

استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة

أ.د. صبيحة قاسم هاشم الموسوي / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد
الباحث / عباس مزهر عاكول الشبلاوي

المستخلص

يهدف البحث إلى التعرف على علاقة الارتباط والتأثير بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية ضمن إطار مفاهيمي نظري وآخر تطبيقي في الدوائر البلدية في محافظة كربلاء المقدسة ، إذ وجد الباحث من خلال الدراسة أن هناك ضعف اهتمام في هذه الدوائر باتخاذ إستراتيجية لتطوير مواردها البشرية مما انعكس ذلك على جودة الخدمات البلدية مما يثير ذلك عدد من التساؤلات البحثية عن مدى وجود تصور واضح لدى الدوائر عينة البحث في استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية وما مدى علاقة الارتباط والتأثير بينهما.

عليه تم صياغة عدد من الفرضيات ضمن نموذج الدراسة الفرضي بهدف اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير التفسيري (إستراتيجية تطوير الموارد البشرية) والمتغير المستجيب (جودة الخدمات البلدية) للدراسة وباستخدام أداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة وهي الاستبانة التي تم تحليل معطياتها باستخدام البرمجة الإحصائية (SPSS V20) وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات المهمة والتي أشارت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة ، فضلا عن ان النتائج أشارت إلى وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية ، واستنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات تبنت الدراسة عدد من التوصيات .

المصطلحات الرئيسية للبحث / مفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، أهمية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، مداخل تطوير الموارد البشرية ، مفهوم جودة الخدمات البلدية .



المقدمة

ان نجاح المنظمات في عالم الاعمال حاضرا ومستقبلا يتوقف على الدور الذي تؤديه مواردها البشرية، هذا الدور الذي لا يمكن ان يؤدي بشكل سليم ومستدام ما لم تتوفر موارد بشرية تخضع لعملية التطوير الاستراتيجي، التي تمكنها من تأدية مهمات اكثر تعقيدا وصعوبة مما يقومون به حاليا. ان الدوائر البلدية التي اتخذت ميدانا للبحث تعد من المنظمات الخدمية التي تلبي حاجات ورغبات أساسية لأبناء المجتمع وترتبط بجوانب مهمة من حياة الفرد وهي البيئة والنظافة العامة فضلا عن خدمات الطرق والجسور وإعمال التشجير والمنتزهات وغيرها من الأمور .

لذا لا بد لنا أن نقف عند هذا المطلب الإنساني ، ونوليها اهتمامنا . متوجهين نحو ضرورة إيجاد إستراتيجية لتطوير العنصر البشري العامل في هذه المنظمات وبما يتلاءم مع تحقيق أقصى درجة في جودة الخدمات التي تقدمها .

فضلا عن مجال الخدمات البلدية يمثل احد أهم الأجزاء التي يتكون منها قطاع الخدمات بشكل عام ويشكل رافدا أساسيا لبناء اقتصاديات الدول وتطورها، و لان مشكلة تطوير أداء العاملين تعد من المشاكل شديدة الخطورة التي تواجه المنظمات بشكل عام في ظل الظروف الحالية وعدم الاستقرار ونقص في الكفاءات العلمية لذا يتطلب إضافة التحسينات والتطويرات على الملاكات الفنية والهندسية وتقييمها ، حيث تتمثل مشكلة البحث في ضعف استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الدوائر البلدية مما انعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين .

وعلى هذا الأساس جاء هذا البحث بأربعة محاور " استعرض المحور الأول عرض المشكلة الفكرية للدراسة، وكما جاء في هذا المحور أيضا أهمية و أهداف الدراسة وفرضيات الدراسة و حدود الدراسة الزمنية والمكانية والتي تمثلت بجموعه من المدراء ومعاونيه ومسؤولي الأقسام والشعب في الدوائر عينة البحث، ، واحتوى المحور الثاني على الإطار النظري للدراسة، تم تقسيمه على قسمين الأول تناول مفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وأهميتها ومداخل تطوير الموارد البشرية (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، وتوجيه العاملين)، والثاني لجودة الخدمات البلدية . وجاء الفصل الثالث ليتناول اختبار نتائج الدراسة وتحليلها. إما خاتمة الدراسة فقد كانت مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تم ذكرها في الفصل الرابع.

المحور الأول / منهجية البحث

أولا : مشكلة البحث

ان التباين والاختلاف في طبيعة الخدمات يفرض على الدوائر البلدية مجموعة من التحديات والمعوقات والتي تتطلب تطوير قدرات الموارد البشرية العاملة لديها لتكون قادرة على التعامل مع كل هذا التنوع والتعدد في الأنشطة والفعاليات، وبكل تأكيد أن القيام بهذا الدور ليس بالمهمة اليسيرة، لذا يتطلب رفع مستوى التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية، ليتسنى لها التحكم في مختلف التخصصات التي تمارسها فضلا عن التهيؤ والاستعداد لإنجاز أية مهام جديدة قد تظهر مستقبلا.

يضاف الى ذلك إلى إن الفكر الإداري الحديث يركز على إن المنظمات التي تريد البقاء والاستمرار في المنافسة عليها أن تهتم بشكل جدي بموضوعات الجودة وأبعادها في النشاط الذي تمارسه ، وهنا يأتي دور العنصر البشري الكفاء ، فهو ما يمنح الميزة التنافسية للمنظمة بسبب ندرته وصعوبة تقليده وقدرته على الإبداع والابتكار وتجاوز المشكلات التي تعترض عمله .

وبناء على ما تقدم تم تحديد مشكلة الدراسة الحالية بالتساؤلات البحثية الآتية :

- 1- هل هناك فهم واضح لدى الإدارة العليا في المنظمات عينة الدراسة عن مفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ؟
- 2- ما مدى تأثير إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات البلدية ؟
- 3- هل هناك فهم واضح لدى الإدارة العليا في المنظمات عينة الدراسة عن مفهوم جودة الخدمات وإبعادها؟
- 4- ما مستوى جودة الخدمات المقدمة من قبل المنظمات عينة الدراسة ؟

ثانيا : أهمية البحث

1- الأهمية الأكاديمية :

إن موضوعات إستراتيجية تطوير الموارد البشرية و جودة الخدمات تتلقى اهتماما متزايدا من الباحثين بل أنها لربما تعد الأكثر اهتماما في بيئة الأعمال المعاصرة ، وجاءت هذه الدراسة في محاولة منها إيجاد إطار مفاهيمي متكامل في موضوع إستراتيجية تطوير الموارد البشرية و انعكاسها على جودة الخدمات ، بالاستفادة من التراكم المعرفي السابق ، وكذلك محاولة متواضعة لإضافة شيء إلى الخزين المعرفي العراقي بشكل خاص والعربي بشكل عام .

2- الأهمية الميدانية :

تتجلى أهمية البحث ميدانيا في توجيه أنظار إدارات الدوائر البلدية لمفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية و أثرها في جودة الخدمات . كما إن ممارسة العمل الميداني للباحث في العينة المبحوثة أفصحت ان جودة الخدمات البلدية المقدمة ليست بمستوى الطموح وتحتاج الى مزيد من الاهتمام والذي أوعزه الباحث إلى ضعف تبني الإدارة العليا لإستراتيجية حقيقية في تطوير مواردها البشرية ، مما انعكس سلبا على جودة الخدمات المقدمة إلى المجتمع .

ثالثا : أهداف البحث

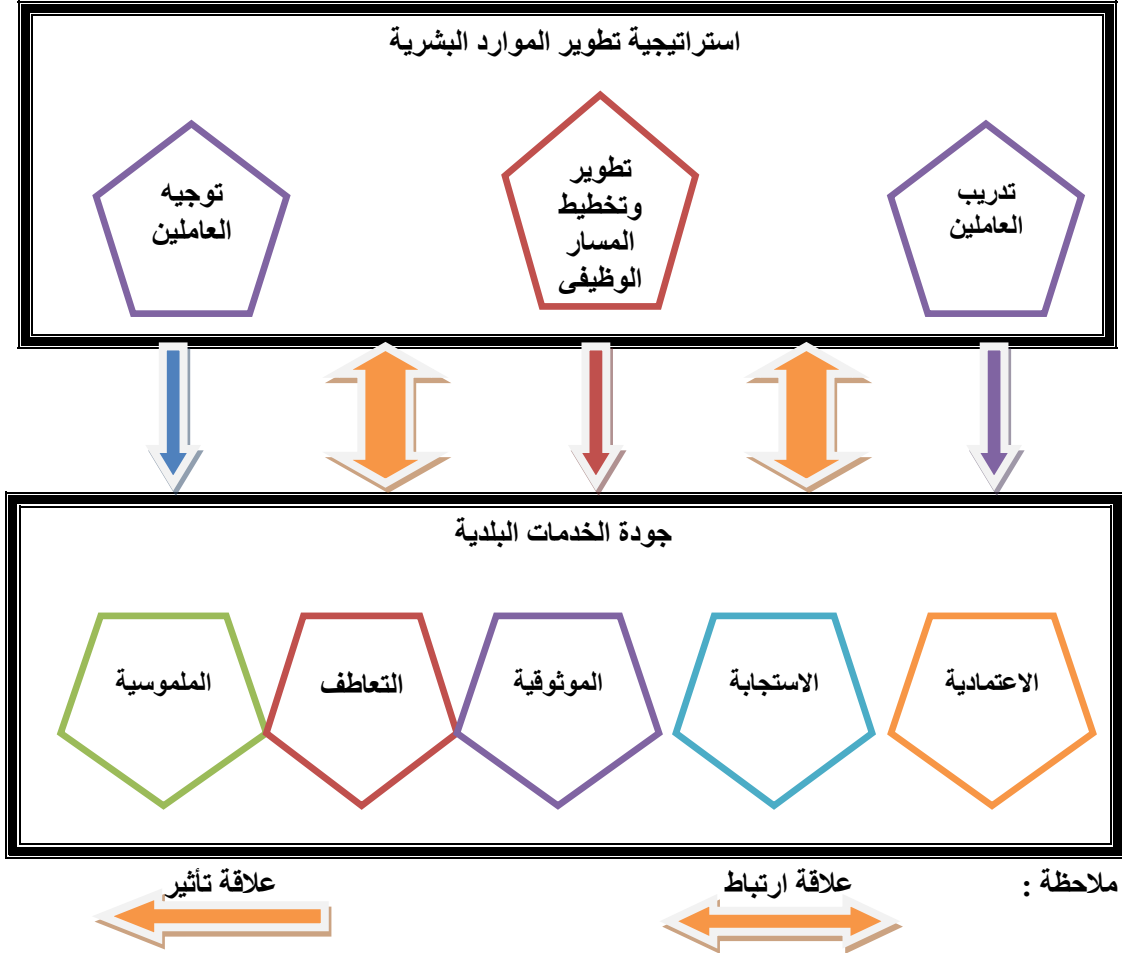
تكمّن أهداف البحث باللاتي :

- 1- تحقيق التفاعل بين الدراسات النظرية و الواقع الميداني في المنظمات مجال الدراسة ، ومعرفة طبيعة عمل هذه المنظمات عن كثب لملاحظة المشاكل و الصعوبات التي تواجهها في تقديم الخدمات البلدية و من ثم إمكانية دراستها ووضع الحلول و التوصيات اللازمة لها .
- 2- التعرف على طبيعة إستراتيجية تطوير الموارد في المنظمات عينة البحث .
- 3- تشخيص وتحليل اثر إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في تعزيز جودة الخدمات البلدية .
- 4- التوصل إلى نتائج العلاقة والأثر بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية.
- 5- تبني التوصيات الملائمة في ضوء نتائج الواقع الميداني .

رابعا : أنموذج البحث الفرضي

بغية معالجة مشكلة البحث، فقد اعتمد مخططاً افتراضياً، الشكل (1) يشير إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرات قيد البحث، ويتضمن المخطط الفرضي متغيرين رئيسيين، المتغير الأول يمثل المتغير التفسيري (استراتيجية تطوير الموارد البشرية) ويتضمن متغيرات فرعية وهي تدريب العاملين، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، و توجيه العاملين. والمتغير الثاني يمثل المتغير المستجيب (جودة الخدمات البلدية) ويتضمن متغيرات فرعية وهي الاعتمادية ، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، و الملموسية.

الشكل (1)
مخطط البحث الفرضي



خامسا : فرضيات البحث

- استكمالاً لمتطلبات الدراسة ، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المثارة في مشكلة الدراسة تم وضع الفرضيات الآتية :
- * الفرضية الرئيسية الأولى
توجد علاقة ارتباط معنوية بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المتمثلة بإبعادها (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، وتوجيه العاملين) وجودة الخدمات .
وتنبثق عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية الآتية :
1- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وإبعاد جودة الخدمات.
2- توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية تطوير وتخطيط المسار الوظيفي وإبعاد جودة الخدمات.
3-توجد علاقة ارتباط بين إستراتيجية توجيه العاملين وإبعاد جودة الخدمات.
* الفرضية الرئيسية الثانية :
يوجد تأثير معنوي بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المتمثلة بإبعادها (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، وتوجيه العاملين) وجودة الخدمات .
وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
1- يوجد تأثير معنوي بين إستراتيجية تدريب الموارد البشرية وإبعاد جودة الخدمات.

- 2- يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية تطوير وتخطيط المسار الوظيفي وابعاد جودة الخدمات.
3- يوجد تأثير معنوي بين استراتيجية توجيه العاملين وابعاد جودة الخدمات.

سادسا : أدوات البحث

أ- المسح المكتبي

تم تغطية الجانب النظري للبحث، من الباحث اعتمادا على ما هو متاح من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة كما تم الاستعانة بالبحوث ومختلف المصادر المنشورة على شبكة الانترنت .

المقابلات والملاحظة الشخصية

أجرى الباحث عددا من المقابلات الشخصية مع بعض الموظفين و بدرجات وظيفية متفاوتة من عينة البحث كان الهدف منها تقييم الواقع الموجود والمتعلق بموضوع البحث وحسب ما مبين في الملحق رقم (3)

ب- المستندات والكتب والوثائق الرسمية

استطاع الباحث من خلال زيارات الميدانية للدوائر المبحوثة ، الاطلاع على وثائق ومستندات وتقارير تحوي على معلومات وبيانات تخص موضوع الدراسة .

ت- استمارة الاستبانة

شكلت استمارة الاستبانة المصدر الرئيسي الذي اعتمده الباحث في الحصول على المعلومات المتعلقة بالجانب العملي، إذ اعتمدت المتغيرات الرئيسية والفرعية عند وضع فقراتها، كما استخدمت مقاييس منتقاة من بحوث ودراسات عراقية وأجنبية عدة جرى تكييفها حسب طبيعة البيئة العراقية ، وتوجهات الدراسة، وطبيعة العينة المستهدفة فيها . وقد تم إخراج استمارة الاستبانة بشكلها النهائي وعلى النحو الآتي :

1 - تصميم استمارة الاستبانة: تحتوي استمارة الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسة صممت لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لغرض اختبار فرضيات الدراسة وكما يأتي :

المحور الأول: يحتوي هذا الجزء على (5) فقرات، تتعلق بالمعلومات الشخصية عن الأفراد عينة الدراسة.
المحور الثاني: خصص هذا الجزء إلى المتغير التفسيري(استراتيجية تطوير الموارد البشرية)، وحدد بعدد من الفقرات بلغت (20) فقرة توزعت على (3) أبعاد وعلى النحو الآتي :

☒ تدريب و تطوير العاملين (7) فقرات.

☒ تطوير وتخطيط المسار الوظيفي (8) فقرات.

☒ توجيه العاملين (5) فقرات.

المحور الثاني : احتوى هذا الجزء على المتغير المعتمد (جودة الخدمات البلدية) وقد تضمن(25) فقرة، توزعت على خمسة أبعاد وكالاتي :

☒ الاعتمادية (5) فقرات .

☒ الاستجابة (5) فقرات .

☒ الموثوقية (5) فقرات.

☒ التعاطف (5) فقرات.

☒ الملموسية (5) فقرات.

الجدول (1) يعرض متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، والمقاييس التي تمت الاستعانة بها في تطوير مقياس البحث من خلال إجراء عملية تكييفها مع توجهات البحث وطبيعة العينة المدروسة .

جدول (1) متغيرات البحث ومصادر قياسه

رقم الفقرة	مصدر المقياس	المتغير الفرعي	المتغير الرئيسي
7-1	عبدود 2013 محمود 2014 العبيدي 2012 البيهادلي 2014	تدريب و تطوير العاملين	استراتيجية تطوير الموارد البشرية
15-8	الخشان & احمد 2013 العبيدي 2012 الحسني 2005	تطوير وتخطيط المسار الوظيفي	
20-16	العبيدي 2012	توجيه العاملين	
25-21	المزهر 2006	الاعتمادية	جودة الخدمات البلدية
30-26	الملا حسن 2006	الاستجابة	
35-31		الموثوقية	
40-36		التعاطف	
45-41		الملموسية	

وتم استخدام مقياس (Likert) الخماسي الأبعاد، والذي يعد من أكثر الأساليب المستخدمة، كونه يتسم بالسهولة والدقة في الوقت نفسه، إذ تحصل بموجبه أعلى الإجابات على خمس درجات، بينما تحصل أوطأ الإجابات على درجه واحدة، وكما موضح في الجدول (2).

جدول (2) مدرج تفضيلات استبانة الدراسة

لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
1	2	3	4	5

2- اختبارات استمارة الاستبانة: بهدف التحقق من صلاحية فقرات الاستبانة، فقد أجريت لها اختبارات عدة على وفق ما جاءت به الدراسات من أساليب يمكن توضيحها بالآتي:

■ اختبار الصدق الظاهري: لمعرفة الصدق الظاهري تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الخبراء في عدة اختصاصات للتحكيم، ملحق (2). وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات، وبذلك استقرت الاستمارة على (45) فقرة، حصلت معظم فقرات الاستبانة على نسبة اتفاق زادت عن (90%)، ومن ثم تحقق الصدق الظاهري.

■ الثبات: وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج ذاتها بعد تطبيقه مرة أخرى في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بالطريقة الآتية:

■ معامل (ألفا كرونباخ): إن معامل ألفا كرونباخ يزودنا بتقدير جيد في أكثر المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استبانات البحث البالغ عددها (140) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا كرونباخ) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (97.9) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لأن هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

سابعاً: الأساليب الإحصائية المستعملة

من أجل تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بمتغيرات البحث واختبار فرضياته والتعرف على فروقاته المعنوية، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة تمثلت بالآتي:-

1: التوزيع التكراري، والنسب المئوية: وهي خاصة بعرض البيانات من أجل وصف إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد استخدمت من خلال الجداول التكرارية.

2: الوسط الحسابي (X): ويستخدم لتحديد مستوى الإجابة عن الفقرات ومعرفة مستوى المتغيرات أو متوسط تلك المجموعة.

3: الانحراف المعياري (SD): يستخدم لقياس درجة التشتت لقيمة الإجابات عن الوسط الحسابي لها، إذ كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول الوسط الحسابي.

- 4: معامل الاختلاف : ويستخدم لمعرفة مستوى تشتت الإجابات النسبي عن الوسط الحسابي ويستخرج من خلال قسمة الانحراف المعياري على قيمة الوسط الحسابي لتحديد أهمية متغيرات البحث.
5: معامل الارتباط البسيط (Spearman)(rs) : ويستخدم لقياس قوة العلاقة الارتباطية بين متغيرين.
6: معامل الانحدار البسيط (B): يستخدم لقياس تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع.
7: معامل التحديد (R^2): ويمثل مقياساً وصفيًا يستخدم لتقدير تمثيل المتغير من الظاهرة، ويبين نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار بدلاً من استخدام المتوسطات.

ثامنا : مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة الحالية الدوائر البلدية في محافظة كربلاء المقدسة وهي (مديرية بلديات كربلاء المقدسة ، مديرية بلدية كربلاء المقدسة ، مديرية بلدية الحر ، مديرية بلدية الهندية ، مديرية بلدية الجدول الغربي ، مديرية بلدية الخيرات ، مديرية بلدية الحسينية ، ومديرية بلدية عين النمر) .
أما عينة الدراسة فقد اشتملت على مدراء هذه الدوائر ومعاونيهم وكذلك مسؤولي الأقسام البلدية و الشعب . وكما موضح في الجدول (3) و الشكل (2) :

جدول (3) مجتمع وعينة البحث

ت	التفاصيل	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستلمة	نسبة الاستجابة
1	مديرية بلديات كربلاء المقدسة	12	12	100%
2	مديرية بلدية كربلاء المقدسة	25	24	96%
3	مديرية بلدية الحر	19	19	100%
4	مديرية بلدية الهندية	19	19	100%
5	مديرية بلدية الحسينية	18	17	95%
6	مديرية بلدية الجدول الغربي	18	16	89%
7	مديرية بلدية الخيرات	16	16	100%
8	مديرية بلدية عين النمر	18	17	95%
	المجموع	145	140	96%

المحور الثاني / الإطار النظري

أولاً. مفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية

لا شك إن بيئة الأعمال المعاصرة تواجه تغيرات كبيرة ، سواء كانت هذه التغيرات تكنولوجية أو اقتصادية أو سياسية ، هذه التغيرات خلقت مشكلة كبيرة لمنظمات الأعمال تمثلت بزيادة حدة المنافسة و التركيز على جودة المنتج أو الخدمة و تقديمها بكلفة ووقت مناسب للزبائن لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة . ومن المؤكد إن ذلك لا يتحقق دون وجود عنصر بشري يمتلك المهارات و القدرات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (Memon, 2014:p 27) .

ولأجل مواجهة هذه التحديات والتغيرات في الوقت الحاضر والمستقبل أصبح لزاماً على المنظمات إظهار المزيد من الاهتمام والتركيز على مواردها البشرية لأنها المصدر الوحيد للإبداع و الابتكار في المنظمات ، فضلاً عن إن الموارد البشرية بشكل خاص الكفوة منها تعد الوحيدة القادرة على إيجاد الحلول القابلة للتطبيق وفي الوقت المناسب للمشكلات والتحديات التي تواجه المنظمات (Munteanu , 2015 :p105) . حيث إن الموارد البشرية ما هي إلا مجموعة من المهارات الفريدة ، والخبرات ، والمعرفة التي يمتلكها الأفراد والتي تكون بمثابة ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأعمال (Wang, et. al ,2009 :p28)

لقد اختلف الباحثون والكتاب على إيجاد إطار مفاهيمي شامل يتناول مفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وأبعاده (Maxwell, et. al,2004:p167) . ولذلك ارتأى الباحث تقديم مجموعة من التعاريف التي وردت بحسب رأي مجموعة من الباحثين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية في توضيح مفهوم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية، وكما مبين في الجدول رقم (4) أدناه .

جدول رقم (4) تعريف إستراتيجية تطوير الموارد البشرية

هي العملية التي يتم من خلالها تزويد جميع الأفراد وفرق العمل بالمهارات و المعارف و الكفاءات التي يحتاجون إليها لأداء المهام الحالية و المستقبلية المطلوبة من قبل المنظمة .	Armstrong,2006:p133-134	5
عملية منهجية لتطوير الخبرة البشرية الفردية و التي تهدف إلى تمكين الفرد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و الفرد ذاته .	Hu,2007:p4	6
عملية التخطيط و الرقابة و إدارة القدرات المعرفية و السلوكيات اللازمة لتمكين و تحسين أداء الفرد و فرق العمل في منظمات الأعمال .	Gibb ,2008:p6	7
مجموعة من الإجراءات و الأنشطة داخل المنظمة و التي تركز على تحسين قدرات و مهارات العاملين لأداء متطلبات العمل الحالية و المستقبلية و العمل على الموائمة بين الأهداف الفردية للعاملين و أهداف المنظمة .	Durkovic,2009:p62	8
هي منظور استراتيجي لتصميم و تنفيذ سياسات و ممارسات لتطوير الموارد البشرية التي تهدف إلى توفير رأس المال البشري الذي يسهم في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية .	Wang, et. al ,2009:p28	9
هي الأنشطة المخطط لها و / أو عمليات التدخل المنظم التي يكون لها تأثير في تعزيز التعلم التنظيمي و الفردي لتطوير الإمكانيات البشرية لتحقيق أقصى قدر من الفعالية و الأداء سواء كان على مستوى فرد أو جماعة و / أو على المستوى التنظيمي و / أو تغييرات فعالة و مفيدة لتغيير السلوك الشخصي أو التنظيمي الحالي و المستقبلي .	Hamlin&Stewart,2011:p213	10
سلسلة من الأنشطة المنظمة التي تحدث خلال مدة زمنية محددة و تهدف إلى إحداث تغيير سلوكي .	Wilson,2012:p5	11
مجموعة من الأنشطة التي تمارسها المنظمة لتحسين مؤهلات و / أو أداء الأفراد عبر العديد من المستويات التنظيمية في التسلسل الهرمي عن طريق التدريب و تطوير المسار المهني للعاملين بما يؤمن تحقيق الأهداف الفردية للعاملين و كذلك الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .	Meifert,2013:p17	12

ومما سبق، يرى الباحث أن مفهوم استراتيجية تطوير الموارد البشرية هي عملية مستمرة تركز على أعمال المنظمة الحالية و المستقبلية الهادفة إلى رفع مستوى أداء العاملين و ما يحتاجونه من مهارات و قدرات تتطلبها وظائفهم التي يؤدونها و تمتاز هذه العملية بأنها جزء من وظيفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

ثانياً: أهمية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية

لقد أصبحت إستراتيجية تطوير الموارد البشرية من أكثر الاستراتيجيات التي تحتل مركزاً في تفكير المنظمات المعاصرة بوصفها عملية تطوير مبرمجة لسلوكيات العنصر البشري، و من ثم إن إستراتيجية تطوير الموارد البشرية تكون موجهة في تطوير المهارات و تحقيق أداء متميز في ظل الضغوطات و التحديات التي تواجه المنظمات (بربر، 2012، ص256).

إن عملية تطوير الموارد البشرية هي عملية مستمرة ، ولها أهمية كبيرة كما يراها (Durkovic,2009:p63) فهي تحقق الآتي :

1. تسهم في زيادة معارف و قدرات و مهارات العاملين .
2. زيادة تحفيز العاملين من خلال تلبية احتياجاتهم الإنسانية .
3. زيادة مرونة العاملين في حل المشكلات التي تواجههم .

- ويضيف (Wilson,2001:p12-13) إن لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية أهمية متزايدة من خلال الأتي:
1. أنها تساعد المنظمة على الاستجابة للتحديات و الفرص من خلال تحديد وتنفيذ تدخلات تطوير الموارد البشرية المناسبة .
 2. من خلال استراتيجية تطوير الموارد البشرية يمكن للأفراد والمشرفين والمديرين التنفيذيين والإدارة العليا من الحصول على المعلومات التي تخص الأدوار التي يؤديونها .
 3. إنها توفر معلومات حول المهارات المطلوبة للموظفين وبيان وجه أوجه القصور في المنظمة .
 4. التقييم المستمر لفرص تطوير العاملين وبالتالي تمكينهم من التقدم في حياتهم الوظيفية .
 5. تحديد الأهداف والغايات التنظيمية بوضوح من خلال استراتيجية تطوير الموارد البشرية وفق متطلبات الاستراتيجية العامة للمنظمة .

ثالثا: العلاقة بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

في نصف القرن الماضي تطورت وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل كبير فقد تم إنشاء هذه الوظيفة اساسا لمساعدة المديرين على الاستجابة للضغوطات وتنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين لتحسين ظروف العمل . ولكن بمرور الوقت بدأت الإدارة العليا تدرك أهمية العنصر البشري وقيمته كونه أكثر أهمية من الآلات والمعدات وباقي عناصر الإنتاج التي تمتلكها المنظمة . فتحوّلت هذه الوظيفة إلى ممارسات وسياسات تأخذ بعدا استراتيجيا (كالتدريب والتوظيف والتوجيه والاتصالات وغيرها من الممارسات) ، حيث مكنت هذه الممارسات الإدارة العليا من قيادة الأفراد بطرائق من شأنها أن تساعدهم على الشعور بالانخراط والانتماء والولاء لمنظمتهم التي يعملون فيها و هذه السياسات والممارسات المبتكرة على جذب الموظفين وتطوير الموظفين الموهوبين و تحفيزهم و الاحتفاظ بهم (Meifert,2013:pv) .

إن المنظمات التي تمارس إستراتيجية تطوير الموارد البشرية من خلال ممارسات و سياسات وإجراءات تطويرية معينة ، فهي تهدف من خلالها إلى تحقيق الموائمة بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وبين الأهداف والغايات التنظيمية ، ومن ثم فإن ذلك سيضيف قيمة للمنظمة (Shanahan, et. al,2012:p10) .

وقد أصبحت إستراتيجية تطوير الموارد البشرية عنصرا مهما لإدارة الموارد البشرية كوسيلة لتحسين الأداء التنظيمي ، من خلال ربط الأهداف التنظيمية مع أهداف إدارة الموارد البشرية بحسب رأي (Siugzdiniene,2008:p34) .

ويرى (Garavan,2007:p14) إن إستراتيجية تطوير الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث إن تطوير الموارد الاستراتيجية يسهم في خلق المعرفة والمهارة للمنظمات ولاسيما عند ربطه مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

ويؤكد (Egan,2011:p232) إن العلاقة بين إستراتيجية تطوير الموارد البشرية وبين إستراتيجية المنظمة هي علاقة تقوم على التعاون المشترك والعمل الجماعي لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية .

رابعا : مداخل تطوير الموارد البشرية

هناك العديد من المداخل المتبعة في تطوير الموارد البشرية ، وهذه المداخل تختلف من باحث لآخر تبعا لوجهة نظره الشخصية أو تبعا للبيئة التي تعيشها منظمات الأعمال ، عموما إن مداخل تطوير الموارد البشرية تحتاج إلى إن تكون فعالة للوصول إلى المهارات والكفاءات المطلوبة في العمل، كما أنها مطلوبة في ثقافة المنظمة وتعزيز تقاليد المنظمة وتشجيع الإبداع (Torrington, et. al., 2002, p433).

أن النتائج الايجابية لهذه المداخل ساعدت على تشجيع المنظمة على تطوير المهارات الشخصية وبرامج تغيير السلوك أو المواقف (Ivancevich, 1998, p445). واستخدمت عدة مداخل في المنظمة سواء كان التطوير في موقع العمل أو خارجه أو في مركز المؤتمرات أو الندوات، وبما يضمن للفرد الحصول على المعلومات الدقيقة التي تعتبر ضرورية لأداء الوظائف (Griffin & Pustay, 2007,p275). كما أشار (Wild, et. al., 2008, p449) إلى أن المنظمات تستخدم مداخل لإعداد المديرين لأعمال الدولية، والغرض من ذلك هو إيجاد مديرين يتمتعون بالمعرفة وبمستوى عال من التدريب المناسب للواجبات المطلوبة منهم. إذ تتنوع تلك المداخل على وفق المعارف والمهارات المطلوب التركيز عليها بموجب حاجة المنظمة وخيارها الاستراتيجي.

ولإغراض هذه الدراسة فقد اعتمد الباحث على آراء الباحثين:

Jelsoft, 2002:p2 *

Bounds & Dobbins & fowler 2001:p308*

Kane & Carwford & David 1999:p499 *

Dessler,1999:p2 *

Decenzo & Robbins ,1999 :p9 * الذين اكدوا في تصنيفهم لمداخل تطوير الموارد البشرية انها

تتلخص بالاتي :

أ - تدريب العاملين .

ب - تطوير وتخطيط المسار المهني (الوظيفي) للعاملين.

ج - توجيه العاملين .

وفيما يأتي توضيح للمداخل الفكرية المذكورة انفا :

أ- مفهوم التدريب

تعود الجذور التاريخية للتدريب إلى العصور الوسطى حيث كان المتدربون يعملون دون مقابل لمد سنة كاملة تحت إشراف حرفي متخصص لكي يتمكنوا من الإلمام بالمهنة التي يتدربون عليها واتقانها (Wilson,2012:p5) . أما في الوقت الراهن فإن المنظمات تستثمر أموالاً طائلة في التدريب ، فقطاع الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً ينفق ما مقداره (52200000000\$ سنوياً على التدريب (Robbins,2012:p325) ، فهذه المنظمات في الحقيقة لا تملك الخيار في تدريب أو عدم تدريب العاملين لديها ، بل خيارها في أساليب التدريب فقط (Misra,2011:p126) ؛ فالاستثمار في مجال التدريب ضروري لاستراتيجيات المستقبل وتعزيز القدرة التنافسية وضمان الجودة (Greer,2003:p18) وهو مهم لأنه يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وغاياتها الاسهام في التطوير الشامل للعاملين (Swanson&Holton,2001:p204) .

وينظر بعض الباحثين للتدريب على انه نظام فرعي من أنظمة تطوير الموارد البشرية (Meifert,2013:p1) ، بل يذهب البعض إلى ابعاد من ذلك ، فهم يرون ان العملية التدريبية أساس تطوير الموارد البشرية (أبو شيخة ، 2010 :ص387) ، وهو العامل الرئيس في التأثير في مهارات الأفراد وقدراتهم (Mc Guire, et. al,2008:p336) . يعرف التدريب بأنه عملية منهجية لتطوير العاملين لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية (Hu,2007:p4) . وعرف أيضاً بأنه اكتساب مجموعة من المعارف النظرية والعملية في تقنية أو مهنة معينة (جان & لوغال ، 2008 : 133) . وعرف أيضاً بأنه الأساليب المتبعة لتزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم (Dessler, 2011 :P292) .

أما (Kulkarni,2013:p136) فيعرف التدريب بأنه عملية تعلم لديها القدرة على إحداث تغييرات ايجابية وصولاً إلى أهداف المنظمة المرجوة . ويعبر عنه (Devi&Shaik,2012:p203) بأنه وسيلة لملاء الفراغ تسعى المنظمات من خلاله إلى تحسين إنتاجية العاملين . ويصفه (Ayab, et. al., 2013: p449) بأنه التدخل المخطط والمصمم لتعزيز الأداء الوظيفي الفردي . وقصد به (Aguinis&Kraiger,2009:p452) بأنه نهج منظم للتأثير على معرفة ومهارات ومواقف الأفراد من أجل تحسين الفعالية التنظيمية والجماعية والفردية . وبرز (Mc Goldrick, et. al ,2002:p125) تعريفاً للتدريب مفاده بأنه أي نشاط يطور المهارات و/أو المعرفة و/أو السلوك . أما (Wilson,2001:p118) فيرى إن التدريب ليس لاكتساب المهارات أو القدرات فقط وإنما التدريب للمحافظة على هذه القدرات والمهارات .

ب - مفهوم تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

تعرف المهنة بأنها " سلسلة من الأدوار الوظيفية التي يتولاها الفرد خلال حياته الإنتاجية أو المهنية " (Mathis & Jackson , 2006 : p308-310) . وتعرف كذلك بأنها " جميع الأعمال التي مارسها الفرد خلال حياته وهي تمثل خطة الفرد في العمل و لكل مهنة أهداف تتمثل بالمواقع الوظيفية المستقبلية التي يسعى الفرد إليها والتي تكون جزءاً من مهنته " (عباس & علي ، 2010:ص149) . أما المسار الوظيفي فيعرف على انه " مسار تنقل العامل بين مختلف الفرص الوظيفية عبر الزمن " (Mathis & Jackson , 2009 : p406) . ونظر إليه (الحكيم ، 2003 : ص8) و (الطائي و آخرون ، 2006 : ص485) على انه " سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية " ، سواء كانت هذه التغييرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على اجر أعلى ، أو وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات اكبر.

أو هو تتابع الوظائف العليا التي يمر خلالها الفرد (الحركة الأفقية والراسية للفرد) طوال حياته الوظيفية ، حيث تمثل الحركة الأفقية ، المناصب الوظيفية التي تقع على نفس المستوى الإداري والتي يمكن أن ينتقل إليها الفرد ، وتعكس الحركة الرأسية سلسلة الترقيات إلى وظائف ذات مسؤولية أكبر في الهيكل التنظيمي (عبد النبي ، 2010:ص130) .

و قد تكون التحركات تقاطعية أي تنقلات للعاملين تتم بين المنظمات المختلفة ، حيث ظهر مؤخرا احد الإشكال المبتكرة والمتطورة للمسارات المهنية و هو ما يسمى " بالسلاسل المهنية المتبادلة " حيث يسمح هذا الشكل من المسارات المهنية للعاملين بالانتقال من منظمة إلى أخرى عندما يحققون النجاح في المكان الذي يعملون فيه (Mathis&Jackson,2009: p406). ويرى (عقيلي ، 2009 : 546) بأنه الخط المرن الذي يوضح مجموعة الوظائف التي يكون فيها موظفو المنظمة أو ينتقلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية فيها . وحازت برامج تطوير المسار الوظيفي باهتمام المنظمات باعتباره إستراتيجية بعيدة الأمد تؤدي إلى زيادة فاعلية المنظمة في إدارة مواردها البشرية ، كونها تسهم بتوفير المواهب المطلوبة و الاحتفاظ بالعاملين ذوي الموهبة العالية من خلال الاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة (Decenzo & Robbins, 1999: p256) . أما بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي فيعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف المهنية والطريق المهني للوصول إلى تلك الأهداف (سهيلة&علي، 2010: ص 50) . وعرفت عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها عملية مستمرة حيث يضع الفرد الأهداف الوظيفية و يحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها (Mahapatro,2010: p188) . كما تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها عملية تحديد المواقع الوظيفية داخل الهيكل التنظيمي في الوقت المطلوب بالإضافة إلى التعليم و الشهادات المطلوبة للترقية (Gates : p10 ، 2004) . إن إدارة المسار الوظيفي تهتم بتوفير الفرص للعاملين لتطوير قابلياتهم و حياتهم المهنية من اجل ضمان إن المنظمة تمتلك المواهب التي تحتاجها لتنفيذ رؤيتها المستقبلية و هي الموانمة بين احتياجات المنظمة مع احتياجات أفرادها (Armstrong , 2009 : p591) .

ج- مفهوم توجيه العاملين

إن الجذور التاريخية للتوجيه قديمة ، ولكن التوجيه في العصر الحديث يعود إلى نظام التلمذة الصناعية الأوربية عندما علمت المهارات والقدرات للمتدربين من خلال الحرفيين المختصين (Carter,2013:p304) . وقد أصبح التوجيه في السنوات الأخيرة سمة بارزة في عالم الأعمال ، حيث يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بثقافة المنظمة و أهدافها ، ولتحسين الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة ، وتشجيع العاملين للوصول إلى المناصب الإدارية العليا (Smith&Lynch,2014:p2) . وهو عنصر أساسي في تطوير قدرات العاملين في المنظمات ، ومن خلاله يتم تشجيع العاملين الجدد للانخراط في العمل و إقامة علاقات تعاونية مع الموظفين القدامى والذين يمتلكون الخبرة لغرض الحصول على التوجيه الصحيح في مكان العمل (Megbo&Akor,2015:p367) . كما إن المنظمات تستخدم التوجيه بسبب تأثيره الإيجابي على الرضا الوظيفي وتقليل معدل دوران العمل و زيادة الولاء والالتزام التنظيمي (Hartmann, et al,2011:p1) . إن التوجيه هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين و تحديد أهداف العمل ووسائل انجازه ، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة (بوطة ، 2015 : ص93) . ويرى (Ivancevich:2002:p410) أن الافتراض الرئيس لعملية التوجيه هو إعداد الفرد لفهم العمل بشكل فعال في بيئة جديدة وبأقل وقت ممكن . والغاية الأساسية التي تقوم عليها هذه العملية هو تعريف الفرد لمكان ما أو موقع ما ومساعدته في فهم كيفية العمل بصورة مريحة في بيئة غير مألوفة (كولز : 2000 : 26-27) . أي بمعنى تعريف العاملين الجدد بساعات العمل والمكافآت والجدول الخاصة بالعمل وموقع المكاتب والمديرين وغيرها من الأمور (Denisi & Griffin,2001: 272) . ويعرف التوجيه بأنه العملية التي تهدف إلى تمكين العاملين الجدد من التأقلم مع منظماتهم الجديدة ومسؤوليات ووظائفهم (Decenzo & Robbins,1999:p218) . والتوجيه هو " الوظيفة الإدارية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم و توجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها و تحقيق التنسيق و التعاون من اجل تحقيق هدف مشترك (الزعبي&البطينة، 2014:ص85) . وأفاد (Megbo&Akor,2015:p368) بأن التوجيه هو شكل من أشكال التعليم الذي يحصل عليه العاملين من خلال زملائهم في العمل أو مثلهم العليا . وعبر عنه (Lea,2014:p3) بأنه الممارسة التنظيمية التي تهدف إلى نقل أو تطوير مجموعة من المهارات من خلال الأفراد العاملين في المنظمة ممن يمتلكون الخبرة إلى من هم أقل خبرة أو تعزيز المعرفة والمهارات والقدرات بوصفها وسيلة لاستبقاء المواهب . كما يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية مستمرة لدعم المتعلمين المهنيين من خلال التحولات المهنية (Smith&Lynch,2014:p3) .

خامسا: مفهوم جودة الخدمات البلدية

تعود اهتمامات الإنسان والمنظمات بالجودة في أداء العمل إلى بدايات الحضارة السومرية والبابلية وتحديدا إلى شريعة حمورابي (2150) قبل الميلاد التي احتوت على مجموعة من النصوص التي أكدت الاهتمام بجودة الإنتاج ونصت على انه عندما يبني المهندس المعماري منزلا لا تتوفر فيه المتانة المطلوبة التي قد تسبب سقوط احد الجدران يكون لزاما على المهندس إعادة هذا البناء على نفقته الخاصة ، كما ان قوانين الفينيقيين نصت على ان يد العامل ستقطع في حالة انتاجه لسلعة دون مستوى المعايير المحددة لها (Saglik, et al, 2014 :p103) . اما ارثنا الإسلامي فقد احتوى على العديد من الأطر الداعية إلى تحسين جودة الأداء وإتقان العمل تأكيدا على قوله تعالى (إنا لا نضيع اجر من أحسن عملا) (سورة الكهف 30).

وتعد الجودة عاملاً رئيسياً في نجاح المنظمات لدورها في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق موقع تنافسي في السوق (Moiescu,2014:p1192)، وقد تباينت مفاهيم الجودة وتنوعت بناءً على وجهات نظر وآراء الكتاب والباحثين، فقد عرفت الجمعية الأمريكية للجودة (ASQ) بأنها " المجموع الكلي للمزايا التي تؤثر في قدرة سلعة أو خدمة معينة على تحقيق حاجات ورغبات معينة" (Dilworth,1987:26) ، أما المنظمة الأوروبية لضبط الجودة فقد عرفت بها بأنها المجموع الكلي للمزايا و الخصائص التي تؤثر في قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات معينة (حمدان ،2011،ص145) . وذهب (kotler & keller 2006) بوصف الجودة على أنها الخصائص و الصورة الكلية للمنتج (سلعة ، خدمة) والتي تزيد من القدرة على إشباع حاجات معينة أو ضمنية للزبون (آل قاسم ، 2012 ، ص 37) ، أو أنها مدى قدرة المنتج على الوفاء بحاجات العمل (نوري & جمعة ، 2013 ، ص 179) .

وتعني الجودة مطابقة الخدمة للمعايير الموضوعه لها مسبقا ومدى مواعامة هذه الخدمة لاستخدامات واحتياجات المستفيدين (عبد الرزاق ، 2011 ، ص 288) . كما و يعبر عن الجودة بأنها المجموع العام للخصائص والمميزات التي يمتلكها المنتج أو الخدمة والطرق التي تقدم بها التي تؤثر في قابليتها لإشباع حاجات المستهلك المتفق عليها ومتطلبات المستفيد المتفق عليها من خلال القيود المفروضة بواسطة الخبرة وبأقل كلفة مع تقليل نسبة التلف و الخسارة (Glynn & Perkins 1995 : 128) .

سادسا : مفهوم الخدمات البلدية وأهميتها

إنما أصبحت سمة من سمات العصر البارزة الذي يهدف تحقيق الرفاهية والتقدم للبشرية (الخطيب ، 2012 ، ص 187) . وقد عرفت البلدية في التشريع العراقي بنص ما جاء في قانون البلديات بالرغم 165 لسنة 1964 النافذ بأنها مؤسسة محلية لها شخصية معنوية تقوم بالإعمال والخدمات العامة المنصوص عليها في هذا القانون . وتتباين البلديات في طبيعة و نطاق دورها من دولة لأخرى تبعا لفسفة هذه الدول الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية . ففي السعودية مثلا إن نطاق الخدمات البلدية يمتد ليشمل حماية وصيانة الطرق، والخدمات الأمنية ، صيانة البنية التحتية، مراقبة حركة المرور، إدارة الحدائق وخدمات الطوارئ، تقديم الخدمات الترفيهية ، الرعاية الاجتماعية . كما إن المؤسسة البلدية في الولايات المتحدة لها دور تقليدي في تقديم الخدمات العامة يتجلى في المدارس والنظام المدرسي، السلامة العامة ، شؤون المياه والحريق، المباني البلدية والمكتبات، الضرائب (الطائي & السعدي ، 2014 ، ص 36-37) .

اما في العراق فان الخدمات البلدية تتمثل بالاتي :

- 1- فتح وتبليط الارصفة والطرق وانشاء الجسور .
- 2- اعمال هندسة المرور .
- 3- خدمات النظافة العامة للأحياء والمناطق السكنية .
- 4- انشاء المتنزهات والحدائق والتشجير.
- 5- تخصيص وتوزيع قطع الاراضي بمختلف استعمالاتها سواء كانت تجارية او سكنية او صناعية .

المحور الثالث / الجانب العملي

المبحث الأول / عرض النتائج وتحليلها في ضوء إجابات العينة

أولاً: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية

يتألف مقياس إستراتيجية تطوير الموارد البشرية من (20) سؤالاً مقسمة بين ثلاثة أبعاد ، خصصت السبعة الأولى منها لمقياس التدريب ، وخصصت الثمانية التي تليها لمقياس تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، أما مقياس توجيه العاملين فقد خصص له آخر خمسة أسئلة ضمن هذا المحور، وفيما يأتي توضيح لنتائج عينة الدراسة موزعة على وفق الأبعاد والأسئلة .

أ - تدريب العاملين:

وفقاً لنموذج البحث الفرضي فقد تم اعتماد التدريب كأحد إبعاد إستراتيجية تطوير الموارد البشرية ومن خلال الجدول (5) نتعرف على المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، وشدة الاجابة لإجابات العينة تجاه هذا البعد. بصورة إجمالية فقد حققت إستراتيجية التدريب وسطاً حسابياً مقداره (3.54) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.03) وبشدة اجابة بلغت (71%) وهذا يدل على ان استراتيجية التدريب المتبعة في الدوائر البلدية اجمالاً جيدة ولكن مما يلاحظ اعتمادها النظم التقليدية في عملية التدريب دون ان يكون هناك توجه حقيقي لدى هذه الدوائر تجاه تلبية المتطلبات الفنية والادارية التي من الممكن ان تسهم في جودة الخدمات البلدية.

الجدول (5) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية و دة الإجابة لبعد التدريب

ت	الفقرات	Mean الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
1	تمتلك المديرية خطة تدريبية سنوية لتدريب الموظفين الذين يعانون من ضعف الأداء الوظيفي.	3.65	1.01	73%
2	تركز المديرية على التدريب المتخصص عند تدريب ملاكاتها	3.73	0.81	75%
3	تتصف برامج التدريب في البلدية بالمرونة في مواجهة التغييرات.	3.49	0.98	70%
4	تلتزم المديرية باقتناء التقنيات الحديثة التي تسهم في جودة الخدمات البلدية وإعداد برامج التدريب الخاصة بها.	3.49	1.10	70%
5	تحديد الاحتياجات التدريبية وفق أسس علمية دقيقة ومدروسة.	3.59	1.02	72%
6	تتضمن برامج التدريب دورات تدريبية خاصة بالمتطلبات الإدارية والفنية التي تسهم في جودة الخدمة البلدية	3.36	1.16	67%
7	تضع المديرية ضمن أولوياتها التخصيصات اللازمة لتدريب الموارد البشرية.	3.45	1.18	69%
	المجموع	3.54	.031	71%

ب- تطوير وتخطيط المسار الوظيفي :

تبين النتائج المعروضة في الجدول (6) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والتي تعكس إجابات عينة البحث. وبصورة إجمالية حققت استراتيجية تطوير وتخطيط المسار الوظيفي وسطاً حسابياً (3.44) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.01) و بلغت شدة الإجابة (69%) وهذا يدل على ان الاستراتيجية المطبقة في الدوائر البلدية فيما يخص تطوير المسارات الوظيفية للعاملين هي بمستوى متوسط وتحتاج الى المزيد من التحفيز للنهوض بمتطلبات جودة الخدمات البلدية.

الجدول (6) الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية و شدة الإجابة لاستراتيجية تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

ت	الفقرات	Mean الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
8	توفر المديرية مقومات الأمان والاستقرار الوظيفي لعمالها من خلال توفير المنافع المالية والمادية والمعنوية	3.89	0.97	78%
9	تصمم المديرية نظم وسياسات وقواعد التحفيز لترتبط بين الالتزام بالمستوى المستهدف المعتمد لجودة الخدمة و ضبط تكلفة الخدمة والسيطرة عليها	3.27	1.07	65%
10	تسعى المديرية إلى تحقيق التلاؤم بين مؤهلات العاملين والوظائف التي يشغلونها بما يضمن تحقيق جودة الخدمات البلدية	3.64	0.98	73%
11	تزود المديرية عاملها بالمعلومات الكافية عن واجباتهم الفعلية	3.31	1.00	66%
12	تسهل المديرية في تقديم التسهيلات للتغلب على العقبات في التقدم الوظيفي	3.41	1.07	68%
13	تتسم إدارة المديرية بالموضوعية في ترقية العاملين	3.41	1.04	68%
14	تسهل المديرية في تحقيق طموحات العاملين في النمو الوظيفي	3.31	1.03	66%
15	توفر المديرية الضمان الملائم للعاملين عند نهاية المسار الوظيفي	3.39	0.96	68%
	المجموع	3.44	1.01	69%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

ج- توجيه العاملين

من خلال الجدول رقم (7) تظهر المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و شدة الإجابة لبعده توجيه العاملين إن أعلى قيمة متوسط حسابي في هذا البعد للفقرة (20) والتي تشير إلى انه (تمارس إدارة المديرية عملية الإدارة بالتجوال (الميدان)) بوسط حسابي بلغ (3.89) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري (0.90) ، وبلغت شدة الإجابة (78%) ، مما يدل على قلة تشتت إجابات عينة واتفاقهم على إن إدارة البلدية تمارس عملية الإدارة بالميدان فعلا كون إن اغلب المشاريع التي تنفذها البلدية تتم وفق طريقة التنفيذ المباشر الأمر الذي يتطلب إجراءات أنية مباشرة من الإدارة العليا لتلافي المعوقات التي تحدث أثناء العمل . إما أدنى فقرة فقد جاءت إلى (نتهج المديرية سياسة التوجيه التي تشدد على ضمان جودة الخدمة البلدية) بوسط حسابي (3.51) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) و بانحراف معياري (1.02) وشدة إجابة بلغت (70%) ، و هو نسبة جيدة .

الجدول (7) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده توجيه العاملين

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
16	تنتهج المديرية سياسة التوجيه التي تشدد على ضمان جودة الخدمة البلدية	3.51	1.02	70%
17	تستخدم المديرية سياسة التوجيه التي تؤدي إلى تكييف الموظف مع بيئة عمله	3.86	1.06	77%
18	توفر المديرية نظم الاتصالات الفاعلة و المتعددة بين العاملين و الإدارة	3.91	0.96	78%
19	تتبنى المديرية أساليب خاصة للترحيب بالموظفين الجدد و تعريفهم بزملاء العمل	3.79	0.96	76%
20	تمارس إدارة المديرية عملية الإدارة بالتجوال (الميدان)	4.25	0.91	85%
	المجموع	63.8	80.9	78%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (أبعاد إستراتيجية تطوير الموارد البشرية) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.61) بانحراف معياري (1.00) وهو فوق الوسط الفرضي البالغ (3) لدى عينة البحث وشدة إجابة بلغت (72%) مما يشير الى مستوى تطبيق إستراتيجية لتطوير الموارد البشرية داخل الدوائر البلدية ومن خلال ابعاد (التدريب، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، وتوجيه العاملين) جاءت بمستوى جيد، مع ذلك فهي تحتاج الى مزيد من الدعم للنهوض بمتطلبات تحقيق جودة الخدمات البلدية، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية.

ثانيا: جودة الخدمات البلدية

1- الاعتمادية:

وفقا لنموذج البحث الفرضي فقد تم وضع الاعتمادية كأحد أبعاد جودة الخدمات البلدية، وبصورة إجمالية حقق بعد الاعتمادية وسطا حسابيا (3.62) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.06) مما يشير على قلة تشتت إجابات العينة واتفاقهم على إن هناك مستوى مقبول نوع ما من الاعتمادية تتمتع به الدوائر البلدية. وكما مبين في الجدول ادناه:

الجدول (8) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعده الاعتمادية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
21	توفر إدارة المديرية أنظمة التوثيق و السجلات بشكل دقيق.	3.57	1.05	71%
22	إن مصلحة المواطن هدفا أساسيا تسعى إدارة البلدية إلى تحقيقه.	3.64	1.05	73%
23	تلتزم إدارة المديرية بحل المشاكل ذات الصلة بالحصول على الخدمة البلدية.	3.64	1.05	73%
24	تقدم المديرية الخدمة في المواعيد التي تم تحديدها مسبقا	3.70	1.06	74%
25	تحرص إدارة المديرية على انجاز الخدمة البلدية بشكل صحيح من أول مرة.	3.54	1.11	71%
	المجموع	3.62	06.1	72%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

ب- الاستجابة:

لغرض معرفة مضامين بعد الاستجابة في الدوائر المبحوثة، جاءت الإجابات بشأن هذا البعد كما في الجدول (9) و بصورة إجمالية فقد جاء بعد الاستجابة بوسط حسابي (3.75) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.07) مما يدل على إن بعد الاستجابة في الدوائر البلدية يتسم بمستوى جيد .
الجدول (9) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد الاستجابة

ت	الفقرات	Mean الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
26	يرحب الموظفون بتلبية حاجات وطلبات المواطنين.	3.45	1.09	69%
27	تحرص إدارة المديرية على الاستجابة السريعة عند طلب الخدمة البلدية .	3.71	1.15	74%
28	تحرص إدارة المديرية على شمول كافة الأحياء السكنية بالخدمات البلدية .	3.75	1.08	75%
29	تحرص إدارة المديرية على التكامل في الخدمات البلدية	3.74	1.01	75%
30	تلتزم إدارة المديرية بالاستعداد المبكر وبكل الطاقات الإدارية والفنية لحالات الطوارئ	4.11	1.02	82%
	المجموع	3.75	07.1	75%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

ج- الموثوقية:

لتحديد مستوى توافر بعد الموثوقية في الدوائر المبحوثة، توصل البحث من خلال الجدول (10) بصورة إجمالية ان هذا البعد قد حقق بعد الموثوقية (3.33) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.15) مما يدل ان هذا البعد متوافر الى حد ما في الدوائر البلدية .
الجدول (10) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعد الموثوقية

ت	الفقرات	Mean الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
31	تحرص إدارة المديرية على دقة الكشوفات والتقارير المالية للبلدية	3.31	1.19	66%
32	المهارة والكفاءة عالية لموظفي البلدية في تقديم الخدمة البلدية	3.44	1.26	69%
33	يتحلى العاملون في البلدية بالأمانة الشخصية في معاملاتهم	3.54	1.08	71%
34	تتسم إدارة المديرية بدقة الانجاز وعدم ارتكاب الأخطاء التي تميز البلدية	3.16	1.17	63%
35	وجود جهة مسؤولة عن ضمان وضبط جودة الخدمة البلدية	3.21	1.09	64%
	المجموع	3.33	1.15	67%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

ح - التعاطف:

لمعرفة مستوى بعد التعاطف في الدوائر المبحوثة جاءت النتائج لعينة البحث لتشير لفقرات التعاطف وكما مبين في الجدول (11) ، وبصورة إجمالية فقد حقق بعد التعاطف وسطا حسابيا (3.47) و هو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.04) مما يدل على قلة تشتت إجابات العينة واتفاقهم على توافر بعد التعاطف لدى ملاكات الدوائر البلدية .



استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة

الجدول (11) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعيد التعاطف

ت	الفقرات	Mean الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
36	تحرص إدارة المديرية على توفير التجهيزات والتقنيات الحديثة الملائمة لتقديم الخدمة	3.29	1.11	66%
37	يتمتع العاملون في البلدية بمستوى عالي من اللطف و اللباقة	3.54	1.08	71%
38	يتعامل الموظفون بمودة واحترام مع المواطنين	3.64	0.89	73%
39	تحرص إدارة المديرية على تحقيق التلائم في ساعات العمل لجميع المراجعين	3.43	1.00	69%
40	تتمتع المديرية بالعلم و الدراية باحتياجات المواطنين	3.46	1.13	69%
	المجموع	3.47	04.1	69%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

خ - الملموسية

يعرض هذا البعد الملموسية في جودة الخدمات البلدية ، وبصورة إجمالية حقق بعد الملموسية وسطا حسابيا بلغ (3.45) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.11) أي بمستوى جيد مما يدل على إن بعد الملموسية متوافر إلى حد ما لدى الدوائر البلدية ولكنه بحاجة إلى المزيد من الدعم .
الجدول (12) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وشدة الإجابة لبعيد الملموسية

ت	الفقرات	Mean الوسط الحسابي	Std.Deviation الانحراف المعياري	P شدة الإجابة
41	يتمتع العاملون في البلدية بالأناقة والمظهر اللائق	3.54	1.04	71%
42	تحرص إدارة المديرية على توفير وسائل الراحة للمواطنين عند الانتظار للحصول على الخدمة	3.31	1.16	66%
43	يتميز المظهر العام والأثاث والديكور في المديرية بالجاذبية	3.39	1.19	68%
44	تحرص إدارة المديرية على توفير التقنيات والأجهزة الحديثة في البلدية	3.21	1.14	64%
45	موقع المديرية مناسب ويسهل الوصول إليه	3.79	1.04	76%
	المجموع	3.45	11.1	69%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

وبصورة عامة ومن خلال مستوى إجابات عينة البحث عن (جودة الخدمات البلدية) حقق هذا المتغير وسطا حسابيا بلغ (3.52) بانحراف معياري (0.65) وهو فوق الوسط الفرضي (3) وبمستوى (جيد) لدى عينة الدراسة في الدوائر البلدية مما يشير إلى ان ابعاد جودة الخدمات البلدية متوافرة إلى حد ما ، كما إن الأوساط الحسابية للمتغير قد جاءت متقاربة، وكذلك الأمر مع الانحرافات المعيارية .

المبحث الثاني/اختبار الفرضيات

لغرض التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والتأثير للمتغير المستقل (المتتمثلة باستراتيجية تطوير الموارد البشرية) في المتغير المعتمد (جودة الخدمات البلدية) في الدوائر عينة الدراسة . سوف نتحقق من مدى صحة الأنموذج الافتراضي للدراسة وفقاً لبعض الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة وكما يأتي:

أولاً : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات باستعمال معامل الارتباط (spearman) :

الفرضية الرئيسية الاولى:

(وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية).
وتتفرع منها مجموعة فرضيات فرعية :

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.793) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (15.295) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن أية زيادة في استراتيجية تطوير الموارد البشرية ستؤدي الى زيادة جودة الخدمات البلدية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على: (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية) أ- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات استراتيجية تطوير الموارد البشرية والاعتمادية ، وكالاتي :

1 : علاقة الارتباط بين تدريب العاملين و الاعتمادية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الاعتمادية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.506) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.892) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح بأن زيادة تدريب العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الاعتمادية، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين والاعتمادية) .

2 : وجود علاقة ارتباط بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الاعتمادية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الاعتمادية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.557) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (7.888) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة تطوير وتخطيط المسار الوظيفي سيؤدي الى زيادة في بعد الاعتمادية، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الاعتمادية) .

3 : وجود علاقة ارتباط بين توجيه العاملين والاعتمادية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الاعتمادية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.594) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (8.676) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة توجيه العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الاعتمادية، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الاعتمادية) .

ب- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات استراتيجية تطوير الموارد البشرية والاستجابة وكالاتي :

1 : علاقة الارتباط بين تدريب العاملين والاستجابة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الاستجابة ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.407) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (5.235) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة تدريب العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الاستجابة ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الاستجابة) .

2 : وجود علاقة ارتباط بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والاستجابة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والاستجابة ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.504) وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.855) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح بأن زيادة تطوير وتخطيط المسار الوظيفي سيؤدي الى زيادة في بعد الاستجابة ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي والاستجابة) .

3 : وجود علاقة ارتباط بين توجيه العاملين و الاستجابة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الاستجابة ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.752). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (13.403) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة توجيه العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الاستجابة ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الاستجابة) .
ج- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات استراتيجية تطوير الموارد البشرية و الموثوقية وكالاتي :

1 : علاقة الارتباط بين تدريب العاملين و الموثوقية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الاستجابة ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.495). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.695) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة تدريب العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الموثوقية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الموثوقية) .

2 : وجود علاقة ارتباط بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الموثوقية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الاستجابة ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.478). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.394) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن تطوير وتخطيط المسار الوظيفي سيؤدي الى زيادة في بعد الموثوقية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الموثوقية) .

3 : وجود علاقة ارتباط بين توجيه العاملين و الموثوقية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الاستجابة ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.346). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (4.326) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة توجيه العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الموثوقية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الموثوقية) .
ج- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات استراتيجية تطوير الموارد البشرية و التعاطف وكالاتي :

1 : علاقة الارتباط بين تدريب العاملين و التعاطف.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و التعاطف ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.643). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (9.856) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة تدريب العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد التعاطف ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و التعاطف) .

2 : وجود علاقة ارتباط بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و التعاطف.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و التعاطف ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.461). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة التائية المحسوبة (6.097) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن تطوير وتخطيط المسار الوظيفي سيؤدي الى زيادة في بعد التعاطف ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و التعاطف) .

3 : وجود علاقة ارتباط بين توجيه العاملين و التعاطف.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و التعاطف ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.389). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.962) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة توجيه العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد التعاطف ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و التعاطف) .

خ - وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغيرات استراتيجية تطوير للموارد البشرية و الملموسية وكالاتي :
1 : علاقة الارتباط بين تدريب العاملين و الملموسية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الملموسية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.681). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (10.915) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة تدريب العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الملموسية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تدريب العاملين و الملموسية) .

2 : وجود علاقة ارتباط بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الملموسية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الملموسية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.437). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (5.702) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن تطوير وتخطيط المسار الوظيفي سيؤدي الى زيادة في بعد الملموسية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تطوير وتخطيط المسار الوظيفي و الملموسية) .

3 : وجود علاقة ارتباط بين توجيه العاملين و الملموسية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول (11) يلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الملموسية ، وقد كانت قيمة هذا الارتباط (**0.390). وهي قيمة موجبة ودالة حيث بلغت القيمة الثانية المحسوبة (4.981) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (3.908) عند مستوى دلالة (0.05) وهو ارتباط طردي قوي يوضح أن زيادة توجيه العاملين سيؤدي الى زيادة في بعد الملموسية ، وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على (وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين توجيه العاملين و الملموسية) .

ويمكن تلخيص النتائج الواردة انفا بالجدول رقم (13) وكما مبين فيما يأتي :

جدول (13) نتائج معامل ارتباط (Spearman) بين متغيرات استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية

المتغير التابع	المتغير المستقل	الرمز	الاعتمادية	الاستجابة	الموثوقية	التعاطف	الملموسية	جودة الخدمات البلدية
تدريب العاملين	r	.506**	.407**	.495**	.643**	.681**	.719**	
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
تطوير وتخطيط المسار الوظيفي	r	.557**	.504**	.478**	.461**	.437**	.645**	
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
توجيه العاملين	r	.594**	.752**	.346**	.389**	.390**	.661**	
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
استراتيجية تطوير الموارد البشرية	r	.710**	.674**	.779**	.813**	.817**	.793**	
	Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

ثانياً : تحليل النتائج و اختبار الفرضيات باستعمال الانحدار الخطي البسيط :

الجدول (14)، يمثل ملخص نتائج علاقات التأثير بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع وابعاده والتي سيتم اختبارها وتحليل نتائجها لاحقاً، تظهر لنا النتائج الواردة في الجدول المذكور أنفاً ملخص العلاقات التآثرية بين المتغير المستقل، المتمثل باستراتيجية تطوير الموارد البشرية وابعاده الفرعية، (تدريب وتطوير العاملين، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، توجيه العاملين) وبين المتغير التابع والمتمثل بجودة الخدمات، وابعاده الفرعية (الاعتمادية، الاستجابة، الموثوقية، التعاطف، الملموسية). ان النتائج وبحسب اجابات عينة الدراسة بمديري ومعاوني المديرين ورؤساء الاقسام والشعب في الدوائر البلدية في محافظة كربلاء المقدسة، وبعد تحليلها واختبارها احصائياً أظهرت النتائج مدى قوة العلاقة التآثرية بين متغيرات الدراسة وتوابعهما، وهذا يظهر جليا وبصورة واضحة من قوة العلاقة التآثرية بينهما والتي كانت جميعها معنوية وعند مستوى دلالة (0.01)، ومن ثم يمكننا القول أن لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية علاقة معنوية عالية في تحقيق جودة الخدمات البلدية.

جدول (14) ملخص نتائج علاقات تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية

المتغير التابع	الاعتمادية	الاستجابة	الموثوقية	التعاطف	الملموسية
تدريب العاملين	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
تطوير وتخطيط المسار الوظيفي	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
توجيه العاملين	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية	معنوية
عدد العلاقات المعنوية	5	5	5	5	5
عدد العلاقات غير المعنوية	0	0	0	0	0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

الفرضية الرئيسية الثانية :

(هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية سترراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية)

جدول (15) نتائج علاقات تأثير استراتيجية تطوير الموارد البشرية وجودة الخدمات البلدية

نوع العلاقة	الثابت	B	Sig.	F	R square	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية	.824	.746	0.000	233.945	.629	جودة الخدمات	استراتيجية تطوير الموارد البشرية

تبين النتائج الواردة في الجدول (15)، ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة (0.629). والتي تعني ان استراتيجية تطوير الموارد البشرية مسؤولة بنسبة (62%) عن التغيرات التي تحدث في جودة الخدمات والباقي يعود لمتغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة، وتنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيمة F المحسوبة و البالغة (233.945) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.819) والتي تفسر من خلال قيمها المعنوية البالغة (0.000) لجميع المتغيرات عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية.

ومن خلال النظر الى قيم معامل β و البالغة (0.746). يعني ان انتهاء استراتيجية لتطوير الموارد البشرية سينعكس على جودة الخدمات البلدية فعلى سبيل المثال فان زيادة استراتيجية تطوير الموارد البشرية بمقدار وحدة واحدة سينعكس ذلك على زيادة جودة الخدمات البلدية بمقدار (746) مرة، واستناداً الى المعطيات المذكورة آنفاً سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في جودة الخدمات البلدية)، وقد كانت معادلة الانحدار بالصيغة الاتية:

جودة الخدمات البلدية = 0.746 + 0.824 (استراتيجية تطوير الموارد البشرية)

وتفرعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الاتية :

أ- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاعتمادية .

جدول (16) نتائج علاقات تأثير المتغيرات الفرعية استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاعتمادية

نوع العلاقة	الثابت	B	Sig.	F	R square	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية	1.607	568.	0.000	47.500	.256	الاعتمادية	تدريب العاملين
معنوية	1.596	587.	0.000	62.213	.311		تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
معنوية	1.362	580.	0.000	75.276	353.		توجيه العاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

تبين النتائج الواردة في الجدول (16)، ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و على التوالي (0.256، 0.311، 0.353) والتي تعني ان المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، والعاملين)، مسؤولة بدرجة كبيرة عن التغيرات التي تحدث في الاعتمادية والباقي يعود لمتغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة ، و تنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة والبالغة (47.500 ، 62.213 ، 75.276) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة(6.819) والتي تفسر من خلال قيمها المعنوية البالغة (0.000) لجميع المتغيرات عند مستوى معنوية (1%) والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاعتمادية.

ومن خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (568، 587، 580) . يعني ان اي تطوير يتم على الموظفين استراتيجياً سينعكس على جودة الخدمات البلدية والذي ينعكس تباعاً على اداء منظماتهم وتحديداً على متغير الاعتمادية فعلى سبيل المثال فإن زيادة التدريب بمقدار وحدة واحدة سينعكس ذلك على زيادة قدرة الاعتمادية بمقدار (568) ، واستناداً الى المعطيات المذكورة آنفاً سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاعتمادية)، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال لمتغير التدريب بالصيغة الاتية:

$$\text{الاعتمادية} = 568 + 1.607 (\text{تدريب العاملين})$$

ب- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاستجابة
جدول (17) نتائج علاقات تأثير متغيرات استراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاستجابة

نوع العلاقة	الثابت	B	Sig.	F	R square	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية	2.060	.478	0.000	27.410	166.	الاستجابة	تدريب العاملين
معنوية	1.840	.555	0.000	46.997	.254		تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
معنوية	.765	769.	0.000	179.645	566.		توجيه العاملين

تبين النتائج الواردة في الجدول(17)، ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.166 ، 0.254 ، 0.566) والتي تعني ان المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، و توجيه العاملين)، مسؤولة بدرجة كبيرة عن التغيرات التي تحدث في بعد الاستجابة والباقي يعود لمتغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة ،

وتنجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة و البالغة (27.410 ، 46.997 ، 179.645) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.819) والتي تفسر من خلال قيمها المعنوية البالغة (0.000) لجميع المتغيرات عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاستجابة.

ومن خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (0.478 ، 0.555 ، 0.769) يعني ان اي تطوير يتم على الافراد العاملين استراتيجياً سينعكس على ادائهم والذي بدوره سينعكس على جودة الخدمات البلدية وتحديد على متغير الاستجابة فعلى سبيل المثال أن زيادة تطوير وتخطيط المسار الوظيفي بمقدار وحدة واحدة سينعكس ذلك على زيادة الاستجابة بمقدار (555) واستناداً الى المعطيات المذكورة آنفاً سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الاستجابة)، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال لمتغير تطوير وتخطيط المسار الوظيفي بالصيغة الاتية:

$$\text{الاستجابة} = 0.555 + 1.840 (\text{تطوير وتخطيط المسار الوظيفي})$$

ج- هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الموثوقية.

الجدول (18)

نتائج علاقات تأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الموثوقية

نوع العلاقة	الثابت	B	Sig.	F	R square	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية	1.457	531.	0.000	44.823	245 .	الموثوقية	تدريب العاملين
معنوية	1.679	480.	0.000	40.889	229.		تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
معنوية	2.081	322.	0.000	18.719	119.		توجيه العاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

تبين النتائج الواردة في الجدول (18) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (0.245 ، 0.229 ، 0.119) والتي تعني ان المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، و توجيه العاملين)، مسؤولة بدرجة كبيرة عن التغيرات التي تحدث في بعد الاستجابة والباقي يعود لمتغيرات عشوائية غير داخلية في نموذج الدراسة ، وتنجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة و البالغة (44.823 ، 40.889 ، 18.719) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.819) والتي تفسر من خلال قيمها المعنوية البالغة (0.000) لجميع المتغيرات عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الموثوقية.

ومن خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (0.531 ، 0.480 ، 0.322) يعني ان اي تطوير يتم على العاملين استراتيجياً سينعكس على ادائهم والذي بدوره سينعكس على جودة الخدمات البلدية وتحديد على متغير الموثوقية فعلى سبيل المثال أن التدريب بمقدار وحدة واحدة سينعكس ذلك على زيادة الاستجابة بمقدار (531) واستناداً الى المعطيات المذكورة آنفاً سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك علاقة ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الموثوقية)، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال لمتغير تدريب العاملين بالصيغة الاتية:

$$\text{الموثوقية} = 0.531 + 1.457 (\text{تدريب العاملين})$$

د- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في التعاطف.

الجدول (19) نتائج علاقات تأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في التعاطف

نوع العلاقة	الثابت	B	Sig.	F	R square	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية	1.140	0.675	0.000	97.140	.413	التعاطف	التدريب
معنوية	1.946	443.	0.000	37.178	.212		تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
معنوية	2.122	347.	0.000	24.625	151.		توجيه العاملين

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسب الالكتروني

تبين النتائج الواردة في الجدول (19) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (413 ، 212 ، 151) والتي تعني ان المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، و توجيه العاملين)، مسؤولة بدرجة كبيرة عن التغيرات التي تحدث في بعد التعاطف والباقي يعود لمتغيرات عشوائية ، وتنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة و البالغة (97.140 ، 37.178 ، 24.625) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.819) والتي تفسر من خلال قيمها المعنوية البالغة (0.000) لجميع المتغيرات عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في التعاطف. ومن خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (0.675 ، 443. ، 347.) يعني ان اي تطوير يتم على العاملين استراتيجياً سينعكس على ادائهم والذي بدوره سينعكس على جودة الخدمات البلدية و تحديداً على متغير التعاطف فعلى سبيل المثال أن التدريب بمقدار وحدة واحدة سينعكس ذلك على زيادة التعاطف بمقدار (675) واستناداً الى المعطيات المذكورة آنفاً سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في التعاطف)، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال لمتغير تدريب العاملين بالصيغة الاتية:

$$\text{التعاطف} = 1.140 + 0.675 (\text{تدريب العاملين})$$

ه- هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الملموسية.

الجدول (20) نتائج علاقات تأثير المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الملموسية

نوع العلاقة	الثابت	B	Sig.	F	R square	المتغير التابع	المتغير المستقل
معنوية	.757	761.	0.000	119.141	.463	الملموسية	التدريب
معنوية	1.873	458.	0.000	32.514	191.		تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
معنوية	1.974	380.	0.000	24.806	152.		توجيه العاملين

تبين النتائج الواردة في الجدول (20) ان النسب التي يوضحها معامل التحديد و البالغة على التوالي (463. ، 191. ، 152.) والتي تعني ان المتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية ، (تدريب العاملين ، تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، وتوجيه العاملين)، مسؤولة بدرجة كبيرة عن التغيرات التي تحدث في بعد الملموسية والباقي يعود لمتغيرات عشوائية غير داخلة في النموذج الدراسة ، و تنسجم النسب التي يوضحها معامل التحديد مع قيم F المحسوبة و البالغة (119.141 ، 32.514 ، 24.806) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (6.819) والتي تفسر من خلال قيمها المعنوية البالغة (0.000) لجميع المتغيرات عند مستوى معنوية (0.01) والتي تعكس تأثيراً معنوياً عالياً للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الملموسية.

ومن خلال معاينة قيم معامل β و البالغة (761. ، 458. ، 380.) يعني ان اي تطوير يتم على العاملين استراتيجياً سينعكس على ادائهم والذي بدوره سينعكس على جودة الخدمات البلدية و تحديداً على متغير الملموسية فعلى سبيل المثال أن التدريب بمقدار وحدة واحدة سينعكس ذلك على زيادة التعاطف بمقدار (761) واستناداً الى المعطيات المذكورة آنفاً سيتم قبول الفرضية التي تنص على (هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للمتغيرات الفرعية لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية في الملموسية)، وقد كانت معادلة الانحدار على سبيل المثال لمتغير تدريب العاملين بالصيغة الآتية :

الملموسية = 761 + 757 (تدريب العاملين)

المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

اولاً : الاستنتاجات

- 1- هناك اتفاق عال لأفراد عينة البحث ان لاستراتيجية تطوير الموارد البشرية المتمثلة بتدريب العاملين، وتطوير وتخطيط المسار الوظيفي ، وتوجيه العاملين دوراً مهماً في نجاح المنظمة وبقائها، كونها ممارسة و فلسفة ادارية تعنى بأهم موارد المنظمة و المتمثلة بالعنصر البشري .
- 2- هناك دور مهم تلعبه استراتيجية تطوير الموارد البشرية في تحقيق جودة الخدمات البلدية ، من خلال ما تحققة هذه الاستراتيجية من فوائد تنعكس ايجاباً على جودة الخدمات تتمثل بزيادة تحفيز و كذلك زيادة مهارات الأفراد وقابلياتهم على اداء وظائفهم بصورة افضل .
- 3- ان عملية تحليل نتائج البحث والمقابلات اظهرت اتفاق اجابات عينة الدراسة من القيادات الادارية في الدوائر البلدية موضوعة البحث ان استراتيجية تطوير الموارد البشرية المطبقة في دوائرهم هي بمستوى مقبول ولكن ومن اجل النهوض بمتطلبات جودة الخدمات البلدية فان عليها التركيز اكثر على تدريب موظفيها و الاهتمام بتطوير مساراتهم المهنية .
- 4- ان الدوائر البلدية بحاجة الى استراتيجية توجيه العاملين داعمة لجودة الخدمة كون ان استراتيجية التوجيه المتبعة ليست بمستوى الطموح مما ينعكس سلبياً على اداء المنظمات البلدية .
- 5- غياب قاعدة بيانات متكاملة تكنولوجية متطورة عن الموارد البشرية وفق احدث البرمجيات يتم تحديثها دورياً ، مما يعرقل مواكبة التسارع الكبير في التكنولوجيا ، ويجعل الخطط التدريبية غير مجدية .
- 6- اظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وبين جودة الخدمات البلدية في الدوائر المبحوثة وهذا يشير الى ان توفير خدمات بلدية ذات جودة عالية يتطلب توافر خبرات و مهارات وابتكار وتوافر علاقات انسانية واستخدام تقنيات الحديثة لخدمة المواطنين وهذا يتم من خلال اتباع استراتيجية فعالة لتطوير الموارد البشرية .
- 7- اظهرت نتائج البحث ان هناك علاقة تأثير قوية ومعنوية بين استراتيجية تطوير الموارد البشرية وبين جودة الخدمات البلدية في الدوائر المبحوثة .

ثانياً : التوصيات

- استناداً الى الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن صياغة عدد من التوصيات يأمل الباحث ان تأخذ بها الدوائر عينة البحث .
1. من الضروري أن تتوجه الدوائر البلدية كافة نحو وضع استراتيجية لتطوير مواردها البشرية لكون العنصر البشري هو الاعم في مكونات عناصر الانتاج .
 2. العمل الجاد على ربط المسارات المهنية للعاملين بنوع البرامج التدريبية التي خضعوا لها ، وكذلك اعتماد اساليب جديدة في الترقيات الوظيفية كان تكون افقية او متقاطعة ، على اساس انها اسلوب جديد من اساليب تحفيز الموظفين .
 3. من الضروري تصميم قاعدة بيانات عن الملاكات الوظيفية في الدوائر البلدية توفر كافة المعلومات المطلوبة عن الموظفين و مستوى ادائهم و الدورات التدريبية التي خضعوا لها .
 4. العمل الجاد على ايجاد استراتيجية واضحة لتوجيه للعاملين تكون بمثابة الموجه نحو ضمان جودة الخدمات البلدية وداعمة لها .
 5. الاهتمام ببيئة عمل الموظفين تكون ذات ابعاد وخصائص ملائمة للأداء والخدمة البلدية.

المصادر

- القرآن الكريم.

أولاً- المصادر العربية والمترجمة :

- 1- ابو شيخة ، نادر احمد ، (2010)، ادارة الموارد البشرية : اطار نظري وحالات عملية ، الطبعة الاولى ، دار صفاء لنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 2- الخطيب ، ماجد مطر عبد الكريم ، (2012) ، معايير استعمالات الارض و اثر اختلالها على الخدمات البلدية : مدينة وبلدية العزيزية انموذجاً ، مجلة المستنصرية للدراسات العربية و الدولية ، العدد (42) .
- 3- الشهبان ، نوفل قاسم علي ، (2011) ، دور الخدمات البلدية في التنمية الاقتصادية المحلية : دراسة من واقع محافظة نينوى 2003-2010 ، مركز الدراسات الاقليمية ، جامعة الموصل ، دراسات اقليمية (29) .
- 4- الصانع ، محمد جبار ، والعبادي ، هاشم فوزي ، (2005) ، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الاعمال ، مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية ، المجلد (7) ، العدد (4) .
- 5- الطائي ، رعد عبد الله ، والسعدي ، زينب شميران ، (2014) ، توزيع الخدمات البلدية وتأثير بعض العوامل المختارة فيها ، دراسة استطلاعية في عينة من محلات بلدية الرشيد في محافظة بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، المجلد (20) ، العدد (75) .
- 6- الطائي ، يوسف حجييم ، وآخرون ، (2009) ، نظم ادارة الجودة في المنظمات الانتاجية و الخدمية ، الطبعة العربية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان - الاردن .
- 7- الزعبي ، محمد عمر ، والبطاينة ، محمد تركي ، (2014) ، القيادة الادارية ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 8- الحكيم ، حلمي ، (2003) ، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية ، المؤتمر العربي للاستشارات و التدريب ، الشارقة - الامارات العربية المتحدة .
- 9- بربر ، كامل ، (2012) ، ادارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات ، دار المناهل اللبناني ، ط1 ، بيروت .
- 10- بوطة ، عبد الحميد ، (2015) ، تنمية وتسيير الموارد البشرية: جدلية المفهوم ، النظرية ، والواقع ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 11- جان ، لوغال مارك ، (2008) ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة جواد ، نبيل ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر والتوزيع ، بيروت - لبنان .
- 12- حمدان ، خولة حسين ، (2011) ، دور ديوان الرقابة المالية في الرقابة على الجودة ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد (13) ، العدد (3) .
- 13- عيد الرزاق ، الاء نبيل ، (2011) ، استخدام تقانة المعلومات من اجل ضمان جودة الخدمة الصحية : حالة دراسية في عينة من مستشفيات مدينة بغداد ، مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة الرابعة والثلاثون ، العدد التسعون .
- 14- عبد النبي ، محمد احمد ، (2010) ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الاولى ، زمزم ناشرون و موزعون ، عمان - الاردن .



استراتيجية تطوير الموارد البشرية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية دراسة حالة في الدوائر البلدية في كربلاء المقدسة

- 15- عقيلي ، عمر وصفي ، (2009) ، ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان-الاردن .
- 16- عباس ، سهيلة محمد ، وعلي ، حسين علي ، (2010) ، ادارة الموارد البشرية ، الطبعة الرابعة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن .
- 17- كولز ، روبرت ، (2000) ، ترجمة صلاح الدين ، الدراية الفنية في تدريب المديرين ، دار الرضا ، الطبعة الثانية ، دمشق .
- 18- نوري ، حيدر شاكر ، وجمعة ، محمود حسن ، (2013) ، اثر المعرفة على جودة الخدمة : دراسة تطبيقية في شركة التامين الوطنية ، بحث منشور في مجلة الادارة والاقتصاد ، السنة السادسة والثلاثون ، عدد سبعة وتسعون .
- 19- ال قاسم ، رؤى رشيد سعيد ، (2012) ، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تطبيقية على عينة من البنوك الاردنية ، جامعة الشرق الاوسط ، ادارة الاعمال .
- 20- Misra ، R.N. ، (2011) ، استراتيجيات التغيير في ادارة الموارد البشرية بعد العولمة ، ترجمة العمري ، حيدر محمد ، عالم الكتب الحديث ، اربد - الاردن .

ثانياً- المصادر الأجنبية:

- 21- Armstrong , Michle , (2006) , " Strategic Human Resource management : A Guide To Action , 3rd ED. , Kogan Page , London .
- 22- Armstrong , Michel , (2009) , "Hand Book Of Human Resource Management " , 11th Ed , London .
- 23- Aguinis,Herman& Kraiger,Kurt,(2009),"Benefit of Training and Development For Individuals and Teams" , Organizations and Society ,Annual Review ofPsychology,Doi:10.1146/Annurer.Psych.BO,110707.1
- 24-Ayab,Arslan &Iftekhar,Hanan &Muhammad,Aslam &Razzaq ,Adeel ,(2013),"Conceptual Framework on Examining The Influence & Behavioral Training & Development on CSR" , European Journal & Business and Social sciences, VOL.2,NO,1.
- 25-Bounds , M. , & Dobbins , H. & Fowler ,(2011) , "management Total Quality Perspective , South – Western College Publishing An International Thoman Publishing Company .
- 26- Carter , Gary W. ,(2009) , "Carerr Paths : Charting Courses To Success For Organizations And Their Employees" , First Ed. , Wiley – Black Well , UK .
- 27- Decenzo , David, A.& Robbins, Stephen, P., (1999) , " Human resource management " , prentice- Hall, Inc. , New Jersey.
- 28- Dessler, Gary (1999) "Human Resource Management " , Prentice Hall , New Jersey.
- 29-Dessler , Gary (2011) " Human Resource Management " , 11th Ed , prentice-Hall , New Jersey.
- 30-Dilworth , James B. , (1987) , "Production And Operations Management" , 4th Ed. , McGraw- Hill , Inc , Singapore .
- 31- Devi , Rama & Shaik , Tajinder , (2012), "Training& Development :A Jump Starter For Employee Performance And Organizational Effectiveness" , , International Journal Of Social Science & Inter Disciplinary Research , Vol. 1, Issue7.



- 32-Durkovic , Jelena Vemic , (2009) , "Development Of Human Resource As Strategic Factors Of The Companies competitive Advantage" , Series :Economics And Organization , Vol. 6 , No.1 .
- 33-Garavan,Thomas N. ,(2007) , "A Strategic Perspective On Human Resource Development " , Advances In Developing Human Resource , Vol .9 , No.1 .
- 34-Gibb , S. , (2008) , "Human Resource Development : Process , practices And Perspectives" , Palgrave Macmillan Basingstoke , Hampshire .
- 35-Gates , A. Tod , (2004) , "Identifying Career Path Planning Criteria : Paving The Way To Success In Lynnwood" , Washington Fire Department .
- 36-Greer, Charles R., (2003) , "Strategic Human resource management " , prentice- Hall, Inc. , New Jersey.
- 37-Griffin , W. Ricky & Pustay , Micheal , (2007) , "International Business" , 5th ed , Interprice – Hall , Inc , New Jersey.
- 38- Glynn , J.J. & Perkins , D.A. , (1995) , "Quality And The Consumer In Managing Health Care , W.B. Saunders Company Ltd , London Toronto Tokyo.
- 39- Mc Goldrick , Jim & Stewart , Jim & Watson , Sandra , (2002) "understanding Human Resource Development" , First Ed. , Rout ledge , London .
- 40-Moisescu , Ori Diu & Gica , Oana A.,(2014) , "The Impact Of Service Quality On Customer Behavioral Loyalty In The Case Of Travel Agencies From Romania" , Contemporary Approaches And Challenges Of Turism Sustainability , Vol. Xvi , Special No. 8.
- 41-Mc Guire ,D.& Garavan,T.& O'Donell,D.& saha,S.K.& Cseh,M. , (2008) , "Manager Personal Values as Predictors of Importance Atteched to Training and Development: Across Country Exploratory Study " , Human Resource Development International , 11(4),DOI :10.1080113678860802261520.
- 42- Robbins, Stephen, (2012) , "Management" ,11th Ed. , prentice- Hall, Inc. , New Jersey.
- 43-Smith , Richard & Lynch , David , (2014) , "Coaching And Mentoring : A Review Of Literature As It Relates To Teacher Professional Development" , International Journal Of Innovation , Creativity And Change ,Vol. 1 , Issue 4.
- 44- Ivancevich , John M., (1998), "Human resources management", 6th Ed., Homewood , Linois , Richard D., Irwin- Company, Inc, New York.
- 45- Meifert , Mathias T. , (2013) , "Strategic Human Resource Development: A Journey In Eight Stages With a Foreword By Dave Ulrich " , Springer - verlag , Berlin , Germany .
- 46- Swanson , Richard & Holton III , Elwood f. , (2001) , "Foundations Of Human Resource Development" , Berrett – Koehlr Publisher , Inc , San Francisco , California , USA .



- 47- Torrington , Derek & hall, Laura & Taylor, Stephen, (2002), "Human resource management", 5th Ed., Prentice – Hall , Inc .
- 48- Egan , Toby M. ,(2011) , "Key Intersections Between HRD And Management" , Human Resource Development Quarterly , Vol. 22, No. 2.
- 49- Hamlin , B. , Stewart , J. (2011) , "What Is HRD ? :A definitional Review And Synthesis Of The HRD Domain" , Journal Of European Industrial Training , Vol. 35 , No. 3.
- 50- Hu, po .(2007) , "Theorizing Strategic Human Resource Development :Linking financial performance and sustainable competitive advantage", International research conference , Fayettevill , AR , University of Minnesota
- 51- Jelsoft , (2002) , "Human Resource Management" , copyright Enter Prices Limited (2000) Article for <http://www.swalif.sforum/showthread.php> .
- 52- Ivancevich, J., (2002), "Human resource management", Exclusive right By the McGraw-Hill companies, Inc., New York.
- 53- Kane , B.& Crawford , J.& David , G. , (1999) , "Barriers To Effective HRM" , National Journal Of Management , Vol. 20, No. 8.
- 54- Kulkarni , Pallavi P. , (2013) , "A literature Review On Training & Development And Quality Of Work Life" , International Refereed Research Journal , Vol. - IV, Issue 2.
- 55- Lea , Deirdre , (2014) , "Orientation Mentor Training Program" , Elon University Office Of Leadership & Professional Development.
- 56- Maxwell , Gill , & Watson , Sandra & Quail , Samantha ,(2004) , "Quality Service In The International Hotel Sector : A catalyst For Strategic Human Resource Development" , Journal Of European Industrial , Vol. 28, No. 2:3:4.
- 57- Memon ,K.R. , (2014) , "Strategic Role Of HRD In Employee Skill Development : An Employer Perspective" , Journal Of Human Resource Management , Vol. 2 , No. (1).
- 58- Munteau , Anca-Joana , (2015) , "Exists A Relationship Between Strategic Human Resource Management" , Innovation And competitive Advantage , Egofrum , Vol. 4 , Issue 1(6).
- 59- Mahapatro , Bibhufi , (2010) , " Human Resource Management " , 7th Ed. , New Delhi.
- 60- Mathis , L. & Jackson , H. , (2006) , " Human Resource Management " , 10th Ed. , South Western Ohio
- 61- Robbins, Stephen, (2012) , "Management" , 11th Ed. , prentice- Hall, Inc. , New Jersey.
- 62- Saglik , Erkan & Gulluce , Ali & Kaya , Ufuk & Ozhan , Kadir , (2014) , "Service Quality And Customer Satisfaction Relationship : A Research In Erzurum Ataturk University Refectory" , American International Journal Of Contemporary Research , Vol.4 , No.1.
- 63- Shanahan , Valerie & Garavan , T.& Carbery , Ronan , (2012) , "Strategic Human Resource Development And Dynamic Capabilities University Of Limerick" , Ireland , Department Of Personnel & Employment Relations Kemm , Business School , Limerick , Ireland.



- 64- Siugzdiniene , Jurgita , (2008) , "Enabling Characteristics Of The Strategic Human Resource Development System" , Filosofija Sociologija , Vol. 35 , No. 2.
- 65- Wang , Jia & Hutchins , Holly M. & Garavan , Thomas , M. , (2009) , "Exploring The Strategic Role Of Human Resource Development In Organizational Crisis Management" Human Resource Development Review , Vol. 8 , No. (1).
- 66- Wild , John J. & wild , Kenneth L. & Han , Jerry c. , (2008) , "International Business" , 4th Ed. , Prentice-Hall , New Jersey.
- 67- Wilson , John P. , (2001) , " Human Resource Development, First Ed , , Kogan Page , London.
- 68- Wilson , John P. , (2012) , " International Human Resource Development :Learning , Education And Training for Individuals And organization , 3rd Ed , Rout ledge , London .



Strategic Human Resource Development and its Reflecting on Quality Municipality Service Case study In Directorate Of Municipalities in holy Karbala

ABSTRACT:

The study aims at expounding the correlation and effect between the Human resource development strategy and Quality Municipality Service within a theoretical framework and a practical framework conducted at Directorate Of Municipalities in holy Karbala . The researcher found during a pilot study that there isn't enough care paid by the Directorate Of Municipalities in developing its human resources using one strategy or a number of strategies and their effect on the Quality Municipality Service. Thus a number of research questions were set concerning the existence of clear perception in the Directorates Of Municipalities concerning the strategies of developing both the human resource an Quality Municipality Service and the correlation and effect between them. A number of hypotheses were set within a hypothetical model in order to investigate the correlation and effect between the explanatory variable (human resource development strategy) and the reactive variable (Quality Municipality Service) in the study form to collect the data from Directorates Of Municipalities and later analyzing the data using the statistical software (SPSS). The study concluded a number of conclusions that indicated a significant correlation between the study variables based. The results also showed a significant effect of human resource development strategy on the Quality Municipality Service. Based on the results, the study recommended a number of recommendations.

Keyword SHRD Concept , Importance Of SHRD , Approach of SHRD , Concept Of Quality Municipality Service