

ادارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى

محمد المهدي الزوام سعيد¹, فتحي خليفة مصباح التريكي², عبد الحكيم فرج الشين³

¹ العلوم الادارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية اولاد علي، ترهونة، ليبيا

² العلوم الادارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية سوق الجمعة، طرابلس، ليبيا

³ العلوم الادارية والمالية، المعهد العالي للعلوم والتقنية أبوسليم، طرابلس، ليبيا

Human Resources Management and Development in Government Organizations: Applied to the Ministry of Technical and Vocational Education

Mohamed A, A, Saeid^{*1}, Fathi K, M Attriki², Abdulhakeem F, Eshein³

¹ Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute for Science and Technology
Awlad Ali, Tarhuna, Libya

² Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute for Science and Technology
Souq AlJumaa, Tripoli, Libya

³ Department of Administrative and Financial Sciences, Higher Institute for Science and Technology
Abu Salim, Tripoli, Libya

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة الممثلة في (150) من الموظفين العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى ، وقد أوضحت النتائج أن إدارة الموارد البشرية وتطويرها تحظى بأهمية مرتفعة في وزارة التعليم التقني والفنى، حيث أظهرت الأبعاد المتعلقة بالحوافز والتدريب أعلى المتوسطات، مما يعكس وعي المشاركين بأثر هذه الجوانب في تطوير الموارد البشرية. وأكدت النتائج على الدور الفاعل لتنظيم الموارد البشرية، رغم أن الاستقطاب والتقييم جاءا في المرتبة الأدنى من حيث الأهمية، إلا أنهما لا يزالان يشكلان عنصراً مؤثراً في تطوير الأداء. كما أبرزت الدراسة أهمية التدريب كوسيلة رئيسية لتحسين الكفاءة والمهارات، ودور الحوافز في رفع الروح المعنوية وتعزيز الأداء، إضافة إلى الدور المحوري لتقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية. وأخيراً، بينت النتائج أن مستوى تطوير الموارد البشرية في الوزارة يُعد مرتفعاً، مع تأثير إيجابي واضح على جودة الأداء العام.

الكلمات المفتاحية: (إدارة الموارد البشرية، المنظمات الحكومية، التعليم التقني والفنى).

Abstract:

The current study aimed to explore human resource management and development in governmental organizations, with a specific focus on the Ministry of Technical and Vocational Education in. The researcher employed the descriptive-analytical method, using a questionnaire as the primary tool for data collection. The sample consisted of 150 employees working within the ministry. The findings revealed that human resource management and development are of high importance within the ministry. Dimensions related to incentives and training recorded the highest mean scores, reflecting participants' awareness of their impact on HR development. The results also highlighted the significant role of human resource planning, while recruitment and selection ranked lowest in perceived importance, though they remain influential in performance improvement. Moreover, the study emphasized the central role of training in enhancing skills and competencies, as well as the importance of incentives in boosting morale and improving performance. Performance appraisal was also identified as a key tool in identifying training and development needs. Finally, the results indicated that the overall level of human resource development within the ministry is high, with a clear positive impact on the quality of organizational performance.

Keywords: (Human Resources Management, Governmental Organizations, Technical and Vocational Education).

مقدمة:

نظراً للمتغيرات المتتسعة التي يتسم بها عالم الأعمال والإدارة في العصر الحالي خاصة في العقود الأخيرة من القرن العشرين وكذا مطلع القرن الواحد والعشرين وظهور العولمة والتحديات المتعاظمة الأخرى، مما يحتم على منظمات الأعمال السعي إلى إدامة عمرها والبقاء في هذا العالم المتتسارع ليس فقط بالاعتماد على زيادة الموارد المالية فحسب، بل يعتمد بالدرجة الأولى على مزيد الاهتمام والعناية بالعنصر البشري، فالأساليب التقليدية والروتينية في العمل والتركيز على معالجة المشاكل المفاجئة لإدارة الموارد البشرية لم تعد تتلاءم مع مقتضيات ومتطلبات هذا العصر الجديد الذي يتسم بالتسارع والتطور الدائمين، فدور إدارة الموارد البشرية يتطلب تطبيق ممارسات إدارية متعددة لمواكبة المتغيرات والتحديات المعاصرة بشكل مستمر، حيث أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذا ربحيتها (قرین، وكروش، 2020: 466)

أصبحت إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة تحتل موقعًا محوريًا بوصفها وظيفة إدارية وعلمية ذات تأثير كبير، إذ لم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية، بل تطورت لتشمل جوانب قيادية واستراتيجية تهتم بالأفراد والعاملين باعتبارهم رأس المال الأهم في المؤسسة. وقد ساهمت التطورات العلمية والتغيرات

المعرفية المتسرعة في إدخال مفاهيم ونظريات ووظائف جديدة في هذا المجال، مثل تخطيط القوى العاملة، والتدريب الإداري والوظيفي والمهنى، بما يعزز التنمية المستدامة ويساهم في تحقيق مستويات أداء عالية داخل المنظمات (صلاح الدين، 1999: 15-18)

تُعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الحيوية التي تُعنى بإعداد و اختيار الكوادر البشرية وفق أسس علمية ومنهجيات إدارية حديثة، بما ينسجم مع التغيرات المتسرعة في مجال تنمية وإدارة الموارد البشرية. ومع تزايد عدد المنظمات وتطور بيئات العمل، تصاعدت حدة المنافسة بينها، مما دفع العديد منها إلى التركيز على الاستثمار في مواردها البشرية باعتبارها العنصر الأهم لتعزيز الأداء وتحقيق ميزة تنافسية تمكّنها من الريادة في سوق العمل (مساك، ورثى الله، 2017: 306)

حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملتها، من خلال تحفيزهم وتدريبهم وترقيتهم وتحقيق مسارهم الوظيفي، إضافة إلى خلق وسائل الدافعية لديهم (غراوى، رقيق، وخياط، 2019: 5)

من هنا تكمن أهمية الدراسة الحالية في التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى.

مشكلة الدراسة:

رغم أن إدارة الموارد البشرية وتطويرها تشمل عناصر استراتيجية مثل التخطيط، الاستقطاب، التدريب،
الحوافز، والتقييم، والتي يرتبط كل منها بتحقيق الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيقها في المؤسسات الحكومية
الليبية - وخاصة في وزارة التعليم التقني والفنى - يواجه تحديات متعددة.

فالخطيط غالباً لا يرتبط بالاحتياجات الفعلية للعاملين، بينما التعيين يتم بالاعتماد على العلاقات أكثر من الجدارة، كما أن التدريب يُنفذ بشكل شكلي دون قياس فعلي لأثره، والحفز غير مرتبطة بالأداء،
(Al-Damoe, Ab Hamid, & Omar, 2016)

بالإضافة إلى ذلك، فإن ضعف المناخ التنظيمي والتأثيرات السياسية يحدان من فاعلية هذه الممارسات في تحقيق التمكين الوظيفي وتطوير القدرات البشرية، وهي نتائج تؤكدها دراسات حديثة قارنت بين أداء الموارد البشرية في القطاع العام والخاص، وأشارت إلى ضعف التكامل بين ممارسات الموارد البشرية ونتائجها في القطاع الحكومي. (Manroop, Nguyen, & Voigt, 2024)

كما أظهرت دراسات أخرى أن نظام الحافز في الإدارات الحكومية لا يرتبط غالباً بالكفاءة أو الأداء، مما يقلل من دافعية الموظفين ويُضعف من فرص تطويرهم المهني (Zolak Poljašević & Berber, 2024).

من هنا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى ؟

وبينت من التساؤل الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

- ما دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟
- ما دور استقطاب وتعيين القوى البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟
- ما دور تدريب الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟
- ما دور الحافز في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟
- ما دور تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟
- ما مستوى تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟
- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة الحالية في التعرف على إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى.

وبينت من الهدف الرئيسي السابق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.
- التعرف على دور استقطاب وتعيين القوى البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.
- التعرف على دور تدريب الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.
- التعرف على دور الحافز في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.
- التعرف على دور تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني.

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية وتطويرها في القطاع الحكومي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من البحث، خصوصاً في السياق الليبي.
- تتناول الدراسة قطاعاً حيوياً لم يسلط عليه الضوء بشكل كافٍ، وهو وزارة التعليم التقني والفنى ، مما يمنحها تميزاً في تناول موضوع الموارد البشرية في بيئه حكومية تعليمية متخصصة.
- تقدم الدراسة نموذجاً نظرياً يمكن الاستفادة منه مستقبلاً في دراسات مماثلة داخل ليبيا أو في دول تمر بظروف مشابهة، مما يعزز إمكانية تعميم نتائجها أو مقارنتها.

ثانياً: الأهمية العملية:

- تقدم الدراسة مجموعة من المؤشرات التي قد تساعد المسؤولين في وزارة التعليم التقني والفنى في تقييم وتطوير سياسات الموارد البشرية، بناءً على بيانات وتحليل علمي.
- من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخفيض، التوظيف، التدريب، الحوافز، التقييم) وبين تطوير الكفاءات، تُسهم الدراسة في اقتراح سُبل عملية لتحسين الأداء الوظيفي والإداري.
- توضح النتائج المتوقعة كيف يمكن استخدام أدوات الإدارة الحديثة في تعزيز كفاءة ومهارات العاملين داخل الوزارة، مما ينعكس إيجاباً على نوعية الخدمات التعليمية المقدمة.
- رغم تركيز الدراسة على وزارة معينة، فإن نتائجها يمكن أن تكون مرجعاً مهماً لوزارات ومؤسسات حكومية أخرى تسعى لتطوير مواردها البشرية.

مصطلحات الدراسة:

- **إدارة الموارد البشرية:** يعرف فكري (2023: 155) إدارة الموارد البشرية بأنها الجزء الخاص بالعديد من الأنشطة والوظائف التي تهتم بإدارة الموارد البشرية أي القوى العاملة التابعة للمؤسسات بوسائل فعالة وإيجابية والذي يصب في مصلحة المؤسسات ومصلحة الموظفين كذلك، وتعرف إدارة الموارد البشرية إجرائياً في الدراسة الحالية بأنها: إدارة ووظيفة أساسية في وزارة التعليم الفني والتكنولوجى ، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسيات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق مع استراتيجيات المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها.

- **التخطيط:** يعرف التميي (2017: 13) التخطيط بأنه مجموعة من الممارسات التي يتم فيها وضع الخطط، وتمثل رؤية إدارة الموارد البشرية المستقبلية الحاجات المنظمة التي يتم الحصول عليها من المصادر الداخلية والخارجية، ويعرف التخطيط إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه: العملية المنظمة التي تعتمدها وزارة التعليم التقني والفنى لوضع الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تعكس رؤية مستقبلية لتحديد الاحتياجات الوظيفية من الموارد البشرية سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية، بهدف ضمان تلبية هذه الاحتياجات بكفاءة لدعم تحقيق أهداف الوزارة وتنمية قدراتها المؤسسية.
- **الاستقطاب والتعيين:** يعرف الحواشى وآخرون (2022) الاستقطاب والتعيين بأنه النشاط الذي يعمل على جذب الأفراد الذين تتتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل وظائف المنظمة، ويعرف الاستقطاب والتعيين إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه: العملية التي تقوم بها وزارة التعليم التقني والفنى لجذب واختيار الأفراد المؤهلين الذين تتتوفر فيهم الشروط والكفاءات الالزمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل الوزارة، بهدف ضمان توظيف الكفاءات المناسبة التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- **التدريب:** يعرف عوض (2013: 235) التدريب بأنه عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل، ويعرف التدريب إجرائيا في الدراسة الحالية بأنه: العملية المخططه التي تقوم بها وزارة التعليم التقني والفنى لتحديد احتياجات تطوير وتأهيل الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية، بناءً على تقييم أداء العاملين وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وذلك من خلال تنفيذ برامج وأنشطة تربوية تهدف إلى رفع كفاءتهم وتعزيز مهاراتهم وسلوكهم المهني بما يساعدهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف الوزارة.
- **الحوافز:** يعرف ابرم عمهموج (2022: 76) الحوافز بأنها السلوك الهدف لإشباع الحاجات الإنسانية والتي تختلف من فرد لآخر ، وتستخدم لذلك في حواجز ذات طبيعة مادية وأخرى معنوية والتي تشمل كل المحفزات غير المادية كفرض التطور الوظيفي والمساهمة في التسيير والمشاركة في إعداد الخطط والبرامج والاعتراف بأهمية العامل وطبيعة العمل نفسه إلى غير ذلك من الأمور غير المادية، وتعرف الحوافز إجرائيا في هذه الدراسة بأنه: مجموعة الأساليب والإجراءات التي تعتمدها وزارة التعليم التقني والفنى لتلبية حاجات الموظفين المتعددة، سواء المادية منها مثل المكافآت والبدلات، أو المعنوية كالتقدير، الترقية، المشاركة في صنع القرار، والاعتراف بجهود العاملين، وذلك بهدف

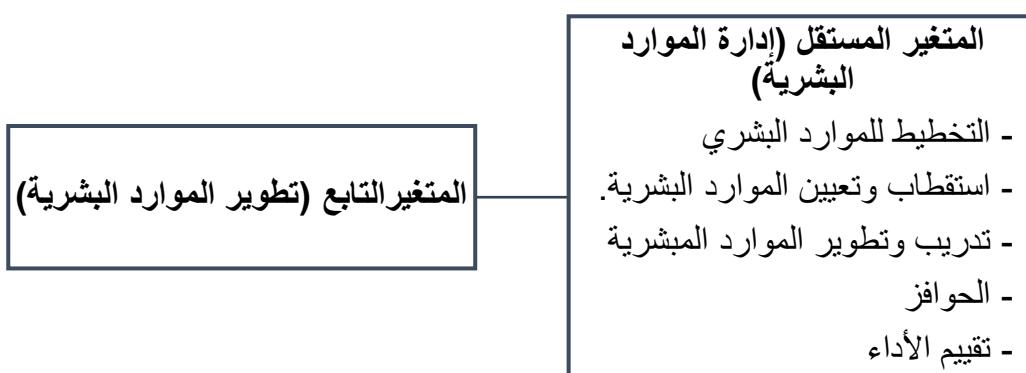
تحفيزهم على تحسين أدائهم وتعزيز التزامهم الوظيفي، مما يساهم في تحقيق أهداف الوزارة والتميز المؤسسي.

- **تقييم الأداء:** يعرف لبسיס وربيعة (2018: 140) تقييم الأداء بأنه النظام الذي يساعد على تقييم وقياس العلاقة بين أداء العاملين وكفاءتهم ومسؤوليتهم الوظيفية كذلك معرفة نقاط القوة والضعف في أدائهم، ويعرف تقييم الأداء إجرائياً في الدراسة الحالية بأنه: العملية المنهجية التي تعتمدها وزارة التعليم التقني والفنى لقياس مستوى تنفيذ الموظفين لمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، وذلك من خلال جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالكفاءة، جودة الأداء، الالتزام، والقدرة على تحقيق أهداف الوزارة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتطوير الأداء وتحسين الموارد البشرية بما يساهم في رفع كفاءة العمل وتحقيق التميز المؤسسي.

حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تتمثل الحدود الموضوعية للدراسة في تناول موضوع إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط، الاستقطاب والتعيين، التدريب، الحواجز، وتقدير الأداء) وبين تطوير الموارد البشرية، بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى .
- **الحدود المكانية:** تجرى هذه الدراسة في وزارة التعليم التقني والفنى ، باعتبارها إحدى المؤسسات الحكومية المعنية بتطوير الكوادر الفنية والتقنية، والتي تلعب دوراً محورياً في التنمية البشرية والاقتصادية في البلاد.
- **الحدود الزمنية:** تغطي الدراسة الفترة الزمنية من نهاية عام 2024 إلى الشهر التاسع من عام 2025، حيث تم خلالها جمع البيانات وتحليلها، في ظل المتغيرات الإدارية والتنظيمية التي شهدتها القطاع الحكومي في ليبيا.
- **الحدود البشرية (أو العينة):** تقتصر الدراسة على العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى، خصوصاً الموظفين في الإدارات المعنية بالموارد البشرية، والتخطيط، والتدريب، والتقييم، حيث تم اختيارهم كمجتمع وعينة للدراسة بهدف استقصاء آرائهم حول ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

نموذج الدراسة:



فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.

ويقىع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط للموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استقطاب وتعيين الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب الموارد البشرية وتطويرها في وزارة التعليم التقني والفنى .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم الحوافز وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم أداء العاملين وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى .

الدراسات السابقة والتتعليق عليها:

- أجرى فكري، نزار محمد (2023) دراسة هدفت إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية، إلى جانب تسلیط الضوء حول الدور الذي تلعبه هذه الممارسات في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان التي تم تطبيقها على عينة عشوائية تقدر حجمها (152) موظف وموظفة، توصلت الدراسة إلى تتمتع

جامعة القاهرة بمستوى عالى من عملية تخطيط الموارد البشرية، إذ أن إدارة الجامعة تقوم بتحديد المتطلبات التي تريدها من الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجيتها المنهجية، وتبيّن وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأنشطة إدارة الموارد البشرية والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين التخطيط والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية ، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين الاستقطاب والتوظيف والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية ، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتميز المؤسسي، وجود علاقة ارتباط طردي معنوي بين أنشطة إدارة الموارد البشرية (التحفيز) والتميز المؤسسي في المنظمات الحكومية.

- أجرى عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد (2022) دراسة هدفت إبراز تأثير إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليل، كما استخدمت الاستبانة كأدلة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (117) مفردة، وتوصلت الدراسة عدد من النتائج أهمها تحرص الوزارة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد الموظفين على انجاز اعمالهم بشكل متميز فضلا عن الرقابة المستمرة على مستوى أدائهم لتقديم خدمات أفضل بما يحقق لها التميز المؤسسي.

- أجرى موسى، هند راجح، وايرة، أكثم الصر (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنثراها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية وهي دراسة وصفية تحليلية، استخدمت منهج «دراسة الحالة»، واعتمدت الباحثة على الاستبانة كأدلة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (94) من العاملين، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات تتمتع باستراتيجية موارد بشرية ناجحة فهمي تعمل على تخطيط الموارد البشرية، كما إنها تتبع الأسلوب الاستراتيجي المناسب في الاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتحفيز. يوجد علاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومستوى الإنتاجية في شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات.

- أجرى محمد، سحر كمال مصطفى، هلاي، صفاء جعفر محمد (2020) هدف البحث إلى التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في الرضا الوظيفي بشركة جياد الصناعية. استخدم البحث المنهج الوصفي والمنهج التحليلي الاحصائي. وقد تكونت عينة الدراسة من (100) من العاملين في الشركة، وقد استخدمت الاستبانة كأدلة لجمع البيانات، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور لتخطيط الموارد البشرية كأحد محاور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي بشركات جياد الصناعية.

- أجرى بعزيز (2020) دراسة هدفت إلى تسليط الضوء حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحقيق التميز المؤسسي لدى مؤسسة السونالغاز الخدمانية، وذلك من خلال الاعتماد

على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات، وتحليلها عبر برنامج التحليل الإحصائي والتي تم توزيعها على عينة تقدر حجمها (40) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة المتمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارية الموارد البشرية وأثرها على تحقيق التميز المؤسسي لدى كلية الدراسة المتمثلة في موظفي مؤسسة سونالغار الخدمانية، وقد أوصت هذه الدراسة إلى ضرورة قيام المصرف بالاهتمام بتكامل الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي، إلى جانب الاهتمام أكثر باستخدام الإعلان عن الوظائف الشاغرة بالطريقة التقليدية، والمتوفرة للجمهور.

- وأجرى (Miranda 2020) دراسة هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية للمديرين على الأداء التنظيمي المتصور، ولذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان، حيث استجاب للمسح موظفون من الفئة الإدارية في مؤسسة مصايد الأسماك السيلانية في سريكلانكا، بلغ عددهم الإجمالي (123) موظفاً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي والمنهج المقطعي، وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية ركزت بشكل كبير على إجراءات التوظيف والاختيار المناسب، وتنفيذ برامج تدريب وتطوير شاملة، وغيرها.

- كما أجرى (Jarwan 2020) دراسة هدفت إلى سد الفجوة في أدبيات ممارسات إدارة الموارد البشرية وTA للموظفين، بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي والدراسات التجريبية، سلطت الورقة الحالية الضوء من الناحية النظرية على أن الموظف IM قد يتوسط في الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وTA الموظف، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتكون من المكافآت وتقييم الأداء والإدارة المهنية والاختيار والتدريب لها أثر كبير في تطوير الالتزام التنظيمي للموظفين.

- كما أجرى (Salih 2020) دراسة هدفت إلى تحديد تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء على التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في محافظة دهوك، إقليم كردستان، تم استخدام الأساليب الوصفية والتحليلية في هذه الدراسة، واعتبرت ممارسات إدارة الموارد البشرية الخضراء بأبعادها (التوظيف والاختيار الأخضر، وإدارة المكافآت الخضراء، وتقييم الأداء الأخضر، والتدريب والتطوير الأخضر، والإدارة المهنية الخضراء) متغيرات مستقلة واعتبر التميز التنظيمي متغيراً تابعاً لهذه الدراسة، تم الحصول على البيانات الأولية المستخدمة في هذه الدراسة من استبيان منظم تم توزيعه لفحص موظفي الجامعة، وتوصلت نتائج البحث إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسات

GHRM والتميز التنظيمي، والإدارة المهنية لها أقوى علاقة بالتميز التنظيمي ومعامل ارتباط 0.391، تقييم الأداء له أدنى قيمة بين المتغيرات المستقلة ولكن الارتباط موجب.

- كما أجرى بلاسمه (2019) دراسة هدفت إلى توضيح مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيقها للتميز المؤسسي في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال، وذلك من خلال الاعتماد على المنهج التحليلي، باستخدام أداة الاستبيان الذي يتم تطبيقه على عينة تقدر حجمها (75) مفرد، ولقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك تأثير لأبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في أبعاد تحقيق التميز المؤسسي.

التعليق على الدراسات السابقة:

اختللت الدراسات السابقة من حيث الأهداف حيث تركز الدراسات السابقة على فهم دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء في مختلف المنظمات الحكومية والصناعية. على سبيل المثال، هدفت دراسة فكري (2023) إلى التعرف على أنشطة إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي، بينما ركزت دراسات عباس وعبد الحسين (2022) وموسى ووايزة (2021) على تأثير ممارسات الموارد البشرية في تحسين بيئة العمل والإنتاجية.

أما من حيث العينة فقد تباينت أحجام العينات بين الدراسات، حيث تراوحت بين 40 موظفًا في دراسة بعزيز (2020) إلى 152 موظفًا في دراسة فكري (2023)، مع تنوع في القطاعات التي تشمل جامعات، وزارات، وشركات صناعية، مما يعكس تنوًعاً في الخلفيات المهنية والثقافية للمشاركين.

وقد استخدمت أغلب الدراسات المنهج الوصفي التحليلي كمنهج أساسي، مع اعتماد الاستبيان كأدلة لجمع البيانات، مما يوفر إطاراً كمياً لتحليل العلاقات بين ممارسات الموارد البشرية والتميز المؤسسي أو الأداء، وهو مشابه لمنهج وآدلة الدراسة الحالية.

وقد تبين أنه قد أجمعت أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التوظيف، التدريب، والتحفيز، وبين تحقيق التميز المؤسسي والرضا الوظيفي أو زيادة الإنتاجية. وأكدت دراسات مثل فكري (2023) وعباس وعبد الحسين (2022) على دور هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي بشكل ملحوظ.

أما من حيث أوجه الشبه والاختلاف فقد تشتراك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التركيز على ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في التميز المؤسسي، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأدلة، بالإضافة إلى استهداف عينة من الموظفين في مؤسسات حكومية. لكن الاختلاف يكمن في البيئة

التطبيقية، حيث تركز الدراسة الحالية على وزارة التعليم التقني والفنى ، بينما تناولت الدراسات الأخرى جامعات، مؤسسات صناعية، أو قطاعات مختلفة في دول عربية وأجنبية. كما أن بعض الدراسات تناولت متغيرات إضافية مثل الموارد البشرية الخضراء والالتزام التظيمى، ما يعطى الدراسة الحالية خصوصية بموضوعها وسياقها.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، باعتباره أنساب المناهج في بحث الظاهرة محل البحث، وأنه يعتمد على بحث الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها بشكل دقيق.

مجالات الدراسة:

- **المجال البشري:** الموظفين العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى.
- **المجال المكاني:** وزارة التعليم التقني و الفنى .
- **المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة من نهاية عام 2024 إلى الشهر التاسع من عام 2025م.

أدوات الدراسة:

إن طبيعة موضوع البحث فرض نوعاً محدداً من أدوات جمع البيانات وتحليلها، وهي استماره الاستبانة، حيث إن دقة البيانات ومصادقيتها والتي يتم جمعها يعتمد على حسن اختيار الباحث للأداة التي تستخدم لذلك، مع الحرص على صياغة مجموعة من الأسئلة التي تعد بهدف الحصول على بيانات، تخدم أساساً دراسة الموضوع من خلال مشكلة البحث والفرضيات المعدة لذلك، وتم بناء أداة الدراسة بعدة مراحل وهي كما يلي:

مرحلة جمع المعلومات: في هذه المرحلة تم جمع كافة البيانات والمعلومات، وذلك بالاطلاع الدراسات السابقة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى

مرحلة بناء الأداة: كان الهدف التعرف على إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى ، قام الباحث بإعداد (استبانة) والتي تكونت من (35) فقرة موزعة على قسمين:

القسم الأول: البيانات الديمografية والتي تمثلت في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: والذي تعلق بمحاور الدراسة، وتم تقسيمه كما يلي:

• **المحور الأول:** إدارة الموارد البشرية، وينقسم إلى الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** تخطيط الموارد البشرية، بواقع (5) فقرات.

- **البعد الثاني:** استقطاب وتعيين القوى البشرية، بواقع (5) فقرات.

- **البعد الثالث:** تدريب وتطوير العاملين، بواقع (5) فقرات.

- **البعد الرابع:** الحوافز، بواقع (5) فقرات.

- **البعد الخامس:** تقييم الأداء، بواقع (5) فقرات.

• **المحور الثاني:** تطوير الموارد البشرية، بواقع (10) فقرات.

حساب الصدق والثبات:

صدق الأداة:

• **أولاً: الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق بناء الأداة تم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (30) من أفراد مجتمع الدراسة الممثلين في العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى ، للتعرف على (إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى)، وقد كانت العينة الاستطلاعية من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالبعد الذي تنتهي إليه وذلك كما في جدول (1)

جدول (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الأول:
(تخطيط الموارد البشرية) والدرجة الكلية للبعد

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الارتباط	العبارة	م
*0.000	0.897	توجد خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة.	1
*0.000	0.895	يتم تحديد احتياجات الوزارة من القوى البشرية بناءً على خطط	2

			م دروسه.
*0.000	0.863	التخطيط يتم بناءً على تحليل دقيق للوظائف والكفاءات المطلوبة.	3
*0.000	0.720	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عمليات التخطيط للموارد البشرية.	4
*0.000	0.683	ينعكس التخطيط الجيد على تطوير العاملين في الوزارة.	5

يوضح الجدول رقم (1) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الأول (تخطيط إدارة الموارد البشرية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.683 - 0.897) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثاني: (استقطاب وتعيين القوى البشرية) والدرجة الكلية للبعد

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الارتباط		العبارة	M
*0.008	0.474	تتبع الوزارة إجراءات واضحة وعادلة في استقطاب القوى البشرية.	1	
*0.000	0.745	تعتمد الوزارة على معايير موضوعية في اختيار الموظفين الجدد.	2	
*0.000	0.849	يتم الإعلان عن الوظائف بشكل رسمي وشفاف.	3	
*0.000	0.938	تتوفر إجراءات لتعيين الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة.	4	
*0.00	0.866	تؤثر جودة التعيين على تطوير أداء الموارد البشرية.	5	

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثاني (استقطاب وتعيين القوى البشرية) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.474 - 0.938) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثالث: (تدريب وتطوير العاملين) والدرجة الكلية للبعد

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الارتباط	العبارة	م
*0.000	0.789	تتفذ الوزارة برامج تدريبية دورية لتطوير موظفيها.	1
*0.000	0.581	يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييمات فعلية للأداء.	2
*0.000	0.692	التدريب يساهم في تحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين.	3
*0.000	0.819	تتبع الوزارة أساليب حديثة في التدريب (مثل التدريب الإلكتروني).	4
*0.000	0.685	يشعر الموظفون بأثر إيجابي بعد المشاركة في البرامج التدريبية	5

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثالث (تدريب وتطوير العاملين) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.581 - 0.819) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha=0.01$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الرابع: (الحوافز) والدرجة الكلية للبعد

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الارتباط	العبارة	م
*0.000	0.816	تقدم الوزارة حوافز مالية مجانية للعاملين المتميزين.	1
*0.000	0.879	يوجد نظام عادل للحوافز مبني على الأداء.	2
*0.000	0.658	تتوفر حوافز غير مالية (مثل التقدير، فرص الترقية).	3
*0.000	0.549	تساهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين.	4
*0.000	0.473	تؤثر الحوافز بشكل مباشر في تطوير الموارد البشرية.	5

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الرابع (الحوافز) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.473 - 0.879) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الخامس:

(تقييم الأداء) والدرجة الكلية للبعد

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الارتباط	العبارة	م
*0.000	0.604	يوجد نظام معتمد لتقدير أداء الموظفين في الوزارة.	1
*0.000	0.708	التقييم يتم بشكل دوري ومنهجي.	2
*0.000	0.649	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييمهم وتحليلها معهم.	3
*0.000	0.514	تقدير الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية	4
*0.000	0.761	تُستخدم نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير الموظفين.	5

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الخامس (تقدير الأداء) والدرجة الكلية للبعد، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (-0.514 - 0.761) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

جدول (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية) والدرجة

الكلية للمحور

القيمة الاحتمالية Sig	درجة الارتباط	العبارة	م
*0.000	0.817	تسعى الوزارة بشكل مستمر لتطوير الكفاءات البشرية لديها.	1
*0.000	0.815	يتم توفير فرص للترقى الوظيفي بناءً على الكفاءة والأداء.	2
*0.000	0.622	تهتم الوزارة بتنمية المهارات الإدارية والفنية للموظفين.	3

*0.000	0.683	توجد بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني.	4
*0.000	0.871	يشعر الموظفون بأن الوزارة تستثمر في تطويرهم الوظيفي.	5
*0.006	0.489	يتم تخصيص ميزانية مخصصة لبرامج تطوير الموارد البشرية.	6
*0.000	0.832	هناك تواصل فعال بين الموظفين والإدارة حول احتياجاتهم التطويرية.	7
*0.000	0.689	يتم تقييم نتائج التطوير المهني للموظفين بعد كل دورة تدريبية أو مبادرة.	8
*0.000	0.610	توفر الوزارة فرصاً للتطوير الذاتي مثل ورش العمل أو المؤتمرات.	9
*0.000	0.554	التطوير المستمر للموارد البشرية ينعكس بشكل ملموس على جودة الأداء الوظيفي.	10

يوضح الجدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية والدرجة الكلية للمحور، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.489 - 0.871) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.01$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

- **ثانياً: الصدق البنائي:** يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تزيد الأداة الوصول إليها، ويبيّن مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيانة.

جدول (7) يوضح معامل الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد الاستبيانة والدرجة الكلية للاستبيانة

مجال	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية Sig
1	0.739	*0.000
2	0.799	*0.000
3	0.822	*0.000

*0.000	0.915	المحور الأول: البعد الرابع (الحوافر)	4
*0.000	0.850	المحور الأول: البعد الخامس (تقييم الأداء)	5
*0.000	0.951	المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية	6

يبين الجدول السابق رقم (7) معامل الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان، والذي يبين أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.447 - 0.903) وهي دالة عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ ، وبذلك يعتبر الاستبيان صادقاً لما وضع لقياسه.

ثبات الأداة: يقصد بثبات الأداة هو استقرار النتائج واعتماديتها وقدرتها على التنبؤ، ويقصد بذلك أيضاً مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبق أكثر من مرة في ظروف مماثلة، وقد استخدم اختبار الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، إذا يقيس مدى التناسق في إجابات أفراد عينة البحث عن كل الأسئلة الموجودة في الاستبيان.

ولتحقق من ثبات الأداة تم احتساب معامل ألفا كرونباخ، باعتباره مؤشراً على التجانس الداخلي، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (8).

جدول (8) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل الارتباط للبعد بالأداة كل	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.739	0.874	5	المحور الأول: البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية)
0.799	0.637	5	المحور الأول: البعد الثاني (استقطاب وتعيين القوى البشرية)
0.822	0.886	5	المحور الأول: البعد الثالث (تدريب وتطوير العاملين)
0.915	0.763	5	المحور الأول: البعد الرابع (الحوافر)
0.850	0.836	5	المحور الأول: البعد الخامس (تقييم الأداء)
0.951	0.870	10	المحور الثاني: تطوير الموارد البشرية
	0.941	35	جميع مجالات الاستبانة

***ملاحظة: دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (0.01).**

تشير بيانات الجدول (8) أن قيم معامل ثبات متغيرات الدراسة مرتفعة، تراوحت ما بين (0.637)، (0.886)، وبلغت قيمة معامل ثبات الدراسة الكلي (0.941)، وهي كبيرة وقريبة من الواحد الصحيح، وهذا مؤشراً على أن الاستبانة تتمتع بثبات تام وعالٍ، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني.

وبذلك يكون الباحث قد تأكّد من صدق وثبات أدّاء الدراسة، مما يجعله على ثقة تامة بصحّة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

مجتمع وعينة الدراسة:

ويتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع الموظفين العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى بليبيا وعددهم 600 موظف وموظفة من جميع التخصصات والمستويات التعليمية المختلفة، وقد استخلص الباحث من مجتمع البحث (150) من الموظفين والموظفات العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى بليبيا، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

أولاًً: الخصائص الديمografية لأفراد العينة:**جدول (9) يوضح الخصائص الديمografية لأفراد العينة**

المتغير	خصائص أفراد العينة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	128	%85.3
	انثى	22	%14.7
العمر	أقل من 30 سنة	0	%0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	32	%21.3
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	62	%41.3
	أكثر من 50 سنة.	56	%37.3
المؤهل العلمي	بكالوريوس	106	%73.6
	دبلوم عالي	30	%20.8
	ماجستير	7	%4.9

%2.8	4	دكتوراه	
%4	5	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
%28.7	43	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
%18.7	28	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
%15.3	23	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	
%33.3	50	أكثر من 20 سنة.	
%10	15	مدير إدارة	المستوى الوظيفي
%30	45	رئيس قسم	
%41.3	62	موظف	
%18.7	28	غير ذلك	

ويوضح الجدول (9) بأن 85.3% من أفراد العينة من الذكور، وهم يمثلون النسبة الأعلى، بينما بلغت نسبة الإناث 14.7% من أفراد العينة، وهي النسبة الأقل.

كما يوضح الجدول أن الفئة العمرية من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 41.3%， تليها فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 37.3%， ثم فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 21.3% بينما لم تُسجل أي حالة في فئة أقل من 30 سنة، بنسبة 0%， وهي النسبة الأقل.

كما يوضح الجدول، أن فئة الحاصلين على شهادة البكالوريوس تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 73.6%， تليها فئة الحاصلين على دبلوم عالي بنسبة 20.8%， ثم فئة الماجستير بنسبة 4.9%， وأخيراً فئة الدكتوراه بنسبة 2.8%

ويوضح الجدول أن فئة أكثر من 20 سنة تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 33.3%， تليها فئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 28.7%， ثم فئة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة بنسبة 18.7%， في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات النسبة الأقل بين أفراد العينة بنسبة 4%.

كما يوضح الجدول (15) أن فئة الموظفين تمثل النسبة الأعلى من أفراد العينة بنسبة 41.3%， تليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 30%， ثم فئة غير ذلك بنسبة 18.7%. أما الفئة الأقل فكانت مديرى الإدارات بنسبة 10% فقط من أفراد العينة.

ثانياً: الإجابة على تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي الأول: ما أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول: ما أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى ؟ وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحور الأول (أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية بالتطبيق على وزارة التعليم التقني والفنى)، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الاستبانة

م	محاور الدراسة	الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
1	المحور الأول: البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية)	3	مرتفع	0.10	3.21
2	المحور الأول: البعد الثاني (استقطاب وتعيين القوى البشرية)	1	مرتفع	0.08	2.79
3	المحور الأول: البعد الثالث (تدريب وتطوير العاملين)	4	مرتفع	0.15	3.28
4	المحور الأول: البعد الرابع (الحواجز)	5	مرتفع	0.12	3.31
5	المحور الأول: البعد الخامس (تقييم الأداء)	2	مرتفع	0.08	3.09
الدرجة الكلية لمحور إدارة الموارد البشرية			مرتفع	0.03	3.14

يوضح الجدول (10) أن إجابات أفراد العينة على المحور المتعلق بـ أهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها في المنظمات الحكومية قد حققت مستوى مرتفعاً بمتوسط حسابي قدره (3.14)، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لمحاور استبانة هذا المحور بين (2.79-3.31)، وقد حاز البعد الرابع (الحواجز) على أعلى رتبة بمتوسط حسابي قدره (3.31)، يليه البعد الثالث (تدريب وتطوير العاملين) بمتوسط (3.28)، ثم البعد الأول (تخطيط الموارد البشرية) بمتوسط (3.21)، يليه البعد الخامس (تقييم الأداء) بمتوسط (3.09)، وأخيراً جاء البعد الثاني (استقطاب وتعيين القوى البشرية) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.79).

كما تُظهر قيمة الانحراف المعياري الكلي (0.03) تقارباً في آراء أفراد عينة الدراسة، حيث أن القيمة منخفضة، مما يشير إلى وجود تجانس كبير في تقييمهم لأهمية إدارة الموارد البشرية وتطويرها.

وينتاش من التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الفرعى الأول: ما دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائى لعبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، بعد الأول: دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى ، وذلك بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الـبعد، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية، بعد الأول: دور التخطيط للموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى

الرتب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
4	مرتفع	1.11	3.37	توجد خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة.	1
1	مرتفع	1.07	2.84	يتم تحديد احتياجات الوزارة من القوى البشرية بناءً على خطط مدرورة.	2
3	مرتفع	1.09	2.87	التخطيط يتم بناءً على تحليل دقيق للوظائف والكفاءات المطلوبة.	3
2	مرتفع	0.86	2.86	يتم إشراك الإدارات المختلفة في عمليات التخطيط للموارد البشرية.	4
5	مرتفع	0.95	4.11	ينعكس التخطيط الجيد على تطوير العاملين في الوزارة.	5
الدرجة الكلية للـبعد		0.10	3.21		

يوضح الجدول (11) أن إجابات أفراد العينة حول دور التخطيط للموارد البشرية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.21)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا الـبعد بين (2.84 – 4.11)، وقد حازت العبارة رقم (5) والتي تنص على "ينعكس التخطيط الجيد على تطوير العاملين في الوزارة "

على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.11)، تلتها العبارة رقم (1) والتي تنص على "توجد خطة واضحة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة "متوسط (3.37)، ثم العبارة رقم (3) والتي تنص على "التخطيط يتم بناءً على تحليل دقيق للوظائف والكفاءات المطلوبة" بمتوسط (2.87) يليها العبارة رقم (4) والتي تنص على يتم إشراك الإدارات المختلفة في عمليات التخطيط للموارد البشرية "متوسط (2.86)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يتم تحديد احتياجات الوزارة من القوى البشرية بناءً على خطط مدروسة "كأقل متوسط (2.84).

أما الانحراف المعياري الكلي والذي بلغ (0.10)، فيشير إلى درجة تقارب كبيرة في آراء أفراد العينة حول هذا البعد، مما يدل على وجود توافق عام على أهمية التخطيط في تطوير الموارد البشرية في الوزارة.

السؤال الفرعى الثاني: ما دور استقطاب وتعيين القوى البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائى لعبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثاني دور استقطاب وتعيين القوى البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى ، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لـإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي :

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثاني: دور استقطاب وتعيين القوى البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	M
4	مرتفع	0.90	2.71	تتبع الوزارة إجراءات واضحة وعادلة في استقطاب القوى البشرية	1
3	مرتفع	0.84	2.52	تعتمد الوزارة على معايير موضوعية في اختيار الموظفين الجدد.	2
2	مرتفع	0.92	2.47	يتم الإعلان عن الوظائف بشكل رسمي وشفاف.	3
1	مرتفع	1.05	2.32	تتوفر إجراءات لتعيين الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة.	4

5	مرتفع	0.82	3.92	تأثير جودة التعيين على تطوير أداء الموارد البشرية.	5
	مرتفع	0.08	2.79	الدرجة الكلية للبعد	

يوضح الجدول (12) أن إجابات أفراد العينة حول دور استقطاب وتعيين القوى البشرية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.79)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين – (2.32) (3.92)، وقد حازت العبارة رقم (5) والتي تنص على "تأثير جودة التعيين على تطوير أداء الموارد البشرية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92)، تلتها العبارة رقم (1) والتي تنص على "تبع الوزارة إجراءات واضحة وعادلة في استقطاب القوى البشرية" بمتوسط (2.71) ثم العبارة رقم (2) والتي تنص على "تعتمد الوزارة على معايير موضوعية في اختيار الموظفين الجدد" بمتوسط (2.52)، تلتها العبارة رقم (3) والتي تنص على " يتم الإعلان عن الوظائف بشكل رسمي وشفاف" بمتوسط (2.47)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (4) والتي تنص على "توفر إجراءات لتعيين الكفاءات المناسبة في الأماكن المناسبة" بمتوسط (2.32)، وهي الأدنى بين العبارات.

أما الانحراف المعياري الكلي (0.08) فقد أظهر تقارباً ملحوظاً في آراء أفراد العينة، ما يعكس تجانساً في تقييمهمدور الاستقطاب والتعيين في تطوير الموارد البشرية داخل الوزارة.

السؤال الفرعي الثالث: ما دور تدريب الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثالث دور تدريب الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الثالث: دور تدريب الموارد البشرية في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	M
3	مرتفع	1.13	2.99	تنفذ الوزارة برامج تدريبية دورية لتطوير موظفيها.	1
1	مرتفع	1.00	2.60	يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييمات فعلية للأداء .	2

5	مرتفع	0.99	4.08	التدريب يساهم في تحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين	3
2	مرتفع	1.01	2.83	تتبع الوزارة أساليب حديثة في التدريب (مثل التدريب الإلكتروني).	4
4	مرتفع	0.67	3.90	يشعر الموظفون بأثر إيجابي بعد المشاركة في البرامج التدريبية.	5
الدرجة الكلية للبعد		0.15	3.28		

يوضح الجدول (13) أن إجابات أفراد العينة حول دور تدريب الموارد البشرية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.28)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين _2.60-4.08_).

وقد حازت العبارة رقم (3) والتي تنص على "التدريب يساهم في تحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.08)، تلتها العبارة رقم (5) والتي تنص على "يشعر الموظفون بأثر إيجابي بعد المشاركة في البرامج التدريبية " بمتوسط (3.90)، ثم العبارة رقم (1) والتي تنص على تتفذ الوزارة برامج تدريبية دورية لتطوير موظفيها" بمتوسط (2.99)، تلتها العبارة رقم (4) والتي تنص على "تتبع الوزارة أساليب حديثة في التدريب (مثل التدريب الإلكتروني)" بمتوسط (2.83)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على " يتم تحديد احتياجات التدريب بناءً على تقييمات فعلية للأداء " كأقل متوسط (2.60).

أما الانحراف المعياري الكلي(0.15) ، فقد أظهر وجود قدر معتدل من التباين في آراء أفراد العينة حول دور التدريب، مما يشير إلى تفاوت بسيط في تقييمهم، لكنه لا يؤثر على النتيجة العامة التي أظهرت أهمية مرتفعة للتدريب في تطوير الموارد البشرية.

السؤال الفرعى الرابع: ما دور الحوافز في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائى لعبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الرابع دور الحوافز في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقنى والفنى ، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارات البعد، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد**الرابع: دور الحوافز في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى**

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
2	مرتفع	1.20	2.82	تقديم الوزارة حوافز مالية مجانية للعاملين المتميزين.	1
1	مرتفع	1.07	2.42	يوجد نظام عادل للحوافز مبني على الأداء.	2
3	مرتفع	1.16	2.95	تتوفر حوافز غير مالية (مثل التقدير، فرص الترقية).	3
5	مرتفع	0.86	4.26	تساهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين.	4
4	مرتفع	1.00	4.08	تؤثر الحوافز بشكل مباشر في تطوير الموارد البشرية.	5
الدرجة الكلية للبعد		0.12	3.31		

يوضح الجدول (14) أن إجابات أفراد العينة حول دور الحوافز جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي كلي بلغ (3.31)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (2.42-4.26)، وقد حازت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تساهم الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.26)، تلتها العبارة رقم (5) والتي تنص على "تؤثر الحوافز بشكل مباشر في تطوير الموارد البشرية" بمتوسط (4.08)، ثم العبارة رقم (3) والتي تنص على "تتوفر حوافز غير مالية (مثل التقدير، فرص الترقية)" بمتوسط (2.95)، تلتها العبارة رقم (1) والتي انص على "تقديم الوزارة حوافز مالية مجانية للعاملين المتميزين" بمتوسط (2.82)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (2) والتي تنص على "يوجد نظام عادل للحوافز مبني على الأداء" كأقل متوسط (2.42).

أما الانحراف المعياري الكلي (0.12) فقد أشار إلى وجود درجة تقارب جيدة في آراء أفراد العينة، ما يدل على اتفاق نسبي على أن الحوافز تعد عاملاً مهماً في تطوير الموارد البشرية داخل الوزارة.

السؤال الفرعي الخامس: ما دور تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد الخامس دور تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني ، وذلك بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الأول: إدارة الموارد البشرية، البعد**الخامس: دور تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني**

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
4	مرتفع	0.98	3.30	يوجد نظام معتمد لتقدير أداء الموظفين في الوزارة.	1
2	مرتفع	0.76	2.99	التقييم يتم بشكل دوري ومنهجي.	2
1	مرتفع	0.80	2.31	يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييمهم وتحليلها معهم.	3
5	مرتفع	0.94	3.85	تقدير الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية	4
3	مرتفع	0.85	2.98	تُستخدم نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير الموظفين	5
الدرجة الكلية للبعد		0.08	3.09		

يوضح الجدول (15) أن إجابات أفراد العينة حول دور تقييم الأداء في تطوير الموارد البشرية جاءت مرتقبة بمتوسط حسابي كلي قدره (3.09)، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.31 - 3.85)، وقد حازت العبارة رقم (4) والتي تنص على "تقدير الأداء يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية" على أعلى متوسط حسابي وهو (3.85)، تلتها العبارة رقم (1) والتي تنص على "يوجد نظام معتمد لتقدير أداء الموظفين في الوزارة" بمتوسط (3.30)، ثم العبارة رقم (2) والتي تنص على "التقييم يتم بشكل دوري ومنهجي" بمتوسط (2.99)، تلتها العبارة رقم (5) والتي تنص على "تُستخدم نتائج التقييم في اتخاذ قرارات تتعلق بتطوير الموظفين" بمتوسط (2.98)، وأخيراً جاءت العبارة رقم (3) والتي تنص على "يتم إبلاغ الموظفين بنتائج تقييمهم وتحليلها معهم" كأدنى متوسط (2.31).

أما الانحراف المعياري الكلي (0.08) فيدل على وجود اتفاق نسبي وتجانس في آراء أفراد العينة حول أهمية تقييم الأداء ودوره في تطوير الموارد البشرية.

السؤال الفرعي السادس: ما مستوى تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي لعبارات المحور الثاني مستوى تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ، وذلك بحسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات البعد، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحور الثاني: مستوى تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى

الترتيب	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	م
7	مرتفع	1.12	2.98	تسعى الوزارة بشكل مستمر لتطوير الكفاءات البشرية لديها.	1
5	مرتفع	1.09	2.81	يتم توفير فرص للترقى الوظيفي بناءً على الكفاءة والأداء.	2
3	مرتفع	1.04	2.79	تهتم الوزارة بتنمية المهارات الإدارية والفنية للموظفين.	3
2	مرتفع	1.24	2.75	توجد بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني.	4
1	مرتفع	1.16	2.66	يشعر الموظفون بأن الوزارة تستثمر في تطويرهم الوظيفي	5
9	مرتفع	1.22	3.72	يتم تخصيص ميزانية مخصصة لبرامج تطوير الموارد البشرية	6
4	مرتفع	1.16	2.80	هناك تواصل فعال بين الموظفين والإدارة حول احتياجاتهم التطويرية.	7
6	مرتفع	1.32	2.96	يتم تقييم نتائج التطوير المهني للموظفين بعد كل دورة تدريبية أو مبادرة.	8
8	مرتفع	1.16	3.58	توفر الوزارة فرصاً للتطوير الذاتي مثل ورش العمل أو المؤتمرات.	9
10	مرتفع	0.94	4.46	التطوير المستمر للموارد البشرية ينعكس بشكل ملموس على جودة الأداء الوظيفي.	10
الدرجة الكلية للبعد		0.10	3.15		

يوضح الجدول (16) أن إجابات أفراد العينة على مستوى تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى جاءت بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي كلى قدره (3.15)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.66 – 4.46)

وقد حققت العبارة (10) والتي تنص على "التطوير المستمر للموارد البشرية ينعكس بشكل ملموس على جودة الأداء الوظيفي" أعلى متوسط حسابي قدره (4.46)، مما يشير إلى أهميتها الكبيرة في تطوير الموارد البشرية حسب رأي أفراد العينة. تليها العبارة رقم (6) والتي تنص على " يتم تخصيص ميزانية مخصصة لبرامج تطوير الموارد البشرية" بمتوسط حسابي قدره (3.72)، ثم العبارة رقم (9) والتي تنص على "توفر الوزارة فرصاً للتطوير الذاتي مثل ورش العمل أو المؤتمرات" بمتوسط (3.58)، كما جاءت العبارة رقم (1) والتي تنص على "تسعى الوزارة بشكل مستمر لتطوير الكفاءات البشرية لديها" في المرتبة السابعة بمتوسط (2.98)، تليها العبارة رقم " يتم تقييم نتائج التطوير المهني للموظفين بعد كل دورة تدريبية أو مبادرة "في المرتبة السادسة بمتوسط (2.96)، ثم العبارة رقم (7) والتي تنص على " هناك تواصل فعال بين الموظفين والإدارة حول احتياجاتهم التطويرية" في المرتبة الرابعة بمتوسط (2.80)، تليها العبارة رقم (2) والتي تنص على " يتم توفير فرص للترقى الوظيفي بناءً على الكفاءة والأداء" بمتوسط (2.81)، والعبارة رقم (3) والتي تنص على "تهتم الوزارة بتنمية المهارات الإدارية والفنية للموظفين" بمتوسط (2.79)، ثم العبارة رقم (4) والتي تنص على " توجد بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر والتطوير المهني " بمتوسط (2.75)، وأخيراً العبارة رقم (5) والتي تنص على "يشعر الموظفون بأن الوزارة تستثمر في تطويرهم الوظيفي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.66)، لكنها لا تزال بدرجة أهمية مرتفعة.

كما تظهر قيمة الانحراف المعياري الكلى (0.10) على وجود توافق مرتفع بين آراء أفراد العينة حول مستوى تطوير الموارد البشرية في الوزارة.

السؤال الفرعى السابع: هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ؟

لتحليل فرضية الدراسة لتعرف على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ، تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط بيرسون لإجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى ، وجاءت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (17) العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى

الدالة	مستوى الدلالة	ارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	المتغيرات
0.01	0.000	0.810	0.03	3.14	150	إدارة الموارد البشرية
			0.10	3.15		تطوير الموارد البشرية

يوضح الجدول (17) العينة المطبق عليهم استبيان إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى وبلغ عددها (150) من الموظفين العاملين في وزارة التعليم التقني والفنى ، وبحساب المتوسط الحسابي لإدارة الموارد البشرية (3.14) والانحراف المعياري (0.03) وبحساب المتوسط الحسابي لتطوير الموارد البشرية (5!.3) والانحراف المعياري (0.10) نقبل الفرض السابق حيث أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية وتطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم التقني والفنى لأن ر تساوي (0.810) وهي دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

نتائج الدراسة وتوصياتها:

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة الحالية إلى ما يلى:

- تكونت العينة بشكل رئيسي من الذكور بنسبة 85.3%， وتركزت الفئة العمرية بين 40 و 50 سنة بنسبة 41.3%， تليها فئة الأكبر من 50 سنة بنسبة 37.3%. معظم المشاركين حاصلون على شهادة الماجستير (42%)، مع تنوّع في سنوات الخبرة، حيث كانت نسبة الخبرة فوق العشرين سنة الأعلى (33.3%). من حيث المناصب، استحوذ الموظفون العاديون على النسبة الأكبر (41.3%) بليهم رؤساء الأقسام (30%).

- أظهرت النتائج أن إدارة الموارد البشرية وتطويرها تحظى بأهمية عالية في المؤسسات التعليمية حيث كان المتوسط الحسابي (3.14)، وقد تصدرت الحوافز (3.31) وتدريب العاملين (3.28) الأبعد من حيث الأهمية، مع توافق عام على دور التخطيط، الاستقطاب، التقييم في دعم تطوير العاملين.

- تم التأكيد على دور التخطيط الفعال للموارد البشرية في تحسين جودة تطوير العاملين، حيث سجل هذا البعد متوسطاً مرتفعاً (3.21)، مع اعتراف المشاركين بأن التخطيط الجيد ينعكس بشكل إيجابي على جودة العمل (4.11).
- أما بالنسبة لاستقطاب وتعيين القوى البشرية فرغم أهميته، جاء هذا البعد في المرتبة الأدنى بين الأبعاد (2.79). ومع ذلك، أشار المشاركون إلى أن جودة الاستقطاب والتعيين تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وتطويرهم (3.92).
- بُرِز التدريب كعامل رئيسي لتحسين المهارات الفنية والإدارية للموظفين، واحتل مركزاً متقدماً (3.28). وقد أوضحت النتائج أن التدريب يسهم بشكل فعال في رفع كفاءة الأداء (4.08).
- تُعتبر الحافز العامل الأبرز في تعزيز تطوير الموارد البشرية (3.31)، حيث أشاد المشاركون بدورها في رفع الروح المعنوية وتحفيز الموظفين على تحسين الأداء (4.26).
- تمت الإشارة إلى أن تقييم الأداء يمثل أداة مهمة في تحديد احتياجات التدريب والتطوير (3.09)، ويساعد في تعزيز فعالية الموارد البشرية (3.85).
- أظهرت النتائج أن المؤسسات تسعى إلى تطوير مستمر للموارد البشرية بمستوى مرتفع (3.15)، مع وجود اهتمام واضح بتخصيص الميزانيات وفرص التطوير الذاتي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء (4.46).

ثانياً: توصيات الدراسة:

- بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد تم وضع مجموعة من التوصيات وهي:
- ينبغي على المؤسسات التعليمية تطوير نظام حواجز فعال ومتعدد يعزز من دافعية الموظفين ويحفزهم على تحسين أدائهم، مع مراعاة التنوع في الحافز المادي والمعنوي لضمان شموليتها.
 - ينصح بتكثيف برامج التدريب المستمرة التي تستهدف تطوير المهارات الفنية والإدارية للعاملين، مع وضع خطط تدريبية دورية تستجيب لاحتياجات الموظفين وتطورات العمل.
 - يجب على الإدارات تعزيز استراتيجيات التخطيط للموارد البشرية بحيث تكون أكثر دقة ومرنة، لضمان تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة بشكل فعال.
 - ينبغي مراجعة وتطوير آليات استقطاب وتعيين الموظفين لضمان جذب كوادر مؤهلة ومتخصصة تتناسب مع أهداف المؤسسة ومتطلبات الوظائف المختلفة.

- ينصح بتطبيق نظام تقييم أداء متكامل يساهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين، ويربط نتائج التقييم بخطط التدريب والحوافز لتحسين الأداء بشكل مستمر.
- توفير ميزانيات كافية ومتعددة لدعم برامج التدريب والتطوير، وكذلك تحسين بيئة العمل لتعزيز رضى الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.
- ينبغي تعزيز ثقافة مؤسسية تشجع على التعلم المستمر والابتكار، مما يخلق بيئة محفزة على التطوير الذاتي والمهني للموارد البشرية.

المصادر والمراجع:

- ابن عمروج، فهد بن ناصر (2022). العلاقة بين الحافز والأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للنشر العلمي، ع48، 73-90.
- بعزيز، آمنة (2020). ممارسة إدارة الموارد البشرية وأثرها على التميز المؤسسي "دراسة حالة مؤسسة سونارلغاز الوطنية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويير، جامعة العربي بن مهيدى-أبو الباقي، الجزائر.
- بلاسمه، فيصل ناصر (2019). ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة ميدانية في الجامعات الرسمية الأردنية في منطقة الشمال" رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- التميمي، محمد كريم عبيد (2017). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، عمان، الأردن.
- الحواشى، زهراء فريح، وحسين، أحمد عباس، وعطيه، زهاء سلمان (2022). أثر ممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بحث مقدم من جامعة ميسان، كلية الإدارة والاقتصاد.
- صلاح الدين، عبد الباقى (1999). إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر.
- عباس، حوراء مؤيد، وعبد الحسين، صفاء جواد (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مجلة التقنيات، مج4، ع4، 167-179.

- عوض، عاطف محمود (2013). استراتيجيات التدريب ودورها في تطوير الموارد البشرية، دراسة ميدانية على العاملين في الدوائر الحكومية في محافظة بعلبك، الهرمل في لبنان، مجلة جامعة دنقلا للبحوث العلمية، مج 3، ع 5، 219-271.
- غراوي، عبد الإله، رقيق، إيمان، وخياط، عبد القادر (2019). أثر التحفيز على رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والتسيير، مج 12، ع 1، 1-21.

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/88306>

- فكري، نزار محمد (2023). دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات الحكومية، دراسة ميدانية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 14، ع 3، 146-197.
- قرین، ربيع، وكروش، صلاح الدين (2020). واقع إدارة الموارد البشرية الحديثة، دراسة حالة الجزائر وعينة من الدول، مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج 5، ع 2، 465-476.
- لبسیس، عماد، وربیعة، خطاش (2018). واقع تطبيق الممارسات الحديثة للإدارة الموارد البشرية وعلاقته بجودة حياة العمل بالمؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، ع 34.
- محمد، سحر كمال مصطفى، هلالی، صفاء جعفر محمد (2020). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة جياد في الفترة من 2016-2020، مجلة المعرفة العلمي العربي للأبحاث، مج 6، ع 5، 936-959.
- مساك، أمينة، ورزق الله، سلمى (2017). دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، مجلة الصوتيات، مج 13، ع 1، 317-306.

- موسى، هند راجح، وايرة، أكثم الصر (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية "دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية (LG)"، المجلة العربية للإدارة، مج 41، ع 1، 229-255.

المراجع الأجنبية:

- Al-Damoe, F. M. A., Ab Hamid, K., & Omar, K. (2016). Human resource management practices on human resource outcomes in Libyan firms: Empirical evidence. *Asian Social Science*, 11(23), 51–65.
<https://doi.org/10.5539/ass.v11n23p51>.

- Jarwan, A. (2020). The Impact of Human Resources Management Practices on Turnover Intention through Intrinsic Motivation: Evidence from the Jordanian Hospitality Industry, International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality Vol. (14), No. (3).
- Manroop, L., Nguyen, P., & Voigt, P. (2024). Review of human resource management in the field of public management and public administration. *Advances in Social Humanities Research*, 2(7), 925–938. <https://www.researchgate.net/publication/383435459>.
- Miranda, N. (2020). The Impact of Human Resource Management Practices of the Managers on Perceived Organizational Performance— A Study on Ceylon Fisheries Corporation in Sri Lanka, Open Access Library Journal, Volume 7.
- Salih, D. Q. M., (2020). The Impact of Green Human Resources Management Practices on Organizational Excellence: An Empirical Study, Management and Economics Research Journal, Vol. 6, Iss. 3.
- Zolak Poljašević, A., & Berber, N. (2024). Reward system effectiveness in public administration. In *Human resource management in public service organizations. Governance*, 15(3), Article 94. <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/3/94>.