

# Human Capital Training Cost and its Impact on Manpower Planning in the Kingdom of Bahrain An Empirical Study (An Empirical Study on a Sample of Commercial bank and the Central bank in the kingdom of Bahrain)

*Ghada Almhza, Ammar Esam Al-Sammarræe\* and Nadya Alshareeda*

College of Administrative Sciences, Applied Science University, Kingdom of Bahrain.

Received: 17 Feb. 2021, Revised: 18 Mar. 2021; Accepted: 25 April. 2021

Published online: 1 Jun. 2021.

---

**Abstract:** The present paper aims to identify the impact of human capital training cost on manpower planning through in the Ministry of Education and the Ministry of Labour in Kingdom of Bahrain. The population comprised (500) employees from both ministries. a Total of 1,000 employees answered (766) questionnaires: (4) questionnaires were invalid for statistical analysis, so (762) were analyzed. Returns percentage was (76.6%). The results illustrated a positive impact of human capital training cost on manpower planning. Moreover, training cost had a positive impact on both manpower planning indicators of external and internal environment analysis. Furthermore, there was a positive learning impact on the manpower planning in all indicators planning except for the expected demand of the workforce. The study recommends that the Ministry of Education and the Ministry of Labor in Bahrain should increase physical support to evaluate training program, review work procedures in human resources management, appoint new graduates to benefit from their ambitions as well as attempt to qualify them according to the objectives and strategy of the ministry.

**Keyword :** Human capital Training Cost, manpower planning.

---

## كلفة تدريب رأس المال البشري وأثره في تخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين "دراسة ميدانية"

غادة مهيزع، عمار عصام السامرائي، نادية عبد الجبار الشريدة

كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، مملكة البحرين

**الملخص:** هدف البحث الى معرفة أثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة من خلال تطبيقها في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين، وتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين، حيث تم أخذ (500) موظف من كل وزارة، بمجموع (1000) موظف كعينة عشوائية، وتم إسترجاع (766) إستبانة وتم إستبعاد (4) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم تحليل (762) صالحة للتحليل مقسمة على (397) من وزارة التربية والتعليم و(365) من وزارة العمل، وبلغت نسبة الإسترجاع (76.6%)، ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

هنالك أثر إيجابي لكلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة، فقد جاءت كلفة العملية التدريبية بأثر إيجابي على كل مؤشرات تخطيط القوى العاملة تحليل البيئة الخارجية والداخلية، تحديد عرض القوى العاملة، تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، قرارات التطبيق، مما يعني أن الكلفة التدريبية أثرت بالشكل الإيجابي على إرتقاء المستوى الفكري للعاملين والإحاطة بعملهم بالدرجة الكافية، وتوصي الدراسة ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين بزيادة الدعم المادي المقدم لتقييم البرنامج التدريبي، وإعادة النظر في إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية، والإهتمام بتعيين خريجين جدد للإستفادة من طموحاتهم العملية ومحاولة تكييفها وربطها مع أهداف وإستراتيجية الوزارة.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط القوى العاملة، كلفة تدريب رأس المال البشري.

### 1 المقدمة

ومما لا شك فيه إن كلفة تدريب رأس المال البشري، ليست بمعزل عن أعمال المنظمة التقليدية، والتي كانت منها تخطيط القوى العاملة والتي تعد هي عمل إدارة الموارد البشرية، لذلك فإن البحث الحالي يقوم لمعرفة الأثر لكلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة من خلال التطبيق في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل، ويأتي ذلك التطبيق لأن وزارات مجتمع البحث تسعى في الإهتمام في جيل المستقبل وهم الطلاب لأنهم عماد المستقبل ومن الواجب أن يكون هنالك إهتمام للموظفين القائمين على تعليمهم، وكذلك إن وزارة العمل تقوم في التخطيط للعمل الإداري بما يخص الدولة ككل، فكان من الواجب أن نقوم بتطبيق البحث على تلك الوزارتين التي تتصف بالأهمية في القطاعات الحكومية، ولما تقدم فإن البحث الحالي يحاول التعرف على كلفة تدريب رأس المال البشري وأثره في تخطيط القوى العاملة دراسة تطبيقية في مملكة البحرين.

### 2 الاطار العام للبحث

#### 1.2 مشكلة البحث

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في حاجة معرفة وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل كلفة تدريب رأس المال البشري وأثره في تخطيط القوى العاملة بالتطبيق في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل، التي تعد هي من أهم الوزارات المسؤولة عن الطلاب من حيث السياسات التربوية التي يقوم بإتخاذها الموظفين والتي تعكس درجة تقدمهم الوظيفي وخبرتهم الإدارية والعملية للحصول على طلاب ذو نوعية جيدة، والتي يقع على عاتقها بإعداد القوى العاملة المستقبلية، لأن جيل الطلاب اليوم هم قادة المستقبل، كما وأن وزارة العمل هي المسؤولة عن

تقييم تلك السياسات المتعلقة بموضوع البحث والذي يتمثل بوضع الإنسان المناسب في المكان المناسب، ويمكن إجمال المشكلة المعرفية في الإجابة عن التساؤل الآتي: ما كلفة تدريب رأس المال البشري وأثره في تخطيط القوى العاملة في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين؟

## 2.2 أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية الموضوع للمنظمات سواء الحكومية أو الخاصة، وهو كلفة تدريب رأس المال البشري ومحاولة معرفة أثره في تخطيط القوى العاملة، لأهميته في عمل المنظمات، خصوصاً في عصر يتسم بالتنافس الشديد للحصول على رأس مال بشري بأقل التكاليف، والمحاولة في ترشيد الإستهلاك في المنظمات مع التزامن في تحقيق أعمال تتصف بالجودة العالية، وإن رأس المال البشري هو من أهم العناصر في المنظمة لدوره في تحقيق درجات أداء عالية.

## 3.2 أهداف البحث: تهدف الدراسة إلى مايلي:

1. التعرف على كلفة تدريب رأس المال البشري وأهم مؤشرات وأهم طرق قياسه وتطبيقه في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين.
2. التعرف على تخطيط القوى العاملة وأهم مؤشرات وأهم طرق قياسه وتطبيقه في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين.
3. محاولة معرفة الأثر لكلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة من خلال تطبيقها في وزارتي التربية والتعليم، والعمل.

## 4.2 فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الخارجية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الداخلية.
- الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد عرض القوى العاملة.
- الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في قرارات التطبيق.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq a$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في مملكة البحرين تعزى للبيانات الشخصية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $0.05 \geq a$ ) لتخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين تعزى للبيانات الشخصية.

## 5.2 منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات من المصادر الرسمية من الأدبيات الإدارية المتعلقة بموضوع كلفة تدريب رأس المال البشري وأثره في تخطيط القوى العاملة، إضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، واستخدم الباحث المنهج التحليلي الميداني لجمع البيانات من المصادر الأولية من خلال تطوير إستبانة تخدم أهداف الدراسة، تم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة.

## 6.2 حدود البحث

الحدود الموضوعية: وتتمثل في كلفة تدريب رأس البشري وتخطيط القوى العاملة.

الحدود البشرية: تتمثل في آراء العاملين في مجتمع الدراسة.

الحدود المكانية: تتمثل في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين.

الحدود الزمانية: تتمثل في تاريخ توزيع أداة الدراسة المتمثلة بالإستبانة بشهر يناير من عام 2015.

## 7.2 التعريفات الاجرائية لمصطلحات البحث

**كلفة تدريب رأس المال البشري:** وهو كلفة التدريب المتمثل في تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنظيم وتنفيذ وتقييم البرنامج التدريبي ودعم الإدارة العليا، وكلفة التعلم المتمثل في التعلم بالتأكيد على الكفاءة والإبتكار وعلى توجهات العاملين والتركيز على تكامل مصادر المعرفة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين.

**تخطيط القوى العاملة:** وهي دراسة البيئة الخارجية والداخلية والتعرف على تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة وتحديد عرض القوى العاملة وقرارات التطبيق في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين.

## 8.2 ادبيات البحث

يتعلق مفهوم رأس المال البشري بجزئين، الأول هو البشر Human ، والثاني هو رأس المال Capital والذي يعتبر مصدر إشباع الحاجات أو جني الأرباح، ولا يمكن اكتساب رأس المال البشري عن طريق عملية الشراء المباشر من السوق وإنما عن طريق الاستثمار بالأفراد، ويعتبر رأس المال البشري مصدر الدخل المتجسد في الفرد متمثلاً في قوته الفطرية وطبيعة مهاراته المكتسبة، (النمر، 2001، ص 50) لذا فإن مصطلح رأس المال البشري يُشير الى مخزون المهارات والمعارف المتجسدة في القدرة على أداء العمل ومن ثم انتاج القيمة الاقتصادية Economic Value وهي المهارات والمعارف المكتسبة من قبل الموظفين "العاملين" بواسطة التعليم والتدريب والخبرات. (أبو الجدائل، 2012، ص 174-175)

هذا ويعرف كنيدي لبرجر (C.P.kindlerger) رأس المال البشري بأنه ذلك الجزء المضاف ألي العمالة الخام ويعرفه مايكل تودا رو (M.todaro) بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الاتفاق على التعليم" (السبيعي، 200م، ص 20) وعرفه (Theodor 7& Schults) في(المفرجي وأحمد، 2003م، ص 53) "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية".

ونظراً لتعددت مفاهيم وتعريفات رأس المال البشري، باعتباره أحد المفاهيم الجديدة والحديثة، والتي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة وإدارتها، فإنني أورد هنا بعض أبرز تعريفات رأس المال البشري، وهي: (الأحمد، 2002، ص 21-22)

- تعريف (Torres, 2006) هو المعرفة على المستوى الفردي كالمهارات المهنية والخبرة والابتكار التي يمتلكها كل موظف.
- تعريف (Ricceri, 2008) هو المعرفة التي يأخذها الموظفين معهم عند مغادرة المنظمة ويشمل المعارف والمهارات والخبرات والقدرات، وأن بعض هذه المعرفة فريدة للفرد، وقد يكون بعضها عام، ومن أمثلتها القدرة على الابتكار والإبداع والدراسة والتجارب السابقة والرضا والقدرة على التعلم.

- تعريف (Lin, 2010) هو القدرة الجماعية للفرد أو الشركة لاستخراج أفضل الحلول ويمثل الإبداع والابتكار التي تتواجد في عقول كل موظف لتوفير الحلول للعملاء.
- تعريف (Ramezan, 2011) هو مزيج من كفاءة الموظفين وسلوكهم واستعدادهم وإبداعهم. وعموماً، يُمكن القول بأن رأس المال البشري هو إجمالي عدد موظفي المنظمة ومن ذلك مهاراتهم وقدراتهم وكفاءاتهم ومواهبهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم والمعرفة الفنية التخصصية التي يحوزها كل موظف والتي تُمثل المعرفة التي تسعى المنظمة إلى استغلالها وعند الحديث عن مفهوم رأس المال البشري، لا بد لنا من التمييز بينه وبين مفهوم رأس المال الفكري، وذلك تلافياً للخلط بينهما، إذ يُعد رأس المال الفكري هو مورد أساسي لنجاح المنظمات في اقتصاد المعرفة، وهو نوع من هيكل الملكية للمنظمة ونو تأثير كبير وحاسم في تحقيق كفاءة وأداء المنظمة، (Saleh, 2008, p3) فيُنظر إلى رأس المال الفكري على أنه المعرفة المتراكمة والخبرات المكتسبة لدى العاملين، والتي يمكن الاستفادة منها واستغلالها من حيث التفكير الإبداعي لبلوغ الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة، وهو وسيلة لأن تصبح منافسة، فهو وقود عمليات البحوث والانتاج كما أنه أضمن أصول المؤسسة والذي يتوقف عليه كفاءة المنظمة وفعاليتها واستمراريتها، فمهارات العاملين ومعرفتهم تعتبر رأس مال فكري إن كانت متميزة، بحيث لا يوجد من يملك المهارات أو المعلومات نفسها في المؤسسات الأخرى، كما يجب أن تكون هذه المهارات استراتيجية بحث يكون لها قيمة يمكن أن تدفع المؤسسات والأفراد ثمناً للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة أو المعلومة. (المحتسب، 2002، ص 92)
- وزيادة في التفرقة بين رأس المال البشري والآخر الفكري، يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات "عناصر" رأس المال الفكري الثلاثة والتي هي: رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني "العلاقات"، ورأس المال البشري، أما رأس مال العلاقات أو رأس مال العامل أو رأس المال الزبائني، فهو جميع العلاقات القيمة مع الموردين والزبائن والشركاء وأصحاب المصالح في المنظمة، وهو عنصر أو عامل مهم من عوامل النجاح وتطور المنظمة، كما وأنه يتأثر بالأطراف الخارجية مع إمكانية تحكيمهم وامتلاكهم له، كما وتم وصف رأس المال العاملين بالقيمة الحالية لعلاقات العملاء (الزبائن) والعملاء المحتمل استقطابهم في المستقبل. (المازني، 2004، ص 70)

### منهجية البحث

#### أولاً: إجراءات البحث:

#### 1- طرق جمع البيانات

- أ- وسائل جمع البيانات الثانوية تم الحصول على البيانات الثانوية من خلال مراجعة الباحثة للأدبيات من كتب ودوريات ودراسات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- ب- وسائل جمع البيانات الأولية لقد قامت الباحثة بتصميم واستخدام إستبانة كوسيلة لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيع الإستبانة على الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين، لمعرفة مستويات تحقيقهم لكلفة تدريب رأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة، ولمعرفة أثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة، وكذلك وقد إشتملت إستبانة الدراسة على ثلاثة أجزاء إحتوى الجزء الأول من الإستبانة على معلومات عامة متعلقة بالبيانات الشخصية فيما يخص الموظفين في الوزارات البحوث من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان العمل، وقد هدف هذا الجزء إلى إعطاء خلفية عامة عن الموظفين عينة الدراسة، كما هدف هذا الجزء إلى توظيف بعض المتغيرات في الكشف عن أثرها في كلفة تدريب رأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة.
- إحتوى الجزء الثاني من الإستبانة على مجموعة من الأسئلة، والتي تهدف إلى قياس كلفة تدريب رأس المال البشري، تكون من خمس

وثلاثين (35) سؤالاً موزعة على محورين كالآتي:

- **الجزء الأول:** تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس كلفة التدريب، وتم بناء هذا الجزء في عشرين (20) سؤالاً مقللاً.
- **الجزء الثاني:** تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس كلفة التعلم كبعد من أبعاد كلفة رأس المال البشري، وتم بناء هذا الجزء في خمسة عشر (15) سؤالاً مقللاً.
- **الجزء الثالث:** تعلق هذا الجزء من الإستبانة بقياس تخطيط القوى العاملة، وتم بناء هذا الجزء في خمس وعشرين (25) سؤالاً مقللاً.

وقد إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي في قياس المحاور سالفة الذكر، وعلى الشكل التالي: (1) لـ(غير موافق بشدة)، (2) لـ(غير موافق)، (3) لـ(محايد)، (4) لـ(موافق)، (5) لـ(موافق بدرجة عالية).

#### الإختبارات الخاصة بأداة القياس (الإستبانة)

- 2- **صدق أداة البحث** عرضت الدراسة الإستبانة الأولية على عدد من الأساتذة المحكمين في عدد من الجامعات، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية ووضوحها، وسلامة صياغتها ومحتوياتها، ثم عدلت الأداة بناءً على ملاحظاتهم في حذف بعض العبارات، وتعديل وإضافة عبارات جديدة، وإعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً وفهماً لدى موظفين وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين المشمولين في الدراسة، وأكثر صدقاً في قياس موضوع البحث.
- 3- **ثبات أداة البحث:** للتأكد من ثبات الأداة، تم حساب الإتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول أدناه يبين هذه المعاملات، وأعتبرت هذه النسب مناسبة لغايات هذه البحث.

**جدول (1) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا.**

المجالات	الاتساق الداخلي
كلفة تدريب رأس المال البشري	0.92
تخطيط القوى العاملة ككل	0.91

- وتعتبر النتائج مرتفعة ومطمئنة وتشير إلى ثبات أداة القياس العلمي العالي لقياس كلفة تدريب رأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة.
- 4- **مجتمع وعينة البحث:** لقد تكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين، ونظراً لعدد أفراد مجتمع الدراسة الكبير، إرتأت الباحثة إلى أخذ عينة عشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، حيث تم أخذ (500) موظف من كل وزارة، بمجموع (1000) موظف، وإستهدفت الباحثة جميع أفراد عينة الدراسة بإعتماد أسلوب المسح الميداني العشوائي في جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتوزيع الإستبانات على الموظفين، وبلغ عدد الإستبانات الموزعة (1000) إستبانة، وتم إسترجاع (766) إستبانة وتم إستبعاد (4) إستبانات غير صالحة للتحليل الإحصائي وتم تحليل (762) صالحة للتحليل مقسمة على (397) من وزارة التربية والتعليم و(365) من وزارة العمل، وبلغت نسبة الإسترجاع (76.6%).

#### 5- المعالجة الإحصائية المستخدمة

- أ- **الأساليب الوصفية:** تم إحتساب النسب المئوية، والتكرارات، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات الإستبانة المختلفة لعرض وتبويب وقراءة أهم ملامح وخصائص أفراد عينة البحث وتركيبها، ومعرفة مستويات أبعاد كلفة تدريب رأس المال البشري فيها، وأثرها على تخطيط القوى العاملة، حيث تم إحتساب المتوسطات الحسابية لكل سؤال من الأسئلة المكونة للبعد الواحد كل على حدا، ثم بعد ذلك تجميع هذه المتوسطات لحساب المتوسط الحسابي الكلي (العام) للبعد، ويبين الجدول الآتي معيار مقياس التحليل الذي تم على أساسه تحليل قيم المتوسط الحسابي.

### جدول (2) مقياس التحليل.

المتوسط الحسابي	الممارسة
1_ اقل من 2.33	ضعيفة
2_3.33 اقل من 3.66	متوسطة
3_3.66 5	عالية

أ- تم تقسيم فئات الوسط الحسابي اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي.

ب- إختبار الانحدار لمعرفة تأثير أبعاد كلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة.

ت- إختبار تحليل التباين الخماسي: لمعرفة الفروقات لأثر الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ومكان العمل على كلفة تدريب رأس المال البشري، وتخطيط القوى العاملة.

ث- المقارنات البعدية بطريقة شافية: لأثر العمر على كلفة تدريب رأس المال البشري وتخطيط القوى العاملة لمعرفة الفروق ولقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences- SPSS) في إجراء هذه التحليلات والاختبارات الإحصائية.

6- محددات البحث من الصعوبات التي واجهت الباحثين خلال الفترة التي اعداد البحث هي ندرة المراجع والمصادر العربية والدراسات العربية التي جمعت أثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة.

ثانياً: وصف عينة البحث:

### جدول (3) التكرارات والنسب المئوية حسب متغير مكان العمل.

النسبة	التكرار	الفئات	مكان العمل
52.1	397	وزارة التربية	
47.9	365	وزارة العمل	
100.0	762	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن عدد الإستبانات المستردة من مجتمع البحث تمثلت في (397) إستبانة في وزارة التربية والتعليم بنسبة (52.1)، و(365) إستبانة مستردة في وزارة العمل بنسبة (47.9)، مما يعني أن نسبة الإستجابة في وزارة التربية أكثر من نسبة الإستجابة مع الباحثين في وزارة العمل بنسبة (2.1) ويعزي الأمر بسبب كثرة الأبحاث التربوية التي يقوم بها الباحثون على وزارة التربية والتعليم مقارنة مع وزارة العمل والتي أعطى موظفيها خبرة ومرونة في التعامل مع الباحثين

### جدول (4) التكرارات والنسب المئوية حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الفئات	الجنس
60.5	461	ذكر	
39.5	301	انثى	
100.0	762	المجموع	

يتبين من الجدول الآتي أن عدد الذكور في مجتمع البحث كان بعدد (461) وبنسبة (60.5)، وأن عدد الإناث بلغ (301) وبنسبة (39.5)، وتعزي الدراسة الأمر إلى أن عدد العاملين الذكور في مجتمع البحث أعلى من معدل الإناث بسبب أن عدد الذكور العاملين في الوظائف بشكل عام في المجتمعات الشرقية أكثر من الإناث كنتيجة للثقافة الشرقية أن الرجل هو الذي يعمل وهو المسؤول الأول في البيت في حين من الواجب أن لا تعمل الأنثى

### جدول (5) التكرارات والنسب المئوية حسب متغير العمر.

النسبة	التكرار	الفئات	
16.5	126	أقل من 30	العمر
43.6	332	من 30-40	
22.6	172	من 40-50	
17.3	132	أكثر من 50	
100.0	762	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن عدد الفئة العمرية التي أقل من (30) سنة (126) مبحوث وبنسبة (16.5)، في حين جاء عدد المبحوثين من (30\_أقل من 40) هم (332) مبحوث وبنسبة (43.6)، أما من سن (40\_أقل من 50) فبلغ عددهم (172) مبحوث بنسبة (22.6)، وأن الأكثر من (50) سنة بلغ عددهم (132) وبنسبة (17.3)، ومما تقدم القول أن الفئات العمرية للمرحلة المتوسطة من العمر هم الأكثر شغلاً للوظائف في مجتمع البحث، في حين أن سن الشباب والدماء الجديدة في الوزارات هي الأقل عدد في مجتمع البحث والتي تمثلت بـ(126) وأن هذا الأمر ينعكس على النشاط والأفكار الجديدة المرتبطة بعنصر الشباب، والتي من الممكن أن تقوم الوزارات محل البحث في تعزيز الفئات العمرية الصغيرة إذا ما تزامنت مع التعليم المناسب،

### جدول (6) التكرارات والنسب المئوية حسب متغير المؤهل.

النسبة	التكرار	الفئات	
17.6	134	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
74.5	568	بكالوريوس	
7.9	60	دراسات عليا	
100.0	762	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن الحاصلين على الثانوية العامة فأقل في مجتمع البحث بلغ عددهم (134) ببنسبة (17.6)، في حين جاء الحاصلين على درجة البكالوريوس هم (568) بنسبة (74.5)، وكانت للدراسات العليا الحصة الأقل بعدد (60) وبنسبة (7.9)، وينبغي على الوزارات محل الدراسة أن تقوم بتشجيع العاملين على التعليم والحصول على درجات علمية جامعية لما سينعكس على عملهم في الوزارة، لرفع مستوى التعليم والتخلص من الحاصلين على درجات تعليمية منخفضة متمثلة بالثانوية العامة،

### جدول (7) تكرارات والنسب المئوية حسب متغير الخبرة.

النسبة	التكرار	الفئات	
12.6	96	أقل من 5 سنوات	الخبرة
39.6	302	من 5 - أقل من 10	
36.2	276	من 10-أقل من 15	
11.5	88	من 15 فأكثر	
100.0	762	المجموع	

يتبين من الجدول السابق أن الحاصلين على خبرة أقل من (5) سنوات بلغ عددهم (96) بنسبة (12.6)، وأن الحاصلين على خبرة من (5\_أقل من 10) بلغ عددهم (302) بنسبة (39.2) وهو العدد الأكبر في مجتمع البحث، وجاءت الخبرة من (10\_أقل من 15) بعدد بلغ (276) وبنسبة (36.2)، في حين أن الحاصلين على خبرة أكثر من (15) سنة بلغ عددهم (88) بنسبة (11.5)،

الجانب العملي



### أولاً: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلفة تدريب رأس المال البشري، والجداول أدناه توضح ذلك.

#### أولاً: كلفة التدريب

**جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي	3.94	.628	ممارسة عالية
2	1	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.92	.657	ممارسة عالية
3	5	دعم الإدارة العليا للتدريب	3.86	.651	ممارسة عالية
4	3	تنفيذ البرنامج التدريبي	3.74	.664	ممارسة عالية
5	4	تقييم البرنامج التدريبي	3.19	.886	ممارسة متوسطة
		كلفة التدريب ككل	3.73	.560	ممارسة عالية

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.19-3.94)، حيث جاء مجال تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.94)، بينما جاء مجال تقييم البرنامج التدريبي في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.19)، وبلغ المتوسط الحسابي للتدريب ككل (3.73). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### ثانياً : تحديد الاحتياجات التدريبية

**جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتم تحديد كلفة الاحتياجات التدريبية في ضوء الإستراتيجية العامة للوزارة.	4.13	.882	ممارسة عالية
2	3	يتم تحليل مؤشرات الأداء للعاملين الحالية والمستقبلية كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.	3.94	.925	ممارسة عالية
3	4	تتأثر الاحتياجات التدريبية حول نظرة الإدارة العليا في الوزارة بالسياسة المالية المستقبلية.	3.89	.904	ممارسة عالية
4	2	يتم دراسة وتحليل أداء الوزارة كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية.	3.72	.951	ممارسة عالية
		تحديد الاحتياجات التدريبية	3.92	.657	ممارسة عالية

يبين الجدول (9) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-4.13)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على " يتم تحديد كلفة الاحتياجات التدريبية في ضوء الإستراتيجية العامة للوزارة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.13)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها " يتم دراسة وتحليل أداء الوزارة كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.92).

#### ثالثاً: تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي

**جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يتم اختيار الأسلوب التدريبي وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية	4.06	1.086	ممارسة عالية

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يتم تحديد كلفة أهداف البرنامج التدريبي في الوزارة التربوية والتعليم بناء على الإستراتيجية العامة للوزارة.	4.00	.883	ممارسة عالية
2	3	يتم الأخذ بأراء الموظفين في مناسبة البرنامج التدريبي لعملمهم حتى لو ارتفعت تكلفته.	3.90	.903	ممارسة عالية
4	4	يتم تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج التدريبي بما يتناسب مع قدرة الوزارة المالية.	3.79	.944	ممارسة عالية
		تخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي	3.94	.628	ممارسة عالية

يبين الجدول (10) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.79-4.06)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على " يتم إختيار الأسلوب التدريبي وفقاً لمعطيات البيئة الداخلية والخارجية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06)، بينما جاءت الفقرة رقم (4) ونصها " يتم تحديد مكان وزمان تنفيذ البرنامج التدريبي بما يتناسب مع قدرة الوزارة المالية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.79). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.94).

#### رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتنفيذ البرنامج التدريبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	1	تتطابق نتائج البرنامج التدريبي مع الإحتياجات التدريبية	4.17	.821	ممارسة عالية
1	2	يتم تعيين المديرين وفقاً لما تقتضيه حاجة البرنامج التدريبي.	3.71	.995	ممارسة عالية
2	3	يتم تطبيق البرنامج التدريبي وفقاً لوضع الوزارة المالي.	3.67	1.043	ممارسة عالية
3	4	يتم التأكد من تواءم البرنامج التدريبي مع إستراتيجية الوزارة.	3.40	.980	ممارسة عالية
		تنفيذ البرنامج التدريبي	3.74	.664	ممارسة عالية

يبين الجدول (11) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.40-4.17)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تتطابق نتائج البرنامج التدريبي مع الإحتياجات التدريبية في العمل." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "يتم التأكد من تواءم البرنامج التدريبي مع إستراتيجية الوزارة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.40). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.74).

#### خامساً: تقييم البرنامج التدريبي

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	1	يتم الإستفادة من الثغرات التي حصلت في تطبيق البرنامج التدريبي.	3.55	1.131	ممارسة متوسطة
1	2	يتم قياس النتائج للبرنامج التدريبي قياساً بتكلفته المنخفضة.	3.33	1.133	ممارسة متوسطة
4	3	يتم قياس مدى إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي والأخذ بأرائهم لتطويره.	2.95	1.250	ممارسة متوسطة
2	4	يتم قياس نتائج البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف الخاصة لكل قسم.	2.93	1.288	ممارسة متوسطة
		تقييم البرنامج التدريبي	3.19	.886	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (12) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.93-3.55)، حيث جاءت الفقرة رقم (3) والتي تنص على "يتم الاستفادة من الثغرات التي حصلت في تطبيق البرنامج التدريبي." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.55)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "يتم قياس نتائج البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف الخاصة لكل قسم." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.93). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.19).

#### خامساً: دعم الإدارة العليا للتدريب

**جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بدعم الادارة العليا للتدريب مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانات لدعم البرامج التدريبية.	4.17	.890	ممارسة عالية
2	2	تسعى الإدارة العليا في إستخدام أفضل المدربين الخارجيين لينعكس على إستفادة العاملين.	3.80	.951	ممارسة عالية
3	4	توفر الوزارة الدعم المادي للبرامج التدريبية.	3.75	1.015	ممارسة عالية
4	3	توفر الإدارة العليا الوقت الكافي للتدريب حتى لا يتضارب مع واجبات العمل.	3.72	.937	ممارسة عالية
		دعم الادارة العليا للتدريب	3.86	.651	ممارسة عالية

يبين الجدول (13) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.72-4.17)، حيث جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "توفر الإدارة العليا التسهيلات والإمكانات لدعم البرامج التدريبية." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.17)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "توفر الإدارة العليا الوقت الكافي للتدريب حتى لا يتضارب مع واجبات العمل." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.72). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.86).

**ثانياً: كلفة التعلم جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التعلم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	التعلم بالتاكيد على توجهات العاملين	3.47	.757	ممارسة متوسطة
2	1	التعلم بالتاكيد على الكفاءة والابتكار	3.26	.599	ممارسة متوسطة
3	3	التعلم بالتركيز على تكامل مصادر المعرفة	2.93	.990	ممارسة متوسطة
		التعلم ككل	3.22	.671	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.93-3.47)، حيث جاء مجال التعلم بالتاكيد على توجهات العاملين في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.47)، بينما جاء مجال التعلم بالتركيز على تكامل مصادر المعرفة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.93)، وبلغ المتوسط الحسابي للتعلم ككل (3.22). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

#### أولاً: التعلم بالتأكد على الكفاءة والإبتكار

**جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بالتعلم بالتأكد على الكفاءة والإبتكار مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	تشجع الوزارة إلى خفض تكاليف العمل.	3.83	.953	ممارسة عالية

2	4	تشجع الوزارة توليد أفكار لخفض تكاليف العمل.	3.67	.953	ممارسة عالية
3	1	تقوم الوزارة بإنجاز الأعمال بأقل تكلفة.	3.35	1.105	ممارسة متوسطة
4	3	تتيح سياسات وإجراءات العمل في الوزارة حرية أكبر للعاملين للإبداع والابتكار.	2.81	1.255	ممارسة متوسطة
5	5	تقدم الوزارة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين بحوافز مادية	2.65	1.215	ممارسة متوسطة
		التعلم بالتأكيد على الكفاءة والابتكار	3.26	.599	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (15) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.65-3.83)، حيث جاءت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تشجع الوزارة إلى خفض تكاليف العمل." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.83)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تقدم الوزارة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين بحوافز مادية مجزية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.65). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.26).

#### ثانياً: التعلم بالتأكيد على توجهات العاملين

جدول (16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتعلم بالتأكيد على توجهات العاملين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تشجع الوزارة تطوير أساليب العمل وتقبل إقتراحات العاملين.	3.74	.945	ممارسة عالية
2	4	تقوم الوزارة بإبراز دور التحصيل الأكاديمي في العمل.	3.67	.941	ممارسة عالية
3	1	تخلق الوزارة الأجواء المهنية لتشجيع العاملين على رفع مستواهم الأكاديمي.	3.64	1.106	ممارسة متوسطة
4	3	تسعى الوزارة للإستفادة من الخبرات المختلفة من الوزارات المختلفة من خلال الاستعانة بالخبراء.	3.62	1.000	ممارسة متوسطة
5	2	توفر الوزارة منحاً تعليمية للمتفوقين في العمل.	2.70	1.433	ممارسة متوسطة
		التعلم بالتأكيد على توجهات العاملين	3.47	.757	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (16) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.70-3.74)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تشجع الوزارة تطوير أساليب العمل وتقبل إقتراحات العاملين." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "توفر الوزارة منحاً تعليمية للمتفوقين في العمل." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.70). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.47).

#### ثالثاً: التعلم بالتركيز على تكامل مصادر المعرفة

جدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بالتعلم بالتركيز على تكامل مصادر المعرفة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تقوم الوزارة بدعوة أصحاب الخبرات المتقاعدين منها كعمل إضافي لهم للإستفادة من خبراتهم في نشر المعرفة	3.61	1.170	ممارسة متوسطة
2	3	تعمل الوزارة على إستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية كالأخصائيين والإستشاريين.	3.16	1.289	ممارسة متوسطة
3	1	تقيم الوزارة لأدواتها التعليمية تعتمد على تقييم الأداء.	2.72	1.280	ممارسة متوسطة
4	2	تقوم الوزارة بتزويد العاملين بقواعد البيانات التي تساعد في رفع تعليمهم المهني.	2.59	1.396	ممارسة متوسطة

4	5	تتناسب الأجور والمكافآت في الوزارة مع حجم الإنجازات والإبداعات للعاملين.	2.59	1.155	ممارسة متوسطة
		التعلم بالتركيز على تكامل مصادر المعرفة	2.93	.990	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (17) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.59-3.61)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقوم الوزارة بدعوة أصحاب الخبرات المتقاعدين منها كعمل إضافي لهم للإستفادة من خبراتهم في نشر المعرفة للعاملين." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، بينما جاءت الفقرتان رقم (2 و 5) ونصهما "تقوم الوزارة بتزويد العاملين بقواعد البيانات التي تساعد في رفع تعليمهم المهني." و "تتناسب الأجور والمكافآت في الوزارة مع حجم الإنجازات والإبداعات للعاملين." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.59). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.93).

### ثالثاً: تخطيط القوى العاملة

**جدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تخطيط القوى العاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة	3.89	.593	ممارسة عالية
2	2	تحليل البيئة الداخلية	3.60	.695	ممارسة متوسطة
3	1	تحليل البيئة الخارجية	3.58	.702	ممارسة متوسطة
4	5	قرارات التطبيق	3.49	.691	ممارسة متوسطة
5	4	تحديد عرض القوى العاملة	3.29	.702	ممارسة متوسطة
		تخطيط القوى العاملة ككل	3.57	.591	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (18) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.29-3.89)، حيث جاء مجال تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاء مجال تحديد عرض القوى العاملة في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.29)، وبلغ المتوسط الحسابي لتخطيط القوى العاملة ككل (3.57). وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو التالي:

### أولاً: تحليل البيئة الخارجية

**جدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.**

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تقوم الوزارة بالحصول على آخر التطورات التكنولوجية.	3.89	.907	ممارسة عالية
2	1	تعمل الوزارة على الحصول على معلومات عن مصادر الموارد البشرية الخارجية.	3.79	.915	ممارسة عالية
3	2	تقوم الوزارة بتحليل ودراسة معدل التضخم والفائدة في الاقتصاد الوطني.	3.74	.961	ممارسة عالية
4	3	تقوم الوزارة بتحليل أثر السياسات المالية المفروضة على الوزارات المختلفة.	3.50	1.062	ممارسة متوسطة
5	5	تقوم الوزارة بدراسة كلفة العوامل الخارجية على أداء عملها.	2.96	1.335	ممارسة متوسطة
		تحليل البيئة الخارجية	3.58	.702	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (19) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.96-3.89)، اذ جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تقوم الوزارة

بالحصول على آخر التطورات التكنولوجية. " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.89)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تقوم الوزارة بدراسة كلفة العوامل الخارجية على أداء عملها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.96). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.58).

### ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

جدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بتحليل البيئة الداخلية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	يتوفر لدى الوزارة معلومات وظيفية بالإستعانة بالموظفين في الوزارات المختلفة..	3.98	.876	ممارسة عالية
2	1	تعطي الوزارة أهمية لظروف العمل المادية في عملية التخطيط.	3.93	.923	ممارسة عالية
3	3	يتوفر لدى الوزارة معلومات عن الترقيات والتعيينات.	3.82	.953	ممارسة عالية
4	5	هنالك ربط وتكامل ما بين إستراتيجية الوزارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى الدولة.	3.33	1.132	ممارسة متوسطة
5	2	تقوم الوزارة بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها.	2.92	1.295	ممارسة متوسطة
		تحليل البيئة الداخلية	3.60	.695	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (20) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.92-3.98)، اذ جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يتوفر لدى الوزارة معلومات وظيفية بالإستعانة بالموظفين في الوزارات المختلفة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.98)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تقوم الوزارة بتحليل البيئة الداخلية من حيث الوظائف الموجودة وجوهرها." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.92). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.60).

### ثالثاً: تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة

جدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لل فقرات المتعلقة بتحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	تتوفر لدى الوزارة معلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة.	4.11	.773	ممارسة عالية
2	2	تقوم الوزارة بالعمل بتحديد الإحتياجات من العاملين للوزارات المختلفة مستقبلاً من حيث العدد والكلفة.	4.00	.881	ممارسة عالية
3	3	تقوم الوزارة بتحديد الإحتياجات من العاملين مستقبلاً من حيث مواصفاتهم (التعليم، الخبرات، المهارات).	3.84	.908	ممارسة عالية
4	4	تقوم الوزارة بالتنسيق مع الوزارات قبل إجراء تعيينات.	3.80	.914	ممارسة عالية
5	5	تقوم الوزارة بتحديد الوقت لإجراء تعيينات جديدة.	3.69	1.001	ممارسة عالية
		تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة	3.89	.593	ممارسة عالية

يبين الجدول (21) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.69-4.11)، اذ جاءت الفقرة رقم (1) والتي تنص على "تتوفر لدى الوزارة معلومات عن الوظائف المشغولة والشاغرة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.11)، بينما جاءت الفقرة رقم (5) ونصها "تقوم الوزارة بتحديد الوقت لإجراء تعيينات جديدة." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (3.69). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.89).

### رابعاً: تحديد عرض القوى العاملة

جدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بتحديد عرض القوى العاملة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	4	تتوفر لدى الوزارة معلومات عن حركة العاملين	3.75	.947	ممارسة عالية
2	2	تقوم الوزارة بعقد جلسات إرشاد وتوجيه مع العاملين لتحديد المسار الوظيفي لهم.	3.71	.937	ممارسة عالية
3	5	تقوم الوزارة بالتواصل مع المؤسسات التعليمية لمعرفة عدد الخريجين الجدد.	3.60	1.081	ممارسة متوسطة
4	1	تقوم الوزارة بدراسة سوق العمل الخارجي لمعرفة إمكانية الاعتماد عليه لسد الإحتياجات من القوى العاملة.	2.74	1.169	ممارسة متوسطة
5	3	تقوم الوزارة بإستخدام الترقية من الداخل عند الحاجة كأساس لملي الشواغر.	2.63	1.238	ممارسة متوسطة
		تحديد عرض القوى العاملة	3.29	.702	ممارسة متوسطة

يبين الجدول (22) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.63-3.75)، حيث جاءت الفقرة رقم (4) والتي تنص على "تتوفر لدى الوزارة معلومات عن حركة العاملين من وإلى الوظائف." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75)، بينما جاءت الفقرة رقم (3) ونصها "تقوم الوزارة بإستخدام الترقية من الداخل عند الحاجة كأساس لملي الشواغر." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.63). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.29).

#### خامساً: قرارات التطبيق

جدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للفقرات المتعلقة بقرارات التطبيق مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية.

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	تقوم الوزارة بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة.	3.86	.829	ممارسة عالية
2	4	تقوم الوزارة بالتوصية بترقية العاملين استناداً الى مهاراتهم.	3.73	.967	ممارسة عالية
3	3	تقوم الوزارة بمساواة الفرص التدريبية للعاملين.	3.66	1.161	ممارسة عالية
4	1	تقوم الوزارة بالمقارنة ما بين عدد ونوع العاملين المتوفر والمطلوب مستقبلاً.	3.63	.967	ممارسة متوسطة
5	2	تقوم الوزارة بتوجيه البرامج التدريبية حسب ما تتطلبه الفترة الحالية.	2.59	1.288	ممارسة متوسطة
		قرارات التطبيق	3.49	.691	ممارسة عالية

يبين الجدول (23) ان المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.59-3.86)، حيث جاءت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تقوم الوزارة بوضع خطط للموارد البشرية بصورة مستمرة." في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.86)، بينما جاءت الفقرة رقم (2) ونصها "تقوم الوزارة بتوجيه البرامج التدريبية حسب ما تتطلبه الفترة الحالية." بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (2.59). وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.49).

#### إختبار فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (24) تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة.

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
كلفة التدريب	.709	38.083	.000	.934	.872	2583.259	.000(a)
كلفة التعلم	.284	15.234	.000				

## المتغير التابع: تخطيط القوى العاملة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.872) أي أن كلفة تدريب رأس المال (كلفة التدريب، وكلفة التعليم) فسرت ما قيمته 87.2% من تخطيط القوى العاملة، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا لكلفة التدريب في تخطيط القوى العاملة، حيث قيمة "ت" (38.083) وبدلالة احصائية (0.000)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لكلفة لتعلم في تخطيط القوى العاملة، حيث قيمة "ت" (15.234) وبدلالة احصائية (0.000). مما يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الخارجية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الخارجية، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (25) تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الخارجية.

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
كلفة التدريب	.534	20.409	.000	.864(a)	.747	1122.535	.000(a)
كلفة التعلم	.398	15.203	.000				

## المتغير التابع: تحليل البيئة الخارجية

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.747) أي أن كلفة تدريب رأس المال (كلفة التدريب، وكلفة التعليم) فسرت ما قيمته 74.7% من تحليل البيئة الخارجية، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا لكلفة التدريب في تحليل البيئة الخارجية، حيث قيمة "ت" (20.409) وبدلالة احصائية (0.000)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لكلفة لتعلم في تحليل البيئة الخارجية، حيث قيمة "ت" (15.203) وبدلالة احصائية (0.000). مما يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الداخلية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الداخلية، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (26) تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحليل البيئة الداخلية.

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
كلفة التدريب	.767	29.747	.000	.869(a)	.755	1167.000	.000(a)
كلفة التعلم	.135	5.238	.000			0	



### المتغير التابع: تحليل البيئة الداخلية

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.755) أي أن كلفة تدريب رأس المال (كلفة التدريب، وكلفة التعليم) فسرت ما قيمته 75.5% من تحليل البيئة الداخلية، كما تبين وجود إثر إيجابي دال احصائيا لكلفة التدريب في تحليل البيئة الداخلية، حيث قيمة "ت" (29.747) وبدلالة احصائية (0.000)، ووجود إثر إيجابي دال احصائيا لكلفة التعلم في تحليل البيئة الداخلية، حيث قيمة "ت" (5.238) وبدلالة احصائية (0.000). مما يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (27) تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة.

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
كلفة التدريب	.920	29.711	.000	.803(a)	.646	691.274	.000(a)
كلفة التعلم	-.176	-5.695	.000				

### المتغير التابع: تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.646) أي أن كلفة تدريب رأس المال (كلفة التدريب، وكلفة التعليم) فسرت ما قيمته 64.6% من تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، كما تبين وجود اثر إيجابي دال إحصائيا لكلفة التدريب في تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، حيث قيمة "ت" (29.711) وبدلالة إحصائية (0.000)، ووجود اثر سلبي دال إحصائيا لكلفة التعلم في تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، حيث قيمة "ت" (-5.695) وبدلالة إحصائية (0.000). مما يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد عرض القوى العاملة.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد عرض القوى العاملة، كما هو مبين في الجدول الآتي.

جدول (28) تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في تحديد عرض القوى العاملة.

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
كلفة التدريب	.390	13.721	.000	.838(a)	.702	894.104	.000(a)
كلفة التعلم	.513	18.069	.000				

### المتغير التابع: تحديد عرض القوى العاملة

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.702) أي أن كلفة تدريب رأس المال (كلفة التدريب، وكلفة التعليم) فسرت ما قيمته 70.2% من تحديد عرض القوى العاملة، كما تبين وجود اثر إيجابي دال احصائيا لكلفة التدريب في تحديد عرض القوى العاملة، حيث قيمة "ت" (13.721) وبدلالة احصائية (0.000)، ووجود اثر إيجابي دال احصائيا لكلفة التعلم في تحديد عرض القوى العاملة، حيث

قيمة "ت" (18.069) وبدلالة احصائية (0.000)، مما يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في قرارات التطبيق.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في قرارات التطبيق، كما هو مبين في الجدول الآتي.

**جدول (29) تحليل الانحدار لأثر كلفة تدريب رأس المال البشري في قرارات التطبيق.**

المتغير المستقل	Beta .	قيمة ت	دلالة ت الإحصائية	الارتباط المتعدد	التباين المفسر	قيمة ف	دلالة ف الإحصائية
كلفة التدريب	.534	16.396	.000	.780(a)	.609	591.100	.000(a)
كلفة التعلم	.304	9.332	.000				

#### المتغير التابع: قرارات التطبيق

يتبين من الجدول أعلاه أن التباين المفسر بلغ (0.609) أي أن كلفة تدريب رأس المال (كلفة التدريب، وكلفة التعليم) فسرت ما قيمته 60.9% من قرارات التطبيق، كما تبين وجود إثر إيجابي دال احصائياً لكلفة التدريب في قرارات التطبيق، حيث قيمة "ت" (16.396) وبدلالة احصائية (0.000)، ووجود إثر إيجابي دال احصائياً لكلفة التعلم في قرارات التطبيق، حيث قيمة "ت" (9.332) وبدلالة احصائية (0.000). مما يشير الى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) لكلفة تدريب رأس المال البشري في مملكة البحرين تعزى للبيانات الشخصية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلفة تدريب رأس المال البشري في مملكة البحرين حسب البيانات الشخصية (مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة) والجدول أدناه يبين ذلك.

**جدول (30) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلفة تدريب رأس المال البشري في مملكة البحرين حسب البيانات الشخصية (مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة).**

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد		
3.51	397	.558	وزارة التربية	مكان العمل
3.52	365	.569	وزارة العمل	مكان العمل
3.55	461	.580	ذكر	الجنس
3.45	301	.531	انثى	الجنس
3.31	126	.497	اقل من 30	العمر
3.53	332	.558	من 30-40	العمر
3.50	172	.625	من 40-50	العمر
3.68	132	.490	اكثر من 50	العمر
3.51	134	.549	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
3.52	568	.580	بكالوريوس	المؤهل العلمي
3.46	60	.421	دراسات عليا	المؤهل العلمي
3.33	96	.483	اقل من 5 سنوات	الخبرة

.568	302	3.50	من 5 - اقل من 10	
.589	276	3.54	من 10-اقل من 15	
.489	88	3.66	من 15 فأكثر	

يبين الجدول (30) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلفة تدريب رأس المال البشري في مملكة البحرين بسبب اختلاف فئات متغيرات مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في الجدول (31).

### جدول (31) تحليل التباين لأثر مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة على كلفة تدريب رأس المال البشري.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مكان العمل	.006	1	.006	.021	.885
الجنس	.088	1	.088	.287	.592
العمر	3.175	3	1.058	3.440	.017
المؤهل	1.028	2	.514	1.671	.189
الخبرة	.199	3	.066	.215	.886
الخطأ	231.084	751	.308		
الكلي	241.265	761			

يتبين من الجدول (31) الآتي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر مكان العمل، حيث بلغت قيمة ف 0.021 وبدلالة احصائية بلغت 0.885.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.287 وبدلالة احصائية بلغت 0.592.  
-وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 3.440 وبدلالة احصائية بلغت 0.017،  
ولبيان

الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (25).  
-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.671 وبدلالة احصائية 0.189.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.215 وبدلالة احصائية بلغت 0.886.

### جدول (32) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر على كلفة تدريب رأس المال البشري.

المتوسط الحسابي	اقل من 30	من 30-40	من 40-50	اكثر من 50	
3.31					تكلفة رأس المال البشري
3.53	*.22				من 30-40
3.50	*.19	.02			من 40-50
3.68	*.37	.15	.17		اكثر من 50

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ).

يتبين الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) بين فئة العمر أقل من 30 من جهة، وكل من 30-40 ومن 40-50 وأكثر من 50 من جهة أخرى وجاءت الفروق لصالح كل من 30-40 ومن 40-50 وأكثر من 50 في تكلفة تدريب رأس المال البشري.  
الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ) لتخطيط القوى العاملة في مملكة

### البحرين تعزى للبيانات الشخصية.

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين حسب متغيرات مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة و الجدول أدناه يبين ذلك.

جدول (33) لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين حسب متغيرات مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة.

العدد	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
.592	397	3.56	وزارة التربية	مكان العمل
.591	365	3.58	وزارة العمل	
.599	461	3.61	ذكر	الجنس
.573	301	3.50	انثى	
.554	126	3.34	اقل من 30	العمر
.567	332	3.60	من 30-40	
.666	172	3.55	من 40-50	
.512	132	3.73	اكثر من 50	
.555	134	3.55	ثانوية عامة فأقل	المؤهل العلمي
.603	568	3.58	بكالوريوس	
.554	60	3.50	دراسات عليا	
.499	96	3.36	اقل من 5 سنوات	الخبرة
.599	302	3.57	من 5 - اقل من 10	
.619	276	3.60	من 10-اقل من 15	
.516	88	3.68	من 15 فأكثر	

يبين الجدول (33) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتخطيط القوى العاملة في مملكة البحرين بسبب اختلاف فئات متغيرات مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين كما في الجدول (34).

جدول (34) تحليل التباين لأثر متغيرات مكان العمل والجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة على تخطيط القوى العاملة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
مكان العمل	.000	1	.000	.001	.981
الجنس	.074	1	.074	.218	.641
العمر	5.335	3	1.778	5.272	.001
المؤهل	.912	2	.456	1.352	.259
الخبرة	.584	3	.195	.577	.630
الخطأ	253.316	751	.337		
الكلي	265.704	761			

يتبين من الجدول (34) الآتي:

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر مكان العمل، حيث بلغت قيمة ف 0.001 وبدلالة إحصائية بلغت 0.981.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس، حيث بلغت قيمة ف 0.218 وبدلالة إحصائية بلغت 0.641.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر العمر، حيث بلغت قيمة ف 5.272 وبدلالة إحصائية بلغت 0.001، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (30).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة ف 1.352 وبدلالة إحصائية بلغت 0.259.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) تعزى لأثر سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.577 وبدلالة إحصائية بلغت 0.630.

### جدول (35) المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر العمر على تخطيط القوى العاملة.

المتوسط الحسابي	اقل من 30	من 30-40	من 40-50	اكثر من 50
اقل من 30	3.34			
من 30-40	3.60	*.27		
من 40-50	3.55	*.21	.06	
اكثر من 50	3.73	*.39	.12	.18

\* دالة عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (35) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $a = 0.05$ ) بين فئة اقل من 30 من جهة وكل من فئة من 30-40 وفئة من 40-50 وفئة أكثر من 50 من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح من 30-40 وفئة من 40-50 وفئة أكثر من 50 في تخطيط القوى العاملة.

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولاً: الإستنتاجات:

1. أظهرت تحليل بيانات البحث أن عدد الرجال أكثر من عدد الإناث في مجتمع البحث والذي يعكس الثقافة الشرقية المسيطرة على المجتمعات العربية، وبما أن البحرين من ضمن تلك الثقافة التي تعزز عمل الرجل مقارنة مع عمل الأنثى قد إنعكس على عدد الرجال في الوزارات المبحوثة.
2. لا يوجد إهتمام بالفئات العمرية التي تعتبر صغيرة نسبياً (وهي الأعمار حديثة التخرج لإعطائها الفرصة للعمل وبث دماء وأفكار جديدة تتناسب مع طموحاتهم، وأن تكون قوتهم الفكرية موجهة نحو العمل.
3. أظهرت تحليل بيانات البحث أن عدد الحاصلين على درجة البكالوريوس هم العدد الأكثر في حين أن الحاصلين على الدراسات العليا هم الأقل، وهو الأمر الذي يعتبر سلبية في الوزارات المبحوثة،
4. لا يتمتع المبحوثين في مجتمع البحث بالخبرة الواسعة، والتي لها الدور في التعامل مع المواقف المختلفة التي تعزز من النتائج الإيجابية وتخطي مشاكل العمل مع أن الدراسة لم تقم بالربط بين الخبرة والأداء لأنه يقع خارج حدودها إلا أنه كان من الواجب الإشارة إليها.
5. أن كلفة التعليم الموجه نحو الموظفين لم تكن بالدرجة المطلوبة فجاءت بدرجة ممارسة متوسطة، والتي لم تعكس الأهمية الضرورية للتعليم في العمل المنظمي، وقد إختلف نتيجة البحث عن دراسة بني حمدان، خالد، والقطب، محيي الدين، والخشالي، شاكرا (2013) التي توصلت إلى وجود أثر معنوي للتعليم مع الأخذ بعين الإعتبار الإختلاف في مجتمع الدراسة، كما وقد إختلفت نتائج البحث مع دراسة حسن، عيسى (2005) التي توصلت إلى أن نفقات التدريب والتأهيل والتطوير والتعليم تكاد لا تذكر في دراسته.
6. يقوم مجتمع البحث بتخطيط القوى العاملة بدرجة متوسطة في كل مؤشرات وهي: تحليل البيئة الداخلية، وتحليل البيئة الخارجية، وقرارات التطبيق، وتحديد عرض القوى العاملة، بإستثناء تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة الذي جاء بدرجة ممارسة مرتفعة.

7. هنالك أثر إيجابي لكلفة تدريب رأس المال البشري في تخطيط القوى العاملة، فقد جاءت كلفة العملية التدريبية بأثر إيجابي على كل مؤشرات تخطيط القوى العاملة تحليل البيئة الخارجية والداخلية، تحديد عرض القوى العاملة، تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، قرارات التطبيق، مما يعني أن الكلفة التدريبية أثرت بالشكل الإيجابي على إرتقاء المستوى الفكري للعاملين والإحاطة بعملهم بالدرجة الكافية، كما تبين أن هنالك أثر إيجابي للتعلم في تخطيط القوى العاملة في كل مؤشرات بإستثناء تحديد الطلب المتوقع من القوى العاملة، فإن الكلف المدفوعة نحو التعلم لم تنعكس في تحديد حجم الطلب المتوقع من القوى العاملة، وتعزي الباحثة بسبب أن درجة ممارسة التكاليف الموجه نحو التعلم في الوزارات المبحوثة كان بدرجة ممارسة متوسطة.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكلفة تدريب رأس المال البشري تعزى لأثر مكان العمل والجنس والمؤهل العلمي والخبرة في إجابات عينة الدراسة.
9. وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر العمر وجاءت الفروق لصالح كل من 30-40 ومن 40-50 وأكثر من 50 في تكلفة تدريب رأس المال البشري وفي في تخطيط القوى العاملة.
10. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتخطيط القوى العاملة تعزى لأثر مكان العمل والجنس والمؤهل العلمي والخبرة في إجابات عينة الدراسة.

#### ثانياً : التوصيات:

بعد خروج الباحثة بمجموعة من النتائج من خلال بيانات الدراسة توصي بما يلي:

1. يجب أن تقوم وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين بزيادة الدعم المادي المقدم لتقييم البرنامج التدريبي للإستفادة من الثغرات التي حصلت في تطبيق البرنامج التدريبي، وعدم قياس النتائج للبرنامج التدريبي قياساً بتكلفته المنخفضة وأن يكون القياس بما يحققه من الأهداف للوزارة ككل ولكل قسم على حدا، وضرورة إستفادة المتدربين من البرنامج التدريبي والأخذ بأرائهم لتطويره.
2. ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين بالتأكيد على الكفاءة والإبتكار في التعلم من خلال: عدم تشجيع خفض التكاليف في العمل وأن يكون في تشجيع العمل الذي يلبي هدف العمل وتلبية لإستراتيجية الوزارة العامة. وإتاحة هامش أكبر للحركة للموظفين في سياسات وإجراءات العمل لتتيح حرية أكبر للإبداع. إقطاع الفرصة للتقدم التكنولوجي.
3. ضرورة أن تاخذ وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين توجهات العاملين بعين الإعتبار وخلق أجواء مهنية تساعدهم لرفع مستواهم العلمي وتوفير منحآت تعليمية لهم على نفقة الوزارة.
4. يجب أن تقوم وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين في النظرة الشاملة للإستفادة من تطور العمل الإداري لها وتنمية رأس مالها البشري من خلال دعوة أصحاب الخبرات المتقاعدين منها كعمل إضافي لهم للإستفادة من خبراتهم في نشر المعرفة للعاملين. وإستقطاب المتميزين من المواقع الخارجية كالأخصائيين والإستشاريين. وإعادة تقييم للأجور لتتناسب الأجور والمكافآت في الوزارة مع حجم الإنجازات والإبداعات للعاملين.
5. ضرورة أن تقوم وزارة التربية والتعليم ووزارة العمل في مملكة البحرين في إعادة النظر في إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية نظراً لممارستهم لإدارة الموارد البشرية بشكل لا يلبي طموحات الوزارة من خلال ممارسة تخطيط القوى العاملة والتي من الممكن إسقاط كل وظائف إدارة الموارد البشرية عليها، وأن يقوم بالإستفادة من الخبرات والتجارب السابقة في تطوير موارد المنظمة البشرية، كما ويجب أن تاخذ إدارة الموارد البشرية دور فعال يبرز دورها الرائد في المنظمات وفي سياسات العمل حتى تكون مسؤولة عن نتائج الأعمال.
6. تشجيع توظيف الإناث بصورة مساوية للذكور، لأن الإناث نصف المجتمع ولتأخذن دورهن الرائد في المجتمع وللإستفادة من خبراتهن الإدارية، لتكون الوزارات البحرينية بعيدة عن النظرة الشرقية للمرأة العربية.

7. الإهتمام بتعيين من هم خريجين جدد للإستفادة من طموحاتهم العملية ومحاولة تكييفها وربطها مع أهداف وإستراتيجية الوزارة.
8. تشجيع الموظفين للإتجاه إلى زيادة تحصيلهم الأكاديمي من خلال المنح والتفريع الكامل من العمل مع شريطة الإلتزام بالعمل في الوزارة بعد التخرج لما سينعكس على عملهم بعد التخرج في الوزارة.
9. من الممكن تطبيق البحث على القطاع الخاص أو على وزارة أخرى في البحرين أو في الدول العربية من قبل مهتمين وباحثين بموضوع البحث.

### قائمة المراجع:

#### أولاً: الكتب

- [1] أبو الجدائل، حاتم بن صلاح سنوسي، (2012) ، رأس المال البشري إدارته وقياسه واستثماره، القاهرة- مصر ، مركز الخبرات المهنية للإدارة- بميك.
- [2] إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون (INTEC)، (2004) ، عائد الاستثمار في رأس المال البشري: قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، القاهرة- مصر ، ايتراك للنشر والتوزيع.
- [3] البوهي، فاروق شوقي، (2004)، التخطيط التربوي (عملياته، مداخله) الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.[
- [4] حجي، أحمد إسماعيل، (2002)، اقتصاديات التربية والتخطيط التربوي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- [5] عادل، وأحمد، (2003)، رأس المال الفكري، مصر، دار النهضة.
- [6] علي، ع، والكواز، أ و ن . التوني، (2001)، مقترح البحث الميداني حول " العلاقة بين التعليم وسوق العمل وقياس عوائد الإستثمار البشري"؛ المعهد العربي للتخطيط، وثيقة داخلية.
- [7] فرجاني، نادر، (1998) ، رأس المال البشري والتنمية الاقتصادية في مصر، القاهرة- مصر، دار المشكاة.
- [8] المازني، راجب، (2004) ، رأس المال الجديد، عمان- الأردن، عالم الكتاب.
- [9] المحتسب، سالم، (2002) ، منظمات القرن الجديد، بيروت- لبنان، مؤسسة يافع للنشر .
- [10] المصري، منذر واصف، (2003 م )، اقتصاديات التعليم و التدريب المهني، بنغازي- مصر، دار الكتب الوطنية.[
- [11] المفرجي، عادل حرموش، وأحمد، علي صالح،(2003م )، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، القاهرة ، ديناميك للطباعة.
- [12] النمر، لمي، (2001) ، نظم معلومات الموارد البشرية، عمان- الاردن، دار اسامة.
- [13] يعقوب أحمد الشراح، (2002) ، التربية وأزمة التنمية البشرية، الرياض- السعودية، مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- [14] يوسف، حسام، (2005) ، تقنية المعلومات وأثرها على رأس المال الفكري، عمان- الأردن، الجامعة الأردنية.

#### ثانياً: الرسائل العلمية

- [1] أبوخريص، هدى، (2011) ، بعنوان: الإنفاق الحكومي على رأس المال البشري وأثره على النمو الإقتصادي رسالة دكتوراة، جامعة دمشق .
- [2] بدارنه، حازم علي،(2007) ، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره، أطروحة دكتوراه، الأردن، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- [3] جرادات، ناصر،(2008): أثر رأس المال البشري والإجتماعي على أداء الشركات العائلية الفلسطينية، اطروحة دكتوراة، جامعة عمان العربية.
- [4] حسن، عيسى (2005)، القياس المحاسبي لرأس المال البشري دراسة ميدانية في قطاع المصارف في سورية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق.
- [5] الخالدي، صالح (2012): دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- [6] السبيعي، خالد بن صالح بن مرزوق، (1421هـ) ، تقييم اقتصادي للمرحلة التعليمية الثانوية دراسة في الاستثمار لرأس المال البشري، في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة ، الرياض ، جامعة الملك سعود.
- [7] الشيخ، صالح سامي، (2013) ، أثر رأس المال الفكري على أداء شركات التأمين في الاردن، رسالة ماجستير، الاردن، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.

## المراجع الأجنبية:

**A: Book**

- [1] Torrington, Econ & others, (2005), Human Resources Management, Prentice Hall-UK, Sixth Edition, 5(1). Economics and Business.

**B: Journal:**

- [1] Brown, J. David & Earle, John S. & Lup, Dana (2004) What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania US Census Bureau Center for Economic Studies , George Mason University - School of Public Policy and CEU Labor Project
- [2] Chen, J, Zhu, & Yuan. H, (2010), Measuring Intellectual Capital: A new Model and Empirical Study, Journal of Intellectual Capital, Derek,
- [3] leischhauer, Kai-Joseph (2007), A Review of Human Capital Theory: Microeconomics , University of St. Gallen, Department of Economics.
- [4] Konrad Group, (1988), “The Invisible Balance Sheet: Key indicators for accounting”, control and valuation of know-how companies
- [5] Lorry, K , (2008), Wealth management: Using the Balance Sheet methodology, The Journal of Wealth Management, 11 (2).
- [6] Iyigun, Murat & Mocan H. Naci & Owen Ann L (2001), Ideology, Human Capital, and Growth , University of Colorado at Boulder - Department of Economics , Louisiana State University and Hamilton College - Economics Department
- [7] Molina, Jos Alberto & Ortega, Raquel (2007), Can Effective Human Capital Management Lead to Increased Firm Performance?, University of Zaragoza and University of Zaragoza.
- [8] Norman, Saleh, (2008), Ownership Structure and Intellectual Capital Performance in Malaysia, Universiti Kebangsaan Malaysia,
- [9] Zimba, Machilu & Tiraboschi Michele(2011) Productivity, Investment in Human Capital and the Challenge of Youth Employment in Sub-Saharan Africa: Comparative Developments and Global Responses in the Perspective of School-to-Work Transition, University of Modena and Reggio Emilia