



## دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي

أ.م.د. سهام عبدالله حسين

كلية التربية للعلوم الإنسانية-جامعة ديالى

قسم العلوم التربوية والنفسية

البريد الإلكتروني Email : [Saham.ps.hum@uodiyala.edu.iq](mailto:Saham.ps.hum@uodiyala.edu.iq)

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية - المسار الوظيفي.

### كيفية اقتباس البحث

حسين، سهام عبدالله، دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، تشرين الأول ٢٠٢٤، المجلد: ١٤، العدد: ٤ .

هذا البحث من نوع الوصول المفتوح مرخص بموجب رخصة المشاع الإبداعي لحقوق التأليف والنشر ( Creative Commons Attribution ) تتيح فقط للآخرين تحميل البحث ومشاركته مع الآخرين بشرط نسب العمل الأصلي للمؤلف، ودون القيام بأي تعديل أو استخدامه لأغراض تجارية.

Registered في مسجلة في

**ROAD**

Indexed في مفهرسة في

**IASJ**

## The role of human resources management in career planning

Assistant Professor Dr. Suham Abdullah Hussein  
College of Education for Humanities - University of Diyala  
Department of Educational and Psychological Sciences

**Keywords** : Human Resources Management - Career Path.

### How To Cite This Article

Hussein, Suham Abdullah, The role of human resources management in career planning, Journal Of Babylon Center For Humanities Studies, October 2024, Volume:14, Issue 4.

This is an open access article under the CC BY-NC-ND license  
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)

[This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### Abstract:

**The current research aims to identify- :**

**First:** The role of human resources management in planning the career path of employees of the General Directorate of Education in Diyala.

**Second:** Identifying the differences between the performance of male and female employees in the role of human resources management in planning the career path according to the gender variable (females – males).

The problem of the current research is that some employees are ignorant of the reality of the career path. There is a prevailing belief among some of them that the career path is linked to the employee's promotion to a higher position than his current job. This is a wrong belief, as the employee may find himself walking a successful career path without being promoted to higher job positions. Also, the career path is not limited to promotion in its common concept only, but includes the opportunities provided by different job alternatives and the employee's ability to choose and the experiences he acquires. Accordingly, the research problem is determined in the following research question- :



Q/ Does human resources management have a role in planning the career path?

The researcher adopted the scale (Al-Tarawneh, Ibrahim Ahmed) for the year (2010) and after verifying its psychometric properties, the researcher applied it to the research sample, which was chosen in a random stratified manner, where the research sample amounted to (100) male and female employees in the General Directorate of Education in Diyala, distributed according to gender (50) male and (50) female employees. The results of the research showed that human resources management has a role in developing employees' paths through effective planning of their career paths, which helps in providing them with job stability. The study also showed that there were no statistically significant differences in the perceptions of sample members according to the gender variable about the role of human resources management in planning their career path. Through the results reached by the research, the researcher proposed a set of recommendations and suggestions

المستخلص:

يهدف البحث الحالي التعرف على :-

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى.  
ثانياً : التعرف على الفروق بين أداء الموظفين والموظفات في دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ( إناث - ذكور ) .

وتتبلور مشكلة البحث الحالي في ان البعض من الموظفين يجهل حقيقة المسار الوظيفي فهناك اعتقاد سائد لدى البعض منهم ان المسار الوظيفي مرتبط بترقية الموظف الى وظيفة اعلى من وظيفته الحالية. وهذا اعتقاد خاطئ فقد يجد الموظف نفسه يسير في مسار وظيفي ناجح دون ان يترقى الى مناصب وظيفية اعلى. كما ان المسار الوظيفي لا يقتصر على الترقية بمفهومها الشائع فقط بل يشمل الفرص التي تقدمها البدائل الوظيفية المختلف ومقدرة الموظف على الاختيار والخبرات التي يكتسبها، وعليه . فان مشكلة البحث تتحدد في السؤال البحثي التالي :-

س/ هل لإدارة الموارد البشرية دور في تخطيط المسار الوظيفي ؟

وقد قامت الباحثة بتبني مقياس (الطراونة، إبراهيم احمد) لعام (٢٠١٠) و بعد التأكد من خصائصه السايكومترية قامت الباحثة بتطبيقه على عينة البحث والتي اختيرت بطريقة طبقية عشوائية حيث بلغت عينة البحث (١٠٠) من الموظفين والموظفات في المديرية العامة لتربية ديالى موزعين حسب الجنس (٥٠) موظف و(٥٠)موظف .

وقد أظهرت نتائج البحث ان لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير مسارات الموظفين وذلك من خلال التخطيط الفعال لمساراتهم الوظيفية مما يساعد ذلك في توفير الاستقرار الوظيفي لهم . كما بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس حول دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لهم . ومن خلال النتائج التي توصل إليها البحث اقترحت الباحثة جملة من التوصيات والمقترحات .

## الفصل الأول

### التعريف بالبحث

#### أولاً: مشكلة البحث:-

إن التطور العلمي والتكنولوجي وما صاحبه من تغيرات عالمية على وجه العموم وتغيرات محلية بشكل خاص. ونتيجة لهذا السياق من التطورات كان ضروري على إدارة الموارد البشرية تبني الآليات والأنشطة التي من شأنها إن تساعد في الحفاظ على موظفيها، وزيادة مستوى ولائهم، والعمل على تحقيق طموحاتهم الوظيفية، وهذا بطبيعة الحال يتطلب منها زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين في المديرية العامة لتربية ديالى وتعد إدارة الموارد البشرية الجزء الأهم في المؤسسة فهي تؤثر و تتأثر به على جميع الأبعاد الإدارية والهيكلية والفنية. ويقع على عاتق الإدارة مسؤولية تنمية وتطوير الموارد البشرية. خاصة بعد إن ازدادت رغبات وتطلعات العنصر البشري إلى تحقيق حياة كريمة. ويتطلب ذلك من التنظيمات الإدارية السعي الدائم إلى العمل على تحقيق أهداف الموظفين. (اللوزي، ١٩٩٩: ٢٨١)

كما تسهم إدارة الموارد البشرية بدرجة كبيرة في تحسين استثمار موارد وإمكانيات المؤسسة والتي تتطلب نوعاً من التفاعل والتكامل فيما بينها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين امكانيات المؤسسة، يجب على مسؤولي الموارد البشرية الأخذ بنظر الاعتبار إستراتيجية المؤسسة واعداد النظم والبرامج البشرية من حيث تعيين الأفراد وتدريبهم وتقييم أدائهم والتأثير على دافعيتهم للعمل وتحقيق تكاملهم مع المؤسسة. (ابو بكر، ٢٠٢٠: ٢٣).

وترى الباحثة ومن خلال اللقاءات والمقابلات التي تمت مع بعض الموظفين في المديرية العامة لتربية ديالى ان هناك تباين في اداء الموظفين وإدراكهم حول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي . كما ان البعض منهم يجهل حقيقة المسار الوظيفي فهناك اعتقاد سائد لدى البعض منهم ان المسار الوظيفي مرتبط بترقية الموظف الى وظيفة اعلى من وظيفته الحالية. وهذا اعتقاد خاطئ فقد يجد الموظف نفسه يسير في مسار وظيفي ناجح دون



ان يترقى الى مناصب وظيفية اعلى. كما ان المسار الوظيفي لا يقتصر على الترقية بمفهومها الشائع فقط بل يشمل الفرص التي تقدمها البدائل الوظيفية المختلف ومقدرة الموظف على الاختيار والخبرات التي يكتسبها، وعليه . فان مشكلة البحث تتحدد في السؤال البحثي التالي:-

س/ هل لإدارة الموارد البشرية دور في تخطيط المسار الوظيفي ؟

ثانياً: أهمية البحث:-

تستمد الدراسة أهميتها لكونها (وحسب علم الباحثة) الدراسة الأولى في المديرية العامة لتربية ديالى التي تبحث عن دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى. كما تكمن اهميتها في انها قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الأدبية في مجال الأداة التربوية لاسيما وان هناك قلة في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع في مؤسسات وزارة التربية عموماً وفي المديرية العامة لتربية ديالى خصوصاً. هذا الى جانب ان نتائج هذه الدراسة يمكن ان تزود الدراسات العليا في مجال الإدارة التربوية بالمعلومات الهامة عن تصورات الموظفين عن واقع المسار الوظيفي ودور ادارة الموارد البشرية في تخطيطية وتبرز اهمية البحث الحالي في محورين أساسيين هما :

المحور الاول : ( الأهمية النظرية )

١- إبراز أهمية مديرية التربية كونها ركناً أساسياً في بناء مؤسسات وزارة التربية.  
٢- تساعد هذه الدراسة في تعويض النقص في الدراسات التي تناولت إدارة الموارد البشرية والمسارات الوظيفية .

٣-تزداد أهمية هذه الدراسة لكونها تبحث في أهم العناصر التي تمتلكها المؤسسة ألا وهو العنصر البشري والتي تسعى لتطويره وتنميته وإكسابه معارف وقدرات ومهارات جديدة .

المحور الثاني : ( الأهمية التطبيقية )

1. تستمد هذه الدراسة أهميتها بصفة عادة من النتائج المتوقعة منها، والتي يمكن أن تسهم في تقديم الدليل العلمي عن دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي

١-لفت أنظار القيادات الإدارية إلى أهمية تعزيز القدرات والمهارات الإدارية للموظفين من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة .

٢-الاستفادة من نتائج الدراسة في تعزيز قدرة الموظفين على مواجهة التحديات المستقبلية، وذلك من خلال قدرة المؤسسة على استقطاب الموظفين للحفاظ عليهم بشكل صحيح وسليم.

### ثالثاً: أهداف البحث:-

#### يهدف البحث الحالي التعرف على :-

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى.  
ثانياً: التعرف على الفروق بين اداء الموظفين والموظفات في دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الجنس ( اناث - ذكور) .

#### رابعاً: حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى للعام الدراسي (٢٠٢٣-٢٠٢٤) على وفق ما يراه الموظفين والموظفات.

#### خامساً: تحديد المصطلحات:-

#### أولاً :- الدور يعرفه كل من :-

١- صالح (١٩٨٥): بأنه " نشاط الفرد في النظام الاجتماعي الذي يعمل فيه والذي لا يتم باعتباره فرداً مجرداً، ولكن لكونه فرداً يشغل دوراً معيناً في هذا النظام. وان ممارسة الفرد لدوره الرسمي يتأثر بذلك النسيج المعقد للمشاركة الإنسانية و ما يرافقها من سلوك يظهر في حياة النظام". (صالح، ١٩٨٥:٢٩٤)

٢- الوقفي (١٩٩٨): بأنه " كل وضع تنغمس فيه طوعاً او كرهاً ويقتضينا بضرور معينه من السلوك تفرضها طبيعة المركز، او هو الجانب الديناميكي او السلوك للمركز". (الوقفي، ١٩٩٨:٧٠٨)

#### ثانياً:- إدارة الموارد البشرية يعرفها كل من:-

١\_ المغربي، عبد الحميد(٢٠٠٥) بانها " جميع الانشطة الادارية المرتبطة بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض و التحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من اجل تحقيق اهداف المؤسسة " (المغربي، ٢٠٠٥: ١٥)

٢\_ عيسى، منى (٢٠١٠) بانها " تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الانشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الافراد والحفاظ عليهم بغرض الاسهام في تحقيق الاهداف التنظيمية " (عيسى ، ٢٠١٠: ٢).



ثالثاً: - المسار الوظيفي يعرفه كل من :-

١ - خبراء المجموعة العربية ( ٢٠١٢ ) بانه " مجموعة الوظائف المثالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته واماله ومشاعره " (خبراء المجموعة العربية، ٢٠١٢ : ٣).

٢- حسونه (٢٠٠٨): بانه " تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيس في تحديد اهداف المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها ". (حسونه، ٢٠٠٨ : ١٧)

رابعاً: التعريف الادبي للباحثة:- "مجموعه من المهام و المسؤوليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في ضوء الصلاحيات المسموحة لها من قبل الوزارة. "

خامساً: التعريف الاجرائي: - "وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها افراد العينة من خلال اجاباتهم على فقرات المقياس".

## الفصل الثاني

وينقسم إلى محورين هما:-

المحور الأول: الإطار النظري:-

أولاً: إدارة الموارد البشرية:-

١- مفهوم إدارة الموارد البشرية: يعد مفهوم ادارة الموارد البشرية من اكثر الحقول العلمية والفكرية التي تباينت بشأنه الأفكار والمفاهيم بالرغم من حداثة الاهتمام به قياسا بالحقول العلمية الأخرى وحتى نتمكن من تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية ، نجد ان هنالك جهات نظر مختلفة ، ولكن يمكننا التمييز بين محورين :-

أ- النظرية التقليدية الكلاسيكية : وهي نشاط روتيني ومجرد وحدة ادارة منفذة لا تتعدى القيام بحفظ الملفات وسجلات العاملين وضبط اوقات الدوام وتعتبر هذه النظرية ضيقة لعدم وعيها بأهمية الدور الذي تلعبه هذه الادارة على مستوى المؤسسة .

ب- النظرية الحديثة : وتعد احدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس اهمية الوظائف الاخرى كالانتاج والتسويق والتمويل ، ونظرا لأهمية العنصر البشري في التأثير على انتاجية المؤسسة ، حيث تركز هذه النظرية على أهمية فراد القوى العاملة كمورد وليس كعوامل انتاجية ، بمعنى التطرق الى العنصر البشري كاستثمار يحقق عوائد طويلة الاجل . (قوي، ٢٠١٠ : ٤٤)

وفي مايلي نستعرض بعض تعاريف إدارة الموارد البشرية ، ومن أهمها :





فقد عرفها جلوك بأنها "الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على كافة مستويات المؤسسة بهدف تحقيق أهداف تلك المؤسسة كما تقوم بالعمل على إشباع رغبات واحتياجات الافراد " (الصافي، ١٩٩٦: ١١).

اما الجمعية الأمريكية فقد عرفتھا بانھا " فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها من اجل تحقيق الاهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاية والاقتصاد " (الرشيد، ٢٠٠١: ١٣).

٢-وظائف ادارة الموارد البشرية : وتشمل ما يلي :-

أ: التخطيط، الاستقطاب، الاختيار الموارد البشرية .

ب : تنمية الموارد البشرية.

ج: التعويضات والمكافآت.

د: السلامة والرعاية الصحية .

هـ: علاقات العمل.

و: البحوث في الموارد البشرية. ( خبراء المجموعة العربية ، ٢٠١٢: ١١-١٢)

٣-نظريات إدارة الموارد البشرية: توجد ثلاث نظريات تفسر ادارة الموارد البشرية وتشمل ما يلي:

أ-النظرية الإستراتيجية : وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات ادارة الموارد البشرية . والهدف الاساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات ادارة الموارد البشرية .

ب-النظرية الوصفية : وهي النظرية التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية اكثر و وتمكن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة .

ج- النظرية المعمارية : تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية ، وتشير ايضا الى انه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الاهداف فان النتيجة ستكون اداءً عالياً للعاملين وبالتالي اثراً ايجابياً على اداء المؤسسات(٢٠٠٥ : ٢٨١

(Huselid&Becker,

ثانياً:المسار الوظيفي :-

١-مفهوم المسار الوظيفي: لقد تناولت الكتابات مفهوم المسار الوظيفي من جوانب معينة منها دون غيرها فهناك من يتناوله من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقية والنمو داخل المؤسسة

كان ينتقل من مرؤوس الى رئيس قسم الى مدير إدارة ، حيث يركز هذا المدخل على انتقال الفرد من وظيفة تنفيذية الى وظيفة إدارية او إشرافية . (ابو بكر ، ٢٠٢٠ : ١٩٨).

ويعرف المسار الوظيفي على انه " مجموعة الاعمال او المهن التي وضعها الفرد لنفسه ليمارسها كمنهج في حياته العملية " (وادي وماضي ، ٢٠٠٧ : ١).

## ٢-انواع المسار الوظيفي : يمكن تحديد انواع المسار الوظيفي فيما يلي :-

أ-المسار الوظيفي التقليدي: ويقصد بذلك ان اساس تقدم الموظفين وظيفيا ضمن المؤسسة وفق هذه النظرة التقليدية يكون على اساس ترقيتهم ضمن سلم الوظائف المكونة من مسار وظيفي معين فقط .

ب-المسار الوظيفي المزدوج : وهو التقدم الى المواقع الادارية حيث ان هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب اعلى ،

ج- تحديد شبكة مسارات وظيفية : عند اعتماد شبكة مسارات وظيفية فان الفرد يستطيع ان يتحرك افقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة حتى يصبح مرجعا في مجال تخصصه وهو يحقق ذلك بان يتقدم عموديا في مجال تخصصه ولكن افقيا في مواقع مختلفة.(حياة ، ٢٠٢١ : ٤٧٠).

٣-نظرية المسار الوظيفي (نظرية المسار والهدف) : قام بتطوير هذه النظرية (روبرت هاوس) والتي تؤكد ان القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد اهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الاهداف، وازالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافئتهم على انجازهم (Robert House, ٣٣٨, ٣٢١ : ١٩٧١) ويعتمد هذا الانموذج على نظرية التوقع في الحفز وتحدد هذه النظرية اربع نماذج من السلوك القيادي يمكن استخدامها جميعا من قبل القائد ولكن في مواقف وظروف مختلفة وهي :

أ-السلوك التوجيهي : وهو التركيز على المهام ومتطلباتها اذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات اداء وأساليب عمل واساليب مكافأة .

ب- السلوك المساند : وهو توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين وخلق جو عمل ايجابي داخل المؤسسة.

ج-السلوك المشارك : وهو مشاركة الرئيس والمرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والاراء عند اتخاذ القرارات .

د- السلوك الانجازي : حيث يقوم القائد هنا بتحديد اهداف مثيرة تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الاهداف (العميان ، ٢٠٠٥ : ٢٧٣-٢٧٤).

## المحور الثاني : دراسات سابقة:-

١-دراسة (عبدالرسول ، حسين علي وكاظم عبدالله، ٢٠٠٩) بعنوان ( تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية).

تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، من حيث ممارسة الموارد البشرية لأدواتها الإستراتيجية والتشغيلية في رئاسة جامعة القادسية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، إذ تم توزيع (٩٠) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية. وخلصت هذه الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب، إذ جاءت خمس وظائف متمثلة ب تخطيط الموارد البشرية، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، وتقييم الوظائف، والصحة والسلامة كان مستوى تنفيذها عاليا وإيجابيا. (عبد الرسول وكاظم، ٢٠٠٩: ١).

٢-دراسة (الطروانة ابراهيم احمد وعادل خميس، ٢٠١٠) بعنوان (اثر الوظائف ادارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفين وزارة المالية في الاردن) .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الاردن ، ومن اجل تحقيق ذلك تم بناء وتطوير استبانة وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٣١٥) مشاركا. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :ان تصورات المحوثين عن (المسار الوظيفي) كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة ،وعن ابعاد المتغير المستقل كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة التدريب والتطور ،ومرتفعة للنقل ،ومتوسطة لتقويم الاداء ،ومرتفعة لمكافأة الاداء .وهناك اثر ذو دلالة احصائية للوظائف (التدريب والتطوير ،النقل ،تقييم الاداء مكافأة الاداء )مجتمعة ومنفردة في المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية .وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي وتعود للمتغيرات الشخصية(العمر ،النوع الاجتماعي ،المؤهل التعليمي ،الخبرة الوظيفية ،المستوى الوظيفي).وقد توصلت الدراسة الي مجموعة من التوصيات من أهمها :العمل على أشراك جميع موظفي الوزارات ببرامج تدريبية دورية ، وتقويض الموظفين بصلاحيات اوسع وتقديم مزيد من الدعم لهم(الطروانة ،ابراهيم احمد وعادل خميس ،٢٠١٠: ٢٧١).



٣-دراسة ( التويجري،فاطمة عبد العزيز واخرون ،٢٠١٩)بعنوان ( دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التمييز التنظيمي بوزاره التعليم).

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع المسار الوظيفي بوكاله الموارد البشريه ووزاره التعليم والتعرف على دوافع التمييز التطبيقي في وزاره التعليم والكشف عن دور المسارالوظيفي في وكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم في تحقيق التميز التنظيمي، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات ومساعدتهم (بنين - بنات)، في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وعددهم (١٠٠) فرد، وبلغت عينة الدراسة (٨٣) فردا ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت من (٣٤) عبارة موزعة على محورين هما واقع إدارة المسار الوظيفي والتمييز التنظيمي. وأظهرت النتائج أن واقع إدارة المسار الوظيفي في وزارة التعليم من وجهة نظر مديري الإدارات ومساعدتهم، جاء بدرجة (منخفض)، وأن واقع التميز التنظيمي في وزارة التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة (متوسط)، كما أن هناك علاقات طردية (موجبة) بين الدرجة الكلية لواقع إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية بوزارة التعليم وبين درجات أبعاد محور واقع التميز التنظيمي وكذلك "بين الدرجة الكلية لمستوى واقع التميز التنظيمي". وفي ضوء ذلك قدمت الدراسة عددا من التوصيات أبرزها: ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم بتعزيز نشر ثقافة إدارة المسار الوظيفي بين الموظفين او العمل على وضع مسارات وظيفية لجميع الوظائف ويجاد ثقافة تطبيقه تشجع التعاون والاحترام والمناقشة بين جماعات العمل والتمييز في الاداء (التويجري،٢٠١٩ :١).

#### مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:-

- 1-ان معرفة الجانب النظري للدراسات السابقة ساعد الباحثة على إضافة محاور جديدة تكون مكمله لما تناولته الدراسات السابقة .
- 2-ان إعداد فقرات المقياس المستخدم في الدراسات السابقة ساعد الباحثة على الاستفادة منها في تطبيق المقياس .
- 3-الاستفادة من الدراسات السابقة في كيفية بناء منهجية البحث في الدراسة الحالية.

### الفصل الثالث

#### اجراءات البحث

يتضمن هذا الفصل مجتمع البحث وعينة البحث وأداة البحث والخصائص السايكومترية واهم الوسائط الإحصائية للبحث .

**أولاً: مجتمع البحث :-**

ويتحدد مجتمع البحث الحالي بموظفي المديرية العامة لتربية ديالى موزعين على خمسة اقسام ولكلا الجنسين (ذكور ، اناث) والبالغ عددهم (٢٣٠) موظف وموظفة موزعين حسب الجنس (١٤٣)موظف و(٨٧)موظفة للعام الدراسي (٢٠٢٣ - ٢٠٢٤) وكما موضح في الجدول (١)

**جدول (١)**

يوضح مجتمع البحث موزعين حسب الجنس

ت	القسم	الجنس		المجموع
		ذكور	اناث	
١	الشؤون المالية	٥٠	٣٠	٨٠
٢	الشؤون القانونية	٣٧	٢٣	٦٠
٣	الملاك والتعليم العام	٢٢	١٠	٣٢
٤	محو الامية	٢١	٩	٣٠
٥	الاعداد والتدريب	١٣	١٥	٢٨
	المجموع	١٤٣	٨٧	٢٣٠

**ثانياً: عينة البحث :-**

وقد تم اختيار عينة البحث بطريقة طبقية عشوائية ، حيث بلغت عينة البحث الحالي (100) موظف وموظفة موزعين على (50) موظف و (50) موظفة وكما موضح في الجدول (2)

**جدول (٢)**

يوضح عينة البحث موزعين حسب الجنس

ت	القسم	الجنس		المجموع
		ذكور	اناث	
١	الشؤون المالية	١٠	١٠	٢٠
٢	الشؤون القانونية	١٠	١٠	٢٠
٣	الملاك والتعليم العام	١٠	١٠	٢٠
٤	محو الامية	١٠	١٠	٢٠



٥	الاعداد والتدريب	١٠	١٠	٢٠
	المجموع	٥٠	٥٠	١٠٠

### ثالثاً: أداة البحث :-

اطلعت الباحثة على عدد من البحوث والدراسات السابقة والادبيات ذات العلاقة بموضوع البحث وفي ضوء ذلك قامت الباحثة بتبني مقياس ( الطراونة ،ابراهيم احمد ) والذي يتكون من ( ٣١ ) فقرة من نوع الفقرات التقريرية وامام كل منها اربع بدائل هي (تنطبق علي - تنطبق علي كثيراً- لا تنطبق علي- لا تنطبق علي كثيراً) عند التصحيح تاخذ الاوزان (١-٢-٣-٤) للفقرات الايجابية والاوزان (٤-٣-٢-١) للفقرات السلبية.

**التحليل المنطقي للفقرات :** لغرض التحقق من الصدق المنطقي للفقرات تم عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء بلغ عددهم (٤) وتم اعتماد نسبة اتفاق (٨٠%) واكثر على الفقرات لكي تعد صالحة ويتم الابقاء عليها في المقياس وقد حصلت جميع الفقرات على نسبة اتفاق اكثر من (٨٠%) وتم الابقاء على جميع الفقرات .

**التحليل الاحصائي للفقرات :** لغرض التحقق من الخصائص السايكومترية للمقياس تم تطبيقه على عينة التحليل الاحصائي البالغة (١٠٠) موظف وموظفة ومن ثم تم اخذ (٢٧%) من الاستثمارات الحاصلة على اعلى الدرجات لتمثل المجموعة العليا و(٢٧%) من الاستثمارات الحاصلة على ادنى الدرجات لتمثل المجموعة الدنيا لغرض حساب القوة التمييزية لفقرات المقياس.

**تمييز الفقرات :** لغرض حساب تمييز الفقرات تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين وقد حصلت جميع الفقرات على قيم تائية اعلى من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٩٨) وباللغة (١,٩٨) فقد تراوحت القيم التائية ما بين ( ٢,٣٢٥ - ٩,٨٦٥ ) .

**علاقة الفقرة بالدرجة الكلية:** لغرض حساب التجانس الداخلي للفقرات تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ليجاد علاقة درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس وقد حصلت جميع الفقرات على قيم ارتباط اعلى من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٩٨) وباللغة ( ٠,١٩٦ ) اذ تراوحت قيم معاملات الارتباط ما بين ( ٠,٢٣٤ - ٠,٥٢١ ) .

### الخصائص السايكومترية للمقياس :-

١-الصدق : تم استخراج نوعين من الصدق للمقياس هما :-

أ-الصدق الظاهري : يعد الصدق الظاهري أحد مؤشرات الصدق الضرورية للمقياس، فالهدف منه هو التعرف على قدرة الأداة على قياس مجال محدد من السلوك (الخليلي واخرون، ١٩٨٨، ١٥٧) وقد التحقق منه عندما تم عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء .

ب-صدق البناء : يطلق عليه احيانا صدق التكوين الفرضي ويعتمد هذا النوع من الصدق على التحقق تجريبييا من مدى تطابق فقرات المقياس مع الخاصية او المفهوم المراد قياسه (اسعد، ١٩٨١ : ٣٣) ومن مؤشرات صدق البناء ايجاد القوى التمييزية لفقرات المقياس فقد تم التحقق منه في التحليل الإحصائي للفقرات.

٢-الثبات(الفا كرونباخ) :ولتحقيق ثبات الأداة قامت الباحثة باستعمال ( معادلة الفا كرونباخ)والتي تعد من اكثر الطرق شيوعا اذ تمتاز بتتسيقها وامكانية الوثوق بنتائجها. وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع فقرات المقياس على اعتبار ان كل فقرة عبارة عن مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على اتساق اداء الأفراد اي التجانس بين فقرات المقياس وتعطي هذه الطريقة الحد الاعلى الذي يمكن ان يصل اليه معامل الثبات (عودة، ١٩٩٨ : ٣٥٤-٣٥٥) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (٠,٨٨) وهو يدل على معامل ثبات جيد .

رابعاً: التطبيق النهائي للمقياس :- طبقت الباحثة اداة البحث على عينة بلغت (١٠٠)موظف وموظفة موزعين حسب الجنس (٥٠) ذكور و(٥٠) اناث على خمسة اقسام من موظفي المديرية العامة لتربية ديالى حيث وزعت الباحثة اداة البحث ووضحت تعليمات الاستجابة على الاداة .

خامساً:الوسائل الإحصائية: لمعالجة بيانات البحث استعملت الباحثة الوسائل الإحصائية الآتية: -

١-معامل ارتباط بيرسون : استخدم في حساب معامل الثبات وحسب المعادلة الآتية :-

$$r = \frac{n \text{ مج س ص} - (\text{مج س})(\text{مج ص})}{\sqrt{\{n \text{ مج س}^2 - (\text{مج س})^2\} \{n \text{ مج ص}^2 - (\text{مج ص})^2\}}}$$

( ابو حطب واخرون : ١٩٨٧ ، ١٢٠ )

٢- معادلة ألفا كرونباخ : لاستخراج متوسط معاملات الثبات وحسب المعادلة الآتية:-

$$\text{معادلة ألفا } (\alpha) = \frac{ق}{\text{مج ع}^2 ك} = \frac{ق}{(ع^2 - ١)}$$

(احمد، ١٩٨١ : ٢٤٢)

٢- الوسط الحسابي والانحراف المعياري: استخدم للاستفادة منها في الاختبار التائي وحسب المعادلتين الآتيتين:-

$$\frac{\text{مجموع الدرجات}}{\text{عددها}} = \text{الوسط الحسابي}$$

$$\text{الانحراف المعياري} = \sqrt{\frac{\text{مج}^2(-\text{س} - \text{س})}{\text{ن}}}$$

(داؤود: ١٩٩٠، ١٤٥)

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{\text{مج البدائل عدد الفقرات}}{\text{عددها}} \text{ (البياتي: ١٩٧٧، ٢٠٤)}$$

٤- الاختبار التائي لعينة واحدة: يستخدم للتعرف على دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى

٥- الاختبار التائي لعينتين مستقلتين: يستخدم في حساب الفروق بين الجنسين (ذكور - اناث)

### الفصل الرابع

#### عرض النتائج وتفسيرها

الهدف الأول: التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينة واحدة، والجدول (٣) يوضح ذلك

جدول (٣)

الاختبار التائي لعينة واحدة للتعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لموظفي المديرية العامة لتربية ديالى.

عدد الافراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
١٠٠	٩٩.٦٣٣	٩.٨٨٥	٧٧.٥	١٧.٣٤٣	٩٩	١.٩٦	دالة

أظهرت النتائج وجود فروق دالة احصائياً بين المتوسط الفرضي والوسط الحسابي اذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (١٧.٣٤٣) وهي اعلى من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٩٩) والبالغة (١.٩٦). وتشير هذه النتيجة الى ان لادارة الموارد البشرية دور في تطوير اداء الموظفين وذلك من خلال التخطيط الفعال لمساراتهم الوظيفية مما يساعد ذلك في توفير الاستقرار الوظيفي لهم .

الهدف الثاني: التعرف على الفروق بين اداء الموظفين والموظفات في دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي تبعا لمتغير الجنس ( اناث - ذكور) .

ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة الاختبار التائي لعينتين مستقلتين، والجدول (٤) يوضح ذلك.

#### جدول (٤)

الاختبار التائي لعينتين مستقلتين للتعرف على الفروق بين أداء الموظفين والموظفات في دور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي تبعا لمتغير الجنس ( اناث - ذكور)

الجنس	عدد الافراد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	درجة الحرية	القيمة التائية الجدولية	الدلالة
الذكور	٥٠	٩٩.٧	١٠.٠٢١	٠.٠٥٢	٩٨	١.٩٦	غير دالة
الإناث	٥٠	٩٩.٥٦٦	٩.٩١٩				

أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في الحساسية الأخلاقية بحسب متغير الجنس حيث تبين ان المتوسط الحسابي لعينة الذكور بلغ (٩٩,٧) وبانحراف معياري (١٠,٠٢١) في حين كان المتوسط الحسابي لعينة الإناث (٩٩,٥٦٦) وبانحراف معياري (٩,٩١٩) إذ بلغت القيمة التائية المحسوبة (٠.٠٥٢) وهي أصغر من القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٩٨) وبالغلة (١.٩٦). وتشير هذه النتيجة الى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تصورات افراد العينة تبعا لمتغير الجنس حول دور ادارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي لهم .

التوصيات: في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:-

- ١- إقامة دورات تدريبية تطويرية للموظفين والتركيز على موضوع المسار الوظيفي بحيث يستطيع الموظف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي له اعتمادا على عملية تقييم الاداء .
- ٢- تقديم الدعم الكافي للموظفين ليتسنى لهم تخطيط مساراتهم الوظيفية في وزارة التربية عموما المديرية العامة لتربية ديالى خصوصا.

المقترحات: استكمالاً للبحث الحالي تقترح الباحثة إجراء دراسة عن :-

- ١- دور إدارة الموارد البشرية في تطوير التنظيم الإداري .
- ٢- التوظيف الفعال للموارد البشرية وعلاقته بتطوير الأداء الوظيفي في وزارة التربية .

المصادر

اولاً: المصادر العربية:

- ١- أبو حطب، فؤاد وآخرون. (١٩٨٧). التقويم النفسي. ط١. القاهرة، مصر. مكتبة الانجلوالمصرية.
- ٢- ابو بكر ، مصطفى محمود. (٢٠٢٠). الموارد البشرية - مدخل تحقيق الميزة التنافسية. ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . عمان، الاردن.

- ٣- اسعد، ميخائيل ابراهيم .(١٩٨١). مشكلات الطفولة والمراهقة. ٢، دار الافاق الجديدة. بيروت
- ٤- احمد، محمد عبد السلام. (١٩٨١). القياس النفسي والتربوي. مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- ٥- البياتي ، عبد الجبار توفيق وزكريا اثناسيوس . (١٩٧٧) الإحصاء الوصفي والاستدلالي في التربية وعلم النفس بغداد، العراق، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية .
- ٦- داوود، عزيز حنا وأنور حسين (١٩٩٠) مناهج البحث العلمي. بغداد، العراق. دار الحكمة للنشر.
- ٧- الوقفي ، راضي. (١٩٩٨). الإشراف الفني في مرحلة التعليم الأساسي. مجلة التربية الجديدة، العدد (٥٠)، العام (١٧). مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية.
- ٨- وادي ، عبد اللطيف وماضي كامل. ( ٢٠٠٧). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية. مجلة الدراسات الانسانية، مجلد (١٥) ، العدد(٢).
- ٩- حسونة ، فيصل . (٢٠١١). إدارة الموارد البشرية . دار اسامة للنشر والتوزيع. عمان ، الاردن.
- ١٠- حياة، بلعيد .(٢٠٢١). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي. دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار. مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد(٤)، العدد (٣) جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي . الجزائر
- ١١- الطراونة، ابراهيم احمدوعادل خميس البلوشي. (٢٠١٠). أثر وظائف ادارة الموارد البشرية المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الاردن. مؤنة للبحوث والدراسات - مجلد (٢٥)، العدد (٣) . الاردن.
- ١٢- اللوزي ، موسى . (١٩٩٩). التطور التنظيمي - اساسيات ومفاهيم حديثة - ط١، دار للطباعة والنشر. قسم الادارة العامة، كلية لادارة الاعمال، الجامعة الاردنية .
- ١٣- المغربي، عبد الحميد .(٢٠٠٥). ادارة الموارد البشرية لبناء دعائم استراتيجيات القرن الحادي والعشرون . دار الكتب للطباعة والنشر . القاهرة ، مصر.
- ١٤- عبدالرسول، حسين علي وكاظم عبدالله. (٢٠٠٩) . تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد ( ١١ ) ، العدد (٢) . جامعة القادسية.
- ١٥- عيسى ، منى . (٢٠١٠). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة والمتغيرات العالمية في المنظمات العربية. الملتقى العربي حول ( ادارة المنظمات العربية في ظل المتغيرات العالمية). القاهرة، مصر .
- ١٦- العميان، محمود سلمان ، (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط٣، دار وائل للنشر. قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة الاعمال، الجامعة الاردنية .
- ١٧- الصافي ، حامد .(١٩٩٦). ادارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي - ط١ . الرياض ، السعودية.
- ١٨- صالح ،هاني عبد الرحمن.(١٩٨٥) . الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي . دار داخل للنشر والطباعة.
- ١٩- قوي، بو حنية . (٢٠١٠). تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات . ط١ ، مركز الكتاب الاكاديمي . عمان.
- ٢٠- الرشيد، مازن فارس .(٢٠٠١). ادارة الموارد البشرية :الاسس النظرية والتطبيقات العلمية في السعودية. ط١. مكتبة العبيكات . الرياض ، السعودية.
- ٢١- التويجري،فاطمة عبد العزيز وآخرون .(٢٠١٩). دور ادارة المسار الوظيفي لووكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم. المركز العربي للتعليم والتنمية. المجلد(٢٦) ، العدد ١٢٣.
- ٢٢- الخليلي، خليل يوسف عودة، حمد سليمان (١٩٨٨)، الإحصاء للباحث في التربية والعلوم الانسانية، دار الفكر، عمان-الأردن.
- ٢٣- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.(٢٠١٢). تخطيط المسار الوظيفي. ط١. الناشر : المجموعة العربية للتدريب والنشر . القاهرة.
- المصادر الاجنبية:

1-Huselid,Mark A.Beeker,Brian E.(2005)."Improving" Human Resources (Editor),Meisinger,Sue(Editor), Literacy:Lessons from Moneyball" Analytical Dave(Editor).Future.

2-Robert House.(1971) ."A path-Goal Theory of Leader Effectiveness"AdministrativeScience(1) Quarterly. Vol.(16).

#### Sources

#### First: Arabic sources:

1-Abu Hatab, Fouad et al. (1987). Psychological Evaluation. 1st edition. Cairo, Egypt. Anglo-Egyptian Library.

2-Abu Bakr, Mustafa Mahmoud. (2020). Human resources - the gateway to achieving competitive advantage. 1st edition, Dar Al Masirah Publishing, Distribution and Printing. Amman Jordan.

- 3-Asaad, Michael Ibrahim (1981). Childhood and adolescence problems. 2nd edition, New Horizons House. Beirut
- 4-Ahmed, Muhammad Abdel Salam (1981). Psychological and educational measurement. Arab Nahda Library, Cairo.
- 5-Al-Bayati, Abdul-Jabbar Tawfiq and Zakaria Athanasius. (1977) Descriptive and inferential statistics in education and psychology, Baghdad, Iraq, Workers' Culture Foundation Press.
- 6-Dawoud, Aziz Hanna and Anwar Hussein (1990) Scientific Research Methods. Baghdad, Iraq. Dar Al-Hekma Publishing House.
- 7-Al-Waqfi, Radi. (1998). Technical supervision in the basic education stage. New Education Magazine, Issue (50), Year (17). UNESCO Regional Office for Education in the Arab Countries.
- 8-Wadi, Abdul Latif and Madi Kamel. (2007). Planning the career path of managers at the Islamic University - Gaza - a subjective point of view. Journal of Human Studies, Volume (15), Issue (2).
- 9-Hassouna, Faisal. (2011). Human Resource Management . Dar Osama for Publishing and Distribution. Ammaan Jordan.
- 10-Hayat, Belaid (2021). Career path planning and its role in achieving job satisfaction. A case study of the Housing Directorate in Bashar Province. Al-Manhal Economic Journal, Volume (4), Issue (3), Shahid Hama Lakhdar University, Al-Wadi. Algeria
- 11-Al-Tarawneh, Ibrahim Ahmed and Adel Khamis Al-Balushi. (2010). The impact of human resources management jobs on the career path of Ministry of Finance employees in Jordan. Muta Research and Studies -. Volume (25), Issue (3). Jordan.
- 12-Al-Lawzi, Musa. (1999). Organizational development - basics and modern concepts - 1st edition, Dar Dakhel for Printing and Publishing. Department of Public Administration, College of Business Administration, University of Jordan.
- 13-Al-Maghrabi, Abdel Hamid (2005). Human resources management to build the foundations of twenty-first century strategies. Dar Al-Kutub for Printing and Publishing. Cairo Egypt.
- 14-Abd ul Rasoul, Hussein Ali and Kazem Abdullah. (2009). Evaluating the reality of human resources management practices at the presidency of Al-Qadisiyah University, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Volume (11), Issue (2). Al-Qadisiyah University.
- 15-Issa, Mona. (2010). Human resources management strategies in light of globalization and global changes in Arab organizations. Arab Forum on (Management of Arab organizations in light of global changes). Cairo, Egypt.
- 16-Al-Amyan, Mahmoud Salman, (2005). Organizational behavior in business organizations. 3rd edition, Wael Publishing House. Department of Business Administration, College of Business Administration, University of Jordan.
- 17-Al-Safi, Hamed (1996). Human Resources Management - An Applied Introduction - 1st Edition. Al Riyadh, Saudi Arabia.
- 18-Saleh, Hani Abdel Rahman. (1985). Educational administration and organizational behavior. Dakhel Publishing and Printing House.
- 19-Strong, tender. (2010). Human resources development in light of globalization and the information society. 1st edition, Academic Book Center. Oman.
- 20-Al-Rashid, Mazen Fares (2001). Human resources management: theoretical foundations and scientific applications in Saudi Arabia. 1st edition. Al-Obeikat Library. Al Riyadh, Saudi Arabia.
- 21-Al-Tuwaijri, Fatima Abdul Aziz and others. (2019). The role of career path management for the Human Resources Agency  
In achieving organizational excellence in the Ministry of Education. Arab Center for Education and Development. Volume (26), Issue 123.
- 22-Al-Khalili, Khalil Youssef Odeh, Hamad Suleiman (1988), Statistics for the Researcher in Education and Human Sciences, Dar Al-Fikr, Amman-Jordan.
- 23-Experts of the Arab Group for Training and Publishing. (2012). Career path planning, 1st edition. Publisher: Arab Group for Training and Publishing. Cairo.

