

بحث بعنوان/

**إدارة المسار الوظيفي كمدخل لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية**

**Career Management as An Approach to Human Capital Development  
in Social Welfare Institutions**

إعداد/

**د. جيهان كامل أحمد عبد الرحيم**

أستاذ التخطيط الاجتماعي المساعد

كلية الخدمة الاجتماعية

جامعة أسوان

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٥م

### تحديد مشكلة الدراسة:

يُعد الاهتمام برأس المال البشري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيمًا منهجيًا، حيث يركز رأس المال البشري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين بالمنظمة. (درويش، ٢٠١٨، ص ٤٦٧)

وأصبح الإهتمام بالعنصر البشري من الإستراتيجيات الأساسية في أى منظمة، حيث أصبح الإهتمام لا يقف عند نظام الأجور و الحوافز للعاملين فقط، بل أصبح يتعدى هذا المفهوم المادي إلى المفهوم المعنوي من حيث تقديم برامج التدريب التي تكسبهم المهارات، وفتح قنوات التعليم المستمر، وتزويدهم بكل جديد في مجال العمل، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم. (دوالي، ٢٠١٨، ص ٢٣٢).

حيث أن نجاح المنظمات واستدامتها وتميزها، مرتبط بنوعية مواردها البشرية؛ فالأفراد بما يملكونه من معارف وقدرات ومهارات وخبرات، يشكلون رأس المال البشري الخاص بالمنظمة، ويعد الاستثمار في رأس المال البشري من أهم الاتجاهات المعاصرة للمنظمات، ومن مجالات الاستثمار في رأس المال البشري، استقطاب الكفاءات والمواهب المتميزة، وتطويرها. (سلام و جنيبة، ٢٠٢٢، ص ٧٧٠).

وزادت أهمية الإستثمار في رأس المال البشري، خصوصاً وأن العالم يشهد يوماً بعد يوم تغيرات متسارعة للتكنولوجيا والتطورات التقنية المتلاحقة، لذا تعاضمت الحاجة إلى وجود موارد بشرية تتمتع بمهارات عالية وقدرات متميزة تتناسب مع متطلبات العالم المتغير. (الشناوي، ٢٠٢٣، ص ٨٧٥).

ويمثل رأس المال البشري المعارف والمهارات والقدرات التي تجعل العنصر البشري قادراً على أداء مسؤولياته الوظيفية بفاعلية، وتتعلق تنمية رأس المال البشري باستقطاب العنصر البشري وأستثماره باستخدام الوسائل التي تتضمن التعليم والتدريب والتطوير التنظيمي. (يوسف، ٢٠١٧، ص ٣٧٥).

وتسعي المنظمات إلى تطوير رأس المال البشري من خلال تنفيذ مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات التي من شأنها تحقيق التطور والبقاء لها، وأصبح من الضروري على جميع المنظمات السعي لإيجاد أفضل الطرق لتنميته لتحقيق النجاح الذي تصبو إليه. (عايض، ٢٠٢٠، ص ٤٢٦).

ويرجع اهتمام المنظمات بتنمية رأس المال البشري لأنه يشكل ثروة هائلة إذا تم استثمارها، فإنه يساهم في تقدم المنظمة، وتبحث المنظمات عن الافراد الذين يمتلكون المهارات، ويأتي رأس المال

البشري في مقدمة الإهتمام لانه الفاعل الحقيقي لتحقيق التنمية.(Noe, R. A, et al ,2016, p.4) وظهرت أهمية تنمية رأس المال البشري، في ظل الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتأهيلها للتعامل مع المستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات، بما يمكنها من إستيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ومواجهة التحديات المعاصرة. (الدالي، ٢٠٢٣، ص ٥١٦)

وتعتبر الموارد البشرية أهم عناصر التطور في المنظمات، فهي مصدراً أساسياً يساهم في رفع قدرتها التنافسية، مما دعا إلى ضرورة الاستثمار المعرفي لدى العاملين وإيجاد موارد بشرية مؤهلة، كما أصبحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف بالمنظمات. (السعدي، ٢٠١٨، ص ٢٢) وتسعى المؤسسات في تطوير مواردها البشرية إلى النهوض بقدرات ومهارات كوادرها البشرية، وتمييزها؛ لتفعيل ممارساتهم في وظائفهم الحالية وإعدادهم للوظائف المستقبلية؛ لذا فإن تطوير الموارد البشرية يجعلهم قادرين على تحقيق الإبداع والابتكار. (اليحيى وإبراهيم، ٢٠٢٠، ص ٤٥) لذا فقد ظهرت في عصرنا الحديث إدارة الموارد البشرية وهي من أهم الإدارات بالمنظمات والتي تسعى لتحسين درجة الملائمة بين العاملين والوظائف ومن أهم ما تركز عليه إدارة الموارد البشرية، إدارة المسار الوظيفي للعاملين، والتي تقوم على الإهتمام والتوافق والملائمة بين العامل والوظيفة التي يشغلها والتي تشمل على الكثير من الأمور الإدارية، وقد قامت بعض الأنظمة بسن بعض القوانين واللوائح التي تلزم المنظمات باتباع العاملين وتوجيه مساراتهم الوظيفية. (مخصيد، ٢٠٢٢، ص ٢)

لذلك بدأت المنظمات متمثلة في إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بتطوير الموارد البشرية، بوضع الإستراتيجيات ورسم الخطط والمحافظة على الكوادر وأصحاب المواهب، بما يدفع المنظمة للنمو ومواكبة التجديد والتحسين المستمر.(علاقي، ٢٠١٩، ص ٦٣٩). وبدأت إدارة الموارد البشرية تأخذ منهجاً جديداً لتطوير المورد البشري من خلال تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن المورد البشري أهم الموجودات الضرورية للمؤسسة، والذي تهتم به لغرض المنافسة والبقاء والاستمرار. (التوبجري، الدوسري، ٢٠١٩، ص ٣٣٤). وتهدف تنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين إلى رفع قدراتهم وتنمية المهارات والمعارف وزيادة الخبرات بما يتفق مع رغباتهم في تحقيق أهداف العاملين الشخصية من خلال تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. (مخصيد، ٢٠٢٢، ص ٣٢).

لذا جاءت أهمية دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الجيد للموظفين بما يجعلهم يحققون التوافق بين أهدافهم واحتياجاتهم، وأهداف المنظمة وتطلعاتها، من خلال العمل مع الموظف والتحديد المسبق للترقيات والتنقلات للوظائف المتتالية، التي يمكن أن يشغلها الفرد. (أبو بكر، ٢٠٠٨، ص ١٩٦)

ويعتبر المسار الوظيفي من بين المواضيع الإدارية الحديثة، إذ يعد مفهوم متكامل يربط بين الأهداف الفردية والتنظيمية، لذا فقد احتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى العاملين نظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة. (صالح، الزيدي، ٢٠١٣، ص ١٢٦). وأصبح المسار الوظيفي من الموضوعات التي تمثل أهمية كبيرة بالنسبة للموظفين داخل المنظمات، وذلك بغية تحقيق أهدافهم وطموحاتهم وآمالهم الوظيفية لجعل العمل هادفاً؛ أي يحقق أهداف العاملين الشخصية في إطار الأهداف العامة للمنظمة، لأن تطوير المسار الوظيفي يضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تتفق مع مناصبهم. (طري، ٢٠١٦، ص ٥).

وقد تزايد اهتمام المنظمات بالمسار الوظيفي لأهمية المكانة التي يحتلها الأفراد داخلها، من خلال تحسين ظروف العمل وإعادة هندسة الوظائف بما يتناسب وقدرات الأفراد، لتحقيق ذاتهم وأهدافهم التي يطمحون إليها، ومساعدتهم على التقدم في حياتهم الوظيفية. (جغام، ٢٠٢٤، ص ١٥)

وتعتبر إدارة المسار الوظيفي من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تهتم بمختلف مراحل الفرد داخل منظمة واحدة أو أكثر من التوظيف إلى آخر مرحلة في مساره الوظيفي، وهذا ما يتطلب من المنظمات تفعيل عملية إدارة المسار الوظيفي من خلال تطبيقها لمجموعة من الممارسات في ظل تحقيق التكامل الأفقي والعمودي بين مختلف وحداتها واستراتيجياتها. (عساس، ٢٠٢١، ص ٣)

وتُعد إدارة المسار الوظيفي التي تشرف عليها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية أداة أساسية لتطوير الموظفين بالمؤسسة، لأنها تضمن تمتع الموظفين برؤية واضحة للخيارات الوظيفية المتاحة، وكيف تتفق هذه الخيارات وتطلعاتهم المستقبلية. (التويجري، والدوسري، ٢٠١٩، ص ٣٢٨).

لذا فقد ازداد التركيز من قبل المنظمات المعاصرة على إدارة المسار الوظيفي للمورد البشري، لأن الإهتمام بتطوير الموارد البشرية محور إرتكاز العملية الإدارية في كل مؤسسة، حيث يحتل العنصر البشري دوراً محورياً في تطوير المؤسسات اليوم، وفي هذا المجال والأهمية اقتضت الحاجة أن

تسعى هذه المؤسسات إلى تبني برامج وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية، من خلال الإهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين. (جدي، ٢٠١٨، ص ٤)، وتعمل المنظمات على إدارة و تطوير المسار الوظيفي لعاملها، وذلك من خلال الترقية والنقل والتقاعد والحوافز المادية والمعنوية التي تساعد الموظف على تكوين صورة ورؤية مستقبلية لحياته الوظيفية، مما يؤثر إيجابياً على تحسين وتنمية أداء العاملين.(بركان، بريك، ٢٠١٨، ص ٢٥).

وأصبح على كل فرد أن يطور ذاته وينمي مهاراته حتى يتميز في عمله ويتمكن من تحقيق تقدم في وظيفته ويصل إلى المناصب الأعلى في ظل متطلبات العصر والتغير المستمر في طبيعة الأعمال والمهارات، ولكي يحقق ذلك عليه أن يضع خطوات محددة لما يرغب في تحقيقه وإنجازه، أي أن يقوم بتخطيط المسار الوظيفي الذي سيتدرج فيه خلال عمله.(كفافي، ٢٠١٧، ص ٣٤١).

لذا أخذت المنظمات بالإهتمام بعملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين واعتبارها عملية حاسمة في حياة الفرد والمنظمة، فالتخطيط الجيد يزيد من وعي وإدراك الأفراد لميولهم المهنية و قيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم بما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية وطبيعة الوظائف بالمنظمة من أجل تحديد أهدافهم الوظيفية والأساليب المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط للمسار الوظيفي مرتبط بدرجة كبيرة بالفرد و المنظمة على حد سواء.( زادة، ٢٠١٣، ص ٣)

وبذلك يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي والتخطيط له وتطويره له أثر على تنمية الأفراد، حيث يشجع على إظهار مهارات وقدرات الموظفين لمساعدتهم على تخطيط حياتهم الوظيفية، حيث أن عملية المسار الوظيفي تساهم في إثراء معارف العامل عن عمله بالمؤسسة، ويتم تحديد احتياجات المورد البشري على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العاملين، وهذا ما انعكس إيجابياً في الواقع العملي من خلال التخطيط الجيد من قبل المؤسسة للمسار الوظيفي للعاملين.(صلعة، ٢٠١٨، ص ٦٢)، وبذلك فإن رأس المال البشري هو العماد التي تقوم عليه المؤسسة، وأي تنمية لا يمكن أن تجدي نفعاً دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأهم لهذه العملية وأن الكوادر المؤهلة تشكل أهم عوامل التقدم للمؤسسة.(عبد اللطيف، ٢٠٢٢، ص ١٧٢٩) وقد تناولت العديد من الدراسات إدارة المسار الوظيفي ورأس المال البشري ومن هذه الدراسات:

أولاً: الدراسات المرتبطة بإدارة المسار الوظيفي:

دراسة الغامدي (٢٠١٣) والتي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم العالي السعودي، كما أكدت دراسة المؤمن (٢٠١٥) ودراسة (Triandani, S., et al (2015) على أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في تحقيق التطوير الوظيفي، وعن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وبين الفاعلية التنظيمية، وكفاءة أداء العاملين، وأوصت بضرورة نشر ثقافة تخطيط المسار الوظيفي، وأوصت دراسة عبد المحسن (٢٠١٥) بضرورة تدريب العاملين على كيفية التخطيط للمسار الوظيفي، واهتمام المنظمات بتطوير مسارهم الوظيفي، بينما توصلت نتائج دراسة عواريب (٢٠١٥) إلى وجود علاقة إحصائية بين أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين، وأن الترقية هي المكون الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين، وأكدت دراسة طري (٢٠١٦) على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين تطوير المسار الوظيفي للعاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وأكدت نتائج دراسة ثلجي، نبيه (٢٠١٦)، ودراسة الشحي (٢٠١٦) ودراسة الفضلي (٢٠١٦) ودراسة بوراس (٢٠١٦) على وجود أثر لإدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين، وأنه يوجد علاقة إيجابية بين تنمية الكفاءات وعملية التخطيط للمسار الوظيفي، بينما توصلت نتائج دراسة التويجري (٢٠١٦) إلى أن واقع تخطيط المسار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، وأكدت الدراسة على أهمية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وأكدت نتائج دراسة لعصب (٢٠١٧) ونتائج دراسة إمام (٢٠١٨) على ضرورة توضيح وإدراك مفهوم تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى العاملين، والاهتمام بإدارة المسار الوظيفي للعاملين، ومشاركتهم في تخطيط مساراتهم الوظيفية، كما أوضحت نتائج دراسة حشايشي (٢٠١٨) ونتائج دراسة غضبان وعولمي (٢٠١٩)، ونتائج دراسة (Moh'd Abu Bakir, S., (2019) وجود علاقة إيجابية بين إدارة المسار الوظيفي وفعالية الأداء، وأكدت على أهمية عملية ترقية الموظفين وعملية النقل الوظيفي وتدريب العاملين وضرورة تعزيز استمرارية عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين، وأوضحت نتائج دراسة قوراري والعياشي (٢٠١٩) أثر التدوير الوظيفي في تحسين الأداء وأن هناك مردود جيد لتدوير العاملين على وظائف المنظمة، وأظهرت دراسة التويجري والدوسري (٢٠١٩) وجود علاقة طردية موجبة بين إدارة المسار الوظيفي وتحقيق التميز التنظيمي،

كما أكدت دراسة الخزاعلة (٢٠١٩) على وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المسار الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وبينت نتائج دراسة جعيجع (٢٠١٩) أن وجود خطة استراتيجية للمسار

الوظيفي والتدريب يساهم في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الادارية، كما أكدت نتائج دراسة قويدروآخرون (٢٠٢٠) على أن إدارة المسار الوظيفي تتضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والتي ترتبط بعملية تطوير مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسة، وأكدت نتائج دراسة Hilda, H., et al, (2020) على أهمية إدارة المسار الوظيفي كأداة تحفيزية وكعامل مؤثر إيجابياً على إنتاجية العاملين، وأشارت نتائج دراسة عباس (٢٠٢١) ودراسة بلعيد (٢٠٢١) ودراسة بن شهرة ويدراوي (٢٠٢١) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إدارة المسار الوظيفي وتحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين، وأوصت الدراسة بتوفير الدورات التدريبية اللازمة للعاملين، وأوصت دراسة مخصيد (٢٠٢٢)، ودراسة حباكة، زناتي (٢٠٢٢) بضرورة حث العاملين على معرفة أهمية تطبيق أنظمة تخطيط المسار الوظيفي وضرورة توفير قاعدة بيانات كافية للمسارات الوظيفية الحالية والمستقبلية، ومرونة الهيكل التنظيمي وتطوير إدارة المسار الوظيفي، وأكدت دراسة Obeidat, A. M., et al, (2022) ودراسة الأحمدى (٢٠٢٣) ودراسة الجهني (٢٠٢٣) ودراسة Ali, A., AlZgool, M., et al.(2023) ودراسة محمود، عبد (٢٠٢٤) على أهمية تخطيط المسار الوظيفي ودوره الإيجابي على الأداء التنظيمي وضرورة تطوير استراتيجيات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين من خلال الإهتمام برأس المال البشري.

### ثانياً: الدراسات المرتبطة برأس المال البشري:

دراسة Marimuthu, M.,et al, (2009) والتي أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام برأس المال البشري مع تزايد العولمة ومتطلبات سوق العمل، ودراسة Ismail, A., & Abiddin, N. Z. (2014) والتي أكدت على أهمية التدريب في تنمية رأس المال البشري والذي يؤدي إلى زيادة الأداء والإنتاجية، وأوضحت دراسة Ajisafe, R. A.,et al, (2015) ودراسة Zlate, Ş., & Enache, C. (2015) أثر إدارة رأس المال البشري على الأداء التنظيمي للعاملين، وأكدت نتائج الدراسة أن إدارة رأس المال البشري لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، كما أظهرت نتائج دراسة Channar, Z. A., et al, (2015) أن تنمية رأس المال البشري لها علاقة إيجابية قوية ومهمة مع مستوى رضا الموظفين والعملاء، مما ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي، وأكدت دراسة, et al, (2015) Kucharíková على ضرورة تدريب العاملين من أجل الإسهام بفعالية في تحسين إدارة رأس المال البشري بالمنظمة، وحددت الدراسة مجموعة من الإجراءات التي يمكن تسهم في تحسين الأداء

والقدرة التنافسية للمنظمة، ودراسة (Goodarzi, M. R, et al , (2016) والتي توصلت نتائجها إلى أن تنمية رأس المال البشري لها تأثير على الأداء الإبداعي وهذا بدوره يؤدي الى زيادة كفاءة العاملين، كما أكدت نتائج دراسة (Neagu, O., Lazăr, V., et al et al (2016) على أن الخبرات والمهارات المهنية والكفاءة والقدرة على التعلم والملائمة لمتطلبات الوظيفة هي أهم متطلبات تنمية رأس المال البشري، وقد أكدت دراسة (Alnacheif, T. H., & Alhajjar, A. A. (2017) على أهمية رأس المال البشري والاهتمام به مع تزايد العولمة، وضرورة تخصيص المنظمات الموارد المطلوبة لتنميته، وأكدت دراسة (Amodu, L., Alege, P., (2017) ان تحسين الأداء بالمنظمة يرتبط بقدرتها على تنمية رأس المال البشري واستثمارها في الموظفين بالمنظمة، وأكدت على دور الحوافز والمكافآت في تحفيز العاملين، ودراسة الجوارنة (٢٠١٧)، والتي أكدت على ضرورة تطبيق أبعاد رأس المال البشري خاصة المهارة والخبرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات، ودراسة غيث (٢٠١٨) والتي توصلت نتائجها إلى أنه يوجد أثراً لرأس المال البشري بأبعاد الخبرة المعرفة، المهارة، التدريب على تطوير المشاريع الصغيرة في الأردن، وأكدت نتائج دراسة (et al., (2018) Obeidat, A. M على أن للثقافة التنظيمية وأنظمة المكافآت ومشاركة العاملين تأثير إيجابي على رأس المال البشري بالضمان الاجتماعي في الأردن، كما أكدت نتائج دراسة (Khayinga, C. M., & Muathe, S. (2018) على وجود علاقة بين تنمية رأس المال البشري ومستوى أداء العاملين، وقدرة المنظمات على الإستمرارية والإحتفاظ بمكانتها في ظل المنافسة القوية، وأشارت دراسة (Nieves, (2018) J., & Quintana, A, إلى أنه يمكن تطوير رأس المال البشري من خلال التدريب والتطوير وممارسات تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الأداء الابتكاري، وتوصلت نتائج دراسة الشمري (٢٠١٩) إلى وجود دور للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده في تطوير رأس المال البشري في الكليات الأهلية في العراق من وجهة نظر العاملين، وتوصلت نتائج دراسة شارد (٢٠١٩) إلى أن توفر رأس المال البشري بأبعاده المعرفة والمهارات والقدرات والخبرة والتدريب يسهم في تطوير الأداء الإداري وتحقيق الأداء المتميز، ودراسة (Okafor, C. N., et al, (2019) والتي أوصت بضرورة تنمية المعارف والمهارات والخبرات للموظفين، ووضع استراتيجية لتنميتهم معدة مسبقاً، ودور تدريب الموظفين في تنمية معارفهم مهاراتهم، ودراسة (Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019) والتي أكدت على أن إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على تنمية رأس المال البشري وعلى التزام الموظفين تجاه المؤسسات، بما يحقق المزايا التنافسية، ودراسة دبون وصيتي (٢٠٢٠) وقد أظهرت



أن رأس المال البشري أكثر العوامل المؤثرة في تدعيم الإبداع التنظيمي، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة بعد رأس المال البشري لدى مسؤولي مؤسسة الضمان الاجتماعية من قبل الإدارة العليا، وكشفت نتائج دراسة (Imran & Atiya, 2020) أن رأس المال البشري يؤثر إيجابياً على الأداء الوظيفي، وعلى المنظمات تطوير وتنمية رأسمالها البشري من خلال الدورات والتدريب والمشاركة بالقرارات، ودراسة عايش (٢٠٢٠) وقد أوصت بتعزيز ممارسة التمكين الإداري، وزيادة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري، وإعادة النظر في أنظمة الحوافز؛ لأثرها في تنمية رأس المال البشري، كما أكدت دراسة (Nurmahmudah, F., & Putra, E. C. S, 2020) على أهمية استثمار رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والتطوير، حيث يُعد التعليم متطلباً أساسياً في قطاعات التنمية وخاصة المنظمات، من خلال تحسين المهارات والقدرة الإنتاجية للموظفين، كما اتفقت نتائج دراسة (Sodirjonov, M. M. (2020) ودراسة سويطي (٢٠٢٠) ونتائج دراسة المطيري والفضلي (٢٠٢٠) على أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، وعلاقته بتحقيق الأداء المتميز للعاملين وزيادة الفاعلية والإنتاجية في المنظمة، ودراسة منصور (٢٠٢١) والتي قدمت مجموعة من الآليات لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، ودراسة أحمد و شاهين (٢٠٢١) والتي أكدت على أن أهم مقومات تنمية رأس المال البشري هو وضع خطة للتطوير، وتقديم دورات تدريبية ومنح دراسية للموظفين، وتناولت دراسة الطائي (٢٠٢١) أثر أبعاد رأس المال البشري (المهارة، الخبرة والمعرفة، القدرات) في تحقيق الأداء الإبداعي للعاملين، وأكدت دراسة سلام وجنينه (٢٠٢٢) ودراسة السنهوتي (٢٠٢٢) ودراسة يوسف (٢٠٢٢) على أهمية استثمار رأس المال البشري لتحقيق التطوير الإداري بالمنظمات وأن أبعاد رأس المال البشري تتمثل في بُعد المعارف، وبُعد المهارات، وبُعد القيم، وبُعد الخبرات، وبُعد الإبداع والابتكار، ودراسة فرحة (٢٠٢٢) والتي توصلت لمجموعة من الآليات التخطيطية المقترحة لتفعيل إسهامات رأس المال البشري في تنمية التفكير الابتكاري للطلاب، وتناولت نتائج دراسة العطوي (٢٠٢٣) ودراسة الدالي (٢٠٢٣) أثر أبعاد رأس المال البشري في أداء المنظمات، وأكدت على أهمية ضرورة تنمية رأس المال البشري، وتنمية معارفهم ومهاراتهم، ودراسة عثمان (٢٠٢٤) والتي أكدت على دور القدرات التكنولوجية في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وضرورة وضع خطة شاملة لتفعيل القدرات التكنولوجية بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

ويهدف تخطيط المسار الوظيفي إلى التركيز على تقدم وترقي الموظفين في المنظمة بهدف تحقيق اهدافهم وتطلعاتهم الشخصية، والأداء التنظيمي بالمنظمة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين واكتسابهم المهارات والخبرات اللازمة لتطوير أدائهم الذي تتطلبه الوظائف الحالية والمستقبلية" (Armstrong, M., & S. Taylor, 2020, p.67). فالاهتمام بالعنصر البشري والتخطيط لتحسين معارفه ومهاراته وقدراته وقيمه الارتقاء بمستوي أفكاره ودرجة إبداعه يشكل محوراً مهماً، تركز عليه مختلف النشاطات في التنظيمات الاجتماعية. (صلاح ، ٢٠١٩ ، ص ٥). ويهتم تخطيط الموارد البشرية بجميع الموظفين سواء في المناصب الإدارية العليا أو الإشرافية، بهدف تأهيل العاملين وإكسابهم الخبرة الإدارية والقيادية لتحمل المزيد من المسؤولية في ظل سعي المنظمات الدائم للنمو وزيادة قدرتها التنافسية. Al Balushi, F. S. M., Ali, A., et a., (2022, p.35)

ومما سبق يتضح أن التطوير الإداري الذي تسعى إلى تحقيقه المنظمات الاجتماعية هو عملية شاملة ومتكاملة تتخطى فكرة التدريب وإكساب العاملين بالمنظمة معلومات ومهارات وقيم وأفكار، فهي عملية هادفة ترمي إلى إعداد واستمرار جهاز إداري كفء، يستطيع النهوض بأعباء ومجهودات وأنشطة وبرامج المنظمة وحل مشاكلها بأعلى مستوى من الجودة والكفاءة، لذلك فهي عملية مستمرة ومنظمة تتطلب تخطيطاً علمياً سليماً، وتنفيذاً دقيقاً، ومتابعة واعية. (ماهر، ٢٠١٧، ص ٨) .

وانطلاقاً من اهتمام التخطيط الاجتماعي بإحداث تغييرات جوهرية في تصميم البرامج والإجراءات المختلفة بتخفيض الوقت والجهد والتكاليف للحصول على المزايا المختلفة والخدمات الاجتماعية وزيادة فعالية الموارد المجتمعية. يمكن أن يساهم التخطيط في تنمية رأس المال البشري كأحد أبعاد رأس المال الفكري بالمنظمات. (الزغل، ٢٠٢١، ص ١٩٩).

كما أن نجاح مؤسسات الضمان الاجتماعي في عملها واستمرار أدائها بفاعلية يعد أمراً هاماً ليس من أجل العاملين فيها فقط وإنما من أجل المجتمع ككل، ولأن أحد أسباب نجاح المؤسسة يعتمد على البناء التنظيمي الذي يوفر هيكلًا تنظيمياً وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وترفع من قدرة وكفاءة العاملين فيها، وتتعاظم المشكلات التي تواجه مديريات التضامن الاجتماعي نتيجة للتطورات في بيئات عمل هذه

المنظمات، وأصبحت المسؤولية الأكبر تقع على عاتق رجال الإدارة في سبيل الموازنة بين استمرار المنظمات، ومراعاة متطلبات التطوير والتغيير (الحمادة، ٢٠١٦، ص ١٢٠).

وهذا ما يؤكد ضرورة إدارة وتطوير المسار الوظيفي والتخطيط له وأهمية ذلك في تطوير المنظمة، حيث أن ما يجعل المنظمات تمتلك مقومات التميز هو تنمية رأس مالها البشري، فهو السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في عالم اليوم القائم على التطوير المستمر وذلك من خلال إدارة المسار الوظيفي للعاملين والتخطيط لتطويره، وهو ما يجعل المنظمة تساعد أفرادها على تنمية وتخطيط وتطوير مسارهم الوظيفي، ونظراً لما يحققه ذلك من نتائج إيجابية فإن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط وتنمية وإدارة المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ويركز المدخل الفردي على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم وإمكانياتهم وقدراتهم ووسائل تحقيق ذلك، بينما يركز المدخل التنظيمي على اتباع الأساليب الإدارية التي تقوم بها المنظمة كالتدوير الوظيفي، والترقية، وتقييم الأداء، والحوافز والمكافآت، وتركز الدراسة الحالية على المدخل التنظيمي في إدارة وتطوير المسار الوظيفي، بهدف تنمية رأس المال البشري بالمنظمة، حيث أن إدارة المسار الوظيفي هي استراتيجية فعالة لتنمية رأس المال البشري من خلال تطوير قدرة العاملين على إدارة حياتهم المهنية، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في "إدارة المسار الوظيفي كمدخل لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية".

### أهمية الدراسة:

- ١- تُعد إدارة المسار الوظيفي أهم آليات تنمية المورد البشري اللازمة لبقاء المنظمات وإستمراريتها.
- ٢- تُعتبر إدارة المسار الوظيفي إستراتيجية فعالة لتمكين العاملين من تطوير مهاراتهم المهنية.
- ٣- تساعد إدارة المسار الوظيفي على تحقيق الأهداف الوظيفية للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة.
- ٤- يساهم الاهتمام بتنمية رأس المال البشري في رفع كفاءة وقدرات المنظمات.
- ٥- حاجة المنظمات إلى تطوير قدرات مواردها البشرية لتعزيز قدرتها التنافسية للقيام بأدوارها.
- ٦- يُعد رأس المال البشري أهم موارد المنظمة، باعتباره المصدر الرئيسي للمعرفة والخبرات والمهارات.

### • أهداف الدراسة:

١. رصد واقع إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
٢. تحديد مستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٣. تحديد العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٤. تحديد الصعوبات التي تواجه إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٥. تحديد مقترحات تفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

٦. التوصل إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

### • فروض الدراسة:

(١) الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إدارة المسار الوظيفي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".

(٢) الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد إدارة المسار الوظيفي (الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي، والترقية) على تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".

(٣) الفرض الثالث للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".

(٤) الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".

### الإطار النظري للدراسة:

#### • مفاهيم الدراسة:

#### • مفهوم المسار الوظيفي:

المسار لغة: المسار بمعنى مسلك أو طريق. (يكوش، ٢٠١٤، ص ٢٦٠) ويعرف بأنه "مجموعة المناصب المتعاقبة والخبرات الوظيفية المكتسبة والتي يمارسها الفرد ويختار متابعتها طوال حياته العملية، والتي تتيح له فرص الترقية والتقدم الوظيفي". (جغام، ٢٠٢٤، ص ٢١). وهو "سلسلة من المناصب والوظائف التي يؤديها الفرد خلال حياته أو ما يتطلع الفرد إلى

تحقيقه في عمله بالاستفادة من الفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمة. (Alawamleh,H.S, 2013,p.124)

والمسار الوظيفي هو "الانتقال من مستوى أقل لمستوى أعلى بالمؤسسة بهدف الترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات، بالتوفيق بين إمكانيات الفرد والمؤسسة". (بوراس، ٢٠١٨، ص ١٤٨).

وهو المنصب الوظيفي الذي يشغله الفرد طوال حياته. (Yen-Hong Ng, , et al, 2017, p.320)

ويعرف المسار الوظيفي على أنه "مجموعة من الوظائف أو المهن التي يخطط الفرد لممارستها في الحياة"، وهو سلسلة من التغييرات الوظيفية التي تحدث للفرد في حياته المهنية عن طريق النقل الأفقي أو الرأسي". (Obeidat, A.M,2022,p. 511)

وإدارة المسار الوظيفي "العملية التي يقوم فيها الفرد بدور مع المنظمة في تحديد أهدافه المهنية وطريقة تحقيقها ومساراته الوظيفية لتحقيق توافق بين الفرد والوظيفة". (عبد الفتاح، 2013، ص ٣٩)

وإدارة المسار الوظيفي هي "عملية تصف تسلسل المناصب الوظيفية، والخطوات المهنية التي يجب أن يسلكها الموظف في المؤسسة الحكومية بما يتماشى مع التقدم الذي يحرزه في وظيفته، وتتضمن فهم المهارات والخبرات المطلوبة، بالإضافة إلى إمكانات الموظف نفسه". (التوبجري و الدوسري، ٢٠١٩، ص ٣٣٥)

كما تُعرف إدارة المسار الوظيفي بأنها "عملية إنتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى، من حيث السلطات والواجبات والوضع الاقتصادي، وتعني هذه الوظيفة بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد والوظائف التي يشغلها". (برقاوي، ٢٠١٣، ص ٣١٣)

وتشير إدارة المسار الوظيفي إلى " المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أوالفشل الذي يحققه في عمله". (عبد المحسن، 2015، ص ١٤ )

وتعني الباحثة بإدارة المسار الوظيفي في هذه الدراسة بأنها" الأساليب والممارسات والسياسات الإدارية التي تستخدمها المنظمة في إدارة الموارد البشرية بها من خلال الهيكل التنظيمي والترقية والتدوير الوظيفي والأجور والحوافزوتقييم الأداء الوظيفي والتي تساعد على تطوير المسار الوظيفي للعاملين، مما يحسن من أدائهم وينمي قدراتهم ويحقق أهداف المنظمة" .

خصائص المسار الوظيفي: (خزاعلة، ٢٠١٩، ص ٢٣)

- رسم المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية الموظف نفسه، وذلك من خلال نظرتة الشخصية لمستقبله الوظيفي، على أن يكون ذلك منسجم ومتوافق مع معارفه ومهاراته وقدراته وخبراته.

- يقع على عائق العامل قدر كبير من مسؤولية التأهيل وتدريب نفسه وصقل مهاراته العملية وتوفير القدرات التي تؤهله على أداء المهام الموكلة له من المنظمة ضمن الوظيفة التي يشغلها.

- المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للعامل وفقاً لمعارفه ومهاراته وخبراته وقدراته، وتهيئة مناخ عمل ملائم لاستثمار طاقات وإبداعات ومهارات العاملين.

- عند وضع المنظمة للمسار الوظيفي يجب أن تمارس الممارسات التنظيمية والإدارية مثل (الاختيار والتعيين والتأهيل الوظيفي والتدريب والترقية والنقل الوظيفي) بما يتفق مع المسار الوظيفي لكل موظف بناء على كفاءته وقدراته وإمكانياته.

### مفهوم رأس المال البشري:

يعرف رأس المال البشري في قاموس اكسفورد بأنه "المهارات التي تمتلكها القوى العاملة والتي تعتبر مورداً أو أصلاً". (Goldin, C., 2024, p.354).

كما أن رأس المال البشري هو "مجموعة متجمعة من الخبرات والمهارات والمعلومات والمعرفة والخصائص والبراعة في أداء العمل والقدرات التي يمتلكها مجموع الأفراد العاملين بالمنظمة في كل المستويات الإدارية". (يوسف ، ٢٠١٧ ، ص ٣٧٥)

ويعرف رأس المال البشري على أنه "مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون ويستثمرونها في العمل. (العلي، ٢٠٠٦، ص ٣٤٣)

ويعرف رأس المال البشري بأنه "تراكم للمعرفة لدى العاملين ومهاراتهم وقدراتهم على تحمل المخاطر وحل المشكلات ويمكن تطويره لتعزيز كفاءة أصول المنظمات الملموسة وغير الملموسة". (العامري، ٢٠٢٠، ص ٨٢)

ويعرف بأنه "الأشخاص العاملون في المنظمة بشكل فردي أو جماعي، ومساهمة جهودهم التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، وربط رأس المال البشري من خلال المعرفة والمهارات والقدرات والطاقات للتطوير والابتكار التي يمتلكها الأفراد في المنظمة". (Armstrong, 2014, p. 68)

ويُعرف بأنه "المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها الموظفون من التعليم والعمل، والتي تشكل رأس المال البشري للمنظمة". (Nieves, J., & Quintana, A., 2018, p.75)  
كما يُعرف بأنه "عنصر أساسي في تحسين أصول المنظمة لزيادة الانتاجية والحفاظ على الميزة التنافسية، والقدرة التنافسية للمنظمة". (Alnachef, T. H., & Alhajjar, A. A., 2017, p. 1155)  
ويُشار إلى رأس المال البشري بأنه "المعرفة والمهارات والكفاءات والصفات المتجسدة في الأفراد والتي تسهم في تحقيق الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية". (Joureh, M. 2019 , )  
p.132

ويُعرف بأنه "مجموعة القدرات التي يتمتع بها العاملون بالمنظمة والتي تتمثل في المعارف والأفكار والمهارات، والقيم، والخبرات، والإبداع والابتكار والتي تميزهم عن غيرهم وتساهم في الارتقاء بمستوي الأداء الوظيفي للمنظمة وتنعكس علي ما تقدمه من وبرامج وخدمات". (يوسف، ٢٠٢٢، ص ٥٧)

وتعني الباحثة برأس المال البشري بأنه "القدرات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة وتتمثل في المعارف والمهارات، والخبرات، والإبداع والابتكار وتمكنهم من أداء مسؤولياتهم الوظيفية بفاعلية واقتدار ويمكن تنميتها من خلال مجموعة من الأساليب والممارسات والسياسات الإدارية التي تمارسها المنظمات.

### • مكونات رأس المال البشري: (أرناؤوط، ٢٠١٧، ص ٣٥٩)

يتوقف تحقيق التميز داخل المؤسسة، على قدرتها على توافر نوعية من الموارد البشرية لديها مهارات وخبرات وكفاءات من الصعب تحويلها وتقليدها من قبل المؤسسات المنافسة، وإن استخدمت أفضل أساليب التحفيز، فالعنصر البشري بخصائصه وقدراته ومكوناته، وتشجيعه وتحفيزه، يعد القاعدة المتينة لاقتصاد المعرفة، ويعكس مفهوم رأس المال البشري مجموعة من المكونات، تتمثل فيما يلي:

١- الكفاءات وهي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة.

٢- الخبرات التي تضم مختلف الخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة.

٣- المعارف والمؤهلات وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

### • مفهوم مؤسسات الرعاية الاجتماعية:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

المؤسسة في اللغة تعني "كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج." (معجم اللغة العربية، ٢٠٠٥، ص ١٦).

وتعني كلمة مؤسسة Institution نمط منظم. (البعلبكي، ٢٠٠٣، ص ٤٧١).

ويعرف إيتزيوني (Etzioni) المؤسسة بأنها "وحدة اجتماعية تكونت بطريقة مقصودة لتحقيق هدف معين". (الجرواني وآخرون، ٢٠١٤، ص ٨٩)

ويعرف قاموس الخدمة الاجتماعية الرعاية الاجتماعية بأنها "نظام قومي للدولة يشتمل على البرامج والمساعدات والخدمات التي تساعد الناس على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية، والتي تعد أساسية للحفاظ على كيان المجتمع، وأيضاً تحقيق الرفاهية والخير لكل أفراد المجتمع" (Barker، 1987,p.155)

كما تشير الرعاية الاجتماعية إلى "مجموعة الخدمات التي تستهدف الارتقاء بظروف معيشة أفراد المجتمع وزيادة معدلات الرفاهية لهم في مجالات الطفولة والشباب والأسرة والمسنين والمعوقين، وكذلك فيما يتصل بالشئون الاجتماعية والعمل والتعليم والصحة والإسكان ومكافحة تلوث البيئة بمختلف صورته وتعدد أنواعه. (مختار، ١٩٩٥، ص ٢١٣).

والرعاية الاجتماعية "نسق منظم من الخدمات والأجهزة التي يتم إعدادها لمساعدة الأفراد والجماعات لتحقيق مستويات مناسبة للصحة والمعيشة وتدعيم العلاقات الشخصية والاجتماعية لتنمية قدراتهم وتحسين مستوي حياتهم بما يتماشى مع إحتياجاتهم ومجتمعاتهم. (أبو المعاطي، ٢٠٠٩، ص ٤٩)

وتعرف الرعاية الاجتماعية بأنها النشاط المنظم الذي يهدف إلى إحداث التكيف بين الأفراد وبيئاتهم الاجتماعية، ويتحقق ذلك عن طريق إستخدام الأساليب التي تصمم من أجل تمكين الأفراد والجماعات والمجتمعات لمقابلة حاجاتهم وحل مشكلاتهم". (حمزة، ٢٠١٥، ص ١٩)

وتعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية على أنها "تتكون من مجموعة أفراد لتحقيق أهداف معينة تعود بالنفع على المجتمع أو علي اعضائها دون قصد الربح". (السكري، ٢٠٠٠، ص ١٣٢)

وهي "المؤسسات التي تهدف إلى مساعدة الافراد والجماعات على مقابلة حاجاتهم الغذائية والاجتماعية والاقتصادية، علي أساس تقديم الرعاية اللازمة لهم" Greve & Bent, 2014, (p.23).



كما تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها "عبارة عن وحدات اجتماعية تم بناؤها بشكل مقصود، لتحقيق أهداف معينة، من خلال تقديم الخدمات للأفراد لمساعدتهم على إشباع احتياجاتهم وحل مشكلاتهم". (Corinne, B., & Emma, W., 2021, P.40)

وكذلك تعرف مؤسسات الرعاية الاجتماعية بأنها "مجموعة من الخدمات التي تقدمها الدولة نحو فئات معينة من الأفراد والجماعات ممن يحتاجون إلى ضروريات الحياة الأساسية أو يحتاجون إلى الحماية". (Sipila, J., 2019, P.72)

### وتعني الباحثة بمؤسسات الرعاية الاجتماعية في هذه الدراسة:

- مديرية التضامن الاجتماعي بإداراتها الفنية التابعة لمحافظة أسوان.
- وهي مؤسسة حكومية مسئولة عن تقديم برامج وأنشطة لرعاية أفراد المجتمع .
- تقوم بتقديم خدمات الرعاية الاجتماعية المختلفة لأفراد المجتمع.
- مسئولة عن تنفيذ القوانين والخطط والبرامج والمشروعات الاجتماعية المتعددة.
- تقوم بتنفيذ مشروعات التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق تنمية المجتمعات المحلية.

### • الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### (١) منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، حيث تعد الدراسات الوصفية منهج علمي متكامل لدراسة المشكلات والظواهر العلمية، ثم وصفها بالكامل بناءً على المعلومات التي توفرت عند الباحث، ثم تحليل المعلومات وتنظيمها وتنسيقها، والتوصل إلى الاستنتاجات التي يسعى إلى استخدامها في البحث العلمي وذلك في ضوء قدرة الباحث التفسيرية للظواهر والمشكلات الاجتماعية. كما أن الدراسات الوصفية تعد من أنسب أنواع الدراسات لموضوع الدراسة الراهنة حيث أنها تركز على رصد وتحليل العلاقة بين إدارة المسار الوظيفي (كمتغير مستقل) وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (كمتغير تابع) وصولاً إلى آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية وذلك من خلال الاستشهاد في هذا الوصف والرصد والتحليل والتفسير والاستنتاج بمعطيات الأطر النظرية العلمية

## مجلة الخدمة الاجتماعية

ونائج الأطر الميدانية التطبيقية للدراسة. واعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للعاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وعددهم (١٣٠) مفردة.

### (٢) متغيرات الدراسة ومصادرها:

| عدد<br>العبارات | المتغير التابع<br>" تنمية رأس المال البشري "                                                          | عدد<br>العبارات | المتغير المستقل<br>" إدارة المسار الوظيفي " |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------------------------------------|
| ٦               | تنمية المعارف                                                                                         | ٦               | الهيكل التنظيمي                             |
| ٦               | تنمية المهارات                                                                                        | ٦               | التدوير الوظيفي                             |
| ٦               | تنمية الخبرات                                                                                         | ٦               | الأجور والحوافز                             |
| ٦               | تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية                                                                   | ٦               | تقييم الأداء الوظيفي                        |
| ٦               | تنمية القدرات التدريبية                                                                               | ٦               | الترقية                                     |
| ١٠              | الصعوبات التي تواجه إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية |                 |                                             |
| ١٠              | مقترحات تفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية       |                 |                                             |

- وتحددت أهم مصادر تلك المتغيرات في الرجوع إلى التراث النظري والإطار التصوري الموجه للدراسة. وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة،

### (٣) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في:

- استبيان للعاملين حول إدارة المسار الوظيفي كمدخل لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:
- قامت الباحثة بتصميم استبيان للعاملين حول إدارة المسار الوظيفي كمدخل لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية اعتماداً على الأدبيات النظرية والإطار التصوري الموجه للدراسة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة.
- اشتمل استبيان العاملين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، وأبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، والصعوبات التي تواجه إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية، ومقترحات تفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- اعتمد استبيان العاملين على التدرج الثلاثي، بحيث تكون الاستجابة لكل عبارة (موافق، إلى حد ما، غير موافق) وأعطيت لكل استجابة من هذه الاستجابات وزناً (درجة)، وذلك كما يلي: موافق (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة).
- للتحقق من صدق المحتوى " الصدق المنطقي " لاستبيان العاملين قامت الباحثة بالإطلاع علي الأدبيات النظرية، والكتب العلمية، والدراسات والبحوث السابقة التي تناولت أبعاد الدراسة. ثم تحليل هذه الأدبيات النظرية والدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بالمشكلة البحثية للدراسة، وذلك لتحديد أبعاد إدارة المسار الوظيفي والمتمثلة في: (الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي، والترقية)، وتحديد أبعاد تنمية رأس المال البشري والمتمثلة في: (تنمية المعارف، وتنمية المهارات، وتنمية الخبرات، وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، وتنمية القدرات التدريبية). ثم تم عرض الأداة على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسوان وكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة من ناحية وارتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم تعديل وإضافة وحذف بعض العبارات وإعادة تصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية للبعض الآخر، وبناء على ذلك تم صياغة الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها في تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة فروضها.
- تم حساب ثبات استبيان العاملين باستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الاستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (١٠) مفردات من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مجتمع الدراسة، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الأداة (٠.٨١٩) ويشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين نصفي الأداة، كما بلغت قيمة معامل الثبات (٠.٩٠١)، ويشير ذلك إلى تمتع معاملات الثبات بدرجة عالية من الثبات والدقة والموثوقية، وأصبحت الأداة في صورتها النهائية، وبذلك يمكن الاعتماد على نتائجها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

### (٤) تحديد مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

يمكن تحديد مستوى أبعاد الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي، حيث تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وتم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (3 - 1 = 2)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (3/2 = 0.67) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (1) يوضح مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

| المستوى     | القيم                                                     |
|-------------|-----------------------------------------------------------|
| مستوى منخفض | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1 إلى 1.67    |
| مستوى متوسط | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 1.68 إلى 2.34 |
| مستوى مرتفع | إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من 2.35 إلى 3    |

### (5) أساليب التحليل الإحصائي:

تم جمع البيانات في الفترة من 1/10/2024م إلى 14/11/2024م، ثم تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V. 24.0)، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية للثبات، وتحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات.

### • نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها:

المحور الأول: وصف العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مجتمع الدراسة:

جدول رقم (2) يوضح وصف العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان مجتمع

الدراسة

(ن=130)

| المتغيرات الكمية | س  | σ    | النوع      | ك   | %    |
|------------------|----|------|------------|-----|------|
| السن             | 53 | 5    | ذكر        | 42  | 32.3 |
| عدد سنوات الخبرة | 24 | 4    | أنثى       | 88  | 67.7 |
| المجموع          |    |      |            |     |      |
|                  |    |      |            | 130 | 100  |
| المؤهل العلمي    | ك  | %    | الوظيفة    | ك   | %    |
| مؤهل متوسط       | 33 | 25.4 | مدير عام   | 1   | 0.8  |
| مؤهل فوق المتوسط | 12 | 9.2  | مدير إدارة | 21  | 16.2 |

## مجلة الخدمة الاجتماعية

|      |     |                |     |     |             |
|------|-----|----------------|-----|-----|-------------|
| ٤٩.٢ | ٦٤  | أخصائي اجتماعي | ٦٠  | ٧٨  | مؤهل عالي   |
| ٩.٢  | ١٢  | باحث اجتماعي   | ٥.٤ | ٧   | دراسات عليا |
| ٢٤.٦ | ٣٢  | إداري          |     |     |             |
| ١٠٠  | ١٣٠ | المجموع        | ١٠٠ | ١٣٠ | المجموع     |

يوضح الجدول السابق أن: متوسط سن العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان

(٥٣) سنة، وانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان في مجال

العمل (٢٤) سنة، وانحراف معياري (٤) سنوات تقريباً.

- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان إناث بنسبة (٦٧.٧%)،

بينما الذكور بنسبة (٣٢.٣%).

- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان حاصلين علي مؤهل عالي

بنسبة (٦٠%)، يليه مؤهل متوسط بنسبة (٢٥.٤%)، ثم مؤهل فوق المتوسط بنسبة (٩.٢%)،

وأخيراً دراسات عليا بنسبة (٥.٤%).

- أكبر نسبة من العاملين بمديرية التضامن الاجتماعي بمحافظة أسوان وظيفتهم أخصائي

اجتماعي بنسبة (٤٩.٢%)، يليه إداري بنسبة (٢٤.٦%)، ثم مدير إدارة بنسبة (١٦.٢%)،

يليهها باحث اجتماعي بنسبة (٩.٢%)، وأخيراً مدير عام بنسبة (٠.٨%).

المحور الثاني: أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

(١) الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (٣) يوضح الهيكل التنظيمي

(ن=١٣٠)

| الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات |   |           |    |       |    | العبارات                               | م |
|---------|-------------------|-----------------|------------|---|-----------|----|-------|----|----------------------------------------|---|
|         |                   |                 | غير موافق  |   | إلى حد ما |    | موافق |    |                                        |   |
|         |                   |                 | ك          | % | ك         | %  | ك     | %  |                                        |   |
| ٣       | ٠.٥               | ٢.٤٧            | -          | - | ٥٣.١      | ٦٩ | ٤٦.٩  | ٦١ | يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بما يسمح | ١ |

## مجلة الخدمة الاجتماعية

| م                   | العبارات                                                                   | الاستجابات |      |           |      |           |      | الانحراف<br>المعياري | الترتيب |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|----------------------|---------|
|                     |                                                                            | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                      |         |
|                     |                                                                            | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                      |         |
|                     | بتطوير المسار الوظيفي للعاملين                                             |            |      |           |      |           |      |                      |         |
| ٢                   | يوجد توصيف متكامل للوظائف بما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين      | ٥٧         | ٤٣.٨ | ٧١        | ٥٤.٦ | ٢         | ١.٥  | ٢.٤٢                 | ٥       |
| ٣                   | لدى الإدارة سياسات مناسبة للتطوير المهني للموظفين                          | ٦٥         | ٥٠   | ٦٤        | ٤٩.٢ | ١         | ٠.٨  | ٢.٤٩                 | ٢       |
| ٤                   | توفر الإدارة المعلومات الكافية عن الفرص الوظيفية المتاحة للعاملين بالمؤسسة | ٧٥         | ٥٧.٧ | ٥٤        | ٤١.٥ | ١         | ٠.٨  | ٢.٥٧                 | ١       |
| ٥                   | تساعد لوائح وأنظمة العمل على تطوير المسار الوظيفي للعاملين                 | ٦١         | ٤٦.٩ | ٦٨        | ٥٢.٣ | ١         | ٠.٨  | ٢.٤٦                 | ٤       |
| ٦                   | تطبق الإدارة نظام الجداريات بما يساعد على الاختيار السليم للعاملين         | ٥٠         | ٣٨.٥ | ٦٣        | ٤٨.٥ | ١٧        | ١٣.١ | ٢.٢٥                 | ٦       |
| الهيكل التنظيمي ككل |                                                                            |            |      |           |      |           |      | ٢.٤٤                 | ٠.٣٢    |
|                     | مستوى مرتفع                                                                |            |      |           |      |           |      |                      |         |

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفر الإدارة المعلومات الكافية عن الفرص الوظيفية المتاحة للعاملين بالمؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٥٧)، يليه الترتيب الثاني لدى الإدارة سياسات مناسبة للتطوير المهني للموظفين بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، ثم الترتيب الثالث يتسم الهيكل التنظيمي بالمرونة بما يسمح بتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٤٧)، وأخيراً الترتيب السادس تطبق الإدارة نظام الجداريات بما يساعد على الاختيار السليم للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٢٥). وقد يعكس ذلك تحقيق الشفافية في الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة للعاملين بالمنظمة، مما يحقق العدالة والموضوعية، كما يؤكد ذلك أهمية استخدام المنظمة للسياسات التي تساعد العاملين على تطويرهم وتنميتهم، وضرورة مرونة الهيكل التنظيمي وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة حباكة، زناتي (٢٠٢٢) والتي أوضحت أهمية الهيكل التنظيمي في تطوير إدارة المسار الوظيفي وأن من معوقات إدارة المسار الوظيفي عدم المرونة وجمود الهيكل التنظيمي، بينما تختلف مع نتائج دراسة التويجري والدوسري (٢٠١٩) ونتائج دراسة التويجري (٢٠١٦) والتي توصلت إلى أن مستوى الهيكل التنظيمي متوسط.

### (٢) التدوير الوظيفي:

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### جدول رقم (٤) يوضح التدوير الوظيفي

(ن=١٣٠)

| م                   | العبارات                                                                | الاستجابات |      |           |      |           |      | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------|-------------|
|                     |                                                                         | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                   |             |
|                     |                                                                         | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                   |             |
| ١                   | يوجد تدوير للوظائف بين الموظفين بما يسمح بانتقالهم من وظيفة إلى أخرى    | ٦٣         | ٤٨.٥ | ٥٣        | ٤٠.٨ | ١٤        | ١٠.٨ | ٢.٣٨              | ٥           |
| ٢                   | يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين                               | ٥٥         | ٤٢.٣ | ٥٩        | ٤٥.٤ | ١٦        | ١٢.٣ | ٢.٣               | ٦           |
| ٣                   | تشجع الإدارة تدوير الوظائف بين العاملين لتحديد المسارات الوظيفية الأخرى | ٦٥         | ٥٠   | ٥٧        | ٤٣.٨ | ٨         | ٦.٢  | ٢.٤٤              | ٣           |
| ٤                   | تراعي الإدارة الموائمة بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظائف المطلوبة     | ٦٢         | ٤٧.٧ | ٦١        | ٤٦.٩ | ٧         | ٥.٤  | ٢.٤٢              | ٤           |
| ٥                   | يتم الانتقال من وظيفة إلى أخرى وفقاً لخبرات العاملين وتخصصاتهم          | ٦٧         | ٥١.٥ | ٥٦        | ٤٣.١ | ٧         | ٥.٤  | ٢.٤٦              | ٢           |
| ٦                   | يؤدي التدوير الوظيفي إلى استثمار الموارد البشرية                        | ٦٦         | ٥٠.٨ | ٦٢        | ٤٧.٧ | ٢         | ١.٥  | ٢.٤٩              | ١           |
| التدوير الوظيفي ككل |                                                                         |            |      |           |      |           |      |                   | مستوى مرتفع |
|                     |                                                                         |            |      |           |      |           |      |                   | ٠.٣٥        |
|                     |                                                                         |            |      |           |      |           |      |                   | ٢.٤٢        |

### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى التدوير الوظيفي كأحد أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يؤدي التدوير الوظيفي إلى استثمار الموارد البشرية بمتوسط حسابي (٢.٤٩)، يليه الترتيب الثاني يتم الانتقال من وظيفة إلى أخرى وفقاً لخبرات العاملين وتخصصاتهم بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، ثم الترتيب الثالث تشجع الإدارة تدوير الوظائف بين العاملين لتحديد المسارات الوظيفية الأخرى بمتوسط حسابي (٢.٤٤)، وأخيراً الترتيب السادس يحقق التدوير الوظيفي العدالة بين الموظفين بمتوسط حسابي (٢.٣). وقد يعكس هذا أهمية التدوير الوظيفي في تنمية العاملين وزيادة فاعلية الأداء، واكتسابهم المعارف والمهارات والخبرات، مما يحقق أهداف المنظمة، وهذا ما أوضحته نتائج دراسة قوراري والعياشي (٢٠١٩) والتي أكدت على وجود مردود جيد من خلال تطوير وتدوير العاملين على وظائف المنظمة والذي يؤثر إيجابياً على تحسين أداء العاملين، كما يتفق مع ما أكدته نتائج دراسة حشاشي (٢٠١٨)، بينما يختلف مع نتائج دراسة الخزاعلة (٢٠١٩) والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى التدوير الوظيفي متوسط.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

### (٣) الأجور والحوافز:

#### جدول رقم (٥) يوضح الأجور والحوافز

(ن=١٣٠)

| م                   | العبارات                                                         | الاستجابات |      |           |      |           |      | الانحراف المعياري | الترتيب |   |
|---------------------|------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------|---------|---|
|                     |                                                                  | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                   |         |   |
|                     |                                                                  | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                   |         |   |
| ١                   | يوجد سياسة واضحة للأجور التي تقدمها الإدارة للموظفين             | ٤٠         | ٣٠.٨ | ٦١        | ٤٦.٩ | ٢٩        | ٢٢.٣ | ٢.٠٨              | ٠.٧٣    | ٤ |
| ٢                   | يوجد معايير عادلة لتوزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين          | ٣٦         | ٢٧.٧ | ٧٣        | ٥٦.٢ | ٢١        | ١٦.٢ | ٢.١٢              | ٠.٦٥    | ٣ |
| ٣                   | تقدر الإدارة جهودي التي أبذلها في العمل                          | ٤٥         | ٣٤.٦ | ٧٣        | ٥٦.٢ | ١٢        | ٩.٢  | ٢.٢٥              | ٠.٦١    | ٢ |
| ٤                   | يُراعى الاستحقاقية عند توزيع الحوافز والمكافآت للموظفين          | ٣٢         | ٢٤.٦ | ٧٣        | ٥٦.٢ | ٢٥        | ١٩.٢ | ٢.٠٥              | ٠.٦٦    | ٥ |
| ٥                   | ترشح الإدارة الموظفين المتميزين لشغل مناصب إدارية أعلى لمكافأتهم | ٥٠         | ٣٨.٥ | ٦٧        | ٥١.٥ | ١٣        | ١٠   | ٢.٢٨              | ٠.٦٤    | ١ |
| ٦                   | يُمنح الموظفون الأجور والحوافز وفقاً لمستوى أدائهم الوظيفي       | ٣١         | ٢٣.٨ | ٧٤        | ٥٦.٩ | ٢٥        | ١٩.٢ | ٢.٠٥              | ٠.٦٦    | ٥ |
| الأجور والحوافز ككل |                                                                  |            |      |           |      |           |      |                   |         |   |
| مستوى متوسط         |                                                                  |            |      |           |      |           |      |                   |         |   |
| ٢.١٤ ٠.٤١           |                                                                  |            |      |           |      |           |      |                   |         |   |

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الأجور والحوافز كأحد أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.١٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ترشح الإدارة الموظفين المتميزين لشغل مناصب إدارية أعلى لمكافأتهم بمتوسط حسابي (٢.٢٨)، يليه الترتيب الثاني تقدر الإدارة جهودي التي أبذلها في العمل بمتوسط حسابي (٢.٢٥)، ثم الترتيب الثالث يوجد معايير عادلة لتوزيع الحوافز والمكافآت بين الموظفين بمتوسط حسابي (٢.١٢)، وأخيراً الترتيب الخامس يُراعى الاستحقاقية عند توزيع الحوافز والمكافآت للموظفين، ويمنح الموظفون الأجور والحوافز وفقاً لمستوى أدائهم الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٠٥). ويتفق ذلك مع نتائج دراسة الأحمدى (٢٠٢٣) والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى "الدافعية" المادية والمعنوية جاء بدرجة



## مجلة الخدمة الاجتماعية

متوسطة، ويؤكد ذلك ضرورة إعادة النظر في نظام الأجور وقيمة الحوافز والمكافآت للعاملين، ووضع نظام للحوافز والمزايا والمكافآت يلبي احتياجات العاملين المعنوية والمادية، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة (Amodu, L., et al, (2017 ونتائج دراسة (Obeidat, A. M., et al., (2018 ودراسة عايض (٢٠٢٠)، ونتائج دراسة بلعيد (٢٠٢١) ونتائج دراسة الجهني (٢٠٢٣) والتي أكدت على دور الحوافز والمكافآت في تحفيز العاملين على زيادة فاعلية ادائهم في العمل.

### (٤) تقييم الأداء الوظيفي:

جدول رقم (٦) يوضح تقييم الأداء الوظيفي (ن=١٣٠)

| م                        | العبارات                                                             | الاستجابات |      |           |      |           |      | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الترتيب     |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------|-----------------|-------------|
|                          |                                                                      | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                   |                 |             |
|                          |                                                                      | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                   |                 |             |
| ١                        | تضع الإدارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين بما يحقق الشفافية      | ٦٨         | ٥٢.٣ | ٤٩        | ٣٧.٧ | ١٣        | ١٠   | ٢.٤٢              | ٠.٦٧            | ١           |
| ٢                        | يتم إطلاع العاملين على نتائج تقويم أدائهم الوظيفي                    | ٣٣         | ٢٥.٤ | ٨٢        | ٦٣.١ | ١٥        | ١١.٥ | ٢.١٤              | ٠.٥٩            | ٥           |
| ٣                        | تتنوع الأساليب التي تستخدمها الإدارة في تقييم أداء العاملين          | ٦٢         | ٤٧.٧ | ٥٧        | ٤٣.٨ | ١١        | ٨.٥  | ٢.٣٩              | ٠.٦٤            | ٢           |
| ٤                        | توظف الإدارة نتائج تقويم الأداء في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين     | ٣٤         | ٢٦.٢ | ٧٨        | ٦٠   | ١٨        | ١٣.٨ | ٢.١٢              | ٠.٦٢            | ٦           |
| ٥                        | يتم تقييم المسار الوظيفي للعاملين بصورة دورية                        | ٥٣         | ٤٠.٨ | ٦٣        | ٤٨.٥ | ١٤        | ١٠.٨ | ٢.٣               | ٠.٦٥            | ٤           |
| ٦                        | تربط الإدارة بين التقدم في المسار الوظيفي ونتائج تقييم أداء العاملين | ٥٠         | ٣٨.٥ | ٦٩        | ٥٣.١ | ١١        | ٨.٥  | ٢.٣               | ٠.٦٢            | ٣           |
| تقييم الأداء الوظيفي ككل |                                                                      |            |      |           |      |           |      |                   |                 |             |
|                          |                                                                      |            |      |           |      |           |      | ٢.٢٨              | ٠.٣٩            | مستوى متوسط |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تقييم الأداء الوظيفي كأحد أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تضع الإدارة معايير واضحة لتقييم أداء العاملين بما يحقق الشفافية بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، يليه الترتيب الثاني تتنوع الأساليب التي تستخدمها الإدارة في تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، ثم الترتيب الثالث تربط الإدارة بين التقدم في المسار الوظيفي ونتائج تقييم أداء العاملين بمتوسط حسابي (٢.٣)، وأخيراً الترتيب السادس توظف الإدارة نتائج تقييم الأداء في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢.١٢). وهذا يؤكد

## مجلة الخدمة الاجتماعية

ضرورة الإهتمام من جانب المنظمة بتقييم الأداء الوظيفي للعاملين، وضرورة وضع معايير موضوعية ودقيقة في تحقيق ذلك، لأن نتائج تقييم الأداء هي الوسيلة الأساسية التي يمكن من خلالها تحديد قدرات الموظفين الحالية وتحديد الوظائف التي يمكن أسنادها لهم مستقبلاً بناء على نتائج التقييم، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة التوجيهي (٢٠١٦) والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين متوسط.

### (٥) الترقية:

#### جدول رقم (٧) يوضح الترقية

(ن=١٣٠)

| م           | العبارات                                                        | الاستجابات |      |           |      |           |      | الانحراف المعياري | الترتيب |   |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-------------------|---------|---|
|             |                                                                 | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                   |         |   |
|             |                                                                 | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                   |         |   |
| ١           | يوجد خطة واضحة للمسار الوظيفي للعاملين لتحديد فرص الترقى        | ٢٦         | ٢٠   | ١٠٠       | ٧٦.٩ | ٤         | ٣.١  | ٢.١٧              | ٠.٤٥    | ٦ |
| ٢           | يساعد السلم الوظيفي العاملين على الترقى للمناصب الإدارية الأعلى | ٥٩         | ٤٥.٤ | ٧٠        | ٥٣.٨ | ١         | ٠.٨  | ٢.٤٥              | ٠.٥١    | ١ |
| ٣           | تطبق الإدارة نظام ترقيات يسمح بالمنافسة بين العاملين            | ٥٧         | ٤٣.٨ | ٦١        | ٤٦.٩ | ١٢        | ٩.٢  | ٢.٣٥              | ٠.٦٤    | ٢ |
| ٤           | هناك موضوعية في نظام الترقيات بالعمل                            | ٥٠         | ٣٨.٥ | ٦٨        | ٥٢.٣ | ١٢        | ٩.٢  | ٢.٢٩              | ٠.٦٣    | ٣ |
| ٥           | تختار الإدارة الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية           | ٣٩         | ٣٠   | ٧٥        | ٥٧.٧ | ١٦        | ١٢.٣ | ٢.١٨              | ٠.٦٣    | ٥ |
| ٦           | يعتمد نظام ترقية العاملين على كفاءة وخبرة العاملين              | ٤٧         | ٣٦.٢ | ٦٨        | ٥٢.٣ | ١٥        | ١١.٥ | ٢.٢٥              | ٠.٦٥    | ٤ |
| الترقية ككل |                                                                 |            |      |           |      |           |      |                   |         |   |
| مستوى متوسط |                                                                 |            |      |           |      |           |      |                   |         |   |
| ٢.٢٨ ٠.٣٢   |                                                                 |            |      |           |      |           |      |                   |         |   |

#### يوضح الجدول السابق أن:

مستوى الترقية كأحد أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يساعد السلم الوظيفي العاملين على الترقى للمناصب الإدارية الأعلى بمتوسط حسابي (٢.٤٥)، يليه الترتيب الثاني تطبق الإدارة نظام ترفقيات يسمح بالمنافسة بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٣٥)، ثم الترتيب الثالث هناك موضوعية في نظام الترفقيات بالعمل بمتوسط حسابي (٢.٢٩)، وأخيراً الترتيب السادس يوجد خطة واضحة للمسار الوظيفي للعاملين لتحديد فرص الترقى بمتوسط حسابي

## مجلة الخدمة الاجتماعية

(٢٠١٧). وقد يعكس هذا أهمية وضرورة الاهتمام بنظام ترقية العاملين، حيث أن الترقية هي المكون الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين، وأن عملية ترقية الموظفين تساهم في زيادة دافعيتهم نحو إنجاز مهامهم بفعالية وأن الإدارة يجب أن توفر فرص عادلة للعاملين فيها فيما يتعلق بالترقية والتقدم في المراكز الوظيفية وهذا ما أكدته نتائج دراسة عواريب (٢٠١٥)، ونتائج دراسة عبد المحسن (٢٠١٥)، ونتائج دراسة المؤمن (٢٠١٥) ونتائج دراسة حشايشي (٢٠١٨)، ونتائج دراسة المطيري والفضلي (٢٠٢٠).

### • مستوى أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل:

جدول رقم (٨) يوضح مستوى أبعاد إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل

(ن=١٣٠)

| م                              | الأبعاد              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|--------------------------------|----------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| ١                              | الهيكل التنظيمي      | ٢.٤٤            | ٠.٣٢              | مرتفع       | ١       |
| ٢                              | التدوير الوظيفي      | ٢.٤٢            | ٠.٣٥              | مرتفع       | ٢       |
| ٣                              | الأجور والحوافز      | ٢.١٤            | ٠.٤١              | متوسط       | ٥       |
| ٤                              | تقييم الأداء الوظيفي | ٢.٢٨            | ٠.٣٩              | متوسط       | ٤       |
| ٥                              | الترقية              | ٢.٢٨            | ٠.٣٢              | متوسط       | ٣       |
| أبعاد إدارة المسار الوظيفي ككل |                      | ٢.٣١            | ٠.٢٥              | مستوى متوسط |         |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل

متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣١)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٤٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني التدوير الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٤٢) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث الترقية بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وانحراف معياري (٠.٣٢) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الرابع تقييم الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٢٨) وانحراف معياري (٠.٣٩) وهو مستوى متوسط.
- الترتيب الخامس الأجور والحوافز بمتوسط حسابي (٢.١٤) وهو مستوى متوسط.

ويتفق هذا مع نتائج دراسة حباكة وزناتي (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى أن واقع إدارة المسار الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، بينما يختلف ذلك مع نتائج دراسة التويجري، الدوسري (٢٠١٩) ونتائج دراسة مخصيد (٢٠٢٢) والتي توصلت نتائجها إلى أن واقع إدارة المسار الوظيفي جاء بدرجة منخفضة وأن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي منخفض، ويؤكد ذلك على ضرورة الاهتمام بتطوير وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، لما لذلك من دور في إدارة المورد

## مجلة الخدمة الاجتماعية

البشري وتنمية وتطوير أدائه بفعالية، وضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين في تخطيط مساراتهم الوظيفية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة إمام (٢٠١٨)، ونتائج دراسة حشايشي (٢٠١٨)، ونتائج دراسة غضبان وعولمي (٢٠١٩)، ونتائج دراسة Moh'd Abu Bakir, S. (2019)، ونتائج دراسة التوجيهي والدوسري (٢٠١٩)، ونتائج دراسة Hilda, H., & Camilla, R. S. (2020).

**المحور الثالث: أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:**

### (١) تنمية المعارف:

**جدول رقم (٩) يوضح تنمية المعارف (ن=١٣٠)**

| م                 | العبارات                                                          | الاستجابات |      |           |      |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|-----|-----------------|-------------------|-------------|
|                   |                                                                   | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |     |                 |                   |             |
|                   |                                                                   | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %   |                 |                   |             |
| ١                 | يتوفر لدي المعرفة اللازمة لإنجاز مهام العمل                       | ٨٨         | ٦٧.٧ | ٤٢        | ٣٢.٣ | -         | -   | ٢.٦٨            | ٠.٤٧              | ٢           |
| ٢                 | تحرص الإدارة على تطوير معارف الموظفين                             | ٥٦         | ٤٣.١ | ٦٧        | ٥١.٥ | ٧         | ٥.٤ | ٢.٣٨            | ٠.٥٩              | ٤           |
| ٣                 | أهتم بمعرفة كل ما يستجد في مجال عملي                              | ٩٦         | ٧٣.٨ | ٣٣        | ٢٥.٤ | ١         | ٠.٨ | ٢.٧٣            | ٠.٤٦              | ١           |
| ٤                 | توفر الإدارة الأساليب التكنولوجية الحديثة للعاملين لتطوير معارفهم | ٤٩         | ٣٧.٧ | ٦٨        | ٥٢.٣ | ١٣        | ١٠  | ٢.٢٨            | ٠.٦٤              | ٥           |
| ٥                 | لدي معرفة بالقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة                      | ٨٥         | ٦٥.٤ | ٤٥        | ٣٤.٦ | -         | -   | ٢.٦٥            | ٠.٤٨              | ٣           |
| ٦                 | لدي معرفة بالسياسات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة         | ٨٨         | ٦٧.٧ | ٤٢        | ٣٢.٣ | -         | -   | ٢.٦٨            | ٠.٤٧              | ٢           |
| تنمية المعارف ككل |                                                                   |            |      |           |      |           |     | ٢.٥٧            | ٠.٢٨              | مستوى مرتفع |

**يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية المعارف كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أهتم بمعرفة كل ما يستجد في مجال عملي بمتوسط حسابي (٢.٧٣)، يليه الترتيب الثاني يتوفر لدي المعرفة اللازمة لإنجاز مهام العمل، ولدي معرفة بالسياسات المتعلقة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٦٨)، ثم الترتيب الثالث لدي معرفة بالقوانين المنظمة للعمل في المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٦٥)، وأخيراً الترتيب الخامس توفر الإدارة الأساليب التكنولوجية الحديثة للعاملين لتطوير معارفهم بمتوسط حسابي (٢.٢٨). وقد يعكس هذا اهتمام المنظمة بتنمية معارف العاملين والذي قد يرجع إلى توفير المنظمة الاساليب التكنولوجية الحديثة والتي تساعد العاملين على تطوير معارفهم ومعرفة كل ما يستجد في مجال عملهم ويتفق هذا مع ما أكدته نتائج دراسة Khayinga, C. M., & Muathe, S. (2018) ونتائج دراسة Okafor, C. N., et al, (2019)، ونتائج دراسة عثمان (٢٠٢٤) من ضرورة تنمية المعارف**

## مجلة الخدمة الاجتماعية

للعاملين وأن المنظمات التي تمتلك رأس مال بشري مؤهل هي القادرة على الاحتفاظ بمكانتها في ظل المنافسة القوية.

### (٢) تنمية المهارات:

جدول رقم (١٠) يوضح تنمية المهارات (ن=١٣٠)

| م                  | العبارات                                                                | الاستجابات |      |           |      |           |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                    |                                                                         | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                 |                   |             |
|                    |                                                                         | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                 |                   |             |
| ١                  | تحرص الإدارة على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية  | ٨٣         | ٦٣.٨ | ٤٤        | ٣٣.٨ | ٣         | ٢.٣  | ٢.٦٢            | ٠.٥٣              | ٢           |
| ٢                  | أحرص على تطوير مهاراتي بما يؤهلني لأداء العمل بشكل متميز                | ٩٠         | ٦٩.٢ | ٤٠        | ٣٠.٨ | -         | -    | ٢.٦٩            | ٠.٤٦              | ١           |
| ٣                  | تربط الإدارة بين تولي العاملين للمناصب القيادية وتنمية مهاراتهم المهنية | ٧٠         | ٥٣.٨ | ٤٦        | ٣٥.٤ | ١٤        | ١٠.٨ | ٢.٤٣            | ٠.٦٨              | ٤           |
| ٤                  | تساعدني الإدارة على تطوير مهاراتي الرقمية                               | ٥٩         | ٤٥.٤ | ٦٢        | ٤٧.٧ | ٩         | ٦.٩  | ٢.٣٨            | ٠.٦١              | ٦           |
| ٥                  | تهتم الإدارة بتطوير مهارات الموظفين بشكل دوري                           | ٦٧         | ٥١.٥ | ٥٠        | ٣٨.٥ | ١٣        | ١٠   | ٢.٤٢            | ٠.٦٧              | ٥           |
| ٦                  | تنمي الإدارة قدرتي على تخطيط مساري الوظيفي                              | ٧٦         | ٥٨.٥ | ٥٤        | ٤١.٥ | -         | -    | ٢.٥٨            | ٠.٤٩              | ٣           |
| تنمية المهارات ككل |                                                                         |            |      |           |      |           |      | ٢.٥٢            | ٠.٢٨              | مستوى مرتفع |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٢)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على تطوير مهاراتي بما يؤهلني لأداء العمل بشكل متميز بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، يليه الترتيب الثاني تحرص الإدارة على امتلاك موظفيها المهارات اللازمة لشغل المناصب الإدارية بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، ثم الترتيب الثالث تنمي الإدارة قدرتي على تخطيط مساري الوظيفي بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وأخيراً الترتيب السادس تساعدني الإدارة على تطوير مهاراتي الرقمية بمتوسط حسابي (٢.٣٨). ويؤكد ذلك حرص المنظمة على تنمية مهارات العاملين وتطويرها حتى يتمكنوا من أداء مهامهم الوظيفية بفاعلية واقتدار ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عثمان (٢٠٢٤) والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى المهارات لدى العاملين مرتفع، وقد يعكس هذا أهمية تنمية المهارات لدى العاملين كأحد أبعاد رأس المال البشري، وهذا ما أكدت عليه نتائج دراسة يوسف (٢٠٢٢) ونتائج دراسة الدالي (٢٠٢٣).

### (٣) تنمية الخبرات:

جدول رقم (١١) يوضح تنمية الخبرات (ن=١٣٠)

| م | العبارات | الاستجابات | المتوسط | الانحراف | الترتيب |
|---|----------|------------|---------|----------|---------|
|---|----------|------------|---------|----------|---------|

## مجلة الخدمة الاجتماعية

|                   | موافق | إلى حد ما | غير موافق |      | الحسابي | المعياري |      |
|-------------------|-------|-----------|-----------|------|---------|----------|------|
|                   |       |           | ك         | %    |         |          |      |
| ١                 | ٧٦    | ٥٨.٥      | ٤٥        | ٣٤.٦ | ٩       | ٦.٩      | ٢.٥٢ |
| ٢                 | ٦٩    | ٥٣.١      | ٥٩        | ٤٥.٤ | ٢       | ١.٥      | ٢.٥٢ |
| ٣                 | ٧٧    | ٥٩.٢      | ٥٢        | ٤٠   | ١       | ٠.٨      | ٢.٥٨ |
| ٤                 | ٧٢    | ٥٥.٤      | ٤١        | ٣١.٥ | ١٧      | ١٣.١     | ٢.٤٢ |
| ٥                 | ٩٠    | ٦٩.٢      | ٤٠        | ٣٠.٨ | -       | -        | ٢.٦٩ |
| ٦                 | ٨١    | ٦٢.٣      | ٤١        | ٣١.٥ | ٨       | ٦.٢      | ٢.٥٦ |
| تنمية الخبرات ككل |       |           |           |      |         |          |      |
| مستوى مرتفع       |       |           |           |      | ٢.٥٥    | ٠.٣      |      |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية الخبرات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتناسب خبرتي مع متطلبات الوظيفة التي اشغلها بمتوسط حسابي (٢.٦٩)، يليه الترتيب الثاني تشجع الإدارة الموظفين على زيادة خبراتهم أثناء خدمتهم الوظيفية بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، ثم الترتيب الثالث تستفيد الإدارة من العاملين ذوي الخبرات في العديد من المهام الوظيفية بمتوسط حسابي (٢.٥٦)، وأخيراً الترتيب السادس تحرص الإدارة على تبادل الخبرات مع مؤسسات الرعاية الاجتماعية الأخرى بمتوسط حسابي (٢.٤٢). ويؤكد ذلك أن العاملين تتوفر لديهم الخبرات اللازمة لإنجاز مهام العمل المطلوبة وقد يرجع ذلك إلى زيادة عدد سنوات الخبرة لديهم في مجال العمل الاجتماعي، مما أكسبهم الخبرات اللازمة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Neagu, O., Lazar, V. (2016). ونتائج دراسة يوسف (٢٠٢٢) ونتائج دراسة العطوي (٢٠٢٣)، ونتائج دراسة الدالي (٢٠٢٣)، ودراسة عثمان (٢٠٢٤).

### (٤) تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية:

#### جدول رقم (١٢) يوضح تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية

(ن=١٣٠)

| م | العبارات                                        | الاستجابات |      |           |      |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|-----|-----------------|-------------------|---------|
|   |                                                 | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |     |                 |                   |         |
|   |                                                 | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %   |                 |                   |         |
| ١ | توفر الإدارة المناخ المناسب الداعم لتنمية قدرات | ٦٧         | ٥١.٥ | ٥٣        | ٤٠.٨ | ١٠        | ٧.٧ | ٢.٤٤            | ٠.٦٣              | ٥       |

## مجلة الخدمة الاجتماعية

| م                                       | العبارات                                                               | الاستجابات |      |           |      |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|-----|-----------------|-------------------|-------------|
|                                         |                                                                        | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |     |                 |                   |             |
|                                         |                                                                        | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %   |                 |                   |             |
|                                         | الموظفين الإبداعية                                                     |            |      |           |      |           |     |                 |                   |             |
| ٢                                       | توفر الإدارة الفرصة للموظفين المبدعين لتقديم أفكارهم الإبداعية الجديدة | ٥٩         | ٤٥.٤ | ٦١        | ٤٦.٩ | ١٠        | ٧.٧ | ٢.٣٨            | ٠.٦٣              | ٦           |
| ٣                                       | أقدم أفكار جديدة لحل المشكلات بطريقة إبتكارية                          | ٧٣         | ٥٦.٢ | ٥٦        | ٤٣.١ | ١         | ٠.٨ | ٢.٥٥            | ٠.٥١              | ٢           |
| ٤                                       | تطور الإدارة العمليات الإدارية من خلال استخدام أساليب تكنولوجية مبتكرة | ٦٨         | ٥٢.٣ | ٥٤        | ٤١.٥ | ٨         | ٦.٢ | ٢.٤٦            | ٠.٦١              | ٤           |
| ٥                                       | أحرص على إنجاز مهام عملي بشكل متجدد                                    | ٨٣         | ٦٣.٨ | ٤٧        | ٣٦.٢ | -         | -   | ٢.٦٤            | ٠.٤٨              | ١           |
| ٦                                       | تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالموظفين المبدعين ضمن كوادرها               | ٧٢         | ٥٥.٤ | ٥٦        | ٤٣.١ | ٢         | ١.٥ | ٢.٥٤            | ٠.٥٣              | ٣           |
| تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية ككل |                                                                        |            |      |           |      |           |     |                 |                   |             |
|                                         |                                                                        |            |      |           |      |           |     | ٢.٥             | ٠.٢٩              | مستوى مرتفع |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول أحرص على إنجاز مهام عملي بشكل متجدد بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، يليه الترتيب الثاني أقدم أفكار جديدة لحل المشكلات بطريقة إبتكارية بمتوسط حسابي (٢.٥٥)، ثم الترتيب الثالث تحرص الإدارة على الاحتفاظ بالموظفين المبدعين ضمن كوادرها بمتوسط حسابي (٢.٥٤)، وأخيراً الترتيب السادس توفر الإدارة الفرصة للموظفين المبدعين لتقديم أفكارهم الإبداعية الجديدة بمتوسط حسابي (٢.٣٨). وقد يعكس هذا حرص المنظمة على تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للعاملين وتوفيرها للمناخ الداعم على تنمية الإبداع لديهم حتى يتمكنوا من حل المشكلات التي تواجههم في العمل بطرق إبتكارية وغير تقليدية ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (2016)، Goodarzi, et al، ونتائج دراسة (دبون وصيتي، ٢٠٢٠)، ونتائج دراسة فرحة (٢٠٢٢)، ونتائج دراسة الدالي (٢٠٢٣)، والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بتطوير القدرات الإبداعية لرأس المال البشري، و تطوير الخبرات والمعارف المتنوعة لدى العاملين .

(٥) تنمية القدرات التدريبية:

### جدول رقم (١٣) يوضح تنمية القدرات التدريبية

(ن=١٣٠)

| م | العبارات                                  | الاستجابات |      |           |      |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|-------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|-----|-----------------|-------------------|---------|
|   |                                           | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |     |                 |                   |         |
|   |                                           | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %   |                 |                   |         |
| ١ | توفر الإدارة فرص التدريب اللازمة للعاملين | ٨١         | ٦٢.٣ | ٤٦        | ٣٥.٤ | ٣         | ٢.٣ | ٢.٦             | ٠.٥٤              | ٢       |

## مجلة الخدمة الاجتماعية

| م                           | العبارات                                                                         | الاستجابات |      |           |      |           |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------|-------------------|-------------|
|                             |                                                                                  | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                 |                   |             |
|                             |                                                                                  | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                 |                   |             |
| ٢                           | تحرص الإدارة على تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء | ٧٣         | ٥٦.٢ | ٥٤        | ٤١.٥ | ٣         | ٢.٣  | ٢.٥٤            | ٠.٥٤              | ٤           |
| ٣                           | يرتبط التقدم في المسار الوظيفي بعدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين   | ٦٨         | ٥٢.٣ | ٤٨        | ٣٦.٩ | ١٤        | ١٠.٨ | ٢.٤٢            | ٠.٦٨              | ٦           |
| ٤                           | يتوافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها                            | ٧٩         | ٦٠.٨ | ٥٠        | ٣٨.٥ | ١         | ٠.٨  | ٢.٦             | ٠.٥١              | ١           |
| ٥                           | تستعين الإدارة بالمدربين الأكفاء لتنمية قدرات العاملين                           | ٧٦         | ٥٨.٥ | ٥٣        | ٤٠.٨ | ١         | ٠.٨  | ٢.٥٨            | ٠.٥١              | ٣           |
| ٦                           | تهتم الإدارة بمتابعة وقياس فاعلية البرامج التدريبية المقدمة                      | ٧٢         | ٥٥.٤ | ٤٨        | ٣٦.٩ | ١٠        | ٧.٧  | ٢.٤٨            | ٠.٦٤              | ٥           |
| تنمية القدرات التدريبية ككل |                                                                                  |            |      |           |      |           |      | ٢.٥٣            | ٠.٣٩              | مستوى مرتفع |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية القدرات التدريبية كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول يتوافق محتوى التدريب مع متطلبات الوظيفة التي أعمل بها بمتوسط حسابي (٢.٦) وانحراف معياري (٠.٥١)، يليه الترتيب الثاني توفر الإدارة فرص التدريب اللازمة للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٦) وانحراف معياري (٠.٥٤)، ثم الترتيب الثالث تستعين الإدارة بالمدرسين الأكفاء لتأهيل وتنمية قدرات العاملين بمتوسط حسابي (٢.٥٨)، وأخيراً الترتيب السادس يرتبط التقدم في المسار الوظيفي بعدد الدورات التدريبية التي يحصل عليها العاملين بمتوسط حسابي (٢.٤٢). وقد يعكس ذلك اهتمام المنظمة بتدريب العاملين لديها وحرصها على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين وتحديد البرامج التدريبية اللازمة لتطويرهم وتنميتهم، والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم، حيث أن التدريب يسهم في اكتساب الموظفين الكفاءة المهنية وهذا ما أكدته نتائج دراسة حشاشي (٢٠١٨)، ونتائج دراسة (Ismail, A., & Abiddin, N. Z. (2014)، ونتائج دراسة (Nieves, Quintana, (2018)، و نتائج دراسة لعصب (٢٠١٧)، ونتائج دراسة (ديون وصيتي، ٢٠٢٠).

- مستوى أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل:

جدول رقم (١٤) يوضح مستوى أبعاد تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

ككل

(ن=١٣٠)



## مجلة الخدمة الاجتماعية

| م                                | الأبعاد                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     | الترتيب |
|----------------------------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|---------|
| ١                                | تنمية المعارف                       | ٢.٥٧            | ٠.٢٨              | مرتفع       | ١       |
| ٢                                | تنمية المهارات                      | ٢.٥٢            | ٠.٢٨              | مرتفع       | ٤       |
| ٣                                | تنمية الخبرات                       | ٢.٥٥            | ٠.٣               | مرتفع       | ٢       |
| ٤                                | تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية | ٢.٥             | ٠.٢٩              | مرتفع       | ٥       |
| ٥                                | تنمية القدرات التدريبية             | ٢.٥٣            | ٠.٣٩              | مرتفع       | ٣       |
| أبعاد تنمية رأس المال البشري ككل |                                     | ٢.٥٣            | ٠.٢               | مستوى مرتفع |         |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل

مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٣)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي:

- الترتيب الأول تنمية المعارف بمتوسط حسابي (٢.٥٧) وهو مستوى مرتفع. والترتيب الثاني تنمية الخبرات بمتوسط حسابي (٢.٥٥) وهو مستوى مرتفع. والترتيب الثالث تنمية القدرات التدريبية بمتوسط حسابي (٢.٥٣) وهو مستوى مرتفع. والترتيب الرابع تنمية المهارات بمتوسط حسابي (٢.٥٢) وهو مستوى مرتفع. والترتيب الخامس تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية بمتوسط حسابي (٢.٥) وهو مستوى مرتفع. وهذا يؤكد أن رأس المال البشري هو الثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسات، مما يدفعها إلى الاهتمام بتنمية قدرات العاملين، حيث أن الاستثمار في رأس المال البشري ينعكس على تطوير الكفاءات البشرية، وتنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الإبداعية، وهذا ما أكدته نتائج دراسة شارد (٢٠١٩)، ونتائج دراسة Nurmahmudah, F., & Putra, E. C. S(2020)، ونتائج دراسة السنهوتي (٢٠٢٢)

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:

جدول رقم (١٥) يوضح الصعوبات التي تواجه إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس

المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=١٣٠)

| م | العبارات                                                 | الاستجابات |      |           |      |           |     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|----------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|-----|-----------------|-------------------|---------|
|   |                                                          | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |     |                 |                   |         |
|   |                                                          | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %   |                 |                   |         |
| ١ | عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين | ٨٠         | ٦١.٥ | ٤٩        | ٣٧.٧ | ١         | ٠.٨ | ٢.٦١            | ٠.٥١              | ٢       |
| ٢ | عدم وجود خطة لتطوير العاملين                             | ٦٢         | ٤٧.٧ | ٦٢        | ٤٧.٧ | ٦         | ٤.٦ | ٢.٤٣            | ٠.٥٨              | ٦       |
| ٣ | المركزية في تخطيط المسار الوظيفي                         | ٧٥         | ٥٧.٧ | ٥٤        | ٤١.٥ | ١         | ٠.٨ | ٢.٥٧            | ٠.٥١              | ٤       |
| ٤ | قلة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات العاملين      | ٦٣         | ٤٨.٥ | ٥٨        | ٤٤.٦ | ٩         | ٦.٩ | ٢.٤٢            | ٠.٦٢              | ٧       |
| ٥ | عدم وجود نظام واضح للحوافز والمكافآت                     | ٨٢         | ٦٣.١ | ٤٤        | ٣٣.٨ | ٤         | ٣.١ | ٢.٦             | ٠.٥٥              | ٣       |

## مجلة الخدمة الاجتماعية

| م            | العبارات                                                                   | الاستجابات |      |           |      |           |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب     |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------|------------|------|-----------|------|-----------|------|-----------------|-------------------|-------------|
|              |                                                                            | موافق      |      | إلى حد ما |      | غير موافق |      |                 |                   |             |
|              |                                                                            | ك          | %    | ك         | %    | ك         | %    |                 |                   |             |
| ٦            | عدم الاستفادة من نتائج تحليل تقويم أداء العاملين في التخطيط للمسار الوظيفي | ٥٦         | ٤٣.١ | ٦٨        | ٥٢.٣ | ٦         | ٤.٦  | ٢.٣٨            | ٠.٥٨              | ٩           |
| ٧            | عدم وضوح إجراءات الترقية للعاملين                                          | ٦٥         | ٥٠   | ٥١        | ٣٩.٢ | ١٤        | ١٠.٨ | ٢.٣٩            | ٠.٦٨              | ٨           |
| ٨            | عدم وضوح المناصب الإدارية في الهيكل التنظيمي                               | ٦٠         | ٤٦.٢ | ٥٧        | ٤٣.٨ | ١٣        | ١٠   | ٢.٣٦            | ٠.٦٦              | ١٠          |
| ٩            | عدم توفر الميزانية اللازمة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين                  | ٩٤         | ٧٢.٣ | ٣٤        | ٢٦.٢ | ٢         | ١.٥  | ٢.٧١            | ٠.٤٩              | ١           |
| ١٠           | عدم وجود تدوير للوظائف بين العاملين                                        | ٧٧         | ٥٩.٢ | ٣٦        | ٢٧.٧ | ١٧        | ١٣.١ | ٢.٤٦            | ٠.٧٢              | ٥           |
| الصعوبات ككل |                                                                            |            |      |           |      |           |      | ٢.٤٩            | ٠.٣١              | مستوى مرتفع |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول عدم توفر الميزانية اللازمة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٧١)، يليه الترتيب الثاني عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٦١)، ثم الترتيب الثالث عدم وجود نظام واضح للحوافز والمكافآت بمتوسط حسابي (٢.٦)، وأخيراً الترتيب العاشر عدم وضوح المناصب الإدارية في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٣٦). وقد يؤكد ذلك أن أكثر المعوقات التي تواجه المنظمة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين هي عدم توفر التمويل اللازم لذلك، مما يؤكد على ضرورة توفير الميزانية اللازمة لتطوير المسار الوظيفي، ومن المعوقات التي تواجه التطوير كذلك عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي من قبل الإدارة، وكذلك نظام الحوافز والمكافآت الذي لا يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين ولا يحفزهم، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة التويرجي (٢٠١٦) ونتائج دراسة عبد المحسن (٢٠١٥) والتي توصلت نتائجها إلى أن مستوى معوقات تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعاملين متوسط.

**المحور الخامس: مقترحات تفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:**

جدول رقم (١٦) يوضح مقترحات تفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=١٣٠)

## مجلة الخدمة الاجتماعية

| الترتيب     | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الاستجابات    |   |           |    |       |    | العبارات                                                                          | م  |
|-------------|-------------------|-----------------|---------------|---|-----------|----|-------|----|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
|             |                   |                 | غير موافق     |   | إلى حد ما |    | موافق |    |                                                                                   |    |
|             |                   |                 | %             | ك | %         | ك  | %     | ك  |                                                                                   |    |
| ٥           | ٠.٥٣              | ٢.٦٥            | ٢.٣           | ٣ | ٣٠.٨      | ٤٠ | ٦٦.٩  | ٨٧ | وجود استراتيجية واضحة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين                              | ١  |
| ١           | ٠.٤٤              | ٢.٧٤            | -             | - | ٢٦.٢      | ٣٤ | ٧٣.٨  | ٩٦ | وضع خطة عمل محددة لتطوير العاملين                                                 | ٢  |
| ٨           | ٠.٦٢              | ٢.٥٩            | ٦.٩           | ٩ | ٢٦.٩      | ٣٥ | ٦٦.٢  | ٨٦ | اللامركزية في تخطيط المسار الوظيفي                                                | ٣  |
| ٢           | ٠.٤٦              | ٢.٧١            | -             | - | ٢٩.٢      | ٣٨ | ٧٠.٨  | ٩٢ | توفير التدريب اللازم للعاملين بناء على تحديد احتياجاتهم التدريبية لتنمية مهاراتهم | ٤  |
| ٤           | ٠.٥١              | ٢.٦٥            | ١.٥           | ٢ | ٣٢.٣      | ٤٢ | ٦٦.٢  | ٨٦ | تحفيز العاملين من خلال المكافآت والحوافز                                          | ٥  |
| ٩           | ٠.٥٣              | ٢.٥٨            | ١.٥           | ٢ | ٣٩.٢      | ٥١ | ٥٩.٢  | ٧٧ | توظيف نتائج تحليل تقويم أداء العاملين في التخطيط للمسار الوظيفي                   | ٦  |
| ٧           | ٠.٤٨              | ٢.٦٤            | -             | - | ٣٦.٢      | ٤٧ | ٦٣.٨  | ٨٣ | وضع معايير واضحة ومحددة لنظام الترقيات                                            | ٧  |
| ١٠          | ٠.٥١              | ٢.٥٥            | ٠.٨           | ١ | ٤٣.١      | ٥٦ | ٥٦.٢  | ٧٣ | وضوح المناصب الإدارية في الهيكل التنظيمي                                          | ٨  |
| ٣           | ٠.٤٩              | ٢.٧             | ١.٥           | ٢ | ٢٦.٩      | ٣٥ | ٧١.٥  | ٩٣ | توفر الميزانية اللازمة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين                             | ٩  |
| ٦           | ٠.٥٤              | ٢.٦٥            | ٣.١           | ٤ | ٢٩.٢      | ٣٨ | ٦٧.٧  | ٨٨ | الاهتمام من جانب الإدارة بتدوير الوظائف بين العاملين                              | ١٠ |
| مستوى مرتفع | ٠.٢٩              | ٢.٦٤            | المقترحات ككل |   |           |    |       |    |                                                                                   |    |

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٦٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول وضع خطة عمل محددة لتطوير العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٤)، يليه الترتيب الثاني توفير التدريب اللازم للعاملين بناء على تحديد احتياجاتهم التدريبية لتنمية مهاراتهم بمتوسط حسابي (٢.٧١)، ثم الترتيب الثالث توفر الميزانية اللازمة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بمتوسط حسابي (٢.٧)، وأخيراً الترتيب العاشر وضوح المناصب الإدارية في الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي (٢.٥٥). وقد يؤكد ذلك ضرورة التخطيط لتطوير وإدارة المسار الوظيفي للعاملين من خلال وضع خطة العمل التي تحقق ذلك وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات العاملين وتوفير الميزانية اللازمة للتطوير ويتفق ذلك مع نتائج دراسة عبد المحسن (٢٠١٥) ونتائج دراسة بلعيد (٢٠٢١) ونتائج دراسة حباكة وزناتي (٢٠٢٢) والتي أكدت نتائجها على ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

**المحور السادس: اختبار فروض الدراسة:**

## مجلة الخدمة الاجتماعية

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إدارة المسار الوظيفي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " :  
جدول رقم (١٧) يوضح تحليل الانحدار البسيط لأثر إدارة المسار الوظيفي على تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

| المتغيرات المستقلة             | معامل الانحدار B | اختبار (ت) T-Test | اختبار (ف) F-Test | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|--------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------------------|
| الهيكل التنظيمي                | ٠.١٣٦            | *٢.٦٠٢            | *٦.٧٦٩            | *٠.٢٢٤           | *٠.٠٥٠                       |
| التدوير الوظيفي                | ٠.١٥٢            | *٢.١٦٢            | *٤.٦٧٣            | *٠.١٨٨           | *٠.٠٣٥                       |
| الأجور والحوافز                | ٠.١٣٢            | *٣.٢٣٨            | *١٠.٤٨٥           | *٠.٢٧٥           | *٠.٠٧٦                       |
| تقييم الأداء الوظيفي           | ٠.١٨٨            | *٤.٥٨٤            | *٢١.٠١١           | *٠.٣٧٦           | *٠.١٤١                       |
| الترقية                        | ٠.١٤٩            | *٢.٨١٢            | *٧.٩٠٨            | *٠.٢٤١           | *٠.٠٥٨                       |
| أبعاد إدارة المسار الوظيفي ككل | ٠.٢٤٧            | *٣.٧٥٣            | *١٤.٠٨٧           | *٠.٣١٥           | *٠.٠٩٩                       |

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٥٠)، أي أن الهيكل التنظيمي يفسر نسبة (٥%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " التدوير الوظيفي " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٣٥)، أي أن التدوير الوظيفي يفسر نسبة (٣.٥%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الأجور والحوافز " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٧٦)، أي أن الأجور والحوافز تفسر نسبة (٧.٦%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " تقييم الأداء الوظيفي " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٤١)، أي أن تقييم الأداء الوظيفي يفسر نسبة (١٤.١%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " الترقية " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٥٨)، أي أن الترقية تفسر نسبة (٥.٨%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " إدارة المسار الوظيفي ككل " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " إلى وجود ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠.٠٠١). وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٠٩٩)، أي أن إدارة المسار الوظيفي ككل تفسر نسبة (٩.٩%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين إدارة المسار الوظيفي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".  
(٢) اختبار الفرض الثاني للدراسة: " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد إدارة المسار الوظيفي (الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي، والترقية) على تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ":  
جدول رقم (١٨) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لتباين تأثير أبعاد إدارة المسار الوظيفي على تنمية

### رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

| المتغيرات المستقلة | المتغير التابع       | معامل الانحدار B | معاملات بيتا | اختبار (ت) T-Test | اختبار (ف) F-Test | معامل الارتباط R | معامل التحديد R <sup>2</sup> |
|--------------------|----------------------|------------------|--------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------------------|
| (٢٠) العاملين      | الهيكل التنظيمي      | ٠.١٤٤            | ٠.٢٣٦        | *٢.٤٩٦            | ٨.٢٧٧<br>**       | ٠.٥٠٠<br>**      | ٠.٢٥٠<br>**                  |
|                    | التدوير الوظيفي      | ٠.٢١١-           | ٠.٣٧٣-       | **٣.٧٤٨-          |                   |                  |                              |
|                    | الأجور والحوافز      | ٠.١٢٢            | ٠.٢٥٤        | **٢.٦٥٨           |                   |                  |                              |
|                    | تقييم الأداء الوظيفي | ٠.١١٩            | ٠.٢٣٨        | *٢.٤٠٥            |                   |                  |                              |

## مجلة الخدمة الاجتماعية

| معامل<br>التحديد<br>$R^2$ | معامل<br>الارتباط<br>R | اختبار<br>(ف)<br>F-Test | اختبار (ت)<br>T-Test | معاملات<br>بيتا | معامل<br>الانحدار<br>B | المتغير<br>التابع | المتغيرات المستقلة |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|------------------------|-------------------|--------------------|
|                           |                        |                         | ٠.٩٩٣                | ٠.٠٩٠           | ٠.٠٥٦                  | ككل               | الترقية            |

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

### يوضح الجدول السابق أن:

- بلغت قيمة معامل الارتباط المتعدد بين جميع المتغيرات المستقلة لأبعاد إدارة المسار الوظيفي ككل والمتمثلة في: " الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي، والترقية " والمتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " (٠.٥٠٠)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، وتدلل على وجود ارتباط طردي متوسط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار (ف) إلى معنوية نموذج الانحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٥٠)، أي أن أبعاد إدارة المسار الوظيفي ككل والمتمثلة في: " الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي، والترقية " تفسر (٢٥%) من التباين الكلي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية.
- وتشير نتيجة اختبار (ت) إلى أن تأثير أربعة متغيرات مستقلة وهي " الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي " على المتغير التابع " تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " يعتبر تأثيراً معنوياً وذا دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠١) و(٠.٠٥). بينما كان تأثير المتغير المستقل الآخر " الترقية " غير معنوي وغير دال إحصائياً.
- ومن خلال قيم معاملات بيتا Beta يمكن ترتيب المتغيرات المستقلة المعنوية حسب الأهمية النسبية، وذلك كما يلي:

١. التدوير الوظيفي (بيتا=٠.٣٧٣).

٢. الأجور والحوافز (بيتا=٠.٢٥٤).

٣. تقييم الأداء الوظيفي (بيتا=٠.٢٣٨).

٤. الهيكل التنظيمي (بيتا=٠.٢٣٦).

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- ويشير ذلك إلى تباين تأثير " الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي " أكثر من تأثير " الترقية " على تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية
- مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " يوجد تباين دال إحصائياً بين تأثير أبعاد إدارة المسار الوظيفي (الهيكل التنظيمي، والتدوير الوظيفي، والأجور والحوافز، وتقييم الأداء الوظيفي، والترقية) على تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية " .
- (٣) اختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ":

جدول رقم (١٩) يوضح دلالات الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية (ن=١٣٠)

| الأبعاد                        | مجتمع البحث | العدد (ن) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية (df) | قيمة T | الدلالة |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------------|-------------------|-------------------|--------|---------|
| الهيكل التنظيمي                | ذكور        | ٤٢        | ٢.٤٥            | ٠.٣               | ١٢٨               | ٠.٠٨٦  | غير دال |
|                                | إناث        | ٨٨        | ٢.٤٤            | ٠.٣٣              |                   |        |         |
| التدوير الوظيفي                | ذكور        | ٤٢        | ٢.٤٢            | ٠.٣٦              | ١٢٨               | ٠.٠٢٩  | غير دال |
|                                | إناث        | ٨٨        | ٢.٤١            | ٠.٣٤              |                   |        |         |
| الأجور والحوافز                | ذكور        | ٤٢        | ٢.١٥            | ٠.٤٤              | ١٢٨               | ٠.٢٨٨  | غير دال |
|                                | إناث        | ٨٨        | ٢.١٣            | ٠.٤               |                   |        |         |
| تقييم الأداء الوظيفي           | ذكور        | ٤٢        | ٢.٢٧            | ٠.٤٧              | ١٢٨               | ٠.٢٧٣  | غير دال |
|                                | إناث        | ٨٨        | ٢.٢٩            | ٠.٣٥              |                   |        |         |
| الترقية                        | ذكور        | ٤٢        | ٢.٣١            | ٠.٣٩              | ١٢٨               | ٠.٨٤٦  | غير دال |
|                                | إناث        | ٨٨        | ٢.٢٦            | ٠.٢٧              |                   |        |         |
| أبعاد إدارة المسار الوظيفي ككل | ذكور        | ٤٢        | ٢.٣٢            | ٠.٢٨              | ١٢٨               | ٠.٢٥٣  | غير دال |
|                                | إناث        | ٨٨        | ٢.٣١            | ٠.٢٤              |                   |        |         |

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى الهيكل التنظيمي، ومستوى التدوير الوظيفي، ومستوى الأجور والحوافز، ومستوى تقييم الأداء الوظيفي، ومستوى الترقية، ومستوى إدارة المسار الوظيفي

## مجلة الخدمة الاجتماعية

بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى إدارة المسار الوظيفي بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".

(٤) اختبار الفرض الرابع للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية":

جدول رقم (٢٠) يوضح دلالات الفروق المعنوية بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية

(ن=١٣٠)

| الأبعاد                             | مجتمع البحث | العدد (ن) | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجات الحرية (df) | قيمة T | الدالة  |
|-------------------------------------|-------------|-----------|-----------------|-------------------|-------------------|--------|---------|
| تنمية المعارف                       | ذكور        | ٤٢        | ٢.٥٧            | ٠.٣               | ١٢٨               | ٠.١٦٦  | غير دال |
|                                     | إناث        | ٨٨        | ٢.٥٦            | ٠.٢٨              |                   |        |         |
| تنمية المهارات                      | ذكور        | ٤٢        | ٢.٥٢            | ٠.٣٣              | ١٢٨               | ٠.٠١٧- | غير دال |
|                                     | إناث        | ٨٨        | ٢.٥٢            | ٠.٢٥              |                   |        |         |
| تنمية الخبرات                       | ذكور        | ٤٢        | ٢.٥١            | ٠.٣               | ١٢٨               | ٠.٩٦١- | غير دال |
|                                     | إناث        | ٨٨        | ٢.٥٧            | ٠.٣               |                   |        |         |
| تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية | ذكور        | ٤٢        | ٢.٤٨            | ٠.٢٧              | ١٢٨               | ٠.٤٦٥- | غير دال |
|                                     | إناث        | ٨٨        | ٢.٥١            | ٠.٣               |                   |        |         |
| تنمية القدرات التدريبية             | ذكور        | ٤٢        | ٢.٥٣            | ٠.٣٧              | ١٢٨               | ٠.٠٥٨- | غير دال |
|                                     | إناث        | ٨٨        | ٢.٥٤            | ٠.٤               |                   |        |         |
| أبعاد تنمية رأس المال البشري ككل    | ذكور        | ٤٢        | ٢.٥٢            | ٠.٢٣              | ١٢٨               | ٠.٤١٣- | غير دال |
|                                     | إناث        | ٨٨        | ٢.٥٤            | ٠.١٨              |                   |        |         |

\* معنوي عند

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

(٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن: لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع (ذكور/ إناث) بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية المعارف، ومستوى تنمية المهارات، ومستوى تنمية الخبرات، ومستوى تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية، ومستوى تنمية القدرات التدريبية، ومستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ككل. مما يجعلنا نرفض الفرض الرابع للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات العاملين وفقاً للنوع بالنسبة لتحديدهم لمستوى تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية ".



■ **المحور السابع: آليات تخطيطية مقترحة لتفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية:**

من خلال استعراض التراث النظري والجانب التطبيقي للدراسة يمكن وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتفعيل إسهامات إدارة المسار الوظيفي في تنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية والتي تتمثل في:

- **توعية العاملين بأهمية تطوير المسار الوظيفي ويتم ذلك إجرائياً من خلال:**
  - توعية العاملين بضرورة تنمية معارفهم حول المسار الوظيفي وأهمية تطويره.
  - تقديم برامج إرشادية للعاملين لتعريفهم بمسارهم الوظيفي والواجبات الوظيفية.
  - إضافة المعلومات اللازمة عن المسارات الوظيفية للعاملين على الموقع الإلكتروني للمنظمة.
  - ضرورة نشر ثقافة إدارة و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
  - عقد الندوات اللازمة التي تساعد العاملين على تحديد أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية .
- **تدريب العاملين بالمنظمة ويتم ذلك إجرائياً من خلال:**
  - تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين لتنمية قدراتهم على تخطيط المسار الوظيفي .
  - مشاركة الرئيس المباشر للموظفين في تخطيط البرامج التدريبية اللازمة .
  - تنفيذ البرامج التدريبية التي تساعد الموظفين على تحديد أهدافهم الشخصية، والمهارات المتوفرة لديهم، والمتطلبات اللازمة لتحقيق أهدافهم، ووضع جدول زمني لتحقيق تلك الأهداف.
  - تقديم البرامج التدريبية التي تعرف العاملين بالمنظمة بأساليب تخطيط المسار الوظيفي.
  - تنظيم ورش عمل لتعريف العاملين بالمصادر الإلكترونية التي تقدم الدورات التدريبية المتاحة.
  - توفير الدورات التدريبية التي تسهم في تطوير المسار الوظيفي للعاملين.
- **تنمية القدرات التكنولوجية لدى العاملين بالمنظمة ويتم ذلك إجرائياً من خلال:**
  - توفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة بالمنظمة التي تنمي جداراتهم الرقمية.
  - تدريب العاملين بالمنظمات على إستخدام التكنولوجيا الرقمية .
  - توفير الكوادر المؤهلة لتدريب العاملين بالمنظمات على استخدام التكنولوجيا الرقمية.
  - بناء قاعدة بيانات توفر للعاملين المعلومات التي تساعدهم على تطوير مسارهم الوظيفي.
  - تنظيم الدورات التدريبية التي تؤهلهم لاستخدام الوسائل التكنولوجية في إنجاز مهام العمل.

- **تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة ويتم ذلك إجرائياً من خلال:**
  - ضرورة وضع خطة إستراتيجية لتطوير وتخطيط المسار الوظيفي بهدف تطوير الموارد البشرية .
  - تطوير استراتيجيات تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي.
  - المرونة في تخطيط المسار الوظيفي، أي أن تكون عملية التخطيط للمسار الوظيفي عملية مرنة قابلة للتغيير والتبديل.
  - التخطيط للمسار الوظيفي بتنمية قدرة العاملين على تقييم الذات وتحديد نقاط القوة و الضعف .
  - ضرورة إطلاع الموظفين على الخطط المقترحة لتخطيط المسارات الوظيفية بصورة مسبقة .
  - مشاركة الرئيس المباشر للموظفين في رسم المسار الوظيفي الذي يحقق تطلعاتهم.
  - مراجعة وتقييم المسار الوظيفي للموظفين بالمنظمة.
- **تفعيل دور المنظمة في تطوير إدارة المسار الوظيفي ويتم ذلك إجرائياً من خلال:**
  - توفير المناخ التنظيمي الذي يساعد على التخطيط لتطوير المسار الوظيفي.
  - وضع هيكل وظيفي وتنظيمي داعم لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالمنظمة.
  - وجود توصف وظيفي لجميع الوظائف يوضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.
  - توفر الشفافية في العمل والإعلان عن المناصب الشاغرة والفرص الوظيفية المتاحة للعاملين.
  - ملء الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين ذو الكفاءة العالية.
  - تطبيق سياسة التدوير الوظيفي بين العاملين بما يخدم إدارة المسار الوظيفي.
  - تقييم الأداء بموضوعية ووجود معايير واضحة ومحددة لتقييم أداء العاملين.
  - ربط نتائج تقييم الأداء بتقدم الموظف في المسار الوظيفي.
  - تعزيز التطوير المستمر للمهارات والقدرات والإبداع والابتكار لدى العاملين .
  - حصول العاملين بالمؤسسة على أجور تتناسب مع مهاراتهم العالية وجهودهم.
  - وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت يحفز العاملين.
  - وضع سياسات مناسبة للترقية، وأن يعتمد نظام الترقية على الكفاءة والخبرة .

مراجع الدراسة:

المراجع العربية:

- أبو المعاطي، علي ماهر (٢٠٠٩). الاتجاهات الحديثة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار الايمان للطباعة والنشر.
- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٨). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- أحمد، رضا محمد عبده؛ شاهين، صبري إبراهيم (٢٠٢١). مقومات تنمية رأس المال البشري. مجلة الدراسات البيئية، جامعة مدينة السادات، ١١(١)، ٢٦٠-٢٦٧.
- الاحمدي، فيصل عبدالله (٢٠٢٣). تخطيط المسار الوظيفي للمعلمين وأثره على جودة الخدمات التعليمية لدى عينة من المدارس في منطقة المدينة المنورة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك.
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمي (٢٠١٧). تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها. الإدارة التربوية، ١٥(١٥)، ٣٣٥-٤٧١.
- إمام، محمد بيومي محمد. (٢٠١٨). أثر استخدام تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لزيادة الانتاجية: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الاجنبية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، ٩(٤)، ٣٢٦-٣٤٧.
- برقاي، وفاء (٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية: المفهوم والوظائف والاستراتيجيات. عمان: دار اليازوري.
- بركان، عبد الرزاق ؛ بريك، عبد القادر. (٢٠١٨). أثر ادارة المسار الوظيفي على أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تيسمسيلت، الجزائر.
- البعلبكي، منير. (٢٠٠٣). المورد. بيروت: دار العلم للملايين.
- بكوش، يوسف (٢٠١٤). القاموس الكافي المدرسي. ط٧، الجزائر.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- بلعيد، حياة (٢٠٢١). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار. مجلة المنهل الاقتصادي، ٤(٣)، ٤٦٥-٤٨٢.
- بن شهرة، محجوبة؛ بدرأوي، يحيى (٢٠٢١). ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الإلتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، ١٤(١)، ٤٢٥ - ٤٤١.
- بوراس، فايزة (٢٠١٦). تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال. مجلة دراسات، جامعة الأغواط، الجزائر، ٢٠١٦(٣٨)، ١٠٤ - ١١٤.
- بوراس، فايزة (٢٠١٨). إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- التويجري، فاطمة عبد العزيز (٢٠١٦). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٠(١)، ٣٧١-٤٣٦.
- التويجري، فاطمة بنت عبد العزيز؛ الدوسري، مها بنت فهد (٢٠١٩). دور إدارة المسار الوظيفي لوكالة الموارد البشرية في تحقيق التميز التنظيمي بوزارة التعليم. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٦(١٢٣)، ٣٢٧ - ٤٠٢.
- ثلجي، أمال و بن علال، نبيه (٢٠١٦). أثر إدارة المسار الوظيفي على أداء العاملين في المنظمات الجزائرية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أبي بكر بلقايد، الجزائر.
- جدي، طارق (٢٠١٨). المسار الوظيفي وتأثيره على الرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر.
- الجرواني، نادية وآخرون. (٢٠١٤). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية. الرياض: مكتبة الرشد للنشر.
- جعيجع، نبيلة (٢٠١٩). مساهمة وجود خطة استراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. مجلة دراسات اقتصادية، ١٣(١)، ٢٩٦ - ٣١٦.
- جغام، سعد (٢٠٢٤). إدارة المسار الوظيفي. ط١، الجزائر: دار المتبني للطباعة والنشر.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- الجهني، أحمد محمد حامد (٢٠٢٣). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بتحقيق رضا الكادر التعليمي: دراسة ميدانية على التعليم الثانوي الحكومي في مدينة تبوك. مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، لبنان، (٩٧)، ٩-٣٦.
- الجوارنة، محمد صبحي (٢٠١٧). أثر رأس المال البشري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، الأردن.
- حشاشي، كمال (٢٠١٨). إدارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء: دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة برهوم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الحمادة، حمزة ضاحي (٢٠١٦). الحكومة الإلكترونية ودورها في تقديم الخدمات المرفقية. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- حمزة، أحمد إبراهيم (٢٠١٥). إدارة المؤسسات الاجتماعية. عمان: دار الميسرة للنشرة والتوزيع
- الخزاعلة، راني محمد عيد (٢٠١٩). أثر المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة آل البيت. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- الدالي، شيماء عبدالعزيز عبدالباسط (٢٠٢٣). دور التعليم والتدريب الإلكتروني في تنمية رأس المال البشري. مجلة كلية الآداب، جامعة الفيوم، ١٥ (٢)، ٥١٥-٥٨٣.
- دبون، عبد القادر؛ عبد اللطيف، صيتي (٢٠٢٠). أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين: حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي Cnas لولاية غارداية. مجلة الباحث، ٢٠ (١)، ٨٥٧-٨٧١.
- درويش، عيد محمد يوسف (٢٠١٨). العلاقة بين رأس المال البشري والأداء الوظيفي. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٩ (٣)، ٤٦٦-٤٩٠.
- دوالي، نهال السعيد عبدالعزيز (٢٠١٨). دور رأس المال البشري في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي: بالتطبيق على قطاع البنوك المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، (٤)، ٢٣١-٢٥٢.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- زرادة، رباب (٢٠١٣). القيم التنظيمية وعلاقتها بتخطيط المسارات الوظيفية. (رسالة ماجستير غير منشورة) . جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة.
- الزغل، علاء علي علي (٢٠٢١). الذاكرة المؤسسية كآلية لتنمية رأس المال الفكري لدى العاملين بمؤسسات رعاية الشباب الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع(٥٥)، الجزء الأول.
- زناتى، أمل؛ حباكة، أمل (٢٠٢٢) تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٦ (٥)، ١٣٢-٢٤١.
- السعدي، محمد (٢٠١٨) مدى توافر معايير اختيار الموارد البشرية في مدارس عدن الثانوية للموهوبين في الجمهورية اليمنية. مجلة العلوم الاجتماعية، ١٢ (١)، ٨-٢٢.
- السكري، أحمد شفيق (٢٠٠٠). قاموس الخدمة الاجتماعية والخدمات الاجتماعية. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- سلام، دراجي؛ جنيبة، عمر (٢٠٢٢). أهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، ١٦ (١)، ٧٦٩-٧٨٧.
- السنهوتي، مباركة محمود السيد سليمان (٢٠٢٢). تنمية رأس المال البشري في قطاع التنمية الاجتماعية بوزارة التضامن الاجتماعي. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٧٣ (١)، ٢٤١-٢٥٧.
- سويطي، شبلي أسماعيل (٢٠٢٠). الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في وزارة الصحة الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، ٣ (٢٨)، ٢١-٤٥.
- شارد، هاني علي (٢٠١٩). أثر تنمية رأس المال البشري على التطوير الإداري بالتطبيق على جامعة شقراء. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، القاهرة، ١٠ (٣)، ١٥-٥٨.
- الشحي، أحمد بن عبد الله ابن عبد الله (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير المسار الوظيفي لمديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عُمان.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- الشمري، يوسف ماهر جواد ( ٢٠١٩ ) . دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير رأس المال البشري.(رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- الشناوي، عبد الله محمد (٢٠٢٣) . الاستثمار في رأس المال البشري واستيعاب الثورة الصناعية الرابعة. مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، ٤٥(٤)، ٨٧٣-٩١٢.
- صالح، مروة سعدون ؛ الزيدي، ناظم جواد عبد سلمان (٢٠١٣). أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد البرنامج التدريبي: بحث ميداني في وزارة النفط، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، ١٩(٧١)، ١٢٥-١٦٥.
- صلاح، نجوي محجوب(٢٠١٩). المبادرة الوطنية لتأهيل الشباب للمناصب القيادية كآلية للتطوير الإداري للجهاز الحكومي في مصر.( رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان .
- صلعة، سمية (٢٠١٨). أثر التدريب على تخطيط المسار الوظيفي. المؤتمر العلمي الثاني عشر: التدريب من أجل التشغيل والتنمية، في الفترة من ٩-١٠ ديسمبر، جامعة بني سويف.
- الطائي، محسن عبد الأمير عطية (٢٠٢١). رأس المال البشري وتأثيره في تعزيز الأداء الإبداعي للعاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.
- طري، بن حليلة (٢٠١٦). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر.
- العامري، سعود جايد مشكور(٢٠٢٠). رأس المال الفكري أساس صناعة القرارات. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- عايض، عبد اللطيف مصلح محمد (٢٠٢٠) . أثر التمكين الإداري في تنمية رأس المال البشري. مجلة الآداب، كلية الآداب، جامعة ذمار، اليمن، ١٧(١)، ٤٢٤-٤٥٩.
- عبد الفتاح، محمود (٢٠١٣).تخطيط المسار الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- عبد اللطيف، مروة يوسف عبد الحليم (٢٠٢٢). تفعيل التحول الرقمي لتعزيز رأس المال البشري بالجامعات المصرية على ضوء خبرة المملكة المتحدة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، ٩(١٦)، ١٧١٢-١٧٦٨.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- عبد المحسن، ندا حسين السيد (٢٠١٥). تخطيط المسار الوظيفي كآلية لزيادة كفاءة أداء العاملين بقطاع المجلس القومي للشباب. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ١٢ (٣٩)، ١٣-٧٣.
- عثمان، حمادة رجب مسلم؛ قبيصي، محمود نور الدين (٢٠٢٤). القدرات التكنولوجية كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة القاهرة للخدمة الاجتماعية، ٤٢ (٤٢)، ٩٦-٤٩.
- عساس، يمينة (٢٠٢١). مساهمة إدارة المسار الوظيفي في تحسين أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الجزائر.
- العطوي، دلال بنت طويلع؛ محمد، عمر أحمد سيد (٢٠٢٣). أثر رأس المال البشري على أداء المنظمات. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة تبوك، تبوك.
- علاقي، مدني عبد القادر (٢٠١٩). إدارة الموارد البشرية. ط٥، جده: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- العلي عبد الستار وآخرون (٢٠٠٦). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عواريب، عبد القادر (٢٠١٥). دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- الغامدي، فوزية على خضر (٢٠١٣). تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- غضبان، وهيبة؛ وعولمي، حسبية (٢٠١٩). فعالية إدارة المسار الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة محمد بو ضياف (المسيلة)، الجزائر.
- غيث، زبيدة حسام صلاح. (٢٠١٨). أثر رأس المال البشري على تطوير المشاريع الصغيرة في الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.



## مجلة الخدمة الاجتماعية

- فرحة، نجاة محمود عبد المقصود (٢٠٢٢). رأس المال البشري والتخطيط لتنمية التفكير الابداعي لدى الطلاب بمدارس المتفوقين للعلوم والتكنولوجيا. مجلة دراسة في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٥٩(١)، ٢٣١-٢٧٦.
- الفضلي، منى عبدالمحسن عبدالرحمن (٢٠١٦). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٦(٥).
- قوراري، الزهرة ؛ العياشي، مريم (٢٠١٩). أثر التدوير الوظيفي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- قويدر، بورقبة؛ عيسى، إسماعيل؛ إلياس، العيداني. (٢٠٢٠). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. مجلة البديل الاقتصادي، ٦(١)، ١١-٢٤.
- كفاقي، إيمان مصطفى (٢٠١٧). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية. الإدارة التربوية، ١٢(١٢)، ٣٨٣-٣٢١.
- لعصب، عبد الهادي (٢٠١٧). أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مباح، الجزائر.
- ماهر، أحمد (٢٠١٧). تطوير المنظمات " الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الطبعة الثالثة، الإسكندرية : الدار الجامعية .
- محمود، ماجدة جمال حسين ؛ عبد، محمود عبد المعطي هاشم (٢٠٢٤). أثر تطوير المسار الوظيفي على أداء العاملين ودور إدارة الموارد البشرية والرضا عن المسار الوظيفي بوزارة التربية والتوجيه بالولاية الشمالية. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (٢٤).
- مختار، عبد العزيز عبد الله (١٩٩٥). التخطيط لتنمية المجتمع. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مخصيد، هيثم عبد الغفور (٢٠٢٢). المساهمة في المساهمة للمسار الوظيفي في وظائف موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي المفيد في دولة الكويت. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية و القانونية، ٦(٢)، ٢٩-٤٦.

## مجلة الخدمة الاجتماعية

- المطيري، عواطف لافي يريد؛ الفضلي، مني عبدالمحسن عبدالرحمن (٢٠٢٠). واقع قيادة رأس المال البشري نحو تحقيق التميز الإداري بجامعة جدة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية ، ٤ (١٨)، ٥١١-٥٣٠.
- معجم اللغة العربية (٢٠٠٥). المعجم الوجيز. القاهرة: الهيئة القومية لشئون المطابع الأميرية.
- منصور، محمود عبد الله (٢٠٢١). التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، ٥٤ (١)، ١٦١-١٩٨.
- المؤمن، أمير محمد علي (٢٠١٥). أثر تخطيط رسم المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء . رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة دنقلا، السودان.
- اليحيى، محمد بن سعد ؛ شمعون، عاصم التجاني إبراهيم (٢٠٢٠). أثر إستراتيجية تطوير الكوادر البشرية على أداء الموظفين الإداريين بجامعة شقراء. مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، ٢٠٢٠ (٤٣)، ٤٣-٨٦.
- يوسف، فوزية عبد الدايم عبد الفتاح (٢٠٢٢) . أبعاد تنمية رأس المال البشري كآلية للتطوير الإداري بالمنظمات غير الحكومية من منظور طريقة تنظيم المجتمع. مجلة الخدمة الاجتماعية، ٧٤ (٢)، ٤٦-٩٣.
- يوسف، مسعداوي (٢٠١٧). الاستثمار في التعليم وأثره على تنمية رأس المال البشري - حالة الجزائر. المؤتمر العلمي الثالث لعلوم المعلومات اقتصاد المعرفة والتنمية الشاملة للمجتمعات الفرص والتحديات، جامعة بني سويف، كلية الآداب، في الفترة من ١٠-١١ أكتوبر.

### المراجع الأجنبية:

- Ajisafe, R. A., Orifa, R. A., & Balogun, J. A. (2015). Influence of human capital management on organizational performance. *Journal of Resource. Development and Management* , (14).
- Al Balushi, F. S. M., Ali, A. A. A., & Alzoraiki, M. (2022). The impact of forecasting strategy and training and development strategy on preparing leadership competencies administrative support in the Sultanate of Oman. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 3(01), 34-41.

- Alawamleh, H. S. (2013). The impact of the administrative hypocrisy on the career path from the perspective of the administrative staff at Al-Balqa' Applied University. *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 120-132.
- Ali, A. A. A., AlZgool, M., et al. (2023). Moderating effect of strategic planning on the relationship between career path planning and job performance. *Sustainability*, 15(11), 8490.
- Alnachef, T. H., & Alhajjar, A. A. (2017). Effect of human capital on organizational performance: A literature review. *International Journal of Science and Research*, 6(8), 1154-1158..
- Amodu, L., Alege, P., Oluwatobi, S., & Ekanem, T. (2017). The effect of human capital development on employees' attitude to work in insurance industry in Nigeria. *The Journal of Organizational Management Studies*, 12..
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London Kogan Page.
- Armstrong, Michael. Taylor, Stephen. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London, Kogan Limited.
- Barker, R.L. (1987) *The Social Work Dictionary*. New York, N.A.S.W Press, silver spring, MD.
- Channar, Z. A., Talreja, S., & Bai, M. (2015). Impact of human capital variables on the effectiveness of the organizations. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(1), 228-240.
- Corinne Barker & Emma Ward. (2021). *Introduction to Health social care and children, young People's setting*, Second Edition, Social Science , Hachette UK .
- Goldin, C. (2024). Human capital. In *Handbook of cliometrics* . Cham: Springer International Publishing, 353-383.

-Goodarzi, M. R, Goodarzi, A & Goodarzi, E. (2016) "The Role of Human Capital Development and Innovation in Healthcare organizations of Markazi Province in Iran. *Journal of Health Management & Information Science*, 3(1), 20-25.

-Greve, B. (2014). *Welfare and the Welfare State: Present and Future*, (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315761022> .

-Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 57-82..

-Hilda, H., & Camilla, R. S. (2020). Career path management as a motivational tool for employees. *Proche-Orient Études en management*, 32(1), 33-50.

-Imran, R., & Atiya, T. M. S. (2020). The role of high-performance work system and human capital in enhancing job performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(3), 195-206.

-Ismail, A., & Abiddin, N. Z. (2014). Issues and challenges of technical and vocational education and training in Malaysia towards human capital development. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 19(2), 7-11.

-Joureh, M. (2019). Human Capital Development. In *Innovation and Social Capital in Organizational Ecosystems* , IGI Global, 132-150).

-Khayinga, C. M., & Muathe, S. (2018). Human Capital Development and organizational performance: review & critique of literature and A research agenda. *International journal for innovation education and research*, 6(2), 144-153.

-Kucharčíková, A., Tokarčíková, E., & Blašková, M. (2015). Human Capital Management-Aspect of The Human Capital Efficiency in University Education, *Procedia-social and behavioral sciences*, 177, 48-60.

- Marimuthu, M., Arokiasamy, L., & Ismail, M. (2009). Human Capital Development and its Impact on Firm Performance. Evidence From Developmental Economics, *The Journal of International Social Research*, 2(8).
- Moh'd Abu Bakir, S. (2019). Career path management between the theory and application: Measuring its relationship with satisfying employees' needs: A study on the Jordanian commercial banks. *International Journal of Business and Management*, 14(8), 10-24.
- Neagu, O., Lazăr, V., et al. (2016). Human capital quality and development. An employers' and employees' comparative insight. *Studia Universitatis Vasile Goldiș Arad, Seria Științe Economice*, 26(3), 62-73.
- Nieves, J., & Quintana, A. (2018). Human resource practices and innovation in the hotel industry: The mediating role of human capital. *Tourism and Hospitality Research*, 18(1), 72-83.
- Noe, R. A., et al (2016). *Fundamentals of human resource management*. Sixth edition, McGraw-Hill Education.
- Nurmahmudah, F., & Putra, E. C. S. (2020). What makes employees productive and have high performance? human capital investment in universities. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 11(1), 21-36.
- Obeidat, A. M., et al, (2022). The effect of career path planning on organisational performance. *International Journal of Business Innovation and Research*, 27(4), 508-525.
- Obeidat, A. M., et al., (2018). The role of organisational culture in enhancing the human capital applied study on the social security corporation. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3), 258-276.
- Okafor, C. N., Ofobruku, S. A., Obi-Anike, H. O., & Agbaeze, E. K. (2019). AN INVESTIGATION OF THE EFFECT OF HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN NIGERIA PUBLIC HOSPITALS: A STUDY OF THE FEDERAL MEDICAL

HOSPITAL KEFFI. Academy of Strategic Management Journal, 18(4), 1-13.

-Sipilä, J. (Ed.). (2019). *Social care services: the key to the Scandinavian welfare model*. New York, Routledge.

-Sodirjonov, M. M. (2020). Education as the most important factor of human capital development. *ISJ Theoretical & Applied Science*, 4 (84), 901-905.

-Triandani, S., & Anggriani, I. V. (2015). The effect of career paths and career planning toward Career development of employees: A case study Penetentiary office in Pekanbaru. In *International Conference on Economics and Banking* . Atlantis Press. 427-434.

-Yen-Hong Ng, Sue-Pei Lai, et al, (2017) Factors influencing accounting students' career paths, *Journal of Management Development*, 36(3), 319-329.

-Zlate, Ş., & Enache, C. (2015). The interdependence between human capital and organizational performance in higher education. *Procedia-social and behavioral sciences*, (180), 136-143.