

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية سالم حسين الهتاني*

الملخص _ هدف البحث إلى التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي تُعزى لاختلاف الخبرة في العمل الحالي، وتم اختيار عينة عشوائية بنسبة 30% من مجتمع البحث بواقع (107) مشرفة تربوية من مكاتب التعليم، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن. ولتحقيق أهداف البحث قامت الباحثة ببناء استبانة في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، وجرى تقنينها وتكونت من ثلاثة محاور: تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي، تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي، الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي على المستويين الفردي والتنظيمي. وقد أظهرت نتائج البحث أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم جاء بدرجة (متوسطة) من وجهة نظر المشرفات التربويات، وكانت درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم على المستوى الفردي بدرجة (متوسطة)، وكذلك جاءت درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم على المستوى التنظيمي بدرجة (منخفضة) وفي ضوء نتائج البحث أوصت الباحثة بعدة توصيات منها فتح جهة مختصة من قبل وزارة التعليم تعني بتخطيط المسارات الوظيفية للمشرفات التربويات وإيضاح مسوغات الترشيحات ومتطلبات وشروط كل مسار من المسارات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، المسار الوظيفي، المشرفات التربويات.

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

1. المقدمة

يعد ميدان التعليم أحد أهم الميادين التي تتطلب الاستجابة السريعة لما يحدث من تغيرات وتطورات تنتج تحديات واحتياجات متنوعة لدى العاملين في هذا الميدان، وحيث أن العنصر البشري محور أساسي لعملية التطوير في أي مهنة والمسار الوظيفي سمة ترتبط بالمهنة على اختلاف أنواعها لذا كانت عملية تخطيط المسار الوظيفي مطلباً للوظيفة وللوظائف بغرض تحقيق أهداف كلاً منهما. ويعد الإشراف التربوي أحد الإدارات القائمة على رفد هذا الميدان من خلال دور القيادات التربوية التي تقوم بوظائف وأدوار متنوعة من خلال المراكز الوظيفية والخبرات العملية والنشاطات المتعلقة بالعمل.

يذكر أبو بكر [1] أن المنظمات التي تبذل مجهوداً في وضع برامج متنوعة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، يصبح من السهل عليها الكشف عن القيادات الواعدة، والعمل على تدريبها وتطويرها، كما يساعدها ذلك على عمليات الترقية والنقل مبنية على أسس علمية واحتياجات واضحة، وليس على الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

ولما كان نجاح واستمرار المنظمات لا يرتبط بجودة الخدمات التي تقدمها بقدر ما يرتبط بالكفاءات البشرية القادرة على النهوض بمستويات الأداء، ومواكبة التجديد والتحسين المستمر للخدمات علاقي [2] كان لابد من تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بدءاً من الاختيار والتعيين والتوظيف [3].

فالمسار الوظيفي أصبح يعني قاعدة مهارة وخبرات وقيم لدى الفرد تمكنه من مركز وظيفي أعلى أو مركز وظيفي يعادل المركز الوظيفي نفسه ولكن يتميز بمهارات تخصصية متميزة كالنقل وتغيير المسعى الوظيفي من قسم لآخر [4].

وقد أشار ديري [5] أن هناك عدة سبل ممكنة لمحافظة كل منظمة على موظفيها منها إتاحة مزيد من فرص تطوير المسار الوظيفي وتوفير مسميات وظيفية أعلى وتهيئة حوافز مادية ومعنوية وخدمات اجتماعية مؤثرة بالإضافة إلى أن تكون المعلومات متاحة للجميع ومتطلبات كل مسار وظيفي.

وتعد تخطيط المسار الوظيفي أحد الوظائف التي تُعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة والوظائف التي يشغلها من جهة بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الفرد في الرضا عن العمل [6].

ويزداد الاهتمام في عملية تخطيط المسار الوظيفي إلى الدرجة التي يمكن القول أن هناك مدخلاً فردياً ومدخلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي، فالمدخل الفردي يركز على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة امكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، بينما يركز المدخل التنظيمي على اتباع أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية والتقاعد المبكر، والتدوير [7].

وقد أكدت الدراسات على أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وكشفت علاقته الوثيقة بالعديد من المتغيرات التنظيمية، كتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى إلى التميز وزيادة الإنتاجية من جهة، وتحقيق أهداف الأفراد الذين يسعون إلى التطور في وظائفهم من جهة أخرى والرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة والالتزام الوظيفي [8].

كما كشفت الدراسات المتعددة إلى أن المتابع لواقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المملكة العربية السعودية في بعض الجهات الحكومية كانت بدرجات متفاوتة حيث توصلت دراسة الفاضل [9] إلى أن مساهمات وزارة التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة وكشفت دراسة الياور [10] عن افتقار المديرين والمدبرات لثقافة وأليات تخطيط المسار الوظيفي رغم أهميته في تحسين وتطوير الأداء.

2. مشكلة الدراسة

مما سبق تتضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وضرورته لتقديم الموظف في وظيفته ولتنمية الشعور بالانتماء والولاء لديه وبما أن مهام الإشراف التربوي في العصر الحالي قد زادت صعوبة لتشمل جوانب متعددة نتيجة المستجدات والتطورات في كافة مجالات التعليم، والتي أدت إلى استحداث إدارات وأقسام تعليمية وإدارية جديدة وبالتالي فتح شواغل لوظائف متنوعة، كما أن زيادة أعداد المتقاعدات وحاجة الوظائف لشغلها بقيادات أخرى يدعو إلى تخطيط المسار الوظيفي للمشرفات التربويات وإعدادهن بمهارات وقدرات عالية للترشيح لمناصب قيادية أعلى وللوفاء بمهام هذه الوظائف. وقد تم إجراء دراسة استطلاعية على عينة من القيادات التربوية وعددهن (15) أظهرت نتائجها وجود حاجة لتخطيط المسار الوظيفي ومن هنا تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

أ. أسئلة الدراسة

ما درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة؟

ويتطلب هذا السؤال الإجابة عن الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن فيما يتعلق بالمستوى الفردي؟
2. ما درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن فيما يتعلق بالمستوى التنظيمي؟
3. ما الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة على المستويين الفردي والتنظيمي؟

4. هل يوجد اختلاف في وجهات نظر القيادات التربوية حول درجة تخطيط المسار الوظيفي في مكاتب التعليم تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية؟
- فروض البحث:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة تم صياغة الفرضية

التالية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات درجات تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية.

ب. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

1. التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة على المستوى الفردي والتنظيمي.
2. التعرف على الصعوبات التي تواجهه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة على المستويين الفردي والتنظيمي؟
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية؟

ج. أهمية الدراسة

قد تفيد نتائج البحث كل من:

- 1- صانعي القرار بوزارة التعليم: لتخصيص جهة تختص بتحديد وإبراز المسارات الوظيفية التي تناسب طبيعة عمل الإشراف التربوي وزيادة المسارات الوظيفية وتنوعها في الهياكل التنظيمية.
- 2- إدارة الإشراف التربوي: حيث يقدم البحث تغذية راجعة لإدارة الإشراف التربوي عن درجة تخطيط المسار الوظيفي وبالتالي العمل على المستوى التنظيمي وتدريب القيادات التربوية.
- 3- مكاتب التعليم: لمعرفة واقع المستوى التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي وتطوير الإجراءات.
- 4- القيادات التربوية: لتحديد توجهاتهم المستقبلية من خلال التخطيط على المستوى الفردي.

د. حدود الدراسة

الحدود الموضوعية اقتصر البحث على معرفة درجة تخطيط المسار الوظيفي للقيادات على المستويين الفردي والتنظيمي، الصعوبات التي تواجهه تخطيط المسار الوظيفي لديهم.

الحدود الزمانية: طُبِّقَ البحث في الفصل الدراسي الثاني لعام 1437/1436هـ

الحدود البشرية: القيادات التربوية وتشمل في البحث المشرفات التربويات في مكاتب التعليم.

الحدود المكانية: طُبِّقَ البحث في مكاتب التعليم للبنات بمدينة جدة وعددها (4) مكاتب.

هـ. مصطلحات الدراسة

* القيادات التربوية إجرائياً: هن المشرفات التربويات بمكاتب التعليم للبنات التابعة لإدارة التعليم.

المسار الوظيفي إجرائياً: هو سلسلة التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظفة العملية أي أنه مجموعة المراكز التي تشغلها الموظفة، وتجارب العمل المتنوعة التي تحسن خبرتها الوظيفية ومهاراتها خلال حياتها العملية وليست الخبرة التراكمية فقط.

*تخطيط المسار الوظيفي إجرائياً: الجهود المشتركة بين إدارة المكتب والقيادات التربوية التي تعمل بها لتدريبهم على تخطيط تقدمهم الوظيفي وإعدادهم للوظائف المستقبلية لتحقيق تطلعاتهم الوظيفية وتطلعات الإدارة في إطار الأهداف العامة لوزارة التعليم. حيث تقوم المشرفة التربوية بتحديد أهدافها المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها ، وتقوم إدارة المكتب بمساعدتهم في الإعداد لذلك من تعليم وتدريب في مجالات متعددة في العمل وتوظيف لتجارب وخبرات العمل المتنوعة التي مارسها المشرفة التربوية.

3. الإطار النظري

مفهوم المسار الوظيفي:

يقصد بالمسار الوظيفي (Career Path) مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، أي هي المراكز الوظيفية التي يشغلها الموظف خلال حياته العملية بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي يحققه. ويحتوي مفهوم المسار الوظيفي عدة معاني منها التحرك صعوداً في سلم الوظيفة وتحقيق مكاسب مادية أو معنوية تزامن التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر أو أموال أكثر أو شهرة أو تحقيق ذات أو غيرها من المكاسب وبالتالي فإن المسار الوظيفي يتمحور حول الخبرة الفردية المتخصصة في مجال وظيفي يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار [7].

وقد يعنى التحرك صعوداً في سلم الوظيفية في مجال من المجالات العملية وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر أو شهرة أو تحقيق الذات أو غيرها من المكاسب.

ويعرفه ديسلر [11] على أنه نظام للترقية المنتظمة والمستمرة بناء على أسس موضوعية محددة، ويتضمن فرصاً للتقدم والترقية المتواصلة في ضوء توفر المؤهلات والمهارات والقيم المناسبة. ويعتبره المدهون [12] مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتتابعة والمرتبطة بالعمل خلال حياة الفرد الوظيفية، تسعى إلى إحداث الموائمة بين الفرد والوظيفة. وهو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية [13].

ومما تقدم فإن المسار الوظيفي عبارة عن هدف يحاول الموظف أو الفرد تحقيقه من خلال الانتقال من مستوى أقل إلى مستوى أعلى أو من مكان إلى آخر في نفس المستوى وذلك بغرض الترقية أو تحسين الوظيفة أو تحقيق الذات وإشباعها ويتم ذلك من خلال التوافق بين إمكانيات الفرد من ناحية وإمكانيات المنظمة من ناحية أخرى ويتضمن نشاط من قبل الفرد والمنظمة [14].

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهدافه وأهميته:

من العوامل التي أسهمت في تأخر الاهتمام بموضوع تخطيط المسار الوظيفي غموض مفهوم المسار الوظيفي لدى الأفراد وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات وندرة المعلومات والدراسات العلمية والأبحاث حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره ونقص المهارة لدى المديرين. وقد عرف ماهر [15] تخطيط المسار الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية الهتاني

للشخص أو الأشخاص التعلم أثناء العمل، وفي الوقت الذي لا يؤثر على مهام ومسؤوليات الفرد.

ب- للأفراد: يذكر توفيق [20] أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساهم في تنمية مهارات وقدرات حل المشكلات عن طريق تعويد الموظفين على التفكير الشامل وتعودهم على ترتيب أفكارهم، مما يكسبهم المعرفة الذاتية وفهم نقاط الضعف والقوة الشخصية، والرغبة والحاجة إلى التكامل بين مهنة الفرد وحياته الشخصية، المعرفة التنظيمية والإلمام بالمعلومات الحالية وكذلك الإحساس بالفرص والتركيز على أهداف واضحة ومتعددة للمستقبل وطرق التنمية التي تقابل هذه الأهداف، ويشير أبو شيخة [21] أن تخطيط المسار الوظيفي يكسب الموظفين الإرادة والتصميم الذاتي وممارسة نوع من الرقابة والسيطرة على جوانب حياتهم المهنية واكتساب مهارات جديدة.

- مداخل تخطيط المسار الوظيفي

أن تخطيط المسار الوظيفي يركز على تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة وكذلك تحليل الفرص المتاحة

1- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفية للأفراد هي خطوط تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، وعملية التخطيط هي مسؤولية الفرد ذاته في المقام الأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالأنشطة المتنوعة تبدأ من تقويم الفرد لذاته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وما هي الإجراءات التي يقوم بها في الوقت الحاضر. وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل، أو الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها [22].

كما يضيف عوض [23] من الضروري أن يقوم الفرد بتحديد أهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة وإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، وحتى يحقق الفرد خطته المرتبطة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، والأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.

2- المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي: يركز على دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال الأساليب الإدارية المتبعة فيها كالتدريب والتطوير، والنقل، تقويم الأداء، لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد.

يذكر عقيلي [24] أن مراحل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة ترتبط بتصميم المسار وتحديد أهدافه وتقييم قدرات الأفراد والتعرف على الفرص الوظيفية للمسارات وتقييم بدائلها، بالإضافة إلى وضع خطة لتنفيذ المسار وتقييمها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتعديلها

(Career Planning) بأنه "عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين".

ويرى عبد الباقي [16] أن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية الفرد نفسه فيعرفه بأنه: مسؤولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخططه بنفسه لحياته الوظيفية في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق وفي إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني.

أما أبو بكر [1] فيرى أن تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية المنظمة فيعرفه بأنه " نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاهاً".

ويرى علاقي [2] ويعرفه بأنه: " عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة " كما أكد الهبتي [8] على العلاقة بين المدخل الفردي والتنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي فالفردي يركز على مساعدة الأفراد لمعرفة أهدافهم ومستقبلهم الوظيفي ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بينما يركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية متنوعة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وذلك تحقيقاً لأهداف المنظمة.

ويتضح مما سبق أن تخطيط المسار الوظيفي مرحلة مهمة من مراحل الإعداد للوظيفة والاستمرار بها ومسؤولية مشتركة بين الموظف والإدارة التي يعمل بها ويسير وفقاً لإجراءات تنظيمية.

ومن أهداف تخطيط المسار الوظيفي: تغيير اتجاهات المنظمات والإدارات وتعديل استراتيجياتها لتتوافق مع ما طرأ من تغيرات في احتياجات واهتمامات الموظفين. كذلك تطوير سياسات وإجراءات العمل وأحداث التعديلات المطلوبة في أنظمتها لضمان نجاحها. وتحقيق التنافس والتميز بين الأفراد والإدارات، وبين الوظيفة والمنظمة والأفراد ومنحهم الفرصة لممارسة أعمال متنوعة تحقق مكانة اجتماعية [17].

ويضيف أبو بكر [1] إن من أهدافه تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين بتلبية رغباتهم وإشباع طموحاتهم الحالية والمستقبلية ووضعه في المسار الوظيفي إلى يلي احتياجاتهم بقدر الإمكان ويحقق للمنظمة الاستقرار. أما أهمية تخطيط المسار الوظيفي: فهو يحقق تخطيط وتنمية المسار الوظيفي آثاراً إيجابية متعددة للمنظمات والأفراد على حد سواء ويتضح ذلك مما يلي:

أ- للمنظمة: بناء المهارات وزيادة قدرات الأفراد في وظائفهم الحالية، ودعم قدراتهم للتكيف مع التطور التقني ومتطلبات مهام العمل الجديدة وتوفير المهارات والمواهب، كما يساهم في توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد للتمكن من وضع الفرد في المكان المناسب كما يضيف رشيد [18] ويذكر Ummanel [19] أن من نتائج تخطيط المسار المتوقعة توفير وقت المنظمة، لأن منهج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لا يتطلب الالتزام بجداول محددة تستدعي ترك المنظمة والانتقال لمكان التعلم أو التدريب على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، بل يمكن

وخبرة لمتابعة مرؤوسيه من معلمين وعاملين وإداريين ويقوم بتوجيه إنجازهم وتطويره تقنياً وتربوياً وعلمياً بغرض تحصيلهم الفعال للأهداف المرجوة. ويذكر العدواني [30] أن عمل المشرف التربوي يعتبر ركيزة مهمة من ركائز العمل التربوي حيث يناط بالمشرف عدد من المهام الفنية والإدارية والتدريبية ، ولعل أبرز مهام المشرف المساهمة في رفع أداء العاملين بالتعليم وحثهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم.

4. الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

هدفت دراسة الحارثي [27] إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات السعودية العامة من خلال التعرف على السياسة المتبعة في تعيين المديرين ومدى اهتمام المنظمات العامة بتخطيط المسار الوظيفي والتعرف على أهم البرامج. واستخدام الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من كافة مديري أقسام الموارد البشرية في منظمات القطاع العام في المملكة العربية السعودية وموظفي العموم في هذه المنظمات حيث طبقت الدراسة على (50) منظمة عامة في قطاعات عدة من ضمنها الوزارات والجامعات والهيئات والمدارس والإدارة العامة والأمانات العامة وبلغت عينة الدراسة (300) مدير وموظف من هذه المنظمات. وتم استخدام الاستبانة التي تم تطويرها من دراسة Antoniu [31] كأداة لجمع البيانات وقد أسفرت عن مجموعة من النتائج أهمها أن ما يقارب نصف المنظمات العامة تهتم بتخطيط المسار الوظيفي لموظفيها وأن أفراد العينة يرون أن ما تقدمه المنظمات في مجال التطوير الوظيفي ذو فاعلية متوسطة أو متدنية كما أشارت النتائج إلى وجود العديد من معوقات تخطيط المسار التي تتعلق بالمنظمة والموظف.

كما وهدفت دراسة الفاضل [9] إلى التعرف على واقع تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (4905) موظفاً وموظفة بواقع (2954) موظفاً في أقسام البنين و(1951) موظفة في أقسام البنات واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من أهم نتائج هذه الدراسة: أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط المسار الوظيفي كانت بدرجة متوسطة وأن المتطلبات المهمة لتخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم هي تأسيس نظام اتصال متطور يربط بين قطاعات وزارة التعليم المختلفة وتطوير سياسات إدارة شئون الموظفين في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب وأن أهم المعوقات الخاصة بتخطيط المسار الوظيفي والتي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين بالوزارة بدرجة قوية هي: قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى لها الموظف وقلة برامج تدريب تحسين مستوى أداء العاملين.

أما دراسة مهدي [32] فقد هدفت إلى التعرف على معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما تم استخدام الباحث المقابلة والاستبيان كأداة لجمع البيانات وتكونت العينة من (295) موظفاً من العاملين الإداريين في الجامعات

بحيث يشمل تصميم المسارات الوظيفية تجزئة الوظيفة لمسارات وظيفية مختلفة عن بعضها البعض، ويتبع ذلك تحديد المسؤوليات لكل وظيفة في المسار والمتطلبات اللازمة لها كالمؤهلات والمستوى المعرفي والمهارات وغيره، وتعتبر بطاقة الوصف الوظيفي هي المحدد للمسؤوليات والمؤهلات لكل وظيفة ، وإجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد شخصياً وتحديد الفرص الوظيفية لكل مسار وهي الوظائف العليا التي قد يحصل عليها إذا توفرت فيه الشروط وتقديم بدائل المسارات أي المسارات الوظيفية الأخرى البديلة.

وبذلك لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل المهارات والخبرات المختلفة والإدراك الذاتي والنمط السلوكي، وبين العوامل الخارجية بالمنظمة مثل طبيعة الإشراف وخصائص ومتطلبات العمل وتمكين الأفراد [25].

- الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي صعوبات من جانب: أولاً: الموظف تتمثل في زيادة طموح الموظف وعدم واقعيته، وعدم الإدراك والنضج الشخصي له، وتدني الجانب العلمي والمعرفي لديه [5]. ثانياً: تنظيمية من قصور السياسات والإجراءات العملية المحددة لعملية تخطيط المسار الوظيفي، وعدم توفر برامج التدريب والتطوير للموظفين، إضافة إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي لا تجد اهتماماً من الإدارة العليا ولا تعمل على تكليف بعض الموظفين بوظائف إشرافية لاكتشاف المناسب فيهم قيادياً ومهاريًا [26].

ثالثاً: نظام الخدمة المدنية يمكن إجمالها في قلة المستويات الوظيفية في بعض سلاسل الفئات، وكثرة عدد الموظفين في الجهاز الحكومي في سلسلة فئات واحدة، مما يجعل من الصعوبة الترقية إلى وظيفة أعلى في نهاية هذه السلسلة، إضافة إلى أن كثرة الوظائف التنفيذية يقابله قلة في عدد الوظائف المرتبطة بسلسلة الفئات الإشرافية لتلك الوظائف، بحيث أن كلما ارتقى الموظف في الوظيفة كلما قلت فرص الترقية نتيجة لقلّة الوظائف الإشرافية، وأخيراً قلة الوظائف الشاغرة في كثير من الأجهزة الحكومية لكثير من سلاسل الفئات تحد من التطور والترقية للموظفين [27].

تخطيط المسار الوظيفي للقيادات التربوية في مكاتب التعليم:

وتحرص مكاتب التعليم على اختيار القيادات التربوية للعمل حيث يحمل العاملون في إدارات مكاتب التعليم مسؤولية تطوير أداء العملية التعليمية والتربوية من إعداد القيادات وتطوير المدارس، وكذلك نقل الخبرات المختلفة، والمساهمة في تذليل الصعوبات التي تواجهه القيادات والمدارس لتتمكن من إشرافها على العمل الميداني في المدارس. لذلك تقوم مكاتب التعليم متمثلة في المشرفات التربويات بتحقيق الأهداف للعملية التعليمية من خلال تعدد أدوارها لتشمل زيادة الفاعلية بالتركيز على تحقيق الأهداف واعتماد التقويم بالنتائج عن طريق التغذية الراجعة، لتكتسب المشرفات التربويات الرضا عن العمل، وتحمل المسؤولية، والانتماء، ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات [28].

والمشرف التربوي كما أشارت إليه العيسى [29] هو الفرد المؤهل علمياً

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية الهتاني

وتخطيط المسار كانت بدرجة (مقبولة) وأن هناك مستوى معوقات مرتفع للمسار الوظيفي. وأوصت الدراسة بالاهتمام بنشر الوعي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي وإيجاد مختصين في تخطيط المسار الوظيفي.

وهدفت دراسة العنقري [36] إلى التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي وأثره على رضا العاملين في الوزارة، والكشف عن العلاقة بين الرضا والمسار الوظيفي، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من مجموعة العاملين (المعلمين، والمعلمات) في وزارة التربية والتعليم حيث بلغ عددهم (7934) معلماً و(9434) معلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزع (700) استبانة موزعة على النحو التالي (365) استبانة للمعلمين، و(365) استبانة للمعلمات وتم استرجاع (640) منها وهي عينة الدراسة، وكان من نتائج الدراسة أن أبرز عناصر المسار الوظيفي تتمثل في الصلة بين الوظيفة والتأهيل العلمي، والخبرة، والتدريب العملي، وأن أبرز العوامل المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي تتمثل في التوعية الاجتماعية والتطوير والتدريب والتأهيل المهني.

أما دراسة الحربي [28] فقد هدفت إلى معرفة الموظفين لأهدافهم وإمكانياتهم وقدراتهم وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حتى تكون الموظفة قادرة على تطوير وتنمية مسارها الوظيفي والبحث عن المعلومات التي ترفع من كفاءتها وتقييم أدائها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم أخذ عينة عشوائية بنسبة (5%) وكان من نتائج هذه الدراسة عدم فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي للموظفات وأن أهم المعوقات التي تحد من تطوير المسار عدم توفر دورات تساعد في تطوير المهارات الشخصية. وأوصت الدراسة بالاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي.

وهدفت دراسة وادي وماضي [7] إلى تحليل العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمديرين في الجامعة الإسلامية بغزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكونت العينة من جميع المديرين في الجامعة والبالغ عددهم (26) مديراً وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المديرين في الجامعة الإسلامية وأن بعض الأنظمة واللوائح والقوانين لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي ووجود علاقة بين الخبرة والوظيفة التي يشغلها الموظف كما أوصت الدراسة بضرورة الالتقاء بأنظمة الجامعة وترك الحرية للموظف لاختيار وظيفته وتعزيز نقاط القوة لدى العاملين بالجامعة مما يساعد على تخطيط المسار الوظيفي.

وهدفت دراسة آل مذهب [37] إلى التعرف على برامج تخطيط المسار الوظيفي في منظمات الأعمال، وطرحت عدة أسئلة تتعلق بالممارسات والأهداف من هذه البرامج، وكذلك الصعوبات التي تقابلها، وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. وبلغت عينة الدراسة (389) منسأة، ممثلة في مديري الموارد البشرية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة عدة نتائج منها ضعف ممارسات المنظمات المشاركة للأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي. وتمركز الصعوبات حول

الفلسطينية (الإسلامية، الأزهر، الأقصى، القدس المفتوحة) وقد أسفرت عن النتائج التالية: أن المجالات (الأنظمة والقوانين، والحوافز، وضوح مفهوم المسار، الرضا الوظيفي، برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين ولكن بنسب متفاوتة تراوحت بين المحايدة والموافقة وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتوسط إجابات العينة حول معوقات تخطيط المسار الوظيفي تعزى إلى الجامعة والعمر والمؤهل العلمي.

وهدفت دراسة عدوان [33] إلى التعرف على واقع الاختيار والتعيين وأثر ذلك على المسار الوظيفي من خلال عملية التحليل الوظيفي المتبعة في المصارف. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من (900) موظف وبلغ حجم العينة والتي تم اختيارها عينة عشوائية (187) موظفاً واستخدم الباحث الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة. وقد أسفرت عن وجود مفهوم واضح لعملية تخطيط المسار الوظيفي ويعتبر متحققاً بصورة جيدة بين أفراد العينة في المصارف العامة.

أما دراسة عناية [34] فقد هدفت الدراسة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين مستوى نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى، من خلال طبيعة العلاقة بين مستوى العناصر الرئيسية لنظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي ومن ثم معرفة تأثير هذه الأبعاد على تخطيط المسار الوظيفي. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وبلغ عدد أفراد العينة (186) موظفاً من أصحاب المناصب الكبرى، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين نظام تقييم الأداء والتخطيط للمسار الوظيفي للعاملين، ويوجد تأثير إيجابي لمستوى التدريب للقائمين على تخطيط المسار الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الوعي بمفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهميته.

وهدفت دراسة الياور [10] إلى التعرف على واقع تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في المملكة العربية السعودية وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات ووكيلات المدارس الثانوية الحكومية وعددهن (285) منهن (83) مديرة، و(202) وكيلة، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت من 37 فقرة وُزعت بين فقرات خاصة بالإعداد وفقرات خاصة بالتنفيذ وفقرات خاصة بالتكامل وفقرات خاصة بتحديد الأهداف وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها افتقار المديرات والوكيلات لثقافة آليات وتخطيط المسار الوظيفي رغم أهميته في تحسين تطوير الأداء، وافتقار إدارة تعليم جدة للمناخ الإيجابي المحفز لتطوير المسار الوظيفي، ومعاونة الموظفين من الجمود الوظيفي.

كما هدفت دراسة المطيري [35] إلى التعرف على مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لقوات الأمن الخاصة، ومعرفة علاقة البرامج التدريبية بتخطيط المسار الوظيفي، وكذلك التعرف على صعوبات تخطيط المسار الوظيفي وكانت عينة البحث (280) موظفاً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أن العلاقة بين التدريب

3- المسارات الوظيفية في القيادة التعليمية parylo [41].

أما دراسة parylo [41] فقد هدفت إلى تحليل المسار الوظيفي لمجموعة من المديرين، حيث كانت عينة الدراسة 11 مدير من المدارس (6 من الذكور-5 من الإناث) من (4) مناطق تعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالتركيز على وصف المديرين لمسارهم الوظيفية. وتم استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات، وتم اختيار العينة من الذكور والإناث في بداية مساراتهم الوظيفية الأولى لمن لديهم خبرة ما بين سنة إلى سنتين ومسارات متوسطة من ثلاث إلى خمس سنوات ومسارات متأخرة من ستة سنوات فأكثر، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن القادة الذكور أكثر ميلاً للبقاء في المنصب سنوات طويلة، وهم أكثر تركيزاً على الذات. وأن القادة الإناث ربطن بقائهن بالمنصب بظروف العمل والعائلة، وهن أقل تركيزاً على الذات وأكثر ارتباطاً بالفريق وأظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق ملحوظة بين القيادة من الجنسين في التراكيب والمحتوي وأسلوب القصص التي يسردونها، وأظهرت النتائج وجود نقاط تشابه بين القادة من الجنسين ترجع لمنصب القيادة.

وهدفت دراسة Baiere [42] إلى استكشاف الخبرات الحياتية في العمل، ودراسة أثرها على استمرارية البقاء أو ترك الوظيفة وقد قام الباحث بتصنيف الخبرات الحياتية إلى خبرات مهنية أو خبرات شخصية وتكونت العينة من (20) مساعدة بالمدارس الأساسية وتم تقسيمهن لمجموعتين: مجموعة تشغل المنصب ومجموعة شغلت المنصب سابقاً واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي واستخدم الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها أن ظروف العمل والتميز والأعباء الوظيفية كان متغيرات واضحة في الفروقات في الخبرة والأداء، وكذلك لا يوجد عامل منفرد يمثل المحدد الأساسي للمسار الوظيفي للمساعدات، بينما كانت هناك عوامل أخرى: تمثلت في العلاقات سواء الشخصية أو المهنية والضغط ونظم الدعم، والحياة الشخصية، والالتزامات الأسرية لها تأثير واضح على تخطيط المسار الوظيفي. وأوصت الدراسة على دور الخبرة في تخطيط المسار الوظيفي، وتأثيرها على الاختيار.

كما وهدفت دراسة Antoniu [31] إلى التعرف على عملية تخطيط المسار الوظيفي ودورها في تطوير الموارد البشري، والتعرف على بعض القضايا المتعلقة بتخطيط المسار مثل تحديد المسؤولية الفردية ومسؤولية المنظمة وأدوار كل من الفرد والمدير والمنظمة في هذه العملية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وكان من نتائج الدراسة التأكيد على أهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والموظفين فاعلية تخطيط المسار الوظيفي تتطلب استخدام كافة مهارات وقدرات الموظفين، وقد أوصت الدراسة بضرورة دمج أهداف المنظمة والأفراد عند تخطيط المسار الوظيفي، وكذلك ضرورة متابعة نظام تخطيط المسار الوظيفي من أجل ضمان التنفيذ السليم له من قبل المنظمة والموظفين.

وهدفت دراسة Maguire [43] إلى توضيح مفهوم استراتيجيات إدارة المسار الوظيفي وتطوير ثقافة الأداء العالي في بيئة العمل، والتركيز على

النواحي الإدارية، التنظيمية، الثقافية، البشرية، والمالية كما أوصت الدراسة بضرورة تعيين متخصصين في مجال تخطيط المسار الوظيفي، وإحاقهم بدورات وورش عمل مكثفة قبل الشروع في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وأن تتنبه إدارات المنشآت إلى المتميزين من الموظفين وتقديم التشجيع اللازم لهم.

أما دراسة الغامدي [38] فقد هدفت إلى بناء تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي وطبقت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين بجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وبلغ عدد أفرادها (625) موظفاً وطبقت المقابلة على عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات مختلفة ومراكز وظيفية متنوعة بالجامعتين بلغ عددهم (45) وكان من نتائجها وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تخطيط المسار الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية، وأن درجة تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبد العزيز كأنموذج لمؤسسات التعليم العالي كانت متوسطة.

* الدراسات الأجنبية:

هدفت دراسة Rodriguez [39] إلى التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة لدى المشرفات في منطقة سان جواكين فالي بكاليفورنيا، والتي ساعدتهم في التقدم الوظيفي كمشرفات بالمدارس، كما تهدف الدراسة إلى استكشاف الصعوبات التي تؤثر على التقدم الوظيفي لدى المشرفات واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة لعينة شملت (6) من المشرفات من إحدى المناطق التعليمية بكاليفورنيا واستخدم الباحث الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات ونتج عن هذه الدراسة أن الترقى لمناصب عليا يتطلب وجود ميزات وظيفية للتواجد في منطقة أو منصب أعلى لازدياد مهام ومتطلبات العمل، وأن التخطيط للمسار الوظيفي يتطلب دافعيتهم للبحث عن التقدم الوظيفي والمنصب الإشرافي وأن التحفيز والتشجيع الذي يقدمه الآخرون لهم يشجعهم على التقدم الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة فتح مجالات وظيفية حتى لا يترك الموظفون إداراتهم لمحدودية فرص الترقى الوظيفي.

وهدفت دراسة Crawford [40] إلى تطوير الفرص للبحث عن دور القيادة بمؤسسات التعليم العالي وتطوير الكفايات للتقدم الوظيفي لمناصب الإدارة العليا والمناصب القيادية واستكشاف المسارات الوظيفية والتحديات التي واجهتها ثلاثة رئيسات لكليات وجامعات في ولاية تكساس، واستخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة، وذلك بالتطبيق على ثلاث قيادات شغلت منصب رئيس كلية أو جامعة، بحيث كانت تلك العينة ممثلة لمؤسسة حكومية ولجامعة خاصة بنظام الأربع سنوات، واستخدمت الباحثة المقابلات والوثائق والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة لنتائج من أهمها أن الترقى في المسارات الوظيفية العليا يتطلب سمات خاصة تتمثل في الثقة والمسئولية والدافعية وكذلك الحصول على درجة علمية وكذلك كان من نتائجها وجود مجموعة من التحديات التي كان أبرزها نقص شبكة العلاقات. وأوصت الدراسة على أهمية إكمال الدراسات العليا وتحقيق المؤهلات العلمية التي تحقق التقدم الوظيفي.

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية الهتاني

العينات من (مدراء وموظفين وإداريين ومديرات المدارس والوكيلات والمعلمين والمعلمات) من باحث لآخر.

5. الطريقة والإجراءات

أ. منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وذلك لمناسبته لطبيعة البحث فهو " المنهج الذي يهتم بتجميع الحقائق اللازمة لتقرير الوضع الراهن لظاهرة معينة أو موضوع ماء ووصفه وتحليله، بهدف الوصول إلى معلومات وافية ودقيقة" [44]، كما استخدم المنهج الوصفي المقارن ذلك الذي يبرز الفروق بين نتائج أفراد العينة في متغيرات البحث [45].

ب. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع البحث الحالي من جميع المشرفات التربويات بمكاتب التعليم بمحافظة جدة، والبالغ عددهن (382) مشرفة تربوية.

ج. عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بنسبة 30% من مجتمع البحث بواقع (107) مشرفة تربوية من مختلف التخصصات موزعات على مكاتب التعليم كالتالي: (شمال 29، وسط 30، جنوب شرق 25، جنوب غرب 23).

د. أداة الدراسة

تم بناء الاستبانة بهدف التعرف على درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن في ضوء الأدبيات، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

بناء الاستبانة: تكونت الاستبانة من جزأين رئيسيين هما:

الجزء الأول: يحتوي على بيانات أولية عن عينة البحث تتمثل في (سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية) والجزء الثاني: تناول درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة، ويتكون من ثلاثة محاور:

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي، وتم تقسيمه الى بعدين هما: وضوح مفهوم المسار الوظيفي، والإعداد لتخطيط للمسار الوظيفي.

المحور الثاني: درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي، تم تقسيمه الى بعدين هما: استراتيجيات الإدارة الممارسة، والبيئة التنظيمية الإدارية.

المحور الثالث: يتعلق بالصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستويين الفردي والتنظيمي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت (Likert) خماسي التدرج (عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا) وذلك لقياس درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة، كما في الجدول التالي:

جدول 1. تحديد الاتجاه لمقياس ليكرت

درجة التخطيط/الصعوبة	المتوسط المرجح
منخفضة جدا	من 1 إلى 1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
عالية	من 3.40 إلى 4.19
عالية جدا	من 4.20 إلى 5

كيفية استراتيجية المسار الوظيفي وأثرها في الأداء العالي في بيئة العمل، حيث أصبح هناك بيئة عمل معقدة بصورة كبيرة والتي تعكس أهمية إدارة استراتيجيات المسار الوظيفي التي تساعدنا على فهم واكتشاف فعالية الأفراد والمنظمات وتوضح العلاقة بين ثقافة الأداء العالي وبين إدارة المسار الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي، واستخدام الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات، وقام بتقسيم العينة إلى (4) مجموعات حسب سنوات الخبرة العملية ونتج عن هذا الدراسة نموذج لتقييم فعالية إدارة المسار الوظيفي من أجل تحسين أداء المؤسسات وأوصت الدراسة بزيادة ورش العمل التي تعمل على تطوير أداء الفرد مستقبلاً.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، تم التوصل إلى العديد من أوجه الاتفاق والاختلاف بين تلك الدراسات والبحث الحالي، من حيث الموضوع، والهدف، والمنهج، والأداة المستخدمة، والمجتمع، والعينة، وسيتم إيضاح تلك الاتفاقات والاختلافات، مع أوجه استفادة الباحثة من تلك الدراسات، من حيث: من حيث موضوع البحث:

اتفق البحث مع دراسة الحارثي [27]، ودراسة الجاور [10]، ودراسة الحربي [28] ودراسة وادي وماضي [7] في موضوع تخطيط المسار الوظيفي للموظفين واختلاف مع دراسة الفاضل [9] ودراسة العنقري [36] اللتان تناولتا تخطيط المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي ورضا العاملين وكذلك دراسة عناية [34] التي تناولت علاقة تخطيط المسار الوظيفي بنظام تقييم الأداء ودراسة المطيري [35] تناولت علاقة تخطيط المسار بالبرامج التدريبية كما تناولت دراسة آل مذهب [37] ودراسة Rodriguez [39] ودراسة Crawford [40] صعوبات وعوائق تخطيط المسار الوظيفي.

من حيث المنهج والأداة المستخدمة والعينة:

اتفق البحث الحالي مع جميع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، عدا دراسة Rodriguez [39]، ودراسة Crawford [40] استخدمت منهج دراسة الحالة واتفقت في استخدام الاستبانة كأداة للبحث وأضافت دراسة Maguire [43] ودراسة Baier [42] ودراسة Rodriguez [39] ودراسة مهدي [32] المقابلات واقتصرت دراسة parylo [41] على المقابلات، واستخدمت دراسة Crawford [40] الوثائق بالإضافة إلى الاستبانة والمقابلات.

وفي البحث الحالي (المجتمع والعينة) مكون من المشرفات التربويات، وبذلك تباينت مجتمعات الدراسات السابقة من (وزارة التعليم ومنظمات عامة ومؤسسات التعليم العالي والمصارف العامة) وتباينت

تقنين الاستبانة:

أ- صدق أداة البحث:

للتحقق من صدق الأداة تم استخدام طريقتين الأولى وتسمى: الصدق الظاهري Face validity، والتي تعتمد على عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين الخبراء في المجال، والثانية تسمى: الاتساق الداخلي (Internal Consistency) وتقوم على حساب معامل الارتباط بين كل وحدة من وحدات الأداة، والأداة ككل، وفيما يلي الخطوات التي اتبعت للتحقق من صدق الأداة طبقاً لكل طريقة من الطريقتين:
1-أ الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

بعد الانتهاء من بناء الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة وعددهم (13) ملحق رقم (2)، بهدف إبداء ملاحظاتهم حول وضوح صياغة العبارات وانتمائها للمحور الذي وردت فيه، ومدى مناسبة الفقرات، وتحقيقها لأهداف البحث،

وشموليتها، واقترح ما يروونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة عبارات أخرى أو غير ذلك مما يروونه مناسباً. وفي ضوء اقتراحات المحكمين فيما اتفق عليه أكثر من 80% تم تعديل بعض العبارات وحذف بعضها حيث كانت عبارات الاستبانة عند عرضها على المحكمين (50) عبارة ثم استقرت على (47) عبارة. وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها الأولى.

2-أ صدق الاتساق الداخلي:

من أجل التأكد من صدق الاستبانة الداخلي، فقد تم توزيع الاستبانة على عدد (25) شخص من مجتمع البحث غير أفراد العينة من المشرفات التربويات، ومن ثم حساب صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه كما يوضح نتائجها جدول (2) التالي:

جدول 2

معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة

المحور الأول تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي	المحور الثاني تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي	المحور الثالث الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستويين الفردي والتنظيمي
م	م	م
معامل الارتباط	معامل الارتباط	معامل الارتباط
1	18	38
**0.536	**0.621	**0.600
2	19	39
**0.713	**0.672	**0.419
3	20	40
**0.416	**0.794	**0.744
4	21	41
**0.719	**0.827	**0.706
5	22	42
**0.589	**0.732	**0.846
6	23	43
**0.620	**0.761	**0.862
7	24	44
**0.695	**0.750	**0.687
8	25	45
**0.723	**0.849	**0.396
9	26	46
**0.806	**0.848	**0.585
10	27	47
**0.628	**0.868	**0.651
11	28	
**0.658	**0.821	
12	29	
**0.704	**0.847	
13	30	
**0.786	**0.735	
14	31	
**0.416	**0.828	
15	32	
**0.709	**0.654	
16	33	
**0.789	**0.595	
17	34	
**0.629	**0.688	
	35	
	**0.791	
	36	
	**0.703	
	37	
	**0.806	

جدول 3

معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط
تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي	**0.712
تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي	**0.865
الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستويين الفردي والتنظيمي	**0.877

ب- ثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات الاستبانة بعد تطبيقها على عينة خارج عينة البحث واستخدمت معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) ويوضح الجدول رقم (4) معاملات الثبات الناتجة باستخدام هذه المعادلة.

يتضح من الجدول (3) السابق أن قيم معاملات الارتباط للمحاور الثلاثة بالدرجة الكلية للاستبانة جاءت بقيم مرتفعة وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يعني وجود درجة عالية من الصدق البنائي للاستبانة.

جدول 4

معاملات ثبات أداة البحث طبقاً لمحاورها

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي	17	0.902
تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي	20	0.808
الصعوبات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستويين الفردي والتنظيمي	10	0.743
الاستبانة ككل	47	0.934

6. النتائج ومناقشتها

المعياري للمحور وعبارات درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن فيما يتعلق بالمستوى الفردي ويتضمن الإجابة على هذا السؤال الإجابة على البعدين التاليين:

أولاً: إجابة السؤال الفرعي الأول ما درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن فيما يتعلق بالمستوى الفردي؟

• البعد الأول: وضوح مفهوم المسار الوظيفي:

للإجابة على السؤال الأول تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة وضوح مفهوم المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	الحرية في اختيار الوظيفة التي التحقت بها وفق مؤهلاتي	3.14	75.3	1.079	6	متوسطة
2	استثمار الخبرة الوظيفية لدعم مهام وأنشطة وظيفتي الحالية	3.45	76.1	0.834	1	عالية
3	وضع الأهداف المستقبلية التي تتعلق بمساري الوظيفي	3.14	75.3	0.939	7	متوسطة
4	الحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى	2.31	73.3	1.107	9	منخفضة
5	استمرارية التعلم الذاتي لتنمية مهاراتي الوظيفية	3.42	76.0	0.786	3	عالية
6	إيجاد الصلة للانسجام بين تخصصي وبين مهام وظيفتي الحالية	3.26	75.6	0.994	4	متوسطة
7	اختيار التدريب المتخصص المرتبط بمسؤولياتي الوظيفية	3.26	75.6	0.894	5	متوسطة
8	المعرفة بالهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية لمجال وظيفتي	3.05	75.1	1.011	8	متوسطة
9	الاهتمام برفع مستوى الأداء لعملي خلال السنوات القادمة	3.42	76.0	0.847	2	عالية
	وضوح مفهوم المسار الوظيفي ككل	3.16	75.4	0.685		متوسطة

Baiera التي أوضحت أن استثمار الخبرة يخضع لظروف العمل والأعباء الوظيفية وأوصت بأهمية دور الخبرة واستثمارها ويعود ذلك الاختلاف لاختلاف مجتمع وعينة البحث، فيما كان أدنى متوسط درجة استجابة من وجهة نظر المشرفات التربويات، العبارة (4) وهي (الحصول على معلومات تسهل البحث عن فرص وظيفية أخرى) جاءت بالمرتبة التاسعة بدرجة (منخفضة) ومتوسط حسابي (2.31) وبنسبة مئوية بلغت (73.3%) وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المشرفات التربويات لا يرغب في تغيير وظيفتهن والانتقال إلى وظائف أخرى، كما قد يكون في تركيز بعض الأقسام الفنية على ما يخص مهامهن الوظيفية ولا يطلعن على ما يخص الهياكل التنظيمية والترشيحات، وأن قلة اهتمام بعض الإدارات في نشر وتزويد إدارات المكاتب بما يخص تنظيمات الوظائف أو الاحتياجات والشواغر يسبب صعوبة الحصول على هذه المعلومات. لذلك من المهم العمل على توفير مصادر للمعلومات ومصادر الكترونية لتسهيل عملية الحصول عليها واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الفاضل

يتبين من الجدول رقم (5) أن درجة وضوح مفهوم المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة جاءت بدرجة استجابة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3,16) وتراوح المتوسطات بين (3,45-2,31) كما حصلت (3 عبارات على درجة عالية) بينما حصلت (5 عبارات على درجة متوسطة) و(1 عبارة على درجة منخفضة) وكان أعلى متوسط درجة استجابة من وجهة نظر المشرفات التربويات، العبارة (2) وهي (استثمار الخبرة الوظيفية لدعم مهام وأنشطة وظيفتي الحالية) وحازت على المرتبة الأولى بدرجة (عالية) ومتوسط حسابي (3,45) وبنسبة مئوية بلغت (76,1%)، وقد يعود ذلك لتعدد أدوار المشرفة وتنوع المهام الوظيفية مما يتيح لها استثمار هذه الخبرة في مهامها الحالية، وربما لأن ترشيح المشرفة التربوية للوظيفة يشترط وجود خبرة وظيفية لديها وبالتالي تستثمر هذه الخبرات في تنفيذ أعمالها ومهام وظيفتها الحالية وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنقري [36] ودراسة وادي وماضي [7] بينما اختلفت مع دراسة [42]

جدول 6

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
10	التعرف على إجراءات تخطيط مساري الوظيفي	2.94	7/48	0.957	7	متوسطة
11	التقويم الذاتي لأدائي لمعرفة نقاط القوة والضعف	3.15	7/54	0.909	1	متوسطة
12	الاستفادة من نتائج التقويم الرسمي في تحديد احتياجاتي الوظيفية	3.04	7/51	0.947	4	متوسطة
13	الإعداد لخطة خاصة بي لتخطيط وتنمية مساري الوظيفي	3.11	7/52	0.990	3	متوسطة
14	رصد الانجازات الوظيفية لتحقيق المسار الوظيفي الذي أرغبه مستقبلاً	3.13	7/53	0.992	2	متوسطة
15	التنوع في الخبرات الوظيفية التراكمية في مجالات متعددة	3.00	7/50	0.810	6	متوسطة
16	المشاركة في المنتديات والمؤتمرات والأبحاث العلمية للرفع من قدرتي على التخطيط الوظيفي المستقبلي	2.59	7/40	0.876	8	منخفضة
17	استثمار فرص التحدي لتحقيق الذات من خلال قبول وتنفيذ التكاليف الوظيفية	3.03	7/51	0.888	5	متوسطة
الإعداد لتخطيط للمسار الوظيفي ككل		3.00	7/50	0.752		متوسطة

على التخطيط الوظيفي المستقبلي) حيث جاءت في المرتبة الثامنة بدرجة (منخفضة) ومتوسط حسابي (2.59) ونسبة مئوية بلغت (7/40) وقد يكون ذلك بسبب ارتفاع نصاب المشرفة التربوية من الأعداد التي تشرف عليها حيث يصرفها عن متابعة تلك المنتديات والمشاركة فيها وقلة تشجيع وتنسيق إدارات المكاتب لحضور ومشاركة المشرفات التربويات في مثل هذه المنتديات كذلك قلة الخبرة لدى المشرفة التربوية في المشاركة في مثل هذه المجالات وحيث يتطلب عمل المشرفة التربوية نتيجة ما يظهر لها من صعوبات وظواهر تربوية تستحق الدراسة والبحث والإثراء لذا كان من الضروري تنسيق الجهود في هذا المجال حتى تتاح الفرصة أمامهن للمشاركة واتفقت هذه النتيجة مع دراسة العنقري [36] ودراسة الحربي [28].

ومما سبق لمعرفة درجة تخطيط المسار الوظيفي فيما يتعلق بالمستوى الفردي فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي من خلال البعدين (وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي)، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وبين ذلك الجدول (7):

جدول 7

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	البعد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التخطيط
1	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	3.16	7/54	0.685	1	متوسطة
2	الإعداد لتخطي للمسار الوظيفي	3.00	7/50	0.752	2	متوسطة
	تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي ككل	3.08	7/52	0.626		متوسطة

يتبين من الجدول (7) أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي جاءت بدرجة استجابة (متوسطة)، حيث جاء المتوسط العام للمجموع الكلي (3,08)، بانحراف

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية الهتاني

لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن فيما يتعلق بالمستوى التنظيمي؟ للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور وعبارات درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة من وجهة نظرهن فيما يتعلق بالمستوى التنظيمي ويتضمن الإجابة على هذا السؤال الإجابة على البعدين التاليين:

• البعد الأول: استراتيجيات الإدارة المُمارسة:

[38]. فيما اختلفت مع دراسة الياور [10] التي أوضحت حصول تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي على درجة منخفضة على مما يدعو إلى تطوير أساليب تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي وأهمية توفير مصادر للحصول على معلومات للوظائف ومتطلباتها وتدريب المشرفات التربويات على المشاركات المختلفة والتطوير الذاتي لتنمية المهارات الشخصية وهذا ما أوضحته دراسة Antoniu [31].

ثانياً: إجابة السؤال الفرعي الثاني: ما درجة تخطيط المسار الوظيفي

جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استراتيجيات الإدارة المُمارسة لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
18	العمل على نشر ثقافة تخطيط المسار الوظيفي بين موظفاتنا	2.60	٪40	0.979	8	منخفضة
19	التعريف بمتطلبات تخطيط المسار الوظيفي والخيارات المتاحة	2.63	٪41	1.010	7	متوسطة
20	الإعلان عن المواصفات المطلوبة للوظائف والمراكز القيادية	2.70	٪42	1.013	5	متوسطة
21	الحرص على مشاركة الموظفين في الأفكار والأنشطة الجديدة	2.78	٪44	1.029	4	متوسطة
22	الاهتمام بمطالب الموظفين الحالية ورغباتهم المستقبلية	2.58	٪39	1.095	9	منخفضة
23	الدعم للموظفات بتقديم الاستشارات المهنية لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية	2.58	٪39	1.154	10	منخفضة
24	إعداد الموظفين مهنيًا بالتدريب والتعليم المستمر لتنمية مهاراتهم الوظيفية.	2.85	٪46	1.030	1	متوسطة
25	الاستثمار الأمثل لإمكانات الموظفين بمشاركةهم في الانجازات المتحققة	2.85	٪46	1.075	2	متوسطة
26	الموضوعية في تنفيذ الترشيحات والنقل والتدوير والترقية	2.65	٪41	1.126	6	متوسطة
27	الاستفادة من مخرجات تقييم الأداء الوظيفي في الترشيحات وتكليفات العمل الرسمية	2.81	٪45	1.115	3	متوسطة
	استراتيجيات الإدارة المُمارسة ككل	2.70	٪42	0.933		متوسطة

يتبين من الجدول رقم (8) أن استراتيجيات الإدارة المُمارسة لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة جاءت بدرجة استجابة (متوسطة) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (2,70) وانحراف معياري بلغ (0,933)، ونسبة مئوية (42%) وتراوحت المتوسطات بين (2,58-2,85) حيث حصلت (7 عبارات على درجة متوسطة) وحصلت (3 عبارات على درجة منخفضة) وكان أعلى متوسط درجة استجابة من وجهة نظر المشرفات التربويات العبارة (24) وهي (إعداد الموظفين مهنيًا بالتدريب والتعليم المستمر لتنمية مهاراتهم الوظيفية) حيث جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (2,85) ونسبة مئوية بلغت (٪46). وقد يوضح ذلك أن المشرفات التربويات بحسب مهامهن في تأهيل الموظفين المستجدات والتدريب والإشراف الميداني يخضعن للالتحاق بدورات تدريبية تخصصية تسهم في تنمية مهاراتهم الوظيفية بالإضافة أن مسألة التدريب للمشاريع والخطط الوزارية تلقى على عاتق المشرفات التربويات ويعتبر ذلك من مسؤوليتهما بالتعاون مع مركز التدريب أو الأقسام بإدارة الإشراف التربوي مما

يدعو إدارات المكاتب للاهتمام بإعداد الموظفين مهنيًا. بينما جاءت العبارة (10) وهي (الدعم للموظفات بتقديم الاستشارات المهنية لتحقيق تطلعاتهم المستقبلية) في أقل متوسط درجة استجابة بالمرتبة العاشرة بدرجة (منخفضة) ومتوسط حسابي (2,38) ونسبة مئوية بلغت (٪59) وهذا يدل على وجود قصور في تقديم الدعم والاستشارة للمشرفات التربويات وتشجيعهن لذا يتضح من خلال ذلك أهمية وجود قسم مختص بالاستشارات المهنية من القيادات ذوات الخبرة الوظيفية المتقدمة لدعم الموظفين ومساعدتهن بالتشجيع وإزالة الغموض لديهن حول الترشيحات والنقل والتدوير والترقيات وكذلك ضرورة توفير مكاتب التعليم للمنشورات والإصدارات الخاصة التي من خلالها تستطيع المشرفات التربويات الاطلاع والسعي لتحقيق التطلعات الوظيفية المستقبلية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة آل مذهب [37] ودراسة Rodriguez [39].

• البعد الثاني: البيئة التنظيمية الإدارية.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توفر البيئة التنظيمية الإدارية للمسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
28	اللوائح والتعاميم المنظمة لتخطيط المسارات الوظيفية	2.71	٪42	1.004	1	متوسطة
29	التطوير المهني وفق خطط لتلبية احتياجات الموظفين الوظيفية	2.69	٪42	0.994	2	متوسطة
30	المناخ التنظيمي القائم على الشفافية والوضوح بينها وبين الموظفين	2.57	٪39	1.013	5	منخفضة
31	الربط بين خطط برامج التدريب وخطط التنمية المهنية وفق متطلبات الوظيفة	2.60	٪40	1.097	4	منخفضة
32	مشاركة جهات خارجية في التخطيط للمسارات الوظيفية لموظفيها	2.26	٪31	0.985	9	منخفضة
33	الإجراءات السلسلة التي تساعد الموظفين لمواصلة دراستهم العليا	2.12	٪28	1.162	10	منخفضة
34	أساليب تحفيز لمشاركة الموظفين داخل المكتب وخارجه لدعم المسارات الوظيفية	2.45	٪36	1.045	8	منخفضة
35	الاستخدام لأنظمة معلومات الكترونية للحصول على بيانات الموظفين وتجديدها باستمرار	2.68	٪42	1.127	3	متوسطة
36	توظيف وسائل التواصل الحديثة مع الإدارات الأخرى خارج المكتب	2.51	٪37	1.253	6	منخفضة
37	المسؤولية المشتركة في تخطيط المسار الوظيفي بين الموظفين والإدارة	2.46	٪36	1.133	7	منخفضة
	البيئة التنظيمية الإدارية للمسار الوظيفي ككل	2.50	٪37	0.926		منخفضة

(الإجراءات السلسلة التي تساعد الموظفين لمواصلة دراستهم العليا) جاءت بالمرتبة العاشرة وبدرجة (منخفضة) ومتوسط حسابي (2.12) ونسبة مئوية بلغت (٪28) مما يشير إلى وجود قصور في إجراءات الموافقة على إكمال المشرفات التربويات لدراستهن العليا ويؤكد على ضرورة تدليل إدارات المكاتب للصعوبات أمام المشرفات التربويات ومنحهن فرص التمكن من مواصلة دراستهن وهذا ما أوصت به دراسة Crawford [40].

ومما سبق ولمعرفة درجة تخطيط المسار الوظيفي فيما يتعلق بالمستوى التنظيمي تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي من خلال البعدين. (استراتيجيات الإدارة الممارسة، توفر البيئة الإدارية للمسار الوظيفي). ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي، وبين ذلك الجدول (10) التالي:

جدول 10. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	البعده	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التخطيط
1	استراتيجيات الإدارة الممارسة	2.70	٪42	0.933	1	متوسطة
2	البيئة التنظيمية الإدارية	2.50	٪37	0.926	2	منخفضة
	تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي ككل	2.59	٪40	0.886		منخفضة

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية الهتاني

ودراسة الحارثي [27] التي أوضحت أن المنظمات العامة تهتم بتخطيط المسار الوظيفي وربما يعود ذلك لاختلاف المجتمع والعينة ، كما أن توفر نظام لتقييم فعالية إدارة المسار الوظيفي يدعو إلى تحسين أداء الإدارات وهذا ما أوضحته دراسة Maguire [43].

ثالثاً: إجابة السؤال الفرعي الثالث ما الصعوبات التي تواجهه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة على المستويين الفردي والتنظيمي؟

للإجابة على السؤال الثالث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور وعبارات درجة الصعوبات التي تواجهه تخطيط المسار الوظيفي على المستويين الفردي والتنظيمي وكانت النتائج وفق الجدول (11) على النحو التالي:

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب للصعوبات التي تواجهه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة على المستويين الفردي والتنظيمي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

م	العبارات	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الصعوبة
38	غموض الإجراءات التي تحتاجها عملية تخطيط المسار الوظيفي	3.38	60%	0.948	5	متوسطة
39	قصور البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الوظيفة	3.24	56%	1.036	10	متوسطة
40	عجز الأنظمة واللوائح في توفير مسارات وظيفية جديدة	3.35	59%	1.108	7	متوسطة
41	انتفاء رصد مكافآت وحوافز لبعض المسارات الوظيفية	3.38	60%	1.308	6	متوسطة
42	اقتصار الترشيحات للوظائف بناء على الأقدمية في الخبرة	3.43	61%	1.166	4	عالية
43	كثرة التغييرات والمستجدات في أنظمة ومتطلبات العمل	4.03	76%	1.050	2	عالية
44	زيادة المهام الإدارية والأعباء الوظيفية	4.09	77%	1.033	1	عالية
45	ضعف الطموح والرغبة في الوصول لمسارات وظيفية أخرى	3.27	57%	1.078	9	متوسطة
46	انخفاض الرضا الوظيفي عن الوظيفة الحالية	3.30	57%	1.134	8	متوسطة
47	الافتقار إلى الدعم المادي والمعنوي من القيادات العليا	3.69	67%	1.085	3	عالية
	الصعوبات ككل	3.52	63%	0.818		عالية

العبارة (39) وهي (قصور البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الوظيفة) جاءت بالمرتبة العاشرة وبدرجة (متوسطة) ومتوسط حسابي (3,24) ونسبة مئوية بلغت (56%) مما يوضح أن مكاتب التعليم ومراكز التدريب تقدم البرامج التدريبية التي تحتاجها المشرفات التربويات، وأن مستوى هذه البرامج جيد وهذا النتيجة ترتبط منطقياً بنتيجة فقرة (إعداد الموظفين مهنيًا بالتدريب والتعليم المستمر لتنمية مهاراتهم الوظيفية) والتي حصلت على درجة (متوسطة). وبالإجابة على هذه الأسئلة نكون قد أجبنا على السؤال الرئيسي.

رابعاً: إجابة السؤال الرئيس: ما درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة) وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية من وجهة نظرهم وفق (تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي، تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي) والتي حددتها الباحثة في محورين،

يتبين من الجدول رقم (11) أن درجة الصعوبة التي تواجهه تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة على المستويين الفردي والتنظيمي جاءت بدرجة صعوبة (عالية) حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لها (3.52) وانحراف معياري بلغ (0,818)، ونسبة مئوية (36%) وتراوح المتوسطات بين (3,24-4,24) وحصلت (4) عبارات على درجة عالية) بينما حصلت (6) عبارات على درجة (متوسطة) وكان أعلى متوسط درجة صعوبة من وجهة نظر المشرفات التربويات العبارة (44) وهي (زيادة المهام الإدارية والأعباء الوظيفية) جاءت بالمرتبة الأولى وبدرجة (عالية) ومتوسط حسابي (4.09) ونسبة مئوية بلغت (77%) وقد يرجع ذلك إلى كثرة التكاليف والإسنادات للمشرفات التربويات وتعدد اللجان وفرق العمل إضافة إلى كثرة عدد المعلمات والقيادات التي تشرف عليها المشرفة التربوية وإدخال الجانب التقني في عمل المشرفة التربوية بجانب عملها الميداني واتفقت هذه النتيجة مع دراسة Baier [42] فيما كان أدنى متوسط درجة صعوبة

ومن ثم ترتيب هذه المحاور تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل محور، وبين ذلك الجدول (9-4) التالي:

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحاور تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بمدينة جدة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم المحور	المحور	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	ترتيب المحور	درجة التخطيط
1	تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي	3.08	٪52	0.662	1	متوسطة
2	تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي	2.59	٪40	0.886	2	منخفضة
	تخطيط المسار الوظيفي ككل	2.83	٪66	0.757		متوسطة

وأهمية دمج أهداف المنظمة والأفراد وهذا ما جاء في دراسة Antoniu [31]

خامساً: إجابة السؤال الفرعي الرابع هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية؟

للإجابة على هذا السؤال يتم التحقق من فرضية البحث للوصول إلى النتائج:

الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) في متوسطات درجات تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية.

وللتحقق من هذا الفرض، فقد تم استخدام اختبار (ت) واختبار تحليل التباين الأحادي (أنوفا) لتحديد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية، وتوضح نتائجه الجدول التالي:

جدول 12

نتائج تحليل اختبار التباين الأحادي (أنوفا) لتحديد دلالة الفروق في درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم والتي تعزى لسنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى الفردي	بين المجموعات	2.162	3	0.721	1.676	0.177
	داخل المجموعات	44.302	103	0.430		
	الكلي	46.464	106			
تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية على المستوى التنظيمي	بين المجموعات	3.939	3	1.313	1.708	0.170
	داخل المجموعات	79.193	103	0.769		
	الكلي	83.132	106			
تخطيط المسار الوظيفي ككل	بين المجموعات	3.020	3	1.007	1.798	0.152
	داخل المجموعات	57.658	103	0.560		
	الكلي	60.678	106			

والتي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (أنوفا) تساوي (0.177) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,50$).

يتضح من الجدول (12) التالي:
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم

تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة

ناقية الهتاني

- [1] أبو بكر، مصطفى محمود (2008م) إدارة الموارد البشرية دخل الميزة التنافسية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- [2] علاقي، مدني عبد القادر (2007هـ)، ادارة الموارد البشرية "المنهج الحديث في إدارة الأفراد": جدة، خوارزمي لأصدار الكتاب الجامعي.
- [3] محمد، حافظ (2005) إدارة المسار الوظيفي للمنظمات، مصر: دار الوفاء.
- [4] عامر، سامح عبد المطلب (2011م) استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: دار الفكر.
- [5] ديري، زاهد محمد (2011م) استراتيجية الموارد البشرية ، ط1: دار الثقافة للنشر.
- [7] وادي، رشدي، وماضي، كامل (2007م) تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية مع 15، ع2.
- [8] الهيتي، صلاح الدين (2004م) أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين، دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مع 20، ع2.
- [9] الفاضل ، عبد العزيز محمد (2011م) تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير ، الرياض.
- [10] الياور، عفاف صلاح حمدي، (2010م) تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لمديرات ووكيلات المدارس بمحافظة جدة، مجلة العلوم التربوية، مصر، مع 18، ع 1.
- [11] ديلسر، جاري (2009م) ادارة الموارد البشرية ، ط3 الرياض: دار المريخ للنشر.
- [12] المدهون، محمد إبراهيم (2005) إدارة وتنمية الموارد البشرية غزة، فلسطين: إبداع للطباعة والنشر.
- [13] الهيتي، خالد عبدالرحيم (2010م) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر.
- [14] السالم ، مؤيد، (2009م) إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، أراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- [15] ماهر، أحمد (2011م) تخطيط القوى العاملة دليلك إلى تخطيط الاحتياجات من الموارد من الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- [16] عبد الباقي، صلاح محمد (2005م) إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- [17] المرسي، جمال الدين محمد (2006م) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- [18] رشيد، مازن فارس (2006م) إدارة الموارد البشرية، الرياض: مكتبة العبيكان.
- [20] توفيق، عبد الرحمن (2007م) التدريب الاصول والمبادئ، القاهرة: مركز الخبرات الإدارية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي على المستوى التنظيمي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم والتي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (انوفًا) تساوي (0.170) وهي قيمة غير دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0,50)$.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم والتي تُعزى لاختلاف سنوات الخبرة في العمل كمشرفة تربوية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة في اختبار التباين الأحادي (انوفًا) تساوي (0.152) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,50)$ حيث كانت قيم (ف) على التوالي (1,676، 1,708، 1,798) وهي جميعها قيم غير دالة، مما يعني قبول الفرض.

7. التوصيات

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث، يقدم البحث عددًا من التوصيات كالتالي:

1. إيجاد جهة مختصة بوزارة التعليم تُعني بتخطيط المسارات الوظيفية للمشرفات التربويات وإيضاح مسوغات الترشيحات ومتطلبات وشروط كل مسار من المسارات الوظيفية.
 2. عمل مكاتب التعليم على رفع كفاية تخطيط المسار الوظيفي للمشرفات التربويات من خلال وجود خطط استراتيجية تهدف إلى إزالة المعوقات المتعلقة بتخطيط مسارهن الوظيفي وعقد لقاءات، ودورات تدريبية بشكل دوري لتوعيتهن بالفرض الوظيفية المتاحة.
 3. تطوير بيئة العمل والارتقاء بوسائل وتقنيات تخطيط المسار الوظيفي بمكاتب التعليم من خلال نظام المعلومات والاستشارات المهنية من المختصين وذوي الخبرة.
 4. عمل إدارة التدريب والابتعاث على رفع مستوى التأهيل العلمي للمشرفات التربويات من خلال توفير فرص مواصلة دراستهن العليا وحصولهن على مؤهلات معتمدة في مجالات الاحتياج والشواغر.
 5. التوسع التدريجي لوزارة الخدمة المدنية في رسم المسارات الوظيفية الحديثة حسب احتياجات العمل وتطوراتها وتحديد مسوغات الحصول عليه.
 6. وضع خطط مستقبلية بالاشتراك بين إدارة الإشراف التربوي وإدارة المكاتب وإدارة التعليم لتطوير ودعم تخطيط المسار الوظيفي على المستويين الفردي والتنظيمي والمشاركة مع الجهات والإدارات الأخرى.
- مقترحات البحث:
- 1- إجراء دراسة عن الحاجة إلى فتح مسارات وظيفية جديدة حسب مستجدات وتطورات العمل في مجال الإشراف التربوي.
 - 2- إجراء دراسة عن دعم مكاتب التعليم وإدارة التعليم لتخطيط وإدارة المسار الوظيفي للمشرفات التربويات.
 - 3- إجراء دراسة عن المشاركة بين مكاتب التعليم والإدارات الأخرى في تخطيط المسار الوظيفي للمشرفات التربويات وفتح المجال أمامهن.

المراجع

أ. المراجع العربية

- [21] أبو شيخة، نادر، (2010م) إدارة الموارد البشرية، عمان: دار فاء للنشر والتوزيع.
- [22] جاد الرب، زاهد محمد (2011م) استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العملية، الإسماعيلية: جامعة قناة السويس.
- [23] عوض، رشا مصطفى (2012م) إدارة كبار موظفي الخدمة المدنية في البلدان العربية في عام متغير في ضوء الممارسات الدولية الرائدة، قطر: المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- [24] عقيلي، عمرو وصفي، (2009م) إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- [25] السالم، مؤيد، صالح، حرحوش (2009) إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- [26] الكبسي، عامرين خضر (2006م) التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: دمشق، دار الرضا.
- [27] الحارثي، دلال ناصر (2012) تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، الرياض: جامعة سعود.
- [28] الحربي، قاسم عائل، (2008م) القيادة التربوية الحديثة، عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- [29] العيسى، بدرية (1427) المشرفة التربوية عنصر فاعل، الإدارة العامة لنشاط الطالبات، شؤون تعليم البنات، الرياض.
- [30] العدواني، أحمد دخيل (2010م) متطلبات تطوير مشرفي الإدارة المدرسية، مشروع بحثي، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
- [32] مهدي، محمد (2011م) معوقات تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر: غزة.
- [33] عدوان، منير (2011م) واقع سياسية الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية: غزة.
- [34] عناية، جمال (2011م) علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر: غزة.
- [35] المطيري، مشعل (2009م) البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية.
- [36] العنقري، عبد العزيز سلطان (2008) تخطيط المسار الوظيفي وأثره على رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف، رسالة دكتوراه، جامعة الطائف.
- [37] آل مذهب، معدي محمد (2007م) برامج تخطيط المسار الوظيفي الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية، مجلة الإدارة العامة.
- [38] الغامدي، فوزية علي (1435هـ) تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة أم القرى.
- [44] الخرابشية، عمر محمد (2007م) أساليب البحث العلمي، عمان: مركز بيع الكتب في كلية الأميرة عالية الجامعية.
- [45] أبو علام، رجاء محمود (2011م) مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، القاهرة: دار النشر للجامعات.
- ب. المراجع الأجنبية
- [6] Managing careers Theory and practice Yehuda (2004) .Baruch Engiand Harlow. prentice- Hall.
- [19] Ummanel, Azize (2012). School Principals' Career Path: Ireland, Cyprus And Malta Sample, (Unpublished Ph.D. Dissertation), Dublin City University, Ireland.
- [31] Antoniu, E. (2010). Career planning process and Its role in Human resource Development , Annals of the University of petrosani, Economics, Vol.10, No.2,13-22.
- [39] Rodriguez , Emily (2015). Career Paths and Barriers Impacting the advancement of Place-Bound Female Superintendents in the San Joaquin Valley, (Unpublished Ph. D Dissertation), Brandman University, USA
- [40] Crawford , C (2014): a case study of three Female Presidents In Texas Colleges And Universities: Their Career Paths, The Challenges They Face, And Their Presidential Accomplishments, Unpublished Ph. d. Dissertation, Texas A&M University, USA.
- [41] Parylo ,O.; Zepeda S., Ed Bengtson (2013). Career Paths in Educational Leadership: Examining Principals' Narratives , Alberta Journal of Educational Research-. 58, No. 4, Winter, 565-599.
- [42] Baier, Hope C. (2013) Career Paths of Female Elementary Assistant Principals, (Unpublished Ph.D. Dissertation) , Notre Dame of Maryland University, USA
- [43] Maguire, patricia (2008) Career management stratgies that promote high performance cultures, Unpublished masters Dissertation, master of arts, royal roads University.

THE PLANNING OF CAREER PATHS IN THE PERSPECTIVE OF THE EDUCATIONAL SUPERVISORS IN THE CITY OF JEDDAH

NAQYA S. ALHATANY
King Abdulaziz University

ABSTRACT_ *The purpose of this study is to find out the paths of careers in the educational facilities in Jeddah. Also to expose the statistical differences in the degree of career paths due to the different experience in the current jobs. The sample that participated in the study was 30% from the study pool, which totaled of 107 educational supervisor, and the researcher used the descriptive method as well as the comparative method. In order to make this study productive, the researcher built this study based on previous questionnaires derived from previous theoretical studies. This research has three elements: 1) Career path on the personal level, 2) Career path on the organizational level and 3) Career path on both, the personal level and the organizational level. The study showed that the career path among the staff at the educational facilities was at a moderate degree in the perspective of supervisors. The career path among the supervisors at the educational facilities came out to be moderate as well when it comes to the personal level. In terms of the organizational level, the result came out to be low. In the light of this study, the researcher recommended that the ministry of education to establish a committee to plan the paths of careers for supervisors, and illustrate the structure, requirements and terms for each career path.*

KEYWORDS: *Planning, Career path, Supervisors.*