

تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس

بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر – دراسة تحليلية

د. إيمان مصطفى كفاي

مدرس بكلية الدراسات الإنسانية – جامعة الأزهر

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لهن.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما طبقت الباحثة استبيان على (142) من المعيدات والمدرسات المساعدات بالكلية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- أكدت نسبة كبيرة من العينة أنهن مسئولات عن تنمية مسارهن الوظيفي (86.6%) ، وأن لديهن علمًا بواجبات الوظيفة (78.9%)، وأن اختيارهن للوظيفة كان عن حرية وقناعة (74.6%).

ب- ترى نسبة متوسطة من العينة أنهن مدركات لمراحل الترقى (52.1%) ولمفهوم المسار الوظيفي (50.7%).

ج- أشارت نسبة ضعيفة من العينة إلى أنهن يقمن بتقييم مسارهن الوظيفي باستمرار وأنهن لديهن علم بأساليب تطوير المسار الوظيفي (36.6%).

د- أكدت نسبة كبيرة من العينة أنهن يقمن بتحديد أهدافهن الوظيفية (82.4%)، ويستفدن من آراء الآخرين (70.4%)، ويخططن لتنفيذ أهدافهن الوظيفية (64.8%)، ويقمن بتقييم ذاتهن لتحديد نقاط القوة والضعف (61.3%).

هـ- أجابت نسبة متوسطة من العينة أنهن لديهن علاقات شخصية ومهنية مفيدة (54.2%)، وأنهن يحددن المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلهن الوظيفي (0.57%)، ويحدثن سيرتهن الذاتية (47.9%)، ويشاركن في الدورات التدريبية (45.8%).

و- تقوم نسبة ضعيفة من العينة بحضور المؤتمرات (38%)، ومراجعة خطة مسارهن الوظيفي (33.8%).

ز- تسهم الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بدرجة ضعيفة جدًا.

ح- توجد معوقات عديدة تحد من تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، وعلى رأس هذه المعوقات، المناخ التنظيمي في الجامعة، يليه كثرة الأعباء الوظيفية. وقدمت الدراسة بعض الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس ومن أهمها:

1. فهم الهيئة المعاونة لدورهن في تخطيط مسارهن الوظيفي.
2. توعية الهيئة المعاونة بمفهوم المسار الوظيفي وأهمية تخطيط المسار الوظيفي.
3. تدريب الهيئة المعاونة على أساليب تخطيط المسار الوظيفي.
4. تفعيل دور الجامعة في التخطيط للمسار الوظيفي.

تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر - دراسة تحليلية

د. إيمان مصطفى كفاي

مدرس بكلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر

مقدمة:

تعتبر الجامعات مركزاً مهماً ورئيساً للمعلومات والمعرفة بمختلف أنواعها وهي قمة هرم المؤسسات التربوية والتعليمية في جميع أنحاء العالم، وفي الجامعة يتبلور فكر المتعلمين ويوظف إنتاجهم تبعاً لتخصصاتهم المختلفة، ومن نتاج هذه المؤسسة تتأثر بقية الصروح الأخرى التعليمية وغير التعليمية، كما يعتمد نجاح أي تعليم جامعي على مدى ما يتوفر من عناصر جيدة من أعضاء الهيئة التعليمية.

ويعد عضو هيئة التدريس الكفاء أحد الركائز الأساسية للجامعات باعتباره من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير فيها، فجودة التعليم الذي تقدمه الجامعة يرتبط بشكل مباشر بأعضاء هيئة التدريس ومستوى أدائهم لعملهم.

وتسعى معظم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مختلف الدول إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها والوصول إلى المكانة العلمية المتميزة بين مختلف جامعات العالم من خلال ما تقوم به من مهام وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الدعائم والركائز لعل من أهمها أعضاء هيئة التدريس لديها ومدى قدرتهم على الاضطلاع بمسئولياتهم ومهامهم بالصورة المطلوبة. (عبد الغفور، 2002، 89)

لذا تقدم الجامعات برامج متنوعة لتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات، ومن أهم البرامج التدريبية التي تقدمها هذه المراكز: (جامعة القاهرة، 2017)، (جامعة طنطا، 2017)، (جامعة الفيوم، 2017)

- استخدام التكنولوجيا في التدريس.
- نظم الساعات المعتمدة.
- نظم الامتحانات وتقييم الطلاب.

- معايير الجودة في العملية التعليمية.
- النشر الدولي والبحوث العلمية.
- إدارة الفريق البحثي.
- إدارة المشروعات التنافسية لتمويل البحوث.
- أخلاقيات البحث العلمي.
- الإدارة الجامعية.
- التخطيط الاستراتيجي.
- الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية.
- إدارة الوقت والاجتماعات.
- مهارات الاتصال.
- مهارات العرض الفعال.
- تنظيم المؤتمرات العلمية .
- آداب وسلوك المهنة في العمل الجامعي.

إلا أن هذه البرامج تبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين طموحات وتطلعات الأفراد واحتياجات الجامعة وأهدافها، وبما يؤدي إلى مواءمة حقيقية بين الفرد والوظيفة والمنظمة، وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية. ومن هنا جاء الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي والتي تبدأ بتعرف الأفراد على تطلعاتهم وقدراتهم من خلال التقييم والإرشاد ليحددوا احتياجاتهم التدريبية ويعملوا على تطويرها، كما تتعرف المنظمة على احتياجاتها وفرصها لتخطط لموظفيها، وتؤكد أنها تقدم للعاملين بها المعلومات والتدريبات المناسبة لتطوير مساهم الوظيفي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الفرد على تحديد أهدافه والوصول إليها، وتحتاج الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس إلى هذا النوع من التخطيط لأن مساهم الوظيفي تحكمه فترات زمنية محددة، فتتص المادة 155 من قانون تنظيم الجامعات على: (وزراء التعليم العالي، 2006)

"ينقل المعيد إلى وظيفة أخرى إذا لم يحصل على درجة الماجستير أو على دبلومتين من دبلومات الدراسة العليا بحسب الأحوال خلال خمس سنوات على

الأكثر منذ تعيينه معيّدًا. أو إذا لم يحصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها خلال عشر سنوات على الأكثر منذ تعيينه معيّدًا في الأحوال التي لا يلزم للحصول على هذه الدرجة سبق الحصول على درجة الماجستير أو دبلومي الدراسة العليا بحسب الأحوال".

وتتص المادة 156 على: "يُنقل المدرس المساعد إلى وظيفة أخرى إذا لم يحصل على درجة الدكتوراه أو ما يعادلها خلال خمس سنوات على الأكثر منذ تعيينه مدرساً مساعداً". (وزراء التعليم العالي، 2006)

أى أن مستقبلهم الوظيفي مرتبط بالتخطيط الجيد والانتهاى من أبحاثهم في وقت محدد مما يجعلهم في حاجة إلى التبصر بعملية التخطيط للمسار الوظيفي وخطواتها.

وعلى صعيد آخر قامت الباحثة بإجراء مقابلة مع مجموعة من الهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية جامعة الأزهر للتعرف على المشكلات التي تواجههن في الكلية، ومن أهم هذه المشكلات والتي تم تحديدها بعد المقابلة:

- صعوبة تحقيق التوازن في الوقت بين متطلبات العمل والبحث العلمي.
- محدودية المعرفة بالحقوق والواجبات الخاصة بوظيفتهن.
- قلة البرامج التدريبية التي تساعد على تنمية مهارتهن.
- ندرة تقديم برامج توجيهية تعرفهن بمهامهن عند بداية عملهن.
- الوقت غير كاف لإنجاز العمل.
- صعوبة تحقيق التوازن في الوقت بين متطلبات العمل والالتزامات الأسرية.
- ندرة تقديم النصح والإرشاد من قبل أعضاء هيئة التدريس عند تعرضهن لأي صعوبات.

- التعرض للضغوط الوظيفية من خلال العبء الإداري بالقسم.
 - ضعف القدرة على إنجاز المهام المطلوبة في الوقت المحدد.
- ويتضح من خلال عرض هذه المشكلات أن معظمها ناتج عن غياب التخطيط للمسار الوظيفي سواء من جهة أعضاء الهيئة المعاونة أو من جهة الجامعة. كما أكدت بعض الدراسات السابقة على وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وبعض المتغيرات الأخرى ومنها؛ الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين وأدائهم

، والتطور الوظيفي، والميزة التنافسية للجامعات، مما يؤكد على أهمية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات. (عواريب، 2015، الغامدي، 2013، طبيل، 2013، kaylar and Osmutaf, 2007، الهيتي، 2004).

وانطلاقاً مما تقدم، تتحدد مشكلة الدراسة في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية جامعة الأزهر. من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما الأساس الفكري لتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؟

2. ما واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر من وجهة نظر عينة الدراسة؟

3. ما الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على الأساس الفكري لتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات.

2. رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر.

3. التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر.

أهمية الدراسة:

تتحدد أهمية الدراسة الحالية في محورين هما:

1- الأهمية النظرية

• تتبع أهمية الدراسة من تناولها لموضوع تخطيط المسار الوظيفي بالجامعات، الذي يهتم كلاً من عضو هيئة التدريس والجامعة، ولم يحظ باهتمام كاف من الباحثين.

- يؤمل أن تسهم نتائج الدراسة في إلقاء الضوء على تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر.

2- الأهمية التطبيقية

- قد تسهم الدراسة في مساعدة أصحاب القرار في الجامعات المصرية عامة، وجامعة الأزهر خاصة، باتخاذ الإجراءات اللازمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بالجامعات باعتبارهم أساتذة المستقبل والذين يقع عليهم العبء الأكبر في تطوير التعليم الجامعي.
- تتناول الدراسة في جانبها الميداني مجتمعًا بحثيًا قلما يتم تناوله وهم الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس.
- من المأمول أن تحدد هذه الدراسة معوقات تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة كما يراها أفراد عينة الدراسة، وتقدم المقترحات التي يمكن أن تساعد في التغلب على هذه المعوقات.
- أن الاهتمام بوضع بعض الإجراءات لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة قد يحد من المشكلات التي تواجههن وفي الوقت ذاته يساعدن على تحقيق أهدافهن وطموحاتهن الوظيفية وأيضًا تحقيق أهداف الجامعة.

حدود الدراسة:

وتتضمن ما يلي:

- 1- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع الدراسة الحالية على تخطيط المسار الوظيفي، من حيث دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي، ودور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي، ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة.
- 2- الحدود البشرية: تطبق الدراسة الميدانية على الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس (المعيدات والمدربات المساعدات) وعددهم (179) معيدة، و(69) مدرسًا مساعدًا.
- 3- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على كلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر.
- 4- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة الميدانية في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2016/2017.

مصطلحات الدراسة:

تحدد مصطلحات الدراسة على النحو التالي:

1- المسار الوظيفي: (Career Path)

يعرف المسار الوظيفي بأنه "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، وإما أفقياً فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي". (بوراس، 2007، 50).

ويعرف المسار الوظيفي بأنه "الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف والذي يسلكه الموظف خلال حياته الوظيفية، وقد تكون هذه الوظائف أفقية، أي أنها في نفس المستوى التنظيمي، وقد تكون رأسية، أي أنها في مستويات تنظيمية متتالية، أو قد تكون خارجية، أي يلتحق بها الموظف من جهة خارجية سواء عن طريق الندب أم الإعارة أم الاستقالة وغيرها. (سلام، 2006، 3).

كما يعرف المسار الوظيفي بأنه عبارة عن "سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي يحرزه في عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل الوظيفي المعتمد". (الحكيم، 2003، 23).

ويعرف في هذه الدراسة بأنه، مجموعة الوظائف المتعاقبة التي يعمل بها عضو هيئة التدريس من بداية التعيين وحتى التقاعد.

2- تخطيط المسار الوظيفي: Career Planning , Career Path**Planning**

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة". (علاقي، 2007، 571)

وعرفه حسونة (2008، 17) بأنه "تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها".

كما يعرف بأنه عملية مدروسة يدرك الفرد ذاته من خلالها، كما يحدد الفرص والمعوقات والاختيارات المتاحة والنتائج المتوقعة والأهداف المرتبطة بمساره الوظيفي، ثم يضع برنامجاً للعمل والتعليم واكتساب الخبرات المرتبطة بهذه الأهداف، لتحديد اتجاه ووقت وتتابع الخطوات التي سيبذلها لتحقيق هدف وظيفي محدد. (Kayalar M., and Ozmutaf , N.M. ,2009,241)

ويقصد به في هذه الدراسة العملية التي يقوم به أعضاء الهيئة المعاونة في بداية مساره الوظيفي لتحقيق أهدافه الوظيفية، والتي تبدأ بتقييم الذات ثم التعرف على الاختيارات المتاحة، ثم تحديد الأهداف التي يرغب في تحقيقها، ثم وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

الدراسات السابقة:

تناولت عدد من الدراسات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات الأخرى، وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية مرتبة من الأحدث إلى الأقدم:

1- دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (عواريب، 2015)

تناولت الدراسة تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحفيز العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، وهدفت الدراسة التعرف على مدى توافر متطلبات تخطيط المسار الوظيفي ببعديه الترقية والتدريب لدى المؤسسة، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات ودورها في تحفيز العاملين، كما هدفت الإجابة عن تساؤل فيما إذا كان هناك تفاوت في أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي على تحفيز العاملين بالمؤسسة.

وقام الباحث بتوزيع استبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم 41 من العاملين بالمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

أ- وجود علاقة إحصائية بين أثر أبعاد تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين.

ب- أن الترقية هي المكون الأكثر تأثيراً في تحفيز العاملين.

2- تطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا معلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. (حسن، 2014)

هدفت الدراسة تعرف أطر تطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا المعلمين في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ورصد وتحليل جهود تطوير المسار الوظيفي لمعلمي التعليم الأساسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتم تطبيق استبانته على عينة من معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة القاهرة الكبرى - المنوفية - الإسكندرية، والغربية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- هناك افتقار إلى معايير واضحة تشير إلى تطوير فاعل للمسار الوظيفي للمعلمين.

ب- يعاني واقع المسار الوظيفي ورضا المعلمين من بعض القصور منها قلة مشاركة المعلمين في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وضعف دخل المعلم بما يتناسب مع مكانته في المجتمع.

ج- ضعف الاعتماد في الترقى داخل المسار الوظيفي على الكفاءة كمحدد أساسي للترقية وضعف ارتباط الترقية بتمية المعلم ذاتياً.

د- ضعف رضا المعلمين عن تطوير مسارهم الوظيفي.

هـ- ضعف إسهام المؤسسة في تطوير المسار الوظيفي للمعلم.

و- ضعف رضا المعلمين على تخطيطهم للمسار الوظيفي وكذا ضعف رضاهم عن إدارة المؤسسة لإدارة المسار الوظيفي.

3- تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية. (طبيب، 2013).

هدف البحث التعرف على علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالفاعلية التنظيمية وذلك من خلال دراسة حالة تطبيقية في وزارتي الشئون الاجتماعية والعمل بقطاع غزة، وكذلك قياس تأثير المتغيرات الديمغرافية على هذه العلاقة. واتبع الباحث المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث، وتم توزيع استبانته على أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم (130)، وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

أ- يوجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والفاعلية التنظيمية بمجالات معدل الإنتاجية لدى الموظف، ومستوى الدافعية، ودرجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومشاركة الموظفين في صناعة القرار والاهتمام بتدريب الموارد البشرية.

ب- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المبحوثين حول تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.

4- تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. (الغامدي، 2013)

هدفت الدراسة تقديم تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، من خلال تحديد واقع تخطيط المسار الوظيفي وتحديد درجة إدارته وتنميته في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على درجة تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثم صياغة التصور المستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي ووضع الآليات المقترحة لتنفيذه. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى النتائج التالية:

أ- أن درجة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز كانت متوسطة.

ب- أن درجة تحقيق الميزة التنافسية كانت متوسطة.

ج- وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من جهة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

5- إدارة المسار الوظيفي وأداء وتنمية الموظفين في منظمات تكنولوجيا المعلومات في الهند (Patrick & Kumar, 2011)

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وأداء ونمو الموظفين في منظمات تكنولوجيا المعلومات الهندية، وقام الباحثان بتطبيق استبيان على عينة تتكون من (100) موظف من العاملين في أكبر خمس منظمات لتكنولوجيا المعلومات، كما تم إجراء مقابلة معهم لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ- أن الإرشاد الوظيفي والأدوار القيادية، وبناء شبكة علاقات، وتنمية المهارات الجديدة والقيام بمهام خاصة وتلقي تغذية مرتدة إيجابية من المدير، كان لهم التأثير الأكبر على تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظفين ونموهم.

ب- إن البحث عن المعلومات واسترجاع الخبرات السابقة، وتجربة أدوار جديدة في العمل ومناقشة الاهتمامات الوظيفية مع الرؤساء والزملاء كان تأثيرهم متوسطاً على تخطيط المسار الوظيفي وأداء الموظفين.

6- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. (الفاضل، 2011)

هدفت الدراسة التعرف على تخطيط المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود بعض المعوقات التي تعوق التخطيط للمسار الوظيفي وبالتالي لا تحقق الأمن الوظيفي وتمثل فيما يلي:

أ- محدودية عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى لها الموظف.

ب- قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين المستويات الوظيفية.

ج- غياب وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية.

7- أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين الأكاديميين والإداريين (Kayalar M. and Ozmutaf, 2009)

هدفت الدراسة معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لكل من الأكاديميين والإداريين بجامعة سليمان ديميريل "Suleyman Demirel" وجامعة Ege في أزمير وأسبرطة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق استبانته على 122 من الأكاديميين و54 من الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن تخطيط المسار الوظيفي للأكاديميين كان أكثر وضوحاً حيث يفرض المسار الأكاديمي على الأعضاء التطوير المهني عن طريق الأبحاث والترقيات وقد انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما يؤثر ذلك بصورة مباشرة على الإنتاجية والدافعية والولاء.

ب- لم تكن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي للإداريين.

8- تخطيط المسار الوظيفي (بوراس، 2007)

هدفت الدراسة إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي ومحاولة التعرف على معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي، وأيضًا اكتشاف فائدة تطبيق برامج تخطيط المسار الوظيفي لكل الأفراد في المؤسسة وتحقيق التكامل المطلوب بين البرامج المختلفة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات، وكان مجتمع البحث في هذه الدراسة يتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرعوسين) في مختلف المصالح والدوائر لوحدة الأسمت بعين التوتة في (باتنة والذين بلغ عددهم (493) عاملاً وعاملةً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود صعوبة في وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال.

ب- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبًا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية.

ج- نقص التعيينات الجديدة، وقلة مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

9- تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة: وجهة نظر ذاتية. (وادي وماضي، 2007)

شملت الدراسة تحليلًا للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج من أهمها:

أ- وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة.

ب- ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته.

ج- لا تساعد الأنظمة والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي.

10- أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. (الهيبي، 2004)

هدفت الدراسة تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة ووزعت على عينة

بلغت (190) من العاملين ببعض الجامعات الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

أ- وجود علاقات ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار)، وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة).

ب- ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها.

ج- ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي.

11- تخطيط وإدارة المسار الوظيفي وارتباطهم بالتطور الوظيفي والرضا

الوظيفي. دراسة حالة لموظفي بنك نيجيريا. (Adecola, 2001)

هدفت الدراسة التعرف على أثر تخطيط وإدارة المسار الوظيفي على التطور الوظيفي، كما هدفت التعرف على أثر التطور الوظيفي على الرضا الوظيفي والالتزام المهني. ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث بإجراء استبيان على عينة مكونة من 505 موظف في بنك نيجيريا ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- يؤدي تخطيط وإدارة المسار الوظيفي إلى التطور الوظيفي.

ب- يؤثر التطور الوظيفي بطريقة مباشرة على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام

المهني.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع تخطيط المسار الوظيفي وتطويره، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على العلاقات الارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي وبعض المتغيرات مثل الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين، وأداء العاملين، والأمن الوظيفي، والتطور الوظيفي، والميزة التنافسية للجامعات، في حين تناولت الدراسة الحالية واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بهدف التعرف على واقع تخطيطهم لمسارهن الوظيفي والتعرف على المعوقات التي تواجههن، ثم اقتراح بعض الإجراءات للتغلب على هذه المعوقات. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وإعداد الاستبانة.

منهج الدراسة وأداتها:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي باعتباره من أكثر المناهج ارتباطاً بالبحث الذي يرصد الظاهرة ويصور الوضع الراهن لها. (فان دالين، 1994، 335)، كما طبقت استبانته للتعرف على واقع تخطيط الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية لمسارهن الوظيفي، ودرجة إسهام الجامعة في هذا التخطيط، والمعوقات التي تواجههن عند التخطيط لمسارهن الوظيفي.

وعلى ذلك يسير البحث وفقاً للخطوات التالية:

الخطوة الأولى:

تحديد الإطار العام للدراسة ويشمل: المقدمة ومشكلة الدراسة والحدود والأهداف ومصطلحات الدراسة، والدراسات السابقة، وأداة الدراسة، والمنهج المستخدم والخطوات.

الخطوة الثانية:

وضع إطار نظري يدور حول تخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، من خلال الأدبيات التربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة:

رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر من وجهة نظرهن.

الخطوة الرابعة:

عرض الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تساعد الهيئة المعاونة على التخطيط لمسارهن الوظيفي.

وتتضمن الدراسة - بعد الإطار العام لها- ما يأتي:

أولاً: تخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات - إطار

نظري:

تميزت الحياة الوظيفية في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، ونظرًا للتطورات الجديدة في بيئة العمل، كالتغيرات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة التي أدت إلى تعقدتها، أصبح موضوع المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين

والمؤسسة، فتطلب الأمر على كليهما التخطيط الجيد للمسار الوظيفي حتى يحقق كلاهما هدفه.

1- ماهية تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه:

"مسئولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخطه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني". (عبد الباقي، 2002، 286)

وعرفه أبو بكر (2008: 200) بأنه نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعًا واتجاهًا.

كما يعرف بأنه عملية مستمرة للاكتشاف، حيث تطور الفرد مفهومه الوظيفي كنتيجة للمهارات والقدرات والاحتياجات والدوافع والطموحات المرتبطة بنظام القيمة الخاص به. (Antoniou , 2010, 14)

أو "التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم العاملين في المنشأة وترقيتهم في إطار كل من حاجة ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية وتطلعات الأفراد العاملين من ناحية أخرى". (Armstrong , 1999, 190)

ويعرف أيضًا بأنه "مواءمة التطلعات الوظيفية للأفراد مع ما توفره المنظمات من فرص". (Ivancevich, 1986, 541-544)

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص المعطيات التالية:

أ- إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من الفرد والمؤسسة.

ب- إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته، وبالتالي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

ج- إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحدد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد.

د- عملية تخطيط المسار الوظيفي تعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة في آن واحد.

ه- إن تخطيط المسار الوظيفي يربط بين احتياجات وتطلعات الفرد واحتياجات وفرص المؤسسة.

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة نظرًا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي: (Ritesh, 2014,113-114)

أ- الاستخدام الأمثل لإمكانات العاملين

يرغب كل فرد في تحقيق تقدم في عمله وشغل أعلى المناصب المتاحة، وعندما تتاح له الفرص المناسبة للنمو والإنجاز، فإنه يسعى لتحقيق أهدافه ويستخدم كل طاقاته وإمكاناته في العمل.

ب- تعزيز دافعية العاملين

تستطيع المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي أن تعتني بموظفيها وتوضح لهم المسار الوظيفي الذي يمكنهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف المنظمة، ولأن لكل موظف أهدافه الشخصية، فعندما تتحقق هذه الأهداف تزداد دافعية العاملين.

ج- توفر الكفاءات المتميزة

يساعد تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على تقديم برامج تدريب وتنمية للعاملين يتم من خلالها تحسين مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي يزيد الإنتاج، كما تساعد برامج تنمية العاملين على توفر المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

د- نمو العاملين

يحدث نمو للعاملين من خلال تخطيط المسار الوظيفي الجيد، حيث يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى تشجيع العاملين على تحقيق النمو الشخصي، والعمل بكامل طاقتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

ه- تحقيق الأهداف والغايات

عندما يخطط الفرد مساره الوظيفي يصبح قادرًا على تحقيق أهدافه الشخصية والتنظيمية.

و- المساعدة على تغيير الوظيفة

يحتوي تخطيط المسار الجيد على جميع العناصر والمواقف التي تساعد الفرد على تغيير وظيفته، كما تساعد المنظمة على إعداد العاملين لوظائف أهم.

ز- زيادة الإنتاجية

يساعد تخطيط المسار الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا هدف تسعى إليه جميع المنظمات.

ح- تحقيق الرضا الوظيفي

يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى رفع مستوى رضا العاملين، عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم. ونظرًا لأهمية المسار الوظيفي ودوره في التطور الوظيفي وتحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة يوجد عدة مداخل لتخطيط المسار الوظيفي.

3- مداخل تخطيط المسار الوظيفي

تهتم العديد من المنظمات بتطوير مواردها البشرية التي تعتبر أساس نمو المنظمات وتطورها، ولذا تعمل على تخطيط وتطوير المسار الوظيفي الذي يركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف والنمو الوظيفي من جهة أخرى.

لذلك هناك دور لكل من المؤسسة والأفراد في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء طموحاته وقدراته واتجاهاته، والمؤسسة تعد المسارات الوظيفية لهم وتطور قدراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية. (ماهر، 1995، 17)، ولذا يوجد مدخلان لتخطيط المسار الوظيفي، مدخل تخطيط المسار الوظيفي الفردي، حيث يخطط الفرد أهدافه الوظيفية لحياته المستقبلية، ومدخل تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، وهنا تخطط المنظمة الأهداف الوظيفية للعاملين بها. (Ritesh, 2014:113)

وتوضح الدراسة المدخلين السابقين على النحو التالي:

أ- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

يعرف تخطيط المسار الوظيفي الفردي بأنه كل ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتي واكتشاف للفرص وتحديد الأهداف لمساعدته على إجراء تغييرات في مساره الوظيفي. (Zalate,2004, 377)، حيث إن على الفرد أن يقيم معارفه ومهاراته واهتماماته ونقاط قوته ونقاط ضعفه، كما عليه أن يتعرف على الفرص المتاحة داخل المنظمة وخارجها، وأن يضع أهدافاً قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل، كما عليه أن ينظم بين مهاراته وما يريد أن يحققه، فإذا كان الفرد غير مدرك لذاته يكون تخطيط المسار الوظيفي مستحيلاً. (Akgemci,T.,2015, 186)

فهو عملية معقدة تتطلب تفكيراً نظامياً في صياغة أهداف قصيرة وطويلة الأجل، مبني على تقييم مهارات الفرد واهتماماته ودوافعه، كما على المؤسسة أن تقدم إرشاداً مهنيّاً وأن تقدم برامج تدريبية تتناسب مع احتياجات العاملين ومهاراتهم.

ويهدف هذا المدخل إلى: (Victorian Government Department of Human

Service,2004, 2)

- (1) أن يدرك الفرد اهتماماته وقيمه ونقاط القوة ومواطن الضعف.
- (2) أن يحدد الفرد أهدافه في الحياة وأهدافه الوظيفية.
- (3) وضع خطة عمل لتحقيق الأهداف الوظيفية.
- (4) الحصول على معلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة
- (5) الاستفادة من الفرص الوظيفية المستقبلية.
- (6) الحصول على أفضل وظيفة متاحة.
- (7) تعزيز الأداء الحالي.

ب- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

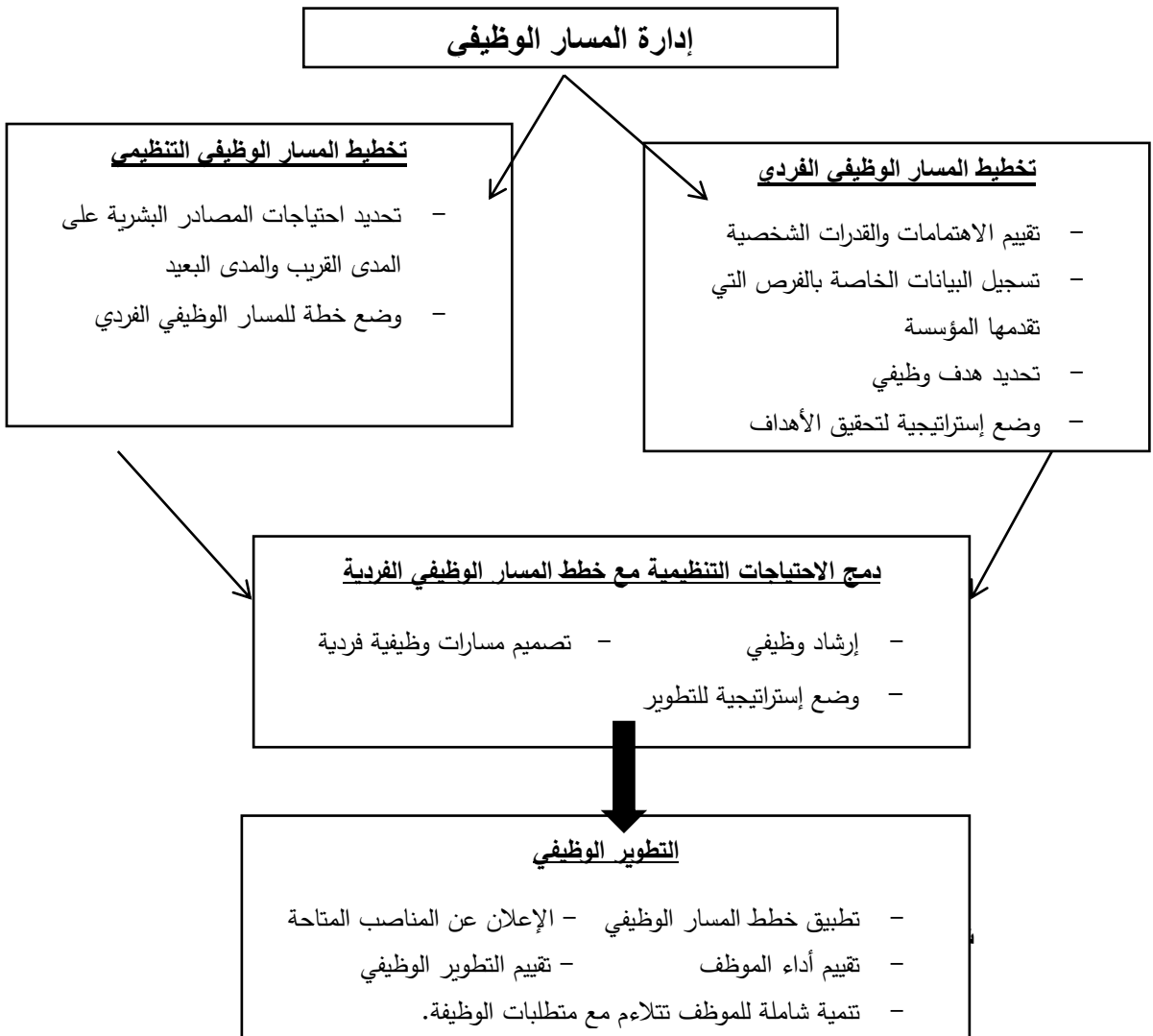
ويعرف بأنه تصميم وتطبيق عمليات تنظيمية، تساعد على إدارة وتخطيط المسارات الوظيفية بطريقة توائم بين احتياجات المنظمة ورغبات وإمكانات الأفراد. (Yohaya,

Siti,Othman,2004, 75)

ويهدف هذا المدخل إلى: (Antoniou , 2010,15)

- (1) تحديد احتياجات الموارد البشرية.
- (2) تحسين جودة الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية.
- (3) التعرف على المسارات الوظيفية.

- (4) التجانس بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الوظيفية.
 (5) الإرشاد الوظيفي لتحقيق جودة العمل والحياة.
 (6) مراجعة وضبط التخطيط ونظام تقييم المسارات الوظيفية.
 ولكي تتجح المنظمة في تحقيق أهدافها، ويحقق الفرد أهدافه الوظيفية يتطلب ذلك وجود تجانس بين تخطيط المسار الفردي وتخطيط المسار التنظيمي، وهو ما يطلق عليه إدارة المسار الوظيفي، وقد حاول الباحثون كثيرًا وضع نماذج لتحقيق التجانس بين التنمية الشخصية وإستراتيجية المؤسسة أو تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي، ويوضح الشكل التالي أحد هذه النماذج.



Source : Manolescu, Lefter, Deaconu (Eds.),2007,378.

يوضح الشكل السابق أهمية التكامل والتجانس بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي والتنظيمي، من خلال دمج احتياجات المنظمة مع خطط المسار الوظيفية الفردية، مما يؤدي إلى التطوير الوظيفي، فالفرد هو القادر على تقييم ذاته والتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، ووضع أهداف لاكتساب مهارات جديدة تمكنه من التقدم في مساره الوظيفي، كما أن دور المنظمة لا يقل أهمية عن دور الفرد لأنها هيالتي توفر له الوقت والإمكانات وبرامج التنمية المهنية التي يحتاج إليها، وعندما يكون هناك توافق بين ما يتطلبه الفرد وما توفره المنظمة يتمكن الفرد من تحقيق أهدافه الوظيفية.

4- خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

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

وقد تختلف أنظمة تخطيط المسار تبعاً لتعقدها أو تركيزها على مكونات محددة، ومع ذلك تشمل جميع أنظمة تخطيط المسار المكونات التالية: (Antoniu , 2010,18) (Pasaribu , 2014, 38),

أ- تقييم الذات

يساعد تقييم الذات الفرد على تحديد الأهداف والقيم والمهارات والاتجاهات السلوكية، وهنا تستخدم اختبارات سيكولوجية لمساعدة الأفراد على تحديد الأهداف الوظيفية والمهنية.

ب- فحص الحقائق

وهنا يعرف الفرد كيفية تقييم المؤسسة لمهاراته ومعرفته، ومكانه في خطط المؤسسة، وعادة تقدم هذه المعلومات عن طريق المدير المباشر في عملية تقييم الأداء.

ج- وضع الأهداف

يضع الموظف أهدافًا وظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل ترتبط بالمناصب الوظيفية ومستوى المهارة المطلوب، ويضع خطوات لتعلم مهارات جديدة.

د- أنشطة التخطيط

في هذه المرحلة يحدد الموظف كيف يحقق أهدافه الوظيفية قصيرة الأجل وطويلة الأجل، وربما يشمل هذا التخطيط تدريبات وحضور محاضرات أو حلقات نقاش.... وغير ذلك.

ويرى ماهر أن عملية التخطيط تتم وفق مجموعة من الخطوات حددها في الأربع خطوات التالية: (ماهر، 2014، 36-53)

الخطوة الأولى: التبصر بالآمال المستقبلية:-

على الفرد أن يحدد طبيعة العمل أو المستقبل الذي يأمله، ويحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل القيام بها أو شغلها، وبذلك يستطيع أن يحدد الإمكانيات المادية المطلوبة ودرجات التعليم والخبرة، والمهارات الوظيفية والشخصية وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثانية: تحديد القدرات والمهارات الحالية:-

وفي هذه الخطوة يحدد الإمكانيات والقدرات والمهارات الوظيفية والشخصية المتوفرة حاليًا لديه، أي يقوم بتحديد درجات التعليم والمهارات الوظيفية والمهارات الشخصية الحالية، وأي قدرات أو مهارات أخرى ذات صلة بتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثالثة: تحديد الفرق بين الخطوتين الأولى والثانية:-

أي يحدد الفرد الفرق بين الإمكانيات والمهارات المطلوبة لتحقيق آماله الوظيفية، والمهارات المتوفرة لديه بالفعل.

الخطوة الرابعة: معالجة الفروق ومعرفة الحلول:-

فيقوم الفرد بعد التعرف على المهارات والقدرات المطلوبة وغير المتوفرة لديه، أن ينمي هذه المهارات والقدرات.

وأضاف الفاضل (2011) مرحلة خامسة لا تقل أهمية عن هذه المراحل وهي التغذية الراجعة أو مراجعة الخطة وتعديلها، حيث يقوم الفرد بمراجعة الخطة التي وضعها وتقييم ما تم إنجازه وما لم يتمكن من تحقيقه، ثم يقوم بتعديل الخطة. كما حدد فيزالا عملية تخطيط المسار الوظيفي في ثلاث مراحل فقط وهي: (Vesala,2014)

المرحلة الأولى: تحديد الرؤية

يضع الفرد رؤية لما يريد أن يحققه في وظيفته مع مراعاة الأولويات والتفضيلات الشخصية، ويتطلب ذلك أن تحدد الرؤية أعلى إنجاز يرغب في تحقيقه، وربما تتغير الرؤية مع تطور الفرد خلال مساره الوظيفي، وهنا يجب أن تتسم الرؤية بالمرونة حتى يمكن تطويرها باستمرار لتتماشى مع الأولويات الجديدة.

المرحلة الثانية: وضع الأهداف

في هذه المرحلة يحدد الفرد القدرات ونقاط القوة التي يمتلكها، ليوازن بين الطموحات وما لديه من قدرات ومهارات، وبعد التعرف على الصفات والمهارات والمعرفة التي يحتاج إليها لتحقيق هذه الرؤية يقيم نقاط القوة ومواطن الضعف لديه، وفي ضوء ذلك يضع أهدافاً لمعالجة مواطن الضعف.

المرحلة الثالثة: خطة العمل (تحقيق الأهداف)

خطة العمل هي خطة التنمية الفردية حيث يتم اتخاذ خطوات فعلية لتحقيق الأهداف، ويحتاج الفرد إلى دعم من المؤسسة والمدير، ومن الممكن أن يكون لكل هدف أكثر من خطة عمل، ولكن يجب أن يكون هناك وقت محدد للانتهاء من المهام المحددة.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتم من خلال خطوات محددة، تبدأ بوضع تصور مستقبلي لما يهدف الفرد إلى تحقيقه خلال فترة زمنية محددة، ثم يحدد المهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق ذلك ويقارنها مع ما يمتلكه من مهارات ونقاط قوة أو مواطن ضعف، ثم يضع خطة عمل تتكون من مجموعة من الخطوات الإجرائية التي تساعد على اكتساب المهارات المطلوبة ومعالجة مواطن الضعف إن وجدت، وبذلك يتمكن من تحقيق أهدافه الوظيفية، ويوضح شكل (2) مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي.



شكل رقم (2) مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الشكل السابق مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي الفردي، والتي تبدأ بتقييم الفرد لذاته، ثم تحديد الفرص والاختيارات المتاحة، ثم وضع أهداف محددة للوصول إلى هذه الفرص، وفي النهاية يضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف وتحقيق طموحاته الوظيفية.

ولكي يتمكن الفرد من التخطيط لمساره الوظيفي بشكل جيد عليه أن يدرك أن أساس التخطيط هو أن يتفهم الفرد ذاته فيقيم قدراته واهتماماته وميوله وقيمه، وفي الوقت ذاته عليه أن تتوفر لديه المعلومات الصحيحة عن الوظيفة التي يشغلها ومتطلباتها، وأن تتاح له الفرصة من خلال المنظمة ليتوفر له الوقت والإمكانات التي تساعد على التخطيط لمساره الوظيفي، أي أن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي يشترك فيها كل من الفرد والمنظمة.

5- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

تقع مسؤولية عملية تخطيط المسار الوظيفي على كل من الفرد والمنظمة، فعلى الأفراد أن يتعرفوا على تطلعاتهم وقدراتهم من خلال التقييم والإرشاد ليحددوا احتياجاتهم التدريبية ويعملوا على تطويرها، كما تحتاج المنظمة أن تتعرف على

احتياجاتها وفرصها لتخطط لموظفيها وتقدم لهم المعلومات والتدريبات المناسبة لتطوير مساهمهم الوظيفي. (Antoniou , 2010,14)

ولذا فإن مسؤولية تخطيط المسار هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فالفرد لا يمكن له الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية، بل عليه أن يقوم بنفسه بإعداد هذه الخطة، وبنائها، فهو وحده يعرف ماذا يريد تحقيقه وهو الذي يعرف قدراته وإمكانياته، وهذا بالطبع يختلف من شخص لآخر، ولذلك يتطلب هذا التخطيط العمل المستمر والجاد، وعندما تواجه الفرد مشكلة تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل هذه الخطة الوظيفية، يأتي دور المنظمة وهو المساعدة في بناء هذه الخطة، ويمكن للمنظمة فعل ذلك من خلال توفير الوقت اللازم لمثل هذا النوع من التخطيط، فعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل خطته الوظيفية، إلا أنه إذا لم يجد تشجيعاً وتوجيهاً من المسؤولين، فإن هذه الخطة لن تلاقى النجاح المطلوب. (عدوان، 18، 2011)

ويمكن تحديد دور الفرد فيما يلي: (نصر الله، 2013، 252)

- أ- تحديد القدرات والاهتمامات الشخصية.
- ب- تحديد الطموحات والغايات الفردية.
- ج- تقييم الفرص داخل المنظمة وخارجها.
- د- ملاحظة التغيرات في الاهتمامات والغايات حسب تتابع مراحل الحياة الوظيفية.

كما يتحدد دور المنظمة في الآتي: (نصر الله، 2013، 252)

- أ- تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من المناصب.
 - ب- تخطيط المسار الوظيفي للأعمال.
 - ج- تقييم قدرات الأفراد والاحتياجات التدريبية.
 - د- إيجاد التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد.
 - هـ- تصميم نظام المسار الوظيفي لكافة الأعمال في المنظمة.
- بالإضافة إلى ذلك يلعب المدير أيضاً دوراً مهماً في تخطيط المسار الوظيفي، حيث يقدم الإرشاد والتوجيه للعاملين، ويساعدهم في مراحل تخطيط المسار الوظيفي المختلفة من خلال خبراته. فعملية تخطيط المسار الوظيفي يشترك فيها كل من الفرد

والمدير والمنظمة، أي أنها عملية تكاملية ولا يمكن الاستغناء عن أي منهم عند تخطيط المسار الوظيفي.

يتضح مما سبق أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعيد كلاً من الفرد والمنظمة حيث تهتم بتنمية المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، وهذا من خلال دراسة وتقييم قدرات وطاقات وطموحات الفرد وتحديد أهدافه الوظيفية، ومن ثم تحديد مجالات العمل الأنسب له في إطار ما توفره المؤسسة من فرص للتطور والنمو الوظيفي، وبما يحقق أهداف كل من الفرد والمؤسسة معاً.

ونظراً لأهمية تخطيط المسار الوظيفي في مساعدة الفرد على وضع تصور لمستقبله، وتحديد الخطوات اللازمة للوصول إلى أهدافه، ترى الباحثة أن تخطيط المسار الوظيفي سوف يساعد الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس على تحقيق أهدافهم الوظيفية والإعداد لمستقبلهم الوظيفي، حيث ترتبط مراحل الترقية الخاصة بهم بفترات زمنية محددة، كما أنهم مطالبون بالاستعداد لمهام عديدة كالتدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، مما يستلزم التخطيط الجيد وتحديد الأهداف والعمل على تحقيقها في الوقت المطلوب.

ومن خلال العرض السابق لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي ومدخله، يلاحظ أن مسئولية تخطيط المسار الوظيفي يشترك فيها كل من الفرد والمنظمة والمدير المباشر، وعند تطبيق ذلك على الهيئة المعاونة، نجد أن تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة يشترك فيه كل من أعضاء الهيئة المعاونة، والجامعة، ورئيس القسم، فلكل منهم دور يمكن أن يؤديه للإسهام في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بنجاح.

فيمكن تحديد دور الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس فيما يلي:

أ- التخطيط للمسار الوظيفي وذلك عن طريق:

1. تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
2. وضع رؤية للمستقبل الوظيفي.
3. تحويل الرؤية إلى رسالة قابلة للتحقيق.
4. وضع أهداف إستراتيجية للمسار الوظيفي.

5. وضع خطة لتنفيذ الأهداف.
6. مراجعة الخطوات بصفة مستمرة.
- ب- تنمية المهارات المرتبطة بعملهم بصفة مستمرة وذلك من خلال:
 1. المشاركة في المؤتمرات والندوات.
 2. إقامة شبكة علاقات مهنية.
 3. تنمية مهارات البحث والتدريس من خلال حضور ورش عمل ودورات تدريبية.
 4. اكتساب مهارات إدارة الوقت.

ويمكن تحديد دور الجامعة فيما يلي:

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية للهيئة المعاونة.
- ب- توفير برامج تدريبية في ضوء الاحتياجات الفعلية.
- ج- استضافة خبراء متخصصين لمساعدتهم على التخطيط للمسار الوظيفي.
- د- توفير معلومات عن الدورات والندوات وورش العمل المتاحة على موقعها الإلكتروني.

هـ- توفير مناخ تنظيمي جيد يسمح بالتخطيط للمسار الوظيفي.

كما يمكن تحديد دور رئيس القسم فيما يلي:

- أ- تنظيم لقاءات دورية بالهيئة المعاونة للتعرف على مشكلاتهم الخاصة بالعمل وتقديم حلول لها.

ب- المساعدة في وضع الأهداف المرتبطة بتخطيط المسار الوظيفي.

ج- تقديم النصح والإرشاد بصفة مستمرة.

د- تعريف الهيئة المعاونة بالبرامج والدورات المتاحة لتنمية مهاراتهم.

هـ- المتابعة المستمرة لتطور مهارات الهيئة المعاونة.

ثانيًا: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها:

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر من وجهة نظرهن اتساقًا مع السؤال الثاني ونصه:

ما واقع تخطيط الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية لمساوهم الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال يتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما درجة وعي الهيئة المعاونة بمفهوم المسار الوظيفي؟
- ما دور الهيئة المعاونة في التخطيط لمساوهم الوظيفي؟
- ما دور الجامعة في تخطيط مساوهم الوظيفي؟
- ما معوقات تخطيط المسار الوظيفي؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة باختلاف المتغيرات (الوظيفة - التخصص)؟
- غير أن الأمر يتطلب التعرف على خلفية عامة عن كلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر قبل التطرق للدراسة الميدانية.

1- خلفية عامة عن كلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر:

من الجدير الإشارة إلى أن كلية الدراسات الإنسانية أنشئت بناء على القرار الجمهوري رقم (166) لسنة 1979م. وتضم الكلية الآن الشعب والأقسام التالية: (مجلة كلية الدراسات الإنسانية، 1998، 13-15)

شعبة اللغات الشرقية وآدابها وتتكون من الأقسام العلمية التالية:

- قسم اللغة الفارسية وآدابها.
- قسم اللغة العبرية وآدابها.
- قسم اللغة التركية وآدابها.
- قسم اللغة الأوردية وآدابها.

شعبة اللغات الأوروبية والترجمة الفورية، وتتكون من الأقسام التالية:

- قسم اللغة الإنجليزية وآدابها والترجمة الفورية.
- قسم اللغة الفرنسية وآدابها والترجمة الفورية.
- قسم اللغة الألمانية وآدابها.
- قسم اللغة الإسبانية وآدابها.

شعبة الدراسات الإنسانية، وتتكون من الأقسام التالية:

- قسم الاجتماع.

- قسم علم النفس.
- قسم التاريخ.
- قسم الجغرافيا.
- قسم التربية.
- قسم الوثائق والمكتبات.
- قسم رياض الأطفال.

ويوضح الجدول التالي عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالكلية:*

جدول (1) عدد أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بكلية الدراسات الإنسانية

| الوظيفة | أستاذ | أستاذ مساعد | مدرس | م. مساعد | معيد | الجملة |
|---------|----------|-------------|----------|----------|------|----------|
| العدد | +20 | 11 + 35 | +126 | 69 | 179 | +429 |
| | 53 متفرغ | متفرغ | 12 متفرغ | | | 76 متفرغ |

ويتضح من الجدول السابق أن الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس تمثل نسبة كبيرة مقارنة بالعدد الكلي لتصل (57.8%).

2- أهداف الدراسة الميدانية

هدفت الدراسة الميدانية رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بالكلية والتعرف على دور الجامعة في التخطيط لمسارهن الوظيفي، كما هدفت الكشف عن أبرز المعوقات التي تعوق تخطيط المسار الوظيفي لهن.

3- أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، لكونها من الأدوات التي تستخدم في الدراسات الميدانية المتعلقة باستطلاعات الرأي، والتي تتفق مع مشكلة الدراسة وأهدافها، وباعتبارها وسيلة جيدة للحصول على الآراء والمقترحات.

* شئون العاملين بالكلية.

4- إجراءات الدراسة الميدانية:

وتوضحها الدراسة على النحو التالي:

أ- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع المعيدات والمدرسات المساعدات بكلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر وتشمل (248) معيدة ومدرسا مساعداً، ويوضح الجدول التالي توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للوظيفة:

جدول (2) توزيع مجتمع الدراسة

| المجموع | المدرسات المساعدات | المعيدات | الوظيفة |
|---------|--------------------|----------|---------|
| 248 | 69 | 179 | العدد |

يتضح من الجدول السابق أن عدد المعيدات بالكلية (179) معيدة بنسبة من الهيئة المعاونة بالكلية، كما بلغ عدد المدرسات المساعدات بالكلية (69)، بنسبة من الهيئة المعاونة.

ب- عينة الدراسة:

تم توزيع عدد (170) استبانته على جميع الأقسام بالكلية، وتم استعادة (142) استبانته بنسبة 83.5%، ويوضح الجدول التالي عدد الاستبانات الموزعة

جدول (3) عدد الاستبانات الموزعة والفاقد والصالحة والنسبة المئوية للصالح

منها

| النسبة المئوية للصالح | الصالح | المستبعد | الفاقد | الموزع |
|-----------------------|--------|----------|--------|--------|
| 83.5 % | 142 | 3 | 25 | 170 |

من خلال الجدول السابق يتضح أنه تم توزيع عدد (170) استبانته على الهيئة المعاونة، تم استبعاد (3) وكان الفاقد (25)، وأصبح العدد الصالح (142) استبانته وتمثل نسبة (83.5%) من الاستبانات التي تم توزيعها.

كما يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة وللتنخصص:

جدول (4) توزيع عينة الدراسة

| المتغير | الفئة | العدد | النسبة |
|----------------|----------------|-------|--------|
| الدرجة العلمية | معيدة | 103 | 72.5 % |
| | مدرس مساعد | 39 | 27.5 % |
| التخصص | لغات شرقية | 49 | 34.5 % |
| | لغات أوروبية | 27 | 19 % |
| | دراسات إنسانية | 66 | 46.5 % |

من خلال الجدول السابق لتوزيع عينة الدراسة يتضح أن عدد المعيدات 103 معيدة بنسبة 72.5 %، وأن عدد المدرسات المساعدات 39 مدرسًا مساعدًا بنسبة 27.5 % وكان توزيع العينة وفقًا للتخصصات، (49) تخصص لغات شرقية بنسبة 34.5 %، و(27) تخصص لغات أوروبية بنسبة 19 %، و(66) تخصص دراسات إنسانية بنسبة 46.5 %.

ج- إعداد الاستبانة:

استخدمت الصورة المقيدة التي تتكون من قائمة معدة من العبارات المحددة والاختيار من بين إجابات ممكنة وتتكون الاستبانة من أربعة محاور هي:

المحور الأول: وعي الهيئة المعاونة بمفهوم المسار الوظيفي، وعدد عباراته 8 عبارات.

المحور الثاني: دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي، وعدد عباراته 12 عبارة.

المحور الثالث: دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، وعدد عباراته 9 عبارات.

المحور الرابع: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، وعدد عباراته 10 عبارات.

د- صدق الاستبانة

صدق الاستبانة يعني "شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". (عبيدات وآخرون، 2001)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

1- الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية، على مجموعة من أساتذة الإدارة والتخطيط بجامعة الأزهر، وجامعتي عين شمس وحلوان لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم حول الاستبانة بوجه عام وعن مدى ملائمة العبارات والإشارة إلى أي تعديلات يرونها مناسبة، وفي ضوء اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم، تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، ودمج العبارات المتشابهة، وإضافة بعض العبارات، لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (30) وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، وتوضح الجداول التالية ذلك:

جدول (5) الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول (وعي الهيئة المعاونة

بمفهوم المسار الوظيفي)

| الدالة | معامل الارتباط | العبارة | |
|--------|----------------|---|---|
| 0.000 | 0.575 | لدى إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي. | 1 |
| 0.000 | 0.414 | اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة. | 2 |
| 0.000 | 0.624 | لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي. | 3 |
| 0.000 | 0.577 | أدرك متطلبات ومراحل الترقى في وظيفتي الحالية. | 4 |
| 0.000 | 0.612 | أرى أنني مسئولة عن تنمية مساري الوظيفي. | 5 |

| | | | |
|-------|-------|-----------------------------------|---|
| 0.000 | 0.469 | لدي علم بواجبات وظيفتي. | 6 |
| 0.000 | 0.718 | أعرف أساليب تطوير المسار الوظيفي. | 7 |
| 0.000 | 0.634 | أقيم مساري الوظيفي باستمرار. | 8 |

جدول (6) الصندق الداخلي لعبارات المحور الثاني (دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي)

| الدلالة | معامل الارتباط | العبرة | |
|---------|----------------|---|----|
| 0.000 | 0.561 | أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. | 1 |
| 0.000 | 0.558 | أحدد أهدافي الوظيفية. | 2 |
| 0.000 | 0.462 | أخطط لكيفية تنفيذ أهدافي الوظيفية. | 3 |
| 0.000 | 0.638 | أراجع خطة مساري الوظيفي باستمرار لتحديثها. | 4 |
| 0.000 | 0.543 | أطلب الدعم من رئيس القسم. | 5 |
| 0.000 | 0.404 | أحدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي أرغب في تحقيقه. | 6 |
| 0.000 | 0.574 | أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار. | 7 |
| 0.000 | 0.468 | أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة. | 8 |
| 0.000 | 0.486 | أحرص على الاستفادة بآراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي. | 9 |
| 0.000 | 0.553 | أحرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار. | 10 |
| 0.000 | 0.458 | لدي شبكة علاقات شخصية ومهنية مفيدة. | 11 |
| 0.000 | 0.572 | أبحث عن فرص التدريب وأشارك فيها. | 12 |

جدول (7) الصدف الداخلي لعبارات المحور الثالث (دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي)

| الدالة | معامل الارتباط | العبارة | |
|--------|----------------|---|---|
| 0.000 | 0.671 | تقديم أنشطة إرشادية للمهنة. | 1 |
| 0.000 | 0.685 | منح الفرص للهيئة المعاونة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. | 2 |
| 0.000 | 0.609 | توفير معلومات عن المسار الوظيفي. | 3 |
| 0.000 | 0.732 | تقديم دورات تدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي. | 4 |
| 0.000 | 0.780 | عقد ورش عمل وحلقات نقاش حول أنظمة تخطيط المسار الوظيفي. | 5 |
| 0.000 | 0.823 | نشر المعلومات الخاصة بتنمية المسار الوظيفي للهيئة المعاونة. | 6 |
| 0.000 | 0.703 | إصدار مطبوعات أو كتيبات إرشادية عن التخطيط للمسار الوظيفي. | 7 |
| 0.000 | 0.566 | توفير متخصصين لمساعدة الهيئة المعاونة على التخطيط للمسار الوظيفي. | 8 |
| 0.000 | 0.581 | تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط المسار الوظيفي. | 9 |

جدول (8) الصدق الداخلي لعبارات المحور الرابع (معوقات تخطيط المسار

(الوظيفي)

| العبارة | معامل الارتباط | الدالة |
|---------|----------------|--------|
| 1 | 0.543 | 0.000 |
| 2 | 0.540 | 0.000 |
| 3 | 0.541 | 0.000 |
| 4 | 0.610 | 0.000 |
| 5 | 0.627 | 0.000 |
| 6 | 0.605 | 0.000 |
| 7 | 0.578 | 0.000 |
| 8 | 0.448 | 0.000 |
| 9 | 0.346 | 0.000 |
| 10 | 0.405 | 0.000 |

توضح الجداول السابقة معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات كل محور والمعدل الكلي لعباراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.01) حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

3- صدق الاتساق البنائي:

جدول (9) الاتساق الداخلي بين محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

| المحور | معامل الارتباط | الدلالة |
|--|----------------|---------|
| الوعي بمفهوم المسار الوظيفي. | 0.754 | 0.000 |
| دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي. | 0.762 | 0.000 |
| دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي. | 0.767 | 0.000 |
| معوقات تخطيط المسار الوظيفي. | 0.714 | 0.000 |

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.01)

هـ- ثبات الأداة:

لغرض التحقق من ثبات الأداة، تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية قوامها (30) من الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية، وتم حساب معامل ثبات الفا كرونباخ. ويوضح الجدول التالي ذلك:

جدول (10) ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفاكرونباخ

| المحور | عدد العبارات | معامل الثبات (الفاكرونباخ) |
|-------------------|--------------|----------------------------|
| المحور الأول | 8 | ,638 |
| المحور الثاني | 12 | ,759 |
| المحور الثالث | 9 | ,864 |
| المحور الرابع | 10 | ,724 |
| الاستبانة مجملتها | 40 | ,888 |

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات بلغ (0.888)، وهو معامل ثبات مرتفع حيث يشير إلى إمكانية الاعتماد على الاستبانة بدرجة مقبولة من الثقة والثبات.

5- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

استخدمت الباحثة في تحليل بيانات أداة الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية من خلال برنامج SPSS وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ارتباط بيرسون لحساب الصدق النهائي لأداة الدراسة.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معاملات الثبات لأداة الدراسة.
- اختبارات (ت) لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف الوظيفة.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف التخصص.
- اختبار شيفيه لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة باختلاف التخصص.

6- نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

بعد رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي لدى الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس تم رصد النتائج وفقاً لمحاور الاستبيان في صورة جداول إحصائية وتفسيرها على النحو التالي:

- أ- نتائج خاصة بالمحور الأول، درجة الوعي بمفهوم المسار الوظيفي: وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (11) استجابات أفراد العينة حول المحور الأول، الوعي بمفهوم

المسار الوظيفي

| م | الاستجابات | نعم | | إلى حد ما | | لا | | المتوسط | درجة الموافقة | المعياري | الأحرف | الترتيب |
|---|---|------|-----|-----------|----|------|----|---------|---------------|----------|--------|---------|
| | | % | ت | % | ت | % | ت | | | | | |
| 1 | لدي إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي. | 50.7 | 72 | 40.1 | 57 | 8.5 | 12 | 2.43 | نعم | 0.646 | | 6 |
| 2 | اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة. | 74.6 | 106 | 19 | 27 | 6.3 | 9 | 2.68 | نعم | 0.588 | | 3 |
| 3 | لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي. | 63.4 | 90 | 27.5 | 39 | 9.2 | 13 | 2.54 | نعم | 0.659 | | 4 |
| 4 | أدرك متطلبات ومراحل الترقي وظيفتي الحالية. | 52.1 | 74 | 43.0 | 61 | 4.9 | 7 | 2.47 | نعم | 0.592 | | 5 |
| 5 | أرى أنني مسؤولة عن تنمية مساري الوظيفي. | 86.6 | 123 | 13.4 | 19 | --- | 0 | 2.87 | نعم | 0.342 | | 1 |
| 6 | لدي علم بواجبات وظيفتي. | 78.9 | 112 | 19.7 | 28 | 0.7 | 1 | 2.79 | نعم | 0.428 | | 2 |
| 7 | أعرف أساليب تطوير المسار الوظيفي. | 36.6 | 52 | 48.6 | 69 | 14.1 | 20 | 2.23 | إلى حد ما | 0.680 | | 7 |
| 8 | أقيم مساري الوظيفي باستمرار. | 36.6 | 52 | 45.8 | 65 | 17.6 | 25 | 2.19 | إلى حد ما | 0.714 | | 8 |
| | درجة المحور | | | | | | | 2.52 | نعم | | | |

يوضح الجدول السابق نتائج استجابات أفراد العينة على المحور الأول

"الوعي بمفهوم المسار الوظيفي" وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

1- معرفة أفراد العينة من الهيئة المعاونة بمفهوم المسار الوظيفي، حيث بلغ متوسط درجات استجاباتهم 2.52، وهو يقع في فئة الاستجابة "نعم"، ويمكن تفسير ذلك بأن معظم أفراد العينة لا تقل خبرتهم الوظيفية عن خمس سنوات، وهي فترة كافية للتعرف على مسارهن الوظيفي وواجبات الوظيفة وخطوات الترقي.

2- أن العبارات التي حصلت على درجة اتفاق كبيرة بين أفراد العينة من

الهيئة المعاونة هي على الترتيب:

• أرى أنني مسؤولة عن تنمية مساري الوظيفي.

• لدي علم بواجبات وظيفتي.
 • اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة.
 ويمكن تفسير ذلك في ضوء خبرتهن الوظيفية التي بلغت خمس سنوات على الأقل لدى معظم أفراد العينة، وهي فترة كافية لاكتساب المعلومات المرتبطة بمسارهن الوظيفي وواجبات الوظيفة.

3- أن العبارات التي حصلت على درجة اتفاق متوسطة بين أفراد العينة من الهيئة المعاونة هي على الترتيب:

- أعرف أساليب تطوير المسار الوظيفي.
- أقيم مساري الوظيفي باستمرار.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء قلة البرامج والأنشطة التي تقدمها الجامعة لتعريفهن بمسارهن الوظيفي وخطوات التخطيط السليمة، وأن قيامهن ببعض الخطوات كان نتيجة لجهود فردية تختلف من فرد لآخر تبعاً لقدراته وإمكاناته وما يقدمه له القسم من إرشادات وتوجيهات.

- نتائج المحور الثاني الخاصة بدور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار

الوظيفي:

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (12) استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار

الوظيفي

| الترتيب | الأحرف | درجة الموافقة | المتوسط | لا | | إلى حد ما | | نعم | | الاستجابات العبارات | م |
|---------|--------|---------------|---------|------|----|-----------|----|------|-----|---|----|
| | | | | % | ت | % | ت | % | ت | | |
| | 0.520 | نعم | 2.60 | 1.4 | 2 | 37.3 | 53 | 61.3 | 87 | أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. | 1 |
| | 0.469 | نعم | 2.80 | 2.8 | 4 | 14.8 | 21 | 82.4 | 117 | أحدد أهدافي الوظيفية. | 2 |
| | 0.541 | نعم | 2.63 | 2.8 | 4 | 31.0 | 44 | 64.8 | 92 | أخطط لكيفية تنفيذ أهدافي الوظيفية. | 3 |
| 1 | 0.670 | إلى حد ما | 2.20 | 14.1 | 20 | 50.7 | 72 | 33.8 | 48 | أراجع خطة مساري الوظيفي باستمرار لتحديثها. | 4 |
| 2 | 0.833 | إلى حد ما | 2.09 | 30.3 | 43 | 30.3 | 43 | 39.4 | 56 | أطلب الدعم من رئيس القسم عند التخطيط لمساري الوظيفي. | 5 |
| | 0.567 | نعم | 2.54 | 3.5 | 5 | 39.4 | 56 | 57.0 | 81 | أحدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي أرغب في تحقيقه. | 6 |
| | 0.522 | نعم | 2.42 | 1.4 | 2 | 56.6 | 79 | 43.0 | 61 | أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار. | 7 |
| 0 | 0.607 | إلى حد ما | 2.30 | 7.7 | 11 | 54.2 | 77 | 38.0 | 54 | أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة. | 8 |
| | 0.494 | نعم | 2.69 | 1.4 | 2 | 28.2 | 40 | 70.4 | 100 | أحرص على الاستفادة بآراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي. | 9 |
| | 0.696 | نعم | 2.35 | 12.7 | 18 | 39.4 | 56 | 47.9 | 68 | أحرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار. | 10 |
| | 0.568 | نعم | 2.51 | 3.5 | 5 | 42.3 | 60 | 54.2 | 77 | لدي شبكة علاقات شخصية ومهنية مفيدة. | 11 |
| | 0.586 | نعم | 2.41 | 4.9 | 7 | 48.6 | 69 | 45.8 | 65 | أبحث عن فرص التدريب وأشارك فيها. | 12 |
| | | نعم | 2.46 | | | | | | | درجة المحور | |

يوضح الجدول السابق استجابات العينة على المحور الثاني "دور الهيئة

المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي" وتشير النتائج إلى:

1- قيام أفراد العينة من الهيئة المعاونة بعملية تخطيط المسار الوظيفي، حيث بلغت متوسط درجات استجاباتهم 2.46، وهو يقع في فئة الاستجابة "نعم"، ويمكن تفسير ذلك في ضوء الخبرة الوظيفية لمعظم أفراد العينة والتي لا تقل عن خمس سنوات في الجامعة، وأن معظمهم قد بدأ في دراساتهم البحثية فاككتسبن خبرات تمكنهن من التخطيط لمسارهن الوظيفي.

2- إن خطوات تخطيط المسار الوظيفي التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة من الهيئة المعاونة هي على الترتيب:

- أحدد أهدافي الوظيفية.
- أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي.
- أخطط لكيفية تنفيذ أهدافي الوظيفية.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء اجتهادهن للتخطيط لمستقبلهن حتى يتمكن من إنهاء أبحاثهن ورسائلهن العلمية قبل انتهاء الفترة المحددة لهن (خمس سنوات)، كما يمكن تفسير ذلك في ضوء طبيعة عملهن التي تقتضي القراءة والبحث بصفة مستمرة مما يمكنهن من الاطلاع على أساليب التنمية المهنية ووسائل التخطيط الجيد.

3- إن خطوات تخطيط المسار الوظيفي التي حصلت على نسبة اتفاق متوسطة بين أفراد العينة من الهيئة المعاونة هي على الترتيب:

- أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة.
- أراجع خطة مساري الوظيفي باستمرار لتحديثها.

ويمكن تفسير قلة مشاركتهن في حضور المؤتمرات بسبب كثرة الأعباء الوظيفية، واللوائح الجامعية التي تلزمهن بالتواجد في الجامعة أربعة أيام أسبوعياً، وضغوط العمل بأبحاثهن، مما لا يتيح لهن الوقت الكافي لحضور المؤتمرات، كما يمكن تفسير قلة مراجعة خطة المسار الوظيفي وتحديثها في ضوء قلة معرفتهن بأساليب التخطيط وخطواته حيث لا تقدم الجامعة لهن برامج ودورات تدريبية عن أساليب التخطيط، بل يقمن بتطوير مهارتهن بصورة فردية تبعاً لقدراتهن المختلفة.

- نتائج خاصة بالمحور الثالث، دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي:

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، كما

هو موضح بالجدول التالي:

جدول (13) استجابات أفراد العينة حول المحور الثالث دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي

| م | الاستجابات | | نعم | إلى حد ما | | لا | الموسم | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | الترتيب |
|---|------------|-----|-----|-----------|-----|-----|--------|---------------|-------------------|---------|
| | ت | % | | ت | % | | | | | |
| 1 | 11 | 7.7 | 60 | 42. | 70 | 49. | 1.58 | لا | 0.634 | 3 |
| 2 | 12 | 8.5 | 66 | 46. | 64 | 45. | 1.63 | لا | 0.636 | 1 |
| 3 | 10 | 7 | 62 | 43. | 69 | 48. | 1.58 | لا | 0.623 | 4 |
| 4 | 12 | 8.5 | 64 | 45. | 66 | 46. | 1.62 | لا | 0.638 | 2 |
| 5 | 13 | 9.2 | 41 | 28. | 88 | 62 | 1.47 | لا | 0.660 | 5 |
| 6 | 13 | 9.2 | 41 | 28. | 88 | 62 | 1.47 | لا | 0.660 | 6 |
| 7 | 3 | 2.1 | 23 | 16. | 115 | 81 | 1.21 | لا | 0.455 | 8 |
| 8 | 5 | 3.5 | 17 | 12 | 120 | 84. | 1.19 | لا | 0.475 | 9 |
| 9 | 5 | 2.1 | 34 | 24. | 103 | 73. | 1.29 | لا | 0.499 | 7 |
| | | | | | | | 1.44 | لا | | |

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد العينة على المحور الثالث "دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي، وتشير النتائج إلى:

1- ضعف دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، حيث بلغت متوسط درجات استجاباتهن 1.44، وهو يقع في فئة الاستجابة "لا"، وتؤكد الاستجابات غياب دور الجامعة في التخطيط للمسار الوظيفي وقلة البرامج التي

تقدمها للهيئة المعاونة لتنمية مساراتهن الوظيفية، ويمكن تفسير ذلك في ظل غياب التخطيط لتنمية الهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس وقلة دراسة احتياجاتهن التدريبية، حيث تركز الجامعة على تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وتشتت اجتيازهم لمجموعة من الدورات التدريبية كمتطلب رئيس للترقية لدرجة أستاذ مساعد وأستاذ، أما الهيئة المعاونة فتقدم لهم دورات محدودة.

2- أن العبارات التي تدل على ضعف دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة من الهيئة المعاونة هي على الترتيب:

- منح الفرص للهيئة المعاونة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقديم دورات تدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي.
- تقديم أنشطة إرشادية للمهنة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء غياب مفهوم التخطيط للمسار الوظيفي من البرامج التي تقدمها الجامعة لتنمية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وضعف الاهتمام بدراسة الاحتياجات التدريبية للهيئة المعاونة.

- نتائج خاصة بال محور الرابع، معوقات تخطيط المسار الوظيفي:

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحرافات المعيارية، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (14) استجابات أفراد العينة حول المحور الرابع معوقات تخطيط المسار الوظيفي

| الترتيب | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | لا | | إلى حد ما | | نعم | | الاستجابات العبارات | م |
|---------|-------------------|---------------|---------|------|-----------|------|-----|------|------------------------|--|
| | | | المتوسط | % | ت | % | ت | % | | |
| 6 | 0.709 | إلى حد ما | 1.97 | 26.1 | 37 | 49.3 | 70 | 23.2 | 33 | ليس لدي الوقت الكافي للتخطيط لمساري الوظيفي. |
| 4 | 0.711 | نعم | 2.46 | 12.7 | 18 | 28.9 | 41 | 58.5 | 83 | ندرة البرامج الإرشادية التي تساعد على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 10 | 0.671 | لا | 1.48 | 62 | 88 | 28.2 | 40 | 9.9 | 14 | ضعف القدرة والمهارة في تخطيط المستقبل الوظيفي. |
| 7 | 0.703 | إلى حد ما | 1.96 | 26.8 | 38 | 50.7 | 72 | 22.5 | 32 | قلة علمي بأساليب تخطيط المسار الوظيفي. |
| 3 | 0.628 | نعم | 2.49 | 7 | 10 | 36.6 | 52 | 55.6 | 79 | الأنظمة واللوائح والقوانين في الجامعة لا تساعد على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 1 | 0.555 | نعم | 2.67 | 4.2 | 6 | 24.6 | 35 | 71.1 | 101 | المناسخ التنظيمي في الجامعة لا يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 5 | 0.660 | إلى حد ما | 2.29 | 11.3 | 16 | 47.9 | 68 | 39.4 | 56 | ندرة وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة في الجامعة. |
| 8 | 0.680 | إلى حد ما | 1.86 | 31 | 44 | 52.1 | 74 | 16.9 | 24 | غياب التعاون بين أعضاء القسم. |
| 9 | 0.535 | إلى حد ما | 1.69 | 34.5 | 49 | 62 | 88 | 3.5 | 5 | ضعف إمكانيات المادة. |
| 2 | 0.504 | نعم | 2.66 | 1.4 | 2 | 31 | 44 | 67.6 | 96 | كثرة الأعباء الوظيفية. |
| | | إلى حد ما | 2.15 | | | | | | | درجة المخور |

يوضح الجدول السابق استجابات أفراد العينة على المحور الرابع "معوقات تخطيط المسار الوظيفي"، وتشير النتائج إلى:

1- وجود معوقات عديدة تحد من تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، حيث بلغت متوسط درجات استجاباتهم (2.152)، وهو يقع في فئة الاستجابة "إلى حد ما".

2- إن المعوقات التي حصلت على أعلى نسبة اتفاق بين أفراد العينة من الهيئة المعاونة هي على الترتيب:

- المناخ التنظيمي السائد داخل الجامعة.
- كثرة الأعباء الوظيفية.
- الأنظمة واللوائح والقوانين المطبقة في الجامعة.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء عدم تقديم أي برامج من جهة الكلية أو الجامعة تساعد الهيئة المعاونة على التخطيط للمسار الوظيفي، بل تحملهم أعباء وظيفية كثيرة من بينها حضورهن أربعة أيام أسبوعياً، بالإضافة إلى أعمال الامتحانات والتي تستمر أكثر من شهر في كل فصل دراسي.

3- إن المعوقات التي جاءت في المرتبة الأخيرة وقبل الأخيرة هي على الترتيب:

- ضعف إمكانيات المادية.
- ضعف القدرة على تخطيط المستقبل الوظيفي.

ويمكن تفسير ذلك في ضوء توفر كثير من برامج التنمية المهنية والبشرية المجانية من خلال الإنترنت ومن خلال المنظمات المدنية، مما يجعل الإمكانيات المادية لا تمثل عائقاً لمن يرغب في تطوير ذاته، كما يمكن تفسير قدرتهن على تخطيط المستقبل الوظيفي في ضوء طبيعة عملهن والتي اكتسبن من خلالها القدرة على التخطيط السليم.

4- فروق استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الوظيفة والتخصص:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف متغير الوظيفة (معيدة - مدرس مساعد) استخدمت الباحثة اختبار (ت) لعينتين مستقلتين وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (15) الفروق بين أفراد العينة حسب متغير الدرجة الوظيفية

| الدلالة الإحصائية | قيمة ت | الانحراف المعياري | المتوسط | العدد | الوظيفة | المحور |
|-------------------|--------|-------------------|---------|-------|------------|----------|
| 0.947 | 067. | 0.31402 | 2.5232 | 103 | معيدة | الأول |
| | | 0.32890 | 2.5192 | 39 | مدرس مساعد | |
| 0.014 | 2.491 | 0.29728 | 2.5001 | 139 | معيدة | الثاني |
| | | 0.32085 | 2.3578 | 39 | مدرس مساعد | |
| 0.034 | 2.143 | 0.39332 | 1.5512 | 139 | معيدة | الثالث |
| | | 0.44199 | 1.3872 | 39 | مدرس مساعد | |
| 0.005 | 2.820 | 0.32494 | 1.8010 | 139 | معيدة | الرابع |
| | | 0.33640 | 1.9749 | 39 | مدرس مساعد | |
| 0.393 | 0.858 | 0.25362 | 2.0926 | 139 | معيدة | الإجمالي |
| | | 0.26948 | 2.0510 | 39 | مدرس مساعد | |

يتضح من خلال النتائج الموضحة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين اتجاهات أفراد العينة من المعيدات والمدرسات المساعدات، وربما يرجع ذلك إلى تقارب عدد سنوات الخبرة الوظيفية في الكلية، حيث تم تعيينهن في نفس العام الدراسي ولكن بعضهن تمكن من الحصول على درجة الماجستير والبعض الآخر لا يزال في مرحلة الدراسة.

وللتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة طبقاً لاختلاف التخصص (لغات شرقية - لغات أوروبية - دراسات إنسانية) استخدمت الباحثة اختبار تحليل التباين ANOVA وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (16) نتائج تحليل التباين ANOVA One Way للفروق في استجابات العينة حسب متغير التخصص

| الدلالة | قيمة ف | مربع المتوسطات | درجة الحرية | مجموع المتوسطات | مصدر التباين | المحور |
|--------------------|--------|----------------|-------------|-----------------|----------------|--|
| 0.000 دالة | 12.798 | 1.102 | 2 | 2.203 | بين المجموعات | الوعي بمفهوم المسار الوظيفي. |
| | | 0.086 | 139 | 11.966 | داخل المجموعات | |
| | | | 141 | 14.169 | الإجمالي | |
| 0.000 دالة | 9.810 | 0.835 | 2 | 1.670 | بين المجموعات | دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي. |
| | | 0.085 | 139 | 11.829 | داخل المجموعات | |
| | | | 141 | 13.499 | الإجمالي | |
| 0.000 دالة | 8.603 | 1.320 | 2 | 2.640 | بين المجموعات | دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي. |
| | | 0.153 | 139 | 21.324 | داخل المجموعات | |
| | | | 141 | 23.964 | الإجمالي | |
| *0.221 غير دالة | 1.524 | 0.171 | 2 | 0.342 | بين المجموعات | موقوفات تخطيط المسار الوظيفي. |
| | | 0.112 | 139 | 15.584 | داخل المجموعات | |
| | | | 141 | 15.926 | الإجمالي | |
| 0.000 دالة | 13.167 | 0.746 | 2 | 1.492 | بين المجموعات | الإجمالي |
| | | 0.057 | 139 | 7.877 | داخل المجموعات | |
| | | | 141 | 9.369 | الإجمالي | |

يتضح من خلال النتائج الموضحة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول المحاور الثلاثة الأولى باختلاف متغير التخصص، ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المحور الرابع، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في الاستبيان ككل، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئة من فئات التخصص تم استخدام اختبار شيفيه، ويوضح الجدول التالي النتائج:

جدول (17) اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة.

| الدلالة | الفروق بين المتوسطات | المتغير (التخصص) | | المحور |
|---------|----------------------|------------------|----------------|---|
| | | لغات شرقية | لغات أوروبية | |
| 0.004 | 0.19583 | لغات شرقية | لغات أوروبية | الإجمالي |
| 0.000 | 0.22237 | لغات شرقية | دراسات إنسانية | |
| 0.888 | 0.02654 | دراسات إنسانية | لغات أوروبية | |
| 0.001 | 0.28111 | لغات شرقية | لغات أوروبية | الوعي بمفهوم المسار الوظيفي |
| 0.000 | 0.25294 | لغات أوروبية | دراسات إنسانية | |
| 0.916 | 0.02817 | دراسات إنسانية | لغات أوروبية | |
| 0.048 | 0.17443 | لغات شرقية | لغات أوروبية | دور الهيئة المعاونة في تخطيط المسار الوظيفي |
| 0.000 | 0.24163 | لغات أوروبية | دراسات إنسانية | |
| 0.603 | 0.06720 | دراسات إنسانية | لغات أوروبية | |
| 0.033 | 0.24877 | لغات شرقية | لغات أوروبية | دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي |
| 0.000 | 0.29869 | لغات أوروبية | دراسات إنسانية | |
| 0.856 | 0.04992 | دراسات إنسانية | لغات أوروبية | |

يتضح من الجدول السابق أنه لم تظهر فروق دالة إحصائية بين تخصصي الدراسات الإنسانية واللغات الأوروبية بالنسبة للثلاثة محاور الأولى، وأن الفروق الدالة كانت بين تخصصي اللغات الشرقية واللغات الأوروبية لصالح تخصص اللغات الشرقية، وتخصصي اللغات الشرقية والدراسات الإنسانية لصالح اللغات الشرقية، ويتضح من النتيجة السابقة أن الفروق كلها كانت لصالح تخصص اللغات الشرقية في الثلاثة محاور الأولى، وفي الاستبيان ككل، ويمكن تفسير ذلك في ضوء غياب دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي وفي غياب وجود رؤية وخطة لهذا الغرض، وأن أية جهود تتم في هذا المجال تكون جهوداً فردية تختلف من قسم لآخر وفقاً لنشاط أعضاء القسم ذاته وتعاون رئيس القسم، ولذا من الممكن وجود فروق

لصالح أحد التخصصات أو أحد الأقسام، تبعًا لاختلاف نشاط وقدرات أعضاء الأقسام ورؤسائها.

ثالثًا: نتائج الدراسة والإجراءات المقترحة:

أسفرت الدراسة بإطارها النظري وجانبها الميداني عن العديد من النتائج، وفيما يلي عرض لأهم ما أظهرته الدراسة من نتائج:

1- نتائج الإطار النظري:

ومن هذه النتائج ما يلي:

أ- تساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الفرد على تحديد أهدافه والوصول إليها.

ب- تعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة.

ج- تعود عملية تخطيط المسار الوظيفي بفوائد عديدة على كل من الفرد والمنظمة.

د- يوجد علاقة ارتباطيه بين تخطيط المسار الوظيفي وبعض المتغيرات؛ مثل الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين، وأداء العاملين، والأمن الوظيفي، والتطور الوظيفي، والميزة التنافسية للجامعات.

هـ- أن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على كل من الفرد والمؤسسة.

و- يربط تخطيط المسار الوظيفي بين احتياجات وتطلعات الفرد واحتياجات المنظمة وفرصها.

ز- يؤدي التوافق بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي وتخطيط المسار الوظيفي التنظيمي إلى تحقيق أهداف كل من الفرد والمنظمة، وتطوير المسارات الوظيفية.

ح- يتم تخطيط المسار الوظيفي الفردي من خلال مجموعة من الخطوات من أهمها، وضع تصور مستقبلي، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتحقيق هذا التصور، ثم وضع خطوات للتنفيذ أو خطة عمل لتحقيق الأهداف.

2- نتائج الدراسة الميدانية:

ومن هذه النتائج ما يلي:

ت- أكدت نسبة كبيرة من العينة أنهم مسئولات عن تنمية مسارهن الوظيفي (86.6%)، وأن لديهن علم بواجبات الوظيفة (78.9%)، وأن اختيارهن للوظيفة كان عن حرية وقناعة (74.6%).

ث- ترى نسبة متوسطة من العينة أنهم مدركات لمراحل الترقى (52.1%) ولمفهوم المسار الوظيفي (50.7%).

خ- أشارت نسبة ضعيفة من العينة إلى أنهم يقمن بتقييم مسارهن الوظيفي باستمرار وأنهن لديهن علم بأساليب تطوير المسار الوظيفي (36.6%).

ذ- أكدت نسبة كبيرة من العينة أنهم يقمن بتحديد أهدافهن الوظيفية (82.4%)، ويستفدن من آراء الآخرين (70.4%)، ويخططن لتنفيذ أهدافهن الوظيفية (64.8%)، ويقمن بتقييم ذاتهن لتحديد نقاط القوة والضعف (61.3%).

ي- أجابت نسبة متوسطة من العينة أنهم لديهن علاقات شخصية ومهنية مفيدة (54.2%)، وأنهن يحددن المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلهن الوظيفي (0.57%)، ويحدثن سيرتهن الذاتية (47.9%)، ويشاركن في الدورات التدريبية (45.8%).

أ- تقوم نسبة ضعيفة من العينة بحضور المؤتمرات (38%)، ومراجعة خطة مسارهن الوظيفي (33.8%).

س- تسهم الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة بدرجة ضعيفة جدًا.

د- توجد معوقات عديدة تحد من تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة، وعلى رأس هذه المعوقات، المناخ التنظيمي في الجامعة، يليه كثرة الأعباء الوظيفية.

3- الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء

هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية:

تقدم الدراسة بعض الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، وتتحدد هذه المقترحات فيما يلي:

أ- فهم الهيئة المعاونة لدورهن في تخطيط مسارهن الوظيفي، فيقمن بما يلي:

1. تكوين شبكة من العلاقات الوظيفية داخل الكلية وداخل الجامعة.
2. تقوية علاقاتهن بزميلاتهن في نفس التخصص لتبادل المعلومات.

3. توثيق العلاقة مع أعضاء هيئة التدريس ورئيس القسم ليستمدوا منهم الدعم والمساندة في المسار الوظيفي.
 4. العمل على تقييم الذات وتحديد نقاط القوة ومواطن الضعف.
 5. تجديد الخبرات والمهارات اللازمة لتقدمهن المستمر في العمل.
 6. تجديد أهدافهن الشخصية.
- ب- توعية الهيئة المعاونة بمفهوم المسار الوظيفي وأهمية تخطيط المسار الوظيفي:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تقديم برامج إرشادية للهيئة المعاونة عند بداية التعيين لتعريفهن بمسارهن الوظيفي، والواجبات الوظيفية، وخطوات ومتطلبات الترقية.
2. طباعة كتيبات توضح المسار الوظيفي للمهن والوظائف المختلفة بالجامعة.
3. إضافة معلومات عن المسارات الوظيفية على الموقع الإلكتروني للجامعة.
4. عقد ندوات وورش عمل للتعريف بتخطيط المسار الوظيفي وأهميته.
5. اجتماع رؤساء الأقسام بالهيئة المعاونة للتوعية بأهمية التخطيط للمسار الوظيفي وعرض النصائح والإرشاد.

ج- تدريب الهيئة المعاونة على أساليب تخطيط المسار الوظيفي:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تقديم ورش عمل وبرامج تدريبية لتعريف الهيئة المعاونة بأساليب التخطيط للمسار الوظيفي.
- تدريب الهيئة المعاونة على كيفية التخطيط للمسار الوظيفي عن طريق تقديم برامج تدريبية تساعد على:
 - تحديد أهدافهن الشخصية .
 - تحديد المهارات المتوفرة لديهن.
 - تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الأهداف.
 - وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف.
2. تنظيم لقاءات دورية بين الهيئة المعاونة ورئيسة القسم والزميلات الأكثر خبرة، للاستفادة من خبراتهن وآرائهن حول تخطيط المسار الوظيفي.

د-تفعيل دور الجامعة في التخطيط للمسار الوظيفي:

ويمكن تحقيق ذلك من خلال الإجراءات التالية:

1. تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة لخدمة الهيئة المعاونة فيما يختص بنشر المعلومات الوظيفية والدورات التدريبية المتاحة.
2. دراسة الاحتياجات الفعلية للهيئة المعاونة وتقديم برامج تدريبية تنمي مهاراتهم في ضوء احتياجاتهم.
3. تخفيف الأعباء الوظيفية على الهيئة المعاونة لمساعدتهم على التخطيط للمسار الوظيفي.
4. توفير مناخ تنظيمي يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي.
5. تنظيم ورش عمل لتعريف الهيئة المعاونة بالمصادر الإلكترونية التي تقدم دورات تدريبية مجانية متعددة.
6. تدريب الهيئة المعاونة على إقامة شبكة من العلاقات المهنية عن طريق السوشيال ميديا وكيفية الاستفادة من هذه العلاقات.

المراجع:

1. أبو بكر، مصطفى محمود (2008). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
2. الحكيم، حلمي حسين (2003). *التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية. المؤتمر العلمي الثاني: الاستثمارات والتدريب، الشارقة، الإمارات، 21-23 إبريل*.
3. الغامدي، فوزية علي خضر (2013). *تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. رسالة دكتوراه غير منشورة. قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية*.
4. الفاضل، عبد العزيز محمد عبد العزيز (2011). *تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض*.
5. الهيتي صلاح الدين (2004). *أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 20 (2)، 29-75*.
6. بوراس، فائزة (2007). *تخطيط المسار الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاد لخضر باتنة، الجزائر*.
7. جامعة القاهرة (2017). *مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. دليل البرامج التدريبية*.
8. جامعة طنطا (2017). *المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. جدول التدريب*.
9. جامعة الفيوم (2017). *المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. الخطة التدريبية للدورة الثالثة والعشرين*.

10. حسن ، محمد ميمي السعيد (2014). تطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا معلمي التعليم الأساسي بمصر في ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس.
11. حسونة، فيصل (2008). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1.
12. زيدان، عفاف السيد (1998). إنشاء الكلية ومراحل تطورها. مجلة كلية الدراسات الإنسانية. الجزء الأول (16)، 13-15.
13. سلام، مختار (2006). المسار الوظيفي. الأساليب الحديثة في التدريب. التدريب المبني على القدرات. ندوات ومؤتمرات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 19-23 فبراير.
14. طبيل، محمد أحمد (2013). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشئون الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
15. عبد الباقي، صلاح محمد (2002). *السلوك الفعال في المنظمات*. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر.
16. عبد الغفور، فوزية (2002). المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس وتؤثر على مستوى أدائه الوظيفي بكلية التربية الأساسية في دولة الكويت. رسالة الخليج العربي، السنة الثالثة والعشرون (85)، 89-128.
17. عدوان، منير زكريا أحمد (2011). واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العامة في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
18. علافي ، مدني (2007). *إدارة الموارد البشرية*. جدة ، خوارزم لاصدار الكتاب الجامعي .
19. عواريب، عبد القادرة (2015). دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

20. فان دالين، ديوبولدب (1994). *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. ترجمة محمد نبيل نوفل وآخرين. القاهرة، الأنجلو المصرية.
21. ماهر، أحمد (2014). *إدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية، الدار الجامعية.
22. ماهر، أحمد (1995). *دليلك في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي*. الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
23. نصر الله، حنا (2013). *إدارة الموارد البشرية*. الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع.
24. وادي، رشدي عبد اللطيف، ماضي، كامل (2007). *تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية*. غزة: وجهة نظر ذاتية. مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد الخامس عشر (2)، 779-817.
25. وزارة التعليم العالي (2006). *قانون تنظيم الجامعات ولوائحه التنفيذية*. القاهرة، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.
- 21- Adekola, Bola (2011) . Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction. A Case Study of Nigerian Bank Employees. *Australian Journal of Business and Management Research*. Vol.1 (2), May, 100-112.
- 22- Akgemci,T. (2015). The Effect of Political Behavior on The Level of Reaching Individual Career. *International Journal of Business and Social Science*. Vol.6 (5), 182-193.
- 23- Antoniu Eliza (2010). Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. *Economics*, 10 (2) ,13-22
- 24- Armstrong, M. (1999). *A Handbook of Human Resource Management Practice* . 7th Edition. London, Kogan.
- 25- Ivancevich, J. M. , Gluek, W. F.(1986). *Foundations of Personnel: Human Resource Management*.3rd Edition. Plano, Business Publication .
- 26- Kayalar M.,and Ozmutaf ,N.M. (2009). The Effect of Individual Career Planning On Job Satisfaction : A Comparative Study on Academic and Administrative Staff. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*. Vol. 14 (1), 239:254.
- 27- Lefter, V., Deaconu, A., (Eds.), (2008). *Human Resources Management. Theory and practice*. Second Edition. Bucharest, Economic Publishing House.

- 28- Pasaribu , F. (2014). The Effect of Organizational Culture on Career Planning and Its Impact to Work Motivation and Employee Performance. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. Vol.3.(12), 35-47.
- 29- Patrick H.A. and Kumar A. (2011). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Business Management Dynamics*. Vol.1 (5), Nov., 24-31.
- 30- Ritesh, J. (2014). Career Planning is Essential Process and Element for Employees and Organizational Development. *International Journal of interdisciplinary Studies*. Vol.1(8), 112-115.
- 31- Victorian Government Department of Human Service (2004).Basic Career Planning Guide: A Practical Resume Guide for Employee. Melbourne,Victoria, The Operations Division.
- 32- Veasala, M.V. (2014).Career Planning- How to make it Work for You? Tips for Programmers, Managers, and Senior Leaders. *Pharma SuG*, Paper CP09. Retrieved on 15-1-2017 from <http://www.pharmasug.org/proceedings/2014/CP/PharmaSUG-2014-CP09.pdf>
- 33- Yohaya,K., Siti,Y., Othman Z. (2004). Relationship Between Organizational Career Management and Individual Performance.*IJMS*, Vol.11(2) , 73-90.
- 34- Zlate, M. (2004). A Dissertation Regarding The Managerial and Organizational Psychology. Iasi, Polirom Publishing House.

ملحق رقم (1)**الاستبانة في صورتها النهائية****جامعة الأزهر****كلية الدراسات الإنسانية**

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي المتوقع والفعلي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر"، وقد صمم هذا الاستبيان بهدف معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية ومدى وعيهم بهذا المفهوم، وللتعرف أيضاً على درجة إسهام الجامعة في التخطيط لمسارهن الوظيفي، ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه "المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة".

ويقصد بالتخطيط للمسار الوظيفي:

"مسئولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخطه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره الوظيفي في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني".

يرجى التكرم بتعبئة هذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات الواردة في هذه الدراسة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية:

القسم:

الدرجة الوظيفية:

أولاً: الوعي بمفهوم المسار الوظيفي:

| م | العبرة | نعم | إلى حد ما | لا |
|---|---|-----|-----------|----|
| 1 | لدي إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي. | | | |
| 2 | اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة. | | | |
| 3 | لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي. | | | |
| 4 | أدرك متطلبات ومراحل الترقى في وظيفتي الحالية. | | | |
| 5 | أرى أبنى مسئولة عن تنمية مساري الوظيفي. | | | |
| 6 | لدي علم بواجبات وظيفتي. | | | |
| 7 | أعرف أساليب تطوير المسار الوظيفي. | | | |
| 8 | أقيم مساري الوظيفي باستمرار. | | | |

عبارات أخرى يرجى ذكرها:

ثانياً : التخطيط للمسار الوظيفي:

| | العبرة | نعم | إلى حد ما | لا |
|---|--|-----|-----------|----|
| 1 | أقيم ذاتي لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. | | | |
| 2 | أحدد أهدافي الوظيفية. | | | |
| 3 | أخطط لكيفية تنفيذ أهدافي الوظيفية. | | | |
| 4 | أراجع خطة مساري الوظيفي باستمرار لتحديثها. | | | |

| | |
|----|---|
| 5 | أطلب الدعم من رئيس القسم عند التخطيط لمساري الوظيفي. |
| 6 | أحدد المهارات المطلوبة للوصول لمستقبلي الوظيفي الذي أرغب في تحقيقه. |
| 7 | أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار. |
| 8 | أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة. |
| 9 | أحرص على الاستفادة من آراء الآخرين بشأن أدائي الوظيفي. |
| 10 | أحرص على تحديث سيرتي الذاتية باستمرار. |
| 11 | لدي شبكة علاقات شخصية ومهنية مفيدة. |
| 12 | أبحث عن فرص التدريب وأشارك فيها. |

عبارات أخرى يرجى ذكرها:

ثالثاً: دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي

تحرص الجامعة على:

| لا | إلى حد ما | نعم | العبرة |
|----|-----------|-----|---|
| | | | 1 تقديم أنشطة إرشادية للمهنة. |
| | | | 2 منح الفرص للهيئة المعاونة لتطوير مهاراتهم وقدراتهم. |
| | | | 3 توفير معلومات عن المسار الوظيفي. |
| | | | 4 تقديم دورات تدريبية تساهم في تنمية المسار الوظيفي. |
| | | | 5 عقد ورش عمل وحلقات نقاش حول أنظمة تخطيط المسار الوظيفي. |

| | |
|---|---|
| 6 | نشر المعلومات الخاصة بتنمية المسار الوظيفي للهيئة المعاونة. |
| 7 | إصدار مطبوعات أو كتيبات إرشادية عن التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 8 | توفير متخصصين لمساعدة الهيئة المعاونة على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 9 | تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط المسار الوظيفي. |

عبارات أخرى يرجى ذكرها:

رابعاً: معوقات تخطيط المسار الوظيفي

| العبارة | نعم | إلى حد ما | لا |
|---------|-----|-----------|--|
| 1 | | | ليس لدي الوقت الكافي للتخطيط لمساري الوظيفي. |
| 2 | | | ندرة البرامج الإرشادية التي تساعد على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 3 | | | ضعف القدرة والمهارة في تخطيط المستقبل الوظيفي. |
| 4 | | | قلة علمي بأساليب تخطيط المسار الوظيفي. |
| 5 | | | الأنظمة واللوائح والقوانين في الجامعة لا تساعد على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 6 | | | المناخ التنظيمي في الجامعة لا يساعد على التخطيط للمسار الوظيفي. |
| 7 | | | ندرة وجود وصف وظيفي واضح لكل وظيفة في الجامعة. |
| 8 | | | قلة التعاون داخل القسم. |
| 9 | | | ضعف إمكانياتي المادية. |

| | | | | |
|--|--|--|------------------------|----|
| | | | كثرة الأعباء الوظيفية. | 10 |
|--|--|--|------------------------|----|

معوقات أخرى يرجى ذكرها:.

قائمة بأسماء المحكمين (مرتبة أجدتاً)

| | |
|--|-------------------------------|
| أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية - جامعة الأزهر. | أ.د. إبراهيم مرعي |
| مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية - جامعة الأزهر. | د. أبو بكر أحمد صديق |
| أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد بكلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر. | أ.د. إيمان عبد الفتاح إبراهيم |
| أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية - جامعة الأزهر. | أ.د. حسن مختار |
| أستاذ أصول التربية والتخطيط التربوي بكلية الدراسات الإنسانية - جامعة الأزهر. | أ.د. دلال يس |
| أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة بكلية التربية - جامعة عين شمس. | أ.د. شاكر محمد فتحي |
| أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المساعد بكلية التربية - جامعة حلوان. | أ.د. عزة أحمد محمد الحسيني |