

واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية

أ. نصار محمد عبده فاضل.

طالب دكتوراه- جامعة تعز - الجمهورية اليمنية

T:773526218

ملخص البحث:

هدف البحث إلى معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة وعينته من مديري إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم ومساعدتهم في الجمهورية اليمنية (صنعاء، أمانة العاصمة، ذمار، إب، تعز، عدن، حضرموت، الضالع) وتكونت عينة الدراسة من (210) مديري إدارة الموارد البشرية، وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة، ولغرض جمع البيانات والمعلومات استخدم الباحث أداة الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أنَّ درجة واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (1.77)، وانحراف المعياري (0.49). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي، بينما توجد فروق وفق متغير سنوات الخبرة في مجال التدريب والتأهيل وتقييم الأداء ولصالح أقل من (10) سنوات، وفي ضوء ذلك قدم البحث عددًا من التوصيات والمقترحات ذات العلاقة بموضوع البحث.

كلمات مفتاحية: تطوير، أداء، إدارة الموارد البشرية.

Abstract:

The current research aimed to assess the performance of **Human Resource Management** in the offices of the **Ministry of Education** in the Republic of Yemen. The researcher employed a **descriptive methodology**, and the study population consisted of **HR managers** and their assistants in the Ministry of Education offices across various Yemeni regions, including **Sana'a, Amanat Al-Asimah, Dhamar, Ibb, Taiz, Aden, Hadhramaut, and Al-Dhale**. The study sample comprised **210 HR managers**, selected using a simple random sampling method. Data collection was facilitated through the use of a **questionnaire**.

The study yielded several noteworthy results:

- The **actual level of HR performance improvement** in the Ministry of Education offices in the Republic of Yemen was found to be **moderate**, with an average score of **1.77** and a standard deviation of **0.49**.
- No statistically significant differences were observed related to job position or educational qualifications.
- However, differences were evident based on **years of experience** in training, qualification assessment, and performance evaluation, favoring those with **less than 10 years** of experience.

The research also provided recommendations and proposals relevant to the study topic

Keywords: Development - Performance - Human Resource Management

أولاً- الإطار العام للبحث:

مقدمة البحث:

تُعَدُّ إدارة الموارد البشرية في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال في نجاح الأعمال والمؤسسات، انطلاقاً من مفهوم التنمية ورأس المال الفكري، فإنَّ إدارة الموارد البشرية تأسست على فكرة مفادها أنَّ المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من كوادِر بشرية بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات، واختراعات خاصة في المجال الذي تعمل من خلاله (الصاوي، 2007، 13).

كما أنَّ مكتب التربية والتعليم مؤسسة حكومية تسعى إلى تطوير نظام إدارة الموارد البشرية من خلال رفع كفاءة الموارد البشرية والأنظمة، وذلك من خلال التدريب والتطوير، من الصعب تصور لمكتب الديوان بدون وجود هذا العنصر المهم، وقد أصبح البحث عن أساليب وطرق جديدة ومنتطورة للتعامل مع المتغيرات التي تحدث من حولنا هدفاً لكل مؤسسة ومنظمة تسعى للوصول إلى الكفاءة والفاعلية وتحافظ على بقائها واستمرارها (أبو عوض، 2015، 12).

ويرى الباحث أنَّ سمة هذا العصر هي البقاء للأذكي والأسرع في استخدام المعرفة والمهارة في آن واحد، وتوسيع نطاق تطبيقاتها في مختلف شؤون الحياة، والدقة في الأداء والإنجاز، والأداء والتطوير هما السبيل لصنع المستقبل.

مشكلة البحث:

الملاحظ أنَّ مكاتب وزارة التربية والتعليم لم تولِّ إدارة الموارد البشرية بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة في عصر الثورة التكنولوجية والمعرفية أي اهتمام، ولم تخصص لها أي برامج للتعامل معها وتوظيفها، ومن هنا يمثل هذا البحث إطار يجعلنا نفكر جدياً في تطوير أداء إدارة الموارد البشرية، وخاصة أنَّ الثورة العلمية والمعرفية أثرت بشكل مباشر في طريقة تنفيذ أدواره بما يساعد على مواجهة تحديات هذا العصر، ومواكبة مستحدثاته، كما أنَّ هذه الدراسة جاءت نتاجاً لعدد من التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المجتمع اليمني والتي تؤثر بشكل كبير في مؤسساته التعليمية بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ومن هذه التحديات التطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم.

وتُعَدُّ أهمية الموارد البشرية في إنجاز مهام وزارة التربية والتعليم واختلاف أدوار إدارتها للحفاظ على هذه الموارد في ظل طلبات النقل المتزايدة من قبل العاملين فيها للمديريات والوزارات الأخرى والمقدرة بألاف الطلبات منها ما يقبل، ومنها ما يؤجل، وينظم وفقاً لنظام الدور، وهذا الوضع قد يؤدي إلى تعارض مصالح الطرفين،

الفرد والمؤسسة، ونظرًا للظروف التي تمر بها مكاتب وزارة التربية والتعليم من شحة الموارد المالية والمساعدات المقدمة لهم، وبناءً على ما سبق فإنَّ مشكلة البحث الحالي تتحدد بالسؤال الرئيس الآتي:
ما واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؟

أهمية البحث:

يمكن إيجاز أهمية البحث في الآتي:

- تتبثق أهمية البحث من حداثة موضوعه، ومن الندرة النسبية لهذا الدراسة -حسب علم الباحث- خاصة موضوع إدارة الموارد البشرية في المجال التعليمي.
- سيفيد العاملين في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية وخاصة مديري الإدارات.

أهداف البحث:

يسعى البحث إلى معرفة الآتي:

- واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية بحسب استجابات أفراد العينة.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات البحث (الوظيفة، المؤهل، سنوات الخبرة).

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية للعام الجامعي 2021 / 2022م.
- الحدود البشرية: مديرو إدارات الموارد البشرية ومساعدتهم.
- الحدود المكانية: إدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.
- الحدود الزمانية: 2022/2023م.

مصطلحات البحث:

- إدارة الموارد البشرية:

تعرف بأنَّها: نظام يختص بشؤون العاملين، كما أنَّها مسؤولية تقاسمها أولئك الذين يديرون الأشخاص داخل المؤسسة، (الجازي، 2018، 5).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنَّها: الجهود التي يجب بذلها باستمرار لرفع وتطوير أداء إدارة الموارد البشرية وتطويرها في مكاتب وزارة التربية والتعليم عن طريق الرفع والتحسين المستمر باتباع الأساليب العلمية في العمل ومعالجة المشكلات التي ظهرت ودعم القدرات الإبداعية وإدارة الموظفين في المؤسسة.

-أداء إدارة الموارد البشرية:

يعرف بأنَّه: القدرة على التنسيق بين مختلف الوظائف والنشاطات والعمليات من خلال إدارة استثمار رأس المال الفكري لدى الوزارة بصورة فعالة بما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء والإنتاجية والجودة التي تشكل بمجموعها عناصر التنافس بعيد المدى ولا ينتهي بمجرد ظهور منافسين جدد (الفارس، 2010، 81).

ويعرفها الباحث إجرائيًا بأنَّه: عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض وتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة وتقديم الخدمات للعاملين.

-مكاتب التربية والتعليم:

عرفها قانون وزارة التربية والتعليم بأنَّها: (إدارة فرعية لوزارة التربية والتعليم تهتم بالنواحي الفنية والإدارية للعملية التعليمية، وتهدف إلى تطوير الموقف التعليمي بالمدارس وتقويمه، ومساعدة الإدارة بالمنطقة على تسهيل وتنفيذ خططها وبرامجها الإدارية والمالية) (الحاج، 1999م، 248).

ثانيًا-الدراسات السابقة:

تتضمن الدراسات المحلية والدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وتم التعليق عليها من حيث الهدف والمنهج والمجتمع والعينة والأداة وأبرز النتائج.

- دراسة دماج (2019) الموسومة بـ (تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي).

هدفت الدراسة إلى معرفة تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة مكونة من (68) فقرة أداة لجمع البيانات، وكانت أبرز المجالات نظام الأجور والمرتبات والحوافز، تخطيط الموارد البشرية، بناء الهياكل التنظيمية والتوصيف الوظيفي، التدريب والتأهيل، تقييم الأداء الوظيفي، الاستقطاب والتعيين، وتكون مجتمع الدراسة من (318) قائدًا أكاديميًا وإداريًا وتكونت عينة (159) قائدًا أكاديميًا وإداريًا وتم اختيارها بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: واقع إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز

في ضوء مدخل التطوير التنظيمي جاء بدرجة متوسطة بوجه عام بمتوسط حسابي (2.98)، وإنَّ واقع الآراء في جميع المجالات بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، نوع القيادة، سنوات الخبرة، المركز الوظيفي.

- دراسة مشتهي (2014) الموسومة بـ (واقع استراتيجية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة).

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقطعي، والاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات، وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من (240) موظفًا وموظفة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنَّ الدرجة الإجمالية التي تمثل وجهات النظر للمشاركين لجميع أبعاد الدراسة وهي (64%) (مقبولة). أنَّ الدرجة الكلية للاستراتيجية للموارد الاستراتيجية بلغت (56%) (ضعيفة).

-دراسة (2008) shahzad, Ramay:

هدفت الدراسة إلى تبيان ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء العاملين من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الباكستانية، وتكون مجتمع الدراسة من (12) جامعة وتكونت عينة الدراسة (94) عضو هيئة تدريس، وكانت أبرز النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة لثلاث ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين وهذه الممارسات هي التعويضات، تعزيز الترويج، وتقييم الأداء.

مناقشة الدراسات السابقة:

هدف البحث الحالي إلى معرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في مكاتب وزارة التربية والتعليم، وفي سياق الدراسات السابقة فقد اتفق مع دراسة مشتهي (2014) واختلف مع دراسة (2008) shahzad, Ramay ، ودراسة دماج (2019).

واتفق البحث الحالي من حيث استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي مع دراسة دماج (2019)، واختلف مع دراسة مشتهي (2014) التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المقطعي المسحي، ودراسة (2008) shahzad، أمَّا من حيث المجتمع والعينة فيختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة بحسب طبيعة كل بحث وبيئته، ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة باستخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات.

ثالثاً- الخلفية النظرية للبحث:

إدارة الموارد البشرية:

هي نوع خاص من أنواع الإدارة التي تُعنى بالعنصر البشري بشكل أساسي، وتركز على كيفية استقطابه والطريقة التي يتم اختياره بها لينضم إلى فريق العمل في منشأة ما، وتنظيم أموره وتقييم أدائه، كما يهتم هذا النوع بمكافأة الإدارة والأيدي العاملة في المنشأة على مختلف مستوياتها الإدارية؛ سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق الرضا الوظيفي للأفراد والعمل على زيادة مستوى جودة الإنتاج ورفع كفاءة العاملين وفاعليتهم بالعملية الإنتاجية وتحظى إدارة الموارد البشرية بأهمية بالغة في مجال التنمية، وتعدُّ العنصر المؤثر في الموارد المتاحة في المنشأة، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنَّ الإنسان يؤدي دور المحرك الرئيس لأي عملية من عمليات المنشأة؛ إذ يبعث الحيوية والفاعلية في استغلال الثروات المتوفرة، وهو المسؤول الأول عن نمو المنظمة وتقدمها وتحديد ملامحها والمضي قدماً بتفوقها في البيئة المنافسة، تشغل إدارة الموارد البشرية حيزاً كبيراً في الإدارة الحديثة؛ كونها تهتم بالوظائف والمهام الخاصة ومنحها المكان المناسب في الهيكل التنظيمي للمنشأة، واتخاذها أسلوب نجاح ونشاط؛ لذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية شرطاً لا بد منه في تحقيق النجاح لأي منشأة (الحياري، 2018، 5).

- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعرف بِأَنَّهَا: "سلسلة من الإجراءات والأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية، واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط، والاستقطاب والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، والتقويم، والحوافز المالية والمعنوية، وتنطوي إدارة الموارد البشرية على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة العنصر البشري في المؤسسة" (جاب الله، 2014، 12).

إدارة الموارد البشرية هي إدارة القوى العاملة للمنظمات أو الموارد البشرية وتختص بجذب الموظفين، والاختيار، التدريب، التقييم ومكافأة الموظفين، وأيضاً متابعة قيادة المنظمة والثقافة التنظيمية والتأكد من الامتثال بقوانين العمل في حالات يكون الموظفون راغبين في إجراء مفاوضات جماعية، ويكون دور إدارة الموارد البشرية التواصل المبدئي مع ممثلي الموظفين (أبو عوض، 2015، 15).

- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- تُعدُّ إدارة الموارد البشريَّة من الأقسام الإداريَّة ذات الأهميَّة في الهيئات ومنظمات الأعمال المتنوعة، وتُلخَّص أهميَّتها وفقًا للنقاط الآتيَّة:
- تزويد الموارد البشريَّة بالمؤهلات المتنوعة والمُناسبة عن طريق الاعتماد على أفضل إدارة تسهم في تطور الإنتاج نوعًا وكَمًّا.
- توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالأفراد من الموظفين عن طريق إعداد مجموعةٍ من البرامج التدريبيَّة، وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم أفضل أداء وتزيد من معدل الإنتاجية.
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإداريَّة والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
- المشاركة في التعرف على المُشكلات الرئيسيَّة الخاصة بالأفراد من الموظفين التي تؤثر بشكلٍ رئيسٍ سلبيٍّ في فاعلية المنشأة وكفاءتها.
- الإسهام في دراسة جميع الكفاءات الفعالة والتنظيميَّة والمؤشرات المُستخدمة في قياس الكفاءة الخاصة بالأداء، ونسب الحوادث التي تُؤثر في العمل، وغيرها من المؤشرات والمعدّلات الأخرى.
- تقديم المُساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحلّ أي مُشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين (الجازي، 2018، 4).

ويشير العطار (2016، 31) إلى الآتي:

- الكشف عن مدى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- الإسهام في ظهور النقابات العمالية.
- تحقيق التطور الفني والتكنولوجي، وَمِنْ ثَمَّ الإسهام في تنمية حجم المنشأة.
- تطوير المجال التعليمي والثقافي وتنميته.
- توسيع نطاق التدخل الحكومي في مجالات العمل.

- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تحديد بعض أهداف الموارد البشرية فيما يلي (مهمل، 2023) :

- ✓ تحقيق الأداء المتميز من خلال الحصول على الأف ارد الأكفاء قصد المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛

- ✓ زيادة تحفيز العاملين والتزامهم وانغماسهم في العمل وتنمية ولائهم للمنظمة؛
- ✓ تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية من خلال تكوينهم لمواجهة مختلف التغيرات (تكنولوجية، إدارية، بيئية)؛
- ✓ توفير ظروف عمل جيدة للأفراد ومكافئتهم على أعمالهم وإنجازاتهم ؛
- ✓ الحفاظ على المورد البشري من خلال توفير ضمان اجتماعي وصحي؛
- ✓ الحد من التعرض المحتمل بين متطلبات الإدارة والالتزامات الخاصة بالموارد البشرية ؛
- ✓ تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية انطلاقاً من تعدد مهام الأفراد التي لا تخص مصلحة معينة
- ✓ العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة .
- ✓ إكساب العمال مهاراتهم وقيم ومعارف لتحقيق ذاتهم وجعلهم مصدر إلهام للإبداع الدائم للمؤسسة .
- ✓ رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدلات دوران العمل والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وإيجاد مناخ ثقة بين الأعوان المختلفة من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي .
- ✓ وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين .
- ✓ العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود وكذا تنشيط وإقحام العاملين واشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعياً وحرصاً على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا .

-تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت في الآونة الأخيرة تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة المورد البشري خصوصاً، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياستها: أهم هذه التحديات باختصار: زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة، التغيرات في تركيب القوى العاملة، نظام معلومات إدارة الموارد البشرية، تغيير القيم والاتجاهات، العائد والتعويض، زيادة حجم القوى العاملة، والتشريعات واللوائح الحكومي (جاب الله، 2014، 19-21).

ثالثاً- منهجية البحث وإجراءاته:

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمعرفة واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.

مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع البحث من مديري إدارات الموارد البشرية ومساعدتهم في مكاتب التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية البالغ عددهم (506) تم اختيار عينة منهم بالطريقة العشوائية بلغت (205) أفراد.

خصائص العينة:

جدول (1) يوضح خصائص العينة لمتغير المركز الوظيفي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المركز الوظيفي	مدير	35	17.1%
	مختص	107	52.2%
	رئيس قسم	63	30.7%
	الإجمالي	205	100.0%
المؤهل العلمي	بك فأقل	161	78.5%
	أعلى من بك	44	21.5%
	الإجمالي	205	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من (10)	31	15.1%
	(10) سنوات فأكثر	174	84.9%
	المجموع	205	100.0%

يتضح من الجدول (1) أنَّ عينة البحث الحالي تنوعت وفقاً لمتغير المركز الوظيفي من (35) مديراً بنسبه (17.1%)، و(107) مختصين بنسبه (52.2%) و(63)، رئيس قسم يمثلون ما نسبته (30.7%) من حجم مجتمع البحث الأصلي.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي (161) فرداً من حملة مؤهل بكالوريوس فأقل ويمثلون ما نسبته (78.5%)، و(44) فرداً من حملة أعلى من بكالوريوس ويمثلون ما نسبته (21.5%) من حجم مجتمع البحث الأصلي. أما بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة بلغت (31) فرداً ممن خبرتهم (أقل من عشر سنوات)، ويمثلون ما نسبته (15.1%)، و(174) فرداً ممن خبرتهم (عشر سنوات فأكثر) ويمثلون ما نسبته (84.9%) من حجم مجتمع البحث الأصلي.

ثبات الأداة:

جدول (2) يوضح قيمة معامل الفاكرونباخ

م	المجالات	عدد الفقرات	قيمة الفاكرونباخ
1	التخطيط للموارد البشرية	59	.851
2	الاستقطاب والتوظيف	59	.841
3	التوصيف الوظيفي	59	.900
4	المرتبات والترقيات	59	.940
5	تقييم الأداء	59	.838
6	التدريب والتأهيل	59	.730
7	التدوير الوظيفي	59	.720
	الإجمالي	59	.943

يتضح من الجدول (2) أنَّ قيمة معامل الفاكرونباخ بلغت (94.3%)، وهي قيمة تؤكد ثبات الأداة

وجاهزيتها للتطبيق.

معياري الحكم:

جدول رقم (3) معيار الحكم

المدى	الواقع
1-1,66	منخفضة
1,67 - 2,33	متوسطة
2,34 - 3	كبيرة

رابعاً- عرض نتائج الدراسة ومناقشتها:

- عرض النتائج للأداة بشكل عام:

جدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات بشكل عام

م	المجال	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	التخطيط للموارد البشرية	1	1.88	0.52	متوسطة
2	الاستقطاب والتوظيف	2	1.84	0.58	متوسطة
3	التوصيف الوظيفي	3	1.83	0.58	متوسطة
4	المرتبات والترقيات	4	1.73	0.55	متوسطة
5	تقييم الأداء	5	1.71	0.56	متوسطة
6	التدريب والتأهيل	6	1.69	0.53	متوسطة
7	التدوير الوظيفي	7	1.67	0.58	متوسطة
	إجمالي المجالات		1.77	0.49	متوسطة

تبين من الجدول السابق رقم (5) رتب المجالات؛ حيث احتل مجال التخطيط للموارد البشرية الرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (1.88) وانحراف معياري بلغ (0.52)، وبدرجة متوسطة، يليها مجال الاستقطاب والتوظيف في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (1.84) وانحراف معياري بلغ (0.58) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التوصيف الوظيفي في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (1.83) وانحراف معياري بلغ (0.58) وبدرجة متوسطة، وجاء مجال المرتبات والترقيات في الرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (1.73) وانحراف معياري بلغ (0.55)، وبدرجة متوسطة، يليه مجال تقييم الأداء في الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (1.71) وانحراف معياري بلغ (0.56)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التدريب والتأهيل في الرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (1.69) وانحراف معياري بلغ (0.53)، وبدرجة متوسطة، وجاء مجال التدوير الوظيفي في الرتبة السابعة، بمتوسط حسابي بلغ (1.67) وانحراف معياري بلغ (0.58)، وبدرجة متوسطة، وفقاً لقيمة المدى المتوسط من المقياس المحدد ب (1,67 - 2,33) بدرجة متوسطة.

عرض نتائج المجال الأول:

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للواقع في مجال التخطيط للموارد البشرية

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
4	تدعم استراتيجية الوزارة في تحقيق أهداف الاستراتيجية.	1	1.97	0.71	متوسطة
3	تعتمد نظام آلي لإعلان نتائج المتقدمين للتوظيف.	2	1.96	0.81	متوسطة
2	تعتمد الوزارة التخطيط للموارد البشرية جزءاً من التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل للمؤسسة.	3	1.91	0.68	متوسطة
6	توجد رؤية ورسالة واضحة ومكتوبة للخطة الاستراتيجية للموارد البشرية في الوزارة.	4	1.91	0.72	متوسطة
1	تعمل على الأخذ بمبدأ الميزة التنافسية للموارد البشرية.	5	1.89	0.67	متوسطة
9	توجد أهداف مكتوبة وواضحة لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية.	6	1.88	0.71	متوسطة
8	تحدد معايير ومسؤوليات وأدوار لشغل الوظيفة	7	1.85	0.68	متوسطة
5	تمتلك القدرة على التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية في الوزارة.	8	1.84	0.71	متوسطة
10	تضع خطة سنوية لتقييم أداء جميع الوظائف وعملية التغذية الراجعة في أداء الوحدات الإدارية للموظفين.	9	1.81	0.73	متوسطة
7	تقوم بدراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف لتفاديها.	10	1.81	0.72	متوسطة
	إجمالي المجال		1.88	0.52	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (5) أنّ واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في مجال التخطيط للموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.88)، والانحراف المعياري (0.52). أما على مستوى الفقرات فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة مع التفاوت البسيط في قيمها الإحصائية؛ حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (1.81-1.97)؛ ويعزى ذلك إلى إدراك عينة البحث لضعف عملية التخطيط والقصور الواضح في آلية التخطيط في إدارة الموارد البشرية في ظل الوضع الراهن والحاجة الماسة لخطط على أساس علمي وواقعي على المدى القريب أو البعيد، وتوافر قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة وشاملة لجميع العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم، ومشاركتهم بعملية التخطيط من

عرض نتائج المجال الثاني:

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للواقع مجال التوصيف الوظيفي

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
4	اعتماد إجراءات التقديم للتوظيف إلكترونياً.	1	1.95	0.80	متوسطة
2	تعتمد نظام واضح ومحدد لمراجعة وقرار بطاقة التوصيف الوظيفي لكل وظيفة والإعارة والانتداب إلى جهات رسمية داخل البلاد وخارجها	2	1.87	0.73	متوسطة
1	تعمل على إعداد دليل توصيف الوظائف باستخدام التقنيات الحديثة لجميع الرتب الوظيفية.	3	1.86	0.74	متوسطة
5	تعمل على مراجعة الهياكل التنظيمية في ضوء التطورات الإدارية والتكنولوجية المعاصرة.	4	1.83	0.69	متوسطة
7	تحدد نطاق سلطة الوظيفة داخل الوزارة.	5	1.82	0.73	متوسطة
3	تحديث التوصيف الوظيفي بشكل دوري بما يتلاءم مع متطلبات العصر	6	1.78	0.73	متوسطة
6	تشكل فريق للقيام بعملية التحليل الوظيفي.	7	1.74	0.71	متوسطة
	إجمالي المجال		1.83	0.58	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (6) أنّ واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في مجال التوصيف الوظيفي جاء بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.83)، والانحراف المعياري (0.58)، وبالنسبة للفقرات فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة مع التفاوت الطفيف في قيمها الإحصائية وبمتوسطات تراوحت بين (1.74-1.95)؛ ويعزى ذلك إلى غياب الالتزام بنظام التوصيف الوظيفي القوانين واللوائح المنظمة للوظائف، والمحددة فيها شروط شغل الوظيفة، وكذلك إلى أنّ قلة الاهتمام بالوصف الوظيفي للموظف والمؤسسة، في آن واحد الذي يمثل الأساس اللازم لأداء

الوظيفة، ويسبب غموض الدور، وجمود الهياكل التنظيمية وضرورة التحول إلى الهياكل التنظيمية المرنة التي تراعي متغيرات البيئة وخصوصيات المؤسسة.

عرض نتائج المجال الثالث:

جدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال الاستقطاب والتوظيف

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
8	تشكل لجنة متخصصة من قبل إدارة الموارد البشرية لدراسة ملفات المتقدمين للتوظيف.	1	1.94	0.768	متوسطة
4	تعمل على توفير شروط شغل الوظيفة التي يتم الاختبار لها.	2	1.89	0.729	متوسطة
3	ترفع إلى الخدمة المدنية والجهات المتخصصة لإصدار قرارات التعيين بدون تأخير.	3	1.89	0.736	متوسطة
5	تعلن عن الوظائف الشاغرة على نطاق واسع عبر مكاتب التوظيف والمواقع الإلكترونية والمجلات الرسمية	4	1.83	0.751	متوسطة
5	تدعم الإجراءات القانونية باختبار الكفاءات المهنية لشغل الوظائف المعين عنها.	5	1.82	0.766	متوسطة
2	تتخذ مبدأ الشفافية والوضوح في التوظيف الجديد.	6	1.81	0.751	متوسطة
1	تعتمد في جمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتوظيف على المقابلة والاختبار والمؤهل والخبرة والكفاءة.	7	1.80	0.755	متوسطة
7	تعتمد اللوائح والمعايير المهنية وتطبيقها بحيادية وموضوعية في أثناء التوظيف.	8	1.75	0.722	متوسطة
	إجمالي المجال		1.84	0.58	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (7) أنَّ درجة توافر واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية مجال الاستقطاب والتوظيف جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.84)، والانحراف المعياري (0.5894)، وبالنسبة للفقرات فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة مع تفاوت طفيف في قيمها الإحصائية وبمتوسطات تراوحت بين (1.94-1.75)؛ ويعزى ذلك إلى قلة جودة القرارات الإدارية التي تُعدُّ أهم المؤشرات التي تقف عائقاً أمام نجاح الإدارة وتقدمها، والتأثر بالقرارات الفردية المبنية على قناعات شخصية، وكذلك من ضغوط مناطقية أو سياسية أو جهوية، وغياب البيانات الدقيقة والموضوعية؛ الأمر الذي يجعل من القرارات الإدارية بعيدة عن الثقة والقبول لدى جميع الموارد البشرية؛ إذ إنَّها تحد من سلامة المسار؛ كون القرار هو لب الإدارة.

عرض نتائج المجال الرابع:

جدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال في مجال المرتبات والترقيات

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
5	تستخدم معيار اليقظة والمبادرة من قبل الموظف في تحسين جودة الإدارة التي يعمل بها.	1	1.87	0.72	متوسطة
2	اتباع مبدأ الشفافية في تطبيق نظام المرتبات والحوافز والأجور بحسب قانون الأجور الصادرة من الخدمة المدنية.	2	1.85	0.74	متوسطة
8	تعمل على تطبيق النظام المحاسبي الإلكتروني في نظام الأجور والمرتبات.	3	1.84	0.73	متوسطة
4	تلتزم بمعايير الترقية والوظائف الإدارية المحددة باللوائح والقوانين.	4	1.80	0.73	متوسطة
3	تحرص على استخدام أسلوب الرجل المناسب في المكان المناسب وفقاً لمعايير شغل الوظيفة.	5	1.70	0.70	متوسطة
1	تعتمد بنظام فعال للحوافز والمكافآت والمرتبات بشكل دائم.	6	1.65	0.70	ضعيفة
6	اعتماد ساعات العمل الوظيفي عند راتب الموظف والمكافأة والحوافز والترقيات.	7	1.65	0.71	ضعيفة
7	تقديم الحوافز والامتيازات التي تحقق للعامل الرضا الوظيفي بعدالة.	8	1.62	0.72	ضعيفة
9	الاهتمام بأراء الموظفين والعاملين حول رضاهم عن سلم المرتبات والترقيات.	9	1.60	0.68	ضعيفة
	إجمالي المجال		1.73	0.55	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (8) أنَّ درجة توافر واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في مجال المرتبات والترقيات جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.73)، والانحراف المعياري (0.55) اليمنية، أمَّا على مستوى الفقرات فكانت أعلى المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرات (5، 2، 8، 4، 3) وبمتوسطات تراوحت بين (1.70-1.87) وبدلالة لفظية متوسطة. وكانت أدنى المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرات (1، 6، 7، 9) وبمتوسطات تراوحت بين (1.60-1.65) وبدلالة لفظية ضعيفة؛ ويعزى ذلك إلى ضعف ما يقدمه ويمنحه مجال التعليم من مميزات تتعلق بالأجور، ومنها طبيعة عمل؛ الأمر الذي يصعب اختيار الأفراد المطلوب استيعابهم في مجال التعليم، ومخالفة شروط التوظيف، وغياب أسس ومعايير خاصة بتقويم الأداء؛ وصولاً إلى أداء متميز للموارد

البشرية، وقلة الحافز ما يعيق دافعية الفرد وإخلاقه لعمله، وما يعيق تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية الذي يسهم في تطوير الإدارة، وصولاً إلى تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية.

عرض نتائج المجال الخامس:

جدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال التدريب والتأهيل

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
8	تطبيق أخلاقيات العمل الإداري وفق نظام أخلاقيات المهنة.	1	1.87	0.73	متوسطة
1	تعتمد خطة استراتيجية لتطوير أداء العاملين ووضع الخطط والبرامج لتدريب وتطوير الكوادر الإدارية.	2	1.76	0.71	متوسطة
9	تعتمد معايير الكفاءة والأقدمية والاختبارات وفق برامج تدريبية محددة	3	1.73	0.64	متوسطة
5	تدرب العاملين لتحقيق مبدأ التميز والإدارة.	4	1.68	0.69	متوسطة
2	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب دراسات وابحاث علمية.	5	1.68	0.67	متوسطة
6	تنسق مع المراكز المعنية بالتدريب لتوصيف البرامج التدريبية كمركز الاعتماد والجودة.	6	1.67	0.67	ضعيفة
3	تحدد برامج تدريبية للعاملين الإداريين وفقاً لاحتياجات الوظيفة لهم.	7	1.66	0.64	ضعيفة
7	تشجع العاملين على النمو والتحسين المستمر في مهارات العاملين والعمل.	8	1.65	0.72	ضعيفة
10	تعدد فرص تطوير المسار الوظيفي للأفراد في الوزارة.	9	1.64	0.66	ضعيفة
4	4-تعمل على تدريب العاملين على مهارات استخدام القضايا الحديثة للبرامج المهنية الفردية والجماعية	10	1.61	0.62	ضعيفة
	إجمالي المجال		1.69	0.53	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (9) أنّ واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية مجال التدريب والتأهيل جاء بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.69)، والانحراف المعياري (0.53). أمّا على مستوى الفقرات فكانت أعلى المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرات (8، 1، 9، 5، 2) وبمتوسطات تراوحت بين (1.68-1.87) وبدلالة لفظية متوسطة، وكانت أدنى المتوسطات الحسابية من نصيب الفقرات (6، 3، 7، 10، 4) وبمتوسطات تراوحت بين (1.61-1.66) وبدلالة لفظية ضعيفة؛ ويعزى ذلك إلى غياب البرامج التدريبية ومقاومة التغيير والتحديث من جانب العديد

من العاملين، وما تحدثه من انخفاض من الروح المعنوية لدى العاملين، دافعاً لهم لبذل الكثير من العمل، ولمعالجة أوجه القصور في الأداء، ومن ثم حافزاً للزيادة والإلتقان في العمل، ووسيلة للإبداع والابتكار.

عرض نتائج المجال السادس:

جدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال التدوير الوظيفي

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1	تعتمد إجراءات قانونية في نظام التدوير الوظيفي.	1	1.75	0.696	متوسطة
5	تحدد معايير شغل الوظيفة طبق للتوظيف الوظيفي.	2	1.73	0.716	متوسطة
4	استخدام التعيينات الحديثة في الإجراءات التابعة للتدوير الوظيفي.	3	1.64	0.690	ضعيفة
2	تعمل على إخضاع التدوير الوظيفي للعاملين الإداريين لمبدأ الاهتمام الوظيفي والعدالة والنزاهة.	4	1.64	0.690	ضعيفة
3	تشرك الإداريين في اتخاذ القرار في عملية التدوير الوظيفي.	5	1.61	0.674	ضعيفة
إجمالي المجال			1.67	0.583	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (10) أنّ درجة توافر واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في مجال التدوير الوظيفي جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.67)، والانحراف المعياري (0.58). أمّا على مستوى الفقرات حصلت الفقرات التي تحمل الأرقام (1، 5) على أعلى متوسط حسابي (1.759، 1.73) وبدلالة لفظية متوسطة بينما حصلت بقية الفقرات على متوسطات حسابية تراوحت بين (1.64-1.61) وبدلالة لفظية ضعيفة، ويعزى ذلك إلى إدراك عينة البحث لغياب الإجراءات القانونية في نظام التدوير الوظيفي وغياب التوظيف الوظيفي وعدم إخضاع التدوير الوظيفي لمبدأ الاهتمام الوظيفي والعدالة والنزاهة والمشاركة في اتخاذ القرار.

عرض نتائج المجال السابع:

جدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع مجال تقييم الأداء

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
9	تسمح للعاملين بتقديم التظلم في نسخة تقييم الأداء وفق النظام والقانون.	1	1.78	0.692	متوسطة

م	الفقرات	ت	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
10	تتخذ المعايير الواضحة والمحددة لتقييم الأداء وتطبيق مبدأ الثواب والعقاب وفقاً للوائح والقوانين الإدارية المعمول بها.	2	1.73	0.687	متوسطة
7	تلتزم ببناء نماذج تقييم معيارية باستمرار لجميع الوظائف.	3	1.73	0.703	متوسطة
8	تحدد مراحل وخطوات وإجراءات وتقييم الأداء وخاصة الوحدات الإدارية بصورة واضحة.	4	1.72	0.676	متوسطة
2	تعمل على تشكيل لجنة متخصصة لمراجعة التظلمات من قبل الموظفين.	5	1.72	0.692	متوسطة
4	يتم مراقبة استراتيجية الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الاستراتيجية بشكل يساهم في تطويرها	6	1.72	0.655	متوسطة
1	تضع إدارة الموارد البشرية خطة سنوية لتقييم أداء جميع الوظائف	7	1.70	0.645	متوسطة
6	تعلن نتائج التقييم للأداء بكل شفافية ووضوح.	8	1.69	0.721	متوسطة
3	تستخدم الإدارة الإلكترونية في عملية تقييم الأداء.	9	1.68	0.696	متوسطة
5	تتبع سياسة التقييم الدوري لدى العاملين.	10	1.68	0.710	متوسطة
	إجمالي المجال		1.71	0.567	متوسطة

يتبين من الجدول السابق رقم (11) أنّ درجة توافر واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في مجال تقييم الأداء جاءت بدرجة متوسطة؛ إذ حصل على المتوسط الحسابي (1.71)، والانحراف المعياري (0.567). أمّا بالنسبة للفقرات فقد جاءت جميعها بدرجة متوسطة مع التفاوت الطفيف في قيمها الإحصائية وبمتوسطات تراوحت بين (1.68-1.78)؛ ويعزى ذلك إلى عدم اعتماد معايير تقييم الأداء وفق النظام والقانون الإدارية المعمول بها وغياب نماذج تقييم معيارية باستمرار لجميع الوظائف وفق استراتيجية الموارد البشرية وغياب الشفافية والوضوح واعتماد أساليب إدارية تقليدية في عملية تقييم الأداء.

عرض نتائج الفروق:

-الفروق تبعاً لمتغير المركز الوظيفي:

جدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي حسب متغير المركز الوظيفي.

المجالات	المركز الوظيفي	مجموع المربعات الحرة	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
التخطيط للموارد البشرية	بين المجموعات	0.316	2	0.158	0.575	0.564	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	55.481	202	0.275			
	التباين الكلي	55.797	204				
التوصيف الوظيفي	بين المجموعات	0.696	2	0.348	1.026	0.360	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	68.506	202	0.339			



المجالات	المركز الوظيفي	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة	الدلالة اللفظية
الاستقطاب والتوظيف	المجموعات						
	التباين الكلي	69.202	204				
	بين المجموعات	0.741	2	0.370	1.066	0.346	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	70.162	202	0.347			
المرتبات والترقيات	التباين الكلي	70.903	204				
	بين المجموعات	0.869	2	0.435	1.408	0.247	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	62.340	202	0.309			
	التباين الكلي	63.209	204				
التدريب والتأهيل	بين المجموعات	0.568	2	0.284	1.006	0.367	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	57.018	202	0.282			
	التباين الكلي	57.586	204				
	بين المجموعات	0.811	2	0.406	1.183	0.308	لا توجد فروق
التدوير الوظيفي	داخل المجموعات	69.272	202	0.343			
	التباين الكلي	70.083	204				
	بين المجموعات	0.425	2	0.212	0.658	0.519	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	65.237	202	0.323			
تقييم الأداء	التباين الكلي	65.662	204				
	بين المجموعات	0.544	2	0.272	1.097	0.336	لا توجد فروق
	داخل المجموعات	50.066	202	0.248			
	التباين الكلي	50.609	204				

ينضح من الجدول رقم (12) أنه لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 = ∞) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية في جميع المجالات وإجمالي الأداة؛ حيث بلغت قيم F للأداة بشكل عام (1.097) بمستوى دلالة بلغت (0.336)، وللمجالات بلغت قيم F (0.575، 1.026، 1.066، 1.408، 1.006، 1.183، 0.658) على التوالي، وبمستوى دلالة بلغت (0.564، 0.360، 0.346، 0.247، 0.367، 0.308، 0.519) على التوالي، وهي قيم أكبر من ($\infty=0.05$)؛ وهذا يعني اتفاق أفراد عينة البحث تجاه تدني واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية بشكل عام وفق متغير المركز الوظيفي.

ب- الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (13) نتائج اختبار التاني (T-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع أداء إدارة الموارد البشرية بحسب متغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الحكم
التخطيط للموارد	بك فأقل	161	1.8559	0.52307	-1.471	203	0.143	لا توجد فروق

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الحكم
البشرية	أعلى من بك	44	1.9864	0.51561				
التوصيف الوظيفي	بك فأقل	161	1.8350	0.58260	-0.093	203	0.926	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.8442	0.58847				
الاستقطاب والتوظيف	بك فأقل	161	1.8424	0.60492	0.015	203	0.988	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.8409	0.53603				
المرتبات والترقيات	بك فأقل	161	1.7322	0.57768	0.058	80.767	0.954	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.7273	0.47773				
التدريب والتأهيل	بك فأقل	161	1.6988	0.54014	0.052	203	0.958	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.6841	0.50345				
التدوير الوظيفي	بك فأقل	161	1.6919	0.58736	0.162	203	0.872	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.6136	0.58413				
تقييم الأداء	بك فأقل	161	1.7217	0.57951	0.784	203	0.434	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.6841	0.52560				
إجمالي المجالات	بك فأقل	161	1.7694	0.50664	0.389	203	0.697	لا توجد فروق
	أعلى من بك	44	1.7762	0.47097				

يتبين من الجدول السابق رقم (13) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05=∞) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بشكل عام؛ حيث بلغت قيم T للأداة بشكل عام (0.389) بمستوى دلالة بلغت (0.697)، وللمجالات بلغت قيم T (1.471، 0.093، 0.015، 0.058، 0.052، 0.162، 0.784) على التوالي، وبمستوى دلالة بلغت (0.143، 0.926، 0.988، 0.954، 0.958، 0.434) وجميع هذه القيم أكبر من (0.05 = ∞)؛ وهذا يعني اتفاق أفراد العينة حول تدني واقع أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية على اختلاف مؤهلاتهم العلمية بشكل عام ومحاورها المتمثلة ب: "تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ج-الفروق تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة:

جدول (14) نتائج اختبار التائي (T-test) لمعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة البحث نحو واقع أداء إدارة الموارد البشرية بحسب متغير عدد سنوات الخبرة.

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الحكم
التخطيط للموارد البشرية	10 فأقل	31	1.9968	0.45496	1.307	203	0.193	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.8638	0.53286				
التوصيف الوظيفي	10 فأقل	31	1.8802	0.62607	0.448	203	0.655	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.8292	0.57589				
الاستقطاب والتوظيف	10 فأقل	31	1.9113	0.64323	0.709	203	0.479	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.8297	0.58059				
المرتبات والترقيات	10 فأقل	31	1.7563	0.56322	0.272	203	0.786	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.7267	0.55698				

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الحكم
التدريب والتأهيل	10 فأقل	31	1.8839	0.57219	2.161	203	0.032	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.6621	0.51828				
التدوير الوظيفي	10 فأقل	31	1.8065	0.64804	1.357	203	0.176	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.6517	0.57327				
تقييم الأداء	10 فأقل	31	1.9323	0.58674	2.354	203	0.020	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.6747	0.55656				
الإجمالي	10 فأقل	31	1.8885	0.50307	1.430	203	0.154	لا توجد فروق
	أكثر من 10	174	1.7500	0.49572				

يتضح من الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة للأداة بشكل عام وفي مجالات (التخطيط للموارد البشرية، التوصيف الوظيفي، الاستقطاب والتوظيف، المرتبات والترقيات، التدوير الوظيفي)؛ حيث بلغت قيم T للأداة بشكل عام (1.430)، وبمستوى دلالة بلغت (0.154) وللمجالات بلغت قيم T (1.307، 0.448، 0.709، 0.272، 1.357، 2.354)، وبمستوى دلالة بلغت (0.193، 0.655، 0.479، 0.786، 0.176) على التوالي، وجميع هذه القيم أكبر من القيمة ($\alpha=0.05$)؛ وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف بين استجابات أفراد العينة لواقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد عينة البحث يتمتعون بخبرة ذاتية ومهنية عالية ولا ينظرون إلى الفروق بينهم؛ الأمر الذي أدى إلى عدم ظهور مثل هذه الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة، ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى درجة الثقافة العالية التي يتمتع بها العاملون في مكاتب إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية؛ الأمر الذي أدى إلى ظهور مثل هذه الفروق في متغير عدد سنوات الخبرة.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين استجابات أفراد عينة البحث حول واقع تطوير أداء إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في مجالات (التأهيل والتدريب، ومجال تقييم الأداء)؛ حيث بلغت قيم T (2.161، 2.345)، وبمستوى دلالة بلغت (0.032، 0.020) على التوالي، وهي قيم أقل من القيمة ($\alpha=0.05$)؛ وكانت الفروق لصالح (10 سنوات فأقل)؛ ويعزى ذلك إلى أنهم أكثر دراية ومعرفة بالطرق والأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

خامسًا-الاستنتاجات:

- من خلال عرض نتائج البحث الحالي ومناقشتها، استخلص الباحث الاستنتاجات الآتية:
- أن واقع ممارسة أداء إدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم دون المستوى المطلوب.
- أن هناك تأييدًا واضحًا وكبيرًا من قبل أفراد العينة بأن إدارة الموارد البشرية تمارس أساليب تقليدية في أداء مهامها الوظيفية.
- ضرورة الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة في جميع المهام المناطة بإدارة الموارد البشرية.
- أن أساليب التقويم المستخدمة، ونظام التوصيف الوظيفي، غير مناسبة ولا تتسجم مع واقع العمل الإداري من جهة وتطلعات العاملين وفقًا للرؤية المستقبلية المجتمعية من جهة أخرى.

سادسًا-التوصيات:

- بناء على استنتاجات التي أظهرتها عملية التحليل الإحصائي لبيانات البحث، يوصي الباحث بالآتي:
- حاجة مكاتب التربية والتعليم بالتنسيق مع مكتب الخدمة المدنية في المحافظة إلى تحديث قوانين الموارد البشرية وأنظمتها.
- رفع المستوى التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم من حيث تحديث وتطوير الأنظمة واللوائح والقوانين؛ بما يمكنها من المشاركة الاستراتيجية في أعمال المكتب، والعمل على استشراف المستقبل نحو تحقيق رؤية ورسالة التربية والتعليم.
- تنمية ثقافة التغيير؛ بهدف التجديد والتطوير لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم بما يحقق لديهم الإبداع والابتكار.
- إعادة النظر في توصيف الوظائف ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.
- العمل على استقطاب الكفاءات المؤهلة من خلال إعادة النظر في أساليب الاختيار والتعيين، بما يتفق مع متطلبات تحقيق الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
- إقامة البرامج التدريبية للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم في ضوء احتياجاتهم التدريبية تجاه متطلبات مهامهم الوظيفية.
- يوصى الباحث بتحديد معايير علمية وموضوعية يتم من خلالها اختيار مديري الموارد البشرية في مكاتب التربية والتعليم.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية التي أخذت بتطبيق مداخل إدارية حديثة في مؤسساتها الإدارية، والتربوية منها تحديدًا.

سابعاً-المقترحات:

- في ضوء استنتاجات الباحث وتوصياته؛ يقترح الآتي:
- إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى معرفة الاحتياجات التدريبية للموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكاتب التربية والتعليم بعدد من محافظات الجمهورية.
- إعداد برنامج تدريبي مقترح لتطوير أداء إدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء احتياجاتهم التدريبية تجاه متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- إجراء دراسة لمعرفة المعوقات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة في إدارة الموارد البشرية.
- إجراء دراسة لمعرفة مدى فاعلية التقنية المعلوماتية الحديثة في تحسين مستوى الأداء لإدارة الموارد البشرية في مكاتب التربية والتعليم.

المراجع:

- أبو عوض، رانيا جاسر علي. (2005). *واقع تطبيق هندرة إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتطوير الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة* "أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا" فلسطين.
- الحاج أحمد علي. (2007). *التخطيط لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*.
- الحياري، إيمان. (2018). *حول إدارة الموارد البشرية*.
- الجازي، هائل. (2018). *أهمية إدارة الموارد البشرية*. القاهرة، مصر.
- الصاوي، ياسر محمد محمد فتح الله. (2004). *تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة الجامعية*، كلية الآداب، قسم المكتبات والمعلومات، جامعة المنوفية.
- جاب الله أمينة. (2014). *سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة*، "دراسة حالة مصرف السلام الجزائر"، رسالة ماجستير، الجزائر.
- دماج، محمد عبد الحميد محمد. (2019). *تصور مقترح لتطوير إدارة الموارد البشرية بجامعة تعز في ضوء مدخل التطوير التنظيمي* [أطروحة دكتوراه غير منشورة]. جامعة تعز، اليمن.
- مشتهي، مروان محمد ثابت. (2014). *واقع استراتيجيات الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، فلسطين*، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا.
- مهمل، أمين. (2023). *إدارة الموارد البشرية*، جامعة الجزائر.
- الفارس، سليمان. (2010). *المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة، جامعة دمشق، دمشق، سوريا*. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*، (2)26.

Shahzad, K., Bashir, S., & Ramay, M. I. (2008). Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan. *International Review of Business Research Papers*, 4, 302-315.