

## واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني في وزارة التربية بدمشق

راميا علي سلمان\* إشراف د. غسان الخلف\*\*

### الملخص

هدف البحث تعرف واقع المسار الوظيفي للعاملين في مديرية التعليم الفني والمهني في دمشق وتعرف الفروق بين الإجابات وفقاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بتصميم استبانة مكونة من خمسة محاور هي (وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وأنظمتها، الحوافز، التدريب، تقييم الأداء). اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي، وكانت عينة البحث (38) عاملاً إدارياً، بلغت نسبتها (70.73%) من المجتمع الأصلي.

وجاءت نتائج البحث كالآتي:

- جاء واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني في وزارة التربية ضعيفاً في كل من المجالات (وضوح المفهوم، الحوافز، تقييم الأداء) ومتوسطاً في مجالي (تخطيط الوزارة وأنظمتها، التدريب) وضعيفاً في درجته الكلية.

---

\* طالبة دكتوراه - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمشق.  
\*\* أستاذ مساعد - قسم أصول التربية - كلية التربية - جامعة دمشق.

- وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية.
- وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير الخبرة المهنية والفروق لصالح ذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة).

**الكلمات المفتاحية:** المسار الوظيفي، الحوافز، التدريب، تقييم الأداء، التعليم الفني.

## **The reality of the career path for employees of the Vocational Education Department at the Ministry of Education in Damascus**

**Ghassan Khalaf** \*\*

**Ramie Ali Salman** \*

### **Abstract**

The aim of the research is to know the reality of the career path for the staff of the Technical and Vocational Education Directorate in Damascus and to know the differences between the answers according to the variables (academic qualification, experience). The research adopted the descriptive analytical method, and the research sample was (38) administrative employees, with a percentage (70.37%) of the original community.

The search results were as follows:

- The reality of the career path for the employees of the Vocational Education Department in the Ministry of Education was weak in each of the areas (clarity of concept, incentives, performance evaluation) and average in the areas of (Ministry planning and regulations, training) and weak in its overall grade.
- There are statistically significant differences attributable to the variable of educational qualification and differences in favor of university degree holders.

---

\* PhD student, Education Faculty, Damascus University.

\*\* Teacher assistant, Education Faculty, Damascus University.

- There are statistically significant differences attributable to the variable of professional experience and differences in favor of those with experience (5 and less than 15 years).

**keywords:** Career path, incentives, training, performance evaluation, technical education

### المقدمة:

شهدت التطورات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية التي حصلت في العالم وخاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين تعثر الكثير من المنظمات والمؤسسات ودخولها في منعطفات ومشكلات كثيرة مما كان له الأثر الكبير على تغيير مسار تلك المنظمات ودخولها في مجموعة من التحديات، ومنذ ذلك الحين بدأت تلك المنظمات بالبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة تلك التغيرات (مهدي، 2000، 2)، وحيث أن الموارد البشرية إحدى أهم المقومات الأساسية والعصب الرئيس لنجاح أي مؤسسة والعمود الفقري لتطورها، لذا بدأت العمل على تطوير مواردها البشرية عن طريق تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لهم كون عملية تطويره مطلب للوظيفة وللموظف في آن واحد، إذ يحقق أهداف وطموحات الفرد ويضمن نجاحه في مهمته، ويضمن للمنظمة امتلاك أعداد كافية من العمالة المؤهلة ذات المهارات والخبرات، ويعد ميدان التعليم أحد أهم الميادين التي تتطلب الاستجابة السريعة لما يحدث من تغيرات وتطورات تنتج تحديات واحتياجات متنوعة لدى العاملين في هذا الميدان.

### أولاً: مشكلة البحث:

لاحظت الباحثة من خلال زيارتها المتكررة إلى دائرة التعليم المهني في وزارة التربية عدم وجود تكافؤ بين العمل الوظيفي لكل موظف ومؤهله العلمي أو خبرته الوظيفية السابقة، وأن إلحاق كل موظف بوظيفته تتم في أغلب الأحيان بشكل عشوائي وغير منظم وفق أسس علمية ومنهجية، الأمر الذي قد يشير إلى وجود خلل في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، ما دفع الباحثة إلى إجراء دراسة استطلاعية على (12) فرداً من العاملين في المديرية من خلال مقابلة تضمنت سبعة أسئلة مفتوحة أظهرت انخفاض الروح المعنوية لدى أغلبهم وشعورهم بالملل وعدم الرضى عن العمل الوظيفي وعن نظام الحوافز والترقيات، والذي بدوره لا بد وأن ينعكس سلباً على أداء المديرية ويعيق تطورها (حسب نتائج كثير من الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي وعلاقته بأداء المنظمة كدراسة Sharjeel 2013 ودراسة البطاينة 2016.. الخ) في الوقت الذي هي بأحوج ما تكون إليه بسبب الظروف الراهنة التي تمر فيها البلاد والتي تحتاج إلى نهضة حقيقية وشاملة في التعليم عموماً والمهني بخاصة باعتباره المحرك الأساسي لدفع

عجلة الاقتصاد والتغلب على العديد من المظاهر الاجتماعية السائدة كارتفاع نسب البطالة والبطالة المقنعة، ومنه بدأت تشعر الباحثة بالحاجة الملحة لتعرف أسباب هذه المشكلات والأطراف المسؤولة عنها فجاء البحث ليسلط الضوء على واقع المسار الوظيفي للعاملين في المديرية ويبرز نقاط الضعف فيه سعياً لتلافيها من قبل أصحاب القرار وبالتالي يمكن أن تتلخص مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني التابعة لوزارة التربية في محافظة دمشق؟

**ثانياً: أهمية البحث:**

تتركز أهمية البحث في أهمية معالجة موضوع المسار الوظيفي وحدائته-على حد علم الباحثة- وتقسّم الأهمية إلى قسمين:

• **الأهمية النظرية:**

- لمسار الوظيفي دوره الأساسي في تطوير الموارد البشرية التي تعد إحدى أهم المقومات الأساسية لنجاح أي مؤسسة وجعلها قادرة على مواجهة التطورات المتسارعة وما ينجم عنها من تحديات داخلية وخارجية.
- يتناول البحث المسار الوظيفي الذي يعد الاهتمام به والسعي لتطويره مطلباً هاماً للفرد قبل مؤسسته لتحقيق أهدافه وطموحاته المهنية المختلفة.

• **الأهمية التطبيقية:**

- قد تفيد نتائج البحث في رفق المعنيين وأصحاب القرار بحلول لتطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في وزارة التربية من خلال إبراز نقاط الضعف في نظام المسار الوظيفي فيها بما قد يسهم في معالجة المشكلات التي تعاني منها الدوائر الحكومية والعاملون فيها.

- قد يوجه البحث الحالي الباحثين نحو مزيد من البحوث والدراسات لتطوير واقع المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الدوائر الحكومية السورية.

#### ثالثاً: أهداف البحث:

- تعرف واقع المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مديرية التعليم المهني التابعة لوزارة التربية في محافظة دمشق في المجالات التالية (وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وأنظمتها، الحوافز، التدريب، تقييم الأداء).
- تعرف الفروق بين آراء العاملين الإداريين تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، الخبرة) حول واقع المسار الوظيفي لهم في مجالات الاستبانة الخمس (وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وأنظمتها، الحوافز والترقيات، التدريب، تقييم الأداء).
- التوصل إلى بعض المقترحات لتحسين واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني التابعة لوزارة التربية.

#### رابعاً: سؤال البحث:

- ما واقع المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في دوائر التعليم المهني التابعة لوزارة التربية في محافظة دمشق وفقاً للمجالات (وضوح المفهوم، تخطيط الوزارة وأنظمتها، الحوافز والترقيات، التدريب، تقييم الأداء)؟

#### خامساً: فرضيات البحث:

- يسعى البحث إلى اختبار صحة الفرضيات التالية عند مستوى الدلالة (0.05):
- الفرضية الأولى: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين حول واقع المسار الوظيفي لهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

•الفرضية الثانية: لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات إجابات العاملين حول واقع المسار الوظيفي لهم وفقاً لمتغير الخبرة.

#### سادساً: حدود البحث:

- الحدود المكانية: دائرة التعليم المهني في وزارة التربية في دمشق.
- الحدود البشرية: ضم المجتمع الأصلي للبحث جميع العاملين الإداريين في مديرية التعليم المهني التابعة لوزارة التربية والبالغ عددهم (54) موظفاً.
- الحدود العلمية: المسار الوظيفي وضرورات الاهتمام به ودور كل من العامل والمنظمة في تطويره وأهم العوامل والمعوقات التي تؤثر على تطويره.
- الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال شهر أيلول من العام 2019.

#### سابعاً: مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

7-1- المسار الوظيفي اصطلاحاً: سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة العامل العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي أو بالنجاح الذي يحرزه في عمله، والذي غالباً ما يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أو اجتماعية أفضل أو تحمل مسؤوليات أكبر والتغيرات الوظيفية يعبر عنها بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى أو الانتقال أفقياً إلى وظيفة أخرى يمكن أن تهيئ العامل لاحقاً لعملية ترقية مناسبة(كايد،1997،165).

وتعرف الباحثة واقع المسار الوظيفي إجرائياً بأنه: درجة امتلاك العاملين في مديرية التعليم المهني بوزارة التربية للمعرفة بمسارهم الوظيفي من حيث وضوح المفهوم وكيفية التخطيط له والمعرفة بأنظمتهم وقوانينه وسبل تطويره كالحوافز والترقيات والتدريب وأثر تقييم الأداء عليه.

دائرة التعليم المهني في وزارة التربية: دائرة حكومية من الدوائر التابعة لوزارة التربية في سورية مهمتها رسم سياسات وتخطيط وإدارة وتنفيذ وتقييم التعليم الفني والتدريب المهني النظامي، والمستمر (قبل وأثناء الخدمة) بمختلف مجالاته وتخصصاته ومستوياته وتطوير مدخلاته ومخرجاته بما يلبي احتياجات ومتطلبات التنمية الشاملة وسوق العمل محلياً وخارجياً من الموارد البشرية <http://moed.gov.sy/site/> /المديريات/مديرية-التعليم-الفني- والمهني).

ثامناً: دراسات سابقة:

#### 8-1-1- دراسات عربية:

8-1-1-1- دراسة العوامل (1995) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تحليل المسار الوظيفي نظرياً وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة المسحية، شملت العينة 400 مديراً، وخلصت إلى جملة من النتائج نذكر منها تدني مستوى الوضوح والحرية في اختيار المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة، وضعف فرص التقدم الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المبحوثة، وكانت تشكل الحوافز المادية أهم دوافع للمديرين لتغيير وظائفهم الحالية.

8-1-1-2- دراسة الهيئي (2004) بعنوان: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية- مؤتم.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي (تخطيط وإدارة) ورضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية عن المسار الوظيفي بالإضافة إلى أثر المتغيرات الشخصية (الرضى عن الوظيفة والرضا

عن المنظمة)، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استمارة استبيان على عينة بلغت (190) فرداً من جامعات الأردن واليرموك ومؤتمته. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك علاقات تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي، وأن الإدارات العليا في المؤسسات المبحوثة لا تؤدي دوراً مباشراً ومخططاً في التأثير بتطوير المسار لدى العاملين.

**8-1-3- دراسة المدهون (2005) بعنوان: واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا" من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة.**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السياسات والبرامج المتعلقة بتخطيط وتطوير المسار الوظيفي المطبقة في وكالة الغوث الدولية بغزة، وتحديد مدى التطبيق الفعلي لأدوات وآليات تطوير المسار الوظيفي من قبل الإدارة، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين المحليين في رئاسة الوكالة والمكتب الإقليمي بغزة، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث طبقت استبانة على عينة بلغت (195) عاملاً ونتج عن هذه الدراسة تدني مستوى الرضى لدى العاملين في وكالة الغوث عن السياسات والأنظمة والقوانين المعمول بها وعدم وضوحها بالكامل وأيضاً تدني رضا العاملين لنظام الترقية المعمول به وضعف ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية وعدد سنوات العمل في الوكالة.

#### 8-1-4- دراسة (وادي وماضي، 2007) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي

للمدراء في الجامعة الإسلامية-غزة-وجهة نظر ذاتية

هدفت الدراسة إلى تحليل العناصر المؤثرة في تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، تم توزيع استبانة على جميع المدراء والبالغ عددهم (26) مديراً ونتج عن هذه الدراسة عدة نتائج منها: وجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، وأن الأنظمة والقوانين لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي، وليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا يخضع إلى طبيعة الوظائف المتاحة، إضافة لوجود علاقة بين الخبرة وملاءمة المدير لوظيفته.

#### 8-1-5- دراسة الحربي (2008) بعنوان: مفهوم المسار الوظيفي وتطويره

كما تراه موظفات جامعة القصيم.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي معرفة العاملات بأهدافهن وإمكانياتهن وقدراتهن وتعريفهن بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، تم تطبيق استبانة على عينة عشوائية بسيطة بلغت (114) موظفة في مركز الدراسات الجامعية للبنات وكلية إعداد المعلمات. ونتج عن هذه الدراسة أن العاملات في جامعة القصيم لديهن فهم واستيعاب لمفهوم المسار الوظيفي وأهم المعوقات التي تحد من تطوير المسار الوظيفي هو أن الترقية غير متاحة بسهولة وعدم توفر دورات تساعد في تطوير المهارات الشخصية وأوصت الباحثة الاهتمام بعمل دورات تدريبية لزيادة فهم واستيعاب مفهوم المسار الوظيفي وعمل نظام خاص يساعد على الترقية والتطور.

**8-1-6- دراسة الفاضل(2011) بعنوان: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم-الرياض.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استمارة استبيان على العاملين بوزارة التربية والتعليم بالرياض على عينة بلغت 4905 منهم 2954 من الذكور و1951 إناث وكانت أهم النتائج أن مساهمات وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدرجة متوسطة وأن من متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لدعم الأمن الوظيفي هي تأسيس نظام اتصال يربط بين قطاعات وزارة التربية والتعليم، وتحقيق الثقة بين الإدارة والعاملين، إضافة لتطوير سياسات إدارة شؤون العاملين في مجال النقل والترقية والتحفيز والتدريب، ومن معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي قلة الوظائف التي يمكن أن يترقى لها العامل، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين، وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات.

**8-1-7- دراسة مهدي(2011) بعنوان: معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي-غزة.**

هدفت الدراسة إلى تعرف معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة، وكذلك قياس مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على المسار الوظيفي، وإيجاد الحلول المناسبة لهذه المعوقات.

اتباع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتم توزيع استبانة على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (265) عاملاً وتوصلت الدراسة إلى أن المجالات (الرضى الوظيفي والأنظمة والقوانين والحوافز وبرامج التدريب) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي، وعدم وجود فروق ذات دلالة بين المبحوثين حول معوقات تطوير المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات القسم والجنس والخبرة، ووجود فروق ذات دلالة تعزى إلى الجامعة والعمر والمؤهل العلمي.

8-1-8-دراسة الهتاني(2017) تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة.

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 تعزى لاختلاف الخبرة في العمل، وتم اختيار عينة عشوائية بواقع(107)مشرفة تربوية من مكاتب التعليم واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والمنهج المقارن وقامت ببناء استبانة من ثلاثة محاور: تخطيط المسار على المستوى التنظيمي والفردى والصعوبات التي تواجه التخطيط على المستويين الفردي والتنظيمي ، وقد أظهرت النتائج أن درجة تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية بمكاتب التعليم بجدة جاء بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشرفات التربويات وكانت درجة التخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي بدرجة متوسطة وعلى المستوى التنظيمي بدرجة قليلة .

## 8-2-دراسات أجنبية:

### 8-2-1-دراسة (Chow,Chua,1993):

#### Development for Hong Kong Manager

تطوير مدراء هونغ كونج:

تركز هذه الدراسة على الأنماط الخارجية للمسار الوظيفي، إضافة إلى المعتقدات الداخلية للمدراء، وأهداف المسار الوظيفي، والوسائل والخطط، والرضا، التحفيز المتعلق بالمسار الوظيفي، والممارسات التنظيمية التي تؤثر على المسار الوظيفي لهؤلاء المدراء، تم تطبيق الدراسة على مدراء (15) شركة خارج القطاع الحكومي، تم كما التوصل إلى بعض النتائج الخاصة بقلة التخطيط الرسمي للموارد البشرية في الشركات الـ 15، كما أن التخطيط للمسار الوظيفي لم يعط الأهمية اللازمة لدى هؤلاء المدراء. وتقتصر الدراسة على الشركات في هونغ كونج إمكانية عمل المزيد لمدرائها بخصوص التسهيلات لتطوير المسار الوظيفي.

### 8-2-2-دراسة (Noe A,1996): هل إدارة المسار الوظيفي متعلق بتطوير

الموظفين وتحسين الأداء

Is career management related to staff development and performance improvement?

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف متطلبات المسار الوظيفي وأهدافه وكيفية استخدام استراتيجيات المسار الوظيفي للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف للمسار الوظيفي، حيث تناولت الدراسة العلاقة بين عناصر إدارة المسار الوظيفي المختلفة وسلوك العاملين وتطوير أدائهم وكانت عينة الدراسة عبارة عن (120) موظف في الوكالة الحكومية وسط غرب الولايات المتحدة الأمريكية، وقام الباحث

بجمع البيانات باستخدام الاستبانات والتقييمات من العاملين ومدرائهم على مرحلتين فصلت بينهما (6) شهور، واستخدام تحليل الانحدار الهرمي. ونتج عن هذه الدراسة أن موقف الإدارة من التطوير وأهداف المسار الوظيفي هي السبب في التغيير الكبير في مشاركة العاملين في أنشطة التطوير والسلوك التطويري ووضعت الدراسة نموذجاً يوضح العلاقة بين تطوير المسار الوظيفي للعاملين وأدائهم، وهذا النموذج يساعد في التغلب على المشاكل الأساسية المتعلقة في العلاقات الأساسية التي تعود على العوامل الاجتماعية والسلوكية، إن إدارة المسار الوظيفي وتطوير العاملين والأداء ليست واضحة حسب رأي مستشاري المسار الوظيفي.

8-2-3-دراسة (Hills,2003): تطوير المسار الوظيفي للنساء المديرات

دراسة مقارنة بين هونج كونج وبريطانيا

Developing a career path for managing women: a comparative study between Hong Kong and Britain.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الفرق بين نموذجين من المسار الوظيفي للمرأة المدبرة في بريطانيا وفي هونج كونج، وكانت عينة الدراسة قد وزعت على (293) في بريطانيا و(165) في هونج كونج، بالإضافة إلى إجراء (26) مقابلة في كل من الدولتين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك اختلاف في المسار الوظيفي باختلاف طبيعة المجتمعات، حيث كان هناك نموذجاً مميزاً للمسار الوظيفي للمديرات في هونج كونج يختلف بشكل كبير عن الذي وجد في بريطانيا، حيث أن جزءاً كبيراً من الدراسة ركز على الدور المركزي الكبير الذي تلعبه العائلة في بناء المسار الوظيفي للمديرات، وذلك لتغير طبيعة وبناء الأسر والعادات والتقاليد بين المجتمعات المختلفة وتأثيرها على تطوير المسار الوظيفي للمديرات العاملات.

#### 8-2-4- دراسة (Ozmutaf, Kayler,2009) بعنوان: العلاقة بين تخطيط

المسار الوظيفي الفردي والرضا الوظيفي من وجهتي نظر العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات التركية

The impact of planning the individual career path on job satisfaction - a comparative study between the academic and administrative staff in the Turkish universities

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي الفردي والرضا الوظيفي من وجهتي نظر العاملين الأكاديميين والإداريين في الجامعات التركية، وهل يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على الحوافز والإنتاجية والولاء التنظيمي؟ تم توزيع استبانة على عينة بلغت (523) منهم (168) موظفاً أكاديمياً وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان أهمها: أن تخطيط المسار الوظيفي يحسن الرضا الوظيفي للعاملين، لكن بدرجة أعلى بين الأكاديميين، وأن له أثراً إيجابياً مباشراً على الحوافز والإنتاجية والولاء التنظيمي عند نوعي العاملين في الجامعة.

#### 8-2-5- دراسة (Sharjeel and Saba,2013):

The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance:

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الحاجة الضرورية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وعلاقتهم الأساسية مع نجاح المنظمة، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي، وطبقت استبانة على عينة مؤلفة من (390) عاملاً حيث بينت النتائج أن الدعم الإشرافي له تأثير إيجابي على أداء العاملين، والدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين والتباين في أداء العاملين يعود إلى الدعم الإشرافي وسياسات دعم - -

### - تطوير المسار الوظيفي.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات السابقة مفهوماً واسعاً عن المسار الوظيفي وأهميته للفرد والمنظمة معاً لتشمل عملية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره، حيث ركزت معظم الدراسات العربية على أثر تخطيط المسار الوظيفي في تطوير الفرد في المنظمة أو المؤسسة التي ينتمي إليها كدراسة العوامل (1995) ودراسة (وادي وماضي، 2007) وتناولت الدور الفعال للفرد ومدى قدرته على تحمل المسؤولية تجاه وظيفته في تطوير ذاته وأثر ذلك على رضاه الوظيفي وعلى تحفيزهم كدراسة الفاضل (2011)، والهيبي (2004)، كما تناول منها العلاقة الارتباطية بين البرامج التدريبية وبرامج تقييم الأداء وأثرها في عملية تخطيط المسار الوظيفي كدراسة الحمصي (2014) أما بخصوص الدراسات الأجنبية فأغلبها تناول مفهوم الاستراتيجيات في إدارة المسار الوظيفي وعلاقته بالأداء العالي وكيفية إعداد الخطط الاستراتيجية في رسم المسار الوظيفي وأثر ذلك على الرضى و الولاء الوظيفي. يتفق البحث الحالي مع هذه الدراسات في أنه تناول العناصر الايجابية التي تدعم الأفراد في تطوير مسارهم الوظيفي، وهو بمثابة امتداد للجهود العلمية في هذا المجال.

يختلف عنهم من الناحية التطبيقية في العينة المبحوثة ومكان الدراسة إذ لم تتطرق أية دراسة على حد علم الباحثة إلى دراسة واقع المسار الوظيفي في دوائر التعليم المهني في سورية.

#### تاسعاً: الخلفية النظرية للبحث:

#### 9-1- ضرورات الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تعد فترة الثمانينات بداية اهتمام الفكر الإداري بموضوع العمل بالمسار

- الوظيفي حيث واكب ذلك عدة ظواهر منها زيادة الضغط على الموارد البشرية والتوسع في البرامج والتكنولوجيا والمنافسة بين صغار المديرين طلباً للمسؤولية وبناءً على ذلك أصبح الاهتمام بتخطيط القوى العاملة في منظمات الأعمال اليوم ضرورة لا تحتل النقاش أو المساومة، ولم تعد كفاءة أية منظمة رهناً بدرجة التكنولوجيا أو الأموال أو الأسواق التي تملكها، إنما يتوقف على نجاح الأيدي العاملة لديها، وقد أشار العوامل إلى عدة عوامل ساعدت في تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي وتخطيطه على النحو التالي:
- 1- التغيرات الديموغرافية بمختلف أبعادها والتي أدت إلى الاهتمام المتزايد في تخطيط المسار الوظيفي حيث اعتبر الاهتمام بمثل هذه الموضوعات تلبية لاحتياجات وحيات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي والاستقرار.
  - 2- التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المستمرة والتي تتطلب استجابة وتكيفاً من قبل الأفراد والمنظمات.
  - 3- المنافسة بين الأفراد وارتفاع مستوى الطموح عندهم على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.
  - 4- إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية والتوازن بينهما من خلال تخطيط المسارات الوظيفية كوسيلة لهذا الربط.
  - 5- إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات على حد سواء.
  - 6- ارتفاع مستوى التوقعات المهنية ومستوى الكفاءة في العناصر البشرية التي تحتاجها المنظمات المختلفة، حيث تكون المنافسة الاقتصادية والفعالية متطلبات أساسية للنجاح والاستمرارية والنمو الفردي والتنظيمي في البيئة المعقدة.

7- التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعلمية، حيث لعبت التنمية وبرامج التطوير دوراً حيوياً في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى المنظمة والفرد من خلال تحليل المحتوى وأساليب التغيير التنظيمي الهادف وتقييم الحاجات والفرص والمحددات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين. (العوامل، 1995، 56).

ومنه فإن الاهتمام بالمسار الوظيفي وتطويره أصبح ضرورة بالغة الأهمية من ضرورات التنمية والتطوير الإداري التي لا تقتصر فوائدها على الفرد فقط وإنما على المؤسسة والمجتمع ككل، الأمر الذي يتطلب وجود التنسيق والانسجام بين الأفراد ومؤسساتهم في تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق الأهداف المنشودة لكل منهما.

#### 9-2- دور العامل في تخطيط وتطوير مساره الوظيفي:

بالإمكان تحديد العديد من الأمور الواجب على العامل الاهتمام بها لتطوير مساره الوظيفي وذلك حسب دراسة مصطفى وهي:

- إدراك وتقييم ذاته.
- تحديد نواحي القوة والضعف.
- استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم.
- تصميم أهدافه من حيث تعزيز مهاراته.
- تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- السعي للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير ناصح (مصطفى، 2000، 302).

فالتخطيط الناجح للمسار الوظيفي يبدأ من إدراك الفرد لذاته ووعيه لميوله

وأهدافه ومن ثم معرفته بالخيارات المتاحة أمامه والسعي لامتلاك المهارات المطلوبة لتحقيقها.

### 9-3- دور المنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها:

على المنظمة القيام بالعديد من الخطوات لتطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها حسب دراسة مصطفى:

- تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
- تقييم أداء الفرد.
- تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية.
- تصميم برامج تدريبية تتسجم مع المسار الوظيفي.
- إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة.
- تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطوير الوظيفي والمسار الوظيفي المناسب. (مصطفى، 2000، 303).

ومنه نجد أن للمنظمة دورها الفاعل والمؤثر في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها والذي يجب أن يتكامل مع أدوارهم وأي إغفال أو تقصير من جانب المنظمة في دور من تلك الأدوار سيؤثر بشكل مباشر على مسارهم الوظيفي.

### 9-4- فوائد تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي العديد من الفوائد نذكر منها حسب دراسة عباس:

- 1- يساعد الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
- 2- يؤدي إلى رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
- 3- يساعد المنظمة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناتجة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات. الخ.
- 4- يساعد المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

5-يساعد الإدارة في تشخيص العاملين من ذوي المواهب والخبرات والمهارات.

6-يساعد العاملين في تحديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إليها(عباس،2003،209).

فوائد تطوير المسار الوظيفي يمكن اعتبارها كعملة ذات وجهين، الأول رفع مستوى رضا العامل عن وظيفته وبالتالي زيادة إنتاجيته وإخلاصه للعمل، والثاني رفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق أهم شروط نجاحها وتقديمها.

#### 9-5-العوامل المؤثرة في تطوير المسار الوظيفي:

##### أولاً: الأنظمة والقوانين والسياسات المعمول بها:

تؤدي السياسات ونظم العمل دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي حيث أن "تقادم الأنظمة والسياسات وعدم تبني قيم عمل محفزة تزيد من درجة الصعوبة في تخطيط وتنفيذ برامج المسار الوظيفي " (أبو بكر ، 2004 ، 246). فيقدر الوضع والمرونة ويقدر إدراك الأفراد لهذه النظم والقوانين والسياسات تتحدد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

##### ثانياً الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها المقابل للأداء المتميز، فهي تركز على مكافأة العاملين على تميزهم في الأداء وحسب دراسة مصطفى فإن للحوافز أنواع عديدة منها:

1-الوظيفية: كالتربقيات وتولي المواقع الإشرافية والقيادية والإدارية.

2-المعنوية: كالمشاركة في اتخاذ القرارات وخطابات الشكر.

3-المادية: كالمكافآت والعلاوات الاستثنائية والبدلات وغيرها.

4-التدريبية: كالترشيح للدورات التدريبية. (مصطفى،2000،322)

حيث تلعب الحوافز دوراً مهماً عملية تطوير العامل، إذ تحفزه على الإبداع في عمله والتميز في أدائه، وتحفزه على الترقية في السلم الوظيفي، بالإضافة لدورها الكبير في حالة محدودية فرص الترقى، إذ أنها تنقذ العاملين من انخفاض الروح المعنوية وانخفاض الدافعية والإنتاج الناجمين عن عدم تحقيق العاملين لأهدافهم في الترقية المستحقة.

#### ثالثاً تقييم الأداء:

يعتبر الأداء أساس نجاح الخطط وتطوير المسار الوظيفي، و"العاملون ذوي الأداء المنخفض نادراً ما تتاح لهم فرص التدريب والتطوير أو فرص تولي مهام خارجية أو الترقية وبالتالي تكون فرص مساهمهم ضئيلة جداً" (عبد الباقي، 2000، 278). فعلى الإدارة إعداد نظام لتقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم بشكل دقيق وموضوعي ونزيه وأن تتبع المعايير القانونية في التقويم بعيداً عن التحيز والمحسوبيات التي من شأنها أن تشوب تقارير تقويم الأداء بالخلل والقصور.

#### رابعاً : وضوح مفهوم المسار الوظيفي:

حيث أن التخطيط الوظيفي هو " العملية التي تتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد ومبولهم الوظيفية وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة" (عبد الباقي، 2000، 278)، إذ عليها أن ترشد وتوجه العاملين في تخطيط مساهمهم من خلال مشرفيهم أو رؤسائهم أو متخصصين في الموارد البشرية وذلك بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم وتحديد متطلبات التدريب التي تساعدهم في الحصول على الفرص.

ويتوجب على العامل الفهم الكامل للوضع الوظيفي في المنظمة بحيث تكون لديه معلومات واضحة ومحددة حول أهمية المنشأة ونظام الترقية والسلم الوظيفي ومعايير تقييم الأداء حتى يستطيع أن يعمل بكفاءة عالية تمكنه من تطوير مساره الوظيفي.

#### **خامساً: الرضا الوظيفي:**

الرضى الوظيفي هو "شعور يحمله الفرد نحو وظيفته أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها الفرد" (أبو رمضان، 2004، 5) و"درجة رضا العاملين في مسارهم ستكون أكبر عندما ينفذ الفرد أو المنظمة أدوار إدارة المسار الوظيفي" (الهيبي، 2004، 67).

فلتحسين حالة الرضا هذه لا بد من دعم ما يريده العاملون من مساراتهم وتزويدهم بالفرص الملائمة وتقييم نتائج البرامج لإدارة المسار الوظيفي.

#### **سادساً: التدريب:**

عبارة عن "مجموعة البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من أجل توفير أنواع التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويدهم بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من أجل تهيئتهم وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى" (الحكيم، 2004، 12).

ومنه فالتدريب واختيار البرامج التدريبية المناسبة له أثر كبير على العامل لتحسين مستواه العلمي والعملية في العمل بما يؤهله لتطوير مساره الوظيفي.

#### **9-6- المعوقات التي تواجه تطوير المسار الوظيفي:**

يواجه تطوير المسار الوظيفي في وقتنا الحاضر الكثير من التحديات التي

تفرضها عليه سمات العصر الذي يوصف بعصر التكنولوجيا والسرعة والمعلومات مما يتطلب ذلك البحث في العديد من العوائق التي تواجه تطوير المسار الوظيفي وبحسب دراسة ديوب فإن عملية تطوير المسار الوظيفي قد تقبل للأسباب التالية:

- عدم اهتمام الرؤساء بعملية تطوير المسار الوظيفي للأفراد العاملين لديهم.
- فشل المنشأة في تحديد الاحتياجات والمتطلبات للأفراد العاملين لديها.
- عدم وجود أنظمة ولوائح أساسية تنفذ عملية تطوير المسار الوظيفي.
- عدم اهتمام العاملين بتطوير مسارهم الوظيفي (ديوب، 2002، 100).

عاشراً: إجراءات البحث الميدانية:

#### 10-1- مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين القائمين على رأس عملهم في مديرية التعليم المهني والتقني التابعة لوزارة التربية والبالغ عددهم (54) عاملاً وعاملةً، طبقت أداة البحث على (38) عاملاً وعاملةً بعد أن تم استبعاد (12) عاملاً ممن طبقت عليهم العينة الاستطلاعية، حيث بلغت نسبة العينة (70.73%) من المجتمع الأصلي.

#### 10-2- منهج البحث وأدواته:

في ضوء طبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وبيان واقع المسار الوظيفي للعاملين في مديرية التعليم المهني والتقني وضمّ الجانب النظري من البحث الدراسات السابقة، والأدبيات المتعلقة بالمسار الوظيفي من حيث ضرورات تخطيطه وتطويره ودور كل من الفرد والمنظمة في تحقيق ذلك إضافة لأهم العوامل المؤثرة في تطويره والمعوقات التي تحول دون ذلك، وفي الجانب العملي تم استخلاص النتائج، ومناقشتها.

### أدوات الدراسة:

استبانة تعرف آراء العاملين في مديرية التعليم المهني والتقني حول واقع مساهمهم الوظيفي مكونة من (48) عبارة موزعة على خمسة مجالات، المجال الأول وضوح المفهوم يتضمن (11) بنداً، والمجال الثاني تخطيط الوزارة وأنظمتها يتضمن (13) بنداً والمجال الثالث الحوافز والترقيات يتضمن (10) بنود أما المجال الرابع التدريب ومكون من (8) بنود ثم المجال الخامس تقييم الأداء ومكون من (6) بنود.

تمت الإجابة على البنود وفق مقياس ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، بدرجة كبيرة، لا رأي لي، بدرجة قليلة، بدرجة قليلة جداً).

أحد عشر: الخصائص السيكومترية لأدوات البحث:

### صدق الاستبانة وثباتها:

1-صدق الاستبانة: يقصد بالصدق الفحص المنهجي لمحتوى الأداة، ويشير إلى ما إذا كان الاختبار يقيس ما أعد لقياسه، أو ما أردنا نحن أن نقيسه (مخائيل، 2009، 255)، وتمت دراسة الصدق من خلال:

• **صدق المحتوى:** عُرضت الاستبانة -في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بهدف التأكد من صلاحيتها علمياً وتمثيلها للغرض الذي وضعت من أجله، والاستفادة من ملاحظاتهم ومقترحاتهم، وقد تركزت ملاحظاتهم على تعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً، وإعادة ترتيب العبارات بصورة منطقية، مع إضافة بعض العبارات إلى بعض المحاور، إلى أن ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي مؤلفة من (48) عبارة، موزعة على (5) محاور .

- **صدق البناء الداخلي:** قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (12) عاملاً من خارج حدود عينة البحث الأساسية، وتم التحقق من صدق البناء الداخلي للاستبانة من خلال:
  - أ- حساب ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه: والجدول (1) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

تنتمي إليه

المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط	المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط
وضوح المفهوم	1	0.594**	تخطيط الوزارة وأنظمتها	17	0.599**
	2	0.636**		18	0.794**
	3	0.608**		19	0.820**
	4	0.715**		20	0.696**
	5	0.589**		21	0.784**
	6	0.824**		22	0.729**
	7	0.649**		23	0.859**
	8	0.824**		24	0.793**
	9	0.673**		25	0.684**
	10	0.775**		26	0.636**
تخطيط الوزارة وأنظمتها	11	0.569**	الحوافز والترقيات	27	0.784**
	12	0.762**		28	0.567**
	13	0.695**		29	0.692**
	14	0.781**		30	0.854**
	15	0.837**		31	0.742**
	16	0.687**		32	0.834**
تدريب	33	0.637**	تدريب	33	0.637**
	34	0.698**		34	0.698**
	35	0.754**		35	0.754**
	36	0.598**		36	0.598**
	37	0.648**		37	0.648**
	38	0.801**		38	0.801**
	39	0.671**		39	0.671**
	40	0.596**		40	0.596**
تقييم الأداء	41	0.661**	تقييم الأداء	41	0.661**
	42	0.826**		42	0.826**
	43	0.742**		43	0.742**
	44	0.612**		44	0.612**
	45	0.831**		45	0.831**
	46	0.781**		46	0.781**
	47	0.636**		47	0.636**
	48	0.644**		48	0.644**

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

- يتبين من خلال الجدول (1) أنَّ معاملات ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (-0.567-

(0.859) وهي معاملات ارتباط مقبولة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل عبارة من عبارات الاستبانة متسقة مع المحور الذي تنتمي إليه.  
ب- حساب ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة الكلية للاستبانة: والجدول (2) يوضح قيم معاملات الارتباط الناتجة:  
الجدول (2): معاملات ارتباط المحاور الفرعية للاستبانة مع بعضها البعض ومع الدرجة

## الكلية للاستبانة

الدرجة الكلية	تقييم الأداء	التدريب	الحوافز والترقيات	تخطيط الوزارة وأنظمتها	وضوح المفهوم	المحاور الفرعية
0.799**	0.721**	0.779**	0.689**	0.746**	1	وضوح المفهوم
0.832**	0.793**	0.812**	0.751**	1		تخطيط الوزارة وأنظمتها
0.786**	0.749**	0.796**	1			الحوافز والترقيات
0.812**	0.738**	1				التدريب
0.861**	1					تقييم الأداء
1						الدرجة الكلية

\*\* دال عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين من خلال الجدول (2) أن معاملات ارتباط المحاور مع بعضها ومع الدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من صدق البناء الداخلي.

2- ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بطريقتين:

• ألفا كرونباخ: (Cronbach Alpha) تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة واقع المسار

الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

• **التجزئة النصفية:** كذلك تم حساب معاملات ثبات التجزئة النصفية لدرجات العينة الاستطلاعية على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية باستخدام معادلة جتمان، كما هو مبين في الجدول (3):  
الجدول (3): قيم معاملات الثبات بطريقتي (ألفا كرو نباخ، التجزئة النصفية)، وذلك

بالنسبة لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية

الأبعاد	ألفا كرو نباخ	التجزئة النصفية
وضوح المفهوم	0.735	0.816
تخطيط الوزارة وأنظمتها	0.836	0.917
الحوافز والترقيات	0.797	0.823
التدريب	0.816	0.864
تقييم الأداء	0.851	0.915
الدرجة الكلية	0.931	0.945

يُلاحظ من الجدول السابق أن الاستبانة تتصف بمعاملات ثبات جيدة حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ ما بين (0.735-0.851) بالنسبة للمحاور و (0.931) للدرجة الكلية، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين (0.816-0.917) بالنسبة للمحاور و (0.945) للدرجة الكلية وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى ثبات الاستبانة وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

اثنا عشر: الإجابة عن أسئلة البحث:

السؤال الأول:

ما واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية؟

للإجابة على هذا السؤال، أعطيت كل درجة من الدرجات المتعلقة بواقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية، قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.8 = \frac{1 - 5}{5} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو الآتي:

الجدول (4): يبين درجات الاستبانة المتعلقة بواقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية والقيم الموافقة لها

درجات الاستبانة	القيمة المعطاة لكل درجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
كبيرة جداً	5	5.00 – 4.21
كبيرة	4	4.20 – 3.41
متوسطة	3	3.40 – 2.61
قليلة	2	2.60 – 1.81
قليلة جداً	1	1.80 – 1.00

ولتحديد واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية كما يلي:

الجدول (5): يبين الإحصاء الوصفي للدرجات المتعلقة بواقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية في كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية

م	المحاور	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	وضوح المفهوم	38	2.51	0.588	قليلة	4
2	تخطيط الوزارة وأنظمتها	38	2.70	0.733	متوسطة	1
3	الحوافز والترقيات	38	2.57	0.465	قليلة	3
4	التدريب	38	2.64	0.735	متوسطة	2
5	تقييم الأداء	38	2.36	0.775	قليلة	5
	الدرجة الكلية	38	2.56	0.516	قليلة	

يلاحظ مما سبق أن المتوسطات الحسابية للدرجات المتعلقة بواقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية في كل محور من محاور الاستبانة تراوحت بين (2.7) كحد أعلى للمحور المتعلق بتخطيط الوزارة وأنظمتها وهي درجة متوسطة، وبين (2.36) كحد أدنى للمحور المتعلق بتقييم الأداء وهي درجة قليلة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للدرجات المتعلقة بواقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية بشكل عام (2.56) وهي درجة قليلة. وبالرجوع إلى التكرارات يمكن ملاحظة أن تخطيط المسار الوظيفي لا يزال حبيس السطور في أنظمة الوزارة ولا يرقى إلى حيز التنفيذ فالمفهوم يشوبه الغموض لدى الغالبية والإجراءات المتبعة لتطويره من تدريب وتقييم وحوافز لازالت هامشية ولا تحقق الهدف المنشود منها، تتفق هذه النتيجة مع دراستي المدهون (2005) والعوامل (1995) وذلك على الرغم من الفارق الزمني الكبير بين البحث الحالي وتلك الدراسات ما يدل على الإهمال

الكبير لموضوع المسار الوظيفي وتطويره، بينما تختلف مع دراسة الحربي(2008) في محور وضوح مفهوم المسار الوظيفي وأدوات تطويره ويدل هذا الاختلاف على الدور الجوهرى للمؤسسة في زيادة وعي العاملين فيها بمفهوم المسار الوظيفي وآليات تطويره.

الإجابة عن السؤال الثاني تتم من خلال الإجابة على فرضيات البحث:

#### **نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:**

تنص هذه الفرضية على أنه:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي". للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما يوضح ذلك الجدول (6).

**الجدول (6):** يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

محاو ر الاستبانة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المرجات	درجة الحرية	متوسط المرجات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
وضوح المفهوم	أساسي	5	2.27	0.898	بين المجموعات	3.322	3	1.107	3.974	0.016	دال احصائياً
		8	2.50	0.661	داخل المجموعات	9.475	34	0.279			
		9	2.10	0.422	المجموع	12.797	37				
	16	2.82	0.343								
	تخطيط الوزارة وأنظمتها	أساسي	5	2.18	0.323	بين المجموعات	11.176	3			
8			2.26	0.559	داخل المجموعات	8.723	34	0.257			
9			2.26	0.252	المجموع	19.899	37				
16		3.34	0.611								
الحوافز والترفيات		أساسي	5	2.60	0.526	بين المجموعات	2.034	3	0.678	3.872	0.017
	8		2.50	0.203	داخل المجموعات	5.953	34	0.175			
	9		2.21	0.426	المجموع	7.987	37				
	16	2.79	0.455								
	التدريب	أساسي	5	2.01	0.365	بين المجموعات	8.756	3	2.919		
8			2.32	0.604	داخل المجموعات	11.246	34	0.331			
9			2.30	0.268	المجموع	20.002	37				
16		3.19	0.711								

دال احصائياً	0.007	4.729	2.182	3	6.545	بين المجموعات	1.086	2.27	5	أساسي	تقييم الأداء
			0.461	34	15.685	داخل المجموعات	0.581	1.90	8	ثانوية	
				37	22.230	المجموع	0.552	1.98	9	معهد	
							0.641	2.83	16	إجازة جامعية	
دال احصائياً	0.000	13.640	1.794	3	5.382	بين المجموعات	0.483	2.27	5	أساسي	الدرجة الكلية
			0.132	34	4.472	داخل المجموعات	0.330	2.30	8	ثانوية	
				37	9.855	المجموع	0.290	2.17	9	معهد	
							0.375	2.99	16	إجازة جامعية	

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول التالي:

الجدول (7): يبين اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار
وضوح المفهوم	معهد	-0.719 <sup>**</sup>	0.024	دال
	إجازة جامعية	-1.160 <sup>**</sup>	0.001	دال
تخطيط الوزارة	أساسي	-1.081 <sup>**</sup>	0.000	دال
	إجازة جامعية	-1.077 <sup>**</sup>	0.000	دال
الحوافز والترقيات	معهد	-0.587 <sup>**</sup>	0.019	دال
	إجازة جامعية	-1.186 <sup>**</sup>	0.004	دال
التدريب	أساسي	-0.876 <sup>**</sup>	0.013	دال
	إجازة جامعية	-0.890 <sup>**</sup>	0.008	دال
تقييم الأداء	معهد	-0.928 <sup>**</sup>	0.031	دال
	إجازة جامعية	-0.848 <sup>**</sup>	0.044	دال
الدرجة الكلية	أساسي	-0.729 <sup>**</sup>	0.005	دال
	إجازة جامعية	-0.699 <sup>**</sup>	0.001	دال
	معهد	-0.824 <sup>**</sup>	0.000	دال

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي كما يلي:

- بين العاملين حملة شهادة المعهد والعاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

- بين العاملين حملة شهادة التعليم الأساسي والعاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية في محوري (تخطيط الوزارة وأنظمتها، التدريب) والدرجة الكلية والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

- بين العاملين حملة الشهادة الثانوية والعاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية في جميع محاور الاستبانة (عدا محور وضوح المفهوم) والدرجة الكلية والفروق لصالح العاملين حملة شهادة الإجازة الجامعية ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.

تعزو الباحثة هذه الفروق إلى عدة أسباب منها ارتباط مفهوم تطوير المسار الوظيفي بالتحصيل العلمي وتدني الوعي بآليات تطويره للعاملين دون الإجازة الجامعية من جهة وعدم متابعة الإدارة لهم ومساعدتهم على معرفة أهدافهم وبناء التوقعات تجاه مسارهم من جهة ثانية، إضافة لقلة الفرص المتاحة أمامهم لتطوير المسار الوظيفي وعدم مناسبة الدورات التدريبية لمؤهلاتهم وأوقاتهم، وعدم إتباع نظام واضح ومحدد لمنح الحوافز والترقيات.

## نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وتبين وجود فروق عند مستوى الدلالة (0.05) يوضحها الجدول (8):

الجدول (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية

محاوير الاستبانة	الخبرة المهنية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	القيمة الاحتمالية	القرار
رأسخ تعليمي	أقل من 5	14	2.20	0.696	بين المجموعات	2.385	2	1.193	4.009	0.027	دال إحصائيا
	5 وأقل من 15	16	2.76	0.287	داخل المجموعات	10.412	35	0.297			
	أكثر من 15	8	2.55	0.641	المجموع	12.797	37				
تخطيط الوزارة	أقل من 5	14	2.20	0.245	بين المجموعات	14.562	2	7.281	47.746	0.000	دال إحصائيا
	5 وأقل من 15	16	3.43	0.502	داخل المجموعات	5.337	35	0.152			
	أكثر من 15	8	2.14	0.334	المجموع	19.899	37				

واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني ... راميا علي سلمان - د. غسان الخلف

المسار الوظيفي	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	14	2.35	0.377	بين المجموعات	2.235	2	1.118	6.800	0.003	دال إحصائيا
التدريب	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	14	2.28	0.429	بين المجموعات	8.196	2	4.098	12.148	0.000	دال إحصائيا
	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	16	3.19	0.758	داخل المجموعات	11.807	35	0.337			
	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	8	2.18	0.336	المجموع	20.002	37				
التعليم الأعداد	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	14	1.89	0.613	بين المجموعات	9.978	2	4.989	14.252	0.000	دال إحصائيا
	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	16	2.96	0.621	داخل المجموعات	12.252	35	0.350			
	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	8	1.99	0.474	المجموع	22.230	37				
الدرجة التقنية	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	14	2.18	0.347	بين المجموعات	6.413	2	3.207	32.612	0.000	دال إحصائيا
	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	16	3.04	0.314	داخل المجموعات	3.441	35	0.098			
	أقل من 5	5 وأقل من 15	أكثر من 15	8	2.25	0.238	المجموع	9.855	37				

ولمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير تم استخدام اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة كما يبين الجدول التالي:

الجدول (9): اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

المحور	سنوات الخبرة	الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة	القرار
وضوح المفهوم	أقل من 5 سنوات	-0.564*	0.028	دال
	5 وأقل من 15 سنة			
تخطيط الوزارة	أقل من 5 سنوات	-1.232*	0.000	دال
	5 وأقل من 15 سنة			
الحوافز والترقيات	أقل من 5 سنوات	-0.502*	0.007	دال
	5 وأقل من 15 سنة			
التدريب	أقل من 5 سنوات	-0.901*	0.001	دال
	5 وأقل من 15 سنة			
تقييم الأداء	أقل من 5 سنوات	-1.072*	0.000	دال
	5 وأقل من 15 سنة			
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	-0.854*	0.000	دال
	5 وأقل من 15 سنة			

يلاحظ من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية كما يلي:

- بين العاملين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) والعاملين ذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة) في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية والفروق لصالح العاملين ذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة) لأن متوسطهم الحسابي أكبر.
  - بين العاملين ذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة) والعاملين ذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) في جميع محاور الاستبانة (عدا محور وضوح المفهوم) والدرجة الكلية والفروق لصالح العاملين ذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة) ذوي المتوسط الحسابي الأكبر.
- تعزو الباحثة الفروق بين العاملين ذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة) وذوي الخبرة (أكثر من 15 سنة) إلى خوف العاملين ذوي الخبرة الأكبر من تغيير عمل اعتادوا عليه لفترات طويلة على الرغم من وضوح المفهوم وطرق تطويره لديهم، إضافة لتدني الحافز تجاه التطوير لقناعتهم بعدم ارتباط الدورات التدريبية ومستوى التقييم بتطوير المسار الوظيفي إنما ارتباطه بمقومات أخرى كالوساطات والمحسوبيات.
- أما الفروق بين العاملين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) وذوي الخبرة (5 وأقل من 15 سنة) لتدني الوعي بمفهوم المسار الوظيفي وعدم وجود الخبرة العملية الكافية لتحديد الطموح والأهداف المستقبلية ومجالات التدريب المناسبة لبلوغها.

### النتائج العامة للبحث:

- جاء واقع المسار الوظيفي للعاملين في دائرة التعليم المهني في وزارة التربية ضعيفاً في كل من المجالات (وضوح المفهوم، الحوافز تقييم الأداء) ومتوسطاً في مجالي (تخطيط الوزارة وأنظمتها التدريب) وضعيفاً في درجته الكلية.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والفروق لصالح حملة الإجازة الجامعية.
- وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة واقع المسار الوظيفي للعاملين في دوائر التعليم المهني في وزارة التربية تعزى لمتغير الخبرة المهنية والفروق لصالح ذوي الخبرة 5 وأقل من 15 سنة.

### مقترحات البحث: في ضوء نتائج البحث توصي الباحثة بما يلي:

- 1- توفير نظام معلومات يزود العاملين بالمعلومات والبيانات عن مختلف الوظائف في المديرية والمسارات الوظيفية المتاحة ومتطلباتها من المؤهلات والمهارات يستطيع العامل استخدامها للتخطيط الأفضل لمساره الوظيفي، وهذا يمكن إدراجه في البرامج التدريبية حيث يمكن أن تقدم البرامج التدريبية توضيحات شاملة عن مختلف الوظائف.
- 2- على الوزارة أن تقوم بنشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية التطوير في مسارهم، وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل وتوضيح بنود الأنظمة والقوانين المعمول بها في قوائم معلنة أو كتيبات خاصة وحث العاملين الإداريين على قراءتها وفهمها.
- 3- على العامل أن يسعى إلى زيادة معرفته ومفهومه حول تطوير المسار الوظيفي والعمل الجاد في مشاركة الوزارة في تطوير مساره الوظيفي حسب الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال وضع العامل لتصور لمستقبله الوظيفي والمشاركة بجميع الندوات والدورات المتخصصة في عمله ويكون أكثر التزاماً وجدية ليتمكن من الاستفادة بأكبر قدر من المعلومات المساعدة في تطوير ذاته ومستقبله.

4- أن تتبنى وزارة التربية سياسات تطوير مسار جديدة تتعدى الفهم التقليدي السائد عن تطوير المسار على أنه ترقية وانتقال عبر درجات السلم الوظيفي إلى فهم أفضل وأوسع يتعلق بمحتوى الوظيفة نفسها والتحركات التي تتم داخلها، مع التأكيد أن العاملين الإداريين هم بحاجة إلى تطوير مساهمهم وليس فقط العاملين الآخرين في الحقل الأكاديمي، وأن رضا العاملين عن مساهمهم الوظيفي هو جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي للوزارة.

5- السعي لإصلاح العلاقة بين العاملين ومؤسساتهم من خلال إحداث نظام للمراتب الوظيفية يربط بين الأداء والكفاءة من جهة وبين الأجور وتولي المواقع الوظيفية من جهة أخرى وأن يحدد النظام لكل وظيفة أو موقع إداري مرتبة وظيفية يشترط على العامل أن يكون حاصلًا عليها كي يحق له شغل الوظيفة أو الموقع الإداري والتركيز على إرساء مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين وتحديد حد أدنى وحد أقصى للمدة التي يقضيها العامل في الموقع الوظيفي.

6- اهتمام الوزارة بنظام تدوير العاملين الإداريين بين الدوائر والأقسام المختلفة وذلك لكسب المزيد من الخبرات والمهارات والمعرفة التي ستخلق عندهم نوعاً من الدافعية والحافز للتطور والرقى بدلاً من الروتين والجمود والشعور بالملل والإحباط من الوظيفة الحالية، وذلك من خلال إفساح المجال للعاملين للانتقال بين وظائف عديدة يحتاجها بهدف التعرف على المزيد من المسؤوليات والمهام تمهيداً للوصول إلى الهدف المراد تحقيقه.

- 7- إذا ما أرادت المديرية تحقيق الإفادة من عملية التدريب فإنه يجب أن يكون مستمراً ووفقاً لخطط ممنهجة، وعدم اعتباره تكلفة مادية بل على العكس فرصة استثمارية تؤدي إلى تحسين أداء العاملين في المديرية.
- 8- وضع حوافز مادية ومعنوية أكثر فعالية وتشجيعية للعامل المتميز حتى تحفز الآخرين لبذل أقصى ما عندهم من عطاء وأداء وذلك بتصميم نظام عادل ومشجع للحوافز وتحديد الحوافز الفردية والجماعية للعاملين.
- 9- وضع نظام خاص لتقييم الأداء وفق معايير محددة وواضحة يستطيع العامل من خلالها أن يحدد تقييمه بعيداً عن الانحياز أو الاتجاه وذلك من خلال تحديد معايير التقييم وتوضيحها وتكثيف الدورات التدريبية للقائمين على التقييم والاهتمام بالبيانات والمعلومات المجمعّة من خلال أنموذج التقييم.
- 10- على الوزارة الاهتمام بعقد جلسات للإرشاد والتوجيه لتنمية قدرات العاملين واكتشاف المواهب الإدارية وتقديم النصح والمساعدة لهم في توضيح أهدافهم والعمل على متابعة مدى تقدم العامل في مساره الوظيفي بهدف إزالة العقبات أو تعديل المسار إن لزم الأمر.
- 11- إعطاء المدراء في المديرية دوراً وظيفياً أكبر يمكنهم من الإسهام في عملية تطوير مسار العاملين على أن يتم تزويدهم بالمهارات اللازمة والصلاحيات والمعلومات لتطوير العاملين. ولاسيما وأن المدراء هم عاملون أيضاً ولهم مساراتهم كذلك وبحاجة إلى توجيه الاهتمام لهم.

## المراجع References:

### المراجع العربية:

1. أبو بكر، مصطفى. (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. أبو رمضان، نجوى. (2004). قياس مستوى الحرص الوظيفي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة.
3. البطاينة، محمد تركي. (2016). أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي. العراق: دراسات العلوم الإدارية، المجلد د 43، العدد 1.
4. الحربي، سمر مطر العوفي. (2008) مفهوم المسار الوظيفي وتطويره كما تراه موظفات جامعة القصيم. السعودية: مركز الدراسات الجامعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال.
5. الحكيم، حلمي. (2003). التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية. الإمارات العربية المتحدة: المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة.
6. الحمصي، دانيال. (2014). أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص. اللاذقية: مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد د36، العدد 5.
7. ديوب، أيمن. (2002). التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي. عين شمس: جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة.

8. عباس، سهيلة. (2003). إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر الطبعة الأولى.
9. عبد الباقي، صلاح الدين. (2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
10. العواملة، نائل. (1995). تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن. الأردن: مجلة جامعة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6.
11. الكايد، زهير. (1997). استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في تنمية الموارد البشرية في الجهاز الحكومي بالملكة الأردنية الهاشمية، أوراق ووقائع. عمان: ندوة آفاق جديدة في التنمية البشرية وإدارة العملية التدريبية.
12. المدهون، أماني. (2015). واقع سياسة تطوير السار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين "الأونروا" من وجهة نظر موظفي الإدارات المحليين في الرئاسة والمكتب الإقليمي بغزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة.
13. مصطفى، أحمد. (2000). إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

14. مهدي، محمد بشير. (2011). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي. غزة: جامعة الأزهر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
15. الهتاني، ناوية. (2017). تخطيط المسار الوظيفي لدى القيادات التربوية في مكاتب التعليم بمدينة جدة. السعودية: المجلة الدولية للتربوية المتخصصة، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 6، العدد 9.
16. الهيتي، صلاح الدين. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية. سورية: مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد 2.
17. وادي، ماضي؛ رشدي، كامل. (2007). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية-غزة-وجهة نظر ذاتية. غزة: الجامعة الإسلامية.

#### المراجع الأجنبية:

1. Sharjeel, Saba; Saleem ,Amin(2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance .Europe: European Journal Of Business And Management, Vol 5, No 5, p194 – 207
2. Chow, Irene Hua Siu, Chua, Bee-Lang (1993). Career Planning and Development for Hong Kong Manager .china: Journal of Management Development; Volume 12 No. 4; 1993. 17
3. Hill, Katharine. (2003). "the development of women managers careers: A comparative study of Hong Kong and the UK" .United Kingdom: CLMS working paper No10, university of Leicester.

#### المواقع الالكترونية:

(<http://moed.gov.sy/site>/المديريات/مديرية-التعليم-الفني-والمهني)