

تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة

إعداد

د. أمل محسوب زناتي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية-جامعة العريش

د. أمل سعيد حباكة

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية-جامعة حلوان

مستخلص البحث

هدف البحث إلى تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة بالاستبانة؛ لجمع معلومات عن واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في بعض محافظات مصر، وتوصل البحث في نتائجه إلى: أن مستوى تحقيق إدارة المسار الوظيفي من وجهة نظر عينة البحث جاءت بدرجة متوسطة، وأن معوقات إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية، تضمنت: ضعف الإمكانيات البشرية لتنمية مهارات القادة في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وجمود الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية، وكذلك جمود أنظمة الترقى أيضاً، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير النوع (ذكور/ إناث)، ومتغير الوظيفة، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في متغير الخبرة لصالح من هم أكثر خبرة (أكثر من ٥ سنوات).

وطرح البحث في نهايته مجموعة إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة؛ ففي عملية تخطيط المسار الوظيفي، تضمنت: تحقيق التكامل بين تأهيل قادة المستقبل وعملية تخطيط المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية، وتعزيز النمو المهني الذاتي لقادة المستقبل بالإدارات التعليمية، أما عملية تنظيم المسار الوظيفي؛ فتضمنت: تأهيل قادة المستقبل في مجال عملهم بالإدارات التعليمية، وبناء قدرات الصف الثاني من القادة وتهيئتهم للقيام بأدوارهم المستقبلية بالإدارات التعليمية. الكلمات المفتاحية: القيادة المستدامة، إدارة المسار الوظيفي، تخطيط المسار الوظيفي، تنظيم المسار الوظيفي.

Development of Career Path Management in Educational Departments in Egypt in the light of Sustainable Leadership Approach Preparation

Dr. Amal Said Habaka

Department of Comparative Education
and Educational Administration
Faculty of Education - Helwan University

Dr. Amal Mahsoub Zanaty

Department of Comparative Education
and Educational Administration
Faculty of Education - Arish University

Summary

The research aimed to develop career path management in educational administrations in Egypt in the light of the sustainable leadership approach. The research used the descriptive approach, and a questionnaire; to collect information on the reality of career path management in the educational administrations in some governorates of Egypt. The research concluded in its results: that the level of achieving career path management from the point of view of the research sample came to a medium degree, and that the obstacles to career path management in educational administrations included: Weak human capabilities to develop leaders' skills In planning their career path, and the rigidity of the organizational structure of the educational administration, as well as the rigidity of promotion systems as well, and there are no statistically significant differences due to the gender variable (male/female), and the job variable, and there are statistically significant differences between the sample responses in the experience variable in favor of those who are More experience (more than 5 years).

At the end of the research, presented a set of proposed measures to develop the career path management in educational administrations in Egypt in the light of the sustainable leadership approach. In the career path planning process, it included: achieving integration between the qualification of future leaders in the career path and the planning process in educational administrations, and the promotion of self-professional growth for future leaders in educational administrations. As for the career path organization process; It included: qualifying future leaders in their field of work in the educational administrations, building the capabilities of the second row of leaders and preparing them to perform their future roles in educational administrations.

Keywords: *sustainable leadership, career path management, career path planning, career path organization.*

مقدمة

أصبح المورد البشري من أهم المقومات الأساسية لنجاح وتطور المؤسسات التعليمية، ومصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية لها؛ فكل مؤسسة ترغب في الاحتفاظ بأفضل العاملين لديها، خاصة إذا كانوا يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، لذا؛ فقد بدأت المؤسسات بالعمل الجاد لتخطيط وتنظيم وتطوير المسار الوظيفي؛ لتدعيم مهارات وقدرات العاملين بها، وإيجاد الدافعية والفرص الوظيفية المختلفة للعاملين؛ فالمسار الوظيفي عبارة عن مفهوم متكامل يربط بين الأهداف الفردية، والأهداف التنظيمية لتحقيق الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

ويعد مفهوم إدارة المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛ حيث إنه يرتبط بترقية العاملين إلى المناصب الأعلى في مؤسستهم؛ كما إنه يعبر عن تقدم العاملين وتطورهم داخل مسارهم الوظيفي في مؤسستهم، أو في وظائف وفرص أخرى بمؤسسات أخرى، وفق أهدافهم، وميولهم، وطموحاتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم؛ فالمسار الوظيفي يرتبط بمدى توفر فرص التقدم الوظيفي، والتطور للعاملين، والتي توافق بين قدرات العاملين وإمكاناتهم، وحاجات المؤسسة وأهدافها. (Noe,2017,10)

ويشير إدارة المسار الوظيفي أيضا إلى المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه في عمله، وللمسار الوظيفي أهمية للقيادات، تتمثل في: زيادة مهاراتهم في إدارة مسارهم الوظيفي، وتنمية القدرات التخطيطية للعاملين، وتحقيق المواءمة بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية. (عبد المحسن، ٢٠١٥، ١٤)

وترجع أهمية المسار الوظيفي للمؤسسة في: الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين والقيادة، وزيادة الولاء للمؤسسة، ونشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في المستويات التنظيمية كافة، وتحسين الاتصالات على مستوى المؤسسة، أما الأهمية على المستوى الفردي، فتتمثل في: بناء المسار الوظيفي للعاملين، وزيادة فهمهم بقضايا الإثراء الوظيفي، والتنبؤ بالمستقبل، وبناء الأهداف الخاصة. (Biron&Eshed, 2017,226)

ولذا؛ فقد أصبح الاستثمار الأمثل لهذه الموارد البشرية يتطلب وجود آليات جديدة ومتعددة تساعد العاملين في تحقيق التميز، ومن بينها إدارة المسار الوظيفي؛ حيث يستطيع الفرد تغيير وظيفته، إما لتحقيق أهدافه، أو استجابة للتغيرات من حوله.

وفى هذا الصدد أوضح (Nartgün et al (2020, 142) أن التنمية الشاملة المستدامة للمؤسسة تضمنت: الاستدامة الإدارية التي تعزز مناخا تنظيميا تعاونيا من خلال دعم العلاقات الإيجابية، وإدارة التغيير بنجاح، وتوفير الدعم اللازم للعاملين في المؤسسة، أما الاستدامة الاقتصادية فتعزز تأمين الاستقرار للعاملين من أجل تنمية اقتصادية كافية ومتسقة، وقدرة على الاستثمار والابتكار، أما الاستدامة الثقافية فتشجع التنوع الثقافي، والاستدامة الاجتماعية فهي القدرة على خلق مساحة أكبر للابتكار للمؤسسة داخل المجتمع.

وبذلك؛ يتضح أهمية التطور الوظيفي للقيادات والعاملين استجابة للتغيرات المجتمعية الدائمة، وتحقيقا لأهداف التنمية المستدامة؛ فالقيادة المستدامة تسهم في التعلم التنظيمي وبناء قدرات العاملين، وتوسع شبكة التعاون بينهم، وتعزز تبادل المعرفة بينهم؛ مما يؤدي إلى تحسين، وتطوير أداء العاملين والقادة بالمؤسسات عامة، والمؤسسات التعليمية خاصة.

فالقيادة المستدامة لا تهتم بتحقيق الأهداف الحالية فحسب، بل تهتم أيضاً بتحقيق التقدم والتطور في المستقبل، وهذا ما يميزها بشكل كبير عن المفهوم التقليدي للقيادة؛ حيث تميل القيادة التقليدية إلى التركيز على التنفيذ السليم للعقوبات والمكافآت بناءً على ما قام به العاملون، بينما تنظر القيادة المستدامة إلى ما يجب القيام به في المستقبل لتحسين الأداء بناءً على التقييمات الحالية لهذا الأداء؛ فالقيادة المستدامة تركز على التقدم، من خلال تقديم مقترحات بناءة وفقاً لتعلمها من الماضي، (Pastore 2020,4) ومن ثم فالقيادة المستدامة تهتم بالتقدم المستقبلي للمؤسسة، وبذل الجهود للتأكد من أن العاملين يتعلمون بشكل مستمر.

وتتمثل سمات القيادة المستدامة في: رعاية/ مدفوعة أخلاقياً؛ من خلال اهتمامها برفاهية العاملين في جميع جوانب الحياة، نظامية/ ذات فكر شمولي؛ تمتلك القدرة على

الاستفسار/ الانفتاح؛ حيث تحصل على معرفة جديدة وآراء متنوعة، وتمتلك مستويات عالية من الذكاء العاطفي، والإخلاص والتواضع، لديها بصيرة/ شجاعة؛ لديها إلهام وإبداع وتفاؤل وشجاعة لتتحمل دورها في المؤسسة. (Pastore 2020,2)

كما تكمن الأنماط النموذجية للقيادة المستدامة في: الشمول؛ حيث يتعاون ويتشارك القائد مع العاملين، كما تبني الالتزام من خلال الحوار والتدريب، وتعزز بناء النسق الثقافي الذي يعتمد على دعم الأقران، وتحرص على تحويل تصورات العاملين وتوقعاتهم إلى واقع ملموس، وتحفزهم على تغليب المصالح العامة على المصلحة الشخصية، هذا بالإضافة إلى أن القيادة المستدامة تتسم: بالإبداع، والابتكار، والإيثار؛ وتعترف بإيجابيات الوضع الراهن بالمؤسسة، وتعززها. (Visser& Courtice, 2011,2)

وتتضح أهمية القيادة المستدامة في دعم إدارة المسار الوظيفي داخل المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة؛ حيث إنها داعمة للتعلم الذاتي، والتعلم من خلال الأقران، وتشجع على التعاون بين العاملين، وتوجههم بما يتلاءم مع متطلبات وظائفهم المستقبلية، وأهداف مؤسساتهم التعليمية، ومتطلبات مجتمعهم واحتياجاته في ظل التنمية الشاملة المستدامة.

ويبين الاهتمام بإدارة المسار الوظيفي من خلال التركيز على عمليتي التخطيط، والتنظيم؛ فتخطيط إدارة المسار الوظيفي يعتمد على دور العاملين في تحديد أهدافهم المهنية، وكذلك الطريقة الملائمة لتحقيق مساراتهم الوظيفية، والتوافق مع متطلبات الوظيفة. (المجموعة العربية للنشر والتدريب، ٢٠١٢، ٣٠)

كما تتحدد مقومات تنظيم المسار الوظيفي في تحديد الأهداف الفردية للعاملين وللمؤسسة، وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم للعمل، وتنمية معدلات الإنتاجية للمؤسسة، وتحسين سمعتها؛ مما يزيد من دافعية العاملين، وانتمائهم لمؤسساتهم، ومن ثم حرصهم على مزيد من العمل والإنتاج. (Bakir, 2019,13)

وبذلك؛ يتضح أنه يمكن للعاملين تغيير مسارهم الوظيفي وفقا للتغيرات الداخلية والخارجية، ووفقا لاحتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة، ووفقا لتطلعاتهم وأهدافهم الحالية والمستقبلية.

مشكلة البحث

على الرغم من الجهود المبذولة في مجال إدارة المسار الوظيفي في مصر، إلا أن هناك بعض المشكلات التي تعاني منها الإدارات التعليمية بها في هذا المجال. وقد قامت الباحثتان بتطبيق استمارة استطلاع رأي (ملحق ١) كمحاولة لتحديد مظاهر مشكلة البحث، وتم تطبيق الاستمارة إلكترونياً من خلال تطبيق جوجل فورم (Google Form) في شهر أبريل ٢٠٢٢ م على عينة من العاملين عددها (٩٠) مستجيباً من بعض الإدارات التعليمية بمحافظات: القاهرة، وسوهاج، والبحيرة، ويوضح الجدول التالي رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	محقق		محقق	
		بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة
		ك	%	ك	%
١	ضعف فناعة العاملين أنفسهم بأهمية تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق التوازن بين أهداف العمل وأهدافهم الشخصية.	٣٥	%٥٠	٤٥	%١١
٢	تعتمد سياسة الترقية بالإدارة التعليمية على الأقدمية فقط دون مراعاة طموحات العاملين.	-	%١٣	١٢	%٨٧
٣	تتوافر الأنظمة واللوائح والقوانين التي تساعد على تنظيم المسار الوظيفي بالإدارة التعليمية.	٧٩	%٤	٤	%٨
٤	غياب مفهوم تنظيم المسار الوظيفي عن ثقافة الإدارة التعليمية.	١٩	%٢	٢	%٧٧
٥	ضعف الاتساق بين المؤهل العلمي والوظيفة التي يشغلها العاملون بالإدارة.	٢	%٨٦	٧٧	%١٢
٦	ضعف مهارات العاملين بالإدارة عن اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم في العمل.	١٧	%٣٢	٢٩	%٤٩
٧	قلة مساعدة القادة للعاملين معهم في التخطيط لمسارهم الوظيفي.	٣	%٩	٨	%٨٨
٨	يساعد القادة العاملين معهم على تحديد أهدافهم المستقبلية في ضوء قيمهم.	٥	%١١	١٠	%٨٣
٩	تتيح الإدارة التعليمية الفرصة للعاملين بها للتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة وشروط شغلها.	٧	%١١	١٠	%٨١
١٠	تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات دورية مع العاملين لتنظيم مسارهم الوظيفي.	٨٠	%٩	٨	%٢
١١	شكلية البرامج التدريبية المقدمة للترقي بالإدارة التعليمية	٣	%٩	٨	%٨٨

باستقراء بيانات الجدول السابق تبين أن الإدارات التعليمية في بعض محافظات مصر تعاني من مشكلات تتعلق بإدارة المسار الوظيفي، من أهمها: اعتماد سياسة الترقية بالإدارة التعليمية على الأقدمية فقط دون مراعاة طموحات العاملين، وقلة مساعدة القادة للعاملين معهم في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وفي تحديد أهدافهم المستقبلية، وكذلك شكلية البرامج التدريبية المقدمة لترقي العاملين بالإدارة التعليمية؛ مما يحول دون اكتسابهم للمهارات، وتنمية الكفايات اللازمة لتطوير مساراتهم الوظيفية، وأخيراً ضعف قناعة العاملين أنفسهم بأهمية التخطيط لمسارهم الوظيفي لتحقيق التوازن بين أهداف العمل وأهدافهم الشخصية.

ويعزز ما سبق نتائج دراسة خاطر (٢٠١٨، ٦٩-٦٨) التي أوضحت أنه على الرغم من الجهود المبذولة من وزارة التربية والتعليم مع الأكاديمية المهنية للمعلمين فيما يتعلق بالتنمية المهنية للعاملين في الميدان التربوي، ومنهم المرشحون لمناصب قيادية إلا أن الالتحاق بالبرامج التدريبية الإلزامية منها أو الاختياري يرتبط بالترقية الوظيفية للمتقدم، وأن الحصول عليها أمراً شكلياً، كما تعتمد هذه البرامج على العرض النظري دون وجود رؤية للتعامل مع المستقبل، وتفقر هذه البرامج إلى التخطيط الشامل والدقيق لقيادة الإدارات التعليمية، وضعف مستوى ممارسات الجدارات المهنية في أداء القادة سواء الشخصية أو المهنية.

وتوصلت نتائج دراسة العباسي (٢٠١٩، ٤٠١-٤٠٢) إلى أن القادة بالإدارات التعليمية تواجه صعوبات في أدائها القيادي، ومنها ممارسة التغيير، وقلة مشاركتهم لجميع المستويات الإدارية في إعداد خطط التغيير وتنفيذه، وكذلك قلة استخدام الحوافز المادية لتشجيع العاملين على الأداء الجيد.

ومما سبق تبين غياب ثقافة تخطيط المسار الوظيفي عن الإدارات التعليمية في مصر، وأن شغل الوظائف القيادية يتم من خلال استيفاء المرشح للشروط المطلوبة ببطاقة الوصف الوظيفي فقط، وما قد يترتب على ذلك من ضعف أداء البعض منهم وضعف قدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة للارتقاء بمنظومة التعليم قبل الجامعي في مصر.

أما عن أهم مشكلات تنظيم المسار الوظيفي، والتي تم رصدها من خلال الدراسة الاستطلاعية، فتتضمن: ضعف الأنظمة واللوائح والقوانين التي تساعد على تنظيم المسار الوظيفي، وغياب مفهوم تنظيم المسار الوظيفي عن ثقافة الإدارات التعليمية، وكذلك ضعف الاتساق بين المؤهل العلمي والوظيفة التي يشغلها القادة بالإدارة التعليمية، وضعف مهارات العاملين بالإدارات في اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وقلّة الفرص المتاحة للتعرف على الفرص الوظيفية الشاغرة، وشروط شغلها بالإدارات التعليمية، ومن ثم ندرة الاجتماعات مع العاملين لتنظيم مسارهم الوظيفي.

كما تبين ضعف مهارات القادة فيما يتعلق بتنظيم المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية، من حيث ندرة الإعلان عن الفرص الوظيفية المتاحة بالإدارة التعليمية، وضعف الاهتمام بتطبيق آليات تنظيم المسار الوظيفي بها.

وتؤكد نتائج دراسة سعد على ما سبق؛ حيث غياب النظام المؤسسي المتكامل للمتابعة والتقويم في الإدارات التعليمية، وندرة انسيابيه العمل، وبيروقراطية الإجراءات، وتعدّد العلاقات التنظيمية بين الإدارات التعليمية بعضها البعض على مستوى مصر نتيجة عدم وجود هيكل تنظيمي موحد لكل الإدارات التعليمية، وهو ما يعكس صعوبة توجيه العاملين بالإدارات التعليمية، وقلّة تبادل الخبرات على جميع المستويات. (سعد، ١٢٩، ٢٠٢١)

وفي ضوء ما سبق، يسعى البحث الحالي نحو الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:
كيف يمكن تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة؟

ويتفرع من التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقيادة المستدامة كمدخل لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالمؤسسات التعليمية؟
- ٢- ما واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة؟

أهداف البحث :

يهدف البحث الحالي إلى:

- 1- تعرف الأسس النظرية لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالمؤسسات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة.
- 2- الكشف عن واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر .
- 3- الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- **الأهمية النظرية:** تكمن الأهمية النظرية للبحث الحالي من أهمية إدارة المسار الوظيفي للقادة بالإدارات التعليمية حيث إنه المسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف الوظيفية للعاملين بالإدارات التعليمية عامة، ولقادة المستقبل خاصة؛ مما يؤدي إلى تحقيق رضاهم الوظيفي.
- **الأهمية التطبيقية:** تكمن الأهمية التطبيقية للبحث الحالي فيما يسفر عنه من إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر، كما قد يفيد البحث أيضا متخذي القرارات الاستراتيجية المختصة بتطوير أداء القادة بالإدارات التعليمية، خاصة في ظل السعي نحو تحقيق رؤية ٢٠٣٠ التي تهدف إلى تطوير التعليم تطويرا نوعيا شاملا.

مصطلحات البحث:

تتمثل مصطلحات البحث فيما يلي:

١- القيادة المستدامة Sustainable Leadership

تعرف القيادة المستدامة بأنها: تطبيق استراتيجيات وأنشطة الأعمال التي تلبي الاحتياجات الحالية للمؤسسة، وفي نفس الوقت تحمي وتعزز وتزيد الموارد البشرية والطبيعية اللازمة لتحقيق الأهداف والاحتياجات المستقبلية. (OECD, 2016, 2)، كما تعرف بأنها القدرة على وضع رؤية استراتيجية شاملة لصنع القرار لتحقيق نتائج مستقبلية مرغوبة، وبمشاركة الجهات المعنية الفاعلة. (Behner, 2020, 26)

وفى ضوء ما سبق فقد عرف البحث الحالي القيادة المستدامة تعريفاً إجرائياً، بأنها: "ممارسة استراتيجيات تلبى متطلبات الإدارات التعليمية الحالية والمستقبلية لتحقيق رؤيتها الاستراتيجية بمشاركة المعنيين بها".

٢- المسار الوظيفي: Career Path

تعرف الوظيفة **Career** بأنها: مجال العمل الذي يتوقع من الفرد القيام به في الحياة العملية، والمستقبل المنشود الذي قد يشتمل على تغييرات في الوظيفة أو صاحب العمل، والتي ترتبط غالباً بفترات التعليم والتدريب. (Statt, 1999, 20-21) وقد عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية المسار الوظيفي بأنه: تاريخ الحياة العملية للفرد، وفترات العمل التي تتكون منها المهنة الغالبة في حياته، وانتقاله بين الأعمال المختلفة التي يستقر بها، ويتقنها، وتدرجه الوظيفي فيها. (بدوي، ١٩٧٩، ٥٢)

ويعرف المسار الوظيفي أيضاً بأنه: المناصب المهنية التي يشغلها شخص ما على مر السنين، (Dessler, 2017, 309) كما عرفه الهيئي (٢٠١٦، ٢٩) بأنه: مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره.

وبناء على التعريفات السابقة؛ فقد توصل البحث الحالي إلى تعريف إجرائي للمسار الوظيفي مؤداه: "مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر بطموحاته، وأهدافه، واتجاهاته، وقيمه".

٣- إدارة المسار الوظيفي: Career path Management

يقصد بإدارة المسار الوظيفي بأنه: عملية لتمكين الموظفين من فهم وتطوير مهاراتهم واهتماماتهم المهنية بشكل أفضل، واستخدامها بشكل أكثر فاعلية داخل المؤسسة، وبعد مغادرتهم لها، (Dessler, 2017, 309)

كما أكد Wang (2013, 994) على أن إدارة المسار الوظيفي هي استراتيجية فعالة لتنمية رأس المال البشري؛ فهي تطوير قدرة العاملين على إدارة حياتهم المهنية بشكل مستقل.

وبناء على ما سبق؛ فيمكن تعرف إدارة المسار الوظيفي تعريفا إجرائيا بأنه: "تمكين القادة من فهم مهاراتهم الشخصية والمهنية؛ لتخطيط مسارهم الوظيفي وتنظيمه وتطويره؛ بما يزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي بالإدارة التعليمية، ويحقق رضاهم عن العمل".

حدود البحث

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث في تناوله لإدارة المسار الوظيفي على عمليتي: تخطيط وتنظيم المسار الوظيفي؛ لكونهما من العمليات الأساسية التي تحقق تطوير إدارة المسار الوظيفي، والذي ينعكس إيجابا على تحسين أداء القادة وتحقيق الأهداف المنشودة والاستدامة للإدارات التعليمية.

٢. الحدود المكانية: اقتصر البحث في جانبه الميداني على مديريات التربية والتعليم بالمحافظات التالية؛ لكونها تمثل بيئات جغرافية متنوعة في مصر، وهي:

أ. القاهرة (القاهرة الجديدة - الزيتون - النزهة - السيدة زينب - المطرية - غرب مدينة نصر - شبرا).

ب. سوهاج (سوهاج - طما - جهينة).

ج. بورسعيد (شمال بورسعيد - جنوب بورسعيد - بور فؤاد).

د. البحيرة (كوم حمادة - إيتاي البارود - أبو حمص - النوبارية - أبو المطامير).

ه. الوادي الجديد (الداخلة - الخارجة - باريس).

٣. الحدود البشرية: يقتصر البحث على عينة من (مديري الإدارات التعليمية، ووكلائها، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام) بالإدارات التعليمية في بعض محافظات مصر.

٤. الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال شهر يونيو لعام ٢٠٢٢م.

الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع البحث، وتم تصنيف عرضها طبقاً لمتغيرات البحث، كما يلي:

أولاً: القيادة المستدامة

١. دراسة الحازمي (٢٠٢٢) بعنوان: تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة، التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية لأبعاد القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة أم القرى، وجامعة الملك عبد العزيز، وجامعة الطائف، والتعرف على المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة تطبيق أبعاد القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة بصفة عامة، وجاءت أبعادها مرتبة كما يلي: تعزيز السلوك الأخلاقي، ثم التوجه الاستراتيجي، ثم الإبداع والابتكار، ثم المسؤولية المجتمعية، وأخيراً تنمية واستثمار الموارد البشرية والمادية، كما جاءت المتطلبات اللازمة لتطوير القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة بدرجة احتياج عالية، وحصلت المتطلبات التنظيمية على درجة عالية جداً، وكذلك المتطلبات الشخصية للقائد جاءت بدرجة عالية.

٢. دراسة عبد الله (٢٠٢١)، بعنوان: تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا"، والتي هدفت إلى التعرف على مفهوم القيادة المستدامة، وأهم متطلباتها، وأبرز ممارسات هولندا في تطوير أداء القيادة المستدامة بالتعليم العام، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن القيادة المستدامة هي القادرة على تلبية احتياجات الجيل الحاضر، ومن أهم متطلبات القيادة المستدامة اندماج كافة عناصر المؤسسة التعليمية في عملية تحسين شاملة، والحفاظ على تحقيق النتائج، وتمكين العاملين كقادة مهنيين، وصياغة الرؤية ومشاركتها، ومشاركة القرار مع أصحاب المصلحة، ومن أبرز ممارسات تطوير أداء القيادة المستدامة في هولندا على المستوى الاستراتيجي: تبني البرنامج الوطني للتعلم من أجل

التمتية المستدامة، والإعلان عن استراتيجيات للتمتية المستدامة الوطنية الهولندية، أما على المستوى التنفيذي: فيعمل النظام من خلال ثلاث منظمات: المعهد الهولندي لتطوير المناهج، ووزارة التربية والتعليم التي تتولى التمويل مع عدة جهات أخرى، وتدعيم ممارسات القيادة المستدامة داخل التعليم الرسمي.

٣. دراسة هلال ومحمد (٢٠٢١)، بعنوان: تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة، التي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسات القيادة المستدامة لمديري المدارس الثانوية في فنلندا وسنغافورة، والوقوف على واقع تطوير الممارسات القيادية بهذه المدارس على ضوء القيادة المستدامة، والتوصل لمجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية على ضوء القيادة المستدامة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: توجد معوقات تتعلق بإدارة التنوع، ومعوقات تتعلق بالريادية، ومعوقات تتعلق بالمسئولية الاجتماعية تعاني منها المدارس الثانوية العامة في مصر، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير الممارسات القيادية لمديري هذه المدارس على ضوء القيادة المستدامة.

٤. دراسة أحمد، وآخرون (٢٠٢١) بعنوان: واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين، وهدفت إلى التعرف على واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر (قنا - الأقصر - أسوان) من وجهة نظر المعلمين والمديرين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام جاءت بدرجة متوسطة، كما تم ترتيب أبعاد القيادة المستدامة تنازلياً من وجهة نظر العينة كما يلي: وضع الرؤية طويلة الأمد، يليها تبني ورعاية الابتكار والإبداع، ثم تعزيز السلوك الأخلاقي، ثم تنمية وتحسين الموارد البشرية والمادية، ثم التعلم في المرتبة الخامسة والأخيرة.

٥. دراسة (Gerar (2020) بعنوان: **An Analysis of Sustainable Leadership Challenges and Prospects in Scottish Higher Education** التي هدفت إلى استكشاف القيادة المستدامة داخل قطاع التعليم العالي الاسكتلندي، وفحص تصورات القادة حول تحديات وآفاق القيادة المستدامة داخل التعليم العالي الاسكتلندي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: تعد الثقافة الركيزة الأساسية للقيادة المستدامة، وأن نهج القيادة المستدامة في التعليم العالي الاسكتلندي قد تبنى العناصر التمكينية الرئيسة لخلق ثقافة تعزز نهج القيادة المستدامة، من خلال: تضمينها في جميع أنحاء المؤسسة؛ وتبنيها من قبل القادة في جميع أنحاء المؤسسة، كما أنها عززت ثقافة الفهم المشترك لمتطلبات القيادة المستدامة، ووفرت فرصاً للتطوير لجميع العاملين، وأكدت على الشفافية، ووضعت أهدافاً قصيرة وطويلة الأجل؛ وعززت بيئة داخلية جماعية تتبنى آراء أصحاب المصلحة.

٦. دراسة (Iqbal et al (2020) بعنوان: **A moderated-mediation analysis of Sustainable leadership and sustainable psychological empowerment performance**. التي هدفت إلى الكشف عن أثر التمكين النفسي بالقيادة المستدامة والأداء المستدام في بعض المؤسسات الصغيرة بماليزيا وأندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن القيادة المستدامة لها تأثير كبير على السلامة النفسية، ولها تأثير إيجابي غير مباشر على الأداء المستدام من خلال الشعور بالأمان النفسي الذي يزداد مع التمكين النفسي، مع توفير بيئة آمنة نفسياً تشجع على تبادل المعرفة، وتحسين الأداء المستدام في ظل وجود قيادة مستدامة، كما أن بيئة العمل الآمنة نفسياً تتحقق بوجود قادة تدعم العاملين معهم، ويعززون ثقافة مشاركة الأفكار، كما تعزز القيادة المستدامة الإبداع ومهارات حل المشكلات والتعلم؛ لتعزيز بيئة عمل تتسم بالأداء المستدام.

٧. دراسة العردان (2020) بعنوان: **واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة**، التي هدفت إلى تحديد واقع أداء القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة (جامعة حائل- جامعة الباحة-جامعة المجمعة) في ضوء القيادة المستدامة،

واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها: أن واقع أداء القيادات الأكاديمية في ضوء القيادة المستدامة جاءت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد العينة، وجاء ترتيب أبعاد القيادة المستدامة الخمسة مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي: في المرتبة الأولى بعد الثقافة التنظيمية، ثم بعد المسؤولية المجتمعية والبيئة، يليه بعد استدامة استثمار الموارد البشرية والمادية، ثم بعد استدامة قيادة الآخرين، والمرتبة الأخيرة بعد التوزيع الاستراتيجي.

٨. دراسة حوالة، والمطيري (٢٠١٩)، بعنوان: واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض، التي هدفت إلى الكشف عن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية الحكومية لأبعاد القيادة المستدامة بشمال مدينة الرياض من وجهة نظر المعلمات، وكذلك التعرف على الفروق في استجابات العينة طبقاً للمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد البرامج التدريبية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن مستوى تطبيق قائدات المدارس الثانوية بشمال مدينة الرياض لأبعاد القيادة المستدامة جاء بدرجة متوسطة، وجاءت أبعاد القيادة مرتبة كالتالي: بُعد القيادة، يليه بُعد التعلم، ثم بُعد المحافظة، وفي الأخير بُعد التوظيف، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة في ضوء متغير المؤهل العلمي لصالح مؤهل البكالوريوس، وسنوات الخدمة لصالح أقل من خمس سنوات، وعدد البرامج التدريبية لصالح من حصلن على أقل من خمس برامج تدريبية.

٩. دراسة الرشيدى، وغلاب (٢٠١٧) بعنوان: تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في القيادة المستدامة، التي هدفت إلى تحديد مبادئ القيادة المستدامة التي توجه الممارسات القيادية التي يتبعها مديرو المدارس، والكشف عن مدى اتساق هذه الممارسات لمديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة من وجهة نظر المعلمين، وتحديد ما إذا كانت هناك فروق دالة من وجهات نظر المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن درجة اتساق الممارسات القيادية لمديري المدارس المتوسطة بدولة

الكويت مع مبادئ القيادة المستدامة جاءت إجمالاً بدرجة متوسطة، وأن مستوى اتساق الممارسات لمديري المدارس المتوسطة مع أغلب المبادئ الفرعية للقيادة المستدامة جاءت بدرجة منخفضة (استدامة التعلم والنجاح- القيادة الموزعة - استدامة القيادة لدى الآخرين - التعلم من دروس الماضي - اتباع منظور طويل الأمد)، بينما جاء مبدأ العدالة بدرجة متوسطة، وجاء بُعد الحفاظ على الموارد المادية والبشرية بدرجة مرتفعة.

١٠. دراسة غانم (٢٠١٦) بعنوان: **واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية**، التي هدفت إلى رصد واقع تطبيق ممارسات القيادة المستدامة في قطاع التعليم العالي من خلال التركيز على جامعة السادات، والتعرف على مدى اختلاف آراء المشاركين باختلاف المتغيرات الشخصية لهم، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أن متوسط تطبيق ممارسات القيادة المستدامة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت "متوسط"، وقد جاءت في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد بعد الممارسات التأسيسية، وتلاه بُعد "الممارسات عالية المستوى، وجاء في المرتبة الأخيرة كأقل الأبعاد بعد "حوافز الأداء الرئيسة" وجميعها جاءت بدرجة متوسطة، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المشاركين لمدى تطبيق ممارسات القيادة المستدامة وفقاً لمتغير النوع، والمرتبة العلمية، والتخصص.

١١. دراسة **Kalkavan(2015)** بعنوان: **Examining the level of Sustainable Managers in Turkish Insurance Industry Leadership Practices Among the** التي هدفت إلى الكشف عن مستوى القيادة المستدامة بين مديري قطاع التأمين بتركيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج: وجود مهارات قيادية مستدامة لدى المديرين، وأن المهارات القيادية لديهم بعيدة عن التوقعات أي دون المستوى المتوسط، وأن ممارسات التدريب التنفيذي يمكن أن تساعد المديرين على تحسين مهاراتهم وتغيير سلوكهم بطريقة إيجابية، ولقد بدأت بعض الشركات بالفعل في تنفيذ ممارسات التدريب؛ لتحسين مهارات المديرين بقطاع التأمين في تركيا المتعلقة بالقيادة المستدامة؛ مما يفيد الشركات والاقتصاد التركي بشكل عام.

ثانياً: إدارة المسار الوظيفي

١. دراسة بن شهرة وب دراوي (٢٠٢١) بعنوان: ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة، التي هدفت إلى اكتشاف واقع وتأثير ممارسات إدارة المسار الوظيفي في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى رؤساء أقسام جامعة المسيلة بالجزائر، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى: وجود تأثير لممارسات إدارة المسار الوظيفي على الالتزام الوظيفي لرؤساء أقسام جامعة المسيلة، كما يتسم رؤساء الأقسام بها بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي، ويوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ممارسة إدارة المسار الوظيفي مجتمعة على الالتزام الوظيفي لرؤساء الأقسام، كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها دعم الإدارة العليا على رفع مستوى الالتزام الوظيفي لديه، وكذلك يوجد أثر لبعدها دعم إدارة الموارد البشرية لعملية التحفيز على رفع مستوى الالتزام، ولا يوجد أثر لبعدها دعم إدارة الموارد البشرية لعملية الترقية على رفع مستوى الالتزام.

٢. دراسة طولان (٢٠٢١) بعنوان "أثر عوامل الاستشراف (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، التي هدفت إلى دراسة أثر الاستشراف (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي، وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى: أن للتوجه الاستراتيجي دوراً فعالاً في توفير جهود هادفة وبعيدة الأمد لحماية موارد المؤسسة، كما يعمل على تنمية التفاعل بين المدراء في مختلف المستويات الإدارية لإعداد وتنفيذ الخطط، وأن أهداف استشراف المستقبل توفر الكشف عن المواهب والمقدرات البشرية، كما تمكن من اكتشاف الموارد البشرية المتاحة، واستثمارها لتحقيق رؤية وأهداف المنظمة، وأن تخطيط المسار الوظيفي يساعد في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة، كما يمكن لهم التنبؤ بفرص الترقى، وأن تمكين العاملين له

أهمية في زيادة فهمهم لدورهم في تحقيق الأهداف، وتطوير الكفاءة الذاتية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

٣. دراسة قويدر وآخرون (٢٠٢٠) بعنوان: إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية، التي هدفت إلى تناول مفهوم المسار الوظيفي، والموارد البشرية مع التركيز على ضرورة اهتمام المنظمات بإدارة المسار الوظيفي في تنمية مواردها البشرية، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى: ضرورة تطوير البرامج التي تساعد المؤسسات في تنمية مواردها البشرية، واستخدام الوسائل التي تساعد في ذلك، وأن إدارة المسار الوظيفي تتضمن ثلاث خطوات أساسية، هي: التخطيط، والتنفيذ، والتقييم، وجميعها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعمليات تطوير مهارات وقدرات وإمكانات وسلوكيات العاملين بالمؤسسة، مع مراعاة المرحلة الوظيفية التي يمرون بها: الاستكشاف، والتأسيس، والمحافظة، أو الانحدار.

٤. دراسة Ahmad et al (2019) بعنوان: **The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: An empirical investigation** التي هدفت إلى تعرف الدور الوسيط للمرونة المهنية في العلاقة بين الكفاءة المهنية والنجاح الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى أن: الكفاءة المهنية تعد مؤشراً للمرونة المهنية، كما أن المرونة المهنية تعد مؤشراً على النجاح الوظيفي، وبذلك؛ فإن المرونة الهيكلية تتوسط العلاقة بين الكفاءة المهنية والنجاح الوظيفي.

٥. دراسة Oentaryo et al (2018) بعنوان: **Job Composer: Career Path Optimization via Multicriteria Utility Learning** التي هدفت إلى تطوير نهج جديد قائم على تخطيط المسار الوظيفي الآلي وتحسينه؛ لمساعدة الباحثين عن عمل والمدربين المهنيين في اتخاذ قرارات مهنية تستند على بيانات الوظيفة والقوى العاملة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى ضرورة إيجاد طرق أكثر فعالية وجودة لابتكار مسارات مهنية متطورة، كما يجب أن يتم تطوير أسلوب جديد قائم على التحليل متعدد المعايير؛ إذ يتم التفضيل بين المهن وفق معايير

تحدد المهنة المرغوب ممارستها، وقد اقترحت الدراسة استخدام موقع **Job Composer** للالتحاق بالأعمال المختلفة، أو المفاضلة بينهم.

٦. دراسة الهتاني (٢٠١٧) بعنوان: **تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة**، والتي هدفت إلى التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة في نتائجها إلى أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة على المستوى الفردي، ومنخفضة على المستوى التنظيمي، ولذا؛ أوصت الباحثة بضرورة فتح جهة مختصة من قبل وزارة التعليم، تهتم بتخطيط المسارات الوظيفية للمشرفات التربويات، وإيضاح مسوغات الترشيحات، ومتطلبات وشروط كل مسار من المسارات الوظيفية.

٧. دراسة كفاي (٢٠١٧) بعنوان: **تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية**، التي هدفت إلى تعرف واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر، وتوصلت إلى إجراءات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لهن، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: حيث أكدت نسبة كبيرة من العينة من المعيدات والمدربات المساعدات بالكلية أنهن مسئولات عن تنمية مسارهن الوظيفي، وأن لديهن علما بواجبات الوظيفة، وأن اختيارهن للوظيفة كان عن حرية وقناعة، وترى نسبة متوسطة من العينة أنهن مدركات لمراحل الترقى، ولمفهوم المسار الوظيفي.

٨. دراسة عبد المحسن (٢٠١٥) بعنوان: **تخطيط المسار الوظيفي كآلية لزيادة كفاءة أداء العاملين بقطاع المجلس القومي للشباب**، التي هدفت إلى ضرورة تخطيط المسار الوظيفي بالعاملين بالقطاع الحكومي عامة، وقطاع المجلس القومي للشباب بشكل خاص، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى وجود مدخلين للتخطيط، وهما تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي؛ الذي يساعد العاملين على تعرف أهدافهم، وقدراتهم، وطموحاتهم، وتخطيط المستوى الوظيفي على مستوى

المؤسسة؛ والذي يساعد المؤسسة على توضيح المسارات الوظيفية بها؛ ومن ثم يساعد العاملين داخل المؤسسة على الترقى، وشغل هذه الوظائف؛ مما يؤدي إلى تنمية المؤسسة بشكل مستمر، كما توجد علاقة طردية بين تخطيط المسار الوظيفي ومستوى كفاءة العاملين.

٩. دراسة الشعلان، والشمري (٢٠١٤) بعنوان: المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، التي هدفت إلى الكشف عن واقع المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والتعرف على الفروق في استجابات الإداريات وفقاً لمتغيرات: سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج: أن عمادة شؤون أعضاء هيئة التدريس والموظفين معنية بشكل مباشر بالمسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية وتطويره، وضعف اهتمام العمادة بتطوير المسارات المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية في ظل غياب تخطيط المسارات الوظيفية، وتركيز جهودها التطويرية في تنمية المهارات، وتوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متغيرات الدراسة (الخبرة - التأهيل العلمي) على الاستبانة ككل وعلى محاورها.

١٠. دراسة حافظ وآخرون (٢٠١٣) بعنوان: مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، التي هدفت إلى تعرف دور إدارة الجودة الشاملة بتخطيط المسار الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى: وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الجودة الشاملة وتخطيط المسار الوظيفي، وأكدت الدراسة على ضرورة زيادة اهتمام المؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي فيها لأهميته في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن تأثيره على قدرة المؤسسة على البقاء والنمو، وتعزيز قدرتها على مواجهة المنافسين لها.

١١. دراسة Koekemoer & Visagie (2013) بعنوان: Exploring the Attainment of Career Success التي هدفت إلى تعرف دور المؤسسة والعاملين في تحقيق النجاح الوظيفي للعاملين بالإدارة العليا، واتبعت الدراسة المنهج

الوصفي، وتوصلت في نتائجها إلى أن: المؤسسات التي توفر الفرص لنجاح وتطور العاملين بها تسهم إلى حد كبير في نجاح هؤلاء العاملين، وذلك لأنها تساعدهم في بناء علاقات شخصية جيدة، وتجعلهم ملتزمين بعودتهم في حياتهم المهنية، وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها، بما يحقق النجاح التوظيفي للعاملين بالإدارة العليا.

١٢. دراسة الياور (٢٠١٠) بعنوان: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية، التي هدفت إلى تحديد الاستراتيجيات، والعوامل التنظيمية لمديرات ووكيلات المدارس الثانوية لتخطيط وتطوير مسارهن الوظيفي، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت من نتائج الدراسة الميدانية إلى: افتقار إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وكذلك مديرات ووكيلات المدارس الثانوية لثقافة، وآلية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي رغم أهميته في تحسين وتطوير الأداء، وأيضاً الافتقار إلى المناخ الإيجابي المحفز لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي، بالإضافة إلى معاناة غالبية المديرات والوكيلات بالمدارس الثانوية بمحافظة جدة إلى الجمود الوظيفي، وأن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية إزاء تخطيط المسار الوظيفي وتطويره تعزى لمتغير المؤهل الدراسي والعمر وسنوات الخبرة والدورات التدريبية.

تعقيب على الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بالبحث، اتضح ما يلي:

١. اتفق البحث الحالي مع معظم الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- الاهتمام بموضوع البحث: القيادة المستدامة، وإدارة المسار الوظيفي، وكذلك في الاعتماد على منهجية البحث وهو المنهج الوصفي، مثل دراسة حواله والمطيري، ودراسة الرشيدى وغلاب، ودراسة أحمد وآخرون، ودراسة العردان.

ب- استخدام القيادة المستدامة كمدخل للتطوير مثل: دراسة الحازمي، ودراسة Gerard ودراسة Iqbal et al ودراسة طولان.

٢. اختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة فى النقاط التالية:

أ- تناول إدارة المسار الوظيفي حيث اهتمت بعض الدراسات السابقة بأحد عمليات إدارة المسار الوظيفي وهو التخطيط كما فى دراسة كفاي، ودراسة عبد المحسن، ودراسة حافظ وآخرون، بينما اهتم البحث الحالي بعمليتي: التخطيط والتنظيم للمسار الوظيفي.

ب- تناول البحث الحالي إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية فى البيئة المصرية، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة المسار الوظيفي فى بيئات أخرى، مثل: دراسة بن شهرة وبدراوي التي تناولت إدارة المسار الوظيفي ومدى تأثيره بمتغير الالتزام الوظيفي فى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ودراسة حافظ وآخرون التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي بإدارة الجودة الشاملة.

ج- تناول البحث القيادة المستدامة فى بيئة تطبيق مختلفة حيث تم تطبيق البحث الحالي على الإدارات التعليمية فى مصر، فى حين طبقت دراسة حوالة والمطيري على المدارس الثانوية بالرياض، ودراسة الرشيدى وغلاب فى المدارس المتوسطة بدولة الكويت، ودراسة العردان فى الجامعات السعودية، ودراسة **Iqbal et al** فى أندونيسيا وماليزيا، ودراسة غانم فى جامعة السادات.

٣. استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة فيما يلي:

أ- عرض وتأسيس الإطار النظري؛ وفي صياغة وتحديد مشكلة البحث وأهميتها؛ وفي تفسير النتائج ومناقشتها.

ب- تأكيد أهمية القيادة المستدامة فى تطوير الأداء بالمؤسسات التعليمية مثل دراسة (عبد الله)، ودراسة هلال ومحمد، وغير التعليمية مثل دراسة **Kalkavan**.

ج- أهمية إدارة المسار الوظيفي فى تطوير أداء الموارد البشرية بالمؤسسات المختلفة، مثل: دراسة **Ahmad et al**، ودراسة **Oentaryo et al**، ودراسة **Koekemoer & Visagie**.

منهج البحث وأداته

اتبع البحث المنهج الوصفي، من تحديد للمشكلة، وجمع البيانات والمعلومات عن واقع الظاهرة التعليمية المدروسة، ثم تحليلها وتفسيرها، وبالتالي الوصول إلى النتائج والتوصيات. (عليان وغنيم، ٢٠٠٠، ٤٢)، فتم تحديد مظاهر مشكلات إدارة المسار الوظيفي، وتحليلها وتفسيرها وصولاً إلى إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

واستخدم البحث الاستبانة للكشف عن واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر العينة.

خطوات البحث

بعد عرض الإطار العام للبحث بما تضمنه من: مقدمة، ومشكلة البحث، وأهدافه وأهميته، وكذلك الحدود، والمصطلحات، والدراسات السابقة، ومنهج البحث وأداته، سار البحث وفقاً للخطوات الآتية:

١. وضع إطار نظري يتناول تطوير إدارة المسار الوظيفي على ضوء مدخل القيادة المستدامة بالمؤسسات التعليمية.
 ٢. تحليل وثائقي لواقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر.
 ٣. تطبيق ميداني لواقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر.
 ٤. طرح إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.
- وفيما يلي ترجمة للخطوات السابقة من خلال الأقسام التالية:

القسم الأول

تطوير إدارة المسار الوظيفي بالمؤسسات التعليمية

على ضوء مدخل القيادة المستدامة (إطار نظري)

تناول هذا القسم الإطار النظري للقيادة المستدامة وإدارة المسار الوظيفي، وأجاب عن السؤال الأول للبحث: ما الأسس النظرية للقيادة المستدامة كمدخل لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالمؤسسات التعليمية؟ ومن ثم تضمن الإطار النظري: القيادة المستدامة، وإدارة المسار الوظيفي في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

أولاً- القيادة المستدامة:

يتضمن العرض التالي القيادة المستدامة من حيث: المفهوم، والمبادئ، والأهداف، والأبعاد، والعناصر، والأنماط، والسمات، وهي كما يلي:

١- مفهوم القيادة المستدامة:

تشير القيادة المستدامة إلى تعزيز ثقافة استدامة التعلم في المؤسسة من خلال القيم والرؤى المشتركة، (Ishak and Hussin, 2022, 135) كما إنها تعبر عن القدرة على الحفاظ على القيم التنظيمية بطريقة أكثر إقناعاً وكفاءة. (Nartgün, 2020, 141)، كما أنها تتبنى مشاركة مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار؛ ممن يشغلون الوظائف الإدارية، وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع، كما تؤكد القيادة المستدامة ضمناً وتسعى إلى الاستفادة من اللامركزية؛ حيث إنها لا تلتزم بشكل صارم بالأدوار الإدارية الرسمية. (Aung and Hallinger, 2022, 789)

وينظر للقيادة المستدامة على إنها توجه معاصر يمكن تطبيقه في أي بيئة تعليمية أو غير تعليمية؛ حيث إنه يركز على الممارسات التي من شأنها أن تحقق الاستدامة في أي مؤسسة من خلال التركيز على تنمية المهارات لدى الكادر البشري وتعزيز الموارد المادية والحث على التعليم والاندماج بصورة مستمرة مع البيئة وتحقيق العدالة في كل جوانب العمل. (الحيلة، وعرقاوي، ٢٠١٩، ١٥)

وبناء على ما سبق، فإن القيادة المستدامة بالمؤسسات عامة، والتعليمية خاصة تتطلب التركيز على تنمية المهارات، وتعزيز اللامركزية، ونشر ثقافة التعلم المستدام؛ بحيث تصبح جزءاً من قيم المؤسسة، ومعتقداتها.

فالقيادة المستدامة تحرص على إحداث طفرة في الأداء لصالح المؤسسة من خلال تعميق وعي العاملين بأنفسهم، وبالعالم من حولهم، كما إنها تتبنى طرقاً جديدة لوضع رؤية للمؤسسة، وتشجع التفكير النقدي، وتحرص على التفاعل مع الجهات المعنية؛ مما يؤدي إلى وضع حلول مبتكرة ومستدامة للمشكلات. (Visser & Courtice, 2011, 2).

فالقيادة المستدامة بالمؤسسات المختلفة تمكن القادة من التفكير في المشكلات المعقدة، وإشراك المجموعات في إحداث التغيير التنظيمي الديناميكي، كما تمكن المؤسسة من الانفتاح على البيئة الخارجية المحيطة بها؛ (Metcalf & Benn, 2013, 370) لتتمكن من التغيير نحو الأفضل، كما تشارك في العمل أعضاء المجتمع المؤسسي، وتعمق شعورهم بالمسئولية، وتعزز الثقة في أنفسهم؛ وتتيح لهم الفرصة للتفكير الخلاق، بدلا من إعطائهم حلولاً جاهزة للمشكلات؛ مما يؤدي إلى تعزيز الإبداع، وممارسة التفكير على المستوى الفردي والجماعي في آن واحد؛ (Burns et al, 2015, 135) من أجل خلق مستقبل أكثر استدامة للمؤسسات والعاملين بها، وبما يضمن لها البقاء والاستمرار في ظل التنافسية.

وترى جامعة كامبردج أن القيادة المستدامة تحركها النتائج، وتحتاج إلى قادة لديها شغف بالتعلم، وتمتلك مهارات صناعة القرار، والتفكير برؤية استراتيجية، وسلوكياتهم تتسم بالنزاهة، وتحرص على تمكين العاملين، وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن ذواتهم، واغتنام الفرص للترقي الذاتي، وتوليد الأفكار، (University of Cambridge, 2016, 15) وتوجيه العاملين في الاتجاه الصحيح بحيث يصبحون قادرين على أداء واجباتهم الوظيفية، والتغلب على التحديات في العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن القيادة المستدامة قيادة خلاقة تؤثر إيجابياً في العاملين وتدفعهم نحو التعلم، وتلبي احتياجاتهم، وتهتم بعزز الثقة في أنفسهم وفي قدرتهم على العمل والعطاء بما يحقق رؤية المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية.

- ولتؤتي القيادة المستدامة ثمارها فهناك مجموعة من الكفايات، المطلوب توافرها في هذه القيادة، تتمثل في: (Norren & Beehner, 2021, 27)
- أ. التفكير النظامي **System Thinking**، أي القدرة على التعرف على العلاقات وفهمها؛ لتحليل الأنظمة المعقدة، والتفاعل معها.
 - ب. الاستباقية؛ **Anticipatory** أي القدرة على فهم المستقبل، ووضع الرؤى لهذا المستقبل؛ لتطبيق مبدأ الاحتراز، والتعامل مع المخاطر والتغيرات.
 - ج. المعيارية؛ **Normative** أي القدرة على فهم المعايير والقيم التي تكمن وراء سلوك العاملين، والتفكير فيها؛ الحرص على استدامة القيم، والمبادئ، والأهداف، والغايات، في سياق تضارب المصالح، ووجود التناقضات.
 - د. العمل الاستراتيجي؛ **Strategic Action** أي القدرة على تطوير وتنفيذ إجراءات مبتكرة بشكل جماعي لزيادة الاستدامة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.
 - هـ. التعاون؛ **Collaboration** أي القدرة على التعلم من الآخرين لفهم واحترام احتياجات الآخرين ووجهات نظرهم وأفعالهم (القيادة المتعاطفة)؛ للتعامل مع النزاعات في المجموعة؛ ولتسهيل حل المشكلات بشكل تعاوني وتشاركي.
 - و. التفكير النقدي؛ **Critical Thinking**، أي القدرة على التساؤل عن معايير الممارسات، والتفكير في تصورات العاملين وقيمهم وأفعالهم.
 - ز. الوعي الذاتي؛ **Self-awareness** أي القدرة على التفكير في دور العاملين في المجتمع المحلي والعالمية؛ لتقييم وتحفيز العاملين باستمرار، والقدرة على التعامل مع مشاعر العاملين ورغباتهم.
 - ح. التكامل في حل المشكلات **Integrated Problem-Solving**، بمعنى القدرة الشاملة على تطبيق أطر عمل مختلفة لحل المشكلات المعقدة؛ وتطوير حلول قابلة للتطبيق وشاملة ومنصفة وتعزز التنمية المستدامة.
- وبتحليل ما ورد بمفهوم القيادة المستدامة، يتبين أن القيادة بالمؤسسات التعليمية من أجل الاستدامة هي فكرة جديدة نسبياً تسعى إلى فهم التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية، والاعتراف بقيم التنوع البيئي والثقافي في مؤسساتهم؛ ومن ثم فهي تتطلب التركيز على فهم الذات، والنظرة العلائقية للعالم؛ من أجل العمل بفعالية مع

الأخرين، وبمهارات مهنية تسمح بتوفير بيئة عمل آمنة تعزز ثقافة مشاركة الأفكار الإبداعية، والممارسات المتميزة.

٢- أهداف القيادة المستدامة وأهميتها:

تهدف القيادة المستدامة بشكل أساسي إلى إنشاء بنية تنظيمية قوية لقيادة المستقبل، وتعزيز النظام الذي سينقل هذه البنية من جيل إلى جيل، كما إنها تجلب ميزة تنافسية للمؤسسات التي بدورها تساعد في تحسين أساليب الأداء التنظيمي باستمرار، كما تهدف إلى إدراك أن القادة والعاملين لهم تأثير كبير على البيئة المجتمعية المحيطة بهم. (Nartgün,2020, 143)

وتكمن أهمية القيادة المستدامة في المؤسسات المختلفة في إنها تعزز التنوع؛ حيث إنشاء بيئات تحفز التحسين المستمر على مستوى واسع؛ فهي تمكن العاملين من التكيف والازدهار في بيئات متزايدة التعقيد من خلال التعلم من الممارسات المتنوعة لبعضهم البعض؛ فالقيادة المستدامة لا تفرض قوالب موحدة على المؤسسة بأكملها، بل إنها تحترم التنوع والتعدد الثقافي، كما إنها تحرص على ضمان استمرارية التحسينات حتى بعد مغادرة القائد؛ فالقيادة المستدامة تلهم العاملين معها من أجل إحداث تغيير إيجابي دائم، وترك إرث دائم لتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة. (Metcalf & Benn, 2019, 42)

وتطبيقا لما سبق على المؤسسات التعليمية، يمكن القول: أن القيادة المستدامة تسهم في تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وتضمن استمرارية نموها؛ فهي تعد نهجا أكثر إنسانية؛ حيث تحافظ على العاملين بتلك المؤسسات، وتوفر لهم مصادرا تضمن استدامة تعلمهم وتنميتهم، وتعزز العدالة، وتحقق لهم التوازن بين العمل والحياة.

٣- مبادئ القيادة المستدامة:

تستند القيادة المستدامة في المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة على مجموعة من

المبادئ، هي: (Norren& Beehner,2021,24)

- أ. توفير التعلم مدى الحياة.
- ب. تبادل المعرفة والموارد.
- ج. تنمية الموارد البشرية.
- د. تعزيز التعلم من الماضي من أجل مستقبل أفضل للمؤسسة.

وتحقيقاً لتلك المبادئ فهناك ضرورة إلى نشر أهداف المؤسسة، ووضع برامج للتنمية المهنية، والتواصل الفعال، وإشراك الجميع في صنع القرار، ووضع استراتيجية تشاركية للحفاظ على النجاح، وإنشاء مجتمع تعليمي، (Ishak and Hussin,2022,135) وكذلك المحافظة على قيادة الآخرين، والعمل على تطوير القدرات للحفاظ على التنوع البيئي، وتحقيق الاستدامة للقائد اقتصادياً واجتماعياً وإدارياً وثقافياً، (Nartgün,2020,143) وكذلك الحرص على تطبيق العدالة الاجتماعية، وتطوير وتنمية الموارد البشرية والمادية، والقدرة على تفعيل المشاركة مع البيئة. (Harun & Mom,2014,67)

لذا؛ تعتمد القيادة المستدامة في المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات التعليمية على العديد من المبادئ التي تتضمن: عمق التعلم، والتأثير في الآخرين على المدى البعيد، وتطبيق العدالة، وتعزيز التنوع، وتوفير ذاكرة مؤسسية تتضمن أفضل الممارسات السابقة؛ لخلق مستقبل أفضل للمؤسسة وللعاملين بها؛ مما يساعد في تحقيق أهدافها المستقبلية، وتنمية قدرتها على الاستثمار والابتكار في ضوء التطورات المجتمعية المستقبلية، وحتى يتمكن القادة من تحقيق الاستدامة لمؤسساتهم فعليهم إدارة ذواتهم، وتطوير أنفسهم في ضوء التغيرات المستقبلية، وإدارة مساهمهم الوظيفي بكفاءة؛ مما يساهم في الوفاء بمتطلبات عملهم، ومؤسساتهم في ضوء متطلبات التنمية المستدامة للمؤسسة، والمجتمع.

٤- أبعاد القيادة المستدامة:

تتعدد أبعاد القيادة المستدامة في المؤسسات على اختلاف أنواعها؛ حيث تتضمن هذه الأبعاد، ما يلي:

أ- تطوير ونشر رؤية المؤسسة ورسالتها لتطوير الخطط الاستراتيجية وتعزز مناخ فعال؛ لبناء قدرات العاملين؛ من خلال: توفير فرص النمو المهني، والاهتمام بالعاملين ومراعاتهم؛ عن طريق توزيع المهام بناء على القدرات، وإعطائهم ملاحظات بناءة، ومساعدتهم والاهتمام بهم، والحرص على إظهار النزاهة، والشفافية، والوضوح. (Kapur, ,2019, 10)

ب- تعزيز بيئة عمل آمنة نفسياً مبنية على تبادل المعرفة والتواصل المفتوح بين العاملين؛ حتى تدفعهم للتعلم الفعال داخل المؤسسة، وتبادل المعرفة؛ مما يؤدي إلى تنمية الابتكار، ووضع الرؤى طويل الأجل، وتنمية قدرات العاملين، وتبني السلوك الأخلاقي الإيجابي، ودفعهم نحو المسؤولية الاجتماعية والبيئية؛ مما يؤدي إلى الانفتاح على البيئة المحيطة. (Ishak and Hussin, 2022, 136)

ج- تعزيز القيم والأخلاقيات الشخصية والمشاركة؛ حيث يحفز القائد ذو العقلية المستدامة مجموعة مشتركة من القيم، وينشرها في الممارسات المختلفة؛ فيتبنى الحكمة والاعتدال والابتكار والمساواة الاجتماعية كقيم محفزة داخل المؤسسة؛ حتى تعزز كفاءة تشغيلية أفضل؛ حيث تلعب القيم دوراً حيوياً في تحفيز العاملين ودفعهم نحو التنمية المستدامة؛ مما يدفع أصحاب المصلحة نحو المشاركة والالتزام. (Iqbal & Ahmad, 2020, 116)

ويتضح مما سبق، أن أبعاد القيادة المستدامة متعددة ومتنوعة، حيث تتضمن: توفير بيئة تعليمية جيدة للعاملين بالمؤسسات التعليمية، وتدريبهم في ضوء متطلباتهم الوظيفية ومسئولياتهم، وإجراء تقييم لتصوراتهم حول مستوى تعلمهم قبل تعيينهم في الوظائف في المستقبل، وبذلك؛ يصبح القائد في القيادة المستدامة قادراً على التطور من خلال إدارة المسار الوظيفي له، ولمرؤوسيه بكفاءة وفاعلية، وكما هو مطلوب منه في ضوء الاستدامة البيئية للمؤسسة، وفي ضوء تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة التعليمية في ظل التغيرات المجتمعية المحتومة، والمستدامة.

٥- عناصر القيادة المستدامة:

تتضمن القيادة المستدامة خمسة عناصر أساسية، تتمثل فيما يلي:

أ- التنوع؛ حيث تصبح القيادة المستدامة قادرة على وضع حلول متنوعة مبتكرة، والتوصل إلى طرق إبداعية؛ للتكيف مع البيئة المتغيرة، كما يمكن تعزيز الأبداع عندما تحتفظ المؤسسة بقوى متنوعة من العاملين؛ فالتنوع يجلب وجهات نظر ومعرفة متنوعة، ويؤكد على الممارسات المتنوعة، ومن ثم فكل شخص يصبح مهماً في القيادة المستدامة؛ حيث توحيد مسارات العمل هو عدو الاستدامة؛ لأن رتابة المهام تؤدي إلى الشعور بالملل. (Lynech, 2016, 2)

ب- العدالة التنظيمية؛ لتحقيق الازدهار على المدى الطويل؛ فالتركيز على العدالة التنظيمية سيخلق ثقافات أداء طويلة المدى، من خلال مراعاة مساهمات العاملين ورفاهيتهم، والاستفادة من التزامهم، كما أن تحقيق العدالة الإجرائية لها دور في الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛ فالعدالة تعزز التواصل والتعاون بفاعلية، ويحقق الرفاهية للعاملين. (Tailor,2020,4)

ج- القرارات الأخلاقية، لتنمية الشعور بالمواقف الإيجابية من العاملين تجاه المؤسسة؛ حيث يظهرون الالتزام والولاء؛ مما يؤدي إلى تحقيق الدافعية في أدائهم باستمرار، وعلى المدى الطويل؛ (Lee, 2017,422-425) فالقيادة المستدامة تحافظ على المعايير الأخلاقية العالية، وأن العمل الصحيح هو أحد الأمور الحاسمة في عناصر القيادة المستدامة؛ لذا؛ تعد القيادة المستدامة سباقية في تحقيق قضية العدالة الاجتماعية للعاملين في المؤسسة.

د- تطوير العاملين؛ حيث تنظر القيادة المستدامة للعاملين داخل المؤسسة على إنهم مجموعة تحتاج إلى صقل وتدريب؛ فالتنمية البشرية في المؤسسة هي عامل حاسم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة. لذا؛ فالتركيز على تطوير العاملين يعد أحد العناصر الرئيسية للقيادة المستدامة؛ حيث إنها تطور الجميع باستمرار، فالقيادة المستدامة تفضل شغل المناصب الشاغرة عن طريق الترقية من الداخل، بدلا من التعيين من الخارج، لذا؛ كان عليها تدريب العاملين باستمرار ليكونوا قادرين على أداء المهام الجديدة والصعبة بنجاح. (Tailor,2020,2).

هـ- التوازن بين الحياة والعمل؛ حيث ترى القيادة المستدامة أن العاملين هم الموارد التي تكون عرضة للنضوب عند إساءة استخدامها أو الإفراط في استخدامها، ولذا؛ فهي تولي اهتماماً كبيراً لقضية التوازن بين العمل والحياة، مدركة أن أعباء العمل الثقيلة والعمل الإضافي المفرط يمكن أن يستهلك العاملين، لذا؛ فالكثير من المؤسسات التي تتمتع بقيادة مستدامة تقوم بتنفيذ عدد من برامج التوازن بين الحياة والعمل، مثل: العمل عن بعد، والعمل المرن، والمساعدة في الرعاية النهارية؛ مما يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي للعاملين، وفي هذا الصدد أشار علماء القيادة

المستدامة بشكل عام إلى أهمية الحفاظ على الموارد البشرية وحماية العاملين من النضوب. (Lee, 2017, 422-425).

وفي هذا الصدد أكدت دراسة (Lee, 2017, 422-425) على أن تحقيق عناصر القيادة المستدامة تؤدي إلى تحقيق الأهداف على المستوى الجزئي؛ أي على المستوى الفردي، مثل: الالتزام، عدم التغيب، عدم وجود نية لمغادرة العمل والمؤسسة، وهذا المستوى يطلق عليه نموذج العلاقة الإنسانية human relation model، وعلى المستوى الكلي؛ أي على المستوى التنظيمي، مثل: الربح، الإنتاجية، وهو يطلق عليه نموذج الهدف العقلاني rational goal model، والنتائج على المستوى الجزئي تؤدي إلى رضا العاملين؛ الذي يؤدي إلى الأداء المبتكر، ويدفعهم نحو الحصول على معلومة أو مهارة جديدة تؤثر على الأداء المؤسسي لهم.

فالقيادة المستدامة تؤكد على احترام وتنمية العاملين في المؤسسة؛ فهي تحمي الموارد البشرية من النضوب؛ فتحقق التوازن بين العمل والحياة، وتؤكد على التطوير المهني، والرؤية المشتركة التي تؤدي إلى الابتكار، والتحفيز للعمل تجاه تحقيق الأهداف المستدامة بالمؤسسات التعليمية؛ فالقيادة المستدامة تطور الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية في ظل رؤيتها ومتطلباتها المستقبلية، لذا؛ فهي تؤكد على التنمية المهنية للعاملين من خلال توعيتهم بذاتهم، والرعاية الشاملة لهم، ويطور القائد نفسه في ظل القيادة المستدامة، من خلال إدارة مساره الوظيفي، وإدراك أهداف ومتطلبات وظيفته الحالية والمستقبلية؛ حتى ينمي ذاته مهنيًا في الاتجاه المطلوب؛ وبما يحقق الاستدامة لمؤسسته، وللعاملين بها.

ثانياً- إدارة المسار الوظيفي

يتضمن العرض التالي لإدارة المسار الوظيفي، النقاط التالية: مفهوم إدارة المسار الوظيفي، وأهدافه، ونظريات إدارة المسار الوظيفي، وأبعاده، وفيما يلي تلك النقاط تفصيلاً.

١- مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

يمثل المسار الوظيفي سلسلة من المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوالي في مهنة معينة؛ فمسار كل موظف يبني على أساس الوظائف المختلفة التي يمارسها،

والمراكز التي يشغلها، والخبرات التي يكتسبها؛ فهو يمثل الخبرة المرتبطة بالعمل، والتي تمثل امتدادا في حياة الشخص العملية. (غنيم، ٢٠١٠، ٦٠).

كما أن المسار الوظيفي يوضح خبرة الفرد في الأعمال التي شغلها، والوظائف التي تقلدها، والمهام التي أداها، لذا؛ يجب على القادة تشجيع العاملين على النمو المهني الذي يمكنهم من الاستفادة من قدراتهم في تحقيق النمو والتطور في الوظائف. (Roos, 2012,7)

ويؤدي المسار الوظيفي الناجح إلى نتائج ناجحة؛ حيث يصبح الفرد راضيا عن ذاته وعمله، وصاحب العمل يجني فوائد كثيرة، منها: إقامة علاقات جيدة مع العاملين، ويستطيع الاحتفاظ بالأكفاء منهم، كما يحقق نتائج ومخرجات، ويقدم خدمات ذات جودة عالية، لذا؛ أصبحت المؤسسات تهتم بالتخطيط والتطوير الوظيفي للعاملين بها.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تكامل الأدوار بين العاملين والمؤسسة؛ فالعاملون يحددون أهدافهم، وطموحاتهم، ويعرفون إمكانياتهم، وقدراتهم، والمؤسسة توضح لهم المسارات الوظيفية المختلفة، التي تساعد في التطور والترقي، كما إنها تساعدهم في الحصول على الدورات التدريبية، وتقدم لهم الاستشارات التي تؤهلهم إما إلى الترقي الرأسي؛ أي في الوظيفة نفسها، أو الترقي الأفقي؛ أي الانتقال إلى الفرص والوظائف المتاحة في المؤسسات الأخرى. (Koekemoer& Visagie, 2013, 602)

ويتضح مما سبق أن المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمؤسسة؛ فيقع على عاتق المؤسسة التعليمية مسؤولية توضيح الفرص الوظيفية أمام العاملين بها؛ للتطور والترقي، كما إنها توفر الخيارات للمسار الوظيفي للعاملين، كما إنها تتعاون معهم، وتنسق بين جهودهم وأدائهم، وتحفزهم على العمل، أما الفرد فيحدد أهدافه، وآماله، وطموحاته التي يوجه في ضوءها.

وفي ذات الإطار أشارت دراسة قويدر وآخرون (٢٠٢٠، ١٦) إلى ثلاثة أنواع من المسار الوظيفي، وهم: المسار التقليدي، والذي يتمثل في حركة انتقال الفرد العمودية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقي على أن تكون الوظيفة التي يترقى إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها؛ بمعنى أن الوظيفة السابقة هي بمثابة

إعداد وتهيئة للفرد لكي يترقى للوظيفة الجديدة، أما المسار الشبكي فيتمثل في احتمال حركة انتقال الفرد العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية أي يمكن الانتقال عبر عدد من الوظائف في نفس المستوى الإداري، وهذا بغرض اكتساب مهارات وخبرات جديدة ومتعددة، وأخيرا مسار الإنجاز، وهو مفهوم جديد لا يشترط بقاء الفرد لفترة محددة من الزمن ليرقى لوظيفة أخرى، بل يعتمد هذا المسار على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله كمعيار للانتقال من وظيفة لأخرى عبر خط المسار.

أما دراسة (Koekemoer & Visagie, 2013, 602) فقد أشارت أن هناك نوعان من المسار الوظيفي؛ أحدهما: الترقى الرأسي؛ أي في الوظيفة نفسها، والآخر، هو الترقى الأفقي؛ أي الانتقال إلى الفرص والوظائف المتاحة في المؤسسات الأخرى. ويتضح مما سبق تنوع واختلاف المسارات الوظيفية؛ حيث تتضمن: المسارات الرأسية، أو الأفقية، أو مسار الإنجاز، ويختار العاملين من هذه المسارات بما يناسب طموحاتهم، وقدراتهم، وآمالهم، وأهدافهم، وقيمهم، ومؤهلاتهم، وبما يتاح لهم أيضا من هذه المسارات.

٢- أهداف إدارة المسار الوظيفي وأهميته:

تتعدد أهداف إدارة المسار الوظيفي؛ بحيث تنعكس إيجابيا على فعالية المؤسسة ككل، وتحد من الشعور بالضغط والإحباط، وعدم توافر مقومات الاستقرار الوظيفي بها، وتحقق التواصل مع الآخرين، وتكشف فرصا وظيفية جديدة للعاملين بها.

(Oentaryo et al, 2018,2)

كما أن إدارة المسار الوظيفي تساعد قادة المستقبل على تطوير مهاراتهم من جهة، والاستجابة بشكل بناء للاحتياجات المهنية للعاملين معهم من جهة ثانية، ولتطوير أنظمة المسار الوظيفي بفاعلية داخل مؤسساتهم من جهة ثالثة، أحد الفرضيات الرئيسة لإدارة المسار الوظيفي هو أن العاملين يمكن أن يسيطروا على حياتهم المهنية، وهي لا تتطلب مجرد رؤية ثابتة للذات ولعالم العمل فقط، بل تتطلب أيضا مهارات اتخاذ القرارات السليمة التي يمكن تطويرها وتحسينها. (Greenhans, 2010,4)

كما ترجع أهمية إدارة المسار الوظيفي، إلى: (Carter et al,2009, 4)

- أ. الاحتفاظ بالموهوبين داخل المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة.
 - ب. التغييرات في مجال الاقتصاد؛ مما جعل المؤسسات تهتم بشكل متزايد بالحصول على قوة عاملة رشيقة ومرنة تتكيف مع المواقف المختلفة.
 - ج. التغييرات المجتمعية والثقافية التي أدت إلى مزيد من التعقيد والتنوع في الأنماط المهنية؛ مما تطلب زيادة في العاملين المؤهلين.
 - د. تنمية المهارات المطلوبة للوظائف داخل المؤسسات، وأيضا المهارات والقدرات المستقبلية التي تدفعهم للنجاح في سلسلة الأدوار والوظائف في المستقبل.
- وعليه؛ يمكن للمؤسسات التعليمية أن تنمي مهارات وقدرات العاملين لديها من خلال إدارة مساراتهم الوظيفية، دون الحاجة لمغادرة المؤسسة، والأهم من ذلك أنها تمنح العاملين إحساساً بأن لديهم درجة معينة من السيطرة على مستقبلهم.
- كما تتضمن المسارات الوظيفية خمس مكونات أساسية، هي: عرض قائمة متسلسلة من المناصب أو الأدوار، ومواصفات ومتطلبات كل دور ومنصب، ثم إدراك المؤهلات (التعليم، التدريب، الخبرة، الترخيص، والشهادة) أي المتطلبات في كل مرحلة مهنية، ثم معرفة الخبرات التنموية الحرجة المرتبطة بكل مرحلة مهنية على طول المسار (قد تتضمن: دورات تدريبية رسمية أو مهام ممتدة محددة، أو خبرات العمل)، ثم عرض معلومات عن الكفاءات التي يجب الحصول عليها، وتعزيزها، في كل مرحلة مهنية، ثم عرض معلومات حول رؤية المؤسسة، وعوامل النجاح الوظيفي بها، والذي قد يتضمن: أهمية العمق مقابل اتساع الخبرة للنجاح الوظيفي، وأهمية الاطلاع على المعرفة الدولية في التخصص. (Carter et al,2009, 5)

وتطبيقاً لما سبق على المؤسسات التعليمية يمكن القول أن إدارة المسار الوظيفي تتضمن الإجراءات التالية: عرض الوظائف الشاغرة، ثم عرض وصف ومتطلبات لهذه الوظائف، وما تحتاجه من قدرات ومؤهلات وكفاءات وخبرات، مع عرض رؤية المؤسسة ورسالتها؛ حتى يستطيع المتقدم لشغل الوظيفة أن يتخذ القرار حول ما يناسبه من الوظائف، كما يستطيع التوفيق بين المصلحة العامة للمؤسسة، ومصالحته الشخصية.

٣- نظريات إدارة المسار الوظيفي:

تتعدد نظريات إدارة المسار الوظيفي، فمن أهمها:

أ- نظرية تناسب الفرد - البيئة:

P-E (People- Environment) Fit Perspective

وقد كان لنظرية تناسب الفرد - البيئة تأثير كبير على البحوث الوظيفية؛ حيث نسبت إلى بارسونز (Parsons) عام ١٩٠٩، وتشير إلى التناسب بين مصالح الأفراد وقدراتهم وعملهم، كما أكد بارسونز على أهمية " المعرفة الذاتية " و"المعرفة المهنية" و"صنع القرار"، وتوجد هذه المكونات الثلاثة في العديد من النظريات اللاحقة، على الرغم من أنها غالبًا ما يتم وضعها داخل الإطار التنموي؛ وبناء على نظرية بارسونز، اقترح هولند (Holland) في أعوام (١٩٦٨؛ ١٩٧٣) أن مهنة الأفراد يمكن أن تصف الاهتمامات وبيئات العمل من خلال المجالات الستة التالية: الواقعية، والاستقصائية، والفنية، والنظم، والاجتماعية والمغامرة، والتقليدية، وقد وضع هذه المجالات في شكل سداسي، حيث عبر عنها بشكل أكثر توافقًا، وكان لهذه النظرية تأثير كبير على الأبحاث، والممارسات. (Wang & Wanberg, 2017, 548) .

ونظرية مينيسوتا (Minnesota) وهو نموذج نظري مفصل ومدرّس جيدًا مبني على فرضية تناسب الفرد - والبيئة، لعام ١٩٨٤ (المكونات الرئيسة لهذا النموذج، أنه يسلط الضوء على أن الجوانب التحفيزية والقيم التي تسهم في الرضا الوظيفي. وتقوم النظرية على التوافق بين قدرات الأفراد ومتطلبات العمل؛ مما يسهم في تطوير الأداء، كما تركز النظرية على تكيف الأفراد مع بيئاتهم؛ مما يؤدي إلى الرضا، والنجاح الوظيفي. (Wang & Wanberg, 2017, 548)

وينضح مما سبق أهمية التوافق بين حاجات العاملين، ومتطلبات بيئة العمل مما يسهم في تطوير الأداء، وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يسهم في تحفيز العاملين على النمو والإبداع؛ مما يؤدي إلى تنمية المؤسسة نموًا مستدامًا.

ب- نظرية التطوير الوظيفي مدى الحياة:

Life Span Career Development Theories

تشير هذه النظرية إلى نظريات التطوير الوظيفي مدى الحياة، فقد قدم Super عام (١٩٥٧) مفهوم المراحل لوصف المهن وفهمها على مدى الحياة، وتتضمن نظرية Super التي استمدت الأفكار من Parsons (١٩٠٩)، مع التركيز على فهم الذات والمعرفة بالفرص من خلال اختيار المهنة بناء على فهم الذات، وقد أشار سوبر (١٩٥٧) إلى أن نظريات المرحلة الوظيفية تتكون من خمس مراحل لتقدم الأفراد خلال حياتهم المهنية، وهم: مرحلة النمو (عصر الولادة ١٤)، مرحلة الاستكشاف (سن ١٥-٢٤)، مرحلة الإنشاء (العمر ٢٥-١٤)، مرحلة الصيانة (عمر ٤٥ إلى ٦٤)، ومرحلة التراجع (عمر ٦٥ عامًا). ووفقاً لنظرية التطوير الوظيفي للحياة، فإن معظم الأنشطة المتعلقة بإدارة المسار الوظيفي تتضمن: تنمية الاهتمام الوظيفي، والاختيار المهني، والتدريب المهني، ومتابعة النجاح الوظيفي. (Wang & Wanberg, 2017, 548)

ويتضح مما سبق أهمية نظرية التطوير الوظيفي؛ حيث ربطت إدارة المسار الوظيفي للعاملين بالمراحل العمرية لهم، وتم تطبيقها في خطوات إجرائية، تمثلت في: مرحلة الاهتمام بالوظائف، ثم اختيار المناسب منها، ثم التدريب عليها، ثم النجاح والاستدامة فيها.

ج- النماذج الوظيفية البروتينية وبلا حدود:

Protean and Boundaryless Career Models

ساهمت العولمة، وإعادة هيكلة التنظيم، والتغيير التكنولوجي، والاستعانة بمصادر خارجية في وجود نظريات جديدة حول المهن والأعمال؛ فالنماذج الوظيفية البروتينية تشير إلى أن الأفراد بحاجة إلى تولي مسئولية التقدم الوظيفي الخاص بهم، بدلاً من المؤسسة، لذا؛ يجب أن تكون المهن مدفوعة بشكل فردي بقيم الفرد الشخصية بدلاً من المكافآت التنظيمية، بالإضافة إلى الوظائف البروتينية تعني أن يكون العاملين مستقلين في اتخاذ إجراءات للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار. (Wang & Wanberg, 2017, 548)

ويتضح مما سبق أن هذا النموذج يحرص على أن يتكيف العاملون مع المطالب البيئية المتغيرة، ومن ثم فهو يؤكد على النجاح الشخصي في يصبح لدى الأفراد القدرة على التكيف والانفتاح للتغيير، وبذلك تشير هذه النظريات إلى أن العاملين توجد بينهم اختلافات فردية في القدرة على التعلم، كما تشير إلى أن الكفاءة الذاتية هي المحرك الرئيس في الاختيار الوظيفي، كما تؤكد هذه النظريات على التنظيم الذاتي، والتخطيط والتنظيم لإدارة المسار الوظيفي.

٤- عمليات إدارة المسار الوظيفي:

تتحدد عمليات إدارة المسار الوظيفي كما يتبناها البحث فيما يلي:

أ- تخطيط المسار الوظيفي:

يشير تخطيط المسار الوظيفي إلى العملية التي يصبح فيها الفرد على دراية بالمهارات الشخصية والاهتمامات والمعرفة والدوافع والخصائص الأخرى، ويكتسب معلومات عن الفرص والخيارات، ويحدد الأهداف المتعلقة بالوظيفة، ويضع خطط العمل لتحقيق أهداف محددة. (Dessler, 2017, 309)، كما إنه مجموعة أنشطة مشتركة بين العامل والإدارة لإعداد العامل لمراحل سيره الوظيفي، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد؛ للتوفيق بين أهداف العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، ويعد التخطيط لإدارة المسار الوظيفي إحدى سبل إدارة الموارد البشرية بالمنظمات لتحقيق المزايا التنافسية، والتي تعتمد على الاستثمار المستمر في رأس المال البشري والاجتماعي والنفسي، وهذا من شأنه يزيد من قدرة العاملين على العمل، ويضمن التوظيف الأمثل لهم، كما إنه يعزز تبنى الأفكار الابتكارية في العمل ويسهم في التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويحقق الولاء والأهداف التنظيمية من خلال عدة أبعاد، منها: تحديد نطاق واسع من المسؤوليات والفرص لتطوير المهارات والقدرات والتدريب، وقياس رضا العاملين، وتحقيق العدالة في الترقيات، والاهتمام بالجوانب الشخصية. (حافظ وآخرون، ٢٠١٣، ١٩٠).

كما إنه يعبر عن مجموعة البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير آليات العمل والوظائف المختلفة، بما يحقق الموازنة بين ما تصبو إليه المؤسسة من غايات

وأهداف، وبين تحديد إمكانيات العاملين وقدراتهم على شغل هذه الوظائف.
(Mayangdorasti & Khusna,2020,44)

ولكي تحتفظ المؤسسة بالعاملين الموهوبين، يجب أن تدمج رضا القوى العاملة مع فرص النمو من خلال مسارات وظيفية واضحة وبرامج للتطوير الوظيفي؛ فلم يعد المسار الوظيفي ضروريًا لزيادة رضا العاملين فحسب، بل أصبح جانبًا مهمًا لزيادة الإنتاجية والربحية؛ حيث يعد تعظيم وتعزيز دور القوى العاملة المؤهلة دائمًا من أكثر المهام تحديًا لممارسي الموارد البشرية. (Mayangdorasti & Khusna,2020,44)

إن تخطيط المسار الوظيفي يساعد العاملين على تحسين قدراتهم على التوظيف، وتطوير المهارات المناسبة، لا سيما لمواجهة التحولات السريعة في الاقتصاد العالمي والتكنولوجيا، ويعتمد نجاح التخطيط الوظيفي على مقدار الأفكار التي يمتلكها العاملون حول مجموعة المسارات الوظيفية المحتملة، وللحصول على مثل هذه الأفكار، يمكن للعاملين أن يبحثوا بأنفسهم، أو أن يطلبوا المشورة والاستشارة من بعض القادة المهنيين، ومع ذلك، فإن كلا العمليتين يمثلان تحديًا؛ حيث يتعين عليهما التعامل مع الوظيفة المتغيرة ديناميكيًا. (Oentaryo et al, 2018, 3)

وهناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي، تتضمن: (حافظ وآخرون، ٢٠١٣، ١٨٩)

أ- مواكبة التغيرات المجتمعية والاقتصادية، والفردية، والتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بما يسهم في تحقيق رضا العاملين، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ذات الوقت.

ب- الإسهام في تقويم قدرات العاملين ومهاراتهم.

ج- تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حاليًا في المؤسسات؛ فتصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية، أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات: النقل، والترقية، والتحفيز، والتدريب، والتقييم لضمان نجاح البرنامج.

د- تحقيق التنسيق والتكامل في نظام الموارد البشرية بالمؤسسة؛ حيث يضمن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية للعاملين للتعامل مع كافة وظائف إدارة الموارد البشرية وفق مدخل النظم؛ حيث يتعذر الاستفادة من مزايا تخطيط المسارات الوظيفي دون وجود ممارسات إدارية سليمة في مجالات إنشاء فرص عمل، والبحث عن الكفاءات المتميزة، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية للتعيين والرواتب والمكافآت، وغيرها من سياسات التوظيف واستثمار الموارد البشرية.

ه- تحقيق التميز للعاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، واكتساب كل ما هو جديد في مجال الوظيفة.

ويتضح مما سبق، أن أهداف المسار الوظيفي للقيادات عامة، والتربوية خاصة تشتمل على: رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتحقيق التطور المهني والشخصي للعاملين، والوصول إلى الإثراء الوظيفي والاجتماعي للعاملين، وتحسين بيئة وشروط العمل، والوصول إلى مستوى الثقة في اتخاذ القرارات، وتعزيز الأمان الوظيفي، وإيجاد المناخ الاجتماعي والنفسي الداعم، وزيادة الأجور والمرتبات.

أما عن مداخل تخطيط المسار الوظيفي داخل المؤسسة، فتتضمن ما يلي:

(Srivastava & Kanpur,2014,55)

أ- مدخل يهتم ببيئة العمل، التي تتوفر فيها مقومات البيئة الجيدة؛ مما ينعكس إيجابيا على العاملين؛ فيشعرون بالرضا والأمان الوظيفي؛ فيبدلون أقصى جهد ممكن في خدمة المؤسسة، ويتميزون في العمل في ذات الوقت؛ فيحققون التوازن بين المستوى الفردي والتنظيمي في المؤسسة

ب- مدخل آخر ركز على تحسين رأس المال البشري وخلق الميزة التنافسية؛ فهو يهتم بالأنظمة والبرامج الخاصة بتحسين وتطوير الجوانب المرتبطة برأس المال البشري للمؤسسة، والتي تؤثر على حياة العمل للعاملين وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية مما يحقق الفاعلية التنظيمية وبيئة العمل الإيجابية للعاملين.

ويُتَبَيَّنُ مما سبق أن تخطيط المسار الوظيفي يجمع بين المدخلين، ويتمثلان في: المدخل الفردي الذي يهتم بتنمية الأفراد داخل المؤسسات بما يتوافق مع أهدافهم الخاصة، وطموحاتهم، ومدخل تنظيمي يهتم بالمؤسسة؛ حيث تُصاغ أهداف ومسارات ومعايير واضحة للترقي؛ مما يسهم في تنمية المؤسسات من خلال تنمية موظفيها، لذا؛ فيجب تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة؛ وذلك حتى يتسنى النمو والتطور لكل منهما.

ويقوم الأفراد عند تخطيط مسارهم الوظيفي بتحديد أهدافهم الخاصة (الفردية) والتنظيمية المستقبلية، والموازنة بين متطلبات العمل، ومتطلبات العاملين، ويتم ذلك من خلال: الاهتمام بجانب شخصي (ذاتي)، تتمثل في: معرفة احتياجاته، قدراته، إمكانياته، طموحه، وقيمه، أما الجانب الآخر، وهو التنظيمي، ويتضمن: جمع معلومات عن شروط شغل الوظيفة، والواجبات، والمهام الوظيفية، والفرص الوظيفية المتاحة. (عبد المحسن، ٢٠١٥، ١٥)

ويتضح مما سبق ضرورة التكامل بين الجانبين بالمؤسسات التعليمية؛ حيث يقوم العاملون بإعداد مسارهم الوظيفي في ضوء طموحاتهم، وقيمهم، وأهدافهم، وقدراتهم، أما المؤسسة فيجب عليها إعداد وتوضيح المسارات الوظيفية لجميع العاملين لديها، كما أنها يجب أن تهتم بتدريبهم، ورفع قدراتهم ومهاراتهم؛ حتى يتسنى لهم الترقى إلى المراحل الوظيفية الأعلى بكفاءة وفاعلية.

ويتطلب تخطيط المسار الوظيفي المسؤولية المتكاملة بين العامل ذاته، ورئيسه المباشر، وإدارة الموارد البشرية؛ فالعامل يجب أن يكون صادقاً مع نفسه، متفهماً لإمكاناته الحالية، وميوله المستقبلية؛ حتى يتمكن من تزويد رئيسه وإدارة الموارد البشرية بمعلومات، تساعد في رسم مساره الوظيفي، وما يحتاجه من تدريب وتنمية. (غنيم، ٢٠١٠، ٦٠)، كما يتطلب أيضاً المرونة؛ حتى يتماشى مع إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسة، لذا؛ يجب أن تتسم عملية تخطيط المسار الوظيفي بالمراجعة المستمرة؛ لما تحتاجه من إعادة النظر كل فترة في الوظائف التي ألغيت، أو التي استبدلت بوظائف جديدة.

وعند تخطيط المسار الوظيفي يجب أن يضع العاملين في اعتبارهم، ما يلي: (غنيم، ٢٠١٠، ٦٢)

- أ. التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم من خلال التغذية الراجعة.
 - ب. تحديد المرحلة التنموية التالية من مسارهم الوظيفي، وبيان متطلباتها.
 - ج. إعداد بيان بمجالات وفرص التعلم والعمل على اكتسابها.
 - د. التفاعل مع العاملين في مختلف مجموعات العمل داخل وخارج المؤسسة؛ لاكتساب مهنية الأداء، والوصول إلى مراكز القوة الوظيفية.
- وتجدر الإشارة إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يؤدي دوراً رئيساً في الكشف عن القيادة المستقبلية الواعدة، وتدريبها، وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القادة وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.

وعليه فإن التخطيط للمسارات الوظيفية يساعد في تحقيق الأهداف الوظيفية للعاملين دون اضطرابهم لمغادرة المؤسسة التعليمية، كما أنها تمنح القادة الشعور بأن لديهم الفرصة للمشاركة في تحديد مستقبلهم الوظيفي، وفهم الخيارات الوظيفية المتاحة أمامهم، والإمكانات المهنية التي تتطلبها الوظيفة.

كما أن دمج التخطيط الوظيفي مع جهود أنشطة الموارد البشرية بالمؤسسة؛ يعكس خطط التخطيط الوظيفي للعامل عند تقييم الأداء ومتابعة خطط التدريب، كما يعكس خطط التعاقب للاهتمامات المهنية للعاملين، ويساعد برنامج إدارة المواهب، وإدارة الموارد البشرية المتكامل على تحقيق هذا التنسيق؛ حيث يمكن للعاملين الاطلاع على سجل التدريب، وخطط التطوير، والمواعيد النهائية للتقديم، أو التسجيل في الدورات دون الحاجة إلى طلب المساعدة، في الوقت نفسه، يمكن للمديرين الحصول على صورة سريعة عن الاحتياجات التدريبية لمجموعة معينة من العاملين. (Dessler, 2017, 314)

يتضح مما سبق إن التخطيط للمسار الوظيفي يؤدي إلى النجاح الوظيفي للعاملين، وأن وضع خطط المسار الوظيفي للعاملين بالتعاون مع قادتهم يمنحهم إحساساً بالتوجيه الذي يجب عليهم اتباعه، كما إنها طريقة تساعد في تتبع التقدم في حياتهم الوظيفية، أو تطلعهم على متطلبات المرحلة القادمة من حياتهم المهنية.

ب- تنظيم المسار الوظيفي:

يشير تنظيم المسار الوظيفي إلى جهود المؤسسة المستمرة التي تهدف إلى تحقيق التناغم بين متطلبات شغل الوظائف والكفايات الأساسية المطلوبة لها، وتركز على تعميق الخبرات والمهارات المطلوبة للنجاح في الوظيفة، والتطوير وتعزيز قدرات العاملين، لذا؛ فتنظيم المسار الوظيفي يساعد على البقاء في بيئة تنافسية بشكل متزايد، وتوفير التوجيه المنظم، من خلال برامج التدريب الرسمية المؤثرة، (Carter et al , 2009, 82) ويسهم تنظيم المسار الوظيفي في: المحافظة على مشاركة العاملين في العمل، والاعتراف بالإنجازات على المستوى الفردي، والمؤسسي، والتدريب الفردي لهم، فالكثير من العاملين يغيرون وظائفهم بسبب زيادة الرواتب والمكافآت، أو للعثور على وظيفة أكثر إرضاء، أو للحصول على فرصة وظيفية أفضل. (Mayangdorasti & Khusna,2020,45)

فمن متطلبات تنظيم المسار الوظيفي: عقد اتفاق بين العاملين والمؤسسة بشكل صريح أو ضمني؛ حيث يتضمن: دور المؤسسة تجاه الأفراد في دعمهم، والمحافظة عليهم، وحفزهم للعمل بشكل مستمر، والمحافظة على مستوى إنتاجيتهم عند حدها الأقصى، وتبسيط إجراءات المسار الوظيفي لهم، وإتاحة التغذية الراجعة عن أدائهم من المشرفين، ودفعهم نحو تلقي التدريب الكافي بما يتوافق مع متطلباتهم الوظيفية، وتيسير الوصول إلى إعلانات الوظائف الشاغرة، وتوفير الاستشارات الرسمية والتوجيه من قاداتهم. (Dessler, 2017, 314)

كما يساعد تنظيم المسار الوظيفي في تقليل التكاليف التي يتم إنفاقها على تعيين وتدريب عاملين جدد في المؤسسات؛ حيث يساعد العاملين في إدارة مسارهم الوظيفي؛ ومن ثم ييسر لهم الحصول على الوظائف المتاحة داخل المؤسسة؛ مما ييسر لهم السعادة والرفاهية وجودة الحياة في العمل، والتعامل بإيجابية؛ مما حقق التوازن بين العمل والحياة لتقليل معدل الدوران وتجنب الإرهاق.

ويضمن تنظيم المسار الوظيفي توافر قائمة بالمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف القيادية مستقبلاً، وكذلك الكفاءات، والخبرات التنموية المنفردة المطلوبة، ومساعدة العاملين في التطوير على المدى القريب والبعيد لتحقيق أهدافهم الوظيفية، وتوعيتهم بأن التقدم الوظيفي يرتبط بمدى توافر المهارات؛ حتى يعرف قادة المستقبل ما هو متوقع

منهم، والخيارات المستقبلية المتاحة لهم، ومعايير الترقيات؛ وذلك تعزيزاً لمبدأ الشفافية.
(Carter et al , 2009, 81)

ومما سبق يتبين أن تنظيم المسار الوظيفي يساعد المؤسسات عامة، والتعليمية خاصة في عمليات التوظيف والالتزام بالنمو الوظيفي المستمر، وتحديد المؤهلات ومتطلبات الكفاءة المطلوبة بوضوح للترقي للوظائف القيادية المعن عنها، وذلك حتى يتمكن قادة المستقبل من تحقيق التوقعات المطلوبة منهم، وبما يضمن نموهم الوظيفي؛ مما يعزز لديهم الشعور بالولاء والإنصاف، والالتزام في العمل.

فالترقيات تعد حافزاً للتعطاء الوظيفي، وتعبيراً عن مدى كفاءة الأداء، فتتطلب المسار الوظيفي الفعال يحفز بشكل إيجابي مشاعر النجاح والإنجاز بين العاملين؛ مما يرفع معنوياتهم، وهذا بدوره يزيد من الإنتاجية ومستوى الأداء داخل المؤسسة. (Alomari et al, 2022, 512)

كما تتطلب الترقيات توقعات عالية في الأداء، والإشراف على تقدم أداء العاملين وتقديم التغذية الراجعة لهم، وزيادة مستوى التمكين الوظيفي للعاملين، ومنحهم مستوى تمكين مطلوب لتنظيم المسار الوظيفي لأنفسهم، (Albdareen, 2020, 195) هذا بالإضافة إلى ضرورة استخدام موارد المؤسسة لتحقيق النمو والاستمرارية، من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة، وبيئة عمل تفاعلية تساعد على الربط بين المعرفة والخبرات ومتطلبات الوظائف الشاغرة في المؤسسة. (Albourini, 2020, 77)

وعلى المؤسسات أن تضع في الاعتبار العديد من المدخلات عند تحديد الجدوى من مرشح للترقية، ومنها: بيانات ومعلومات عن واقع الأداء الحالي والسابق للمتقدمين، وفترة العمل بالمؤسسة، والخبرات والمعارف المكتسبة، وكذلك نتائج التقييم وسمعة المتقدم في المؤسسة. (Bakir, 2019, 13)

وإجمالاً لما سبق فإن قرار المؤسسات التعليمية فيما يتعلق بالترقية يتطلب مراعاة الأداء الراهن والسابق للمتقدم، ورؤية لمستقبل المنظمة، والإمكانات المهنية المتاحة لديهم ومدى اتساقها مع متطلبات شغل الوظيفة، والمهام المطلوب القيام بها فنياً وإدارياً، وكذلك اتجاه المتقدم نحو المؤسسة، وإعداد قوائم شاملة للكفايات والمهارات المطلوب توافرها في كل وظيفة، وتوفير قوائم بفرص التدريب والتطوير المتاحة ذات الصلة بالمؤسسة

التعليمية، بما يحقق الهدف العام للمؤسسة بصورة فعالة واستثمار الموارد المختلفة لصالح المؤسسة والعاملين بها. (Al-Enezi & Hussein, 2015, 5)

ويتضح مما سبق أن على المؤسسات التعليمية الاهتمام بقياس المخرجات الفعلية ومقارنتها بالمخرجات المتوقعة والمنشودة من قادة المستقبل؛ تحفيزاً لهم لتحقيق النمو والإبداع في العمل، والاحتفاظ برضا المستفيدين من خدمات المؤسسة، وترشيد التكاليف ورفع مستوى الالتزام بين العاملين.

وبعد العرض السابق للأدبيات المختلفة المرتبطة بالقيادة المستدامة وإدارة المسار الوظيفي، يتضمن العرض التالي المستخلصات النظرية لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

ثالثاً- مستخلصات نظرية لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة:

- فيما يلي مجموعة من المستخلصات النظرية لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة، تتضمن:
1. تعد القيادة المستدامة مدخلا مهماً؛ لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية من حيث تخطيط وتنظيم هذا المسار الوظيفي.
 2. تضمن إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية أداء القادة للمهام الوظيفية المنوطة بهم مستقبلاً على أكمل وجه.
 3. يسهم تضمين تبادل المعرفة والتعلم مدى الحياة في ثقافة المؤسسة في تحقيق أهداف خطط المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية.
 4. يضمن تنظيم المسار الوظيفي توافر قيادة مستقبلية تحقق النمو المستدام للمؤسسة.
 5. توفر إدارة المسار الوظيفي برامجاً للتنمية المهنية قائمة على فكر القيادة المستدامة، كما تفعل التواصل مع قادة الصف الثاني لترتقي بمستوى أدائهم؛ بما يضمن استمرارهم في العمل.
- وبعد العرض السابق للأسس النظرية للقيادة المستدامة وإدارة المسار الوظيفي في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية، يتضمن القسم التالي واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر (دراسة وثائقية تحليلية).

القسم الثاني

واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية

في مصر (دراسة وثائقية تحليلية)

يتضمن هذا القسم استقراء واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر من خلال الوثائق الرسمية والدراسات السابقة؛ ومن ثم يجيب عن السؤال البحثي: ما واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر من الجانب الوثائقي؟ وذلك من خلال تناول: طبيعة الإدارات التعليمية، والهيكل التنظيمي، والوصف الوظيفي للقيادة بالإدارات التعليمية، وواقع إدارة المسار الوظيفي بها.

وفيما يلي تلك النقاط ببعض التفصيل:

أولاً- طبيعة الإدارات التعليمية:

يبين الواقع في مصر أن إدارة التعليم تتم من خلال المستوى القومي أي المركزي وذلك من خلال وزارة التربية والتعليم (ديوان عام الوزارة)، وعلى المستوى الإقليمي من خلال مديريات التربية والتعليم، وعلى المستوى المحلي من خلال الإدارات التعليمية، ثم المستوى الإجرائي فتأتي الإدارات المدرسية بمراحل التعليم قبل الجامعي المختلفة (خليل، ٢٠١٤، ١٦٠)

وتعد مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية هي الحلقة الوسطى بين ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والمدارس التابعة لها والتي تقع بدوائر مجالس الوحدات المحلية والتي تنشأ بها إدارات تعليمية، ويحدد مستواها على النحو التالي: (قرار وزاري رقم ٣٦١، ٢٠١٣، المادة الثالثة)

١. إدارات من المستوى الأول: بكل من أحياء القاهرة والإسكندرية وبندر الجيزة - بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز، إذ بلغ عدد الفصول بها (٢٠٠٠) فصل فأكثر.
٢. إدارات من المستوى الثاني: بدوائر مجالس المدن عواصم المحافظات ودوائر مجالس المراكز إذا بلغ عدد الفصول بها من ٢٥٠ فصل إلى أقل من ٢٠٠٠ فصل.

٣. دوائر المجالس التي يقل عدد الفصول بها عن (٢٥٠) فصل تتولى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة الإشراف على المدارس التي تقع بدائرة هذه المجالس كما تنتدب مديرية التربية والتعليم أحد مديري المدارس العاملين بها لتمثيل مرفق التربية والتعليم في مجالس وحدات الإدارة المحلية. ويبلغ إجمالي أعداد المدارس والمتعلمين والمعلمين طبقاً لإحصائيات عام ٢٠٢٠/٢٠٢١ ويوضحها الجدول التالي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ٢٠٢٠/٢٠٢١، ٧)

جدول رقم (٢)

أعداد المدارس والمتعلمين والمعلمين طبقاً لنوعية التعليم

نوعية التعليم	أعداد المدارس	أعداد المتعلمين	أعداد المعلمين
التعليم العام	٥٥٠٩٧	٢٢٢٧١٣٢٧	٨٧٤٩٦٥
التعليم الفني	٢٦٥٢	٢١٣٢٥٩٧	١٤٠٧٣٥
الإجمالي	٥٧٧٤٩	٢٤٤٠٣٩٢٤	١٠١٥٧٠٠

ويتبين من الجدول السابق رقم (٢) كم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارات التعليمية من حيث دورها في دعم المدارس، حيث يعد قادة الإدارة التعليمية بمثابة المستشارين المباشرين لمديري المدارس ووكلائها ومعلميها.

ويوضح الجدول التالي رقم (٣) أعداد الإدارات التعليمية طبقاً للمديرية التعليمية

التي تتبعها تلك الإدارات: (قرار وزاري رقم ٢٢٦، ٢٠١٥، المادة الأولى)

جدول رقم (٣)

أعداد الإدارات التعليمية طبقا للمديرية التعليمية

م	المديرية التعليمية	العدد الكلى للإدارات التعليمية	عدد الإدارات التعليمية طبقا للمستوى	
			المستوى الأول	المستوى الثاني
١	القاهرة	٣٢	٣٢	-
٢	الإسكندرية	٨	٨	-
٣	البحيرة	١٨	٧	١١
٤	الغربية	١٣	١٠	٣
٥	كفر الشيخ	١١	٣	٨
٦	المنوفية	١٠	٦	٤
٧	القليوبية	١٢	٨	٤
٨	الدقهلية	١٧	٩	٨
٩	دمياط	١٠	١	٩
١٠	الشرقية	١٨	٩	٩
١١	بورسعيد	٥	١	٤
١٢	الإسماعيلية	٨	١	٧
١٣	السويس	٣	١	٢
١٤	الجيزة	٢٠	١٣	٧
١٥	الفيوم	٧	٤	٣
١٦	بنى سويف	٧	٥	٢
١٧	المنيا	٩	٧	٢
١٨	أسيوط	١١	٥	٦
١٩	سوهاج	١١	٧	٤
٢٠	قنا	٩	٥	٤
٢١	الأقصر	٧	١	٦
٢٢	أسوان	٥	٣	٢
٢٣	مطروح	٧	١	٦
٢٤	الوادى الجديد	٥	٢	٣
٢٥	البحر الأحمر	٧	١	٦
٢٦	شمال سيناء	٦	١	٥
٢٧	جنوب سيناء	٨	-	٨
	الإجمالي	٢٨٤	١٥١	١٣٣

وبمراجعة بيانات الجدول السابق رقم (٣) يتبين أنه يوجد عدد (٢٧) مديرية تعليمية على مستوى جمهورية مصر العربية، وتعتبر جميع الإدارات بمديريات التربية بمحافظتي: القاهرة والاسكندرية من إدارات المستوى الأول فقط، بينما مديرية التربية والتعليم بمحافظة جنوب سيناء جميع الإدارات بها تعتبر من إدارات المستوى الثاني، وبقية مديريات التربية والتعليم يوجد بها عدد من إدارات المستوى الأول بإجمالي (١٥١) إدارة تعليمية، وعدد من إدارات المستوى الثاني بإجمالي (١٣٣) إدارة تعليمية، ويبلغ عدد الإدارات الكلى على مستوى مصر (٢٨٤) إدارة تعليمية.

يوضح الجدول التالي رقم (٤) أسماء الإدارات بكل مديرية تعليمية طبقا للمستوى الأول والمستوى الثاني: (قرار وزاري رقم (٢٢٦)، ٢٠١٥، المادة الأولى)

جدول رقم (٤)

أسماء الإدارات التعليمية بكل مديرية تعليمية طبقا للمستوى

إدارات المستوى الثاني	إدارات المستوى الأول	المديرية التعليمية
-	روض الفرج - ش - المطرية - الوايلي - الزيتون - مصر الجديدة - النزهة - عابدين - غرب القاهرة - وسط القاهرة - باب الشعرية - الخليفة والمقطم - مصر القديمية - السيدة زينا - شرق مدينة نصر - الشرايية - غرب مدينة نصر - مدينة السلام - عين شمس - الزاوية الحمراء - الساحل - البساتين ودار السلام - حدائق القبة - منشأة ناصر - المرج - حلوان - التبين - المعادي - القاهرة الجديدة - المستقبل - الشروق - المعصرة	القاهرة
-	شرق الإسكندرية - وسط الإسكندرية - غرب الإسكندرية - الجمرک - العامرية - المنتزه - برج العرب - العجمي	الاسكندرية
مركز دمنهور - رشيد - المحمودية - أبو المطامير - ادكو - شبراخيت - حوش وعيسى - التحرير - النوبارية - وادى النطرون - الرحمانية	بندر دمنهور - بندر كفر الدوار - كوم حمادة - الدلتجات - إيتاي البارود - أبو حمص - مركز كفر الدوار	البحيرة

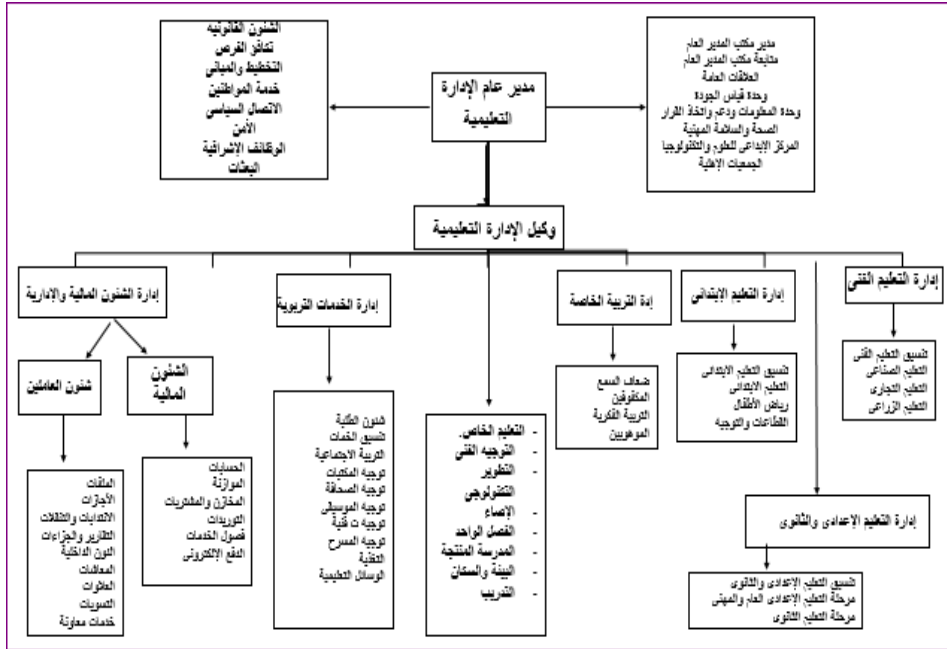
إدارات المستوى الثاني	إدارات المستوى الأول	المديرية التعليمية
بسيون - سمندود - قطور	شرق طنطا - غرب طنطا - شلاق المحلة - غرب المحلة - زفتى - السنطة - كفر الزيات	الغربية
بيلا - قلين - الحامول - بلطيم - مطوبس - فوه - الرياض - غرب كفر الشيخ	شرق كفر الشيخ - دسوق - سيدى سالم	كفر الشيخ
الشهداء - بركة السبع - السادات - سرس اللبان	شبين الكوم - أشمون - قويسنا - منوف - تلا - الباجور	المنوفية
كفر شكر، الخصوص، العبور، قها	بنها - شبين القناطر - طوخ - الخانكة - غرب شبرا الخيمة - القناطر الخيرية - شرق شبرا الخيمة - قليوب	القليوبية
منية النصر - المنزلة - نبروة - الجمالية - المطرية - بنى عبيد - تمى المديد - ميت سلسيل.	شرق المنصورة - غرب المنصورة - طلخا - ميت غمر - السنبلوين - دكرنس - أجا - بلقاس - شربين	الدقهلية
فارسكور - كفر سعد - الزرقا - عزبة البرج - كفر البطيخ - دمياط الجديدة - الروضة - السرو - ميت أبو غالب.	دمياط	دمياط
كفر الصقر - ههيا - أولاد صقر - العاشر من رمضان - مشتول السوق - الابراهيمية - القرين - القنايات - الصالحية	شرق الزقازيق - غرب الزقازيق - فاقوس - منيا القمح - بلبيس - الحسينية - ديرب نجم - أبو حماد - أبو كبير	الشرقية
جنوب بورسعيد - شرق بورسعيد - بور فؤاد - بحر البقر	شمال بورسعيد	بورسعيد
فايد - القنطرة غرب - القنطرة شرق - التل الكبير - أبو صوير - الفصاصين - جنوب الإسماعيلية	شمال الإسماعيلية	الإسماعيلية
جنوب السويس - الجنانين	شمال السويس	السويس

المديرية التعليمية	إدارات المستوى الأول	إدارات المستوى الثاني
الجيزة	شمال الجيزة - العمرانية- الدقي- العجوزة- جنوب الجيزة- بولاق الدكرور- الهرم- ٦ أكتوبر- أوسيم- كرداسة- العياط- الوراق- منشأة القناطر	أبو النمرس- البدرشين- أطفح- الصف- الحوامدية - الواحات البحرية - الشيخ زايد
الفيوم	غرب الفيوم - أطسا- سنورس- شرق الفيوم	يوسف الصديق- طامية- إيشواى
بنى سويف	بنى سويف- الواسطى- ببا- أهناسيا- الفشن	سمسطا - ناصر
المنيا	المنيا- ملوى- سمالوط- بنى مزار - أبو قرقاص- مغاغة - ديرمواس	مطاي - العدوه
أسيوط	أسيوط - ديروط- القوصية- منفلوط - أبنوب	أبو تيج - البدارى- الفتح- صدفا -الغنايم - ساحل سليم
سوهاج	سوهاج- جرجا- المنشأة - البينا- طهطا - طما - أحميم	جهينة - دار السلام- المراغة - سافلته
قنا	قنا - نجع حمادى - قوص- أبو تشت - دشنا	فرشوط - نقادة - قفط- الوقف
الأقصر	إسنا	الأقصر- البياضية- القرنة- الزينية - أرمنت- الطود
أسوان	إدفو - أسوان - كوم أمبو	نصر - دارو
مطروح	مطروح	الضبعية - الحمام- السلوم- سيوة- النجيلة- برانى
الوادى الجديد	الخارجة - الداخلة	الفرافرة - باريس- بلاط
البحر الأحمر	الغردقة	القصير - رأس غارب - سفاجا- شلاتين- مرسى علم- حلايب
شمال سيناء	العريش	بئر العبد - السيخ زويد - رفح- الحسنة - نخل
جنوب سيناء	-	رأس سدر - كاترين- طور سيناء - أبو رديس - أبو زنيمة - دهب- شرم الشيخ - نوبيع

ويوضح الجدول السابق رقم (٤) أسماء الإدارات التعليمية طبقا للمديرية التعليمية التابعة لها وتصنيفها تحت كل من المستوى الأول والمستوى الثاني.

ثانياً- الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية:

يوضح الهيكل التنظيمي الداخلي للإدارة التعليمية العلاقات الإدارية والمسئوليات لجميع الإدارات والأقسام، وفيما يلي مثال لهيكل تنظيمي لأحد الإدارات التعليمية درجة أولى ممتازة (مديرية الدقهلية، إدارة غرب المنصورة).



شكل رقم (١) الهيكل التنظيمي لإدارة درجة أولى ممتازة

بمراجعة الهيكل التنظيمي شكل رقم (١) يتضح أن: مدير عام الإدارة التعليمية يتبعه مباشرة وكيل الإدارة التعليمية، كما أن الإدارة التعليمية تتكون من عدد ست إدارات فرعية، وهي: إدارة التعليم الفني، وإدارة التعليم الإعدادي والثانوي، وإدارة التعليم الابتدائي، وإدارة التربية الخاصة، وكذا إدارة الخدمات التربوية، وأخيراً إدارة الشؤون المالية والإدارية، وينبثق عن كل إدارة مجموعة من الأقسام الخاصة بها.

ومن بين هذه الأقسام على سبيل المثال " وحدة قياس الجودة " (قرار وزاري رقم ١٣٨ ٢٠١٢، المادة الثانية) وهي تتبع مديري الإدارة وتختص بالآتي:

١. وضع البرامج التنفيذية للإدارة في مجال الرصد في ضوء خطة المديرية، والخطة الاستراتيجية للوزارة.

٢. التأكد من اختيار المعلمين، وأخصائي الأنشطة حسب معايير الاختيار التي حددتها وحدتا قياس الجودة وتنمية الموارد البشرية (التدريب) بالمديرية لحضور المؤتمرات المحلية والدولية والمشاركة في البعثات الدراسية.
٣. المشاركة مع وحدة تنمية الموارد البشرية (التدريب) في عقد ندوات وحلقات نقاشية وورش عمل لمديري المدارس والمعلمين حول التقويم الذاتي وآلياته، وتأهيل المدارس، وتحديد البرامج التدريبية المتخصصة لفرق الجودة بالمدارس لرفع كفايتهم للقيام بمهام التقويم والتخطيط والتوثيق بالتنسيق مع وحدة التنمية البشرية والجهات المختصة، والتأكد من أن اختيار فرق التدريب والجودة بالمدارس يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي حددتها الوزارة.
٤. اقتراح نظم وإجراءات العمل بالمدارس التابعة وإعداد النماذج والأدوات اللازمة لتقييم الأداء بالتعاون مع وحدات التدريب والجودة بالمدارس، ويرفق تقرير بنتائج التقييم للمديرية التعليمية.
٥. إجراء دراسة للتعرف على وضع المدارس التابعة للإدارة فيما يتعلق بتحديد الفجوة بين الوضع القائم والمعايير.
٦. إعداد خطة زمنية للمدارس لاستيفاء معايير ومواصفات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، وتقديم الدعم الفني والمالي اللازم لمساعدة المدارس للتقدم للاعتماد.
٧. المتابعة المستمرة للمدارس وتقييم آليات التقويم التي تتبعها المدارس.
٨. وضع نظم وآليات متنوعة لتحفيز المدارس للتقدم للاعتماد.
٩. تنفيذ الخطط الموضوعية لمنظومة المتابعة والتقييم والتأهيل للاعتماد على مستوى الإدارة التعليمية.

ولقد أوضحت دراسة (سعد، ٢٠٢١، ١٢٩) أنه لا يوجد هيكل تنظيمي موحد لكل الإدارات التعليمية سواء على مستوى كل محافظة أو على مستوى محافظات الجمهورية؛ حيث تختلف مسميات بعض الوحدات أو الأقسام الإدارية من إدارة تعليمية إلى أخرى طبقاً لمستوى الإدارة التعليمية (الأول- الثاني) تبعاً للكثافة الطلابية، وعدد المدارس، والفصول، والمعلمين.

ومن شروط شغل الوظيفة بوحدات الجودة بالإدارات التعليمية، هي: (قرار وزاري رقم ١٣٨، ٢٠١٢، المادة الثالثة)

١. أن يكون حاصلًا على مؤهل عال، ويفضل الحاصلون على مؤهل تربوي، ومن يكون لديه خبرة في أعمال الجودة.

٢. أن يجيد استخدام الحاسب الآلي، ويفضل الحاصلون على شهادات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب (ICDL).

٣. أن يكون حاصلًا على تقرير ممتاز في الثلاث سنوات الأخيرة.

٤. ألا تقل مدة عمله في التربية والتعليم عن ثلاث سنوات.

٥. أن يجتاز المقابلة الشخصية بنجاح.

وبتحليل ما سبق يتضح أن قسم القياس والجودة من الأقسام المستحدثة بالإدارات التعليمية لتساعد مديري الإدارات التعليمية بالعمل لتحقيق الجودة بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، وهي من المحاور الرئيسة بالوصف الوظيفي للقيادة بالإدارات التعليمية في مصر، كما إنها تختص بتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالمؤسسات التعليمية في جميع المجالات.

ثالثاً- الوصف الوظيفي للقيادة بالإدارات التعليمية:

تتعدد المستويات القيادية بالإدارات التعليمية، ويقع على قمة الهيكل التنظيمي مدير عام الإدارة التعليمية، ووكيل الإدارة التعليمية، وفيما يلي الوصف الوظيفي لتلك الفئات:

١- شروط شغل وظيفة مدير عام الإدارة التعليمية:

يوضح القرار الوزاري (رقم ٤٢٨، ٢٠١٢، المادة ١٠) إن اختيار من يشغل وظيفة مدير أو وكيل إدارة تعليمية يتم من خلال لجنة تتكون من عدد ثلاثة من الخبراء في مجال الوظيفة، ونقيب المعلمين ورئيس مجلس الأمناء بالمحافظة، وعميد كلية التربية بالمحافظة، أو من ينوبه من أساتذة التربية بالكلية، وتكون برئاسة مدير مديرية التربية والتعليم، وللجنة أن تضم إلى عضويتها من تراه مناسباً من الخبراء وتختص هذه اللجنة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف على أساس الحاصل على أعلى الدرجات وفقاً للتقييم النسبي للمعايير والمهارات والقدرات المطلوبة، وكذلك النظر في التجديد لمدة ثانية

لما سبق اختياره، ويتم التقييم على أساس مجموعة من المعايير، ومنها:
 أ- التاريخ الوظيفي: (السن عند التقدم لشغل الوظيفة، تقارير الكفاية والإنجازات).
 ب- المهارات القيادية: (القدرة على القيادة واتخاذ القرارات، والقدرة على التجديد والابتكار).

ج- القدرات العلمية والعملية: (الحصول على مؤهلات أعلى، لغات أجنبية، المعرفة بعلوم الحاسب الآلي، والاشتراك في المؤتمرات والبحوث).
 د- السمات الشخصية والتي يتم التحقق منها من خلال المقابلة الشخصية والمظهر والقدرة على التخاطب.

ومما سبق يتبين أن اختيار مدير أو وكيل إدارة تعليمية يتم بناء على توصية اللجنة المشكلة والتي تضم خبراء في المجال، لتحديد مدى مناسبة المتقدم للوظيفة من عدمه، كما أن من معايير تقييم اللجنة للمتقدم: منها ما يتعلق بتاريخه الوظيفي، ومهاراته القيادية، وقدراته العلمية والعملية وأخيرا السمات الشخصية، إلا أن هذه المعايير غير كافية لاختيار قادة لديهم رؤية مستقبلية تتماشى مع الصالح العام، وسعة أفق، ويمتلك مهارات التفكير المنطومي، وقادر على توفير بيئة عمل تمكن العاملين معه من بذل أقصى طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتمثل شروط شغل وظيفة مدير الإدارة التعليمية في: (القرار الوزاري، رقم ١٦٤، المادة الأولى)

أ- الحصول على مؤهل عال تربوي أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.

ب- تشغل بالاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) بأقدمية سنتين على الأقل طبقا لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية.

ج- الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة التعليمية.

د- الحصول على تقرير تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط، على الأقل من سنتين سابقتين مباشرة عند النظر في شغل وظيفة مدير إدارة تعليمية.

ه- استيفاء برامج التنمية المهنية في مجال الإدارة التعليمية طبقا لما تقررر الأكاديمية المهنية للمعلم.

٢- مهام مدير عام الإدارة التعليمية ومسئوليته:

تقع وظيفة مدير عام بالإدارة التعليمية، والدرجة المالية المعادلة (الأولى)، في الإدارات التعليمية بجميع المستويات، ويختص شاغلها بالإشراف على تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية بالإدارة، ويقوم بمتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل مسئولية متابعة برامج تحسين التعليم في مدارس الإدارة، ويعمل شاغل الوظيفة تحت التوجيه العام لمدير المديرية، وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم وقيم على أساسها، كما يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، وهي: (القرار الوزاري، رقم ١٦٤، المادة الأولى)

(أ) القيادة والتخطيط، وتتمثل مهامه ومسئوليته في أنه:

١. يقوم بتطوير رؤية مشتركة تمثل إطاراً عاماً للأهداف الاستراتيجية للإدارة تتفق مع رؤية الوزارة وسياسة الدولة.
٢. يتولى قيادة مديري المدارس التابعة للإدارة، ويقوم بتوجيههم للعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للتعليم المتميز بمدارس الإدارة.
٣. يقوم بتأسيس نظام لامركزي لاتخاذ القرارات يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتحمل مسئولية ذلك.
٤. يقوم بمهام المدير التنفيذي التربوي للإدارة بما يتضمنه من مهام تنظيمية وتخطيطية ورقابية.
٥. يظل على معرفة كاملة بالمعايير القومية للتعليم وأهميتها في تحقيق التعليم المتميز للجميع، ويتولى وضع الخطط والبرامج للمدارس التابعة لإدارته.
٦. يقوم بتخطيط وتنسيق عملية حصول المدارس التابعة للإدارة على الاعتماد ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.
٧. يقوم بدراسة تقارير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ويعتمد الإجراءات التي ينقر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة.
٨. يقوم بمتابعة تنفيذ خطط تحسين المدارس، وتقويم مدى نجاح المدارس التابعة

للإدارة فى تحقيق أهداف التحسين، وتنسيق تلك الجهود مع قسم تحسين المدارس بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٩. يتولى تقديم اقتراحات وطلبات إنشاء رياض الأطفال والمدارس فى مديرية التربية والتعليم التابع لها.

(ب) المنهج والتدريس، وتمثل فى:

١. يوجه العملية التربوية بالمراحل التعليمية فى الإدارة التعليمية.
٢. يقوم بزيارة مدارس الإدارة بانتظام للتحقق من انتظام العملية التعليمية، ومن حالة المدرسة ونظامها ونظافتها بصفة عامة.
٣. يشرف على التوجيه الفني والمالي والإداري للمدارس التابعة للإدارة.
٤. يساعد العاملين على وضع اهداف طويلة وقصيرة الأجل للمراحل التعليمية المختلفة لكى تسترشد بها بالمدارس التابعة للإدارة فى وضع رؤيتها وتحديد أولويات أهدافها.
٥. يقوم بتنسيق المناهج للمراحل والسنوات المختلفة ويشرف على تصميم الوحدات الدراسية على أساس المعايير للمواد الدراسية المختلفة.
٦. يضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل لتطبيق استراتيجيات التعلم النشط والفردي فى مدارس الإدارة.
٧. يضع خطط تطوير وتطبيق نظم التقييم المستحدثة للامتحانات ويقوم بتقويم كفاءتها.
٨. يقوم بالإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها وسلامتها.
٩. يقوم بتقويم فاعلية البرامج الدراسية ويستخدم النتائج فى مبادرات تحسين المدارس على مستوى الإدارة.
١٠. يتابع مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة.

(ج) التنظيم وإدارة الأفراد، وتمثل فى:

١. يعتمد تعيين مديري رياض الأطفال والمدارس طبقا للقواعد المتبعة.
٢. يوصى بأنواع وعدد الوظائف المطلوبة لتوفير العمالة المناسبة للمدارس التابعة للإدارة.

٣. يرشح للتعيين فى الوظائف المختلفة ويختص بتوزيع المهام والمسئوليات وإعادة توزيعها حسب مصلحة العمل.
٤. يعمل كضابط اتصال بين مديرية التربية والتعليم بالمحافظة وبين العاملين فى الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها.
٥. يقوم أداء العاملين بالمدارس التابعة للإدارة طبقا للنظام الموضوع من الوزارة.
٦. يدعم كافة جهود التنمية المهنية أثناء الخدمة، سواء التعليمية أو التدريبية.

(د) الشؤون المالية والإدارية، وهي:

١. يقوم بإدارة الإدارة التعليمية بما يتماشى مع اللوائح والقوانين والسياسات التي تضعها الوزارة أو المجالس المختصة.
٢. يمثل مرفق التربية والتعليم بمجلس الحي أو المدينة.
٣. يشرف على تشغيل نظام الحكومة الإلكترونية ويتأكد من تحديث بياناتها باستمرار، ويعتمد عليها فى إعداد التقارير واتخاذ القرارات.
٤. يوصي بسياسات حول التنظيم والتمويل والتدريس، والمباني المدرسية والوظائف الأخرى فى برنامج المدرسة.
٥. يشرف على وضع الموازنة السنوية، ويشترك فى إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى الإدارة التعليمية.
٦. يشرف على جميع العمليات المحاسبية، ويتأكد من سلامة الإجراءات، وغيرها من الأمور المالية.
٧. يدير عملية تنفيذ الميزانية، ويتأكد أن البرامج اقتصادية من حيث التكلفة، وأن الاعتمادات والأموال تدار بأمانة.
٨. يقوم بالعمل اللازم للتأكد من أن موارد وأصول وممتلكات الإدارة من مباني ومعدات وأثاث وخلافه يتم المحافظة عليها وصيانتها، وأنها كافية لاستيعاب الزيادة السكانية، وبصفة عامة يعمل على توفير بيئة تعلم إيجابية فى المدارس التابعة له.

(هـ) شئون الطلاب، وتتمثل فى:

١. يضع سياسة تأمين طلاب رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية على مستوى الإدارة التعليمية.
٢. يضع نظام لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة سواء فى ذلك المعوقين ذهنيا أو بدنيا أو الموهوبين.
٣. يضع استراتيجيات لمعالجة السلوكيات السلبية ومكافحة الانحراف والإدمان بين تلاميذ المرحلتين الإعدادية والثانوية.
٤. يشجع البرامج التي تؤدي إلى زيادة الاعتزاز بالنفس، وزيادة التوقعات من كل التلاميذ فى مدارس الإدارة.

(و) العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وتتمثل فى:

١. يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.
٢. يضع ويوصى وينفذ برنامجا مستمرا للتواصل الفعال بين المدارس والجمهور العام، ويحافظ على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المهنية.
٣. يقوم بالإعلام عن خطط ومشروعات التعليم فى المجتمع المحلى عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.
٤. يوثق العلاقات مع المجتمع المحلى ويحقق المشاركة المجتمعية فى مجالات دعم التعليم ومساعدة المدارس.
٥. يعمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلى.

(ز) النمو المهني:

١. يحافظ على نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل فى اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للاطلاع على تجارب الآخرين.
٢. يتابع نتائج البحوث والدراسات الحديثة فى مجال الإدارة التعليمية.
٣. يقوم بما يسند إليه من أعمال أخرى مماثلة فى نطاق واجبات ومسئوليات الوظيفة.

وبمراجعة المهام والمسئوليات المنوط بها مدير عام الإدارة التعليمية يتبين أنها تتمحور حول سبعة محاور رئيسة وهي: القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، والتنظيم، وشئون الطلاب، وإدارة العاملين، والشئون المالية والإدارية، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع والنمو المهني، ويندرج تحت كل محور من هذه المحاور مجموعة من المهام التي تتطلب اختيار قادة لديهم مواصفات معينة؛ ليتمكنوا من أداء تلك المهام على أكمل وجه، وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على جميع المستويات.

٣- مهام وكيل الإدارة التعليمية ومسئوليته:

تعتبر وظيفة وكيل إدارة تعليمية مجموعة نوعية (أعضاء هيئة تعليم)، والدرجة المالية المعادلة هي الدرجة الأولى، وتقع وظيفة وكيل إدارة تعليمية في الإدارات التعليمية بجميع مستوياتها، ويختص شاغل هذه الوظيفة بمعاونة مدير عام الإدارة التعليمية في تنفيذ جميع البرامج والأنشطة التعليمية ومتابعتها وتقويمها وتوجيهها طبقا للسياسات واللوائح التي تضعها وزارة التربية والتعليم، كما يساعد في تنمية علاقات الإدارة التعليمية والمدارس التابعة لها بالمجتمع، ويعمل شاغل هذه الوظيفة تحت التوجيه العام لمدير الإدارة التعليمية وفي ضوء توقعات الأداء التي تحددها المعايير القومية للتعليم ويقيم على أساسها. (قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦، المادة الأولى).

١- شروط شغل وظيفة وكيل الإدارة التعليمية:

ومن شروط شغل وظيفة وكيل إدارة تعليمية، ما يلي: (قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦، المادة الأولى)

(أ) الحصول على مؤهل عال تربوي مناسب أو مؤهل عال مناسب بالإضافة إلى شهادة أو إجازة التأهيل التربوي.

(ب) تشغل بالاختيار لمدة سنتين قابلة للتجديد من بين شاغلي وظيفة معلم (أ) بأقدمية سنتين على الأقل، طبقا لإجراءات وأسس الاختيار الواردة باللائحة التنفيذية.

(ج) الحصول على شهادة الصلاحية لمزاولة وظائف الإدارة التعليمية.

(د) وبتحليل شروط شغل الوظيفة لكل من مدير ووكيل الإدارة التعليمية يتبين أنها تركز على التاريخ الوظيفي، وأنه يتم تأهيلهم مهنيًا قبل تولي المنصب الإداري وليس بعده، وبذلك لا توجد آليات واضحة لاختيار القائد القادر على القيام بالمهام المنوطة به على أكمل وجه، ووضع رؤية مستقبلية للعمل بالإدارات التعليمية.

(هـ) وطبقًا لبطاقة الوصف الوظيفي لوكيل إدارة تعليمية تتحدد الواجبات والمسئوليات المنوطة به كما يلي: يضطلع شاغل الوظيفة بالواجبات والمسئوليات التالية في إطار الالتزام بالميثاق الأخلاقي وقواعد تنظيم العمل والمنهج الحقوقي، ويشرف شاغل الوظيفة إشرافًا عامًا على العاملين التابعين له وفقًا للقرارات المنظمة للعمل، ومن المجالات الرئيسة للواجبات والمسئوليات ما يلي: (قرار وزاري رقم ١٦٤، ٢٠١٦، المادة الأولى)

أ. القيادة والتخطيط، وتمثل في:

١. يساعد مدير الإدارة في القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها.

٢. يشارك في وضع خطط وبرامج تطبيق المعايير القومية للتعليم في المدارس التابعة لإدارته التعليمية.

٣. يراجع ترشيحات أعضاء مجلس أمناء المراحل المختلفة على مستوى الإدارة ويعتمدها من مدير الإدارة وذلك في ضوء القرارات المنظمة للعمل.

٤. يساعد في تنسيق وتنفيذ عملية حصول المدارس التابعة للإدارة على الاعتماد التربوي ويتولى متابعة ذلك مع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٥. يتابع تنفيذ الإجراءات التي يتقرر اتخاذها استجابة لملاحظات الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد.

٦. يساعد في تنفيذ خطة تحسين المدارس، وتقويم مدى نجاح المدارس التابعة للإدارة في تحقيق أهداف التحسين، ويقدم تقارير بذلك إلى مدير الإدارة التعليمية.

ب. المنهج والتدريس، وتتحدد في:

1. يساعد في الإشراف على العملية التربوية في المراحل المختلفة في الإدارة.
2. ينفذ برنامجا لزيارة مدارس الإدارة بالتنسيق مع مدير الإدارة، للتحقق من انتظام العملية التعليمية ومن حالة المدرسة ونظامها ونظافتها بصفة عامة.
3. يتابع عمليات التوجيه الفني، ويطلع على تقارير الموجهين، ويتابع ذلك أثناء زيارته للمدارس.
4. يساعد في توزيع وتنسيق المناهج للمراحل والسنوات المختلفة، وتوفير الكتب والمصادر التعليمية اللازمة لمدارس الإدارة التعليمية.
5. يشارك في تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم في مدارس الإدارة.
6. يساعد في تطوير وتطبيق النظم المستحدثة للاختبارات ويقوم بتقويم كفاءتها.
7. يقوم بالإشراف على الامتحانات ومراقبة انتظامها وسلامتها.
8. يساعد في تقويم البرامج الدراسية ويقدم مقترحات وتوصيات لزيادة فاعليتها.
9. يتابع مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة على مستوى الإدارة التعليمية.

ج. التنظيم وإدارة الأفراد، وتتمثل في:

1. يقوم بالدراسات اللازمة لتحديد أنواع وعدد الوظائف المطلوبة لمدارس الإدارة.
2. يشارك في اختيار الموظفين والمعلمين الجدد وتوزيعهم على مدارس الإدارة حسب مصلحة العمل.
3. يقوم بتوجيه مديري المراحل لتنفيذ تعليمات وخطط مديرية التربية والتعليم، ويتابع تنفيذ ذلك.
4. يشارك في تقويم أداء المعلمين والأخصائيين والعاملين بالمدارس التابعة للإدارة طبقا للنظام الموضوع من الوزارة.
5. يشرف على إدخال واستخدام تكنولوجيا التعليم في مدارس الإدارة.
6. يشارك في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المهنية على مستوى الإدارة التعليمية.

د. الشئون الإدارية والمالية، وهي:

١. ينوب عن مدير الإدارة فى تنفيذ اللوائح والقوانين والسياسات التى تضعها الوزارة أو المجالس المختصة، ويساعده فى ذلك حسب الحاجة.
٢. يرأس لجان شئون العاملين بالإدارة.
٣. يتابع تنفيذ وتحديث نظام الحوكمة الإلكترونية فى المدارس التابعة للإدارة.
٤. يرأس لجان إعداد الموازنة السنوية ولجان إعداد موازنة البرامج والأداء على مستوى الإدارة التعليمية.
٥. يشرف على تنفيذ الميزانية، ويعيد توزيع الموارد استراتيجيا بما يساعد فى تحقيق أهداف التعليم المتميز.
٦. يساعد مدير الإدارة فى تقييم احتياجات الإدارة من المباني والأثاث والمعدات المختلفة.

هـ. شئون الطلاب، وتمثل فى:

١. يتابع تطبيق سياسات تأمين رياض الأطفال والمرحلة الابتدائية على مستوى الإدارة التعليمية.
٢. يشرف على تنفيذ نظم رعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، سواء فى ذلك المعوقين ذهنيا أو بدنيا أو الموهوبين.
٣. يقوم بمتابعة وتقييم برامج ومبادرات التعامل مع السلوكيات السلبية، ومكافحة الانحراف والإدمان بين تلاميذ المرحلة الإعدادية والثانوية.

و. العلاقات بين المدرسة والمجتمع، وهي:

١. يقوم بتفسير سياسات الوزارة للعاملين والمجتمع.
٢. يساعد فى تنفيذ برامج المشاركة بين المدارس والمجتمع، ويحافظ على علاقات خارجية جيدة مع الوكالات الحكومية ومؤسسات الأعمال الأخرى والمنظمات المدنية.
٣. يشارك فى جهود التوعية بخطط ومشروعات التعليم فى المجتمع المحلى عن طريق عقد الندوات والمؤتمرات وغير ذلك.

٤. يعمل مع الجمعيات الأهلية والمدارس الخاصة لدعم الخدمات التعليمية والتربوية على المستوى المحلي.

ز. النمو المهني وتتمثل في:

١. يحافظ على نموه المهني عن طريق القراءة وحضور المؤتمرات والعمل في اللجان المهنية وزيارة الإدارات التعليمية الأخرى للاطلاع على تجارب الآخرين.

٢. يتابع نتائج البحوث والدراسات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية.

وبالاطلاع على المهام والمسئوليات المنوطة بوكيل إدارة تعليمية يتبين أنها تدرج تحت ذات المحاور الرئيسية لمدير عام الإدارة التعليمية وهي: القيادة والتخطيط، والمنهج والتدريس، والتنظيم، وشئون الطلاب، وإدارة الأفراد، والشئون المالية والإدارية، والعلاقات بين المدرسة والمجتمع والنمو المهني، ويفوضه مدير المديرية في أداء المهام الفنية والإدارية المنوطة به في حالة غيابه، وكذلك متابعة أداء الإدارات التعليمية التابعة للمديرية وكذلك المؤسسات التعليمية.

كما يتبين أن تلك المهام والمسئوليات محددة ببطاقات الوصف الوظيفي والمعتمدة من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة منذ عام ٢٠١٦، والتي لم يتم تحديثها حتى عام ٢٠٢٢ (في حدود علم الباحثان)، وهو ما يعكس الحاجة الماسة لتطوير تلك البطاقات وتفعيلها في ضوء إدارة المسار الوظيفي من خلال عمليتي: التخطيط والتنظيم لتطوير أداء تلك الفئات لتحقيق الأهداف المنشودة لمؤسسات التعليم قبل الجامعي.

وفي هذا الصدد طبقا لقرار (رئاسة مجلس الوزراء رقم ٤٢٨، ٢٠١٢، المادة ١١، المادة ٢٦) إلى أن كل مديرية تعليمية تقوم بحصر أعداد العاملين بها الخاضعين لأحكام الباب السابع من قانون التعليم الذين حصلوا على تقرير تقويم أداء بمرتبة دون المتوسط أو ضعيف، وتصنيفهم حسب أسباب انخفاض مستوى أدائهم، وتقوم المديرية بإخطار الأكاديمية المهنية للمعلمين بأسمائهم وبمقترحاتهم في شأن تطوير أدائهم لتحديد نوع التدريب المناسب لرفع مستوى أدائهم، وإخطار هؤلاء العاملين بموعد ومكان التدريب اللازم بوقت كاف.

رابعاً- تأهيل القادة بالإدارات التعليمية:

تتعد الجهات المعنية بتأهيل القادة بالإدارات التعليمية، ومن بينها الأكاديمية المهنية للمعلم، ومركز إعداد القادة، ومراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والتعليم، وبمراجعة الخطة التدريبية - على سبيل المثال- لمركز القاهرة لتنمية الموارد البشرية (الخطة التدريبية لتنمية الموارد البشرية، ٢٠٢٠/٢٠٢١ يتضح أنه: يبلغ إجمالي عدد البرامج التدريبية بالخطة خمس وثلاثون برنامجاً، كما أن الخطة لا تتضمن أهدافاً تسعى نحو تحقيقها من تنفيذ تلك البرامج، ولم تتضمن أيضاً الفئة المستهدفة منها، ويمكن تصنيف هذه البرامج إلى: برامج تتعلق بالأمر المالي، ومنها ما يتعلق باستخدام الحاسب الآلي، ومنها ما يتعلق ببعض الممارسات القيادية، مثل: إدارة التغيير، وتنمية الموارد البشرية، إلى جانب تنمية اللغة الإنجليزية وغيرها من البرامج التدريبية.

خامساً- إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية:

يتضمن العرض التالي بعض ملامح واقع إدارة المسار الوظيفي من حيث عمليتي: تخطيط وتنظيم المسار الوظيفي.

١- تخطيط المسار الوظيفي:

أوضحت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠١٦، ٢٠٣٠-٢٠٦٧) أن هناك خلافاً في توظيف الموارد البشرية على جميع المستويات الإدارية ومنها: الإدارات التعليمية حيث يوجد تضخم في أعداد الإداريين، وضعف الإنتاجية وضعف الخدمات المقدمة من جانبها، إلى جانب عدم وجود وصف وظيفي لكثير من الوظائف والمهام، وكذلك ندرة إمام العاملين بالمهام المنوطة بهم ومسئولياتهم وسلطاتهم، كما أن أسلوب اختيار القادة قائم على الأقدمية وليس على الكفاءة؛ مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة المستدامة، كما يعكس غياب التخطيط والتنظيم الجيد للمسار الوظيفي في الإدارات التعليمية.

وتوصلت نتائج دراسة خاطر (٢٠٨، ٢٠٦، ٢٠٨، ٢٠٩) إلى ضعف أداء القادة بالإدارات التعليمية، وخاصة فيما يتعلق بالآتي: ضعف القدرة على التحكم في النفس في المواقف المتغيرة، وضعف مهارات السبق والريادة واستثمار الفرص المتاحة، وضعف امتلاكهم

لخصائص القيادة الفعالة، وضعف أدائهم في تطبيق الجدارات الفنية في الإدارة، فيما يتعلق بتطبيق العدالة، والعمل التعاوني، وتفويض السلطة، وتشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم وأدائهم، ومن ثم فإنهم بحاجة إلى برامج تدريبية لرفع القدرة على الأداء وتكوين جدارات جديدة، أو المحافظة على الجدارات الفعلية بعد تولى المنصب القيادي.

٢- تنظيم المسار الوظيفي:

بينت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٦٧) غياب نظام مؤسسي متكامل للمتابعة والتقييم قائم على النتائج على جميع المستويات بالتعليم قبل الجامعي ومنها الإدارات التعليمية، على الرغم من وجود العديد من الإدارات والعناصر المسؤولة عن المتابعة والتقييم.

كما طرحت الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ٧٢-٧٣) مجموعة من القضايا المرتبطة بالتعليم قبل الجامعي، ومنها: ضعف الإنتاجية والكفاءة التعليمية، وقصور الأداء المدرسي وضعف الانضباط والالتزام في المدارس، وضعف القدرة على الاحتفاظ بالطلاب، وانخفاض جاذبية المدرسة، وغياب المحاسبية والشفافية في النظام التعليمي، وندره التركيز على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات، وضعف نظم الاتصال والمعلومات واتخاذ القرار.

وأوصت نتائج دراسة أحمد وآخرون (٢٠٢١، ١٣٩) بضرورة توجيه نظر مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية إلى نشر ثقافة الفكر الإداري المستدام من خلال توفير برامج ونشرات للتوعية، وعقد ندوات ودورات وبرامج تدريبية بالتعاون مع وحدات التدريب بالمدارس والأكاديمية المهنية للمعلمين بكل محافظة.

واقترحت نتائج دراسة خاطر (٢٠١٨، ٧٣، ٧٦) مجموعة من الآليات في تخطيط وإدارة المسار المهني لقيادات الإدارات التعليمية، ومنها: تحديد المهام الاستراتيجية المراد تحقيقها لكل مكانة إدارية في الخريطة التنظيمية، وبناء عليه تحديد الفجوة بين المستوى الفعلي للمديرين والمستوى المأمول الوصول إليه كركيزة لتحديد الاحتياجات التدريبية من أجل بناء الجدارة في أداء المهام، وتصميم برامج تقوم على توظيف بعض المداخل الإدارية المهمة والأكثر ملاءمة لطبيعة عمل قيادات الإدارات التعليمية، وتدريبهم على

كيفية تهيئة المناخ المساند لتعليم أعضاء الهيئة التعليمية في المدارس، وكيفية المبادرة والتحفيز وتحمل المسؤولية وتقديم التغذية الراجعة عن الأداء لتحقيق الأهداف. وبعد تحليل واقع إدارة المسار الوظيفي من خلال فحص الوثائق والدراسات السابقة المرتبطة، يتناول القسم الثالث من البحث الواقع الميداني لإدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر.

القسم الثالث

إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر

(دراسة ميدانية)

بناء على ما تم في القسمين الأول والثاني؛ سيتناول هذا القسم إجراءات الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها، ومن ثم يستكمل الإجابة عن السؤال البحثي: ما واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر؟ ميدانياً، وذلك من خلال النقاط التالية:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

سعت الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر العينة.
2. رصد معوقات إدارة المسار الوظيفي في الإدارات التعليمية في مصر من وجهة نظر العينة.
3. الكشف عن مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي في الإدارات التعليمية من وجهة نظر العينة.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية بين آراء أفراد العينة طبقاً: للوظيفة، والنوع، وعدد سنوات الخبرة.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته

لما كان من الصعب تطبيق الاستبانة على المجتمع الأصلي بأكمله فقد تم تطبيق الاستبانة على العاملين بالإدارات التعليمية ببعض المحافظات في مصر، استناداً إلى أن الإحصاء قد بلغ درجة من التقدم بحيث يمكن معه الاستنتاج من العينة الصغيرة مما يمكن استنتاجه من المجتمع الأصلي بدرجة من التأكد لا بأس بها. (خيري، ١٩٩٩، ١٦٢)

جدول رقم (٥)

نسبة العينة من الإدارات التعليمية طبقا للمجتمع الأصلي

النسبة %	عدد الإدارات (المجتمع الأصلي)	عدد الإدارات التعليمية (العينة)	المديرية التعليمية
٢٢%	٣٢	٧	القاهرة
٢٧%	١١	٣	سوهاج
٦٠%	٥	٣	بورسعيد
٢٨%	١٨	٥	البحيرة
٦٠%	٥	٣	الوادى الجديد
٣٠%	٧١	٢١	الإجمالي

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٥) أنه قد تم تطبيق الاستبانة في عدد من الإدارات التعليمية بمديريات التربية والتعليم بالمحافظات المختارة، وبلغت نسبة عينة الإدارات التعليمية بمديرية القاهرة التعليمية (٢٢ %) من العدد الكلي للإدارات التعليمية التابعة للمديرية بالمحافظة (المجتمع الأصلي)، وبلغت النسبة (٢٧ %) بمديرية سوهاج التعليمية، وبلغت النسبة (٦٠ %) بكل من مديرية بورسعيد التعليمية، ومديرية الوادى الجديد التعليمية وذلك لقلّة عدد الإدارات بالمجتمع الأصلي، وأخيرا بلغت النسبة (٢٨ %) بمديرية البحيرة التعليمية.

جدول رقم (٦)

التوزيع العددي لأعداد القادة بالمجتمع الأصلي للبحث وعينته

النسبة	الإدارات التعليمية		المديرية التعليمية
	أعداد القادة (المجتمع الأصلي)	أعداد القادة (العينة)	
٥%	١٦٦٤	٧٦	القاهرة
٨%	٤٩٥	٤٢	سوهاج
١٥%	١٩١	٢٨	بورسعيد
٩%	٤٦٨	٤٣	البحيرة
٧٠%	٤٠	٢٨	الوادى الجديد
٧%	٢٨٦٨	٢٠٦	الإجمالي

ينضح من بيانات جدول رقم (٦) أن إجمالي أعداد القادة بالإدارات التعليمية (مدير عام الإدارة، وكيل الإدارة، مديرو الإدارات، رؤساء الأقسام) بالمجتمع الأصلي بالمحافظات المختارة (٢٨٦٨)، (وزارة التربية والتعليم، الاحصاء الاستقراري للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، ٢٠٢١)، بينما بلغ عدد أفراد العينة بذات المحافظات (٢٠٦) مستجيب، فبلغت نسبة العينة إلى المجتمع الأصلي (٧ %).

وفيما يلي وصف للعينة من حيث: المؤهل الدراسي، والنوع، والخبرة، ونوع المؤهل، والمديرية التعليمية من خلال الجداول أرقام (٧، ٨، ٩، ١٠، ١١، ١٢).

جدول رقم (٧)

التوزيع العددي والنسب المئوية طبقاً للمؤهل الدراسي

النسبة %	العدد	المؤهل
٧٤ %	١٥٣	ليسانس/بكالوريوس
١٨ %	٣٧	دبلوم دراسات عليا
٨ %	١٦	ماجستير/ دكتوراه
١٠٠ %	٢٠٦	الإجمالي

يتبين من بيانات جدول رقم (٧) أن إجمالي عدد أفراد العينة والتي تبلغ (٢٠٦) مفردة، موزعة طبقاً للمؤهل الدراسي كما يلي: عدد الحاصلين على درجة (الليسانس/ البكالوريوس) بلغت (١٥٣) مفردة بنسبة (٧٤%) وهي أعلى نسبة مقارنة ببقية المؤهلات، فكان عدد الحاصلين على دبلوم دراسات عليا بلغ عددهم (٣٧) مفردة بنسبة (١٨%)، وكانت أقل عدد ونسبة من الحاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه من أفراد العينة وبلغ عددهم (١٦) بنسبة (٨ %) من إجمالي العينة.

جدول رقم (٨)

التوزيع العددي والنسب المئوية طبقاً للنوع

النسبة %	العدد	النوع
٥٩ %	١٢٢	ذكور
٤١ %	٨٤	إناث
١٠٠ %	٢٠٦	الإجمالي

يتبين من بيانات جدول رقم (٨) أن إجمالي عدد أفراد العينة طبقاً للنوع، موزعة كما يلي: كانت نسبة الذكور أعلى عدداً؛ فبلغ عددهم (١٢٢) مفردة بنسبة (٥٩ %) من إجمالي العينة، وبلغ عدد الإناث (٨٤) مستحيب بنسبة (٤١ %) من إجمالي العينة.

جدول رقم (٩)

التوزيع العددي والنسب المئوية لنوعية المؤهل

النسبة %	العدد	نوعية المؤهل
٩٩ %	٢٠٤	تربوي
١ %	٢	غير تربوي
١٠٠ %	٢٠٦	الإجمالي

يتبين من بيانات جدول رقم (٩) أن توزيع أفراد العينة طبقاً لنوعية المؤهل (تربوي وغير تربوي)؛ حيث بلغ عدد الحاصلين على مؤهل تربوي (٢٠٤) مفردة بنسبة (٩٩%)، وبلغ عدد غير التربويين (٢) من أفراد العينة بنسبة (١%)؛ مما يدل على أن معظم أفراد العينة من الحاصلين على مؤهل تربوي، وهو ما يتسق مع طبيعة العمل بالإدارات التعليمية في مصر.

جدول رقم (١٠)

التوزيع العددي والنسب المئوية طبقاً لعدد سنوات الخبرة

النسبة %	العدد	سنوات الخبرة
٥٦ %	١١٥	أقل من ٥ سنوات
٤٤ %	٩١	أكثر من ٥ سنوات
١٠٠ %	٢٠٦	الإجمالي

يتضح من بيانات جدول رقم (١٠) أن توزيع عدد أفراد العينة طبقاً لعدد سنوات الخبرة، فبلغ عدد من هم أقل من ٥ سنوات (١١٥) مفردة بنسبة (٥٦ %) وهي أعلى نسبة مقارنة بمن هم (أكثر من ٥ سنوات)، فكان عددهم (٩١) مفردة بنسبة (٤٤ %) من إجمالي أفراد العينة.

جدول رقم (١١)

التوزيع العددي والنسب المئوية طبقا للمديرية التعليمية

النسبة %	العدد	المديرية التعليمية
٣٧ %	٧٦	القاهرة
١٥ %	٣١	سوهاج
١٤ %	٢٨	بورسعيد
٢١ %	٤٣	البحيرة
١٣ %	٢٨	الوادي الجديد
١٠٠ %	٢٠٦	الإجمالي

يتضح من بيانات جدول رقم (١١) التوزيع العددي لأفراد العينة طبقا لمديرية التربية والتعليم التابعة لها الإدارات التعليمية، فكانت أعلى نسبة من أفراد العينة من مديرية التربية والتعليم بمحافظة القاهرة بنسبة (٣٧ %)، تليها مديرية التربية والتعليم بالبحيرة بنسبة (٢١ %)، ثم مديرية سوهاج بنسبة (١٥ %)، ثم مديرية التربية والتعليم ببورسعيد بنسبة (١٤ %)، وتليها مديرية التربية والتعليم بالوادي الجديد بنسبة (١٣ %).

جدول رقم (١٢)

التوزيع العددي والنسب المئوية طبقا للوظيفة الحالية

النسبة %	العدد	الوظيفة الحالية
١٧ %	٣٤	مدير عام إدارة تعليمية/ وكيل إدارة تعليمية
١٤ %	٢٩	مدير إدارة
٦٩ %	١٤٣	رئيس قسم
١٠٠ %	٢٠٦	الإجمالي

يتبين من بيانات جدول رقم (١٢) توزيع أفراد العينة طبقا للوظيفة الحالية (مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم)، فكانت وظيفة رئيس قسم أعلى نسبة من أفراد العينة فبلغت (٦٩ %)، تليها وظيفة مدير عام إدارة تعليمية ووكيل إدارة تعليمية بنسبة (١٧ %)، وتليها وظيفة مدير إدارة بنسبة (١٤ %).

ثالثا- أداة الدراسة الميدانية

اعتمدت الدراسة الميدانية على الاستبانة؛ لجمع البيانات والمعلومات عن واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر، وتم تصميم وإعداد الاستبانة على ضوء الإطار النظري للبحث، والدراسة النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت إدارة المسار الوظيفي، وتم إعداد الصورة الأولية للاستبانة وتكونت من: صفحة الغلاف للسادة المحكمين، وغلاف الاستبانة الموجه للفئة المستهدفة من التطبيق، والبيانات الأساسية للمستجيب، وبنود الاستبانة نفسها.

رابعا- صدق وثبات الاستبانة

قامت الباحثتان بالتحقق من صدق الاستبانة وثباتها، وهو ما يوضحه العرض التالي:

١- صدق الاستبانة : تم التحقق من صدق الاستبانة كما يلي:

(أ) صدق المحكمين

قامت الباحثتان بعرض الاستبانة في صورتها المبدئية على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال الإدارة التعليمية لتحديد مدى مناسبة العبارات لكل محور حيث تتكون الاستبانة من أربعة محاور، الأول: تخطيط المسار الوظيفي، والثاني: تنظيم المسار الوظيفي، والثالث: معوقات إدارة المسار الوظيفي، ورابعا: مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي، وتم إجراء التعديلات المقترحة للسادة المحكمين (ملحق رقم ٢) من حذف وتعديل وإضافة وإعادة صياغة بعض العبارات وتراوحت نسب الاتفاق بين السادة المحكمين على مدى صلاحية العبارات بين (٨٣ : ١٠٠%) وأصبحت الاستبانة مكونة من (٣٦) عبارة، ومن أهم تعديلات السادة المحكمين على الصورة الأولية للاستبانة، ما يلي:

١. إضافة بنود بالبيانات الأساسية، وهي: عدد البرامج التدريبية التي تم الحصول

عليها في مجال إدارة المسار الوظيفي، وفئات القادة بالإدارات التعليمية.

٢. اقتصار تطبيق الاستبانة على عينة من القادة بالإدارات التعليمية، وعدم تطبيقها

على العاملين ككل بها.

٣. تعديل صياغة بعض العبارات، ومنها العبارات أرقام: (٣، ٤، ٥، ٨) في تخطيط

المسار الوظيفي، وكذلك العبارات أرقام: (١٦، ١٧، ١٩، ٢٠) في تنظيم المسار

الوظيفي.

٤. إعادة ترتيب بعض العبارات في: تخطيط المسار الوظيفي، وتنظيم المسار الوظيفي.
٥. إضافة عبارات في محور معوقات إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية، وكذلك مقترحات التطوير بها.

(ب) الاتساق الداخلي

يعد صدق المحكمين من أنواع الصدق السطحي أو الظاهري؛ لذلك قامت الباحثتان بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عشوائية من القادة بالإدارات التعليمية في مصر بلغ عددها (ن = ٨٣) وذلك لحساب الاتساق الداخلي عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور فكانت قيم معاملات الارتباط كما هو موضح بجدول رقم (١٣)

جدول رقم (١٣)

قيم معاملات ارتباط عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط
١	**٠.٧٤١	١٠	**٠.٧٤٧	١٩	**٠.٧٥٣	٢٨	**٠.٧٤٩
٢	**٠.٧٨٠	١١	**٠.٧٣٦	٢٠	**٠.٧١٥	٢٩	**٠.٧٣٥
٣	**٠.٧١٥	١٢	*٠.٣٢١	٢١	*٠.٣٣٩	٣٠	*٠.٣١١
٤	**٠.٧٢٥	١٣	**٠.٧٦٥	٢٢	**٠.٧١٦	٣١	**٠.٧٤٣
٥	*٠.٣١٢	١٤	**٠.٧٢١	٢٣	*٠.٣٣٢	٣٢	**٠.٧٦٧
٦	**٠.٧٨٦	١٥	*٠.٣٧١	٢٤	**٠.٧٥١	٣٣	*٠.٣١٦
٧	**٠.٧٢٤	١٦	**٠.٧٨٧	٢٥	**٠.٧٨٠	٣٤	**٠.٧٧٤
٨	**٠.٧٦٧	١٧	*٠.٣١٥	٢٦	**٠.٣٢٥	٣٥	**٠.٧٢٧
٩	**٠.٧١٦	١٨	**٠.٧٢٥	٢٧	**٠.٧٦٥	٣٦	**٠.٧٨٦

(**) دال عند مستوى ٠.٠١

(*) دال عند مستوى ٠.٠٥

يتضح من الجدول السابق رقم (١٣) أن قيم معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ والبعض الآخر دال إحصائياً عند مستوى (٠.٠٥) أي أنه يوجد اتساق ما بين عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور؛ مما يشير إلى أن الاستبانة على درجة مناسبة من الاتساق.

٢- ثبات الاستبانة : وتم التحقق من ثبات الاستبانة كما يلي:

أ- طريقة معامل ألفا لكرونباخ

استخدمت الباحثان لحساب ثبات عبارات الاستبانة معامل ألفا لكرونباخ
Coefficient Cronbach's Alpha في حالة حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية
للاستبانة فبلغت قيمة معامل ألفا العام للمقياس ككل (٠.٧٧٦) كما تم حساب معامل ثبات
كل عبارة فكانت قيم معاملات ثبات العبارات كما هو بجدول رقم (١٤).

جدول رقم (١٤)

قيم معاملات ألفا لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا	رقم العبارة	قيمة معامل ألفا
١	٠.٧٥٧	١٠	٠.٧٥٢	١٩	٠.٧٦٣	٢٨	٠.٧٧٠
٢	٠.٧٦١	١١	٠.٧٧٣	٢٠	٠.٧٥٧	٢٩	٠.٧٦٥
٣	٠.٧٥٨	١٢	٠.٧٦١	٢١	٠.٦٧١	٣٠	٠.٧٦٢
٤	٠.٧٢٥	١٣	٠.٧٧٢	٢٢	٠.٧٥٧	٣١	٠.٧٥٤
٥	٠.٧٧٣	١٤	٠.٧٧١	٢٣	٠.٧٦١	٣٢	٠.٧٦٣
٦	٠.٧٥٢	١٥	٠.٧٦١	٢٤	٠.٧٦٣	٣٣	٠.٧٥٧
٧	٠.٧٥٥	١٦	٠.٧٧٢	٢٥	٠.٧٧١	٣٤	٠.٧٢٢
٨	٠.٧٥٩	١٧	٠.٧٦٤	٢٦	٠.٧٧١	٣٥	٠.٧٥٦
٩	٠.٧٦٤	١٨	٠.٦٧١	٢٧	٠.٧٧١	٣٦	٠.٧٥٨

يتضح من الجدول السابق رقم (١٤) أن جميع قيم معاملات ثبات العبارات أقل من
معامل ثبات الاستبانة ككل؛ مما يشير إلى أن العبارات على درجة مناسبة من الثبات.

ب- طريقة التجزئة النصفية

للتحقق من ثبات الاستبانة ككل تم استخدام طريقة التجزئة النصفية Split half
وبلغت قيمة معامل الارتباط بين نصفي الاستبانة (٠.٥٧٥) وبعد تصحيح أثر التجزئة
بمعادلة سبيرمان وبراون Spearman-Brown بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة
ككل (٠.٧٣٠)، ويتضح مما سبق أن الاستبانة على درجة مناسبة من الثبات.

ومن إجراءات الصدق والثبات السابقة أصبحت الاستبانة فى صورتها النهائية مكونة من (٣٦) عبارة موزعة كما يلي:

- أولاً: تخطيط المسار الوظيفي ويمثله العبارات من (١ إلى ١٠).
- ثانياً: تنظيم المسار الوظيفي ويمثله العبارات من (١١ إلى ٢٠).
- ثالثاً: معوقات إدارة المسار الوظيفي ويمثله العبارات من (٢١ إلى ٢٦).
- رابعاً: مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي ويمثله العبارات من (٢٦ إلى ٣٦)، والاستبانة بهذه الصورة صالحة للتطبيق على عينة البحث الأساسية.

خامساً: إجراءات تطبيق الاستبانة

تحدد إجراءات تطبيق الاستبانة فى النقاط التالية:

١. إعداد الاستبانة فى صورتها النهائية على تطبيق جوجل فورم (google form) الإلكتروني.

٢. الحصول على الموافقات الأمنية من إدارة الأمن بالجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وأمن مديريات التربية والتعليم بمحافظة (القاهرة- سوهاج - بورسعيد- البحيرة - الوادي الجديد).

٣. تم تطبيق الاستبانة إلكترونياً من خلال إرسال الرابط للقادة بالإدارات التعليمية المختارة عبر تطبيق الواتس آب، وذلك بعد التنسيق مع مسؤولي وحدات الجودة على مستوى الإدارات والمديريات التعليمية المختارة؛ حيث تعمل إحدى الباحثتان (د. أمل محسوب) بالمكتب الفني لقطاع التعليم قبل الجامعي بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ولقد استغرق التطبيق الميداني ثمانية (٨) أيام خلال شهر يونيو ٢٠٢٢م.

سادساً-المعالجة الإحصائية:

اعتمد البحث فى المعالجة الإحصائية على الأساليب التالية:

١. معامل الارتباط.
٢. معامل ألفا لكرونباخ.
٣. الوزن النسبي (تم احتساب نقطة القطع Cut off Point من متوسط الاستجابة، فالعبارات التي حصلت على الترتيب من (١-٥) الأكثر أهمية، ومن (١٠-٦) الأقل أهمية).

٤. محكات الحكم على درجة تحقق العبارة (من ١ إلى ١.٧ ضعيفة، من ١.٧١ إلى ٢.٤ متوسطة، من ٢.٤١ إلى ٣ مرتفعة).

٥. تحليل التباين Analysis of Variance.

٦. اختبار شيفيه Scheffe.

سابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها :

يتضمن العرض التالي نتائج الدراسة الميدانية وتفسير نتائجها:

أولاً- تخطيط المسار الوظيفي

فيما يلي تحليل استجابات العينة على الاستبانة (ن = ٢٠٦)، والتي يوضحها جدول

رقم (١٥).

جدول رقم (١٥)

تحليل استجابات العينة على تخطيط المسار الوظيفي

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	درجة الممارسة			العبارات	م
				نادراً	أحياناً	دائماً		
٣	متوسط	٢.٢٩	٤٧٢	٢٠	١٠٦	٨٠	تتمى الإدارة التعليمية مهارات القادة، بما يحقق أهداف القائد والعمل معاً	١
٢	متوسط	٢.٣٤	٤٨٤	١٩	٩٦	٩١	تحرص الإدارة التعليمية على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب لمصلحة العمل	٢
٨	متوسط	١.٩٥	٤٠٢	٤٣	١٣٠	٣٣	تحسن الإدارة التعليمية الصورة الذهنية للمستقبل الوظيفي للقادة بها، من خلال نشر نماذج النجاح	٣
٧	متوسط	١.٩٧	٤٠٦	٤٣	١٢٦	٣٧	تعرف الإدارة التعليمية أن بقاء بعض العاملين في أماكنهم، يؤدي لتقادم مهاراتهم، وتقليل دافعيتهم للعمل	٤

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الترتيب
		دائماً	أحياناً	نادراً				
٥	توضح الإدارة التعليمية للقادة المعلومات الكافية عن خطط التطور الوظيفي بها، من خلال ورش العمل، والندوات التوعوية، وغيرها	٣٨	١٢٥	٤٣	٤٠٧	١.٩٨	متوسط	٦
٦	تستثمر الإدارة التعليمية التخطيط التطوير الوظيفي في مساعدة القادة على سد الفجوة بين قدراتهم ومهاراتهم وبين متطلبات الوظيفة الحالية	٣٤	١٢٨	٤٤	٤٠٢	١.٩٥	متوسط	٨ مكرر
٧	تشارك الإدارة التعليمية جميع القادة في وضع خطة لتنمية المسارات الوظيفية لديهم	٥٣	١١٧	٣٦	٤٢٩	٢.٠٨	متوسط	٥
٨	تعلن الإدارة التعليمية عن المسارات الوظيفية المتاحة للتقدم والترقي	٦٦	٩٤	٤٦	٤٣٢	٢.٠٩	متوسط	٤
٩	تتيح الإدارة التعليمية فرص التنمية الذاتية للقادة	١١٨	٥٦	٣٢	٤٩٨	٢.٤١	مرتفع	١
١٠	تنفذ الإدارة التعليمية برنامجاً تدريبياً للقادة على تخطيط المسارات الوظيفي	٤٧	٨٧	٧٢	٣٨٧	١.٨٨	متوسط	١٠
					٢.٠٩			
					متوسط المحور			

بتحليل بيانات جدول رقم (١٥) في تخطيط المسار الوظيفي من حيث درجة الأهمية ودرجة التحقق في الواقع يتضح ما يلي:

١- تحليل استجابات العينة طبقا للعبارة الأكثر أهمية ودرجة تحققها في الواقع:

أ- العبارة رقم (٩) حققت الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.٤١) ونصها "تتيح الإدارة التعليمية فرص التنمية الذاتية للقادة"، وجاء مستوى تحققها في الواقع بدرجة مرتفعة، وقد ترجع أهمية العبارة من وجهة نظر العينة لكثرة الاهتمام بتنمية القادة والعاملين من خلال تشجيعهم على الاستفادة من كثرة البرامج التدريبية الإلكترونية (online) والتي كانت متاحة نتيجة تداعيات فيروس كورونا المستجد (كوفيد ١٩)، ويعزز ذلك أنه قد جاء تحققها في الواقع بدرجة مرتفعة والذي يرجع أيضا إلى تشجيع القادة بديوان عام وزارة التربية والتعليم، وكذلك ديوان عام مديريات التربية والتعليم للقادة على تنمية ذواتهم ليتمكنوا من الترقى وشغل مناصب قيادية بالإدارات التعليمية مستقبلا.

ب- العبارة رقم (٢) حققت الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢.٣٤)، وتتص العبارة على "تحرص الإدارة التعليمية على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب لمصلحة العمل"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهمية العبارة من وجهة نظر العينة لقناعتهم الكبيرة بأهمية اختيار القائد المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف العمل، وعلى الرغم من أهمية العبارة إلا أنها تحققت في الواقع بدرجة متوسطة وربما يعزى ذلك إلى أن كثير من القادة يشغلون مناصبهم بناء على معايير الأقدمية فقط دون الاهتمام بتوافر معيار الكفاءة في الاختيار.

ج- العبارة رقم (١) حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (٢.٢٩)، ونصها "تتمى الإدارة التعليمية مهارات القيادة، بما يحقق أهداف القائد والعمل معاً"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد تعود أهميتها من وجهة نظر العينة لوعيهم بأهمية سعى القادة نحو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف العمل معا بما يحقق رضاهم الوظيفي، كما أن العينة رأت أن درجة تحققها في الواقع متوسطة وقد يعزى ذلك إلى أن كثير من القادة يهتمون إما بأهدافهم الشخصية أو أهداف العمل والقليل منهم يحرص على تحقيق الاثنين معا.

د- العبارة رقم (٨) حققت الترتيب الرابع بوزن نسبي (٢٠٠٩)، وتتص على "تعلن الإدارة التعليمية عن المسارات الوظيفية المتاحة للتقدم والترقي"، وجاء مستوى التحقق في الواقع بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة أهمية توافر المعلومات عن المسارات الوظيفية المتاحة للتقدم والترقي في العمل، وربما يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى ندرة اهتمام الإدارات التعليمية بالإعلان عن تلك المسارات نتيجة عدم وضوحها لدى البعض منهم، وغياب ثقافة توضيح المسارات الوظيفية المتاحة في العمل وسيادة ثقافة حجب المعلومات.

ه- العبارة رقم (٧) حققت الترتيب الخامس بوزن نسبي (٢٠٠٨)، ونصها "تشارك الإدارة التعليمية جميع القادة في وضع خطة لتنمية المسارات الوظيفية لديهم"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لمعرفتهم بأهمية دورهم في وضع خطة تنمية المسارات الوظيفية، وربما يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة وربما يعزو ذلك إلى ضعف اهتمام القادة بديوان عام وزارة التربية والتعليم ومديريات التربية والتعليم بوضع خطة لتنمية المسارات الوظيفية لدى القادة في جميع المستويات الإدارية ومنها الإدارات التعليمية.

٢- تحليل استجابات العينة طبقاً للعبارة الأقل أهمية ودرجة تحققها في الواقع:

أ- العبارة رقم (٥) حققت الترتيب السادس بوزن نسبي (١٠٩٨)، ونصها "توضح الإدارة التعليمية للقادة المعلومات الكافية عن خطط التطور الوظيفي بها، من خلال ورش العمل، والندوات التوعوية، وغيرها"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وقد يُعزى أنها أقل أهمية وأن درجة تحققها جاء في الواقع بدرجة متوسطة لقناعة العينة بقلّة المعلومات المتاحة عامة وعن خطط تطوّرهم الوظيفي خاصة، وكذلك غياب ثقافة إتاحة المعلومات في جميع المستويات الإدارية بالمؤسسات المختلفة ومنها الإدارات التعليمية.

ب- العبارة رقم (٤) حققت الترتيب السابع بوزن نسبي (١٠٧٩)، ونصها "تعرف الإدارة التعليمية أن بقاء بعض العاملين في أماكنهم، يؤدي لتقادم مهاراتهم، وتقليل دافعيتهم للعمل"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع قلّة أهميتها في

رأى العينة إلى أن العاملين في معظم المؤسسات التعليمية يخشون التغيير، ويفضلون البقاء في أماكنهم لأداء المهام المنوطة بهم بذات الطريقة دون الرغبة في التحسين والتطوير، كما قد يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى أن معظم العاملين يتمسكون بأماكنهم في العمل ويعتبرون أن نقلهم للعمل في مكان آخر يعد مؤشرا لعدم صلاحيتهم للقيام بالمهام المنوطة بهم في وظيفتهم الحالية، ولا يتم قبولها بسهولة إلا في حالة الترقى أو الحصول على مزايا ملموسة من هذا النقل.

ج- العبارة رقم (٣) حققت الترتيب الثامن ونصها "تحسن الإدارة التعليمية الصورة الذهنية للمستقبل الوظيفي للقادة بها، من خلال نشر نماذج النجاح" والعبارة رقم (٦) حققت الترتيب الثامن مكرر بوزن نسبي (١.٩٥)، ونصها "تستثمر الإدارة التعليمية التخطيط التطوير الوظيفي في مساعدة العاملين على سد الفجوة بين قدراتهم ومهاراتهم وبين متطلبات الوظيفة الحالية"، وتحققت كل منهما في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع قلة أهمية العبارتين إلى أن ضعف اهتمام الإدارات التعليمية بفكرة تحسين الصورة الذهنية عن المؤسسة، واستثمار التخطيط للتطوير الوظيفي، ومن ثم جاء التحقق في الواقع بدرجة متوسطة وربما يرجع ذلك إلى ضعف الاهتمام بتعرف المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة والمهارات المتوافرة بالفعل لدى شاغليها، كما أن الترقية في العمل تعتمد بشكل أساسي على الأقدمية دون الاهتمام بتحقيق الاتساق بين المهارات الشخصية والمهنية للمرشح للوظيفة والمهارات المتنوعة المطلوبة لشغل الوظيفة.

د- العبارة رقم (١٠) حققت الترتيب العاشر بوزن نسبي (١.٨٨) ونصها "تتفد الإدارة التعليمية برنامجا تدريبيا للقادة على تخطيط المسار الوظيفي"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم البرامج التدريبية المقدمة للقادة التربويين على جميع المستويات تتسم بالروتينية وبعيدة عن الموضوعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومنها إدارة المسار الوظيفي، وبعيدة عن متطلبات تحسين الأداء على جميع المستويات.

ثانياً: تنظيم المسار الوظيفي

فيما يلي تحليل استجابات أفراد العينة في تنظيم المسار الوظيفي من حيث درجة الأهمية، ودرجة التحقق في الواقع طبقاً لآراء أفراد العينة وهو ما يوضحه الجدول التالي رقم (١٦).

جدول رقم (١٦)

تحليل استجابات العينة عن واقع تنظيم المسار الوظيفي "

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	مستوى التحقق	الترتيب	
		دائماً	أحياناً	نادراً					
١	تستقطب الإدارة التعليمية الكفاءات من القادة التربويين	١٣٣	٤٧	٢٦	٥١٩	٢.٥١	مرتفع	١	
٢	تأخذ الإدارة التعليمية بآراء القادة في وضع أهداف المسار الوظيفي وبرامجه	٧٤	٩٩	٣٣	٤٥٣	٢.١٩	متوسط	٣	
٣	توفر الإدارة التعليمية التدريب الكافي لتحقيق التنمية المهنية للقادة	١١٧	٥٧	٣٢	٤٩٧	٢.٤١	مرتفع	٢	
٤	تعلن الإدارة التعليمية عن خطط تنمية القادة في الوقت المناسب من أجل استبقائهم	٥٥	٨٣	٦٨	٣٩٩	١.٩٣	متوسط	٨	
٥	تعلن الإدارة التعليمية عن المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني للترقي لمستوى أعلى وظيفياً	٦٢	٨٠	٦٤	٤١٠	١.٩٩	متوسط	٥	
٦	تنفذ الإدارة التعليمية أنشطة ترتبط بإدارة المسار الوظيفي ومنها: النقل والتدريب وغيرها	٦٧	٧٧	٦٢	٤١٧	٢.٠٢	متوسط	٤	
٧	تتيح الإدارة التعليمية الفرصة للقيادات لاكتساب مهارات وخبرات جيدة تؤهلهم لتولي مناصب بعينها	٥٨	٨٠	٦٨	٤٠٢	١.٩٥	متوسط	٦	
٨	تحرص الإدارة التعليمية على تعزيز ثقافة النمو المهني للقادة	٥٦	٨١	٦٩	٣٩٩	١.٩٣	متوسط	٨ مكرر	
٩	تتيح الإدارة التعليمية فرص ترقية عادلة للقادة في العمل	٦٢	٧٢	٧٢	٤٠٢	١.٩٥	متوسط	٦ مكرر	
١٠	تحرص الإدارة التعليمية على اكتشاف القادة ذوي المواهب والطموحات	٤١	٧١	٩٤	٣٥٩	١.٧٤	متوسط	١٠	
متوسط المحور							٢.٠٦		

بتحليل بيانات جدول رقم (١٦) في " تنظيم المسار الوظيفي " يتضح ما يلي:

١- تحليل استجابات العينة طبقا للعبارات الأكثر أهمية ودرجة تحققها في الواقع:

أ- العبارة رقم (١) حققت الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.٥١) ونصها "تستقطب الإدارة التعليمية الكفاءات من القادة التربويين"، ومستوى تحققها جاء في الواقع بدرجة مرتفعة، وقد ترجع أهمية هذه العبارة من وجهة نظر العينة وهم القادة بالإدارات التعليمية إلى أنهم يشغلون مناصبهم بناء على كفاءتهم ومهاراتهم في العمل دون غيرهم من المرشحين لشغل تلك المناصب، وهو ما يتوافق مع رأيهم في أنها محققة في الواقع بدرجة مرتفعة.

ب- العبارة رقم (٣) حققت الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢.٤١)، وتتص العبارة على "توفر الإدارة التعليمية التدريب الكافي لتحقيق التنمية المهنية للقادة"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة مرتفعة، وقد تعود أهميتها من وجهة نظر العينة لتوافر الكثير من البرامج التدريبية للقادة كمتطلب لشغل الوظيفة، وكثرة الجهات المعنية بتدريبهم ومنها: مركز تدريب القادة التابع لوزارة التربية والتعليم، والأكاديمية المهنية للمعلم، وغيرها من فرص التدريب التي تتيحها مؤسسات أخرى خاصة أو مؤسسات مجتمعية وغيرها.

ج- العبارة رقم (٢) حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (٢.١٩)، ونص العبارة "تأخذ الإدارة التعليمية بآراء القادة في وضع أهداف المسار الوظيفي وبرامجه"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لرغبتهم القوية في المشاركة في إدارة المسار الوظيفي، لكونه يسهم في تأهيلهم للقيام بأدوارهم الوظيفية عند شغل المناصب القيادية، وربما يعود تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى ضعف اهتمام القادة في المستويات الإدارية الأعلى بوضع أهداف للمسار الوظيفي وبرامجه، وبالتالي يندر اهتمامهم بمشاركة بهذا الأمر.

د- العبارة رقم (٦) حققت الترتيب الرابع بوزن نسبي (٢.٠٢)، وتتص على "تنفذ الإدارة التعليمية أنشطة ترتبط بإدارة المسار الوظيفي ومنها: النقل والتدريب وغيرها"، وجاء مستوى التحقق في الواقع بدرجة متوسطة، وقد تعود أهميتها من

وجهة نظر العينة لقناعتهم بأهمية التدريب في تحسين أدائهم، وربما يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى قلة الاهتمام بتنفيذ أنشطة مرتبطة بإدارة المسار الوظيفي، ومنها: النقل والتدريب وغيرها من الأنشطة التي تسهم في تنظيم المسار الوظيفي.

٥- العبارة رقم (٥) حققت الترتيب الخامس بوزن نسبي (١.٩٩)، ونصها "تعلن الإدارة التعليمية عن المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني للترقي لمستوى أعلى وظيفياً"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها في رأى العينة لمعرفتهم بالمهارات المطلوبة للترقي لمستوى وظيفي أعلى بناء على خبرتهم فهي لم تتغير منذ زمن طويل، وربما يعود تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى أن الواقع يشير إلى روتينية أنظمة الترقى والشروط المطلوبة لشغل الوظائف القيادية بالإدارات التعليمية.

٢- تحليل استجابات العينة طبقاً للعبارة الأقل أهمية ودرجة تحققها في الواقع:

فيما يلي تحليل استجابات العينة للعبارة الأقل الأهمية ودرجة تحققها في الواقع طبقاً لرأى العينة:

أ- العبارة رقم (٧) حققت الترتيب السادس ونصها "تتيح الإدارة التعليمية الفرصة للقادة لاكتساب مهارات وخبرات جيدة تؤهلهم لتولي مناصب بعينها"، والعبارة رقم (٩) ونصها "تتيح الإدارة التعليمية فرص ترقية عادلة للقادة في العمل" حققت الترتيب السادس مكرر بوزن نسبي لكل منهم (١.٩٥)، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وقد يُعزى أنها أقل أهمية لقناعة العينة بأهمية إكساب القادة للمهارات والخبرات الجديدة لشغل مناصب معينة، وكذلك اكتشاف المواهب والطموحات لدى القادة، وربما يرجع تحققها بدرجة متوسطة إلى أن الواقع ينم عن ضعف الاهتمام بتحديد المهارات المطلوبة لشغل وظيفة بعينها، وإنما يتم شغل الوظائف بناء على الإعلان الذي تقدمه مديريات التربية والتعليم لشغل وظائف بعينها من خلال تشكيل لجنة بمعرفة قيادات ديوان عام وزارة التربية والتعليم.

ب- العبارة رقم (٤) ونصها "تعلن الإدارة التعليمية عن خطط تنمية القادة في الوقت المناسب من أجل استبقائهم"، وحققت الترتيب الثامن، وكذلك العبارة رقم (٨) ونصها "تحرص الإدارة التعليمية على تعزيز ثقافة النمو المهني لدى القادة" وحققت الترتيب الثامن مكرر بوزن نسبي (١.٩٣)، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى وعى القادة بأهمية معرفتهم بخطة تنميتهم من أجل استبقائهم في العمل، ولإدراكهم بأهمية نموهم مهنياً، وقد يعود درجة تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى ندرة الاهتمام بربط تنمية القادة مهنياً بشروط شغل الوظيفة، وأن الاهتمام بالنمو المهني يتم لحين شغل الوظيفة، وبعد شغل الوظيفة ينذر الاهتمام باستمرار التنمية المهنية للقيادات كما أنها غير متضمنة بمعايير تقويم أداء القادة من جانب المستويات الإدارية الأعلى سواء بالوزارة أو بمديريات التربية والتعليم.

ج- العبارة رقم (١٠) حققت الترتيب العاشر بوزن نسبي (١.٧٤)، ونصها "تحرص الإدارة التعليمية على اكتشاف القادة ذوي المواهب والطموحات"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك لندرة اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمستويات الإدارية الأعلى بثقافة إدارة المواهب الإدارية وما يرتبط بها من استقطاب أصحاب المواهب، والاحتفاظ بهم وتنميتهم بما يتواءم مع متطلبات تحقيق التميز للمؤسسات التعليمية المختلفة ومنها الإدارات التعليمية.

وباستقراء بيانات جدول رقم (١٥)، وجدول رقم (١٦) يتبين أن درجة تحقق ممارسات تخطيط المسار الوظيفي وتنظيمه بالإدارات التعليمية في مصر جاء بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف ثقافة إدارة المسار الوظيفي في الواقع المصري، وهو ما يتفق مع دراسة الهتاني (٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القادة التربويين بمكاتب التعليم جاء بدرجة متوسطة على المستوى الفردي، ومنخفضة على المستوى المؤسسي، ودراسة الشعلان، والشمري (٢٠١٤) والتي توصلت إلى ضعف اهتمام العمادة بتطوير المسارات المهنية لأعضاء الهيئة الإدارية في ظل غياب تخطيط المسارات الوظيفية، وتركيز جهودها التطويرية في تنمية المهارات، ودراسة الياور (٢٠١٠) والتي توصلت إلى افتقار إدارة التربية والتعليم بمحافظة جدة، وكذلك مديرات ووكيلات المدارس الثانوية لثقافة وآلية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي،

والافتقار إلى المناخ الإيجابي المحفز لتخطيط المسار الوظيفي وتطويره، إلا أن نتائج البحث الميدانية تختلف عن نتائج دراسة كفاقي (٢٠١٧) والتي أكدت أن نسبة كبيرة من العينة من المعيدات والمدرسات المساعدات بالكلية مسئولات عن تنمية مسارهن الوظيفي، وأن لديهن علماً بواجبات الوظيفة، وأن اختيارهن للوظيفة كان عن حرية وقناعة.

ثالثاً: معوقات إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية

يتضمن جدول رقم (١٧) تحليل استجابات أفراد العينة طبقاً لمعوقات إدارة المسار الوظيفي، من حيث درجة الأهمية ودرجة التحقق في الواقع.

جدول رقم (١٧)

تحليل استجابات العينة على معوقات إدارة المسار الوظيفي

م	العبارات	درجة الممارسة			مجموع الأوزان	الوزن النسبي	درجة التحقق	الترتيب
		دائماً	أحياناً	نادراً				
١	جمود الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية	٨٣	٨٢	٤١	٤٥٤	٢.٢٠	متوسط	٢
٢	ضعف الإمكانيات البشرية لتنمية مهارات القادة في التخطيط لمسارهم الوظيفي	٨٧	٨٩	٣٠	٤٦٩	٢.٢٧	متوسط	١
٣	روتينية أساليب التحفيز المطبقة بالإدارات التعليمية	٨٠	٦٢	٦٤	٤٢٨	٢.٠٧	متوسط	٣
٤	ندرة الوعي بالعلاقة بين تنمية المهارات الوظيفية وبين الشعور بالالتزام في العمل	٦٨	٧٠	٦٨	٤١٢	٢.٠٠	متوسط	٥
٥	افتقاد العاملين لمهارات التخطيط للمسار الوظيفي	٣٤	٨٩	٨٣	٣٦٣	١.٧٦	متوسط	٦
٦	جمود أنظمة الترقى	٨١	٧٧	٤٨	٤٤٥	٢.١٦	متوسط	٤
٢.٠٨							متوسط المحور	

بتحليل بيانات جدول رقم (١٧) عن معوقات إدارة المسار الوظيفي ينضح أن:
١- تحليل استجابات العينة طبقا لدرجة الأهمية ودرجة التحقق لمعوقات إدارة المسار الوظيفي:

أ- العبارة رقم (٢) حققت الترتيب الأول بوزن نسبي (٢٠.٢٧) ونصها "ضعف الامكانيات البشرية لتنمية مهارات القادة في التخطيط لمسارهم الوظيفي"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لوعيهم بوجود عجز في الموارد البشرية على جميع المستويات الإدارية، وطموح البعض منهم نحو تنمية مهاراتهم القيادية في التخطيط لمسارهم الوظيفي للارتقاء بمستوى أدائهم المهني، وربما يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة لوجود عجز فعلي في معظم التخصصات بالمؤسسات التعليمية، ومنها الإدارات التعليمية، وقد يرجع إلى أن البرامج التدريبية المنفذة تتم على المستوى الشكلي دون الاهتمام بالجوانب العملية في التدريب لتعزيز مهارات القادة في العمل.

ب- العبارة رقم (١) حققت الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢٠.٢٠)، وتتص على "جمود الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لرغبة أفراد العينة لتطوير الهيكل التنظيمي للإدارات التعليمية، بما يضمن تسهيل التواصل على جميع المستويات رأسيا وأفقيا، وإعطاء صلاحيات لقادة الصف الثاني، وإعطاء كافة الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل، وقد يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى معاناة معظم أفراد العينة من المركزية الشديدة.

ج- العبارة رقم (٣) حققت الترتيب الثالث بوزن نسبي (٢٠.٠٧)، ونص العبارة "روتينية أساليب التحفيز المطبقة بالإدارات التعليمية"، وترجع أهميتها لتطلع أفراد العينة لتعديل أساليب التحفيز وتفعيلها في الواقع، ورغبتهم في الحصول على التحفيز المناسب وخاصة المادي لما يقومون به من جهود لتحقيق الأهداف، إلا أن مستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة وربما يرجع ذلك إلى إغفال القادة بالمستويات الإدارية الأعلى وأصحاب القرار بأهمية التحفيز المعنوي والمادي في زيادة الدافعية نحو بذل أقصى الطاقات في العمل لتحقيق الأهداف المخططة.

د- العبارة رقم (٦) حققت الترتيب الرابع بوزن نسبي (٢.١٦)، وتتص على "جمود أنظمة الترقى"، وجاء مستوى التحقق فى الواقع بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لرغبة البعض منهم فى إحراز الترقية الوظيفية بأسرع وقت ممكن، والبعض منهم يرى أنه لم يحقق المكانة التي يستحقها فى العمل نظير ما يبذله من جهد للقيام بالمهام المنوطة بهم، وربما يرجع تحققها فى الواقع بدرجة متوسطة إلى تشجيع القادة بديوان عام وزارة التربية والتعليم، وكذلك ديوان عام مديريات التربية والتعليم للقادة على تنمية ذواتهم؛ ليتمكنوا من الترقى وشغل مناصب قيادية بالإدارات التعليمية.

ه- العبارة رقم (٤) حققت الترتيب الخامس بوزن نسبي (٢.٠٠)، ونصها "ندرة الوعى بالعلاقة بين تنمية المهارات الوظيفية وبين الشعور بالالتزام فى العمل"، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لأهمية العلاقة بين تنمية مهاراتهم فى العمل سواء للقادة أو للعاملين أو للمؤسسة، وبين شعورهم بالالتزام والقيام بالمهام المنوطة بهم على أكمل وجه، وربما يرجع تحققها فى الواقع بدرجة متوسطة إلى شعور أفراد العينة بالإدارات التعليمية بعدم جدوى تلك العلاقة فى الواقع، حيث يكون الالتزام فى العمل نتيجة تطبيق القوانين بصرامة، كما أن البعض منهم يرى أن الحصول على مكانة فى العمل يرجع لأسباب بعيدة عن التمكن من المهارات الوظيفية التي يمتلكونها لأداء المهام المطلوبة على أكمل وجه.

و- العبارة رقم (٥) حققت الترتيب السادس بوزن نسبي (١.٧٦)، ونصها "افتقاد العاملين لمهارات التخطيط للمسار الوظيفى"، وتحققت فى الواقع بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك إلى غياب ثقافة إدارة المسار الوظيفى عن العمل بالإدارات التعليمية على جميع المستويات، وانعكاس ذلك سلبا على أداء بعض القادة فى مواقعهم الوظيفية وما ترتب عليه من وجود كثير من الصراعات، وانخفاض معدلات الانتاجية وضعف مستوى الأداء وغيرها من الأمراض التنظيمية.

رابعا: مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفى

يتضمن الجدول التالي رقم (١٨) تحليل استجابات أفراد العينة من حيث درجة الأهمية، ودرجة التحقق فى الواقع فى مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفى.

جدول رقم (١٨)

تحليل استجابات العينة على مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي

الترتيب	مستوى التحقق	الوزن النسبي	مجموع الأوزان	درجة الممارسة			العبارات	م
				نادراً	أحياناً	دائماً		
٧	متوسط	١.٩٤	٤٠٠	٧٠	٧٨	٥٨	توضح الإدارة التعليمية للقادة توقعاتها للأداء الوظيفي المطلوب منهم	١
٦	متوسط	٢.٠١	٤١٥	٦٤	٧٥	٦٧	تتابع الإدارة التعليمية تنفيذ آليات تطوير القادة، وفقاً لجدول زمني محدد	٢
٣	متوسط	٢.٠٣	٤١٨	٦٤	٧٢	٧٠	تساعد الإدارة التعليمية القادة في الاستفادة من فرص النمو المهني المتاحة لهم.	٣
١	متوسط	٢.١٣	٤٤٠	٥٢	٧٤	٨٠	توفر الإدارة التعليمية فرص التعلم والتدريب في العمل لتطوير المسار الوظيفي للقادة.	٤
٢	متوسط	٢.٠٤	٤٢١	٦٠	٧٧	٦٩	تستعين الإدارة التعليمية بالقادة بها في إدارة التطوير الوظيفي	٥
٣ مكرر	متوسط	٢.٠٣	٤١٨	٧٤	٥٢	٨٠	تحرص الإدارة التعليمية على تحديث بطاقة الوصف الوظيفي بما يتوافق مع واجبات العمل ومسئوليته	٦
٥	متوسط	٢.٠٢	٤١٧	٧٢	٥٧	٧٧	تطبق الإدارة التعليمية سياسة التدوير الوظيفي لخدمة تطوير المسار الوظيفي للقادة	٧
٨	متوسط	١.٧٨	٣٦٨	٩٠	٧٠	٤٦	تشجع الإدارة التعليمية التعاون بين القادة على مختلف المستويات لتعزيز التعلم	٨
٩	متوسط	١.٧٦	٣٦٤	٩٠	٧٤	٤٢	تقدم الإدارات التعليمية الإرشادات المتعلقة بالمسارات الوظيفية المتاحة في العمل	٩
١٠	متوسط	١.٧٣	٣٥٨	٩٢	٧٦	٣٨	تدير الإدارة التعليمية المسار الوظيفي في المستويات الإدارية المختلفة بكفاءة	١٠
١.٩٥							متوسط المحور	

بتحليل بيانات جدول رقم (١٨) فيما يتعلق بمقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي يتضح ما يلي:

١- تحليل استجابات العينة للعبارة الأكثر أهمية ودرجة تحققها في الواقع:
فيما يلي ترتيب العبارات الأكثر أهمية ودرجة تحققها في الواقع طبقاً لرأى العينة في مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي:

أ- العبارة رقم (٤) حققت الترتيب الأول بوزن نسبي (٢.١٣) ونصها "توفر الإدارة التعليمية فرص التعلم والتدريب في العمل لتطوير المسار الوظيفي للقادة"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لوعيهم بأهمية توفير فرص التعلم والتدريب لتطوير المسار الوظيفي للقيادات من جانب المستويات الإدارية الأعلى، ويرجع تحققها بدرجة متوسطة إلى وجود صعوبات تحول دون توفير تلك الفرص ومنها: أن الترقية تقوم على الأقدمية في المقام الأول، وأن التقدم في المراكز الوظيفية غالباً ما يرتبط بطبيعة العلاقات الشخصية مع القادة دون الاهتمام بتنمية إدارة المسار الوظيفي في ضوء الاحتياجات الفعلية للقادة ومتطلبات شغل الوظيفة.

ب- العبارة رقم (٥) حققت الترتيب الثاني بوزن نسبي (٢.٠٤)، وتنص على "تستعين الإدارة التعليمية بالقادة في إدارة التطوير الوظيفي"، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها لوعي العينة بضرورة الاستعانة بالقادة في إدارة التطوير الوظيفي، وربما يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى ضعف الاهتمام بالمستويات الإدارية الأعلى بالمعرفة والمهارات اللازمة لإمام القادة بمهامهم بفعالية وكفاءة، وقلة الجهود المخطط لها، باستمرار من قبل الإدارة التعليمية؛ لتحسين مستويات كفاءة القادة وتحسين أدائهم المؤسسي.

ج- العبارة رقم (٣) حققت الترتيب الثالث ونصها "تساعد الإدارة التعليمية القادة في الاستفادة من فرص النمو المهني المتاحة لهم" ونالت الترتيب الثالث، والعبارة رقم (٦) ونصها "تحرص الإدارة التعليمية على تحديث بطاقة الوصف الوظيفي بما يتوافق مع واجبات العمل ومسئوليته" وحققت الترتيب الثالث مكرر بوزن نسبي (٢.٠٣)، ومستوى تحققها في الواقع جاء بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهمية كل

منهما من وجهة نظر العينة لأهمية الاستفادة من فرص النمو المهني التي تتيحها الإدارة التعليمية، وتحديث بطاقة الوصف الوظيفي مع واجبات العمل، وربما يرجع تحققها في الواقع بدرجة متوسطة إلى قلة فرص النمو المهني الفعلية المتاحة من دورات تدريبية منظمة، وتوجيهه للأداء، والتدريب، وتبادل الخبرات مع الأقران، وغيرها.

د- العبارة رقم (٧) حققت الترتيب الخامس بوزن نسبي (٢٠٠٢)، وتنص على تطبيق الإدارة التعليمية سياسة التدوير الوظيفي لخدمة تطوير المسار الوظيفي للقادة، وجاء مستوى التحقق في الواقع بدرجة متوسطة، وقد ترجع أهميتها من وجهة نظر العينة لوعيهم بسياسة التدوير الوظيفي والتي تتطلب تحريك العاملين من وظيفتهم الحالية سواء كانت تنفيذية أو إشرافية أو قيادية إلى وظيفة أخرى تناسب قدراتهم ومهاراتهم لإكسابهم مهارات جديدة يتطلبها تطوره الوظيفي مستقبلا، وقد يرجع تحققها بدرجة متوسطة في الواقع إلى ندرة تطبيق سياسة التدوير الوظيفي لمقاومة البعض منهم من تغيير الوظيفة والانتقال لوظيفة أخرى، أو قد يعود إلى غياب مفهوم تطوير إدارة المسار الوظيفي على جميع المستويات الإدارية بالإدارات التعليمية.

٢- تحليل استجابات العينة طبقا للعبارات الأقل أهمية ودرجة تحققها في الواقع:

فيما يلي تحليل استجابات العينة للعبارات الأقل الأهمية ودرجة تحققها في الواقع:

أ- العبارة رقم (٢) حققت الترتيب السادس بوزن نسبي (٢٠٠١)، ونصها "تتابع الإدارة التعليمية تنفيذ آليات تطوير القادة، وفقا لجدول زمني محدد"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وقد يعزى ذلك إلى أن العينة ترى قلة تبني مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية لآليات واضحة لتطوير أداء القادة طبقا لخطة استراتيجية، وقد يرجع تحققها بدرجة متوسطة في الواقع إلى ضعف نظم المتابعة بشكل عام، ومنها متابعة تنفيذ آليات تطوير القادة وفقا لخطة محددة، وأحيانا كثيرة يتم إلحاق القادة ببرامج تطوير أدائهم قبل بلوغ سن التقاعد بشهور قليلة جدا، أو قد يتم التدريب على برامج لا ترتبط بتنمية مستقبلهم الوظيفي الفعلي.

ب- العبارة رقم (١) حققت الترتيب السابع بوزن نسبي (٢.٩٤)، ونصها "توضح الإدارة التعليمية للقادة توقعاتها للأداء الوظيفي المطلوب منهم"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وقد يُعزى ذلك لقلّة قناعة العينة بأهمية تعرف ما هو متوقع منهم القيام به في الوظيفة الحالية، ويقتصر الاهتمام على ما يقومون به في الواقع الفعلي من إنجازات طبقاً لتوجهات القادة بمديريات التربية والتعليم والمحافظة، وتعليمات وزارة التربية والتعليم.

ج- العبارة رقم (٨) حققت الترتيب الثامن بوزن نسبي (١.٧٨)، ونصها "تشجع الإدارة التعليمية التعاون بين القادة على مختلف المستويات لتعزيز التعلم"، وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع قلة أهميتها إلى سيادة ثقافة العمل الفردي، وغياب الرؤية المشتركة للقادة لتحقيق أهداف العمل، وقد يرجع أيضاً إلى غلبة الصراع بين القادة وخاصة أن التجديد لهم يتم سنوياً بناء على تقرير إنجازاتهم المقدم للمديرية التعليمية.

د- العبارة رقم (٩) حققت الترتيب التاسع بوزن نسبي (١.٧٦)، ونصها "تقدم الإدارات التعليمية الإرشادات المتعلقة بالمسارات الوظيفية المتاحة في العمل"، وتحققت كل منهما في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى قلة المعلومات المرتبطة بالمسارات الوظيفية المتاحة في العمل، إلى أن يتم الإعلان عنها من خلال قنوات تحددها وزارة التربية والتعليم.

هـ- العبارة رقم (١٠) حققت الترتيب العاشر بوزن نسبي (١.٧٣) ونصها "تدير الإدارة التعليمية المسار الوظيفي في المستويات الإدارية المختلفة بكفاءة" وتحققت في الواقع بدرجة متوسطة، وربما يرجع ذلك إلى ضعف وعي القادة على جميع المستويات بإدارة المسار الوظيفي بكفاءة.

كما يتبين من الجداول السابقة أرقام (١٤، ١٥، ١٦) أن المتوسط العام لتخطيط المسار الوظيفي بلغ (٢.٠٩)، ويليه معوقات إدارة المسار الوظيفي بمتوسط (٢.٠٨)، ثم تنظيم المسار الوظيفي وبلغ المتوسط (٢.٠٦)، وأخيراً تطوير إدارة المسار الوظيفي وبلغ المتوسط (١.٩٥)؛ مما يعكس ترتيب محاور الاستبانة طبقاً لأهميتها من وجهة نظر العينة كالتالي: تخطيط المسار الوظيفي، ثم معوقات إدارة المسار الوظيفي، ويليه تنظيم إدارة المسار الوظيفي، وأخيراً مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي.

واستخدمت الباحثتان أسلوب تحليل التباين Analysis of Variance واختبار "ت" "t" Test للمجموعات المستقلة للكشف عن الفروق بين أفراد العينة في إدارة المسار الوظيفي باختلاف متغيرات: الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والنوع، ويوضح جدول رقم (١٩)، و جدول رقم (٢٠)، و جدول رقم (٢١) نتائج التحليل:

جدول رقم (١٩) نتائج تحليل التباين للكشف عن الفروق بين أفراد عينة البحث في إدارة المسار الوظيفي باختلاف الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة " ف "	مستوى الدلالة
الوظيفة	بين المجموعات	٢٤٩.٢	٢	١٢٤.٦	١.٣	غير دالة
	داخل المجموعات	١٨٩٤٩.٣	٢٠٣	٩٣.٣		
	المجموع	١٩١٩٨.٥	٢٠٥	-		

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (١٩) أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى أنه لا يوجد فروق بين أفراد عينة البحث في إدارة المسار الوظيفي باختلاف الوظيفة (مدير عام إدارة تعليمية ووكيل إدارة تعليمية - مدير إدارة - رئيس قسم)، وربما يرجع ذلك إلى أن جميع الفئات القيادية تعاني من غياب إدارة المسار الوظيفي عن ثقافة الإدارات التعليمية.

جدول رقم (٢٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى دلالتها في إدارة المسار الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	عدد سنوات الخبرة					المتغير	
		أكثر من ٥ سنوات			أقل من ٥ سنوات			
		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط		العدد
٠.٠١	٢.٩	١٠.٤	٧٧.٨	١١٥	١٢.٧	٩١	٩١	الخبرة

يتضح من الجدول السابق رقم (٢٠) أن قيمة "ت" دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ مما يشير إلى وجود فرق بين أفراد العينة في إدارة المسار الوظيفي باختلاف عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي سنوات الخبرة الأكثر من ٥ سنوات، وربما يرجع ذلك إلى أن أصحاب الخبرة هم أكثر جرأة وقدرة في التعبير عن واقع عملهم.

جدول رقم (٢١)

المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" ومستوى دلالتها
في إدارة المسار الوظيفي باختلاف النوع

مستوى الدلالة	قيمة " ت "	النوع					المتغير	
		إناث			ذكور			
		الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الانحراف المعياري	المتوسط		العدد
غير دالة	٠.٢٥	١٢.٥	٧٥.٤	٨٣	١١.٢	٧٥.٨	١٢٣	النوع

يتضح من بيانات الجدول السابق رقم (٢١) أن قيمة "ت" غير دالة إحصائياً مما يشير إلى أنه لا يوجد فرق بين أفراد العينة في إدارة المسار الوظيفي باختلاف النوع (ذكور وإناث)، وربما يعود ذلك إلى عدم وجود تمييز بين الذكور والإناث في بيئة العمل وتعرض كل منهم لذات ظروف العمل، ويطبق عليهم قوانين العمل دون تفرقة بينهم. وتلخيصاً لنتائج جداول أرقام (١٩، ٢٠، ٢١) يمكن القول إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة ترجع إلى الوظيفة الحالية، والنوع، وهو ما يتفق مع دراسة اليارو (٢٠١٠).

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة في النتائج تعود لمتغير الخبرة، وهو ما يتفق مع دراسة الشعلان، والشمري (٢٠١٤)، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة طبقاً لمتغير الخبرة، وتختلف مع دراسة اليارو (٢٠١٠) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الرغم من اختلاف بيئة التطبيق، وعينة البحث.

بعد العرض السابق لأهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها، وكذلك النتائج التي تم التوصل إليها، وتحليلها وتفسيرها، وعليه يتضمن القسم التالي النتائج النظرية والميدانية، وكذلك إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

القسم الرابع

نتائج البحث وإجراءاته المقترحة

بناء على نتائج الدراسة الميدانية وأدبيات البحث؛ يجب هذا القسم عن السؤال الثالث للبحث (ما الإجراءات المقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة؟)، ويتضمن هذا القسم: نتائج البحث للجانب النظري والجانب الميداني، وإجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة، وهي كما يلي:

أولاً: نتائج البحث

وفيما يلي النتائج التي توصل إليها البحث:

١- نتائج الجانب النظري:

تتمثل أهم نتائج الجانب النظري فيما يلي:

- أ- تعد القيادة المستدامة مدخلا مهما لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية بما يضمن بقائها ويمكنها من التنافسية مع الإدارات الأخرى.
- ب- ترتبط القيادة المستدامة بتحقيق الارتقاء بأداء الإدارات التعليمية.
- ج- يرتبط تطوير إدارة المسار الوظيفي بتطوير عمليتي: تخطيط وتنظيم المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية.

٢- نتائج الجانب الميداني:

فيما يلي ملخصاً لنتائج الجانب الميداني للبحث:

- أ- إن واقع إدارة المسار الوظيفي في الإدارات التعليمية من وجهة نظر العينة جاء بدرجة متوسطة.
- ب- إن التخطيط لإدارة المسار الوظيفي في جميع العبارات جاء متوسطاً طبقاً لآراء العينة ما عدا عبارة "إتاحة الإدارة التعليمية فرص التنمية الذاتية للقادة" كانت درجة تحققها مرتفعة.
- ج- إن تنظيم المسار الوظيفي تحقق طبقاً لآراء العينة في جميع العبارات بدرجة متوسطة فيما عدا عبارة "توفر الإدارة التعليمية التدريب الكافي لتحقيق التنمية

المهنية للقادة"، وكذلك العبارة "تستقطب الإدارة التعليمية الكفاءات من القادة"، تحققت كل منهما في الواقع بدرجة مرتفعة.

د- تعدد معوقات إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية من وجهة نظر العينة، ومنها: ضعف الإمكانيات البشرية عن تنمية مهارات القادة في التخطيط لمسارهم الوظيفي، وجمود الهيكل التنظيمي، وجمود أنظمة الترقى بالإدارات التعليمية، وغيرها.

هـ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى متغير: النوع، ومتغير: الوظيفة في استجابات العينة فيما يتعلق بواقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية طبقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة ممن هم أكثر من (٥) سنوات.

ثانياً: إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة

يقترح البحث مجموعة إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل القيادة المستدامة، طبقاً لمحاوَر البحث، كما يلي:

١- تخطيط المسار الوظيفي، وتتمثل في:

أ- عقد ورش عمل وندوات لتوعية قادة الصف الثاني بأهمية تخطيط المسار الوظيفي على أدايهم مستقبلاً بالإدارة التعليمية.

ب- التخطيط للمسار الوظيفي بالإدارة التعليمية بما يضمن توفير قادة للمستقبل ذوي عقلية مستدامة.

ج- إعلان خطة المسار الوظيفي ورقياً وإلكترونياً على مستوى الإدارة التعليمية مع مراعاة الشفافية التامة على جميع المستويات.

د- اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديل الخطة (إذا تطلب الأمر) طبقاً لنتائج المتابعة ومتطلبات القيادة المستدامة.

هـ- إعلان الإدارات التعليمية للإرشادات المتعلقة بالمسارات الوظيفية المتاحة في العمل بالإدارة التعليمية.

و- تحديث بطاقات الوصف الوظيفي للقيادة بما يتوافق وفكر وقيم الاستدامة بالإدارة التعليمية.

ز- تحديث شروط شغل الوظائف القيادية بالإدارات التعليمية بما يتماشى مع المداخل الحديثة فى الإدارة ومنها القيادة المستدامة.

ح- وضع معايير موضوعية للترقية تعتمد على نتائج تقييم الأداء الحالي والسابق للمرشح لشغل وظيفة قيادية بعينها.

ط- استخدام أدوات موضوعية مقننة لتقييم أداء قادة الصف الثاني فى ضوء نتائج ومخرجات العمل التي تحقق التنمية المستدامة للإدارة التعليمية.

ي- ربط فرص التقدم فى العمل بالمهارات المكتسبة والكفايات المحققة من النمو المهني الذاتي فى ضوء متطلبات الوظيفة ومسؤولياتها.

ك- توظيف سياسة التدوير الوظيفي لتنمية مهارات قادة المستقبل بالإدارة التعليمية.

ل- تغيير اللوائح والقوانين التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، تحقيقا للقيادة المستدامة بالإدارة التعليمية.

م- تيسير الإجراءات التي تتعلق بتخطيط المسار الوظيفي في ظل القيادة المستدامة بالإدارة التعليمية.

٢- تنظيم المسار الوظيفي، وتتمثل فى:

أ- نشر ثقافة الفهم المشترك لمتطلبات القيادة المستدامة بالإدارة التعليمية.

ب- تنفيذ خطة المسار الوظيفي بمشاركة الأطراف المعنية بالإدارات التعليمية.

ج- تعزيز النمو المهني الذاتي لقادة المستقبل بما يتسق مع ثقافة استدامة التعلم فى الإدارة التعليمية.

د- حصر الاحتياجات التدريبية الفعلية لقيادات الصف الثاني بالإدارة التعليمية فى ضوء فكر القيادة المستدامة.

هـ- تقييم أداء الصف الثاني من القادة؛ لتعزيز نقاط القوة، والتغلب على النقاط التي تحتاج إلى تحسين فى ضوء مهارات القيادة المستدامة.

- و- تقديم برامج تدريبية مهنية متخصصة تلبي احتياجات قادة المستقبل في ظل القيادة المستدامة، وتتماشى مع تحقيق الرؤية المستقبلية للإدارة التعليمية.
- ز- قياس أثر التدريب في مواقع العمل بالأدلة والشواهد، من خلال: ملاحظة أداء القادة، ومراجعة معدلات الإنجاز في العمل بما يحقق النمو المستدام للإدارة التعليمية.
- ح- توفير فرص التعلم والتدريب لقادة الصف الثاني في العمل لتطوير مساهمهم الوظيفي على: التفكير النقدي، التفكير الخلاق، إحداث التغيير، ودعم الفكر المستدام، وحل المشكلات المعقدة بالتعاون مع المعنيين، وتحفيز العاملين، وغيرها.
- ط- إتاحة الفرصة لقادة المستقبل للتعبير عن أفكارهم الإبداعية في حل مشكلات العمل بالإدارة التعليمية؛ لزيادة الاستدامة على المستوى الداخلي والخارجي للإدارة التعليمية.
- ي- توفير بيئة عمل آمنة تعزز ثقافة مشاركة الأفكار الإبداعية في العمل على جميع المستويات.
- ك- الاستفادة من ممارسات الماضي المتميزة؛ بما يضمن النجاح المستدام للإدارة التعليمية.
- ل- تعزيز السلوك الأخلاقي الإيجابي لدى قادة المستقبل؛ تحقيقاً للأهداف المستقبلية للإدارة التعليمية، في ظل تعاون ومشاركة العاملين بالإدارة.
- م- توفير الفرص لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وتحقيق الرفاهية لهم في ظل القيادة المستدامة؛ من خلال تحقيق التوازن بين العمل والحياة.

مراجع البحث

أولاً - مراجع باللغة العربية:

أحمد، أشرف محمود، حسن، منال محمد، عبد الرازق، صابرين نشأت، ابراهيم، محمد صبري.(٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. مجلة العلوم التربوية، (٤٨)، ١٠٦ - ١٤٧.

بدوي، أحمد زكي. (١٩٧٩). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان. بن شهرة، محجوبة، وبدراوي، يحيى. (٢٠٢١). ممارسات إدارة المسار الوظيفي وأثرها في تعزيز الالتزام الوظيفي لمسؤولي مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة مسحية على رؤساء أقسام جامعة المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. ١٤ (١)، ٤٤١-٤٢٥. <http://search.mandumah.com/Record/1157421>

جمهورية مصر العربية.(٢٠١٢ مارس، ١١). مكتب الوزير. قرار وزاري رقم (١٣٨) بإنشاء وحدات للجودة بالمديريات والإدارات التعليمية والمدارس بالمحافظات. وزارة التربية والتعليم.

جمهورية مصر العربية. رئاسة مجلس الوزراء. قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٤٢٨) لسنة ٢٠١٢، بإصدار اللائحة التنفيذية للباب السابع من قانون التعليم الصادر بالقانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ المضاف بمقتضى القانون رقم ١٥٥ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون رقم ٩٣ لسنة ٢٠١٢.

جمهورية مصر العربية. (٢٠١٣ سبتمبر، ٢٨). قرار وزاري رقم (٣٦١) بشأن تحديد معدلات مستوى مديريات التربية والتعليم والإدارات التعليمية بالمحافظات.

جمهورية مصر العربية.(٢٠١٥ يوليو، ٥). قرار وزاري رقم (٢٢٦) بشأن تحديد مستويات وإنشاء الإدارات التعليمية بالوحدات المحلية. وزارة التربية والتعليم.

جمهورية مصر العربية. (٢٠١٦ مايو، ٣١). مكتب الوزير، قرار وزاري رقم (١٦٤) بشأن إعداد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم. وزارة التربية والتعليم.

جمهورية مصر العربية. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء- نشرة عام ٢٠٢٠/٢٠٢١.

جمهورية مصر العربية. وزارة التربية والتعليم. أعداد العاملين بدواوين الإدارات والمديريات طبقاً للمجموعة النوعية طبقاً للإحصاء الاستقراري للعام ٢٠٢٠/٢٠٢١، ٢٠٢١. الإدارة العامة لنظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

الحازمي، مها يحيى أحمد. (٢٠٢٢). تصور مقترح لتطوير القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية في ضوء القيادة المستدامة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٦ (١١)، ١٥٥ - ١٨٢.

حافظ، عبد الناصر علك، وحسين، وليد حسين، وخضير، ابتهاج طالب. (٢٠١٣). مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد. مجلة كلية الراقدين الجامعة للعلوم، (٣٢)، ١٨٣ - ٢٠٢.

حوالة، سهير محمد؛ والمطيري، نورة بلهيان. (٢٠١٩). واقع تطبيق أبعاد القيادة المستدامة لدى القائدات المدارس الثانوية الحكومية بشمال مدينة الرياض. العلوم التربوية، ٢٧ (٤)، ٣٦٤ - ٤٠٧.

الحيلة، آمال عبد المجيد، وعرفاوى، سامر محمد. (٢٠١٩). القيادة المستدامة كمدخل لتطوير الإبداع التقني في شركات الصناعات الدوائية الفلسطينية. مجلة المتقال للعلوم الاقتصادية والإدارية، (٥)، ٥٤٧ - ٥٦٩.

خاطر، محمد إبراهيم عبد العزيز. (٢٠١٨). آليات مقترحة لتطوير أداء القيادات التعليمية بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل بناء الجدارة المهنية. مجلة الإدارة التربوية، ٢٠ (٢٠)، ١١ - ٨٧.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. دار الفجر. خيرى، السيد محمد. (١٩٩٩). الإحصاء في البحوث النفسية. دار الفكر العربي.

الرشيدي، حسين، والغازمي، فيصل. (٢٠١٧). تقييم الممارسات القيادية لدى مديري المدارس بدولة الكويت في القيادة المستدامة، مجلة البحث العلمي في التربية، ٦ (١٨)، ٤٩٥ - ٥٣٣.

سعد، السيدة محمود إبراهيم. (٢٠٢١). سياسات إدارية مقترحة للحد من سلوك التمر في مكان العمل في الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، (٣١)، (٧٥ - ٢١٤).

الشعلان، مضاوى محمد عبد الله، والشمري، فوزية بنت صالح. (٢٠١٤). المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، ١ (١)، ١٣ - ٨٧.

طولان، تهاني صالح. (٢٠٢١). أثر عوامل الاستشراق (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ٢ (٤)، ١ - ٢٧.

العباسي، عزه السيد. (٢٠١٩). معوقات ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في الإدارة الوسطى للتربية والتعليم بمصر: محافظة بورسعيد نموذجا. العلوم التربوية، ٦٦ (٤)، ٣٦٢ - ٤١١.

عبد الله، هديل بنت سليمان. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادة المستدامة في التعليم العام في ضوء خبرة هولندا. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (٦٩)، ٩٧ - ١١٢.

عبد المحسن، ندا حسين. (٢٠١٥). تخطيط المسار الوظيفي كآلية لزيادة كفاءة أداء العاملين بقطاع المجلس القومي للشباب. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ١٢ (٣٩)، ١٣-٧٣. <http://search.mandumah.com/Record/775833>

عبد المنعم، أسامه محمد. (٢٠١٢). نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي: دراسة ميدانية. آفاق جديدة للدراسات التجارية، ٢٤ (٢)، ٤٧ - ٧٥.

العردان، أمل بنت عارف العردان. (٢٠٢٠). واقع أداء القيادة المستدامة في الجامعات السعودية الناشئة. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، (١٣)، ٦٧ - ١٠٧.

عليان، ربحي مصطفى، وغنيم، عثمان محمد. (٢٠٠٠). مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع.

غانم، عصام جمال سليم. (٢٠١٦). واقع تطبيق القيادة المستدامة في جامعة مدينة السادات كمدخل لتطوير التعليم الجامعي: دراسة مسحية. مستقبل التربية العربية، ٢٣ (١٠٣)، ٢٣٩ - ٣٠٠.

- غنيم، نبيلة. (٢٠١٠). المسار الوظيفي: مفهومه، فوائده، مراحلها، متطلبات تخطيطه. *التنمية الإدارية*، ٢٨ (١٢٧)، ٦٠-٧٧.
- قويدر، بورقبة، عيسى، إسماعيل، إلياس، العيداني. (٢٠٢٠). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. *مجلة البديل الاقتصادي*، ٦ (١)، ١١-٢٤.
- كفافي، إيمان مصطفى. (٢٠١٧). تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكليات الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٤ (١٢)، ٣٣٧ - ٤٠٠.
- المجموعة العربية للنشر والتدريب. (٢٠١٢). *تخطيط المسار الوظيفي*. المجموعة العربية للنشر والتدريب.
- محافظة القاهرة، مركز القاهرة لتنمية الموارد البشرية، الخطة التدريبية لمركز القاهرة لتنمية الموارد البشرية للعام ٢٠٢٠ / ٢٠٢١، ١ - ٧.
- محمد. (٢٠٢٠). دور تخطيط المسار الوظيفي في تطوير جودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية. *مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية*، ٣ (٦)، ٨١٥ - ٨٤٧. <http://search.mandumah.com/Record/1099511>
- محمود، أشرف محمود أحمد وأخرون. (٢٠٢١). واقع ممارسة القيادة المستدامة في مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظات جنوب صعيد مصر من وجهة نظر المعلمين والمديرين. *مجلة العلوم التربوية*، ٤٨ (٤)، ١٠٦ - ١٤٧.
- مديرية التربية والتعليم بالدقهلية، إدارة غرب المنصورة التعليمية. استرجعت في يوليو ٢٠٢٢، من http://gharbdk.blogspot.com/p/blog-page_89.html
- هلال، محمد سعيد ومحمد، صهيب شحته. (٢٠٢١). تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، ٤٥ (٣)، ٣٦١ - ٥٠٢.
- الهيبي، خالد. (٢٠١٦). *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*. دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

وزارة التربية والتعليم. الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي (٢٠١٤ - ٢٠٣٠). وزارة التربية والتعليم.

الياور، عفاف. (٢٠١٠). خطط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية.

العلوم التربوية، ١٨(١)، ١٤٣-٢٠٥. <http://search.mandumah.com/Record/48735>

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A.& Hai, M. (2019, Nov). The Mediating Role of Career Resilience on the Relationship Between Career Competency and Career Success: An empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209-231. <http://www.researchgate.net/publication/337158865>
- Albdareen,A.(2020).The Impact of the Administrative Empowerment on the Employees Performance Management Process. *International Journal of Asian Social Science*, 10(4), 193- 206.
- Albourini, F. (2020). Human Capital and its Effect on Achieving Competitive Advantage: From the perspectives of Academic Leaders in the Jordanian Private Universities in the Northern Region. *Journal of Management Research*, 12(1), 74- 90.
- Al-Enezi, S. & Hussein, S. (2015). Developing higher performance practices system to ensure organizational efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 73, 1-20.
- Alomari, K., Obeidat. A & Aljawarneh, N. (2022). The effect of career path planning on organisational performance. *Int. J. Business Innovation and Research*, 27(4), 508- 525.
- Aung, P.& Hallinger, P .(2022). The Intellectual Structure of the Literature on Sustainability Leadership in Higher Education: an Author co-citation Analysis. *International Journal of Educational Management*. 5(36), 784 – 799.
- 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). 10-25

- Beehner, C. (2020) . *System Leadership for Sustainability: Routledge Frontiers in Sustainable Business Practice*. Routledge.
- Biron, M & Eshed, R. (2017). Gaps Between Actual and Preferred Career Paths Among Professional Employees: Implications for Performance and Burnout. *Journal of Career Development*, 44(3), 224-238.
- Burns, Heather, Diamond-Vaught, Heather and Bauman, Corin .(2015). Leadership for Sustainability: Theoretical Foundations and Pedagogical Practices that Foster Change, *International Journal of Leadership Studies*.1(9), 88 -100.
- Carter, G., Cook, K., & Dorsey, D.(2009). *Career Paths: Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees*. A John Wiley & Sons, Ltd.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (2nd ed.). Pearson Education.
- Gerard, L. (2020). *An Analysis of Sustainable Leadership Challenges and Prospects in Scottish Higher Education* [Doctoral dissertation, University of Napier United Kingdom]. ProQuest Dissertations and Theses Global
- Greenhaus, J., Callanan,G.& Godshalk,V.(2010).*Career Management* (4th ed). SAGE Publications,Inc.
- Iqbal, Q.& Ahmad, N. (2020 September). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization, Wiley Online Library, 108-119.<https://doi.org/10.1002/sd.2135>
- Iqbal, Q., Ahmad, N., Nasim, A. & Khan, S. (2020). ' A Moderated-mediation Analysis of Psychological Empowerment: Sustainable leadership and Sustainable Performance', *Journal of Cleaner Production*, (262), 1 -12.
- Ishak. S.& Hussin, F. (2022 march/April). The Sustainable Leadership for Learning as Predictor to School Effectives. *International Journal of Research in Education Humanities and Commerce*, 3(2), 134- 152.
- Kalkavan, S .(2015).Examining the level of Sustainable Leadership Practices Among the Managers in Turkish Insurance Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (207). 20-28.

- Kapur, R. (2019), Leadership Role in Educational Institutions. Organizational Psychology. https://www.researchgate.net/publication/336639860Leadership_Role_in_Educational_Institutions
- Koekemoer, E. & Visagie, S. (2013). Exploring the Attainment of Career Success. *Journal of Psychology in Africa*, 23(4),601-608.
- Lee, H. (2017). Sustainable Leadership: an Empirical Investigation of its Effect on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 20(4), 419-435.
- Lynech, M. (2016). The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership. <https://www.theedadvocate.org/the-seven-principles-of-sustainable-leadership/>
- Mayangdarastri, S. & Khusna, K. (2020). Retaining Millennials Engagement and Wellbeing Through Career Path and Development. *Journal of Leadership in Organizations*, 2 (1), 42-48. <https://jurnal.ugm.ac.id/leadership>
- Metcalf, L.& Benn, M.(2019 July,4). The Theory of Sustainable Leadership in Education. European Commission. <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/theory-sustainable-leadership-education>
- Metcalf,L. & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*,112, 384- 369. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1278-6>
- Nartgün, S., Limon,I.& Dilekci, U.(2020). The Relationship between Sustainable Leadership and Perceived School Effectiveness: The Mediating Role of Work Effort. *Bartın University Journal of Faculty of Education*, 9(1), 141-154.
- Noe, R. (2017). *Employee training and development*. McGraw Hill Education.
- Norren, D. & Beehner,C .(2021).Sustainability Leadership, UNESCO Competencies for SDGs, and Diverse Leadership Models. *International Journal of Development and Sustainability*. 1(10), 27-40
- Oentaryo, R., Ashok, X., Lim, E., & Kokoh, P. (2018, Sep4). Job Composer: Career Path Optimization via Multicriteria Utility Learning, *National Research Foundation*, 1- 16. <http://www.researchgate.net/publication/327435248>

- OECD.(2016). Better Policies for 2030 An OECD Action Plan on the Sustainable Development Goals. <http://oe.cd/sdg>
- Pastore, A. (2020). Sustainable Leadership – what it is. <https://sustainableleaders.eu/resources/mainstreaming-report>
- ROOIJ, S. (2012). The Career path to Instructional Design Project Management: an Expert Perspective from the US Professional Services sector. *International Journal of Training and Development*, 1-17.
- Srivastava, S. & Kanpur, R. (2020, Mar). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54- 59. <http://www.iosrjournals.org>
- Statt, D. (1999). *Concise Dictionary of Business Management* (2nd ed). Routledge
- Taylor, A.(2020). Six Principles of Sustainability Leadership. <https://www.linkedin.com/pulse/six-principles-sustainability-leadership-andre-taylor/>
- University of Cambridge .(2016). A Behavioral Competency Model for Sustainability Leaders, <https://www.cisl.cam.ac.uk/education/graduate-study/master-of-studies-in-sustainability-leadership/pdfs/a-behavioural-competency-model-for-ustainability.pdf>
- Visser, W.& Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal*. <http://www.10.2139/ssrn.1947221>
- Wang, M. & Wanberg, C. (2017). 100 years of applied psychology research on individual careers: from career management to retirement. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 546-563
- Wang, Y.(2013).Constructing career competency model of hospitality industry employees for career success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (7), 994-1016.

ملحق (١)

استمارة استطلاع الرأي

البيانات الأساسية للمستجيب:

- الإدارة التعليمية تابعة لمحافظة: القاهرة () سوهاج () البحيرة ()
- الفئة الوظيفية: قيادة بالإدارة التعليمية () عضو عامل بالإدارة التعليمية ()

م	العبارات	محقق بدرجة كبيرة	محقق بدرجة متوسطة	غير محقق
١	ضعف قناعة العاملين أنفسهم بأهمية تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق التوازن بين أهداف العمل وأهدافهم الشخصية.			
٢	تعتمد سياسة الترقية بالإدارة التعليمية على الأقدمية فقط دون مراعاة طموحات العاملين.			
٣	تتوافر الأنظمة واللوائح والقوانين التي تساعد على تنظيم المسار الوظيفي بالإدارة التعليمية.			
٤	غياب مفهوم تنظيم المسار الوظيفي عن ثقافة الإدارات التعليمية.			
٥	ضعف الاتساق بين المؤهل العلمي والوظيفة التي يشغلها العاملون بالإدارة.			
٦	ضعف مهارات العاملين بالإدارات من اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم في العمل.			
٧	قلة مساعدة القادة للعاملين معهم في التخطيط لمسارهم الوظيفي.			
٨	يساعد القادة العاملين معهم على تحديد أهدافهم المستقبلية في ضوء قيمهم.			
٩	تتيح الإدارة التعليمية الفرصة للعاملين للتعرف على الفرص الوظيفية المتاحة وشروط شغلها.			
١٠	تعقد الإدارة التعليمية اجتماعات دورية مع العاملين لتنظيم مسارهم الوظيفي.			
١١	شكلية البرامج التدريبية المقدمة للترقي بالإدارة التعليمية.			

ملحق رقم (٢)

قائمة بأسماء السادة المحكمين مرتبة هجائياً
استبانة واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية فى مصر

م	الاسم	الوظيفة	مكان العمل
١	أ.د. إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.م.د. أحمد سلمى أرناؤوط	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة العريش
٣	أ.د. إيمان زغلول راغب	أستاذ بقسم الإدارة التربوية والمدرسية	شعبة بحوث التخطيط التربوي - المركز القومى للبحوث التربوية والتنمية
٤	أ.د. سهام محمد صالح الكعكى	أستاذ الإدارة التربوية	كلية الدراسات العليا - جامعة الأميرة نورة
٥	أ.د. نهله سيد حسن	أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة حلوان
٦	أ.د. هندأوى محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية	كلية التربية - جامعة حلوان
٧	سوزان محمد المهدي	أستاذ أصول التربية	كلية البنات للآداب والعلوم التربوية - جامعة عين شمس
٨	أ.د. كمال محمد عبد الوهاب	أستاذ الإدارة التربوية	كلية التربية - جامعة العريش
٩	أ.م.د. نهى العاصي العاصي	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المساعد	كلية التربية - جامعة قناة السويس

ملحق رقم (٣)

الصورة النهائية لاستبانة

واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية فى مصر

الأستاذة/ة الفاضل/ة/

تحية طيبة وبعد،،،

تأتى هذه الاستبانة ضمن إجراءات بحث بعنوان "تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية فى مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة"، بهدف الوصول إلى إجراءات مقترحة لتطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية فى مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة.

ويُقصد بإدارة المسار الوظيفي **Career path Management** إجرائياً: "تمكين القادة من فهم مهاراتهم الشخصية والمهنية فى تخطيط مسارهم الوظيفي، وتنظيمه، بما يزيد من فاعلية أدائهم الوظيفي بالإدارة التعليمية، ويحقق رضاهم عن العمل". وتهدف الدراسة الميدانية إلى الكشف عن واقع إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية فى مصر من خلال عمليتي: تخطيط وتنظيم المسار الوظيفي، وتتكون الاستبانة من: البيانات الأساسية للمستجيب، ثم بنود الاستبانة طبقاً لمحاور البحث.

تعليمات التطبيق:

برجاء قراءة بنود الاستبانة جيداً واختيار الاستجابة التى تعبر عن رأيكم بدقة ووضع علامة (٧) أمام الاختيار الذى يتفق وآراء سيادتكم، واستيفاء بياناتكم الأساسية، علماً بأن الاستجابة تكون وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (دائماً/ أحياناً/ نادراً). كما أن البيانات التى سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا فى أغراض البحث العلمى.

وشكراً جزيلاً على حسن تعاونكم،،،

الباحثتان

د. أمل محسوب زناتى

كلية التربية - جامعة العريش

د. أمل سعيد حباكة

كلية التربية - جامعة حلوان

تشمل الاستبانة البيانات الأساسية، وبنود الاستبانة كما يلي:
أولاً: البيانات الأساسية (برجاء الاستيفاء لتعظيم الفائدة المرجوة من الاستبانة)

أعلى مؤهل علمي تم الحصول عليه	ليسانس/ كالوريوس <input type="checkbox"/>	دبلوم (عام/خاص) <input type="checkbox"/>	ماجستير/دكتوراه <input type="checkbox"/>
نوعية المؤهل	تربوي <input type="checkbox"/>	غير تربوي <input type="checkbox"/>	
عدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	أقل من (٥) سنوات <input type="checkbox"/>		أكثر من (٥) سنوات <input type="checkbox"/>
المديرية التعليمية	القاهرة <input type="checkbox"/> الوادي الجديد <input type="checkbox"/>	سوهاج <input type="checkbox"/>	بورسعيد <input type="checkbox"/> البحيرة <input type="checkbox"/>
الإدارة التعليمية:		
النوع:	ذكور <input type="checkbox"/> إناث <input type="checkbox"/>		
الوظيفة الحالية:	مدير عام إدارة تعليمية/ وكيل إدارة تعليمية <input type="checkbox"/>	مدير إدارة <input type="checkbox"/>	رئيس قسم <input type="checkbox"/>

ثانياً: بنود الاستبانة

م	العبارات	درجة الممارسة		
		نادرا	أحيانا	دائما
المحور الأول- تخطيط المسار الوظيفي				
١	تنمى الإدارة التعليمية مهارات القادة، بما يحقق أهداف القائد والعمل معا.			
٢	تحرص الإدارة التعليمية على اختيار القائد المناسب في المكان المناسب لمصلحة العمل			
٣	تحسن الإدارة التعليمية الصورة الذهنية للمستقبل الوظيفي للقادة بها، من خلال نشر نماذج النجاح			
٤	تعرف الإدارة التعليمية بأن بقاء بعض العاملين في أماكنهم، يؤدي لتقادم مهاراتهم، وتقليل دافعيتهم للعمل.			

م	العبارات	درجة الممارسة		
		دائما	أحيانا	نادرا
٥	توضح الإدارة التعليمية للقيادات المعلومات الكافية عن خطط التطور الوظيفي بها، من خلال ورش العمل، والندوات التوعوية، وغيرها			
٦	تستثمر الإدارة التعليمية التخطيط التطوير الوظيفي في مساعدة العاملين على سد الفجوة بين قدراتهم ومهاراتهم وبين متطلبات الوظيفة الحالية.			
٧	تشارك الإدارة التعليمية جميع العاملين في وضع خطة لتنمية المسارات الوظيفية لديهم.			
٨	تعلن الإدارة التعليمية عن المسارات الوظيفية المتاحة للتقدم والترقي.			
٩	تتيح الإدارة التعليمية فرص التنمية الذاتية للقادة			
١٠	تنفذ الإدارة التعليمية برنامجا تدريبيا للقادة لتخطيط المسارات الوظيفية.			
المحور الثاني- تنظيم المسار الوظيفي				
١١	تستقطب الإدارة التعليمية الكفاءات من القادة التربويين			
١٢	تأخذ الإدارة التعليمية بآراء القادة في وضع أهداف المسار الوظيفي وبرامجه.			
١٣	توفر الإدارة التعليمية التدريب الكافي لتحقيق التنمية المهنية للقادة.			
١٤	تعلن الإدارة التعليمية عن خطط تنمية القادة في الوقت المناسب من أجل استبقائهم			
١٥	تعلن الإدارة التعليمية عن المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني للترقي لمستوى أعلى وظيفيا.			
١٦	تنفذ الإدارة التعليمية أنشطة ترتبط بإدارة المسار الوظيفي ومنها: النقل والتدريب وغيرها.			
١٧	تتيح الإدارة التعليمية الفرصة للقادة لاكتساب مهارات وخبرات جيدة تؤهلهم لتولي مناصب بعينها.			
١٨	تحرص الإدارة التعليمية على تعزيز ثقافة النمو المهني لدى القادة.			
١٩	تتيح الإدارة التعليمية فرص ترقية عادلة للقادة في العمل.			
٢٠	تحرص الإدارة التعليمية على اكتشاف القادة ذات المواهب والطموحات			

م	العبارات	درجة الممارسة		
		دائما	أحيانا	نادرا
المحور الثالث - معوقات إدارة المسار الوظيفي بالإدارة التعليمية				
٢١	جمود الهيكل التنظيمي للإدارة التعليمية			
٢٢	ضعف الإمكانيات البشرية لتنمية مهارات القادة في التخطيط لمسارهم الوظيفي			
٢٣	روتينية أساليب التحفيز المطبقة بالإدارات التعليمية			
٢٤	ندرة الوعي بالعلاقة بين تنمية المهارات الوظيفية وبين الشعور بالالتزام في العمل			
٢٥	افتقاد العاملين لمهارات التخطيط للمسار الوظيفي			
٢٦	جمود أنظمة الترقى			
أخرى تذكر:				
المحور الرابع - مقترحات تطوير إدارة المسار الوظيفي				
٢٧	توضح الإدارة التعليمية للقادة توقعاتها للأداء الوظيفي المطلوب منهم.			
٢٨	تتابع الإدارة التعليمية تنفيذ آليات تطوير القادة، وفقا لجدول زمني محدد			
٢٩	تساعد الإدارة التعليمية القادة في الاستفادة من الفرص المتاحة أمامهم للنمو المهني.			
٣٠	توفر الإدارة التعليمية فرص التعلم والتدريب في العمل لتطوير المسار الوظيفي للقادة.			
٣١	تستعين الإدارة التعليمية بالقادة بها في إدارة التطوير الوظيفي.			
٣٢	تحرص الإدارة التعليمية على تحديث بطاقة الوصف الوظيفي بما يتوافق مع واجبات العمل ومسئوليته.			
٣٣	تطبق الإدارة التعليمية سياسة التدوير الوظيفي لخدمة تطوير المسار الوظيفي للقادة.			
٣٤	تشجع الإدارة التعليمية التعاون بين القادة على مختلف المستويات لتعزيز التعلم.			
٣٥	تقدم الإدارات التعليمية الإرشادات المتعلقة بالمسارات الوظيفية المتاحة في العمل.			
٣٦	تدير الإدارة التعليمية المسار الوظيفي في المستويات الإدارية المختلفة بكفاءة.			
أخرى تذكر:				