

Proposed Mechanisms for Career Path Planning for Educational Administration Leaders in the Kingdom of Saudi Arabia

Yousef Mohammed Musa Al-Omari^{1,*}.

¹ Educational Supervisor - Development and Transformation Department, Al-Mokhwah Governorate Education Department, Kingdom of Saudi Arabia.

Received: 10Feb. 2025, Revised: 28 Feb. 2025, Accepted: 20 Mar. 2025.

Published online: 1 April 2025.

Abstract: This research aims to identify the requirements for career path planning for educational administration leaders, the obstacles to this planning, and to propose mechanisms for career path planning for these leaders. The research utilized a descriptive survey method, and the sample included (258) administrators from educational administrations in Mecca, Riyadh, and the Eastern Province. Data was collected through a questionnaire. The results indicated that the requirements were rated at a medium level with an overall mean of (3.11), training and qualification having the highest mean of (3.54), followed by motivation and empowerment with a mean of (3.10), and finally sustainability with a mean of (2.86). On the other hand, the obstacles were rated at a high level with an overall mean of (3.51), with future expectations ranking first with a mean of (3.85), followed by evaluation methods with a mean of (3.39), and organizational culture with a mean of (3.27). The research recommended including career path planning skills in training and preparation programs for administrative leaders, forming specialized committees to study the obstacles to career path planning and propose solutions and necessary procedures to overcome them, and organizing programs and seminars to raise awareness about the importance of career path planning.

Keywords: Proposed Mechanisms – Career Path – Educational Administration Leaders.

*Corresponding author e-mail: ym2010ma@hotmail.com

آليات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية

يوسف محمد موسى العمري

مشرف تربوي - قسم التطوير والتحول. إدارة التعليم بمحافظة المخوة - المملكة العربية السعودية.

المستخلص: هدف البحث الكشف عن متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية، ومعوقات هذا التخطيط، مع تقديم آليات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية، حيث استخدم البحث المنهج الوصفي المسحي وشملت العينة 258 إدارياً من الإدارات التعليمية في مكة المكرمة، الرياض، والمنطقة الشرقية، وجمعت البيانات عبر استبانة؛ وأظهرت النتائج أن المتطلبات جاءت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي كلي (3.11)، مع تقدم التأهيل والتدريب بمتوسط (3.54)، ثم التحفيز والتمكين بمتوسط حسابي (3.10)، وأخيراً الاستدامة بمتوسط حسابي (2.86)، أما المعوقات فجاءت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي كلي (3.51) حيث تصدرت التوقعات المستقبلية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.85)، ثم أساليب التقييم بمتوسط حسابي (3.39)، وأخيراً الثقافة التنظيمية بمتوسط حسابي (3.27)، وأوصت بضرورة تضمين مهارات تخطيط المسار الوظيفي ضمن برامج تأهيل وإعداد القادة الإداريين، وتشكيل لجان متخصصة لدراسة معوقات تخطيط المسار الوظيفي ووضع السبل المقترحة والإجراءات المطلوبة للتغلب عليها، وعقد برامج وندوات للتوعية بأهمية تخطيط المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: آليات مقترحة - المسار الوظيفي - قيادات الإدارات التعليمية.

1 مقدمة:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملموساً في استخدام الأساليب الإدارية، وبالرغم من التطورات التعليمية المستمرة والتغيرات السريعة على المؤسسات التربوية إلا أنه ما زالت بحاجة إلى مواكبة هذه التغيرات والتطورات من خلال وجود قوة بشرية مؤهلة للتعامل مع متطلبات التغيير (القطيفان، 2020)، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تصبح مصدراً للعوائد إذا تم توظيفها بالشكل الصحيح، فهي قادرة على زيادة قيمة ونجاح وتطور المؤسسات التعليمية. وتلاحظ المؤسسات الإدارية الحديثة مدى أهمية إدارة الموارد البشرية بقوة، حيث تحاول الحفاظ على رأس مالها البشري وتختار الطرق الأكثر فاعلية لتوظيف قدرات الموظفين بالشكل الأمثل من أجل مصلحة المؤسسة (قويدر وآخرون، 2020).

وقد سيطر مفهوم المسار الوظيفي على المرحلة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث هدف في بداياته إلى تحقيق الاتساق الصحيح بين مؤهلات الموظفين والمناصب التي يشغلونها، ثم تطور مفهومه بجوانب أعمق لإدارة الموارد البشرية مثل مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويبنى تخطيط المسار الوظيفي على الافتراض بأن الموظف بعد التوظيف يبدأ العمل في مؤسسة ما ويواصل العمل في تلك المؤسسة حتى التقاعد، حيث يعتبر تخطيط المسار الوظيفي جزءاً من تخطيط الموارد البشرية وكلاهما يتصل بمستقبل الموارد البشرية. يتم تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات على مستويين متكاملين متوازيين، حيث توفر إدارة المؤسسات للموظفين الوظائف الحالية والمستقبلية ومتطلبات الوظائف (Abu Bakir, 2019).

ويستند المسار الوظيفي أهميته من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية عن طريق معرفة الفرد من أي وظيفة يبدأ، وأي وظيفة يصل، حيث تمنح إدارة الموارد البشرية تفصيلاً دقيقاً ووصفاً لكل الوظائف، وما تتطلبه كل وظيفة من إمكانيات نفسية، وجسدية، وتعليمية، ووظيفية، وتقوم بتوضيح المسار لكل وظيفة، ولكل موظف من أين يبدأ وأين يصل في السلم الوظيفي وأي الوظائف متوفرة بمؤسسته وما تتطلبه كل مرحلة للانتقال في السلم الوظيفي (دغيش، 2018).

وأظهرت نتائج الدراسة على أهمية المسار الوظيفي التي قام بها حباكة وزناتي (2022) إن أهم مشكلات تنظيم المسار الوظيفي؛ ضعف الأنظمة واللوائح والقوانين، وغياب مفهوم تنظيم المسار الوظيفي عن ثقافة الإدارات التعليمية، وضعف الاتساق بين المؤهل العلمي والوظيفة التي يشغلها القادة بالإدارات التعليمية، وضعف مهارات العاملين بالإدارات في اكتشاف قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وقلة الفرص المتاحة لهم للتعرف على الوظائف الشاغرة، وضعف مهارات القادة فيما يتعلق بتنظيم المسار الوظيفي وضعف الاهتمام بتطبيق آليات تنظيمه. وأن من سمات المؤسسات المعاصرة التغيير الفعال الذي يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والخطط الموضوعة للمؤسسة وهو من وسائل الارتقاء نحو الأفضل والانتقال إلى مرحلة من مراحل التطور المهني الحديث (القطيفان، 2020).

وأكدت دراسة (التويجري، 2016؛ الغامدي، 2014) على ضرورة الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في التعليم العالي السعودي وعلى زيادة مستوى دعم تطبيقه لأهميته في إعداد الكفاءات المؤهلة والمتفوقة والمحافظة عليها، كما أظهرت دراسة (Oentaryo, et al, 2018) ضرورة إيجاد طرق أكثر فاعلية وجودة لابتكار مسارات مهنية متطورة.

نستنتج مما سبق أنه لا بد للمؤسسات التعليمية أن تتفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات الواقع الجديد وضرورياته وأن تمتلك هذه المؤسسات التخطيط اللازم للارتقاء نحو المستقبل، كما يستلزم بقاء واستمرارية المؤسسات التعليمية القدرة العالية على التكيف مع الواقع المعاصر مُسخرة التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المستحدثة في تنظيم العمل الإداري والتعليمي (الحسنية وآخرون، 2014؛ الكردي، 2016؛ أبو جامع، 2016).

وبذلك أصبح لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية دوراً فاعلاً في نجاح وتطور هذه الإدارات؛ وبناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة لوضع آليات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

زاد الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي إلى الدرجة التي يمكن القول إن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي فالدخول الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم وإمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتنبؤ بمستقبلهم وواقعهم الحالي بينما يركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر (الهتاني، 2017).

حيث كشفت العديد من الدراسات أن المتنبع لواقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المملكة العربية السعودية في بعض الجهات الحكومية كانت بدرجة متفاوتة، حيث توصلت دراسة الفاضل (2011) إلى أن مساهمات وزارة التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، كما كشفت دراسة الباور (2010) عن افتقار المديرين

والمديرات لثقافة وآلية تخطيط المسار الوظيفي رغم أهميته في تحسين وتطوير الأداء.

كما أكدت دراسة عبد النور ووليد (2021) أن عدم تخطيط المسار الوظيفي يؤدي إلى خفض معدلات الأداء وجودة العمل، ويؤثر بدوره على خفض الرضا الوظيفي للموظفين، ولمواجهة ذلك ينبغي منح الموظف حرية الاختيار بتخطيط مساره الوظيفي واختيار ما يناسبه من المسارات الوظيفية التي تشبع رغباته وتتفق مع ميوله واهتماماته من أجل توفير بيئة العمل المناسبة التي تساهم في تحسين الأداء وإنجاز الأعمال المرغوبة، ورفع الرضا الوظيفي لديه ومواكبة التغييرات.

فعدم قدرة الفرد على تصور مستقبله الوظيفي وما يتعلق به من مسؤوليات أو أعباء أو مزايا قد تؤدي إلى عدم التخطيط الفعال للمسار الوظيفي له، وعادة ما يكون غياب الربط الواضح بين الإنجاز للوظيفة وفرص التقدم والترقي بهذا الإنجاز هو الذي يعمق هذا الاتجاه، مما يتطلب ضرورة تطوير نظم الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بالمؤسسات التعليمية بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما تقدمه المؤسسة من إنجازات في مساره الوظيفي (جمعة ومبروكة، 2022).

وتوصلت دراسة الهتاني (2017) إلى أن درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بجدة جاء بدرجة متوسطة على المستوى الفردي، ومنخفضة على المستوى التنظيمي، وأوصت بضرورة فتح جهة مختصة من قبل وزارة التعليم تهتم بتخطيط المسارات الوظيفية للمشرفات التربويات.

وعلى الرغم من التحديات المتسارعة في إدارة الموارد البشرية والتنمية الإدارية، لاحظ الباحث غياب التطوير في تخطيط المسارات المهنية، ولم يجد دراسة سابقة في هذا الموضوع. لذلك، قام بإجراء دراسة استطلاعية للتعرف على أهم مشكلات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية. وشملت الدراسة عينة عشوائية مكونة من 20 قائدًا وقائدة في الإدارات التعليمية. وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود مشكلات في تخطيط المسار الوظيفي، من أبرزها: نقص الموارد المادية الكافية لإحداث التغيير في إدارات التعليم، وضعف الاهتمام بتطبيق آليات تنظيم وتخطيط المسار الوظيفي، وعدم تبني إدارات التعليم لمسارات وظيفية مرنة لمواجهة التغييرات غير المتوقعة، وضعف خطة العمل في إدارات التعليم لتخطيط المسار الوظيفي.

وفي ضوء ما سبق جاءت الدراسة الحالية لبناء آليات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية من خلال الإجابة عن أسئلة البحث.

أسئلة البحث:

- 1- ما متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟
- 2- ما المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟
- 3- ما الآليات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟

أهداف البحث

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. تحديد متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
2. تحديد المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.
3. وضع آليات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

أهمية البحث

الأهمية العلمية:

- أهمية دور التخطيط لتطوير المسار الوظيفي في مساهمته لزيادة إنتاجية القيادات الإدارية في العمل مما يحقق دافع جيد لتحقيق أفضل درجات العطاء من القيادات الإدارية.

- حداثة الموضوع: تُعد هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول موضوع تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وذلك بناءً على مراجعة الباحث للأدب النظري والدراسات السابقة. وفقاً للإفادة التي حصل عليها الباحث من مكتبة الملك فهد الوطنية (ملحق 1).

الأهمية العملية:

- مساعدة المسؤولين بمعرفة تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية .
- مساعدة المعنيين من مخططي السياسات التربوية على إعادة النظر في تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية مما يحقق فعالية وتميز في بيئة العمل ويحسن الأداء.
- قد يكون هذا البحث إضافة علمية للمكتبة العربية ولمراكز الدراسات العلمية في موضوع تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

- قد تُسهم نتائج هذه الدراسة والآليات المقترحة في مساعدة أصحاب القرار من قادة التغيير على اتخاذ قرارات مستنيرة.

حدود البحث

- **الحدود الموضوعية:** آليات مقترحة من خلال تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية .
- **الحدود البشرية:** القيادات الإدارية (مدير إدارة - رئيس قسم - رئيس وحدة).
- **الحدود المكانية:** الإدارات التعليمية بمنطقة (مكة المكرمة، ومنطقة الرياض، والمنطقة الشرقية).

- الحدود الزمانية: طبق البحث في العام الدراسي 1446هـ.

مصطلحات البحث:

أ- المسار الوظيفي Career Path

يُشير الهيئتي (2016) المسار الوظيفي بأنه: مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمله الوظيفي ويتأثر باتجاهاته، وطموحاته، وأهدافه، ومشاعره (ص.29).

وعرفه (2017) Dessler بأنه: المناصب المهنية التي يشغلها الشخص معه على مدى سنوات عمله (p.309).

ويقصد بالمسار الوظيفي إجرائياً بأنه: سلسلة التغيرات الوظيفية وتجارب العمل التي يتعرض لها القائد الإداري بالإدارات التعليمية خلال مسيرة عمله بما يتوافق مع أبعاد قيادة التغيير.

ب- تخطيط المسار الوظيفي: Career Path planning

هو الجهود المبذولة من إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الموظف لتوظيف المعارف والمهارات والقدرات وأي خصائص أخرى يتمتع بها الموظف لتحقيق التقدم الوظيفي (مصلح، 2018، ص.58).

وأوردت بلعيد (2021) بأنه: عملية رسمية نظامية يشترك بها كل من المؤسسة والفرد، فالمؤسسة تعمل على تحديد الوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية، والفرد يحدد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها خلال حياته الوظيفية (ص. 468).

ويقصد بتخطيط المسار الوظيفي إجرائياً بأنه: عملية تنظيمية لوضع التصور المستقبلي لتطور وتقدم القيادات الإدارية بالإدارات التعليمية في إدارة تعليم مكة المكرمة والرياض والشرقية تحقيقاً للتطلعات الشخصية لهم ولحاجة ومتطلبات الأداء في إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية لتحقيق تحسن المراكز الوظيفية وتطوير أدائهم الوظيفي وفق التغيرات المستقبلية.

الخلفية النظرية والدراسات السابقة:

تعد عملية تخطيط الموارد البشرية نقطة الانطلاق في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي، إذ تشكل الأساس في تحديد حجم القوى البشرية للمؤسسة من حيث الكم والنوع، بالإضافة إلى تقدير الاحتياجات المستقبلية.

حيث يمثل المورد البشري في العصر الحديث مركز عملية التطوير والتميز في أي مؤسسة بشكل عام، لذا فقد أولت المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لإدارة وتنمية الموارد البشرية والوظائف المتضمنة لذلك كتخطيط المسار الوظيفي؛ حيث أصبح تخطيط المسار الوظيفي سمة تتعلق بتحقيق الطموحات الوظيفية، والتقدم والنمو لكل من الموارد البشرية العاملة والمؤسسات التعليمية؛ لذا أصبحت عملية تخطيط المسار الوظيفي مطلب حيوي في تحقيق أهداف كل من المورد البشري والمؤسسة، علاوة على أن تخطيط المسار الوظيفي يتمثل في تحديد الأهداف المهنية، واستثمار الفرص المتاحة في المؤسسة للتقدم الوظيفي وتحديد جوانب تقويم النتائج؛ لأحداث التوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة التعليمية، ومن أبرز جهود المملكة إطلاق برنامج الملك سلمان لتنمية الموارد البشرية للارتقاء والتميز بالقدرات الوظيفية في كافة القطاعات وأهمها قطاع التعليم (شيلي، 2023).

وتحرص مكاتب التعليم على اختيار القيادات الإدارية والتعليمية للعمل حيث يحمل العاملون في إدارات مكاتب التعليم مسؤولية تطوير أداء العملية التعليمية والإدارية من إعداد القيادات، وتطوير المدارس، ونقل الخبرات المختلفة وتداولها، والمساهمة والمساعدة في تخفيف وتذليل الصعوبات والتحديات التي تواجه القيادات والمدارس من أجل التمكن من الإشراف على العمل الميداني في المدارس، وعليه فإن تعدد أدوار مكاتب التعليم تسمح لها بتحقيق الأهداف المنشودة من العملية التعليمية حيث تتضمن زيادة الفاعلية بالتركيز على تحقيق الأهداف واعتماد التقويم بالنتائج من خلال التغذية المرتدة (الهنائي، 2017).

مفهوم وأهمية تخطيط المسار الوظيفي:

أشار شيلي (2023) بأنه هو " عملية مشتركة بين الفرد والمؤسسة، تتضمن إعداد وتهيئة العامل للانتقال عبر مراحل سير متصاعدة، وتنتقل به من وظيفة إلى وظيفة أخرى مماثلة أو أعلى منها بحسب قدراته ورغباته، وحسب احتياجات المؤسسة مع تحديد احتياجات كل مرحلة من هذه المراحل، والتوقيت الزمني المتوقع لها " (ص. 101).

وتتجلى أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستويين هما؛ مستوى الفرد ومستوى المؤسسة والتي يمكن توضيحها كما ذكرها (حريزي، 2017) على النحو التالي: محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات، وتحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي، وتوفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، وتنمية الشعور بتقدير الذات الناتج من النمو والتعليم، وتعلم مهارات جديدة تساعد القائد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات، واختيار الموارد البشرية حيث تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار بتحديد مجموعة من المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل ما فيهم للعمل والتكيف الاجتماعي.

نظريات تخطيط المسار الوظيفي:

أشار (رضوان، 2012) إلى نظريات تخطيط المسار الوظيفي والتي اشتملت ما يلي:

- **نظرية هولاند:** يطلق عليها نظرية الرموز، وتقوم هذه النظرية على أن الأفراد ينقسمون في بيئة العمل إلى ستة أنماط، وهي: (الواقعية والمشجعة على البحث والاستقصاء والفنية والاجتماعية والتنافسية والتقليدية)، وبيحث الأفراد عن البيئة التي تتناسب مع أنماطهم السلوكية، حيث يتحدد سلوك الفرد من خلال التفاعل الذي يحدث بين محددات الشخصية والنمط البيئي السائد وتؤكد هذه النظرية أن هناك محاولات مستمرة من جانب الفرد حتى يحقق التوافق بين شخصيته وسلوكه، والوظيفة المتاحة، حتى يستطيع أن يتلاءم ويتوافق مع بيئة العمل السائدة.
- **نظرية التوافق الوظيفي:** تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة. حيث تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعتبر نتيجة طبيعية للانسجام بين القوى الدافعة لبيئة العمل واحتياجات الفرد، وترى هذه النظرية أن التوافق بين الفرد وبيئة العمل يعتبر الدافع للسلوك الإنساني في العمل، حيث يقوم الفرد بالموازنة بين قدراته ومهاراته وما توفره البيئة المحيطة من فرص وقوى دافعة وأنواع العوائد

المختلفة كالأجور والمكانة الاجتماعية والعلاقات الشخصية ، وعند حدوث التوافق بين قدرات الفرد ومهاراته والمتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية، فإن الفرصة تكون أكبر لتحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

- **نظرية هول:** قدمت هذه النظرية نموذجًا سلوكيًا للنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافًا تحمل معنى التحدي ويمكن تحقيقها، تُكسب الشعور بقوة الدفع التنافسية، وتؤدي إلى تحقيق الرضا والاندماج في العمل وإرساء أهداف وظيفية أخرى.

مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن تصنيفها إلى مداخلين رئيسيين كما ذكرها (سيوال، 2019) على النحو التالي:

(أ) **المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:** يركز على الدور الذي يقدمه القائد بغرض تطوير مستقبله الوظيفي، ويتم ذلك عن طريق قيام القائد بدراسة الفرص الوظيفية المتاحة داخل المؤسسة وفي سوق العمل، ويحدد متطلباته واهتماماته الوظيفية بعد أن يقوم بتقويم جوانب القوة والضعف لديه، وتحديد أهدافه العليا التي تتطلب تحديات لاكتساب مهارات ومعارف تتناسب مع طموحاته.

(ب) **المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:** يتمثل دور المؤسسة في الاتصال المباشر بدور القائد في رسم وتخطيط المسار الوظيفي.

خطوات تخطيط المسار الوظيفي:

تمر عملية تخطيط المسار الوظيفي بعدة خطوات، يمكن توضيحها كما ذكرها (سليماني وجرار، 2019) على النحو التالي: تصميم المسار الوظيفي، وتوصيف وتحديد الأهداف لكل مسار وظيفي، وتقييم الذات من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل كالأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية الذاتية الملائمة لنجاح المسار الوظيفي الذي تم اتباعه، وإدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: من خلال تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع، واتخاذ القرارات الصحيحة ومواجهة التحديات والعقبات والمعوقات.

نماذج تخطيط المسار الوظيفي

أشار كل من (عوض، 2023؛ أميرة، 2014؛ الشوابكة، 2021) أن هناك مجموعة من نماذج تخطيط المسار الوظيفي التي يمكن استخدامها في إدارات الموارد البشرية لتخطيط وإدارة الوظائف بشكل تعاوني. ومن النماذج الممكن استخدامها:

- نماذج جرد المهارة: هو أداة تستخدم لتقييم وتحديد المهارات الحالية للموظفين وتحديد الفجوات التي تحتاج إلى تطوير.
- نماذج خطة التطور الوظيفي: هي وثيقة توضح الأهداف المهنية للموظف والخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. تشمل خطة التطوير الوظيفي تحديد المهارات التي يحتاج الموظف إلى تطويرها، والموارد المتاحة لتحقيق ذلك، والجدول الزمني لتحقيق الأهداف.
- نماذج جدول مراجعة الأداء: هو أداة تستخدم لتقييم أداء الموظفين بشكل دوري وتقديم التغذية الراجعة اللازمة لتحسين الأداء.
- نماذج تحليل SWOT الشخصي: ويستخدم لمساعدة الموظفين على تقييم مهاراتهم.

معوقات تخطيط المسار الوظيفي:

ساهمت العديد من المعوقات في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره، ومن أهمها وفقًا لما ذكرته (عضيات، 2022):

- التغييرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة التي تحيط بالإدارات والمؤسسات، واستجابتها لتغيرات البيئة مثل إدخال التكنولوجيا الحديثة وغيرها، إلى جانب قيامها بإعادة هيكلة الأعمال.
- إلغاء بعض الوظائف أو استبدال وظائف قديمة بوظائف جديدة والتغييرات في عدد ونوعية الوظائف التي تقوم بها إعادة الهيكلة، والتي لها أثر مباشر في عملية تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فيحصل نوع من الارتباك، فإلغاء الوظائف واستحداث وظائف أخرى، يعني بالضرورة تغيير المسارات وتغيير احتياجات الوظائف التي تترتب عليها.
- اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يربك استقرار المؤسسة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.

التغلب على معوقات تخطيط المسار الوظيفي:

أجمع (عضيات، 2022) على مجموعة من النقاط الأساسية التي يمكن اتباعها للتغلب على الصعوبات التي قد تواجه الأفراد أثناء عملية تخطيط المسار الوظيفي، منها: أن تكون المسارات الوظيفية مرنة؛ لتكسب العناصر البشرية المهارات اللازمة للوظائف الحديثة وتهيئتها للتكيف معها، والاعتماد على مسارات الترقية غير التخصصية لحدّ كبير؛ ليتم توفير بدائل للترقية مع دعمها بدوام وظيفي؛ ليكتسب الموظفين عدد من المهارات، والاستغناء عن الأفراد الذين تنخفض كفاءتهم باستمرار، وزيادة راتب الموظف المرشح للترقية دون انتقاله للوظيفة الأعلى كتعويض له.

الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

أولاً- الدراسات العربية:

جاءت دراسة مخصيد (2022) بهدف تحليل أثر التخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تحسين أداء العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت. كما ركزت على تسليط الضوء على أهمية مفهوم التخطيط والتطوير لفهم المسار الوظيفي وتأثيره بين الموظفين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على عينة عشوائية شملت 50 موظفًا وموظفة من العاملين في الهيئة، أظهرت نتائج الدراسة أن تقييم الموظفين لمستوى أداء العمل جاء منخفضًا، مع وجود ارتباط واضح بين التخطيط للمسار الوظيفي وأداء العمل. كما أظهرت النتائج أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي، وفقًا لتقييم العاملين، كان أيضًا منخفضًا، مما يشير إلى وجود حاجة لتحسين الجهود المبذولة في هذا الجانب، وعلى الرغم من ذلك، لم تُظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محوري تخطيط المسار الوظيفي وأداء العمل بناءً على عوامل مثل العمر أو الخبرة العملية أو الدورات التدريبية التي حصل عليها الموظفون. وهذا يشير إلى أن التحسينات المطلوبة في التخطيط للمسار الوظيفي قد تكون شاملة ولا تعتمد بشكل أساسي على الفروق الفردية بين الموظفين،

وإنما على السياسات والإجراءات التنظيمية داخل الهيئة، تؤكد هذه النتائج أهمية تعزيز استراتيجيات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لتحسين أداء العاملين، وضمان مواءمة تطلعاتهم المهنية مع أهداف المؤسسة.

وأجرى الجهني (2023) دراسة استهدفت استكشاف العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الكادر التعليمي، من خلال تحليل أبعاد محددة شملت الأجر والمكافأة، وظروف العمل، والإشراف. تم إجراء الدراسة ميدانياً على مستوى التعليم الثانوي في منطقة تبوك، واعتمدت على المنهج الوصفي. لجمع البيانات، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة، حيث شملت عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 325 معلماً ومعلمة، تم اختيارهم من مجتمع الدراسة الذي يتألف من 2076 معلماً ومعلمة، أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية إيجابية بين الأبعاد التي ركزت عليها الدراسة وبين مستوى الرضا الوظيفي. وتبين أن تخطيط المسار الوظيفي يسهم بشكل مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين والمعلمات، خاصةً عندما يكون مدعوماً بأجر عادل ومكافآت محفزة، وتحسين ظروف العمل، والإشراف الفعال، تشير هذه النتائج إلى أهمية تبني المؤسسات التعليمية استراتيجيات واضحة لتخطيط المسار الوظيفي، باعتبارها وسيلة لتعزيز الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للكادر التعليمي وفعالية العملية التعليمية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

أجرت (Baquer 2019) دراسة هدفت إلى معرفة أثر برامج التدريب على أبحاث تخطيط المسار الوظيفي في إدارة الموارد البشرية. تشير برامج التدريب إلى جهد هادف من قبل صاحب العمل لتسهيل جهود الموظفين التي تهدف إلى تعلم الأنشطة أو السلوك المتعلق بالعمل. وقد هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير برامج تدريب الموظفين على تخطيط المسار الوظيفي. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وتمثلت عينة الدراسة في 150 مشاركاً والتي ستعبر عن حوالي 15 بالمائة من الموظفين المستهدفين.

وهدف دراسة (Abdul Hadi, et al (2020) إلى تحديد دور الذكاءات المتعددة في التخطيط الوظيفي للموظفين في المدرسة الثانوية المهنية الثالثة كلاتين (Klaten). اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، وكانت عينة الدراسة معلمي التوجيه والإرشاد في المدرسة الثانوية المهنية الثالثة كلاتين (Klaten)، واستخدمت الدراسة المقابلات والملاحظة والتوثيق كأداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن: الذكاءات المتعددة لها دور مهم في دعم الحياة المهنية وفي عملية التخطيط للمسار الوظيفي للمعلمين في المدرسة الثانوية المهنية الثالثة كلاتين (Klaten)، وكذلك لها دور في خدمات التوجيه المهني التي يقوم بها معلمو التوجيه والإرشاد في المدرسة الثانوية المهنية الثالثة (Klaten)، بالإضافة إلى خدمات التوجيه والإرشاد المهني بناءً على الخصائص في تحديد اتجاه التخطيط الوظيفي.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي:

أوجه الاتفاق:

- من حيث الموضوع: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة، أيضاً اتفقت مع الدراسات السابقة من حيث الهدف، والمجتمع، والمنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي كدراسة مخصيد (2022)، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة مخصيد (2022) ودراسة الجهني (2023).

أوجه الاختلاف

- من حيث الهدف: اختلفت في تناول الأهداف ذاتها حيث هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وتحديد المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والخروج باليات مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

- من حيث المجتمع: اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة كدراسة مخصيد (2022) ودراسة (Baquer 2019) ودراسة (Abdul Hadi, et al (2020)

- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث اعتمدت بعضها على المنهج الوصفي كدراسة (Baquer 2019) ودراسة الجهني (2023) وبعضها استخدم المنهج النوعي كدراسة (Abdul Hadi, et al (2020).

- من حيث الأداة: اختلفت الدراسة الحالية في استخدام الأدوات عن الدراسات السابقة كدراسة (Abdul Hadi, et al (2020). والتي استخدمت المقابلات والملاحظة والتدوين.

قيادات الإدارات التعليمية:

تشكل القيادات الإدارية أهمية كبرى في نجاح الإدارات التعليمية، فالقائد قد يكون رئيساً في موقف ويكون مروباً في موقف آخر، لذلك يرتبط مفهوم القيادة بطبيعة الدور والمهام الوظيفية ارتباطاً وثيقاً، وتعتبر القيادة الإدارية والتعليمية من أكثر الأنماط تأثيراً في السلوك التنظيمي، حيث تؤثر على دافعية القائد واتجاهاته النفسية ورضاه عن العمل، وتشكل محوراً رئيسياً للعلاقة بين القادة والمروبين، وتعبّر عن التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة (بوعزة، 2016).

فالعلمية القيادية مهمة في جميع المؤسسات على اختلافها، ولكي تكون ناجحة يجب أن تتم بشكل منسق ومدرّس ومخطط له بطريقة منظمة لضمان تقديم مفهوم إيجابي في العمل وتحقيق الأهداف، وتمثل قيادة المؤسسات التعليمية أحد أهم أنواع القيادات، باعتبارها نقطة الانطلاق في تأهيل القوى البشرية، فهي المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية عقلاً وفكراً ومنهجاً، فأصبحت تمثل جزءاً من حياة المجتمعات كعملية ذات فعالية مستمرة، تواكب التطور في شتي الجوانب المعرفية والعلمية، وتطبق الدراسات العلمية في مجالات النفس البشرية، والتي أسهمت في تطورها، وزيادة الوظائف المناطة بها، وأصبحت القيادة ذات طبيعة اجتماعية هادفة تسعى لتحقيق الأهداف التنظيمية مع مراعاة احتياج الفرد وأهدافه (الأسمرى، 2022).

لذا فإن تطوير القيادات الإدارية أصبح أمراً مهماً لمواكبة متطلبات العصر الحديث؛ لكون القائد يلعب دوراً كبيراً في متابعة وتطبيق توجيهات الوزارة التي تحقق رؤية الحاضر والمستقبل لقطاع التعليم والقطاع الإداري وضمان نمو المهارات والكفاءات لدى القيادات في تحسين العملية الإدارية وتحقيق الأهداف لذا أصبح التطوير المستمر عاملاً أساسياً في جميع الجوانب الإدارية والفنية والتقنية والمعرفية (البركاتي، 2022).

لذلك تتطلع القيادات الإدارية إلى التطوير المستمر في كافة المستويات لتحقيق الأداء الأفضل، وأفضل مستوي متميز من التعليم محلياً وعالمياً، ويعتبر القائد ركيزة من ركائز نجاح أي مؤسسة تعليمية، لكونه المرشد والموجه الأول والداعم الأساسي للمروبين في العمل، فتطوير أدائه ينعكس بشكل إيجابي على كل من

ويتضح مما سبق أن القيادة الإدارية على درجة كبيرة من الأهمية لجميع المجتمعات والمؤسسات على اختلافها حيث تعد المرجعية العليا للمرؤوسين والتفاعل بينهم مما يعمل على تحقيق الأهداف.

خصائص قائد التغيير الإداري الفعال:

ذكر (الثويني، 2014) مجموعة من الخصائص والسمات الشخصية والمهنية التي يجب توافرها في القائد الفعال وهي: الذكاء، والإقدام والثقة بالنفس والقدرة على الحزم واتخاذ القرارات، والنضج الانفعالي، والمبادأة والابتكار، والتعاون والتفاعل الاجتماعي: القادر على شحذ همم الآخرين وتوحيد جهودهم وتعزيز التعاون بينهم لخدمة أهداف المدرسة، والقدرة على الإقناع، والقدرة على التعبير: الصبر والمثابرة والطموح، تحمل المسؤولية، القدرة على الإدراك والتحليل، والقدرة على التعلم والتدريب، وحسن الخلق، وحسن المظهر الشخصي.

نظريات القيادة الإدارية:

تتعدد نظريات القيادة الإدارية التي تهدف إلى فهم كيفية تأثير القادة على مرؤوسيه وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. هذه النظريات تقدم إطاراً لفهم سلوك القادة وكيفية تفاعلهم مع الفرق. إليك بعض من أبرز نظريات القيادة الإدارية (السعود، 2015):

1. **نظرية السمات:** ركزت هذه النظرية على الصفات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين. تفترض أن القيادة تعتمد على صفات موروثة يولد بها الفرد.
2. **النظرية السلوكية:** تهدف هذه النظرية إلى فهم العلاقة بين سلوك القائد وفعالية القيادة. تركز على دور القائد في تحقيق رضا المرؤوسين ومستوى الإنتاجية.
3. **النظرية الموقفية:** ظهرت هذه النظرية كرد فعل على أوجه القصور في نظريتي السمات والسلوكية. ترى أن القائد الناجح هو الذي يستطيع مواءمة سلوكه مع متطلبات الموقف، وتعتمد هذه النظرية على التفاعل بين القائد والموقف، حيث يجب على القائد تغيير أسلوبه بما يناسب الظروف الحالي والجماعة التي يقودها، تفيد هذه النظرية أن الأسلوب القيادي الفعال في موقف معين قد لا يكون مناسباً لجماعة أخرى أو حتى لنفس الجماعة في موقف مختلف.
4. **النظرية التفاعلية:** تُعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، حيث تدمج العوامل المرتبطة بالقائد وصفاته الشخصية، والمجموعة التي يقودها، والظروف المحيطة بالموقف، ترى أن القيادة هي محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد وأعضاء مجموعته، مع التركيز على بناء الثقة والتعاون لتحقيق الأهداف العليا، ويؤكد هذا النموذج أن القائد الناجح يشارك المجموعة مشاعر ها وأهدافها، ويعمل على كسب تأييدها لتحقيق النجاح.

الدراسات السابقة المتعلقة بقيادة الإدارات التعليمية:

أولاً- الدراسات العربية:

تهدف دراسة محمد (2022) إلى التعرف على واقع الأداء الإداري، وتبيان كيفية استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وتناولت الدراسة بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى في ضوء مدخل التحسين المستمر، واعتمد البحث على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٨١) فرداً من القيادات الإدارية الوسطى في مديرية التربية والتعليم، وتوصلت الدراسة إلى أن: بعض القيادات الوسطى ليس لها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملها وتفقر العمل بروح الفريق، كما أن الإدارة لا توفر التحفيز والدعم الكامل للتحسين المستمر.

جاءت دراسة خميسي (2023) لتحديد أبرز آليات تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة. وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التنبؤي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أهمية دعم وتعزيز التوجهات الإدارية الحديثة لتحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام، ندرة الاجتماعات والنوبات لنشر ثقافة تحسين الأداء للقيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة.

هدفت دراسة آل عبد الله (2023) إلى الكشف عن المتطلبات المادية والمهنية والإدارية اللازمة لتطوير أداء القيادات التربوية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات من جميع القيادات التربوية في المحافظة. أظهرت النتائج وجود حاجة ملحة لتطوير القيادات التربوية لتواكب متطلبات رؤية 2030، حيث وافق أفراد العينة بنسبة كبيرة على أهمية المتطلبات المادية والإدارية والمهنية. تضمنت المتطلبات المادية استحداث طرق إبداعية لرفع الإنتاجية المهنية، وإطلاق مبادرات توعوية لتعزيز وعي القيادات بأهمية التطوير، وافتتاح قنوات إلكترونية مخصصة لتدريبهم على المهارات الجديدة. أما المتطلبات الإدارية، فركزت على تطبيق معايير الحوكمة على جميع الإجراءات والمشاريع المرتبطة بالتعليم لضمان الكفاءة والشفافية، وبناء مؤشرات أداء تتماشى مع أهداف رؤية 2030 لمتابعة التقدم وتحقيق الأهداف المرجوة. وفيما يتعلق بالمتطلبات المهنية، أشارت الدراسة إلى أهمية تشجيع القيادات التربوية على المشاركة الفاعلة في مشاريع وبرامج التطوير المختلفة، بالإضافة إلى نشر ثقافة التغيير بينهم لتعزيز الابتكار والمرونة في العمليات الإدارية والتعليمية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

أجرى فليك (Fleck, 2019) دراسة هدفت إلى تحديد المهارات المهنية والتقنية اللازمة لنجاح الأداء الإداري لدى مديري الإدارات التعليمية في المدارس الثانوية التقنية في بنسلفانيا، وتحديد العلاقة بين المهارات القيادية الأساسية ونجاح الأداء الإداري في التعليم الثانوي المهني، اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي واستخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة لاستطلاع رأي مديري مراكز التطوير بالمنطقة ولجمع البيانات من عينة الدراسة التي تكونت من (44) قيادياً من مدراء المنطقة الوسطى لولاية بنسلفانيا، وأظهرت نتائج الدراسة مجموعة من المهارات القيادية المهمة لنجاح المدير الإداري مثل: المسؤولية الذاتية، والإدارة والقيادة، والتدريب التواصل الكتابي، كما تم تحديد مجموعة من المهارات القيادية التي يجب توافرها في القادة الإداريين بدرجة كبيرة منها: التفكير والتخطيط الاستراتيجي، تطوير الوعي بالعوامل الخارجية، القدرة على التواصل، والقدرة على صنع القرار، والتخطيط لإدارة الأداء. وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهارات القيادية وحاجتها إلى التطوير.

وهدفت دراسة الوغالي (Alogali, 2018) إلى التعرف وتقييم وجهات نظر القيادات التربوية المشاركين في برنامج مكثف على القيادة، يسمى برنامج أكسفورد السعودي للقيادة التربوية (SOPEL)، واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة التي تم أجراها مع (40) قائدًا من القادة المشاركين في البرنامج، وأظهرت نتائج الدراسة: أن هناك خلط بين مفاهيم الإدارة والقيادة، وأن هناك عقبات لغوية وإدارية، هناك مخاوف مراقبة الجودة، والحاجة إلى تقييم فعالية البرامج بشكل مستقل.

التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بقيادة الإدارات التعليمية:

أوجه الاتفاق:

من حيث الموضوع: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول متغيرات الدراسة، والمجتمع حيث اتفقت مع بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة، أما من حيث المنهج فاتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ودراسة آل عبد الله (2023)، ومن حيث الأداة: اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة التي استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة خميسي (2023) ودراسة محمد (2022).

أوجه الاختلاف:

- من حيث المجتمع: اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في مجتمع الدراسة كدراسة فلييك (Fleck, 2019) ومجتمعها مدراء الإدارات التعليمية في المدارس الثانوية، ودراسة محمد (2022) والتي كان مجتمعها القيادات الإدارية الوسطى في مديرية التربية والتعليم في محافظة الفيوم.

- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة حيث اعتمدت بعضها على المنهج الوصفي كدراسة خميسي (2023)، ودراسة محمد (2022)، وبعضها استخدم المنهج النوعي كدراسة (Alogali, 2018).

- من حيث الأداة: اختلفت الدراسة الحالية في استخدام الأدوات كدراسة الوغالي (Alogali, 2018) التي استخدمت المقابلة كأداة للدراسة، ودراسة فلييك (Fleck, 2019) التي استخدمت الاستبانة والمقابلة.

منهجية البحث وإجراءاته:

نوع البحث ومنهجه:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي المسحي لجمع البيانات وتصنيفها وتحليلها نظرًا لملائمته للطبيعة الوصفية للبحث، ولمناسبته لأهدافه، وعرفه العساف (2019) بأنه: المنهج الذي يهتم بدراسة موضوع محدد أو ظاهرة معينة وتحليل جميع جوانبها تحليلًا دقيقًا للحصول على معلومات دقيقة في مدة زمنية معينة من خلال اتباع طرق صحيحة في البحث العلمي، وما يتبع ذلك من تحليل للنتائج واستنباط للعلاقات المؤثرة بين المتغيرات.

مجتمع البحث:

تكوّن مجتمع البحث من قيادات الإدارات التعليمية في كل من منطقة (مكة المكرمة، والرياض والشرقية)، حيث إنها تمثل جهات المملكة العربية السعودية؛ من الجهة الغربية (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة)، ومن الجهة الوسطى (الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض)، ومن الجهة الشرقية (الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية)، وبلغ حجم مجتمع الدراسة (776) قائدًا إداريًا حسب الإحصائية التي تم الحصول عليها:

جدول 1: إحصائية مجتمع البحث في الإدارات التعليمية الثلاث.

إدارة التعليم	مدير إدارة	رئيس قسم	رئيس وحدة	المجموع
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة مكة المكرمة	30	108	40	178
الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض	132	288	72	492
الإدارة العامة للتعليم بالمنطقة الشرقية	20	78	8	106
المجموع	182	474	120	776
الحجم الكلي للمجتمع	776			

عينة البحث:

تم استخدام معادلة كوكران لحساب حجم العينة (Cochran's Sample Size Formula)، التي يفضل استخدامها عندما يكون حجم المجتمع معلومًا، وبناءً على المعادلة تكونت عينة الدراسة من (258) قائدًا إداريًا من مجتمع الدراسة، وبعد ذلك تم اختيار العينات الفرعية باستخدام الطريقة الطبقيّة العشوائية لضمان تمثيلها لقيادات الإدارات التعليمية العامة في كل منطقة، حيث تمثل العينة من المجتمع ما نسبته 33,3 %.

إعداد أداة البحث:

1. تحديد الهدف من الاستبانة:

هدفت إلى تعرف متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، والوقوف على أبرز المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي.

إعداد الاستبانة في صورتها الأولية:

اشتملت على (36) عبارة وزعت على محورين وهم: (المحور الأول: متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، واشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد هي: التأهيل والتدريب (6) عبارات، والتحفيز والتمكين (6) عبارات، والاستدامة (7) عبارات، والمحور الثاني: معوقات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية، واشتمل هذا المحور على ثلاثة أبعاد هي: الثقافة التنظيمية (5) عبارات، والتوقعات المستقبلية (6) عبارات، وأساليب التقييم (6) عبارات.

التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة والتي أصبحت جميع عباراتها (33) عبارة.

ضبط الاستبانة:

صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من السادة أعضاء هيئة التدريس في العديد من الجامعات، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة ووضوحها، وانتمائها للمحور/ للبعد الذي تنتمي إليه وسلامة الصياغة اللغوية وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته. وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف البحث، ووفقاً لتوجيهاتهم ومقترحاتهم تم تعديل صياغة بعض العبارات لغوياً، وإضافة وحذف بعضها، وتم الأخذ بنسبة اتفاق (80%) فأكثر ليصبح عدد عبارات الاستبانة (33) عبارة موزعة على محورين وكل محور يندرج تحته (3) أبعاد.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة بتطبيقها على عينة استطلاعية تكونت من (30) قائدًا إداريًا من خارج عينة الدراسة المستهدفة، وذلك لحساب قيم معاملات ارتباط الفقرات بالاستبانة ككل، والمحور والبعد الذي تتبع له، وذلك كما هو مبين في الجدول التالي

جدول 2: قيم معاملات ارتباط الفقرات بالاستبانة ككل والمحور والبعد الذي تتبع له

المحور	البعد	رقم الفقرة	معامل ارتباط الفقرة بـ		
			بعدها	محورها	الاستبانة
متطلبات تخطيط المسار الوظيفي	التأهيل والتدريب	14	.56**	.71**	.77**
		15	.76**	.67**	.75**
		16	.66**	.85**	.74**
		17	.64**	.84**	.73**
		18	.66**	.81**	.70**
	التحفيز والتمكين	19	.66**	.84**	.73**
		20	.67**	.85**	.68**
		21	.50**	.64**	.56**
		22	.66**	.70**	.64**
		23	.68**	.70**	.70**
	الاستدامة	24	.69**	.63**	.67**
		25	.75**	.80**	.80**
		26	.70**	.76**	.66**
		27	.74**	.82**	.71**
		28	.65**	.82**	.80**
	الثقافة التنظيمية	29	.60**	.79**	.74**
		30	.66**	.67**	.65**
		31	.68**	.72**	.60**
		32	.56**	.85**	.76**
		33	.64**	.82**	.74**
معوقات تخطيط المسار الوظيفي	التوقعات المستقبلية	34	.70**	.84**	.72**
		35	.49**	.75**	.68**
		36	.52**	.83**	.69**
		37	.83**	.82**	.75**
		38	.76**	.80**	.70**
	أساليب التقييم	39	.81**	.77**	.66**
		40	.43**	.72**	.66**
		41	.74**	.80**	.77**
		42	.67**	.84**	.70**
		43	.56**	.72**	.60**
		44	.71**	.73**	.64**
		45	.63**	.85**	.73**
		46	.77**	.49**	.56**

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (a = 0.01)

يلاحظ من النتائج في الجدول (2) أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الأبعاد بشكل عام تراوحت بين (0.43) و(0.83)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع المحاور بشكل عام تراوحت بين (0.46) و(0.85)، كما أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبانة مع الاستبانة ككل تراوحت بين (0.47) و(0.88)، كما يلاحظ من النتائج أنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الأول: "متطلبات تخطيط المسار الوظيفي" بمحورها قد تراوحت بين (0.63) و(0.85)، وبالأستبانة ككل بين (0.56) و(0.80)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط فقرات المحور الثاني: "معوقات تخطيط المسار الوظيفي" بمحورها قد تراوحت بين (0.49) و(0.85)، وبالأستبانة ككل بين (0.56) و(0.77).

ثبات الاستبانة:

تم حسابه باستخدام طريقة ألفا- كرونباخ وجدول (3) يبين ذلك.

جدول 3: نتائج ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا- كرونباخ (ن=30)

المحور	البعد	ثبات الاتساق الداخلي	عدد الفقرات
متطلبات تخطيط المسار الوظيفي	التأهيل والتدريب	0.86	5
	التحفيز والتمكين	0.89	5
	الاستدامة	0.90	8
الكلي للمحور		0.92	18
معوقات تخطيط المسار الوظيفي	الثقافة التنظيمية	0.84	4
	التوقعات المستقبلية	0.83	5
	أساليب التقييم	0.82	
الكلي للمحور		0.89	15
الكلي للاستبانة		0.94	28

يلاحظ من النتائج في الجدول (3) أنَّ قيمة معامل ثبات الاتساق الداخلي قد بلغت للاستبانة ككل (0.94)، وللمحاور تراوحت بين (0.89) و(0.92)، ولأبعاد بين (0.82) و(0.90) وهذه القيم تشير إلى الاستبانة ذو ثبات عالٍ.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغرض تحليل البيانات للدراسة الميدانية على النحو التالي:

- معامل الارتباط لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ لحساب الثبات.
- معادلة كوكران لحساب حجم العينة.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- الرتب.

عرض النتائج ومناقشتها:

إجابة السؤال الأول ومناقشته: "ما متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، والجدول (4) يوضح هذه النتائج:

جدول 4: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات عينة الدراسة على محور متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التأهيل والتدريب	3.54	0.43	1	كبيرة
2	التحفيز والتمكين	3.10	0.41	2	متوسطة
3	الاستدامة	2.86	0.39	3	متوسطة
	متطلبات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية	3.11	0.23		متوسطة

يلاحظ من النتائج في الجدول (4) أنَّ المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.11)، بانحراف معياري (0.23)، ودرجة موافقة (متوسطة)، كما يلاحظ من النتائج أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمحور متطلبات تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية قد تراوحت ما بين (2.86-3.54) وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء بعد " التأهيل والتدريب" في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.54)، وبانحراف معياري (0.43)، تلاه بعد " التحفيز والتمكين" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.10)، وبانحراف معياري (0.41)، وأخيراً جاء بعد " الاستدامة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2.86)، وبانحراف معياري (0.39).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة متوسطة في الإجمال على متطلبات تخطيط المسار الوظيفي، وهو ما يمكن تفسيره لحاجة هذه المتطلبات للعمق من حيث الرجوع للإطار النظري للدراسة مع الاستفادة من الأدبيات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، بالإضافة للاسترشاد بأراء الخبراء والمتخصصين في المجال عند بناء وصياغة هذه المتطلبات، حتى تخرج بصورة أكثر عمقاً وشمولاً وتأتي الموافقة عليها بدرجة كبيرة وليست متوسطة، بجانب ما سبق يرى الباحث أهمية مراعاة هذه المتطلبات التي تتمثل فيما يلي: وجود استراتيجية ومنهجية واضحة ومدرسة وقابلة للتنفيذ، قبول بعض الغموض الجزئي، وجود بيئة داعمة للتغيير ومناخ تنظيمي يحفز عليه إلى جانب توضيح أهمية الاتصالات المفتوحة، والتعهد والالتزام.

وسيمت تناول أبعاد هذا المحور بنوع من التفصيل كما يتضح في الجداول التالية، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

أولاً- التأهيل والتدريب:

حسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التأهيل والتدريب) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (5).

جدول 5: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد (التأهيل والتدريب) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعقد إدارة التعليم برامج التنمية المهنية لرفع كفاءة القيادات الإدارية	3.64	0.89	1	كبيرة
3	تلتزم إدارة التعليم أثناء تقديم الدورات التدريبية بخطط التدريب وفق أهداف قيادة التغيير	3.58	0.96	2	كبيرة
2	تقدم إدارة التعليم برامج تدريبية في مجال قيادة التغيير	3.57	0.95	3	كبيرة
4	تدعم إدارة التعليم القيادات الإدارية في عمليات التدريب	3.56	0.92	4	كبيرة
5	تدرب إدارة التعليم القيادات على المهارات الإدارية المستقبلية	3.33	1.15	5	متوسطة
المتوسط الكلي لبعد التأهيل والتدريب					
		3.54	0.43	-	كبيرة

يظهر جدول (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد التأهيل والتدريب تراوحت بين (3.33) و(3.64)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (1)، التي تنص على "تعقد إدارة التعليم برامج التنمية المهنية لرفع كفاءة القيادات الإدارية" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.64)، وانحراف معياري (0.89)، وكان أقل تقدير للفقرة (5)، التي تنص على "تدرب إدارة التعليم القيادات على المهارات الإدارية المستقبلية" إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.33)، وانحراف معياري (1.15).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة كبيرة على متطلبات تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة ببعد التدريب والتأهيل، ويمكن تفسير النتيجة السابقة في ضوء ما أشارت إليه دراسة (بركات وعيسى، 2022) من أنه تظهر عملية تخطيط المسار الوظيفي في التدرج الوظيفي للأعمال التي يقوم بها القادة الإداريين في المؤسسة واحتياجاتهم خلال كل مرحلة على طول المسار التدريبي، من أجل تعزيز مهاراتهم ومعارفهم واتجاهاتهم وأهدافهم حتى يكون ملائماً للوظيفة التي سيشتغلونها.

كما يدعم ما سبق أن قيادة التغيير تهتم بالتحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية؛ من خلال التوظيف العملي للسليم للكوادر البشرية والتأثير عليها، وذلك بتوجيه كل الطاقات والقدرات التي تسهم في دعم الإدارات ومسؤولياتها والعاملين فيها ففقد المؤسسات التربوية مطالبون بمساعدة العاملين؛ لمواكبة التطور والإبداع، والتقدم نحو ازدهار المؤسسة، وعليهم تقبل الأفكار والأساليب الحديثة التي تنهض بالتغيير والسعي قدماً نحو تحقيقها وتطبيقها، وضمان الاستفادة من جميع مواردها المتاحة، وأهمها الموارد البشرية وهو ما تمت مراعاته في المتطلبات السابقة.

ثانياً- التحفيز والتمكين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التحفيز والتمكين) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (6).

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (التحفيز والتمكين) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	تقدم إدارة التعليم التغذية الراجعة حول نتائج أداء القيادات الإدارية	3.53	1.05	1	كبيرة
10	توفر إدارة التعليم الدعم اللازم لتمكين القيادات الإدارية	3.45	0.98	2	كبيرة
8	تمكن إدارة التعليم القيادات الإدارية من الممارسات اللازمة لقيادة التغيير	2.89	0.78	3	متوسطة
7	توفر إدارة التعليم حوافز تشجيعية للقيادات الإدارية مرتبطة بالأداء	2.84	0.75	4	متوسطة
6	تضع إدارة التعليم نظاماً واضحاً للحوافز ينعكس بشكل فاعل على أداء القيادات الإدارية	2.81	0.79	5	متوسطة
المتوسط الكلي لبعد التحفيز والتمكين					
		3.10	0.41	-	متوسطة

يظهر جدول (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد التحفيز والتمكين تراوحت بين (2.81) و(3.53)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (9)، التي تنص على "تقدم إدارة التعليم التغذية الراجعة حول نتائج أداء القيادات الإدارية" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.53)، وانحراف معياري (1.05)، وكان أقل تقدير للفقرة (6)، التي تنص على "تضع إدارة التعليم نظاماً واضحاً للحوافز ينعكس بشكل فاعل على أداء القيادات الإدارية" إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.81)، وانحراف معياري (0.79).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة متوسطة في الإجمال على متطلبات تخطيط المسار الوظيفي المرتبطة ببعد التحفيز والتمكين، وهو ما يمكن تفسيره لحاجة هذه المتطلبات لمزيد من العمق والتنوع والشمول بحيث تكون أكثر ارتباطاً بالواقع وما يتوافر به من إمكان وأكثر قابلية للتطبيق، ومن ثم تأتي الموافقة عليها بدرجة كبيرة وليست متوسطة، ومن الممكن أن تكون هناك اختلافات في كيفية تأثير برامج التحفيز والتمكين على الموظفين. بعض المشاركين قد يشعرون بفعالية هذه البرامج ويرون أنها تسهم في تعزيز أدائهم ورضاهم الوظيفي، بينما قد يشعر آخرون بأنها تحتاج إلى تحسين، كما يمكن أن تكون هناك اختلافات في السياقات التنظيمية والثقافية للمؤسسة التي قد تؤثر على آراء المشاركين. في بعض الأقسام أو الفروع قد تكون برامج التحفيز والتمكين فعالة بشكل أكبر من غيره، ويدعم النتيجة السابقة ما بينته نتائج دراسة القحطاني (2017) من أن إعطاء أفراد مجتمع البحث لدور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات جاء بدرجة أهمية متوسطة. ولذا أوصت الدراسة بالعمل على الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات بمؤسسات التعليم العالي السعودي بكافة مجالاته.

ثالثاً- بُعد الاستدامة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الاستدامة) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (7).

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد (الاستدامة) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
15	تشجع إدارة التعليم القيادات الإدارية وجميع منسوبيها على العمل بروح الفريق	3.90	1.32	1	كبيرة
13	تحافظ إدارة التعليم على مواردها البشرية عبر عمليات الاستقطاب والترقية	3.16	0.93	2	متوسطة
14	تعزز إدارة التعليم ثقافة الاستثمار الأمثل لقياداتها الإدارية	3.13	0.95	3	متوسطة
11	تعزز إدارة التعليم ممارسات القيادات الإدارية الداعمة لعمليات التغيير	2.75	1.12	4	متوسطة
12	تعقد إدارة التعليم شراكات مع الجهات المختصة لدعم قيادة التغيير	2.64	1.21	5	متوسطة
17	تتبنى إدارة التعليم عمليات تخطيط المسار الوظيفي لتقليل الهدر البشري والمالي	2.47	0.99	6	قليلة
16	تربط إدارة التعليم احتياجات القيادات الإدارية بعمليات تخطيط المسار الوظيفي	2.43	0.88	7	قليلة
18	توظف إدارة التعليم بدائل متنوعة للموارد المالية لدعم تخطيط المسار الوظيفي	2.37	0.87	8	قليلة
	المتوسط الكلي لبعد الاستدامة	2.86	0.39		متوسطة

يظهر جدول (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات يُعد الاستدامة تراوحت بين (2.37) و(3.90)، وضمن درجة موافقة تراوحت من قليلة إلى كبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (15)، التي تنص على "تشجع إدارة التعليم القيادات الإدارية وجميع منسوبيها على العمل بروح الفريق" في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.90)، وانحراف معياري (1.32)، وكان أقل تقدير للفقرة (18)، التي تنص على "توظف إدارة التعليم بدائل متنوعة للموارد المالية لدعم تخطيط المسار الوظيفي" إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.37)، وانحراف معياري (0.87).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة متوسطة في الإجمال على متطلبات تخطيط المسار الوظيفي المرتبطة ببعض الاستدامة، وقد تُفسر هذه النتيجة يكون هناك اختلاف كبير في وجهات نظر المشاركين حول موضوع الاستدامة. بعض المشاركين قد يكون لديهم تقييم إيجابي ويرون أن الجهود المبذولة في مجال الاستدامة فعالة وتحقق الأهداف، في حين أن البعض الآخر قد يرى أن هناك حاجة لتحسين هذه الجهود، وقد يكون مستوى الفهم والتطبيق للاستدامة مختلف بين المشاركين. بعض المشاركين قد يكون لديهم فهم أكبر للاستدامة ويطبقون المبادئ المتعلقة بها بشكل جيد، بينما قد يواجه الآخرون صعوبات في الفهم أو التطبيق، كذلك قد تختلف التحديات التي يواجهها المشاركون والتوقعات التي يضعونها للاستدامة. بعض المشاركين قد يواجهون تحديات أكبر في تحقيق الاستدامة مما يؤثر على تقييمهم، بينما آخرون قد يكونون متفائلين تجاهها ويعطون تقييمات أعلى.

ويدعم النتيجة السابقة ما أشارت إليه بعض الأدبيات التربوية من أنه تقع مسؤولية تطوير وتخطيط المسار الوظيفي على عاتق المؤسسة (جامعة ومبروكة، 2022)

إجابة السؤال الثاني ومناقشته والذي ينص على: "ما معوقات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على محور المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية، مع مراعاة ترتيب الأبعاد تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، والجدول (8) يوضح هذه النتائج:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية وأبعاده الفرعية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية

رقم البعد	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
2	التوقعات المستقبلية	3.85	0.49	1	كبيرة
3	أساليب التقييم	3.39	0.44	2	متوسطة
1	الثقافة التنظيمية	3.27	0.48	3	متوسطة
	المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية	3.51	0.27	-	كبيرة

يلاحظ من النتائج في الجدول (8) أن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ (3.51)، بانحراف معياري (0.27)، وبدرجة موافقة كبيرة، كما يلاحظ من النتائج أن المتوسطات الحسابية للأبعاد الفرعية لمحور المعوقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية قد تراوحت ما بين (3.27-3.85) وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء بعد "التوقعات المستقبلية" في المرتبة الأولى، بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.85)، وانحراف معياري (0.49)، تلاه بعد "أساليب التقييم" في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.39)، وانحراف معياري (0.44)، وأخيراً جاء بعد "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.27)، وانحراف معياري (0.48).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة كبيرة على معوقات تخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية، ويمكن تفسير ذلك لتتبع هذه المعوقات وتحدد الجهات المرتبطة بها، يضاف لما سبق تعدد الجهات التي قد تكون سبباً في هذه المعوقات، وكذلك تعدد العوامل المرتبطة بها.

ويُفسر الباحث النتيجة السابقة لكون هذه المعوقات التي تمت الإشارة إليها تم فيها مراعاة التنوع والشمول، بجانب الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة والأدبيات التربوية ذات الصلة بالموضوع عند بنائها وصياغتها، ولذا جاءت الموافقة عليها بدرجة كبيرة، كما يدعم النتيجة السابقة دراسة (مهدي، 2011).

أولاً: بُعد الثقافة التنظيمية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (الثقافة التنظيمية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (9).

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (الثقافة التنظيمية) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
21	ضعف مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى بعض القيادات الإدارية	3.72	1.03	1	كبيرة
20	الثقافة التنظيمية بإدارة التعليم غير داعمة لعملية التغيير	3.66	0.97	2	كبيرة
22	مقاومة التغيير في تخطيط المسار الوظيفي من بعض القيادات الإدارية	2.98	0.86	3	متوسطة
19	قلة الوعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي للقيادات الإدارية	2.72	1.18	4	متوسطة
	المتوسط الكلي لُبعد الثقافة التنظيمية	3.27	0.48	-	متوسطة

يظهر جدول (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد الثقافة التنظيمية تراوحت بين (2.72) و(3.72)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (21) في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.72)، وانحراف معياري (1.03)، وكان أقل تقدير للفقرة (19) إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.72)، وانحراف معياري (1.18).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة متوسطة على معوقات تخطيط المسار الوظيفي المرتبطة بُبعد الثقافة التنظيمية، وهو ما يمكن تفسيره لتنوع هذه المعوقات، ولكن توجد بعض الجهود المبذولة للتغلب عليها ولذا جاءت الموافقة عليها بدرجة متوسطة وليست كبيرة، كما أشارت دراسات كل من (الجوهري، 2020، عضيبات، 2022، مهدي، 2011) أن تخطيط المسار الوظيفي قد يززع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية

ثانياً: بُعد التوقعات المستقبلية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (التوقعات المستقبلية) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (10)

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (التوقعات المستقبلية) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
24	قلة اهتمام إدارة التعليم بالتخطيط المستقبلي للمسار الوظيفي للقيادات الإدارية.	4.25	1.12	1	كبيرة جداً
25	ضعف قدرة إدارة التعليم على تحسين الصورة الذهنية حول المستقبل الوظيفي لدى القيادات الإدارية	4.07	1.19	2	كبيرة
27	قلة الدراسات العملية والأبحاث المستقبلية في مجال تخطيط المسار الوظيفي	3.88	0.99	3	كبيرة
23	ضعف وضوح الرؤية المستقبلية لتخطيط المسار الوظيفي وفق قيادة التغيير لدى إدارة التعليم.	3.55	1.11	4	كبيرة
26	إعادة هيكلة بعض الوظائف مما يعمل على تغيير المسارات الوظيفية	3.52	1.19	5	كبيرة
	المتوسط الكلي لبُعد التوقعات المستقبلية	3.85	0.49	-	كبيرة

يظهر جدول (10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات بُعد التوقعات المستقبلية تراوحت بين (3.52) و(4.25)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين كبيرة وكبيرة جداً، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (24) في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.25)، وانحراف معياري (1.12)، وكان أقل تقدير للفقرة (26)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (3.52)، وانحراف معياري (1.19).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة كبيرة في الإجمال على معوقات تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة بُبعد التوقعات المستقبلية، وهو ما يمكن تفسيره لتنوع وشمول هذه المعوقات لجميع جوانب بُعد التوقعات المستقبلية، وتشير هذه النتيجة لخطورة هذه المعوقات والحاجة لتكثيف الجهود المتخصصة للتغلب عليها.

ثالثاً: بُعد أساليب التقييم

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد (أساليب التقييم) مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

جدول 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد (أساليب التقييم) مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطاتها الحسابية.

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
31	الافتقار الى وجود وحدة إدارية متخصصة في تخطيط المسار الوظيفي	4.12	1.02	1	كبيرة
30	ضعف الاستفادة من نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات الوظيفية في إدارة التعليم	3.63	0.96	2	كبيرة
33	تستخدم إدارة التعليم أساليب تقليدية لا تتناسب وقيادة التغيير في تقييم عمل القيادات الإدارية	3.61	1.22	3	كبيرة
32	قلة الاستفادة من مخرجات تقييم الأداء الوظيفي في الترشيحات وتكليفات العمل الرسمية	3.52	1.11	4	كبيرة
28	معايير تقييم أداء القيادات الإدارية غير واضحة	2.84	1.17	5	متوسطة
29	نقص البيانات الكافية والموثوقة لتقييم أداء القيادات الإدارية	2.60	1.01	6	متوسطة
	المتوسط الكلي لُبعد أساليب التقييم	3.39	0.44	-	متوسطة

يظهر جدول (11) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بُعد أساليب التقييم تراوحت بين (2.60) و(4.12)، وضمن درجة موافقة تراوحت بين متوسطة وكبيرة، حيث جاء أعلى تقدير للفقرة (31) في المرتبة الأولى، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (4.12)، وانحراف معياري (1.02)، وكان أقل تقدير للفقرة (29)، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها (2.60)، وانحراف معياري (1.01).

تشير النتيجة السابقة لوجود موافقة بدرجة متوسطة في الإجمال على معوقات تخطيط المسار الوظيفي المتعلقة ببعُد أساليب التقييم، وهو ما يشير لوجود بعض الجهود المبذولة من أجل التغلب على هذه المعوقات، ولكن هذه الجهود ما زالت بحاجة لمزيد من العمق والشمول والتنوع، ولذا جاءت المعوقات بدرجة كبيرة وليس متوسطة أو قليلة.

إجابة السؤال الثالث ومناقشته والذي ينص على "ما الآليات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية؟"

تم بناء الآليات مقترحة بناء على ما تم عرضه في الإطار النظري والمفاهيمي، واستنباط قائمة بآليات تخطيط المسار الوظيفي لدى قيادات الإدارات التعليمية التي ينبغي توافرها لديهم، وبعد عرض المعوقات التي تواجههم ففترض الدراسة الحالية مجموعة من الآليات التي من شأنها تنمية قيادات الإدارات التعليمية، وهي كالتالي:

أولاً- تخطيط المسار الوظيفي، ويتمثل في:

- عقد ورش عمل وندوات لتوعية قادة الإدارات بأهمية تخطيط المسار الوظيفي على أدائهم المستقبلي.
- التزام إدارة التعليم باللوائح والأنظمة عند تخطيط المسار الوظيفي.
- اتخاذ القرارات المناسبة لتخطيط المسار الوظيفي في ضوء المستجدات.
- وضع استراتيجية واضحة لدى إدارة التعليم لتخطيط المسار الوظيفي.
- إعلان الإدارات التعليمية عن إرشادات استقطاب القيادات الإدارية على موقعها الرسمي.
- توظيف تقنيات الاتصال الحديثة لتخطيط المسار الوظيفي في ضوء المستجدات.
- وضع معايير موضوعية للترقية تعتمد على نتائج تقييم الأداء الحالي والسابق للمرشح لشغل الوظيفة.
- مناقشة الأفكار الجديدة لمواجهة التغيرات.
- توظيف سياسة التدوير الوظيفي لتنمية مهارات قادة المستقبل بالإدارات التعليمية.
- تيسير إجراءات تخطيط المسار الوظيفي.
- تطوير الجوانب التقنية والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، وتقليل استهلاك الطاقة البشرية.
- تطوير الأداء الإداري للقيادات الإدارية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بما يتلاءم مع احتياجاتهم وإمكانياتهم لتحسين الأداء الإداري لديهم.
- تطوير برامج التدريب في بيئة العمل كوظيفة أو كعملية تنظيمية أو من منظور علم الإدارة؛ والقضايا المتعلقة بالتنمية المهنية في بيئة العمل، ومعايير الكفاءة الرئيسية.
- وضوح الأهداف: ينبغي أن يدرك القائد الإداري أهدافه وطموحاته الفردية والجماعية، وكلما كانت الأهداف أكثر تحديداً ووضوحاً، كان من الأسهل تحقيقها.
- التواصل: إتاحة الفرصة للموظفين والمديرين على حد سواء بمناقشة التحديات الحالية التي يواجهونها، علاوة على الكيفية التي يعتمدون عليها في تحقيق الأهداف ذات الأولوية القصوى.
- المتابعة المستمرة: إن عمليات المتابعة المنتظمة مهمة جداً لتعزيز خطة التحسين فعمليات المتابعة والفحص الدائمين تحددان الخطأ، ولكن الأهم من ذلك أنهما توفران توجيهاً مستمراً يضع القادة على المسار الصحيح.
- تحديد العواقب: على القادة أن تدرك عواقب عدم تحسين الأداء بعد التحاقهم ببرنامج تحسين الأداء، فالعواقب يجب أن تكون واضحة ومحددة.

يتضح مما سبق أن هناك آليات مختلفة ومن هنا وجب تبني بعض التوجهات الإدارية الحديثة التي من شأنها تحسين أداء القيادات الإدارية والتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، وتقليل استهلاك الطاقة البشرية، وتطوير الأداء الإداري، وبرامج التدريب في بيئة العمل، ووضوح الأهداف وتحديدها، والتواصل لمناقشة التحديات التي يواجهونها، علاوة على الكيفية التي يعتمدون عليها في تحقيق الأهداف ذات الأولوية القصوى، والمتابعة المستمرة.

ثانياً- تنظيم المسار الوظيفي، ويتمثل في:

- تنفيذ خطة المسار الوظيفي بمشاركة الأطراف المعنية بالإدارات التعليمية.
- حصر الاحتياجات التدريبية التي يحتاجون إليها.
- تقييم أداءهم لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- تقييم البرامج التدريبية وهل هي تلبي احتياجاتهم.
- توفير بيئة عمل آمنة لتعزيز ثقافة مشاركة الأفكار الإبداعية.

التوصيات:

في ضوء ما أسفر عنه الدراسة من نتائج فقد خرج بالتوصيات التالية:

- 1- تبني الآليات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لقيادات الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية.

- 2- تضمين مهارات تخطيط المسار الوظيفي ضمن برامج تأهيل وإعداد القادة الإداريين.
 - 3- الاهتمام بالتنمية المهنية المستدامة للقيادة الإدارية لضمان امتلاكهم المهارات المطلوبة لهم في ضوء المستجدات التربوية المعاصرة ومنها مهارات تخطيط المسار الوظيفي.
 - 4- تشكيل لجان متخصصة لدراسة معوقات تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات الإدارية في إدارات التعليم ووضع السبل المقترحة والإجراءات المطلوبة للتغلب عليها.
 - 5- عقد برامج وندوات لتوعية القيادات الإدارية في إدارات التعليم بأهمية تخطيط المسار الوظيفي.
- أولاً: المراجع العربية:**
- [1] أبو جامع، إبراهيم بن احمد. (2016). واقع وأهمية تطبيق إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة طيبة. *المجلة الدولية للبحوث الإسلامية والإنسانية* / *المتقدمة*، 1، 5، (3)، 37-01.
 - [2] أبو كريم، أحمد فتحي؛ والقطيفان، رائد موسى عبد الله. (2020). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم. *مجلة الثقافة والتنمية*، 20(154)، 131 – 176.
 - [3] الأسمرى، مها محمد مقطوف. (2022). واقع تطبيق أبعاد القيادة الريادية لدى القيادات الإدارية في الإدارة العامة لتعليم عسير. *مجلة شباب الباحثين*، 13(13)، 1 – 46.
 - [4] آل عبد الله، شريفه محمد عبد الله. (2023). متطلبات تطوير القيادات التربوية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (96)، 36-55. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.96.2023.906>
 - [5] أميرة، محمد. (2014). نموذج لتخطيط المسار الوظيفي، 2023/10/8 <https://hrdiscussion.com/hr80525.html>
 - [6] بركات، حيان محمد، عيسى، جميل صالح. (2022). دور نظم معلومات الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي دراسة ميدانية في وزارة الاتصالات والتقانة السورية (الإدارة المركزية). *مجلة جامعة البعث*، 44، (12)، 121 – 152.
 - [7] البركاتي، إبراهيم. (2022). تطوير القيادات المدرسية في ضوء عمليات إدارة المعرفة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
 - [8] بلعيد، حياة. (2021). تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي- دراسة حالة مديرية السكن بولاية بشار. جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 4(3)، 467-482.
 - [9] بوعزة، الصالح. (2016). *القيادة التربوية*. (ط.2)، الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف
 - [10] التويجري، فاطمة (2016). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين في الجامعات الحكومية والأهلية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*، 40(1)، 269-436.
 - [11] الثويني، طارق. (2014). درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة الملك سعود لنمط القيادة التحويلية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة رسالة التربية وعلم النفس*، (44)، 147-165.
 - [12] جمعة، مومو؛ ومبروك، نيشاني. (2022). مهارة إدارة الوقت ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات – دراسة حالة جامعة أحمد دراية بأدرار [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
 - [13] الجهني، أحمد محمد حامد. (2023). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بتحقيق رضا الكادر التعليمي: دراسة ميدانية على التعليم الثانوي الحكومي في مدينة تبوك. *مجلة حيل العلوم الإنسانية والاجتماعية*، (97)، 9-36. <http://search.mandumah.com/Record1415863>
 - [14] حباكة، أمل سعيد، زناتي، أمل محسوب. (2022). تطوير إدارة المسار الوظيفي بالإدارات التعليمية في مصر على ضوء مدخل القيادة المستدامة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16 (5)، 132 – 241.
 - [15] حريزي، ليلي. (2017). دور التدريب في تحيقي المسار الوظيفي؛ دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بسونلغاز بالمسيلة [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
 - [16] الحسنية، سليم، والجزائري، معاذ، ومنصور، هديل. (2014). واقع إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقها كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية فيها. *مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية*، 36 (6)، 277-297.
 - [17] خميسي، المرسي مصطفى حسن. (2023). تحسين أداء القيادات الإدارية لمواجهة الفساد الإداري بالتعليم العام على ضوء بعض التوجهات الإدارية الحديثة. *مجلة كلية التربية*، 38 (86)، 185 – 217.
 - [18] دغيش، جميلة. (2018). المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح؛ دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز لمدينة بسكرة. *مجلة العلوم الإنسانية*، (47)، 621 – 635.
 - [19] رضوان، عبد الفتاح محمود. (2012). *تخطيط المسار الوظيفي*. (ط.1)، خبراء المجموعة العربية للنشر والتدريب، القاهرة.
 - [20] السعود، راتب سلامة. (2015). *القيادة التربوية مفاهيم وأفاق*، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - [21] سليمان، عبد النور، جرار، صابرين. (2019). *تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تحسين أداء المؤسسة؛ دراسة حالة مديرية التجارة لولاية أدرار*

- رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- [22] سيوال، حنان. (2019). أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي؛ دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية بجبل [رسالة ماجستير غير منشورة]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جبل، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- [23] شلي، ضحي يوسف حامد. (2023). تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لتحقيق التميز التنظيمي في جامعة أم القرى. *المجلة السعودية للعلوم التربوية*، (11)، 97 - 119.
- [24] الشوابكة، نور. (2021). تحليل SWOT 2025/2/2. https://mawdoo3.com/%D8%AA%D8%AD%D9%84%D9%8A%D9%84_swot
- [25] العساف، صالح بن حمد. (2019). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط10، الرياض: مكتبة العبيكان.
- [26] عضيات، ولاء. (2022). معوقات تخطيط مسار المستقبل الوظيفي، 2023/12/3 <https://e3arabi.com>
- [27] عوض، عاطف. (2023). تحديد المسار الوظيفي يتطلب هيكل تنظيمي واضح وعملي، تم استرداده بتاريخ 2023 / 10/9 <https://skills4us.com>
- [28] الغامدي، فوزية علي. (2014). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة تنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي [رسالة دكتوراة غير منشورة]. قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى.
- [29] الفاضل عبد العزيز محمد. (2011). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. المملكة العربية السعودية، الرياض.
- [30] القحطاني، بدور عبد الرحمن سعيد. (2017). دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعنيين والمُعَدَات في جامعة الملك خالد [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك خالد.
- [31] قويدر، بورقية وعيسى، إسماعيل، وإلياس، العيداني. (2020). إدارة المسار الوظيفي في المنظمات وأهميته في تنمية الموارد البشرية. *مجلة البديل الاقتصادي*، 6 (1)، 11 - 24.
- [32] الكردي، زهير محمود. (2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادئ التنمية المستدامة " دراسة حالة" [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية - غزة.
- [33] محمد، صباح سيد عبد الرحمن. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 16 (9)، 1365 - 1422
- [34] مخصيد، هيثم عبد الغفور. (2022). أثر التخطيط والتطوير للمسار الوظيفي في تحسين أداء موظفي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6 (2)، 29 - 46.
- [35] مصلح، ندى إبراهيم. (2018). التأقلم التنظيمي كمتغير وسيل لقياس العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والاحتراف الوظيفي: دراسة تطبيقية على رئاسة وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- [36] الهتاني، نايفة سالم حسين. (2017). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، 6 (9)، 17 - 33.
- [37] الهيتي، خالد. (2016). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- [38] الباور، عفاف صلاح حمدي. (2010). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس بمحافظة جدة. *مجلة العلوم التربوية*، مصر، 18 (1)، 180-202.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:
- [39] Abdul Hadi, Aryani, E, & Suwidagdh, D. (2020). The role of multiple intelligence on career planning of students in public vocational high school 3 Klaten, *Journal Bimbingan dan Konseling (E-Journal)*, 7(2), 139-146. <https://ejournal.radenintan.ac.id/index.php/konseli>
- [40] Abu Bakir, S. M. (2019). Career Path Management between the Theory and Application: Measuring its Relationship with Satisfying Employees' Needs: A Study on the Jordanian Commercial Banks. *International Journal of Business and Management*, 14 (8), 10 - 24.
- [41] Alogali, A, F. (2018). *Educational Leadership Development in Saudia: Experiences of Participants of The Saudi Oxford Program for Educational Leaders*. Unpublished Doctoral Dissertation, University Of North Dakota, 1-167. <https://commons.und.edu/theses/1863>
- [42] Baqer, W. J. (2019). Impact of Training Programs on Career Path Planning Research in Human Resource Management. Multi-Knowledge Electronic Comprehensive. *Journal for Education and Science Publications (MECSJ)*, (20), 1 - 22.
- [43] Dessler, G. (2017). *Human Resource Management (2nded.)*. Pearson Education.

- [44] Fleck, J, Threton, M. & Ewing, J. (2019). Important Leadership Skills for Career and Technical Education Administrators. *Career and Technical Education Research* ,44(1),40-56.