢٠١٨). أثر القوة التنظيمية على تعزيز التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، فلسطين.
٣٠. صقر، أديب علي (٢٠١٨). دور التعليم في تنمية الموارد البشرية وأثره في الاقتصاد الوطني، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، ٤٠(٣)، ص ١٨٥-١٩٨.
٣١. عبد الله، نوري. (٢٠٢٠). التنمية البشرية ودورها في تحفيز الانتماء والولاء، دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ٤٧، العدد ٢، ص ١١٨-١٠٠.
٣٢. عبدالعال، هاني ربحي (٢٠١٨). أساليب تنمية إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية بمحافظة غزة وأثرها في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٣٣. عثمان، فاطمة (٢٠١٦). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالتطبيق على المصرف الإسلامي السوداني، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
٣٤. عفاف، روان (٢٠١٦) أثر الولاء الوظيفي على تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي، المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد بوضياف المسيلة.
٣٥. عويضة، أيهاب أحمد (٢٠١١). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، فلسطين.
٣٦. فاضل، سميرة (٢٠١٦) الولاء الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، دكتور صالح زرداني، رسالة ماجستير غير منشورة. الجمهورية الجزائرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.
٣٧. القرال، علاء عبد الحافظ (٢٠١٨). أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية على الإلتزام التنظيمي في وزارة التربية والتعليم: دراسة ميدانية في مديريات التربية والتعليم في محافظات جنوب الأردن، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٥(٢)، ص ١-٢٣.

٣٨. قصرابي، عائشة (٢٠١٨). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية المكتبة المركزية بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط أنموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عبد الحميد باديس مستغانم، الجزائر.
٣٩. قوبع، خيرة (٢٠١١). تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
٤٠. الكلادة، طاهر (٢٠١٤). تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية، ط٣، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
٤١. لبد، رياض رزق (٢٠١٥). دور نظام تقييم الأداء بديوان الموظفين العام في تطوير الموارد البشرية في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا البرنامج المشترك مع جامعة الأقصى، فلسطين.
٤٢. اللوزي، موسى (٢٠٠٣) التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، ط٢، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
٤٣. المحتسب، لينة وجلعود، مروان. (٢٠١٧). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد (١١) تشرين الأول ٢٠١٧، ص ٩٧-١٥٤.
٤٤. محمد، علي ومحمد، محمود (٢٠١٨). استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الخدمية وعلاقتها باتجاهات العاملين نحوها "دراسة ميدانية لدى العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية في محافظة دمشق"، مجلة جامعة حماة، ٩(١)، ص ٢٢-١.
٤٥. مطر، شادي محمد (٢٠١٧). دور تنمية الموارد البشرية في تطبيق الإدارة الإلكترونية "دراسة ميدانية على وزارة الأشغال العامة والإسكان في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
٤٦. هادف، حيزية (٢٠١٨). استراتيجيات تكوين وتنمية الموارد البشرية كمدخل فعال في زيادة القدرة التنافسية للمنظمات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر.
٤٧. ومان، توفيق (٢٠١٦) تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية، دراسة في الأبعاد السوسيو تقنية، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه. تخصص تنمية الموارد البشرية، الجمهورية الجزائرية، جامعة محمد خضير بسكرة.
٤٨. يحيوي، نعمة، بن أم السعد، فتيحة (٢٠١٥) تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية لمؤسسة سونغاز المديرية الجهوية للتوزيع بانتة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مج (١٠)، ع (٢)، ص ١٥٤-١٧٥.

المراجع الأجنبية:

1. Djastuti, I,(2010) The influence of Job Characteristics on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Managerial Performance: A study on Construction Companies in Central Java. *Journal management Basins*, vol 3, n2,p-p. 145-166.
2. Iqbal, Adnan. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment, *International of Business and Management*, vol, n3, p-p161-166.
3. Khera N., Shikha (2010). Human Resource Practices and their Impact on Employee Productivity: A Perceptual Analysis of Private, Public and Foreign Bank Employees in India, *DSM Business Review*, 2(1), 24-42.
4. Khoshnami, A. & Mehdad, A. (2016). Predicting employees organizational loyalty through perceived organizational justice component, *International journal of psychology*, 10(1), 1-14
5. Owoyemi, O,A ., Oyelere, M., Elegbede. T. (2011). Enhancing Employees Commitment to Organization through Training. *INTERNATIONAL Journal of Business and Management*, vol 6, n 7, p-p. 280-286.