

## أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والابداع الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز

الباحثة. رحمة عبد العزيز عبد الخالق نعمان الاغبري

قسم الإدارة والتخطيط التربوي- كلية التربية - جامعة تعز - الجمهورية اليمنية

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والابداع الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (138) من موظفو إدارة الموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، وتوصلت الدراسة إلى: أن واقع المسار الوظيفي حصل على متوسط حسابي كلي (2.23) بدرجة منخفض، وحصل واقع الإبداع الإداري على متوسط حسابي كلي (2.64) بدرجة متوسط، وحصل واقع الإداء الوظيفي لأدائه الموارد البشرية على متوسط حسابي كلي (2.54) بدرجة منخفض، وبينت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للمسار الوظيفي في الإبداع الإداري للمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، ووجود تأثير دال إحصائياً للمسار الوظيفي في تحسين الإداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمحافظة تعز، ووجود تأثير للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز باستثناء (الأجوار والمكافأة)، وبناءً على تحليل النتائج تم تعديل نموذج مُعدل بأثر مباشر وغير مباشر للمسار الوظيفي على الإبداع الإداري من خلال توسط الإداء الوظيفي للموارد البشرية في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، وأوصت الباحثة بضرورة إعداد دليل إجرائي تنظيمي، يضم معايير للمسار الوظيفي ودمجها بمعايير للإبداع الإداري، وتعميمها على مكاتب التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية.

الكلمات المفتاحية: الإداء الوظيفي-المسار الوظيفي- الإبداع الإداري- الموارد البشرية.

**"IMPACT OF JOB PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES DEPARTMENT ON RELATION  
BETWEEN CAREER PATH & ADMINISTRATIVE CREATIVITY IN EDUCATION OFFICE IN TAIZ  
GOVERNORATE"**

RESEARCHER. **RAHMA ABDULAZIZ ABDULKHALEQ**

Department of Educational Administration & Planning - Education College -  
Taiz University - Republic of Yemen

**STUDY SUMMARY:**

This study aimed to reveal impact of job performance of human resources administration on relation between career path and administrative creativity in Education Office in Taiz Governorate. The descriptive, correlational survey method was used, and the questionnaire was used and applied to a stratified random sample of (138) employees of human resources administration in in Education Office in Taiz Governorate, and the study concluded: The reality of career path obtained an overall arithmetic average of (2.23) with a low mark, the reality of administrative creativity obtained an overall arithmetic average of (2.64) with a moderate mark, and the reality of job performance for human resources administration obtained a total arithmetic average (2.54) with a low mark. The results showed that there was a statistically significant effect of the career path on the administrative creativity of Education Office in Taiz Governorate, and the presence of a statistically significant effect of the career path in improving the job performance of the Human Resources Department in Taiz Governorate, and the presence of an effect on the job performance of the Human Resources Department in enhancing administrative creativity among employees of the Office of Education in Taiz Governorate, with exception of (wages & rewards), and based on the analysis of the results, a modified model was altered with a direct and indirect effect of the career path on administrative creativity through mediating the job performance of human resources in Education Office in Taiz Governorate. The researcher recommended that there is a need to prepare a procedural and organizational guide, which includes standards for the career path and integrate them with standards for administrative creativity, and circulate it to the education offices in the Republic of Yemen.

- **KEYWORDS: Job Performance - Career Path - Administrative Creativity - Human Resources.**

## مقدمة الدراسة:

أصبح الإبداع الإداري جوهر اهتمام المنظمات الخدمية وغيرها من قطاعات المجتمع، حيث تعيش المنظمات المعاصرة ظروف استثنائية غلب عليها جانب التغيير والتطور السريع، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحة، لذا فهي تحرص بشتى السبل على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المميز والجاد، وبهذا أصبح الإبداع الإداري في المنظمات الخدمية اليمنية من العناصر الأساسية للسير نحو النجاح وتحقيق أهدافها مستقبلاً، وواقع الإبداع الإداري في مؤسسات التعليم العام بحاجة إلى إعادة النظر كونه يمر بمرحلة صعبة زاد فيها تردي القدرات الإبداعية للموظفين، وهي بحاجة ماسة إلى حزمة من الإجراءات الإدارية التي توظف التدريب والتأهيل لتعزيز الفكر الإبداعي لدى موظفيها (الزوايده، 2018: 9).

كما يحتل المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل التي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيب القوى العاملة وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المنظمة في التصنيفات والمعايير المعتمدة (العميسي، 2019: 12).

فيما يُمثل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية القاسم المشترك بين كثير من الباحثين ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية وعنصر محوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية كونه يتمحور حوله وجود المنظمات من عدمها.

ولذا إن لكلِّ بناءٍ ركائز أساسية، والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها أية مؤسسة، لأن له دور كبير وفعالاً في أدائها نحو الاستمرار والتطور من عدمه، ويُلاحظ



أن الكادر البشري لا يعمل عادة بكل طاقاته وأنه يبذل أحياناً أقل مجهود ممكن مما لا يتناسب مع قدراته الكامنة. ومن هنا يأتي دور الموارد البشرية والتي تطورت وظائفها ودورها بشكل كبير، من مجرد عمل روتيني والمتمثل في الاختبار والتعيين، التدريب والمراقبة، كذا تطبيق اللوائح والنظم في المؤسسة التابعة لها إلى الارتقاء بمستوى أداء العاملين لديهم، والعمل على تقديم الدعم الكامل بما يتناسب وتلك المؤسسة، والذي يمكن استنتاجه من خلال التقييم الدوري للأداء، والذي يستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي للنجاح أو الفشل.

#### مشكلة البحث وتساؤلاته:

يتسم العصر الحاضر بالتغيرات المستمرة والتقدم الدائم مما يمثل تحدياً فعلياً للبشر وهذا التحدي يتطلب الفكر المبدع والعمل الخلاق أكثر من أي وقت مضى، فهذه التغيرات المتلاحقة تحتاج إلى نضج عقلي وشخصيات قادرة على التفكير الإبداعي، وبذلك ينظر للإبداع الإداري كمركز إداري مهم ومؤشر مثالي لتقدم الدول وتطورها في شتى الميادين الاقتصادية والاجتماعية والتربوية، لأنه يساعد في مستويات عالية من الفكر الإبداعي لحل المشكلات باختلاف أنواعها فضلاً عن تحسين مناخ العمل وأساليبه بطرق مبتكرة. كما أن الإبداع الإداري يساهم في خلق مناخ ملائم لاتخاذ القرارات كما يعمل على كسر الحواجز وإثارة الأفكار الجديدة والمفيدة كما أنه يحدد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج أكبر عدد من الأفكار في أقل وقت وجهد (الشرقاوي، 2008: 31).

كما بات كثير من الباحثين وعلماء الإدارة يرون بأن الموارد البشرية لاسيما في المنظمات الخدمية تُعد الركيزة الأساسية التي تُقاس منها نجاح وتقدم المنظمات، من خلال ما تملكه من قدرات فكرية، ومهارات شخصية، وما تتمتع به من رغبة في العمل، لذا تصب المنظمات جهودها في الاستخدام الأمثل لأفرادها العاملين، والتحسين بإيجاد البيئة الملائمة لتحفيز قدراتهم الإبداعية لتحقيق أهدافها (رفش، والربيعي، 2015: 3).

ومن خلال الاطلاع على الأدبيات السابقة المتعلقة بالإبداع الإداري لدى المنظمات في مختلف القطاعات سواء كانت حكومية أو محلية، تبين أنها مازالت تعاني من تدني في مستويات الابداع لدى كوادرها، وفق ما توصلت إليه دراسة كلا من (الجزار، 2021؛ السالمي، 2020؛ غالطي، 2020، شلا لبي، وقبوقوب، 2020، الخصاونة، 2019؛ الد عجاني، 2019؛ أبو حمدي، 2019؛ خلف الله، 2018؛ حسن، 2017؛ المصاروة، والمصاروة، 2017؛ الحضرمي، والشوا مين، 2017، التويجري، 2016).

ولكي يتم التغلب على تلك الفجوة المتعلقة بضعف الابداع الإداري لدى كوادر وموظفي المؤسسات التعليمية اقترحت بعض الدراسات أن تتجه أنظار الجميع إلى المسار الوظيفي كأحد الخيارات المهمة في تحسين السياسات الوظيفية في المؤسسات كدراسة كلا من (مخيسيد، 2022، زناتي، وحبابة، 2022، بن عثمان، 2022، يونس، وعزيز، 2022، بلعيد، 2021، العميسي، 2019، الفاضل، 2011). فيما توصلت بعض الدراسات إلى اقتراح المسار الوظيفي كأسلوب إداري يساهم في تحسين مستويات الإبداع لدى المنظمات عموماً ورفع القدرات للأفراد، وأن تنمية المسار الوظيفي تعمل على تعزيز الفكر الإداري المبدع في المؤسسات وفق ما توصلت له دراسة كلا من (الجهني، 2023، مبارك، ومهشي، 2020، الحسائي، والسماوي، 2016، حبيب، 2015، الحمصي، 2013). كما توصلت دراسة (الحبري، 2017) أن تدني أداء إجراءات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين يعيق مستويات الأداء ويضعف جوانب الإبداع.

ومن هنا تبرز ضرورة التلازم بين الأداء الوظيفي للموارد البشرية والابداع في المؤسسات التربوية، تحقيقاً لاستجابات مبدعه ذات جدوى وفعالية في التحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطوير العلمي، كما أن ضعف الابداع الإداري ينتج عن استعمال الأساليب البيروقراطية المعقدة والفوضوية في العمل الإداري مع العاملين، ولذلك فتحقيق النجاح في الأداء الوظيفي للموارد البشرية، بحيث يتجه في تعزيز قدرة المنظمات على استكشاف



إمكانيات جديدة، واستغلال القدرات الحالية، وهذا يحتم على تلك المؤسسات ضرورة تعزيز القدرات الإبداعية لدى موظفيها، وأن اكتشاف الموظف المبدع أو المبتكر في أدائه يُعد اللبنة الأولى لاستثمار طاقاته ومجهوداته الإبداعية والعمل على استغلالها وتوجيهها في المسار الصحيح الأمر الذي يعمل على تنمية الاداء وتطوره وهذا يجعل من الضروري التعرف على القدرات الإبداعية للموظف.

كما تؤكد الدراسات كدراسة العميسي (2019، 2) أن تنمية المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حدة، وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكياته بتحقيق التوفيق بين الفرد والوظيفة، ويزداد الاهتمام لدى كل منهما حتى يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، خاصة وأن طموح الموظفين اليوم لم يعد هو إنجاز المهام الموكلة إليهم فقط بل أصبح تفكير العامل وطموحه إلى شغل مناصب أعلى وتحمل مسؤوليات أكبر، وتتفق مع ذلك دراسة (حماش، 2020).

بالإضافة إلى ما سبق ومن خلال اطلاع الباحثة وعلى الرغم مما توصلت إليه الدراسات المختلفة، والتقارير المتعاقبة، من جوانب الضعف والقصور في السياسات وإجراءاتها تجاه تعزيز مستويات الإبداع لدى إدارة الموارد البشرية فيها، إلا أن اللافت للانتباه ندرة الجهود الرسمية والأكاديمية الموجهة للبحث عن صيغ إدارية بديلة حديثة تواكب المستجدات وتزايد من قدرات ومهارات العاملين وتعزز قدراتهم الإبداعية، وتحدث تغييرات سلوكية في اتجاهاتهم ونظراتهم للعمل.

ولذا تنطلق اشكالية البحث الحالي من معاناة مؤسسات التعليم العام في المحافظات اليمنية عموماً وعلى الأخص محافظة تعز في إطار الوضع الراهن التي تمر به المحافظة من تدني في مستوى الابداع الإداري وضعف القدرات الإبداعية لدى موظفيه بما يخلق مستوى أداء

متدني لدى تلك المؤسسات، وبهذا عمدت الباحثة على البحث عن الاستراتيجيات والوسائل التي يمكن أن تكون مفتاحا لحل الفجوة المعرفية والبحثية المتمثلة في تدني مستويات الابداع الاداري لدي العاملين في البيئة الدراسية المتمثلة بمكتب التربية بمحافظة تعز .

أسئلة البحث:

ما أثر الإداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز؟  
وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1) ما واقع المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 2) ما واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة أفراد العينة؟
- 3) ما واقع الابداع الاداري لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد العينة؟
- 4) ما أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين المسار الوظيفي وبين الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة نظر افراد العينة؟

- أهداف البحث:

- يتمثل الهدف الرئيس للبحث الحالي في الكشف عن أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والابداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز، وسيتم تحقيق الهدف الرئيس من خلال تحقيق الأهداف الآتية؟
- معرفة واقع المسار الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد العينة.



- معرفة واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة  
أفراد العينة؟

- معرفة واقع الابداع الاداري للإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة  
نظر أفراد العينة؟

- تحديد أثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين المسار الوظيفي وبين  
الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز من وجهة نظر أفراد العينة؟  
أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية موضوعها، وتعدد متغيراتها المتمثلة بإداء الوظيفي لأداره الموارد  
البشرية، والمسار الوظيفي، والإبداع الإداري، وبذلك تتطلع الباحثة لتحقيق فوائد هذه الدراسة وتتمثل في  
الآتي:

- تأمل الباحثة بأن تُسهم نتائج الدراسة في تحليل وتشخيص وتعزيز جوانب القوة وتعديل جوانب الضعف  
التي سيكشف عنها الدراسة، لما فيها من تعزيز الإداء الوظيفي في مكاتب التربية والتعليم في اليمن.
- ستسهم الدراسة الحالية في وضع دليل عملي لتطبيق الإداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تنمية  
اساليب المسار الوظيفي من تحسين مستويات الإبداع الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز .
- تتطلع الباحثة بأن تُسهم في إخال تغيرات جوهرية، كاتبني الفلسفات المعرفية الحديثة التي تعزز من  
تكامل الجهود، وانعكاساتها في تحقيق أفضل النتائج العلمية، وتعزيز سياسات تطوير الإداء الوظيفي  
من خلال (إدارة المشاكل-وتلبية الاحتياجات والإمكانيات -وتبني طرق متقدمة في تعزيز القدرات  
الإبداعية والاستفادة من المورد البشري والقوى العاملة المتاحة.



## حدود الدراسة:

### تقتصر نتائج الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الموضوعية:** معرفة أثر الإداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري، وتحدد الحدود الموضوعية في ثلاثة مجالات (الأداء الوظيفي، والمسار الوظيفي، والإبداع الإداري).
- **الحدود المكانية:** مكتب التربية بمحافظة تعز وفروعه في المديریات.
- **الحدود البشرية:** شملت عينة من الموظفين في إدارة الموارد البشرية في مكتب ادارة الموارد البشرية والمديریات التابعة لها.
- **الحدود الزمنية:** العام الدراسي الجامعي 20232024 - م.

### مصطلحات الدراسة:

#### أ- المسار الوظيفي:

#### -تعريف العريقي، (2014:12):

عبارة عن مجموعة الوظائف المتنوعة والمتتالية التي يشغلها الفرد أفقياً ورأسياً خلال حياته العملية وحتى تقاعده، وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو في عدة منظمات في مجال واحد أو عدة مجالات.

#### ○ تعرفه الباحثة المسار الوظيفي إجرائياً:

النتيجة النهائية لنشاطات البنوك التجارية اليمنية وبنك اليمن الدولي ولا سيما طويلة المدى، المتمثلة بالبقاء والنمو والتكيف من خلال الكفاءة والفعالية باستخدام مواردها المادية والبشرية، في الظروف البيئية دائمة التغيير.



ب-الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

○ يعرفه العبيدي، وامبارك(2021: 5)

هو الجهد الذي يبذله الفرد داخل الموارد البشرية في المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة، والالتزام بمتطلبات الوظيفة. تعرفها الباحثة إجرائياً: يقصد به الأنشطة التي يقوم بها موظف إدارة الموارد البشرية بما يحقق التطور والكفاءة والفاعلية بالمهام الوظيفية التي تقوم بها الإدارة في سياق كفاءة الأداء الوظيفي لمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز.

ج- الإبداع الإداري:

○ يعرفها السكارنة (2011:6):

هو قدرة الموظف على الخروج عن العرف التقليدي في التفكير، من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف مدركاً وحساساً للمشكلات والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة، وعندما يتجه للتفكير الإبداعي نحو متطلبات العملية الإدارية خصوصاً في مجال الأعمال. تعرفها الباحثة إجرائياً: مزيج من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. والقدرات التي تعنيها الباحثة في هذا التعريف هي: (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة، التحليل والربط.

2- الخلفية النظرية والدراسات السابقة.

-المسار الوظيفي:

يُعد المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها من خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية ، أو

أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي ، ولم يعد مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى فقط ، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر وانطلاقاً مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل التي تمتد عبر حياة الفرد. (عقيلي، 2005، 546).

#### -أهمية تطبيق المسار الوظيفي في مكتب التربية والتعليم:

للمسار الوظيفي أهمية كبيرة في تطوير المؤسسات وتحقيق أهدافها المنشودة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما أشار لها كلٌّ من (توفيق: 2007، 58)، (خبراء بميك: 2010، 299)، (النخبة للاستشارات الإدارية، 2007: 24) على النحو الآتي:

- 1- إن المسارات الوظيفية تُعد هدفاً استراتيجياً لتحقيق المساواة في فرص التوظيف0
  - 2- أن المسار الوظيفي لأي شخص يُعد واحداً من المدخلات المدخلات الرئيسة للجودة في حياته الوظيفية0
  - 3- إن فرص المسار الوظيفي قد أصبحت أكثر محدودية خاصة في ظل اقتصاد أكبر وبيء النمو وهو ما يجعل تخطيط المسار الوظيفي أكثر أهمية إن اردت المؤسسات الوفاء بأهداف المسار الوظيفي للشخص.
- كما اشارت (النخبة للاستشارات الإدارية، 2007: 24) إلى ان أهمية المسار الوظيفي تتمثل بمايلي:

أ- يُعد العامل لمستقبله الوظيفي.

ب- يُعد حافزاً ودافعاً للعامل كي يطور ذاته معرفياً ومهنياً0

ج- يُعد أداة لتحسين أداء العامل والمؤسسة.

د- يُمثل ضمان العدالة والشفافية في الترقيات.

- أبعاد المسار الوظيفي:

تتضمن عملية تنمية المسار الوظيفي بعدين أساسيين هما:

- تخطيط المسار (Career Planing): هو تلك العملية التي تمكن الفرد من تطوير

مفاهيمه وأهدافه الوظيفية الخاصة به بناءً على قدراته واحتياجاته ودوافعه وتطلعاته.

- إدارة المسار (Career Managment): هو سلسلة العمليات والسياسات والممارسات

التي أنشئت وصمت في الأصل من قبل المنظمة لتحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للعاملين مما

يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية. ويرى كاترج (Cutteridge) أن الاتجاه المتوازن لتنمية

المسار الوظيفي وجعله أكثر فاعلية في تطوير أداء العاملين هو قيام المنظمة باستخدام هذين

البعدين. (الحمصي، 2014، 494).

## 2- الأداء الوظيفي:

ويُعد الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة للمؤسسات ويكاد إن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع

وحقول المعرفة الإدارية ويعرف بانه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية

واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها" (عثمان، وآخرون، 2018: 24).

-عناصر الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

لأداء الوظيفي عناصر او مكونات أساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجودا داء فعال، وقد اتجه

الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء من اجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية

الأداء الوظيفي للعاملين، بالإشارة إلى عناصر الأداء من خلال تناول كفايات لموظف ومتطلبات العمل

وبيئة التنظيم وذلك كما حدده (درة، 2003: 96) ، (سرحاني، 2017: 265) كالاتي:

1. المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والقدرة على التنظيم دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.
2. كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز.
3. المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.
4. نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عملة الذي يقوم به وما يمتلكه من مهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
5. بيئة التنظيم: وتشتمل عوامل داخلية وأخرى خارجية وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة في حين تتضمن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة المنظمة وتؤثر في الأداء الفعال العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية ومن تلك الأنشطة: (تركمان؛ والبهلول، 2019: 142).

◆ أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن.

◆ الأنشطة التي تتغير بتغير أو تفاوت الافراد الذين يؤدون العمل.

◆ الأنشطة التي تتغير بتغير الظروف المحيطة بالأداء.

◆ العلاقات بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل.

### (3) - الإبداع الإداري:

يُعد الإبداع الإداري من الموضوعات الهامة والحديثة في العلوم الإدارية، أنه أصبح من أهم مقومات العملية التنموية للأفراد والمؤسسات على السواء، ولالإبداع دور مهم في بقاء المؤسسة



وتطورها، إذ أن المنظمة التي لا تبدع ولا تتطور، فإن مصيرها وبدون أدنى شك هو التراجع والاضمحلال، بل قد يكون الزوال، فالإبداع يساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتلاحقة ويساعدها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية، فالإبداع الإداري يعود إلى التجديد الذي يجعلها تتقدم على غيرها، وهذا ما يتطلب إدارة واعية تدير المؤسسة بإبداعية عالية لتحقيق أفضل النتائج (المغربي، 2016: 9).

ومن خلال الأدبيات التي تناولت موضوع الإبداع الإداري لوحظ أنه يوجد شبه اتفاق بين أغلب الباحثين والكتاب على تحديد عناصر أساسية للإبداع وهي كما يلي عناصر الإبداع الإداري::

أ- الطلاقة الفكرية: تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية، لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير. صارم، ندى (2019:37).

ب- المرونة الذهنية: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها. الجنيد (2019:28).

ت- الأصالة والمعاصرة :يقصد بها القدرة على إنتاج الحلول الجديدة، فالمبدع لا يكرر أفكار المحيطين به ولا يلجأ الي الحلول التقليدية (عبد القادر، والحاكم (2015:19)

ث- الحساسية للمشكلات :يقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو لموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف. (صارم، ندى، 2019:37).

## ثانياً- الدراسات السابقة:

اهتمت الدراسات السابقة بدراسة متغيرات الدراسة وتنوعت اهدافها واختلفت لاختلاف أهداف الباحثين، واهمها:

- دراسة العميسي (2019): لمعرفة أثر تنمية المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي في جامعة العلوم والتكنولوجيا، ولبيان الدور المهم لتنمية المسار الوظيفي استخدام المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة للدراسة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية ممثلة بالموظفين الإداريين بجامعة العلوم والتكنولوجيا بلغت (155) موظف. وتوصلت إلى: هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظفين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وتبين أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لكلا من الترقية، التقييم الوظيفي، وأداء الموظفين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، فيما تبين عدم وجود أثر بين كلا من التدريب، التدوير الوظيفي، وأداء الموظفين بجامعة العلوم والتكنولوجيا، وهذا يعني أن هناك ضعف في تأثير سياسات التدريب الحالية على الأداء الوظيفي.

- وهدفت دراسة الجهني (2023): كذلك التعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالرضا الوظيفي؛ حيث كانت الدراسة ميدانية على مستوى التعليم الثانوي بتبوك، وقد بلغ عدد العينة العشوائية الطبقية (325) معلماً ومعلمة، وقد استندت مشكلة البحث على مدى تطبيق المسار الوظيفي، ومدى تحقيق مستوى الرضا المتوقع بأبعاد الدراسة، والتي ارتكزت على بُعد الأجر والمكافأة، وظروف العمل والإشراف، وقد قام الباحث باستخدام استبانة لعينة عشوائية وتوصلت إلى: أن هناك علاقة طردية موجبة بين أبعاد الدراسة وتأثير ذلك على الرضا الوظيفي المرتبط مع تخطيط المسار الوظيفي.

وهدفنا دراسة الأعجم (2022) : قياس دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الأمل العربي والبالغ عددهم (240) تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، حيث كان حجم العينة (148) وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التعيين، واستراتيجية الحوكمة) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وعدم وجود أثر جوهري ذي دلالة معنوية إيجابية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ببعديها (استراتيجية التدريب، و استراتيجية التحفيز) في الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

هدفت دراسة زايد، ومحمد (2023): التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد)، تم الاعتماد على المنهج الوصفي وتصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 384 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وتوصلت إلى: وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، متمثل في أبعاده (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي بينما تم رفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لبعدي التشريعات والسياسات، توافر التمويل اللازم على الأداء الوظيفي.

- هدفت دراسة زيد والعيزي (2023): التعرف على جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، استخدم الباحث المنهج الوصفي، ويتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة العلوم والتكنولوجيا (أكاديميين، إداريين، وفنيين) والبالغ عددهم (640) فرداً، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة عدد أفرادها (270)



فرداً، وتوصلت إلى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لجودة الحياة الوظيفية في الإبداع الإداري لدى موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية.

-هدفت دراسة الزوايدة، والخصاونة (2022): التعرف على أثر الإبداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في محافظة العقبة الأردنية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة، تم توزيعها على عينة بلغت (306) من المعلمين والمعلمات، وتوصلت إلى: أثر للإبداع الإداري في تحسين الأداء لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظة العقبة الأردنية، وأن مستويات الإبداع حققت درجة متوسطة باختلاف الأبعاد.

- هدفت دراسة (Riaz,& Atif ,2019): معرفة العلاقة بين عملية إدارة المعرفة والأداء التنظيمي مع تأثير الإبداع التنظيمي كوسيط لدى موظفي المستحضرات الصيدلانية في باكستان، تم جمع البيانات من المجيبين عن طريق تقنية المسح من المنظمات الصيدلانية مع حجم عينة من 203 موظف، وخلصت الدراسة إلى أن الإبداع التنظيمي يلعب دور الوساطة ويعمل على تنشيط الأداء التنظيمي. كما كشف هذا البحث عن أهمية نية المستخدم في إدارة المعرفة في سياق قطاع الأدوية في باكستان وأوصت الدراسة المهنيين الصيدلانيين النظر في أن نوايا الموظفين تجاه إدارة المعرفة.

### 3- منهجية الدراسة وإجراءاتها.

#### منهجية الدراسة:

فرضت طبيعة الدراسة وأهدافها استخدام منهجية مركبة من مسارين الوصفي التحليلي الارتباطي لمناسبته في تحقيق أهداف الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز والبالغ عددهم (203) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية البسيطة، وبما أن المجتمع المستهدف بالدراسة (203) وفقاً للحد الأدنى المناسب لحجم العينة تم تحديد عينة الدراسة حسب معادلة (جيجر)، عند مستوى ثقة (0.95%) وخطأ معياري (8.5%)، حيث بلغ العينة (134) مفردة ،

توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

جدول (1) توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة)

المتغير	التصنيف	التكرار	النسبة المئوية	المجموع
النوع الاجتماعي	ذكر	114	85.1 %	134
	أنثى	20	14.9 %	
المركز الوظيفي	مدير إدارة	16	12 %	المجموع 134
	رئيس قسم	20	14.9 %	
	مختص (موظف)	98	73.1 %	
المؤهل العلمي	ماجستير	8	6 %	المجموع 134
	بكالوريوس	92	68.7 %	
	أقل من بكالوريوس	34	25.4 %	
سنوات الخبرة	1-5 سنوات	9	6.7 %	المجموع 134
	6-10 سنوات	7	5.2 %	
	11 سنة فأكثر	118	88.1 %	

يتضح من الجدول (1) أن غالبية أفراد العينة من موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز وفروعه بالمديريات كانوا من فئة الذكور بنسبة (85.1%)، فيما كانت نسبة الإناث (14.9%) من إجمالي العينة، وتبعاً للمركز الوظيفي غالبية أفراد العينة من موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز وفروعه بالمديريات تمثلوا مركزهم الوظيفي كمختصين (موظفين) بنسبة (73.1%) من إجمالي العينة، يليهم الموظفون ممن مسمياتهم الوظيفية رؤساء أقسام بنسبة (14.9%)، وحل

ثالثاً مدراء الإدارات بنسبة (12%)، وتبعاً للمؤهل أن غالبية العينة من موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز وفروعه بالمديريات من حملة الشهادة الجامعية (بكالوريوس) بنسبة (68.7%) من إجمالي أفراد العينة، وحل ثانياً فئة الموظفين الذي يحملون مؤهلات (أقل من بكالوريوس) بنسبة (25.4%) من إجمالي أفراد العينة، وتبعاً لسنوات الخبرة أن غالبية أفراد العينة من موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز وفروعه بالمديريات امتدت سنوات خبرتهم لـ (11 سنة فأكثر) بنسبة (88.1%) من إجمالي العينة، تلتها فئة الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (1-5 سنوات) بنسبة (6.7%)، فيما حلت ثالثاً وأخيراً فئة موظفي المكتب الذين تراوحت سنوات خبرتهم بين (6-10 سنوات) بنسبة (5.2%) من إجمالي أفراد العينة.

#### أداة الدراسة:

اعتمدت الباحثة الاستبانة ك أداة رئيسة للدراسة: وتكونت في صورتها الأولية من جزأين: الجزء الأول: بيانات ديموغرافية لأفراد العينة، والجزء الثاني: (50) عبارة موزعة بين ثلاث مجالات وهي (المسار الوظيفي (15) عبارة، والإبداع الإداري (17)، والإداء الوظيفي للموارد البشرية (18) عبارة.

#### صدق الأداة:

بعد ان تم إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية، تم عرضها على (18) محكماً: من ذوي الخبرة في الإدارة التربوية، علم النفس، إحصاء، قياس وتقويم، وبعد أن أبدوا ملاحظاتهم، تم تعديل الأداة، وتكونت في صورتها النهائية من جزأين، الأول: البيانات الديموغرافية للعينة، والثاني: اشتملت على (50) عبارة: موزعة بين مجالات الدراسة. المسار الوظيفي (15) بداع عبارة، والإبداع الإداري (17) عبارة، الأداء الوظيفي للموارد البشرية (18).

❖ الاتساق الداخلي على مستوى أداة الدراسة بشكل عام:

وللكشف عن نتائج الاتساق الداخلي على مستوى الدراسة بشكل عام، ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو في الآتي:

جدول (2) صدق الاتساق الداخلي على مستوى مجالات الدراسة بشكل عام باستخدام معامل بيرسون للارتباط

المحور	الارتباط	الدلالة
المسار الوظيفي	0.813	0.000
الإبداع الإداري	0.871	0.000
الأداء الوظيفي للموارد البشرية	0.781	0.000
الإجمالي العام	0.822	0.000

يوضح جدول رقم (2) مُعامل الارتباط بين كُلِّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وما لاحظناه أن معاملات الارتباط بين مُختلف المحاور مُرتفعة، حيث كانت تفوق (80%) وتعكس معاملات ارتباط (قوية) والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تُعدّ جميع محاور الاستبانة صادقةً لما وُضعت لقياسه.

## ثبات الأداة:

تم التحقق من ثبات الأداة بطريقتين (معامل ألفا كرو نباخ، مكدونالد أوميغا)

جدول (3) معامل ألفا كرو نباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس الثبات

المتغيرات الرئيسية	المبادئ	Cronbach's Alpha	McDonald Omega	الدلالة الإحصائية
المسار الوظيفي	تخطيط المسار الوظيفي	0.890	0.895	0.000
	التدوير الوظيفي	0.862	0.864	0.000
	التأهيل والتدريب	0.823	0.823	0.000
الإبداع الإداري	الأصالة	0.916	0.917	0.000
	الطلاقة الفكرية	0.877	0.877	0.000
	المرونة الذهنية	0.910	0.911	0.000
	الحساسية للمشكلات	0.884	0.886	0.000
الأداء الوظيفي للموارد البشرية	تخطيط القوى العاملة	0.805	0.810	0.000
	توظيف الموارد البشرية	0.907	0.910	0.000
	المكافأة والأجور	0.791	0.790	0.000
الثبات الكلي		0.866	0.868	0.000

بتبين من الجدول (5) أن الاتساق الداخلي لجميع المجالات، باستخدام معامل (Cronbach's Alpha) بلغ (0.866)، وحسب مقياس (McDonald Omega) لجميع المجالات (0.868) وهي قيم دالة على ثبات الاتساق الداخلي لأداة الدراسة .

المحك المعياري لإجابات عينة الدراسة:

وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي تم منح الإجابات (1،2،3،4،5)، ولتحديد الوزن تم حساب المدى (1-4) و(5) وتم تقسيمه على مستويات المقياس أي 5÷4 ثم تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس؛ وهي الواحد لصحيح، وكذلك بالنسبة للنسبة المئوية وهكذا أصبح تقييم متوسطات النسبي وفقاً لجدول (4)

التقدير اللفظي	عالي جداً	عالي	متوسط	منخفض	منعدم
الوزن النسبي	5.00 - 4.20	4.19 - 3.40	3.39 - 2.60	2.59 - 1.80	أقل من 1.80
نسبة الاتفاق	% 84 - % 100	% 68 - % 83.9	% 52 - % 67.9	% 36 - % 51.9	أقل من %36
المستوى	مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
الدرجة	5	4	3	2	1

#### 4- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ما واقع المسار الوظيفي بعد تحديد متغيراته الفرعية (تخطيط

المسار الوظيفي، التدوير الوظيفي، والتأهيل والتدريب) من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية

النسبية لواقع المسار الوظيفي بأبعادها ودرجتها الكلية، ويتضح ذلك من خلال الجدول

جدول (5) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية للمسار الوظيفي في مكتب التربية والتعليم بتعز ودرجتها الكلية

المتوسط الحسابي لتخطيط المسار الوظيفي	2.37	1.009	47.3	1	منخفض
المتوسط الحسابي للتدوير الوظيفي	2.25	1.022	45.0	2	منخفض
المتوسط الحسابي للتدريب والتأهيل	2.09	0.947	41.7	3	منخفض
المتوسط الحسابي للمسار الوظيفي	2.23	0.992	44.6	منخفض	

يتضح من الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للمسار الوظيفي لدى مكتب التربية بتعز بشكل إجمالي بلغ

(2.23) وبنسبة (0.992)، وهي درجة تؤكد بأن مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز تعتمد إلى تطبيق

منخفض للمسار الوظيفي، وتعزو الباحثة ظهور هذه النتيجة لعدة أسباب منها الآتي: ضعف

التوجه العام لدى قيادة الوزارة ومكتب التربية بالمحافظة في تبني المسار الوظيفي الناجح ،

وضعف الإمكانيات حالت دون اعتماده مفهوم يلبي بعض الطموحات ويُعالج بعض المشكلات الإدارية في المكتب نظرا لغياب الإرادة أو ضعف مستويات الرقابة والإشراف، وضعف أو غياب تطبيق الأدلة كدليل المسارات الوظيفية ، التوصيف الوظيفي، وغياب سياسة التوظيف التي تتسم بالشفافية والوضوح .وغياب التحديث وتطوير البرامج التدريبية والتنمية المهنية. وانخفاض في ممارسة التدوير الوظيفي اما بضعف اعتماد خطته أو مراعات معايير القانونية او ضعف تحليل الأعمال والمجالات الوظيفية قبل تنفيذ التدوير الوظيفي، بسبب انخفاض منح الترقيات وفق معياري الكفاءة والأقدمية ونتائج التقييم في الأداء وضعف اجراء اختبار المفاضلة الإدارية لترقية المتميزين. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة مخيصد(2022)، والمشراوي(2015).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ما واقع الإبداع الإداري بعد تحديد متغيراته الفرعية (الأصالة والمعاصرة، الطلاقة الفكرية، والمرونة الذهنية، الحساسية للمشكلات) من وجهة نظر أفراد العينة؟

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لواقع المسار الوظيفي بأبعادها ودرجتها الكلية، ويتضح ذلك في جدول(6)

يتضح من الجدول (6) أن المتوسط الحسابي للإبداع الإداري لدى مكتب التربية بتعز بشكل إجمالي بلغ (2.64)

أبعاد الإبداع الإداري					
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الدرجة
2.60	1.029	52.0	4	متوسط	المتوسط الحسابي للأصالة والمعاصرة
2.68	1.043	53.6	1	متوسط	المتوسط الحسابي للطلاقة الفكرية
2.64	1.037	52.8	2	متوسط	المتوسط الحسابي للمرونة الذهنية
2.63	1.030	52.7	3	متوسط	المتوسط الحسابي للحساسية للمشكلات
2.64	1.034	52.8	متوسط		المتوسط الحسابي للإبداع الإداري

وبانحراف معياري (1.034) ، والذي يبين أن هنالك تبايناً نسبياً بين أفراد العينة نحو المستوى المتوسط للإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بتعز ، ، وتعزو الباحثة الدرجة المتوسطة إلى ضعف التوجه العام لدى قيادة الوزارة ومكتب التربية بالمحافظة في مقدمتها قلة تدريب موظفي المكتب على تطبيق الإبداع الإداري وأبعاده في العمل الإداري ، ضعف تبني وتشجيع الأفكار الإبداعية وتوليد الأفكار لدى موظفي المكتب كما يمكن أن تعزى ضعف فقراته قد يرجع لمركزية وضع الخطط ، وضعف الدعم والحوافز المادية والمعنوية، وقلة البرامج التدريبية الخاصة للأساليب الحديثة المرتبطة لإبداع الإداري وتنمية التفكير الإبداعي لديهم، وسيطرة الروتين والتقليدية على أساليب تنفيذ العمل تقلل الإبداع الإداري، كذلك يمكن أن يرجع السبب إلى قلة تعاون بعض العاملين وتفاعلهم الإبداعي، يضاف لما سبق قلة صلاحيات الممنوحة لديهم وضعف الإمكانيات المادية التي يمكن توظيفها لتفعيل الإبداع الإداري في المكتب دون التركيز على ابتكار أساليب إبداعية جديدة، كذلك ضعف الصلاحيات، وتضييق مساحة الحرية في العمل والانفتاح على المستجدات، والاستفادة من الآراء المختلفة وتشجيع الأفكار المميزة، وإحداث تحولات في بيئة العمل تسهم في استيعاب التغيرات الإيجابية، وتدني مستوى منح صلاحيات للتعديل في أساليب العمل بما يسهم في مواجهة المشكلات الطارئة، كما تبين ضعف مرونة الكوادر في المكتب قاداته في العديد من الجوانب مثل ترتيب الأولويات وجمود بعضهم في قبول الأفكار المخالفة لأرائهم، أو تغيير



مواقفه إذا ثبت صحة غيرها، اختبار آراء وأفكار جديدة أو يشجع عليها، أو يطور مهاراته لتتناسب مع مستجدات العمل التربوي.

ويتفق الدراسة مع (العفار، والحيلة، 2022، لزويده، والخصاونة، 2022، الغشم، 2021، السالمي، 2020، ؛ المطيري، 2019، أبوحمدي، 2019، المصاروة، والمصاروة، 2017، الحضرمي، والشوامين، 2017)، وتختلف الدراسة مع دراسة كلا من شمس، ومحمد (2019) البليهد (2020).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية من خلال (تخطيط**

**الموارد البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، الأجور والمكافأة) من وجهة نظر أفراد العينة؟**

وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والأهمية النسبية لواقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية من خلال (تخطيط الموارد

البشرية، وتوظيف الموارد البشرية، الأجور والمكافأة) بأبعادها ودرجتها الكلية، ويتضح ذلك في جدول (7)

الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية				
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب درجة	التحقق
2.84	0.961	56.9	1	متوسط
2.61	1.057	52.1	2	متوسط
2.17	1.039	43.4	3	منخفض
2.54	1.019	50.8	منخفض	

أنّ المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لدى موظفي مكتب التربية بتعز بشكل إجمالي بلغ (2.54)؛ وبانحراف معياري (1.019)، باستثناء بعد المكافأة والأجور جاء متوسط منخفض وتعزوا الباحثة انخفاض بعض عباراته إلى أن إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم في بلادنا والسياسات

الوظيفية التي تتبعها هي سياسات تنفيذية وإجرائية، فهي تخضع للقوانين والتشريعات الحكومية ذات الصلة بشأنها إذ أنها تتبع جهات أخرى كوزارة الخدمة والمالية وليست من مهام وزارة التربية والتعليم أو فروعها في المحافظات وحدها وأثناء نالك تدخل مباشر سواء فيما يخص التوظيف والتعيين، أو تحديد نظم المرتبات والحوافز والأجور وغيرها من السياسات، وتتفق الدراسة مع كلا من (الجعبري، 2021؛ بولومة، 2019؛ السيد، 2018) وتختلف مع دراسة كلا من (يوسف وآخرون، 2022، الحفيظي، 2022، مرشود، ومربوع، 2021، السالمي، 2020، غالطي، 2020، الفهد، 2020، شلابي، وبقوب، 2020، الخصاونة، عسيري، وجفري، 2020، الشرجبي، وآخرون، 2019؛ العقابي، 2018؛ حمادي، 2018، الجحافي، 2017، والأشعري، 2017).

السؤال الرابع : مآثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في العلاقة بين المسار الوظيفي وبين الإبداع الإداري في مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز من وجهة نظر العينة؟

والإجابة على السؤال تم اختيار الفرضية الرئيسة وتقسيمها إلى فرضيات فرعية الآتي:

اختبار الفرضية "الفرعية" توجد أثر دالة إحصائياً بين للمسار الوظيفي في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0,05$ )

وللكشف عن العلاقة والأثر بين متغيري المسار والإبداع الإداري ، تم التأكد من الارتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية للكشف عن معامل التباين والتباين المسموح، وصلاحيّة نموذج

الإتحاد، وملاءمة البيانات ، وعلى ضوء ذلك تم إجراء اختبار تحليل الإتحاد الخطي البسيط وكما بينها

الجدول(8):

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (F) المحسوبة	الجدولية	الدلالة	القرار الإحصائي
-----------------	----------------	---------------	-------------------	----------	---------	-----------------

				R <sup>2</sup>	R	
المسار الوظيفي	0.728	0.531	48,39	8.5	0.000	قبول الفرضية

يتبين من الجدول (4-16) أن الدلالة الإحصائية للمسار الوظيفي تساوي (0.000) والتي تُعدُّ أقل من (0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.728) وهذا يدلُّ على وجود علاقة تأثير قوية للمسار الوظيفي في الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز، بينما بلغت قيمة F المحسوبة (48.3)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (8.5)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.531) والذي يُفسَّر بأن أي تغيير في المسار الوظيفي يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري بنسبة (53%)، ولمعرفة ترتيب دخول متغيرات المستقلة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، وجدول (9) يوضح النتائج:

#### جدول (9) معامل الانحدار البسيط لأثر المسار الوظيفي على الإبداع الإداري

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	ت	الدلالة	القرار
المقدار الثابت	.719	.168		.000	الإحصائي
تخطيط المسار الوظيفي	.393	.100	.37	4.28	قبول الفرضية
التدوير الوظيفي	.337	.101	.32	3.94	قبول الفرضية
التدريب والتأهيل	.108	.086	.10	3.33	رفض الفرضية

يتضح الجدول (4-17) تبين أن الخاص بتحليل الانحدار البسيط، أن الدلالة الإحصائية لكلا من بُعدي تخطيط المسار الوظيفي، والتدوير الوظيفي تساوي (0.000) والتي تُعدُّ أقل من (0.05) وبالتالي هنالك أثر بين بُعدي تخطيط المسار الوظيفي، والتدوير الوظيفي في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، وهنا يمكن قبول الفرضيات الفرعية ذات العلاقة، فيما كانت الدلالة الإحصائية لبُعد التدريب والتأهيل تساوي (0.208) والتي تُعدُّ أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد أثر بين بُعد التدريب والتأهيل في تعزيز الإبداع الإداري لدى

موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، ويمكن القول برفض الفرضية، ذات العلاقة وعند النظر لمستويات التأثير من خلال تحليلات قيمة  $\beta$  التي بلغت (0.393 ، 0.337) وبدلالة قيم  $t$  المحسوبة البالغة (3.94، 3.33) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولة البالغة (1.95)، حيث تبين أن بُعدي تخطيط المسار الوظيفي، والتدوير الوظيفي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، ومشاركته قوية في تعزيز الابداع الإداري، فيما تم استثناء التدريب والتأهيل نظراً لعدم تأثيره على الابداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، وتعزوا الباحثة عدم وجود ارتباط بين التدريب والتأهيل والابداع الإداري نظراً لضعف القدرات والامكانيات المادية التي يتم وفقها تنفيذ البرامج التدريبية ولذا ضعف حضور التدريب والتأهيل حال دون الارتباط مع المستوى المتوسط للأبداع الإداري ولذا مستويات الابداع الحالية لم يأتي نتيجة للتدريب والتأهيل، فيما تعزوا الباحثة درجة الارتباط بين كلا من بعدي تخطيط المسار الوظيفي، والتدوير الوظيفي والابداع الإداري حيث عندما تحدد خارطة تنفيذ خطط المسار الوظيفي وتجديد الروح المعنوية للموظف عبر تدويره وظيفياً بشكل صحيح وفعال، متمثلة بدائرة الموارد البشرية والمسئول المباشر من شأنها أن ترفع من درجة الابداع الإداري لدى الأفراد العاملين في مكتب التربية بمحافظة تعز. وعليه يمكن التفسير بحجم حضور البعد في توجه مكتب التربية بمحافظة تعز نحو المسار الوظيفي كان الدور الأمثل في تعزيز الابداع الإداري، عند مستوى معنوية (0.05) ولذلك يمكن القول إن أي تحسن في أبعاد المسار الوظيفي لدى مكتب التربية بمحافظة تعز نتوقع منها مساهمة في تعزيز الابداع الإداري لدى موظفي المكتب.

وللكشف عن نتائج الاتساق الداخلي على مستوى الدراسة بشكل عام، ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون، كما هو في الآتي:

**جدول (10) صدق الاتساق الداخلي على مستوى مجالات الدراسة بشكل عام باستخدام معامل بيرسون للارتباط**

المحور	الارتباط	الدلالة
المسار الوظيفي	0.813	0.000
الإبداع الإداري	0.871	0.000
الأداء الوظيفي للموارد البشرية	0.781	0.000
الإجمالي العام	0.822	0.000

يتبين من الجدول رقم ( ) مُعامل الارتباط بين كلِّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية للاستبانة، وما لاحظناه أن معاملات الارتباط بين مختلف المحاور مُرتفعة، حيث كانت تفوق (80%) وتعكس معاملات ارتباط (قوية) والذي يبيّن أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$ ، وبذلك تُعدّ جميع محاور الاستبانة صادقةً لما وُضعت لقياسه.

- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد أثر للمسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز، ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha) \geq 0.05$ .

وللكشف عن العلاقة والأثر بين متغيري المسار والإبداع الإداري ، تم التأكد من الأرتباط المتداخل بين تلك الأبعاد، وتم إجراء الاختبارات الإحصائية للكشف عن معامل التباين والتباين المسموح، وصلاحيّة نموذج الإتحاد، وملاءمة البيانات ، وعلى ضوء ذلك تم إجراء اختبار تحليل الاتحدار الخطي البسيط.

جدول (11) معامل الانحدار المتعدد لأثر المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل			القيمة (F)	القرار
		التحديد $R^2$	المحسوبة	الجدولية		
المسار الوظيفي	0.825	0.680	106.4	91.4	0.000	قبول الفرضية

يتبين من الجدول (11) أن الدلالة الإحصائية للمسار الوظيفي تساوي (0.000) والتي تُعدُّ أقل من (0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.825) وهذا يدلُّ على وجود علاقة تأثير قوية للمسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز، بينما بلغت قيمة F المحسوبة (91.4)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (8.5)، وبلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.680) والذي يُفسّر بأن أي تغيير في المسار الوظيفي بوحدة واحدة

يمكن أن يعود بالتأثير على الأداء الوظيفي بنسبة (68%)، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للمسار الوظيفي في الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز، وبالتالي يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمسار الوظيفي في الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز"، وترى الباحثة بأن هذا الارتباط الإيجابي بين المسار الوظيفي والأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية يدل على أهمية المسار الوظيفي في رفع درجة الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بما يعزز جانب الكمال الوظيفي والذي يعني توافر كافة متطلبات الأداء من توصيف وأدلة ومعايير ويعزز ارتفاع قوة الارتباط إلى توافر حضورهما بشكل متوسط . وتعززوا الباحثة درجة الارتباط القوية بين المتغيرين نظرا لتمائل مستوياتهم في المستوى المتوسط لدى موظفي مكتب التربية بتعز،

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة مخصيد(2022: 41) والتي توصلت إلى أن هنالك أثر ذو دلالة إحصائية بين المسار الوظيفي في الأداء الوظيفي لدى موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، كما تتفق مع دراسة كلا من العميسي(2019)، ودراسة بركان(2018). والجدول التالي يوضح معامل الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية.

جدول رقم (12) مُعامل الانحدار البسيط لأثر المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	بيتا	ت المحسوبة	الدلالة	القرار الإحصائي
المقدار الثابت	0.707	.116		6.071	0.000	
تخطيط المسار الوظيفي	0.269	.069	.302	3.883	0.000	قبول الفرضية
التدوير الوظيفي	0.393	.073	.449	5.353	0.000	قبول الفرضية
التدريب والتأهيل	0.131	.065	.152	2.014	0.046	قبول الفرضية

من خلال الجدول (12) تبين أن الخاص بتحليل الانحدار البسيط، أن الدلالة الإحصائية لكلا من بُعدي تخطيط المسار الوظيفي، التدريب والتأهيل تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05) وبالتالي هنالك أثر بين جميع أبعاد المسار الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، وهنا يمكن قبول الفرضيات الفرعية ذات العلاقة، وعند النظر لمستويات التأثير من خلال تحليلات قيمة  $\beta$  التي بلغت (0.131، 0.393، 0.269) وبدلالة قيمة  $t$  المحسوبة والتي هي أكبر من قيمتها

المجدولة البالغة (1.95)، حيث تبين أن بُعد التدوير الوظيفي يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، ومشاركتها قوية في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، يليه كلا من بُعدي بُعد تخطيط المسار الوظيفي، والتدريب والتأهيل حيث تأثيراتهم ومشاركتهم كانت متوسطة في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، وعليه يمكن التفسير بحجم حضور البعد في توجه مكتب التربية بمحافظة تعز نحو المسار الوظيفي كان الدور الأمثل في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية، عند مستوى معنوية (0.05) ولذلك يمكن القول إن أي تحسن في أبعاد المسار الوظيفي لدى مكتب التربية بمحافظة تعز نتوقع منها مساهمة في تحسين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لدى موظفي المكتب.

اختبار الفرضية الثالثة: توجد أثر ذو دالة إحصائية للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بدلالة أبعاده (تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية، الأجور والمكافأة) في تعزيز الابداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ ؟

أيضا قبل اختبار الفرضية ينبغي معرفة صلاحية المتغيرات لنموذج الانحدار نعتمد على تحليل التباين للانحدار من أجل التأكد من صلاحية النموذج.

جدول رقم (13) اختبار معامل التباين لقياس صلاحية النموذج الثالث للانحدار

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط قيمة المربعات المحسوبة	F مستوى معنوية
	48.209	3	16.070	0.000
	46.531	130	.358	

			133	94.740	١١
--	--	--	-----	--------	----

تبين من الجدول (4-21) أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000\*) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (44.8) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي (8.5) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات الحرية (3،130) ويؤشر ذلك إلى أن منحني الانحدار جيد في تفسيره للعلاقة بين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية والابداع الإداري، فضلاً عن الدلالة المعنوية لعلاقة التأثير الكلية، تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك للتعرف على العلاقة ودرجة تأثير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز.

جدول (14) معامل الانحدار المتعدد لأثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري

القرار الإحصائي	معامل قيمة (F)			معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	الدلالة	الجدولي ة	المحسوبة		
قبول الفرضية	0.00 0	8.5	46.8	0.521	الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

تبين من الجدول (4-21) أن مستوى معنوية (F) يساوي (0.000\*) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وعليه نموذج الانحدار ككل معنوي، كما أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (44.8) وهي أكبر من قيمتها المجدولة والتي تساوي (8.5) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات الحرية (3،130) ويؤشر ذلك إلى أن منحني الانحدار جيد في تفسيره للعلاقة بين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية والابداع الإداري، فضلاً عن الدلالة المعنوية لعلاقة التأثير الكلية، تم استخدام اختبار طبيعة الأثر والعلاقة باستخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك للتعرف على العلاقة ودرجة تأثير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية على الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز.

جدول (15) معامل الانحدار المتعدد لأثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري



القرار الإحصائي	معامل قيمة (F)				معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	الدلالة	الجدول ة	المحسوبة	التحديد R <sup>2</sup>		
قبول الفرضية	0.00 0	8.5	46.8	0.521	0.722	الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

تبيّن من الجدول (4-22) أن الدلالة الإحصائية للأداء الوظيفي تساوي (0.000) والتي تُعدّ أقل من (0.05) وبلغ معامل الارتباط (0.722) وهذا يدلّ على وجود علاقة تأثير قوية للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز، بينما بلغت قيمة F المحسوبة (46.8)، وهي أعلى من قيمتها المجدولة البالغة (8.5)، وبلغ معامل التحديد R<sup>2</sup> (0.521) والذي يُفسّر بأن أي تغيير في المسار الوظيفي بوحدة واحدة يمكن أن يعود بالتأثير على الإبداع الإداري بنسبة (52%)، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) للأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري لدى مكتب التربية بمحافظة تعز، وبالتالي يتم قبول الفرضية القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري في مكتب التربية بمحافظة تعز"، والجدول التالي يوضح معامل الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية. وتعزوا الباحثة قوة الارتباط بين المتغيرين نظرا لتقارب مستوياتهم في بيئة الدراسة بحيث يمكن أن تُساهم خبرات الموظفين في ممارسة العمل الإداري المتمثل في مشاركتها في عملية تخطيط القوى العاملة وعملية التعيين عاد بالنتج عليها في جانب الإبداع عبر انجاز المهام وخلق حلول للمشاكل التي تعترضهم. والجدول التالي يوضح مستوى الارتباط الفردي للأبعاد المتعلقة بالأداء الوظيفي نحو الإبداع الإداري

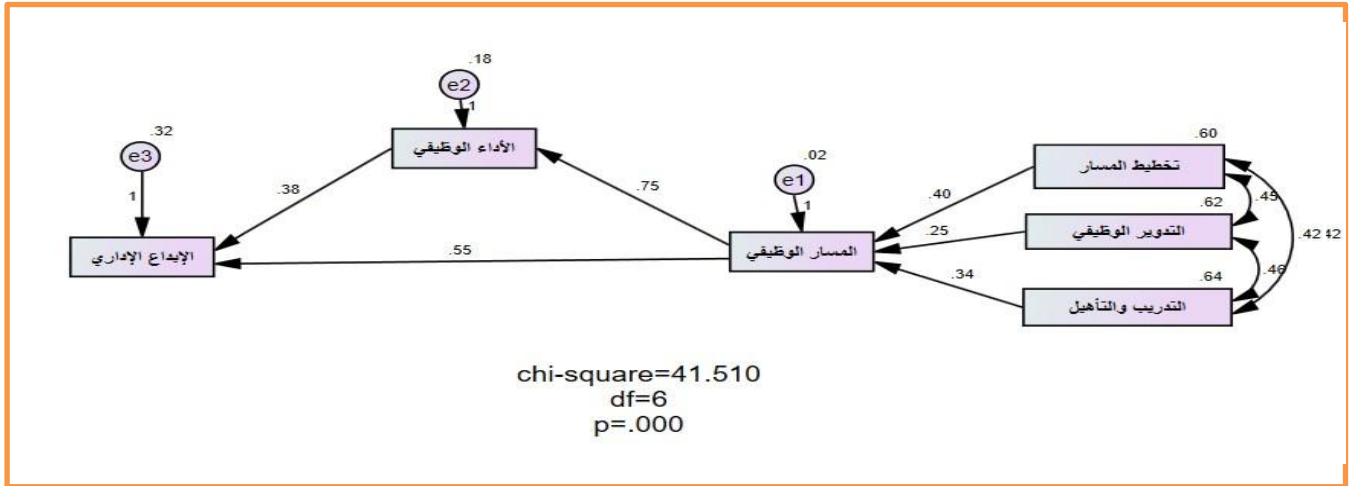
**جدول رقم (16) مُعامل الانحدار البسيط لأثر الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري**

القرار الإحصائي	الدلالة	ت المحسوبة	الخطأ بيتا المعياري	B	المتغير المستقل
	.213 0	1.251	.212	.266 0	المقدار الثابت

تخطيط الموارد البشرية	.479	.100	.41	4.770	.000	قبول الفرضية
توظيف الموارد البشرية	0.27	.104	.25	2.599	.010	قبول الفرضية
الأجور والمكافأة	.126	.077	.13	1.634	.105	رفض الفرضية

تبين من الجدول (16) أن الخاص بتحليل الانحدار البسيط، أن الدلالة الإحصائية لكلام من بُعدي تخطيط الموارد البشرية ، توظيف الموارد البشرية تساوي (0.000) والتي تُعد أقل من (0.05) وبالتالي هنالك أثر بين بُعدي تخطيط الموارد البشرية، توظيف الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، وهنا يمكن قبول الفرضيات الفرعية ذات العلاقة، فيما كانت الدلالة الإحصائية لبُعد الأجور والمكافأة تساوي (0.105) والتي تُعد أكبر من (0.05) وبالتالي لا يوجد أثر بين بُعد الأجور والمكافأة في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، ويمكن القول برفض الفرضية ذات العلاقة وعند النظر لمستويات التأثير من خلال تحليلات قيمة  $\beta$  التي بلغت (0.271 ، 0.479) وبدلالة قيمة  $t$  المحسوبة البالغة (2.59 ، 4.77) والتي هي أكبر من قيمتها المجدولة البالغة (1.95) ، حيث تبين أن بُعد تخطيط الموارد البشرية ، يُعد من أكثر الأبعاد تأثيراً، ومشاركته قوية في تعزيز الإبداع الإداري ، يليه بُعد توظيف الموارد البشرية حيث تأثيره ومشاركته كانت متوسطة في تعزيز الإبداع الإداري، وتم استثناء الأجور والمكافأة نظراً لعدم تأثيرها في الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، وتفسر الباحثة قوة العلاقة بين بُعدي تخطيط وتوظيف الموارد البشرية في تعزيز الإبداع الإداري إلى الخبرات السابقة للموظفين وتسييرهم للأعمال الإدارية في المكتب بشكل عام والموارد البشرية بكل خاص وحضور النماذج والأدلة السابقة ساهم في إبراز بعض من جوانب الابداع لديهم، فيما تعزوا الباحثة عدم وجود ارتباط بين كلا من الأجور والمكافأة في تعزيز الابداع الإداري نظراً لغيابها وضعف إمكانيات المكتب المادية نظراً للوضع الذي تمر به البلاد بشكل عام والمحافظة بشكل خاص من انقطاع الموازنات والأجور الأساسية فضلا عن المكافآت ،ولذا كان مستوى الارتباط غائباً بين الأجور والمكافآت نحو تعزيز الابداع الإداري، وعليه يمكن التفسير بحجم

حضور البعد في توجه مكتب التربية بمحافظة تعز نحو الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية كان الدور الأهمثل في تعزيز الإبداع الإداري، عند مستوى معنوية (0.05) ولذلك يمكن القول إن أي تحسن في أبعاد الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لدى مكتب التربية بمحافظة تعز نتوقع منها مساهمة في تعزيز الإبداع الإداري لدى موظفي المكتب.



الشكل (1) النموذج المقترح لاختبار أثر الأداء الوظيفي لادارة الموارد البشرية على العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري.

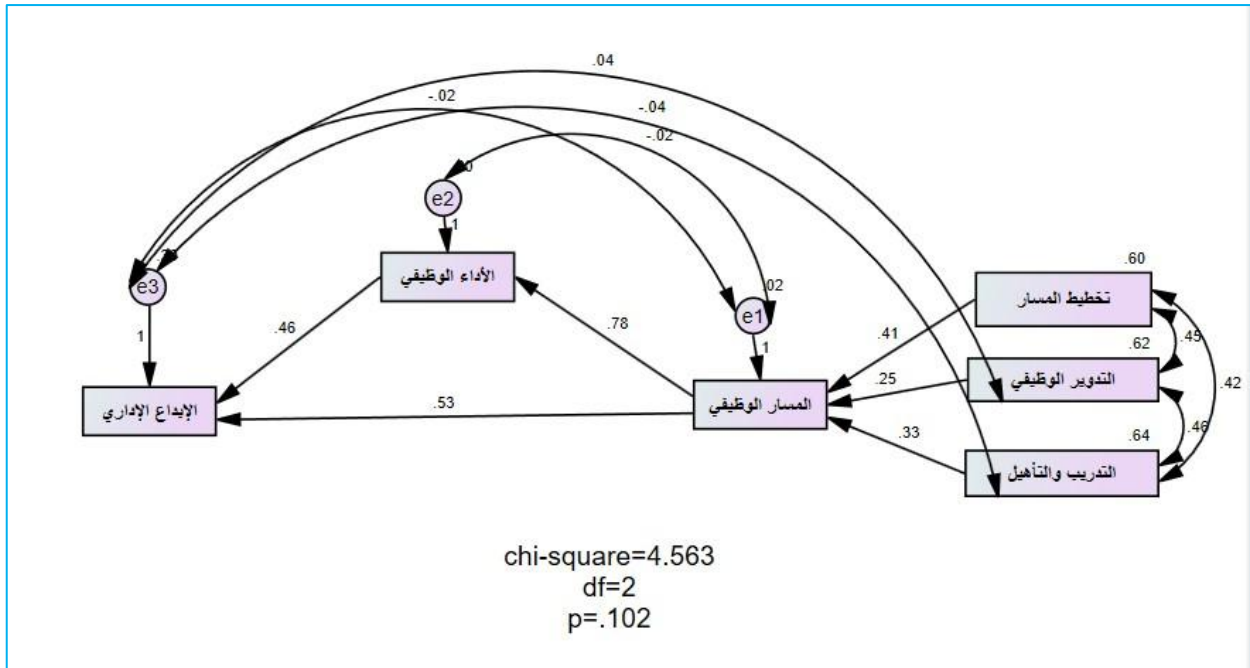
ولمعرفة الأثر المباشر وغير المباشر الكلي، يجب التأكد من صلاحية النموذج، وذلك كالاتي:

جدول (17) صلاحية النموذج المقترح

يتضح من الجداول ( ) أن قي (CMIN) تساوي (41.51)، وقيمة (DF) تساوي (6)

القرار	شرط القبول	القيمة المستخرجة	مؤشرات جودة المطابقة
قبول	(1 - 0)	0.917	مؤشر جودة التوافق (GFI)
رفض	أقل من 0.08	0.212	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)
قبول	= أو أقل من 0.08	0.021	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)
قبول	(1 - 0)	0.962	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)
قبول	(1 - 0)	0.955	مؤشر المطابقة المعيارية (NFI)
قبول	(1 - 0)	0.961	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)
قبول	(1 - 0)	0.897	مؤشر توكر لويس (TLI)
رفض	أقل من 5	6.91	النسبة بين قيمة $\chi^2$ ودرجات الحرية (DF) (CMIN)
قبول	أقل من 0.05	دال	مستوى الدلالة (P)

والنسبة بين قيمة  $\chi^2$  ودرجات الحرية من جهة أخرى أكبر من 5، كما تم رفض مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (Rmsear) وعليه النموذج غير صالح، ولهذا اضطرت الباحثة لتعديل النموذج المقترح، وقد كان النموذج المعدل كالآتي:



الشكل رقم (12) لنموذج المقترح المعدل لاختبار أثر المسار الوظيفي في تعزيز الإبداع الإداري من خلال توسط الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز وللتأكد من جودة النموذج المعدل استخدمنا أسلوب تحليل المسار، وذلك في الجدول (4- 44) كالاتي :

جدول (18) يُحدد مؤشرات الحكم على جودة المطابقة للنموذج المعدل للدراسة

القرار	شروط القبول	القيمة المستخرجة	مؤشرات جودة المطابقة	
قبول	(1 - 0)	0.989	مؤشر جودة التوافق (GFI)	مؤشرات القبول المطلق (AFI)
قبول	أقل من 0.08	0.049	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSERA)	
قبول	تساوي أو أقل من 0.08	0.008	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (RMR)	
قبول	(1 - 0)	0.997	مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)	مؤشرات المدى التزايد (IFI)
قبول	(1 - 0)	0.995	مؤشر المطابقة المعياري (NFI)	
قبول	(1 - 0)	0.997	مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	
قبول	(1 - 0)	0.979	مؤشر توكر لويس (TLI)	
قبول	أقل من 5	2.28	النسبة بين قيمة $\chi^2$ ودرجات الحرية (CMIN /DF)	مؤشر الحزم
تطابق حسن	غير دال	0.102	مستوى الدلالة (P)	

من خلال الجدول (18) يتضح أن النسبة بين قيمة  $x^2$  ودرجات الحرية (DF/CMIN) تساوي (2.28)، وقيمة p تساوي (0.102) وبالتالي:

مربع كاي غير دال عند مستوى (0.05) وعليه نستخلص أن النموذج المعدل يتوفر على مطابقة جيدة، ويتمتع بجودة لقياس أثر المسار الوظيفي على الإبداع الإداري من خلال توسيط الأداء التنظيمي للموارد البشرية في مكتب التربية بمحافظة تعز.

-الأثر المباشر والأثر غير المباشر المسار الوظيفي على الإبداع الإداري من خلال توسيط الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

وللكشف عن الأثر المباشر والأثر غير المباشر للمسار الوظيفي على الإبداع الإداري من خلال توسيط الأداء الوظيفي للموارد البشرية، تم استخدام برنامج Amos لتحليل البيانات، ويتضح في جدول (4- 45) كالاتي:

جدول (19) التأثيرات المباشرة وغير المباشرة المسار الوظيفي على الإبداع الإداري من خلال توسيط الأداء الوظيفي

نوعية الوساطة	الأثر الكلي		الأثر غير المباشر		الأثر المباشر		المسار الانحدار
	المعنوية	قوة التأثير	المعنوية	قوة التأثير	المعنوية	قوة التأثير	
وساطة جزئية Complementary	0.000	0.780		-	0.000	0.780	المسار الوظيفي.... الأداء الوظيفي
	0.00 4	0.464	-	-	0.000	0.464	الأداء الوظيفي ... الإبداع الإداري
	0.00 0	0.889	0.00 4	0.362	0.000	0.527	المسار الوظيفي... الإبداع الإداري

ومن التحليل، تجد الباحثة بأن النموذج ملائم، حيث جميع المؤشرات السابقة تعطي مؤشراً النموذج، وتوضح النتائج أن المسار الوظيفي له علاقة مباشرة مع الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وهذا يدل على أنه كلما زاد المسار الوظيفي تحسن الأداء الوظيفي للموارد البشرية، وكذلك يوضح النموذج بأن للأداء الوظيفي للموارد البشرية تأثير إيجابي على الإبداع الإداري، فكلما زاد الأداء الوظيفي للموارد البشرية زاد معه الإبداع الإداري.

وكما تبين أن المسار الوظيفي له علاقة مباشرة مع الإبداع الإداري لدى موظفي مكتب التربية بمحافظة تعز، كما تبين أن الأداء الوظيفي للموارد البشرية لعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين المسار الوظيفي والإبداع الإداري، وأن الوساطة كانت جزئية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن سعي مكتب التربية لتعزيز الأداء الوظيفي لموظفيه، يتيح لهم التركيز على تطوير المسار الوظيفي الخاص بهم، عبر محاولة فهم عمليات تخطيط المسار الوظيفي، أو البحث عن فرص للتدريب والتأهيل لفهم طبيعة الدور المطلوب منهم داخل المنظمة وحتى تلقي معارف جديدة عبر التدوير الوظيفي، مما يؤثر بدوره على الإبداع الوظيفي، فيجعل الموظفين في حالة نفسية أفضل، فيشعرون بالانتماء وبتقدير المنظمة لهم لجهودهم، وبأن الوظيفة تقدم لهم فرص للتقني وأشكال مختلفة من الحوافز مقابل ما يقدمونه من جهود.

#### التوصيات والمقترحات:

- الاهتمام بتعزيز وتطوير القيادات العليا بالوزارة وتنمية مهاراتهم الإدارية في المسار الوظيفي من خلال (الاهتمام بتطوير إدارة الموارد البشرية، والتوظيف الفعال للموارد غير البشرية، تطوير إدارة العمليات وتحسينها باستمرار، تطوير المهارات القيادية بما يتناسب مع متطلبات العصر، وتحدياته وصياغة الرؤية الاستراتيجية بطريقة مناسبة وفعاله.
- تهتم بتحسين الإداء الوظيفي للمكاتب الرئيسية وفروعها من خلال العمل على (تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وتحسين زيادة كفاءة وفعالية الوزارة)
- العمل على تعزيز شعور العاملين بالرضا عن العائد الذي يتلقونه من الوزارة مقابل خدماتهم فيها، ومن خلال ايجاد نظام حوافز مالية، ونظام وواضح لتوزيع العائد المادي بينهم بعدالة.
- تبيني الموازنات والإمكانيات المطلوبة لتطوير الأداء الوظيفي، من اجل تمكنها من التعيين والاختيار من خلال خطة استراتيجية للموارد البشرية تلتزم بها، تحدد فيها المهام والواجبات لكل موظف.
- رفع مستوى الوعي لدى الموظفين، بأهمية تطوير مهارتهم من خلال حضور الدورات التدريبية المنفذة.

- الحرص على تعزيز مستوى الكفاءة والفعالية الوظيفية للمكاتب التربوية والتعليم في مختلف برامجها وانشطتها.
- تعزيز دور الرقابة وتطبيق اللوائح المتعلقة بالأخلاق المهنية وقد تعزلا إلى غياب مدونة للأخلاق والسلوك الوظيفي في المكتب.
- تحليل وتقييم أداء العاملين في الوزارة والمكاتب وفروعها بشكل دوري، وذلك لمعرفة مواطن الضعف لمعالجتها، وتعزيز نقاط قوتهم، من خلال تنفيذ المؤتمرات العلمية، والدورات والبرامج المختلفة.
- استقطاب العمالة الماهرة، والتميزة في الوزارة، والحفاظ على العمالة المتميزة المتوفرة فيها.
- تحديد إنتاجية العاملين، والإعلان عنها، والعمل على تعزيز زيادتها بتلبية متطلبات زيادة وتعزيز إنتاجية العاملين.
- تنفيذ التقييم الشامل لمختلف جوانب أداء الوزارة والمكاتب والفروع بشكل مستمر ، للكشف عن نقاط ضعف الأداء والعمل على معالجتها، وإجراء التحسينات المستمرة للأداء الوظيفي .
- تفعيل عملية التنسيق بين الإدارات، والأقسام المختلفة، لتعزيز الدور الإيجابي في المكاتب والفروع.
- تعزيز دور الرقابة والمحاسبة على مستوى المكاتب والفروع ، لتعزيز الأداء الوظيفي بكفاءة وفعالية.
- بالتنسيق مع مكتب الخدمة المدنية بالمحافظة إلى تحديث قوانين الموارد البشرية وانظمتها.
- رفع المستوى الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز، من حيث تحديث وتطوير الأنظمة واللوائح والفواتير، بما يمكنها من المشاركة الاستراتيجية في أعمال المكتب، والعمل على استشراف المستقبل نحو تحقيق رؤية ورسالة التربية والتعليم.
- تنمية ثقافة التغيير، بهدف التجديد والتطوير لدى الموظفين العاملين بإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة تعز بما يحقق لديهم الإبداع والابتكار.



- تحديد آليات للتدريب على مهارات حل المشكلات والتعامل معها.
- إيجاد آلية عمل لمراقبة، المشكلات الدراسية والعمل على حلها، ووضع خطط وتحليلها وجمع البيانات واستقصاء الآراء والخبرات اللازمة لوضع الحلول والبدائل.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول العربية والأجنبية التي أخذت بتطبيق الإبداع الإداري في مؤسساتها الإدارية، والتربوية.

#### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً- المصادر والمراجع باللغة العربية:

- لسكارنة، بلال خلف (2011). الإبداع الإداري، ط3، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشرقاوي، أنور محمد (2008) التفوق والموهبة والابداع، كلية التربية، جامعة عين شمس، م -- العريقي، منصور محمد (2014) إدارة الموارد البشرية، الطبعة السادسة، الأمين للنشر والتوزيع، صنعاء، اليمن كتبة الانجلو المصرية.
- السكارنة، بلال خلف (2009). التدريب الإداري، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان.
- يونس، نبال محمد، وعزيز، عادل عبد الله (2022) أبعاد المشاركة بالمعرفة ودورها في تطوير المسار الوظيفي دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى السالم التعليمي، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (1)، العدد (12)،
- بن طري، حليلة (2016) أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB -بسكرة- رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- زناتي، أمل وحبابة، أمل (2022) تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد (16)، العدد (4)،



- -بوزورين، فيروز (2018)، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد (2) العدد (4).
- بلعيد، حياه (2021)، تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد (4) العدد (3).
- مخيصد، هيثم عبد الغفور (2022) أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد (6) العدد (2)
- المشهراوي، يوسف عبد المجيد (2015) قياس العائد من التدريب المصرفي وأثره على المسار الوظيفي للمتدربين دراسة ميدانية. شملت المصارف العامة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- العفار، عبد الله، والحيلة، سارة (2022) تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري، مجلة جلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية المجلد (2) العدد (13)
- البليهد (2020) دراسة هدفت إلى التعرف على واقع تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء ممارسة أبعاد القيادة الابداعية لقائدات المدارس الحكومية الثانوية بمدينة الرياض.
- الزوايدة، محمد علي، والخصاونة، معن يوسف (2022) أثر الابداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في محافظة العقبة الأردنية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (34)

- مرشود، جمال، ومربوع، سحر (2021) درجة توفر الابداع الإداري وفاعلية الأداء الوظيفي لدى مدراء مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في محافظة العقبة الأردنية، المجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد (3) العدد (29)
- السالمي، عبد المحسن دخيل (2020) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- الخصاونة، فؤاد شبيب. (2019). درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة Is بل، (٦٥٦، ٤٣- ٦٧٦)
- غوانمة، فادي فؤاد محمد (2017) واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة الصراع التنظيمي لدى قادة مدارس الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة حائل التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (١٧٥ الجزء الثاني).
- أبو حمدي، الهام نايف (2019) واقع الإبداع الإداري في مديرية التربية والتعليم في محافظة العقبة بالأردن من وجهة نظر العاملين، مجلة جامعة القدس للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد (10) العدد (27).
- غالطي، حسين محمد (2020) مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة صبيا مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (4) العدد (43).
- الجزار رانيا ابراهيم (2021) درجة ممارسة القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية للريادة الاستراتيجية ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأقصى غزة.



- الفهد، زهوة (2020) تنمية مهارات الابداع لدى القيادات الجامعة. مجلة كلية التربية، جامعة  
اسيوط، المجلد (7) العدد (36).
- الحضرمي، نوف والشوامين، بسمة (2017)، معوقات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية  
في مدينة تبوك مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث غزة المجلد (1) العدد (11).
- الدعجاني، فائز (2019) درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة  
المدارس بمحافظة سوهاج مجلة العقيق التربوية: كلية التربية، العدد (57).
- الجحافي ، فهد يحي ( 2017 ) تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب  
التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة  
إب.
- العقابي، ناصر عويد (2018) تحليل متطلبات الادارة الإلكترونية ودوره في تحسين الاداء الوظيفي  
للموارد البشرية دراسة تطبيقية في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبة مالية المجلد  
(13) العدد (47)
- الحفيظي، أحمد عثمان سعيد محمد (2022) تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد  
البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير  
منشورة، جامعة إب.
- الشرجبي ، عبدالرحمن محمد ، والمراصبي، أسماء، وحازم ، عبدالرحمن ( 2016 ) العلاقة بين  
الأبعاد التنظيمية والأداء الوظيفي في الجامعات الأهلية اليمنية، مجلة جامعة القدس المفتوحة  
للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد (4) العدد (12)
- حمادي، نبيل علي (2018) بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بالأداء الإداري دراسة  
ميدانية على الجامعات اليمنية الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأندلس.

- الجعبري، علي محمد أمين (2021) واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء موظفي بلدية الخليل رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.
- بولومة ، هارون (2019) واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة محمد بوضياف .
- عسيري، حسن وجفري، علي بن عمر (2020) واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ضوء رؤية 2020 في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية وأثره في أداء الموظفين، المجلة الالكترونية الشاملة لنشر البحوث العلمية والتربوية، العدد (29)
- الفاضل، عبد العزيز بن محمد (2011) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طري، حليلة (2016) أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خضير - بسكرة -، الجزائر.
- مومو، جمعة، ونيشاني، مبروكة (2022) مهارة إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات - دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار، رسالة ماجستير غير منشورة،
- الأعم، علي صالح (2022) " دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الرضا الوظيفي كمتغير وسيط :دراسة ميدانية على مستشفى الأمل العربي بمحافظة الحديدة" مجلة تهامة: جامعة الحديدة،) العدد (16).جامعة أحمد أدرار بالجزائر.
- الجهني، أحمد محمد (2023) " تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بتحقيق رضا الكادر التعليمي: دراسة ميدانية على التعليم الثانوي الحكومي في مدينة تبوك". مجلة جيل العلوم الأنانية والاجتماعية العدد 97



- الحمصي، دانيال طالب (2013) أثر تنمية الموارد البشرية في الإبداع الإداري دراسة مقارنة بين المصارف الخاصة والعامّة في سورية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق.
- مخصيد، هيثم عبد الغفور (2022) أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد (6) العدد (2).
- الخصاونة، فؤاد شبيب (2019) درجة ممارسة قادة مدارس التعليم العام في منطقة نجران للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري لديهم من وجه نظر المعلمين. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية - جامعة بابل، (43).
- سرحاني، ليلي (2017)، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد4، ص ص255-278، السعودية
- الزوايدة، محمد علي، والخصاونة، معن يوسف (2022) أثر الابداع الإداري على مستوى أداء مدراء المدارس الحكومية في محافظة العقبة الأردنية، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد (34)
- شلابي ، وليد، وبقوب، عيسى، (2023) سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية ببلدية المسيلة. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد (5)، العدد (4)
- عبد القادر، أمينة علي، والحاكم، علي عبد الله (2015) العلاقة بين مقومات ومعوقات الابداع الاداري بالمؤسسات السودانية دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العامة بمدينة الخرطوم . مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16.

- العبيدي، جمعة، وامبارك، المبارك (2021) الالتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، مجلة البيان العلمية، العدد 9.

- العفار، عبد الله، والحيلة، سارة (2022) تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بأمانة العاصمة صنعاء في ضوء مدخل الابداع الإداري، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد (2) العدد (13)

- العقابي، خلود، والربيعي، ناصر (2018) بعنوان "تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، بحث تطبيقي في شركة التأمينات العراقية العامة، مجلة دراسات مالية ومحاسبية، المجلد (13) العدد (45).

- المغربي، عباس بابكر (2022) أثر نظم المعلومات الإدارية في أداء العاملين بالسودان: دراسة حالة مصرف المزارع التجاري 2010-2020". مجلة القلزم العلمية، العدد (17).

- بولومة، هارون (2019) واقع الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالمناخ التنظيمي في الإدارة الرياضية رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة.

- اخبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، (2014)، تخطيط المسار الوظيفي (ط3)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية0

- خبراء، بميك، (2010)، تنمية الموارد البشرية100 لأدوار الجديدة، (ط1)، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، جمهورية مصر العربية0

- الجحافي، فهد يحيى (2017) تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب.
- الجنيد، ثويبة بخيت عبد المحمود (2019) الدور الوسيط للإبداع الإداري في العلاقة بين إدارة المعرفة وتطوير الأداء الوظيفي بالتطبيق على شركات الاتصال في السودان، بحث تكميلي رسالة ماجستير غير منشورة جامعة النيلين.
- الحفيظي، أحمد عثمان سعيد محمد (2022) تصور مقترح لتطوير الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية بمكتب التربية والتعليم بمحافظة إب في مدخل إعادة هندسة العمليات ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة إب.
- الحياصي، سماح، والسماوي، عبد الرقيب (2016) واقع تطوير المسار الوظيفي للعاملين في ديوان عام وزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية.، رسالة ماجستير جامعة صنعاء.
- السالمي، عبد المحسن دخيل (2020) الالتزام التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى قيادات المرحلة المتوسطة في المدارس الحكومية السعودية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى.
- صارم، ندى، (2019)، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري. دراسة حالة برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر. دراسة ماجستير غير منشورة الجامعة الافتراضية السورية.



- مومو، جمعة، ونيشاني، عمر (2022) مهارة إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات - دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية بأدرار.

- القحطاني، سعيد، (2011):التدوير الوظيفي ومدى إسهامه في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية الأمنية: المملكة العربية السعودية.

- مباركي، رانيا، ومهشي، يمنة (2021)" أثر تخطيط المسار الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة موظفي جامعة "حمه لخضر" بالوادي، رسالة ماجستير جامعة حماة الأخضر بالوادي الجزائر.

- وادي، رشدي وماضي، كامل (2007): تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، م5، ع (2) غزة: الجامعة الإسلامية،

- العميسي، وحيد عبد الله مسعد (2019) أثر تنمية المسار الوظيفي على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية شملت موظفي جامعة العلوم والتكنولوجيا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أزال للتنمية البشرية.

- Rick E.(2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the Shingo operational excellence model. Business Process Management Journal, 24,(6), p. 1321- 1338.