

# دراسة الاحتياجات المهنية للمورد البشري بمجال الطرق الحديدية في ليبيا \*

د. محمد علي الشريف \*\*

د. مدحت عبد الرحمن يوسف \*\*\*

---

\* تاريخ التسليم: 2014 / 1 / 25 م ، تاريخ القبول: 2014 / 4 / 29 م.  
\*\* أستاذ مشارك بالأكاديمية الليبية للدراسات العليا/ طرابلس/ ليبيا  
\*\*\* أستاذ مساعد بكلية الهندسة/ جامعة الجبل الغربي/ ليبيا

## ملخص:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية بالمؤسسات، وإحدى دعائم التنمية الاقتصادية، وأساس تحريك عجلات النمو. إدارة الموارد البشرية تهدف للاستخدام الأمثل للعنصر البشري ورفع مدى كفاءته وقدراته. تتوقف كفاءة المؤسسة وتحقيقها لأهدافها علي العنصر البشري، لذا اهتم علماء الإدارة بوضع أسس الاستفادة القصوى من كل فرد بالمؤسسة وتبدأ بالتخطيط، والاختيار، والتدريب، والحوافز، والتقييم. تهدف الدراسة للوصول إلى كيفية استثمار هذا المورد والتعرف إلى إمكانياته ومشاكله واحتياجاته التدريبية بوصفه عنصراً أساسياً بمجال السكك الحديدية في ليبيا وهو مجال حديث في ليبيا وبطور النشأة، مستخدماً المنهج الوصفي التحليلي. وذلك بتصميم استبانة علمية محكمة مكونة من 5 مجالات، احتوت على 89 فقرة، ووزعت على عينة من العاملين بالمشروع داخل مدينة طرابلس.

وبتحليل البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها: عدم وجود إدارة خاصة بإدارة الموارد البشرية بالهيكل التنظيمي بالجهاز، غياب توصيف الوظائف وتداخل الصلاحيات، وضعف الاتصال بين الإدارة العليا وباقي العاملين بالإدارات المختلفة، ضعف إدارة تنمية المورد البشري بجهاز تنفيذ مشروع الطرق الحديدية وإدارته بوزن نسبي 36.60%، وجود ضعف في فاعلية تطبيق السياسات والخطط المتبعة بوزن نسبي 31.20%، وجود ضعف في تطوير السياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية بوزن نسبي 44.80%. كما أظهرت الدراسة عدم كفاءة الطاقم الوظيفي العامل بوحدات الموارد البشرية بالجهاز بوزن نسبي 34.86%، وأثبتت الدراسة إن معظم أفراد العينة أكدوا على وجود بند مالي مستقل يصرف على التدريب والتطوير إلا إنه لا تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية التي من شأنها رفع مستوى الأداء. وهذه المخصصات المالية لا تُستثمر بالشكل المناسب الذي يمكن من خلاله تطوير أداء العاملين بصورة مجدية.

## **Study of Human Resource Skills Needs in Libyan Railways Field**

### ***Abstract:***

*Human resources are considered the main support for organization and economic development. Human resources management aims to optimal uses for each human element and raise his efficiency and abilities. Organization efficiency and successful achievement of goals depend on human element, which has to be utilized by excellent planning, selection, training, motivation and evaluation. The Researcher aims to develop these skills in the field of construction, operation and maintenance of Libyan railways projects. The descriptive method and a questionnaire were used. Data were collected data from workers inside a site in Tripoli. The questionnaire consists of consists of 5 main domains with (89) items.*

*By analyzing the data, the study concludes that there is a lack of clarity in policies and plans in order to develop human recourses with a rate of 36. 60%, a weakness in implementing the plans and policies with 31. 20%, a weakness in developing and follow- up with the new policies with 44. 80%, and the inability of employees with 34. 86%. The study proved that financial resources are not used properly.*

## 1- مقدمة:

المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل [1]. وتحولت النظرة إلى الأفراد بالمنظمات من كونها عنصراً من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد، كونها أصلاً من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة. وأدت هذه النظرة إلى اعتبار الأفراد مورداً من أهم موارد المنظمة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته. لكي يصبح الفرد مورداً لا بد أن يمتلك الخبرة، والمهارات، والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهمات متخصصة [2]. يعدُّ التدريب وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة التي تحقق مكسباً إضافياً للمؤسسات، وليست عبئاً على الميزانية، لكونه أكثر الاستراتيجيات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية وتطويرها، ويصبح التدريب أكثر جدوى، وفاعلية عندما يكون مبنياً على أسس التتابع، والاستمرارية من خلال تبني استراتيجية للتنمية، وتطوير قدرات العاملين معتمده علي إعداد برامج تدريبية لتقويم أي تباين في الأداء، والتدريب الفعال يساهم في تحقيق التوازن وسد النقص، ويساعد المنظمات على تحقيق الاكتفاء الذاتي، وتقليل الاعتماد على الخبر الأجنبي. وبما أن مشروع الطرق الحديدية مشروع وطني استراتيجي يهدف إلى تحقيق العديد من المكاسب الاجتماعية والاقتصادية والتنموية، وهو من المشروعات الحديثة في ليبيا، وحيث إن تحقيق النجاح يعتمد إلى حد كبير على كفاءة العنصر البشري وأدائه، وما يتمتع به الأفراد من مهارات وقدرات، وما لديهم من طاقات ومواقع وطموحات، لذا، فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والرقى بها يعدُّ من الأمور المهمة التي تساعد على إنجاح هذا المشروع.

## 2- مشكلة الدراسة:

تعاني المشاريع الهندسية بليبيا عموماً، من عدم وجود سياسات وخطط فعالة لتطوير مستوى العاملين، ولا تدار بشكل يفي بمتطلبات إدارة الموارد البشرية الحديثة. مما يؤدي إلى هدر في وقت المشروع، وزيادة في تكلفته، ويعزى ذلك إلى:

♦ ضعف اهتمام الإدارة العليا بتطوير أداء المورد البشري بالمشروع، وعدم اتباع أساليب إدارة الموارد البشرية الحديثة، وهذه الأسس تشمل التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز وما إلى ذلك.

♦ قلة خبرة العاملين في إدارة الموارد البشرية مما يؤدي إلى تكرار البرامج نفسها والسياسات بكثير من الخطط يؤدي لعدم تطوير هذه البرامج بما يتلاءم مع الاحتياجات، وبالتالي عدم الاستفادة منها.

### 3- فرضيات الدراسة:

بالاطلاع على الهيكل التنظيمي للمشروع وجد أنه لا يوجد إدارة لإدارة الموارد البشرية في الجهاز. واختزل مفهوم إدارة الموارد البشرية في قسم شؤون العاملين. ولوحظ تواضع الكفاءات البشرية، وكذلك الإدارة العليا هي المسؤولة عن التعيين، ووضع نظام للحوافز والأجور، مما ترتب عليه إحساس العاملين بالظلم والإجحاف في كثير من الأمور، لنقص الاتصال بينهم وبين الإدارة العليا مما يؤدي إلى عدم إلمام الإدارة العليا بالاحتياجات الفعلية للعاملين في المشروع، مما أدى إلى نقص في ولائهم للمنظمة. ومن هنا جاءت أهمية الدراسة ويمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

1. عدم وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية بجهاز تنفيذ وإدارة مشروع الطرق الحديدية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق السياسات والخطط المطبقة في الجهاز لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير السياسات المتبعة في الجهاز ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.
4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية المتبعة بالجهاز وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية بالجهاز وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

### 4- أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية باعتبارها إحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبرى في القرن الحادي والعشرين، فهي إدارة لأهم وأعلى أصل بالمنظمة كونها أصولاً مفكرة، ويمكن تقسيم أهمية الموارد البشرية على المستوي

## القومي والمؤسسي والفرد كآلاتي [3]:

### أولاً - على المستوى القومي:

1. الموارد البشرية أساس للاستقلال، والنفوذ الاقتصادي وأداة تنافس عالمية.
2. العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة وتزيد من الصادرات.
3. الإدارة الفعالة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي.
4. استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

### ثانياً - على مستوى المنظمة:

1. قيمة المورد البشري وإنتاجيته تزيد بالخبرات المتراكمة، فهو أصل تتراد قيمته بمرور الوقت.
2. خلق علاقة تكاملية مهمة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات والوظائف الأخرى للمنظمة.
3. يؤدي أي تقصير في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية إلى إعاقة أعمال الإدارات الأخرى.

### ويمكن تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو الآتي [4]:

1. الحصول على الأفراد الأكفاء بمختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق، وبأقل التكاليف ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفاً.
2. تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والحفاظ على رغبتهم للعمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
3. تنمية قدرات العاملين بالتدريب لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية لتزداد إنتاجيتهم.
4. إيجاد سياسات موضوعية لمنع سوء استخدام العاملين، وتفادي المهام التي تعرضهم للأخطار.
5. إيجاد فرص عمل جيدة للعاملين، وتوفير فرص التقدم والترقي لهم بالمنظمة.

### 5- مفهوم إدارة وتنمية الموارد البشرية بالمشروعات الهندسية:

ظهرت منذ بدايات النصف الثاني من القرن العشرين وانتشرت مفاهيم جديدة لعلم

الإدارة، وأصبح هناك ما يعرف بالإدارة التخصصية التي حلت محل مفهوم الإدارة العامة، فقد أنشئ ما يعرف بإدارة المستشفيات والمرافق والمؤسسات التعليمية وغيرها مروراً بما يعرف بإدارة المشاريع الهندسية. اختلف العلماء والمتخصصون في أيلولة عملية الإدارة والإشراف والمتابعة الخاصة بالمشاريع الهندسية في أنها عملية تحتاج لأشخاص متخصصين في علم الإدارة بصفاتها عملية إدارية، بينما توجه الفريق المقابل إلى القول بأن إدارة المشاريع الهندسية تحتاج إلى أناس فنيين متخصصين في المجالات الهندسية، لم يكن كلا الفريقين صاحبا حق كامل ولم يكونا على خطأ، فإدارة المشاريع الهندسية عبارة عن مزيج من علم الإدارة يحتاج تطبيقه إلى ذوي المعرفة والخبرة بالمجالات الهندسية المختلفة [5]. المجالات المعرفية لإدارة المشروعات الصادرة من المعهد الأمريكي للإدارة الطبعة الثالثة والرابعة والخامسة تحتوي علي مجال إدارة الموارد البشرية للمشروع، المسئولة عن تخطيط المورد البشري واستقدام فريق المشروع وإدارته وتطويره. إدارة الموارد البشرية بالمشاريع تعني العمليات كافة التي تضمن الحصول على العاملين المناسبين لمشروع ما مع بيان أهمية استخدام أدوات وتقنيات الإدارة الهندسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة [6]، وتشمل العمليات التالية:

● أولاً- تخطيط الموارد البشرية: وهي الوحدة المسئولة عن تحديد كافة المهمات المطلوبة وأرشفتها، وتدوينها، وربطها بأشخاص محددى المسؤوليات والعلاقات في أثناء سير المشروع. يعدُّ تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيداً من تخطيط الموارد الأخرى، ويرجع ذلك لأسباب عدة منها [7]:

- القصور في دقة البيانات الإحصائية التي تشكل الركن الأساسي للتخطيط.  
- صعوبة توقع سلوك الأشخاص، فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة أو المرض أو رفض القيام ببعض الأمور.  
- الاختلافات الشخصية، وصعوبة وضع سياسات تناسب جميع الأشخاص بشكل متساوي.

- يعدُّ المورد البشرى أصعب من الموارد الأخرى، ذلك أن تخفيض أعداد العاملين ليس سهلاً، والحصول على عمالة إضافية قد يكون مكلفاً ومستغرقاً للوقت.  
- عدم توافر الخبرات المناسبة التي تمتلك التدريب والدراية الكافية بالتخطيط.

● ثانياً- الحصول على الموظفين: هدفها الحصول على المورد البشرى بعد انتهاء عملية التخطيط.

● **ثالثاً- تشكيل الفريق وتطويره:** وهي عملية توزيع الموظفين إلى فرق، بناء على متطلبات ومهارات كل مهمة وفريق. يقوم قسم الموارد البشرية بالإشراف على تطوير الأفراد والفرق للحصول على كفاءة عالية في خدمة المشروع.

● **رابعاً- إدارة فريق المشروع:** تشمل هذه العملية على متابعة الفريق وتوفير المعلومات الاسترجاعية، وحل المشكلات وتنسيق الأداء، لتحسين مستوى أداء المشروع وتقوم الإدارة بملاحظة سلوك العاملين وإدارة النزاعات وتقييم الأداء. وتحديث خطة إدارة التوظيف وإضافة الدروس المستفادة إلى قاعدة البيانات. وتتفاعل العمليات الرئيسية التي ذكرت مع بعضها كما تتفاعل مع قطاعات المعرفة الأخرى بالشركة، فكل عملية من العمليات السابقة قد تنطوي على نشاط من شخص واحد أو أكثر، ورغم أن هذه العمليات ذكرت بشكل منفصل فإنها في الواقع قد تتداخل وتتعدد.

## 5-1 تطوير الموارد البشرية وتنميتها:

تقدم أي مجتمع يعتمد بالدرجة الأولى على إمكاناته البشرية وقدرته على استغلالها بشكل فعال، ومع التطورات التي تحدث في المجتمع والعالم تتزايد أهمية تنمية وتطوير الموارد البشرية كمدخل للتقدم، ولم يعد هناك من طريق آخر للنمو والتطور إلا بالسعي الدائم إلى زيادة معارف ومهارات الإنسان وتطوير أفكاره واتجاهاته باستمرار وبصورة متواصلة نحو تحقيق الأفضل، ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة تنمية الموارد البشرية ليحقق [8]:

- تطوير معارف ومعلومات الفرد في العمل وأساليبه.
  - تطوير مجمل المهارات والقدرات للأفراد.
  - تطوير مجمل التركيب السلوكي للفرد.
- التدريب ينبغي أن يكون وفق أسس علمية وبرامج وأساليب يمكن الاستفادة منها. وليس برامج تدريبية فقط لغرض التدريب، بل ينبغي أن يراعي تطوير العاملين ورفع أدائهم بهذه الدورات. التدريب يعد استثماراً طويلاً الأجل من خلال إعداد قوى عاملة تستطيع إدارة الشركات والمشاريع وتطوير نفسها، ومواكبة التطور في شتى المجالات، لذلك يعدّ التدريب من أهم الوسائل التي تساعد على تطوير الموارد البشرية وتنميتها [8]. عرف التدريب بتعريفات عدة منها: "إنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته، وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة

عمل“ [9]، وعرف بأنه: ” العملية التي من خلالها يزود العاملون بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين ” [10]. ويهدف التدريب لتحقيق عدة أهداف من أهمها [11] [12]:

1. تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات اللازمة التي تمكنه من إنجاز وظيفته، وتنمية الميول الإيجابية لدى العاملين تجاه العمل.

2. تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية والاستفادة من تجارب الغير.

3. تسهيل عملية نقل التكنولوجيا والأساليب العلمية الحديثة.

4. تطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير أداء المنظمة ككل.

5. تمكين المنظمة من استمرارية حصولها على أفراد عاملين مؤهلين ومتطورين في أدائهم.

6. الاستفادة بأكبر قدر من جهود الأفراد، بالحد من التلف، وتقليل مشكلات دوران العمل، مما يؤدي إلى حسن الاستفادة من القوى العاملة والأجهزة والآلات لأقصى حد ممكن.

7. التقليل من مستوي الإشراف، حيث إن زيادة مهارة العمال تخفف على المسؤولين عملية المتابعة، وتقلل من عدد الوظائف الإشرافية اللازمة، مما يؤدي إلى خفض تكلفة هذه الوظائف.

## 5- 2 مراحل العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية من أربعة مكونات مترابطة وأساسية، تحديد الاحتياجات التدريبية - تصميم برنامج التدريب - تنفيذ برنامج التدريب - تقييم التدريب [19].

### 5- 2- 1 تحديد الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية تتمثل بجانبين هما: جانب قوة يتمثل في معارف ومهارات وقدرات يراد إكسابها للمتدرب. وجانب قصور يتمثل في صفات غير مرغوبة لدى الفرد يراد تغييرها واستبدالها بصفات مرغوبة. وتركز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على حصر عدد العاملين الذين سيصلهم التدريب ونوعيتهم، وكذلك تحديد مجالات التدريب لإكسابهم القدرات والمهارات اللازمة لممارسة أعمالهم بكفاءة، وتتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط الآتية [10]:

1. الوقوف على مواضع القصور في مهارات وسلوك العاملين، بهدف التغلب على تلك المواضع.

2. توضيح من هم الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب اللازم والنتائج المتوقعة ومدته.

3. تساعد إدارة التدريب بالتخطيط وتقدير الاحتياجات للمدى القريب والبعيد لتحقيق الكفاءة والفاعلية.

4. تساعد إدارة التدريب المنظمة في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لديها.

الأخطاء التي يقع فيها المسؤولين عند تخطيط العملية التدريبية وتحديد الاحتياجات التدريبية [11]:

1. عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية وبين الرغبات التدريبية.  
2. عدم الفحص الدقيق للآراء التي تبديها الإدارة العليا أو العاملين في المنظمة عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، مما قد يترتب عليه بذل جهود وتحمل نفقات غير ضرورية.

3. الاعتقاد الخاطئ بأن مختلف المشكلات التي تواجهها المنظمة يمكن إيجاد حل لها بالتدريب.

4. تحديد الاحتياجات التدريبية معتمداً على الحدس والتخمين، بدلاً من الدراسة العلمية.

## 5-2-2 تصميم برنامج التدريب وتنفيذها:

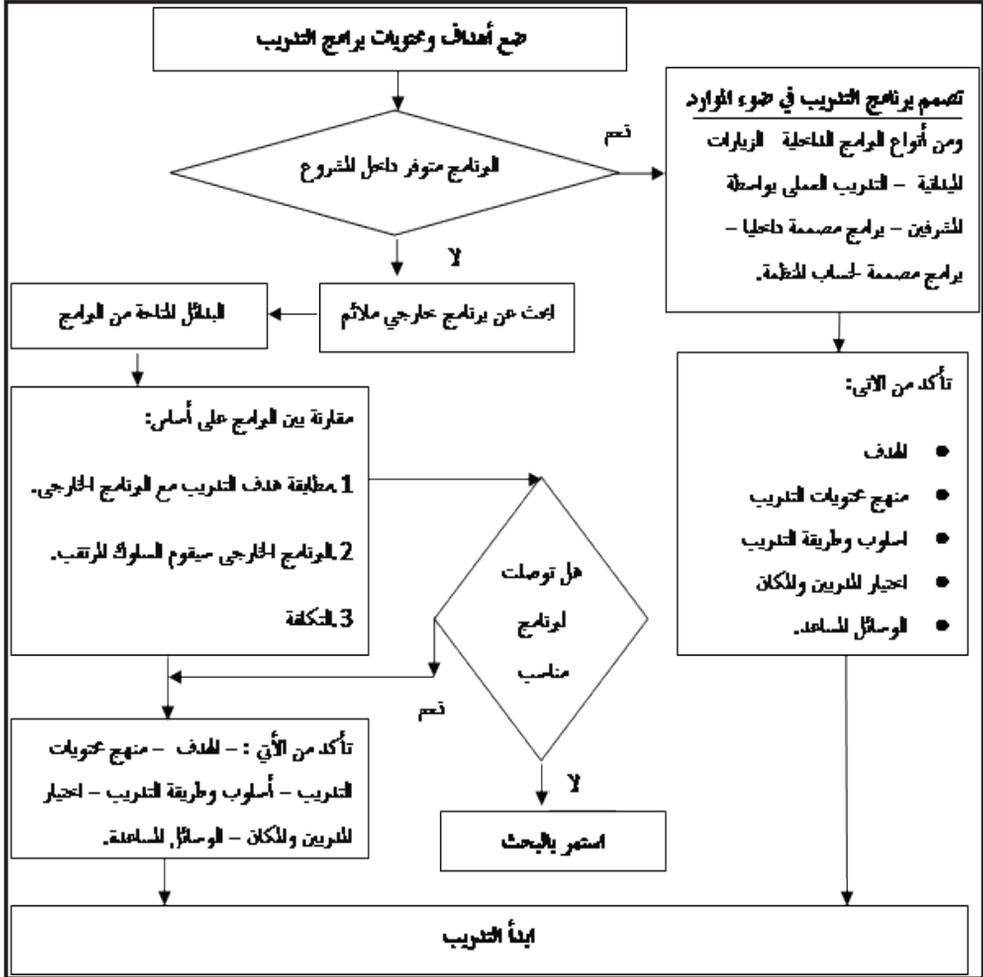
يلي تحديد الاحتياجات التدريبية تصميم البرنامج، ويوضح الشكل (1) نموذجاً لطريقة تصميم برنامج. يلي مرحلة تصميم البرنامج مرحلة التنفيذ، سواء كان بداخل المنظمة أم خارجها، وتتضمن مرحلة تنفيذ برنامج التدريب الآتي [13]:

أ. الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن عدد أيام البرنامج التدريبي ووقت الانعقاد وعدد الجلسات وأوقات الراحة والاختبار النهائي وحفل الختام.

ب. مكان التدريب وقاعاته: يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية التدريب، طريقة تنظيم المقاعد ومكان التدريب لهما تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المتدربين للمناقشة.

ت. المتابعة اليومية للبرنامج: يحتاج الأمر من مدير إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب متابعة تنفيذ البرنامج كما هو مصمم، وتتضمن الأنشطة الخاصة بالمتابعة،

التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب، والتأكد من إعداد المادة العلمية وتقديمها في الوقت المناسب للمدربين، والحفاظ على الجدول الزمني والالتزام به وأخذ حضور وغياب المتدربين وتوفير سبل الراحة للمشاركين، وكذلك حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج.



الشكل (1)

يوضح نموذجاً إجرائياً لطريقة تصميم برنامج التدريب [31]

## 5- 2- 3 تقويم التدريب:

يشتمل تقويم الأداء التدريبي وفاعلية البرامج ونظام التدريب بصفة عامة على ثلاثة عناصر رئيسية وهي: المدربون والمشاركون والعملية التدريبية [8]. تمتد عملية التقويم

لتشمل قبل بداية البرنامج، وهو ما يطلق عليه التقييم القبلي، وأثناء عملية التنفيذ (المتابعة الدورية)، والتقييم بعد البرنامج وهو ما يطلق عليه التقييم البعدي. تواجه المسؤولين عن عملية التقييم العديد من المشكلات الخاصة بعملية تقييم البرامج التدريبية، ومن أهم هذه المشكلات ما يأتي [14]:

1. غموض أهداف البرنامج التدريبي أو عدم ارتباطها بوظائف المشاركين في البرنامج التدريبي.
  2. صعوبة اختيار مقياس مناسب للتقييم لأن نتائج التدريب لا تظهر مباشرة بانتهاء برنامج التدريب.
  3. كثير من المؤسسات قد لا تعير التقييم الاهتمام الكافي وبالتالي تضعف نتائجه.
  4. غالبا يصمم البرنامج بدون تصميم للتقييم، وإنما تستخدم نماذج تقييم نمطية، وبذلك لا يعكس التقييم الحقائق المطلوبة.
  5. قد لا تتعاون الجهة المسؤولة عن التدريب مع الجهة المستفيدة من التدريب في إرسال الشخص المناسب للبرنامج المناسب مما يؤثر في فاعلية عملية التقييم.
  6. التدريب نشاط استثماري بعيد المدى، ونتائجه لا تظهر فور انتهاء البرنامج، لذلك لا تحبذ بعض قيادات الإدارة العمل به، أو ترفض متابعته بعد فترة التدريب، أو تقلل من أهميته فيضعف ذلك من تأثيرات البرنامج وأهمية عملية التقييم.
- لمواجهة مشكلات مسؤولي عملية التقييم، لابد من الأخذ في الاعتبار عدد من المعايير التي أصدرها مكتب التعليم الفيدرالي الأمريكي سنة 1984 لتقييم البرامج التدريبية بالفقرة رقم (7) ومنها [15]:

1. أن يكون للبرنامج التدريبي خطة تقييم منتظمة (قبل وأثناء وبعد)، تحتوي على تقييم مستقل لكل هدف من أهداف البرنامج يتم مقارنته بالمعايير الخاصة به.
2. مشاركة لجنة البرامج، المديرين، الأساتذة، المتدربين، جهات التوظيف المستفيدة بعملية التقييم.
3. تطبيق إجراءات سليمة لتحليل المعلومات وتحديد الاختلاف بين النتائج الفعلية والمطلوبة من البرنامج أثناء عملية التقييم.
4. أن تُحدَّث طرق التقييم كلما تم إحداث تغيير في البرامج.
5. وضع خطة لتطوير البرامج، تنفذ بناءً على الاحتياجات المطلوبة.

والمستخلصة من نتائج التقييم.

## 6. الدراسة الميدانية:

هدفت الدراسة الميدانية لتطوير المهارات المتعلقة بالموارد البشري بمجال تنفيذ المشاريع الهندسية وتشغيلها وصيانتها. حيث بدأ التفكير في تنفيذ مشروع الطريق الحديدي منذ منتصف السبعينيات لمواكبة خطة التنمية الصناعية، والزراعية آنذاك، وربط ليبيا بدول المغرب العربي، وبدأ في التعاقد عام 1975 على تصميم خطوط عدة منها خط طرابلس - رأس أجدير، خط طرابلس - مصراته، خط مصراته - الهيشة - سبها، وخط الهيشة - سرت - بنغازي. وأعدت جملة من الدراسات التخصصية المصاحبة للمشروع وتزامناً مع هذه العقود تم إيفاد 1026 فرد للتدريب على تشغيل وصيانة الطرق الحديدية. وصدر القرار بتنفيذ المشروع عام 1992 بدأ على أثره توقيع محور المسار على الطبيعة وحصر جميع الممتلكات المتعارضة مع المسار. ووقّع عدد من العقود، وأوامر التكليف لتنفيذ الأعمال الترابية والخرسانية، وأعمال الحماية وبناء الأسوار حول المحطات وغيرها. بالإضافة إلى عقود استشارية عدة في مجال الإشراف على التنفيذ، ومجال الدراسات منها إعداد المواصفات الفنية للوحدات المتحركة ومنظومتي الإشارات والاتصالات، وعقود توريد بعض المواد السككية منها المثبتات، والمصفي البلاستيكي، وكوابل ألياف بصرية، والقضبان السككية والعوارض الخرسانية لوصلة ميناء الخمس. وصدر قانون رقم 14 لسنة 2003 بشأن إنشاء جهاز تنفيذ مشروع الطرق الحديدية وإدارته، قام الجهاز بدراسة ومراجعة الجوانب الفنية كافة منها التنفيذية، والتصميمية، والتعاقدية بالإضافة إلى إعداد مؤشرات استرشادية في الشأن الاقتصادي للمشروع، وتولى الجهاز بقرار من اللجنة الشعبية العامة (سابقاً) رقم 121/2006 لسنة 2006م مسؤولية تنفيذ مشروع قطار المدينة على مراحل مختلفة [16]. المكونات الأساسية لمشروع الطرق الحديدية بليبيا كالاتي:

### ♦ أولاً- الطرق الحديدية:

يبلغ طول شبكة الطرق الحديدية لليبيا 3170 كم، لربط المدن حيث تمتد الشبكة من رأس جدير غرباً إلى أمساعد شرقاً بطول (2178) كم وتمتد جنوباً بطول 992 كم. ويبين الجدول (1) أهم المعطيات التصميمية للمشروع [16].

### ♦ ثانياً- قطار المدينة:

يهدف المشروع لربط حركة المواصلات داخل مدينة طرابلس وضواحيها. ربط مدينة

طرابلس من جنزور غرباً حتى مدينة تاجوراء شرقاً ومطار طرابلس العالمي جنوباً بطول 101.6 كم بثلاثة خطوط، يشتمل على (72) محطة ركاب ومستودع الورش بمحطة طرابلس الرئيسية لصيانة القاطرات والعربات الاحتياطية ومبنيها. وأيضاً يشتمل على مباني إدارية وغرف تحكم. وتتقاطع هذه الشبكة مع بعضها البعض بالمحطات الرئيسية وسط المدينة، ليتمكن الركاب من الانتقال من مسار إلى آخر تسهيلاً لحركة التنقل بشكل جيد. أما بالنسبة لمشروع قطار مدينة بنغازي، لم تكتمل الدراسات الأولية للتصاميم الخاصة بالمدينة. والجدول (2) يبين أهم المعلومات الفنية للمشروع لمدينة طرابلس [46].

### الجدول (1)

#### تفاصيل مشروع السكة الحديدية [16]

نوع العوارض	نوع التثبيت	نظام التحويلات	نوع القضبان (كجم/ متر)	أدني نصف قطر رأسى (م)	أدني نصف قطر أفقى (م)	أقصى انحدار	نوع الطاقة	الامتساع (مم)	نوع الخط	الوزن المحوري للشبكة (طن)	السرعة التشغيلية	السرعة التصميمية (كم/ ساعة)
خرسانة أحادية B 70	مرن	وفق مواصفة الاتحاد الدولي	60-54	10 آلاف	1600	12.5 في الألف	ديزل/ كهرباء	1435 وفق المواصفة الدولية	مزوج للخط الساحلي	25 22-	حسب الحاجة	150 لخط الجنوب 250 لخط الساحل

### الجدول (2)

#### معلومات عن شبكة قطار المدينة [46]

عدد العربات المتوقعة	قوة التغذية (فولت)	المدة الزمنية بين الرحلات دقيقة	متوسط المسافات بين المحطات بوسط المدينة كم	متوسط المسافات بين المحطات بالكامل كم	السرعة (كم/ ساعة)	السعة (راكب/ س / اتجاه/ يوم)	عدد الممرات السفلية للمشاة	عدد المحطات	طول الشبكة (كم)
326	750	2.5	0.81	1.3	40	600,000	62	72	101.6

## 6- 1 إدارة الموارد البشرية في مشروع الطرق الحديدية:

يشتمل على وصف لعينة الدراسة، وخصائصها، والأدوات الرئيسية للدراسة (الاستبانة) ، وفحص مصداقيتها وثباتها، إضافة إلى بيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة. وبالاطلاع على الهيكل التنظيمي للمشروع وجد غياب إدارة لإدارة الموارد البشرية بالجهاز، واختزل مفهوم إدارة الموارد البشرية في قسم شئون العاملين ولوحظ تواضع الكفاءات البشرية، وكذلك الإدارة العليا هي المسؤولة عن التعيين، ووضع نظام للحوافز والأجور، مما ترتب عليه إحساس العاملين بالظلم والإجحاف في كثير من الأمور، لنقص الاتصال بينهم وبين الإدارة العليا، مما يؤدي إلى عدم إمام الإدارة العليا بالاحتياجات الفعلية للعاملين في المشروع مما أدى لنقص ولائهم للمنظمة، أما بالنسبة لتطوير وتنمية الموارد البشرية، فإن مكتب التدريب والتطوير هو المسؤول المباشر عنها ومن المسؤوليات الموكلة إلى المكتب الآتي [47]:

1. دراسة الاحتياجات التدريبية التي تهدف إلى تطوير الموارد البشرية ومراجعتها وتنميتها.
2. وضع خطة تدريب سنوية بالتعاون مع الإدارات والجهات المستفيدة وجدولتها زمنياً.
3. تصميم البرامج التدريبية الملائمة للاحتياجات.
4. متابعة الترشيحات للمتدربين والتأكد أهليتهم للاستفادة بما يقدمه البرنامج التدريبي.
5. تحديد الفترات الزمنية للبرنامج ومكان إقامة البرامج.
6. متابعة تنفيذ البرنامج، وحل المشكلات الفنية والإدارية التي تعوق التنفيذ.

وعلى الرغم من محاولة المكتب تغيير سياسته لمحاولة تطوير هذه الموارد، فإنه لا يتبع الأسس الفعالة لنجاح التدريب مثل الاستمرارية وعدم شمول كل العاملين في السلم الوظيفي، والتدرج ومواكبة التطور، كما إن مكأفاة العاملين تخضع لرغبات الإدارة العليا. لا يتم تقويم البرامج التدريبية بالشكل المناسب مما يؤدي إلى تكرار البرامج نفسها ومع الجهات المنفذة نفسها أحياناً. ولوحظ عدم بدء خطة التدريب السنوية بموعدها المحدد لتأخر الإدارة العليا في الموافقة عليها مما يؤثر علي نجاح تنفيذها. وبسبب عدم وجود نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية بالجهاز وغياب توصيف الوظائف بالهيكل التنظيمي للمشروع يعوق عمل المكتب بطريقة فعالة. أما عن باقي اختصاصات إدارة الموارد البشرية،

فلم يتم اتباع الأساليب الحديثة لإدارتها ووجدت موزعة على باقي الإدارات، وحسب الطرق التقليدية لإدارة القوى العاملة، ويوضح الجدول (3) الوضع القائم لإدارة الموارد البشرية بالجهاز.

## 6.2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في جهاز تنفيذ مشروع الطرق الحديدية وإدارته، ومن جميع المستويات الإدارية، العليا، والوسطى، والدنيا، ويبلغ عدد العاملين 912 فرداً طبقاً لإحصاءات الجهاز التنفيذي بطرابلس. والجدول (4) يوضح مجتمع الدراسة حسب آخر إحصائية صادرة من إدارة الشؤون الإدارية للجهاز.

## 6.3 عينة الدراسة:

أخذت عينة عشوائية بنسبة 10% من جميع العاملين في جهاز تنفيذ مشروع الطرق الحديدية وإدارته، جُلهم من العاملين بفرع بطرابلس. وُزعت 91 استبانة على عينة الدراسة، استرجع منها 76 استبانة بنسبة ارجاع 82.4% وبعد تدقيقها أُستبعدت 6 استبانات غير صالحة لأغراض التحليل، وأُستخدمت 70 استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرجاع 76.9%. تميزت مفردات العينة بمجموعة صفات ديموغرافية، والجدول 5 إلى 9 تبين خصائص العينة وسماتها.

## الجدول (3)

الوضع القائم لإدارة الموارد البشرية في مشروع الطرق الحديدية [48]

الوظيفة	الوضع القائم	الإدارة المختصة
تحليل وتوصيف الوظيفة	لا يوجد	-
تخطيط الموارد البشرية	لا يوجد تخطيط منظم	المعلومات والتوثيق
الاختيار والاستقطاب	متوقف حالياً	لجنة شؤون العاملين
التعيين والتوظيف	متوقف	الإدارة العليا
الترقيات	يتم بنظام ترقية كل 4 سنوات أو أكثر	الشؤون الإدارية
المكآفات	بناء على اللجان	الإدارة المالية
التأمين الصحي	لا يوجد	-
مزايا إضافية	لا يتم توزيعها بالعدل	-

## 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول (5) يوضح أن 90% من العينة ذكور، و10% إناث. ويعزى ذلك إلى جانب ثقافي اجتماعي هو عزوف العنصر النسائي عن العمل بقطاع التشييد، لمتطلبات المهنة من إشراف ومجهود عضلي وتنقل بين مواقع المشاريع. وتدل على هيمنة الذكور على قطاع التشييد. وهذا يشير إلى أن التوجه في توظيف الذكور بنسبة أكبر في قطاع التشييد في ليبيا.

## 2- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول (6) يوضح أن أكبر نسبة شملها الاستطلاع كانت للمهندسين حيث بلغت 47% من عينة الدراسة وأقل نسبة شملها الاستطلاع كانت للمسمى الوظيفي مبرمجون 3%.

### الجدول (4)

#### توزيع مجتمع الدراسة [49]

المجموع	الفئة								الإدارات والمكاتب
	مهن أخرى	قانونيون	ماليون	إداريون	فنيون	مبرمجون	مساحون	مهندسون	
1	0	0	0	0	0	0	0	1	مكتب الأمين
62	1	0	0	2	19	2	7	31	إدارة الهندسة
100	1	0	0	0	68	3	0	28	إدارة الإعداد للتشغيل
223	129	0	2	42	34	12	0	4	إدارة الشؤون الإدارية
36	2	0	24	5	1	3	0	1	إدارة الشؤون المالية
390	20	0	13	23	202	5	29	98	إدارة المشروعات
4	0	0	4	0	0	0	0	0	مكتب المراجعة الداخلية
14	5	0	1	5	1	2	0	0	مكتب شؤون اللجنة
9	1	7	0	0	0	1	0	0	مكتب الشؤون القانونية والعقود
10	0	0	0	2	2	2	0	4	مكتب التدريب والتطوير

المجموع	الفئة								الإدارات والمكاتب
	مهن أخرى	قانونيون	ماليون	إداريون	فنيون	مبرمجون	مساحون	مهندسون	
11	1	0	0	0	2	2	0	6	مكتب مراقبة الجودة
9	1	0	0	5	0	1	0	2	مكتب التعاون والعلاقات الخارجية
22	3	0	2	2	0	10	0	5	مكتب التخطيط والتوثيق المعلومات
20	3	0	2	3	6	0	3	3	مشروع قطار المدينة
1	0	0	0	0	0	0	0	1	شركة القطار السريع
912	167	7	48	89	335	43	39	184	المجموع الكلي

## الجدول (5)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية	الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	60	90%	أنثى	10	10%

## الجدول (6)

توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	النسبة	مساعد مدير إدارة/ مكتب	مهندسون	فنيون	إداريون	مساحون	مبرمجون
	11%	47%	13%	8%	18%	3%	

## 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول (7) يبين أن 20% من الأفراد بلغت أعمارهم 30 سنة فأقل، 58% تراوحت أعمارهم من 31 سنة إلى 40 سنة. 22% من العينة بلغت أعمارهم 41 سنة فما فوق، وهذا يدل على توافر الطاقات الشابة في المشروع.

### الجدول (7)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	30 سنة فأقل	من 31 سنة الي 40	41 سنة فأكثر
النسبة	%20	%58	%22

### 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

يبين جدول (8) أن 62% من العينة مؤهلهم «بكالوريوس» وهي أكبر نسبة سجلت للمؤهلات العلمية للعينة، مما يدل على توفر القدرات المتعلمة والتي لها القابلية للتطور والتغيير والقادرة على استيعاب مفهوم وإدارة الموارد البشرية.

### الجدول (8)

توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ماجستير	بكالوريوس	ثانوية عامة	دبلوم فما دون
النسبة	%5	%62	%24	%7

### 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير التخصص:

يبين الجدول (9) أن 75% من أفراد عينة الدراسة كانت تخصصاتهم "علوم هندسية"، وذلك بحكم إن المشروع إنشائي معظم العاملين فيه تخصصهم هندسي.

### الجدول (9)

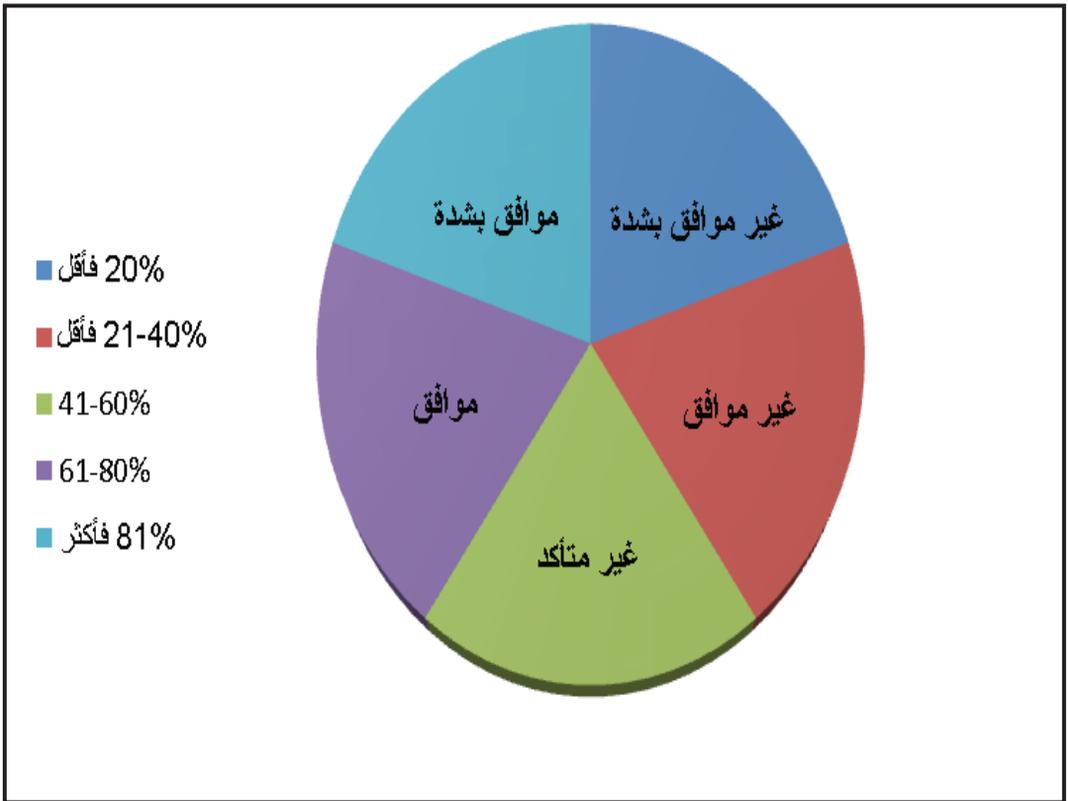
توزيع عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	علوم هندسية	علوم مالية ومصرفية	إدارة أعمال	اقتصاد	أخرى
النسبة	%75	%7	%4	%4	%10

### 7- منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي. وجمعت البيانات بالاستبانة كأداة رئيسية للدراسة صممت خصيصاً لهذا الغرض، لما لها من أهمية في توفير الوقت والجهد. وتضمنت قائمة الاستبيان مجموعة أسئلة تهدف لتقييم الوضع الحالي للمهارات المتعلقة بالموارد البشرية في مجال تنفيذ المشاريع الهندسية وتشغيلها وصيانتها، والتعرف على آراء أفراد عينة الدراسة بهدف تحديد أوجه القصور المتعلقة

بإدارة الموارد البشرية في مجال تنفيذ وتشغيل وصيانة المشاريع الهندسية. لكل سؤال خمسة إجابات بديلة وفقاً لدرجة معيارية يمكن من خلالها الحكم على مدى ايجابية أو سلبية كل سؤال من أسئلة الدراسة، طبقاً لمقياس ليكرت Likert Scale الخماسي، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، رُجحت تلك الدرجات بأوزان ترجيحية متدرجة من أكبر لأصغر المستويات على النحو التالي: (موافق بشدة = 5، موافق = 4، غير متأكد = 3، غير موافق = 2، غير موافق بشدة = 1). والتي تقيس اتجاهات المستقضي وآراءه. تم توزيع الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية وتحديد طول الخلايا بمقياس ليكرت الخماسي، من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1 = 4) ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4 ÷ 5 = 0.8). ثم إضافة هذه القيمة لأقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وأصبح طول الخلايا كما بالشكل (2).



الشكل (2)

المحك المعتمد في الدراسة (إجابات الأسئلة ودالاتها)

## 8. المعالجات الإحصائية:

حُلَّت الاستبانة من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) وأُستخدِمت الاختبارات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات
2. اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة
3. معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات
4. معادلة سبيرمان براون للثبات
5. اختبار كولومجروف - سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
6. اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample t test. استخدم درجة ثقة 95% لاختبار الاستبانة بما يعني احتمال خطأ يساوي 5% وهي مناسبة للدراسة.

صدق الاستبانة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

صدق المحكمين، عُرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من خمسة أعضاء متخصصين في مجالي الإدارة والإحصاء، وأخذ بأراء السادة المحكمين بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة.

صدق المقياس:

♦ أولاً- الاتساق الداخلي: حُسب الاتساق الداخلي للاستبانة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. والتحقق من صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون يبين درجات كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية، وحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل سؤال من أسئلة الاستبيان. جدول (10) يبين معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعدُّ فقرات المجال الأول صادقة لما وضعت لقياسه. ويبين الجدول (11) معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.05) وبذلك تعدُّ فقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. والجدول (12) يبين أن معامل الارتباط لكل فقرة من فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية لفقراته، دالة عند مستوى دلالة (0.05)

وبذلك تعدُّ فقرات المحور الثالث صادقة لما وضعت لقياسه. والجدول (13) يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الرابع، والدرجة الكلية له دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك تعدُّ فقرات المحور الرابع صادقة لما وضع لقياسه. ويوضح الجدول (14) أن معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الخامس والدرجة الكلية له، دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha = 0.05$ )، وبذلك تعدُّ فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة: أجريت خطوات الثبات للعينة بطريقة طريقة التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

1. طريقة التجزئة النصفية: تم إيجاد معامل ارتباط بيرسون بين معدل الأسئلة فردية الرتبة ومعدل الأسئلة زوجية الرتبة، وصُححت معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون، والجدول (15) يبين وجود معامل ثبات كبير نسبياً لفقرات الاستبانة ويحسب بالمعادلة الآتية:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{(2r+1)}{r} \text{ حيث } r \text{ معامل الارتباط.}$$

## 2. طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ كطريقة ثانية لقياس الثبات، ووجد أن معامل الارتباط قدره 0.822 وهو معامل ثبات مرتفع ودال إحصائي، ويبين الجدول (16) أن معاملات الثبات مرتفعة لفقرات الاستبانة.

### الجدول (10)

معامل الارتباط لفقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور.

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	يوجد داخل الجهاز سياسات إدارية واضحة تنظم:- التحليل الوظيفي - استقطاب المهندسين - تخطيط الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العاملين - عملية الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية - عملية تدريب الموظفين وتطوير أدائهم - عملية تقييم أداء العاملين - عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي - نظام الأجور والتعويضات المالية - المزايا والخدمات.	0.871	0.001
2	توجد لوائح تنفيذية تحدد كيفية تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.904	0.000
3	تتضمن اللوائح التنفيذية إجراءات تفصيلية توضح آليات تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.786	0.037

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
4	تتناسب هذه اللوائح والإجراءات مع متطلبات تطبيق هذه الأنظمة	0.679	0.042
5	يسهل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها من قبل الموظفين	0.888	0.001
6	يتم تعريف الموظفين بشكل دائم باللوائح وأنظمة العمل	0.737	0.037
7	هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين	0.741	0.048
8	هناك التزام من كافة الإدارات الأخرى بالسياسات المتبعة	0.895	0.016
9	هناك خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير وتنمية الموارد البشرية في الجهاز	0.831	0.001
10	تغطي خطط وسياسات إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية كافة الأنشطة	0.779	0.038
0.035	جميع فقرات المحور	0.734	

### الجدول (11)

#### معامل الارتباط لفقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
1	تحقق سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف	0.839	0.001
2	تحفز سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة العاملين للتطوير المستمر لقدراتهم	0.727	0.037
3	تساهم سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في كشف الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين	0.761	0.000
4	تساهم سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في رفع مستوى أداء العاملين	0.694	0.000
5	تساهم سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة باستقرار معدل دوران العمل بالجهاز	0.892	0.000
6	تؤدي سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز	0.933	0.000
7	تؤدي سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة لزيادة إنتاجية العاملين بالجهاز	0.672	0.001
8	الموظف بدراية بالوصف الوظيفي ويستطيع تحديد المهمات والواجبات الموكلة إليه بدقة	0.719	0.000

م	الفقرة	معامل الارتباط	قيمة الاحتمال
9	يتم التخطيط للقوى العاملة أي يحدد الجهاز احتياجاته من القوى البشرية كمًا ونوعًا	0.747	0.000
10	تغطي خطة القوى العاملة احتياجات المؤسسة من الموظفين للسنة الحالية والسنوات القادمة	0.858	0.000
11	تتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة الموظفين بالجهاز	0.923	0.000
12	إجراء بحوث بمجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف إلى مشكلات العاملين واتخاذ الحل الأمثل	0.688	0.000
13	توجد سياسات تلزم الإدارات الأخرى بالجهاز بالتعاون مع إدارة التدريب بالأنشطة الخاصة بإدارة وتنمية الموارد البشرية	0.414	0.045
	جميع فقرات المحور	0.810	0.014

### الجدول (12)

#### معامل الارتباط لفقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	تعتقد الإدارة العليا أن إدارة الموارد البشرية وتنميتها مورد مهم يجب تطويره باستمرار	0.817
2	الإدارة العليا مستعدة لاستثمار وقت وموارد إضافية لضمان تطوير العاملين بإدارة الموارد البشرية	0.777
3	يقوم قسم التدريب بمتابعة مستمرة للجديد بالموارد البشرية	0.717
4	يتم تشجيع كادر إدارة التدريب على تجريب طرق جديدة وأفكار مبتكرة	0.698
5	يتم تطوير مهارات أفراد الكادر لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة	0.982
6	يعد الكادر برامج تدريبية بشأن الجديد في علم إدارة الموارد البشرية	0.899
7	تحرص الإدارة على جذب الكوادر البشرية المؤهلة وضمها لقوتها العاملة	0.678
8	هناك مراجعة مستمرة لسياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية لتطويرها	0.794
9	يستعين الجهاز بجهات خارجية متخصصة في عملية التطوير والتدريب	0.734
10	هناك لجنة بالجهاز مخصصة لتطوير أداء إدارة التدريب ومواكبة الحديث	0.695
	جميع فقرات المحور	0.751

### الجدول (13)

#### معامل الارتباط لفقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	الكادر العامل في إدارة التدريب مؤهل أكاديمياً	0.794
2	الكادر العامل في إدارة التدريب مهنيًا	0.899
3	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بوظائف إدارة التدريب	0.678
4	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية	0.698
5	يتم اختيار الكادر بناءً على أسس مهنية باستخدام الاختبارات والمقابلات..	0.982
6	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع إمكانياته ومهاراته بمجال إدارة وتنمية الموارد البشرية	0.794
7	يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع إمكانياته ومهاراته في مجالات تخصصية مختلفة	0.734
8	إرسال الكادر لزيارة شركات عالمية للتعرف على المستجدات بإدارة وتدريب المورد البشري	0.865
9	يتم وضع برامج لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للكادر	0.734
10	يتم مكافأة وتحفيز الكادر التدريبي	0.817
	جميع فقرات المحور	0.777

### الجدول (14)

#### معامل الارتباط لفقرات المحور الخامس والدرجة الكلية للمحور

م	الفقرة	معامل الارتباط
1	يوجد بند مالي مستقل في الموازنة لتطوير الموارد البشرية	0.817
2	تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة التدريب خاصة التطويرية	0.767
3	الموازنة المخصصة لإدارة التدريب تعكس تقدير الجهاز لدورها	0.678
4	توفر الإدارة العليا الموارد لاستمرار عملية تطوير أداء العاملين	0.865
5	يتم زيادة حجم البند المالي المخصص سنويًا لإدارة التدريب	0.734
	جميع فقرات المحور	0.791

## الجدول (15)

## معامل الثبات (طريقة التجزئة النصفية)

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط	معامل الثبات
الأول	وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية	19	0.734	0.846
الثاني	مدى فعالية تطبيق السياسات والخطط المتبعة	13	0.810	0.895
الثالث	تطوير السياسات المتبعة لمواكبة الجديد بعلم إدارة الموارد البشرية	10	0.751	0.857
الرابع	بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية	10	0.777	0.874
الخامس	تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية	5	0.791	0.883
جميع المحاور		57	0.773	0.871

وقد تبين من الجدول (15) أن معاملات الارتباط دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05).

## الجدول (16)

## معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل الارتباط
الأول	وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية	19	0.8823
الثاني	مدى فعالية تطبيق السياسات والخطط المتبعة	13	0.7872
الثالث	تطوير السياسات المتبعة لمواكبة الجديد بعلم إدارة الموارد البشرية	10	0.8734
الرابع	بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية	10	0.8783
الخامس	تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية	5	0.7615
جميع فقرات المحور		57	0.822

وفي ضوء ما سبق يتضح أن كل الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وأن هناك علاقة ارتباط قوية بهدف الدراسة عند مستوى دلالة (0.05)، وبذلك تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها.

## 9- اختبار التوزيع الطبيعي «اختبار كولجروف - سمرنوف

### (1-Sample K- S)

استخدم اختبار كولجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أو لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وكانت نتائج قيمة مستوى الدلالة لكل مجال أكبر من 0.05 ( $\text{sig} > 0.05$ ) ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### 10- تحليل فقرات أبعاد الدراسة:

أستخدم اختبار  $t$  للعينه الواحدة (One Sample  $t$  test) لتحليل فقرات الاستبانة، والجدول الآتية تحتوي على النسبة المئوية لبدائل كل فقرة، وكذلك المتوسط الحسابي والوزن النسبي وقيمة  $t$  ومستوى الدلالة لكل فقرة، وتكون الفقرة إيجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية التي تساوي 1.664 عند درجة حرية 69 ومستوى دلالة 0.05، أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المطلقة المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.664 عند درجة حرية 69 ومستوى دلالة 0.05، مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون آراء أفراد عينة الدراسة في محتوى الفقرة محايدة إذا كانت قيمة مستوى المعنوية أكبر من 0.05 وبوزن نسبي يساوي تقريباً 60%.

### 1. تحليل فقرات المحور الأول- وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية

الموارد البشرية:

بتحليل فقرات المحور الأول وجدت الآراء في الفقرات مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة، والجدول (17) يبين أن الوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 1.83 والوزن النسبي يساوي 36.6% أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.15 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقون على عدم وجود لسياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية بدرجة غير موافق.

## الجدول (17)

نتائج المحور الأول: وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
6	0.088	1.728 -	36.6	1.83	يوجد داخل الجهاز سياسات إدارية واضحة ومحددة	1
4	0.923	0.097	26.6	1.33	توجد لوائح تنفيذية تحدد كيفية تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	2
10	0.0631	1.348	17.6	0.88	تتضمن اللوائح التنفيذية إجراءات تفصيلية توضح آليات تطبيق الأنظمة الخاصة بوظائف إدارة وتنمية الموارد البشرية	3
9	0.0576	1.630	22.4	1.12	تتناسب هذه اللوائح والإجراءات مع متطلبات تطبيق هذه الأنظمة	4
3	0.392	2.961	50.6	2.53	يسهل الحصول على اللوائح والاستفسار عنها من قبل الموظفين	5
5	0.921	0.100 -	49.4	2.47	يتم تعريف الموظفين بشكل دائم باللوائح وأنظمة العمل	6
2	0.225	1.222	51.6	2.58	هناك التزام بهذه اللوائح والأنظمة من قبل الموظفين	7
1	0.075	1.806	57.8	2.89	هناك التزام من كافة الإدارات الأخرى بالسياسات المتبعة	8
8	0.082	1.376	26.4	1.32	هناك خطة معتمدة ومكتوبة لتطوير وتنمية الموارد لبشرية في الجهاز	9
7	0.680	1.795	27.0	1.35	تغطي خطط وسياسات إدارة وتنمية وتطوير الموارد البشرية كافة الأنشطة	10
	0.150	1.467	36.6	1.83	جميع فقرات المجال	

## 2. تحليل فقرات المحور الثاني - مدى فعالية تطبيق السياسات والخطط المتبعة:

بتحليل فقرات المحور الثاني وجد أن آراء أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة وبصفة عامة يبين الجدول (18) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 1.56 والوزن النسبي يساوي 31.2% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، وكذلك بلغت قيمة المستوى المعنوية 0.059 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقون على عدم مدى فعالية تطبيق السياسات والخطط المتبعة بدرجة غير موافق.

## 3. تحليل فقرات المحور الثالث- تطوير السياسات المتبعة لمواكبة الجديد بعلم

## إدارة الموارد البشرية:

بتحليل فقرات المحور الثالث وجدت الآراء مرتبة حسب الوزن النسبي لكل فقرة وبصفة عامة يبين الجدول (19) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الثاني يساوي 1.7 والوزن النسبي يساوي 34% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، وبلغت قيمة مستوى المعنوية 0.082 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أغلب أفراد العينة متفقون على عدم تطوير السياسات المتبعة بدرجة غير موافق.

## الجدول (18)

## نتائج المحور الثاني: مدى فعالية تطبيق السياسات والخطط المتبعة

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
12	0.088	1.728 -	24.4	1.22	تحقق سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف	1
9	0.923	0.097	27.8	1.39	تحفز سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة العاملين للتطوير المستمر لقدراتهم	2
11	0.0631	1.348	24.80	1.24	تساهم سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في الكشف الاحتياجيات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين	3
4	0.0589	1.564	32.0	1.60	تساهم سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة في رفع مستوى أداء العاملين	4
5	0.296	1.364	31.2	1.56	تساهم سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة باستقرار معدل دوران العمل بالجهاز	5
3	0.268	1.567	37.4	1.87	تؤدي سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين بالجهاز	6
1	0.591	1.240	44.8	2.24	تؤدي سياسات إدارة وتنمية الموارد البشرية المتبعة لزيادة إنتاجية العاملين بالجهاز	7
6	0.457	1.806	31.0	1.55	الموظف على دراية بالوصف الوظيفي ويستطيع تحديد المهمات والواجبات الموكلة إليه بدقة	8
2	0.082	1.376	44.0	2.20	يتم التخطيط للقوى العاملة أي يحدد الجهاز احتياجاته من القوى البشرية كما ونوعاً	9
10	0.680	1.795	27.0	1.35	تغطي خطة القوى العاملة احتياجات المؤسسة من الموظفين للسنة الحالية والسنوات القادمة	10

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
8	0.223	1.635	29.0	1.45	يتم العناية بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين كافة بالجهاز.	11
13	0.297	1.403	22.0	1.1	إجراء بحوث بمجالات إدارة الموارد البشرية للتعرف بمشاكل العاملين واتخاذ الحل الأمثل	12
7	0.231	1.348	30.6	1.53	توجد سياسات تلزم الإدارات الأخرى بالجهاز بالتعاون مع إدارة التدريب بالأنشطة الخاصة بإدارة وتنمية الموارد البشرية	13
	0.059	1.448	31.2	1.56	جميع فقرات المجال	

## الجدول (19)

نتائج المحور الثالث: تطوير السياسات المتبعة لمواكبة الجديد بعلم إدارة الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
3	0.088	2.342	37.6	1.88	تعتقد الإدارة العليا أن إدارة وتنمية الموارد البشرية مورد مهم فيجب تطويره باستمرار	1
5	0.058	1.564	32.0	1.60	الإدارة العليا مستعدة لاستثمار وقت وموارد إضافية لضمان تطوير العاملين بإدارة الموارد البشرية	2
6	0.075	1.364	31.2	1.56	يقوم قسم التدريب بمتابعة مستمرة للجديد بالموارد البشرية	3
4	0.268	1.567	37.4	1.87	يتم تشجيع كادر إدارة التدريب على تجريب طرق جديدة وأفكار مبتكرة	4
1	0.591	1.240	44.8	2.24	يتم تطوير مهارات أفراد الكادر لمساعدتهم على اكتساب الكفاءات المطلوبة	5
7	0.457	1.806	31.0	1.55	يعد الكادر برامج تدريبية بشأن الجديد في علم إدارة الموارد البشرية	6
2	0.213	1.376	44.0	2.20	تحرص الإدارة على جذب الكوادر البشرية المؤهلة وضمها لقوتها العاملة	7
9	0.223	1.235	29.0	1.45	هناك مراجعة مستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية لتطويرها وتنميتها	8
10	0.357	1.403	22.4	1.12	يستعين الجهاز بجهات خارجية متخصصة في عملية التطوير والتدريب	9

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي %	الوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
8	0.224	1.348	30.6	1.53	هناك لجنة بالجهاز مخصصة لتطوير أداء إدارة التدريب ومواكبة الحديث	10
	0.082	3.567	34.0	1.7	جميع فقرات المجال	

#### 4. تحليل فقرات المحور الرابع- بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية:

عند تحليل فقرات المحور الرابع وجد أن آراء أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب الوزن النسبي، وبصفة عامة يبين جدول (20) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المجال الرابع يساوي 1.74 والوزن النسبي يساوي 34% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.134 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجهاز لا يتبنى بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية بالشكل المطلوب، وهذا ما أكدته الاستجابات بدرجة غير موافق وذلك اعتماداً على محك الدراسة.

#### 5. تحليل فقرات المحور الخامس- تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية:

بتحليل فقرات المحور الخامس وجد أن آراء أفراد عينة الدراسة مرتبة حسب الوزن النسبي، وبصفة عامة يبين جدول (21) أن الوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الخامس يساوي 2.22، والوزن النسبي يساوي 44.44% وهو أصغر من الوزن النسبي المحايد 60%، وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.184 وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى أن أغلب أفراد عينة الدراسة متفقون على أن الجهاز يخصص بنداً مالياً مستقلاً في الموازنة لإدارة الموارد البشرية بشكل غير مناسب، وهذا ما تؤكده استجابة الباحثين من عينة الدراسة بدرجة غير موافق.

#### الجدول (20)

نتائج المحور الرابع: بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
7	0.125	2.342	29.0	1.45	الكادر العامل في إدارة التدريب مؤهل أكاديمياً	1

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
10	0.253	1.564	22.0	1.10	الكادر العامل في إدارة التدريب مهنيًا	2
6	0.074	1.364	30.6	1.53	يوجد تحليل ووصف وظيفي خاص بوظائف إدارة التدريب	3
4	0.257	1.567	37.4	1.87	يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية لوظائف إدارة الموارد البشرية	4
2	0.059	2.342	44.8	2.24	يتم اختيار الكادر بناءً على أسس مهنية باستخدام الاختبارات والمقابلات..	5
5	0.051	1.564	31.0	1.55	يتم تدريب الكادر وتطويره لرفع إمكانياته ومهاراته بمجال إدارة وتنمية الموارد البشرية	6
3	0.072	1.364	42.6	2.13	يتم تدريب الكادر وتطويره لرفع إمكانياته ومهاراته بمجالات تخصصية مختلفة	7
9	0.289	1.567	26.4	1.32	إرسال الكادر لزيارة شركات عالمية للتعرف على المستجدات بإدارة وتدريب المورد البشري	8
8	0.127	1.403	27.0	1.35	يتم وضع برامج لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للكادر	9
1	0.164	1.348	57.8	2.89	يتم مكافأة وتحفيز الكادر التدريبي	10
	0.134	2.165	34.86	1.74	جميع فقرات المجال	

## الجدول (21)

نتائج المحور الخامس: تخصيص بند مالي مستقل بالموازنة لإدارة الموارد البشرية

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
1	0.056	2.342	77.20	3.86	يوجد بند مالي مستقل في الموازنة لتطوير الموارد البشرية	1
5	0.213	1.564	22.00	1.10	تتم مراعاة الاحتياجات الفعلية لإدارة التدريب خاصة التطويرية	2
2	0.074	1.364	48.20	2.41	الموازنة المخصصة لإدارة التدريب تعكس تقدير الجهاز لدورها	3

الترتيب	مستوى الدلالة	قيمة t	الوزن النسبي (%)	الوسط الحسابي	الفقرات	التسلسل
3	0.157	1.567	46.20	2.31	توفر الإدارة العليا الموارد لاستمرار عملية تطوير أداء العاملين	4
4	0.089	2.342	28.60	1.43	يتم زيادة حجم البند المالي المخصص سنويًا لإدارة التدريب والتطوير	5
	0.184	3.771	44.44	2.22	جميع فقرات المحور	

## 11- اختبار محاور الدراسة:

### المحور الأول- عدم وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية بجهاز مشروع الطرق الحديدية:

لاختبار هذا المحور أستخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة الموارد البشرية وتنميتها بالجهاز، وواقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها، والنتائج موضحة بالجدول (22) الذي يوضح وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.734 عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة حرية 69 وهي أكبر من قيمة r (معامل الارتباط) الجدولية التي تساوي 0.232 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

#### الجدول (22)

معامل ارتباط بيرسون بين وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية

عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة وتنمية الموارد البشرية	0.734	0.002	دال إحصائياً

## المحور الثاني - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية تطبيق السياسات والخطط المطبقة في الجهاز لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية:

لاختبار هذا المحور استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين فعالية تطبيق السياسات والخطط بالجهاز لإدارة الموارد البشرية وتنميتها وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية والنتائج موضحة بالجدول (23). الذي يبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فعالية تطبيق السياسات والخطط المطبقة في الجهاز لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.81 عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة حرية 69 وهي أكبر من قيمة  $r$  (معامل الارتباط) الجدولية التي تساوي 0.232 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل، وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين فعالية تطبيق السياسات والخطط المطبقة في الجهاز لإدارة الموارد البشرية وتنميتها، وبين واقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها.

### الجدول (23)

معامل ارتباط بيرسون بين فعالية تطبيق السياسات والخطط المطبقة في الجهاز لإدارة وتنمية الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية

عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
مدى فعالية تطبيق السياسات والخطط المتبعة لإدارة الموارد البشرية وواقع إدارة الموارد البشرية.	0.81	0.00	دال إحصائيا

## المحور الثالث - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطوير السياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية:

لاختبار هذا المحور استخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تطوير السياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية. النتائج موضحة بالجدول (24)، والتي تثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تطوير السياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية. وقيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.751 عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة حرية 69 وهي أكبر من قيمة  $r$  (معامل الارتباط) الجدولية التي تساوي 0.232

وقيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تطوير السياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية.

#### الجدول (24)

معامل ارتباط بيرسون بين تطوير السياسات المتبعة لمواكبة الجديد  
بعلم إدارة الموارد البشرية وواقع إدارة الموارد البشرية

عنوان المحور	معامل الارتباط	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
تطوير السياسات المتبعة ومواكبة الجديد في علم إدارة الموارد البشرية وواقع إدارة الموارد البشرية.	0.751	0.001	دال إحصائياً

#### المحور الرابع - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية المتبعة بالجهاز وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية:

اختبر هذا المحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون وقياس العلاقة بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية المتبعة بالجهاز وبين واقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها والنتائج بالجدول (25) توضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية المتبعة بالجهاز وواقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.777 عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة حرية 69 وهي أكبر من قيمة  $t$  (معامل الارتباط) الجدولية التي تساوي 0.232 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية المتبعة بالجهاز وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

#### الجدول (25)

معامل ارتباط بيرسون بين بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة  
في المورد البشري المتبع بالجهاز وواقع إدارة وتنمية المورد البشري

عنوان المجال	معامل الارتباط	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
بناء الطاقات البشرية والإدارية المتخصصة في الموارد البشرية وواقع إدارة الموارد البشرية.	0.777	0.001	دال إحصائياً

## المحور الخامس - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية وبين واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية:

لاختبار هذا المحور باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية وواقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها، والنتائج بالجدول (26) توضح وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية وواقع إدارة الموارد البشرية وتنميتها، وأن قيمة معامل ارتباط بيرسون تساوي 0.791 عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) ودرجة حرية 69 وهي أكبر من قيمة  $r$  (معامل الارتباط) الجدولية التي تساوي 0.232 كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين تخصيص بند مالي مستقل في الموازنة لإدارة الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية.

### الجدول (26)

معامل ارتباط بيرسون بين تخصيص بند مالي مستقل بالموازنة لإدارة المورد البشري وواقع إدارة وتنمية الموارد البشرية

عنوان المجال	معامل الارتباط	القيمة المعنوية	مستوى الدلالة
تخصيص بند مالي مستقل بالموازنة لإدارة الموارد البشرية وواقع إدارة وتنمية المورد البشري.	0.791	0.001	دال إحصائياً

## 12. الاستنتاجات والتوصيات:

يتضمن هذا الجزء استنتاجات الدراسة الميدانية، والتي عُرِضَتْ وَفُسِّرَتْ وَحُلَّتْ بشكل مفصل خلال الدراسة، ومن أهم الاستنتاجات ما يأتي:

1. وضحت الدراسة عدم وجود إدارة خاصة للموارد البشرية، وضعف الكفاءات بالمواقع الإدارية المهمة، واختزال مفهوم إدارة الموارد البشرية بقسم شؤون العاملين، وعدم إتباع تقنيات إدارة المشاريع الهندسية الحديثة لتطوير العاملين، نتج عنه غياب التخطيط الجيد لإدارة مواردها.

2. غياب توصيف الوظائف، واتسام العمل بتداخل الصلاحيات، نتج عنه تمركز العمل لبعض الأفراد ونتج عنه ثقافة عمل سلبية بين العاملين، همشت روح العمل الجماعي بالجهاز.
3. بينت الدراسة وجود إدراك العاملين بالمشروع لأهمية التدريب للتطوير، إلا إنه يوجد ضعف قناعة لدى الإدارة العليا ومتخذي القرار تجاه التدريب.
4. لوحظ تمركز سلطة القرار بالإدارة العليا، وتهميش دور الإدارات الوسطى وضعف الاتصال بينهم، أدى إلى نقص البيانات والمعلومات لدى صانع القرار.
5. بينت الدراسة عدم وجود سياسات وخطط واضحة لإدارة المورد البشري وتنميته بجهاز مشروع الطرق الحديدية بوزن نسبي 36.6%. مما دل بعدم اهتمام الإدارة العليا بإدارة المورد البشري.
6. بينت الدراسة أن فاعلية تطبيق السياسات والخطط المتبعة لإدارة المورد البشري وتنميته غير جيدة بوزن نسبي 31.2%. ولم تحقق اختيار لأفضل الكفاءات الإدارية والفنية بالوظائف، ولم تحفز العاملين على تطوير عملهم ولم تساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية المطلوبة.
7. وضحت الدراسة ضعف تطوير السياسات المتبعة بإدارة وتنمية المورد البشري ومواكبة الجديد بعلم إدارة الموارد البشرية بوزن نسبي 44.8%. مما دل على عدم حرص الإدارة العليا لاستحداث إدارة خاصة بالمورد البشري والتخلص من الطرق التقليدية في إدارة شؤون العاملين.
8. أظهرت الدراسة عدم كفاءة العاملين بوحدة الموارد البشرية بوزن نسبي 34.86%. مما يدل على أن العاملين بوحدهات الجهاز غير مؤهلة مهنيًا وأكاديميًا، ولا تُختار وفق أسس مهنية كالمقابلات والاختبارات وفق وصف وظيفي محدد للواجبات والمهام المطلوبة والمسئوليات.
9. بينت الدراسة عدم الاستغلال الأمثل للمخصص المالي السنوي للتدريب والتطوير. وهذا يرجع لغياب التخطيط الفعال لتطوير المورد البشري، وعدم اتباع الأسس الحديثة للتدريب.

من خلال استعراض الاستنتاجات نوصي بالتوصيات التي تساهم في معالجة نقاط الضعف، لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من عملية تطوير المهارات المتعلقة بالموارد البشري بجهاز تنفيذ وتشغيل وصيانة المشاريع الهندسية بليبيا، وتشمل الآتي:

1. ضرورة استحداث إدارة موارد بشرية بالهيكل التنظيمي تطبق الأساليب الحديثة لتوصيف الوظائف والتخطيط الفعال والاستقطاب ووضع نظام عادل للحوافز والمكافآت والتدريب. تعمل علي خلق ولاء العاملين بالمنظمة.
2. منح إدارة الموارد البشرية حرية اختيار نظام مناسب لتقويم الأداء لمختلف الوظائف بالجهاز.
3. فتح قنوات التواصل والاتصال بين الإدارة العليا وباقي الإدارات، وتفعيل دور الإدارة الوسطى حتى تتواصل الإدارة العليا مع رغبات ومقترحات باقي الإدارات.
4. توعية العاملين بأهداف إدارة الموارد البشرية من خلال تنظيم اجتماع للعاملين لتوضيح طبيعة عمل الإدارة وأهدافها.
5. إخضاع الموظفين الجدد لبرنامج توجيهي وإرشادي قبل الالتحاق بالعمل معد مسبقاً لكل وظيفة ومحدد بمدة زمنية معينة، وتقويم المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية.
6. تصميم البرامج التدريبية وتحديثها على أسس حديثة لتخدم أهداف المشروع.
7. وضع أنظمة للحوافز المادية والمعنوية بإضافة خدمات ومزايا جذابة وغير متوافرة حالياً، ولها تأثير كبير لاستقرار ورضا الموظفين مما يزيد من إنتاجيتهم.
8. تطبيق سياسات وخطط تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف.
9. رفع كفاءة العاملين بوحدة إدارة الموارد البشرية وتطويرهم مع تخصيص بند مالي لتطويرهم.

## المصادر والمراجع:

1. زويلف، الهدى حسن، «إدارة الأفراد»، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2003.
2. شاويش، مصطفى نجيب "إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال" الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2000.
3. الزهري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة النهضة، جامعة دمشق، العدد الثاني، 2004.
4. السالم، مؤيد سعيد وصالح، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية «مدخل استراتيجي»، عالم الكتاب الحديث، 2000.
5. زايد، مصطفى «إدارة المشروعات»، القاهرة: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 1996.
6. الدليل المعرفي لإدارة المشروعات PMBOOK، معهد إدارة المشروعات، الإصدار الخامس، 2012.
7. كشواي، «إدارة الموارد البشرية للجميع»، عمان: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 1996.
8. هلال، محمد عبدالغني حسن، « مبادئ وأسس التدريب: كيف تؤهل نفسك للعمل في مجال التدريب؟»، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2009.
9. عقيل، عمر وصفي، « إدارة القوى العاملة»، عمان: دار زهوان للنشر والتوزيع.
10. Edwin. B. Flippo، "Principle of Personnel Management"، 10th Edition. Mc Graw. Hill Company, New Your, 1979. P3
11. أبوشيخة، نادر أحمد، «إدارة الموارد البشرية»، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
12. الرفاعي، يوسف السيد يعقوب «أثر التدريب أثناء الخدمة على سلوك الموظفين» مجلة الإداري، عدد 32، ص 13-53.
13. سعدة، مأمون حسن محمد، «تقويم فاعلية تدريب القادة الإداريين في القطاع العام في الأردن»، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، جامعة بغداد، 1988.
14. قاسم، قاسم جميل، «التدريب والتطوير الإداري: الفلسفة والتطبيق»، عمان: دار الكتاب

الجامعي، 1989.

15.العسكر، هلال محمد، «ما تقييم برامج الأعمال المكتبية التدريبية (برامج التعليم التجاري في معهد الإدارة العامة: دراسة مقارنة، العدد 75، أكتوبر، 1991، ص 73-92.

16. الموقع الإلكتروني لجهاز مشروع إدارة وتنفيذ مشروع الطرق الحديدية.

17. المستندات الخاصة بمكتب التدريب والتطوير بمشروع الطرق الحديدية.

18. أخر إحصائية صادرة من إدارة الشؤون الإدارية لمشروع الطرق الحديدية.