



دور إدارة المسار الوظيفى لوكالة الموارد البشرية فى تحقيق التميز التنظيمى بوزارة التعليم

د. فاطمة بنت عبد العزيز التويجري * - مها بنت فهد الدوسري **

لطيفة بنت حامد الغامدي ***

المقدمة:

ينظر للعنصر البشرى على أنه المحرك الأساس للمنظمة، ويحتل الأولوية بين الموارد المختلفة التى تحتاجها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها فى المجتمع، وذلك لأن فاعلية ونجاح المنظمة وتحقيقها لمستوى أداء عال، يعتمد بشكل كبير على تعظيم الاستفادة والاستثمار الأمثل من مواردها البشرية.

ولذلك بدأت المنظمات متمثلة فى إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بتطوير وتوجيه الموارد البشرية، من خلال وضع الإستراتيجيات ورسم الخطط والمحافظة على الكوادر وأصحاب المواهب بما يدفع المنظمة للنمو والتطور ومواكبة التجديد والتحسين المستمر (علاقى، ٢٠١٩م، ٦٣٩).

وفى ضوء ذلك جاءت أهمية دور إدارة الموارد البشرية فى العمل على التخطيط الجيد للموظفين بالشكل الذى يجعلهم يحققون التوافق الفعال بين أهدافهم واحتياجاتهم، وأهداف المنظمة وتطلعاتها. وذلك من خلال العمل مع الموظف ومساعدته فى رسم

* أستاذ الإدارة والتخطيط التربوى المشارك بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

** باحثة ماجستير جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية - كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوى.

*** باحثة ماجستير جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية - كلية التربية - قسم الإدارة والتخطيط التربوى.

وتخطيط المسار الوظيفي، والتحديد المسبق للترقيات والتنقلات الأفقية والرأسية للوظائف المتتالية، التي يمكن أن يشغلها الفرد على امتداد خدمته الوظيفية (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ١٩٦). كما يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة، وتدريبها وتمييزها مبكراً، حتى تكون جاهزة لتسلم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الثاني (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ٢٠٩).

والاهتمام بالموارد البشرية له دور كبير في تحقيق متطلبات الحراك التتموي الشمولى الذى يشمل كافة القطاعات فى المملكة العربية السعودية، ووفقاً لذلك جاءت موافقة خادم الحرمين الشريفين الملك سلمان بن عبد العزيز آل سعود على إطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية، انطلاقاً من حرص القيادة الرشيدة - حفظها الله - على رفع جودة أداء وإنتاجية الموارد البشرية بالمملكة، وتطوير قدراتها الوظيفية، وإعداد وبناء القادة لتحقيق نقلة نوعية فى المخرجات وتحقيق التنافسية العالمية.

وتعتبر إدارة المسار الوظيفي التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية فى المؤسسات الحكومية أداة أساسية لتطوير الموظفين واستبقائهم داخل المؤسسة، حيث إنها تضمن تمتع الموظفين برؤية واضحة للخيارات الوظيفية المتاحة لهم، وكيف تتماشى هذه الخيارات مع تطلعاتهم المستقبلية (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٩م، ٤).

وعندما يدرك الفرد أنه قد حقق ما رسمه من آمال وطموحات فى مساره الوظيفي سيشعر بالرضا والارتياح ونجاح إنجازاته الأمر الذى ينتج عنه أداء أفضل (حشايشى، ٢٠١٨م، ١٠).

وقد جاءت دراسة غزاعلة (٢٠١٩م) مؤكدة على العلاقة الإيجابية بين أبعاد المسار الوظيفي والرضا الوظيفي، كما أكدت دراسة وهبية، وحسيبة (٢٠١٨م) أن هناك

علاقة إيجابية بين المسار الوظيفى وأداء العاملين، وأشارت دراسة شارجيل وسابا (٢٠١٣م) إلى أن لتطوير المسار الوظيفى أثر إيجابى على أداء الموظفين، كما يعد الدعم التنظيمى لتطوير الوظيفى جزءاً أساسياً لتحقيق ذلك.

وفى ضوء ما سبق تظهر أهمية إدارة المسار الوظيفى للموظفين لإحداث التغيير الإيجابى المقصود، واستثمار الموارد والكفاءات البشرية له دور مؤثر فى رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها، ويتجسد هذا الاستثمار فى أفضل صورة فى إدارة الكفاءات، التى تمثل مورد ورأس مال بشرى عالى القيمة، الأمر الذى جعل إدارة الكفاءات وحسن اختيار الموظفين، واكتشاف مواهبهم، وتنميتها، وتطوير مسارهم الوظيفى يأتى فى مقدمة أولويات المنظمة (الحميدى والطيب، ٢٠١١م، ٣)

كما أن الاستثمار الفعال للكفاءات يجعل المنظمة قادرة على تحقيق التميز التنظيمى الذى يشير إلى الوصول للأداء الذى يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والموظفين (العمرى، ٢٠١٧م، ١١٧)

وأضحى التميز التنظيمى بمثابة توجه مهم للمنظمات على اختلاف مستوياتها، وضرورة من ضرورات التطوير الإدارى لرفع مستويات الأداء، من خلال تطوير مهارات وقدرات جميع الموظفين، وإشراكهم فى القرار الذى يتعلق بهم، والقدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها فى تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية (المليجى، ٢٠١٢م، ١٠).

مشكلة الدراسة:

تماشياً مع إطلاق برامج تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، بما يحقق التطلعات فى ممارسة أجهزة الدولة لمهامها واختصاصاتها على أكمل وجه، جاء برنامج التحول الوطنى ٢٠٣٠ الذى يهدف إلى تحقيق التميز فى الأداء الحكومى، عبر تنمية واستثمار

الموارد البشرية (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٦م)، بالإضافة إلى انطلاق برنامج "الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية"، والذي يهدف إلى رفع جودة أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته في العمل، وتطوير قدراته الوظيفية، ووضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية، وإعداد وبناء القادة (وزارة الخدمة المدنية ٢٠١٩).

وفي ضوء ذلك عملت وزارة التعليم حديثاً على إجراء التغييرات التي تحقق هذه البرامج. وذلك من خلال إعادة تنظيم الهيكل التنظيمي، واستحداث وكالات وإدارات وأقسام تعليمية وإدارية جديدة، فظهرت الحاجة إلى شغلها بأصحاب الكفاءات والمهارات اللازمة، وبمعنى آخر ظهرت أهمية تحقيق إدارة المسار الوظيفي لتقدم الموظف في وظيفته، وشغل المناصب التي تتناسب مع قدراته ومهاراته لتحقيق أهدافه بما يتوافق ورؤية المنظمة.

إلا أن المتتبع لواقع إدارة المسار الوظيفي ومن خلال الخبرة العملية للباحثين في وزارة التعليم، يجد أن هناك ضعفاً في فرص التطور والترقي الوظيفي، وضعفاً في التصور الحالي لمفهوم إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحقيق المواءمة الحقيقية بين الفرد والوظيفة والمنظمة.

وقد أكدت نتائج بعض الدراسات على وجود هذا القصور، مثل دراسة الفاضل (٢٠١١م) عن تخطيط المسار الوظيفي والأمن الوظيفي التي أوضحت أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط المسار الوظيفي كانت بدرجة متوسطة، وكذلك دراسة ماجدة السالم (٢٠١٥م) التي بينت وجود معوقات في وظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم تعوق عملية التميز التنظيمي، إلا أنه يندر وجود دراسات تناولت إدارة المسار الوظيفي، وتحقيق التميز التنظيمي في مؤسسات التعليم.

ومع حرص وزارة التعليم على تحقيق التميز التنظيمي للارتقاء وضمان جودة مخرجاتها، لذا فإن تطبيق إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم يمكن أن يصل بها إلى التميز المنشود.

وبناء على ما سبق تظهر الحاجة إلى الدراسة الحالية للإجابة عن السؤال الرئيسي التالي: ما دور إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم في تحقيق التميز التنظيمي.

أسئلة الدراسة:

سعت الدراسة الحالية للإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما واقع إدارة المسار الوظيفي لووكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم من وجهة نظر مدراء العموم ومساعدتهم؟
٢. ما واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم من وجهة نظر مدراء العموم ومساعدتهم؟
٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم؟
٤. هل يمكن التنبؤ بواقع إدارة المسار الوظيفي لووكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم وذلك من خلال أبعاد واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم لدى موظفي وكالة الموارد البشرية لوزارة التعليم؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على واقع إدارة المسار الوظيفي لووكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.
٢. التعرف على واقع التميز التنظيمي في وزارة التعليم.

٣. الكشف عن دور إدارة المسار الوظيفى فى وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم فى تحقيق التميز التنظيمى.
٤. التنبؤ عن واقع إدارة المسار الوظيفى لوکالة الموارد البشرية بوزارة التعليم من خلال أبعاد واقع التميز التنظيمى بوزارة التعليم.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية للدراسة:

- قد تكون الدراسة مرجعاً للقيادات والباحثين والمهتمين فى إدارة المسار الوظيفى.
- من المؤمل أن تساهم الدراسة فى إثراء المكتبة التربوية والبحوث العربية فيما يخص مفهوم وآلية إدارة المسار الوظيفى، وإلقاء الضوء على واقع إدارة المسار الوظيفى بوزارة التعليم وتبنى التوجهات الحديثة للتطوير.

الأهمية العملية للدراسة:

- تماشيًا مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ فى بناء الموارد البشرية المؤهلة وتلبية متطلبات سوق العمل فإن هذه الدراسة قد تسهم فى تطوير ممارسات القيادات فى وزارة التعليم.
- تماشيًا مع انطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية تأمل الباحثان أن تسهم الدراسة فى توجيه أنظار القيادات إلى أهمية اتخاذ الإجراءات العملية والمناسبة لتطوير إدارة المسار الوظيفى فى المؤسسات التربوية بهدف تحقيق التميز التنظيمى.
- تأمل الباحثان أن تسهم الدراسة فى تزويد أصحاب القرار والمسؤولين فى وزارة التعليم بمعلومات عن مستوى إدارة المسار الوظيفى فى الوزارة، لوضع الخطط والبرامج التى تعزز تحسين الأداء.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على التعرف على واقع إدارة المسار الوظيفى بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، والتعرف على واقع التميز التنظيمى فى وزارة التعليم من خلال خمسة أبعاد هى (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمى، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، والكشف عن دور إدارة المسار الوظيفى فى وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم فى تحقيق التميز التنظيمى.

الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية:

تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسى الأول من العام الجامعى ١٤٤٠-١٤٤١هـ.

١٤٤١هـ.

مصطلحات الدراسة:

إدارة المسار الوظيفى:

عملية تصف تسلسل المناصب الوظيفية والخطوات المهنية التى يجب أن يسلكها الموظف فى المؤسسة الحكومية، بما يتماشى مع التقدم الذى يحرزه فى وظيفته، وتتضمن فهم المهارات والخصائص والخبرات المطلوبة فى كل خطوة، بالإضافة إلى إمكانات الموظف نفسه (وزارة الخدمة المدنية، ٢٠١٥م)

وتعرفه الباحثتان إجرائياً: بأنه عملية تحدد تسلسل الوظائف التى يمكن أن يشغلها الموظف فى وزارة التعليم بما يتناسب مع خصائصه ومهاراته وخبراته وتقدمه فى الأداء الوظيفى.

التميز التنظيمي:

يعرف هارنجتون (٢٠٠٥م) Harrington التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الأداء المتفوق واستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية محددة وواضحة، والقدرة على حل المشكلات وبلوغ الأهداف على نحو فعال، مما يميزها عن المنظمات المماثلة لها (١٠٩).

وتعرفه الباحثتان إجرائياً بأنه: التفوق والتفرد في الأداء والسعى المتواصل للتحسين المستمر، من خلال الاستثمار الأمثل في الإمكانيات البشرية والمادية داخل وزارة التعليم، ونتيجة للتفاعل والتنسيق بين عناصر المنظمة وتشغيلها بتكامل وترابط وفاعلية.

وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم:

هي الوكالة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم ترتبط مباشرة بوزير التعليم وتضم أربع إدارات هي (الإدارة العامة لعمليات الموارد البشرية، الإدارة العامة لتطوير الموارد البشرية، الإدارة العامة للتواصل الداخلي، الإدارة العامة لتخطيط الموارد البشرية) (وزارة التعليم، ٢٠١٩م).

الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً: إدارة المسار الوظيفي:

يعد المورد البشري أحد الموجودات الثمينة والضرورية للمؤسسة، والذي تهتم به لغرض المنافسة والبقاء والاستمرار، لذلك بدأت الكثير من المؤسسات في السنوات الأخيرة تنتظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف

المؤسسة، وبدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ منهجاً جديداً لتطوير مفهوم المورد البشري من خلال تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه الانتقال من مستوى أقل إلى مستوى أعلى في المؤسسة بغرض تحقيق أهداف أو ترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات، من خلال التوفيق بين إمكانيات الفرد وإمكانيات المؤسسة (بوراس، ٢٠١٨م، ١٤٨).

أما إدارة المسار الوظيفي فيقصد بها تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي بالتعاون مع المنظمة في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، ومسارته الوظيفية في تحقيق توافق بين الفرد والوظيفة (عبد الفتاح، ٢٠١٣، ٣٩).

وهو عملية انتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى، من حيث السلطات والواجبات والوضع الاقتصادي، وتعنى هذه الوظيفة بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد والوظائف التي يشغلها (برقاوى، ٢٠١٣م، ٣١٣).

وتعرف وزارة الخدمة المدنية (٢٠١٥م) إدارة المسار الوظيفي بأنها عملية تصف تسلسل المناصب الوظيفية، والخطوات المهنية التي يجب أن يسلكها الموظف في المؤسسة الحكومية بما يتماشى مع التقدم الذي يحرزه في وظيفته، وتتضمن فهم المهارات والخصائص والخبرات المطلوبة في كل خطوة بالإضافة إلى إمكانيات الموظف نفسه.

وفي ضوء ذلك تحتاج عملية إدارة المسار الوظيفي خطة عمل إستراتيجية فعالة ترسمها المنظمة بالمشاركة مع الموظف ليتقدم فيها الموظف نحو تحقيق أهدافه وتطلعاته بما يتناسب مع مهاراته وقدراته ويؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وبالحديث عن النظرة التقليدية والنظرة المعاصرة لإدارة المسار الوظيفي يذكر بوسن Bussin (٢٠١٥م)، أن نظام المسار الوظيفي التقليدي كان يتميز بالتردد الهرمي، ويدر بشكل مخطط من قبل المنظمة ويسمح بالترقيات والتطور الوظيفي للوظائف

الإدارية فقط، ولا يسمح بذلك للوظائف التخصصية الفنية (٢٦٥)، وبسبب العديد من التغيرات يذكر فوبافا وآخرون Vobava, et. al. (٢٠١٥م) أنه تم تطوير المسار الوظيفي بالسماح للأفراد في المناصب الفنية الانتقال إلى مناصب فنية أعلى أو الانتقال إلى وظائف أخرى إدارية في المنظمة مما يساهم بذلك في جذب الموظفين الفنيين المؤهلين للمناصب الحرجة والاحتفاظ بهم في المؤسسة وضمان استمرارية التطوير الوظيفي للأفراد في المنظمة (٢٣٢).

وتتضح أهمية إدارة المسار الوظيفي فيما يلي:

١. تحقيق أهداف الفرد من خلال النمو في العمل والرضا عنه، وتحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 ٢. تجديد مهارات العاملين، والإبقاء على ما يمكن الاستفادة منها من مهارات وقدرات. (اللبدى، ٢٠١٥م، ١٢٦).
 ٣. تزود العاملين بتغذية عكسية تتضمن نظرة المنظمة إلى جهودهم وإمكانياتهم.
 ٤. منح العاملين فرصة القرب من خبرات وظيفية متقدمة تزيد من خبرات ومهارات الفرد (عبد الفتاح، ٢٠١٣، ٤٦).
 ٥. تقليل معدل دوران العمل، وتقليل نسب الغياب.
 ٦. منع تقادم الموظفين من خلال تشجيعهم على تطوير أنفسهم بالالتحاق بالدورات التدريبية مما يساعد على بناء قوة متعلمة ومتعددة الكفاءات والمهارات (برقاوى، ٢٠١٣م، ٣١٥).
- كما اتفق الجبالي (٢٠١٦م) واللبدى (٢٠١٥م) على أن الأطراف المشاركة في

رسم المسار الوظيفي هم كالتالى:

١. إدارة الموارد البشرية: وتقوم بوضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، يشمل: تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة، ومساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم، والتخطيط لمساراتهم، وممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي، مثل: النقل والترقية والتدريب والتأهيل والتدوير، وتقييم مدى ملاءمة خيارات المسار الوظيفي للموظف من خلال عدد من الأساليب مثل: تقييم الأداء، مختبرات المسار الوظيفي وهي عبارة عن تمارين واختبارات، الغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وأن يكتشف ما لديه من إمكانيات وقدرات ومهارات تساعد في تحقيقها.
 ٢. المدير المباشر: ويقوم بملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق بين مهاراتهم والوظائف التي يتطلعون للانتقال لها وتقديم النصح والخبرة والمشورة.
 ٣. الفرد نفسه: من خلال التبصر بالآمال الوظيفية، والتعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المطلوبة وكيفية تطوير قدراته لمواكبتها (٩٤)(١٢٧).
- وفي ضوء ذلك يتضح أن عملية رسم المسار الوظيفي عملية مشتركة متكاملة لا تتم بمعزل عن أي من الأطراف الثلاث (إدارة الموارد البشرية، المدير المباشر، الموظف) لتحقيق الهدف المرجو منها.
- وتتضمن إدارة المسار الوظيفي في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية ما يلي:

١- الأدوات:

يوجد أداتان يجب وضعهما في الاعتبار عند تنفيذ عملية إدارة المسار الوظيفي حسب الدليل الإرشادي لإدارة المسار الوظيفي في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (٢٠١٥م) هما:

أ. المسار الوظيفي القائم على المجموعة الوظيفية: تضع هذه الأداة خيارات المسار الوظيفي المتنوعة للموظف العامل في المجموعة الوظيفية الحالية، وكذلك الخيارات المتاحة له في المجموعات الوظيفية الأخرى.

ب. خريطة المسار الوظيفي للوظائف الحرجة: هذه الأداة تدرس الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتضع مجموعة من المسارات في شكل خريطة لجميع الوظائف الحرجة في المؤسسة، والتي قد يؤدي تركها بصورة مفاجئة إلى تعطل العمليات الأساسية في المؤسسة.

٢- إطار العمل:

يتألف إطار عمل إدارة المسار الوظيفي حسب الدليل الإرشادي لإدارة المسار الوظيفي في برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية (٢٠١٥م) من ثلاثة عناصر:

١. رسم مسارات وظيفية محددة مسبقاً: تقوم إدارة الموارد البشرية برسم مسارات وظيفية لجميع المناصب الموجودة في المؤسسة من خلال رسم المسارات الوظيفية للمجموعات الوظيفية، بالإضافة إلى رسم مسارات وظيفية محددة للوظائف الحرجة في المؤسسة.

٢. رسم مسار وظيفي لموظف واحد: يستخدم المدير والموظف "المسارات الوظيفية" و"خرائط المسارات الوظيفية" التي وضعتها إدارة الموارد البشرية كمرجع لمناقشتها عملية رسم مسار وظيفي للموظف يتماشى مع احتياجات الوظيفة وتطلعات الموظف.

٣. مشاركة المسار الوظيفي ومتابعته: يتم تحويل المسار الوظيفي المنفق عليه لموظف محدد إلى خطة عمل قابلة للتنفيذ تتضمن عمليات، التدريب والتطوير التي تتماشى مع متطلبات تحقيق المسار الوظيفي المطلوب.

ثانياً: مفهوم التميز التنظيمي:

يعد التميز مفهوماً شاملاً متكاملًا لا يتجزأ، فالتميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها، كما يعكس تفرد وتفوق المنظمة على غيرها من المنظمات، بتقديم أفضل الممارسات في أداء المهام والعمليات، لتخطي التوقعات المستقبلية للعملاء (أبو جمعة، ٢٠١٦م، ١٠٦).

ويعرف هارنجتون (٢٠٠٥م) Harrington التميز التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على الأداء المتفوق واستثمار الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال، والالتزام برؤية محددة وواضحة، والقدرة على حل المشكلات وبلوغ الأهداف على نحو فعال، مما يميزها عن المنظمات المماثلة لها (١٠٩).

وعرفه العمرى (٢٠١٧م) بأنه الوصول إلى الأداء الذي يفوق أداء المؤسسات الأخرى المنافسة ويحقق تطلعات الإدارة العليا والعاملين في المنظمة (١١٧).

كما يشير التميز التنظيمي إلى الجهود التنظيمية المخططة التي تهدف إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة للمؤسسة، وهو تفوق المنظمة على أداء أفضل الممارسات العالمية في مهماتها، مع ارتباط العملاء والعاملين معها بعلاقات التأييد والتفاعل، والتعرف على قدرات أداء منافسيها، ونقاط الضعف والقوة الخارجية بها، والبيئة المحيطة (المليجي، ٢٠١٢م، ١٢).

ويدل التميز التنظيمي على أنه إستراتيجية تجعل من الجودة جزءاً أساسياً من طريقة عمل المنظمة، وهو عملية مستمرة من إيجاد الفرص لتحسين الأداء (Lasrado, 2018, 10).

ومما سبق يتضح أن جميع هذه التعريفات قد اتفقت على أن التميز التنظيمي يعنى التفوق في الأداء، وتميز المنظمة عن مثيلاتها، وتحقيق أعلى مستويات الإنجاز لبلوغ أهدافها.

وتتبع أهمية التميز التنظيمي من إمكانية المنظمات من بلورة القوى الناعمة للتميز في المنظمات من خلال تحقيق المنافسة غير المحدودة، والحفاظ على المكانة التنظيمية لـ (القوى البشرية، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي)، والقدرة على توظيف تكنولوجيا المعلومات والإبداع (مجيد، ٢٠١٠م، ٢١).

وأوردت لنا جمال (٢٠١٧م) أهمية التميز التنظيمي في المنظمات على النحو التالي:

١. حاجة المنظمة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
٢. حاجة المنظمة إلى وسيلة لجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
٣. حاجة المنظمة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء القيادات أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزًا في الأداء قياسًا مع المنظمات المنافسة.
٤. المنظمة بحاجة إلى توفير المهارات اللازمة لصانع القرار سواء كان فردًا أم جماعة، والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات (٣٦).

ومما سبق ترى الباحثتان أن التميز التنظيمي له دور كبير في التحسين المستمر للمنظمة، وحل مشكلاتها، من خلال الاستثمار الفعال للكفاءات البشرية فيها، مما يضمن لها التفوق في الأداء وتحقيق الأهداف بصورة فعالة وبتنافسية عالية.

وقد اختلف الكتاب والباحثون في حصر الأبعاد التي تتميز المنظمة من خلالها، والذي يمكن أن يشمل كافة نواحي المنظمة (الثقافة التنظيمية، الخطط الإستراتيجية،

الهيكل التنظيمي، القيادة والإدارة، العمليات والأنشطة، الخدمات والمنتجات، العاملين، وكفاءة الأداء العام)، والأبعاد التي سوف يتم التركيز عليها في هذه الدراسة هي (القيادة، الموظفون، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الثقافة التنظيمية).

١. تميز القيادة:

تمثل القيادة عاملاً مهماً ومؤثراً في التميز التنظيمي، وهناك مجموعة من الأدوار للقائد تسهم في تحقيق التميز التنظيمي، ومن هذه الأدوار وأهمها تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، وترسيخ قيم التميز كأحد القيم الأساسية للمنظمة، لتحقيق التميز في الأداء ونتائج تنظيمية غير مسبوقه، كما أن للقيادة دوراً في تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات، والثقة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة، وعلى القيادة أن تتولى مسؤولية تنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتهم، وأيضا إدارة التعارض بين أصحاب المصالح المختلفة بما لا يؤثر على الأداء التنظيمي المتميز، وللقيادة دور في تأكيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة (زايد، ٢٠٠٥م، ٢٦)

٢. تميز الموظفين:

يعتبر موظفو المنظمة أو المؤسسة (رأسمالها البشري) أكثر الممتلكات قيمة فيها، لأن المنظمة التي تتمتع بإدارة ممتازة للموارد البشرية تعلم بأن الوصول إلى النتائج يعني الاستثمار في التابعين، ولذلك لا بد من أن تعمل المنظمة على تقدير موظفيها، وابتكار وإيجاد بيئة تمكين لتحقيق أهداف متوازنة من خلال فهم المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وتشجيع الموظفين على أن يكونوا صانعي وسفراء نجاح المنظمة المستمر، كما أن تميز الموظفين يركز على أربعة ركائز هي الإدارة والتخطيط والتدريب والتطوير ورعاية الموظفين (باشيوة، ٢٠١٥م، ١٥٨).

٣. تميز الهيكل التنظيمي:

يرتبط التميز التنظيمي بتوافر هيكل تنظيمي مرن، يتناسب مع متطلبات الأداء، وقابل للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، كما يأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وهذا يتطلب تقليل عدد المستويات الإدارية ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق، والتكامل بين هذه المستويات، وأن تتصف بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين الموظفين وتفويضهم ومنحهم الصلاحيات كل في مجال عمله، والاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصالات والمعلومات (المليجي، ٢٠١٢م، ٩٦).

٤. تميز الإستراتيجية:

هي تعبير عن الرؤية المستقبلية للمنظمة، والالتزام الموجه نحو مستوى معين من الطموحات، وعلى المنظمة المتميزة أن تتبنى عددًا من الإستراتيجيات الفعالة التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، والتي تتمحور حول إستراتيجيات التحسين والتميز في الأداء من خلال أنماط التغيير المخطط له والهادف، إستراتيجيات تحسين وتطوير الخدمات والمنتجات، وإستراتيجيات الاهتمام الناجح بالعميل.

كما أن الإستراتيجية المتميزة تتمثل في قدرة وكفاءة المنظمة على اتخاذ مجموعة من القرارات في الوقت الحاضر والتي تضمن أداء وتميز المنظمة مستقبلاً (الهلال، ٢٠١٤م، ٢٦١).

ولذلك فإنه عند بناء الإستراتيجية لابد من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتعرف على جوانب القوة والضعف، والعمل على تحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، وألا يقتصر على تحديد الرؤية المستقبلية للمنظمة، بل التأكد من تنفيذ الإستراتيجيات وتقييمها والعمل على تحسين الأداء بشكل مستمر.

٥. تميز الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات و العادات وسلوك العاملين فى المنظمة، والتي تتبع من ثقافة المجتمع والبيئة المحيطة، والمنظمة المتميزة تسودها ثقافة متميزة تقوم على الفهم الكامل لرسالة المنظمة، وثقافة التعاون بين الجميع، والتركيز على مبدأ الكيف لا الكم، والاهتمام بالموارد البشرية، والتشجيع على الإبداع والابتكار، كما تؤدى الثقافة التنظيمية وظائف عدة منها: أنها تعكس الهوية الخاصة والمميزة للمنظمة، كما تعد الإطار المرجعى الذى يستطيع العاملون من خلاله تفسير الأحداث والأنشطة التى تدور حولهم، تنمية الولاء للمنظمة، وتعميق الاستقرار والارتباط بالمنظمة (الهلالات، ٢٠١٤م، ٢٣٦).

الدراسات السابقة:

وقد تناولت الباحثتان عددًا من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع مرتبة بحسب محاور الدراسة، ومن الأحدث إلى الأقدم ومنها:

دراسة كل من وهيبة، وحسيبة (٢٠١٩م) دراسة بعنوان: فعالية إدارة المسار الوظيفى ودوره فى تحسين أداء العاملين، دراسة حالة موظفى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والتي هدفت إلى: التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية فى مجتمع الدراسة، وتحديد المعوقات التى تواجه سير عملية إدارة الموظفين، وتقديم الاعتبارات اللازمة لتحديد فعالية إدارة المسارات الوظيفية فى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير بجامعة المسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفى فى الجانب النظرى والمنهج التحليلى فى الجانب التطبيقى، وتكون مجتمع الدراسة من موظفى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والبالغ عددهم (١٠٢) موظف، وبلغت عينة الدراسة (٤٠) موظفًا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثتان الاستبانة كأداة

للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز النتائج التي تم التوصل لها أن هناك علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي وأداء العاملين في الكلية محل الدراسة.

وقدم غزاعلة (٢٠١٩م) دراسة بعنوان: أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت من خلال أربعة أبعاد للمسار الوظيفي هي (التدريب، التدوير الوظيفي، الترقى، الحوافظ)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين الذين يحملون شهادة الدبلوم فما فوق والبالغ عددهم (٤٧٠) عاملاً وبلغت عينة الدراسة (١٩٧) فرداً ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المسار الوظيفي ككل جاءت بمستوى متوسط، وجاء بعد التدوير الوظيفي بالمرتبة الأولى، وبعد التدريب بالمرتبة الأخيرة. وتبين وجود أثر إيجابي بين أبعاد المسار الوظيفي ككل ومحور الرضا الوظيفي.

كما أجرت فاطمة التويجري (٢٠١٦م) دراسة بعنوان: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية، وكانت تهدف إلى الكشف عن واقع ومعوقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية بالمملكة العربية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المتوسط العام لدرجة واقع تخطيط المسار الوظيفي للموظفين الإداريين جاءت بدرجة متوسطة مع الموافقة بدرجة متوسطة على المعوقات.

وأجرى كل من شارجيل وسابا (Sharjeel and Saba, 2013) دراسة بعنوان: أثر الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي والدعم الإشرافي على أداء الموظف: دراسة تطبيقية من القطاع الأكاديمي الباكستاني، هدفت الدراسة إلى الكشف عن إجراءات دعم تطوير المسار الوظيفي من قبل الجامعات وملاحظة تأثير الدعم الإداري للجامعات لتطوير المسار الوظيفي على أداء الموظفين بالجامعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العامة والخاصة في فيصل آباد، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز النتائج أن تطوير المسار الوظيفي تأثير إيجابي على أداء الموظف، وأنه من أجل تعزيز أداء الموظفين، يعد الدعم التنظيمي للتطوير الوظيفي جزءاً أساسياً.

ودراسة الفاضل (٢٠١١ م) دراسة بعنوان: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، والتي هدفت إلى التعرف على مدى مساهمة وزارة التربية والتعليم لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، والكشف عن متطلبات ومعوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في وزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض، وعددهم (٤٩٠٥) موظف، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٦) ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كانت بدرجة متوسطة.

وقدمت ريم الغامدي (٢٠١٧ م) دراسة بعنوان: التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة في ضوء معايير جائزة الباحة للإبداع والتفوق، هدفت إلى

التعرف على درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة في ضوء معايير جائزة الباحة للإبداع والتفوق، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من (٣٨١٨) معلمة، وبلغت عينة الدراسة (٣٥٢) معلمة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن درجة التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة جاءت بدرجة كبيرة.

وكانت دراسة أفكار سعيد (٢٠١٧م) بعنوان: تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز، وهدفت الدراسة إلى تحديد الأسس الفكرية لمدخل إدارة التميز التنظيمي في المؤسسات التعليمية، والتعرف على أهم النماذج المستخدمة لإدارته، مع تحديد معايير التميز التنظيمي وفق النموذج الأوربي للتميز، والتعرف على درجة توفر هذه المعايير في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وأهم المعوقات التي تواجه تطبيقها، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين والمعلمين، وبلغت عينة الدراسة (١٢٧) مديراً و(٧٦٤) معلماً، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث أن توافر معايير إدارة التميز التنظيمي وفق النموذج الأوربي للتميز جاءت بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية وجاء معيار القيادة في المرتبة الأولى.

كما أجرى كل من كينج وتشيانج (Kheng and Chiang, 2017) دراسة

بعنوان: محددات التميز التنظيمي للجامعات الماليزية العامة، هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية وممارسات إدارة الجودة والتتقيف الفعال للتميز التنظيمي في الجامعات الماليزية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من القادة الأكاديميين (عميد، نائب العميد، مديري الأقسام، منسقى البرامج) وبلغت عينة

الدراسة (٢٦٦) فردًا، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز النتائج أن القيادة التحويلية وممارسات إدارة الجودة لها علاقة إيجابية مع التميز التنظيمي للمؤسسة.

في حين هدفت دراسة ماجدة السالم (٢٠١٥م) بعنوان: التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، إلى تشخيص واقع التميز التنظيمي والكشف عن المعوقات والآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العامة للتعليم في المملكة العربية السعودية وبلغ عددهم (٤٠٠)، وبلغت عينة الدراسة (٣٣٦) فردًا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن استخدام معايير التميز التنظيمي كانت بدرجة متوسطة.

وأما دراسة اللوقان (٢٠١١م) بعنوان: إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور مقترح في ضوء المعايير الدولية، فقد هدفت إلى التعرف على متطلبات، أهمية، معوقات إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية في ضوء المعايير الدولية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية، ووضع تصور مقترح لتطبيق إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية الإدارية في أربع جامعات حكومية في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (٦٢٨) قائدًا أكاديميًا وبلغت عينة الدراسة ٥٠% من مجتمع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، وكان من نتائج الدراسة أهمية تطبيق إدارة التميز في الجامعات الحكومية السعودية بدرجة كبيرة جدًا.

أما دراسة مجيد (٢٠١٠م) بعنوان: أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن، هدفت الدراسة إلى: بيان أثر المعرفة على التميز التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط الأردن وبلغت عينة الدراسة (٥٤٦) فرداً، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تصورات العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الخاصة لكل من المعرفة والتميز التنظيمي جاءت مرتفعة كما أنه يوجد أثر لأبعاد إدارة المعرفة على التميز التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة توضح الباحثان أهم أوجه الشبه والاختلاف ومدى الاستفادة من تلك الدراسات كما يلي:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث:

- تتشابه الدراسة الحالية جزئياً في بعض أهدافها مع عدد من الدراسات من حيث التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي مثل دراسة الفاضل (٢٠١١م)، ودراسة فاطمة التويجري (٢٠١٦م)، ودراسة وهيبية وحسيبة (٢٠١٩م)، ودراسة غزاعلة (٢٠١٩م)، ودراسة "شارجيل" و"سابا" (٢٠١٣م)، وكذلك مع عدد من الدراسات من حيث التعرف على واقع التميز التنظيمي مثل دراسة اللوقان (٢٠١١م)، وماجدة السالم (٢٠١٥م)، وريم الغامدي (٢٠١٧م)، ودراسة كينج وتشاينج (٢٠١٧م).

• ومن ناحية المنهج تتشابه الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة فى منهجية الدراسة، حيث اتبعت المنهج الوصفى، واستخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث: الهدف الرئيسى وهو الكشف عن دور إدارة المسار الوظيفى بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم فى تحقيق التميز التنظيمى، ومن حيث مجتمع الدراسة (القيادات فى وزارة التعليم)، كما تختلف من حيث المتغيرات التى تم التركيز عليها.

وتتميز الدراسة الحالية عن غيرها من الدراسات السابقة بما يلى:

- التعرف على واقع إدارة المسار الوظيفى لوكالة الموارد البشرية، والتعرف على واقع التميز التنظيمى بوزارة التعليم.
- الكشف عن دور إدارة المسار الوظيفى لوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم وتحقيق التميز التنظيمى.
- انفردت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث متغيراتها، ومجتمعها، وحدودها الموضوعية، والمكانية، والزمانية.
- ومن جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: اختيار المنهجية العلمية، والإجراءات المناسبة للدراسة، وتصميم وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وصياغة بنودها لتحقيق أهداف الدراسة، وتفسير نتائج الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج التى توصلت إليها بنتائج الدراسات السابقة، بما يعزز نتائج الدراسة الحالية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

أولاً: منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفى فى الدراسة الحالية، والذى يقوم بالوصف الدقيق للظاهرة وجمع البيانات عنها وتحليلها واستخراج استنتاجات ومقارنة المعطيات، وبالتالي

التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين (سلطانية والجبلاني، ٢٠١٢، ١٣٣).

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينته:

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديرو الإدارات ومساعدتهم (بنين - بنات) في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، والبالغ عددهم (١٠٠) فرد، ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة تم اعتماد الحصر الشامل، وقد بلغت الردود المستردة والصالحة للتحليل (٨٣) بنسبة ٨٣% كما يوضح الجدول التالي:

جدول (١): توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الأولية

| المتغيرات | التصنيف | العدد | النسبة |
|---------------|------------|-------|--------|
| المؤهل العلمي | بكالوريوس | ٤٣ | ٥١,٨ |
| | ماجستير | ٢٦ | ٣١,٣ |
| | دكتوراه | ١١ | ١٣,٣ |
| | أخرى | ٣ | ٣,٦ |
| العمل الحالي | مدير عام | ١٠ | ١٢,٠ |
| | مدير إدارة | ٢٧ | ٣٢,٥ |
| | رئيس قسم | ٢٣ | ٢٧,٧ |
| | مساعد مدير | ٥ | ٦,٠ |
| | مشرف عام | ١٨ | ٢١,٧ |
| المجموع | | ٨٣ | ١٠٠,٠ |

يتبين من بيانات الجدول (١) الخاص ب توزيع عينة الدراسة وفق بياناتهم الأولية أن (٥١,٨%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس، بينما (٣١,٣%) مؤهلهم العلمي ماجستير، و(١٣,٣%) مؤهلهم العلمي دكتوراه، و(٣,٦%) غير ذلك.

كما يتبين أن (١٢%) منهم يعملون مديري عموم، و(٣٢,٥%) مديري إدارة، و(٢٧,٧%) رؤساء أقسام، (٦%) مساعدي مدير، (٢١,٧%) مشرفي عموم.

ثالثاً: أداة الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثتان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، ولصيغة فقرات الاستبانة تم مراجعة الأدب النظري المرتبط بإدارة المسار الوظيفي والتميز التنظيمي، ومراجعة مقاييس الدراسات السابقة.

وقد اشتملت الاستبانة في صورتها النهائية - ملحق رقم (١) - على ما يلي:

١. الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد الدراسة وهي (المؤهل العلمي، العمل الحالي).

٢. الجزء الثاني: ويشتمل على المحاور الرئيسية المتعلقة بدور إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم. وتكونت من (٣٤) عبارة موزعة على محورين على النحو التالي:

- **المحور الأول:** واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم من وجهة نظر مدراء العموم ومساعديهم، وقد احتوى هذا المحور على (١٥) عبارة.

- **المحور الثاني:** واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقد احتوى هذا المحور على (١٩) عبارة موزعة على خمسة أبعاد كالتالي: (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)

وقد استخدمت الباحثتان مقياس ليكرت ذو التدرج الخماسي (مرتفع جداً، مرتفع، متوسط، منخفض، منخفض جداً) في تصميم الاستبانة، ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثتان الأسلوب التالي لتحديد مستوى الإجابة على بنود الأداة. حيث تم إعطاء وزن للبدائل: (مرتفع جداً=٥، مرتفع=٤، متوسط=٣، منخفض=٢، منخفض جداً=١)، ثم تم تصنيف تلك الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{أكبر قيمة} - \text{أقل قيمة}) \div \text{عدد بدائل الأداة} = ٥ \div (٥ - ١) = ١,٢٥$$

لنحصل على التصنيف التالي:

جدول (٢) توزيع للفئات وفق التدرج المستخدم في أداة البحث

| الوصف | مدى المتوسطات |
|------------|---------------|
| مرتفع جداً | ٤,٢١ - ٥,٠٠ |
| مرتفع | ٣,٤١ - ٤,٢٠ |
| متوسط | ٢,٦١ - ٣,٤٠ |
| منخفض | ١,٨١ - ٢,٦٠ |
| منخفض جداً | ١,٠٠ - ١,٨٠ |

صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

١. الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة

على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، للتأكد من ملاءمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من أجله، وهو التعرف على

"دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم"، وطلب منهم إبداء ملاحظاتهم حول، أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وانتمائها للمجالات التي وضعت فيها، ومناسبة الصياغة، وأى حذف أو تعديل أو إضافة، وبناء على ملاحظات المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها، وأصبحت الأداة بصورتها النهائية، وبعد إجراءات الصدق والثبات مكونة من (٣٤) عبارة موزعة على محورين.

٢. صدق الاتساق الداخلي للاستبانة: تم حساب معاملات الارتباط بيرسون

كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الأول واقع

إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم بالدرجة الكلية

للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٢٧)

| م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط |
|---|----------------|----|----------------|----|----------------|
| ١ | **,٠٥٩٦٦ | ٦ | **,٠٦٧٥٠ | ١١ | **,٠٦٠١٥ |
| ٢ | **,٠٥٥٥٧ | ٧ | **,٠٨٣٧٢ | ١٢ | **,٠٨١٧٩ |
| ٣ | **,٠٨٨٩٨ | ٨ | **,٠٧٨٣٠ | ١٣ | **,٠٧٣٠٩ |
| ٤ | **,٠٧٧٦٦ | ٩ | **,٠٨٤٤٤ | ١٤ | **,٠٦٥٢٣ |
| ٥ | **,٠٦٤٩٩ | ١٠ | **,٠٧٠٠٤ | ١٥ | **,٠٥٦٥١ |

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معاملات الارتباط لبنود المحور الأول والدرجة

الكلية للمحور دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

جدول (٤) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثانى واقع التميز التنظيمى بوزارة التعليم بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه (العينة الاستطلاعية: ن=٢٧)

| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | البعد |
|----------------|----|----------------|----|------------------------|
| **٠,٩١٩٧ | ٤ | **٠,٩١٢٩ | ١ | تميز القيادة |
| **٠,٩١٥٣ | ٥ | **٠,٩٦٥٩ | ٢ | |
| | | **٠,٩٢٠٧ | ٣ | |
| **٠,٨٣٧٩ | ٨ | **٠,٨١٤٢ | ٦ | تميز الموظفين |
| **٠,٨٤٦٢ | ٩ | **٠,٨٣٣٩ | ٧ | |
| **٠,٨٥٩٧ | ١٢ | **٠,٨١٨١ | ١٠ | تميز الهيكل التنظيمى |
| | | **٠,٩٣٣٣ | ١١ | |
| **٠,٨٨٣١ | ١٥ | **٠,٨٨٩٠ | ١٣ | تميز الإستراتيجية |
| | | **٠,٨٤٢٤ | ١٤ | |
| **٠,٩٥٠١ | ١٨ | **٠,٨٨٤٤ | ١٦ | تميز الثقافة التنظيمية |
| **٠,٩٥٨٨ | ١٩ | **٠,٨٤٠١ | ١٧ | |

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٤) أن جميع معاملات الارتباط لبنود المحور الثانى، والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه دالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

جدول (٥) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين بنود المحور الثاني، واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٢٧)

| معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م | معامل الارتباط | م |
|----------------|----|----------------|----|----------------|----|----------------|---|
| **٠,٧٨٢١ | ١٦ | **٠,٨٥٣٣ | ١١ | **٠,٥٤٠٦ | ٦ | **٠,٨٢٣٠ | ١ |
| **٠,٧٥٨٣ | ١٧ | **٠,٨١٠٧ | ١٢ | **٠,٥٨٦٥ | ٧ | **٠,٨٨٨٤ | ٢ |
| **٠,٨٦٩٠ | ١٨ | **٠,٦٢٢٢ | ١٣ | *٠,٤٢٥٤ | ٨ | **٠,٨٢٤٥ | ٣ |
| **٠,٨٠٠١ | ١٩ | *٠,٤٥٥٨ | ١٤ | *٠,٣٩٦٨ | ٩ | **٠,٨٦٩٥ | ٤ |
| | | **٠,٧٩٩٤ | ١٥ | **٠,٦١٦٠ | ١٠ | **٠,٨٦٧٠ | ٥ |

* دالة عند مستوى ٠,٠٥ ** دالة عند مستوى ٠,٠١

ينتضح من الجدول (٥) أن جميع معاملات الارتباط بين بنود المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) ما عدا الفقرات (٨، ٩، ١٤) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥).

جدول (٦) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين أبعاد المحور الثاني، واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم بالدرجة الكلية للمحور (العينة الاستطلاعية: ن=٢٧)

| معامل الارتباط | البعد |
|----------------|----------------------|
| **٠,٩٢١٦ | تميز القيادة |
| **٠,٥٩٦٤ | تميز الموظفين |
| **٠,٨٧٥٩ | تميز الهيكل التنظيمي |
| **٠,٧٢٧٣ | تميز الإستراتيجية |

| | |
|----------------|------------------------|
| معامل الارتباط | البعد |
| ** ٠,٨٨١٦ | تميز الثقافة التنظيمية |

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٦) أن جميع معاملات الارتباط لأبعاد المحور الثاني مع الدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١).

ثبات أداة الدراسة (الاستبانة):

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة (ألفا كرونباخ) ويوضح الجدول قيمة معامل الثبات لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٧) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة (العينة الاستطلاعية: ن=٢٧)

| معامل ثبات ألفا كرونباخ | عدد البندود | البعد/المحور |
|----------------------------|----------------|--|
| ٠,٩٣ | ١٥ | المحور الأول: واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم. |
| ٠,٩٦ | ٥ | تميز القيادة. |
| ٠,٨٣ | ٤ | تميز الموظفين. |
| ٠,٨٤ | ٣ | تميز الهيكل التنظيمي. |
| ٠,٨٤ | ٣ | تميز الإستراتيجية. |
| ٠,٩٣ | ٤ | تميز الثقافة التنظيمية. |
| ٠,٩٥ | ١٩ | المحور الثاني: واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم |

ويتضح أن قيم معاملات الثبات بلغت (٠,٩٣/٠,٩٥) وهى موجبة ومرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

رابعاً: الأساليب والمعالجات الإحصائية:

وتمثلت فيما يلى:

معامل الارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلى، ومعالم ثبات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ، وكذلك المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين إدارة المسار الوظيفى والتميز التنظيمى، وتحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتحديد أكثر أبعاد التميز التنظيمى تأثيراً على إدارة المسار الوظيفى.

نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها:

عرض ومناقشة النتائج:

السؤال الأول: ما واقع إدارة المسار الوظيفى فى وزارة التعليم من وجهة نظر مديرى الإدارات ومساعدتهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التى تمثل واقع إدارة المسار الوظيفى فى وزارة التعليم من وجهة نظر مديرى الإدارات ومساعدتهم.

من خلال النظر إلى الجدول (٨) يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم من وجهة نظر مشرفي العموم ومساعدتهم جاءت بدرجة (منخفض)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٢,٣٢ من ٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الرابعة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (من ١,٨١ إلى أقل من ٢,٦٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (منخفض) على أداة الدراسة.

وكما يتضح من الجدول أن عبارة واحدة جاءت بدرجة موافقة (متوسط)، وهي العبارة رقم (٥) "يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في الوزارة يوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة"، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي (٢,٨٣) بانحراف معياري (١,١٢).

وتعلل الباحثان ذلك إلى جهود الوزارة في توفير الأدلة الإجرائية والتنظيمية، وما تحويه من وصف وظيفي لمختلف الوظائف الإدارية، وكذلك إلى توفر "دليل تصنيف الوظائف" الصادر عن وزارة الخدمة المدنية، والذي تعمل وزارة الخدمة المدنية على تحديثه للتأكد من احتوائه على التغييرات الجديدة في السياسات، ومما لا شك فيه أن الأوصاف الوظيفية تلعب دوراً مهماً في مساعدة الموظفين على فهم مسؤولياتهم، ومساعدة المديرين على تقييم أداء الموظفين، كما أن لها دوراً محورياً في تنفيذ عملية إدارة المسار الوظيفي بفعالية. وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الأوصاف الوظيفية شاملة للوظائف القيادية والإدارية فقط، ولا تتوافر أوصاف وظيفية واضحة بالمستوى التفصيلي المطلوب لجميع الوظائف في الوزارة.

فى حين حصلت بقية عبارات المحور على درجة (منخفض)، وتراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (٢,٤٥، ١,٩٦)، والعبارات التى حصلت على أعلى متوسط حسابى فى درجة (منخفض) هى كالتالى:

جاءت العبارة رقم (٢) فى المرتبة الثانية وهى "يوجد للموظف مسارات وظيفية فى مجموعته الوظيفية أو فى مجموعات وظيفية أخرى" بمتوسط حسابى (٢,٥٤) وانحراف معيارى (٠,٩٣).

وجاءت العبارات رقم (٤، ١٢، ١١) فى المرتبة الثالثة، وهى على التوالى "يوجد معايير واضحة لتقييم الموظف وترقيته لشغل أدواره المستقبلية"، "تتوافق المسارات الوظيفية للموظف مع تطلعاته وأهدافه"، "ترتبط نتائج الأداء الوظيفى بتقدم الموظف فى المسار الوظيفى" بمتوسط حسابى (٢,٤٦) وانحراف معيارى (٠,٩٣ / ٠,٩٨ / ١,٠٦)، وبالنظر إلى الاختلاف فى قيم الانحراف المعيارى فهذا يدل على تشتت آراء أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارات، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعيارى من بين هذه العبارات للعبارة رقم (١٢) مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلف حولها أفراد عينة الدراسة.

ويتضح للباحثين من خلال الاستجابات أن هناك انخفاضاً فى مستوى المواءمة بين معايير تقييم الأداء الوظيفى ومستوى التقدم فى المسار الوظيفى، حيث أن معايير تقييم الأداء لا ترتبط بشكل كبير بأهداف الموظف وبالمهارات والكفاءات الجوهرية التى يمتلكها، وهذا مما لاشك فيه يؤثر على فاعلية الأداء للموظفين، وتشير الباحثتان إلى أن وجود مسارات وظيفية للموظفين مرتبطة بمعايير، ونتائج تقييم الأداء الوظيفى ييسر عمليات الترقيات إلى وظائف ذات مسئولية، وييسر عملية منح الحوافز، بما يحقق احتياجات وتطلعات الموظفين، والذى يزيد من الرضا الوظيفى ومستوى الأداء.

كما حصلت العبارات التالية على أقل متوسط حسابي في درجة (منخفض)، وهي مرتبة تنازليًا كما يلي:

جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الثالثة عشرة "تتابع إدارة الموارد البشرية ضمان إجراء المناقشات المتعلقة بالمسارات الوظيفية بين الرئيس المباشر والموظفين" بمتوسط حسابي (٢,٠٨)، تلتها العبارة رقم (١٤) في المرتبة الرابعة عشرة "يحصل الموظفون على مكافآت معنوية على تميزهم في مسارهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (٢,٠١).

وجاءت العبارة رقم (١٥) في المرتبة الخامسة عشرة (الأخيرة) "تطبيق الوزارة سياسة تدوير الوظائف بين الموظفين لخدمة المسار الوظيفي" بمتوسط حسابي (١,٩٦).

وبالنظر بشكل عام إلى قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات نجد أنه ينحصر بين (٠,٨٩ - ١,١٥)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة رقم (٣) وهي "يوجد خرائط مسارات وظيفية للوظائف الحرجة في الوزارة" مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة رقم (٨)، وهي "يشارك الرئيس المباشر مع الموظف في رسم مسار وظيفي يحقق أهداف الوزارة وتطلعات الموظف" مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة حولها.

وتعزو الباحثتان هذه النتائج إلى حداثة تطبيق إدارة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وضعف نشر ثقافة إدارة المسار الوظيفي لدى الموظفين، كما أن غياب خرائط المسارات الوظيفية للوظائف المحددة والحرجة داخل الوزارة يؤخر من تطبيق إدارة المسار الوظيفي، والذي يمكن أن يتحقق من خلال تضافر الجهود وتشارك المسؤولية بين الأقسام المختلفة ذات العلاقة في الوزارة.

وتتفق الدراسة الحالية مع دراسة الفاضل (٢٠١١م)، التي أشار فيها إلى وجود معوقات لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم منها عدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

وكما جاءت دراسة غزاعلة (٢٠١٩م) مؤكدة على وجود أثر إيجابي بين أبعاد المسار الوظيفي ومحور الرضا الوظيفي، إلا أن ضعف توفر المسارات الوظيفية للموظفين بوزارة التعليم يؤثر على تطلعاته وأهدافه المستقبلية ومدى توافقها مع أهداف المؤسسة.

كما أشارت دراسة شارجيل وسابا (٢٠١٣م) إلى أن لتطوير المسار الوظيفي تأثير إيجابي على أداء الموظف لذا ترى الباحثتان ضرورة رفع مستوى ارتباط أداء الموظفين بمدى تقدمه في المسار الوظيفي.

السؤال الثاني: ما واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات التي تمثل أبعاد التميز التنظيمي، وهي كما يلي:

جدول (٩) المتوسطات الحسابية وترتيبها تنازلياً لأبعاد واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة

| الترتيب | الانحراف المعيارى | المتوسط* الحسابى | الأبعاد |
|---------|-------------------|------------------|--------------|
| ٢ | ١,٠٨ | ٣,٢٣ | تميز القيادة |

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط* الحسابي | الأبعاد |
|---------|----------------------|---------------------|---|
| ١ | ٠,٧٠ | ٣,٣٩ | تميز الموظفين |
| ٤ | ٠,٩٦ | ٢,٨٨ | تميز الهيكل التنظيمي |
| ٣ | ٠,٨٩ | ٣,١٩ | تميز الإستراتيجية |
| ٤ | ٠,٩٠ | ٢,٨٨ | تميز الثقافة التنظيمية |
| | ٠,٧٢ | ٣,١٣ | الدرجة الكلية لواقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم |

* المتوسط من ٥ درجات

من خلال النظر إلى الجدول (٩) يتضح ما يلي:

أن استجابات أفراد الدراسة نحو محور واقع التميز التنظيمي في وزارة التعليم من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم جاءت بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,١٣ من ٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار (متوسط) على أداة الدراسة. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة ماجدة السالم (٢٠١٥م) والتي توصلت إلى أن التميز التنظيمي في إدارات التعليم بالمملكة يتم بدرجة متوسطة، وتختلف عن نتائج دراسة ريم الغامدي (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة كان بدرجة كبيرة، وكذلك دراسة أفكار سعيد (٢٠١٧م) التي أشارت إلى أن توافر معايير إدارة التميز التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة في المدارس الخاصة بمحافظة الإسكندرية، وقد جاءت دراسة اللوقان (٢٠١١م)،

مؤكدة على أهمية تطبيق إدارة التميز التنظيمي بدرجة كبيرة جداً، وعليه ترى الباحثتان أهمية رفع مستوى التميز التنظيمي في وزارة التعليم.

وجاء بعد "تميز الموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٩) وانحراف معياري (٠,٧٠)، ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً، حيث أن موظفي المؤسسة (رأسمالها البشري) أكثر الممتلكات قيمة فيها، وحيث أن إدراك الموظفين لدورهم الفعال في تحقيق جودة العمل وتحسين الأداء يسهم في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال امتلاكهم المهارة في التعامل مع الآخرين وقدرتهم على أداء المهام الوظيفية وإنجازها في الوقت المحدد، إلا أن هناك قصوراً لدى الوزارة في الاستثمار الأمثل، والاستفادة الكاملة من الموظفين من خلال التفويض، وتطوير وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتشجيع الإبداع في مجال العمل.

وجاء بعد "تميز القيادة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣,٢٣)، وانحراف معياري (١,٠٨)، وحيث أن "التزام الرئيس بتحمل المسؤولية أمام الموظفين في العمل" جاء بدرجة مرتفعة فإن ذلك يعتبر مؤشراً إيجابياً على توفر القيادة الفاعلة الجيدة في الوزارة، ويمكن رفع مستوى تميز القيادة من خلال التأكيد على التزام القيادة بمبدأ الشفافية في العمل، وتشجيع الموظفين على العمل الإبداعي والتطوير المهني المستمر، والاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع، وحيث توصلت دراسة مجيد (٢٠١٠م)، إلى تحقق تميز القيادة بمستوى (مرتفع) ترى الباحثتان ضرورة رفع مستوى تميز القيادة في وزارة التعليم لتحقيق التميز التنظيمي بمستوى أفضل.

وجاء بعد "تميز الإستراتيجية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,١٩)، وانحراف معياري (٠,٨٩)، وهذه النتيجة توجه أنظار القيادات إلى ضرورة أن تتبنى الوزارة عدداً من الإستراتيجيات الفعالة التي تساعد على تحقيق التميز التنظيمي، كما

جاءت الدراسة الحالية متفقه مع دراسة ماجدة السالم (٢٠١٥م)، التي ذكرت أبرز الآليات المقترحة لتحقيق التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهي "تبنى منهج إستراتيجي لتحقيق تميز الأداء والخدمات".

كما جاء بعد "تميز الثقافة التنظيمية" وبعد "تميز الهيكل التنظيمي" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٨٨) وانحراف معياري (٠,٩٠-٠,٩٦)، وتعزو الباحثتان هذه النتيجة إلى المركزية المتبعة في وزارة التعليم، ولتحقيق التميز التنظيمي لابد أن يتصف الهيكل بدرجة من المرونة واللامركزية الداعمة لتمكين الموظفين ومنحهم الصلاحيات اللازمة لإنجاز المهام الوظيفية، وحيث أشارت دراسة كينج وتشاينج (٢٠١٧) إلى أن ممارسات إدارة الجودة لها علاقة إيجابية مع التميز التنظيمي للمؤسسة، ترى الباحثين أهمية رفع مستوى تبنى الوزارة منهجية واضحة لتطبيق متطلبات الجودة، ورفع مستوى الثقافة التنظيمية المعززة للتميز في الأداء والمنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء، وبالتالي رفع مستوى الثقافة التنظيمية في الوزارة مما يسهم في منح الموظفين الشعور بالهوية التنظيمية، وتحقيق الاستقرار والولاء التنظيمي والاستفادة من قدراتهم لتحقيق المصلحة العامة.

البعد الأول: تميز القيادة:

من خلال النظر إلى الجدول (١٠) يتضح: أن استجابات أفراد الدراسة نحو بعد تميز القيادة جاءت بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٢٣ من ٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "متوسط" على أداة الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,١٠، ٣,٤٣)، وجاءت العبارة رقم (٤) "يلتزم رئيسي المباشر بتحمل المسؤولية تجاه الموظفين في العمل" في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد تميز القيادة بمتوسط حسابي (٣,٤٣)، بدرجة موافقة "مرتفعة"، ويعتبر ذلك مؤشراً إيجابياً لتمييز القادة في وزارة التعليم، وبالرغم من أهمية مشاركة الموظفين في رؤية ورسالة وأهداف الإدارة، وما يترتب عليها من دعم وتبن لها، وبالتالي مشاركة فاعلة في العمل إلا أن العبارة رقم (١) "يحرص رئيسي المباشر على إيصال رؤية ورسالة وقيم وأهداف الإدارة لجميع الموظفين." جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٠) بدرجة موافقة "متوسطة".

البعد الثاني: تميز الموظفين

من خلال النظر إلى الجدول (١١) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو بعد تميز الموظفين جاءت بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,٣٩ من ٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "متوسط" على أداة الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٣,٢٥، ٣,٥٢)، وجاءت العبارة رقم (٩) "يتحلى الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع الآخرين" في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد تميز الموظفين بمتوسط حسابي (٣,٥٢) بدرجة موافقة "مرتفعة" مما يشير إلى تميز الموظفين في وزارة التعليم في مهارات التعامل مع المستفيدين من الخدمات، وعلى الرغم من أهمية التفكير الإبداعي الذي يمكن تدريب الموظفين عليه من خلال البرامج التدريبية في حل المشكلات إلا أن العبارة رقم (٦)، "يمتلك الموظفون المهارات والقدرات الإبداعية لمواجهة مشكلات العمل" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢٥) بدرجة موافقة "متوسطة".

البعد الثالث: تميز الهيكل التنظيمي:

ويُتَبَيَّن من الجدول (١٢) أن استجابات أفراد الدراسة نحو بعد تميز الهيكل التنظيمى جاءت بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا البعد (٢,٨٨) من (٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع فى الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسى والتي تبدأ (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهى الفئة التى تشير إلى خيار "متوسط" على أداة الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٢,٧٦، ٢,٩٨)، وجاءت العبارة رقم (١٢) "يعكس الهيكل التنظيمى خطوط السلطة بوضوح لتفادى الازدواجية فى العمل" فى المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد تميز الهيكل التنظيمى بمتوسط حسابى (٢,٩٨)، بدرجة موافقة "متوسطة" وللوصول إلى تميز الهيكل التنظيمى يتطلب ذلك وضوح خطوط السلطة وتفادى الازدواجية من خلال دقة الوصف الوظيفى لجميع الوظائف، والعبارة رقم (١٠) "يتسم الهيكل التنظيمى بالمرونة الكافية لإجراء التغييرات التى يحتاجها العمل" فى المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابى (٢,٧٦)، بدرجة موافقة "متوسطة" مما يعزى ذلك إلى النظام المركزى فى وزارة التعليم.

البعد الرابع: تميز الإستراتيجية

ويتبين من الجدول (١٣) أن استجابات أفراد الدراسة نحو بعد تميز الإستراتيجية جاءت بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٣,١٩ من ٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "متوسط" على أداة الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٢,٩٩، ٣,٣٧)، وجاءت العبارة رقم (١٣) يتوافر لدى الوزارة مبادرات وبرامج محددة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية" في المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد تميز الإستراتيجية بمتوسط حسابي (٣,٣٧)، بدرجة موافقة "متوسطة"، وجاءت العبارة رقم (١٥) "تركز الخطط الإستراتيجية للوزارة على رضا المستفيد" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٩)، بدرجة موافقة "متوسطة"، ويعد ذلك مؤشراً إيجابياً لمستوى التخطيط الإستراتيجي.

البعد الخامس: تميز الثقافة التنظيمية

من خلال النظر إلى الجدول (١٤) يتضح أن استجابات أفراد الدراسة نحو بعد تميز الثقافة التنظيمية جاءت بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (٢,٨٨ من ٥,٠٠)، وهذا المتوسط يقع في الفئة الثالثة من المقياس المتدرج الخماسي، والتي تبدأ (من ٢,٦١ إلى ٣,٤٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "متوسط" على أداة الدراسة. وتراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد بين (٢,٧٨، ٣,١٦)، وجاءت العبارة "تعكس الثقافة التنظيمية في الوزارة الاحترام المتبادل بين القيادات والموظفين" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,١٦) بدرجة موافقة "متوسطة"، وعلى الرغم من أهمية توفر الثقافة التنظيمية المعززة للأداء المتميز في رفع مستوى وجودة أداء الموظفين إلا أن العبارة "توفر الوزارة الثقافة التنظيمية المعززة للتميز في الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٧٣) بدرجة موافقة "متوسطة".

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي والتميز التنظيمي في وزارة التعليم؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثتان باستخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات عينة البحث في الأبعاد الفرعية والدرجة الكلية لمحور واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم، وبين درجاتهم في محور واقع إدارة المسار الوظيفي. والجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل لها:

جدول (١٥) معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجات أفراد عينة البحث في أبعاد واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم وبين درجاتهم في واقع إدارة المسار الوظيفي (ن=٢٩٠)

| الأبعاد | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | وصف العلاقة |
|--------------|----------------|---------------------|---------------|
| تميز القيادة | ٠,٤١١٥ | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |

| الأبعاد | معامل الارتباط | مستوى الدلالة | وصف العلاقة |
|--|----------------|---------------------|---------------|
| تميز الموظفين | ٠,٢٢٢٢ | دالة عند مستوى ٠,٠٥ | طردية (موجبة) |
| تميز الهيكل التنظيمي | ٠,٤٢١٣ | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |
| تميز الإستراتيجية | ٠,٤٤٨٠ | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |
| تميز الثقافة التنظيمية | ٠,٥٤٩٥ | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |
| الدرجة الكلية لواقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم | ٠,٥٢٧١ | دالة عند مستوى ٠,٠١ | طردية (موجبة) |

يتضح من الجدول (١٥) أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لواقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم وبين درجات أبعاد محور واقع التميز التنظيمي: (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، ارتفعت درجاتهم في تلك الأبعاد لمحور واقع التميز التنظيمي، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

كذلك يتضح من الجدول (١٥) أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لمستوى واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وبين الدرجة الكلية لمستوى واقع التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، ارتفع مستوى واقع التميز التنظيمي، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائيًا عند مستوى ٠,٠١.

السؤال الرابع: السؤال الرابع: هل يمكن التنبؤ بواقع إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وذلك من خلال أبعاد واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم لدى موظفي وكالة الموارد البشرية لوزارة التعليم؟

للإجابة على هذا السؤال قامت الباحثتان باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المترج (Stepwise Multiple Regression Analysis). ويعتمد هذا الأسلوب على إدراج بالترتيب أقوى العوامل المستقلة: أبعاد واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم: (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية). تأثيراً على المتغير التابع (واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم)، لنصل بالنهاية إلى معادلة الانحدار تشتمل على العوامل التي لها تأثير على درجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم (ربما لا تكون جميع العوامل). وفي النتيجة المرفقة تم إدراج عامل واحد هو: (تميز الثقافة التنظيمية)، ولم يتم إدراج باقي أبعاد واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم: (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية)، لضعف تأثيرها على درجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

جدول (١٦) تحليل تباين الانحدار المتعدد للتعرف على درجة تأثير بعد تميز الثقافة التنظيمية على درجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) |
|------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|
| الانحدار | ١٣,٨٧٠ | ١ | ١٣,٨٧٠ | ٣٥,٠٣٤ |
| البواقي | ٣٢,٠٦٩ | ٨١ | ٠,٣٩٦ | (دالة عند ٠,٠١) |
| معامل الارتباط R | ٠,٥٤٩ | | | |

| مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (ف) |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|----------|
| معامل التحديد R^2 | | | ٠,٣٠٢ | |

يتضح من الجدول (١٦) أن قيمة ف دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده: (تميز الثقافة التنظيمية) على التنبؤ بدرجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، كما يتضح من الجدول أن قيمة معامل التحديد المعدل R^2 بلغت ٠,٣٠٢ أى أن هذا البعد يفسر (٣٠,٢%) من التباين الكلى لدرجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

وللحصول إلى معادلة الانحدار التي يمكن من خلالها التنبؤ بدرجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم يوضح الجدول التالي قيم ثوابت معامل الانحدار (قيم ثوابت العوامل التي تنتبأ بدرجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم)

جدول (١٧) قيم ثوابت معادلة الانحدار

| المتغيرات المستقلة | قيمة الثابت | الخطأ المعياري | قيمة بيتا β | قيمة (ت) | مستوى دلالة (ت) |
|------------------------|-------------|----------------|-------------------|----------|-----------------|
| ثابت الانحدار | ١,٠٠٩ | ٠,٢٣٢ | | ٤,٣٤٧ | ٠,٠٠٠ |
| تميز الثقافة التنظيمية | ٠,٤٥٦ | ٠,٠٧٧ | ٠,٥٤٩ | ٥,٩١٩ | ٠,٠٠٠ |

يتضح من الجدول أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠١) لبعده: (تميز الثقافة التنظيمية) على درجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم. وبالتالي يمكن أن تكون المعادلة على النحو التالي:

تقدير واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم = أ س + ب

حيث إن:

$$(١) \quad أ = ٠,٤٥٦ \text{ هي قيمة ثابت المتغير (البعده) المؤثر.}$$

$$(٢) \quad س: \text{درجة تميز الثقافة التنظيمية.}$$

$$(٣) \quad ب: \text{ثابت الانحدار} = ١,٠٠٩$$

ملخص النتائج والتوصيات:

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها حسب تسلسل أسئلة الدراسة كالتالي:

أولاً: كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة على المحور الأول أن واقع إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم جاء بدرجة (منخفض)، وكان ترتيب العبارات حسب أهميتها ومتوسطها الحسابي كما يلي:

جاءت العبارة رقم (٥) في المرتبة الأولى والوحيدة بدرجة (متوسط)، وهي "يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في الوزارة يوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة".

كما حصلت بقية عبارات المحور على درجة (منخفض)، والعبارات التي لها أعلى متوسط حسابي في درجة (منخفض) هي:

جاءت العبارة رقم (٢) في المرتبة الثانية وهي "يوجد للموظف مسارات وظيفية في مجموعته الوظيفية أو في مجموعات وظيفية أخرى.

جاءت العبارات رقم (١٢،٤،١١) في المرتبة الثالثة، وهي على التوالي "يوجد معايير واضحة لتقييم الموظف وترقيته لشغل أدواره المستقبلية"، "تتوافق المسارات الوظيفية للموظف مع تطلعاته وأهدافه"، "ترتبط نتائج الأداء الوظيفي بتقدم الموظف في المسار الوظيفي".

وحصلت العبارات التالية على أقل متوسط حسابي في درجة (منخفض)، وهي مرتبة تنازلياً كما يلي:

جاءت العبارة رقم (٩) في المرتبة الثالثة عشرة "تتابع إدارة الموارد البشرية ضمان إجراء المناقشات المتعلقة بالمسارات الوظيفية بين الرئيس المباشر والموظفين"، تلتها العبارة رقم (١٤) في المرتبة الرابعة عشرة "يحصل الموظفون على مكافآت معنوية على تميزهم في مسارهم الوظيفي"، وجاءت العبارة رقم (١٥) في المرتبة الخامسة عشرة (الأخيرة) "تطبق الوزارة سياسة تدوير الوظائف بين الموظفين لخدمة المسار الوظيفي".

وبالنظر بشكل عام إلى قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات نجد أنه ينحصر بين (٠,٨٩ - ١,١٥)، وكان أقل انحراف معياري للعبارة رقم (٣)، وهي "يوجد خرائط مسارات وظيفية للوظائف الحرجة في الوزارة" مما يدل على أنها أكثر العبارات التي تقاربت آراء أفراد عينة الدراسة حولها، وكانت أكبر قيمة للانحراف المعياري للعبارة رقم (٨)، وهي "يشارك الرئيس المباشر مع الموظف في رسم مسار وظيفي يحقق أهداف

الوزارة وتطلعات الموظف" مما يدل على أنها أكثر عبارة اختلفت حولها آراء أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: كشفت نتائج الدراسة من خلال تحليل استجابات أفراد الدراسة على المحور الثانى أن واقع التميز التنظيمى فى وزارة التعليم من وجهة نظر مديرى الإدارات ومساعدتهم جاء بدرجة (متوسط)، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام لهذا المحور (٣,١٣ من ٥,٠٠)، وقد جاءت الأبعاد التى حازت على أعلى ترتيب كالتالى:

جاء بعد "تميز الموظفين" فى المرتبة الأولى، وجاءت العبارة "يتحلى الموظفون بمهارة عالية فى التعامل مع الآخرين" فى المرتبة الأولى بين العبارات، كما جاءت فى المرتبة الأخيرة العبارة "يملك الموظفون المهارات والقدرات الإبداعية لمواجهة مشكلات العمل".

وجاء بعد "تميز القيادة" فى المرتبة الثانية، وجاءت "يلتزم رئيسى المباشر بتحمل المسؤولية تجاه الموظفين فى العمل" فى المرتبة الأولى بين العبارات المتعلقة ببعد تميز القيادة، والعبارة "يحرص رئيسى المباشر على إيصال رؤية ورسالة وقيم وأهداف الإدارة لجميع الموظفين". فى المرتبة الأخيرة.

وجاء بعد "تميز الإستراتيجية" فى المرتبة الثالثة، وجاءت العبارة "يتوافر لدى الوزارة مبادرات وبرامج محددة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية" فى المرتبة الأولى والعبارة "تركز الخطط الإستراتيجية للوزارة على رضا المستفيد" فى المرتبة الأخيرة.

كما جاء بعد "تميز الثقافة التنظيمية"، وبعد "تميز الهيكل التنظيمى" فى المرتبة الرابعة، حيث جاءت العبارة "تعكس الثقافة التنظيمية فى الوزارة الاحترام المتبادل بين القيادات والموظفين" فى المرتبة الأولى فى بعد الثقافة التنظيمية، كما جاءت العبارة "توفر الوزارة الثقافة التنظيمية المعززة للتميز فى الأداء" فى المرتبة الأخيرة.

وجاءت العبارة "يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي الازدواجية في العمل" في بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة، وجاءت العبارة "يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإجراء التغييرات التي يحتاجها العمل" في المرتبة الأخيرة.

ثالثاً: كشفت نتائج الدراسة أن:

هناك علاقات طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لواقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وبين درجات أبعاد محور واقع التميز التنظيمي: (تميز القيادة، تميز الموظفين، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجية، تميز الثقافة التنظيمية)، أي أنه كلما ارتفع مستوى واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، ارتفعت درجاتهم في تلك الأبعاد لمحور واقع التميز التنظيمي، وكانت تلك العلاقات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ فأقل.

هناك علاقة طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لمستوى واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، وبين الدرجة الكلية لمستوى واقع التميز التنظيمي، مما يشير إلى أنه كلما ارتفع مستوى واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، ارتفع مستوى واقع التميز التنظيمي، وكانت تلك العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١.

رابعاً: كشف تحليل تباين الانحدار المتعدد أن:

قيمة ف دالة عند مستوى ٠,٠١ مما يشير إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبعده: (تميز الثقافة التنظيمية) على التنبؤ بدرجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل R2 بلغت ٠,٣٠٢ أي أن هذا البعد يفسر (٣٠,٢%) من التباين الكلي لدرجة واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

كما أنه يوجد تأثير موجب (دال عند مستوى ٠,٠١) ليعقد: (تميز الثقافة التنظيمية) على درجة واقع إدارة المسار الوظيفى بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة توصى الباحثان بما يلى:

١. ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية فى وزارة التعليم بتعزيز نشر ثقافة إدارة المسار الوظيفى بين الموظفين، والعمل على الانتقال لمرحلة التطبيق من خلال:
 - توفير وصف وظيفى شامل لجميع الأدوار الوظيفية فى وزارة التعليم لتيسير إجراء عملية إدارة المسار الوظيفى.
 - العمل على وضع مسارات وظيفية للوظائف المحددة ضمن المجموعة الوظيفية، وخرائط مسارات وظيفية للوظائف الحرجة فى الوزارة.
 - توفير نماذج المسارات الوظيفية المتاحة للموظفين على قاعدة بيانات الموارد البشرية.
٢. ربط تقدم الموظف فى المسار الوظيفى بنتائج الأداء الوظيفى.
٣. ضرورة توفر الشفافية فى العمل والإعلان عن المناصب الشاغرة، والفرص الوظيفية المتاحة للموظفين فى الوزارة.
٤. تحفيز الموظفين من خلال مكافآت لتمييزهم فى مسارهم الوظيفى.
٥. أن تعمل الوزارة على تعزيز الإمكانيات البشرية للموظفين من خلال تدريبهم وإكسابهم المهارات والقدرات اللازمة للإبداع، وتفويضهم بالمهام، وتطبيق سياسة تدوير الوظائف، مما يسهم للارتقاء بعملهم، ولخدمة إدارة المسار الوظيفى.

٦. ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعاون والاحترام، والمنافسة بين جماعات العمل، والتميز في الأداء، مما يعكس الهوية الخاصة بالوزارة ويحقق الولاء والاستقرار ويزيد من ارتباط الموظفين بالوزارة.

مقترحات الدراسة:

١. إجراء دراسة متطلبات تطبيق إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم.
٢. إجراء دراسة معوقات تطبيق إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم.
٣. إجراء دراسة مقارنة لواقع إدارة المسار الوظيفي بين إدارات التعليم.

المراجع:

المراجع العربية:

١. أبو جمعة، محمود حسن. (٢٠١٦م). التميز المؤسسي عوامل النجاح. عمان: دار وائل للنشر.
٢. أبو بكر، مصطفى محمود. (٢٠٠٨م). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٣. باشيوة، الحسن عبد الله. (٢٠١٥م). أفضل الممارسات والتميز المؤسسي المستدام. عمان: الوراق للنشر.
رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٦م). برنامج التحول الوطني، مسترجع من:
<https://vision2030.gov.sa/ar/programs/NTP>
٤. برقاوى، وفاء (٢٠١٣م). إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات. عمان: دار اليازوري.
٥. بوراس، فائزة (٢٠١٨م). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
٦. التويجري، فاطمة. (٢٠١٦م). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠، ٤٣٦-٣٦٩. مسترجع من:
<https://search.mandumah.com/Record/773297>
٧. الجبالي، حمزة. (٢٠١٦م). تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

٨. حشايشي، كمال. (٢٠١٨م). إدارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء
دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة ببرهوم. رسالة
ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
٩. الحميدى، محمد، والطيب، الهادي. (٢٠١١م - أكتوبر). إدارة المواهب والاستثمار في التدريب في القرن الحادي والعشرين، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الأول لمؤسسات التدريب. أبو ظبي: الإمارات العربية المتحدة، أكتوبر، ٢٠١١م.
١٠. زايد، عادل. (٢٠٠٥م). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
١١. سلطانية، بلقاسم والجيلاني، حسان (٢٠١٢م). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية. القاهرة: دار القاسم للنشر والتوزيع.
١٢. السالم، ماجدة (٢٠١٥م). التميز التنظيمي لوظائف إدارة الموارد البشرية في إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية.
رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض. مسترجع من:
<http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/14719>
١٣. عبد الفتاح، محمود. (٢٠١٣م). تخطيط المسار الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
١٤. علاقي، منى عبد القادر. (٢٠١٩م). إدارة الموارد البشرية ط٥. جدة: خوارزم العلمية.

١٥. عطية، أفكار سعيد. (٢٠١٧م). تصور مقترح لإدارة التميز التنظيمي بالمدارس

الخاصة بمحافظة الإسكندرية وفق النموذج الأوربي للتميز،

مجلة الإدارة التربوية الصادرة عن الجمعية المصرية

للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٤(١٤)، ٣٨١-٣٩٨.

مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/919479>

١٦. العمرى، مأمون أحمد. (٢٠١٦م). إستراتيجيات الأعمال وأثرها فى تحقيق

التميز التنظيمي. رسالة دكتوراه. جامعة العلوم الإسلامية

العالمية، الأردن. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/864599>

١٧. الغامدى، ريم. (٢٠١٧م). التميز التنظيمي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة في

ضوء معايير جائزة الباحة للإبداع والتفوق، المجلة الدولية

للدراسات التربوية والنفسية، ٣(٢)، ٣١٧-٣٣٣.

مسترجع من:

http://search.shamaa.org/PDF/Articles/JOIjeps/IjepsVol3No2Y2018/ijeps_2018-v3-n2_317-333.pdf

١٨. غزاعلة، رانى (٢٠١٩م). أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى

العاملين فى جامعة آل البيت. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/975701>

١٩. فاخر، عصمت. (٢٠١٨م). أساسيات البحث العلمى. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.

٢٠. الفاضل، عبد العزيز (٢٠١١م). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته

على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢١. اللوغان، محمد (٢٠١١م). إدارة التميز التنظيمي في الجامعات الحكومية السعودية تصور

مقترح في ضوء المعايير الدولية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة. مسترجع من:

<http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=86384>

٢٢. اللبدي، نزار (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية وتمييزها. عمان: دار دجلة

موزعون وناشرون.

٢٣. محمد، ليلى جمال. (٢٠١٧م). إدارة التميز والإبداع الإداري. عمان: دار خالد

للحياني للنشر. مسترجع من:

<https://platform.almanhal.com/Reader/Book/100190>

٢٤. مجيد، بي كرد (٢٠١٠م). أثر إدارة المعرفة على التميز التنظيمي: دراسة

تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم وسط

الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة،

الكرك. مسترجع من:

<https://search.mandumah.com/Record/784674>

٢٥. المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١٢م). إدارة التميز المؤسسي بين النظرية

والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.

٢٦. الهلالات، صالح عودة. (٢٠١٤م). إدارة التميز. عمان: دار وائل للنشر.
٢٧. وهيبة، غضبان وحسيبة، عولمي (٢٠١٩م). فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة.
٢٨. وزارة الخدمة المدنية. (٢٠١٥م). إدارة المسار الوظيفي والوصف الوظيفي. مسترجع من:

https://www.mcs.gov.sa/ar/mediacenter/presskit/Pages/press_0100.aspx

المراجع الأجنبية:

Vobava, Jairi, et al.(2015-December).New Perspective in career Management: Boundary career and Dual Ladder Career Path. Paper Presented at Proceedings of MAC-EMM 2015, Prague, December 4th-6th,2015.

Bussin, Mark (2015). **Expatriate Compensation**. Randburg: Knowres publishing.

Sharjeel, Saleem and Saba, Amin. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. European Journal of Business and Management, 5(5), 2222-2839. Retrieved from:

[https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJB
M/article/view/4993/5084](https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJB/M/article/view/4993/5084)

kheng, yeoh and Chiang, Andrew. (2017). Determinants of Organizational Excellence of Malaysian Public Universities. *International Business Management*, 11(6), 1169-1179. Retrieved from:

[http://docsdrive.com/pdfs/
medwelljournals/ibm/2017/1169-1179.pdf](http://docsdrive.com/pdfs/medwelljournals/ibm/2017/1169-1179.pdf)

Lasrado, Flevy. (2018). **Achievin Organizational Excellence**. Springer. Retrieved from:

<https://books.google.com.sa/>

Harrington H.J. (2005). The Five Pillars Of Organizational Excellence. **Handbook of Business Strategy**, 6 (1) p107- 114. Retrieved from:

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/089443105105
57116/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08944310510557116/full/html)

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذة/ة: حفظة/حفظة الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، تحية طيبة وبعد؛

تقوم الباحثتان بإعداد دراسة بعنوان: "دور إدارة المسار الوظيفى بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم فى تحقيق التميز التنظيمى"، كمتطلب لمادة إدارة الموارد البشرية فى برنامج الماجستير من قسم الإدارة والتخطيط التربوى بكلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

وتهدف الدراسة الحالية إلى: تحديد واقع إدارة المسار الوظيفى بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم وتحديد واقع التميز التنظيمى بوزارة التعليم والكشف عن دور إدارة المسار الوظيفى بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم فى تحقيق التميز التنظيمى. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قامت الباحثتان بإعداد الاستبانة التى بين أيديكم والتى سيجيب عنها عينة عشوائية من القيادات بجهاز وزارة التعليم.

ويقصد بإدارة المسار الوظيفى "العملية التى تصف تسلسل المناصب الوظيفية والخطوات المهنية التى يجب أن يسلكها الموظف فى المؤسسة الحكومية بما يتماشى مع التقدم الذى يحرزه فى وظيفته".

ومع إدراكنا لكثرة أعبائكم المهنية إلا أننا نأمل منكم التكرم بالإجابة المناسبة لجميع فقرات الاستبانة بكل شفافية وموضوعية، علماً بأن الإجابات لن تستخدم إلا فى غرض البحث العلمى.

أولاً: المعلومات الأولية.

المؤهل العلمي:

| بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه | أخرى (تذكر...) |
|-----------|---------|---------|----------------|
| | | | |

العمل الحالي:

| وكيل وزارة | مدير عام | مدير إدارة | مدير قسم |
|------------|----------|------------|----------|
| | | | |

جهة العمل:

.....

ثانياً: محاور الاستبانة

المحور الأول- واقع إدارة المسار الوظيفي بوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة:

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|---|--|---------------|-------|-------------|------------|
| | | مرتفع جداً | مرتفع | متوسط منخفض | منخفض جداً |
| ١ | تعمل إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم على نشر ثقافة إدارة المسار الوظيفي لدى الموظفين. | | | | |
| ٢ | يوجد للموظف مسارات وظيفية في مجموعته الوظيفية أو في مجموعات وظيفية أخرى. | | | | |
| ٣ | يوجد خرائط مسارات وظيفية للوظائف الحرجة في الوزارة. | | | | |
| ٤ | تتوافق المسارات الوظيفية للموظف مع تطلعاته وأهدافه. | | | | |
| ٥ | يوجد وصف وظيفي لجميع الوظائف في الوزارة يوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة. | | | | |
| ٦ | يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة والفرص الوظيفية المتاحة للموظفين في الوزارة. | | | | |

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|----|--|---------------|-------|-------------|------------|
| | | مرتفع جداً | مرتفع | متوسط منخفض | منخفض جداً |
| ٧ | تتوفر نماذج المسارات الوظيفية المنطق عليها على قاعدة بيانات الموارد البشرية فى الوزارة. | | | | |
| ٨ | يشارك الرئيس المباشر مع الموظف فى رسم مسار وظيفى يحقق أهداف الوزارة وتطلعات الموظف. | | | | |
| ٩ | تتابع إدارة الموارد البشرية ضمان إجراء المناقشات المتعلقة بالمسارات الوظيفية بين الرئيس المباشر والموظفين. | | | | |
| ١٠ | تركز أنشطة التدريب والتطوير المهنية على الأدوار الوظيفية المستقبلية للموظف المحددة وفقاً لمساره الوظيفى. | | | | |
| ١١ | يوجد معايير واضحة لتقييم الموظف وترقيته لشغل أدواره المستقبلية. | | | | |
| ١٢ | ترتبط نتائج الأداء الوظيفى بتقديم الموظف فى المسار الوظيفى. | | | | |
| ١٣ | يتم مراجعة وتقييم مدى ملائمة خيارات المسار الوظيفى للموظف. | | | | |

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|---------------|-------|-------|-------|------------|---|---|
| مرتفع جداً | مرتفع | متوسط | منخفض | منخفض جداً | | |
| | | | | | يحصل الموظفون على مكافآت معنوية على تميزهم في مسارهم الوظيفي. | ٤ |
| | | | | | تطبق الوزارة سياسة تدوير الوظائف بين الموظفين لخدمة إدارة المسار الوظيفي. | ٥ |

المحور الثاني - واقع التميز التنظيمي بوزارة التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة:

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|---------------|-------|-------|-------|------------|--|---|
| مرتفع جداً | مرتفع | متوسط | منخفض | منخفض جداً | | |
| | | | | | أولاً: تميز القيادة | |
| | | | | | يحرص رئيسي المباشر على إيصال رؤية ورسالة وقيم وأهداف الإدارة لجميع الموظفين. | ١ |
| | | | | | يعزز رئيسي المباشر منهجية العمل الإبداعي. | ٢ |
| | | | | | يطبق رئيسي المباشر مبدأ الشفافية في العمل. | ٣ |
| | | | | | يلتزم رئيسي المباشر بتحمل المسؤولية تجاه الموظفين في العمل. | ٤ |
| | | | | | يحرص الرئيس المباشر على التطوير المهني للموظفين. | ٥ |

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | |
|----|--|---------------|-------|-------|------------|
| | | مرتفع جداً | مرتفع | متوسط | منخفض |
| | | | | | منخفض جداً |
| | ثانياً: تميز الموظفون | | | | |
| ٦ | يمتلك الموظفون المهارات والقدرات الإبداعية لمواجهة مشكلات العمل. | | | | |
| ٧ | يستفيد الموظفون من تفويض القيادات لهم للارتقاء بعملهم. | | | | |
| ٨ | يتوفر لدى الموظفون المهارة والمعرفة لإنجاز المهام الوظيفية بالوقت المحدد. | | | | |
| ٩ | يتحلى الموظفون بمهارة عالية في التعامل مع الآخرين. | | | | |
| | ثالثاً: تميز الهيكل التنظيمي | | | | |
| ١٠ | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية لإجراء التغييرات التي يحتاجها العمل. | | | | |
| ١١ | يتم تمكين الموظفين من خلال امتلاكهم الصلاحيات اللازمة لأداء العمل. | | | | |
| ١٢ | يعكس الهيكل التنظيمي خطوط السلطة بوضوح لتفادي الازدواجية في العمل. | | | | |

| م | العبارة | درجة الموافقة | | | | |
|----|---|---------------|-------|-------|-------|------------|
| | | مرتفع جداً | مرتفع | متوسط | منخفض | منخفض جداً |
| | رابعاً: تميز الاستراتيجية | | | | | |
| ١٣ | يتوافر لدى الوزارة مبادرات وبرامج محددة لتحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية. | | | | | |
| ١٤ | تدعم القرارات الإستراتيجية للوزارة عمليات التغيير والتطوير المستمرين لأهدافها. | | | | | |
| ١٥ | تركز الخطط الإستراتيجية للوزارة على رضا المستفيد. | | | | | |
| | خامساً: تميز الثقافة التنظيمية | | | | | |
| ١٦ | توفر الوزارة الثقافة التنظيمية المعززة للتميز في الأداء. | | | | | |
| ١٧ | تعكس الثقافة التنظيمية في الوزارة الاحترام المتبادل بين القيادات والموظفين. | | | | | |
| ١٨ | تعزز الثقافة التنظيمية في الوزارة المنافسة بين جماعات العمل لرفع معايير الأداء. | | | | | |

| درجة الموافقة | | | | | العبارة | م |
|---------------|-------|-------|-------|------------|---|----|
| منخفض جداً | منخفض | متوسط | مرتفع | مرتفع جداً | | |
| | | | | | تتبنى الوزارة منهجية واضحة لتطبيق متطلبات الجودة. | ١٩ |