

## تأثير استراتيجية إدارة الموارد البشرية على وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة في لبنان

### *Impact of human resources management strategy on the function of human capital formation in the public administration system in Lebanon*

د. وائل محمد عطار<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الجامعة الأمريكية للتكنولوجيا (لبنان)

تاريخ النشر: 2021/06/05

تاريخ القبول: 2020/11/25

تاريخ الاستلام: 2020/09/28

**ملخص:** هدفت هذه الدراسة لتشخيص واقع تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة، وإلى وضع استراتيجية متكاملة لتكوين الموارد البشرية تتضمن آليات محدّدة وواضحة لجعلها قابلة للحياة. كذلك لتقديم اقتراحات وتوصيات للمتعنيين في منظومة الإدارة العامة اللبنانية تسهم في تطوير وتحسين واقع إدارة الموارد البشرية. ومن خلال مراجعة الأبحاث العلمية في هذا المجال، تم صياغة نموذج الدراسة وفرضيتها وتصميم إستبانة لجمع البيانات. وقد تألفت عينة الدراسة من الموظفين في الوزارات اللبنانية والإدارات العامة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وقد كشفت عملية تحليل البيانات نتائج متعددة أهمها: وجود علاقة طردية بين الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وبين واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة اللبنانية. وختاماً خلصت الدراسة إلى مجموعة توصيات أبرزها:

- اقتناع وتوجيه الدولة اللبنانية على تنمية الموارد البشرية ك رأس مال فكري يجب أن تُحسّن تكوينه باعتباره المصدر الأساس لامتلاك القدرة التنافسية لمواجهة تحديات المستقبل وما له من دور أساسي كشريك إستراتيجي في التنمية الإدارية وبالتالي في تحسين مستوى الخدمات الحكومية للمواطن.
- وضع رؤية واضحة يمثّل فيها الموظف رأسمال بشري أساسي في بناء الميزة التنافسية، واعتباره شريك في إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية ، إدارة الموارد البشرية ، رأس المال البشري ، منظومة الإدارة العامة

تصنيف JEL : H83 ؛ O15

**Abstract:** This study aimed to diagnose the reality of recruiting in the public administration system to develop an integrated strategy for human resources that includes specific and clear mechanisms to make it viable. As well as to provide suggestions and recommendations to stakeholders in the Lebanese public administration system those contribute to the development and improvement of the reality of human resources management. Through the review of scientific research in this area, the study model and hypotheses were formulated and a questionnaire was designed to collect data. The study sample consisted of employees in the Lebanese ministries and public administrations. The statistical analysis program (SPSS) was used to analyze the data. Analysis of the data revealed several results, the most important of which:

The existence of a relationship between the strategic reality of the management of human resources in the Lebanese public administration system and the reality of the function of recruiting in the Lebanese public administration system.

Finally, the study concluded with a set of recommendations:

Conviction of the Lebanese state and its guidance on the development of human resources as an intellectual capital should improve its composition, development and protection as the main source of competitiveness to meet the challenges of the future and its role as a strategic partner in administrative development and thus in improving the level of government services for citizens.

Establish a clear vision in which the employee represents an essential human capital in building competitive advantage and as a partner in the preparation and implementation of strategies.

**Keywords:** Strategy, Human Resources Management, Human Capital, Public Administration System

**Jel Classification Codes:** H83 ؛ O15

## 1. مقدمة

لقد كان للتحويلات الفكرية الجذرية وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها المباشرة والواضحة على مفاهيم إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة، كى تتحول الى فلسفة وتقنيات جديدة تضع المورد البشري في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي العام للمنظومات المشار اليها سابقاً.

وبناء عليه فإن الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة بواسطة الموارد البشرية بالنسبة الى تكلفة هذا المورد، وذلك انطلاقاً من إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة المورد البشري والمتمثل بالدرجة الاولى في التفكير والابداع الذهني والفكري.

اما منظومة الإدارة العامة في لبنان فقد تجاوزت عمرها الافتراضي وأضحت آيلة للسقوط فهذه المنظومة لا تعاني مشكلة في الرؤية وصياغة السياسات، انما مشكلة أعمق بكثير تتمثل بالرأس المال البشري، اي هل الرأسمال البشري في هذه المنظومة قادر على مواجهة تحديات عصر العولمة من خلال ما يملكه من مهارات وقدرات ومفاهيم لا تواكب هذا العصر؟

فالسياسات والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية المطبقة حالياً من قبل مجلس الخدمة الوطنية ما زالت دون مستوى الطموحات، ولا تعكس الممارسات المثلى في هذا المجال. فتخطيط الموارد البشرية لا يتم وفق رؤية واستراتيجية منهجية علمية ودقيقة واضحة، مما يستوجب بناء وتطبيق استراتيجية للموارد البشرية في القطاع العام. والدليل على ذلك ما ينشره مجلس الخدمة المدنية في موقعه على الانترنت بأنه " بات من الضروري إعادة النظر في دور مجلس الخدمة المدنية بصورة جذرية ونوعية، بحيث يتولى قيادة الإدارة اللبنانية بصورة أكثر فعالية، ويعمل على تطويرها في مجال إدارة الموظفين أو ما بات يعرف بإدارة الموارد البشرية (الإدارية)، والأنظمة العائدة لها في ضوء المعطيات والمتغيرات المستجدة".<sup>1</sup>

### 1.1. أهمية الدراسة:

- تتناول مفهوماً إدارياً حديثاً وهي استراتيجية الموارد البشرية والتي تعتبر ضرورة حتمية لتطوير العمل الاداري وبالأخص الرأس المال البشري على نحو استراتيجي شامل ومتكامل يهدف إلى تخطيط شامل للوظائف، وجذب الطاقات المبدعة والتميزة.
- تعالج مشكلة استراتيجية على المستوى الوطني تقر بما القيادات الادارية المكلفة بشؤون إدارة الموارد البشرية وعلى رأسها مجلس الخدمة المدنية اللبناني الذي يرى انه بات من الضروري الانتقال من مما يسمى بإدارة شؤون الموظفين التقليدية إلى استراتيجية متطورة تتمثل باستراتيجية الموارد البشرية.
- تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من إثراء المعرفة النظرية في مجال دراسة أهمية بناء وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة، وتكمن أهميتها التطبيقية فيما تقدمه من نتائج وتوصيات يمكن أن تستفيد منها القيادات الإدارية عموماً واللبنانية خصوصاً في تطبيق هذه الاستراتيجية.

### 2.1. إشكالية الدراسة:

<sup>1</sup> رئاسة المجلس، مجلس الخدمة المدنية بين الحاضر والمستقبل، موقع مجلس الخدمة المدنية، ([www.csb.gov.lb](http://www.csb.gov.lb)).

فإن إشكالية الدراسة تكمن في التعرف على واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة في لبنان والوقوف على أبرز المشكلات التي تواجهها تمهيداً لرسم استراتيجية خاصة بالموارد البشرية تشكل مدخلاً لعصرنة هذه الموارد وتجعلها قادرة على مواجهة تحديات عصر العولمة الحالية والمستقبلية.

### 3.1. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى تحقيق الاهداف التالية:

- تشخيص واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة.
- وضع استراتيجية لوظيفة تكوين الرأس المال البشري في الإدارة العامة اللبنانية تتضمن آليات محددة وواضحة لجعلها قابلة للحياة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات للمعنيين في منظومة الإدارة العامة اللبنانية تسهم في تطوير وتحسين واقع إدارة الموارد البشرية.

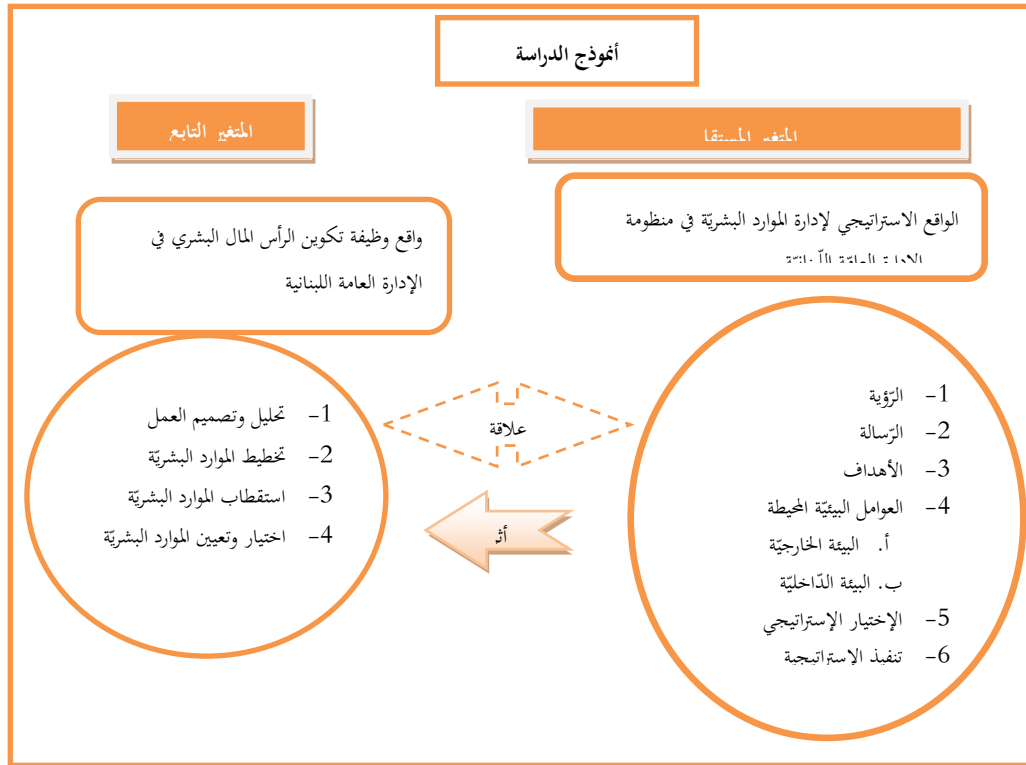
### 4.1. فرضية الدراسة:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة اللبنانية وبين واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة اللبنانية.

### 5.1. نموذج الدراسة:

يوضح الشكل التالي فرضية الدراسة والعلاقة بين المتغيرات:

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



### 6.1. منهجية الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة النظرية أو النوعية (Study Qualitative) على المنهج الوصفي باستخدام النمط المسحي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع المعلومات عن طريق الاستمارة الاحصائية المتخصصة والملائمة لتحليلها والإجابة على أسئلة الدراسة.

### 7.1. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من المعنيين في بناء وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية في القطاع العام اللبناني في وزارات الدولة، بالإضافة الى الأساتذة والمنظرين المتخصصين في علوم إدارة الأعمال في الجامعات اللبنانية، حيث يتم اختيار العينة الملائمة منهم ( Convenience Sample) لتشكّل في نهاية الامر العينة التي سيتم توزيع الاستقصاء عليها.

ويستند الباحث في تحليله على استمارة احصائية يتم فيها قياس هذه النقاط على مقياس Likert Type scale، والذي يأخذ خمس قيم تبدأ ب: "1" وتعني لا اوافق على الاطلاق، "2" لا اوافق، "3" غير متأكد، "4" اوافق، وأخيراً "5" اوافق بشدة.

### 8.1. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: ستتناول الدراسة وحدات منظومة الإدارة العامة المتعارف عليها (وزارات، إدارات عامة، والجامعة اللبنانية).
- الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التي تستوفيها إنجاز هذه الدراسة.
- الحدود البيئية: ستقتصر هذه الدراسة على إدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة اللبنانية من الناحية البيئية دون الدخول في موضوعات الإصلاح الإداري والموضوعات السياسية.
- الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على شاغلي المستويات التنظيمية ابتداءً من رئيس قسم وصعوداً حتى مدير عام، بالإضافة الى أساتذة إدارة الأعمال في الجامعة اللبنانية.

## 2. الإطار النظري للدراسة

### 1.2. الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

مما لا شك فيه إن الوظائف الحديثة لإدارة الموارد البشرية لا بد وأن تعكس المكانة الحالية وسلّة الأهداف لهذه الإدارة في المؤسسات المعاصرة، هذا التزاوج بين المكانة والأهداف يجعل من وظائف هذه الإدارة في المستوى الذي يؤهلها من ممارسة هذا الدور، وأياً كان حجمها أو إمكاناتها. وطالما نحن نتحدث عن مبدأ الشراكة والتناسق بالأهداف والاستراتيجيات بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة، وتحقيق التوازن في المصالح بين الموارد البشرية وتطلعاتها وأهدافها وبين أهداف المؤسسات، فلا بد وأن تكون وظائف إدارة الموارد البشرية انعكاساً طبيعياً لهاتين المعادلتين، كي تستطيع أداء دور متميز في تحقيق فاعلية الموارد البشرية وكفائتها الإنتاجية.<sup>(2)</sup> من الواضح إذاً إن التحولات هذه فرضت على إدارة الموارد البشرية في المضمون ممارسة سلة من الوظائف المتكاملة استراتيجياً يوجزها (R. Mondy, Robert Noe, & Shame R. Premeaux) فيما يلي<sup>(3)</sup>:

- استقطاب وتعيين الموارد البشرية (تكوين الرأس المال البشري).

- تحفيز الموارد البشرية (حماية الرأس المال البشري).

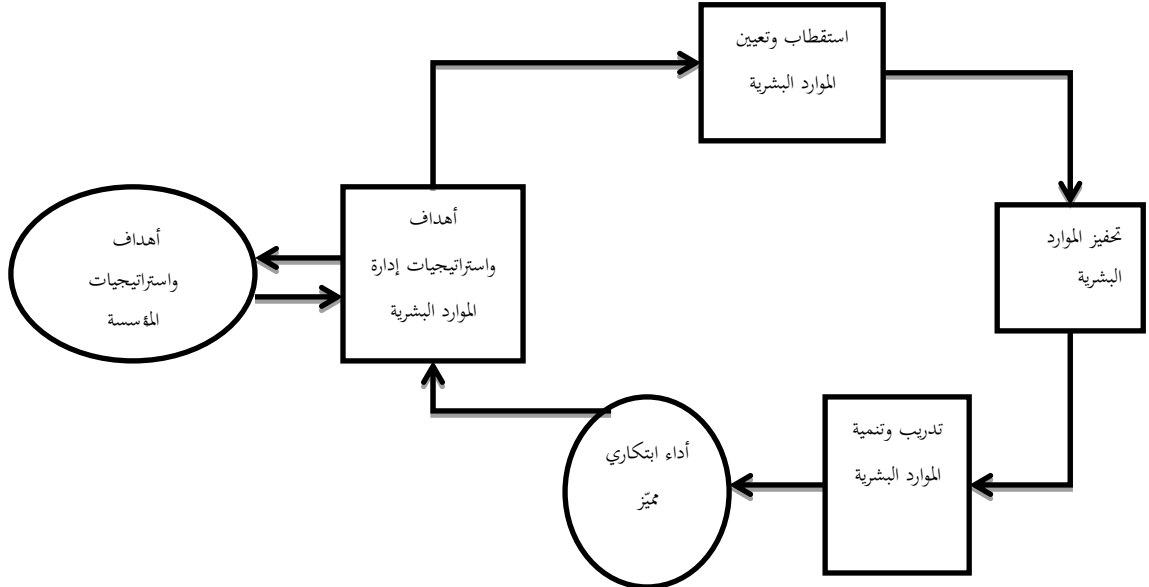
<sup>(2)</sup> برير كامل (2008): إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني، ص. ص. 41-44.

<sup>(3)</sup> R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shame R. Premeaux (2002) *Human Resource Management*, New Jersey, Prentice Hall, Eight Edition, Pp.3-6.

- تدريب وتنمية الموارد البشرية (تنمية الرأس المال البشري).

هذا ويظهر الشكل التالي تكاملية الوظائف السابقة وعلاقتها بأهداف واستراتيجية الموارد البشرية:

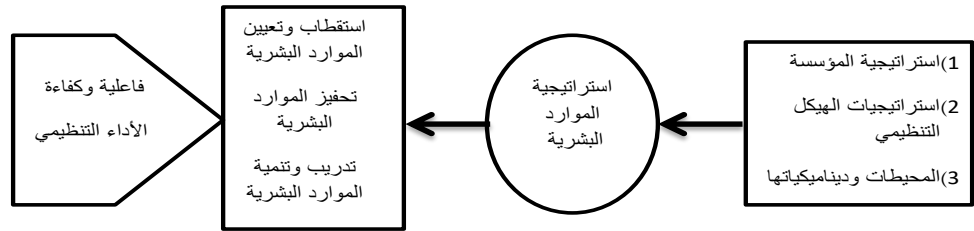
الشكل رقم 2 : تكاملية الوظائف السابقة وعلاقتها بأهداف واستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: بربر كامل (2008): إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني، ص: 46.

كما يظهر الشكل التالي العلاقة الترابطية بين تحديات رسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمخرجات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال وظائفها والممثلة بفاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي:

الشكل رقم 3 : العلاقة الترابطية بين تحديات رسم استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمخرجات التي تسعى إلى تحقيقها من خلال وظائفها والممثلة بفاعلية وكفاءة الأداء التنظيمي.



المصدر: بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

2.2.2. تكوين الرأس المال البشري:

1.2.2. تحليل وصف وتوصيف الوظائف:

ويتضمن تحليل الوظيفة نشاطين هما:

2.2.2. الوصف الوظيفي: Job Description:

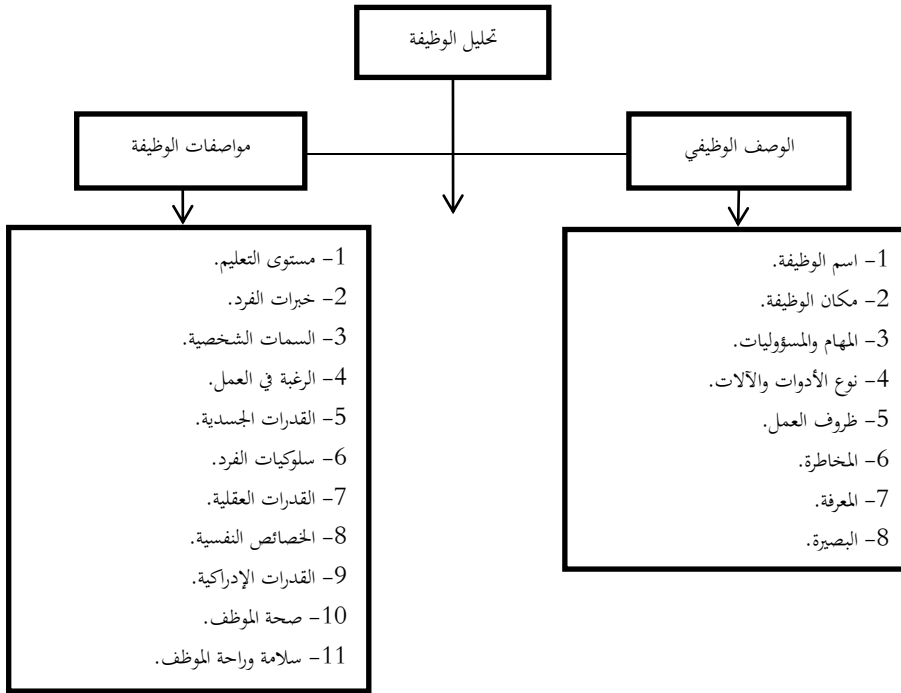
وهو وصف وتعريف للوظيفة يتضمن على الأقل المهام التي تتضمنها الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

يتم إعداد بناء الوظائف بناء على معلومات تحليل الوظيفة، من خلال إعداد بطاقة لكل وظيفة توضح واجباتها ومسئولياتها وظروف أدائها<sup>(4)</sup>.

### 3.2.2. مواصفات الوظيفة: Job specifications:

من خلال تحليل أعباء الوظيفة ومهامها، يمكن تحديد المواصفات الجسمانية والعقلية والنفسية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة<sup>(5)</sup>. فهو عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الأداء). ويلى وضع الوصف الوظيفي قيام المحلل بتحديد المواصفات الوظيفية مثل المعرفة (المؤهل العلمي) والمهارات والقدرات والقابليات وتصدر الإشارة إلى أن غالبية المنظمات تدمج مواصفات الوظيفة في نموذج الوصف الوظيفي بحيث يشتمل نموذج الوصف الوظيفي على الوصف والمواصفات الخاصة بكل وظيفة. فإن تحليل الوظيفة يظهر كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 4: تحليل الوظيفة



المصدر: الفضل عبد الحسن مؤيد، الطائي حجيوم يوسف، العبادي فوزي هشام (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 131.

### 4.2.2. تخطيط الموارد البشرية:

ونستطيع تعريف تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي يتم من خلالها تجديد حاجات المنظمة من الموارد البشرية كمياً ونوعياً، ومقارنة هذه الحاجة مع القوى العاملة الحالية وتحديد عدد ونوع الأفراد المراد استقطابهم اعتماداً على استراتيجيات وأهداف المنظمة<sup>(6)</sup>.

(4) رضوان عبد الفتاح محمود (2012): مهارات التوصيف الوظيفي، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص. 26.

(5) رضوان عبد الفتاح محمود، المرجع السابق، ص. 26.

(6) Decenzo D.A. & S.P. Robbins (1996) *Human Resources management*, New York, Jhan wiley & son Inc., P 127.

ويعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة، فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في عمالة المنظمة وجب التصرف فيهم (التخلص منهم) أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز فإنه يجب توفيره.

عملية تخطيط الموارد البشرية:

تتم عملية تخطيط الموارد البشرية لأية منظمة وفقاً للأهداف والاستراتيجيات التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وتتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقاً للشمولية العملية وأهميتها في المنظمة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام وسنقوم فيما يلي باستعراض تلك المراحل<sup>(7)</sup>:

مرحلة دراسة خطط المنشأة وأهدافها - تحليل بيئة المنظمة الخارجية والداخلية - التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية - مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة (العمالة المتوفرة في سوق العمل - العمالة المتوفرة داخل المنظمة) - اقتراح الخطة واعتمادها.

### 5.2.2. استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تعريف الاستقطاب بأنه: (عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف)<sup>(8)</sup>.

وهذه العملية مهمة لتوفير العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، كما تشكل واحدة من الأنشطة المستمرة لأية إدارة، كما يمكن أن نعرف نشاط الاستقطاب بأنه (نشاط من شأنه جذب وتوفير الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل أي منظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب).

علمياً بأنه لا يوجد أسلوب واحد مثالي لاستقطاب العاملين لذا ينبغي البحث عن عدة مصادر مختلفة واتباع استراتيجيات مناسبة تختلف وتتناسب مع الصناعات المختلفة والمنظمات ومتطلباتها<sup>(9)</sup>.

### 1.5.2.2. خطوات عملية استقطاب العاملين:

تتسم عملية استقطاب موظفين جدد بعدد من المراحل<sup>(10)</sup>:

- حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين: فالعملية تبدأ عندما تظهر الحاجة لعاملين إضافيين، وتتم مطالبة إدارة الموارد البشرية بتوفيرهم.
- تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف تتم تلبية هذه الحاجة، التي قد تكون بوسائل غير التعيين كالاكتفاء على الدوام الإضافي أو الاستعانة بعمالة وقتية، في هذه الحالة لن تحتاج تعيين عاملين دائمين.
- إذا ما تبين بأنه لا بد من تنسيب موظفين دائمين لقسم أو دائرة معينة فالخطوة التالية هي تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين، وهنا على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيما إذا ستقوم بتوفيرهم من داخل المنظمة عن طريق النقل أو الترقية أو غيره أو من خارجها.

<sup>(7)</sup> نصر الله حنا (1999): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار العقل للنشر والتوزيع، ص. 82-88.

<sup>(8)</sup> نصر الله حنا، مرجع سبق ذكره، ص: 107.

<sup>(9)</sup> الفضل عبد الحسن مؤيد، الطائي حجيم يوسف، العبادي فوزي هشام (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص: 186.

<sup>(10)</sup> برونطي سعاد نائف (2001): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ص. 214-215.

- إذا ما وجدت إدارة الموارد البشرية ضرورة التعيين من خارج المنظمة، تحتاج أن تحدد الفئة التي تتوجه إليها، وهل تكون عاطلين عن العمل، أشخاص يعملون في منظمات منافسة، أم طلبة يقتربون من موعد التخرج فتسعى للتعاقد معهم يعملون فيها حال تخرجهم.
- متى ما حددت إدارة الموارد البشرية الفئة التي يتم التوجه إليها، عليها أن تحدد وسيلة التوجه، وهل تكون بالإعلان، الاستعانة بمكاتب توظيف معينة،... أم باستخدام وسائل أخرى حديثة بدأت تظهر حالياً.

## 6.2.2. اختيار وتعيين الموارد البشرية:

بعد أن تتم عملية استقطاب الأفراد العاملين في المنظمة على الوجه الأكمل والذي يعني أن يتقدم للمنظمة عدد كاف من المؤهلين الذين يمكن للمنظمة أن تختار من بينهم الأفضل والذي سوف يشغل الوظيفة الشاغرة فعلاً فإن عملية الاختيار يمكن أن تسند إلى المضمون الآتي: إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.

وتعرف عملية الاختيار Selection Process: بأنها عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف في المنظمة<sup>(11)</sup>.

– مراحل عملية الاختيار:

وهذه الخطوات هي<sup>(12)</sup>:

طلب التوظيف أو السيرة الذاتية – المقابلة المبدئية – الاختبارات – المقابلات – المراجعات والتدقيق على خلفية المتقدمين – الفحص الطبي.

– التعيين:

بعد تصفية المتقدمين من خلال المراحل السابقة يصبح من الواجب تعيين المقبولين<sup>(13)</sup>، فعلى ضوء النتائج التي أسفرت عنها كافة الأدوات المستخدمة في تقييم المتقدمين للوظائف تتولى إدارة الموارد البشرية فرز المتقدمين وإعداد جداول بأسماء المرشحين الذين تم اختيارهم للتعيين في المؤسسة، لعرض ملفات التعيين النهائية على الإدارة العليا لاستصدار قرارات التعيين. وحالما يتخذ قرار بتشغيل شخص ما، يجب أن يتصل به لمراجعة متطلبات الوظيفة، الراتب، الفوائد النقدية ساعات العمل، والفترة التجريبية، وإذا قبل المتقدم شروط التشغيل المقدمة فإن عقد تشغيل يخص ظروف العمل ويجب أن يوقع من قبل كل من المنظمة والعامل وخصوصاً العامل.

## 3.2. واقع إدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة في لبنان:

### 1.3.2. الوظائف العامة في لبنان<sup>(14)</sup>:

<sup>(11)</sup>Linda Marsh (November 1997) "By their Actions Shall You Know Them," Works Management 50, no. 11, P: 62.

<sup>(12)</sup> Eucharia E., Nadi, et. Al., (1997) *Human Resources Management*, Washington, Howard University Press, P.p. 33-35.

<sup>(13)</sup> الوسوف سلمان أيهم (2009): "أساليب إختيار وتعيين الأفراد وتطبيقها في المنظمات الصناعية السورية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، ص: 17.



تتكون الهياكل التنظيمية لمنظومة الإدارة العامة من مجموعة من الوظائف الادارية تتأمن حركتها بتسكين مجموعة من الموارد البشرية فيها يطلق عليهم موظفون.

### 1.1.3.2. التوظيف الوظيفي:

أما فيما يتعلق بتصنيف الوظائف العامة، فهنا لا بد وأن نشير الى ان نظام الموظفين وتعديلاته لم يأت مطلقاً على ذكر مصطلح (تصنيف الوظائف) أو ما يعرف بتصنيف الوظائف job description والمقصود به تحديد السمات الاساسية لشاغل، الوظيفة والتي بمقتضاها يمكن للموظف العام بعد تعينه معرفة كافة التفاصيل المتعلقة بوظيفته، وتحديدًا "موقعه في الهيكل التنظيمي لمنظومة الإدارة العامة، علماً بأن التوظيف الوظيفي هو المدخل الحقيقي لعملية الاختيار والتعيين في الإدارة العامة في كافة النظم الادارية الحديثة.

### 2.1.3.2. الاختيار والتعيين:

وفي ظل غياب توصيف الوظائف أو تحديدها كيف تتم شغل الوظائف في الإدارة العامة؟ أو بمعنى آخر كيف يتم الاختيار والتعيين في الوظائف العامة؟

بادئ ذي بدء حدد الرسوم الاشتراعي رقم 112 لسنة 1959 (نظام الموظفين) الامتحانات لاختيار الموظفين في الفئة الخامسة والمباراة بالنسبة لاختيار وظائف الفئة الرابعة ووظائف الفئة الثالثة غير الادارية وغير الانمائية، وبعض الوظائف الفنية في الفئة الثالثة. أما الوظائف الفئة الثانية فإنها تملأ بترفيح موظفي الفئة الثالثة اليها بشرط توافر شروط الترفيع المنصوص عليها في القانون. أما بالنسبة لوظائف الفئة الاولى فإنها تملأ من خارج الملاك بطريقة الاختيار الاستنسابي المقيد، أو بالترفيع من بين موظفي الفئة الثانية.

وتجري كافة الامتحانات والمباريات عن طريق مجلس الخدمة المدنية سواء عن طريق إدارة الموظفين أو إدارة الاعداد والتدريب كل في نطاق اختصاصه، كما هو وارد في التنظيم الداخلي لمجلس الخدمة المدنية.

هذا ويتبع مجلس الخدمة المدنية اجراءات محددة مسبقاً وفقاً لنظامه الداخلي لعملية اختيار موظفي الإدارة العامة وتأخذ هذه الاجراءات الخطوات التالية:

#### أ - الإعلان عن الوظائف الشاغرة:

يعتبر الاعلان من الشروط الأساسية لشغل الوظائف العامة في مختلف أنظمة الخدمة المدنية في العالم باعتباره يسمح بتكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين الراغبين لشغل وظيفة عامة. هذا وينشر مجلس الخدمة المدنية في لبنان الإعلان في ثلاث صحف يومية على الأقل كما يعلن عنه في الإذاعة اللبنانية.

#### ب - تسلم طلبات الترشيح:

ويتم وفقاً لهذه المرحلة البت بكافة الطلبات بعد التأكد من كافة المستندات المطلوبة. وقد نصت الفقرة 5 من المادة 8 من نظام الموظفين، على أن يضع مجلس الخدمة بناء على اقتراح إدارة الموظفين أو إدارة الإعداد والتدريب، بحسب اختصاص كل منهما، لائحة بالمرشحين الذي استوفوا شروط الاشتراك.

#### ج - إجراء الاختبارات وإعلان المرشحين الناجحين:

(14) بربر كامل (2012): استراتيجية الاصلاح في الإدارة العامة، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني، ص. 94-102.

وفي هذه الخطوة يتم إما إلغاء المباراة أو تثبيت نتائجها وحينئذ تصدر إدارة الموظفين في مجلس الخدمة قراراً بإعلان قائمة الناجحين حسب تسلسل درجات نجاحهم.

تشير المرحلة السابقة إلى تحديد الناجحين لشغل الوظائف العامة، يليها إجراءات تتعلق بإعطائهم صفة الموظفين العموميين وذلك باستصدار النص اللازم القانوني أو الإداري من المراجع المختصة (مرسوم، قرار، أو امر إداري، أو مذكرة) بتسمية المرشحين للوظائف وذلك لمباشرة العمل وفقاً للقواعد المعنية بالإجراء في قانون مجلس الخدمة المدنية.

هذا وقد أنطأ الدستور اللبناني لعام 1991 بمجلس الوزراء صلاحية تعيين الموظفين الدائمين والمؤقتين في الإدارات العامة في الدولة بمراسيم، بعد استطلاع رأي مجلس الخدمة المدنية فيما يتعلق بموظفي الفئة الأولى وموافقة مجلس الخدمة بخصوص موظف الفئة الثانية، ويعتبر الموظفين مثبتين فور تعيينهم في تلك الحاليتين. أما بخصوص موظفو الفئات الثالثة والرابعة والخامسة فتبقى صفة التمرين ملازمة عليهم لمدة سنة، يثبتون بعدها بقرار الوزير المختص شرط موافقة مجلس الخدمة المدنية. أما فيما يخص الإجراء فيتم تعيينهم بقرار من الوزير أو الموظف المختص وفقاً لنظام الإجراء العام وللأنظمة التي تعدها كل إدارة، شرط موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية، فيما يعين المتعاقدين بموجب عقد يوقعه الوزير المختص والمتعاقد، شرط موافقة هيئة مجلس الخدمة المدنية.

#### **4.1. مشكلات الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة في لبنان:**

##### **1.4.1. المشاكل الأساسية التي تواجه الإدارة العامة<sup>(15)</sup>:**

إن الدراسات العديدة والأبحاث التي قامت بها وزارة الدولة لشؤون التنمية الإدارية مضافاً إليها ورش العمل والندوات العديدة التي نظمتها حول أبرز المواضيع الإدارية، والتي شارك فيها كبار القياديين وخبراء مرموقين، أتاحت لها وبشكل علمي، تحديد أبرز المشاكل والمعوقات التي تعترض عمل الإدارة العامة.

تتمحور المشكلات الأساسية التي تواجهها الإدارة العامة في لبنان في سبعة مجالات تشكل جوهر العملية الإدارية وكافة أنشطتها: مجال رسم السياسات والتخطيط (planning)، مجال التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية (organizing)، مجال التنفيذ وعناصره وخاصة إدارة الموارد البشرية (execution and men power)، مجال المراقبة والتقييم (control)، مجال تكنولوجيا المعلومات والمعاملات الالكترونية، مجال توفر البناء الإداري الملائم، وأخيراً مجال توفر الدعم الكافي لعمليات الإصلاح والتطوير.

#### **في مجال إدارة الموارد البشرية:**

أ- غياب الإطار التنظيمي الحديث لإدارة الموارد البشرية واعتماد الممارسات الحالية على مبدأ الإدارة التقليدية لشؤون المستخدمين

اليومية بشكل أساسي. إن مقومات إدارة الموارد البشرية الحديثة يفترض أن تشمل:

– أنظمة تقييم وإدارة أداء المستخدمين.

– برامج لإدماج المستخدمين الجدد.

– اعتماد توصيف وتصنيف للوظائف في الإدارات. حيث يلاحظ أن الإدارات تعتمد تسميات وظيفية عامة وشروطاً

للتعيين لا تعكس واقع ومسؤوليات الوظيفة، مما ينعكس سلباً وبشكل أساسي على عملية التوظيف والتعيين حيث

يتم الاعتماد، عند التوظيف، على مؤهلات عامة ليست مستخرجة من وصف وظيفي واضح.

ب- النسبة العالية للمراكز الشاغرة في الإدارات العامة، لا سيما في المراكز القيادية، مع ما ينجم عن ذلك من انعكاسات سلبية على

مستوى القيادة والتوجيه والمساءلة.

(15) مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (2011): استراتيجية تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان، لبنان، ص. ص. 16-22.

علما بأن هذا الواقع أفسح في المجال بالتوسع في اللجوء الى التعاقد واستخدام الأجراء والمتعاملين.

ج- يلاحظ ظاهرة مقلقة تتمثل بارتفاع متوسط العمر التقريبي للموظفين العاملين، لا سيما في الفئات الثلاث العليا.

د- تدني مستوى مهارات وكفاءة العنصر البشري بشكل عام بسبب تقادم أنظمة التوظيف والاستقطاب للأسباب المبيّنة أدناه:

- **التوظيف:** عدم فعالية التوظيف بشكل عام بسبب عدم ملائمة شروط التعيين الخاصة مع مهام ومسؤوليات الوظائف على اختلافها، وتقادم أو غياب أنظمة حديثة لإدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء والتحفيز والترقيات وعدم فعالية أنظمة التوظيف لجهة نظم المباريات.

- **الاستقطاب:** عدم قدرة الإدارات العامة على استقطاب أفضل للمرشحين لإشغال الوظائف وذلك لعدم توفر العديد من مقومات إدارة الموارد البشرية الجاذبة خاصة تلك التي يعتمد عليها القطاع الخاص ومنها موضوع الرواتب.

د- عدم وجود مقومات لدراسة علمية وتخطيط للقوى العاملة تسمح بتحديد الحاجات الحقيقية للإدارات العامة للعناصر البشرية في مختلف المجالات، ومعالجة الاختلالات في توزيع الموظفين حيث يلاحظ وجود فائض في عدد من الإدارات ونقص حاد في إدارات أخرى ناجم عن عدم تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات العامة.

و- تعثر تطبيق نظام الجدارة والاستحقاق بسبب المداخلات السياسية والعامل الطائفي في التعيينات والمناقلات العائدة للموظفين لا سيما في المستويات العليا وكذلك في شؤون الترفيع، مما يساهم في تدني كفاءة الإدارة العامة وإنتاجيتها كما يحد من إمكانية تطبيق أنظمة الرقابة والمساءلة.

هذا ونقدم معلومات وإحصاءات تتعلق بالموارد البشرية، تدعم ما أشرنا إليه أعلاه، حيث تبين:

● إن عدد المراكز الشاغرة في كافة الفئات يبلغ 15344 وظيفة، من أصل 22029 وظيفة ملحوظة في الملاك الإداري العام، أي أن هناك 6685 وظيفة مشغولة فقط.

● إن نسبة الشواغر في الملاك الإداري الدائم يبلغ تقريبا "70%" ويبلغ الموجود تقريبا "30%".

● إن عدد الموظفين الموجودين في تنظيم قديم أو الغيت إداراتهم أو لم تلحظ وظائفهم في الملاكات ولم يجر إعادة توزيعهم يبلغ 1965 وظيفة.

● إن عدد المتعاقدين والإجراء يبلغ 3046 متعاقدا، وعدد الإجراء يبلغ 1973 أجيرا.

● إن متوسط العمر التقريبي للموظفين في الإدارات العامة، هو:

- 55 سنة للفئة الخامسة

- 48 سنة للفئة الرابعة

- 47 سنة للفئة الثالثة

- 56 سنة للفئة الثانية

- 58 سنة للفئة الأولى

وهو واقع يشير الى افتقار الإدارة العامة الى الكوادر البشرية.

● أما الشواغر في الإدارة العامة، فهي:

- 61 وظيفة شاغرة في الفئة الأولى من أصل 150 وظيفة، أي ما نسبته 41%.

- 332 وظيفة شاغرة في الفئة الثانية من أصل 568 وظيفة، أي ما نسبته 58%

- 2240 وظيفة شاغرة في الفئة الثالثة من أصل 4165 وظيفة، أي ما نسبته 54%
- 10366 وظيفة شاغرة في الفئة الرابعة من أصل 14243 وظيفة أي ما نسبته 73%
- 2345 وظيفة شاغرة في الفئة الخامسة من أصل 2903 وظيفة، أي ما نسبة 81%

### 3. الدراسة التطبيقية

#### 3.1. الطريقة والإجراءات

##### 3.1.1. منهج الدراسة

حيث أنّ الباحث يعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال إطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ويسعى الباحث للوصول إلى دراسة العوامل المؤثرة على بناء استراتيجيّة للموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة في لبنان، وهذا يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها، وحيث أنّ المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث، فإن الباحث سيعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصوّر أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما أنّه سيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الإستبانة في جمع البيانات الأولية.

##### 3.1.2. طرق جمع البيانات

قد اعتمد الباحث على مصدرين أساسيين للمعلومات:

##### 3.1.2.1. المصادر الأولية

وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع إستبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثمّ تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Sciences) الإحصائي واستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشّرات تدعم موضوع الدراسة.

##### 3.2.2.1. المصادر الثانوية

وسوف يقوم الباحث بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بعوامل نجاح الإصلاح الإداري في منظومة الإدارات العامة، وأيّة مراجع قد يرى الباحث أنّها تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وينوي الباحث من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التّعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصوّر عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

#### 3.1.3. مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الموظفين في الوزارات اللبنانية والإدارات العامة.

كما بلغ العدد الإجمالي للموظّفين في الوزارات اللبنانية والإدارات العامة موضع الدراسة 808 موظّفاً وموظّفة.

#### 4.1.3. عينة الدراسة

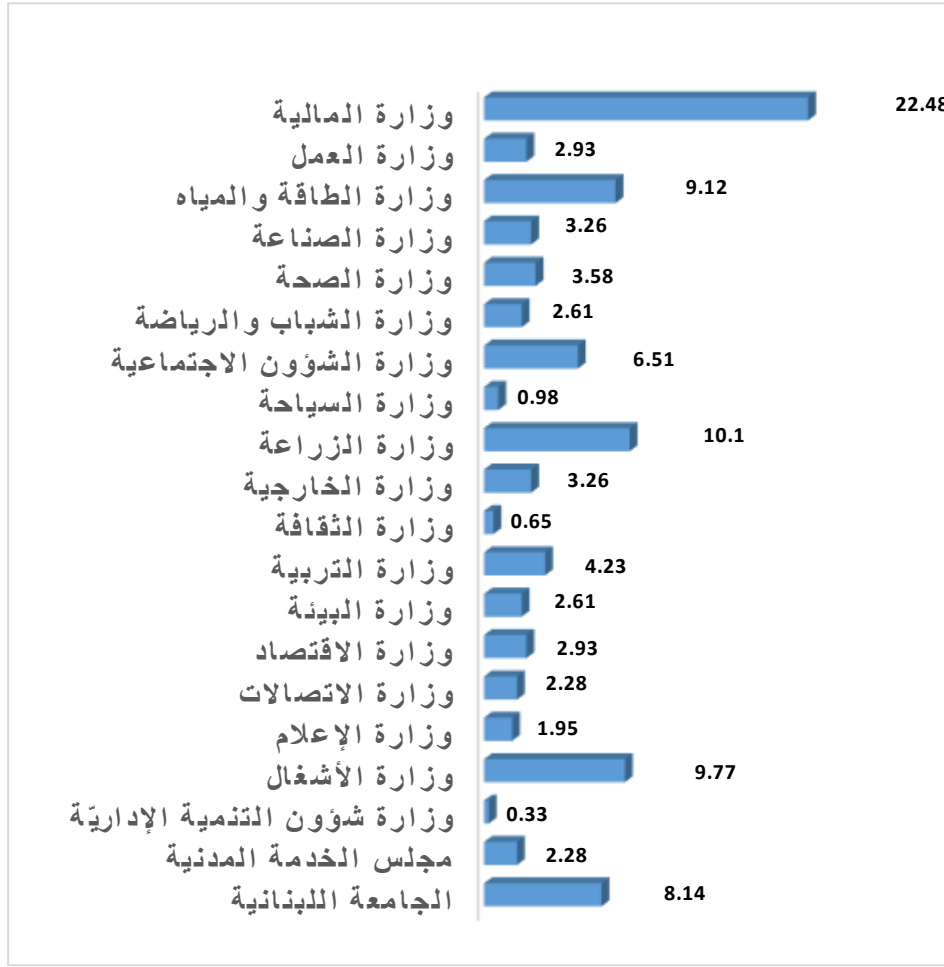
تم اختيار عينة الدّراسة بطريقة العينة العشوائية الطّبقية من الموظّفين في الوزارات اللّبنانية والإدارات العامّة وفقاً لكل وزارة أو إدارة عامّة. ولاختيار المفردات من المجتمع الجزئي أو الطّبقة، تم استخدام طريقة التّوزيع المتناسب (Proportional Allocation)، بحيث تكون نسبة مفردات كل طبقة في العينة مساوية لنسبة مفردات الطّبقة في المجتمع. وبلغت حجم العينة 404 موظّفاً وموظّفة كما بيّنه الجدول رقم (1).

جدول رقم 1 : توزيع عينة الدّراسة وفقاً للوزارة أو الإدارة العامّة

الوزارة أو الإدارة العامّة	عدد المجتمع	عدد العينة
الجامعة اللبنانية	50	25
مجلس الخدمة المدنية	17	8
وزارة شؤون التنمية الإدارية	5	2
وزارة الأشغال	68	34
وزارة الإعلام	17	8
وزارة الاتصالات	27	14
وزارة الاقتصاد	26	13
وزارة البيئة	27	14
وزارة التربية	32	16
وزارة الثقافة	18	9
وزارة الخارجية	37	19
وزارة الزراعة	83	42
وزارة السياحة	14	7
وزارة الشؤون الاجتماعية	43	22
وزارة الشباب والرياضة	18	9
وزارة الصحة	34	17
وزارة الصناعة	23	12
وزارة الطاقة والمياه	59	29
وزارة العمل	19	9
وزارة المالية	191	95
المجموع	808	404

وتمّ توزيع (404) استبانة على جميع أفراد عينة الدّراسة، وتمّ استرداد (328) استبانة، بنسبة إسترداد حوالي (81%). وبعد تفحص الإستبانات تمّ استبعاد (21) استبانة نظراً لعدم تحقّق الشّروط المطلوبة للإجابة على الإستبيان. وبذلك يكون عدد الإستبانات الخاضعة للدّراسة (307) استبانة. ويوضح الشّكل رقم (5) توزّعها وفق كل وزارة أو إدارة عامّة.

الشكل رقم 5 توزيع عينة الدّراسة وفقاً للوزارة أو الإدارة العامّة



### 5.1.3. أداة الدّراسة:

وقد تمّ إعداد الإستبانة على الشكل التالي:

- 1- إعداد إستبانة أوّليّة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- تمّ عرض الإستبانة على مجموعة من المحكّمين والذين قاموا بدورهم بتقديم التّصحّح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 3- إجراء دراسة إختباريّة ميدانيّة أوّليّة للإستبانة وتعديل حسب ما يناسب.
- 4- توزيع الإستبانة على جميع أفراد العيّنة لجمع البيانات اللازمة للدّراسة، ولقد تمّ تقسيم الإستبانة إلى قسمين كما يلي:
  - القسم الأوّل يتناول البيانات الشّخصيّة والوظيفية لعيّنة الدّراسة ويتكوّن من خمسة فقرات.
  - القسم الثّاني يتناول المتغيّرات، وتمّ تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأوّل: الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشريّة في منظومة الإدارة العامّة اللبنانيّة.

المحور الثّاني: واقع وظائف إستراتيجيّة إدارة الموارد البشريّة في منظومة الإدارة العامّة اللبنانيّة.

- 5- استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) لتعيين درجة التّقدير لكل عبارة كما هو موضح في

الجدول رقم (2):

جدول رقم 2: يوضح مقياس الإجابات على الفقرات

التصنيف	5	4	3	2	1
درجة التوافر	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

### 6.1.3. أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تمّ تجميعها، فقد استخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة بنوعها الوصفي والإستدلالي، مراعيًا في ذلك طبيعة الدراسة وأهدافها. وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

1- تمّ ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حسب مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale)، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (Likert-Scale) (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تمّ حساب المدى:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

ثمّ تقسيمه على عدد فترات القياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي:

$$\text{طول الفترة} = 4 \div 5 = 0.8$$

بعد ذلك، تمّ إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، والجدول رقم (3) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول رقم 3: مقياس ليكرت الخماسي

الفترة	1.80-1	2.60-1.80	3.40-2.60	4.20-3.40	5.0-4.20
درجة التوافر	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً
الوزن	1	2	3	4	5

2- تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية، للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

3- تمّ حساب المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي<sup>(16)</sup>.

4- تمّ استخدام الإنحراف المعياري Standard Deviation للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أنّ الإنحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الإجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الإنحراف المعياري واحد صحيحاً فأعلى فيعني عدم تركّز الإجابات وتشتتها).

5- تمّ استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson) للتأكد من الصدق البنائي والإتساق الداخلي للإستبانة.

<sup>(16)</sup> كاشك محبت محمد (1996): مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرة، ص 89.

- 6- تمّ استخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) للتصحيح، واختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات اداة الدراسة.
- 7- استخدم اختبار كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S)، وذلك لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- 8- استخدم اختبار T لعينة واحدة (One sample T test) لمعرفة الفرق بين متوسط الفقرة والمتوسط الحيادي "3".
- 9- استخدم اختبار T للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين (2 Independent sample T test).
- 10- استخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للفرق بين ثلاث متوسطات فأكثر.
- 11- استخدم اختبار شففيه (Scheffe) للفرق المتعددة بين المتوسطات.
- 12- استخدم اختبار الإنحدار المتعدد (Multiple Regression) لإيجاد أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

### 2.3. نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

#### 1.2.3. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### 1.1.2.3. اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار (كولومجروف-سمرنوف (1-Sample K-S) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأنّ معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. ويوضح الجدول رقم (4) نتائج الإختبار، حيث أنّ القيمة الإحتمالية لكل محور أكبر من 0.05 ( $sig. > 0.05$ )، وهذا يدل على أنّ البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الإختبارات المعلمية.

جدول رقم 4: يوضح اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample K-S)

المحور	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	القيمة الإحتمالية
الأول	الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان	45	0.89	0.61
الثاني	واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة للبنان	40	0.83	0.64
جميع المحاور		90	0.62	0.91

#### 2.1.2.3. تحليل فقرات الإستبانة

تمّ استخدام اختبار T لعينة الواحدة (One Sample T test) لتحليل فقرات الإستبان، وتعتبر الفقرة إيجابية بمعنى أنّ أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%، وتعتبر الفقرة سلبية بمعنى أنّ أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت القيمة الإحتمالية أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من 0.05.

#### 1.2.1.2.3. تحليل فقرات المحور الأول (الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان)

##### تحليل فقرات الفصل الأول: الرؤوية

تمّ استخدام اختبار t لعينة الواحدة والنتائج مبيّنة في الجدول رقم (5) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل الأول (الرؤوية).



جدول رقم 5: يوضح تحليل فقرات الفصل الأول (الرؤية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الإدارة العامة رؤية واضحة لاستراتيجية إدارة موارد بشرية	2.33	.766	46.580	-15.339	.000
2	تمتلك الإدارة العامة رؤية استراتيجية تمثل فيها الموظف العام رأسمال بشري يشكل ميزة تنافسية	2.35	.848	47.036	-13.395	.000
3	تقوم رؤية الإدارة العامة على اعتبار الموظف العام شريك في إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات	2.44	.953	48.795	-10.306	.000
4	تتوافق رؤية الإدارة العامة مع رغبات وتطلعات مواردها البشرية	2.21	.864	44.169	-16.044	.000
5	تعكس رؤية الإدارة العامة التّموجحات والتّجّاح الذي يمكن أن تحقّقه في مجال إدارة الموارد البشرية	2.52	.860	50.489	-9.684	.000
	المعدّل العام لجميع فقرات الفصل الأول	2.37	.666	47.414	-16.549	.000

وتبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 5، حيث بلغ الوزن النسبي 50.489% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "رؤية الإدارة العامة لا تعكس التّموجحات والتّجّاح الذي يمكن أن تحقّقه في مجال إدارة الموارد البشرية".

كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 4، حيث بلغ الوزن النسبي 44.169% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "رؤية الإدارة العامة لا تتوافق مع رغبات وتطلعات مواردها البشرية". وبصفة عامة تبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الأول تساوي 2.37، والوزن النسبي يساوي 47.414% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على عدم تكامل الرؤية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويعزو الباحث ذلك إلى أنّ عدم تجسيد الرؤية بدقة كبيرة للتطلعات المستقبلية للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما تطمح أن تصل إليه في المستقبل، أي عدم تحديد المسارات المستقبلية التّموجحة للمدى الذي ترغب الإدارة في الوصول إليه مستقبلاً بدقة كبيرة.

#### تحليل فقرات الفصل الثاني: الرسالة

تمّ استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (6) والذي يبيّن آراء أفراد عينّة الدّراسة في فقرات الفصل الثاني (الرسالة).

جدول رقم 6: يوضح تحليل فقرات الفصل الثاني (الرسالة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الإدارة العامة رسالة واضحة ومحددة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية	2.50	.818	49.902	-10.815	.000
2	تقوم رسالة الإدارة العامة على إعداد وتطبيق سياسات حديثة للموارد البشرية	2.60	.921	52.052	-7.561	.000
3	تحقّق الرسالة أداء عملي ذو جودة عالية	2.70	.944	53.941	-5.621	.000
4	تشجّع الرسالة الموارد البشرية على التطوير من خلال إجراء الدّراسات المتعلقة بها	2.80	1.024	56.026	-3.400	.001
5	تمتلك رسالة الإدارة العامة قابلية ومرونة التحوّل إلى خطط وسياسات	2.67	.847	53.485	-6.740	.000

وبرامج عمل	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الثاني	2.65	.773	53.081	-7.842	.000
------------	---------------------------------------	------	------	--------	--------	------

وتبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 4، حيث بلغ الوزن النسبي تشجّع الرّسالة الموارد البشرية على التطوير من خلال إجراء الدراسات المتعلقة بها 56.026% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ الرّسالة لا تشجّع الموارد البشرية على التطوير من خلال إجراء الدراسات المتعلقة بها".

كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 1، حيث بلغ الوزن النسبي 49.902% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تمتلك رسالة واضحة ومحدّدة لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية".

وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الثاني تساوي 2.65، والوزن النسبي يساوي 53.081% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على عدم تكامل رسالة الوزارة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويفسّر الباحث ذلك إلى أنّ الوثيقة المكتوبة التي تحتويها الرّسالة والتي تشكل مرشداً للسلوك لكافة القرارات والجهود وتهدف إلى تحقيق الإصلاح الإداري في الوزارة تحوي بعض الشوائب أو بحاجة إلى إضافات لإكمالها.

### تحليل فقرات الفصل الثالث: الأهداف

تمّ استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (7) والذي يبيّن آراء أفراد عينّة الدراسة في فقرات الفصل الثالث (الأهداف).

جدول رقم 7: يوضح تحليل فقرات الفصل الثالث (الأهداف)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإحتمالية
1	تمتلك الإدارة العامة أهداف دقيقة تعبر عن نتائج متوقّعة بشأن تطوير إدارة الموارد البشرية	2.58	.773	51.596	-9.526	.000
2	تضع الإدارة العامة أهدافاً واقعية وسهلة التنفيذ في حدود الإمكانيات المتوقّرة لتطوير إدارة الموارد البشرية	2.84	.918	56.743	-3.109	.002
3	تعتبر أهداف الإدارة العامة واضحة ومفهومة لكافة مواردها البشرية	2.72	.874	54.397	-5.614	.000
4	تعكس أهداف الإدارة العامة بوضوح المشكلات الأساسية لإدارة الموارد البشرية	2.69	.874	53.861	-6.116	.000
5	تبرمج الإدارة العامة أهدافها وفق جداول زمنية محدّدة لمعالجة مشكلات إدارة الموارد البشرية	2.43	.730	48.534	-13.759	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الثالث	2.65	.672	53.042	-9.075	.000

وتبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 2، حيث بلغ الوزن النسبي 56.743% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تضع أهدافاً واقعية وسهلة التنفيذ في حدود الإمكانيات المتوقّرة لتطوير إدارة الموارد البشرية".

كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 5، حيث بلغ الوزن النسبي 48.534% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تبرمج أهدافها وفق جداول زمنية محدّدة لمعالجة مشكلات إدارة الموارد البشرية".

كذلك بصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الثالث تساوي 2.65، والوزن النسبي يساوي 53.042% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على عدم تكامل أهداف الوزارة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك يعد مؤشراً إلى عدم الدقة الكبيرة في تحديد النتيجة المطلوب تحقيقها وما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية محددة مسبقاً ووفق جدول زمني محدد أيضاً، بحيث تعكس في نهاية الأمر عدم قدرتها على تحقيق رسالة الإدارة كاملاً.

### تحليل فقرات الفصل الرابع: العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان

#### • تحليل فقرات القسم الأول (البيئة الخارجية)

تمّ استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (8) والذي يبيّن آراء أفراد عيّنة الدراسة في فقرات القسم الأول (البيئة الخارجية).

جدول رقم 8: يوضح تحليل فقرات القسم الأول (البيئة الخارجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يوجد فائض في العمالة تمثّل بطاقة مقنّعة	3.63	1.038	72.508	10.553	.000
2	يوجد غياب في تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات العامة اللبنانية	4.02	.767	80.391	23.299	.000
3	يحدث هجرة داخلية وخارجية للعمالة المدربة	3.83	.833	76.678	17.532	.000
4	يوجد فجوة بين مستويات الأجور ومستويات الأسعار	4.56	.593	91.270	46.217	.000
5	يوجد انتشار للفساد الإداري في أجهزة الدولة	4.18	.718	83.648	28.851	.000
6	تؤثر التدخّلات السياسية والنظام الطائفي سلباً في اختبار، نقل، وترقية المورد البشري الكفوء في الوظائف العامة	4.54	.573	90.749	47.048	.000
7	يوجد ضعف في المستوى التعليمي في المجتمع	2.89	1.128	57.850	-1.669	.096
8	يوجد سيطرة للعديد من القيم السلبية تجاه العمل	3.70	.706	74.007	17.386	.000
9	يوجد سيطرة للأسلوب غير العلمي في التفكير واتخاذ القرارات	3.69	.839	73.876	14.495	.000
10	يوجد ضآلة في الإهتمام بالتقدّم التكنولوجي	3.26	1.120	65.277	4.129	.000
	المعدل العام لجميع فقرات القسم الأول من الفصل الرابع	3.83	.473	76.625	30.771	.000

وتبيّن النتائج أنّ:

- الفقرة الأولى: "يوجد فائض في العمالة تمثّل بطاقة مقنّعة"، بلغ الوزن النسبي 72.508% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "يوجد فائض في العمالة تمثّل بطاقة مقنّعة".
- الفقرة الثانية: "يوجد غياب في تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات العامة اللبنانية"، بلغ الوزن النسبي 80.391% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه: "يوجد غياب في تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات العامة اللبنانية".
- الفقرة الثالثة: "يحدث هجرة داخلية وخارجية للعمالة المدربة"، بلغ الوزن النسبي 76.678% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه "يحدث هجرة داخلية وخارجية للعمالة المدربة".

- الفقرة الرابعة: " يوجد فجوة بين مستويات الأجور ومستويات الأسعار"، بلغ الوزن النسبي 91.270% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه: " يوجد فجوة بين مستويات الأجور ومستويات الأسعار".
  - الفقرة الخامسة: " يوجد انتشار للفساد الإداري في أجهزة الدولة"، بلغ الوزن النسبي 83.648% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه " يوجد انتشار للفساد الإداري في أجهزة الدولة".
  - الفقرة السادسة: "تؤثر التدخّلات السياسيّة والنّظام الطّائفي سلباً في اختيار، نقل، وترقية المورد البشري الكفوء في الوظائف العامة"، بلغ الوزن النسبي 90.749% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ "التدخّلات السياسيّة والنّظام الطّائفي يؤثّران سلباً في اختيار، نقل، وترقية المورد البشري الكفوء في الوظائف العامة".
  - الفقرة السابعة: " يوجد ضعف في المستوى التعليمي في المجتمع"، بلغ الوزن النسبي 57.850% والقيمة الإحتمالية تساوي 960.0 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أنّ الآراء متباينة حول " وجود ضعف في المستوى التعليمي في المجتمع".
  - الفقرة الثامنة: " يوجد سيطرة للعديد من القيم السلبيّة تجاه العمل"، بلغ الوزن النسبي 74.007% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه " يوجد سيطرة للعديد من القيم السلبيّة تجاه العمل".
  - الفقرة التاسعة: " يوجد سيطرة للأسلوب غير العلمي في التفكير واتّخاذ القرارات"، بلغ الوزن النسبي 73.876% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه: " يوجد سيطرة للأسلوب غير العلمي في التفكير واتّخاذ القرارات".
  - الفقرة العاشرة: " يوجد ضآلة في الإهتمام بالتقدّم التكنولوجي"، بلغ الوزن النسبي 65.277% والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه: " يوجد ضآلة في الإهتمام بالتقدّم التكنولوجي".
- وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات القسم الأول تساوي 3.83، والوزن النسبي يساوي 76.625% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنه يوجد تأثير للبيئة الخارجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- ويرى الباحث أنّ ذلك يعود عدم التطبيق العملي الفعّال للمراقبة الدائمة والمستمرة، وجمع المعلومات وتحليلها لحركة كافة القوى التي تشكل البيئة الخارجية للمنظمة، مما يؤدي إلى عدم المعرفة الدقيقة بالفرص المؤاتية والتي تؤثر إيجاباً عليها، أو التهديدات التي تؤثر سلباً على أداؤها.

#### ● تحليل فقرات القسم الثاني (البيئة الداخليّة)

تمّ استخدام اختبار t للعيّنة الواحدة والنتائج مبيّنة في الجدول رقم (9) والذي يبيّن آراء أفراد عيّنة الدراسة في فقرات القسم الثاني (البيئة الداخليّة).

جدول رقم 9: يوضح تحليل فقرات القسم الثاني (البيئة الداخليّة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإحتمالية
1	يوجد مهارات وقدرات وخبرات ممتازة لدى العاملين	3.73	.889	74.658	14.437	.000
2	يوجد ارتفاع للوظائف الشاغرة في المستويات القيادية	3.88	.858	77.558	17.804	.000
3	يوجد اتجاهات وقيم إيجابية بين العاملين تجاه الإدارة العامة للبنان وأهدافها	3.12	1.000	62.345	2.055	.041

4	يوجد سوء للإنطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة	3.84	0.651	76.743	22.516	0.000
5	يوجد سوء للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	3.79	0.581	75.842	23.736	0.000
	المعدل العام لجميع فقرات القسم الثاني من الفصل الرابع	3.67	0.468	73.40	25.127	0.000

تبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 2، حيث بلغ الوزن النسبي 77.558% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه "يوجد ارتفاع للوظائف الشاغرة في المستويات القيادية".

كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 3، حيث بلغ الوزن النسبي 62.345% والقيمة الإحصائية تساوي 0.041 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على تباين الآراء حول "وجود اتجاهات وقيم إيجابية بين العاملين تجاه الإدارة العامة للبنانيتها وأهدافها".

كذلك تظهر النتائج:

– الفقرة الأولى: "يوجد مهارات وقدرات وخبرات ممتازة لدى العاملين"، كما بلغ الوزن النسبي 74.658% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه "يوجد مهارات وقدرات وخبرات ممتازة لدى العاملين".

– الفقرة الرابعة: "يوجد سوء للإنطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة"، كما بلغ الوزن النسبي 76.743% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه: "يوجد سوء للإنطباع عن إدارة الموارد البشرية ودورها في المنظمة".

– الفقرة الخامسة: "يوجد سوء للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية"، كما بلغ الوزن النسبي 75.842% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه: "يوجد سوء للهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية".

كذلك بصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات القسم الثاني يساوي 3.67، والوزن النسبي يساوي 73.40% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه يتم تحليل البيئة الداخلية بدرجة جيّدة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرجع الباحث ذلك إلى المقدرة في تحديد نقاط القوة أي المزايا والإمكانيات والموارد المتاحة أو تحديد مكامن الضعف في تلك البنية بدقة، والمقدرة في السيطرة على مكامن الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، كي تتمكن المنظمة في نهاية الأمر من مواجهة الفرص أو التهديدات الخارجية.

#### تحليل فقرات الفصل الرابع: العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنانيتها

تمّ استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (10) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل الرابع (العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنانيتها).

جدول رقم 10: يوضح تحليل فقرات الفصل الرابع (العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنانيتها)

م	القسم	المتوسط الحسابي	الإحرف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإحصائية
الأول	تحليل البيئة الخارجية	3.83	0.473	76.625	30.771	0.000
الثاني	تحليل البيئة الداخلية	3.67	0.468	73.40	25.127	0.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الرابع	3.75	0.345	75.00	38.150	0.000

بصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الرابع يساوي 75.3، والوزن النسبي يساوي 75% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه يتم تحليل العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان بدرجّة جيّدة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ . يعزّي الباحث ذلك إلى إمكانية تحديد نقاط القوة أي المزايا والإمكانيات والموارد المتاحة أو تحديد مكان الضعف في تلك البنية بدقّة، كذلك تطبيق عملي للمراقبة الدائمة والمستمرة، وجمع المعلومات وتحليلها لحركة كافة القوى التي تشكل البيئة الخارجية للمنظمة.

#### تحليل فقرات الفصل الخامس: الإختيار الإستراتيجي

تمّ استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (11) والذي يبيّن آراء أفراد عينّة الدراسة في فقرات الفصل الخامس (الإختيار الإستراتيجي).

جدول رقم 11: يوضح تحليل فقرات الفصل الخامس (الإختيار الإستراتيجي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإحصائية
1	تمثل استراتيجية الإدارة العامة أفضل وسيلة لحل مشكلات إدارة الموارد البشرية	2.63	.699	52.638	-9.230	.000
2	تعتمد الإدارة العامة على بدائل استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية وتختار بين أفضلها وفق معايير علمية	2.71	.757	54.202	-6.713	.000
3	يعبّر الإختيار الإستراتيجي للإدارة العامة عن أهداف تطوير إدارة الموارد البشرية	2.59	.849	51.726	-8.539	.000
4	تنسجم استراتيجية الإدارة العامة مع رسالتها ورؤيتها ودراساتها محيطها الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية	2.55	.808	51.075	-9.675	.000
5	تمتاز الإستراتيجية بالمرونة التي تساعد الإدارة العامة على التكيف مع التغيرات المختلفة	2.61	.739	52.182	-9.268	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الخامس	2.62	.570	52.365	-11.730	.000

وتبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 2، حيث بلغ الوزن النسبي 54.202% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تعتمد على بدائل استراتيجية واضحة لإدارة الموارد البشرية وتختار بين أفضلها وفق معايير علمية".

كما تبين النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 4، حيث بلغ الوزن النسبي 51.075% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على أنّ "استراتيجية الإدارة العامة لا تنسجم مع رسالتها ورؤيتها ودراساتها محيطها الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية".

كذلك بصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الخامس يساوي 2.62، والوزن النسبي يساوي 52.365% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه لا يتم تطبيق الإختيار الإستراتيجي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك يعد مؤشراً على عدم إمتلاك الإدارة للقدرة الفعلية على عملية التقييم الواجب القيام بها للإستراتيجيات البديلة لتحديد الخيار الإستراتيجي الأفضل من بين جملة خيارات استراتيجية وفقاً لأسلوب علمي.

#### تحليل فقرات الفصل السادس: تنفيذ الإستراتيجية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (12) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل السادس (تنفيذ الإستراتيجية).

جدول رقم 12: يوضح تحليل فقرات الفصل السادس (تنفيذ الإستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الإدارة العامة خطط وبرامج تعبر عن مسارات الأنشطة المطلوب تنفيذها وفقاً لاستراتيجيتها للموارد البشرية	2.47	.668	49.446	-13.843	.000
2	تخصّص الإدارة العامة الموارد اللازمة لمواكبة تنفيذ استراتيجيتها للموارد البشرية	2.51	.781	50.228	-10.960	.000
3	تمتلك الإدارة العامة مؤشرات واضحة لقياس الأداء ولرصد تقدّم العمل بالإستراتيجية	2.62	.806	52.313	-8.359	.000
4	تراعح الإدارة العامة هيكلتها لضمان قدرتها على التنفيذ السليم لمسارات الإستراتيجية	2.50	.729	50.033	-11.974	.000
5	تنسق الإدارة العامة بين خطط ووظائف إدارة الموارد البشرية المختلفة لضمان ملاءمتها مع استراتيجيتها	2.49	.773	49.707	-11.671	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل السادس	2.52	.630	50.345	-13.430	.000

وتبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 3، حيث بلغ الوزن النسبي 52.313% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تمتلك مؤشرات واضحة لقياس الأداء ولرصد تقدّم العمل بالإستراتيجية".

كما تبين النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 1، حيث بلغ الوزن النسبي 49.446% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تمتلك وبرامج تعبر عن مسارات الأنشطة المطلوب تنفيذها وفقاً لاستراتيجيتها للموارد البشرية".

كذلك بصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل السادس تساوي 2.56، والوزن النسبي يساوي 50.345% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّه لا يتم تنفيذ الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك يعد مؤشراً على عدم ترابط الأنشطة التي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها.

#### تحليل فقرات الفصل السابع: متابعة وتقييم الإستراتيجية

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (13) والذي يبيّن آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل السابع (متابعة وتقييم الإستراتيجية).

جدول رقم 13: يوضح تحليل فقرات الفصل السابع (متابعة وتقييم الإستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تمتلك الإدارة العامة أدوات واضحة لرصد مسار الأداء الفعلي لكافة الخطط	2.68	.871	53.681	-6.353	.000

2	تتوى الإدارة العامة مقارنة الأداء الفعلي مع المخطط للتأكد من إيجابية تقدم مسارات الخطط	2.69	.946	53.811	-5.734	.000
3	تتخذ الإدارة العامة خطوات لتصويب مسارات التنفيذ بهدف الوصول إلى النتائج المستهدفة	2.75	.919	54.919	-4.846	.000
4	تعد الإدارة العامة سيناريوهات لخطط بديلة طارئة في مواجهة أحداث مستجدة ذات تأثير على الإستراتيجية	3.40	4.662	68.013	1.506	.133
5	تنحسب الإدارة العامة للمخاطر المختلفة التي قد تحول دون الوصول إلى النتائج المحددة لاستراتيجيتها	2.75	.996	54.984	-4.411	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل السابع	2.85	1.217	57.081	-2.101	.036

وتبين النتائج أن أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 4، حيث بلغ الوزن النسبي 68.013% والقيمة الإحصائية تساوي 0.133 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على أن الآراء متباينة حول "إعداد الإدارة العامة سيناريوهات لخطط بديلة طارئة في مواجهة أحداث مستجدة ذات تأثير على الإستراتيجية".

كما تبين النتائج أن أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 1، حيث بلغ الوزن النسبي 53.681% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن "الإدارة العامة لا تمتلك أدوات واضحة لرصد مسار الأداء الفعلي لكافة الخطط". وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل السابع تساوي 2.85، والوزن النسبي يساوي 57.081% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.036 وهي أقل من 0.05، مما يدل على عدم متابعة وتقييم الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إدراك الإدارة لأهمية ومفهوم المتابعة والرقابة والتقييم الإستراتيجي.

### 1.2.1.2.3 تحليل فقرات المحور الثاني (واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة اللبنانية)

#### تحليل فقرات الفصل الأول: تحليل وتصميم العمل

تم استخدام اختبار t للعينات الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل الأول (تحليل وتصميم العمل).

جدول رقم 14: يوضح تحليل فقرات الفصل الأول (تحليل وتصميم العمل)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإحصائية
1	تمتلك الإدارة العامة تصور واضح لعملية تصميم وتحليل العمل	2.99	.939	59.739	-.243	.808
2	تتم الإدارة العامة بوصف وتوصيف الوظائف لاختيار وتعيين موارد بشرية تلائمها	2.57	.815	51.466	-9.177	.000
3	تستخدم الإدارة العامة المصادر المختلفة لجمع البيانات الخاصة بكل وظيفة	2.54	.829	50.749	-9.776	.000
4	تعتمد الإدارة العامة في الوصف الوظيفي على جمع بيانات دقيقة لتحديد (المهام، الواجبات، والمسؤوليات) لكل وظيفة	2.24	.736	44.756	-18.152	.000
5	تحلل الإدارة العامة مواصفات الوظيفة من حيث المهارات، المعرفة، القدرات، والقابليات	2.50	.898	50.098	-9.661	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الأول	2.57	.644	51.362	-11.754	.000



تبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 1، حيث بلغ الوزن النسبي 59.739% والقيمة الإحصائية تساوي 0.808 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على تباين الآراء حول "امتلاك الإدارة العامة تصوّر واضح لعملية تصميم وتحليل العمل". كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 4، حيث بلغ الوزن النسبي 44.756% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "الإدارة العامة لا تعتمد في الوصف الوظيفي على جمع بيانات دقيقة لتحديد (المهام، الواجبات، والمسؤوليات) لكل وظيفة".

وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الأوّل يساوي 2.57، والوزن النسبي يساوي 51.362% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على عدم تحليل وتصميم العمل بنجاح عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك يعد مؤشراً على عدم إعطاء الدولة إهتماماً كافياً لتحليل وتصميم العمل وعدم التفاتها إلى أهمية هذه الوظيفة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### تحليل فقرات الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تمّ استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (15) والذي يبيّن آراء أفراد عينّة الدراسة في فقرات الفصل الثاني (تخطيط الموارد البشرية).

جدول رقم 15: يوضح تحليل فقرات الفصل الثاني (تخطيط الموارد البشرية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الإحصائية
1	تمتلك الإدارة العامة تقدير واضح لاحتياجاتها من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً	2.62	.887	52.313	-7.594	.000
2	تقوم الإدارة العامة بمقارنة العرض والطلب على اليد العاملة	2.92	.980	58.306	-1.514	.131
3	تضع الإدارة العامة خطط واضحة لسد العجز في الموارد البشرية ومعالجة الفائض	2.74	1.009	54.723	-4.581	.000
4	تقوم الإدارة العامة بتوجيه المؤسسات التعليمية وفق حاجاتها المستقبلية	2.04	.710	40.847	-23.618	.000
5	تتكيف خطط الموارد البشرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية	2.02	.777	40.326	-22.172	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الثاني	2.47	.619	49.303	-15.134	.000

تبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 2، حيث بلغ الوزن النسبي 58.306% والقيمة الإحصائية تساوي 0.131 وهي أكبر من 0.05، ممّا يدل على تباين الآراء حول "امتلاك الإدارة العامة تقدير واضح لاحتياجاتها من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً".

كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 5، حيث بلغ الوزن النسبي 40.326% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "خطط الموارد البشرية لا تتكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية". وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الثاني يساوي 2.47، والوزن النسبي يساوي 49.303% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على عدم فعالية تخطيط الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك يعد مؤشراً إلى إهمال الدولة للموارد البشرية وإلى عدم وعيها لأهمية تخطيط الموارد البشرية لإنجاز استراتيجية ناجحة وفعالة.

تحليل فقرات الفصل الثالث: استقطاب الموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (16) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل الثالث (استقطاب الموارد البشرية).

جدول رقم 16: يوضح تحليل فقرات الفصل الثالث (استقطاب الموارد البشرية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	تستند الإدارة العامة عند الإستقطاب إلى تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظيفة	2.75	1.054	54.984	-4.171	.000
2	يؤمن الإستقطاب توفير الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل	3.26	1.008	65.147	4.475	.000
3	تتبع الإدارة العامة طرق عادلة للإختيار والتوظيف لجذب الموارد البشرية الماهرة	3.12	1.007	62.410	2.096	.037
4	تلجأ الإدارة العامة إلى استخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات الجيدة من سوق العمل والمنظمات المنافسة	3.17	.977	63.453	3.097	.002
5	يتصل المعنيين بالإستقطاب بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين	2.68	.883	53.681	-6.273	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الثالث	3.00	.757	59.935	-.075	.940

تبين النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 2، حيث بلغ الوزن النسبي 65.147% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على أنّ "الإستقطاب يؤمن توفير الكفاءات من الموارد البشرية التي تمتلك المهارة والقدرة والمؤهل". كما تبين النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 5، حيث بلغ الوزن النسبي 53.681% والقيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، مما يدل على "عدم اتصال المعنيين بالإستقطاب بالجامعات والمراكز العلمية لاستقطاب الطلبة المتفوقين". وبصفة عامة يتبين أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الثالث تساوي 3.00، والوزن النسبي يساوي 59.935% وهو أقل من الوزن النسبي المحايد 60%، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.940 وهي أكبر من 0.05، مما يدل على الاهتمام باستقطاب الموارد البشرية بدرجة متوسطة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك يعود إلى أنّ اختيار الموظفين يتم عبر إجراء مباراة لدى مجلس الخدمة المدنية، وبالتالي تتفوق الموارد البشرية الماهرة.

تحليل فقرات الفصل الرابع: اختيار وتعيين الموارد البشرية

تم استخدام اختبار t للعينّة الواحدة والنتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات الفصل الرابع (اختيار وتعيين الموارد البشرية).

جدول رقم 17: يوضح تحليل فقرات الفصل الرابع (اختيار وتعيين الموارد البشرية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
1	يتم تعيين العاملين وفق معايير وقواعد ثابتة من أهمها الخبرة والكفاءة	2.30	.904	45.928	-13.638	.000
2	يتم اختيار الموارد البشرية وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة	2.15	.712	42.997	-20.923	.000
3	يعتمد اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالإدارات العامة على أسس موضوعية	2.43	.999	48.534	-10.060	.000
4	تعتمد الإدارة العامة في التوظيف بشكل محدود على المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد احتياجاتها من الموارد البشرية	2.06	.783	41.238	-20.980	.000

5	تراعي استراتيجية التوظيف مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف	1.80	.707	36.026	-29.714	.000
	المعدل العام لجميع فقرات الفصل الرابع	2.15	.596	42.945	-25.051	.000

تبيّن النتائج أنّ أعلى فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 3، حيث بلغ الوزن النسبي 48.534% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "اختيار المتقدمين للوظائف للعمل بالإدارات العامة لا يعتمد على أسس موضوعية". كما تبيّن النتائج أنّ أقل فقرة حسب الوزن النسبي هي الفقرة رقم 5، حيث بلغ الوزن النسبي 36.026% والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على أنّ "استراتيجية التوظيف لا ترعي مسألة تنوع قدرات ومهارات المتقدمين لشغل الوظائف". وبصفة عامة يتبيّن أنّ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الفصل الرابع تساوي 2.15، والوزن النسبي يساوي 42.945% وهو أقل من الوزن النسبي المحاذي 60%، والقيمة الإحصائية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، ممّا يدل على اختيار وتعيين الموارد البشرية بالطريقة الأنسب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

ويرى الباحث أنّ ذلك نتيجة عدم تخطيط الموارد البشرية وهذا ما أنتج البطالة المقنّعة.

### 3.3 اختبار وتحليل فرضية الدراسة

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضية الدراسة، إذ تركزت أهمية هذا المبحث في اختبار مدى قبول أو رفض فرضية الدراسة من خلال استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب، وذلك كما يلي:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان وبين واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة للبنان.

تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان وبين واقع وظائف استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) والنتائج المبينة بالجدول رقم (34) والذي يبيّن أنّ القيمة الإحصائية تساوي (0.002)، لذلك نقبل الفرضية الثانية، أي أنّه يوجد علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان وبين واقع وظائف استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان.

جدول رقم 18: معامل الارتباط بين الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان وبين واقع وظائف استراتيجية إدارة

الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان

المحور	الإحصاءات	واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة للبنان
الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان	معامل الارتباط	-.180
	القيمة الإحصائية	.002
	حجم العينة	307

#### 4. النتائج والتوصيات

##### 1.4. نتائج الدراسة

في ضوء فرضيات الدراسة، وبالإستعانة بأساليب جمع البيانات والأساليب الإحصائية تم تبويب الإستنتاجات على النحو التالي:

##### 1.1.4. النتائج المتعلقة بالمحور الأول (الواقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان)

###### • الرؤية

أظهرت نتائج الدراسة على عدم تكامل الرؤية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • الرسالة

دلت نتائج الدراسة على عدم تكامل رسالة الوزارة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • الأهداف

أشارت نتائج الدراسة على عدم تكامل أهداف الوزارة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • العوامل البيئية المحيطة المؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان.

كما أشارت نتائج الدراسة على أنه يتم تحليل العوامل البيئية المحيطة والمؤثرة في بناء استراتيجية إدارة موارد بشرية في منظومة الإدارة العامة للبنان بدرجة جيدة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### البيئة الخارجية

- أظهرت نتائج الدراسة على أنه يوجد تأثير للبيئة الخارجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### البيئة الداخلية

- دلت نتائج الدراسة على أنه يتم تحليل البيئة الداخلية بدرجة جيدة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • الاختيار الإستراتيجي

أظهرت نتائج الدراسة على أنه لا يتم تطبيق الاختيار الإستراتيجي عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • تنفيذ الإستراتيجية

دلت نتائج الدراسة على أنه لا يتم تنفيذ الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • متابعة وتقييم الإستراتيجية

أشارت نتائج الدراسة على عدم متابعة وتقييم الإستراتيجية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

##### 1.1.4. النتائج المتعلقة بالمحور الثاني (واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة للبنان)

وقد ظهرت النتائج على الشكل التالي:

###### • وظيفة تحليل وتصميم العمل

دلت نتائج الدراسة على عدم تحليل وتصميم العمل بنجاح عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

###### • وظيفة تخطيط الموارد البشرية

دلت نتائج الدراسة على عدم فعالية تخطيط الموارد البشرية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

- وظيفة استقطاب الموارد البشرية
- دلت نتائج الدراسة على الاهتمام باستقطاب الموارد البشرية بدرجة متوسطة عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .
- وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية
- دلت نتائج الدراسة على اختيار وتعيين الموارد البشرية بالطريقة الأنسب عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ .

#### 2.4. نتائج الفرضيات

اما فيما يتعلق بالنتائج المتعلقة بالفرضيات فقد جاءت على الشكل التالي:

- يوجد علاقة طردية عند مستوى دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين الواقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة للبنائية وبين واقع وظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة للبنائية.

#### 3.4. توصيات الدراسة

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها، يتقدم الباحث بالتوصيات التالية:

- بناءً على مخرجات ونتائج الدراسة الميدانية كما النظرية، يظهر جلياً تأثير البناء الاستراتيجي الفعال والمتطور لإدارة الموارد البشرية وأهميته في التطبيق الكفؤ لوظيفة تكوين الرأس المال البشري في منظومة الإدارة العامة للبنائية الحديثة، مما يستوجب:
- تحديد رسالة استراتيجية واضحة تقوم على اعداد وتطبيق سياسات حديثة للموارد البشرية تحقق أداء عملي ذو جودة عالية، مع أهمية امتلاك هذه الرسالة قابلية ومرونة التحول الى خطط وسياسات وبرامج عمل.
- أن تضع الإدارة العامة للبنائية اهدافاً دقيقة، واضحة، سهلة، ومفهومة لكافة مواردها البشرية وفق جداول زمنية محددة لمعالجة مشكلات إدارة الموارد البشرية.
- ضرورة البدء في تحديث الهياكل التنظيمية للإدارات العامة للبنائية بما يتناسب وتطور مفاهيم الإدارة الحديثة.
- في ظل واقع النظام السياسي اللبناني الطائفي، ولما للتدخلات السياسية الطائفية من تأثير سلبي على اختيار، نقل، وترقية المورد البشري الكفؤ والمناسب للوظائف العامة للبنائية، يجب فصل الإدارة عن السياسة وحصر كافة عمليات الموارد البشرية في جهاز يتولى هذه المسؤولية.
- ضرورة البدء بالدراسات والإحصاءات التي تفيده في تفعيل التوجيه التعليمي (الأكاديمي والمهني) نحو الاختصاصات التي تحتاجها وظائف الإدارة العامة للبنائية على تنوعها، مما يفيد في مواجهة البطالة من جهة، وتلبية العجز في المهارات والكفاءات المطلوبة من جهة أخرى.
- البدء بالعمل على وضع آلية لاستئصال الفساد الإداري، والذي يضر بجميع أبناء الطوائف وبالتالي بالمجتمع اللبناني بجميع أطيافه، حيث أنه يعتبر العدو الأول لجهود التطوير الإداري ان كان على مستوى الإدارات الحكومية بشكل عام او حتى في تنمية استراتيجية للموارد البشرية في لبنان.
- تعديل الهياكل التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للبنائية بما يتناسب مع استراتيجيتها وفقاً لمشروع القانون (المرسوم رقم 17240 تاريخ 2006/6/22 إحالة مشروع قانون الى مجلس النواب يرمي الى احداث مديريات للموارد البشرية في الإدارة العامة) الذي لم ينفذ حتى الآن.

- القيام عند بناء استراتيجية للموارد البشرية على مستوى الإدارة بتقييم للاستراتيجيات البديلة لتحديد الخيار الاستراتيجي الأفضل والأمثل من بين جملة خيارات استراتيجية وفقاً للأسلوب العلمي، لتحديد الاستراتيجية الأنسب.
- الاعتماد على تحليل وتصميم العمل والذي يعتبر الحجر الأساس في وظائف استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظومة الإدارة العامة اللبنانية من حيث استخدام المصادر المختلفة لجمع البيانات الدقيقة لتحديد المهام، الواجبات، والمسؤوليات لكل وظيفة كما تحليل مواصفات الوظيفة من حيث المهارات، المعرفة، القدرات، والقابليات. واعتبار التوصيف دستور الدخول والخروج من الإدارة العامة.
- ضرورة تخطيط الموارد البشرية من خلال اعداد تقدير واضح لاحتياجات الإدارة العامة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، كذلك مقارنة العرض والطلب على اليد العاملة لسد العجز ومعالجة الفائض لفترة زمنية لا تقل عن خمس سنوات.
- الاستناد عند الاستقطاب على تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظيفة واستخدام أساليب تحفيزية لاستقطاب الكفاءات والخبرات، كما استقطاب الطلاب المتفوقين.
- اعتماد السلطة السياسية لمعيار الجدارة والإستحقاق في التعيينات في المواقع القيادية.
- مع الإشارة الى الدور الإيجابي لمجلس الخدمة المدنية في اختيار وتعيين الموارد البشرية، الا انه لا بد من الالتفات الى الاختيار وفقاً لمواصفات ومعايير شغل الوظائف الشاغرة وعلى أسس موضوعية مع إمكانية الاستفادة من المصادر الداخلية (الترقية والنقل) لسد بعض احتياجات الإدارة العامة من الموارد البشرية.

### 5. المراجع:

- الفضل عبد الحسن مؤيد، الطائي حجاج يوسف، العبادي فوزي هشام (2006): إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الوصف سلمان أيهم (2009): "أساليب إختيار وتعيين الأفراد وتطبيقها في المنظمات الصناعية السورية"، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا.
- بربر كامل (2012): استراتيجية الاصلاح في الإدارة العامة، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني.
- بربر كامل (2008): إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، بيروت، لبنان، دار المنهل اللبناني.
- برنوطي سعاد نائف (2001): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- رئاسة المجلس، مجلس الخدمة المدنية بين الحاضر والمستقبل، موقع مجلس الخدمة المدنية، ([www.csb.gov.lb](http://www.csb.gov.lb)).
- رضوان عبد الفتاح محمود (2012): مهارات التوصيف الوظيفي، القاهرة، مصر، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- كشك بيجت محمد (1996): مبادئ الإحصاء واستخداماتها في مجالات الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار الطباعة الحرّة.
- مكتب وزير الدولة لشؤون التنمية الإدارية (2011): استراتيجيا تنمية وتطوير الإدارة العامة في لبنان، لبنان.
- نصر الله حنا (1999): إدارة الموارد البشرية، عمان، دار العقل للنشر والتوزيع.

- Decenzo D.A. & S.P. Robbins (1996) *Human Resources management*, New York, Jhan wiley & son Inc.
- Eucharia E., Nadi, et. Al., (1997) *Human Resources Management*, Washington, Howard University Press.
- Linda Marsh (November 1997) "By their Actions Shall You Know Them," Works Management 50, no. 11.
- R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shame R. Premeaux (2002) *Human Resource Management*, New Jersey, Prentice Hall, Eight Edition.