



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Impact factor isi 1.651

العدد الرابع والعشرون / نيسان 2024

أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن
المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية

The Effect of Functional Career Development on Employees
Performance and The Role of Human Resources Management &
Career Satisfaction at The Ministry of Education & Orientation in
The Northern State

د. محمود عبد المعطي هاشم عبد

د. ماجدة جمال حسين محمود

الحميد

مهندس كهرباء بوزارة البنى التحتية والتنمية العمرانية (الولاية
الشمالية)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية غرب النيل

mahmoudmag81 @gmail.com

Judjmal1980@gmail.com

+249912848202

+249111500563

المخلص:

هدفت الدراسة لبيان أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية، حيث تمحورت مشكلة الدراسة في تدني مستوى أداء العاملين بالوزارة والذي قد يكون مرده لغياب تطوير المسار الوظيفي، حيث تم وضع خمسة فرضيات وتصميم إستبانه، وبعد جمع وتحليل البيانات من المبحوثين، توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بمعامل ارتباط متعدد (0.765). وتعدّل إدارة الموارد البشرية العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بقيمة تغير في معامل التحديد (0.140). ويتوسط الرضا عن المسار الوظيفي العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بمعامل ارتباط متعدد (0.571). وأوصت الدراسة بضرورة توعية العاملين بالوزارة بأهمية تطوير المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي لتنعكس على تحسين أداء العاملين.

الكلمات الدالة: تخطيط المسار الوظيفي؛ إدارة الموارد البشرية؛ الرضا عن المسار الوظيفي؛ أداء العاملين؛ وزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية (الوزارة).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

Abstract:

The study aimed to investigate the effect of (FCD) on (EP) and the role of (HRM) & (CS) at the Ministry of Education & Orientation in The Northern State. The problem of the study focuses on decrease level of (EP) which may be refer to absent of (FCD) at (Ministry). Five hypotheses were developed and a questionnaire was designed. After data collection and analysis from the respondents, the study reached up to a significant effect of (FCD) on (EP) with a multiple correlation coefficient of (0.765), moderating (HRM) relationship between (FCD) and (EP) with a change in the determination coefficients of (0.140) and mediating (CS) relationship between (FCD) and (EP) with a multiple correlation coefficient of (0.571). The study recommended there is a need to increase Employees at (Ministry) awareness in the importance of (FCD), (HRM), (CS) to reflex on improving (EP).

Key words: Functional Career Development (FCD); Human Resources Management (HRM); Career Satisfaction (CS); Employees Performance (EP); The Ministry of Education & Orientation in The Northern State (Ministry).

مقدمة:

لقد تأثرت أدبيات الموارد البشرية بالتطور الذي حدث في مفهوم المسار الوظيفي، وغدت تتناول محاور متعددة من زاوية (مصلحة الفرد، مصلحة إدارة المؤسسة، وإدارة الموارد البشرية). من هنا جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية.

مشكلة الدراسة: تمثلت مشكلة الدراسة في تدني مستوى أداء العاملين بالوزارة والذي قد يكون مرده لغياب تطوير المسار الوظيفي، لهذا تحاول هذه الدراسة التعرف على إمكانية الحل من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل يمكن لتطوير المسار الوظيفي أن يحسن أداء العاملين في ظل تعديل إدارة الموارد البشرية وتوسيط الرضا عن المسار الوظيفي في الوزارة؟ ويشق منه الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بالوزارة؟
2. هل يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لـ (FCD) و (HRM) و (CS) على (EP) بالوزارة؟



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. هل تُعدّل (HRM) العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة؟
 4. هل يتوسط (CS) في العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة؟
 5. هل توجد فروق جوهريّة دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين؟
- أهمية الدراسة:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من جانبين:

1. الأهمية العلمية: تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية لم تتطرق لها الدراسات السابقة- على حد علم الباحث- وذلك من خلال التعرض للعلاقة بين (FCD) و (EP) في ظل تعديل (HRM) وتوسيط (CS) وهي قضية لم تتعرض لها الدراسات السابقة بكامل أبعادها كما تعرضت له هذه الدراسة. فضلاً عن أن الدراسة تسهم من الناحية العلمية في توفير مرجعية علمية حول علاقات المتغيرات المبحوثة لتسهم في دعم المكتبة المرئية ويعين الباحثين على تطوير المعرفة في هذا المجال.
2. الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية لهذه الدراسة في أنها توفر بيانات ومعلومات لمتخذي القرار في الوزارة تعينهم على ترشيد قراراتهم، فضلاً عن أن الدراسة تسلط الضوء على أهمية (FCD) في حل مشاكل تدني مستوى (EP) وتعزز أهمية (HRM) و (CS) في الوزارة.

أهداف الدراسة: الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين بالوزارة، بالإضافة إلى اختبار الدور المُعدّل لإدارة الموارد البشرية والدور الوسيط للرضا عن المسار الوظيفي بالوزارة، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع (FCM) و (HRM) و (CS) على (EP) بالوزارة.
2. تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بالوزارة.
3. تحديد الأثر المشترك بين (FCM) و (HRM) و (CS) على (EP) بالوزارة.
4. اختبار تعديل (HRM) للعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة.
5. اختبار توسط (CS) في العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة.
6. إبراز الاختلاف بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة الأربعة المبحوثة.

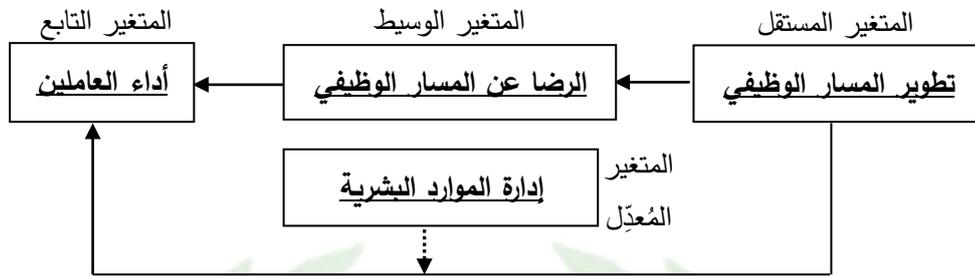
متغيرات الدراسة ونموذجها: تتكون الدراسة من أربعة متغيرات هي:

- المتغير المستقل: وهو تطوير المسار الوظيفي ويقاس ببعدي تخطيط المسار، إدارة المسار.
 - المتغير المُعدّل: وهو إدارة الموارد البشرية وتقاس بأبعاد الترقية، النقل، التعاقب الوظيفي، التدريب.
 - المتغير الوسيط: وهو الرضا عن المسار الوظيفي ويقاس ببعدي الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الوزارة.
 - المتغير التابع: وهو أداء العاملين ويقاس بأبعاد الكفاءة، الفاعلية، القدرات.
- والشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه المتغيرات:



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الشكل رقم (1) يوضح أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين، 2023م، دنقلا.

فرضيات الدراسة: تمثلت في الفرضيات التالية:

1. يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بالوزارة.
2. يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لـ (FCM) و (HRM) و (CS) على (EP) بالوزارة.
3. تُعَدّل (HRM) العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة.
4. يتوسط (CS) في العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة.
5. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً تجاه متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في حدود زمنية خلال الفترة من 2013م – 2022م، وحدود مكانية في وزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية، وحدود بشرية متمثلة في العاملين بالوزارة.

منهجية الدراسة: تستخدم الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعمل على تفسير الوضع القائم قيد الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة الميدانية إحصائياً باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار (26) للوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساعد في إيجاد الحلول. كما استخدمت الدراسة الكتب والرسائل الجامعية كمصادر ثانوية، إضافة لأداة الاستبانة كمصدر أولي لجمع البيانات والمعلومات في مجال متغيرات الدراسة خلال الفترة من 2023/10/03م حتى 2023/10/07م.

الدراسات السابقة:

أجرى (عبد المجيد، 2021م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات استبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى ارتفاع مستوى أهمية كل من أداء العاملين، التوظيف، تخطيط المسار الوظيفي، ترقية العاملين، وتوسط مستوى أهمية سياسة النقل والتعاقب الإداري والتدريب، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء العاملين، ووجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من ترقية العاملين، سياسة النقل، التعاقب الإداري والتدريب، ووجود فروق تجاه تخطيط المسار الوظيفي تعزى



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

لمتغير الموقع التنظيمي. وأوصت، بالاهتمام بتطبيق ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الحديثة خاصة ما يتعلق بالوظائف وتخطيط المسار الوظيفي والتدريب وتخطيط التعاقب الوظيفي وسياسة النقل والترقي والتحفيز. وأجرى (المؤمن، 2015م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط رسم المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء بجامعة دنقلا. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود أثر لتخطيط المسار الوظيفي على كفاءة أداء العاملين، ويتم ربط تخطيط المسار الوظيفي بتخطيط التعاقب الإداري وكفاءة أداء العاملين. وأوصت بضرورة سعي جامعة دنقلا إلى نشر ثقافة تخطيط المسار الوظيفي وتوفير نظام معلومات مكتمل يدعم هذا السعي، مع توفير سياسات للترقية والنقل مناسبة وسليمة. وأجرى (المؤمن، 2010م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر الترقية على كفاءة أداء العاملين بوزارة المالية والاقتصاد بالولاية الشمالية. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى وجود علاقة قوية بين استخدام معيار الكفاءة كأساس في الترقية وكفاءة أداء العاملين. وأوصت بضرورة إجراء عدة اختبارات للمتفاسين على الترقية لاختيار الأجدر. وأجرى (المطيري، 2009م) دراسة هدفت إلى التعرف على العلاقة بين البرامج التدريبية بتخطيط المسار الوظيفي. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن برامج التدريب تسهم في تنمية المسار الوظيفي، بالإضافة إلى أن أهم معوقات تخطيط المسار تمثلت في تأخر الترقيات دون مبرر، وعدم ملائمة بعض الأنظمة واللوائح الخاصة بالتنقلات. وأوصت بضرورة تذليل معوقات تخطيط المسار الوظيفي. وأجرى (الهيدي، 2004م) دراسة هدفت إلى التعرف على أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج (SPSS) لمعالجة بيانات إستبانة الدراسة إحصائياً. وتوصلت إلى أن مستوى أهمية أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرضا عن المسار الوظيفي متوسط، ووجود علاقة ارتباط متوسطة بين (تخطيط المسار، إدارة المسار) و(الرضا عن الوظيفة، الرضا عن المنظمة)، وأن إدارة الموارد البشرية بأنشطتها المختلفة كانت في مقدمة العوامل ذات الصلة بتطوير المسار الوظيفي، ولا توجد فروق تجاه الرضا عن المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية) بينما توجد فروق وفقاً للمسمى الوظيفي. وأوصت بأن يكون لتطوير المسار الوظيفي أسبقية ضمن اهتمامات الإدارات العليا والإدارات الأدنى ويخضع لمعايير قياس عملية التطوير. وتناولت دراسة (أبو تايه، 2001م) العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي. وتوصلت إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي، وعدم وجود علاقة بين العوامل الديموغرافية والتكيف مع التغيير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

في المسار الوظيفي. وأوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات عن موضوع المسار الوظيفي والاهتمام بالمراكز الوظيفية والحوافز لزيادة الدافعية في العمل. وتعرض دراسة (Baruch, 1999) إطاراً (نظماً) نظرياً واختيارياً إحصائياً استخدمت فيه مقاييس من الإحصاء الوصفي لبيان تطبيقات المسار التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسات خلال الألفية الثالثة وذلك كأساس لتطوير إستراتيجية لتخطيط وإدارة مسار وظيفي ضمن أنظمة الموارد البشرية. وأوصت، بأن البحث المستقبلي في تطبيقات المسار له مظهران أساسيان الأول اختبار مدى فاعلية ونتائج هذه التطبيقات، والثاني اختبار طريقة المؤسسات في تكامل مختلف التطبيقات وكيف تتحقق هذه الارتباطات الداخلية في كل من مستوى العمليات والإستراتيجية. وأجريت دراسة (Rando, 1996) في عدد من المؤسسات العامة الكورية وبحثت في تفضيل أعضائها وعلاقة ذلك بتطوير المسار وفعالية المؤسسة، وأظهر التحليل الإحصائي المستمد من الوثائق والإستبانة، بأن الترقية تنال اهتماماً رئيسياً بين البيروقراطيين الكوريين، وأن قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل الفردية والتنظيمية مثل (الجنس، العمر، الدرجة والأقدمية التنظيمية، طموح المسار، فرص الترقية، التنافسية داخل المؤسسة) كما يتأثر طموح الترقية بتقييم نظام الترقية، وهذا يؤثر في الرضا الوظيفي للبيروقراطي الكوري، وأوصت بضرورة أن تفهم المؤسسة ما يفضله الأفراد وبما يقود إلى تقدم مساراتهم. وتناولت دراسة (العوامل، 1995م) عن واقع المسار الوظيفي في الإدارة العامة في الأردن. وتوصلت إلى ضعف الاهتمام بالمسار الوظيفي على المستويات الفردية والتنظيمية والمجتمعية، وأهمية دور العوامل الشخصية في تخطيط المسار الوظيفي. وأوصت بضرورة اهتمام الأجهزة الحكومية والخاصة بموضوع المسار الوظيفي من خلال التوعية وتعزيز فرص التقدم الوظيفي على أسس الجدارة. تميزت هذه الدراسة بجمعها أربعة متغيرات في دراسة واحدة وتوضيح العلاقة الارتباطية والتأثيرية بينها، علاوة على اختبار دور المتغيرين المعدل والوسيط.

أولاً: الإطار النظري

بحسب ما ورد في (الهيبي، 2003م) و(سلطان، 2003م) و(الهيبي، 2004م) و(جودة، 2010م) يمكن اعتماد تعريف مصطلحات (تطوير المسار الوظيفي، أداء العاملين، الرضا عن المسار الوظيفي، إدارة الموارد البشرية) على النحو التالي: إذ يعرف (الهيبي، 2003م: 61) تطوير المسار الوظيفي بأنه النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه، أو في مستوى أعلى. ويعرف (سلطان، 2003م: 2019) أداء العاملين بأنه الأثر الصافي لجهود العاملين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. ويعرف (الهيبي، 2004م: 34) الرضا عن المسار الوظيفي بأنه التوقعات التي يشكلها العاملون تجاه مسارهم الوظيفي وما يأملون من تحقيق لأهدافهم، وتلبية احتياجاتهم، مرتبطاً



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ذلك بالوظيفة التي يشغلونها والمؤسسة التي ينتسبون إليها. وبحسب (جودة، 2010م: 21) يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليدل على النشاطات المتعلقة بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة في الوقت المناسب، فضلاً عن تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها، وتقاس في هذه الدراسة من خلال الترقية والنقل والتعاقب الوظيفي والتدريب.

أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين:

وبحسب (Olijnyk, 2001: 123) يُعد (FCD) أحد السبل الضرورية لشحذ هم العاملين وزرع الولاء لديهم إذ أن من شأنه أن يجعلهم يملكون مساهم وليس فقط وظيفتهم. ويرى (الهيبي، 2004م: 38) أن هناك حقيقتين مهمتين لعملية (FCD)، الأولى أن العمل الفردي للعامل هو أن يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة، والثانية وترتبط بأنشطة المؤسسة، إذ أنها تختار، تعين، وتتمى العاملين بكفاءة وفاعلية، وذلك لتوفير أرضية أو قاعدة من العاملين المؤهلين لمقابلة احتياجات المؤسسة، ويبين (Bernardin, 1998: 207) أن (FCD) يشمل وظيفتين مستقلتين هما تخطيط المسار وهي عملية فردية وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية. وبحسب (برنوطي، 2007م: 17) فإن مسؤولية تطوير المسار تمتد بين كل من الأفراد والمؤسسات التي تشغلهم، وطبقاً لهذا التصور فإن هناك مسؤولية مشتركة ترتب التزامات مختلفة يم توقعها من كلا الطرفين. ويرى (العوامل، 1995م: 61) أن مشاركة الأفراد في عملية (FCD) على المستوى الفردي (تخطيط المسار) والمستوى المؤسسي (إدارة المسار) هي مسألة غاية في الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد، كما أنها تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية (FCD) بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي. ويرى (Dunlop, 2002: 57) أن (FCD) للعاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المؤسسات، فالمطلوب تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المؤسسة.

الدور المُعدّل لإدارة الموارد البشرية والدور الوسيط للرضا عن المسار الوظيفي:

تبين (خان، 2015م: 374) أن استخدام المتغير المُعدّل/ الوسيط له أهمية كبيرة في تطوير واختبار النظريات الفردية والتنظيمية المعقدة على نحو أفضل. فلم تقتصر دراسات الباحثين في إدارة الأعمال والاقتصاد على الآثار الرئيسية للمتغيرات التفسيرية على المتغيرات التابعة، وإنما ركزوا أيضاً على دور المتغيرات المُعدّلة/ الوسيطة في النماذج المدروسة لفهم آليات التأثير بين المتغيرات بشكل أفضل. ويعرف (عبد الحميد وكفافي، 1992م) المتغير المُعدّل (Moderator Variable) بأنه المتغير الذي لا يتصل بالمتغير المقاس أو المتغير المحك ولكنه لا يزال فاعلاً في معادلة الانحدار بسبب علاقاته المهمة بالمتغيرات المنبئة الأخرى. وبحسب (Cole & Turner, 1993) يقصد بالمتغير المُعدّل، المتغير الذي



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يظهر أثره عندما تنتوع قوة أو وجهة العلاقة بين متغيرين كوظيفة لتواجهه. فالمتغير المُعدّل ليس بحاجة إلى التأثير على المتغير الناتج (Outcome Variable)، ولكنه بالأحرى يمثل مجموعة من الظروف تخفف أو تُعَدّل من العلاقة بين متغيرين أو أكثر. ويعرف (سليمان ونور الدائم، 2021م: 64) الدور الوسيط بأنه أحد العمليات التي تتم بين شيئين وذلك من أجل التوصل إلى إضافة ميزة مناسبة للعملية التجارية أو غير التجارية. ويلعب الدور الوسيط دوراً جوهرياً يتمثل في توفيره البيئة الملائمة في وصل أو تكملة ما قد ينقص في أحد طرفي الوساطة، ويعد الدور الوسيط أحد أبرز الأساليب الفعالة التي يعتمد عليها في الحصول على حلول مناسبة ترضي جميع الأطراف في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية. وبحسب (الهيتمي، 2003م: 126-235) تؤدي (HRM) وتطوير أنشطتها المختلفة دوراً رئيساً في عملية التوفيق بين بُعدي (FCD) الفردي (تخطيط المسار الوظيفي) والمؤسسي (إدارة المسار الوظيفي)، وذلك في مجالات عديدة مثل الاستقطاب، الترقية، النقل، التعاقب الوظيفي، التدريب. وتأتي أهمية الاستقطاب بالنسبة للمسار الوظيفي من خلال اعتماد المؤسسة على سوق العمل الداخلي والذي يمثل المصادر الداخلية للاستقطاب، ويعد النقل والترقية والتعاقب الوظيفي من أهم المصادر الداخلية حيث تقوم المؤسسة بنقل العامل إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع، أما الترقية فهي تتم من الداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، ويُعد التعاقب الوظيفي وسيلة مهمة لإشغال الوظائف القيادية، بل هي بمنزلة إعادة تخصيص للفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر. أما التدريب الذي يُعد نشاطاً مهماً لإدارة الموارد البشرية، سواء بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلزم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى) وحركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته إلى التقاعد. ويضيفا (Beryl & Gillian, 1998: 407) أن درجة رضا العاملين عن مساهمهم ستكون أكبر عندما ينفذ الفرد والمؤسسة دوري (FCD) (تخطيط المسار، إدارة المسار)، ولتحسين حالة الرضا هذه فإنه لا بد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم الوظيفية، وتزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها وبتقييم نتائج برامج (FCD) والتدريب. وإذا ما حدث تراجع ما في مسؤولية المؤسسة عن التزاماتها بتحقيق رضا العاملين عن مساهمهم فإن ذلك لا يسقط عنها مسؤولياتها تجاه تلك برامج التدريب التي هي في الواقع جزء من عملية (FCD)، مما يؤكد أن هذه العملية مستمرة دون توقف.

واقع (FCD) و (HRM) و (CS) على (EP) بالوزارة:

يذكر (عبد الحميد، 2023م) أن وزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية هي مؤسسة عامة تمارس الوظائف والسلطات والصلاحيات والمهام والأعمال والأنشطة المنصوص عليها في المرسوم الولائي رقم



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

(11) لسنة 2018م والمتعلق بإنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها. ويضيف؛ تسود معظم الوزارة برامج متنوعة لتطبيق أنشطة إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، إلا أن هذه البرامج تبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين المسار الفردي والتنظيمي، وبما يؤدي إلى موائمة حقيقية بين الفرد والوظيفة والوزارة، وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية مما جعل الوزارة تفتقد إلى أطر محددة من شأنها تطوير مسار العاملين ووضعها ضمن اهتمامات الإدارة العليا تخطيطاً وتوجيهاً ومتابعة وبما يحقق رضا العاملين عن مساهمهم الوظيفي ورفع كفاءة وفاعلية وقدرات العاملين بالوزارة.

ثانياً: عرض وتحليل ومناقشة بيانات الإستبانة

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالوزارة والبالغ عددهم ما يقارب (13000). ولقد قام الباحث باختيار عينة قصدية من العاملين الإداريين ضمن فئات (مدير عام، مدير قطاع، مدير إدارة عامة، مدير إدارة فرعية، مدير مدرسة)، وبلغ عدد مفرداتها (115) مفردة في وزارة التربية والتوجيه بقطاعي التربية والثقافة والإعلام، حيث تم توزيع (115) استمارة على كافة المستهدفين من الإداريين والبالغ عددهم (115)، استلمت جميعها، ووجدت جميعها صالحة للتحليل، إذ خضعت بكاملها إلى التحليل الإحصائي

أداة الدراسة

بعد تناول أدبيات (FCD) و (HRM) و (CS) و (EP)، تم تطوير إستبانة لغايات الدراسة، حيث تكونت الإستبانة من جزأين، تناول الجزء الأول البيانات الشخصية للمبحوثين، أما الجزء الثاني فتناول البيانات الموضوعية، حيث اشتملت على (44) عبارة توزعت على أربعة محاور للدراسة. تناول المحور الأول (FCD)؛ وتناول المحور الثاني (HRM)، أما المحور الثالث فتناول (CS)؛ بينما تناول الرابع (EP).

الطريقة المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً، من خلال عدد من الأساليب الإحصائية، منها معامل كرونباخ ألفا، اختبار Skewness، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، اختبار T لعينة واحدة، معامل الارتباط، نموذج الانحدار، اختبار (Independent- Sample T Test)، واختبار (One Way ANOVA).

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

لاختبار مدى الثبات الداخلي والصدق الذاتي لفقرات الإستبانة، تم تقييم تماسك الإستبانة بحساب قيمة (α) ألفا لحساب معامل الثبات الداخلي والجزر التريبيعي لحساب معامل الصدق الذاتي وعلى الرغم من



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة (Alpha) لكن من الناحية التطبيقية يعد ($\alpha \geq 0.45$) معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإنسانية، والجدول التالي يوضح معامل الثبات والصدق للمتغيرات. جدول (1) معامل الثبات الداخلي والصدق الذاتي لمتغيرات ومحاور الإستبانة (كرونباخ ألفا) لعينة الدراسة الميدانية

المتغير	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات الداخلي	معامل الصدق الذاتي
المستقل	تطوير المسار الوظيفي	8	0.846	0.920
المُعَدِّل	إدارة الموارد البشرية	16	0.822	0.907
الوسيط	الرضا عن المسار الوظيفي	8	0.777	0.881
التابع	أداء العاملين	12	0.825	0.909
	الإستبانة ككل	44	0.942	0.971

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (1) أن معاملات الثبات الداخلي والصدق الذاتي تدل على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات وصدق عاليين على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة، وبلغ معامل الثبات الداخلي الكلي للإستبانة (0.942) ومعامل الصدق الذاتي الكلي (0.971) ويقع في المدى بين الصفر والواحد الصحيح وهو ما يشير إلى إمكانية صدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الإستبانة نتيجة تطبيقها.

الصدق الظاهري

وتحقق الباحثان منه بعرض القائمة في صورتها الأولية على عدد **سبعة** من المحكمين المختصين في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال والعلوم التربوية وحرصاً على أن يُنجز ملء الإستبانة بحضورهما لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها، مما زاد الاطمئنان إلى صحة النتائج التي تم التوصل إليها، للتأكد من مدى صلاحيتها لغرض الدراسة، والتأكد من شمولية المعلومات التي تغطي أهداف الدراسة وموضوعها، وقد وردت بعض الملاحظات التي أخذت بعين الاعتبار، وتم إجراء التعديلات المناسبة.

الصدق البنائي

فبعد أن تأكد الباحثان من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قاما بتطبيقها على عينة من المجتمع المزمع إجراء الدراسة عليه (**العاملين الإداريين بالوزارة**) بعدد (15) مفردة. واستهدفت هذه الخطوة التعرف على درجة التجانس الداخلي بين عبارات قائمة الإستبانة، باستخدام اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الإستبانة، وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وقد تم استخدام اختبار (Skewness) وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزع البيانات طبيعياً والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

جدول (2) اختبار (Skewness) لاختبار التوزيع الطبيعي لمحاور الإستبانة للعينة التجريبية

المتغير	المحور	عدد العبارات	Skewness	Error	القرار الإحصائي
---------	--------	--------------	----------	-------	-----------------



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

يتبع التوزيع الطبيعي	+0.226	-0.063	8	تطوير المسار الوظيفي	المستقل
	+0.226	0.045	16	إدارة الموارد البشرية	المُعَدِّل
	+0.226	0.114	8	الرضا عن المسار الوظيفي	الوسيط
	+0.226	-0.052	12	أداء العاملين	التابع
	+0.226	0.132	44	الإستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح أن معامل الالتواء محصور في المدى (±3) وقيمة الخطأ المعياري له (+0.226) أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وأن محاور الإستبانة تتبع التوزيع الطبيعي. وأن معامل الالتواء محصور في المدى (±3) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة. وهذا يدل على الارتباط الجيد بين متغيرات الدراسة، والذي يؤكد أن هذه المتغيرات لها القدرة على تفسير التأثير فيما بينها.

التحليل واختبار الفرضيات

وصف البيانات الشخصية للعينة المبحوثة

فقد انتمت 60 مفردة بنسبة 52.2% لقطاع التربية بمراحله الثلاثة (الابتدائي، المتوسطة، الثانوي)، و55 مفردة بنسبة 47.8% لقطاعي الثقافة والإعلام بالوزارة. حيث شكل الذكور ما نسبته 46.1%، والإناث ما نسبته 53.9%، وهذا يدل على اعتماد الوزارة المبحوثة على الإناث بدرجة أكبر من الذكور في المناصب القيادية. حيث تبين أن 42.6% أعمارهم ما بين 30 - 40 عام، وأن 40% أعمارهم ما بين 40 - 50 عام، وأن 17.4% تزيد أعمارهم عن 50 عام. وهذا يدل على توزيع أفراد العينة على جميع الفئات العمرية. وأن 55.7% مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن 20% حاصلين على الشهادة السودانية، وأن 16.5% مؤهلهم العلمي (ماجستير)، وأن 7.8% مؤهلهم العلمي (دبلوم عالي)، بينما خلت العينة من الحاصلين علة درجة الدكتوراه، وهذا يدل على الكفاءة العلمية لأفراد العينة المبحوثة بالوزارة. وأن 73.9% مديري إدارات عامة/ فرعية، وأن 20.9% مديري مدارس، وأن 5.2% من المدير العام ومديري القطاعات، وبالتالي تتم الموازنة بين أفراد عينة الدراسة وإشراك المدير العام ومديري القطاعات كجزء من العينة المبحوثة. وأن 27% خبرتهم العملية بين 5 - 10 أعوام، وأن 25.2% خبرتهم العملية بين 10 - 15 عام، و20 عام فما فوق، تالياً، وأن 22.6% خبرتهم العملية بين 15 - 20 عام، وهذا يظهر توزيع أفراد العينة على مستويات الخبرة العملية بشكل جيد. ولدى تفحص الخصائص الديموغرافية للعينة يمكن الاستنتاج بأن تلك النتائج في مجملها توفر مؤشراً يمكن الاعتماد عليه بشأن أهلية أفراد العينة للإجابة علي الأسئلة المطروحة في الإستبانة ومن ثم يمكن الاعتماد على إجاباتهم كأساس لاستخلاص النتائج المستهدفة من الدراسة الميدانية.

التكرارات والنسب المئوية لمحاور الدراسة



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

محور تطوير المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي: حيث تبين:

1. أن نسبة 49.6% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 18.2% محايدون، ونسبة 32.2% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى اعتماد الوزارة على تقنيات حديثة في تخطيط المسار الوظيفي.
 2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 59 مفردة ونسبة 51.3% يرون أن العاملين بالوزارة لديهم وعي كافي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
 3. أن أكثر من نصف العينة بعدد 66 مفردة ونسبة 57.4% يرون أن الوزارة تساعد في التخطيط للمسار الوظيفي.
 4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 60 مفردة ونسبة 52.2% يرون أن الموظف يشارك مع الوحدات المختصة في الوزارة بتخطيط مساره الوظيفي.
- إدارة المسار الوظيفي: حيث تبين:
5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.8% يرون أن هناك صلة بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية للعامل بالقطاع العام.
 6. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 85 مفردة ونسبة 73.9% يقرون بمساهمة تطوير المسار الوظيفي في تحسين صورة الوزارة لدى العاملين.
 7. أن أكثر من نصف العينة بعدد 59 مفردة ونسبة 51.3% يرون أن العامل بالوزارة يشغل موقعه التنظيمي وهو مدرك المسار الوظيفي الذي ينتظره مستقبلاً.
 8. أن أكثر من نصف العينة بعدد 69 مفردة ونسبة 60.0% يرون أن الهيكل التنظيمي والوظيفي يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بتطوير المسار الوظيفي.

محور إدارة الموارد البشرية

الترقية: حيث تبين:

1. أن أكثر من نصف العينة بعدد 65 مفردة ونسبة 56.5% يرون أن هناك ثبات لمسارات الترقية والانتقال بين الوظائف في الوزارة.
2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 76 مفردة ونسبة 64.3% يرون محدودية الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها العامل في الهيكل الوظيفي المجاز للوزارة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

3. أن نسبة 49.6% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 18.3% محايدون، ونسبة 32.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى، أن غالبية الترقيات تمنح بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل.
4. أن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.7% يرون وجود ترقيات بالمحسوبية والمجاملة.
النقل: حيث تبين:
5. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 94 مفردة ونسبة 81.7% يؤكدون أنه يتم النقل أحياناً بهدف معالجة بعض مشاكل العمل.
6. أن نسبة 37.4% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 22.6% محايدون، ونسبة 40.0% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن التنقلات في الوزارة لا تتم بناءً على نظام تقارير الأداء.
7. أن أكثر من نصف العينة بعدد 75 مفردة ونسبة 65.2% يرون أن التنقلات تتم بسبب العقوبات.
8. أن أكثر من نصف العينة بعدد 62 مفردة ونسبة 53.9% يرون أن التنقلات تتم على أساس الخدمة.
التعاقب الوظيفي: حيث تبين:
9. أن أكثر من نصف العينة بعدد 71 مفردة ونسبة 61.7% يرون يتم التكليف لسد الوظائف الشاغرة.
10. أن أكثر من نصف العينة بعدد 67 مفردة ونسبة 58.3% يرون يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة.
11. أن أكثر من نصف العينة بعدد 67 مفردة ونسبة 58.3% يرون أن هنالك حصر للعاملين الذين سيتركون وظائفهم لاحقاً.
12. أن أكثر من نصف العينة بعدد 69 مفردة ونسبة 60.0% يرون سياسة واضحة للوظائف بالإحلال.
التدريب: حيث تبين:
13. أن أكثر من نصف العينة بعدد 68 مفردة ونسبة 59.1% يرون تضع الوزارة خطة شاملة للتدريب.
14. أن نسبة 41.7% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 22.6% محايدون، ونسبة 35.7% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى تطبيق الوزارة معايير الجودة في التدريب.
15. أن أكثر من نصف العينة بعدد 61 مفردة ونسبة 55.7% يرون عدم متابعة المتدربين بعد انتهاء فترة التدريب.
16. أن أكثر من نصف العينة بعدد 73 مفردة ونسبة 63.5% يرون تحديد الأهداف من البرنامج التدريبي في ضوء الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها.

محور الرضا عن المسار الوظيفي

الرضا عن الوظيفة: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 102 مفردة ونسبة 88.7% يؤكدون أن منح الترقيات الوظيفية العادلة يؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعامل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

2. أن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.8% يرون أنه يتم النقل أحياناً بهدف تدريب العاملين على الوظائف القيادية.

3. أن نسبة 39.1% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 16.6% محايدون، ونسبة 44.3% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى، أن الوزارة لا تتيح للعاملين اختيار الوظيفة التي تناسبهم.

4. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 89 مفردة ونسبة 77.4% يؤكدون أن التدريب أثناء الخدمة يساعد على اكتساب اتجاهات إيجابية تجاه العمل.

الرضا عن الوزارة: حيث تبين:

5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 68 مفردة ونسبة 59.1% يرون أن الوزارة توفر فرص عادلة للترقية والتقدم في المراكز الوظيفية.

6. أن أكثر من نصف العينة بعدد 73 مفردة ونسبة 63.5% يرون أن الوزارة تراعي الظروف الشخصية للعاملين عند إجراء التنقلات.

7. أن نسبة 36.5% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 18.3% محايدون، ونسبة 45.2% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى عدم توافر نظام معلومات متكامل عن تنقلات العاملين في الوزارة.

8. أن نسبة 32.2% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 20.9% محايدون، ونسبة 46.9% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى، لا يتم توزيع الفرص التدريبية بصورة عادلة في الوزارة.

محور أداء العاملين

الكفاءة: حيث تبين:

1. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 82 مفردة ونسبة 71.3% يقرون بقيام العاملين بتأدية مهامهم الوظيفية بالكفاءة المطلوبة.

2. أن نسبة 42.6% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 16.6% محايدون، ونسبة 40.8% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى، يحصل العاملين على تقييم يتناسب وقدراتهم.

3. أن نسبة 47% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 20.9% محايدون، ونسبة 32.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى، يحصل العاملين على تقدير واحترام يتناسب مع معدل كفاءتهم.

4. أن نسبة 34.8% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 26.1% محايدون، ونسبة 39.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن معظم الترقيات الاستثنائية لم يكن أساسها كفاءة الأداء في العمل.

الفاعلية: حيث تبين:

5. أن أكثر من نصف العينة بعدد 63 مفردة ونسبة 54.8% يقرون بقيام العاملين بتأدية مهامهم الوظيفية بالفاعلية المطلوبة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

6. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 101 مفردة ونسبة 87.8% يؤكدون أنه تتأثر قدرات العاملين بظروف العمل المحيطة.
7. أن أكثر من ثلاثة أرباع العينة بعدد 90 مفردة ونسبة 78.3% يؤكدون أن لدى العاملين المقدرة اللازمة للتكيف مع الحالات الطارئة في العمل.
8. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 86 مفردة ونسبة 74.8% يؤكدون أن لدى العاملين درجة عالية من الاستعداد والجاهزية للعمل.
- القدرات: حيث تبين:
9. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 85 مفردة ونسبة 74.0% يقرون بأن الترقية تعتبر أحد أهداف الوظيفة لذلك يسعى العامل جاهداً للعمل والمثابرة للحصول عليها.
10. أن نسبة 41.7% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 25.2% محايدون، ونسبة 33.1% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى أن الوزارة تقوم بنقل العاملين بغرض اكتشاف قدراتهم.
11. أن نسبة 39.1% موافقون وموافقون بشدة، ونسبة 26.1% محايدون، ونسبة 34.8% لا يوافقون ولا يوافقون بشدة، وهذا يشير إلى يتم إعداد العاملين بالوزارة لوظائف لاحقة.
12. أن أكثر من ثلثي العينة بعدد 80 مفردة ونسبة 69.6% يقرون بأن أنشطة التدريب تنمي مهارات العاملين لتواكب البيئة المتغيرة المحيطة بالوزارة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لمتغيرات الدراسة

جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوي الأهمية لمحاور متغيرات الدراسة الأربعة

المتغير	البيان	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	دلالة T الإحصائية	مستوى الأهمية	الترتيب
المستقل	تخطيط المسار الوظيفي	الأول	3.34	0.873	4.192	0.000	متوسط	2
	إدارة المسار الوظيفي		3.56	0.798	7.477	0.000	مرتفع	1
	تطوير المسار الوظيفي		3.45	0.781	6.167	0.000	مرتفع	2
المُعَدَّل	الترقية	الثاني	3.42	0.642	7.012	0.000	مرتفع	3
	النقل		3.49	0.655	8.007	0.000	مرتفع	2
	التعاقب الوظيفي		3.50	0.725	7.327	0.000	مرتفع	1
	التدريب		3.23	0.990	2.496	0.014	متوسط	4
	إدارة الموارد البشرية		3.41	0.596	7.357	0.000	مرتفع	4
	الرضا عن الوظيفة		3.68	0.704	10.430	0.000	مرتفع	1
الوسيط	الرضا عن الوزارة	الثالث	3.20	0.873	2.509	0.014	متوسط	2
	الرضا عن المسار		3.44	0.701	6.806	0.000	مرتفع	3
	الكفاءة		3.30	0.874	3.708	0.000	متوسط	3
التابع	الفاعلية	الرابع	3.97	0.675	15.411	0.000	مرتفع	1
	القدرات		3.46	0.726	6.808	0.000	مرتفع	2
	أداء العاملين		3.58	0.622	9.962	0.000	مرتفع	1

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

أظهر الجدول (3) المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة، وكان أعلاها لمتغير (EP) يليه متغير (FCD)، يليه متغير (CS)، وأدناها لمتغير (HRM). ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين توافق على أهمية أبعاد متغيرات الدراسة. واتقت و(عبد المجيد، 2021م) واختلفت و(الهيبي، 2004م).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: يوجد أثر دال إحصائياً لتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بالوزارة: لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد، وكما يلي:

جدول (4) نموذج الانحدار المتعدد للعلاقة التأثيرية لتطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين بالوزارة

Sig [°] (F)	(F)	(R ²)	(R)	Sig [°] (T)	(T)	B	المتغير المستقل
				0.000	8.432	1.476	الثابت
0.000	79.158	0.586	0.765	0.000	4.714	0.306	تخطيط المسار
				0.000	4.278	0.304	إدارة المسار

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (4) أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التآثرية لـ (FCD) على (EP) بالوزارة، حيث بلغت قيمة (F) (79.158) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (EP)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R²) بلغ (0.586) وهذا يعني أن (FCD) تفسر ما مقداره (58.6%) من التغير الحاصل على (EP) بالوزارة وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (41.4%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة من بينها المتغير العشوائي؛ كما يتضح أيضاً أن بُعدي (FCD) يؤثران طردياً على (EP) بالوزارة بمعنوية (0.000)، مما يقتضي قبول الفرضية الأولى والتي نصت على: يوجد أثر دال إحصائياً لـ (FCD) على (EP) بالوزارة. وهذا يتفق مع (عبد المجيد، 2021م). ويعود ذلك إلى أن تطوير المسار الوظيفي يعد أحد السبل الضرورية لشحن هم العاملين وزرع الولاء لديهم وتحسين مستوى أدائهم.

الفرضية الثانية: يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لـ (FCD) و (HRM) و (CS) على (EP):

جدول (5) تحليل الارتباط التشابكي للتأثير المشترك لـ (FCD) و (HRM) و (CS) على (EP) بالوزارة

المتغيرات المستقلة والمُعَدلة والوسيلة	معدلات تحميل (Canonical)	البناء العاملي	المتغير التابع	معامل الارتباط (R Canonical)	معامل التحديد (R ² Canonical)
FCD	0.825	0.720	أداء العاملين	0.872	0.761
	0.814	0.710		Eigen Value	3.177
HRM	0.523	0.456		(F)	42.091
	0.642	0.560		Sig [°]	0.000
	0.721	0.629		نسبة التباين المفسر من المستقلة والمُعَدلة والوسيلة	%76.1
	0.861	0.751			
CS	0.879	0.766	نسبة التباين المفسر من المتغير التابع	%44.4	
	0.777	0.678			

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اتضح من الجدول (5) وجود أثر مشترك دال إحصائياً لـ (FCD) (تخطيط المسار، إدارة المسار) و (HRM) (الترقية، النقل، التعاقب الوظيفي، التدريب) و (CS) (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الوزارة) على (EP) بالوزارة. إذ تبين أن (المتغيرات المستقلة والمُعَدِّلة والوسيطية) قد فسرت ما نسبته (76.1%) من التباين الحاصل على (EP). كما تبين أن نسبة التباين المفسرة من المتغير التابع (EP) تجاه العلاقة المشتركة بين أبعاد كل من (المتغيرات المستقلة والمُعَدِّلة والوسيطية) بلغت (44.4%). وهو ما يؤثر العلاقة التشابكية بين أبعاد كل من (FCD) و (HRM) و (CS). وقد تراوحت معدلات تحميل الارتباط التشابكي ما بين (0.523) كحد أدنى و (0.879) كحد أعلى، وهذا يؤثر وجود علاقة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمُعَدِّلة والوسيطية والمتغير التابع بالوزارة. كما بلغت معدلات الارتباط التشابكي المتبادل (البناء العاملي) ما بين (0.456) كحد أدنى و (0.766) كحد أعلى، وهو ما يعكس علاقة كل بُعد من أبعاد (FCD) و (HRM) و (CS) في جذر المتغير التابع (EP). وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (R Canonical) (0.872). كما بلغ معامل التحديد التشابكي (R² Canonical) (0.761) وهذا يعني أن ما قيمته (0.761) من التغيرات في (EP) ناتج عن التغير في مستوى العلاقة التشابكية بين أبعاد كل من (FCD) و (HRM) و (CS). وتبين النتائج أيضاً أن هناك نسبة من التباين غير معلومة إلى جانب أبعاد كل من (FCD) و (HRM) و (CS) من أجل التنبؤ بمقدار (EP)، حيث تقدر نسبة التباين غير المعلومة (23.9%) تقريباً. وبينت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة (F) بلغت (42.091) وهي دالة عند مستوى (0.000). مما يقتضي قبول الفرضية الثانية والتي نصت على: **يوجد أثر مشترك دال إحصائياً لـ (FCD) و (HRM) و (CS) على (EP). واتسقت مع (المؤمن، 2015م).**

الفرضية الثالثة: تُعَدِّل (HRM) العلاقة بين (FCD) و (EP) بالوزارة:

لاختبار هذه الفرضية، تم استخدام اختبار نموذج الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise)، وكما يلي:

جدول (6) نموذج الانحدار المتعدد المتدرج لبيان تعديل (HRM) العلاقة بين (FCD) و (EP) بالوزارة

المتغير التابع	النموذج	(R)	(R ²)	(F)	Sig*. F		
أداء العاملين	الأول	0.765	0.586	159.729	0.000		
	الثاني	0.852	0.725	147.767	0.000		
التغيرات الإحصائية (Change Statistics)							
	Sig*. F Ch.	DF1	DF2	B	T	Sig*. T	R ² Change
	0.000	1	113	0.610	12.638	0.000	0.586
	0.000	1	112	0.357	6.892	0.000	0.140
				0.512	7.540	0.000	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اتضح من الجدول (6) وجود نموذجين للتأثير، النموذج الأول يُبيّن علاقة **تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة**، إذ يتضح أنه يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة (F) (159.729) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن النموذج الأول صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (**أداء العاملين**)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.586) وهذا يعني أن **تطوير المسار الوظيفي** يفسر ما مقداره (58.6%) من التباين الحاصل على **أداء العاملين** وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأن نسبة (41.4%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. أما النموذج الثاني فيُبيّن دور كل من **تطوير المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين بالوزارة**، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لتطوير المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية بأن واحد **على أداء العاملين بالوزارة**، حيث بلغت قيمة (F) (147.767) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (**أداء العاملين**)؛ ويتضح أيضاً أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.725) وهذا يعني أن (**FCD**) و(**HRM**) بأن واحد يفسران معاً ما مقداره (72.5%) من التباين الحاصل على **أداء العاملين بالوزارة** وهي قوة تفسيرية قوية، وأن نسبة (29.5%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. وقد بلغت قيمة (R^2 Change) (قيمة التغير في معامل التحديد) (0.140) بمستوى معنوية (0.000) وهذا يعني أن النموذج الثاني يُحسّن من **أداء العاملين بالوزارة** بقيمة (0.725) بمستوى معنوية (0.000)، أي أنه في حالة دخول **إدارة الموارد البشرية** متغير مُعدّل (مُغيّر) في العلاقة بين **تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة** فإن التأثير يزيد بقيمة (0.140). ويؤكد ذلك قيمة (F-Change) (56.854) وبدلالة إحصائية (0.000)، كما بلغت قيمة درجة التأثير (B) (0.357) لتطوير المسار الوظيفي و(0.512) لإدارة الموارد البشرية وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي وأنشطة إدارة الموارد البشرية بأن واحد يؤدي إلى تحسين مستوى **أداء العاملين بالوزارة** بقيمة (0.357) و(0.512) لتطوير **المسار الوظيفي وإدارة الموارد البشرية** على التوالي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (6.892) لتطوير المسار الوظيفي و(7.540) لإدارة الموارد البشرية بمستوى دلالة معنوية (0.000). وهذه النتيجة تبين أن التأثير الجزئي لإدارة الموارد البشرية أكبر بقليل من التأثير الجزئي لتطوير المسار الوظيفي بما يعادل (1.43) مرة، مما يؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية كمتغير مُعدّل. وهذا يدل على تعديل إدارة الموارد البشرية للعلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين بالوزارة. وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الثالثة والتي نصت على تُعدّل إدارة الموارد البشرية العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي وأداء العاملين. واتفقت جزئياً مع (عبد المجيد، 2021م) و(المؤمن، 2015م) و(المؤمن، 2010م) و(المطيري، 2009م).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

ويعود ذلك إلى أن الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي في ظل تعديل أنشطة إدارة الموارد البشرية في الوزارة من شأنه توليد تأثير إيجابي على تحسين أداء العاملين بالوزارة.

الفرضية الرابعة: يتوسط (CS) في العلاقة بين (FCD) و (EP) بالوزارة:

جدول (7) تحليل الانحدار المتعدد (Two- Stage Least Squares Analysis) لبيان توسط الرضا عن المسار

تحليل التباين (ANOVA)			ملخص الأنموذج (Model Summary)			المتغير التابع
دلالة F الإحصائية	F المحسوبة	DF درجات الحرية	معامل التحديد المعدل Adjusted R ²	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط المتعدد R	
0.000	150.108	1	0.567	0.571	0.755	EP
		113				
		114				
جدول المعاملات (Coefficient)						
معامل الارتباطات (Coefficient Correlations)	دلالة T الإحصائية	T المحسوبة	قيمة درجة التأثير B	قيمة درجة التأثير β	المتغير المستقل	المتغير الوسيط
Covariance	0.003	3.007	0.713	-	الحد الثابت	CS
0.005	0.000	12.252	0.830	1.043	FCD	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

أوضح الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Two- Stage Least Squares Analysis) لبيان توسط (CS) في العلاقة بين (FCD) و (EP) بالوزارة، إذ يتضح أن هذا النموذج يتمتع بالصلاحية في اختبار العلاقة التأثيرية لـ (FCD) في ظل توسط (CS) على (EP) بالوزارة، حيث بلغت قيمة (F) (150.108) بمستوى معنوية (0.000) مما يعني أن هذا النموذج صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع (EP)؛ وبلغ معامل الارتباط المتعدد (R) (0.755) عند مستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من (5%)، وهذا يعني أن هناك علاقة طردية (موجبة) قوية بين (FCD) و (CS) و (EP). وأن قيمة معامل التحديد (R²) قد بلغت (0.571)، أي أن (FCD) في ظل توسط (CS) يفسر ما مقداره (57.1%) من التباين الحاصل على (EP) وهي قوة تفسيرية متوسطة، وأظهرت النتائج أيضاً أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R²) هو (0.567) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير (FCD) في (CS) على (EP)، أي أن ما نسبته (56.7%) من التباين الحاصل على (EP) يمثل التأثير الصافي لـ (FCD) في ظل توسط (CS) في الوزارة. وأن ما نسبته (43.3%) تعود إلى متغيرات أخرى لم تكن موضع الدراسة أحدها المتغير العشوائي. وقد بلغت قيمة (التغاير) (Covariance) (معامل الارتباطات) (Coefficient Correlations) لـ (FCD) (0.005)، وأن قيمة درجة التأثير (β) المعيارية بلغت (1.043) لـ (FCD) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.000)، مما يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بتطوير



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المسار الوظيفي في ظل الاهتمام بتحقيق الرضا عن المسار الوظيفي معاً يؤدي إلى تحسن أداء العاملين بقيمة (1.043). وقد بلغت قيمة درجة التأثير (B) (معامل خط الانحدار) لـ (FCD) على (EP) بوجود (CS) كمتغير وسيط (0.830)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي يلعبه (CS) في تعزيز تأثير (FCD) على (EP) بالوزارة، وهذا يدل على توسط (CS) في العلاقة بين (FCD) و (EP) بالوزارة، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة. مما يقتضي قبول الفرضية الرابعة والتي نصت على: يتوسط (CS) في العلاقة بين (FCD) و (EP) بالوزارة، وجاءت متسقة جزئياً و (عبد المجيد، 2021م) و (الهيبي، 2004م) و (أبو تايه، 2001م) و (Rando, 1996). ويعود ذلك إلى أن زيادة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي في ظل توسط (CS) من شأنه توليد تأثير إيجابي على أداء العاملين بالوزارة.

الفرضية الخامسة: يوجد اختلاف بين متوسط استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

جدول (8) نتائج تحليل اختباري (Independent- Sample T Test) و (One Way ANOVA) لمعرفة الفروق

أداء العاملين		الرضا عن المسار		إدارة الموارد البشرية		تطوير المسار الوظيفي		المتغير الحكمي
Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.	F	
0.534	0.390	0.274	1.211	0.506	0.445	0.967	0.002	النوع
0.001	6.935	0.000	11.536	0.000	9.014	0.000	16.647	العمر
0.000	7.940	0.044	2.780	0.057	2.585	0.008	4.124	المؤهل العلمي
0.000	13.265	0.000	13.386	0.000	12.982	0.000	10.615	الموقع التنظيمي
0.061	2.532	0.011	3.886	0.062	2.510	0.000	6.675	الخبرة العملية

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (8) وجود فروق تبعاً للعمر والموقع التنظيمي تجاه كل المتغيرات، وفروق تبعاً للمؤهل العلمي تجاه (FCD) و (CS) و (EP)، وفروق تبعاً للخبرة العلمية تجاه (FCD) و (CS) ولمعرفة مواقع الفروق تم تطبيق اختباري (Scheffe) و (LSD) كما بالجدول:

جدول (9) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير العمر تجاه تطوير المسار الوظيفي

الفئة العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	30 وأقل من 40 عام	40 وأقل من 50	50 عام فأكثر
30 وأقل من 40 عام	49	3.11	-	0.377(*)	1.054(*)
40 وأقل من 50 عام	46	3.49	-0.377(*)	-	0.677(*)
50 عام فأكثر	20	4.17	-1.054(*)	-0.677(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (9) أن الفروق لصالح الفئة (50 عام فأكثر) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ويعود ذلك إلى أن العاملين في الفئة الأكبر يقومون بتطوير مساهمهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا.

جدول (10) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير العمر تجاه إدارة الموارد البشرية



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

الفئة العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	30 وأقل من 40 عام	40 وأقل من 50	50 عام فأكثر
30 وأقل من 40 عام	49	3.23	-	0.162	0.628(*)
40 وأقل من 50 عام	46	3.40	-0.162	-	0.466(*)
50 عام فأكثر	20	3.86	-0.628(*)	-0.466(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (10) أن الفروق لصالح الفئة (50 عام فأكثر) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتسقت مع (Rando, 1996) ويعود ذلك إلى أن الفئة الأعلى ترضيها أنشطة إدارة الموارد البشرية المتبعة بالوزارة بدرجة أعلى من نظرائهم في الفئات الأخرى لأنهم في مرحلة المحافظة والإبقاء العمرية التي تتسم بالنضوج والتكيف مع المواقف التي تحدث خلالها.

جدول (11) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير العمر تجاه الرضا عن المسار الوظيفي

الفئة العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	30 وأقل من 40 عام	40 وأقل من 50	50 عام فأكثر
30 وأقل من 40 عام	49	3.20	-	0.258	0.820(*)
40 وأقل من 50 عام	46	3.46	-0.258	-	0.562(*)
50 عام فأكثر	20	4.02	-0.820(*)	-0.562(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (11) أن الفروق لصالح الفئة (50 عام فأكثر) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واختلفت مع (الهيبي، 2004م)، ويعود ذلك إلى أن الفئة الأعلى راضية عن مسارها الوظيفي بخلاف الفئات الأخرى لأنهم في مرحلة المحافظة والإبقاء العمرية التي تتسم بالنضوج والتكيف مع المواقف التي تحدث خلالها.

جدول (12) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير العمر تجاه أداء العاملين

الفئة العمرية	التكرار	المتوسط الحسابي	30 وأقل من 40 عام	40 وأقل من 50	50 عام فأكثر
30 وأقل من 40 عام	49	3.40	-	0.182	0.584(*)
40 وأقل من 50 عام	46	3.59	-0.182	-	0.402(*)
50 عام فأكثر	20	3.99	-0.584(*)	-0.402(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (12) أن الفروق لصالح الفئة (50 عام فأكثر) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ويعود ذلك إلى أن المبحوثين الذين تزيد أعمارهم عن 50 عام يتمتعون بمستوى أداء أفضل من نظرائهم في الفئات الأخرى وذلك للخبرة العملية التي اكتسبوها من خلال العمل.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (13) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الموقع التنظيمي تجاه تطوير المسار الوظيفي

الوظيفة	التكرار	المتوسط	مدير مدرسة	مدير إدارة عامة/ فرعية	مدير عام/ مدير قطاع
مدير مدرسة	24	3.48	-	-0.137	1.266(*)
مدير إدارة عامة/ فرعية	85	3.35	0.137	-	1.403(*)
مدير عام/ مدير قطاع	6	4.75	-1.266(*)	-1.403(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (13) أن الفروق لصالح المستجيبين الذين موقعهم التنظيمي مدير عام/ مدير قطاع استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتفقت مع (عبد المجيد، 2021م) ويعود ذلك لأن المدير العام ومدير القطاع يقوم بتطوير مساره الوظيفي ولو بحدوده الدنيا.

جدول (14) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الموقع التنظيمي تجاه إدارة الموارد البشرية

الوظيفة	التكرار	المتوسط	مدير مدرسة	مدير إدارة عامة/ فرعية	مدير عام/ مدير قطاع
مدير مدرسة	24	3.30	-	0.063	1.201(*)
مدير إدارة عامة/ فرعية	85	3.36	-0.063	-	1.138(*)
مدير عام/ مدير قطاع	6	4.50	-1.201(*)	-1.138(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (14) أن الفروق لصالح مدير عام/ مدير قطاع استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتفقت مع (Rando, 1996) ويعود ذلك لأن المدير العام ومدير القطاع يقوم بتطبيق أنشطة الموارد البشرية في الوزارة.

جدول (15) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الموقع التنظيمي تجاه الرضا عن المسار الوظيفي

الوظيفة	التكرار	المتوسط	مدير مدرسة	مدير إدارة عامة/ فرعية	مدير عام/ مدير قطاع
مدير مدرسة	24	3.39	-	-0.016	1.365(*)
مدير إدارة عامة/ فرعية	85	3.37	0.016	-	1.381(*)
مدير عام/ مدير قطاع	6	4.75	-1.365(*)	-1.381(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (15) أن الفروق لصالح مدير عام/ مدير قطاع استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واتفقت مع (الهيتمي، 2004)، ويعود ذلك لأن المدير العام ومدير القطاع أكثر رضا بحكم مناصبهم التي تدير عملية تطوير المسار الوظيفي للعاملين في الوزارة.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

جدول (16) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الموقع التنظيمي تجاه أداء العاملين

الوظيفة	التكرار	المتوسط	مدير مدرسة	مدير إدارة عامة/ فرعية	مدير عام/ مدير قطاع
مدير مدرسة	24	3.34	-	0.223	1.323(*)
مدير إدارة عامة/ فرعية	85	3.57	-0.223	-	1.100(*)
مدير عام/ مدير قطاع	6	4.67	-1.323(*)	-1.100(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (16) أن الفروق لصالح مدير عام/ مدير قطاع استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ويعود ذلك لأن المدير العام ومدير القطاع يقوم بتحسين مستوى أدائه ولو بحدوده الدنيا.

جدول (17) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تجاه تطوير المسار الوظيفي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	ثانوي	ماجستير
ثانوي	23	3.85	-	-0.802(*)
ماجستير	19	3.05	0.802(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (17) أن الفروق لصالح الثانويين استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. وانفقت مع (عبد المجيد، 2021م) ويعود ذلك لأن الوظائف القيادية معظم شاغليها من الثانويين.

جدول (18) نتائج اختبار (Sidak) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تجاه الرضا عن المسار الوظيفي

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	ثانوي	ماجستير
ثانوي	23	3.72	-	-0.591(*)
ماجستير	19	3.13	0.591(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (18) أن الفروق لصالح الثانويين استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. واختلفت مع (الهيبي، 2004م)، ويعود ذلك لأن الوظائف القيادية معظم شاغليها من الثانويين وهم من يقومون بتطوير المسار الوظيفي لذلك هم راضون بخلاف حاملي درجة الماجستير.

جدول (19) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير المؤهل العلمي تجاه أداء العاملين

المؤهل العلمي	التكرار	المتوسط الحسابي	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير
ثانوي	23	3.95	-	-0.331	-0.836(*)
بكالوريوس	64	3.61	0.331	-	-0.505(*)
ماجستير	19	3.11	0.836(*)	0.505(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

اتضح من الجدول (19) أن الفروق لصالح الثانويين استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ويعود ذلك لأن الذين مؤهلهم العلمي ثانوي يتمتعون بمستوى أداء أفضل من نظرائهم حملة المؤهلات العلمية فوق الجامعية وذلك لتعويض فارق التأهيل العلمي من خلال العمل بجد.

جدول (20) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العلمية تجاه إدارة المستقبل الوظيفي

الخبرة العلمية	التكرار	المتوسط الحسابي	10-5 أعوام	15-10 عام	20-15 عام	20 عام فأكثر
10-5 أعوام	31	3.31	-	-0.147	0.055	0.646(*)
15-10 عام	29	3.16	0.147	-	0.202	0.793(*)
20-15 عام	26	3.37	-0.55	-0.202	-	0.592(*)
20 عام فأكثر	29	3.96	-0.646(*)	-0.793(*)	-0.592(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (20) أن الفروق لصالح الفئة (20 عام فأكثر) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. ويعود ذلك إلى أن العاملين في الفئة الأكبر يقومون بتطوير مساهمهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا. جدول (21) نتائج اختبار (Scheffe) لمواقع الفروق تبعاً لمتغير الخبرة العلمية تجاه الرضا عن المسار الوظيفي

الخبرة العلمية	التكرار	المتوسط الحسابي	10-5 أعوام	20 عام فأكثر
10-5 أعوام	31	3.31	-	0.500(*)
20 عام فأكثر	29	3.81	-0.500(*)	-

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2023م، دنقلا.

اتضح من الجدول (21) أن الفروق لصالح الفئة (20 عام فأكثر) استناداً على نتيجة المتوسط الحسابي الأعلى. وذلك لأنهم يقومون بتطوير مساهمهم الوظيفي ولو بحدوده الدنيا. واختلفت مع (الهيئي، 2004م).

خاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية كمتغير مُعدّل والرضا عن المسار الوظيفي كمتغير وسيط من وجهة نظر (العاملين الإداريين) بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية. وتوصلت إلى النتائج والتوصيات والمقترحات التالية:

النتائج:

1. تبين أن مستوى أداء العاملين بالوزارة مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.58)، وما أكد ذلك؛ ارتفاع مستوى أهمية كل من (FCD)، (CS) و(HRM) بمتوسط حسابي (3.45، 3.44، 3.41) توالياً.
2. تأكد وجود أثر دال إحصائياً لـ(FCD) على (EP) بالوزارة، بمعامل ارتباط متعدد (0.765).
3. يُعد تطوير المسار الوظيفي أحد السبل الضرورية لشحذ همم العاملين وزرع الولاء لديهم وتحسين مستوى أدائهم، إذ أن من شأنه أن يجعل العاملين يملكون مساهمهم الوظيفي وليس فقط وظيفتهم.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

4. يؤثر بُعدي تطوير المسار الوظيفي (إدارة المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي) طرداً على تحسين أداء العاملين بالوزارة، بمعاملي انحدار (B) (0.304، 0.306) توالياً.
5. اتضح وجود أثر مشترك دال إحصائياً لتطوير المسار الوظيفي (تخطيط المسار، إدارة المسار) وإدارة الموارد البشرية (الترقية، النقل، التعاقب الوظيفي، التدريب) والرضا عن المسار الوظيفي (الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الوزارة) على أداء العاملين بالوزارة، بمعامل تحديد تشابكي (0.761).
6. تُعَدِّل (HRM) العلاقة بين (FCM) و(EP) بالوزارة، بقيمة تغير في معامل التحديد (0.140).
7. يؤدي تخطيط الموارد البشرية وتطويرها بأنشطتها المختلفة دوراً رئيساً في مجالات عديدة مثل الترقية والنقل والتعاقب الوظيفي والتدريب، مما يؤكد أهمية إدارة الموارد البشرية كمتغير مُعَدِّل.
8. يتوسط (CS) في العلاقة بين (FCD) و(EP) بالوزارة، بمعامل ارتباط متعدد (0.571).
9. أن دخول (CS) كوسيط أثر على قوة العلاقة بين (FCD) و(EP) من (0.610) إلى (0.830).
10. تبين وجود فروق تبعاً للعمر والموقع التنظيمي تجاه (FCD) و(HRM) و(CS) و(EP)، وفروق تبعاً للمؤهل العلمي تجاه (FCD) و(CS) و(EP)، وفروق تبعاً للخبرة تجاه (FCD) و(CS).

التوصيات:

1. أن تربط الوزارة المسار الوظيفي بنظم الحوافز والأداء والرقابة بحيث يساعد في تحسين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي وزيادة الإنتاجية في المجتمع.
2. أن يُعطى للمديرين في الوزارة دوراً وظيفياً أكبر يمكنهم الإسهام به في تخطيط وإدارة المسار الوظيفي، بعد تزويدهم بالمهارات والصلاحيات والمعلومات اللازمة لتطوير المسارات الوظيفية.
3. أن تولي الوزارة تخطيط المسار الوظيفي مزيداً من الاهتمام من خلال اعتماد التقنيات الحديثة وإشراك العاملين في عملية تخطيط المسار الوظيفي. حيث أن نتيجة تطبيقها كانت متوسطة (3.34).
4. أن تولي الوزارة التدريب مزيداً من الاهتمام من خلال اعتماد إستراتيجية تدريب مستمرة مواكبة للتطورات الحديثة لتطوير المهارات والخبرة والأداء. حيث أن نتيجة تطبيقها كانت متوسطة (3.23).
5. حرص القادة في الوزارة على تحقيق الرضا عن المسار الوظيفي حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تحقيق رضا العاملين عن الوزارة. حيث أن درجة رضا العاملين عن الوزارة كانت متوسطة (3.20).
6. ضرورة أن يقوم المديرين بالوزارة بتقييم أداء العاملين على أساس الكفاءة في العمل وليس على أساس المكانة الوظيفية حتى يتساوى الجميع في عملية التقييم. حيث أن الكفاءة كانت الأقل أهمية (3.30).



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية Arab Journal for Humanities and Social Sciences

المقترحات:

1. أن تقوم إدارات شؤون الخدمة بالوزارة بمساعدة العاملين في اختيار وظائفهم التي يشغلونها بهدف الوصول إلى الولاء الحقيقي للوظيفة ومن ثم للوزارة ككل عبر رسم مسار وظيفي واضح يساهم في زيادة ثقة العاملين بأنفسهم الأمر الذي ينعكس على رضاهم عن أعمالهم ووظائفهم وجودة أدائهم.
2. استمرارية البحث الإداري ببيئة القطاع العام نحو إجراء المزيد من البحوث والدراسات العلمية، بهدف سد الفجوة المعرفية بين الجانب العلمي وواقع ممارسات تطوير المسار الوظيفي وأنشطة إدارة الموارد البشرية الجارية حالياً.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

الكتب:

1. الهيتي، خالد عبد الرحيم، 2003م، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. برنوطي، سعاد نائف، 2007م، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. جودة، محفوظ أحمد، 2010م، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
4. سلطان، محمد السعيد، 2003م، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
5. عبد الحميد، جابر، وكفافي، علا، 1992م، معجم علم النفس والطب النفسي، النهضة العربية، القاهرة، مصر.

الرسائل الجامعية:

6. المؤمن، أمير محمد علي، 2010م، أثر الترقية علي كفاءة أداء العاملين، دراسة حالة وزارة المالية والاقتصاد بالولاية الشمالية من 2003 - 2010م، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
7. المؤمن، أمير محمد علي، 2015م، أثر تخطيط رسم المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء، بالتطبيق علي جامعة دنقلا في الفترة من 2005م إلي 2015م، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة دنقلا، السودان.
8. المطيري، عبد الله مشعل، 2009م، البرامج التدريبية وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
9. خان، أحلام، 2015م، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة استطلاعية لآراء مسؤولي الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
10. عبد المجيد، إبراهيم عبد الوهاب، 2021م، أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين - بالتطبيق على وزارات القطاع الخدمي بالولاية الشمالية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.

الدوريات والبحوث:

11. أبو تايه، سلطان نايف، 2001م، العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي شركات الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، المجلد (28)، العدد (01)، ص 35-88.
12. الهيتي، صلاح الدين، 2004م، أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين - دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سورية، المجلد (20)، العدد (02)، ص 29-75.



المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية
Arab Journal for Humanities and Social Sciences

13. العواملة، نائل عبد الحافظ، 1995م، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، الأردن، المجلد (10)، العدد (06)، ص 52-88.
14. سليمان، عبد العزيز عبد الرحيم، ونور الدائم، موسى الهزيل، 2021م، الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة في النقل البري، دراسة حالة شركة (WST)، مجلة جامعة دنقلا للبحث العلمي، السودان، العدد (21)، ص 58-75.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

15. Baruch, Y., 1999, Integrated Career Systems for the 2000, International Journal of Manpower, Vol. (20), No (07), available at (ephost@epnet.com).
16. Bernardin, Russell, 1998, Human Resource Management, Irwin- Hill, U.S.A.
17. Beryl, Hesketh & Gillian, Cosidine, 1998, Integration Individual & Organizational Perspectives for Career Development & Change, European Journal of Work & Organizational Psychology, Vol. (07), No (03), P. 405-415.
18. Cole, David & Turner, J., 1993, Models of Cognitive Mediation and Moderation in Child Depression, Journal of Abnormal Psychology, Vol. (102), No. (02), P. 271-281.
19. Dunlop, Robin, 2002, Get the Skill-Set Right, Management, Vol. (49), No. (02), P. 55-66.
20. Olijnyk, Zena, 2001, Win the Loyalty Game, Canadian Business, Vol. (74), No. (23), P. 120-130.
21. Rando, Kim, 1996, Aspirations for Career Advancement in Public Organization: The Case of South Korea Bureaucracy, Dissertation Abstracts, Vol. (57), No. (05), P. 2205-2215.

ثالثاً: المرسوم الولائي:

22. المرسوم الولائي رقم (11) لسنة 2018م (إنشاء الوزارات وتحديد مهامها واختصاصاتها) بتاريخ 2018/10/21م.

رابعاً: المقابلات الشخصية:

23. عبد الحميد، عبد الحميد عبد المعطي هاشم، مدير مدرسة المتفوقين الثانوية للبنين بمدينة دنقلا، مقابلة شخصية بعنوان واقع (FCD) و (HRM) و (CS) على (EP) بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية، بتاريخ 2023/10/05م.