



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الريان
كلية الدراسات العليا

**دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي
"دراسة ميدانية على شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة"**

رسالة مقدمة إلى جامعة الريان؛
لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الطالب:
علي محمد علي نوبة

إشراف
د. محسن محمد سليم بن كليب
أستاذ إدارة الأعمال المشارك

2022م / 1444هـ

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

قرار لجنة التحكيم والمناقشة

بناءً على قرار رئيس الجامعة رقم (22) لعام 2022م بشأن تشكيل لجنة مناقشة رسالة الماجستير الموسومة بـ (دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي كدراسة ميدانية على شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة).

للباحث: علي محمد علي نوبة.

نقر نحن رئيس لجنة المناقشة وأعضاءها أننا اطلعنا على الرسالة العلمية المذكورة آنفاً وقد ناقشنا الطالب في محتوياتها، وفيما له علاقة بها، وأجيزت بتاريخ: 2022/11/2م.

رئيس اللجنة والمشرف العلمي

الاسم: د. محسن محمد بن كليب

التوقيع:

عضو اللجنة والمناقش الخارجي

الاسم: د. هاني سالمين بلعفير

التوقيع:

عضو اللجنة والمناقش الداخلي

الاسم: د. خالد محمد الجابري

التوقيع:

إقرار المشرف العلمي

إقرار المشرف العلمي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة).

التي تقدم بها الطالب/ علي محمد علي نوبة قد استُكملت بمراحلها كافة تحت إشرافي وأرشحها للمناقشة.

المشرف العلمي/

دكتور: محسن محمد سليم بن كليب

التوقيع:

التاريخ: ٢٠٢٢ / ١٠ / ٢٢ م

إقرار المراجع اللغوي

إقرار المراجع اللغوي

أشهد أن رسالة الماجستير الموسومة بـ:

(دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة).

التي تقدم بها الطالب/ علي محمد علي نوبة

قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية تحت إشرافي، بحيث أصبحت ذات أسلوب علمي، وسليمة

من الأخطاء اللغوية، ولأجل هذا أوقع.

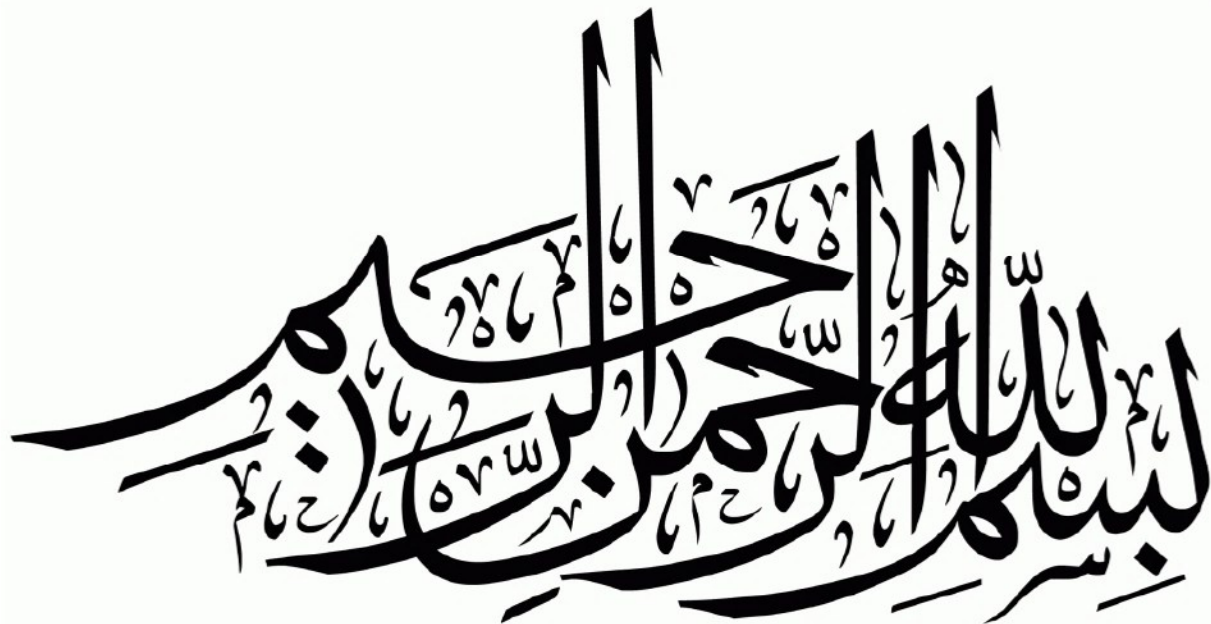
المراجع اللغوي: د. جمال رمضان حيمد حديجان

الدرجة العلمية: أستاذ النحو والصرف المشارك

جامعة:
.....

التوقيع:
.....

التاريخ: ٢٩ / ٩ / ٢٠٢٢ م



{ وَكَذَلِكَ أَوْحَيْنَا إِلَيْكَ رُوحًا مِنْ أَمْرِنَا مَا كُنْتَ تَدْرِي مَا الْكِتَابُ
وَلَا الْإِيمَانُ وَلَكِنْ جَعَلْنَاهُ نُورًا نَهْدِي بِهِ مَنْ نَشَاءُ مِنْ عِبَادِنَا
وَإِنَّكَ لَتَهْدِي إِلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ }

[الشورى:52]

الإهداء

إلى والديّ الكريمين أمتعهما الله بموفور الصحة والعافية

وإلى جميع أفراد أسرتي

إلى جميع الزملاء، والأصدقاء

إلى جميع أساتذتي الكرام في كل مراحل الدراسة

وإلى كل من أسهم في إنجاز هذا الجهد

علي محمد علي نوية

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين على نعمه وإحسانه وتوفيقه وعظيم فضله، وأصلي وأسلم على خير خلقه نبينا وحبينا محمد صلى الله عليه وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد

فإنني أتقدم بالشكر والامتنان إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم جامعة الريان ممثلةً في كلية الدراسات العليا وهيئة تدريسيها وجميع منتسبيها الأفاضل، وأشكر الدكتور محسن محمد بن كليب على إشرافه على الرسالة فقد كان لإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته العلمية بالغ الأثر على هذه الباحثة وعلى البحث حتى إنجازه فله مني شكري وامتناني وتقديري، والشكر موصولٌ للأساتذة المحكّمين الذين حكموا أداة الدراسة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع منتسبي شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة على كل ما قدّموه لي من عونٍ وتفانٍ وتذليلٍ صعابٍ للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالدراسة.

كما أشكر لجنة المناقشة التي ستناقشُ الباحثة في هذا البحث؛ لتقييم اعوجاجه، وسدّ خلله، وإكمال نقصه؛ فهم أهل علمٍ ومعرفةٍ ودرايةٍ.

الباحث

المخلص

هدفت الدراسة إلى قياس دور تنمية الموارد البشرية بأبعادها (التدريب، التعليم، الحوافز)، في تطوير المسار الوظيفي بأبعاده (الترقية، التدوير الوظيفي، الثقافة التنظيمية)، وقياس مستوى توافر تنمية الموارد البشرية، وقياس مستوى توافر تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على أسلوبَي الملاحظة والاستبانة لجمع المعلومات والبيانات من مجتمع الدراسة البالغ (247) عامل وعاملة، وتم اختيار عينة عشوائية تكونت من (151) مفردة، وزعت عليها استمارة الاستبانة، استُرجعت منها (145) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (140) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها:

أن مستوى توافر تنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً، كما كان مستوى توافر المسار الوظيفي ضعيفاً أيضاً، كما توصلت الدراسة إلى وجود دور ذي دلالة إحصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة. كما قَدِّمت الدراسة جملة من التوصيات، أهمُّها:

- رفع مستوى تنمية الموارد البشرية في الشركة وتعزيزه، وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية من خلال التدريب، والتعليم، وورش العمل، والتدوير الوظيفي.

- وضع خطة سنوية لتدريب العاملين في الشركة وفق الاحتياجات الملحة، بالاستعانة بمراكز تدريبية متخصصة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة النتائج بعد التدريب والتقييم لمعرفة الاستفادة من البرامج المنفذة.

- تشجيع العاملين في الشركة على مواصلة التعليم من خلال برامج التعليم الموازي، والتعليم المفتوح، والمنح الدراسية.

- إيجاد أساليب فعالة للحوافز المادية والمعنوية ترتقي إلى طموح العاملين.

- نشر مفهوم تطوير المسار الوظيفي وتوضيح أهدافه، وإعداد الخطط اللازمة لذلك.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	قرار لجنة التحكيم والمناقشة
ب	إقرار المشرف العلمي
ج	إقرار المراجع اللغوي
د	الآية
هـ	الإهداء
و	الشكر والتقدير
ز	الملخص
ح	قائمة المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
المبحث الأول: منهجية الدراسة	
3	أولاً: مشكلة الدراسة
4	ثانياً: أهمية الدراسة
6	ثالثاً: أهداف الدراسة
6	رابعاً: فرضيات الدراسة
9	خامساً: نموذج الدراسة
9	سادساً: منهج الدراسة
9	سابعاً: مصادر جمع المعلومات والبيانات
10	ثامناً: حدود الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة	
12	أولاً: الدراسات باللغة العربية
20	ثانياً: الدراسات باللغة الانجليزية
23	ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية	
27	أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية
29	ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية
29	ثالثاً: أهمية تنمية الموارد البشرية
30	رابعاً: أبعاد تنمية الموارد البشرية
المبحث الثاني: المسار الوظيفي	
42	أولاً: المفاهيم
44	ثانياً: أهداف المسار الوظيفي
45	ثالثاً: أهمية المسار الوظيفي
46	رابعاً: مراحل تطور المسار الوظيفي
49	خامساً: أبعاد المسار الوظيفي
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	
62	أولاً: مجتمع الدراسة
62	ثانياً: عينة الدراسة
63	ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية
65	رابعاً: ثبات أداة الدراسة
65	خامساً: أساليب التحليل الإحصائي
المبحث الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة	
68	أولاً: خاصية النوع لأفراد عينة الدراسة

69	ثانياً: خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة
70	ثالثاً: خاصية المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة
71	رابعاً: خاصية المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة
72	خامساً: خاصية الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة
المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة	
74	أولاً: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن متغير تنمية الموارد البشرية
82	ثانياً: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن متغير تطوير المسار الوظيفي
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة	
90	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
97	ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
النتائج والتوصيات	
107	أولاً: نتائج الدراسة
108	ثانياً: توصيات الدراسة
قائمة المصادر والمراجع	
112	أولاً: المصادر
112	ثانياً: المراجع العربية
121	ثانياً: المراجع الاجنبية
قائمة الملاحق	
125	قائمة الملاحق
132	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-2	المراحل المكونة للمسار الوظيفي	46
1-3	عينة الدراسة وعملية توزيع الاستبيان	63
2-3	مكونات أداة الدراسة	63
3-3	معامل الصدق والثبات لأداة الدراسة	65
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب النوع	68
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	69
6-3	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	70
7-3	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	71
8-3	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	72
9-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد التدريب	75
10-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد التعليم	77
11-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الحوافز	78
12-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تنمية الموارد البشرية	80
13-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الترقية	82
14-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد التدوير الوظيفي	84
15-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بُعد الثقافة التنظيمية	86
16-3	التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن تطوير المسار الوظيفي	87
17-3	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التدريب في تطوير المسار الوظيفي	91
18-3	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التعليم في تطوير المسار الوظيفي	92
19-3	نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور الحوافز في تطوير المسار الوظيفي	94

	الوظيفي	
95	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي	20-3
98	نتائج اختبار Wilcoxon لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور متغيري الدراسة وفق النوع	21-3
99	نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور متغيري الدراسة وفق العمر	22-3
100	نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور متغيري الدراسة وفق المؤهل العلمي	23-3
102	نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور متغيري الدراسة وفق المسمى الوظيفي	24-3
103	نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور متغيري الدراسة وفق الخبرة العملية	25-3

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
9	نموذج الدراسة	1-1
47	مراحل تطور المسار الوظيفي	1-2
68	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع	1-3
69	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	2-3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3-3
71	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4-3
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية	5-3

قائمة الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
126	أسماء السادة المحكمين	1
127	الاستبانة	2

المقدمة

تقوم منظمات الأعمال بالسعي الجاد لتحقيق أهدافها، كما تولي اهتمامًا كبيرًا بالتنمية والتطوير، من خلال اتباع الأساليب الإدارية الحديثة، والتركيز على العنصر البشري؛ باعتباره القوة المحركة والفعّالة في الجهاز الإداري، فالمورد البشري يُعدُّ العمود الفقري والركيزة الأساسية لعملية التنمية في مختلف المنظمات والدول، وإنّما يمكن سير العملية التنموية وتقدمها بالاستخدام الفعلي والأمثل للموارد البشرية.

إن تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة، كالترتيب، والتعليم، والحوافز وغيرها من الأبعاد الأخرى التي جيء بها من أجل تلبية احتياجات الأفراد، والمتعلقة بإكسابهم خبرات ومهارات تجعلهم أكثر قدرة على القيام بمهامهم الوظيفية، ودفعهم للاستمرار، وتقديم الأفضل، وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية القائمة على برامج وخطط مدروسة وأهداف واضحة وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمختلف أبعاده، كالترقية من خلال توسيع المجالات الهيكلية، والتدوير الوظيفي من خلال اعتماد حركة التدوير الوظيفي لتعميق مهارات العاملين وتنويع قدراتهم وخبراتهم؛ والثقافة التنظيمية عبر تعزيز المبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة؛ إذ من خلال ذلك يتم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية.

ولأجل هذا قامت هذه الدراسة، وهي مكوّنة من ثلاثة فصول موزّعة على النحو الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة، ويتناول المنهجية، والدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة، ويتناول متغيري الدراسة: تنمية الموارد البشرية وتطوير والمسار الوظيفي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية، وتتناول إجراءات الدراسة، وعرض بيانات الدراسة، والتحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

النتائج والتوصيات وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول:

منهجية الدراسة

تناول هذا المبحث منهجية الدراسة، ممثلة في مشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهداف الدراسة، وفرضيات الدراسة، ونموذج الدراسة، وحدود الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة:

إن تنمية الموارد البشرية تُعد تعبيرًا عن أنشطة إدارة الموارد البشرية، المتعلقة بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات والمعتقدات، وجعل العاملين أكثر قدرةً على التعامل مع الظروف والمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل، والتي تزيد من فاعلية المنظمات، وتجعلها أكثر قدرة على تعيين أفضل العاملين؛ لشغل الوظائف الإدارية، ومساعدتهم في تطوير مساهمهم الوظيفي، ووضع تصورات مستقبلية، تحقق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ممثلة بإشباع حاجياتهم، من خلال المراحل الوظيفية التي يمرون بها، كالترج العمودي، والتثقل الأفقي، التي بدورها تسهم في تطوير حياة العاملين الوظيفية وتحسينها.

من الملاحظ أن تنمية الموارد البشرية تشهد حركة متسارعة في التطور والانتشار، وقد أصبحت تقوم بدورها في تطوير المسار الوظيفي، الأمر الذي يوفر للمنظمات العامل المؤهل، القادر على القيام بالمهام المناطة به، والتفاعل مع الوظيفة التي تُناسب إمكانياته وقدراته، وبالتالي تحجيم الفجوة بين إمكانات العاملين وقدراتهم ومتطلبات شغل الوظيفة، ويمكن بذلك إيجاد توافق بين الموارد البشرية ووظائف المنظمات ومهامها في أي من المستويات الإدارية.

ولاحظ الباحث وجود تحديات تواجه الشركة من حيث إنها لا تعطي الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية بالصورة العلمية، بالإضافة إلى ضعف سياسات الشركة تجاه الموارد البشرية، مما يؤثر سلبيًا على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، ولعل تطبيق تنمية الموارد البشرية بطريقة صحيحة يساعدها على حل هذه المشكلة.

إن حاجة شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة إلى تنمية الموارد البشرية حاجة ماسة، لرسم خطط لتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها؛ للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية، ومن خلال دراسة استطلاعية أجراها الباحث على عينة عشوائية مكونة من (30) عاملاً من العاملين في الشركة، وجد أن هناك قصور في تنمية الموارد البشرية بأبعادها المختلفة كالترتيب، التعليم، الحوافز، وضعف في تطوير المسار الوظيفي كالترقية، والتدوير الوظيفي، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بطرح الأسئلة الآتية:

1- ما مستوى توافر تنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

2- ما مستوى توافر المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

3- ما دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

ومن هذا السؤال الرئيس يمكن اشتقاق الأسئلة الفرعية الآتية:

أ- ما دور التدريب في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

ب- ما دور التعليم في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

ج- ما دور الحوافز في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة بالنظر إليها في ناحيتين، هما: الناحية العلمية والعملية، ويمكن توضيحهما في الآتي:

1. الأهمية العلمية:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

أ- إن أهمية هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث تمثلت في الربط بين متغيري الدراسة تنمية الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي، وهو من الموضوعات التي تحظى باهتمام متزايد في الآونة الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

ب- الإسهام في التأسيس النظري لتنمية الموارد البشرية والمسار الوظيفي وأبعادهما.

ج- إثراء المكتبة اليمنية والعربية بمساهمة متواضعة، يستفيد منها رواد المكتبات من الباحثين والدارسين والمهتمين.

2. الأهمية العملية:

وتتمثل الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

أ- أن هذه الدراسة قدمت مجموعة من النتائج التي قد تفيد المعنيين وأصحاب القرار في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ب- محاولة لفت نظر إدارة شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة إلى أهمية تنمية الموارد البشرية وضرورتها في واقعها العملي، وفتح المجال أمام العاملين؛ لتحسين قدراتهم، وتطوير مهاراتهم، بما يسهم في تطوير مسارهم الوظيفي.

ج- قياس مستوى دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

د- حث الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

هـ- الأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي تعمل على تحقيق تنمية الموارد البشرية، وتطوير المسار الوظيفي بشركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده.
- 2- التعرف على مفهوم تطوير المسار الوظيفي، وأهميته، وأهدافه، وأبعاده.
- 3- قياس مستوى توافر تنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة من وجهة نظر العاملين فيها.
- 4- قياس مستوى توافر تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة من وجهة نظر العاملين فيها.
- 5- قياس دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.
- 6- قياس توافر فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).
- 7- التوصل الى نتائج من شأنها تعزيز تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي.

رابعاً: فرضيات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها يمكن صياغة الفرضيات وفقاً وفرضيات النفي الإحصائية (HO)، عند مستوى دلالة (0.05)، وفي حال رفضها يمكن قبول فرضية الإثبات، وفيما يأتي فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى (HO1):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

أ . الفرضية الفرعية الأولى (HO1.1):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتدريب في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ب . الفرضية الفرعية الثانية (HO1.2):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للتعليم في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ج . الفرضية الفرعية الثالثة (HO1-3):

لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية للحوافز في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية (HO2):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

ومن هذه الفرضية يمكن اشتقاق الفرضيات الفرعية الآتية:

أ . الفرضية الفرعية الأولى (HO2-1):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى إلى خاصية النوع.

ب . الفرضية الفرعية الثانية (HO2-2):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى إلى خاصية العمر.

ج . الفرضية الفرعية الثالثة (HO2-3):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى إلى خاصية المؤهل العلمي.

د . الفرضية الفرعية الرابعة (HO2-4):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى إلى خاصية المسمى الوظيفي.

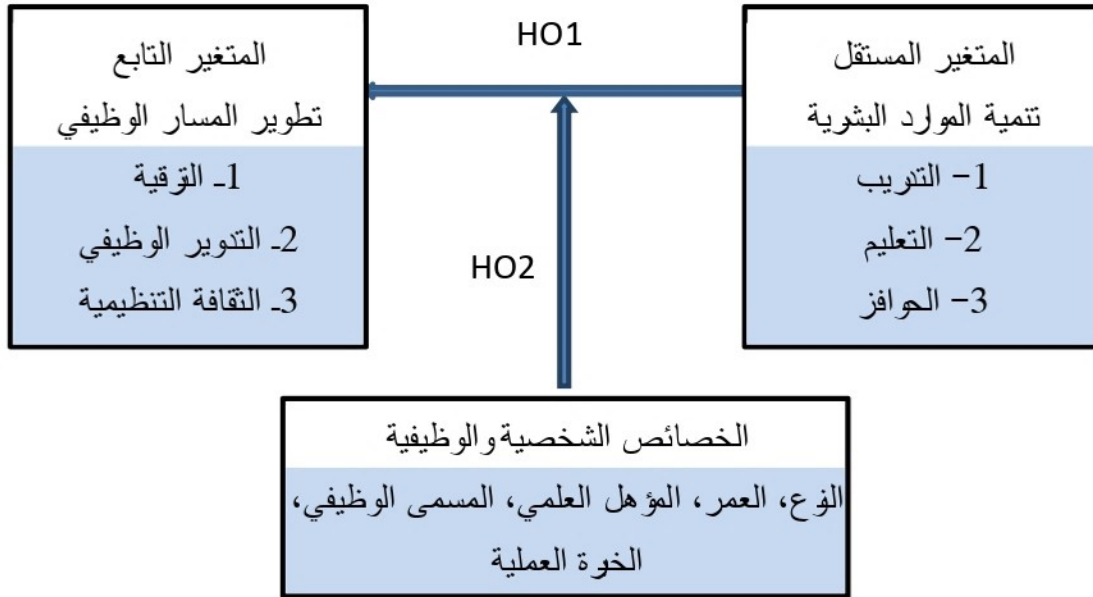
و . الفرضية الفرعية الخامسة (HO2-5):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى إلى خاصية الخبرة العملية.

خامساً: نموذج الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها يمكن بناء نموذج الدراسة حسب الشكل رقم

(1) الآتي:



من إعداد: الباحث بالاستفادة من الدراسات السابقة

سادساً: منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب طبيعة هذه الدراسة، والذي يصف الظاهرة، ويلخص الحقائق، ويقوم بتفسيرها وتحليلها، ويعمل على استنتاج الدلالات والمعاني المختلفة، من خلال البيانات والمعلومات التي تم جمعها لغرض الدراسة.

سابعاً: مصادر جمع المعلومات والبيانات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة،

هما:

1. المصادر الثانوية:

لمعالجة الإطار النظري للدراسة اعتمد الباحث على المصادر الثانوية للحصول على البيانات اللازمة لذلك من خلال المراجع العربية والإنجليزية ذات الصلة، كالكتب والرسائل العلمية والدوريات والمقالات والتقارير ومطالعة مواقع الانترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية:

وتكونت من الآتي:

أ- **الملاحظة:** اعتمد الباحث على الملاحظة كأسلوب لجمع البيانات والمعلومات الأولية، من خلال عمل الباحث في الشركة، واستطلاع آراء عينة من العاملين.

ب- **الاستبانة:** وتعاطت مع الشق التحليلي من الدراسة؛ إذ صُممت الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وتكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية، ويتكون من (5) فقرات.

الجزء الثاني: المتغير المستقل، تنمية الموارد البشرية ويشمل (15) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: (التدريب، التعليم، الحوافز).

الجزء الثالث: المتغير التابع، تطوير المسار الوظيفي ويشمل (15) فقرة، موزعة على ثلاثة أبعاد، هي: (الترقية، التدوير الوظيفي، الثقافة التنظيمية).

ثامناً: حدود الدراسة:

شملت حدود الدراسة الحدود الموضوعية، والمكانية، والزمانية، والبشرية، كما هو موضَّح

في الآتي:

1 . الحدود الموضوعية:

اقتصرت هذه الدراسة على موضوعي تنمية الموارد البشرية، وتطوير المسار الوظيفي، وأبعادهما في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

2. الحدود المكانية:

اقتصرت الدراسة على شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة بالجمهورية اليمنية.

3 . الحدود الزمانية:

تم إجراء الدراسة في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة خلال الفترة من يونيو حتى أغسطس 2022م.

4 . الحدود البشرية:

اقتصرت الدراسة على جميع منتسبي شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

المبحث الثاني:

الدراسات السابقة

تناول هذا المبحث الدراسات السابقة التي تحدثت عن تنمية الموارد البشرية، وكذا الدراسات التي تناولت المسار الوظيفي، باللغة العربية واللغة الإنجليزية وفق العناصر الآتية: (الهدف، والمنهج المتبع، أداة الدراسة، وعينة الدراسة، وأهم النتائج).

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

تناولت الدراسات السابقة التي بحثت تنمية الموارد البشرية، والدراسات التي بحثت المسار الوظيفي باللغة العربية، ويمكن تلخيصها بوضوح في الآتي:

1. دراسة خالد، سليم، (2020): بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في بناء وتطوير رأس المال البشري".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تنمية الموارد البشرية بوظيفتي التدريب والتكوين في بناء رأس المال البشري وتطويره، بأبعاده المتمثلة في: المعارف، الخبرات، الابتكار، والتجديد. وتم التركيز على إبراز هذا الدور من خلال تحليل المعطيات الإحصائية للاستبيان الموجه لموظفي مؤسسة سونلغاز بادرار، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (45) مفردة؛ لتحقيق أهداف البحث. ومن أهم نتائج التحليل المعمق المتوصل إليه للمعطيات: وجود علاقة ذات تأثير إيجابي لتنمية الموارد البشرية على رأس المال البشري. وأوصت الدراسة بزيادة الاهتمام بهذا التأثير، كما يجب الاهتمام بالموجودات الإدارية والفنية في المؤسسة والمتمثلة في الكفاءات، والمهارات، والمحافظة عليها، وكذا التوجه نحو اكتساب المهارات والمعارف الجديدة من خلال تشجيع مراكز البحث العلمي.

2. دراسة تاي الله، (2019): بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات".

وتمثلت مشكلة الدراسة في وجود تحديات تواجه المؤسسات من حيث إنها لا تعطي الاهتمام الكافي لتنمية الموارد البشرية بالصورة العلمية والموضوعية، بالإضافة إلى ضعف السياسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المتبعة، مما يؤثر سلبًا في تحسين أداء هذه المؤسسات، ولعل تطبيق تنمية الموارد البشرية بطريقة صحيحة يساعدها على حل هذه المشكلة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات، ومدى تأثير تخطيط المسار الوظيفي في تحسين اداء المؤسسات، وإلى معرفة مدى تأثير التدريب في تحسين أداء المؤسسات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسة السودانية للنفط والغاز بالخرطوم، وتم اختيار عينة مكوّنة من (50) مفردة لتحقيق أهداف البحث، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، وتوصل البحث الى عدد من النتائج، أهمّها: أن التدريب المستمر يسهم في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة، أن المؤسسة عملت على توفير الإمكانيات اللازمة لتحسين الأداء، وتخصيص موارد مالية مقدرة في تنفيذ برامج التدريب.

3. دراسة شادية، وفاطمة، (2019): بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي".

وتمثلت مشكلة البحث في أن المنظمات تعاني من مشاكل اقتصادية واجتماعية أدت إلى تدهور الموارد البشرية وفعالية أدائها، وعدم قدرتها على منافسة الآخرين. هدف البحث إلى تحقيق الأهداف التالية: التعرف على دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، بيان أثر التدريب في تحقيق التميز المؤسسي، توضيح دور الإنتاجية في تحقيق التميز المؤسسي، توضيح دور الإنتاجية في تحقيق التميز المؤسسي، دور التمكين في تحقيق التميز المؤسسي. واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وتكوّن مجتمع البحث من (150) فردًا، وبلغت عينة البحث (100) مفردة، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات. وتوصل البحث إلى عدد من النتائج، من أبرزها: حرص المنظمة على الأخذ بالأساليب الحديثة في تدريب العاملين أسهم ذلك في تحقيق التميز المؤسسي، وجود جهة تقوم بتصميم البرامج التدريبية وإعداد

خطط المنظمة وبرامجها وتنفيذها قد أسهم في تحقيق التميز المؤسسي، تشجيع المنظمة للعاملين وتحفيزهم على التدريب أسهم ذلك في اكتساب مهارات جديدة.

4. دراسة وهبية، حسبية، (2019): بعنوان "فعالية ادارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين".

هدفت هذه الدراسة للوقوف على دور إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير بجامعة المسيلة بالجزائر، وتحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، وقصدت الباحثة الإجابة عن إشكالية الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما بخصوص الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي؛ إذ تم استخدام اداة الاستبيان في الدراسة، موزعةً على عينة تقدر بـ (40) مفردة في الكلية، من واقع مجتمع الدراسة المكوّن من (102) من الأفراد، وقد تمت معالجة البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي spss، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة: وجود تأثير إيجابي لإدارة المسار الوظيفي في أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

5. دراسة نادية، (2018): بعنوان "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري" وحدة بريد الجزائر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تنمية الموارد البشرية وأنشطتها في تحقيق الإبداع الإداري، تجسّد كل ذلك في تساؤل رئيس مفاده: ما هو دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري؟ لتكوين الفرضية الرئيسة كالآتي: تساعد تنمية الموارد البشرية في تحقيق الإبداع الإداري قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لمثل هذه الموضوعات من الدراسات. كما قام الباحث باستخدام استمارة استبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وطبقت الدراسة طريقة المسح الشامل؛ نظرًا لصغر مجتمع الدراسة، والمكون من (50) عاملاً، تم توزيع (50) استمارة، وتم استرجاع عدد الاستمارات جميعه، وذلك بنسبة 100%، وخلصت الدراسة إلى نتائج، أهمها: تكوين الدورات حسب الاحتياجات التدريبية للعمال، ومن أبرز مظاهر ذلك أن المؤسسات تقوم الأهداف والبرامج وفق حاجاتهم؛ من أجل القيام بمهامهم بشكل أفضل، أن

المؤسسة محلّ الدراسة تقوم بإشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، وتفويض جزء من الصلاحيات لهم، وهذا ما يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم، وزيادة فعاليتهم داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى عدم كفاية الأجر إلى قلق العمال والشعور بالإحباط وانخفاض الروح المعنوية.

6. دراسة عبد الوهاب، (2018): بعنوان "دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الإبداعي".

هدف هذا البحث إلى التعرف على مفهومي استراتيجية تنمية الموارد البشرية، والإبداع، وتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرين، مع التركيز على الجامعة المستنصرية في العراق، فضلاً عن معرفة الأثر بينهما لتحقيق الهدف من البحث، وقد استُخدم في البحث المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال الموارد البشرية من مستوى مسؤولي الشعب، نزولاً إلى الموظفين بدون مسؤولية، وقد تم توزيع (50) استمارة استبيان في الجامعة المستنصرية، تم استرداد (40) استمارة منها، وكان عدد الاستثمارات الصالحة (34) استمارة، وتم استخدام برنامج (spss) الإحصائي؛ لغرض معرفة علاقات الارتباط والأثر في الدراسة، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية وتأثير لكل بعد من أبعاد المتغير الأول (استراتيجية تنمية الموارد)، وهي على التوالي التخطيط، التدريب، التحفيز، كل على حدة مع المتغير التابع (الإبداع)، وقد خرج البحث بجملة من الاستنتاجات، من أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة قوية إلى حد ما بين المتغير المستقل بكافة أبعاده الاستراتيجية والمتغير التابع، وكذلك وجود مسؤولية وتأثير معنوي بين المتغيرين.

7. دراسة الحسيني، (2017): بعنوان "تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على تنمية الموارد البشرية وأثرها في الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركات التأمين العاملة في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (1362) موظفاً وموظفة، وتم اختيار (176) موظفاً وموظفة بالطريقة العشوائية لتطبيق الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث الاستبانة والمقابلة، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أن واقع

تتمية الموارد البشرية في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً، كما أن مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة مرتفعة، كما خلصت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتنمية الموارد البشرية وأبعادها (التطوير، التعلم، والتدريب) في مستوى الأداء الوظيفي (رضا العاملين، وتقييم أداء العاملين) في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها، كما لا توجد فروق في إجابات المبحوثين عن أثر تنمية الموارد البشرية في مستوى الأداء الوظيفي في شركات التأمين في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها في ضوء المتغيرات الديمغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، مكان العمل).

8. دراسة بن طري، (2016): بعنوان "أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي"

تناولت هذه الدراسة أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي بمؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة، الجزائر، وهدفت الدراسة الى معرفة اتجاهات المبحوثين في هذه المؤسسة نحو تطوير المسار الوظيفي وأثره في تحقيق رضاهم الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، حيث وزعت الاستبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (100) مفردة، من مجتمع الدراسة البالغ (309) عامل، وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى متوسط لتطوير المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، ووجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لتطوير المسار الوظيفي بأبعاده المختلفة في مستوى الرضا الوظيفي الذي كان مرتفعاً على العموم بالمؤسسة.

8. دراسة عواريب، (2015): بعنوان "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي ببُعْدَيْهِ: الترقية، والتدريب، لدى المؤسسة، ودور ذلك في تحفيز العاملين، ومدى تفاوت ذلك بين العاملين في مكان الدراسة، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية الواقعة في الطريق الرباط بين ولايتي غرداية وورقلة بالجزائر، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (41) مفردة من إجمالي مجتمع الدراسة (130) عاملاً، استعان الباحث بأدوات البحث التالية: المقابلة الشخصية،

والاستبيان، واستخدام البرنامج (spss) في معالجة البيانات؛ للوصول إلى الدلالات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين عن مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى إلى متغير المستوى الدراسي، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابة المبحوثين عن مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى إلى متغير الخبرة المهنية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) من استجابة المبحوثين عن مستوى توفر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي وتحفيز العاملين تعزى إلى متغير نوع الوظيفة.

9. دراسة سبرينة، (2015): بعنوان "أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات".

هدفت الباحثة في هذه الدراسة إلى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في أداء الأفراد في الجامعات، معتمدةً المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ تم دراسة حالة الأساتذة والموظفين الإداريين بالجامعات "محمد خيضر بسكرة، عباس لغرور "خنشلة"، والعربي بن مهدي "أم البواقي" بالجزائر، البالغ عددهم (3676) مفردة، منها (2357) أستاذًا، و(1319) موظفًا إداريًا، وتم اختيار عينة عشوائية من (800) مفردة، واستخدمت الباحثة أداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج، نذكر منها: أكدت الدراسة أن كلاً من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات مهمة، تتبناها الجامعات محلّ الدراسة في تنمية الموارد البشرية من أساتذة وموظفين إداريين. وأكدت الدراسة أيضًا أنه وعلى الرغم من أهمية استراتيجيات: التدريب والتعلم التنظيمي، والتطوير والإبداع في تنمية الموارد البشرية في الجامعات محلّ الدراسة، ودورها في الرفع من مستويات أدائه، فإن هناك بعض القصور في ممارسات الاستراتيجية، والتي قللت شيئًا ما من فعاليتها.

10. دراسة غريب، (2014): بعنوان "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المسارات الوظيفية، متمثلة بالتدريب، والترقية، والتدوير الوظيفي، والحوافز، وبين الولاء التنظيمي للعاملين في شركات

الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، والتعرف على الفروق في استجابات المبحوثين حسب المتغيرات الديمغرافية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث أداة الاستبانة، ولتحقيق أهداف الدراسة عمل الباحث على توزيع الاستبانة على عينة الدراسة المتمثلة بـ(353) عاملاً من أصل مجتمع الدراسة، المكوّن من (1671) عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أهمها: وجود علاقة ارتباط إيجابية بين إدارة المسارات الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية، وكانت لتلك المتغيرات أثر إيجابي في الولاء التنظيمي يعزى لمتغيرات: الجنس، والدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، والقطاع، والمسمى الوظيفي، في حين لم تظهر فروق جوهرية في إجابات أفراد عينة الدراسة عن الولاء التنظيمي يعزى إلى متغير الخبرة، وتبين أيضاً عدم وجود اختلافات جوهرية بين القطاعين: العام والخاص فيما يتعلق بأثر المتغيرات المستقلة في الولاء التنظيمي للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، مع ملاحظة أن أثر تلك المتغيرات في الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

11. دراسة الحمصي، (2014): بعنوان "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين".

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص السورية؛ إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي، وهل تراعي البرامج التدريبية في المديرية متطلبات تنمية المسار الوظيفي، وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف إلى مستوى التدريب والموجود فيه، وعلى دوره في تعزيز عملية تنمية المسار الوظيفي وتدعيمها، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين بُعدي تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار، وإدارة المسار)، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (800) عامل، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان، وُرِعَ على عينة عشوائية بلغت (150) من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام في المديرية، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً، ووجود تأثير معنوي للتدريب في تنمية المسار الوظيفي؛ إذ كانت العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي ببعديه: (الفردية، والتنظيمية) متوسطة موجبة، بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين تخطيط المسار وإدارة المسار.

12. دراسة الطراونة، والبلوشي، (2010): بعنوان "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية الأردن، من خلال توزيع استبانة على عينة الدراسة، المكوّنة من (315) مشاركاً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عددٍ من النتائج، أهمها: أن تصورات المبحوثين عن المسار الوظيفي والتدريب والتطوير والنقل والمكافآت كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة وبدرجة متوسطة لتقييم الأداء، وتبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للوظائف السابقة مجتمعة ومنفردة في المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية.

13 . دراسة بن كليب، (2009): بعنوان "أثر التطور التقني على التوصيف والمسار الوظيفي".

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدخال التقنية المتطورة واستخدامها في المنشآت الصناعية السمكية اليمنية في الهيكل التنظيمي، ووصف الوظائف، وشروط شاغلي الوظائف، والمسار الوظيفي للعمال والموظفين، كما تهدف إلى التعرف على الإطار النظري من خلال استعراض التقنية وشرح مفهوماً ومراحل تطورها، والأسس النظرية للتوظيف والمسار الوظيفي، إضافة إلى تقديم عدد من التوصيات لمجتمع الدراسة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (270) عاملاً وموظفاً يعملون في مصانع تعليب الأسماك، بنسبة تمثيل بلغت (43.97 %) من مجتمع الدراسة الأصلي، وقد وزعت على العينة استبانة شملت (44) فقرة، وتوصلت الدراسة إلى أن إدخال التقنية واستخدامها في مصانع تعليب الأسماك يؤثر في الهيكل التنظيمي ووصف وظائف المصانع، كما يؤثر في شروط شاغلي الوظائف والمسار الوظيفي للعمال والموظفين، وكشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة حول المتغيرات المدروسة.

14. دراسة ديوب، وايمن، (2002): بعنوان "التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي في الشركات محل الدراسة، والكشف عن المعوقات التي تحدُّ من فاعلية التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، والربط بين ممارسات التنمية الإدارية وتطوير المسار الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (60) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى جملةٍ من النتائج، أهمُّها: وجود علاقة بين التنمية الإدارية والترقية الوظيفية والنقل الوظيفي، ووجود نقص في الموارد المادية والمعلومات اللازمة لنجاح التنمية الإدارية في تطوير المسار الوظيفي، واعتماد شركات القطاع الخاص والعام على أسلوب التدريب فقط لتطوير المسار الوظيفي.

ثانيًا: الدراسات باللغة الانجليزية:

سيتناول الباحث هنا الدراسات السابقة باللغة الإنجليزية المتعلقة بموضوع الدراسة تنمية الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي، ويمكن تلخيصها بوضوح في الآتي:

1. دراسة (2016) biswakarma: بعنوان "النمو الوظيفي ونوايا الموظفين تجاه معدل دوران العمل".

كان أهم أهداف الدراسة: التعرف على النمو الوظيفي ونوايا الموظفين تجاه معدل دوران العمل. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام وسيلة الاستبانة؛ إذ تم توزيع (290) استمارة على موظفي بنكي في النيبال، كان أهمُّ النتائج: وجود علاقة سلبية بين المدخل التنظيمي للنمو الوظيفي ونوايا الموظفين للدوران الوظيفي. وأن جل اهتمام الموظفين فيما يخص أبعاد المدخل التنظيمي للنمو والتطوير الوظيفي هو الحوافز.

2- (2013)، Pulijman et-al: بعنوان "استراتيجيات تنمية الموارد البشرية لتنظيم البرامج التعليمية للمهنيين - ألمانيا".

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيف تُوضَعُ الاستراتيجيات الحالية لتنمية الموارد البشرية موضع التنفيذ، وتعرّفت على مدى تطابق هذه الاستراتيجيات مع الأفكار النظرية المنشودة الخاصة بتنمية الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت الدراسة على عيّنةٍ، قوامها (20) مهنيًا ألمانيًا متخصصًا في مجال تنمية الموارد البشرية، من خلال الاستبيان، وتوصلت الدراسة إلى عدم استقلالية وظيفة تنمية الموارد البشرية؛ إذ تفرض الإدارة العليا ومنسّقو البرامج التدريبية المحتوى التدريبي.

3. دراسة (2013) Sharjeel & Saba: بعنوان "الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي والدعم الاشرافي على أداء الموظف" دراسة تطبيقية على القطاع الأكاديمي الباكستاني.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن إجراءات دعم تطوير المسار الوظيفي من قبل الجامعات، وملاحظة تأثير الدعم الإداري للجامعات لتطوير المسار الوظيفي في 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 لتطوير المسار الوظيفي تأثيرًا إيجابيًا في أداء الموظف، وأنه من أجل تعزيز أداء الموظفين يعد الدعم التنظيمي لتطوير الوظيفي جزءًا أساسيًا.

4. دراسة (2013) Adezzale & Anthonla: بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على ممارسات الموارد البشرية": دراسة على عينة من الجامعات النيجرية الخاصة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في ممارسات الموارد البشرية: دراسة ميدانية على عينة مختارة من الجامعات النيجرية الخاصة، وتكونت عينة الدراسة من (237) معلمًا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد الموظفين على فهم الأحداث

التنظيمية، وبالتالي مساعدتهم على جعل مهامهم في متناول اليد بدلاً من إضاعة الوقت في محاولة معرفة ما هو متوقع منهم.

5. دراسة (Mufeed & Ajaz (2012): بعنوان: "الحاجة الى ممارسة تنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية": أداة للتميز التعليمي.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص مناخ تنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية، وقياس مستوى رضا أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالجامعات تجاه الممارسات الحالية لتنمية الموارد البشرية، ومقارنة المناخ الحالي لتنمية الموارد البشرية في جامعات هندية مختلفة، وتحليل تصور موظفي الجامعة تجاه الأبعاد المختلفة لمناخ تنمية الموارد البشرية في الجامعات الهندية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة وسيلة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (38) مفردة من الكادر التدريسي، و(549) فرداً من غير التدريسيين، ومن أبرز النتائج: أن برامج التدريب القائمة على الاحتياجات الخاصة يجب أن تجري للموظفين بالجامعة بحيث تتواءم مع التطورات التكنولوجية، وأن تقارير تقييم الأداء يجب أن يتم صياغتها وتطبيقها بفعالية، وأن الجامعة بحاجة إلى بناء قسم منفصل لتنمية الموارد البشرية من أجل دعم تنمية العاملين.

6. دراسة (Gana & Bababe (2011): بعنوان "آثار التحفيز على أداء العاملين"، دراسة حالة شركة ميد جوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو/ نيجيريا.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميد جوري، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (60) عاملاً، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت الدراسة إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم.

7. دراسة **Ellen & others (1998)** بعنوان "تقييم التأثيرات العامة لبرنامج تدريب الإدارة الذاتية".

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثيرات العامة لبرنامج تدريب الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة؛ إذ بيّنت النتائج أن جهود التدريب الرسمية كانت غير ناجحة في انخراط العاملين في أنشطة الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي، بالإضافة إلى انخفاض انخراط المدربين في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي وانشغالهم عنها بعد مرور ستة إلى ثمانية أشهر بعد التدريب.

8. دراسة **KERRY & KIRS (1996)** بعنوان "وصف خدمات تطوير المسار الوظيفي في المنظمات الكندية".

هدفت الدراسة إلى معرفة نطاق خدمات تطوير المسار الوظيفي وطبيعتها ضمن المنظمات الكندية، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وباستخدام أداة الاستبيان؛ إذ بيّنت النتائج أن خدمات تطوير المسار الوظيفي كانت متطابقة في بعض الأحيان مع الأهداف المرجوة منها، وغير متطابقة في بعضها الآخر، وأن خدمات إدارة المسار الوظيفي كانت متوفرة أكثر من خدمات تخطيط المسار، بالإضافة إلى أنه يجب أن تترافق خدمات تطوير المسار الوظيفي مع مستوى تدريب أعلى من الموجود.

ثالثاً: مناقشة الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة اتضح للباحث أهم أوجه الشبه والاختلاف، ومدى الاستفادة من تلك الدراسات كما يأتي:

1. مدى شبة واختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في متغير (تنمية الموارد البشرية) وذلك كما في دراسة "(خالد، سليم، 2020م)، و(تاي الله وحسن، 2019م)، و(شادية وفاطمة، 2019م)، و(نادية، 2018م)، و(عبدالوهاب، 2018م)، و(الحسني، 2017م)، و(سبرينة،

2015م)، و(Mufeed & Ajaz, 2012)، و(Pulijman et-al, 2013)، كما تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بُعد التدريب مع جميع الدراسات أعلاه، وتتشابه في بعد التعليم مع دراسة (الحسيني، 2017م)، و(Mufeed & Ajaz, 2012)، كما تتشابه الدراسة الحالية في بُعد الحوافز مع دراسة (نادية، 2018)، و(عبدالوهاب، 2018)، و(Gana & Bababe, 2011).

واتفقت الدراسة مع الدراسات السابقة في متغير (تطوير المسار الوظيفي) مع دراسة (الحمصي، 2014م)، و(الطراونة والبلوشي، 2010م)، و(بن كليب، 2009م)، و(ديوب وأيمن، 2002م) و (Ellen and others, 1998).

ومن حيث أبعاد متغير (تطوير المسار الوظيفي)، اتفقت الدراسة الحالية في بُعدَي الترقية والتدوير الوظيفي، مع كلٍّ من الدراسات الآتية: (غريب، 2014)، و(بن كليب، 2009)، و(وهيبة، حسيبة، 2019)، و(ديوب، أيمن، 2002)، و(فيروز، 2010).

واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة متغيرَي الدراسة (تنمية الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي)؛ إذ لم تنطبق أيٌّ من الدراسات السابقة للمتغيرين معاً.

وركزت الدراسة الحالية على دراسة ثلاثة أبعاد لتنمية الموارد البشرية (التدريب، التعليم، الحوافز) فقط، في حين أنّ الدراسات السابقة تطرقت إلى أبعاد كثيرة، مثل: التمكين، والإنتاجية، والتكوين، والتطوير والإبداع، وغيرها، واتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة؛ إذ اعتمدت الدراسة الحالية والدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة كأداة للحصول على المعلومات والبيانات.

ومن حيث مجتمع الدراسة تكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع العاملين في فرع شركة النفط اليمنية في محافظة شبوة بالجمهورية اليمنية، في حين ركزت الدراسات السابقة على مجتمعات مختلفة في دول عربية، وأوروبية، وآسيوية، وأفريقية، باستثناء دراسة (بن كليب، 2009م) التي كانت في الجمهورية اليمنية، وشملت الدراسات السابقة قطاعات مختلفة خدمية، وصناعية، وأكاديمية، وتجارية، في حين كانت الدراسة الحالية في القطاع الخدمي.

ويمكن القول إن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث مجتمعها، وحدودها المكانية، والزمانية؛ إذ تمت الدراسة في 2022م والدراسات السابقة في أزمنة سابقة.

2. مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء فكرة عن الدراسة، وإثراء الإطار النظري، واختيار المنهج المناسب، والإجراءات المناسبة للدراسة، وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، وصياغة بنودها لتحقيق أهداف الدراسة، وتفسير نتائج الدراسة الحالية، ومقارنة النتائج التي توصلت إليها مع نتائج الدراسات السابقة، بما يدعم نتائج الدراسة الحالية، والاستفادة من المراجع.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: تنمية الموارد البشرية

المبحث الثاني: تطوير المسار الوظيفي

المبحث الأول:

تنمية الموارد البشرية

إن تنمية الموارد البشرية ركيزة أساسية من ركائز الإدارة حيث تهتم بالعنصر البشري الذي يمثل أثنى عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويوماً بعد يوم تزداد أهمية العنصر البشري تأثيراً في كفاءة المنظمات، مثلما تزداد أعداد العاملين بهذه المنظمات وتزداد مشكلاتهم عمقاً وتشعباً، مما أدى إلى اعتبار تنمية الموارد البشرية وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تختص بالعنصر البشري والذي على مقدار كفاءته وقدراته وخبراته وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف (تاي الله، 2019، ص22).

وتناول هذا المبحث المفاهيم العامة لتنمية الموارد البشرية، وأهمية تنمية الموارد البشرية وأهدافها وأبعادها، ممثلة بالأبعاد الثلاثة: التدريب، التعليم، الحوافز، من خلال آراء مقتبسة من أقوال مجموعة من الكُتَّاب والمفكرين المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وتمييزها.

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية اليوم تحظى بأهمية بالغة؛ نظراً لكونها من أهم الموارد التي تسهم في نجاح أي مؤسسة في المدى القريب والبعيد، كما يعد موضوع تنمية الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والمهمة لتحقيق قدرة المؤسسات على التنافس، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرارية، وكذلك الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسات؛ لأنها العنصر الأهم والأكثر تأثيراً في بقاء الموارد التي تمتلكها المؤسسات، وقد أشار تقرير التنمية البشرية الصادر عن الأمم المتحدة (UNDP) سنة 1990م أن التنمية البشرية هي توسيع خيارات الناس، ورفع قدراتهم، عن طريق تكوين رأس المال الاجتماعي، وزيادة فرصهم في التعليم والرعاية الصحية والدخل والعمل، على أن تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر ممكن من المساواة والعدالة، ودون المساس باحتياجات الأجيال القادمة من الثروات (علي عربي، وآخرون، 2002، ص17).

وتُعرّف تنمية الموارد البشرية بأنها: تلك العملية المتكاملة والمخططة موضوعياً، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسة، والمتفهمة لظروف الأداء المطلوب

وقواعده وأساليبه وإمكانياته، والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب لأداء الأعمال (عدنان، علاء، 2013م، ص ص 155-156).

وتُعرَّف أيضًا بأنها أنشطة إدارة الموارد البشرية المصممة لتنمية المهارات والاتجاهات (المواقف) والعاملين بالمؤسسة، والتي تكون جزءًا من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية (جاد الرب، 2011، ص 82).

ويرى منير نوري، وفريد كورتل، أن تنمية الموارد البشرية هي تراكم رأس المال البشري، وهي استثمار فعّال للتنمية الاقتصادية (منير، فريد، 2011، ص 311).

ويُشار لتنمية الموارد البشرية إلى أنها تحسين أنماط سلوك الأفراد وتطويرها، والعمل على تعديل اتجاهاتهم ومعتقداتهم؛ وذلك للتكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة الخارجية، وجعل الأفراد أكثر قدرة على التعامل مع تلك الظروف؛ وذلك بإحداث التوازن بين طبيعة هؤلاء الأفراد من حيث أهدافهم ودوافعهم وشخصياتهم وقدراتهم وآمالهم وأعمال المؤسسة ووظائفها وأهدافها (احمد، 2009، ص 78).

ويشير الديردي إلى تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعدادًا صحيحًا، بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلًا عن زيادة طاقاته وجهوده (الديردي، 2018، ص 215).

كما يرى بارك أن تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر، ومنظم، ينطوي على أربعة أنشطة أساسية: اختيار الأفراد الصالحين للتأهيل، الإعداد العلمي الأساسي للذين تتوافر فيهم الصلاحيات، التدريب العلمي لهؤلاء الأفراد، والتتقيف المستمر المنظم. (بارك، 2014، ص 36).

ويمكن للباحث القول إن تنمية الموارد البشرية يُقصدُ بها تطوير العنصر البشري العامل في المنظمة، ورفع قدراته، وزيادة مهارته، وبناء رأس المال البشري، بما يجعله يواكب التطور المستمر الحاصل على الوظيفة، من خلال رفع مستواه العلمي والمعرفي، وربط المعارف والعلوم المكتسبة بالواقع المعيش؛ حتى تتحقق الأهداف المنشودة للمنظمة، وأهداف الفرد في العمل والرعاية، ورسم المستقبل الوظيفي تماشيًا وخطط تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف تنمية الموارد البشرية:

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى الاهتمام والتركيز على العنصر البشري؛ بوصفه أهمّ موارد المنظمة، والذي من خلاله يتحقق التطور المؤسسي، ويمكن تلخيص أهداف تنمية الموارد البشرية في الأهداف الآتية:

1- تطوير قدرات الأفراد وتحسينها، واكتشاف طاقاتهم، وتقوية القدرات المطلوبة لأداء مهام مختلفة، مرتبطة بأدوار الفرد الحالية والمستقبلية في المؤسسة، والتزويد بالطرق والأساليب العلمية الحديثة التي تسهم في رفع المستوى الفكري الثقافي، وتطوير تنظيم الثقافة المؤسسية (Sanjcv Singh,2008, p 6).

2- يركز هدفها الأول حول الإنسان؛ فهو الهدف والجوهر والوسيلة، وتتفرع من هذا الهدف أهداف أخرى هي على النحو الآتي (فايز، وبدر، 2017، ص 171-172):

- أ. بناء إنسان قادر على مواجهة تحديات الحياة.
- ب. مساعدة الفرد على التفكير بشكل إيجابي.
- ج. تعليم الفرد على إتقان مهارات الاتصال الفعّال.
- د. مساعدة الفرد على تطوير أدائه وقدراته من أجل الحصول على الوظيفة المناسبة.
- و. تعليم الإنسان قيمة الوقت وأهميته، وتعليمه كيفية استغلال طاقاته ومواهبه.

ثالثاً: أهمية تنمية الموارد البشرية:

تنقسم أهمية الموارد البشرية على ثلاثة أقسام، هي (محمد الفاتح، 2016، ص 41_42):

1. أهمية الموارد البشرية على مستوى العاملين: إن العمل في مفهوم تنمية الموارد البشرية، يساعد على تحقيق عددٍ من المنافع للأفراد، منها ما يأتي:
 - أ. توفير المناخ المناسب من أجل زيادة إنتاج الفرد.
 - ب. العمل على إخراج القوى التي تدفع الأفراد من أجل تحقيق ذاتهم.
 - ج. المساعدة على إشباع احتياجات الأفراد الأساسية، مما يجعلهم يرغبون في إيجاد الأعمال التي تتحدى قدراتهم.
 - د. معرفة الفروق الفردية لدى الأفراد، مما يساعد على الاستفادة من ذلك الأمر في إتمام المهام، من خلال التكاليفات التي تتناسب مع تلك الفروق.

هـ . تنمية الأفراد مما يساعد على زيادة قدراتهم ورغبتهم في تحمل المسؤوليات.

2. أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل: تتلخص أهمية تنمية الموارد

البشرية على مستوى الجماعة في أمرين، هما:

أ. تساعد على بث روح التعاون لدى جماعات العمل، وذلك حتى يتمكنوا من تحسين كفاءة الإنتاج والاستفادة من الموارد.

ب . تساعد على رفع قدرة الجماعة على تحليل المشاكل، ثم وضع الحلول الملائمة لها.

3. أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى المنظمة: تتلخص أهمية تنمية الموارد البشرية

على مستوى المنظمة في أمرين، هما:

أ . يساعد نجاح تنمية الموارد البشرية في أحد أجزاء المنظمة على تطبيقها على بقية الأجزاء الأخرى من المنظمة.

ب . تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة، وقدرتها على مواجهة المنافسات

التي حولها.

رابعاً: أبعاد تنمية الموارد البشرية:

سيتم تناول مفاهيم ثلاثة أبعادٍ من أبعاد تنمية الموارد البشرية، كما يأتي:

1. التدريب:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل إنه قديم قدم التجمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قانماً على الدور الذي أدّاه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية، فأصحاب الحرف والفلاحون في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلّمين، أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فإن التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط؛ إذ يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة، والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر، دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة؛ إذ ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين، وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين، ولم تقتصر نقل المعرفة

والمهارات على الحرفيين فقط، بل تعدّاهم إلى بعض المهن الأخرى، كالطب والمحاماة والتعليم (الدوري، 1976، ص 97). إنّ ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال، ويشهد لقدّم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة، عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها (الحلبي، 1973، ص41)، ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط، وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات شخص ذو خبرة ومهاراته إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل، وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبيبة على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين، والتدريب على العمل، وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب، الأول، ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني، يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني (باغي، 1993، ص 3)، ولقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين واهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم؛ إذ كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزوّدهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصّب والياً يبيّن له سلطاته، وما يفرض عليه من واجبات (أبوسن 1981، ص 98)، وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظّم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية (باغي، 1993، ص 5)، وفي العصر الحديث شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و1785 م نهضة صناعية إنجليزية، التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من أمّة زراعية ريفية إلى

ورشة صناعية للعالم بأسره، فقد كانت أول أمة يتم فيها نجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي (كلودس، 1972، ص 98).

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين، هم موظفو التوظيف وموظفو العلاقات الصناعية ومفتشو المصانع؛ لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة الصحة والسلامة وإرشاداتها، وأنظمة العمل والقرارات الإدارية، والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية، واقتراح تحسين ظروف العمل، وتعليم صغار العاملين وأسره وتدريبهم (فهمي، 1981، ص 90).

يُعرّف التدريب بصفة عامّة بأنه نشاط إنساني، هدفه العام يركز حول التحسين والتكوين، ويمكن أن يمارس هذا النشاط بأسلوب فردي أو جماعي (القبلائي، 1992، ص 6).
ويُعرّف التدريب أيضاً بأنه الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة (عبد الرحمن بن عنتر، 2010، ص 85).

ويعرف أيضاً بأنه إجراء منظم من خلاله يتعلم الأفراد المعرفة والمهارة المتعلقة بغرض محدد. (أوبكر، 2009، ص 331).

وأشار جعفر إلى أنّ التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات (العبد، 1969، ص 88).

كما يرى سليم أن التدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم، وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات، فهو يصنع نموذجاً للسلوك. ويعد بذلك عنصراً مهماً من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين، من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم، مثل التعاون، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والرقابة الذاتية، وأهمية العمل، وفتح قنوات الاتصال، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة، فلا معنى أن نتوقع من

العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير (سليم 2006، ص 8).

وتعد وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب العاملين واختيارهم وتعيينهم، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية، تساعد على تطوير مهارات العاملين وزيادتها، وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة. وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف، وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات (Belanger and al 2006, P 324).

والتدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات، التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم (صلاح الدين، 2008، ص 27)، كما يشير مدحت أيضاً إلى أنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتحسين مهاراته، بما يسهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة (مدحت، 2006، ص 62)، ويرى برعي (1973، ص 92) أن التدريب عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق، وأشار آخرون إلى أن التدريب محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب (السالمي، 1970، ص 6).

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية؛ لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (عبد الوهاب، 1981، ص 91).

ومما سبق، نستطيع أن نعرّف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقًا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين:

• تغيير المعارف والمعلومات.

• تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

• تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة، مثل: الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة. (عبد الباقي، 2005، ص 207).

أ. أهمية التدريب:

يمكن النظر إلى أهمية التدريب من خلال الآتي (خميلي، 2009، ص 78):

- * إنجاز وظيفي أفضل، كمًا ونوعًا، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
- * زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- * استخدام التكنولوجيا الحديثة؛ فالتدريب يعد الأفراد لاستخدام الآلات المعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
- * استكمال دور الجامعات والمدارس: فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.
- * تنمية المجتمع؛ إذ يمتد التدريب ليشمل معلومات الأفراد والجماعات ومهاراتهم في الاتصال، والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

ب. أهداف التدريب:

هناك هدفان رئيسان للتدريب، هما: (الكلالدة، 2008، ص ص 46، 47).

- * توفير القدرة والخبرة للعاملين؛ حتى يستطيعوا القيام بواجباتهم المنوطة بهم بأفضل مستوى ممكن.

* نقل المستويات الإدارية والعاملين إلى مرحلة السير قُدماً في العمل، والسيطرة على مستجدات الأعمال بكل ثقة وموضوعية.

2. التعليم:

طالما عُدَّ المورد البشري ودرجة كفاءته العامل الحاسم لتحقيق التقدم، فقد أكَّد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل على أهمية تنميته وتحسين نوعيته، فاعتبر الاستثمار فيه أعلى أنواع الاستثمار قيمةً ومردوداً، وقد حدد الاقتصاديون مجالات عدَّة للاستثمار في الموارد البشرية، أهمُّها التعليم، فالتعليم يمثل بمختلف مراحلهِ أداةً مهمَّةً لتحقيق التنمية البشرية والاقتصادية، وركيزة أساسية لإعداد القوى البشرية وتأهيلها بما يتلاءم وحاجيات سوق العمل، وبالصورة التي تسهم في تحسين ظروفهم الحياتية والمعيشية، وخاصة التعليم الجامعي، والذي يعد ذا أهمية بالغة في إعداد القوى البشرية المدربة؛ لأنه يأتي استكمالاً لما تم تحقيقه في المراحل التعليمية السابقة (فليح، 2001، ص 8).

إنَّ التعليم هو صناعة الأجيال، وأن الاستثمار في هذا النوع من الصناعة هو أفضل أنواع الاستثمار وأكثرها فائدة، ولاسيما التعليم الجامعي؛ باعتباره يمثل قمة الهرم التعليمي، وأن مؤسساته تعمل على تغذية المجتمع بقيادة مستقبلية في المجالات كافة، فضلاً عن تنشيط الآليات النوعية الضرورية لأسواق العمل بهدف تمكينها من تحديث بناها الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية (باربرا ويتمر، 2001، ص 11)، ويعد التعليم من أهم المنظومات التي تقوم عليها جميع دول العالم، فإن الأسباب الرئيسة لتقدُّم الدول اهتمامها بالمنظومة التعليمية، وجعلها له من الأولويات لبناء مجتمع متكافئ مثقف قوي؛ إذ إن تقدم الشعوب في مختلف المجالات يحتاج إلى العلم والمعرفة، فقد شهد العالم خلال السنوات الأخيرة عدداً من التغيرات والتحولات في جميع الميادين والمجالات التربوية وخاصة مجال التعليم والتعلم، هذا المجال الذي يعد عنصراً أساسياً ومهمّاً لارتقاء الشعوب (أمعوش 2022). وتتجلَّى أهمية التعليم في كون عائدته أكبر من النفقات اللازمة لتحصيله، وهو ضروري للارتفاع بإنتاجية الفرد، وتعظيم دوره الاقتصادي (عرفج، 2001، ص 9)، وتشير كلمة التعليم إلى جزء من عملية التربية، ذلك الجزء الخاص بالمحتوى والمهارات التي يجب أن يكتسبها الجيل النامي (موسوعة المعارف التربوية، 2007، ص 1082).

كما يعد التعليم من أهم عوامل بناء رأس المال البشري والتنمية؛ إذ يؤدي التطور فيه إلى دفع عجلة النمو الاقتصادي والاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة، وعليه فإن الاستثمار في التعليم يعود بفوائد عدة على الفرد والمجتمع، والعالم بأسره، يمكن إيجازها بالنقاط الآتية (باسمة، 2016، ص38):

1- تمكين الأشخاص من التوسع في التعليم، والاستيعاب المنطقي للأمر، والتواصل والاختبار السليم.

2- زيادة إنتاجية الفرد وموارده التي يحصل عليها، وتأثير ذلك على نوعية الحياة التي يعيشها، وقد أوضحت الدراسات أن كل عام دراسي إضافي يزيد من موارد الفرد بمتوسط عالمي يبلغ 10%.

3- بناء قوة عمل ماهرة، تتمتع بمهارات عالية، تُعد هي العمود الفقري لأي اقتصاد ديناميكي قادر على خوض التنافس العالمي.

ولقد رصدت كثير من الدراسات نمط العلاقة بين التعليم والتنمية بالتركيز على التعليم في تكوين رأس المال البشري، ويمكن تلخيص ذلك في الآتي (محمد، 2016، ص69):

1- يزيد التعليم ويطور مهارات العامل ويسهم في إنتاجيته؛ إذ إن الاستثمار في التعليم يدفع بمعدلات النمو الاقتصادي نحو الامام، فقد أثبتت الدراسات أن إنتاجية العامل ترتفع بمعدلات تتناسب ومستوى تحصيله العلمي، فهي ترفع بنسبة 30% بعد عام من الدراسة الابتدائية و320% بعد دراسة 13 سنة وبنسبة 600% بعد إنهاء الدراسة الجامعية.

2- يقود التعليم لحسن تخصيص الموارد، وتعظيم العائد منها، وبالنظر إلى دلالة الإنتاج فإن لمستوى التعليم دورًا مهمًا في معدل الإحلال بين العمل ورأس المال، وباعتبار أن التنمية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، وتنتج عن امتزاج وتأليف عوامل ومكونات عدّة، بالإضافة إلى التحديث السياسي والمؤسسي والتقدم الواضح في تقدم معيشة السكان، وما من شك في أن كل هذه العوامل يؤثر فيها التعليم ومستواه ونوعيته تأثيرًا بالغًا.

3- يعمل التعليم على تحسين الدخل وتوزيعه، وتخفيف وطأة الفقر؛ إذ يزيد التعليم من فرص الفرد في التوظيف وكسب الدخل، وتزداد هذه الفرصة كلما ارتقى الفرد درجات السلم التعليمي، فخرجو الجامعات والمعاهد يحققون إنتاجية أعلى، ويكسبون عائدات أكبر من الذين لم يحصلوا على شهادات ودرجات التعليم العالي، وهناك علاقة بين مستوى الفرد التعليمي ووضعه كشخص فقير؛ إذ كلما ارتفع تأهيل الفرد زادت فرصته في الخروج من دائرة الفقر.

4- يساعد التعليم النوعي في إيجاد طبقة من القادة المؤهلين لإدارة شأن الدولة والمجتمع؛ إذ يؤثر هذا النوع من التعليم على الطموح الشخصي للأفراد، ويزيد من حدة التنافس فيما بينهم، ما يدفع إيجاباً حركة الإبداع والتطوير، ولا يتم ذلك إلا بتأهيل قادة في كل المستويات لإدارة الدولة والمجتمع.

5- يقود التعليم الجيد وخاصة التعليم العالي إلى زيادة معدلات النمو الاقتصادي؛ فقد أكدت جميع الدراسات وجود علاقة ارتباط واضحة بين التوسع في التعليم وبين معدلات النمو الاقتصادي من خلال التأثير في الإنتاجية.

وإنّ من صور التعليم الحديث، التعليم عن بُعد، والذي يعرفه هولمبرغ بأنه ذلك النوع من التعليم الذي يغطي مختلف صور الدراسة في كافة المستويات التعليمية، التي لا تخضع فيها العملية التعليمية لإشراف مستمر ومباشر من المدرسين في قاعات الدراسة، بمعنى هناك انفصال بين المعلم والمتعلم في صور التعليم عن بعد كافة، ويحدد ذلك التنظيم مكانة الوسائط التقنية في العملية التعليمية، ودورها في تحقيق الاتصال بين المعلم والمتعلم دون الالتقاء وجهاً لوجه (الهمامي، 2020، ص91)، كما يعرف بأنه ذلك النوع من التعليم الذي يكون فيه المعلم أو المؤسسة التعليمية التي تقدم التعليم بعيداً عن المتعلم، إما في المكان أو الزمان أو كليهما معاً، ويتبع ذلك أن يكون من الضروري استخدام وسائط اتصال متعددة من مواد مطبوعة ومسموعة ومرئية وغيرها من الوسائط ميكانيكية وإلكترونية؛ وذلك للربط بين المعلم والمتعلم، ونقل المادة التعليمية (خديجة، 2017، ص 53)، والتعليم عن بعد يعتمد على أشكال عدّة، منها:

أ- التعليم الإلكتروني:

يعرف التعليم الإلكتروني بأنه "تقديم محتوى تعليمي إلكتروني عبر الوسائط المعتمدة على الكمبيوتر وشبكاته إلى المتعلم، بشكل يتيح له إمكانية التفاعل النشط مع هذا المحتوى، ومع المعلم ومع أقرانه سواء أكان ذلك بصورة متزامنة أو غير متزامنة، وكذا إمكانية إسهام هذا التعلم في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروفه وقدراته، فضلاً عن إمكانية إدارة هذا التعليم أيضاً من خلال تلك الوسائط (السعيد، 2021، ص37)، كما يعرف التعليم الإلكتروني بأنه أحد أشكال التعليم والتعلم عن بعد، وهو بمثابة طريقة إبداعية لتقديم بيئة تفاعلية متمركزة حول المتعلمين، ومصممة مسبقاً لتناسب مع أي مكان وزمان، وذلك من خلال استعمال وسائط وتقنيات رقمية متطورة وفقاً للتصميم التعليمي المناسب لبيئة التعلم". ويعرف أيضاً بأنه "طريقة للتعليم والتعلم باستخدام آليات الاتصال الحديثة، كالحاسوب والشبكات والوسائط المتعددة من أجل إيصال المعلومة للمتعلمين بأسرع وقت وأقل تكلفة، وبصورة تمكن من إدارة العملية التعليمية وقياس وتقييم أداء المتعلمين (باهية، 2021، ص44).

ب- التعليم الافتراضي:

يعرف (المبيريك) التعليم الافتراضي بأنه "ذلك النوع من التعليم القائم على شبكة الحاسوب الآلي، وفيه تقوم المؤسسة التعليمية بتصميم موقع خاص بها ولمواد أو برامج معينة، ويتعلم المتعلم عن طريق الحاسوب الآلي، وبه يتمكن من الحصول على التغذية الراجعة، ويجب أن يتم وفق جداول زمنية محددة حسب البرنامج التعليمي، وبذلك نصل بالمتعلم إلى التمكن مما يتعلمه، وتتعدد برامج التعليم المقدمة من برامج تعليمية على مستويات متنوعة كبرامج الدراسات العليا أو البرامج التدريبية المتنوعة (سعيد، 2005، ص 93).

3. الحوافز:

يمكن التطرق إلى الحوافز من خلال المفهوم، ومعرفة ما الذي يُقصد بالحوافز، وكذا التعرف على نوعين من الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) وفق الآتي:

أ . مفهوم الحوافز:

اختلفت آراء الباحثين والكتاب عن مفهوم الحوافز، غير أنهم اتفقوا على أن الحوافز هي من يدفع العاملين إلى تحقيق هدف المنظمة والفرد، ونذكر هنا بعض مفاهيم الحوافز.

الحوافز لغةً: هو مصدر مشتق من الفعل حفز، يحفز، حفزًا، أي دفع وحث، تحفّز بمعنى تهيأ للأمر، والحافز الدافع المحرك. (حروبي، 2016، ص9).

وأشار حجازي إلى **التحفيز الاصطلاحي** بأنه الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغبات او توقعاته (حجازي، 2007، ص212).

ويرى رجب بأنه الرغبة الإنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها. (رجب، 2015، ص13).

كما تعرف الحوافز او التحفيز بأنه: شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد، تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته (بوزرين، 2010، ص15).

وتعمل الحوافز على أداء العاملين لمهامهم وواجباتهم بشكلٍ إيجابي؛ وذلك لما تتركه لديهم من انطباعات جيدة، مثل رضاهم عن إدارة العمل، وبالأخص عند شعورهم بأنه قد تم تقديرهم. وللحوافز عددٌ من النتائج الإيجابية على الكيان أو المؤسسة (أبو حيمد، 2020، ص72)، كما يعرف العاني الحوافز بأنها المقابل للأداء المتميز، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء (العاني، 2007، ص 15)، ويرى الخراز أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح (الخراز، 1987، ص 125).

ويعرّفها السلمي بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني، وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهمًا بالنسبة للفرد (السلمي، 1992، ص 209)، كما تعرف بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين؛ لتحريك قدراتهم الإنسانية، وأدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وحاجاتهم ورغباتهم (معمر، 2006، ص 30)، ويعرفها عبد الرحيم مطر الهيّتي بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد، وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (خالد، 2003، ص84)، وتعرف أيضًا بأنها مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (خليل ، 2007 ، ص 274).

ب . أنواع الحوافز :

تنقسم الحوافز من حيث الشكل على قسمين :

* الحوافز المادية:

وتعد الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة، ففي هذه الحالة تعد الحوافز المادية دافعاً قوياً للسلوك الإنساني؛ إذ إن الأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدوداً، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية (الشاويش، 2005، ص 209)، ويُعبّر عن الحوافز المادية بأنها من أقدم أنواع الحوافز وأكثرها شيوعاً واستخداماً؛ إذ إنها تسهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً، وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل، أو أن يتم تقديم مبلغ مالي بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل، أو في الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة؛ إذ لتلك النوعية من الحوافز مردود مؤثر وقوي لدى العاملين (أبو حميد، 2020، ص 65).

* الحوافز المعنوية:

وهي تلك التي تكون منها فلسفة التنظيم وشكل غيرها المناخ العام للمنظمة، بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد غير المادية؛ فهي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية، كما تعد وسيلة جيدة لتحفيز العاملين في المستويات الإدارية العليا والعاملين ذوي الأحوال المادية الميسورة، وتكون الحوافز المعنوية إما في شكل ثناء وشكر، أو في شكل شهادات تقدير، أو في نقل العامل إلى مركز مهم وله سلطات أكبر، أو في شكل أوسمة أو ميداليات، أو في شكل منح العامل لقباً معيناً (لعويسان، 2003، ص 21)، ويعبر عنها بأنها أحد أشكال الحوافز ويكون هدفها الأساسي نفسية العامل، ورفع معنوياته في بيئة عمله، مثل ترقية العامل المتميز ذي الجهد العالي، أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى، مثل متابعة الآخرين، أو القيام بتوجيههم؛ إذ يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية، سواء على العامل المقدمة إليه، والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها، أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم في أكمل وجه من

أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى، مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل (أبو حميد، 2020، ص79).

وبهذا نكون قد تعرفنا على مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميته وأهدافه وإبعاده من خلال ما حواة المبحث، وبذلك تحقق الهدف رقم (1) من أهداف الدراسة الذي ينص على (التعرف على مفهوم تنمية الموارد البشرية وأهميته وأهدافه وإبعاده).

المبحث الثاني:

تطوير المسار الوظيفي

وضح هذا المبحث مفهوم تطوير المسار الوظيفي، والمسار الوظيفي، وأهدافه، وأهميته، ومراحل تطور المسار الوظيفي، وأبعاده ممثلة بالترقية، والتدوير الوظيفي، والثقافة التنظيمية.

أولاً: المفاهيم:

تم توضيح مفاهيم تطوير المسار الوظيفي، والمسار الوظيفي، من خلال مجموعة من آراء نخبة من الكُتّاب والمفكرين في مجال إدارة الأعمال والموارد البشرية ويمكن بيانها كالآتي:

1. مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

أن تطوير المسار الوظيفي كما يراه فيري (McDaniels & Gysbers,1992P 87) أنه جهد رسمي منظم ومخطط لتحقيق توازن بين الاحتياجات الوظيفية للفرد ومتطلبات المنظمة من قوة العمل.

كما يراء (ماهر، 2013 ص71) على أنه إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي وهو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل. في حين ترى (خليف، 2013 ص42) أن تطوير المسار الوظيفي هو الناتج الذي ينشأ من تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار الوظيفي، وما ينشأ عن ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى.

ويشير Byars ان تطوير المسار الوظيفي هو عملية مستمرة، وجهد رسمي تقوم به المنظمة، والتي تركز على تنمية وإثراء الموارد البشرية في ضوء احتياجات كل من الموظفين والمنظمة (Byars،2004،P227).

ويعتبر تطوير المسار الوظيفي إحدى الوظائف التي تهتم بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة أخرى بغرض تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية والربحية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل، ويتم هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة

التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (رشوان، 2019، ص154)، ويرى غريب ان تطوير المسار الوظيفي هو مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات مسار الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة (غريب، 2014، ص41).

وتتفق التعريفات المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي بأنه يتضمن بعدين هما (مرزوق،

2016، ص 184) :

أ) تخطيط المسار الوظيفي: ويتعلق بالجهود المبذولة من قبل الأفراد أو بمساعدة المنظمة وذلك لتحديد مهاراتهم، وإهتماماتهم، والقيم الوظيفية الخاصة بهم، واختيار البدائل التي تناسبهم، وتحديد أهدافهم الوظيفية ووضع خطط المسار الوظيفي الخاصة بهم لتحقيق توقعاتهم.

ب) إدارة المسار الوظيفي: ويشير إلى قيام المنظمات بإحداث تطابق بين المصالح والقدرات الفردية وبين الفرص التنظيمية وذلك من خلال برنامج مخطط يشمل أنشطة مثل تصميم نظام فعال للمسار الوظيفي الداخلي، وتقديم المشورة للعاملين، وفرص التناوب على الوظائف، وتقييم أداء العاملين، هذا بالإضافة إلى الخبرات الوظيفية والمهام المتعلقة بالتدريب خارج أو أثناء العمل.

2- مفهوم المسار الوظيفي:

يقوم مفهوم المسار الوظيفي على الوظائف أو المواقع الوظيفية التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية، وذلك ضمن منظمة واحدة، وغالبًا ما كان يرتبط بالارتقاء لأعلى السلم الوظيفي حسب نمط الإدارة السائد آنذاك (Crawshaw, Jonathan, 2005 P 27).

ويعرّف 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 التوافق بين إمكانيات الفرد وإمكانيات المؤسسة (بوراس، 2018، ص 148).

ويُشار إلى المسار الوظيفي بأنه مجموعة من المناصب المرتبطة، التي تخطط مسبقًا، ويتم تعيين العامل فيها تدريجيًا، والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وآماله وطموحاته ومشاعره (بوثلجة واخرون، 2018، ص 141).

ويرى إلهام قشي أن المسار الوظيفي سلسلة الوظائف التي يتولاها الفرد منذ تعيينه إلى أن

يحال على التقاعد (إلهام قشي، 2009، ص 139).

ويشير جودة إلى أن المسار الوظيفي عبارة عن تدرج الفرد خلال حياته الوظيفية من مركز وظيفي إلى آخر (جودة، 2010، ص 29).

ويعرّف الطائي المسار الوظيفي بأنه عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية، التي تحدث في حياة الموظف العملية، سواءً كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو النجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسؤوليات أكبر، ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد، أو قد تكون هذه التغيرات عبارة عن تعاقب في الوظائف التي يشغلها الموظف أو الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن مكانته أو مستواه في الهيكل التنظيمي، والتي تحدث عادة على المستوى الأفقي دون ارتباطها بمراكز إشرافية أعلى (الطائي واخرون 2006، ص 584)، كما ينظر إلى المسار الوظيفي إلى أنه مجموعة متتالية من الترقيات والتقلات الرأسية والأفقية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية، التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي (أبو بكر، مصطفى، 2008، ص 196)، ومن المفاهيم الحديثة للمسار الوظيفي أنه تعبير عن كل الخبرات التي أحرزها الفرد خلال حياته المهنية، والمواقع الوظيفية التي شغلها خلال مسيرة عمله والاتجاهات والسلوك المرتبط بهذه المواقع (Ayranci & Oge, 2011, P 918).

ومما سبق يمكن القول إن المسار الوظيفي هو المراحل التي يمر بها العامل خلال حياته الوظيفية عبر التدرج العمودي أو التنقل الأفقي، أي إنه عملية التحسين الجارية في حياة الفرد الوظيفية، والتي تمر بمراحل تحفيزية عدّة، تختلف عن بعضها في الخصائص والمهام، وذلك باختلاف التغيير الحاصل على الوظيفة، والذي ينافي الجمود والنمطية وينعكس على الأداء.

ثانياً: أهداف المسار الوظيفي:

يقصد بهدف المسار الوظيفي مجموعة المخرجات التي يرغب صاحب المسار بتحقيقها، وتتكون هذه الأهداف في صور متنوعة، أهمها (Granrose, Cherlyn S, 2007, P 13) :

1- الأهداف المجردة (المطلقة): مثل الرغبة بالارتقاء الوظيفي لكن دون تحديد موقع وظيفي

محدد.

2- الأهداف العملية المحددة: تحديد موقع وظيفي معين للوصول إليه.

3- الأهداف الوسيطة: وهي وسيلة تساعد في الوصول إلى هدف آخر.

4- الأهداف المعنوية: عبارة عن تصورات مستقبلية عن تحقيق الذات والمتعة في العمل.

وأخيراً يعد تحقيق التوافق والانسجام المرن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم أهداف المسار الوظيفي.

ثالثاً: أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

1. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد:

بإشباع القيم الوظيفية المميزة لكل فرد، حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع الوظائف وفي توجهاتهم الوظيفية، ففي حين يعطي بعض الأفراد قيمة أكبر للترقية أو الحرية، فإن الآخرين يعطون قيمة أكبر للمتعة الداخلية المتحققة من العمل، وآخرون يقدرّون بدرجة أكبر الشعور بالأمان وتحقيق التوازن في حياتهم، ومن هنا يكون رسم المسار الوظيفي من الأمور المهمة لإشباع هذه التوجهات الوظيفية لكل فرد مهما كانت هذه القيم.

إنَّ أهميَّة المسار الوظيفي للفرد يكمنُ أيضاً في تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع، وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيماً ترجيحية أكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن يحاول أن يسعى إلى تحقيق تعايش، بحيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته، ومثل هذا القرار يعد من القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد؛ لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر.

كما إنَّه يكمن في توفير فرص تطور وظيفي عادلة للموظف؛ إذ إن تشريعات العمل في عدد من بلدان العالم توفر فرص عمل متكافئة للموظفين، بالإضافة إلى توفير برنامج التطوير والتدريب، تمكنهم من تحمل المسؤوليات، كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على تقليل الصراعات في مجال العمل، وينمي الولاء والانتماء لفئات العاملين كافة. (دحاش سيليا، 2015، ص 57).

2. أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة نذكر منها:

اختيار الموارد البشرية: وتبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد، وتحتاج المؤسسة إلى الاهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين

الموهوبين، واختيار أفضل فرد في العمل وتعيينه؛ والذي احتمال إسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لابد أن تتفهم المسار الوظيفية التي تقدمها، والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها. (دحاش سيليا، مرجع سابق ص 57).

رابعًا: مراحل تطور المسار الوظيفي:

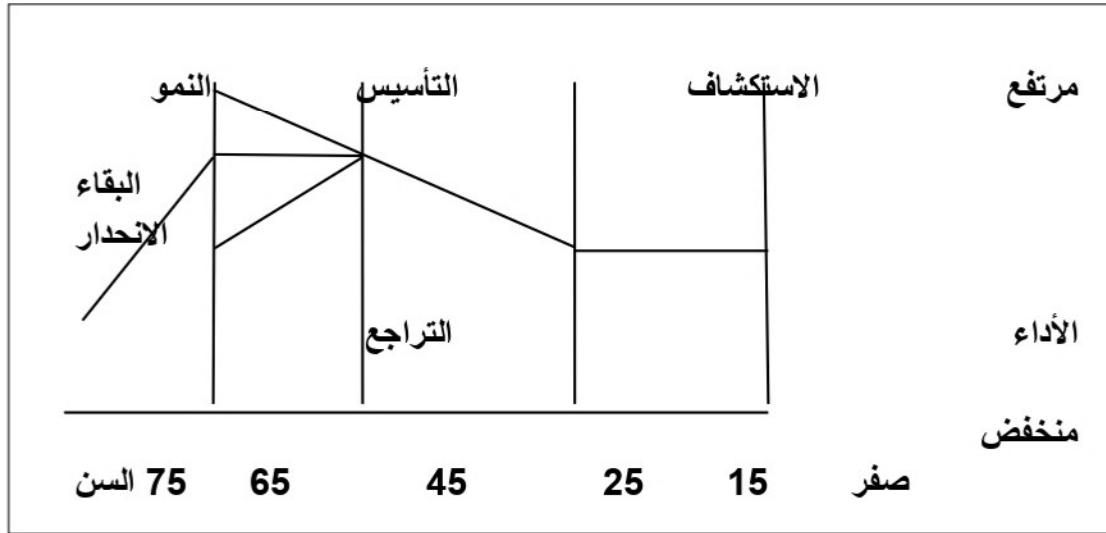
وسنوضح فيما يلي مراحل المسار الوظيفي من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والاحتياجات الأساسية التي يسعى الفرد إلى إشباعها وذلك من خلال الجدول التالي:
الجدول رقم (1-2): المراحل المكونة للمسار الوظيفي

مراحل المسار الوظيفي				الخصائص
مرحلة الانسحاب من 65 سنة	مرحلة حفظ المكاسب 64-45 سنة	مرحلة التقدم 44-25 سنة	مرحلة التأسيس 24-18 سنة	
يشارك الآخرين تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين عن طريق التدريب	الاعتماد على النفس في تطوير العمل وتحسين القدرات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل والاستعداد لقبول التوجيهات	النشاطات الوظيفية
لعب أدوار لممارسة بعض الهوايات خارج مكان العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الحاجات الذاتية	الاعتماد على النفس في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في الحصول على المنافع	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

المصدر: صالح والسالم، 2006، ص 215

يتضح من خلال الجدول أن هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف، ويعود هذا الاختلاف إلى تعدد نوعية المناصب والأفراد في المؤسسات.

ويمر الفرد خلال حياته الوظيفية بعدد من المراحل المتميزة، ولكل مرحلة توجهات وأهداف تختلف عن المراحل الأخرى. والشكل الآتي يوضح تطور مراحل المسار الوظيفي خلال حياة الفرد الوظيفية.



الشكل رقم (1-2): مراحل تطور المسار الوظيفي

المصدر: عسكر، 1990م

وفيما يأتي وصف موجز لكل مرحلة (سمير عسكر، 1990، ص ص 50_ 51):

1. مرحلة الاستكشاف ما بين سن 15-24:

تتكون هذه المرحلة من الفترة التي تعقب انتهاء الفرد من تعليمه والبحث عن أول وظيفة في حياته. وتستمر لمدة شهور بعد التحاقه بالمنظمة، يحاول الفرد في هذه المرحلة التوفيق بين حاجاته وقدراته ومهاراته، وبين متطلبات المنظمة. ويتساءل الفرد عما إذا كان قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا، ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته، ومن أهم مهام الفرد في هذه المرحلة أن يفهم ويقمِّم بصورة واقعية قدراته ومواهبه، وأن يستكشف قيمه ودوافعه وطموحاته، ويصل إلى قرار الاختيار الصحيح في ضوء معلومات صادقة عن بدائل المجالات الوظيفية.

2. مرحلة التأسيس ما بين 25-44:

تعد هذه المرحلة محور حياة الأفراد في العمل، وأحيانًا قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، ويندمج في أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المنظمة، وتضم مرحلة التأسيس ثلاث مراحل جزئية، هي:

أ - التجربة ما بين 25 - 30:

يحدد الفرد في هذه الفترة ما إذا كان مجال العمل الذي اختاره يتناسب معه أم لا، فإذا لم يجده مناسبًا قد يحاول تغييره.

ب . الاستقرار ما بين 30-40:

يأمل الفرد في هذه المرحلة أن تكون أهدافه قد تحددت واستقرت، ويبدأ الإتمام بصورة أوضح بتخطيط مساره الوظيفي لتحديد سياق أو تتابع أهداف تطوره الوظيفي وما يتطلبه من اكتساب الخبرة والتعلم.

ج . الأزمنة ما بين منتصف الثلاثينيات ومنتصف الأربعينات:

قد يدخل في هذه الفترة فيما يسمى بأزمة منتصف العمر لمساره الوظيفي، وغالبًا ما يقوم الفرد في هذه الفترة بإعادة تقييم تقدمه الوظيفي في ضوء طموحاته وأهدافه الأصلية.

3. مرحلة الحفاظ على الوظيفة ما بين 45-65:

يشعر الفرد في هذه المرحلة بالارتباط القوي بالمجال الوظيفي والمنظمة، ويجد أنه من الصعوبة أو من الاستحالة أن يترك المنظمة لبحث عن وظيفة أخرى، ويختلف مستوى أداء الأفراد في المرحلة، فبعض الأفراد يستمر في النمو والتطور في حين أن البعض الآخر يتراجع وينخفض مستوى أدائهم.

4. مرحلة الانحدار:

وعند اقتراب سن المعاش توجد غالبًا فترة من التباطؤ التي يتوقع فيها الفرد تقليص مستوى نفوذه ومسؤولياته، ويتعلم في هذه المرحلة أن يقبل دورًا جديدًا يقوم فيه بدور المرشد والناصح للأفراد الأصغر سنًا، ويشعر أنه استكمل مسيرته الوظيفية، ويحاول بعد الإحالة إلى المعاش تحقيق ذاته في مجالات خارج العمل.

وهذه المراحل التي حددت للمسار الوظيفي للأفراد لا تعني بالضرورة أنها تنطبق على كل فرد، فهي مجرد نموذج وصفي للمراحل التي يمكن أن يمر بها الأفراد خلال مسارهم الوظيفي.

خامسًا: أبعاد المسار الوظيفي:

سيتم تناول مفاهيم ثلاثة أبعاد من أبعاد المسار الوظيفي، وأهداف وأهمية الترقية والتدوير الوظيفي، وأنواع ووظائف الثقافة التنظيمية وذلك فيما يأتي:

1. الترقية:

أ. مفهوم الترقية:

إنّ موضوع الترقية من الموضوعات المهمة التي تشغل بال الموظفين في المرافق العمومية كافة؛ لأنه بمجرد استكمال الموظف إجراءات التعيين مباشرة عمله، يبدأ اهتمامه ينصب على المستقبل الوظيفي الذي ينتظره، وعلى المزايا والمكاسب التي سيحصل عليها خلال تدرجه عبر وظائفه (مبروك، 2014، ص 50)، والمفهوم الوظيفي يعني ترفيع العامل أو الموظف من درجة الحالية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى من حيث السلطة والمسؤولية والامتيازات المادية (ابوسن، 2012، ص 100).

الترقية لغة: هي أسم فعل رَفَى، يَرْفِي، ترقية، ويقصد بها رفع الشخص أو أشخاص عدّة من مرتبة إلى مرتبة أعلى، وقد يمس هذا الرفع جوانب عدّة، كالجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، فترقية شخص أو أشخاص عدّة في مكانة أعلى في البلدة أو المدينة يدخل في إطار الترقية الاجتماعية أو اعتبار الشخص ثرياً فهنا تكيف ثروته كرافد لروافد الترقية الاقتصادية. (مهنا، 1967، ص 54).

والترقية اصطلاحًا: يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتبة أعلى حاليًا ومستقبلاً، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية، كالتغيير في طبيعة الأعمال، ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف في غالب الحالات يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعد جزءًا من ثقافة المجتمعات. (عبد الباقي، 2000، ص 145)، وترى المحكمة العليا في مصر في أحد قراراتها التي أقرت فيه أن الترقية هي كل ما يطرأ على الموظف من تغيير في مركزه القانوني، يكون من شأنه تقديمه على غيره في درجات

السلم الإداري، ويختلف ذلك بتقليد الموظف وظيفته تعلو وظيفته في مجال الاختصاص، وإن لم يصاحب هذا التقليد نفع مادي، كما أن محكمة التمييز في مصر أقرت تعريفاً للترقية ربطت فيه الترقية بالدرجة المالية؛ إذ إنها عرّفت الترقية بأنها تعيين الموظف في درجة مالية أعلى من درجته، كما يندرج في مدلولها وينطوي في معناها تعيين موظف التي تعلو بحكم الطبيعة الوظيفة التي يشغلها في مدرج السلم الإداري (زعباط، 2005، ص 28).

ويعرف عبد الغني بسيوني عبد الله الترقية بأنها يقصد بها نقل الموظف إلى وظيفة ذات درجة أعلى من وظيفته في السلم الإداري للوحدة التي يعمل بها (بسيوني، 2003 ص 324)، وعند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية (المطيري، مشعل، 2009، ص 28)، وأشار الزهراني وعابد إلى تعريف الترقية أيضاً بأنها انتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية، ووضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل الترقية، وهي نتاج عطائه واجتهاده (الزهراني، عابد، 2006، ص 45)، والترقية هي نقل الفرد من الوظيفة إلى وظيفة أخرى، يتطلب القيام بها تحمل أعباء ومسؤوليات أكبر من مقابل ذلك يكون مجال الزيادة في المرتب والسلطة (موسى، 2012 ص 180).

وتعرف الترقية أيضاً بأنها نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات (السالم، 2006، ص 190)، كما عرفت أيضاً بأنها شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة، بشرط يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية (الطائي، 2006، ص 497). كما عرفت بأنها نوع من النقل يتضمن إعادة تعيين الفرد في وظيفة أخرى يمكن أن تكون ذات أجر أعلى ومزايا أو امتيازات أكثر أو أهمية أكبر (مصطفى، 2007، ص 393).

ويشير حماد إلى الترقية بأنها شغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية، وإذا كان من المعتاد أن يترتب على الترقية زيادة في المرتب فإنها أخطر من العلاوات أو المكافآت التشجيعية بأنواعها السابقة؛ لأنها سترفع المرتب من ناحية، وتساعد بالعامل في السلم الإداري من ناحية أخرى فتزداد مهامه وسلطاته (حماد، 1982، ص 35).

وعلى غرار التعريف الأول عرّف محمد ماهر عليش الترقية بأنها عملية انتقال الموظف أو العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى من حيث الصلاحيات أو السلطات والمسؤوليات، أو الحقوق والواجبات، وهي عادة ما تكون مصحوبة بزيادة في الأجر وكذا في الامتيازات الوظيفي (محمد ماهر، 2002، ص 48)، نقل العامل إلى مركز مصحوب بآثار مادية ومعنوية وهي أيضاً إسناد وظيفة جديدة إلى العامل تكون ذات مستوى وظيفي أعمى من الوظيفة الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذي مستوى أعلى، مصحوب بالزيادة في المسؤولية، التي تنتج آثاراً مادية ومعنوية (جعفر، 1973، ص 22)، وكذلك عرفها نواف كنعان بأنها رفع الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى في السلطة والمسؤولية، وذلك بعد استيفائه اشتراطات (نواف 2009، ص 122)، وأشار آخرون للترقية بأنها تجديد واجبات الفرد ضمن وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهي شيء مرغوب في جميع المجتمعات، كما أن معظم العاملين إن لم نقل كلهم يرغبون في التقدم في وظائفهم، وأعمالهم حتى يتحصلوا على الراتب الذي عادة ما يقترن بالترقية، ومن ثم تحسين مستوى معيشتهم وتعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل، إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العامل رغبة أو دافع لشغل مركز وظيفية أعلى (خاروش، 2011، ص 151).

ب . أهمية الترقية:

تعد الترقية عملية حيوية لكل من المنظمة والعاملين، فالمنظمة تسعى من وراء توفير نظام الترقية إلى تحقيق (الطائي، 2006، ص 469):

- * رفع الروح المعنوية للعاملين الحاليين.
- * توفير الحوافز لأصحاب الكفاءات لزيادة الإنتاج والتميز في العمل.
- * ضمان استمرار العاملين من أصحاب الكفاءات في العمل في المنظمة.
- * خفض الدوران الوظيفي والمحافظة على الخبرات داخل المنظمة.
- * زيادة الاستقرار والأمن الوظيفي.
- * تلبية الترقية احتياجات المؤسسة والعاملين.

* دفع الموظفين لتحقيق أعلى المستويات من الإنتاجية والأداء..

ج . أهداف الترقية:

يمكن تحديد أهداف الترقية فيما يأتي:

* تهيئة حافز لإشباع حاجات الأفراد إلى الأمن والتقدير وإثبات الذات، بإتاحة فرص التقدم والتطوير الوظيفي.

* زيادة فرص تحسين الإنتاجية عندما تؤدي الترقية لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

* التكامل مع آليات تخطيط الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي. (أحمد، 2000، ص156).

* تزويد المنشأة بالعناصر المؤهلة من العمال، وذلك لتلبية احتياجاتها من الأفراد العاملين من حيث العدد والنوع.

* تشجيع العمال على الابتكار والتجديد ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم واثقان عملهم، فتصبح الترقية متوقعة على جودة العمل. (بوجمعة، العرجاني، جهرة، 2006، ص 22).

2. التدوير الوظيفي:

أ- مفهوم التدوير الوظيفي:

إن الاتجاهات الإدارية الحديثة لدى المنظمات أخذت تهتم بالموارد البشرية باعتبارها العامل المهم في نجاح المنظمات، ونتج عن هذا الاهتمام تطوير كثير من الأدبيات المتعلقة بتنظيم المسار الوظيفي وزيادة فرص التدريب، والتأهيل للعاملين، وهذا التطوير والتنظيم يظهر جلياً من خلال تطبيق التدوير الوظيفي، والذي يحقق طموحات الأفراد الوظيفية خلال مسار خدمتهم الوظيفية في المنظمات (عمرو وصفي، 2009، ص 545)، ومن هنا بدأ الاهتمام بالتدوير الوظيفي؛ إذ إنه في ظل ما تفرزه الوظيفة من ملل وضغوط ناجمة عن التكرار في العمل، أصبحت الاستعانة به أمراً ضرورياً، كنهج يسهم بشكل فعال في حل مشاكل الموارد البشرية بالمؤسسة، ويعد أداة بديلة لتصميم الوظائف، تسعى المؤسسة من خلاله نحو إكساب العاملين والمرؤوسين المهارات المستقبلية والمتجددة المطلوبة، والتخلص من الإرهاق والرتابة والاحتراق الناجم عن التكرار، كما يساعدهم التغيير الوظيفي على رسم تصور إيجابي للعمل والحد من السلوكيات التنظيمية غير

المرغوب بها، مما يزيد من دافعيتهم وتحفيزهم وبالتالي التزامهم بالعمل وزيادة مخرجاتهم (Yavarzadeh et al, 2015, P 49).

ويعرف التدوير الوظيفي بأنه عملية تحويل ونقل العامل من وظيفة إلى أخرى مع بقاءه في الوظيفة فترة محددة من الزمن (Mathis & Jackson, 2011, P 359).

ويُشار إلى التدوير الوظيفي بأنه ذلك "النقل المنظم من وظيفة إلى أخرى بهدف تحقيق عدة أهداف أهمها تطوير الأداء وتعزيز القيادات الإدارية وتعزيز مبدأ الاعتماد على التنافس في سبيل تشجيع الكفاءات من الكوادر الإدارية الناجحة والمؤهلة وكذلك تفعيل الإصلاح الإداري في المنظمات، (فلاتة، 2011، ص 19).

وأشار المقبل إلى أن التدوير الوظيفي عبارة عن نقل الموظف من عمل إلى آخر بشكل دوري، سواء تم هذا النقل في إطار المركز الرئيس للمنظمة التي ينتمي إليها الموظف، أو إلى أحد فروعها، أو إلى منظمة أخرى جديدة (المقبلي، 2011، ص 238)، وكذلك يشير العذري إلى أن التدوير الوظيفي هو تحريك الموظف من وظيفته الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراته ومهارته وتخصصه؛ لإكسابه مهارات جديدة، سواء اقتضت ذلك مصلحة الفرد أو المصلحة المنظمة (العذري، 2013، ص 3)، ويرى آخرون أن التدوير الوظيفي قيام الشخص بأداء وظائف مختلفة داخل المنظمة غير وظيفته الأساسية، حتى يكون مؤهلاً لشغل وظائف أو مراكز أعلى، ولتنمية مهاراته ومعارفه المتنوعة (جاد الرب، 2008، ص 369)، ويعرّف البعض التدوير الوظيفي بأنه مجموعة أنظمة تستخدم لتحريك الموظفين من مكان إلى آخر؛ بغية زيادة إنتاجيتهم، وتعزيز دافعيتهم، ومساهماتهم في العمل، من أجل تحقيق أهداف المنظمة (شمسان، 2013، ص 10)، وأشار البعض إلى أنه أسلوب مخطط ومنظم، يتم من خلاله تحريك الموظفين بين مجموعة من الوظائف المختلفة داخل المنظمة خلال فترات زمنية مناسبة، بهدف تنمية مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم، والمحافظة عليهم لأداء الأعمال المناطة بهم في الحاضر، أو لتولي المراكز القيادية في المستقبل، في ضوء تحقيق أهداف الموظفين وأهداف المنظمة (القحطاني، 2011، ص 42)، كما ينظر إليه آخرون بأنه سياسة إدارية منظمة يتم من خلالها نقل الموظفين بين الوظائف المختلفة في المنظمة، خلال فترة زمنية محددة بهدف تنمية مهاراتهم وخبراتهم، مما ينعكس على أداء الموظف والمنظمة ككل (فودة، 2015، ص 17).

ويرى الزهراني أن التدوير الوظيفي عبار عن تحريك الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى أفقياً في المستوي الوظيفي ذاته؛ للحصول على مهارات تتطلبها الوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلاً، على أن يعود الموظف إلى وظيفته الأولى بعد التدوير (الزهراني القحطاني، 2000، ص 124).

والتدوير الوظيفي أيضاً هو أحد أهم الأساليب التي يتم تطبيقها لمواجهة مشكلة الاغتراب الوظيفي (Taylor,2006, P 478)، كما أنه يسهل عملية الإحلال الإداري، ويكسب العاملين مهارات وخبرات ومعارف جديدة، مما يوفر للشركة كوادر وكفاءات مؤهلة، تساعد على إجراء أي عملية تعاقب قيادي في أي وقت وفي أي مركز، بالإضافة إلى أنه يعطي فرصة للعاملين لتعلم وإجادة أكثر من عمل، مما يساعد الإدارة على عملية الإحلال خاصة في حالة غياب بعض الأفراد، أو إنهاء خدمتهم أو ترقيتهم إلى وظائف أعلى (Li and Tian, 2013, P 1268)، ويوفر التدوير الوظيفي للشركة برنامجاً تدريبياً مخططاً أثناء العمل، يستند إلى الممارسة الفعلية لواجبات الوظيفة ومهامها، وإن الفرد الذي يدخل ضمن برنامج التدوير سيخضع لعملية تقييم الأداء، وبالتالي يمكن قياس أثر التدوير الوظيفي على مستوي الأداء الوظيفي للفرد، وتحديد مدى فاعلية التدوير كبرنامج مخطط لتنمية الموارد البشرية بالشركة، كما يمكن الشركة من تنمية مواردها البشرية بخلق صف ثانٍ للمهارات والخبرات التي تحتاجها، فمن خلال سياسة التدوير الوظيفي يمكن للشركة تكوين مخزون احتياطي للمهارات والخبرات، يسمح بالتعويض دون أن تضطر لزيادة حجم القوى البشرية ذات المهارات المتنوعة (ذكي، 2011، ص 109).

إن القانون اليمني قد نص على مفهوم التدوير الوظيفي؛ إذ قضى القانون رقم 31 لسنة 2009 بشأن التدوير الوظيفي، ففي المادة الثانية منه عُرف التدوير الوظيفي بأنه (نقل منظم للموظف من وظيفة إلى أخرى في إطار وحدة أو وحدات الخدمة العامة وفقاً لأحكام هذا القانون). يتضح من هذا النص أن القانون اليمني جعل من التدوير الوظيفي أنه نقل منظم وهادف للموظفين من عمل إلى عمل آخر، سواءً في إطار الوحدة الإدارية أو وحدات الخدمة العامة (قانون 31 لسنة، 2009).

ويتضح مما سبق أن التناوب على الوظائف يتم في ضوء مجموعة من المعايير التي تتمثل في تحديد نوعية الوظيفة التي يتم فيها التدوير، واتجاه العاملين نحوها، والوقت الذي سوف

يقضونه بها والذي يضمن اكتسابهم المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة وغيرها من المعايير ذات الصلة، مع ربطها بتحسين أجور العاملين والمديرين وزيادة تحفيزهم، مما يضمن ارتفاع الموظف في السلم القيادي إلى أعلى، والحصول على ترقية من مستوى لآخر بناءً على كفاءته إنتاجيته وفعاليتها في أداء مهام معينة (Wake & Oparanma , 2015, P132).

ب . أهمية التدوير الوظيفي:

ويُعدُّ التدوير أحد أهم الأساليب المستخدمة في تحسين الموارد البشرية وتطويرها داخل الشركات السياحية، من خلال تدريب العاملين على أداء أكبر عدد من المهام؛ بهدف زيادة قدراتهم ومرونتهم على أداء العمل، كما يعد التدوير الوظيفي حافزاً للكفاءات الشابة لممارسة الإشراف والإدارة والقيادة، وإبراز قدراتهم ومواهبهم وإبداعاتهم في العمل (Ayough *et .*, 2012, P 651).

بالإضافة إلى أن التدوير يساعد الشركات والمنظمات في سد النقص النوعي والكمي في الموارد البشرية، ويهيئ الشركة للتكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل، مما يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها من الشركات (Etherington and Jones, 2004, P 129). زيادة على ذلك؛ فإن الموظف الذي يتم تدويره يكتسب مهارات ومعارف وخبرات أكبر من الموظف الذي لا يتم تدويره (أحمد، 2016، ص 80).

ويكسب التدوير الوظيفي العاملين مهارات حل المشكلات، والقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وكذلك القدرة على التعامل مع المواقف الطارئة (Kaymaz, 2010, P 69)، بالإضافة إلى زيادة الكفاءة والفاعلية، وزيادة مشاعر المساواة بين الأفراد، وزيادة الدافعية والابتكار، ورفع مستوى الروح المعنوية للعاملين (Alquraan, 2011, p87)، ويزيد التدوير الوظيفي من الاستقلال الوظيفي للعاملين، كما يضمن مشاركتهم داخل المؤسسة التي يعملون بها، كما يحدث بشكل منهجي ومنظم وبناء على خطة تلبية احتياجات العمل واحتياجات العاملين، وهو بذلك يعد عملية مثيرة لاهتمام العاملين؛ إذ تمكنهم من أداء وعمل مهام جديدة، تنعكس بشكل مباشر على فعالية المؤسسة وأدائها (Mohammadi & Ramezani , 2017, P 28).

ويعد التدوير الوظيفي أحد الاستراتيجيات المهمة في تطوير أداء العاملين، ورفع مستويات رضاهم، والتزامهم التنظيمي، وزيادة دوافعهم، واندماجهم في وظائفهم من خلال القضاء على الملل والرتابة في أداء الوظائف نتيجة بقاءه في وظيفة محددة لسنوات طويلة (أبو صبحه، 2014،

ص64)، وعليه فإن التدوير الوظيفي يعد أهم منهج تتبعه الإدارة في أي شركة بغرض الوصول إلى الأهداف التي تريد تحقيقها، على أن تتم عملية التدوير بحذر شديد، كما تقوم بتقييم قدرات العاملين ومدى توافقها ونجاحها في العمل الذي سيتم نقله إليه، وتقييم الحاجة الفعلية إلى عملية التدوير (البارقي، 2017، ص 28).

وذهبت دراسة (Kaymaz) إلى أن أهمية التدوير الوظيفي تكمن في أنه يساعد على:
(Kaymaz, 2010, P 58).

- المشاركة في صنع القرارات الإدارية نتيجة المعرفة والخبرة المكتسبة في العمل بالمجال الإداري الأعلى.

- زيادة مستوى الالتزام التنظيمي، ويكون له تأثير إيجابي على التحفيز.

- زيادة قدرة الفرد على حل المشكلات الإدارية.

- تطوير الفعالية الإدارية.

- الوصول إلى نتائج فعالة ناجمة عن قوة عاملة مرنة، جاهزة للتعامل مع المواقف غير المتوقعة.

ج . أهداف التدوير الوظيفي:

وبحسب ما تراه دراسة (Dhanraj & Parumasur) أن التدوير الوظيفي يسعى نحو تحقيق الأهداف الآتية: (Dhanraj & Parumasur ,2014, P 114).

- خفض معدل الدوران والتغيب الناجم عن الملل الوظيفي.

- إكساب القيادات المحتملة فرصة لاكتساب المهارات والخبرات اللازمة للتقدم.

- حصول الموظف على أفضل الممارسات في عدد من المهام المختلفة؛ مما يمكنه من بناء

حياته المهنية.

- الحد من الإجهاد النفسي والجسماني للموظف.

- فتح الخيارات الوظيفية أمام جميع العاملين.

- تدعيم الموظفين ذوي المهارات المتعددة؛ لاستخدام قدراتهم من أجل تحديد مشاكل الجودة،

وتنفيذ الحلول المناسبة لها، مما يزيد من إنتاجية المؤسسة.

- تحقيق التدريب والتنمية المهنية للعاملين في مكان العمل، وهو ما يحقق لهم الأمان

الوظيفي.

3. الثقافة التنظيمية:

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

عرف عادل عدوان، الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يكتسبها الفرد والشائعة بين العاملين التي تتوارثها أجيال العاملين من جيل إلى جيل إلى آخر، وغالبًا ما تعكس الثقافة التنظيمية قيم مؤسسي المنظمة ومعتقداتهم ورسالتها الأساسية (عدوان، 2006، ص 87)، وتعني الثقافة التنظيمية مجموعة من الأيديولوجيات، والفلسفات، والقيم، والمعتقدات، والافتراضات، والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما (عكاشة، 2008، ص 107)، إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي دخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعدُّ عنصرًا مهمًا في تكوين منظمات الأعمال (العميان، 2002، ص 50)، وتقوم بدور حيوي في تجسيد الفكر الإداري الحديث وتطويره داخل المنظمة، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها؛ إذ يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل مجتمع، فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين (حريم، 2004، ص 98)،

وتعني مجموعة من المعتقدات مشتركة بين أعضاء الإدارة العليا بالمنظمة، وكيفية إدارة أنفسهم، وإدارة أفراد المنظمة، وكيف يسيرون أعمال منظماتهم، هذه المعتقدات غير محسوسة للإدارة العليا ولكن لها تأثير على أفكارهم وأفعالهم (مصطفى، 2002، ص 155).

وتؤدّي الثقافة التنظيمية دورًا رئيسًا على جميع المستويات والأنشطة داخل التنظيم الإداري؛ إذ تسهم في خلق المناخ التنظيمي الملائم، الذي يعمل على تحسين وتطوير الأداء بشكل ملائم وفعال، ومما يساعد على تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية، ويبرز ذلك من خلال تجسيد القيم والاتجاهات والسلوك والمعايير الحديثة وتطويرها، والتي تعمل على تنمية الأداء الوظيفي وتطويره، وتعرّف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة القيم الأساسية التي تتبنّاها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات، والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم (الكردي، 2010، ص 49)، كما أن منظمات تكنولوجيا المعلومات تُعد من المنظمات التي تعيش في بيئة ديناميكية سريعة التغير، فإن وجود ثقافة تنظيمية لدى أفرادها من شأنه أن يزرع لديهم الانتماء الوظيفي،

وإعطائهم انطباقاً بقدراتهم على الإبداع، والوصول إلى مكانة تمكنهم من تطوير أعمالهم (أوبكر، 2002، ص70)، كذلك يمكن النظر إلى الثقافة التنظيمية بأنها ذلك النظام الشامل المكوّن من القيم، والمعتقدات، والمعايير السائدة داخل المؤسسة، والتي قد تيسر أو تعوق من مستوى فاعلية الأداء (Mayowa, 2011, P3)، كما تعرّف بأنها نسق الرموز والمعاني والعرف والتقاليد المترابطة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي، التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، ويقبلونها جميعاً باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقاتهم ومعاملاتهم (القيوتي، 2008، ص 373)، إنّ الثقافة هي البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى جيل آخر، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز (أبو مصلح، 2010، ص 158).

وتعد الثقافة التنظيمية أحد المصطلحات المعقّدة التي تضمن أكثر من متغير، فهي على سبيل المثال تتضمن كافة المعارف والأخلاقيات والمعتقدات والفنون والتشريعات القانونية والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية السائدة في المجتمع Moradi; Saba ; Azimi & Ema P 30 (2012)، فالثقافة التنظيمية ناتجة عمّا اكتسبه العاملون والمديرون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة على ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها ما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن المنظمات الأخرى (الليثي، 2008 ص 10)، وهي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الفرد بصفته عضواً في المجتمع، (القيوتي، 2010، ص 41).

ب . أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بحسب (علوان، 2009، ص112) في الآتي:

- التأثير على الحالة المعنوية للعاملين: وتظهر من خلال ارتفاع معنوية العاملين وذلك لأن حاجاتهم تتناسب مع هذه الثقافة.

- المساعدة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة: وتظهر من خلال قدرتها على توجيه الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

- التأثير على الأداء: وتظهر من خلال قدرتها على إجراء تغييرات على الأداء.

- منح المنظمة هوية مميزة: وهنا تعكس الثقافة التنظيمية صورة المنظمة، مما يجعلها دائماً إيجابية في تحقيق اهدافها.

- التأثير على السلوك الفردي والجماعي: وذلك لأنها تعمل على توجيه قدرات العاملين ومجهوداتهم وسلوكياتهم داخل المنظمة.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أي منظمة في أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، كما أنها تولد ضغوطات على العاملين للمضي قُدماً للتفكير بطريقة تتسجم وتتناسب معها (العميان، 2002، ص 76).

ج . أنواع الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أنواعٌ عدَّة، وهي تختلف باختلاف المنظمات، وفي هذا الصدد سنتطرق إلى أحد التقسيمات بحسب دراسة (Thokozani SB Maseko; Strong vs;, 2017, P 20):

1- الثقافة القوية: وتعني مدى شدة قوة أعضاء المنظمة وتمسكهم بها، ومدى انتشارها فيما بينهم، كما تجب الإشارة إلى أنه كلما كانت الثقافة قوية، تماشت أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة.

2- الثقافة الضعيفة: وهي عكس القوية، وتشير إلى قيم ومعتقدات لا تحظى بالقبول في نطاق واسع داخل المنظمة.

ويرى الباحث ان هناك ثقافة تنظيمية وسط بين الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة.

ج . وظائف الثقافة التنظيمية:

تتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسة (حريم، 2010 ص 260):

- 1- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** بمشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - 2- **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع على الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
 - 3- **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
 - 4- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فالثقافة توفر مصدرًا للمعاني المشتركة، التي تفسر الأشياء التي تحدث في موقف معين.
- ومن خلال ما احتوى عليه المبحث تم تحقيق الهدف رقم (2) من اهداف الدراسة والذي ينص على (التعرف على مفهوم تطوير المسار الوظيفي وأهميته وأهدافه وأبعاده).

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

المبحث الاول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: خصائص افراد عينة الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول:

إجراءات الدراسة الميدانية

تم في هذا المبحث عرض إجراءات الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وعيَّنته، وأداة الدراسة والوسيلة المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات (الاستبانة)، واختبار ثبات أداة الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS)، ومجموعة من الأساليب الإحصائية.

أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، والبالغ عددهم (247) عاملاً وعاملة وذلك من واقع كشف المرتبات والاجور، والذين مثلوا مجتمع الدراسة.

ثانياً: عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة الدراسة عن طريق العينة العشوائية البسيطة، وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مفردات العينة موضع الدراسة كافةً، وذلك بإعطاء فرصة لكل عنصر في المجتمع بأن يظهر ضمن العينة، وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن تامبسون الآتية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times (d^2 \div z^2) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث إن:

N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05.

p: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

ووفقاً لطريقة ستيفن تامبسون فإن حجم العينة التي تمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً هي (151) مفردة، وتمثل ما نسبته 61% من حجم المجتمع، وقد قام الباحث بتوزيع (151) استبانة، واستعاد منها (145) استبانة، وبنسبة استجابة بلغت 96%، وكانت (5) استبانات منها غير

صالحة للتحليل الإحصائي، وبالتالي فإن نسبة الاستبانات التي تم تحليلها من إجمالي الاستبانات هي 93% وهي نسبة عالية جداً، والجدول (3-1) يبين الاستبانات التي تم توزيعها، والاستبانات المعادة، والاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

جدول (3-1) عينة الدراسة وعملية توزيع الاستبان

النسبة المئوية % للاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات الصالحة للتحليل	غير صالحة للتحليل	النسبة المئوية % للاستجابة	الاستبانات المعادة	الاستبانات الموزعة	حجم العينة
93	140	5	96	145	151	151

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

ثالثاً: أداة الدراسة الميدانية:

اعتمدت الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسة؛ للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتحقيقاً لذلك قام الباحث بتصميم الاستبانة (بالاعتماد على دراسات سابقة متعلقة بالدراسة الحالية)، تهدف إلى قياس رأي أفراد عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية ودورها في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، حسب الجدول (3-2) المبين أدناه:

جدول (3-2) مكونات أداة الدراسة

م	المتغيرات	الابعاد / الفئات	المصدر
1	الخصائص الشخصية والوظيفية	النوع، العمر، المؤهل العلمي المسمى الوظيفي، الخبرة العملية	(بن عياد و بوقريط 2018)، (محمود وتقي وهبة 2019)
2	تنمية الموارد البشرية	التدريب	(أفاسم وكيجل 2020م)، (تاي الله وحسن 2019م)، (شادية وفاطمة 2019م)
		التعليم	(تاي الله وحسن 2019)، (الحسيني 2017)، (سبرينه 2015).
		الحوافز	(وهيبه وحسيبه 2019)، (نادية 2018)، (عبد الوهاب 2018).
3	المسار الوظيفي	الترقية	(وهيبه وحسيبه 2019)، (عواريب 2015)، (غريب 2014).
		التدوير	(وهيبه وحسيبه 2019)، (عواريب 2015)، (غريب 2014).
		الثقافة التنظيمية	(عادل عدوان 2006)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على عدد من الدراسات المدرجة في الجدول أعلاه.

وقد تكونت أداة الدراسة من الآتي:

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية:

اختص هذا الجزء بالبيانات والمعلومات العامة (المتغيرات الشخصية والوظيفية) لعينة الدراسة، حيث تضمن خمسة متغيرات، هي: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

الجزء الثاني: تنمية الموارد البشرية:

ويتضمن هذا الجزء (15) فقرة، خُصِّصت لقياس تنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، مُوزَّعةً على ثلاثة أبعاد، هي:

1- **بُعد التدريب:** ويشمل الفقرات من (1-5)، خصصت لقياس التدريب في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية.

2- **بُعد التعليم:** ويشمل الفقرات من (6-10)، خصصت لقياس التعليم في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية.

3- **بُعد الحوافز:** ويشمل الفقرات من (11-15)، خصصت لقياس الحوافز في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية.

الجزء الثالث: تطوير المسار الوظيفي:

ويتضمن هذا الجزء (15) فقرة، تقيس أبعاد تطوير المسار الوظيفي، موزعة على ثلاثة أبعاد، هي:

1- **بُعد الترقية:** ويشمل الفقرات (1-5)، والتي خصصت لقياس الترقية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

2- **بُعد التدوير الوظيفي:** ويشمل الفقرات (6-10)، والتي خصصت لقياس التدوير كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

3- **بُعد الثقافة التنظيمية:** ويشمل الفقرات (11-15)، والتي خصصت لقياس الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

رابعاً: ثبات أداة الدراسة:

أجرى الباحث اختبار الثبات بعد جمع البيانات باستخدام معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي؛ إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ لجميع متغيرات الدراسة (0.98)، وهو معامل قوي جداً، يجعل من الاستبانة أداة مناسبة للبيانات التي تم جمعها بواسطتها؛ إذ بلغت قيمته لمحور تنمية الموارد البشرية (0.94)، وبلغت قيمته لمحور تطوير المسار الوظيفي (0.96)، وهي معاملات قوية جداً تجعل من الاستبانة أداة مناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، كما يشير معامل الصدق (معامل سبيرمان للتجزئة النصفية) إلى أنه لو تم إعادة توزيع الاستبيان بعد فترة من الزمن حصلنا على النتائج نفسها بمعامل صدق كلي للأداة بلغت قيمته (0.96)، وهو معامل قوي جداً يجعل الأداة تتمتع بالصدق لما أُعدت له، وكما هو موضح في الجدول (3-3).

جدول (3-3) معاملي الصدق والثبات لأداة الدراسة

المتغيرات / الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الفا كرونباخ	معامل سبيرمان للتجزئة النصفية
1- التدريب	5	0.89	0.86
2- التعليم	5	0.91	0.89
3- الحوافز	5	0.90	0.88
تنمية الموارد البشرية	15	0.94	0.92
1- الترقية	5	0.88	0.85
2- التدوير	5	0.90	0.87
3- الثقافة التنظيمية	5	0.91	0.88
تطوير المسار الوظيفي	15	0.96	0.94
الاستبانة	30	0.98	0.96

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي:

لغرض تحليل البيانات المجمعة ميدانياً تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ وبغرض إدخال البيانات إلى الحاسوب، تم ترميزها وفقاً لمقياس (ليكارډ الخماسي)؛ إذ أعطي الرقم (5) للإجابة ب (موافق بشدة)، وهي أعلى درجات المقياس، وأعطي الرقم (4) للإجابة ب (موافق)،

وأعطي الرقم (3) للإجابة ب (محايد)، وأعطي الرقم (2) للإجابة ب (لا أوافق)، والرقم (1) للإجابة ب (لا أوافق بشدة) وهي أدنى درجات المقياس، كما استخدم الرقم (3) كمتوسط فرضي للدراسة ويحتسب من الصيغة:

$$M = [1+2+3+4+5]/5 = 15/5 = 3$$

كما تم إيجاد المدى للمقياس، وهو الفرق بين أكبر قيمة وأصغرها في المقياس، أي إن المدى هو $(4 = 1-5)$ ، كما تم إيجاد طول الخلية، وهو عبارة عن قسمة المدى على أكبر قيمة للمقياس ويساوي (0.80) ، أي إن طول الخلية يساوي $(0.80 = 5/4)$ ، ولمعرفة الحدود الحقيقية للمقياس تم إضافة طول الخلية إلى أدنى درجة في المقياس، فتحصل على الآتي:

(1) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى $(1-1.80)$ ، فهذا يشير إلى عدم توافر الفقرة تمامًا (لا أوافق بشدة).

(2) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى $(1.80-2.60)$ ، فهذا يشير إلى توافر ضعيف للفقرة (لا أوافق).

(3) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى $(2.60-3.40)$ ، فهذا يشير إلى توافر متوسط للفقرة (محايد).

(4) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى $(3.40-4.20)$ ، فهذا يشير إلى توافر عالٍ للفقرة (موافق).

(5) إذا وقع الوسط الحسابي المحتسب من البيانات في المدى $(4.20-5)$ ، فهذا يشير إلى توافر عالٍ جدًا للفقرة (موافق بشدة).

ولغرض الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في التحليل، وكذلك استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، منها ما يأتي:

1- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة، واختبار التجزئة النصفية لقياس صدق الأداة.

2- مقياس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)؛ وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادًا على النسب المئوية، والتكرارات، والإجابة عن أسئلة الدراسة،

وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- اختبار ويلكوكسن؛ لاختبار اتجاه آراء أفراد عينة الدراسة حول فقرات الدراسة (اختبار اتساق الإجابات حول الفقرة الواحدة)، وهو اختبار لمتوسط الإجابات عند الوسط الفرضي للدراسة ويساوي (3).

4- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analyses)؛ لاختبار أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

5- الانحدار الخطي المتعدد؛ لمعرفة تأثير متغيرات الدراسة مجتمعة معًا على المتغير التابع.

6- اختبار ويلكوكسن لعينتين/ عينتين مستقلتين؛ لاختبار الفروق بين إجابات الذكور والإناث حول محاور الدراسة.

7- اختبار كروسكال واليس؛ لاختبار معنوية الفروق حول محاور الدراسة، باختلاف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

المبحث الثاني:

خصائص أفراد عينة الدراسة

تم في هذا المبحث تناول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتوضيح توزيع عينة الدراسة حسب: (النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والخبرة العملية).

أولاً: خاصية النوع لأفراد عينة الدراسة:

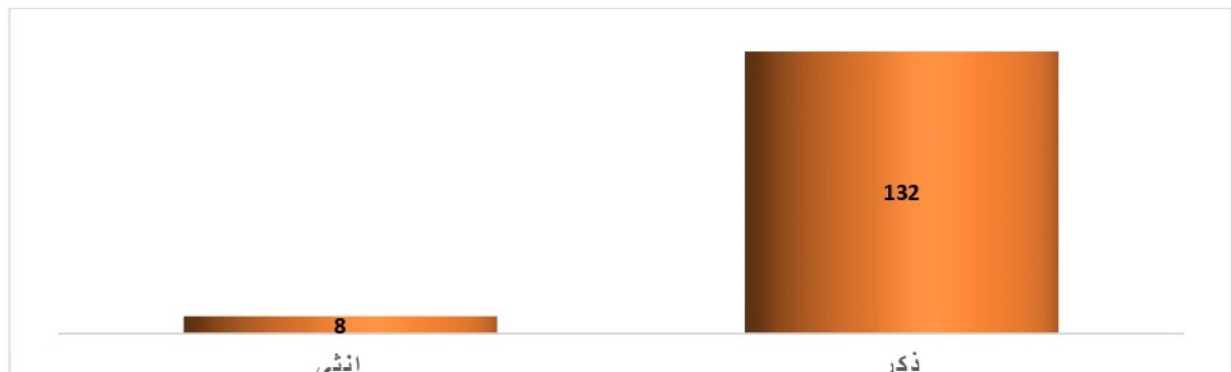
وقد كانت النتائج كما يظهرها الجدول (3-4)

جدول (3-4) توزيع عينة الدراسة حسب النوع

الترتيب	النسبة المئوية %	العدد	الفئات	الخاصية
1	94.3	132	ذكر	النوع
2	5.7	8	أنثى	
	100	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من خلال نتائج الجدول (3-4) يلاحظ الباحث أن نسبة (94.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، في حين أن نسبة (5.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم من الإناث، ويلاحظ الباحث أن الدراسة شملت المبحوثين بنسب متفاوتة، وكانت الغالبية هي من الذكور، ويعود ذلك إلى طبيعة العمل في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة الذي يشتمل على أعمال ميدانية مثل العمل في محطات الوقود ومنشآت الشركة وأعمال الصيانة وغيرها التي لا تتناسب وطبيعة المرأة، إضافة إلى طبيعة المجتمع الذي يتحرج من عمل المرأة، والشكل (3-1) يعرض توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.



شكل (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

ثانيًا: خاصية العمر لأفراد عينة الدراسة:

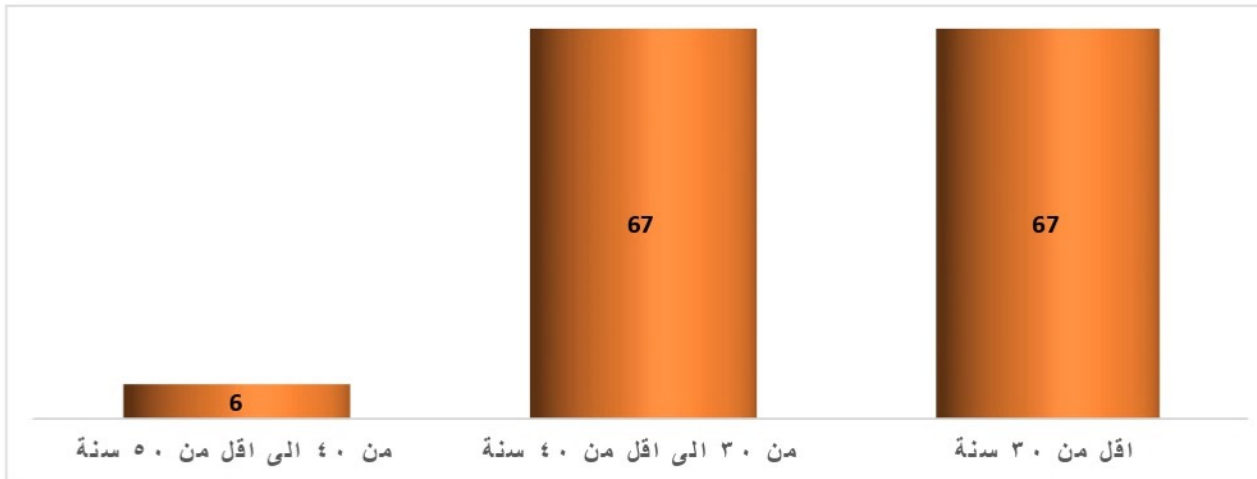
تم سؤال المبحوثين عن أعمارهم، فأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول (3-5)

جدول (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الترتيب	النسبة المئوية %	العدد	الفئات	الخاصية
1	47.9	67	أقل من 30 سنة	العمر
2	47.9	67	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
3	4.2	6	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
	100	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من خلال الجدول (3-5) يلاحظ الباحث أن نسبة (47.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم في ما بين (30-40 سنة)، ونسبة (47.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن (30 سنة)، أما نسبة (4.2%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فتتراوح أعمارهم في ما بين (40 - 50 سنة)، ويلاحظ الباحث أن المبحوثين هم من الشباب؛ إذ بلغت نسبة من تقل أعمارهم عن (40 سنة) في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة (95.4%)، ويعود ذلك إلى حداثة تأسيس شركة النفط اليمنية في محافظة شبوة؛ إذ تأسس فرع الشركة في عام 2010م، وتم استقطاب هذه الفئة للعمل. والشكل (3-2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.



شكل (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

ثالثاً: خاصية المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة:

تم سؤال المبحوثين عن مؤهلاتهم العلمية فأعطوا إجابات عن ذلك مبينة في الجدول

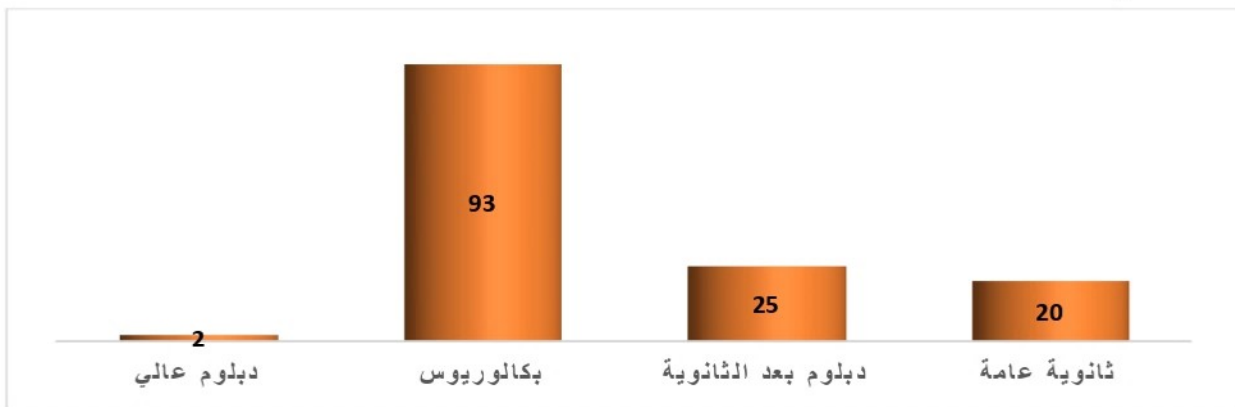
(6-3).

جدول (6-3) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الترتيب	النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي	الخاصية
1	14.3	20	ثانوية عامة	المؤهل العلمي
2	17.9	25	دبلوم بعد الثانوية	
3	66.4	93	بكالوريوس	
4	1.4	2	دبلوم عالٍ	
	100	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من خلال الجدول (6-3) يلاحظ الباحث أن ما نسبته (66.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية بكالوريوس، وما نسبته (17.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية دبلوم بعد الثانوية، وما نسبته (14.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلاتهم العلمية ثانوية عامة، أما ما نسبته (1.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فمؤهلاتهم العلمية دبلوم عالٍ، ويلاحظ الباحث أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهلات جامعية، وبنسبة (67.8%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة، وهذا يدل على نوع الفئة المستقطبة للعمل في الشركة؛ إذ إنَّ غالب العاملين بشركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة يحملون مؤهلات علمية مناسبة لطبيعة العمل، ومناسبة للتعامل مع الأنظمة الحديثة، والشكل (3-3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



شكل (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

رابعاً: خاصية المسمى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

تم سؤال المبحوثين عن مسمّاهم الوظيفي فأعطوا إجابات عن ذلك تم توضيحها في

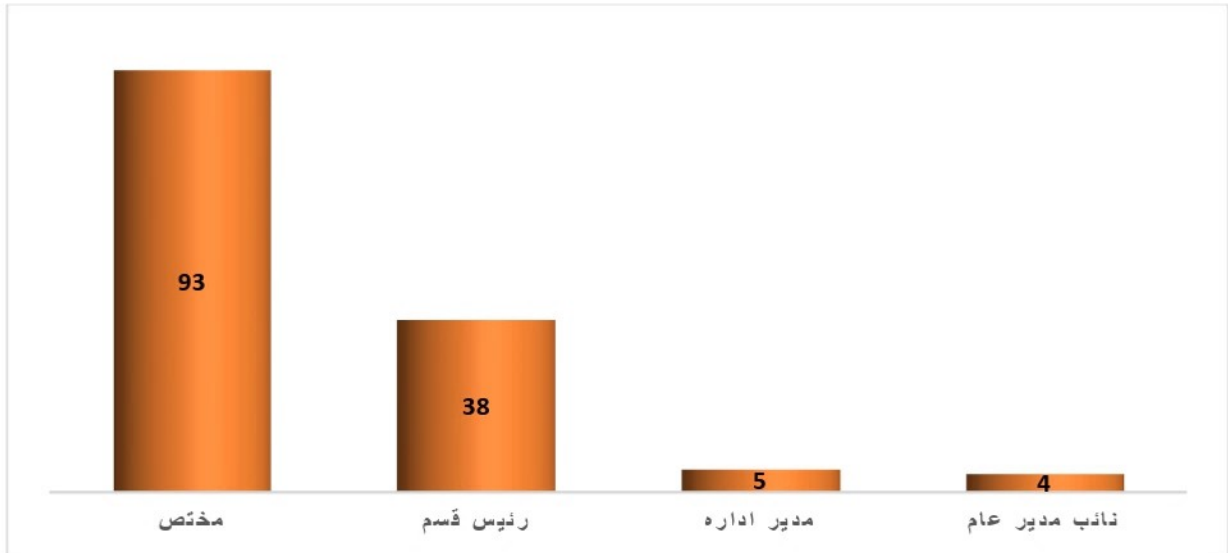
الجدول (7-3)

جدول (7-3) توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية %	العدد	الفئات	الخاصية
1	2.9	4	نائب مدير عام	المسمى الوظيفي
2	3.6	5	مدير إداره	
3	27.1	38	رئيس قسم	
4	66.4	93	مختص	
	100	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من خلال الجدول (7-3) يلاحظ الباحث أن نسبة (66.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مختص، ونسبة (27.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة رئيس قسم، ونسبة (3.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة مدير إدارة، ونسبة (2.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة نائب مدير عام، ويلاحظ الباحث أن الدراسة شملت المسميات الوظيفية المختلفة بنسب متفاوتة؛ يعود ذلك إلى الهيكل التنظيمي للشركة، الذي يتكون من مدير عام ونوابه، ومدراء الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمختصين. والشكل (4-3) يعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.



شكل (4-3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

خامساً: خاصية الخبرة العملية لأفراد عينة الدراسة

تم سؤال المبحوثين عن خبرتهم العملية فأعطوا إجابات عن ذلك، تم توضيحها في الجدول

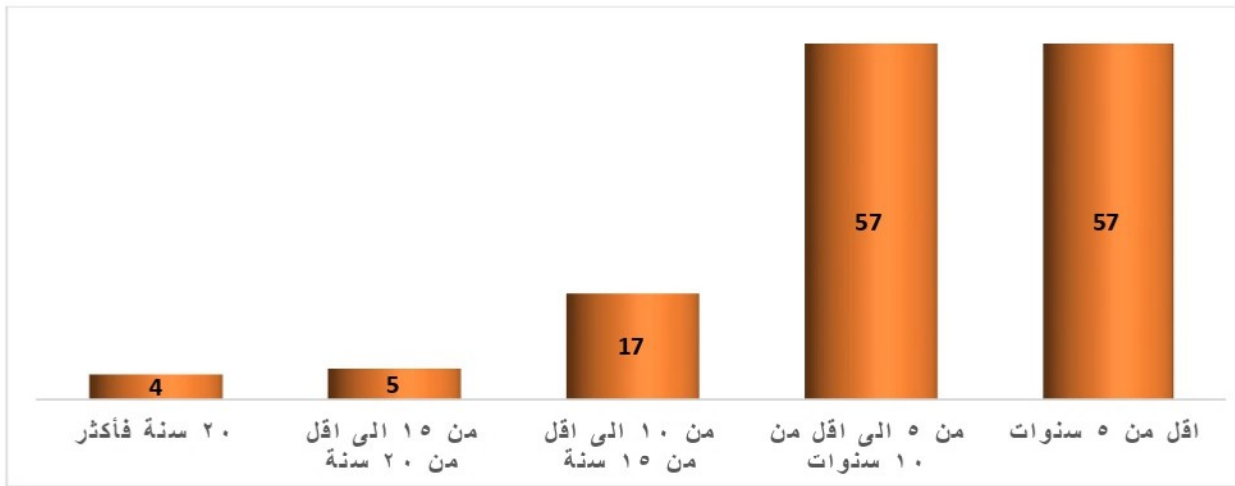
(8-3)

جدول (8-3) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

الترتيب	النسبة المئوية %	العدد	فئات الخبرة العملية	الخاصية
1	40.7	57	أقل من 5 سنوات	الخبرة العملية
2	40.7	57	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
3	12.1	17	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
4	3.6	5	من 15 إلى أقل من 20 سنة	
5	2.9	4	20 سنة فأكثر	
	100	140	الإجمالي	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

من خلال الجدول (8-3) يلاحظ الباحث أن نسبة (40.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية في ما بين (5-10 سنوات)، وأن نسبة (40.7%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تقل خبرتهم العملية عن (5 سنوات)، ونسبة (12.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية في ما بين (10-15 سنة)، ونسبة (3.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة تتراوح خبرتهم العملية في ما بين (15-20 سنة)، أما ما نسبته (2.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة فتتراوح خبرتهم العملية في ما بين (20 سنة - فأكثر)، ويلاحظ الباحث أن العينة توزعت بنسب متفاوتة لتشمل كافة فئات الخبرة، ويُعزى تفاوت سنوات الخبرة لأسباب عدّة، أهمّها: الأعمار الصغيرة للعاملين في الشركة، وعمر المرفق؛ إذ إنه حديث التأسيس، وغالب العاملين ليس لديهم خبرات سابقة في مرافق أخرى، وتوسيع أنشطة الشركة؛ إذ مرّت الشركة بمراحل عدّة تطوّر فيها النشاط، مما تطلّب انضمام عاملين جدد إلى فريق العمل، والشكل (3-5) يعرض خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.



شكل (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العملية

المبحث الثالث:

التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة

يتضمن هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي، التي تم التوصل إليها من تحليل البيانات الخاصة بآراء إجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمينية فرع محافظة شبوة لقيم المتغيرات المعنية في الدراسة، وقد تم قياس معنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية لهذه الإجابات، ومقارنتها بالمتوسط الفرضي، الذي يمثل نقطة المنتصف على مقياس ليكارد المتدرج ذي الخمس نقاط، ثم تحديد مستوى الدلالة باستخدام أسلوب Wilcoxon Test، كما تم استخراج الانحراف المعياري والأوزان النسبية للمتغيرات، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارد الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى، ويساوي $(4-1=5)$ ، ثم قسمته على أكبر قيمة في المقياس؛ للحصول على طول الخلية الصحيح، أي $(4 \div 5 = 0.80)$ ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهو الواحد الصحيح)؛ وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

- من 1 إلى أقل من 1.80 يمثل غير متوافر إطلاقاً.
- من 1.80 إلى أقل من 2.60 يمثل متوافراً بدرجة ضعيفة.
- من 2.60 إلى أقل من 3.40 يمثل متوافراً بدرجة متوسطة.
- من 3.40 إلى أقل من 4.20 يمثل متوافراً بدرجة عالية.
- من 4.20 إلى أقل من 5.00 يمثل متوافراً بدرجة عالية جداً.

أولاً: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن متغير تنمية الموارد البشرية:

تتمثل تنمية الموارد البشرية بالأبعاد الآتية:

1- بُعد التدريب.

2- بُعد التعليم.

3- بُعد الحوافز.

ولذلك تم التحليل الوصفي لكل بُعد من الأبعاد الثلاثة بصورة منفردة (أحادية)، وتم التحليل

أيضاً بصور مجتمعة (كلية) لتنمية الموارد البشرية، كما يأتي:

1. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن أبعاد تنمية الموارد البشرية منفردة:

تم التحليل الوصفي لأبعاد تنمية الموارد البشرية، وهي: (التدريب، التعليم، الحوافز)؛ إذ تم

التحليل الوصفي لكل بعد من الأبعاد الثلاثة بشكل منفرد (أحادي)، كالآتي:

أ. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التدريب:

تم التوصل الى النتائج المتعلقة بفقرات التدريب كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط

درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية

بمحافظة شبوة، ومستوى هذا التوافر، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم

عرضها في الجدول (3-9)

جدول (3-9) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول التدريب

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد العاملين	2.20	0.96	44.0	ضعيف	6.00	0.00
2	تستخدم الشركة الأساليب الحديثة في تدريب العاملين لديها	2.08	0.90	41.6	ضعيف	6.34	0.00
3	تقدم الشركة البرامج التدريبية باستمرار للأفراد العاملين	2.00	0.81	40.0	ضعيف	6.59	0.00
4	تسهم البرامج التدريبية في رفع مهارات ومعارف الأفراد العاملين في الشركة	2.91	0.98	58.2	متوسط	3.30	0.00
5	تساعد البرامج التدريبية الأفراد العاملين في الشركة على الحصول على الترقية وتعزيز ثقافتهم التنظيمية	2.85	0.99	57.0	متوسط	3.55	0.00
	ملخص التدريب	2.41	0.93	48.2	ضعيف	5.16	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد التدريب 2.41، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات التدريب مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافرة بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (1.80-2.60)، ويشير إلى توافر ضعيف للتدريب في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف

المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول التدريب؛ إذ بلغت قيمته 0.93، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفاً وبوزن نسبي 48.2%، ويفسر ذلك بأن 48.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب متوافر في شركة النفط اليمنية بمحافظه شبوة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بُعد التدريب أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت في ما بين 2.00، 2.91، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة ضعيفة"، و"متوافرة بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (3)، (تقدم الشركة البرامج التدريبية باستمرار للعاملين) بوسط حسابي 2.00، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.81، ويفسر ذلك بتقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 40%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (4)، (تسهم البرامج التدريبية في رفع مهارات ومعارف الأفراد العاملين في الشركة) بوسط حسابي (2.91)، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري 0.98، ويفسر ذلك بتقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط 58.2%.

• بوجه عام كان مستوى الدلالة معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ($P < 0.05$)، فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التدريب في شركة النفط اليمنية بمحافظه شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

ب . التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التعليم:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات التعليم، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظه شبوة، ومستوى هذا التوافر، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (3-10)

جدول (3-10) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول التعليم

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	توفر الشركة بيئة مساعدة للتعليم	1.93	0.90	38.6	ضعيف	6.59	0.00
2	تسهل برامج التعليم التي تنظمها الشركة في إكساب الأفراد مهارات جديدة تساعدهم عند ترقيةهم أو تدويرهم بين الوظائف المختلفة	2.59	0.93	51.8	ضعيف	3.97	0.00
3	تحرص الشركة على تعليم الأفراد المهارات الأساسية للحاسب الآلي.	2.12	0.94	42.4	ضعيف	5.62	0.00
4	تساعد إستراتيجية تعليم الأفراد بالشركة في اكتساب مهارات متعددة في مجال تخصصهم	2.71	0.91	54.2	متوسط	3.30	0.00
5	تعمل الشركة على تنمية حلقات البحث وورش العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل الى مستوى متقدم من التعليم	1.91	0.81	38.2	ضعيف	6.34	0.00
	ملخص التعليم	2.25	0.90	0.45	ضعيف	5.16	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد التعليم 2.25، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة توافر فقرات التعليم مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (1.80-2.60)، ويشير إلى توافر ضعيف في التعليم في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول التعليم؛ إذ بلغت قيمته 0.90، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفاً وبوزن نسبي 45%، ويفسر ذلك إلى أن 45% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن التعليم متوافر في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بُعد التعليم أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوح

ما بين 1.91 و 2.71، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة ضعيفة"، و"متوافرة بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (5)، (تعمل الشركة على تنمية حلقات البحث، وورش العمل، وجلسات العصف الذهني؛ لتحفيز التفكير في مشكلات العمل، للتوصل إلى مستوى متقدم من التعليم) بوسط حسابي 1.91، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.81، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 38.2%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (4)، (تساعد استراتيجية تعليم الأفراد بالشركة في اكتساب مهارات متعددة في مجال تخصصهم) بوسط حسابي 2.71، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري 0.91، ويفسر ذلك إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط 54.2%.

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوياً وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التعليم في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

ج . التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الحوافز:

تم التوصل الى النتائج المتعلقة بفقرات الحوافز كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومستوى هذا التوافر، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (3-11)

جدول (3-11) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول الحوافز

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة P.value
1	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً للحوافز المادية	1.89	0.81	37.8	ضعيف	6.51	0.00
2	يشارك الفرد في صنع القرارات المتعلقة بعمله	2.49	0.93	49.8	ضعيف	3.80	0.00

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon n (قيمة z)	مستوى الدلالة P.valu e
3	تقوم الشركة بمنح الحوافز المعنوية للأفراد والذي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية لديهم	2.36	0.98	47.2	ضعيف	4.90	0.00
4	يوجد رضا بين الأفراد العاملين في الشركة عن الحوافز المادية	2.11	0.91	42.2	ضعيف	5.24	0.00
5	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً للحوافز المعنوية	2.15	0.92	43.0	ضعيف	5.49	0.00
	ملخص الحوافز	2.20	0.91	0.44	ضعيف	5.19	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الحوافز 2.20، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن فقرات الحوافز مجتمعة معاً، تقع عند المستوى "متوافر بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (1.80-2.60)، ويشير إلى توافر ضعيف للحوافز في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الحوافز؛ إذ بلغت قيمته 0.91، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفاً وبوزن نسبي 44%، ويفسر ذلك بأن 44% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الحوافز متوافرة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات بُعد الحوافز أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5، جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت في ما بين 1.89 و 2.49، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة ضعيفة"؛ إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (1)، (تعتمد الشركة نظاماً عادلاً للحوافز المادية) بوسط حسابي 1.89، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.81، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 37.8%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (2)، (يشارك الفرد في صنع القرارات المتعلقة بعمله) بوسط حسابي 2.49، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.93، ويفسر ذلك بتقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 49.8%.

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنويًا وبدرجة كبيرة جدًا، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

2. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأبعاد تنمية الموارد البشرية، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والاوزان النسبية لتلك الأبعاد المتمثلة بـ (التدريب، التعليم، الحوافز)، وتم عرضها في الجدول (3-12)

جدول (3-12) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية

م	البعد	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة P.value
1	التدريب	2.41	0.93	48.2	ضعيف	5.16	0.00
2	التعليم	2.25	0.90	45.0	ضعيف	5.16	0.00
3	الحوافز	2.20	0.91	44.0	ضعيف	5.19	0.00
	ملخص تنمية الموارد البشرية	2.29	0.91	45.8	ضعيف	5.17	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

أ- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية 2.29، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة معًا تقع عند المستوى "متوافر بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (1.80-2.60)، ويشير إلى توافر ضعيف لتنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول

تتمية الموارد البشرية؛ إذ بلغت قيمته 0.91، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفاً وبوزن نسبي 45.8%، ويفسر ذلك إلى أن نسبة 45.8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تتمية الموارد البشرية متوافرة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

ب - يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر أبعاد تتمية الموارد البشرية أن متوسط درجات التوافر لأبعاد تتمية الموارد البشرية جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت في ما بين 2.20 و 2.41؛ إذ حصل بعد التدريب على المرتبة الأولى بوسط حسابي 2.41، ويشير إلى توافر ضعيف للتدريب في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وبوزن نسبي ضعيف 48.2%، وحصل بعد التعليم على المرتبة الثانية، بوسط حسابي 2.25، ويشير إلى توافر ضعيف للتعليم في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وبوزن نسبي ضعيف 45%، وحصل بعد الحوافز على المرتبة الثالثة والأخيرة، بوسط حسابي 2.20، ويشير إلى توافر ضعيف للحوافز في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وبوزن نسبي ضعيف 44%.

ج - بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لأبعاد تتمية الموارد البشرية الثلاثة ($P < 0.05$) وذلك فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه تتمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 للأبعاد الثلاثة، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

يستنتج الباحث من النتائج السابقة الآتي:

* الإجابة على السؤال الرئيس الأول الذي ينص على:

ما مستوى توافر تتمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

تحقيق الهدف (3)، من أهداف الدراسة، الذي ينص على الآتي:

* قياس مستوى توافر تتمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة من

وجهة نظر العاملين فيها.

* تتفق هذه النتيجة مع دراسة (سبرينة 2015م)، ودراسة (Mufeed & Ajaz (2012

وتختلف مع دراسة (الحسيني 2017م)، (خالد، سليم 2020م)، التي بينت أن مستوى تتمية الموارد البشرية كان عالياً.

ثانيًا: التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن متغير تطوير المسار الوظيفي:

تتمثل أبعاد تطوير المسار الوظيفي بالآتي:

1- بُعد الترقية.

2- بُعد التدوير.

3- بُعد الثقافة التنظيمية.

ولذلك تم التحليل الوصفي لكل بعد من أبعاد تطوير المسار الوظيفي بصورة منفردة

(احادية)، وتم التحليل أيضًا بصور مجتمعة (كلية)، لأبعاد تطوير المسار الوظيفي كما يأتي:

1. التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين عن أبعاد تطوير المسار الوظيفي منفردة:

تم التحليل الوصفي لأبعاد تطوير المسار الوظيفي، وهي (الترقية، التدوير الوظيفي، الثقافة

التنظيمية)؛ إذ تم التحليل الوصفي بشكل منفرد (أحادي)، والتوصل إلى الآتي:

أ - التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الترقية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات الترقية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي،

ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة

النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومستوى هذا التوافر والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتلك

الفقرات، وتم عرضها في الجدول (3-13).

جدول (3-13) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول الترقية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة P.value
1	يوجد في الشركة نظامًا واضحًا للترقية يعتمد على معايير محددة	1.86	0.81	37.2	ضعيف	6.85	0.00
2	تتم الترقية على أسس عادلة	1.96	0.93	39.2	ضعيف	6.68	0.00
3	تساعد فرص الترقية الأفراد العاملين بالشركة على إشباع حاجاتهم النفسية	2.58	0.99	51.6	ضعيف	4.31	0.00
4	تعمل الشركة على إجراء التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات للترقية أمام الأفراد العاملين لديها	2.04	0.93	40.8	ضعيف	6.59	0.00

0.00	6.68	ضعيف	36.8	0.78	1.84	5 تولى الشركة اهتمامًا بالغًا لرأي العاملين عند ترقيتهم
0.00	6.22	ضعيف	41.2	0.89	2.06	ملخص الترقية

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد الترقية 2.06، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد الترقية مجتمعة معًا تقع عند المستوى "متوافر بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (-2.60-1.80)، ويشير إلى توافر ضعيف للترقية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الترقية؛ إذ بلغت قيمته 0.89، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفًا، وبوزن نسبي 41.2%، ويفسر بأن نسبة 41.2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الترقية متوافرة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات الترقية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5 جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت في ما بين (1.84 و 2.58)، وبالتالي كانت في المستوى "متوافرة بدرجة ضعيفة"؛ إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافرًا هي الفقرة رقم (5)، (تولى الشركة اهتمامًا بالغًا لرأي العاملين عند ترقيتهم) بوسط حسابي 1.84، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.78، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 36.8%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافرًا الفقرة رقم (3)، (تساعد فرص الترقية الأفراد العاملين بالشركة على اشباع حاجاتهم النفسية) بوسط حسابي 2.58، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.99، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 51.6%.

- بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوية وبدرجة كبيرة جدًا، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الترقية في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5 مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي،

والذي يساوي (3).

ب - التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد التدوير الوظيفي:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات التدوير الوظيفي كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومستوى هذا التوافر، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (3-14).

جدول (3-14) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

افراد عينة الدراسة حول التدوير الوظيفي

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة P.value
1	تتوفر لدى الشركة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير	1.80	0.72	36.0	ضعيف	6.11	0.00
2	توجد استراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في الشركة بناءً على المهارات والخبرات المكتسبة من البرامج التعليمية والتدريبية	1.96	0.93	39.2	ضعيف	6.68	0.00
3	تراعي الشركة رغبات الأفراد واهتماماتهم عند تدويرهم بين الوظائف	1.96	0.91	39.2	ضعيف	6.17	0.00
4	تأخذ عملية التدوير بعين الاعتبار الظروف الشخصية للأفراد العاملين في الشركة	2.29	0.90	45.8	ضعيف	4.82	0.00
5	تسهم حركة التدوير بالشركة في تعميق وتنويع مهارات الأفراد العاملين	2.72	0.91	54.4	متوسط	3.63	0.00
	ملخص التدوير الوظيفي	2.15	0.87	43.0	ضعيف	5.48	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات التدوير الوظيفي 2.15، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات التدوير الوظيفي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام الى فئة المقياس

(1.80-2.60)، ويشير إلى توافر ضعيف للتدوير كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول التدوير الوظيفي؛ إذ بلغت قيمته 0.87، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفاً، وبوزن نسبي 43%، ويفسر ذلك بأن نسبة 43% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن التدوير الوظيفي متوافر في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

• يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات التدوير الوظيفي كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ 5، جاءت أدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت في ما بين 1.80 و 2.72، وبالتالي كانت في المستويين "متوافرة بدرجة ضعيفة" و"متوافرة بدرجة متوسطة"؛ إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (1)، (تتوفر لدى الشركة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي)، بوسط حسابي 1.80، ويشير إلى توافر ضعيف للفقرة، وانحراف معياري 0.72، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي ضعيف 36%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (5)، (تسهم حركة التدوير الوظيفي بالشركة في تعميق وتنويع مهارات الأفراد العاملين) بوسط حسابي 2.72، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري 0.91، ويفسر ذلك بتقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط 54.4%.

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5 ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة عن التدوير الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

ج - التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بُعد الثقافة التنظيمية:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بفقرات الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومستوى هذا التوافر، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتلك الفقرات، وتم عرضها في الجدول (3-15).

جدول (3-15) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول الثقافة التنظيمية

م	الفقرة	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	يحمل الأفراد العاملين مجموعه من المبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة التي تعبر عن الثقافة التنظيمية للشركة	2.86	0.90	57.2	متوسط	2.37	0.00
2	يعمل الأفراد في الشركة بروح الفريق الواحد	3.16	0.93	63.2	متوسط	3.21	0.00
3	يسود الاحترام والتعاون المتبادل بين الأفراد في الشركة	3.62	0.97	72.4	عالي	5.49	0.00
4	تولي الشركة اهتمامًا بالغًا لرأي الأفراد العاملين لديها	2.89	0.89	57.8	متوسط	2.28	0.00
5	يتم حل النزاعات والصراعات بين الأفراد بالمناقشة بما يتوافق مع مصلحة الشركة	3.57	0.96	71.4	عالي	4.90	0.00
	ملخص الثقافة التنظيمية	3.22	0.93	64.4	متوسط	3.62	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات بُعد الثقافة التنظيمية 3.22، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر فقرات الثقافة التنظيمية مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة متوسطة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (2.60-3.40)، ويشير إلى توافر متوسط للثقافة التنظيمية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الثقافة التنظيمية؛ إذ بلغت قيمته 0.93، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان مقبولاً، وبوزن نسبي متوسط 64.4%، ويفسر ذلك بأن نسبة 64.4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن الثقافة التنظيمية متوافرة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.
- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر فقرات الثقافة التنظيمية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي أن متوسط درجات التوافر لكافة الفقرات الـ5، جاءت أعلى وأدنى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وتراوحت في ما بين 2.86 و 3.62، وبالتالي كانت في

المستويين "متوافرة بدرجة متوسطة" و"متوافرة بدرجة عالية"؛ إذ كانت أدنى تلك الفقرات توافراً هي الفقرة رقم (1)، (يحمل الأفراد العاملين مجموعه من المبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة التي تعبر عن الثقافة التنظيمية للشركة)، بوسط حسابي 2.86، ويشير إلى توافر متوسط للفقرة، وانحراف معياري 0.90، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط 57.2%، وكانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة رقم (3)، (يسود الاحترام والتعاون المتبادل بين الافراد في الشركة) بوسط حسابي 3.62، ويشير إلى توافر عالٍ للفقرة وبانحراف معياري 0.97، ويشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة وبوزن نسبي عالٍ 72.4%.

• بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة الإحصائية معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية لكافة الفقرات الـ 5، ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقافة التنظيمية في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة أقل من 0.05 لكافة الفقرات الـ 5، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

2. التحليل الوصفي لإجابات افراد عينة الدراسة عن ابعاد تطوير المسار الوظيفي مجتمعة:

تم التوصل إلى النتائج المتعلقة بأبعاد تطوير المسار الوظيفي المتمثلة بـ (الترقية، التدوير، الثقافة التنظيمية)، ومتوسط درجات التوافر لكل منها، ومعنوية الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومستوى هذا التوافر، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية لتلك الأبعاد، وتم عرضها في الجدول (3-16).

جدول (3-16) التحليل الوصفي ونتائج اختبار ويلكوكسن لقياس معنوية الاتجاه العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة حول تطوير المسار الوظيفي

م	البعد	الوسط الحسابي ن=140	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	مستوى التوافر	Wilcoxon (قيمة z)	مستوى الدلالة (P.value)
1	الترقية	2.06	0.89	41.2	ضعيف	6.22	0.00
2	التدوير	2.15	0.87	43.0	ضعيف	5.48	0.00
3	الثقافة التنظيمية	3.22	0.93	64.4	متوسط	3.62	0.00
	ملخص تطوير المسار الوظيفي	2.48	0.90	49.6	ضعيف	5.11	0.00

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

حيث يلاحظ من بيانات الجدول المذكور ما يأتي:

أ- بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد تطوير المسار الوظيفي 2.48، وهذا يعني أن مستوى إدراك أفراد عينة الدراسة عن توافر أبعاد تطوير المسار الوظيفي مجتمعة معاً تقع عند المستوى "متوافر بدرجة ضعيفة"؛ إذ تنتمي قيمة الوسط الحسابي العام إلى فئة المقياس (1.80-2.60)، ويشير إلى توافر ضعيف لتطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، كما تشير قيمة الانحراف المعياري العام إلى تقارب الآراء وتجانسها عن أبعاد تطوير المسار الوظيفي؛ إذ بلغت قيمته 0.90، ويشير الوزن النسبي العام إلى أن التوافر كان ضعيفاً، وبوزن نسبي 49.6%، ويفسر ذلك بأن نسبة 49.6% من إجمالي أفراد عينة الدراسة يرون أن تطوير المسار الوظيفي متوافرة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة.

ب- يبين تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى توافر أبعاد تطوير المسار الوظيفي أن متوسط درجات التوافر لأبعاد تطوير المسار الوظيفي جاءت أدنى وأعلى من نقطة المنتصف في مقياس ليكارد الخماسي، وكانت في المستويين "متوافرة بدرجة ضعيفة" و "متوافرة بدرجة متوسطة"؛ إذ حصل بعد الثقافة التنظيمية على المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.22، ويشير إلى توافر متوسط للثقافة التنظيمية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وبوزن نسبي متوسط 64.4%، وحصل بعد التنوير الوظيفي على المرتبة الثانية بوسط حسابي 2.15، ويشير إلى توافر ضعيف للتنوير كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وبوزن نسبي ضعيف 43%، وحصل بعد الترقية على المرتبة الثالثة والأخيرة بوسط حسابي 2.06، ويشير إلى أن توافر ضعيف للترقية كأحد أبعاد تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وبوزن نسبي ضعيف 41.2%.

ج- بصورة عامة كانت قيم مستوى الدلالة معنوية وبدرجة كبيرة جداً، وفي صورة واضحة ومتسقة من الناحية الإحصائية للأبعاد الثلاثة لتطوير المسار الوظيفي ($P < 0.05$) فيما يتعلق باتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة نحو تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، وهذا ما أظهرته قيم اختبار ويلكوكسن ومستوى الدلالة الإحصائية؛ إذ كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 للأبعاد الثلاثة لتطوير المسار الوظيفي، مما يشير إلى معنوية الاتجاه عن قيمة الوسط الفرضي لمقياس ليكارد الخماسي، والذي يساوي (3).

استنتج الباحث من النتائج السابقة الآتي:

* الاجابة عن السؤال الرئيسي الثاني الذي ينص على:

ما مستوى توافر تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

* تحقيق هدف الدراسة (4)، الذي ينص على الاتي:

قياس مستوى توافر تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة من وجهة نظر العاملين فيها.

* تتفق هذه النتيجة مع دراسة (ديوب، وايمن 2002)، وتختلف مع دراسة (الطراونة،

والبلوشي، 2010)، التي بينت أن مستوى تطوير المسار الوظيفي كان عاليًا.

المبحث الرابع:

اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرات المستقلة المتمثلة بأبعاد تنمية الموارد البشرية، والمتغير التابع المتمثل بتطوير المسار الوظيفي بأبعاده الثلاثة معاً (الترقية، التدوير، الثقافة التنظيمية)، وأسلوب الانحدار الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة معاً، والمتغير التابع، وتم اعتماد طريقة **Enter** في الانحدار المتعدد، كما استخدم الباحث كلاً من اختبار ويلكوكسن **Wilcoxon** لعينتين مستقلتين، واختبار كروسكال واليس **KRUSKAL - WALLIS** لأكثر من عینتين مستقلتين لاختبار الفروق وفقاً لخصائص أفراد عينة الدراسة؛ إذ يعد الدور معنوياً إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (**Sig.**) أصغر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة 0.05، ويعد الدور غير معنوي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة (**Sig.**) أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة، وقد تم اختبار الفرضيات، كل فرضية على حدة، كما يأتي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (**H01**):

"لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى تم اختبار الفرضيات المنبثقة منها إذ تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور كل بعد من تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي، كل على حدة، ثم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة تأثير أبعاد تنمية الموارد البشرية المتمثلة بـ (التدريب، التعليم، الحوافز) معاً في تطوير المسار الوظيفي كما يأتي:

1- طريقة الانحدار الخطي البسيط:

تم استخدام طريقة الانحدار الخطي البسيط وفق النموذج $y=a+bx$ ، ولكل فرضية فرعية على حدة كما يأتي:

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (**H01-1**):

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتدريب في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار دور التدريب قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور

التدريب في تطوير المسار الوظيفي وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي.

X المتغير المستقل: التدريب .

A: عبارة عن ثابت الانحدار .

B: مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة دور البُعد المستقل .

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (3-17):

جدول (3-17) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التدريب في تطوير المسار الوظيفي

قيمة مستوى الدلالة sig	قيمة f المحسوبة	قيمة t المحسوبة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	قيم المعاملات	المعاملات	البُعد المستقل
0.00	72.05	9.97	0.35	0.59	1.38	ثابت الانحدار a	التدريب
		9.47			0.45	معامل الانحدار b	
$y = 1.38 + 0.45x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-17) وجود دور إيجابي، وذو دلالة معنوية للبُعد المستقل، المتمثل بالتدريب في المتغير التابع، والمتمثل بتطوير المسار الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار 0.45، أي: إنه كلما زاد التدريب كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة بمقدار وحدة قياس واحدة أدّى إلى زيادة في تطوير المسار الوظيفي بمقدار 0.45 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.59، وهو معامل ارتباط طردي معنوي متوسط، أي إنه كلما زاد التدريب أدى إلى زيادة متوسطة في تطوير المسار الوظيفي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.35، مما يشير إلى إن 35% من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى التدريب وحده (مع ثبات بقية الأبعاد الأخرى)، بينما 65% من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00)، وهي

أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن التدريب كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية له دور إيجابي متوسط في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتدريب في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة" وقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة معنوية للتدريب في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H01-2):

"لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم على تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

ولاختبار دور التعليم قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور

التعليم في تطوير المسار الوظيفي وفق النموذج $y = a + bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي.

X البعد المستقل: التعليم.

A: عبارة عن ثابت الانحدار.

B: مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة دور البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (3-18):

جدول (3-18) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور التعليم على تطوير المسار الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
التعليم	ثابت الانحدار a	1.35	0.75	0.56	11.06	99.91	0.00
	معامل الانحدار b	0.50			10.01		
$y = 1.35 + 0.50x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-18) وجود دور إيجابي وذو دلالة معنوية للبُعد

المستقل، المتمثل بالتعليم في المتغير التابع، والمتمثل بتطوير المسار الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة

معامل الانحدار 0.50، أي: إنه كلما زاد التعليم في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة بمقدار وحدة قياس واحدة أدّى إلى زيادة في تطوير المسار الوظيفي بمقدار 0.50 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.75، وهو معامل ارتباط طردي معنوي عالٍ، أي: إنه كلما زاد التعليم أدّى إلى زيادة عالية في تطوير المسار الوظيفي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذات دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t ، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.56، مما يشير إلى أن 56% من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى التعليم وحده (مع ثبات بقية الأبعاد الأخرى)، في حين أنّ 44% من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن التعليم كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية له دور إيجابي عالٍ في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة. ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم (H_0) للفرضية الفرعية الثانية، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة"، وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة معنوية للتعليم في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01-3):

لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للحوافز في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار دور الحوافز قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور

الحوافز في تطوير المسار الوظيفي وفق النموذج $y=a+bx$ حيث إن:

Y المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي.

X البعد المستقل: الحوافز.

A : عبارة عن ثابت الانحدار.

B : مقدار التأثير في المتغير التابع نتيجة دور البعد المستقل.

وكانت أهم النتائج اللازمة لاختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول (3-19):

جدول (3-19) أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لمعرفة دور الحوافز على تطوير المسار

الوظيفي

المتغير المستقل	المعاملات	قيم المعاملات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة t المحسوبة	قيمة f المحسوبة	قيمة مستوى الدلالة sig
الحوافز	ثابت الانحدار a	1.26	0.81	0.66	10.54	122.49	0.00
	معامل الانحدار b	0.56			11.07		
$y = 1.26 + 0.56x$							

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-19) وجود دور إيجابي وذو دلالة معنوية للبعد المستقل، المتمثل بالحوافز في المتغير التابع، والمتمثل بتطوير المسار الوظيفي؛ إذ بلغت قيمة معامل الانحدار 0.56، أي: إنه كلما زادت الحوافز في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة بمقدار وحدة قياس واحدة أدى إلى زيادة في تطوير المسار الوظيفي بمقدار 0.56 من الوحدة، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط 0.81، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي، أي إنه كلما زادت الحوافز أدت إلى زيادة قوية في تطوير المسار الوظيفي والعكس صحيح، وهذان المعاملان - معامل الانحدار ومعامل الارتباط - ذوا دلالة معنوية بحسب ما أشار إليه اختبار t، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت قيمته 0.66، مما يشير إلى أن 66% من التغيرات والتأثيرات التي تعمل في زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى الحوافز وحدها (مع ثبات بقية الأبعاد الأخرى)، في حين أن 34% من التغيرات والتأثيرات التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى، وقد أشار اختبار f إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة f (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة، المعتمد في هذه الدراسة (0.05). وبهذه النتائج توصل الباحث إلى أن الحوافز كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية لها دور إيجابي قوي في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم (H0) للفرضية الفرعية الثالثة، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للحوافز في تطوير المسار الوظيفي في

شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة"، ونقبل الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة معنوية للحوافز في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة". من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الثلاثة، والتي تبين من خلالها وجود دور إيجابي، في ما بين متوسط وقوي لأبعاد تنمية الموارد البشرية، المتمثلة بـ (التدريب، التعليم، الحوافز) في تطوير المسار الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، ومن خلال ذلك توصل الباحث الى رفض الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة (فرضية العدم H0)، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة"، وقبول الفرضية البديلة H1، التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

2- طريقة الانحدار الخطي المتعدد:

تم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد وفق

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 \text{ حيث إن:}$$

Y المتغير التابع: تطوير المسار الوظيفي.

x_1, x_2, x_3 المتغيرات المستقلة: (التدريب، التعليم، الحوافز) على الترتيب.

b_1, b_2, b_3 : معاملات الانحدار.

a: ثابت الانحدار.

وكانت النتائج كما يبينها الجدول (3-20):

جدول (3-20) أهم نتائج الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة دور تنمية الموارد البشرية في تطوير

المسار الوظيفي

م	المتغيرات المستقلة	ثابت الانحدار	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
1	التدريب	0.93	0.20	2.88	0.94	0.88	159.49	0.00
2	التعليم		0.32	3.58				
4	الحوافز		0.45	6.11				

$$y = 0.93 + 0.20x_1 + 0.32x_2 + 0.45x_3$$

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

من خلال الجدول (3-20) الذي يبين نتيجة الانحدار الخطي المتعدد، تشير النتائج إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة معنوية للأبعاد المستقلة، المتمثلة بـ (التدريب، التعليم، الحوافز) في المتغير التابع، المتمثل بتطوير المسار الوظيفي ووفقاً لهذا النموذج، تساهم الأبعاد المستقلة المتمثلة بـ (التدريب، التعليم، الحوافز) في تطوير المسار الوظيفي بـ (0.20، 0.32، 0.45) على التوالي، أي إن التدريب يعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي بمقدار (0.20) مع الأخذ بعين الاعتبار دور الأبعاد الأخرى لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في الوقت ذاته، ويعمل التعليم في زيادة تطوير المسار الوظيفي بمقدار (0.32) مع الأخذ بعين الاعتبار دور الأبعاد الأخرى في تطوير المسار الوظيفي في الوقت ذاته، وتعمل الحوافز في زيادة تطوير المسار الوظيفي بمقدار (0.45) مع الأخذ بعين الاعتبار دور الأبعاد الأخرى لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في الوقت ذاته. ويلاحظ الباحث أنه عند زيادة أبعاد تنمية الموارد البشرية بمقدار وحدة زيادة واحدة لكل منها تؤدي إلى زيادة تطوير المسار الوظيفي بمقدار 0.97 من الوحدة، كما يشير اختبار (T) إلى أن معاملات الانحدار ذات دلالة معنوية، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط (0.94)، وهو معامل ارتباط طردي معنوي قوي جداً، ويشير إلى وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين تنمية الموارد البشرية وتطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة، أي إنه كلما زادت أبعاد تنمية الموارد البشرية أدى إلى زيادة قوية جداً في تطوير المسار الوظيفي والعكس صحيح، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار أعلاه والمتمثلة في معامل التحديد فقد بلغت (0.88)، مما يشير إلى أن (88%) من التغيرات والتأثيرات، التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى أبعاد تنمية الموارد البشرية مجتمعة معاً، في حين أن 12% من التأثيرات والتغيرات التي تعمل على زيادة تطوير المسار الوظيفي تعود إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، وقد أشار اختبار (F)، الذي بلغت قيمته (159.49) إلى أن نموذج الانحدار أعلاه ذو دلالة معنوية؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة (F) (0.00)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وبهذه النتائج توصل الباحث إلى رفض فرضية العدم للفرضية الرئيسية الأولى (H0)، التي تنص على أنه "لا يوجد دور ذو دلالة معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة"، وقبول الفرضية البديلة H1 التي تنص على أنه "يوجد دور ذو دلالة احصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة".

من خلال النتائج السابقة يستنتج الباحث الآتي:

* الإجابة عن السؤال الرئيس الثالث الذي ينص على:

ما دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؟

* تحقيق الهدف رقم (5) من أهداف الدراسة الذي ينص على:

قياس دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

* اختبار الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على:

لا يوجد دور ذو دلالة احصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

* تتفق هذه النتيجة مع دراسة (خالد، سليم، 2020)، دراسة (عبد الوهاب، 2018)، دراسة (الحسيني، 2017)، وتختلف مع دراسة (الحمصي، 2014)، التي بينت وجود دلالة معنوية متوسطة للمتغير المستقل في المتغير التابع.

ثانيًا: الفرضية الرئيسة الثانية (H02):

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية للدراسة تم ذلك الاختبار وفقًا لكل خاصية من الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكل فرضية فرعية على حدة، كما يأتي:

الفرضية الفرعية الأولى (H02-1):

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية النوع للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة

لاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة حول دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المستوى الوظيفي تعود لاختلاف نوع العاملين تم استخدام اختبار **Wilcoxon** لعينتين

مستقلتين؛ إذ اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (3-21).

جدول (3-21) نتائج اختبار Wilcoxon لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة الذكور والإناث تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي

النوع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Wilcoxon (قيمة Z)	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية	القرار
ذكور	2.37	0.74	-0.82	0.41	غير دالة	قبول
إناث	2.50	0.78				

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الذكور والإناث تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، أي إن النوع لا يؤثر في اتجاهات الأفراد وإجاباتهم عن دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة؛ إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة لاختبار ويلكوكسن Wilcoxon (0.41)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، ويشير ذلك إلى أن الأفراد من النوعين الذكور والإناث لهم الآراء والإجابات نفسها تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة. ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية النوع للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

الفرضية الفرعية الثانية (2-H02):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية العمر للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك افراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعود للاختلاف في أعمارهم تم استخدام اختبار كروسكال واليس **KRUSKAL - WALLIS** لأكثر من عينتين مستقلتين؛ (كون العمر أكثر من فئتين)؛ إذ عتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائيًا إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (3-22).

جدول (3-22) نتائج اختبار **KRUSKAL - WALLIS** لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي وفق العمر

القرار	النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة كروسكال واليس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأعمار
قبول	غير دالة إحصائيًا	0.27	4.07	0.63	2.27	أقل من 30 سنة
				0.79	2.52	من 30 إلى أقل من 40 سنة
				0.97	2.08	من 40 إلى أقل من 50 سنة

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة؛ وذلك باختلاف أعمارهم، أي إن العمر لا يؤثر في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، أي إن الأفراد على اختلاف فئاتهم العمرية لهم الآراء والاتجاهات والإجابات نفسها نحو دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، أي إن الأفراد في الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) والأفراد في الفئة العمرية (30-40 سنة) والأفراد في الفئة العمرية (40-50 سنة) لهم الآراء والإجابات نفسها تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس **KRUSKAL - WALLIS**؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.27)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق بين المتوسطات الحسابية فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم

H0 للفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية العمر للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

الفرضية الفرعية الثالثة (H02-3):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية المؤهل العلمي للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعود لاختلاف مؤهلاتهم العلمية تم استخدام اختبار كروسكال واليس KRUSKAL – WALLIS لأكثر من عینتين مستقلتين؛ (كون المؤهل العلمي أكثر من مستويين)؛ إذ اعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (3-23).

جدول (3-23) نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كروسكال واليس	مستوى الدلالة Sig.	النتيجة الإحصائية	القرار
ثانوية عامة	2.23	0.82	1.11	0.77	غير دالة إحصائياً	قبول
دبلوم بعد الثانوية	2.37	0.64				
بكالوريوس	2.42	0.76				
دبلوم عالٍ	2.45	0.45				

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-23) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة؛ وذلك باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أي إن المؤهل العلمي لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، أي إن الأفراد الذين لديهم مؤهل ثانوية عامة والأفراد الذين لديهم مؤهل دبلوم بعد الثانوية والأفراد الذين لديهم مؤهل بكالوريوس والأفراد الذين لديهم دبلوم عالٍ لهم الآراء والاتجاهات والإجابات نفسها تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار

الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس **KRUSKAL - WALLIS**؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.77)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، كما يشير اختبار كروسكال واليس إلى أن الفروق المشاهدة بين المتوسطات الحسابية هي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المستوى الوظيفي تعزى لخاصية المؤهل العلمي للمبحوثين في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة".

الفرضية الفرعية الرابعة (4-H02):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى للمسمى الوظيفي للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الرابعة واختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعود لاختلاف المسمى الوظيفي تم استخدام اختبار كروسكال واليس **KRUSKAL - WALLIS** لأكثر من عينتين مستقلتين؛ (كون الوظيفة أكثر من فئتين)؛ إذ أعتمد الباحث مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (3-24).

جدول (3-24) نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي وفق المسمى الوظيفي

القرار	النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة كروسكال واليس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوظيفة الحالية
قبول	غير دالة إحصائياً	0.18	4.01	0.97	3.00	نائب مدير عام
				0.92	3.40	مدير إداره
				0.60	3.22	رئيس قسم
				0.70	3.11	مختص

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-24) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي وذلك باختلاف المسمى الوظيفي، أي إن المسمى الوظيفي للمبحوثين لا يؤثر في آراء وإجابات الأفراد حول دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، أي إن الأفراد الذين يشغلون وظيفة نائب مدير عام، والأفراد الذين يشغلون وظيفة مدير إدارة، والأفراد الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم، والأفراد الذين يشغلون وظيفة مختص، لهم الإجابات والآراء نفسها تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس KRUSKAL – WALLIS؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.18)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق المشاهدة في ما بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم H0 للفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية المسمى الوظيفي للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة".

الفرضية الفرعية الخامسة (5-H02):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى للخبرة العملية للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

ولاختبار الفرضية الفرعية الخامسة واختبار معنوية الفروق بين إدراك أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعود لاختلاف خبراتهم العملية تم استخدام اختبار كروسكال واليس KRUSKAL – WALLIS لأكثر من عینتين مستقلتين؛ (كون الخبرة أكثر من فئتين)؛ إذ اعتمد الباحث مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، وتعد الفروق دالة إحصائياً إذا كانت قيمة مستوى دلالة الاختبار (Sig.) أصغر من مستوى الدلالة الذي اعتمده الباحث في دراسته، والعكس صحيح، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول (3-25).

جدول (3-25) نتائج اختبار KRUSKAL – WALLIS لمعرفة دلالة الفروق بين إدراك أفراد

عينة الدراسة لدور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي وفق الخبرة العملية

القرار	النتيجة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig.	قيمة كروسكال واليس	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة العملية
قبول	غير دالة إحصائياً	0.39	4.11	0.61	2.24	من سنة إلى أقل من 5 سنوات
				0.82	2.52	من 5 إلى أقل من 10 سنة
				0.81	2.37	من 10 إلى أقل من 15 سنة
				0.84	2.56	من 15 إلى أقل من 20 سنة
				0.80	2.18	20 سنة فأكثر

المصدر: اعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2022م.

يتضح من النتائج المبينة في الجدول (3-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات المبحوثين تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي وذلك باختلاف خبراتهم العملية، أي إن الخبرة العملية لا تؤثر في آراء وإجابات الأفراد تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، أي إن الأفراد ذوي الخبرات الحديثة والأفراد متوسطي الخبرات والأفراد ذوي الخبرات العالية لهم الإجابات والاتجاهات نفسها نحو دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط

اليمنية فرع محافظة شبوة، ونلاحظ ذلك من خلال قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كروسكال واليس **KRUSKAL - WALLIS**؛ إذ بلغت قيمة مستوى دلالة الاختبار (0.39)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، وإن وجدت بعض الفروق المشاهدة في ما بين المتوسطات فهي فروق رقمية وليست جوهرية حسب ما أشار إليه اختبار كروسكال واليس، ومن خلال ذلك توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى لخاصية الخبرة العملية للمبحوثين في شركة النفط اليمنية بمحافظة شبوة".

من خلال اختبار الفرضيات الفرعية الخمس السابقة التي تم من خلالها التوصل إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعود لاختلاف كل من: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة، وبالتالي توصل الباحث إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الرئيسة الثانية للدراسة والتي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية في إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة". استنتج الباحث من النتائج السابقة الآتي:

* الإجابة عن السؤال الرئيس الرابع الذي ينص على:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية؟

* اختبار الفرضية الرئيسة الثانية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية: (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية) للمبحوثين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة". وتوصلت الدراسة إلى قبول فرضية العدم H_0 للفرضية الرئيسة الثانية.

* تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحسيني 2017)، ومع دراسة (عواريب 2015)، ومع دراسة (الطراونة، والبلوشي، 2010)، التي بينت عدم وجد فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي، تعزى إلى الخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية).

النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

من خلال عرض بيانات الدراسة وتفسيرها توصل الباحث إلى عدد من النتائج، أهمها:

1- أن مستوى توافر تنمية الموارد البشرية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

2- أن مستوى توافر التدريب في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

3- أن مستوى توافر التعليم في شركة النفط فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

4- أن مستوى توافر الحوافز في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

5- أن مستوى توافر تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

6- أن مستوى توافر الترقية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

7- أن مستوى توافر التدوير الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان ضعيفاً.

8- أن مستوى توافر الثقافة التنظيمية في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة كان متوسطاً.

9- يوجد دور ذو دلالة إحصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

10- وجود دور ذو دلالة إحصائية معنوية لتنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة.

11- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية معنوية بين إجابات أفراد عينة الدراسة تجاه دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة العملية)؛ إذ كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05).

ثانيًا: توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الدراسة التوصيات الآتية:

1- رفع المستوى الضعيف لتنمية الموارد البشرية في الشركة وتعزيزه، وتشجيع العاملين على التنمية الذاتية من خلال التدريب، والتعليم، وورش العمل، والتدوير الوظيفي.

2- توعية العاملين في الشركة بأهمية تنمية الموارد البشرية ودوره في تطوير المسار الوظيفي، وذلك عن طريق تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة في مجال تنمية الموارد البشرية وأعداد كتيب وصفي يحتوي على الفرص المتاحة لتطوير المسار الوظيفي لجميع العاملين بالشركة بالإضافة الى عقد ندوات تتعلق بذلك.

3- إيجاد بيئة محفزة لتنمية الموارد البشرية، من خلال توفير أنظمة معلومات الموارد البشرية، عمل أدلة إرشادية، تقديم استشارات مهنية للعاملين، وتزويد العاملين بمجموعة واضحة من التوقعات بشأن اتجاهات تطوير مساهم الوظيفي.

4- وضع خطة سنوية لتدريب العاملين في الشركة وفق الاحتياجات الملحة، بالاستعانة بمراكز تدريبية متخصصة في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية، ومتابعة النتائج بعد التدريب والتقييم لمعرفة الاستفادة من البرامج المنفذة.

5- اعتبار التدريب فرصة استثمارية تؤدي إلى رفع مهارات العاملين وقدراتهم، وعدم اعتباره كلفة مادية، مع ضرورة إعادة النظر في خطط التدريب الحالية باستحداث برامج تدريبية في مجال التحول الرقمي الذكي.

6- إبراز أهمية التعليم وترويجه؛ ليشمل أكبر شريحة ممكنة من العاملين في الشركة، والوصول الى الخيارات المستقبلية أمام كل عامل داخل الشركة، وتحديد التعليم المطلوب للتوافق مع تلك الخيارات، والمدة الزمنية اللازمة لذلك.

7- تشجيع العاملين في الشركة على مواصلة التعليم من خلال برامج التعليم الموازي، والتعليم المفتوح، والمنح الدراسية.

8- تقديم الدعم المادي والمعنوي اللازمين للعاملين المشاركين في البرامج التعليمية، التي تسهم في تطوير المسار الوظيفي من خلال تبني الإدارة لنهج التعليم باعتباره احد اهم وسائل إكساب العاملين مهارات وقدرات تناسب شغل الوظيفة.

9- وضع لوائح عادلة للحوافز بما يحقق أهداف الشركة والعاملين معاً، من خلال تبني الإدارة استراتيجية واضحة تربط الحوافز بمستوى أنجاز واتقان الاعمال، وترتبط الحوافز بالقدرة على إشباع حاجات العاملين المادية والنفسية.

10- إيجاد أساليب فعالة للحوافز المادية والمعنوية ترتقي إلى طموح العاملين.

11- نشر مفهوم تطوير المسار الوظيفي وتوضيح أهدافه، وإعداد الخطط اللازمة لذلك من خلال عقد ندوات، وورش عمل، وبرامج ارشادية وتوعوية توضيح المفهوم لجميع العاملين في الشركة.

12- رفع المستوى الضعيف لتطوير المسار الوظيفي وتعزيزه في شركة لنفط اليمنية فرع محافظة شبوة من خلال تبني الإدارة دعم نشاط تطوير المسار الوظيفي للعاملين، تزويد العاملين بمجموعة من التوقعات والتوجهات بخصوص تطوير مسارهم الوظيفي، وتحديد المهارات المطلوبة للترقية، التدوير الوظيفي، توفير المناخ الايجابي لتطوير المسار الوظيفي، إضافة الى ربط الخطة الاستراتيجية للشركة بخطط تطوير المسار الوظيفي للعاملين.

13- إعداد لائحة واضحة للترقية وفق معايير علمية معدة مسبقاً، تضمن ترقية عادلة للعاملين، وتحقق أهداف الشركة.

14- وجوب توافق الزيادة المادية المصاحبة للترقية مع حجم المسؤولية والجهد المتوقع منها، بحيث تسير الزيادة المادية وحجم المسؤولية والجهد المتوقع في خطين متوازيين.

15- تفعيل التدوير الوظيفي الهادف إلى تجديد النشاط وروح العمل، وتجديد بيئة العمل، وتحقيق التغيير، والقضاء على الخمول والتراخي، واكساب الموارد البشرية اكبر قدر من المهارات والقدرات المتنوعة، من خلال تنقلهم بين الوظائف المختلفة.

16- تجنب أي إجراء يؤدي إلى اعتبار التدوير الوظيفي أحد أساليب العقاب؛ لما لذلك من آثار سلبية، بل اعتبار التدوير فرصة لمعرفة المزيد من القدرات والخبرات والمهارات التي لا يمكن الوصول إليها الا من خلال التدوير الوظيفي، وممارسة اعمال جديدة تختلف باختلاف الوظائف.

17- زيادة مستوى الاهتمام بالثقافة التنظيمية، ومحاولة تعزيز مستوها الحالي، وإيجاد ثقافة تنظيمية ايجابية مميزة بسلوكها الإنساني، الذي ينعكس على الولاء والانتماء للشركة مما يجعل منها منظمة ذات ثقافة تنظيمية متميزة.

18- ضرورة إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعاون والاحترام والمنافسة بين العاملين على المستوى الفردي والجماعي، وتعزز السلوكيات الايجابية السائدة، من خلال الدورات التدريبية والندوات وغيرها، مما يعكس الهوية الخاصة بالشركة.

19- إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات وأبعادًا مستقلة لم تتناولها الدراسة الحالية، مثل:

أ - أثر التمكين الإداري في تطوير المسار الوظيفي.

ب - أثر رأس المال التقني في تطوير المسار الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1- القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع العربية:

أ- الكتب

- 1- أبو رأس، فايزة، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والاستراتيجيات، دار اليازوري، عمان 2018م.
- 2- أبوبكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 3- أبوسن، أحمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم: جى تاون 2010م.
- 4- أبوسن، أحمد، الإدارة في الإسلام، المطبعة العصرية، دبي، 1981م.
- 5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لراس المال الفكري)، القاهرة،
- 6- براء، رجب طيب، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015م.
- 7- برعي، محمد جمال، التدريب والتنمية، عالم الكتاب، القاهر، 1973م.
- 8- بكري، الطيب موسى، إدارة الموارد البشرية، الخرطوم، جى تاون، 2012م.
- 9- بن عنتر، عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، والأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري، عمان، 2010م.
- 10- جعفر، محمد أنيس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973م.
- 11- جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 12- حريم، حسين، السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.
- 13- خاروش، نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، برج الكيفان، الجزائر، 2011م.

- 14- الدوري، حسين، الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مطبعة العاصمة، 1976م.
- 15- السالم، مؤيد سعيد، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار الكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2006م.
- 16- الشاويش، نجيب مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق، عمان، 2005م.
- 17- شطا، حماد محمد، النظرية (العامة) للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982م.
- 18- الشماع، خليل محمد حسن، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007م.
- 19- الطائي، يوسف حجيم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، الوراق للنشر والتوزيع، 2006م.
- 20- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية لمطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000م.
- 21- عبد الله، عبد الغني بسيوني، النظرية العامة في القانون الإداري، بدون طبعة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2003م.
- 22- عبد الباقي، صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، المركز العالمي، القاهرة، 2005م.
- 23- عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة، الأردن، ط1، 2010م.
- 24- عرفج، سامي سلطي، الجامعة والبحث العلمي، دار الفكر للنشر، الأردن، 2001م.
- 25- علوان، قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 2000: 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009م.
- 26- عليش، محمد ماهر، إدارة الموارد البشرية دراسات في إدارة الأعمال، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- 27- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، عمان الاردن دار وائل للنشر الطبعة الاولى، 2005 م.

- 28- العميان، محمود، السلوك الانساني في المنظمات الأعمال، عمان دار وائل للنشر، 2002م.
- 29- غنيمه، محمد متولي، التربية والتعليم وحتمية تطوير سوق العمالة، الدار المصرية اللبنانية، 1996م.
- 30- الفاتح، محمد والمغربي، بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمّان - الأردن، 2016م.
- 31- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 32- القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008م.
- 33- الكردي، أحمد، الثقافة التنظيمية، المحاور الرئيسة لتنمية السلوك التنظيمي، دار النشر بدون، 2010م.
- 34- الكلالدة، طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008م.
- 35- كلودس، جورج الابن، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، 1972م.
- 36- كنعان، نواف، القانون الإداري، الوظيفة العامة، القرارات الإدارية، العقود الإدارية، الأموال العامة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 37- لعويسات، جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للنشر والتوزيع 2003م.
- 38- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الوفاء للنشر والطباعة، 2007م.
- 39- محمود، أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008م.
- 40- معمر، داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006م.

- 41- مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاً في مبادئ التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1967م.
- 42- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2003م.
- 43- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2013م.
- 44- أمل عثمان رشوان، اتجاهات حديثة في القيادة الاستراتيجية وتطوير المسار الوظيفي لقيادة المستقبل، دار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2019م.
- 45- عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الاردن، 2006م.

ب- الرسائل العلمية:

- 46- أبو صبحة، جبر، دور سياسة التدوير الوظيفي في رفع مستوى الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، فلسطين، 2014م.
- 47- أقاسم وكحل، دور تنمية الموارد البشرية في بنا وتطوير راس المال البشري، دراسة حالة بفرع توزيع الكهرباء والغاز رسالة ماجستير، جامعة احمد دراية ادرار، الجزائر، 2020م.
- 48- بوجمعة، العرجاني، جهرة، دور الترقية في رفع الأداء الإداري، مذكرة مقدمة لنيل دة الليسانيس في علوم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر، 2006م.
- 49- بوزرين فيروز، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة التسيير، الجزائر، 2009 / 2010م.
- 50- تاي الله ، عصماء، دور تنمية الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسات (دراسة حالة مؤسسة النفط والغاز السودانية)، جامعة افريقيا العالمية، الخرطوم، 2019م.
- 51- حليلة بن طري، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة منتوري، الجزائر، 2017م.

- 52- خروبي، خديجة، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة حالة دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة، جامعة المسيلة، 2016م.
- 53- زعباط، عمر، النظام القانون لترقية الموظف العمومي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الحقوق، جامعة الجزائر، 2005م.
- 54- الزهراني، عابد موسى، اتجاهات ضباط الصف والجنود نحو نظام الترقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.
- 55- سيليا، دحاش، أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر، جامعة محمد خيضر 2015م.
- 56- عبد القادر، بمبروك، نظام الترقية في الوظيفة العمومية، مذكرة من أجل نيل شهادة الماستر، تخصص قانون إداري، كمية الحقوق والعموم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014م.
- 57- عبد الوهاب، دور تطبيق استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحفيز السلوك الابداعي، دراسة استطلاعية على الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، العراق 2018م.
- 58- عكاشة، أسعد، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية غزة، 2008م.
- 59- غريب، معاذ، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق 2014م.
- 60- غضبان، عولمي، فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة كلية العلوم المسيلة . الجزائر رسالة ماجستير، 2019م.
- 61- فلاتة، عبد العزيز. التدوير الوظيفي للقيادات الإدارية وانعكاساته على الروح المعنوية للعاملين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، السعودية الرياض: جامعة نايف للعلوم الأمنية، رسالة ماجستير، 2011م.
- 62- فوده، نادية، دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة: بالتطبيق علي الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2015م.

63- فيروز، دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2010م.

64- القحطاني، سعد بن محمد، التدوير الوظيفي ومدى اسهامه في تنمية الموارد البشرية، دراسة مسحية على الضباط العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2011م

65- مانع سبرينه، أثر استراتيجية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة حالة رسالة دكتوراة منشورة، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر، 2015م.

66- المطيري، مشعل عبد الله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي - دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009م.

67- نادية، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الابداع الاداري، رسالة ماجستير . الجزائر دراسة ميدانية في مؤسسة البريد، جامعة العربي بن مهيدي، 2018م.

68- فوده، نادية رزق محمد، دور سياسة التدوير الوظيفي في تنمية المهارات الإشرافية للعاملين بالمنظمات العامة، بالتطبيق على الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2015م.

69- مرزوق، العلاقة بين أبعاد تطوير المسار الوظيفي والرسوخ الوظيفي للعاملين، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية، بمحافظة كفر الشيخ، 2016م.

ج- الدوريات العلمية:

70- أبو حيمد، محمد بن سعد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين، رسالة ماجستير، المجلة العربية للنشر العلمي العدد الواحد والعشرون، جامعة الملك عبد العزيز، 2020م.

71- أحمد، ميسون، أثر التدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية تحليل لآراء المديرين في عدد من كليات الجامعة ومعاهد وكليات هيئة التعليم التقني بمدينة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العراق، 2016م.

72- أمعوش، مجلة العدوي للسانيات المعرفية وتعليم اللغات المجلد: 02 العدد1، 2022.

- 73- باربرا ويتمر، الأنماط الثقافية للعنف، ترجمة: ممدوح يوسف عمران، سلسلة عالم المعرفة، العدد 331 (المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2001م).
- 74- البارقي، مصلحة، التدوير الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي إدارة التعليم بالليث (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلة العربية للعلوم ونشر، جامعة ام القرى، السعودية، 2017م.
- 75- جاد الرب، سيد محمد، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2008-2009م.
- 76- الحمصي، دنيال، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، جامعة تشرين، سورية، 2014م.
- 77- خميلي، فريد، التدريب كمدخل لتحسين إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مجمع صيادلة فرع فرمال بعنابة، 2009م، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2014م.
- 78- اليردي، أحمد إسماعيل، (2018م)، " الدور الاستراتيجي لتطوير الموارد البشرية في الميزة التنافسية " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية العلوم والادب بجامعة طبرجل، السعودية، العدد (102).
- 79- الزهراني سعيد، والقحطاني سالم، إسهام حركة نقل مديري ووكلاء المدارس في تطوير الأداء المدرسي من وجهة نظر المشرفين المنسقين والمعلمين، مجلة بحوث في الإدارة المدرسية، المجلد الأول، لجنة البحوث والدراسات بمركز الادارة المدرسية، السعودية، 2008م.
- 80- السالمي، علي، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80، ص6، 1970م.
- 81- الطراونة والبلوشي، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي، مؤتة للبحوث والدراسات، العدد (3)، جامعة مؤتة، الاردن، 2010م.
- 82- العبد، جعفر، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، 1969م.

- 83- عرعار، باهية، التعليم الإلكتروني في الجامعات الجزائرية في ظل جائحة كورونا: دراسو مسحية لدى الأساتذة في بعض جامعات الشرق، الوسط والغرب الجزائري، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلد 22، العدد 02، جامعة باتنة، 2021م.
- 84- عواد وآخرون، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بتطبيق على قطاع النواء في مصر، 2011م.
- 85- عواريب، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة ورقلة، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، 2015م.
- 86- بن ظفرة، فايز، أثر تنمية الموارد البشرية على الصادرات في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (2)، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017م.
- 87- محسن بن كليب، أثر التطور التقني على التوصيف والمسار الوظيفي، دراسة ميدانية على قطاع الاسماك . حضرموت 2009م.
- 88- المقبل، محمد علي، التدوير الوظيفي ومتطلبات التطبيق، مجلة الإداري الحديث، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، العدد السادس، 2011.
- 89- نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (12)، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 2014م
- 90- خليف، امل عثمان، دور بطاقة الوصف الوظيفي في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في مصلحة الضرائب على المبيعات بالاسكندرية، دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثاني، 127_160.

د- الندوات والمؤتمرات العلمية

- 91- أبوبكر، مصطفى، خصائص الأنماط القيادية في الواقع العملي ومتطلبات التفكير الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، اكتوبر، 2002م.

92- زكي، ناصر، تفعيل سياسة التدوير الوظيفي بالقطاع الحكومي، مؤتمر حول إدارة وتنمية الموارد البشرية في القطاع العام: الواقع والتطلعات والتحديات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ديسمبر، 2011م.

93- شمسان، أحمد، استخدام تحليل مجال القوى المؤثرة على عملية التدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، ورقة عمل مقدمة الى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، القانون والتطبيق، المعهد الوطني للعلوم الإدارية صنعاء، نوفمبر، 2013م.

94- العذري، حسين محمد، المتطلبات اللازمة لإنقاذ قانون التدوير الوظيفي في المؤسسات العسكرية والأمنية، ورقة عمل مقدمة الى ورشة العمل الخاصة بالتدوير الوظيفي في وحدات الخدمة العامة بالجمهورية اليمنية، القانون والتطبيق، المعهد الوطني للعلوم الإدارية، صنعاء، نوفمبر، 2013م.

95- عمير سعيد، التكوين الالكتروني وإسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصادية المبنية على الدرايات، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 2005م.

هـ- المنشورات والاصدارات

96- باغي، محمد، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، 1993م.

97- صدق، باسمه محمد، دور التعليم والتدريب في تنمية الموارد البشرية، موقع الكتروني، 2016م.

98- عبد الوهاب، علي، التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة: 1981م.

99- عدوان، عادل محمد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية البشرية، 2006م.

100- مصطفى، حمد سيد، إدارة البشر: الأصول والمهارات، القاهرة: كلية التجارة، جامعة بنها، 2002م.

101- ملحم، سليم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009م

102- فليح حسن خلف، اقتصاديات التعليم وتخطيطه، المكتبة المركزية، جامعة تشرين، 2001.

103- الهمامي، حمد بن يوسف، حجازي إبراهيم، التعليم عن بعد مفهومه، أدواته واستراتيجياته، دليل لصانع السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني، مركز الملك سلمان للإغاثة والأعمال الإنسانية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة، اليونيسكو، 2002م.

104- ورندي، جون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة عبد المحسن نعساني النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، 2001م.

و- المواد القانونية:

105- القانون رقم 31 لسنة 2009م بشأن التدوير الوظيفي في الجمهورية اليمنية، المنشور في الجريدة الرسمية العدد (17) لسنة 2009م.

ثانياً: المراجع الاجنبية:

- 106- Adezzale; Anthonia(December1,2013)..Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices:AStudy of Selected Nigerian private Universities :Journal of Competitiveness (4) 9.
- 107- Alquraan, I. (2011) Job Rotation and Its Impact on Administrative Employees Performance in UNRWA . Gaza Field Office, Master Thesis, Faculty of Commerce, Islamic University of Gaza, Palestine.
- 108- Ayough, A. ;Zandieh, M. and Farsijani, H. (2012) GA and ICA approaches to job rotation scheduling problem: considering employee's boredom, The International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 60(5-8), 651-666
- 109- Ayranci, E& Oge, E, A study of the relationship between students views toward a career management class and their future careers, International business research, Vol (4), No (1), 2011.
- 110- Bélanger Paul et Démontagne, Céline(2006) 26enjeux du développement des compétences en entreprise Montréal: coll. Racines du savoir: Éditions Gestions, 324-33

- 111- BERNES , K ; MAGNUSSON , K , A Description Of Career Development Services Within Canadian Organizations , Journal Of Counseling & Development , Vol 74, Iss 6, July/August , 1996, p569 – 574.
- 112- CHRISTOPHER , O , The Effects Of Organizational And Individual Career Management On Career Success , International Journal Of Manpower , Vol 15 , No 1.
- 113- Crawshaw, Jonathan R., Managing Careers and Managing Fairness: An organizational Justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to organizational career management practice, Doctor of philosophy in management, Aston university, 2005.
- 114- Dhanraj ,Dayanath & Parumasur ,Sanjana Brijball (2014) Perceptions of The Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, The Organization and on Job Security, Corporate Ownership & Contro,11(4)
- 115- ELEN , E ; Roberts ,K and others ,Career Self – Managemanet : A Quasi Experimental Assessment Of The Effects Of A Training Intervention , Personal Psychology , Vol 51 , Iss 4 , 1998, p935 – 960.
- 116- Etherington, D. and Jones, M. (2004) Beyond contradictions of the workfare state? Denmark, welfare-through-work, and the promise of job rotation, Environment and Planning C: Government and Policy, 22(1), 129-148.
- 117- Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria,On Line, Available at:
<http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>
- 118- Kaymaz Kurtulus (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations, Business and Economics Research Journal, 1(3)
- 119- Kaymaz, K. (2010) The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations, Business and Economics Research Journal, 1(3), 69-.58
- 120- Li, F. and Tian, C. (2013) Directed search and job rotation, Journal of Economic Theory, 148(3), 1268-1281.
- 121- Mathis, Robert L.& Jackson, John H., Human Resource Management, south – Western, USA, 2011.

- 122- Mayowa, A. G. 2011. "Impact of Organizational Culture on Performances of Universities". Working papers, Nigeria, Covenant University.
- 123- Mohammadi, Farshid Ali & Ramezani, Mojtaba (2017) Evaluate the Effectiveness of Job Rotation System and its Impact on Employees' Readiness for Job Rotation: Case Study of Maskan Bank branches in the city of Tabriz, International Review.
- 124- Moradi, E.; Saba, A.; Azimi, S. & Emami, R. (2012). "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management", International Journal of Innovative Ideas (IJII), 12 (3), pp. 30-46
- 125- Oparanma, Austin O. & Nwaeke, Lawrence I. (2015) Impacts of Job Rotation and Employers' Performances in Manufacturing Companies: Nigeria, <https://www.researchgate.net/publication/276122146>.
- 126- Pedr Eugénia et al (2018) Back to the future of intellectual capital research: a systematic literature review, Management Decision, Volume 56, Issue 11.
- 127- Pulijman et-al : " Human resources development strategies for professionals to organize education programs, Germany ,2013.
- 128- S. Mufeed Ahmed and Ajaz Akbar Mir, "Need for Human Resource Development (H R D) Practices in India universities: A key for Educational Excellence", Journal of Human Values, Vol. (18), No. (2), 2012.
- 129- sharjeel and saba 2013 (1_the impact of orgnizatioal support for career deveopment and supervisory support on employee performance
- 130- 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
- 131- Taylor, S. (2006) Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations, Human Resource Management Review, 16(4), 478-489.
- 132- Thokozani SB Maseko; Strong vs 2017.Weak Organizational Culture Assessing the impact on Employee Motivatio Arabian :Arabian Journal of Business and Management Review(01).

- 133- Yavarzadeh, Mohammad Reza et al (2015) Assessing the Effect of Job Rotation on Individual and Organizational Consequences Case Study: Isfahan State Welfare Organization, Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies,4(9).
- 134- McDaniels, C., & Gysbers, N.C.,(1992), Counseling for Career Development, (I St ed.), San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

م	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص	الكلية	الجامعة
1	د. خالد محمد الجابري	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت
2	د. خالد محمد الكلدي	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت
3	د. صلاح عمر بلخير	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت
4	د. هاني سالمين بلعفير	أستاذ مشارك	إدارة اعمال	العلوم الإدارية	جامعة حضرموت

ملاحظة: تم ترتيب القائمة هجائياً

ملحق (2)
استبانة الدراسة



الجمهورية اليمنية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الريان
كلية الدراسات العليا

استمارة استبانة

الإخوة الأخوات: العاملين في شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة
المحترمين
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يضع الباحث بين ايديكم استمارة الاستبانة الخاصة بجمع المعلومات والبيانات لإنجاز رسالة
الماجستير الموسومة ب:

"دور تنمية الموارد البشرية في تطوير المسار الوظيفي"

دراسة ميدانية على شركة النفط اليمنية فرع محافظة شبوة

كأحد متطلبات نيل درجة الماجستير في ادارة الأعمال من جامعة الريان - المكلا - اليمن.

نرجو منكم التكرم بالاطلاع على الاستبانة، والاجابة على الفقرات التي تضمنتها وفقاً لآرائكم
الشخصية.

علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث:

علي محمد علي نوبة

اشراف:

د. محسن محمد سليم بن كليب

استاذ ادارة الاعمال المشارك بجامعة حضرموت

الجزء الاول: البيانات الشخصية والوظيفية:

ضع علامة (√) أمام الإجابة المناسبة والتي تتضمن معلومات عامة:

1- النوع:

ذكر انثى

2- العمر:

أقل من 30 سنة 31 سنة - أقل من 40 سنة 41 سنة - أقل من 50 سنة
50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل دبلوم متوسط بكالوريوس دبلوم عالي
ماجستير دكتوراه

4- المسمى الوظيفي:

مدير عام نائب مدير عام مدير ادارة رئيس قسم
مختص

5- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة
من 15 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فأكثر

الجزء الثاني : قياس متغير تنمية الموا رد البشرية :

ضع (√) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك:

م	الفقرات	درجات الموافقة			
		لا وافق بشدة	لا وافق	محايد	وافق بشدة
اولاً: بُعد التدريب					
1	تقوم الشركة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين				
2	تستخدم الشركة الأساليب الحديثة في تدريب العاملين لديها				
3	تقدم الشركة البرامج التدريبية باستمرار للعاملين				
4	تسهم البرامج التدريبية في رفع مهارات ومعارف العاملين في الشركة				
5	تساعد البرامج التدريبية العاملين في الشركة على الحصول على الترقية وتعزيز ثقافتهم التنظيمية				
ثانياً: بُعد التعليم					
6	توفر الشركة بيئة مساعدة للتعليم				
7	تسهم برامج التعليم التي تنظمها الشركة في اكساب العاملين مهارات جديدة تساعدهم عند ترقيةهم او تدويرهم بين الوظائف المختلفة				
8	تحرص الشركة على تعليم العاملين المهارات الاساسية للحاسب الآلي .				
9	تساعد إستراتيجية تعليم الأفراد بالشركة في اكتساب مهارات متعددة في مجال تخصصهم				
10	تعمل الشركة على تنمية حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني لتحفيز التفكير في مشكلات العمل للتوصل الى مستوى متقدم من التعليم				
ثالثاً: بُعد الحوافز					
11	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً للحوافز المادية				
12	يشارك العامل في صنع القرارات المتعلقة بعمله				

					13	تقوم الشركة بمنح الحوافز المعنوية للعاملين والذي يساهم في تعزيز الثقافة التنظيمية لديهم
					14	يوجد رضا بين العاملين في الشركة عن الحوافز المادية
					15	تعتمد الشركة نظاماً عادلاً للحوافز المعنوية

الجزء الثالث: قياس متغير المسار الوظيفي:

ضع (✓) أمام الاجابة التي تعبر عن رايك:

أولاً: بُعد الترقية						
					1	يوجد في الشركة نظاماً واضحاً للترقية يعتمد على معايير علمية
					2	تتم الترقية على اسس عادلة
					3	تساعد فرص الترقية العاملين بالشركة على اشباع حاجاتهم النفسية
					4	تعمل الشركة على إجراء التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات للترقية أمام العاملين لديها
					5	تولي الشركة اهتمام بالغ لرأي العاملين عند ترقيتهم
ثانياً: بُعد التدوير الوظيفي						
					6	تتوفر لدى الشركة رؤية واضحة لأهداف ونتائج التدوير الوظيفي
					7	توجد استراتيجية واضحة للتدوير الوظيفي في الشركة بناءً على المهارات والخبرات المكتسبة من البرامج التعليمية والتدريبية
					8	تراعي الشركة رغبات العاملين واهتماماتهم عند تدويرهم بين الوظائف
					9	تأخذ عملية التدوير الوظيفي بعين الاعتبار الظروف الشخصية العاملين في الشركة
					10	تسهم حركة التدوير الوظيفي بالشركة في تعميق وتنويع مهارات الأفراد العاملين

ثالثاً: بُعد الثقافة التنظيمية

					يحمل العاملون مجموعه من المبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة التي تعبر عن الثقافة التنظيمية للشركة	11
					يعمل العاملون في الشركة بروح الفريق الواحد	12
					يسود الاحترام والتعاون المتبادل بين العاملين في الشركة	13
					تولي الشركة اهتماماً بالغاً لرأي الأفراد العاملين لديها	14
					يتم حل النزاعات والصراعات بين العاملين بالنقاش بما يتوافق مع مصلحة الشركة	15

تم بحمد الله

لكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: علي محمد علي نوبة

Abstract

The study aimed to measure the role of human resources development in its dimensions (training, education, incentives), in the development of the career path in its dimensions (promotion, job rotation, organizational culture), and to measure the level of availability of human resources development, and to measure the level of availability of career path development in the Yemen petroleum Company branch Shabwah Governorate, the researcher used the descriptive analytical approach, and the study relied on the observation and questionnaire methods to collect information and data from the study population of (247) male and female workers, a random sample was selected consisting of (151) individuals, to which a questionnaire was distributed, from which (145) questionnaires were retrieved, and the number of questionnaires valid for statistical analysis was (140) questionnaires and the study reached a number of results, the most important of which are:

The level of availability of human resources development in the Yemen petroleum Company, Shabwah governorate branch was weak, and the level of availability of the career path was also weak. The study also found a statistically significant role for human resource development in developing the career path in the Yemen petroleum Company, Shabwah governorate branch.

The study made a number of recommendations, the most important of which are:

- Raise and enhance the level of human resources development in the company, and encourage employees to self-development through training, education, workshops, and job rotation.
- Developing an annual plan to train the company's employees according to urgent needs, with the help of training centers specialized in designing and implementing

training programs, and following up the results after training and evaluation to know the benefit from the implemented programs.

- Encouraging employees of the company to continue their education through parallel education programs, open education, and scholarships.
- Finding effective methods for material and moral incentives that rise to the ambition of the workers.
- Spreading the concept of career path development, clarifying its objectives, and preparing the necessary plans for that.

Republic of Yemen
Ministry of High Education
& Scientific Research
Al-Rayan University
Faculty of Higher Studies



**The role of human resource development in career
paqath development**

**"A field study on the Yemen petroleum Company,
Shabwah Governorate Branch"**

Thesis Submitted to Al-Rayan University

To complete the requirements of obtaining a master's degree in MBA

By

Ali Mohammed Ali nobah

Supervisor

Mohsen Mohammed Saleem Bin Kulaib

The Doctor of philosophy in the Business Administration

1444 / 2022 هـ