



محددات تنمية الموارد البشرية لمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

محمد رشدي عبدالمطلب* - هدى أحمد علوان الديب - خالد أنور على لين - سحر محمد شلبي نويصر

قسم الاقتصاد الزراعي-شعبة الاجتماع الريفي والإرشاد الزراعي (إجتماع ريفي)- كلية الزراعة - جامعة الزقازيق - مصر

Received: 03/09/2019 ; Accepted: 15/09/2019

الملخص: تستهدف الدراسة التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية)، وتحديد العوامل المرتبطة بالدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية ومحاورها كل على حده، وتحديد نسبة الإسهام النسبي للعوامل المرتبطة مجتمعاً بالدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية في تنمية مواردها البشرية بمحافظة شمال سيناء، أجريت الدراسة على عينة عشوائية بلغ عددها 204 مبحوثاً من كلية العلوم الزراعية ومركز البحوث الزراعية بمحافظة شمال سيناء، وجمعت البيانات الميدانية بواسطة المقابلة الشخصية باستخدام استمارة الاستبيان خلال الفترة من بداية يناير وحتى نهاية شهر يونيو 2019، وحللت البيانات الميدانية باستخدام عدة أساليب إحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي والمتوسط المرجح، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون، ونموذج التحليل الإندجاري المتدرج الصاعد، وتوصلت الدراسة الراهنة لعدة نتائج أهمها: أن أكثر محاور تنمية الموارد البشرية وجوداً هو محور تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة لكل من كلية العلوم الزراعية ومركز البحوث الزراعية وذلك بمتوسط مرجح 56.83، 12.50، على التوالي، في حين إتضح أن أقل المحاور وجوداً من وجهة نظر المبحوثين هو محور تدريب الموارد البشرية في كلية العلوم الزراعية بمتوسط مرجح 48.50، بينما على مستوى مركز البحوث الزراعية كان محور التخطيط لإدارة الموارد البشرية بمتوسط مرجح 10.50، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة عند مستوى معنوية 0.01 بين الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة، مستوى إتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذي تخدمه، وأخيراً أوضحت نتائج الدراسة وجود متغيرين مستقلين أسهما معاً إسهاماً معنوياً في تفسير التباين الكلي لمستوى تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء حيث يفسران نحو 43.2%، ويمكن تحديد نسبة الإسهام النسبي لكل متغير من الأكبر للأصغر كما يلي: درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها بنسبة 40.7%، وعدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة بنسبة 2.5%، وكان تأثير متغير درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها إيجابياً في حين كان تأثير عدد الدورات التدريبية خارج المؤسسة سلبياً.

الكلمات الإسترشادية: تنمية الموارد البشرية، مؤسسات التعليم العالي، المراكز البحثية الزراعية، محافظة شمال سيناء.

المقدمة والمشكلة البحثية

ورغبة الموارد البشرية، كما أن العامل الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يؤثر سلباً على معدلات ومستويات الأداء الخاصة بتنظيمات العمل المعاصرة (كامل، 2010)، وبذلك فإن الإستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام وضروري لأي دولة، حيث يقاس مفهوم التنمية البشرية بمقدار رفاهية الإنسان المتوافرة والتي تتخطى الدخل إذ تشمل عوامل أخرى كالتعليم والصحة وبذلك فتتمتع أي دولة لا بد أن يكون محورها الإنسان حيث أنه يمتلك الخيارات والفرص الكافية لاستخدام الموارد المتاحة،

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد في العصر الحديث سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، فالأمر يزداد أهمية بالنسبة للدول النامية التي تسعى جاهدة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة للقضاء على المشكلات الاقتصادية والاجتماعية التي تقابلها، وتحاول أن ترفع مستوى المعيشة لأفراد مجتمعاتها، وبذلك فالإستخدام الفعال للألات والمعدات والمواد والأموال يتوقف على قدرة

*Corresponding author: Tel. : +201002633544

E-mail address: m.roshdy007@yahoo.com

بها، وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري بها، حتى تستطيع القيام بمهامها ومسئولياتها تجاه الفرد والمجتمع، ولتتمكن من مواجهة التحديات والصعوبات التي تقابلها، فمن أهم العوامل التي تؤثر في قوة وفعالية وزيادة إنتاجية أى مؤسسة هو العنصر البشري حيث أنه المحرك لجميع مهام ومسئوليات المؤسسة (موساوي، 2009)، ومن هنا يبرز أهمية دور إدارة الموارد البشرية حيث إن فعالية برامج ووظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات تؤثر بشكل فعال على تقدمها وتطورها، حيث أن الموارد البشرية تسهم في تحسين الأداء وتحسين حياة الأفراد في آن واحد، وبالتالي لا بد من ضرورة الاهتمام بعواطف ومشاعر الأفراد لتحقيق أهداف الطرفين المؤسسة والأفراد فيها (شبير، 2006)، ولذا جاءت هذه الدراسة الراهنة لتحديد مستوى تنمية الموارد البشرية والعوامل المؤثرة عليها بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء.

المشكلة البحثية للدراسة

تعتبر الموارد البشرية أهم مورد داخل أى مؤسسة حيث لا يمكن تحقيق أهداف مؤسسة دون المورد البشرى العامل بها، ولذا يجب على المؤسسة أن تسعى جاهدة للاهتمام بالمورد البشرى والاستثمار فى تنمية مهاراته وكفاءته ليكون قادراً على تحقيق أهدافها بفاعلية، ومساعدتها فى مواجهة المتغيرات والتحديات التى تواجهها فى عمليات التقييم، ولذا يجب على المؤسسات تحديد الاحتياجات التدريبية التى من شأنها رفع كفاءة المورد البشرى، وتحديد تحديات التمويل ومحاولة التغلب عليها، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفى الذى ينعكس إيجابياً على جودة الأداء داخل المؤسسات، وبالتالي تقوم هذه المؤسسات بأداء دورها المنوط بها من تحقيق التنمية المنشودة داخل المجتمعات، ونظراً لما يعانيه المجتمع السيناوى من نقص حاد فى الكوادر البشرية المؤهلة للعمل فى المؤسسات الحكومية نظراً للظروف الأمنية والتي تمثل عائق فى محافظة شمال سيناء، لذلك جاءت الدراسة الراهنة لإلقاء الضوء على مستوى تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء لرفع كفاءتها ومساعدتها لتحقيق مستوى تنموى عالى، وبذلك جاءت الدراسة الراهنة للإجابة على عدة تساؤلات هى: ما هو واقع تنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية فى محافظة شمال سيناء؟، وما هى العوامل المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية) كل على حده بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية بمحافظة شمال سيناء؟، وما هي

والقدرة على التأثير فى حياته، وعليه فالنمو الاقتصادي يعد وسيلة لا غاية (الاسرج، 2016)، وبذلك فقد تنامى في الأونة الأخيرة الوعي بضرورة الاهتمام لرأس المال البشري والمعرفي وحسن إدارته وتوجيهه نحو القيام بالأنشطة والوظائف المحددة لتحقيق الغايات المنشودة، مما أدى إلى تغير النظرة تجاه مفهوم العمالة والانتقال من العمالة العاملة إلى العمالة العالمية، والتي تركز على أن نجاح أي منظمة موقوف على مدى براعتها في إدارة وإستثمار رأس مالها البشري والفكري والمعرفي ورصيدها المعلوماتي، للإرتقاء بمستوى مواردها البشرية ورفع كفاءتها علمياً ومهاريًا وسلوكياً (لخضر، 2015)، وبذلك فإن دراسة إدارة الموارد البشرية تتضمن التعرف على الطرق والممارسات التي تتبعها الإدارة لتتكيف مع المشكلات الخاصة بالموارد البشرية والتي تتمثل فى كيفية بناء التنظيم فى ضوء الظروف والمتغيرات السريعة والمتلاحقة والتي لم تكن موجودة من قبل، وبالتالي ضرورة العمل على تنمية مهارات جديدة وكيفية تشجيع وتحفيز الأفراد على العمل مع تحقيق القدر المطلوب من الرقابة والسيطرة عليهم لضمان تحقيق الفاعلية التنظيمية (كامل، 2010)، وعلى ذلك فقد صاغت مصر إستراتيجيتها الشاملة للتنمية المستدامة 2030 بحيث تشمل على كل من البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي ولكل منهم عدة محاور فرعية وبرامج واضحة وخطوات تنفيذية ومؤشرات قياس، فمن محاور البعد الاقتصادي محور الشفافية وكفاءة المؤسسات الحكومية والذي ينص على أنه بحلول عام 2030 لا بد أن يكون هناك جهاز إداري كفاء وفعال يقوم على إدارة الحكم الرشيد ويحسن إدارة موارد الدولة عن طريق تحديث الإطار التنظيمي بما يتضمنه من تشريعات، وعنصر بشري، وبنية معلوماتية وتطوير وتغيير ثقافة العمل داخل الجهاز الإداري، فى حين يتضمن محاور البعد الاجتماعي محور التعليم والتدريب والذي ينص على أنه بحلول عام 2030 لا بد من إتاحة فرص التعليم والتدريب للجميع بجودة عالية دون التمييز وفي إطار نظام مؤسسي كفاء وعادل ومستدام، وأن يكون مرتكزاً على المتعلم والمتدرب القادر على التفكير والتمكن فنياً وتقنياً وتكنولوجياً وأن يساهم أيضاً في بناء الشخصية المتكاملة وإطلاق إمكانياتها إلى أقصى مدى لمواطن معتز بذاته ومستنير ومبدع وقابل للتعددية يحترم الاختلاف وشغوف ببناء مستقبلها وقادر على التعامل تنافسياً مع الكيانات الإقليمية والعالمية (رؤية مصر 2030، 2018).

كما تعتبر إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي إهتم بها كثيراً من المفكرين فى علوم الإدارة وعلم الاجتماع وهذا لما لها من الدور الكبير فى تحقيق سياسات المنظمات، ولهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالنظرة المتمعة لإدارة المؤسسات (بو خمخ، 2001)، ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به مؤسسات الدولة يجب أن تولى اهتمام كبير للنظم والسياسات الإدارية التي تدار

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية نهج استراتيجي متكامل ومتناسق فيما يتعلق بتوظيف وتنمية ورفاه الأفراد العاملين في منظمات الأعمال (Armstrong, 2016)، وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالإختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات وصولاً إلى الإحالة على المعاش، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين بها والمجتمع (أبو النصر، 2007)، كما يشار لإدارة الموارد البشرية بأنها العملية التي تقوم من خلالها الإدارة ببناء القوى العاملة وتحاول خلق الأداء البشري الذي تحتاجه المنظمة (Boxall and Purcell, 2016).

مفهوم تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية تمكين البشر من خلال تنمية كفاءاتهم وإتاحة الظروف لمساعدتهم على تطبيق هذه الكفاءات لمصلحتهم الخاصة، ولصالح الآخرين ولصالح المنظمة، فتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المنهجية والمخطط لها والتي تهدف إلى توفير أعضاء مميزين مع المهارات اللازمة لتلبية الإحتياجات الحالية ومطالب المستقبل، وهي مزيج من التدريب والتعليم الذي يضمن التحسين المستمر والنمو الفردي، فتنمية الموارد البشرية ليست كائن محدد ولكنها سلسلة من العمليات المتصلة والمتواصلة (Kumar et al., 2013)، كما أشار الطائي وفوزي (2015) إلى تنمية إدارة الموارد البشرية بأنها جميع الأنشطة المرتبطة بتحديد إحتياجات المنظمة من البشر وتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الإستفادة القصوى من جهودهم وفكرهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين أساسيين هما (عقيلي، 2005):

تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية

إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة وتطوير مهاراتها الحالية وإكسابها مهارات أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل إتجاهاتها السلوكية للأفضل بهدف الإستيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيتها والتكيف معها.

تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة

إن تنمية الموارد البشرية كعملية منتظمة تعتمد على التعلم تهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، بالإضافة إلى التكيف مع تغيرات

نسبة الإسهام النسبي للعوامل المرتبطة مجتمعة بالدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية في محافظة شمال سيناء؟، وما هي أهم المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية في تنمية مواردها البشرية بمحافظة شمال سيناء.

أهداف الدراسة

إنطلاقاً من المشكلة البحثية تم بلورة أهداف الدراسة الراهنة فيما يلي:

1- تشخيص واقع تنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية في محافظة شمال سيناء.

2- تحديد العوامل المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية) كل على حده، وتحديد نسبة الإسهام النسبي للعوامل المرتبطة مجتمعة بالدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية في محافظة شمال سيناء.

3- تحديد أهم المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية في تنمية مواردها البشرية بمحافظة شمال سيناء.

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم المورد البشري

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من منظورين هما منظور كلي وهو ما يعنى سكان البلد بإعتبارهم مواطنين ترعاهم الدولة اقتصادياً واجتماعياً وسياسياً وثقافياً وتربوياً، ومنظور مجتمعي وهو يعنى جموع العاملين في مؤسسة ما حيث يكون الإهتمام بجملة طاقاتهم وإستعدادتهم ومعارفهم ومهاراتهم وقيمهم وإتجاهاتهم وخصائصهم الديموغرافية (درة والصباغ، 2008)، ويمكن تعريف الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة بأنها تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل منظم وجاد وملتزم، حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منظم ومنسجم وتزيد فرص الإستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوافر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والإختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة (يوسف، 2013)، كما عرف موساوى (2009) الموارد البشرية بأنها الموارد الكامنة في أى منشأة وهي مصدر كل نجاح إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

الإجراءات الضرورية لتدارك النقص الممكنة، وضمان تحقيق أهداف المنظمة" (حيمر، 2018).

التخطيط لإدارة الموارد البشرية

يعرفها "فليبو" (عبد العزيز، 2019) على أنها "عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتوعيتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة، إذن هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف مستويات ونشاطات المؤسسة، هما أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتهم، وان تراقبهم وتتابعهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة"، بالإضافة إلى أنه يمكن تعريف التخطيط لإدارة الموارد البشرية بأنه "توجه معاصر ينظر إلى الأفراد الذين يعملون بالمنظمة على أنهم موارد يجب إستغلالها وتنميتها والإستثمار فيها، لأنها تمثل المورد الإستراتيجي الأول بالنسبة للمنظمات، وتقوم بكافة عمليات التخطيط لإدارة هذه الموارد، وهو الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة هامة بالمنظمات الحديثة على إختلافها (Schermerhorn, 2002).

تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنظمة، في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنظمة من ناحية وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى (Armstrong, 1999)، كما يعرف بأنه "أحد الممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها (عقيلي، 2005).

التوجهات النظرية للدراسة

حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

إتخذ "فريدريك تايلور" أنصاره مدخل علمي وموضوعي للإدارة، سمي بالإدارة العلمية حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية بالتنظيم العلمي للعمل فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية وإستخدام وسائل التحليل المتاحة، وركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها قام بتطبيق أسلوب علمي بدلاً من الإعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل، وبالتالي أمكن التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل، والعمال الذين يحققون إنتاجاً يفوق هذه المعايير يحصلون على أجور تشجيعية، وهنا يلج "تايلور" على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول

البيئة وذلك لإحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة، وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وبالتالي جعل أدائها في حالة تحسن دائم ومستمر.

أبعاد تنمية الموارد البشرية

تعتبر تنمية الموارد البشرية ركن أساسى لنجاح أى مؤسسة، ولها أربعة أبعاد رئيسية يمكن حصرها فيما يلي:

تدريب الموارد البشرية

يعتبر تدريب الموارد البشرية أحد المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تؤكد على ضرورة وجود الاهتمام بالموارد البشرية وتدريبها، بحيث تكون لديها المعرفة والمهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات الناتجة عن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم والذي يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى، المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذا أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، في كافة مناحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية، عُدت استراتيجيات الموارد البشرية ومنها استراتيجية التدريب ذات دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بالوظائف وبالتالي التأثير على أداء المنظمة بشكل عام وخصوصاً في مجال تجويد الأداء، لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر استثماراً في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين موارد بشرية مناسبة من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويد الأفراد بالكفاءات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء المنظمات بشكل عام، إن الفكرة الأساسية وراء التوجه الشامل والمتكامل للتكوين والتدريب استراتيجياً هو التنسيق بين جميع موارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية وذلك لضمان أن جميع ما تفعله سيؤدي إلى تنفيذ إستراتيجيتها (صحراوي، 2016)، كما تعتبر الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (عباس وعلى، 2007).

تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه "دراسات وبحوث تستهدف الوقوف على العلاقات التي تربط الموارد المتاحة وتبين كيفية استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية، وكيفية تطوير هذه العلاقة خلال مدة زمنية معينة عن طريق مقارنة ما تحقق فعلاً مع معايير محددة مسبقاً" (أبو قحف، 2002)، كما يعبر عنها أيضاً بالعملية الإدارية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية دورياً، بغرض الوقوف على حقيقة أداء الموارد البشرية لمهامها الوظيفية، ومعرفة مستويات كفاءتها، وبالتالي اتخاذ

التي يعملون بها كما تم التطرق إلى أهمية الإدارة بصفة عامة والتي أصبحت أسلوباً رائداً في تطوير المجتمعات في كل المجالات حيث أصبحت الإدارة تسير جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا فكل تقدم يعود إلى الإدارة وكل تخلف مرده إلى الضعف الإداري (الحسين، 2014)، كما بنيت نظرية "أوتشي" على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستواهم الوظيفي، ويؤكد على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجه نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم، ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء (معزوز، 2016).

نظرية التوقع لفيكتور فروم

تقوم هذه النظرية على أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل، قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بأداء ما، وبالتالي فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحمله منافع العوائد التي يوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد، أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد (براح، 2014)، ويشير فروم إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه للنجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو التوقع الأول حسب فروم، وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فسيكون إما مكافأة أم لا، فهناك نوعان من التوقع عند فروم إذن، قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز، حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، وهو ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز (فلكاوى، 2017).

ووفقاً لما تم سرده من نظريات فسوف تتبنى الدراسة الراهنة بعض محاور هذه النظريات في تحديد متغيرات الدراسة، وصياغة الفروض، وتفسير النتائج المتحصل عليها.

الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة الراهنة

تم الإطلاع على عدة دراسات سابقة تتعلق بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات، ومن أهم ما أشارت إليه هذه الدراسات: وجود لأهمية تأثير رأس المال البشري في النمو الاقتصادي حيث أن الفكر الاقتصادي يحتاج إلي دراسة وتحليل وإستغلال وتثمين الموارد البشرية كما أشارت دراسة كل من حسين (2007)، وغلوش (2017)، في حين توصلت دراسة شلتوت (2009) إلى أن وجود

عليه في الإنتاج يجنى ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى، أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح، كما توصل "تايلور" إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجور العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، ولذلك يجب الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التدريب واختيار العامل، وتغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الإدارة العلمية وبالتالي يتضح أن نظرية الإدارة العلمية قد ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الإهتمام بتصميم الوظائف والأعمال مع ضرورة الإختيار والتدريب والإهتمام بالحوافز النقدية (حسن، 1999).

نظرية تدرج الحاجات لإبراهام ماسلو

يركز "ماسلو" في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً، ووصولاً إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحاً (بو خمخ، 2001b)، حيث أن تدرج الحاجات الإنسانية تستند إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي سيشعر الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك" ويختصر نظريته في النقاط التالية: الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تؤدي إلى توتر لدى الفرد، فالحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس صحيح فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني، تتدرج الحاجات وفق هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج هذه الحاجات في سلم يعكس مدى أهمية وضرورة وإلحاح هذه الحاجات، يتقدم الفرد في إشباعه لحاجاته بدءاً من الحاجات الأساسية الأولية (الفسيولوجية) ثم يصعد سلم الإشباع إلى الحاجة بالأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات، حيث إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في تحقيقها وإشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد، وقد يسبب ألماً نفسية كما يؤدي الأمر إلى ظهور العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط (فلكاوى، 2017).

نظرية Z ولوليام أوتشي

وتركز هذه النظرية على التوظيف المتخصص مدى الحياة وعلى جماعية اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية، والثقة والعناية بجميع العاملين، ولقد استحدثت وليم أوتشي فكرة الإدارة من البيئة الاجتماعية التي تقوم على مبدأ الإحترام والمشاركة في إتخاذ القرارات وتطبيقه داخل المؤسسات باعتبارهم أسرة واحدة مما انعكس ذلك على تحسين الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسساتهم

محمد (2018) الى ان ادارة الموارد البشرية تؤدي دور هام وحيوي بالمؤسسات والادارات، كونها النشاط الهادف الى الاستغلال الامثل للمورد البشري، وأن التحول إلى ممارسات الموارد البشرية الحديثة أصبح ضرورة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركات، حيث أن نظام التعاقب الوظيفي يعتبر أفضل الأنظمة العالمية لتطوير القيادات نتيجة وجود تأثير معنوي للتعاقب الوظيفي على التنمية البشرية، مع وجود أثر معنوي لتنمية الموارد البشرية على إستدامة المؤسسات الاقتصادية. في حين بينت دراسات كل من **رمضان (2018)**، و**عطيتو (2018)** ضرورة وجود إدارة معرفة مختصة بجمع المعلومات وتوثيقها وحفظها وتطبيقها ومشاركتها بين العاملين، مع ضرورة الإهتمام بتأثير الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي على أداء العاملين، وأن إشراك العاملين في حل المشاكل يعتبر مبدأ لتحسين الأداء داخل المؤسسة، وأن هناك تأثير إيجابي للعمل بشكل جماعي على العاملين وبالتالي حل النزاعات بروح وإيجابية وشعور الموظف بالانتماء للمكان الذي يعمل فيه، كما أظهرت الدراسة عدم وجود خطة كاملة للتدريب لتنمية القدرات والتطوير.

الفروض البحثية للدراسة

الفرض البحثي الأول

توجد علاقة إرتباطية معنوية بين الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، كل على حده بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة، إتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذي تخدمه

الفرض البحثي الثاني

تسهم المتغيرات المستقلة المرتبطة، مجتمعة إسهاماً معنوياً في تفسير جزء من التباين في الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء.

منهجية الدراسة وأدواتها

تعتبر الدراسة الراهنة من الدراسات الوصفية التي تختبر فروضاً سببية، حيث أنها تهتم بوصف الظاهرة، وتحديد درجة وجود العوامل، ومعرفة أهميتها النسبية، وكذلك وصف العلاقات التي تربط بين هذه العوامل،

سياسة واضحة لتخطيط وتطوير الموارد البشرية بنسبة 71.37%، وإتباع برامج وخطط تدريبية حديثة بنسبة 69.64%، وكذلك وجود تخطيط وتطوير المسار الوظيفي داخل المؤسسات بنسبة 64.88% له أثر جيد على تعظيم إستثمار هذه الموارد البشرية، وأشارت دراسة **العطية (2011)** إلى أهمية دور إقتصاد المعرفة في تفعيل مؤشرات التنمية البشرية من خلال قيام الجهات المسؤولة بتفعيل سياسات الصحة والتعليم ومكافحة الفقر، والإفتتاح على التجارب العالمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ومعرفة برامج إقتصاد المعرفة فيها ودوره في تفعيل هذه المؤشرات والتي هي أساس لتحقيق التنمية البشرية. كما أشارت دراسة **عليم (2013)** لأسباب عدم إستكمال المشروع القومي لتنمية سيناء، وعدم وجود مشروعات تستوعب الأيدي العاملة بالمحافظة، وإهمال جانب التنمية لسنوات طويلة، وذلك نتيجة تذبذب الوضع الأمني، وعدم توفر مناخ جاذب لأي إستثمارات، والإعتماد على الإستيراد من الخارج، وعدم إستغلال الثروات بمحافظة شمال سيناء، وأن التعليم الفني لا يلبى إحتياجات سوق العمل من الموارد البشري، وهو ما يشكل عقبة جسيمة أمام نمو القطاع الخاص وقدرته التنافسية في ظل إقتصاد منفتح وحر. ووضحت دراسة **عمارة (2014)** الى ايجابية تأثير مرونة سوق العمل ورأس المال البشري في نمو الصناعات التحويلية، وضرورة توفير الامكانيات التي تزيد فاعلية العنصر البشري والذي يعتبر زيادة في استثمار رأس المال البشري والذي ينعكس بدوره على النمو في الصناعات التحويلية، كما أشارت دراسة **مطرية (2016)** إلى توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية، وتنمية الموارد البشرية بدرجة متوسطة بمؤسسات التعليم التقني، وتوصلت دراسة **المقبالي (2017)** الى ان المؤسسات تحدد إحتياجاتها من الموارد البشرية في ضوء خططها المستقبلية، في حين أشارت كل من دراسة **مسعود (2017)**، و**عبد النبي (2018)** إلى ضعف التخطيط للتدريب وغياب العمل بروح الفريق بالإضافة إلى ضعف الوعي المعلوماتي في مجال تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسات نتيجة ضعف الإمكانيات المادية، كما أن عملية الرقابة على الأداء تتم مباشرتها دون الاعتماد على معايير موضوعية متفق عليها لقياس الأداء. بالإضافة إلى أن دراسة كل من **يوسف (بدون سنة)**، ودراسة **بن حكوم (2018)** أشاروا لوجود وعي بالمؤسسة بأهمية تنمية الموارد البشرية، ودورها في رفع معارف وخبرات الموظفين، وضرورة تصميم خطط تنموية هدفها الربط بين تنمية الموارد البشرية والتنمية الاقتصادية، والخبرة والمهارة من خلال التدريب والتهيئة، بالإضافة إلى تدريب الشباب ووضع خطط للإرتقاء بهم وتشجيعهم ودعمهم على إنشاء المؤسسات والمشاريع الصغيرة مما ينعكس إيجابياً على مستويات أدائهم، ووضحت كل من دراسة **الشرييني (2018)**، ودراسة **بورزقه (2018)**، ودراسة

النس

يقصد به المرحلة العمرية التي وصل إليها المبحوث منذ ميلاده حتى وقت إجراء الدراسة، وتم قياسه كرقم مطلق.

عدد أفراد الأسرة

ويقصد به مجموع أفراد أسرة المبحوثين، وتم قياسه كرقم مطلق.

المؤهل التعليمي

ويقصد به المرحلة التعليمية التي وصل إليها المبحوث، وتم قياس هذا المتغير كمتغير رتبي مكون من خمس فئات ورمزت الاستجابات كالآتي: مؤهل متوسط (1)، مؤهل فوق متوسط (2)، جامعي (3)، ماجستير (4)، دكتوراه (5).

الموطن الاصلى للأسرة

ويقصد به مكان أصول عائلة المبحوث، وتم قياس هذا المتغير كمتغير إسمي مكون من فئتين ورمزت الاستجابات كالآتي: داخل المحافظة (2)، خارج المحافظة (1).

الإقامة الحالية

ويقصد به مكان إقامة المبحوث، وتم قياس هذا المتغير كمتغير إسمي مكون من فئتين ورمزت الاستجابات كالآتي: داخل المحافظة (2)، خارج المحافظة (1).

الدخل الشهري للفرد

يقصد به مقدار الدخل الشهري للمبحوث بالجنيه المصري، وتم قياس هذا المتغير كرقم مطلق.

الدخل الشهري للأسرة

يقصد به مقدار الدخل الشهري لأسرة المبحوث بالجنيه المصري، وتم قياس هذا المتغير كرقم مطلق.

عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة

يقصد به عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها المبحوث من المؤسسة التي يعمل بها، وتم قياس هذا المتغير كرقم مطلق.

عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة

يقصد به عدد الدورات التدريبية التي تحصل عليها المبحوث خارج المؤسسة التي يعمل بها، وتم قياس هذا المتغير كرقم مطلق.

كيفية الحصول على الدورات التدريبية

ويقصد به الطريقة التي تحصل عليها المبحوث للدورة التدريبية وتم قياس هذا المتغير كمتغير إسمي مكون من ستة فئات ورمزت الاستجابات كالآتي: ترشيح الإدارة العليا (1)، ترشيح الرئيس المباشر (2)، ترشيح إدارة الموارد

وأيضا تساهم في تصنيف البيانات الى فئات في ضوء أسس ومفاهيم معينة تدعمها نظرية أو فروض معينة، بالإضافة الى اسهامها في التحقق من الفروض النظرية (شتا، 1997)، وعلى ذلك تصف الدراسة الراهنة واقع تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء، كما تعتمد الدراسة الراهنة على استخدام منهج المسح الاجتماعي باستخدام أسلوب المعاينة، وتم تحديد عدد مفردات عينة الدراسة الميدانية باستخدام معادلة "ستيفن ثامبسون" (العزبي، 2017)، وهي كالآتي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[(N-1) \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية وتساوي 0.50

وبلغ إجمالي عدد العاملين بكلية العلوم الزراعية والمركز البحثي الزراعي نحو 434 عامل (كلية العلوم الزراعية ومركز البحوث الزراعية، 2019)، وبالتالي فعدد مفردات عينة الدراسة الميدانية باستخدام المعادلة بلغ نحو 204 مبحوثاً، وتم تجميع بيانات الدراسة الميدانية باستخدام إستمارة إستبيان خلال الفترة من أول شهر يناير 2019 وحتى نهاية شهر يونيو 2019، وتم تحليل البيانات الميدانية باستخدام عدة أساليب إحصائية هي: التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، والمتوسط المرجح، ومعامل الارتباط البسيط لبيرسون، ونموذج التحليل الإنحداري المتدرج الصاعد "Step-Wise"، كما تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ.

التعاريف الإجرائية والقياس الرقمي لمتغيرات الدراسة الراهنة

التعاريف الإجرائية والقياس الرقمي للخصائص الشخصية والاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين

النوع

تم قياسه كمتغير إسمي مكون من فئتين ورمزت الاستجابات كالآتي: أنثى (1)، ذكر (2).

الحالة الزوجية

ويقصد به الحالة الزوجية للمبحوث، وتم قياس هذا المتغير كمتغير إسمي مكون من أربعة فئات، ورمزت الاستجابات كالآتي: أعزب (4)، متزوج (3)، مطلق (2)، أرمل (1).

أحياناً، نادراً، (لا) ورمزت رقمياً كالاتى (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد بلغ المدى النظرى من 10 إلى 40 درجة.

التعاريف الإجرائية والقياس الرقمية للمتغيرات التابعة للدراسة (أبعاد تنمية الموارد البشرية)

تدريب الموارد البشرية

هي مجموعة الإجراءات والإمكانات التي توفرها المؤسسة لضمان القيام بعملية التدريب والتطوير والتعليم المستمر لأفرادها بهدف رفع مستواهم وتطويرهم وربط احتياجاتهم التدريبية بالواقع الفعلي المطلوب للتنمية بمجتمعهم المحيط وتم قياس مستوى تدريب الموارد البشرية من خلال إستجابة المبحوث على مقياس مكون من عشرة عبارات، وقسمت الاستجابات عليه إلى (دائماً، أحياناً، نادراً، لا)، ورمزت رقمياً كالاتى (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد بلغ المدى النظرى من 10 إلى 40 درجة.

تقييم أداء الموارد البشرية

هي مجموعة الخطوات المتبعة لمعرفة مدى تقدم المورد البشرى وتطوره، ونقاط الضعف وأوجه القوة في كل فرد، وذلك لمعالجة مواطن القصور والاستثمار في مواطن القوة وتم قياس مستوى تقييم أداء الموارد البشرية من خلال استجابة المبحوث على مقياس مكون من عشرة عبارات، وقسمت الاستجابات عليه إلى (دائماً، أحياناً، نادراً، لا)، ورمزت رقمياً كالاتى (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد بلغ المدى النظرى من 10 إلى 40 درجة.

التخطيط لإدارة الموارد البشرية

هي مجموعة الإجراءات والعمليات المستمرة التي تقوم بها المؤسسة لضمان توافر المورد البشرى المتميز المؤهل لتحقيق أهدافها، وتوافر التخصصات المختلفة والتخصصات المستقبلية التي تحتاجها المؤسسة طبقاً لخططها في التوسع، وحسن إدارة هذه الموارد وتوزيعها وتوزيع المهام عليها وتوصيف المهام وتحديد المسؤوليات والواجبات والحقوق وتم قياس مستوى التخطيط لإدارة الموارد البشرية من خلال إستجابة المبحوث على مقياس مكون من عشرة عبارات، وقسمت الاستجابات عليه إلى (دائماً، أحياناً، نادراً، لا)، ورمزت رقمياً كالاتى (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد بلغ المدى النظرى من 10 إلى 40 درجة.

تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية

هي مجموعة الإجراءات الاستباقية التي تقوم بها المؤسسة لضمان توفير مسارات الترقى لمواردها البشرية ووجود خطط الاحلال والتجديد للمورد البشرى والحفاظ على الخبرات الموجودة بها والإجراءات التي تحقق النزاهة والشفافية في عمليات التوظيف والاستقطاب للموارد البشرية وتم قياس مستوى التخطيط للمسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية من خلال استجابة

البشرية (3)، الالتزام بالخطة التدريبية المعلنة (4)، رغبة شخصية (5)، متطلبات ترقية (6).

اتجاه الفرد نحو التدريب وتنمية ذاته

عبارة عن مجموعة الأفكار والمبادئ التي يعتنقها الفرد وتمثل الحافز الشخصي والدافع نحو التزامه بتنمية ذاته والزامها بالتطوير والتعلم المستمر والوقوف دوماً على المستجدات في مجال تخصصه، وتم قياس هذا المتغير بمقياس كمي مكون من عشر عبارات صيغت بعضها بطريقة إيجابية وبعضها بطريقة سلبية ورمزت الإستجابات على العبارات الإيجابية كالاتى: موافق=3، محايد = 2، غير موافق=1 مع عكس الاستجابات فى حالة العبارات السلبية، وقد بلغ المدى النظرى (10-30 درجة).

درجة مشاركة الفرد نحو تطوير المؤسسة التي يعمل بها

عبارة عن مجموعة الإجراءات التي ينتهجها الفرد لمشاركة خبراته ونقلها لباقي أفراد المؤسسة التي يعمل بها ومساهمته لرفع مستوى الخبرات والتطوير المستمر لمؤسسته، وتم قياس هذا المتغير بمقياس كمي مكون من عشر عبارات تعبر عن درجة مشاركته داخل المؤسسة التي يعمل بها، وقسمت الإستجابات إلى (دائماً، أحياناً، نادراً، لا)، ورمزت رقمياً كالاتى (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد بلغ المدى النظرى من 10 إلى 40 درجة.

التعاريف الإجرائية والقياس الرقمية للمتغيرات التي تتعلق ببيئة عمل المبحوث:

طبيعة العمل

تم قياس هذا المتغير كمتغير إسمى مكون من فئتين تعبر عن ما إذا كان عمل المبحوث داخل المؤسسة دائم أم مؤقت، ورمزت الإستجابات كالاتى: دائم=2، مؤقت=1.

أسلوب التعيين

ويقصد به العلاقة الوظيفية بين المبحوث والمؤسسة وتم قياس هذا المتغير كمتغير إسمى وقد ورمزت الاستجابات كالاتى: دائم (2)، مؤقت (1).

عدد سنوات العمل بالوظيفة

ويقصد به سنوات عمل المبحوث بالمؤسسة وتم قياس هذا المتغير كرقم مطلق.

درجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلى

عبارة عن مجموعة الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لوضع بصمه لها في تنمية المجتمع المحلى المحيط والتأثير فيه، وتم قياس هذا المتغير بمقياس كمي مكون من عشر عبارات تعبر عن درجة مشاركة المؤسسة في أنشطة مجتمعها المحيط، وقسمت الإستجابات إلى (دائماً،

الحالة الزوجية

أن غالبية المبحوثين متزوجون في كل من مركز البحوث الزراعية بنسبة 61%، وفي كلية العلوم الزراعية بنسبة 74.8%.

السن

أن أكثر من نصف المبحوثين في مركز البحوث الزراعية في الفئة العمرية (أقل من 35 سنة) بنسبة بلغت 63.4%، في حين كان غالبية المبحوثين بكلية العلوم الزراعية في الفئة العمرية من (35-45 سنة) بنسبة بلغت 46%.

عدد أفراد الأسرة

أن غالبية المبحوثين في مركز البحوث الزراعية عدد أفراد أسرهم أقل من 5 أفراد بنسبة بلغت 61%، في حين أن غالبية المبحوثين في كلية العلوم الزراعية عدد أفراد أسرهم من (5-8 أفراد) بنسبة بلغت 52.1%.

المؤهل التعليمي

أن غالبية المبحوثين مؤهلهم التعليمي مؤهل عالي بنسبة بلغت 63.5%، 42.3% على الترتيب في كل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

الموطن الأصلي للعائلة

أن غالبية المبحوثين موطنهم الاصلى من محافظة شمال سيناء بنسبة بلغت 46.3%، 60.1% على الترتيب لكل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

الإقامة الحالية

إن غالبية المبحوثين إقامتهم الحالية داخل محافظة شمال سيناء بنسبة بلغت 97.6%، 88.3% على الترتيب لكل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

الدخل الشهري للفرد

أن أكثرية المبحوثين في فئة الدخل (أقل من 3500 جنيه) بنسبة بلغت 80.5%، 49.7% على الترتيب في كل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

الدخل الشهري للأسرة

أن أكثرية المبحوثين دخل أسرهم الشهري من (5000-10000 جنيه) بنسبة بلغت 36.6%، 52.2% على الترتيب لكل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من داخل المؤسسة

أن أكثرية المبحوثين في فئة الحاصلين على دورات تدريبية أقل من 10 دورات من المؤسسة التي يعملون بها حيث بلغت نسبتهم 83%، 88.3% على الترتيب في كل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

المبحوث على مقياس مكون من عشرة عبارات، وقسمت الاستجابات عليه إلى (دائماً، أحياناً، نادراً، لا)، ورمزت رقمياً كالاتي (4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد بلغ المدى النظرى من 10 إلى 40 درجة.

الدرجة الكلية لواقع تنمية الموارد البشرية

هي الدرجة الكلية المعبرة عن إجمالي درجات المبحوثين عن أبعاد تنمية الموارد البشرية السابقة الذكر وقد بلغ المدى النظرى من 40 إلى 160 درجة.

الاتساق الداخلى للمقياس

تم حساب الاتساق الداخلى للمقياس عن طريق إيجاد معامل الارتباط باستخدام معامل "بيرسون" لكل عبارة مع الدرجة الكلية، وتم ذلك بتطبيق الإستينيان على عينة استطلاعية من المبحوثين بلغ عددهم (30) مبحوث، وبعد رصد النتائج تمت معالجتها إحصائياً لحساب معامل الارتباط البسيط لبيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد وعباراته، والجدول التالي يوضح ذلك:

يتضح من جدول 1 صدق المقياس و أن قيم معامل إرتباط الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد تنمية الموارد البشرية وعباراته المكونة له قيم دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، مما يدل ذلك على تجانس عبارات المقياس والدرجة الكلية لكل بعد، مما يسمح للباحثين بإستخدامه في بحثهما الحالي.

ثبات المقياس

للتأكد من ثبات النتائج التي تم التوصل إليها عند إعادة التطبيق مرة أخرى، تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Alpha-Cronbach لحساب معامل الثبات، وجدول 2 يوضح النتائج المتحصل عليها وهي أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس تنمية الموارد البشرية والدرجة الكلية للمقياس تتراوح ما بين 0.87 الى 0.97 وهي قيم ثبات مرتفعة، مما يؤكد ثبات المقياس وصلاحيته للتطبيق في البحث الحالي.

خصائص عينة الدراسة الميدانية

الخصائص الشخصية والاقتصادية والاجتماعية للمبحوثين

يتبين من نتائج جدول 3 توصيف خصائص عينة الدراسة الميدانية، حيث إتضح ما يلي:

النوع

أن أكثر من نصف المبحوثين في مركز البحوث الزراعية كانوا إناث بنسبة 63.4%، بينما أكثر من نصف المبحوثين في كلية العلوم الزراعية كانوا ذكورا بنسبة 51.5%.

جدول 1. قيمة معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لكل محور والعبارات المكونة له

رقم العبارة	تدريب الموارد البشرية	رقم العبارة	تقييم أداء الموارد البشرية	رقم العبارة	التخطيط لإدارة الموارد البشرية	رقم العبارة	تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية
1	**0.718	1	**0.706	1	**0.669	1	**0.595
2	**0.729	2	**0.688	2	**0.690	2	**0.620
3	**0.551	3	**0.646	3	**0.680	3	**0.631
4	**0.549	4	**0.694	4	**0.741	4	**0.630
5	**0.733	5	**0.562	5	**0.685	5	**0.620
6	**0.674	6	**0.676	6	**0.716	6	**0.617
7	**0.702	7	**0.655	7	**0.599	7	**0.630
8	**0.742	8	**0.681	8	**0.601	8	**0.554
9	**0.755	9	**0.651	9	**0.668	9	**0.463
10	**0.710	10	**0.655	10	**0.675	10	**0.455

**= مستوى معنوية 0.01

جدول 2. قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمستوى تنمية الموارد البشرية (ن=30)

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1- تدريب الموارد البشرية	10	0.87
2- تقييم الموارد البشرية	10	0.93
3- التخطيط لإدارة الموارد البشرية	10	0.94
4- تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية	10	0.90
5- الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	40	0.97

جدول 3. توصيف الخصائص الشخصية والاجتماعية والاقتصادية للمبحوثين عينة الدراسة الميدانية

المتغيرات		الفئات		كلية العلوم الزراعية (ن=163)		مركز البحوث الزراعية (ن=41)		العينة الكلية (ن=204)	
				التكرار (%)		التكرار (%)		التكرار (%)	
النوع	أنثى	79	48.5	26	63.4	105	51.5		
	ذكر	84	51.5	15	36.6	99	48.5		
الحالة الزوجية	أعزب	31	19.1	12	29.3	43	21.1		
	متزوج	122	74.8	25	61	147	72.1		
	مطلق	8	4.9	1	2.4	9	4.4		
	أرمل	2	1.2	3	7.3	5	2.4		
السن	(أقل من 35 سنة)	64	39.3	26	63.4	90	44.1		
	من (35-45 سنة)	75	46	11	26.8	86	42.2		
	(أكثر من 45 سنة)	24	14.7	4	9.8	28	13.7		
	(أقل من 5 أفراد)	74	45.4	25	61	99	48.5		
عدد أفراد الأسرة	من (5-8 أفراد)	85	52.1	13	31.7	98	48.1		
	(أكثر من 8 أفراد)	4	2.5	3	7.3	7	3.4		
	مؤهل متوسط	3	1.7	صفر	صفر	3	1.4		
	مؤهل فوق متوسط	4	2.6	1	2.4	5	2.5		
المؤهل التعليمي	مؤهل عال	69	42.3	26	63.5	95	46.6		
	ماجستير	25	15.3	11	26.8	36	17.6		
	دكتوراه	62	38.1	3	7.3	65	31.9		
	من المحافظة	98	60.1	19	46.3	117	57.4		
-الموطن الأصلي للعائلة	من خارج المحافظة	65	39.9	22	53.7	87	42.6		
	بصورة دائمة	144	88.3	40	97.6	184	90.2		
	بصورة مؤقتة	19	11.7	1	2.4	20	9.8		
	(أقل من 3500 جنيه)	81	49.7	33	80.5	114	55.9		
الدخل الشهري للفرد	من (3500-6000 جنيه)	59	36.2	7	17.1	66	32.4		
	أكثر من 6000 جنيه	23	14.1	1	2.4	24	11.7		
	(أقل من 5000 جنيه)	69	42.3	26	63.4	95	46.6		
	من (5000-10000 جنيه)	85	52.2	15	36.6	100	49.0		
اجمالي الدخل الشهري للأسرة	(أكثر من 10000 جنيه)	9	5.5	صفر	صفر	9	4.4		
	(أقل من 10 دورات)	144	88.3	34	83	178	87.3		
	من (10-20 دورة)	12	7.4	6	14.6	18	8.8		
	(أكثر من 20 دورة)	7	4.3	1	2.4	8	3.9		
عدد الدورات التدريبية داخل المؤسسة	(أقل من 10 دورات)	137	84.1	39	95.2	176	86.3		
	من (10-20 دورة)	16	9.8	1	2.4	17	8.3		
	(أكثر من 20 دورة)	10	6.1	1	2.4	11	5.4		
	ترشيح الإدارة العليا	19	11.7	5	12.02	24	11.8		
أسلوب الحصول على الدورات التدريبية	ترشيح الرئيس المباشر	18	11	13	31.7	31	15.2		
	ترشيح إدارة الموارد البشرية	6	3.7	2	4.9	8	3.9		
	الالتزام بالخطة التدريبية المعلنة	4	2.5	5	12.2	9	4.4		
	رغبة شخصية	71	43.6	12	29.3	83	40.7		
اتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته	متطلبات ترقية	45	27.6	4	9.8	49	24		
	سلبي (10-16 درجة)	2	1.2	صفر	صفر	2	1.0		
	محايد (17-23 درجة)	92	56.5	22	53.7	114	55.9		
	إيجابي (24-30 درجة)	69	42.3	19	46.3	88	43.1		
مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها	منخفضة (10-19 درجة)	1	0.6	صفر	صفر	1	0.5		
	متوسطة (20-30 درجة)	63	38.7	15	36.6	78	38.2		
	مرتفعة (31-40 درجة)	99	60.7	26	63.4	125	61.3		

بلغت 70.7%، بينما في كلية العلوم الزراعية تبين أن غالبية الباحثين عدد سنوات عملهم بالوظيفة في الفئة من (10-20 سنة) بنسبة بلغت 44.8%.

درجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي

في مركز البحوث الزراعية تبين أن أكثر من نصف الباحثين بنسبة بنسبة 51.2% أشاروا إلى أن المؤسسة التي يعملون بها درجة مشاركتها في مجتمع المحافظة متوسطة، كما أشار 57.7% من الباحثين في كلية العلوم الزراعية إلى أن درجة مشاركة المؤسسة التي يعملون بها داخل المحافظة متوسطة.

النتائج والمناقشة

واقع سياسات تنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

لتحقيق الهدف الأول من الدراسة للتعرف على واقع سياسات تنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء، تم استخدام كل من التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها كما يلي:

يتضح من جدول 5 ما يلي:

تدريب الموارد البشرية

أن مستوى تدريب الموارد البشرية كان منخفض في مركز البحوث الزراعية ومتوسط في كلية العلوم الزراعية بنسبة 51.2%، و 52.7% على الترتيب، وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (شلتوت، 2009) من ارتفاع درجة وجود برامج تدريبية.

تقييم أداء الموارد البشرية

أن مستوى تقييم أداء الموارد البشرية متوسط بنسبة 43.9%، و 45.4% على الترتيب لكل من مركز البحوث الزراعية وكلية العلوم الزراعية، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه كل من دراسة مسعود (2017) وعبدالنبي (2018) من حيث أن عملية تقييم الأداء تتم دون معايير واضحة و متفق عليها لقياس الأداء، وتتفق هذه النتيجة مع نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" والتي تنص على أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها وهو ما يفسر ارتفاع المتوسط المرجح لمتغير تقييم أداء الموارد البشرية.

عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة

أن أكثرية الباحثين في فئة الحاصلين على عدد دورات أقل من 10 دورات بنسبة 95.2%، و 84.1% على الترتيب في كل من مركز البحوث الزراعية وكلية العلوم الزراعية.

أسلوب الحصول على الدورات

أن أكثرية الباحثين في مركز البحوث الزراعية كان أسلوب حصولهم على الدورات التدريبية من خلال ترشيح الرئيس المباشر بنسبة بلغت 31.7%، في حين أنه في كلية العلوم الزراعية أشار معظم الباحثين أن أسلوب حصولهم على الدورات التدريبية كان من خلال رغبتهم الشخصية بنسبة بلغت 43.6%.

اتجاه الفرد نحو تدريب وتطوير وتنمية ذاته

أن أكثر من نصف الباحثين ذو اتجاه محايد نحو التدريب وتنمية الذات بنسبة بلغت 53.7%، و 56.6% على الترتيب في كل من مركز البحوث الزراعية، وكلية العلوم الزراعية.

درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها

أن أكثر من ثلثي الباحثين كانت درجة مشاركتهم مرتفعة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها سواء في مركز البحوث الزراعية، أو كلية العلوم الزراعية وذلك بنسبة بلغت 63.4%، و 60.7% على التوالي.

الخصائص المتعلقة ببيئة عمل الباحثين عينة الدراسة الميدانية

يتضح من نتائج جدول 4 توصيف المتغيرات المتعلقة ببيئة عمل الباحثين عينة الدراسة الميدانية، حيث تبين ما يلي:

طبيعة العمل

أن غالبية الباحثين في مركز البحوث الزراعية كادر عام بنسبة 75.6%، وكادر خاص بنسبة 24.4%، في حين أنه في كلية العلوم الزراعية كان أكثرية الباحثين كادر عام بنسبة 58.3% وكادر خاص بنسبة 41.7%.

أسلوب التعيين

أن الغالبية العظمى من الباحثين في مركز البحوث الزراعية تم تعيينهم بصفة دائم بنسبة 92.7%، في حين بلغت نسبة العاملين بصفة مؤقتة نحو 7.3%، أما بالنسبة لكلية العلوم الزراعية كان الغالبية العظمى من الباحثين تعيينهم دائم بنسبة 93.3%، والمعيّنين بصورة مؤقتة بلغت نسبتهم 6.7%.

عدد سنوات العمل بالوظيفة

في مركز البحوث الزراعية تبين أن غالبية الباحثين عدد سنوات عملهم بالوظيفة كان أقل من 10 سنوات بنسبة

جدول 4. توصيف المتغيرات المتعلقة ببيئة عمل المبحوثين عينة الدراسة الميدانية

المتغيرات		الفئات		كلية العلوم الزراعية (ن=163)		مركز البحوث الزراعية (ن=41)		العينة الكلية (ن=204)	
				التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)
طبيعة العمل	كادر عام	95	58.3	31	75.6	126	61.8		
	كادر خاص	68	41.7	10	24.4	78	38.2		
أسلوب التعيين	دائم	152	93.3	38	92.7	190	93.1		
	مؤقت	11	6.7	3	7.3	14	6.9		
عدد سنوات العمل بالوظيفة	(أقل من 10 سنوات)	66	40.5	29	70.7	95	46.6		
	من (10 - 20 سنة)	73	44.8	10	24.4	83	40.7		
	(أكثر من 20 سنة)	24	14.7	2	4.9	26	12.7		
درجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي	منخفضة (10-19 درجة)	7	4.3	3	7.3	10	4.9		
	متوسطة (20-30 درجة)	94	57.7	21	51.2	115	56.4		
	مرتفعة (31-40 درجة)	62	38.0	17	41.5	79	38.7		

جدول 5. مستوى تنمية الموارد البشرية ومحاورها بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء، وترتيبها وفقاً للمتوسط المرجح

المتغيرات		الفئات		كلية العلوم الزراعية (ن=163)		مركز البحوث الزراعية (ن=41)		العينة الكلية (ن=204)	
		التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)
تدريب الموارد البشرية	منخفض (10-19 درجة)	56	34.4	21	51.2	77	37.7		
	متوسط (20-30 درجة)	86	52.8	16	39.0	102	50.0		
	مرتفع (31-40 درجة)	21	12.9	4	9.8	25	12.3		
تقييم أداء الموارد البشرية	منخفض (10-19 درجة)	37	22.7	15	36.6	52	25.5		
	متوسط (20-30 درجة)	74	45.4	18	43.9	92	45.1		
	مرتفع (31-40 درجة)	52	31.9	8	19.5	60	29.4		
التخطيط لإدارة الموارد البشرية	منخفض (10-19 درجة)	54	33.1	23	56.1	77	37.7		
	متوسط (20-30 درجة)	76	46.6	14	34.1	90	44.1		
	مرتفع (31-40 درجة)	33	20.2	4	9.8	37	18.1		
تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية	منخفض (10-19 درجة)	53	32.5	17	41.5	70	34.3		
	متوسط (20-30 درجة)	81	49.7	19	46.3	100	49.0		
	مرتفع (31-40 درجة)	29	17.8	5	12.5	34	16.7		
الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية	منخفض (40-79 درجة)	53	32.5	18	43.9	71	34.8		
	متوسط (80-120 درجة)	78	47.9	19	46.3	97	47.5		
	مرتفع (121-160 درجة)	32	19.6	4	9.8	36	17.6		

النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مطرية، 2016) من حيث ان درجة توافر تنمية الموارد البشرية متوسطة.

العوامل المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية بمحافظة شمال سيناء وبين المتغيرات المستقلة المدروسة

لتحقيق الجزء الأول من الهدف الثاني من الدراسة المتعلق بتحديد العوامل المرتبطة بتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية) بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية بمحافظة شمال سيناء وبين المتغيرات المستقلة المدروسة تم صياغة الفرض البحثي الأول، وللتأكد من صحة هذا الفرض تم صياغة الفرض الإحصائي الصفري التالي: "لا توجد علاقة إرتباطية معنوية بين الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لإدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية) كل على حده بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة، إتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذي تخدمه"، وتم استخدام معامل الإرتباط البسيط لبيرسون، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها كما يلي:

العوامل المرتبطة بمستوى تدريب الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

تبين من نتائج جدول 6 وجود علاقة إرتباطية معنوية موجبة بين مستوى تدريب الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة التالية: السن، وعدد سنوات العمل بالوظيفة، والدخل الشهري للفرد، والدخل الشهري للأسرة، وعدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، وعدد الدورات التدريبية المتحصل عليها خارج المؤسسة، واتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، ودرجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذي تخدمه وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أى أنه كلما زاد سن المبحوث، وزاد عدد سنوات عمله بالوظيفة، وزاد دخله الشهري، وزاد دخل أسرته، وزادت عدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها من المؤسسة التي يعمل بها، وزادت

تخطيط لإدارة الموارد البشرية

أن مستوى التخطيط لإدارة الموارد البشرية منخفض بنسبة 56.1% في مركز البحوث الزراعية، في حين أن مستوى التخطيط لإدارة الموارد البشرية في كلية العلوم الزراعية كان متوسط بنسبة 46.6%، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مطرية، 2016) من حيث أن درجة توافر أبعاد تخطيط الموارد البشرية متوسطة، كما تختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (شلتوت، 2009) من حيث إرتفاع درجة تخطيط وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسة.

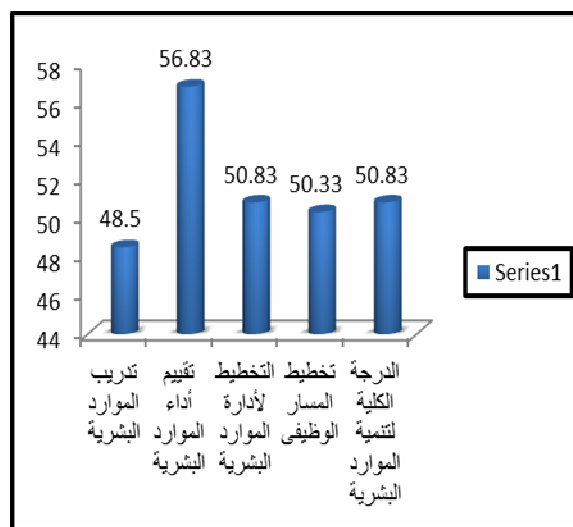
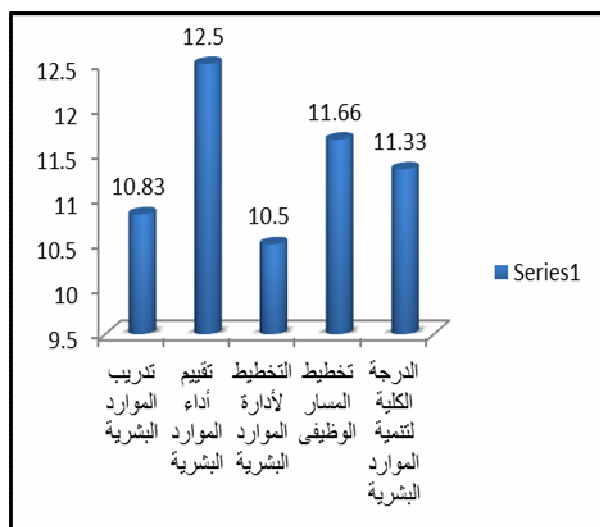
تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية

أن مستوى تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية متوسط في كل من مركز البحوث الزراعية بنسبة بلغت 46.3%، وفي كلية العلوم الزراعية بنسبة 49.7%، وتختلف هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (شلتوت، 2009) من إرتفاع درجة وجود تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين، كما تتفق هذه النتيجة مع نظرية "z" لـ "وليام اوتشى" حيث بنيت على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستواهم الوظيفي وهو ما يفسر إرتفاع المتوسط المرجح لمتغير تخطيط المسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية حيث بلغ 62، وهو ما يعنى أهمية وضع خطة استراتيجية لمسار الموارد البشرية تؤمن احتياجات الأفراد والمؤسسة.

الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية

أن مستوى تنمية الموارد البشرية ككل متوسط في كل من مركز البحوث الزراعية بنسبة 46.3%، وفي كلية العلوم الزراعية بنسبة بلغت 47.9%، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (مطرية، 2016) من حيث ان درجة توافر تنمية الموارد البشرية متوسطة.

كما يتضح من خلال الشكلين 1 و2، ترتيب مستوى محاور تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء وفقاً للمتوسط المرجح، حيث تبين أن أكثر المحاور وجوداً هو محور تقييم أداء الموارد البشرية بالنسبة لكل من كلية العلوم الزراعية ومركز البحوث الزراعية بمتوسط مرجح 56.83، 12.50 على التوالي، في حين إتضح أن أقل المحاور وجوداً من وجهة نظر المبحوثين هو محور تدريب الموارد البشرية في كلية العلوم الزراعية بمتوسط مرجح 48.50، بينما كان محور التخطيط لإدارة الموارد البشرية بمتوسط مرجح 10.50 في مركز البحوث الزراعية، تختلف هذه النتيجة مع دراسة (شلتوت، 2009) حيث انها اشارت الى ارتفاع محور التدريب بها، وتختلف مع ما توصلت اليه كل من دراسة مسعود (2017)، وعبد النبي (2018) من حيث ان عملية تقييم الأداء تتم دون معايير واضحة و متفق عليها لقياس الأداء، وتتفق هذه



شكل 1. واقع تنمية الموارد البشرية ومحاورها وفقاً للمتوسط المرجح بكلية العلوم الزراعية (ن=163)

شكل 2. واقع تنمية الموارد البشرية ومحاورها وفقاً للمتوسط المرجح بمركز البحوث الزراعية (ن=41)

جدول 6. قيم معاملات الارتباط البسيط لبيرسون بين محاور تنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية، وبين المتغيرات الكمية المستقلة المدروسة (ن=204).

المتغيرات المستقلة	قيمة معامل ارتباط بيرسون (r)	التدريب الموارد البشرية	تقييم اداء الموارد البشرية	التخطيط لادارة الموارد البشرية	تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية
السن	**0.522	**0.525	**0.531	**0.523	**0.545	
عدد سنوات العمل بالوظيفة	**0.524	**0.525	**0.530	**0.522	**0.532	
الدخل الشهري للفرد	**0.492	**0.496	**0.491	**0.482	**0.514	
الدخل الشهري للأسرة	**0.499	**0.501	**0.499	**0.490	**0.504	
عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة	**0.344	**0.329	**0.317	**0.319	**0.216	
عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة	**0.301	**0.288	**0.278	**0.279	*0.171	
إتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته	**0.502	**0.506	**0.507	**0.499	**0.544	
درجة مشاركة الفرد فى تطوير المؤسسة التى يعمل بها	**0.501	**0.515	**0.523	**0.508	**0.638	
درجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلى الذى تخدمه	**0.531	**0.543	**0.549	**0.536	**0.601	

** مستوى معنوية 0.01

* مستوى معنوية 0.05

العوامل المرتبطة بمستوى التخطيط لإدارة الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

تبين من نتائج جدول 6 وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين مستوى التخطيط لإدارة الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، اتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذي تخدمه وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أى أنه كلما زاد سن المبحوث، وزادت عدد سنوات عمله بالوظيفة، وزاد دخله الشهري، وزاد دخل أسرته، وزادت عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من داخل المؤسسة، وزادت عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة، وكان إتجاهه إيجابى نحو تدريب وتنمية ذاته، وزادت درجة مشاركته في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وزادت درجة المشاركة الاجتماعية للمؤسسة التي يعمل بها داخل المجتمع المحلي التي تخدمه كلما أدى ذلك إلى التأثير الإيجابى وزيادة مستوى التخطيط لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهو ما يتسق مع نظرية الإدارة العلمية لتايلور حيث قام بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية بالتنظيم العلمى للعمل فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية وإستخدام وسائل التحليل المتاحة، وركز على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها قام بتطبيق أسلوب علمى بدلاً من الإعتماد على التقدير الشخصى لرئيس العمل، وهو ما يؤكد ضرورة تخطيط عملية ادارة الموارد البشرية وهو ما يفسر ارتفاع قيم ارتباط معامل بيرسون بين محور التخطيط لإدارة الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة المدروسة.

العوامل المرتبطة بمستوى تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

تبين من نتائج جدول 6 وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين مستوى تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، اتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، ودرجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية

عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة، وكان إتجاهه إيجابى نحو تدريب وتنمية ذاته، وزادت درجة مشاركته في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وزادت درجة المشاركة الاجتماعية للمؤسسة التي يعمل بها داخل المجتمع المحلي التي تخدمه كلما أدى ذلك إلى التأثير الإيجابى وزيادة مستوى تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة، وتتفق هذه النتيجة مع نظرية Z لـ "وليام أوتشى" التي أسست على الاهتمام بالجانب الإنسانى للعاملين من أجل رفع مستواهم الوظيفى، ويؤكد على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجه نحو الانسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعى وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم، ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء وهو ما يفسر ارتفاع قيم ارتباط معامل بيرسون بين محور التدريب والمتغيرات المستقلة المدروسة.

العوامل المرتبطة بمستوى تقييم أداء الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

تبين من نتائج جدول 6 وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين مستوى تقييم أداء الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها داخل المؤسسة، اتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، درجة مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذي تخدمه وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أى أنه كلما زاد سن المبحوث، وزادت عدد سنوات عمله بالوظيفة، وزاد دخله الشهري، وزاد دخل أسرته، وزادت عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من داخل المؤسسة التي يعمل بها، وزادت عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من خارج المؤسسة، وكان إتجاهه إيجابى نحو تدريب وتنمية ذاته، وزادت درجة مشاركته في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وزادت درجة المشاركة الاجتماعية للمؤسسة التي يعمل بها داخل المجتمع المحلي التي تخدمه كلما أدى ذلك إلى التأثير الإيجابى وزيادة مستوى تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وترتبط هذه النتيجة بنظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" حيث تشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد ليذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه للنجاح للوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا هو والتوقع الأول حسب فروم، وأضاف بأنه إذا حقق الفرد إنجازا فسيكون متوقعا لتقييم يأتى بنتيجة إما مكافأة أم لا، وهو ما يفسر ارتفاع قيم ارتباط معامل بيرسون بين محور تقييم أداء الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة المدروسة.

تخدمه وذلك عند مستوى معنوية 0.01، وعدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05، أى أنه كلما زاد سن المبحوث، وزادت عدد سنوات عمله بالوظيفة، وزاد دخله الشهري، وزاد دخل أسرته، وزاد عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من داخل المؤسسة، وزاد عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من خارج المؤسسة، وكان إتجاهه إيجابى نحو تدريب وتنمية ذاته، وزادت درجة مشاركته فى تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وزادت درجة المشاركة الاجتماعية للمؤسسة التي يعمل بها داخل المجتمع المحلي التي تخدمه كلما أدى ذلك إلى التأثير الإيجابى وزيادة الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

وبناءً على ما سبق يمكن رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل وذلك لمعنوية العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية ومحاورها (تدريب الموارد البشرية، تقييم أداء الموارد البشرية، التخطيط لأدارة الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية) كل على حده بمؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء.

نسبة الإسهام النسبى للعوامل المرتبطة مجتمعة بالدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

لتحقيق الجزء الثانى من الهدف الثانى من الدراسة تم وضع الفرض البحثى الثانى، لبيان الإسهام النسبى لبعض المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية مجتمعة فى تفسير جزء من التباين الكلى للدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء، وإختبار صحته تم صياغة الفرض الصفري التالى: "لا تسهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المدروسة المرتبطة معنوياً مجتمعة إسهاماً معنوياً فى تحديد الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء"، ولاختبار صحة هذا الفرض تم استخدام التحليل الإنحدارى المتعدد التدرجى الصاعد، ويمكن توضيح النتائج فيما يلى:

تشير نتائج جدول 7 إلى أن هناك متغيرين مستقلين مجتمعان أسهما إسهاماً معنوياً فى تفسير التباين الكلى للدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد 0.432، وبلغت قيمة "ف" المحسوبة 76.369 وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.01 مما يشير إلى أن هذه المتغيرات المدروسة والمرتبطة معنوياً مجتمعة تفسر نحو 43.2% من التباين الكلى للدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية، ويمكن تحديد نسبة الإسهام النسبى

للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذى تخدمه وذلك عند مستوى معنوية 0.01، أى أنه كلما زاد سن المبحوث، وزادت عدد سنوات عمله بالوظيفة، وزاد دخله الشهري، وزاد دخل أسرته، وزادت عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من داخل المؤسسة التي يعمل بها، وزادت عدد الدورات التدريبية التي حصل عليها من خارج المؤسسة، وكان إتجاهه إيجابى نحو تدريب وتنمية ذاته، وزادت درجة مشاركته فى تطوير المؤسسة التي يعمل بها، وزادت درجة المشاركة الاجتماعية للمؤسسة التي يعمل بها داخل المجتمع المحلي التي تخدمه كلما أدى ذلك إلى التأثير الإيجابى وزيادة مستوى تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة، وترتبط هذه النتيجة ارتباطاً وثيقاً بنظرية الاحتياجات "الماسلو" حيث تتدرج الحاجات وفق هرمه بالبداية بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج هذه الحاجات فى سلم يعكس مدى أهمية وضرورة وإلحاح هذه الحاجات، يتقدم الفرد فى إشباعه لحاجاته بدءاً من الحاجات الأساسية الأولية (السيولوجية) ثم يصعد سلم الإشباع إلى الحاجة بالأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير وأخيراً حاجات تحقيق الذات، وتحقيق الذات من الناحية الوظيفية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتخطيط المسار الوظيفى نظراً لضرورة قيام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بتخطيط المسار الوظيفى من ناحية تجهيز المسميات والدرجات الوظيفية وتمويلها مالياً وإجراءات إتمامها وإستخراج قراراتها وهو ما يسهم فى تحقيق ذات المورد البشرى إجرائياً مما يحقق له تنمية على هذا الصعيد ويرفع عنه عبئ البحث عن إجراءات توثيق نجاحه وتحقيق ذاته وصدور قراراته التي تفرز امتيازات ادبية ومادية، وهو ما يؤكد ارتباط النتيجة الايجابية بالمتغيرات المستقلة المدروسة فالمورد البشرى اذا توافر له التخطيط لمساره الوظيفى واشبع حاجاته المطردة كلما توافر هذا البعد الهام من ابعاد تنمية الموارد البشرية مما يعود بالنفع على المؤسسة وهو ما يفسر ارتفاع قيم ارتباط معامل بيرسون بين محور تخطيط المسار الوظيفى وتوظيف الموارد البشرية والمتغيرات المستقلة المدروسة.

العوامل المرتبطة بالدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية بمؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء

تبين من نتائج جدول 7 وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة التالية: السن، عدد سنوات العمل بالوظيفة، الدخل الشهري للفرد، الدخل الشهري للأسرة، عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من داخل المؤسسة، اتجاه الفرد نحو تدريب وتنمية ذاته، درجة مشاركة الفرد فى تطوير المؤسسة التي يعمل بها ودرجة المشاركة المجتمعية للمؤسسة داخل المجتمع المحلي الذى

جدول 7. نتائج الإنحدار الخطي المتعدد للعلاقة بين الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية وبين المتغيرات المستقلة المدروسة

الترتيب	قيمة "ت" المحسوبة	معامل الإنحدار الجزئي المعياري (Beta)	معامل الإنحدار غير الجزئي المعياري (B)	التباين المفسر للمتغير التابع (%)	معامل الارتباط للتباين المفسر للمتغير التابع (R ²) (%)	معامل الارتباط البسيط "r"	معامل الارتباط المتعدد (R)	الدرجة الكلية لتنمية الموارد البشرية
الأول	**11.935	0.725	3.813	40.7%	0.407	0.638	**0.638	مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها
الثاني	**2.953-	0.179-	0.611-	2.5%	0.432	0.657	*0.171	عدد الدورات التدريبية المتحصل عليها من خارج المؤسسة
قيمة ف المحسوبة = 76.369**				معامل التحديد المعياري = 0.432		معامل الارتباط المتعدد = 0.657		
ن = 204				** مستوى معنوية 0.01		* مستوى معنوية 0.05		

للدورات التدريبية بالمؤسسة 54.6، وعدم وجود عدالة في توزيع الحافز بين العاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح 54.2، وتعدد أوجه الفساد الإداري والمالي بمتوسط مرجح 53.9، كما يمكن حصر أقل هذه المعوقات أهمية بالنسبة للمبجوثين كالاتي: عدم وجود معايير واضحة للترشيح للدورات التدريبية بالمؤسسة بمتوسط مرجح 48.5، وسوء العلاقة الوظيفية وغياب روح العمل الجماعي بين الافراد وبعضهم بالمؤسسة بمتوسط مرجح 48.3.

المعوقات التي تواجه مركز البحوث الزراعية بمحافظة شمال سيناء في تنمية موارده البشرية من وجهة نظر المبجوثين

يتضح من نتائج جدول 9 مجموعة المعوقات التي تواجه مركز البحوث الزراعية بمحافظة شمال سيناء في تنمية موارده البشرية، ويمكن حصر بعض هذه المعوقات وفقاً للمتوسط المرجح كما يلي: ضياع المجهود الشخصي للمجتهد بمتوسط مرجح 13.4، وعدم وجود عدالة في توزيع الحافز بين العاملين بالمؤسسة بمتوسط مرجح 13.3، وعدم ارتباط الخطة التدريبية باحتياجات سوق العمل بمتوسط مرجح 13.2، وعدم وجود خطة تدريبية واضحة بالمؤسسة بمتوسط مرجح 13، كما يمكن حصر أقل هذه المعوقات أهمية بالنسبة للمبجوثين كالاتي: سوء العلاقة الوظيفية وغياب روح العمل الجماعي بين الافراد وبعضهم بالمؤسسة بمتوسط مرجح 11.8، وعدم جدوى التدريب والتطوير على المسار الوظيفي بمتوسط مرجح 11.5، وعدم الاهتمام بمستوى التدريب في اختيار القيادات بالمؤسسة بمتوسط مرجح 11.

لكل متغير تنازلياً من الأكبر للأصغر كما يلي: مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها، عدد الدورات التدريبية خارج المؤسسة، وكانت نسبة مساهمة كل متغير من هذه المتغيرات في تفسير جزء من التباين كل على حده بالترتيب كما يلي: 40.7%، 2.5% وكان تأثير متغير مشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها إيجابى في حين كان تأثير عدد الدورات التدريبية خارج المؤسسة سلبى.

المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية في تنمية مواردها البشرية بمحافظة شمال سيناء

لتحقيق الهدف الثالث من الدراسة الراهنة والمتعلق بالتعرف على المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم العالى والمراكز البحثية الزراعية في تنمية مواردها البشرية بمحافظة شمال سيناء من وجهة نظر المبجوثين، تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط المرجح، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

المعوقات التي تواجه كلية العلوم الزراعية بمحافظة شمال سيناء في تنمية مواردها البشرية من وجهة نظر المبجوثين

يتضح من نتائج جدول 8 مجموعة المعوقات التي تواجه كلية العلوم الزراعية في تنمية مواردها البشرية، ويمكن حصر بعض هذه المعوقات وفقاً للمتوسط المرجح كما يلي: انخفاض الرضا عن الاجور والحوافز بالمؤسسة بمتوسط مرجح 54.7، وعدم وجود مصادر تمويل

جدول 8. المعوقات التي تعيق عملية تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الزراعية بمحافظة شمال سيناء من وجهة نظر المبحوثين، وترتيبها حسب المتوسط المرجح (ن=163)

الترتيب	المتوسط المرجح	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)	التكرار (%)			
1	54.7	2.5	4	15.3	25	26.4	43	55.8	91	1-انخفاض الرضا عن الاجور والحوافز بالمؤسسة
2	54.6	1.8	3	9.2	15	41.1	67	47.9	78	2-عدم وجود مصادر تمويل للدورات التدريبية بالمؤسسة
3	54.2	4.9	8	12.9	21	27.0	44	55.2	90	3-عدم وجود عدالة في توزيع الحافز بين العاملين بالمؤسسة
4	54.1	4.3	7	10.4	17	34.4	56	50.9	83	4-ضيق المجهود الشخصي للمجتهد
5	54	5.5	9	11.7	19	28.8	47	54.0	88	5-انتشار المصالح الشخصية وتغليبها على المصلحة العامة بالمؤسسة
6	53.9	5.5	9	15.3	25	22.1	36	57.1	93	6-تعدد أوجه الفساد الادارى والمالى
7	53.7	4.9	8	14.7	24	26.4	43	54.0	88	7-الحاجة لتشريعات جديدة لتفعيل دور الجامعات والمراكز البحثية الزراعية في تطبيق نتائج البحث العلمى على المشروعات المجتمعية والقومية
8	53.6	4.3	7	12.9	21	32.5	53	50.3	82	8-غياب الرؤية وتوزيع الادوار بين الادارات والافراد بالمؤسسة
9	53.4	2.5	4	13.5	22	38.0	62	46.0	75	9-عدم القدرة على استخدام مدربين ذوى خبرات عالية بالمؤسسة لارتفاع اجورهم
10	53.4	6.1	10	12.3	20	29.4	48	52.1	85	10-عدم ارتباط الخطة التدريبية باحتياجات سوق العمل
11	52.8	4.9	8	12.9	21	35.6	58	46.6	76	11-غياب التشريعات التى تساعد على الالتزام بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة
12	52.5	3.1	5	11.7	19	45.4	74	39.9	65	12-قلة عدد الندوات واللقاءات وورش العمل بالمؤسسة
13	52.4	6.7	11	14.1	23	30.1	49	49.1	80	13-غياب الحافز المعنوى للمبتكرين والمتميزين بالمؤسسة
14	52.0	6.7	11	10.4	17	39.3	65	42.9	70	14-عدم الاهتمام بمستوى التدريب في اختيار القيادات بالمؤسسة
15	51.7	3.7	6	12.9	21	46.0	75	37.4	61	15-اسلوب الترقية بالمؤسسة لا يتناسب مع طموحاتك وتطلعاتك الوظيفية
16	51.7	3.1	5	14.1	23	45.4	74	37.4	61	16-غياب خطة الاحلال والتجديد للأفراد بالمؤسسة نتيجة لقلّة الموارد البشرية
17	51.1	4.9	8	9.8	16	52.1	85	33.1	54	17-لا توجد دراسة جادة للاحتياجات التدريبية لأبناء المحافظة بالمؤسسة
18	49.8	7.4	12	15.3	25	41.7	68	35.6	58	18-عدم وجود خطة تدريبية واضحة بالمؤسسة
19	49.8	5.5	9	19.0	31	39.9	65	35.6	58	19-عدم جدوى التدريب والتطوير على المسار الوظيفى
20	49.6	8.0	13	12.9	21	46.0	75	33.1	54	20-ضعف وسائل الاتصال بين الادارة والافراد بالمؤسسة
21	48.9	3.7	6	22.1	36	44.8	73	29.4	48	21-ضعف الامكانيات التدريبية وعدم توافر أماكن مجهزة للتدريب بالمؤسسة
22	48.5	2.5	4	16.0	26	46.6	67	35.0	57	22-عدم وجود معايير واضحة للترشيح للدورات التدريبية بالمؤسسة
23	48.3	9.8	16	16.6	27	41.1	67	32.5	53	23-سوء العلاقة الوظيفية وغياب روح العمل الجماعى بين الافراد وبعضهم بالمؤسسة

جدول 9. المعوقات التي تعيق عملية تنمية الموارد البشرية بمركز البحوث الزراعية بمحافظة شمال سيناء من وجهة نظر المبحوثين، وترتيبها حسب المتوسط المرجح (ن=41).

الترتيب	المتوسط المرجح	غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		العبارة
		(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	(%)	التكرار	
1	13.4	7.3	3	14.6	6	22.0	9	56.1	23	1- ضياع المجهود الشخصي للمجتهد
2	13.3	4.9	2	19.5	8	22.0	9	53.7	22	2- عدم وجود عدالة في توزيع الحافز بين العاملين بالمؤسسة
3	13.2	9.8	4	12.2	5	24.4	10	53.7	22	3- عدم ارتباط الخطة التدريبية باحتياجات سوق العمل
4	13.0	4.9	2	17.1	7	34.1	14	43.9	18	4- عدم وجود خطة تدريبية واضحة بالمؤسسة
5	13.0	4.9	2	19.5	8	29.3	12	46.3	19	5- انخفاض الرضا عن الاجور والحوافز بالمؤسسة
6	12.9	7.3	3	14.6	6	34.1	14	43.9	18	6- ضعف الامكانيات التدريبية وعدم توافر أماكن مجهزة للتدريب بالمؤسسة
7	12.9	2.4	1	22.0	9	34.1	14	41.5	17	7- عدم وجود مصادر تمويل للدورات التدريبية بالمؤسسة
8	12.8	9.8	4	14.6	6	29.3	12	46.3	19	8- عدم القدرة على استقدام مدربين ذوي خبرات عالية بالمؤسسة لارتفاع اجورهم
9	12.7	7.3	3	19.5	8	29.3	12	43.9	18	9- انتشار المصالح الشخصية وتغليبها على المصلحة العامة بالمؤسسة
10	12.6	4.9	2	26.8	11	24.4	10	43.9	18	10- لا توجد دراسة جادة للاحتياجات التدريبية لأبناء المحافظة بالمؤسسة
11	12.6	4.9	2	24.4	10	29.3	12	41.5	17	11- الحاجة لتشريعات جديدة لتفعيل دور الجامعات والمراكز البحثية الزراعية في تطبيق نتائج البحث العلمي على المشروعات المجتمعية والقومية
12	12.4	4.9	2	22.0	9	39.0	16	34.1	14	12- غياب خطة الاحلال والتجديد للأفراد بالمؤسسة نتيجة لقلّة الموارد البشرية
13	12.4	9.8	4	19.5	8	29.3	12	41.5	17	13- تعدد أوجه الفساد الادارى والمالى
14	12.4	14.6	6	14.6	6	24.4	10	46.3	19	14- غياب التشريعات التي تساعد على الالتزام بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة
15	12.3	7.3	3	19.5	8	39.0	16	34.1	14	15- عدم وجود معايير واضحة للترشيح للدورات التدريبية بالمؤسسة
16	12.1	7.3	3	26.8	11	29.3	12	36.6	15	16- اسلوب الترقية بالمؤسسة لا يتناسب مع طموحاتك وتطلعاتك الوظيفية
17	12.1	7.3	3	22.0	9	39.0	16	31.7	13	17- غياب الرؤية وتوزيع الادوار بين الادارات والافراد بالمؤسسة
18	12.1	12.2	5	17.1	7	34.1	14	36.6	15	18- غياب الحافز المعنوى للمبتكرين والمتميزين بالمؤسسة
19	12.0	4.9	2	31.7	13	29.3	12	34.1	14	19- قلة عدد الندوات واللقاءات وورش العمل بالمؤسسة
20	11.9	4.9	2	7.3	3	80.5	33	7.3	3	20- ضعف وسائل الاتصال بين الادارة والافراد بالمؤسسة
21	11.8	14.5	6	19.5	8	29.3	12	36.6	15	21- سوء العلاقة الوظيفية وغياب روح العمل الجماعى بين الافراد وبعضهم بالمؤسسة
22	11.5	9.8	4	29.3	12	31.7	13	29.3	12	22- عدم جدوى التدريب والتطوير على المسار الوظيفى
23	11.0	12.2	5	29.3	12	36.6	15	22.0	9	23- عدم الاهتمام بمستوى التدريب في اختيار القيادات بالمؤسسة

مقترحات الدراسة

تقترح الدراسة الراهنة وفقاً لما توصلت إليه من النتائج ما يلي:

1- ضرورة قيام مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء برفع مستوى التدريب بدراسة الاحتياجات التدريبية دراسة جادة تفرز خطة استراتيجية للتدريب ترتبط بالواقع الفعلي مع زيادة مخصصات التدريب بالمؤسسة، تحليل جاد لتقييم أداء الموارد البشرية وإبراز نقاط القوة ومواطن الضعف وربط نتائج التقييم بالتدريب والعكس من ربط نتائج التدريب بالتقييم، رفع مستوى التخطيط للمسار الوظيفي وتوظيف الموارد البشرية عن طريق اعداد خطة استراتيجية تستند لواقع الموارد البشرية واحتياجاتهم وتوفير مسارات الترقى وتمويله ومسمياته وتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في تخصصات معينة وكيفية اعداد الخطط اللازمة لاستقطاب تلك التخصصات.

2- قيام مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء بالاهتمام بمشاركة الفرد في تطوير المؤسسة التي يعمل بها عن طريق تبادل الخبرات في مختلف المجالات واعتماد خطة محددة لنقل الخبرات بين الافراد وبعضهم البعض من خلال خطة تدريبية تعتمد على تبادل الادوار بين افراد المؤسسة وبعضهم المدربين والمتدربين وتوفير الاعتمادات المالية للتنفيذ والذي سيعود بالايجاب من ناحية رفع مستوى الدخل الشهري للفرد ومشاركة الافراد في تطوير مؤسستهم.

3- تتخذ مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء عدة اجراءات مثل اجراء مسابقات بين افراد المؤسسة او جوائز في مختلف المجالات أسوة بما تنتهجه الدولة في جائزة مصر للتميز الحكومي- القيادة المتميزة- الخدمات الالكترونية المميزة، او تكفل المؤسسة بقيمة الدورات التدريبية او اجراء تنافس على ترشيح لدورات خارجية تتبع جهات معتمدة، تحمل المؤسسة قيمة النشر العلمي للابحاث المميزة محلياً ودولياً، وهذه الإجراءات تساهم في إشعال الدافعية بين أفراد مجتمع الدراسة وزيادة دور المؤسسة في تقدير أفرادها مادياً ومعنوياً، والذي سينعكس ايجابياً على رفع مستوى تنمية الموارد البشرية ومشاركة المؤسسة في المجتمع التي تخدمه.

4- الاهتمام من مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء بنتيجة تقييم الاداء لأستثمار مواطن القوة وزيادتها وعلاج نقاط الضعف عن طريق وضع خطة لتدريب المورد البشري كلا في مجال عمله تعالج أوجه القصور في أداء الافراد.

5- تقوم مؤسسات التعليم العالي والمراكز البحثية الزراعية بمحافظة شمال سيناء برفع وعي الافراد بأهمية مشاركتهم والاهتمام بأرائهم وتعزيز قواعد الشفافية والنزاهة والعدالة ومكافحة الفساد ومشاركتهم في وضع الخطط والرؤى والتنفيذ من خلالهم بتوزيع الادوار وتقييم التنفيذ.

المراجع

أبو النصر، مدحت محمد (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية-الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 62.

أبو قحف، عبد السلام (2002). أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 483.

الاسرج، حسين عبد المطلب (2016). تفعيل دور الوقف الاسلامي في تنمية الموارد البشرية في الدول العربية، مجلة الاقتصاد الاسلامي العالمية، 48: 119 - 129.

الحسين، مصطفىاوى (2014). تطور الفكر الادارى، مجلة الحكمة، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، 24: 253-277.

الشرييني، أدهم أحمد فؤاد (2018). التحول إلى الموارد البشرية بشركات الاعمال الزراعية المصرية، مجلة المنصورة للاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، 9 (9): 681 - 690.

الطائي، يوسف حبيب والعبادى هاشم فوزى (2015). إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الادارى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 39.

العزبي، محمد إبراهيم (2017). كيفية تصميم وتحديد حجم العينة فى الدراسات الاجتماعية، دار الحرة للطباعة، الأزريطة، الإسكندرية.

العطية، منعم دحام (2011). اقتصاد المعرفة ودوره في تفعيل مؤشرات التنمية البشرية فى العراق، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 13 (3): 1-38.

المقبالي، حرشان بن خميس بن حرشان (2017). تصور مقترح لتنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراه، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.

براح، فوزية (2014). التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع ليفكتور فروم Victor Vroom، مجلة العلوم الانسانية، جامعة منتورى قسنطينة، (41) 611 - 675.

- صحراوي، عبد الله (2016). مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة- التكوين والتدريب، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الدكتور محمد لمين دباغين، الجزائر، 134.
- عباس، سهيله محمود وعلى حسين على (2007). إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 3 : 107.
- عبد العزيز، فرحي (2019). معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة في الجزائر من وجهة نظر المديرين والعاملين فيها، رسالة دكتوراه، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 104.
- عبد النبي، سالى أنور عزوز (2018). تنمية الموارد البشرية في المكتبات الجامعية بجنوب الصعيد: دراسة تحليلية للواقع وتخطيط للمستقبل، رسالة دكتوراه، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- عطيتو، محمد عطيتو سرى (2018). تطوير العنصر البشري كأهم التحديات التي تواجه صناعة الضيافة في المدن الشبابية، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة.
- عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 225-229.
- عليم، محمد إبراهيم عبد اللطيف إسماعيل (2013). "تفعيل دور الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة بمصر دراسة تطبيقية على محافظة شمال سيناء، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مصر.
- عمارة، أميرة محمد (2014). تأثير مرونة سوق العمل ورأس المال البشري في نمو الناتج في الصناعات التحويلية المصرية، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 22 : (1،2).
- غلو، طارق لطفى (2017). مساهمة رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في مصر في الفترة من 1960-2014، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 41 : (1) 433 - 452.
- فلكاوى، نجوى (2017). تنمية الموارد البشرية وفق معايير الجودة الشاملة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 91.
- بو خمخ، عبد الفتاح (2001a). إدارة الموارد البشرية"، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، فيفري، الجزائر.
- بو خمخ، عبد الفتاح (2001b). مفهوم الدافعية في مختلف السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، 12 (1): 135 - 145.
- بورزقة، صفاء (2018). واقع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية في الجزائر-دراسة في القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 1 : 147-164.
- حسن، راوية محمد (1999). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 216.
- حسين، يوسف الفكي عبد الكريم (2007). إستغلال وتأمين الموارد البشرية في الفكر الاقتصادي الإسلامي، الملتقى الدولي الثالث حول واقع التنمية البشرية في إقتصاديات البلدان الإسلامية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- حيمر، حمود (2018). تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المنظمة-دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 18.
- درة، عبدالباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ (2008). إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 20.
- رمضان، مجدى صلاح طه (2018). العوامل البيئية وإدارة المعرفة واثرها في عمليات إدارة الموارد البشرية وادائها-دراسة تطبيقية على الشركة القابضة لكهرباء مصر، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- رؤية مصر 2030 (2018): <http://sdsegypt2030.com>
- شبير، رحاب (2006). واقع ادارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، بحوث المؤتمرات، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 709 - 742.
- شتا، السيد على (1977). المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مكتبة الاشعاع، الإسكندرية، 1 : 211.
- ثلثوت، أماني خضر (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- كامل، مصطفى (2010). إدارة الموارد البشرية المفهوم و التطور"، بحوث المؤتمرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 243 – 253.
- كلية العلوم الزراعية ومركز البحوث الزراعية (2019). بيان بعدد العاملين (كادر عام-كادر خاص) بكلية العلوم الزراعية، مركز البحوث الزراعية، العريش، شمال سيناء.
- لخضر، حرز الله محمد (2015). دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- بسكرة، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- محمد، هدى سليمان محمود (2018). أثر تخطيط التعاقب الوظيفي على تنمية الموارد البشرية لاستدامة المؤسسات الاقتصادية المصرية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- مسعود، دعاء السيد عبد المطلب (2017). تصور مقترح لتطوير وحدات التدريب والجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء مدخل أفضل الممارسات، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس.
- مطرية، باسم جميل سالم (2016). دور تخطيط وتنمية الموارد البشرية في تحسين جودة الخدمات التعليمية في مؤسسات التعليم التقني، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالإشتراك مع جامعي الأقصى، غزة، فلسطين.
- معزوز، شعيب (2016). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 30.
- موساوى، عبدالله (2009). دور الدولة في التنمية البشرية في البلاد النامية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 6: 41 – 64.
- يوسف، جابر يوسف محمد (بدون سنة). استحالة التنمية الاقتصادية دون تنمية بشرية، مجلة الاكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، 3: 18 – 23.
- يوسف، جوادى (2013). إدارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، (31/30): 143 – 160.
- Armstrong, M. (1999). A Handbook of Human Resource Management Practice, Published by Kogan, London, 190.
- Armstrong, M. (2016). Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management Published by Kogan, London, 56.
- Boxall, P. and J. Purcell (2016). Strategy and Human Resource Management, Palgrave Macmillan, London.
- Kumar, V., M. Ali and S. Kumar (2013). Framework for implementing human resource development programmes in higher educational institutions, Int. J. Eng. and Manag. Scin., 4 (1): 36-39.
- Schermerhorn, J.R. (2002). Management, 7th Ed. John Wiley Education, United States of America, 47.

DETERMINANTS OF HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND AGRICULTURAL RESEARCH CENTERS IN NORTH SINAI GOVERNORATE

**Mohamed R.A. Elmottaleb, Huda A.A. El-Deeb,
Kh.A.A. Laban and Sahar M.Sh. Newaser**

Agric. Econ. Dept., Branch of Rural Sociol (Rural Sociol.), Fac. Agric., Zagazig Univ., Egypt

ABSTRACT: The study aimed to identify the situation of human resources development and its axes (training of human resources, human resources performance evaluation, planning for human resources management, career planning and re-coating of human resources), and to identify factors associated with the overall degree of human resources development and its axes separately, and determine the relative contribution of these factors. This study was conducted on a random sample. The field data were collected by personal interview using the questionnaire during the period from the beginning of January to the end of June 2019. The field data were analyzed using several statistical methods: frequency, percentages, and arithmetic mean, the weighted average, the simple correlation coefficient of Pearson, and the gradual stepwise regression model. The current study has reached several results, the most important of which are: Faculty of Agricultural sciences and agricultural research center with a weighted average of 56.83 and 12.50, respectively, while it was found that the least existed axes from the perspective of the respondents was the focus of human resources training in the Faculty of Agricultural Sciences with an weighted average 48.50, while at the level of the Agricultural Research Center was the focus of planning management Human resources with a weighted average of 10.50. The results of the study indicated a positive significant correlation relationship at the level of significance 0.01 between the total degree of human resources development and independent variables studied: age, number of years of employment, monthly income per capita, monthly income of the family, the number of training courses obtained within the institution, and the number of training courses obtained from outside the institution, and the level of individual attitudes towards training and development of himself, and the degree of the individual participation in the development of the institution in which he works, and the degree of community participation of the institution within the community it serves. Finally the results of the study showed the existence of two variables working together, they contributed significantly for explaining the overall variation in the level of human resources development in higher education institutions and agricultural research centers in North Sinai Governorate, where they explain about 43.2%. The relative contribution ratio for each variable from the largest to the smallest can be determined as follows: the individual participation in the development of the institution where he works 40.7%, and the number of obtained training courses from outside the institution by 2.5%, and a variable degree of individual participation in the development of his institution was positive, while the impact of the number of training courses outside was negative enterprise impact.

Key words: Human resources development, higher education institutions, Agricultural Research Centers, North Sinai Governorate.

المحكمون:

أستاذ الاجتماع الريفي المتفرغ – كلية الزراعة بشبين الكوم – جامعة المنوفية.
أستاذ الاجتماع الريفي المتفرغ – كلية الزراعة – جامعة المنصورة.

1- أ.د. فؤاد عبداللطيف سلامة
2- أ.د. محمد السيد الإمام