

# The Development of the Human Resources Department at the Ministry of Education and Its Relationship to Career Path Planning for Employees from the Perspective of Ministry of Education Staff

## Dr. Jihan Al-Sheikh

Received: 6/3/2020

Revised: 8/4/2020

Accepted: 11/5/2020

Published online: 19/6/2020

\* Corresponding author:

Email: [Al-Sheikh@gmail.com](mailto:Al-Sheikh@gmail.com)

<https://doi.org/10.65811/222>

**Citation:** Al-Sheikh. J. (2020). The Development of the Human Resources Department at the Ministry of Education and Its Relationship to Career Path Planning for Employees from the Perspective of Ministry of Education Staff. *International Jordanian journal Aryam for humanities and social sciences; IJJA*, 2(2).

©2020 The Author (s). This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) license. <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

International Jordanian journal  
Aryam for humanities and social  
sciences: [Issn Online 2706-8455](https://www.ijja.org/)

### Abstract

This study aimed to examine the level of Human Resources Department development at the Ministry of Education and its relationship with employees' career path planning from their perspective. A descriptive approach was employed using a questionnaire consisting of 17 items administered to a sample of 60 employees. The findings indicated a moderate level of human resources development and revealed a statistically significant positive correlation between human resources development and career path planning. Significant differences were found according to gender in favor of males and years of experience in favor of employees with less than three years of experience. The study recommended enhancing and regularly evaluating human resources policies and training programs to support employees' professional development and career progression.

**Keywords:** Human resources development, career path planning, Ministry of Education, employees.

### تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم د. جيهان الشيخ

**المخلص:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة مكونة من (17) فقرة على عينة بلغت (60) موظفًا. أظهرت النتائج أن مستوى تنمية الموارد البشرية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي. كما كشفت النتائج عن فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، ولمتغير سنوات الخبرة لصالح من تقل خبرتهم عن ثلاث سنوات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الخطط والسياسات التدريسية وتقييمها دوريًا بما يساهم في تنمية قدرات الموظفين وتحسين مساراتهم الوظيفية.

**الكلمات الدالة:** تنمية الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي، وزارة التربية والتعليم، العاملون.

يعتبر قسم الموارد البشرية في المؤسسات من من أهم أقسام المؤسسة؛ لأنه يهتم بشؤون العاملين في المؤسسة، ويسعى لتقديم الخدمات التي من الممكن أن يحتاجونها والدعم الذي يساعد على زيادة فاعلية وكفاءة الأفراد، مما ينعكس على المؤسسة بأثر إيجابي واضح، كما تتمثل رسالة قسم الموارد البشرية في تقديم أهم خدمات الموارد البشرية لإدارة المؤسسة والمحافظة على إتباع جميع الأنظمة وإدارة كافة سياسات وإجراءات الموارد البشرية، كما يهتم هذا القسم بالعمل على تقديم الدعم والنصيحة للموظفين والعاملين داخل الشركة، بهدف رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم، بالإضافة إلى توعيتهم بحقوقهم وواجباتهم وتوضيح رؤية وأهداف المؤسسة أو المنظمة لهم، حتى يسعوا إلى تحقيقها، وهو من الأقسام التي تسعى إلى الحصول على معلومات كاملة حول العاملين في المؤسسة بطريقة تحافظ على سرية العاملين بما يتفق مع نظام الموارد البشرية، وتشجيع التعاون البناء وإقامة علاقات إيجابية بين العاملين والإدارة من خلال الاتصالات الإدارية وتسوية التظلمات (وهيبة، ٢٠٢١).

#### أهمية تنمية الموارد البشرية

- إعادة هيكلة المنظمات من خلال زيادة نطاق السيطرة واتخاذ القرار، وذلك بجعله أكثر تسطحًا واتساعًا بتقليل عدد طبقات المرؤوسين، وقد ثبت نجاح هذا الأمر في الوقت الحاضر، وعلاوةً على ذلك قد تشكّل الأقسام بناءً على المنتجات والخدمات لا التخصص الوظيفي.
- الانضمام لركب المنافسة العالمية من خلال التركيز على تطوير كفاءات الموظفين، فالمنظمات القوية التي أثبتت نفسها في سوق العمل العالمي قدم موظفيها أداءً أفضل من حيث الكمية والجودة للمنتجات والخدمات.
- تمكين الموظفين الموهوبين من الوصول إلى مناصب إداريةً عليا، ولا يمكن تحقيق ذلك دون إخضاع هؤلاء الموظفين لتدريب حقيقي يساهم في تطويرهم وتحفيزهم، بالإضافة إلى منحهم كافة الخبرات والمهارات التي تسهّل عليهم التعامل مع السُلطة وما يتبعها من مسؤوليات.
- تحسين حوافز الإدارة العليا من خلال تحقيق الأداء الجيد للموظفين والمنظمة ككل، فزيادة الإنتاجية تعني زيادة الحوافز.

- ضمان أعلى درجات الرضا الوظيفي، فإدراك الموظف أنه يعمل في مؤسسة تسعى لتوجيهه من أجل تحسين مهاراته ومعرفته وكفاءته وبالتالي مردوده المالي، يعني أن انتماءه لمكان عمله سيزيد وسيبذل كل ما يستطيع للحفاظ عليه.
- تحديد مسار دوران الموظفين يزيدهم حماسًا ويجعلهم أكثر إخلاصًا في العمل، لأنهم يعرفون مسبقًا مسار حياتهم المهنية لذا فإنهم سيحاولون بأقصى جهودهم لتحقيق ذلك المسار (زينة، ٢٠٢٠).

#### الوظائف الرئيسية للموارد البشرية ( ملكية، ٢٠١١ )

١. الاستفادة من الأفراد؛ من خلال تطبيق الإدارة الفعالة.
  ٢. توفير التعويضات والحوافز للموظفين الأكفاء؛ عن طريق الاعتماد على دور تقييم الأداء.
  ٣. تعزيز الأداء التنظيمي والفردي؛ من خلال الحرص على تطوير كفاءات الموظفين.
  ٤. دعم الإبداع والابتكار؛ مما يساهم في تعزيز القدرة على المنافسة.
  ٥. تطبيق التخطيط الذي يساهم في تطوير الموظفين بالتزامن مع اتباع نهج جديد لتصميم العمل.
  ٦. الاعتماد على وسائل التكنولوجيا؛ من خلال دمجها مع بيئة العمل.
- أهداف الموارد البشرية

تسعى الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف تساهم في تطور بيئة العمل، ومنها:

- توفير إمكانية تحقيق التنمية من خلال المنظمات المتنوعة؛ مما يساهم في تحديد الحاجات الخاصة في التدريب ضمن المنشأة.
- التأسيس والتخطيط لبرامج تدريب الموظفين؛ ويؤدي ذلك إلى توفير البرامج المناسبة للحاجات الخاصة في المنشأة.
- تحقيق أهداف التوظيف في المنشآت؛ إذ يحرص قسم الموارد البشرية على توفير معلومات عن المرشحين حول وظيفة ما، ومن ثم يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بتوظيفهم؛ من أجل تعبئة الشواغر الوظيفية المتاحة في المنشأة.
- جذب الباحثين عن الوظائف؛ من خلال الاعتماد على مجموعة من الوسائل، مثل شبكة الإنترنت، والمعارض الوظيفية، وبعد اختيار الموظفين تعقد الموارد البشرية مقابلات وظيفية معهم؛ من أجل تقييمهم قبل توظيفهم.
- تعزيز العلاقات بين الموظفين ضمن سياسات وقوانين العمل الخاصة في الموظفين؛ إذ تسعى دائرة الموارد البشرية إلى تعزيز التزام المنشآت بالقوانين واللوائح الخاصة في

التوظيف؛ مما يساهم في المحافظة على تكافؤ توزيع الفرص بين الموظفين بطريقة عادلة.

- متابعة العلاقات بين الموظفين؛ حتى تُنفذَ العديد من المهام، مثل حلّ النزاعات القائمة، وضمان حصول كافة الموظفين على حقوقهم.

- توفير المساعدات للموظفين من خلال الإشراف على تنفيذ برامج مساعدة الموظفين، وتساهم هذه البرامج في تقديم المساعدة للموظفين لتحقيق التوازن بين حياتهم العادية والمهنية.

مشكلة الدراسة

وجدت الباحثة ومن خلال اطلاعها على الأدب السابق ان اغلب المؤسسات في الدول المتقدمة استطاعت تحقيق مستويات إنجاز عالية بفضل إدراكها لأهمية تنمية مواردها البشرية ونبعت مشكلة الدراسة الرئيسية من خلال ملاحظة الباحث أثناء عملها في دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم لأهمية تنمية الموظفين في دائرة الموارد البشرية وعلاقة التنمية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وأكدت هذه الملاحظة نتائج الدراسات التي تناولت تنمية دائرة الموارد البشرية وعلاقتها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كدراسة نعيم (٢٠١٢)، ودراسة خليل وآخرون (٢٠١٥) ودراسة بوكميش (٢٠١٤).

أسئلة الدراسة

١. ما هو واقع تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

٢. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى)؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / اكثر من ٦ سنوات)؟

فرضيات الدراسة

١. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية و تخطيط

المسار الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات

وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى).

٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات

وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات).

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على :

١. واقع تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في وزارة

التربية والتعليم

٢. العلاقة بين تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وتخطيط المسار الوظيفي

للعاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم

٣. الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية

والتعليم نحو واقع تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى).

٤. الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية

والتعليم نحو واقع تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات).

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة في جانبها النظري، من كونها تسعى لدراسة تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة

التربية والتعليم وعلاقتها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة

التربية والتعليم. كما تكمن أهمية الدراسة في جانبها العملي، في كونها تسعى لان تكون بمثابة دليل،

أو بمثابة الخطوة التي يمكن أن يستفاد منها في سياسة وزارة التربية والتعليم للتعرف على واقع

تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم وعلاقتها في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين

من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم

حدود الدراسة

- الحدود الجغرافية: وزارة التربية والتعليم/ المملكة الأردنية الهاشمية.
  - الحدود المكانية: وزارة التربية والتعليم – المقر الرئيسي-عمان.
  - الحدود الزمانية: ٢٠٢٢/٢٠٢١
  - المُحدد البشري: جميع العاملين في دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم – الأردن.
- التعريفات الإجرائية
- المورد البشري: مجموعة الأفراد العاملين في قسم الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم ويختلف هؤلاء الأفراد من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.
- تنمية الموارد البشرية: مجموعة المهام والتدريبات المرتبطة بتطوير وتحفيز الموظفين داخل وزارة التربية والتعليم.
- المسار الوظيفي: هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابة التي يتدرج فيها موظف وزارة التربية والتعليم أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية أو أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي.
- وزارة التربية والتعليم: هي الجهة الرسمية المسؤولة عن التعليم في الأردن وهي مجتمع تربوي ريادي مُنتمٍ مشارك ملتزم بالقيم نهجه العلم والتميز وصولاً للعالمية .
- الدراسات السابقة

- دراسة ( مهشي، ٢٠٢٠) بعنوان "أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة موظفي جامعة حمه لخضر بالوادي" هدفت إلى التعرف على أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين ، حيث كان إسقاط الجانب التطبيقي على موظفي جامعة الشهيد "حمه لخضر" بالوادي ، واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل الجامعة على عينة مقدارها ٥٠ موظف، وقد اعتمدنا في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS)، برنامج معالج الجداول Excel ولاختبار الفرضيات اعتمدنا المتوسطات الحسابية، استخدام الانحراف المعياري، اختبار تحليل التباين الأحادي(One Way Anova)، كما تم استخدام أساليب الانحدار والارتباط لإثبات وجود

- علاقة بين متغيرات الدراسة، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي عامل فعال في الجامعة، إذا يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وتحسين أداء القوى العاملة.
- دراسة ( الشيباني، ٢٠١٧ ) بعنوان "واقع إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية الزراعية" حيث هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية الزراعية من وجهة نظر العاملين وكذلك التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في صندوق التنمية الزراعية من وجهة نظر العاملين فيه. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بصندوق التنمية الزراعية. والذين يبلغ عددهم (٣٧٥) موظفاً حيث استرجعت الباحثة منها (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل الدراسة، واستخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في صندوق التنمية الزراعية بالرياض عند المتوسط الحسابي العام (٤,٠١). وفي ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام بنظام الحوافز المادية والمعنوية للعاملين والتخطيط الجيد للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري والارتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفاعلية صندوق التنمية الزراعية.
- دراسة ( خليل وآخرون، ٢٠١٥ ) بعنوان " دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية " والتي هدفت إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الكفاءات كأحد المواضيع الجديدة التي طرقت إدارة الموارد البشرية ومختلف أنشطتها خصوصاً في العصر الحديث، كذلك التركيز على الأثر الذي تلحقه في المنظمات التي تتبنى هذا النهج بالإضافة إلى التعرف على أهم ممارسات إدارة الكفاءات وكيفية التعامل معها نظراً لما لها من دور في تنمية الموارد البشرية . حيث قامت الباحثة بإجراء هذا الدراسة وفق منهج الاستنباط فانطلقت من مجموعة فرضيات والمتمثلة في أن لإدارة المعرفة وإدارة السلوك وإدارة المواهب دور في تنمية الموارد البشرية وقد تم إثباتها من خلال إسقاطها واختبار تطبيقها في منظمة من المنظمات الجزائرية وهي وحدة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وقد خلصت الدراسة إلى أن لإدارة الكفاءات دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية، كما أن لإدارة المعرفة دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية، إضافة إلى أن لإدارة المواهب دور ذو دلالة إحصائية في تنمية الموارد البشرية.
- دراسة (بوكميش، ٢٠١٤ ) بعنوان " تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية " والتي هدف الى التعرف على أن التنمية لا يمكن تحقيقها بدون عنصر بشري، فهو الذي يخطط وينفذ، وهو

الذي يحرك باقي الموارد، وهو الذي يصنع التغيير ويشيد الحضارة. فالأمم تتقدم بفضل مواردها البشرية وبفضل الاهتمام بها والاستثمار فيها، وإن كانت الدول المتقدمة قد قطعت أشواطاً كثيرة في الاستثمار في العنصر البشري وفي إعداده وتنميته فإن الدول النامية ما تزال في بداية الطريق، وقد حاولنا في هذه المداخلة تسليط الضوء على أهم الآليات العملية التي يمكن الاعتماد عليها لتنمية الموارد البشرية حتى تساهم بشكل فاعل في تحقيق التنمية، ومن أهم هذه الآليات: التعليم، التدريب، التوعية، المشاركة وتوفير الظروف والخدمات الملائمة.

- دراسة (نعيم، ٢٠١٢) بعنوان " واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري " والتي هدفت إلى التعرف على واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وكان حجم الاسترداد (١٠٣) استبانة، وذلك بنسبة (٨١%) من مجتمع الدراسة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: كان الوزن النسبي لمقياس درجة قيام الوزارة بدورها في تنمية الموارد البشرية للموظفين من وجهة نظرهم (٦٣,٢%)، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تنمية الموارد البشرية، وكذلك لمستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (الإدارة العليا، الإدارة الدنيا)، كما أظهرت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية ومستوى الأداء الإداري بوزارة التربية والتعليم العالي من وجهة نظر الموظفين بالوزارة. وفي ضوء النتائج السابقة أوصت الدراسة بضرورة استحداث إدارة مختصة بتنمية الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للوزارة ووضع معايير محددة لقياس أثر التدريب لدى الموظفين بالوزارة بعد تلقيهم للتدريب.

ويكمن أهم ما استفادت منه الباحثة من هذه الدراسات في فهم مشكلة الدراسة والمساعدة في اختيار أداة الدراسة لجمع البيانات واختيار مجتمع الدراسة وعينتها إضافة إلى التعرف على أساليب عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

منهجية الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة.

## مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم - الأردن- عمان من كلا الجنسين (ذكور وإناث).

## عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٦٠) موظف وموظفة من كلا الجنسين (ذكور وإناث) العاملين في دائرة الموارد البشرية/ وزارة التربية والتعليم. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة ومن ثم تم الطلب منهم الإجابة على أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال الرابط الإلكتروني <https://forms.gle/mA8dbxeQr5WBCZfc6> نظراً لظروف جائحة كوفيد ١٩ من خلال قروب الواتس اب والفيس بوك الخاص بموظفين دائرة الموارد البشرية. والجدول (١) يوضح خصائص عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديمغرافية.

### جدول (١)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة الديمغرافية الجنس (ذكر، أنثى) / سنوات الخبرة (اقل من ٣ سنوات، من ٣-٦ سنوات، أكثر من ٦ سنوات)

العدد		
26	ذكر	الجنس
34	أنثى	
60	المجموع	
21	اقل من ٣ سنوات	سنوات الخبرة
23	٣-٦ سنوات	
16	أكثر من ٦ سنوات	
60	المجموع	

## أداة الدراسة ( الاستبيان )

استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من الفرضيات وتضمنت الأداة المعلومات الديمغرافية لعينة الدراسة إضافة إلى فقرات الاستبيان حيث تكونت من (١٧) فقرة موزعة على محورين محور تنمية الموارد البشرية ومحور تخطيط المسار الوظيفي.

وقد تكون سلم الاستجابة على الفقرات من (٥) استجابات يقابلها خمس درجات موزعة كما يلي:

- أوافق بدرجة كبيرة جداً / خمس درجات
- أوافق بدرجة كبيرة / أربع درجات
- أوافق بدرجة متوسطة / ثلاث درجات

- أوافق بدرجة قليلة / درجتان

- أوافق بدرجة قليلة جدا / درجة

أما بالنسبة لنموذج تصحيح الإجابات فقد تم احتساب الحد الأعلى للدرجات والحد الأدنى لل فقرات مقسوما على ثلاث، حيث كانت الدرجات كما يلي:

- درجة منخفضة: ١- ٢,٣٣

- درجة متوسطة: ٢,٣٤- ٣,٦٧

- درجة مرتفعة: ٣,٦٨- ٥

تكون على النحو التالي الحد الأعلى وهو ٥- الحد الأدنى وهو  $١ = ٤ \div ٣ = ١,٣٣$ .

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق الأداة عن طريق عرض محتوياتها على مجموعة من المحكمين المتخصصين من ذوي الخبرة. هذا وقد تم اعتماد العبارات التي أجمع عليها ٨٥% فأكثر من المحكمين كمحك لاعتماد فقرات أداة الدراسة من حيث سلامة اللغة، وصياغتها ووضوح المعاني. وتم حذف (٤) فقرات وتعديل صياغة (٦) فقرات.

ثبات الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة ( الاستبيان ) من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية خارج عينة الدراسة عددها (١٢) وباستخدام معامل ثبات كرونباخ ألفا وبلغت درجة الثبات لأداة الدراسة الاستبيان (٠,٨٩) وتعد هذه القيمة مقبولة لأغراض الدراسة. كما تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيق معادلة كرونباخ الفا حيث بلغ معامل الثبات (٠,٨٩) وهي مناسبة وتفي بغرض الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة على تساؤل الدراسة الأول: ما هو واقع تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟ تم استخدام استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة من موظفين دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين على كل فقرة من فقرات الأداة وعلى الأداة ككل، والجدول رقم (٢) يوضح ذلك

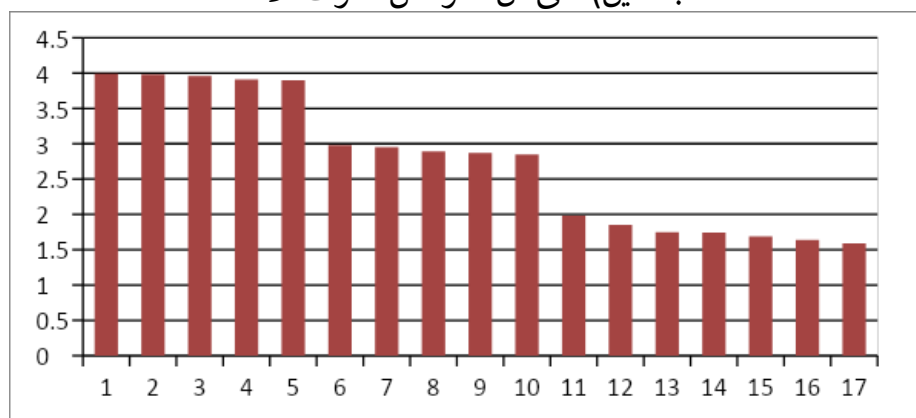
الجدول (٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة (موظفين دائرة الموارد البشرية من كلا الجنسين) على كل فقرة من فقرات الأداة وعلى الأداة ككل

الدرجة	الانحرا	المتوس	رقم	الفق	رة
ف	ط	ي	محور تنمية الموارد البشرية		
ي	المعيار	الحسا			
مرتفعة	1.01	3.99	6	تتم عملية التدريب في الوزارة وفق خطط تدريبية محددة	
مرتفعة	1.01	3.98	17	يوجد تدريب مستمر للعاملين في وزارة التربية والتعليم	
مرتفعة	1.05	3.96	5	يرتبط تدريب الموظفين بحوافر مادية ومعنوية	
مرتفعة	1.01	3.91	4	توفر الوزارة فرص تدريب للعاملين في الوزارة خارج الوزارة	
مرتفعة	1.01	3.90	3	تخصص الوزارة ميزانية محددة لتدريب الموظفين وتنميتهم	
متوس	1.00	2.98	16	تدعم الوزارة جهود الموظفين لتصميم وتطوير البرامج التدريبية	
متوس	1.02	2.95	2	يتم الاستعانة بذوي الخبرة من خارج الوزارة لتدريب الموظفين وتنمية قدراتهم	
متوس	1.05	2.89	13	تتابع الوزارة اثر التدريب على الموظفين بعد الانتهاء من عملية التدريب	
متوس	1.04	2.87	14	يتم توفير برامج تدريبية بناءً على الاحتياجات التدريبية للموظفين	
متوس	1.01	2.85	15	يحقق انفاق الوزارة على التدريب العائد المرغوب وهو رفع مستوى الأداء	
منخف	1.05	1.98	12	يشعر الموظف بعد تدريبه بقدرته على توظيف إمكانياته بشكل فاعل في مجال عمله	
منخف	1.01	1.85	10	يتم تطوير البرامج التدريبية باستمرار بما يتناسب مع طبيعة العمل في الوزارة	
منخف	1.00	1.75	8	يتوفر لدى الوزارة رؤية وخطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين	
منخف	1.01	1.74	7	يملك القائمون على وضع الخطط لتخطيط المسار الوظيفي خبرات	

كافية في هذا المجال			ضبة
9	يتم إشراك الموظفين ذوي الخبرة في التخطيط للمسار الوظيفي	1.69	1.01
			منخفضة
1	لدى الموظفين في الوزارة رؤية واضحة ترتبط بمسارهم الوظيفي	1.64	1.03
			منخفضة
11	يتم تطوير أسس المسارات الوظيفية في الوزارة باستمرار	1.59	1.01
			منخفضة
المتوسط الحسابي الكلي		2.73	1.01
			متوسطة

الشكل رقم (١) يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة (موظفين دائرة الموارد البشرية من كلا الجنسين) على كل فقرة من فقرات الأداة



يبين الشكل رقم (١) إجابات أفراد عينة الدراسة (موظفين دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين وبكافة سنوات الخبرة) على كل فقرة من فقرات أداة الدراسة الاستبائي كما يبين الجدول (٢) أن المتوسط الحسابي الكلي لإجابات عينة الدراسة على أداة الدراسة جاء متوسط بمتوسط حسابي (٢,٧٣) وبدرجة متوسطة وانحراف معياري (١,٠١)، كما جاءت جميع فقرات أداة الدراسة بمتوسطات حسابية تراوحت بين المرتفع والمتوسط باستثناء الفقرات (١١/١٢) والتي جاءت بمتوسطات متدنية ودرجات منخفضة، وكانت الفقرة التي تشير الى " تتم عملية التدريب في الوزارة وفق خطط تدريبية محددة " الأعلى متوسطاً بين الفقرات حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٩) وبدرجة مرتفعة أما اقل الفقرات متوسطاً فهي الفقرة التي تنص على " يتم تطوير أسس المسارات الوظيفية في الوزارة " حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٥٩) وبدرجة متدنية ويعزى ذلك الى الحاجة المستمرة لتطوير أسس المسارات الوظيفية في

الوزارة من وجهة نظر الموظفين بما يتوافق ويتلاءم مع متطلبات العمل والاحتياجات التدريية للموظفين.

الإجابة على تساؤل الدراسة الثاني

ما هي العلاقة بين تنمية دائرة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟ للإجابة عن التساؤل الثاني تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد دلالة العلاقة بين تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي. لقد تبين وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون بين الأداةين (0,835) وهو دال إحصائياً.

الجدول (٣)

معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين واقع تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي

مقياس تخطيط المسار الوظيفي		
0.869	معامل ارتباط بيرسون	مقياس تنمية الموارد البشرية
0.02	مستوى الدلالة	
60	العدد	

ويتضح مما سبق ان الدراسة أظهرت وجود علاقة إيجابية بين واقع تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وهذا مؤشر على وعي واداك ودعم الوزارة لتنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي في الوزارة.

الإجابة على تساؤل الدراسة الثالث

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى)؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى) و الجدول (٤) يبين ذلك

الجدول (٤)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر/ أنثى)

الجنس
-------

أنثى		ذكر	
انحراف	متوسط	انحراف	متوسط
1.04	3.98	1.02	2.98

يبين الجدول (٤) فروقاً ظاهريةً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر، أنثى) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي(٢-way- ANOVA) والجدول (٥) يبين ذلك.

#### الجدول (٥)

تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر/ أنثى)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
ذكر	.254	2	.256	.004
أنثى	.0254	2	.004	.023
الخطأ	563.2	65	4.02	
المجموع	532.256	64		
المجموع المصحح	5.325	86		

يتبين من جدول (٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس ( ذكر) بينما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس ( أنثى).

الإجابة على تساؤل الدراسة الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) بين متوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات/ أكثر من ٦ سنوات)؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتوسطات وجهات نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم نحو واقع تنمية الموارد البشرية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات/ أكثر من ٦ سنوات) و الجدول (٦) يبين ذلك

### الجدول (٦)

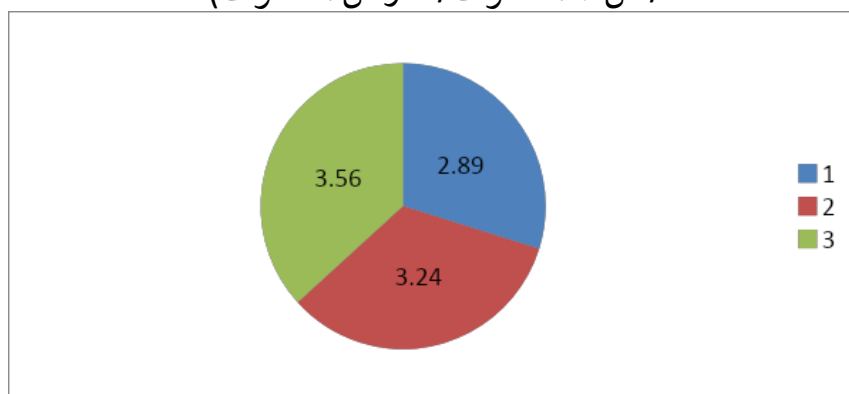
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات)

أقل من ٤ سنوات		٤-٨ سنوات		أكثر من ٨ سنوات	
متوسط ط	انحراف	متوسط ط	انحراف	متوسط ط	انحراف
2.89	1.02	3.24	1.05	3.56	1.22

سنوات الخبرة

### الشكل رقم (٣)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات)



يبين الجدول (٦) والشكل رقم (٣) فروقاً ظاهريةً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهات نظر عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم) على أداة الدراسة تبعاً لمتغير سنوات لمتغير سنوات الخبرة ( اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات) ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي (٢- way-ANOVA) والجدول (٧) يبين النتائج.

### الجدول (٧)

تحليل التباين الثنائي لدلالة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (اقل من ٣ سنوات / من ٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات)

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	مستوى الدلالة
اقل من ٣ سنوات	.765	1	.354	.005
٣-٦ سنوات	.587	2	.247	.045
أكثر من ٦ سنوات	.897	2	.068	.758
الخطأ	456.2	63		
المجموع	658.325	63		
المجموع المصحح	8.325	74		

يتبين من جدول (٧) وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوجهات نظر عينة الدراسة العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (اقل من ٣ سنوات) بينما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لوجهات نظر عينة الدراسة (العاملين في وزارة التربية والتعليم من كلا الجنسين) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (٣-٦ سنوات / أكثر من ٦ سنوات).  
التوصيات

- ان تستمر الوزارة بوضع الخطط والسياسات الفاعلة لتنمية الموارد البشرية وان تقوم بمرجعتها وتقييمها في نهاية كل سنة.
- وضع خطة واضحة وبرامج تدريبية ذات جدوى وفعالية في تنمية وتطوير قدرات الموظفين.
- مراعات احتياجات الموظفين ورغباتهم عند وضع البرامج التدريبية.
- تطوير أسس المسار الوظيفي للموظفين وبما يتناسب مع متطلبات العمل من جهة وخبرات الموظف من جهة أخرى.
- مراجعة وتحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر من خلال إجراء تحليل وظيفي لكل مسمى وظيفي في الوزارة.
- إجراء العديد من الدراسات حول موضوع تنمية الموارد البشرية في الوزارة من خلال تناول متغيرات جديدة وعينة دراسة مختلفة.

## قائمة المراجع

- بركاني، صبرينة، شرقي، خليل. (٢٠١٥). دور إدارة الكفاءات في تنمية الموارد البشرية.
- بوكميش، لعي. (٢٠١٤). تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية. مجلة الخلدونية، ٧(١)، ٣٩٨-٤٠٨.
- حارش، وهيبة. (٢٠٢١). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- زينة. (٢٠٢٠). تنمية الموارد البشرية مدخلاً لتمييز الأداء الجامعي (أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر ١).
- الشيبياني، منيرة بنت عايش بن متروك. (٢٠١٧). دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في صندوق التنمية الزراعية في مدينة الرياض (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- عرعور، مليكة. (٢٠١١). أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها. مجلة العلوم الإنسانية، ١١(٢)، ١٥٧-١٦٧.
- مباركي، يمينة، مهشي. (٢٠٢٠). أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين: دراسة حالة موظفي جامعة حمه لخضر بالوادي.
- نعيم، محمد حسين عبد الله. (٢٠١٢). واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري.