



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة الملك خالد  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم الإدارة والإشراف التربوي

## دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعدين والمعيدات في جامعة الملك خالد

رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية  
تخصص "إدارة وإشراف تربوي"

إعداد الطالبة

بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني

الرقم الجامعي: (٤٣٤٨٢٠٤٨٥)

المشرف العلمي

أ.د. علي بن ناصر شتوي آل زاهر

أستاذ إدارة التعليم العالي وتخطيطه

٥١٤٣٨ / ٢٠١٧ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى شجرة الوقار، ونبوع الكرم، ومداد العطاء ...

إلى والدي العزيز حفظه الله ...

إلى نبع الحنان، إلى من منحني صفاء الوداد، وصدق الكلمة، وحب الإيثار ...

إلى والدي الحبيبة حفظها الله ...

إلى رفيق دربي، إلى من ينافس الغيث في العطايا، ويسبق الحياء في السجايا...

إلى زوجي العزيز حفظه الله ...

إلى بهجتي في الحياة، إلى من زرعوا السعادة في حياتي أبنائي عبد الله وتمارا

حفظهم الله...

إلى إخوتي وأقربائي وزميلاتي الأعزاء الذين كان لهم الدور البارز في التشجيع

والمساندة وتذليل العقبات بكل إخلاص ومحبة.....

إلى كل من رفع لي يداً صادقة بالدعاء.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة هذا البحث ....

الباحثة ...

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمداً يليق بمقامه، والصلاة والسلام على نبي الخلق وإمامه مُحَمَّد بن عبد الله وعلى آله وصحبه ومن والاه، أما بعد:

يسعدني وقد أنهيت بفضل الله ورعايته إعداد هذا البحث أن أتوجه إلى الله العليّ القدير بالحمد والشكر، الذي هداني وأنار الطريق أمامي، وأمدني بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع، وقِيض لي من الأساتذة الأجلاء من أناروا لي سبيل العلم، وأرشدوني إلى طريق الصواب.

ويطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير والعرفان لمعالي مدير الجامعة ووكلائه وعميد الدراسات العليا، وكذلك أتقدم بالشكر لعميد كلية التربية. وأشكر قسم الإدارة والإشراف التربوي ممثلاً برئيس القسم، وأعضاء هيئة التدريس بالقسم لهم جميعاً كل الشكر والتقدير.

وأجد لزاماً عليّ أن أنسب الفضل لأهله وفاء وعرفاناً، وأتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى من منحني الرعاية الصادقة والتوجيه المخلص منذ اللحظة الأولى في كتابة هذه الرسالة، وحتى خرجت بهذه الصورة، وأخص به سعادة الأستاذ الدكتور/ علي ناصر شتوي آل زاهر، الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، فكان مقيلاً لعثرتي وبعثاً في النفس الهمة والعزيمة كلما وهنت الخطوة، ونعم المعلم الذي وهب نفسه لخدمة العلم وطلابه، فأسال الله أن يجزيه عني خير الجزاء، ويحفظه ذخراً وسنداً لأهله ووطنه.

وأتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة سعادة الأستاذ الدكتور/ ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وسعادة الدكتور/ عبدالعزيز سعيد الهاجري، على تفضّلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما سيقدمانه من نصح وإرشاد، ومن ملاحظات قيمة ستثري هذا البحث إن شاء الله تعالى.

الباحثة ...

## مستخلص الرسالة باللغة العربية

الجامعة: جامعة الملك خالد.

الكلية المانحة: كلية التربية.

القسم العلمي: الإدارة والإشراف التربوي.

التخصص/المسار: الإدارة والإشراف التربوي.

عنوان الرسالة: دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

اسم الباحثة: بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني.

الرقم الجامعي: (٤٣٤٨٢٠٤٨٥).

المشرف العلمي: أ.د. علي بن ناصر شتوي آل زاهر.

الدرجة العلمية: الماجستير في التربية.

تاريخ المناقشة: ٢٢ / ٠٦ / ١٤٣٨ هـ

المستخلص:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي (وضع استراتيجيات التعيين، تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات، ومعوّقات تخطيط المسار الوظيفي لهم) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والمعيدات والمعيدات في جامعة الملك خالد بأبها، والتعرف على تأثير كل من متغيرات: (النوع، نوع الكلية، الدرجة الوظيفية) حول ذلك، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وعلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على عينة البحث، والتي بلغت (٣٨٠) من (وكلاء الجامعة، عمداء، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) ذكور وإناث، و(معيدون، معيدات)، وقد تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٣٧ هـ، ومن أبرز نتائج هذا البحث: إعطاء أفراد مجتمع البحث لدور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات درجة أهمية متوسطة على وجه العموم، وقد وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الدرجة الوظيفية، وفي ضوء هذه النتائج قدّم البحث خطةً مقترحة تهدف إلى تحسين دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، خلال الخمس سنوات القادمة (١٤٣٨ هـ - ١٤٤٣ هـ)، متبنيه التحليل الرباعي (SWOT). وحثّ البحث ببعض التوصيات منها: العمل على الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات بمؤسسات التعليم العالي السعودي بكافة مجالاته، والاهتمام بسعي المعيد والمعيدات إلى زيادة معرفتهم ومفهومهم في مجال تخطيط المسار الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: دور القيادات الأكاديمية، تخطيط المسار الوظيفي، المعيد.

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء.
ب	الشكر والتقدير.
ج	مستخلص البحث باللغة العربية.
د-ه-و-ز	قائمة المحتويات.
ح - ط	قائمة الجداول.
ي	قائمة الأشكال.
ك	قائمة الملاحق.
٩-١	<b>الفصل الأول: مدخل إلى البحث</b>
٢	مقدمة البحث.
٤	مشكلة البحث.
٥	أسئلة البحث.
٦	أهداف البحث.
٦	أهمية البحث.
٧	حدود البحث.
٧	مصطلحات البحث.
٦٢-١٠	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث</b>
٢١-١١	<b>المبحث الأول: إدارة مؤسسات التعليم العالي</b>
١٢	أولاً: خصائص وتنظيم مؤسسات التعليم العالي.
١٤	ثانياً: القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
١٤	أ- القيادة.
١٥	ب- القيادات الأكاديمية.
١٦	ثالثاً: أدوار ومهام القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.
١٦	أ- أدوار القيادات الأكاديمية في المستويات الإدارية العليا.
١٧	ب- أدوار عمداء مؤسسات التعليم العالي.
١٩	ج- أدوار رؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي.
٣٨-٢٢	<b>المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي</b>
٢٣	أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.

الصفحة	المحتوى
٢٤	ثانياً: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي.
٢٥	ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
٢٧	رابعاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
٢٧	خامساً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي.
٢٨	١- المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي.
٣١	٢- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي.
٣٢	سادساً: نموذج تخطيط المسار الوظيفي.
٣٢	سابعاً: نظريات تخطيط المسار الوظيفي.
٣٣	ثامناً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي.
٣٥	تاسعاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
٣٦	عاشراً: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.
٦٣-٣٩	<b>المبحث الثالث: تجارب بعض الجامعات في تخطيط المسار الوظيفي</b>
٤٠	أولاً: بعض التجارب العالمية في تخطيط المسار الوظيفي.
٤٠	(أ) نماذج من الجامعات بالمملكة المتحدة.
٤٠	١- جامعة شيفلد هلام.
٤١	٢- جامعة لافروغ.
٤٢	٣- جامعة لندن.
٤٢	(ب) نماذج من الجامعات الأمريكية.
٤٢	١- جامعة فلوريدا.
٤٣	٢- جامعة هارفارد.
٤٣	٣- جامعة نيويورك.
٤٤	ثانياً: بعض التجارب الإقليمية:
٤٤	١- جامعة البحرين.
٤٤	٢- جامعة الإمارات.
٤٥	٣- جامعة القاهرة.
٤٦	• أوجه التشابه والاختلاف بين تجارب الجامعات العالمية والإقليمية.
٤٦	• أوجه الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والإقليمية.
٥١	• جامعات المملكة العربية السعودية.
٥١	١- الشروط.

الصفحة	المحتوى
٥٢	٢- الضوابط والقواعد التنفيذية.
٥٣	٣- ابتعاث المحاضرين والمعيدين.
٥٦	ثالثاً: بعض تجارب الجامعات السعودية:
٥٦	١- جامعة الملك سعود.
٥٧	٢- جامعة الإمام محمد بن سعود.
٥٩	٣- جامعة الملك عبد العزيز.
٦٠	٤- جامعة الملك خالد.
٦٢	• أوجه الاستفادة من تجارب جامعات المملكة العربية السعودية.
٧٤-٦٤	<b>الفصل الثالث: البحوث والدراسات السابقة</b>
٦٥	عرض البحوث والدراسات السابقة.
٧٢	التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.
٨٤-٧٥	<b>الفصل الرابع: إجراءات البحث</b>
٧٦	أولاً: منهج البحث.
٧٦	ثانياً: مجتمع البحث.
٧٦	ثالثاً: عينة البحث.
٧٩	رابعاً: أداة البحث.
٨٣	خامساً: تنفيذ البحث.
٨٤	سادساً: الأساليب الإحصائية.
١٠٨-٨٥	<b>الفصل الخامس: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها</b>
٨٦	أولاً: عرض نتائج البحث.
٨٦	النتائج ذات العلاقة بالإجابة على السؤال الأول.
٩١	النتائج ذات العلاقة بالإجابة على السؤال الثاني.
٩٥	النتائج ذات العلاقة بالإجابة على السؤال الثالث.
١٠٠	النتائج ذات العلاقة بالإجابة على السؤال الرابع.
١٠٤	النتائج ذات العلاقة بالإجابة على السؤال الخامس.
١٠٤	أولاً: منطلقات الخطة المقترحة.
١٠٤	ثانياً: التحليل البيئي.
١٠٦	ثالثاً: توجهات الخطة المقترحة.

الصفحة	المحتوى
١٠٧	رابعاً: أهداف الخطة المقترحة.
١٠٧	خامساً: مدة الخطة المقترحة.
١٠٧	سادساً: متطلبات الخطة المقترحة.
١٠٨	سابعاً: آليات تنفيذ الخطة المقترحة.
١١٤-١٠٩	الفصل السادس: خاتمة البحث
١١٢	أولاً: ملخص نتائج البحث.
١١٣	ثانياً: توصيات البحث.
١١٤	ثالثاً: البحوث المقترحة.
١٢٥-١١٥	قائمة المراجع
١١٦	أولاً: المراجع العربية.
١٢٢	ثانياً: المراجع الأجنبية.
١٢٤	ثالثاً: المواقع الإلكترونية.
١٢٦	قائمة الملاحق
١٥٠	مستخلص البحث باللغة الإنجليزية (English Abstract).

## قائمة الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	دور الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.	٣١
٢	مراحل تخطيط المسار الوظيفي للمؤسسات.	٣٥
٣	المجتمع الكلي للبحث.	٧٣
٤	توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات بجامعة الملك خالد حسب النوع ونوع الكلية.	٧٤
٥	توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات بجامعة الملك خالد حسب النوع والدرجة الوظيفية.	٧٥
٦	نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) لعبارات المحور الأول من أداة الدراسة لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=٤٨).	٧٧
٧	نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) لعبارات المحور الثاني من أداة الدراسة لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=٤٨).	٧٧
٨	نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) لعبارات المحور الثالث من أداة الدراسة لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=٤٨).	٧٨
٩	نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) البيئي لمحاور وأبعاد أداة الدراسة لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=٤٨).	٧٨
١٠	مصفوفة معاملات ارتباط بين كل بُعد والمحور الذي ينتمي إليه وبين مجموع كل بُعد وكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.	٧٩
١١	قيم ثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة والمحسوبة بطريقة التناسق الداخلي (ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=٤٨).	٧٩
١٢	فترات تقدير العبارات (الحد الأدنى - الحد الأقصى).	٨١
١٣	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد اختيار وتعيين المعيدين والمعيدات (ن=٣٨٠).	٨٣
١٤	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد الأنظمة واللوائح (ن=٣٨٠).	٨٥

الصفحة	المجدول	م
٨٦	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد تهيئة المعيدين والمعيدات (ن=٣٨٠).	١٥
٨٨	المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المحور الأول تصاعدياً ( ن = ٣٨٠ )	١٦
٨٩	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد الجانب التنظيمي (ن=٣٨٠).	١٧
٩١	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد البحث والتدريس (ن=٣٨٠).	١٨
٩٢	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد أهداف برامج التنمية المهنية (ن=٣٨٠).	١٩
٩٤	يوضح المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المحور الثاني مرتبة تصاعدياً ( ن = ٣٨٠ )	٢٠
٩٥	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات حيال معوقات بُعْد الأنظمة والقوانين (ن=٣٨٠).	٢١
٩٦	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات حيال معوقات الحوافز (ن=٣٨٠).	٢٢
٩٨	المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات حيال أساليب التقييم (ن=٣٨٠).	٢٣
٩٩	المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المحور الثالث مرتبة تصاعدياً ( ن = ٣٨٠ )	٢٤
١٠٠	الفروق بين استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات وفق النوع (ن=٣٨٠).	٢٥
١٠١	الفروق بين استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات وفق نوع الكلية (ن=٣٨٠).	٢٦
١٠٢	الفروق بين استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات وفق الدرجة الوظيفية (ن=٣٨٠).	٢٧

الصفحة	الجدول	م
١٠٤	تحليل البيئة الداخلية.	٢٨
١٠٥	تحليل البيئة الخارجية.	٢٩
١٠٥	التحليل الرباعي المتكامل.	٣٠
١٠٧	آليات التنفيذ.	٣١

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	م
٣٠	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي (على مستوى الفرد الحاجة إلى اتخاذ القرار).	١
٣٢	نموذج تخطيط المسار الوظيفي.	٢
٣٦	العوامل التي تحدد احتمالات نجاح أو فشل إعداد المسار الوظيفي.	٣
٧٤	توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيرين بجامعة الملك خالد حسب النوع ونوع الكلية.	٤
٧٥	توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيرين والمعيدات بجامعة الملك خالد حسب النوع والدرجة الوظيفية.	٥

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	م
١٢٧	الدراسة الاستطلاعية.	١
١٣٠	بيان بأسماء المحكّمين.	٢
١٣٢	الاستبانة في صورتها الأولية.	٣
١٤٢	الاستبانة في صورتها النهائية	٤
١٤٩	تقرير بنتائج تحكيم الاستبانة.	٥
١٥١	المخاطبات الرسمية.	٦

## الفصل الأول

### مدخل إلى البحث

- مقدمة البحث.
- مشكلة البحث.
- أسئلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- حدود البحث.
- مصطلحات البحث.

## مدخل إلى البحث

### مقدمة البحث:

يؤدي التعليم العالي دوراً حيوياً في مواجهة التحديات التي فرضتها التغيرات العالمية المتسارعة في مجالات الحياة المختلفة السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية. ومع توسُّع نطاق تكنولوجيا المعلومات وضعف كفاية القوى البشرية العاملة؛ زادت حاجة المجتمع إلى منظمات التعليم العالي، فطبيعته ونوعية الأنشطة التي يقدمها والمخرجات التي يفرزها تُسهم بشكل أو بآخر في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع، وهذا أدى إلى زيادة الإقبال على التعليم العالي، الأمر الذي ساهم في زيادة مسؤولياته، وتعدُّد أدواره ووظائفه وارتفاع تكلفته، مقابل شح الموارد المالية، كل ذلك شكَّل عبئاً على التعليم الجامعي، وفَرَضَ حاجته لإدارة واعية ومتطورة قادرة على التخطيط السليم.

ويرتبط حجم وجودة الخدمات في منظمات التعليم الجامعي بالمنظومة الإدارية التي تجعل رسالة الجامعة بوصلة الحركة عن طريق المبادئ الإرشادية والأخلاق الجامعية (الملاح، ٢٠٠٨م، ص ٣٠)، فالإدارة ليست نتاجاً للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ولكنها مُحدِثة لهذه التنمية، فسِرُّ التنمية لا يكمن في توافر الثروات، وإنما في كيفية توظيفها واستثمارها واستخدام الموارد البشرية، وحملها على استخراج أفضل ما فيها من طاقات مبدعة، كل هذا يتم من خلال إدارة واعية، تقوم على أسس علمية سليمة (حسين، ٢٠٠٨م، ص ١٩٥).

وقد أشار (دهيش، والشلاش، ورضوان، ٢٠٠٩م، ص ٩٩) إلى "أن وجود القادة المتميزين يصنع فرقاً كبيراً في إدارة المنظمات التربوية، وبما حباهم الله من سمات وصفات وقدرات شخصية، وبما اكتسبوه من مهارات وخبرات يستطيعون النهوض بمؤسساتهم إلى المستويات المتقدمة"، ونجاح أي منظمة هو نجاح الإدارة فيها، ومن هنا تبرز أهمية التزام إدارة منظمات التعليم الجامعي بفلسفة شاملة للتحسين المتواصل، من أجل الوصول إلى الجودة الشاملة في الجامعات، والتي تحتاج مشاركةً من الجميع لضمان البقاء والاستمرار للجامعات (الملاح، ٢٠٠٨م، ص ٣).

وبذلك تظهر أهمية دور القيادات الأكاديمية ومكانتها، فلها أدوار مهمة يجب تفعيلها، وذلك من خلال المشاركة الإيجابية والتفاعل مع قضايا التنمية والمجتمع بتطوير البرامج التعليمية والإعداد المستمر لأعضاء هيئة التدريس والمعيد، وفتح مجالات واسعة أمامهم لهذه المشاركات (حكيم، ٢٠٠١م، ص ٣٦٨)؛ حيث تقع على عاتقهم مسؤولية مواجهة التحديات ومواكبة متطلبات العصر، من خلال قدرتهم على التأثير وتنظيم الجهود والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، مما يتيح للجامعة دخول مضمار التقدم العلمي والتكنولوجي ومنافسة الجامعات في الداخل والخارج (محبوب، ٢٠٠٤م، أ، ص ٨٧)، والمدخل التنظيمي للمنظمة التعليمية يستهدف رفع الإنتاجية، وتحسين المخرجات التعليمية، وأيضاً

يساعد تخطيط المسار الوظيفي لأفرادها على تحقيق الهدفين معاً، بالإضافة إلى تخفيف القيود على حركة الموظفين في التعليم، إذ أن غياب تخطيط المسار الوظيفي يعني فرض قيود، ووضعهم داخل جدران وظيفية يصعب التحرك فيها، كعدم وجود فرص للتزيات وحركات التنقلات بين الوظائف يضر بمن يصلح لها، وبالتالي فإن تخطيط المسار الوظيفي يُطلق إمكانات وقدرات الأفراد (الغامدي، ٢٠١٣م، ص. ٤).

ويذكر (عبد الباقي، ٢٠٠٢م، أ، ص. ١٢) "أن تخطيط المسار الوظيفي يعتبر إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المنظمة أن تساعد أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضا والحفز لهم؛ نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد"، ويرى (المرسى، ٢٠٠٣م، ص. ١٣) "أن عملية تخطيط المسار الوظيفي وتنميته لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي".

ويذكر (الهيبي، ٢٠٠٤م، ص. ٣) أنّ موضوع المسار الوظيفي ما زال يلقى اهتماماً خصباً لدى العديد من علماء الإدارة، من خلال كتاباتهم وأبحاثهم، ومن أبرزهم بيتر دركر Peter Drucker، وإدجار شاين Edger Schein وغيرهم، كما بلغ الاهتمام لدى بعض الكُتّاب ومراكز البحوث والدراسات أن تحدثوا عن صناعة المسار الوظيفي، واستخدموا مفاهيم أخرى مثل التدرج الوظيفي Career Progression وتحديد المسارات الوظيفية Career Pathing. إذ اهتمت به منظمات وجهات دولية، فعقدت ندوة دولية عن تطوير المسار والسياسة العامة في مدينة Ottawa الكندية في العام (١٩٩٩م)، وبدأ يهتم بها صانعو السياسة العامة الذين يحتاجون إلى تطوير فهم أعمق لطبيعة عمل المسار وتطويره، كما تشكلت جمعيات شاركت الجامعات في تأسيسها؛ مثل: مؤسسة تدريب المسار وتطويره في جامعة أوكلاند Oakland.

ويتضح أن بناء منظومة علمية لتخطيط المسار الوظيفي للمُعَيدِين والمُعَيدَات في منظمات التعليم العالي تُعد من الأمور ذات الأولوية المتقدمة، والتي تتفق مع توجّهات وزارة التعليم نحو تهيئة المناخ التعليمي، كما أن الاهتمام بالمُعَيدِين تحديداً ناجم عن جمود حركتهم، "فلا بد من زيادة الاهتمام بدافعية المُعَيدِين والمُعَيدَات في العمل؛ من خلال تحقيق أولويات احتياجاتهم، وضرورة تعزيز الاستقرار والأمان الوظيفي لهم، وزيادة الاهتمام بتدريبهم" (إدريس ومُجد، ٢٠١٠م، ص. ٣٥)؛ لهذا يرى (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص. ١٢٣) أن المنظمات التي تبذل مجهوداً كبيراً في وضع برامج متنوعة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للعاملين فيها، يصبح من السهل عليها الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة، والعمل على تدريبها وتطويرها؛ لتحل محل قيادات الصف الأول، بما لا يُؤثر على سير العمل وجودته، كما يُساعد ذلك على تحنّب العشوائية في استخدام برامج الإحلال الوظيفي، وتصبح عمليات الترقية والنقل مبنية على أسس علمية واحتياجات واضحة ومحدّدة، وليس على الأقدمية أو الرغبات الشخصية.

وفي ضوء ما تقدم تتضح أهمية تخطيط المسار الوظيفي للمُعَيدِين والمُعَيدَات، وأهميته في إحداث

التغيير الإيجابي المقصود، الذي يهدف إلى تطوير بنية الجامعة؛ من خلال إتاحة الفرص للحراك الوظيفي وتدريب الأفراد، واستثمار طاقاتهم الإبداعية، ووضعها في المكان المناسب، لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الجامعة، والمتعلق الأساسي في الاهتمام بهذا يقع بالدرجة الأولى على القيادات الأكاديمية، وهذا ما دفع الباحثة للبحث في دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات.

### مشكلة البحث:

على الرغم من أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات المعاصرة، ودوره في إحداث التغيير الإيجابي المقصود للمنظمة وأيضاً للعاملين، فإن نجاح المنظمات واستمراريتها في ضوء الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والانفتاح إلى العالمية لم يُعد مرهوناً بجودة مخرجاتها وزيادة أرباحها، وإنما بقدرتها على الاحتفاظ بالعاملين الطموحين ومتعددي المهارات والقدرات؛ خاصةً في ظل مجتمع المعرفة ومنظمات التعلم (الياور، ٢٠١٠م، ص. ١٤٤).

وهذا ما أكدته مجموعة من الدراسات (العوامل، ١٩٩٥م؛ والهيتي، ٢٠٠٤م؛ ووادي وماضي، ٢٠٠٧م؛ والعنقري، ٢٠٠٨م؛ والياور، ٢٠١٠م؛ ومهدي، ٢٠١١م؛ وعبد المنعم، ٢٠١٢م؛ والغامدي، ٢٠١٣م؛ والحارثي، ٢٠١٤م) حول أهمية ودور تخطيط المسار الوظيفي، وباستقراء ما يحدث في المنظمات اليوم نلاحظ أن معظم برامج تطوير وتجديد الأداء فيها؛ كالتخفيض Downsizing، أو الدمج Merging وغيرها، تتطلب الاستغناء عن بعض العاملين والاحتفاظ ببعضهم الآخر، وإن الأمان الوظيفي في أي منظمة لم يُعد متوفراً ومضموناً؛ خاصةً إذا لم يعمل الموظف على تطوير نفسه وصقل قدراته واكتساب المزيد من المهارات التي تساعده على التطور الوظيفي (الغامدي، ٢٠١٣م، ص. ٦).

وقد أكدت أيضاً مجموعة أخرى من الدراسات والأبحاث العلمية على أهمية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وكشفت عن علاقته الوثيقة بالعديد من المتغيرات التنظيمية، كالرضا عن المنظمة (الهيتي، ٢٠٠٤م)، والتدريب (الفضالة، ٢٠٠٥م)، وأثر وظائف إدارة الموارد البشرية (الطراونة، والبلوشي، ٢٠١٠م)، ونظام تقويم الأداء (الأغا وآخرون، ٢٠١١م)، والالتزام الوظيفي (عبد المنعم، ٢٠١٢م).

إلا أن نتائج دراسة (الهيتي، ٢٠٠٤م) توصلت إلى أن رضا العاملين في الجامعات الأردنية عن مساهم الوظيفي كان مُتدنياً بشكل عام، وأن الإدارة العليا لا تؤدي دورها المباشر تجاه تخطيط مساهم الوظيفي، وأيضاً توصلت دراسة (سلامة، ٢٠٠٩م) إلى أن الجهود التي بذلتها الدول العربية بشأن المسار الوظيفي لأعضاء هيئات التدريس غير كافية كماً وكيفاً ونوعاً، وأنَّ هناك حاجة ماسة لتغيير جذري للأوضاع القائمة، وكشفت دراسة (الياور، ٢٠١٠م) عن افتقار المديرين والمدبرات لثقافة آليات وتخطيط المسار الوظيفي، رغم أهميته في تحسين تطوير الأداء، كما توصلت أيضاً دراسة (الفاضل، ٢٠١١م) إلى أن مساهمة وزارة التربية والتعليم في تخطيط المسار الوظيفي كانت بدرجة متوسطة.

والقيادات الأكاديمية لها دور مهم جداً تجاه تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات بالجامعات،

لذلك "تتجلى أهمية القيادات الأكاديمية بالجامعة كونها المرتكز الأساس لتقدم المؤسسات التعليمية، ومن دونه لا يمكن تحقيق أي تغيير فعّال أو إصلاح حقيقي فيها" (سرحان ومحسن، ١٩٩٩م، ص. ١٩٣)، ويؤكد (القحطاني، ٢٠٠١م، ص. ١٤٩) "إن القيادات الأكاديمية بالجامعة تأخذ بهذا المنحى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهدافاً مشتركة، تشكّل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقُّع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر للنجاح؛ لأنَّ كلَّ عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكوّنات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تنتج الاستفادة القصوى من تلك المكونات".

وعلى مستوى جامعة الملك خالد؛ فقد لاحظ البحث وجود إشكالية حول تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات من حيث التعيين، وكثرة الأعباء عليهم، وعدم وضوح سياسات الجامعة لديهم، مما دفعها إلى إجراء دراسة استطلاعية على عدد من المعيدين والمعيدات بجامعة الملك خالد بأبها، بلغ عددهم (٢٤) معيداً ومعيدةً، ووُزِّعت عليهم استبانة استطلاعية تحتوي على (١٣) سؤالاً، (٩) منها أسئلة مغلقة، و(٤) مفتوحة كما هو موضَّح في الملحق رقم (١).

وقد تبين من خلال هذه الدراسة الاستطلاعية أنَّ: ٦٨% من العينة الاستطلاعية أفصحوا عن وجود قصور في نظام التعيين، و ٥٢% من العينة مستائين من السكن، و ٦٠% من العينة يجدون صعوبات ذات علاقة في الحصول على القبول المشروط من الجامعات الأخرى، و ٧٦% من العينة يشكون من كثرة الأعباء التي يتحملونها، والتي تُعيق تواصلهم مع الجامعات الأخرى، أضِفَ إلى ذلك أنَّ البعض يرى أن السياسات العامة للجامعة غير واضحة، وتحتاج إلى تطوير، ويُطالب البعض بتفعيل ما هو موجود من توجُّهات بالجامعة، كما يرى البعض أن برامج التطوير لا تؤدي الغرض، ولا تلبّي احتياجاتهم المهنية، فلا بُدَّ من وجود برامج تهيئة لهم أولاً، وبذلك يجدون ثغرات في برامج التطوير وتحتاج إلى إعادة، وأخيراً يرى البعض بأن السنه التجريبية ليس لها توجهٌ واضحٌ.

في ضوء هذه الدلائل تبرز الحاجة لدراسة دور القيادات الأكاديمية في التخطيط العلمي للمسار الوظيفي بالجامعة، وذلك في ضوء الدراسات والتجارب المميزة في هذا المضمار.

#### أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٢. ما دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد

من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٣. ما معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدّين والمعيدات، وتخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعوّقات تخطيط المسار الوظيفي التي تواجههم والتي تُعزى إلى متغير النوع، ونوع الكلية، والدرجة الوظيفية؟

٥. ما الخطة التي يقترحها البحث لتفعيل دور القيادات الأكاديمية لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات خلال الخمس سنوات القادمة (١٤٣٨هـ - ١٤٤٣هـ)؟

#### أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في:

١. التعرف على دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدّين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

٢. التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

٣. التعرف على المعوّقات التي تواجه المعيدّين والمعيدات خلال تخطيطهم للمسار الوظيفي في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث.

٤. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدّين والمعيدات، وتخطيط برامج التنمية المهنية لهم، والمعوّقات التي تواجههم خلال تخطيطهم للمسار الوظيفي تُعزى إلى الجنس، ونوع الكلية، والدرجة العلمية في جامعة الملك خالد وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

٥. تقديم خطة مقترحة لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات خلال الخمس السنوات القادمة.

#### أهمية البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهمية النظرية والتطبيقية لموضوعه، والتي يمكن عرضها على النحو التالي:

١. يُعالج البحث تخطيط المسار الوظيفي، وهو موضوع حيوي بالغ الأثر في حياة الأفراد والتنظيمات والمجتمعات على السواء.

٢. يمكن أن يسهم في سد الفجوة الكبيرة الموجودة في منظمات التعليم العالي، حيث ضَعُف التخطيط للمسار الوظيفي للمعيدين في معظم الجامعات العربية.

٣. لعل هذا البحث تكون إضافة علمية للمكتبة العربية ولمراكز الدراسة العلمية في موضوع تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين.

٤. قد يسهم هذا البحث في إفادة المسؤولين، وذلك في تبصيرهم بأهمية التخطيط للمسار الوظيفي، من خلال النتائج التي تقيسها الأداة، وبالتالي اتخاذ قرار على ضوء النتائج من أجل تعزيز الجهود والممارسات الحالية.

٥. قد يستفيد منها المعيدون بجامعة الملك خالد، وبشكل غير مباشر جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية، مما يُساعدهم على تخطيط مسارهم الوظيفي.

٦. قد يستفيد منها العاملون بمجال إدارة الموارد البشرية، حيث إن موضوع تخطيط المسار الوظيفي من أبرز الموضوعات التي تُسهم في تحقيق كفاءة وفعالية الموارد البشرية، وبالتالي رضاها عن العمل.

٧. قد تساعد الباحثين في التعليم العالي من خلال ما ستسفر عنه هذه الدراسة من مقترحات.

### حدود البحث:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد، من خلال دراسة أدوار القيادات الأكاديمية في مجالات وضع استراتيجيات تعيين المعيدون والمعيدات، وبرامج التنمية المهنية المساندة لهم، ومعدّيات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدون والمعيدات في جامعة الملك خالد، وذلك من عام ١٤٣٨هـ إلى عام ١٤٤٣هـ.

٢. الحدود الزمانية: تم تطبيق هذا البحث في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٣٧هـ - ١٤٣٨هـ، وتم وضع خطة مقترحة لخمس سنوات قادمة (١٤٣٨هـ - ١٤٤٣هـ).

٣. الحدود المكانية: تم تطبيق هذا البحث في جامعة الملك خالد بكليات البنين بالمدينة الجامعية بقرقر، وكليات البنات ((العلوم - التربية والآداب - الإدارة والاقتصاد) بأبها، وكلية العلوم والآداب بخميس مشيط وأحد رفيدة، والمجمع الأكاديمي بالسامر).

٤. الحدود البشرية: تم تطبيق هذا البحث على القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة - عمداء الكليات - وكلاء الجامعة - رؤساء الأقسام) ذكور وإناث، المعيدون والمعيدات بجامعة الملك خالد بأبها، وبلغ عددهم ٣٨٠ فرد، حسب إحصائيات إدارة الدراسات والمعلومات بجامعة الملك خالد بأبها لعام ١٤٣٧هـ.

### مصطلحات البحث:

#### أ- القيادات الأكاديمية (Academic Leaders):

تُعرّف بأنها: "كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي بالجامعة، ويشمل رؤساء الأقسام، مشرفي الوحدات، وكلاء الكليات، عمداء الكليات والعمادات، وكلاء الجامعة" (حمرون، ٢٠١١م، ص. ٩٣).

كذلك تُعرّف بأنها: "أعضاء هيئة التدريس (ذكور وإناث) ومن في حكمهم ممن يتم تكليفهم أو تعيينهم في وظائف إدارية وإشرافية داخل الجامعة، إضافةً إلى قيامهم بمهام التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع"

(جودت، ٢٠١٠م، ص٧).

وتُعرِّفها الباحثة إجرائياً بأنها: كل عضو هيئة تدريس مكلف بعمل قيادي، ويشمل عمداء الكليات، ووكلاءها ورؤساء الأقسام بها، ووكلاء الجامعة المعنيين.

#### ب- الدور (Role):

لغة: الحركة وعود الشيء إلى ما كان عليه (البستاني، ١٩٨٣م، ص٢٩٨).

اصطلاحاً: "هو السلوك الذي يقوم به الفرد في المركز الاجتماعي الذي يشغله" (ناصر، ٢٠١١م، ص١٧٣).

كما يُعرّف بأنه "مجموعة من الأفعال التي يقوم بها الفرد ليؤكد احتلاله المراكز" (عبد الهادي، ٢٠٠٩م، ص١١٨).

وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: مجموعة من المهام الإدارية التي ينبغي أن تقوم بها القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد فعلياً في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين؛ كالتعيين والتخطيط للبرامج التنموية المهنية لأجل تحقيق الأهداف.

#### ج- المسار الوظيفي (Career Path):

يُعرّف المسار الوظيفي بأنه: "نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما" (عبدالفتاح، ٢٠١٣م، ص٣٩).

أيضاً هو "تحقيق التوافق بين إمكانات الفرد واحتياجات المنظمة من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية" (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص١٩٨).

وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: سلسلة التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة المعيد وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية حتى يبتعث، أو يحصل على درجة الدكتوراه.

#### د- تخطيط المسار الوظيفي (Career Path planning):

يُعرّف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: "عملية استكشاف مستمرة ينمي الفرد من خلالها مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تُحدد بصورة واضحة ماهية مواهبه وقدراته ودوافعه وأتجاهاته وقيمه، ويتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف" (الهيبي، ٢٠٠٤م، ص٣٤).

ويُعرّف أيضاً بأنه: "تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، والعملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية" (عبدالفتاح، ٢٠١٣م، ص٣٩).

ويُعرّف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: "عملية مشتركة بين الإدارة والفرد، تتضمن عدداً من المراحل التي تتكامل فيما بينها للانتقال من مركز وظيفي لآخر أعلى، وتتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفية متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب، وكذلك تحديد المراحل الزمنية لتحقيقها" (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص. ١٩٨).

وتُعرّفه الباحثة إجرائياً بأنه: عملية مشتركة بين المعيد والقيادات الأكاديمية، يقوم فيها المعيد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، وتقوم القيادات الأكاديمية بمساعدة المعيد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية بجامعة الملك خالد حتى الابتعاث، أو الحصول على درجة الدكتوراه.

#### هـ - المعيد / المعيدة (lecturer):

هو ذلك الشخص الذي أتم مرحلة البكالوريوس، وتم اختياره وفقاً لشروط ومعايير جامعة الملك خالد، وذلك من قِبَل لجنة مقابلات المعيد والمحاضرين بالكلية.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للبحث

المبحث الأول: إدارة مؤسسات التعليم العالي.

- أولاً: خصائص مؤسسات التعليم العالي.
- ثانياً: القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.
- ثالثاً: أدوار ومهام القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني: تخطيط المسار الوظيفي.

- أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
  - ثانياً: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي.
  - ثالثاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
  - رابعاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
  - خامساً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي.
  - سادساً: نموذج تخطيط المسار الوظيفي.
  - سابعاً: نظريات تخطيط المسار الوظيفي.
  - ثامناً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي.
  - تاسعاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
  - عاشراً: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.
- المبحث الثالث: تجارب بعض الجامعات في تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - والمعيدات).
- أولاً: بعض التجارب العالمية في تخطيط المسار الوظيفي.
  - ( أ ) نماذج من الجامعات بالمملكة المتحدة:

- ١ - جامعة شيفلد هلام.
- ٢ - جامعة لافبروغ.
- ٣ - جامعة لندن.

(ب) نماذج من الجامعات الأمريكية:

- ١ - جامعة فلوريدا.
- ٢ - جامعة هارفارد.
- ٣ - جامعة نيويورك.

ثانياً: بعض التجارب الإقليمية:

- ١ - جامعة البحرين.
- ٢ - جامعة الإمارات.
- ٣ - جامعة القاهرة.

ثالثاً: بعض تجارب الجامعات السعودية:

- ١ - جامعة الملك سعود.
- ٢ - جامعة الإمام محمد بن سعود.
- ٣ - جامعة الملك عبدالعزيز.
- ٤ - جامعة الملك خالد.

# المبحث الأول

## إدارة مؤسسات التعليم العالي

أولاً: خصائص مؤسسات التعليم العالي.

ثانياً: القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي.

ثالثاً: أدوار ومهام القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي.

## إدارة مؤسسات التعليم العالي

### أولاً: خصائص مؤسسات التعليم العالي:

يؤدي التعليم الجامعي دوراً مهماً وحساساً في حياة الأمم والشعوب، فهو من يصنع حاضرهما، ويرسم معالم مستقبلها، وعرفه (الصغير، ١٤٢٦هـ، ص. ٢١) بأنه مرحلة التخصص العملي الذي يلي المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتتراوح مدته ما بين أربع وسبع سنوات، وتتميز الجامعات بمياكل تنظيمية محددة، ولها أنظمة وتقاليد وأعراف، وتمنح طلابها شهادات تمكنهم من العمل في المهن المختلفة التي يطلبها سوق العمل. ورأى كل من (البستان، ١٩٩٧م، ص. ٢٢) و(حمودة، ١٩٨١م، ص. ٤) أن التعليم الجامعي يكتسب أهميته من حجم وتعدد المسؤوليات الملقاة على عاتقه من نقل المعارف وإكساب المهارات عن طريق التدريس، والاهتمام بدعم مجالات البحث العلمي، وتحقيق التوازن فيما يتعلق بإعداد الطلبة والاحتياجات الاقتصادية للدولة، ومقابلة التغيير الاجتماعي والتقدم الحضاري.

كما أدرك العاملون في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية التغيرات المطردة التي يواجهها التعليم العالي من التخصيص والتمويل والمنافسة الأجنبية وتغير متطلبات سوق العمل، ولمسوا أهمية الاستعداد لذلك بالتخطيط للمستقبل والتعامل مع تلك المتغيرات بخطط مدروسة للتوسع والتقويم الذاتي وتبني برامج واستحداث مؤسسات تصبُّ معظم أنشطتها في مواجهة التحديات العالمية والمحلية (www.moe.gov.sa.10\10\2015).

وفي المملكة العربية السعودية، تحققت للتعليم العالي قفزات نوعية وكمية؛ استرعت انتباه المهتمين بشؤون التعليم العالي في مختلف دول العالم. وأدخلت وزارة التعليم تغييرات جذرية للوصول إلى هيكلية جديدة للجامعات في المملكة العربية السعودية؛ بحيث تتناسب مع توجهات سوق العمل السعودي والعالمي، عبر مجموعة من البرامج والإجراءات، والخطط القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى؛ لتشمل عدداً من المحاور، أبرزها سبعة محاور، هي: القبول، والاستيعاب، والمواءمة، والجودة، والتمويل، والبحث العلمي، والابتعاث، وأخيراً التخطيط الاستراتيجي (www.moe.gov.sa.10\10\2015).

وفي إطار دعم جهود الجامعات ومؤسسات التعليم العالي؛ للوصول ببرامجها إلى مستويات متقدمة، اتخذت الوزارة عدداً من المبادرات النوعية التي ترمي إلى رفع مستوى الجودة في الجامعات، وتمثل ذلك في ثلاثة مشروعات رئيسية؛ أولها: مشروع تنمية الإبداع والتميز لأعضاء هيئة التدريس، وثانيها: دعم إنشاء مراكز للتميز العلمي والبحثي في الجامعات، إضافةً إلى ما هو معتمد لها في ميزانياتها. أما المشروع الثالث: فهو الإسهام مع الجامعات في دعم الجمعيات العلمية (www.moe.gov.sa.10\10\2015).

ولتنويع مصادر المعرفة في إعداد الموارد البشرية، جاء برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، فقد خصصت الدولة أكثر من سبعة مليارات ريال للابتعاث للجامعات المرموقة في عدد من الدول المتقدمة على مدى خمس سنوات، ولأن البحث العلمي مكمل للنشاط التعليمي ورافد مهم له في

الجامعات بصفته ركيزة التطوير والتقدم في كل مجالات العلوم، ولكونه وسيلة ترسيخ مفاهيم اقتصاد المعرفة المثلى، فقد سعت الوزارة لتعزيز دور الجامعات في خدمة البحث العلمي، من خلال تطوير مراكز البحث العلمي فيها. ومن أنماط التطوير الحدائق العلمية وحدائق التقنية وحاضنتها، ومنها وادي الظهران للتقنية بجامعة الملك فهد للبترول والمعادن ومشروع كسب بجامعة الملك سعود ومشروع الحديقة العلمية المتطورة بجامعة الملك عبدالعزيز.

وللاستمرار في تطوير منظومة التعليم العالي السعودي، فقد شرعت الوزارة في إعداد خطة إستراتيجية مستقبلية للتعليم الجامعي للخمس والعشرين سنة القادمة (١٤٢٥-١٤٥٠هـ)، وهو المشروع الذي اتخذ اسم (مشروع آفاق)، ولقد عكست هذه التطورات الكبيرة للتعليم العالي في المملكة العربية السعودية الرعاية الكريمة والاهتمام الكبير من لدن خادم الحرمين الشريفين وولي عهده الأمين والحكومة السعودية الرشيدة (www.moe.gov.sa.10\10\2015).

ولقد حظي التعليم العالي بدعم سخّي واعتمادات مالية ضخمة في الميزانيات تُمثّل في إنشاء جامعات وكليات علمية وتطبيقية، حيث بلغ عدد الجامعات في المملكة (٢٥) جامعة حكومية، و(٤٩) جامعة وكلية أهلية موزعة جغرافياً بين مناطق المملكة، وترتبط كافة هذه الجامعات بوزارة التعليم العالي، مع تمتعها بقدر كبير من الاستقلالية في المجالات الإدارية والمالية والأكاديمية، كما تضمنت هذه الجامعات العديد من التخصصات العلمية والتطبيقية في مختلف المجالات (www.moe.gov.sa/ar.10\10\2015).

**ولمؤسسات التعليم العالي خصائص وسمات تُعدّ الإطار العام لجدلية التفكير في اختيار أفرادها**

**منها:**

- يعدّ محور نشاط مؤسسات التعليم العالي ذا سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية، مضمونها التعليم والبحث العلمي والذي يتطلب قيادة إبداعية.
- تعدّ مؤسسات التعليم العالي الحلقة المجتمعية الأكثر ارتباطاً مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها.
- تعدّ الموقع الأكثر حساسية في رسم معالم مستقبل بيئتها؛ إذ تمدّها بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.
- الاستثمار فيها استثمار طويل الأجل لا تظهر نتائجه في المدى القصير.
- تتسم سلوكيات العاملين فيها بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة في مؤسسات إنتاجية أو خدمية.
- يعدّ الإنتاج المباشر لمؤسسات التعليم العالي فكراً ومعارف ومهارات، خاضعاً لأصول مختلفة في تسويقه عند المقارنة مع مؤسسات أخرى.
- حساسية اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي، وخاصة في المهام الأكاديمية، ومضمون هذه الحساسية الحاجة إلى قدر واسع من الإجماع والمشاركة في اتخاذ القرارات.

● تظهر معالم التنظيمات غير الرسمية في مؤسسات التعليم العالي ومكوناتها، الأمر الذي يتطلب التعامل بمهارة قيادية متفردة تتمكن من استيعاب تأثيراتها، والحد من ضغوطها غير الإيجابية بقدر تعلق الأمر بأهداف المؤسسة ذاتها (محبوب، ٢٠٠٣م، ب، ص. ٤١-٤٢).

وهناك الكثير من السمات التي تتسم بها مؤسسات التعليم العالي، ولكن ما يهم البحث في هذا الصدد هو الإحاطة بإيجاد الصلة بدور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين.

### ثانياً: القيادات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي:

#### أ- القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظّم شؤونها، وفي ديننا الحنيف حثّ الرسول الكريم -صلى الله عليه وسلم- على تعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية؛ حيث قال: (إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤثروا أحدهم)، رواه أبو داود بإسناد حسن (النووي، ١٤٢١هـ، ص. ٣٦٨).

وقد عُرفت القيادة بأنها أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمادة والمال بأقصى كفاية إنتاجية، وبأقل التكاليف الممكنة، وضمن الوقت المحدد لتحقيق الهدف (الطويل، ٢٠٠١م، ص. ٨٢)، والقيادة الفعالة ستتمكن بلا شك من إحداث التغيير والتجديد والتطوير والإبداع الدائم في المؤسسة التعليمية (الحري، ٢٠٠٧م، ص. ١١٤)، إذا أدت دورها بصدق وأمانة وإخلاص، فالقيادة تكليف يكلفه القائد، وأمانة عظيمة يتحملها القائد، ويؤدي حق الله فيها، فيكون رضى الله عز وجل الهدف الأسمى والغاية الكبرى (الحارثي، ١٤٢٦هـ، ص. ٤٠).

وأيضاً تُعرّف القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير في شخص أو مجموعة، وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة (Likert, 1981, P. 30)، كما تُعرّف القيادة بأنها: القدرة على التأثير في السلوك البشري لتوجيه الناس نحو هدف مشترك بطريقة تعمل على اكتساب طاعتهم وثقتهم وتعاونهم واحترامهم (بدوي، ١٩٩٣م، ص. ٧٢).

وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل، والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر والمستقبل، والقدرة على تحديد إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل (العمرى، ٢٠٠٠م، ص. ٤٨)، أيضاً تعتبر القيادة هي الركيزة التي يتم على أساسها التوازن بين حاجات الفرد والمنظمة التي يعمل بها (Warrn, & Joan, 1997, p. 15).

ويُعرّفها باس (Bass, 1960, p. 90) بأنها: عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب،

والقيادات هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويجفّزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم (koonts, 1980, p. 662).

وقد أورد (عساف، ١٤٠٣هـ، ص. ٩٠) تعريفاً للقيادة بأنها التعبير عن مجموعة من الخواص

الاجتماعية والقانونية، التي تنشأ لدى فرد معين أو مجموعة من الأفراد ضمن جماعة معينة، وبالقدر الذي يمكن هؤلاء من التحكُّم بصورة أو بأخرى في بقية أفراد الجماعة؛ لجعلهم قادرين على تحقيق الأهداف العليا المشتركة بينهم.

كما قال (تيلور، ١٤٠٨هـ، ص. ٢٦١-٢٦٢) ومن هذه المفاهيم يمكننا أن نتبين أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية، وهي:

- ١- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- ٢- وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيهه.
- ٣- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

ويرى البحث أن القيادة هي قدرة عُمداء الكليات، ووكلاءها ورؤساء الأقسام بها، ووكلاء الجامعة على اكتساب ثقة واطاعة واحترام المعيدين، والتأثير على سلوكهم وإثارة اهتمامهم وتوجيهها نحو تحقيق أهدافهم المشتركة، لإحداث التطوير والتغيير المطلوب في المؤسسة التعليمية.

#### ب- القيادات الأكاديمية:

القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي هم صُنَاع التغيير والتجديد، وعلى عاتقهم تقع مسؤولية مواجهة التحديات ومواكبة متطلبات العصر، وبهم يتأثر من حولهم، لقدرتهم على تنظيم الجهود والاستفادة من الإمكانيات المادية والبشرية، مما يتيح للجامعة دخولها مضمار التقدم العلمي والتكنولوجي، ومنافسة الجامعات في الداخل والخارج. وهذه القيادات الأكاديمية قد تكون (عُمداء الكليات، ووكلاءها ورؤساء الأقسام بها، ووكلاء الجامعة)، وهم غالباً ما يكونون من أعضاء هيئة التدريس، ولهم أنشطة ومهام مختلفة ومتعددة، منها الأكاديمية والإدارية والتربوية، لذلك بات من الضروري السعي باتجاه تنمية مهاراتهم على النحو الذي يمكنهم من الاضطلاع بمسؤولياتهم والانسجام مع متطلبات العصر (محبوب، ٢٠٠٤م، ب، ص. ٨٧-٨٨).

وهنا تأتي أهمية القيادات الأكاديمية حيث تعتبر المحرك الأساسي لفاعلية أي تنظيم، لما لها من القدرة على تسخير وحشد الطاقات الموجودة، وتنظيم الإمكانيات المادية وتنسيق الجهود، كونهم مركز العمليات ومنطلق التوجيهات التي تضمن التطوير لمهام الجامعة المختلفة، وحل المشكلات التي تواجهها بأسلوب علمي منطقي حديث وسريع. فلا بد من طرح قيم جديدة، وأساليب حديثة تتسق مع متطلبات النظرة المستقبلية والمتغيرات المتلاحقة. والقيادات الأكاديمية الفاعلة تُعد مدخلاً أساسياً من مدخلات العملية الإدارية والتعليمية في الجامعة، ومحوراً رئيساً لإحداث التغيير، ولكنها بحاجة إلى تطبيق أساليب ووسائل تدعمها للوصول إلى جودة العمل الإداري والتعليمي (جودت، ٢٠١٠م، ص. ١٩).

وتفيد دراسة (الشامان، ١٤٢٧هـ، ص. ١٣) أن القيادات الإدارية من الأكاديميين هم القلب النابض في نجاح أو فشل وظائف أي جامعة، وإيجاد القائد الناجح يأتي نتيجة جهود مستمرة للكشف عن

العناصر التي تمتلك المهارات اللازمة القيادية أو الإدارية، ترافقها منظومة قيمية وأساليب عمل مرنة، تستخدم وسائط تكنولوجية متفوقة، تقود إلى الارتقاء بالعمل للمستوى المطلوب.

تأسيساً على ما تقدّم يتبين أن هناك علاقة تكاملية بين القيادة والعمليات الإدارية الأساسية كالتنظيم والتوجيه، فهناك القائد المدير، والقائد الرئيس، والقائد متخذ القرار، فهو يقوم بالتوجيه والتأثير على العملية الإدارية ووسائلها، ويواجه مواقف متغيرة باستمرار. والقائد هو الفرد المنوط به توجيه المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، وقد يوكل إليه اختيار المجموعات الفرعية من العاملين معه، ويقوم بواجب حل المشكلات واتخاذ القرار (البدري، ٢٠٠٢م، ص. ٧٩).

إن قراءة تحليلية لما تقدم يكشف أن قوة الجامعة تأتي من قوة القيادات الأكاديمية التي تُسهم إسهاماً فعالاً في تقدّم الجامعة ونموها، والمعدّة بفكر متطور ومهارات إدارية تتناسب مع عصر التكنولوجيا الحديثة وتحديات المستقبل. فإن هؤلاء هم الذين تقع على عواتقهم مهام تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمون إليها، وبالتالي؛ فإن المدى الذي يتمكنون بموجبه من القيام بتنفيذ الخطط والعمليات والإجراءات ضمن أسس وأساليب حديثة تحقق الأهداف؛ هو الذي يشير إلى فاعليتهم وكفاءة أدائهم، حيث إنهم يُعدون أهم المتغيرات التي تحدّد كفاءة نظام الجامعة.

**ثالثاً: أدوار ومهام القيادات الأكاديمية في مؤسسات التعليم العالي:**

**أ- أدوار القيادات الأكاديمية في المستويات الإدارية العليا:**

تُعد الجامعات من المؤسسات الأكاديمية القيادية في المجتمع، والتي يتمحور دورها في خدمته من خلال التدريس والبحث العلمي، ورغم تقدّم الوسائل الحديثة وإدخال التقنيات التكنولوجية في التعليم الجامعي إلا أنه ما زال غير قادر على مواجهة التحديات؛ كالإقبال المتنامي نحوه، والزيادة المستمرة في أعداد الطلاب والطالبات، وتطوّر تقنية المعلومات والاتصالات بمعزل عن قيادات إبداعية تقوده.

ويرى كلٌّ من (سعادة، ٢٠٠٣م، ص. ١٤)، و(محبوب، ٢٠٠٤م، ب، ص. ٨٨-٩٣) أن المسؤوليات الأكاديمية هي أدوار أكاديمية تتضمن إلقاء المحاضرات، وإجراء البحوث العلمية، واعتماد المناهج، وتأليف الكتب والترجمة، والإشراف على الدراسات العليا، أما الأدوار الإدارية فتكمن في الاتصال بالإدارات والأقسام الأخرى، واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير شؤون القسم والعاملين فيه، وإدارة الشؤون المالية، وتوفير الأجهزة والأدوات والمصادر التعليمية المتنوعة.

هذه المسؤوليات أو الأدوار والوظائف المتنوعة جعلت العديد من الباحثين المهتمين بمستوى أداء القيادات الأكاديمية يتجهون نحو معرفة الطرق والأساليب التي تُعين القيادات على القيام بكل هذه المسؤوليات بكفاءة وسرعة في الإنجاز، فعرض كلٌّ من (عليما، ٢٠٠٢م)، و(الشامان، ١٤٢٧هـ)، نتائج دراساتهم، والتي أكدت حاجة القيادات الأكاديمية إلى تطوير أدائهم، حتى تتمكن هذه القيادات من الاضطلاع بمهامهم ومسؤولياتهم، للوصول إلى المنافسة مع الجامعات الأخرى، ويذكر (إبراهيم، ٢٠٠٨م،

ص. ١١) أن القيادات الأكاديمية الحديثة القادرة والتمكنة هي التي تعمل على إكساب نفسها الخبرات والمهارات والعلوم بصفة مستمرة، حتى تستطيع التفاعل مع رسالة الجامعة والبقاء دائماً في المقدمة. وتمثل الوظائف التي يتعيّن على مجلس الكلية (رؤساء الأقسام، العمداء، الوكلاء) القيام بها - كما حدّدها نظام مجلس التعليم العالي والجامعات (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ٢٠١٥م، ص. ٤٣-٤٤) - فيما يلي:

- اقتراح تعيين أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدّين وإعارتهم، وندبهم، وترقياتهم.
- اقتراح خطط الدراسة أو تعديلها مع التنسيق بين الأقسام.
- تشجيع إعداد البحوث العلمية وتنسيقها بين أقسام الكلية أو المعهد، والعمل على نشرها.
- اقتراح اللائحة الداخلية للكلية أو المعهد.
- اقتراح خطط التدريب والبعثات اللازمة للكلية أو المعهد.

#### ب- أدوار العمداء بمؤسسات التعليم العالي:

يعتبر عميد الكلية قائداً تربوياً لمنظّمته، بالإضافة إلى كونه مديراً إدارياً، فهو المسؤول عن كفاءة وفعالية العمليات والأنشطة الخاصة بالكلية، من خلال السياسات المرسومة والتوجيهات المستمرة، بناء على الخطط الجامعية في إطارها العام، وخطط تطوير المنظمة على المستوى الخاص (كريم، ١٩٩٠، ص. ١٤).

وعميد الكلية هو الممثل لكليته داخل وخارج نطاق الجامعة، بما تتاح له من صلاحيات واختصاصات، وبما يُفوّضه من سلطات لمساعدته؛ لضمان استمرار العمل، ولكن في إطار المتابعة والتوجيه المحكّم لتجويد الأداء (المجلس الأعلى للجامعات، ٢٠٠٣، ص. ٨١-٨٢).

وأوضح كل من ساروز وآخرون (Sarros, et al., 1998, p.65)، وروسر وآخرون (Rosser, et al., 2003, p. 2) أن العميد يمكن أن يسهم بسلوكياته القيادية في مساعدة العاملين على حل المشكلات ومواجهة التحديات التي تواجههم في أداء وظائفهم على المستوى الخاص، والتحديات التي تواجه التعليم العالي والجامعة على المستوى العام.

وكانت نتائج دراسة وولفيرتون وآخرون (Wolverton, et. al, 2001) أنه لا مناص من مواجهة أدوارهم تلك التي تصطدم بالأولويات لديهم. وأن هناك تحديات تواجه الأداء الأكاديمي في الجامعات في المستقبل؛ من ضمنها: تطوير البرامج والتوظيف للطلاب بجودة عالية، البقاء للأعضاء مع توظيفهم ودفعهم للتغيير، وكذلك التعامل مع الموظفين والتأكيد على التنوع للأعضاء. أيضاً توصلت دراسة (الودينياني، ٢٠١٢م) إلى أنّ دور العميد الوظيفي جاء بدرجة عالية جدّاً في الجامعة.

وأكد كلٌّ من ستيفنسون (Stephenson, 2004, p. 1-3)، وفاجين (Fagin, 1997, p. 95)، على أن الدور القيادي لعميد الكلية هو الذي يتضمن قيام العميد بسلوكيات من شأنها أن تحدّد للمرؤوسين ما يجب أدائه من مهام؛ من شرح الطرق التي يمكن أن تؤدّي هذه المهام من خلالها، مع العمل على تكييف الأفراد

للعمل داخل الكلية والعمل بروح الفريق والتخطيط لأنشطة من شأنها أن ترتقي بأداء الأعضاء المهني والوظيفي، مع خلق الرؤية المشتركة واتخاذ القرارات الجماعية بتقريب وجهات النظر وتكاملها.

أيضاً توصلت دراسة جيمس (James, 2006) إلى أن أهم سلوكيات التحسين للعمداء هي تدريب أعضاء الكلية على التغييرات وملاحقة التطور، وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وكل عمليات التطوير، وكذلك فتح قنوات الاتصال الإنساني لتفعيل جهود التطوير بشكل كبير.

وفي دراسة (محبوب، ٢٠٠٣م، ص. ٩٠-٩٣) وضّح فيها طبيعة التداخل بين ممارسات العميد الأكاديمية والإدارية والتربوية؛ حيث لا يمكن أن يتصور أداءً أكاديمياً جيداً، في ظل أداء إداري متدنٍ، أيضاً ذكر من ضمن الممارسات الأكاديمية للعميد متابعة أداء أقسام كليته، من خلال الاجتماعات الدورية لمجلس الكلية، التي يشترك رؤساء الأقسام في عضويتها، وكذلك من خلال آليات مختلفة أخرى، والتي تحثه على التدخل في اتجاهين؛ الأول: يستهدف تصحيح الانحرافات عن المعايير واللوائح العاملة، وما يجتهد في تقييمه بموجب أهداف كليته. أما الاتجاه الثاني: فيتضمن التدخل المباشر في إعادة تنظيم شاملة، تستهدف التغيير والتطوير لأي من أنشطة الجامعة وفعاليتها.

ويبين (الصاوي، ١٩٩٩م، ص. ٢٨-٢٩) أنه يمكن تقسيم الواجبات العامة التي يقوم بها عميد

الكلية إلى نواحٍ ثلاث:

#### ١- الإدارة:

وتشمل هذه الواجبات تنظيم وإدارة الكلية بما فيها من أساتذة وأقسام الموظفين، وأجهزة وأدوات، وتقدير بدء وانتهاء الفصل الدراسي، وطلب الأدوات، وتوفير الكتب الجامعية قدر الإمكان، وتقدير ميزانية مصروفات الكلية، وعمل الجداول وتنظيم مواعيد المحاضرات، وتلقي التعليمات والتعميمات من إدارة الجامعة، والرد عليها، وحضور مجالس الجامعة، وعرض الاحتياجات وأهم المشكلات وأفضل الحلول وغيرها من الأمور الإدارية.

#### ٢- الإشراف:

ومن ضمن واجبات العميد التأكد من أن العملية التعليمية تسير على ما يرام في المحاضرات والمختبرات، وعقد الاجتماعات، سواء مع أعضاء هيئة التدريس، أو الإداريين، أو المعيدين والمحاضرين، أو الطلاب؛ للوقوف على سير العمل بالكلية.

#### ٣- التقييم:

ومن ضمن واجبات العميد تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، وتقييم النشاط الطلابي، وأساليب الأساتذة في التعليم والتربية، وتقييم طلابهم؛ للوقوف على أهم نقاط القوة والضعف في العمل الجامعي، وكذلك تقييم البحوث التي تتم داخل الكلية وغيرها من الأمور التقييمية.

ويرى البحث من خلال ما سبق أن من أدوار العميد دوره تجاه تخطيط المعيدين لمساهمهم الوظيفي،

كما يظهر في الآتي:

- مساعدة المعيدون في حل المشكلات، ومواجهة التحديات التي تواجههم في أداء وظائفهم.
- تحديد ما يقوم المعيدون به، وشرح الطرق التي تؤدي هذه المهام.
- العمل على تكييف المعيدون داخل الكلية، والعمل بروح الفريق الواحد.
- إشراك المعيدون في رؤية الجامعة واتخاذ القرارات.
- متابعة سير عمل المعيدون، وأيضاً الاجتماع بهم.
- تقويم أداء المعيدون والوقوف على نقاط قوتهم وضعفهم.

### ج - أدوار رؤساء الأقسام بمؤسسات التعليم العالي:

يعتبر القسم العلمي وحدة من الوحدات التنظيمية الأساسية التي تُعين الكلية والجامعة على تحقيق أهدافها، ولذلك احتل رئيس القسم الأكاديمي مركزاً مهماً في المؤسسات الأكاديمية، حتى إن النجاح الأكاديمي أصبح يعتمد بصورة أساسية على نوعية أداء رؤساء الأقسام لأدوارهم.

ومن المتعارف عليه أن منصب رئيس القسم بوابة لارتقاء المناصب الإدارية والقيادية العليا، فهي تحمّل الكثير من المسؤولية والأدوار التي يجب عليه أن يقوم بها، والمتمثلة في:

- ١- **الدور القيادي:** الذي يشمل مهام عديدة، في مقدمتها قيادة الأعضاء، وتحفيزهم على تنمية الإنتاجية، كما عليه المسؤولية الكبرى في تقليل الصراع بينهم.
- ٢- **الدور الإداري:** يتضمن القدرة على التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف، ثم التقويم واتخاذ القرارات المناسبة (شرف، ٢٠٠٦م، ص. ٤٠٩).

وتشير دراسة نوربرت (Norbert, 2001, p.166) إلى أن أدوار رئيس القسم ومسؤولياته تتضمن عدة وظائف: (ناصح، ممثل، صانع قرار، يقوم بعملية الاتصال، مقيّم، يقوم بعملية الإنجاز، دافعي، معلم، باحث، مخطّط، مشرف).

وقد توصلت دراسة رونتر (Rontz, 2002) إلى أن السلوك القيادي للرؤساء يجب أن يتضمن عمل هؤلاء الرؤساء على تحويل اتجاهات العاملين بالكليات والجامعات نحو الاهتمام بالتغيير ومواكبة التطور، ويجب أن يعمل القادة على تكريس الجانب الأخلاقي، وإشعار المرؤوسين بأهمية قيامهم بأدوارهم، وبذل الجهود المختلفة للتفاعل الناجح مع التحديات والمتغيرات.

ويرى لندهولم (Lindholm, 1999, p. 1) أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يؤدون دوراً رئيساً وفعالاً في جميع مجالات القسم، كما أنّ جهودهم وتأثيرهم يتخطى حدود أقسامهم التي يعملون بها، ويمكن تشبيههم بالغراء الذي يربط كلاً من الطلاب والكلية والمنهج والجامعة معاً، وبالإضافة إلى ذلك فإنهم يُعتبرون حلقة اتصال بين أعضاء القسم وبين المستويات الإدارية الأعلى والأدنى والمجتمع الخارجي.

وفي دراسةٍ لأدوار رئيس القسم الأكاديمي، أُكِّد كلُّ من جيملش ومسكن (Gemlech & Miskin, 1995, p. 1) أن لرؤساء الأقسام الأكاديمية أربعة أدوار أساسية، وأن ثمانية فقط من بين مئات من رؤساء الأقسام الأكاديمية ادَّعوا أنهم يؤدُّون الأدوار الأربعة على نحو مميز، وهذه الأدوار هي:

١- التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في القسم.

٢- إدارة القسم.

٣- قيادة القوى البشرية في القسم.

٤- تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على البحث وإثراء المعرفة.

ومن الملاحظ أن هذه الأدوار عامة وغير مفصلة، ولا توضِّح بدقة المسؤوليات التي يجب أن يؤديها رئيس القسم الأكاديمي.

ويرى هير وهير (Hare, Hare, 2002, p. 36-37) أن مسؤوليات رئيس القسم يمكن حصرها في:

(القيادة الأكاديمية، وإدارة برنامج التعليم والتخطيط للقسم، وتمثيل القسم في إدارة المؤسسة الأكاديمية).

كما طرحت دراسة (سعادة، ٢٠٠٣م، ص. ١٤) مقترحات تتعلق بمجالات مختلفة لرئيس القسم في مقدمتها الالتزام بالمبادئ العلمية والمهنية والخلقية، والمحافظة على مصالح القسم والكلية، واعتماد مبدأ الشورى في العمل، وتوفير الأجهزة والأدوات والمصادر المتنوعة للقسم، أيضاً المشاركة في اللجان والاجتماعات المتعددة، وامتلاك مهارات التخطيط والتنظيم المتنوعة.

أيضاً قد حدَّد بنسمان وآخرون (Bensiman, et. Al, 2000, p. 2) أن التنمية للأعضاء الجدد تتضمن البحث والتدريس والخدمة، وأنه من الضروري لرئيس القسم -وهو يسعى لتنميتهم- أن يراعي الأعضاء ويتابعهم من خلال لجان قسومية، تضمن حسن سير خطط التنمية وانتظامها. وقد حدَّدت جامعة جيلف (Guelf, 2005, p. 2) أن رئيس القسم بحاجة للقيام بدوره في تنمية الأعضاء من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم الجدد إلى امتلاك المهارات الفعَّالة في الاتصال والتوجيه، والقدرة على عقد الاجتماعات المستمرة، وإثارة ودفع الآخرين، وكذلك امتلاك القدرة على تقديم المقترحات ودعم الأنشطة بالوسائل المختلفة، ومن المتوقع إذا امتلكوا هذه المهارات والقدرات أن يكونوا مرشدين جيدين، ونماذج يُقتدى بها في العمل الأكاديمي بالقسم العلمي.

وتتفق اللوائح والأعراف الجامعية على أن الأقسام الأكاديمية قاعدة الارتكاز الأساسية التي يقوم عليها الهرم الجامعي، إذ تجري العمليات في مواقعها، فهي التي تستقبل المدخلات، ومنها وفيها تكتسب المخرجات سماتها وخصائصها، وتُنجز العمليات في إطار هيكل ممارساتها الأكاديمية والتربوية والمهنية، وداخلها تتم عمليات تنمية كفاءات أعضاء هيئة التدريس والمعيرين، حيث يتعلق أحد أهم هذه المهام والعمليات باستقبال أعضاء هيئة التدريس الجدد ومساعدة المعيرين، والعمل على دمجها ومساندتها بتحقيق التعاون معها (محجوب، ٢٠٠٤م، ب، ص. ٦٧)، ودعمها بصفة مستمرة بتوفير بيئة عمل و مناخ

أكاديمي، يتسم بروح الود والتعاون والتوجيه والإرشاد، حيث تشير نتائج الأبحاث والدراسات إلى أن إنشاء وتأسيس روابط وعلاقات العمل، وتحديث آليات وسبل الاتصال والتواصل للربط بين أعضاء هيئة التدريس الجدد والقدامى والمعيرين، يجب أن يكون عملاً مخططاً وليس عشوائياً أو ارتجالياً كارول (Carroll, 2004, p. 64).

خاصةً وأنه عندما يلتحق أعضاء هيئة تدريس ومعيدون ومدرسون مساعدون جدد إلى القسم الأكاديمي لأول مرة، فإنهم يدخلون إلى شبكة محكمة الإنشاء من العلاقات، بعضها إيجابي وبعضها سلبي وآخر حيادي، وعندها يكون هؤلاء الأعضاء -من خلال مفهوم معين- غرباء، فهم رسمياً داخل جدران القسم، ومع ذلك فهم خارج ما يدور من مَدِّ وجزر داخل هذه الشبكة من العلاقات المبنية مُسَبِّقاً بحكم الزمالة المهنية بنسيمان وآخرون (Bensimon et. Al, 2000, p. 217).

#### ويرى البحث من خلال ما سبق:

- أن من أدوار رؤساء الأقسام دورهم تجاه تخطيط المسار الوظيفي للمعيرين؛ كما يظهر في الآتي:
- استقبال المعيرين ودمجهم مع الأعضاء الآخرين ومساندتهم.
- إنشاء وتأسيس روابط وعلاقات العمل بين المعيرين وأعضاء هيئة التدريس الجدد والقدامى.
- تحديث آليات تلك الروابط وسُبل الاتصال والتواصل بينهم.
- إثارة دوافع المعيرين وتوجيهها.
- توفير بيئة عمل للمعيرين ومناخاً أكاديمياً يتسم بروح التعاون والتوجيه والإرشاد.
- تشجيع المعيرين على البحث وإثراء المعرفة.

## المبحث الثاني تخطيط المسار الوظيفي

- أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- ثانياً: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي.
- ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي.
- رابعاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
- خامساً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي.
- سادساً: نموذج تخطيط المسار الوظيفي.
- سابعاً: نظريات تخطيط المسار الوظيفي.
- ثامناً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي
- تاسعاً: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي.
- عاشراً: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي.

## تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

يقول سبحانه وتعالى في كتابة الكريم: ﴿أَلَمْ يَفْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ إِذْ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا وَرَحِمْتُ رَبِّكَ حَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ﴾ (سورة الزخرف: آية ٣٢)، توضّح هذه الآية محوراً أساسياً في تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات، وهي تركز على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فإن استطاعت إدارة المنظمات أن تنهج هذا المنهج فإنه يمكنها استثمار مواردها البشرية بعائد كبير يفوق التكاليف المنفقة.

ويمثل المسار الوظيفي لدى (عبدالفتاح، ٢٠١٣م، ص. ٣٩) موضوعاً يهم كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، ويُنظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد يُنظر إلى المسار الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.

ويرى (الهيبي، ٢٠٠٤م، ص. ٣٤) أن المسار الوظيفي هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية، عن طريق الترقية، أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية.

أما ديسلر (Dessler, 2000, p. 354) فيقصد بالمسار الوظيفي "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية".

وانطلاقاً من هذا؛ فإننا نميل إلى تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل، والذي يمتد عبر حياة المعيد/ة، لذلك من الضروري للقيادات الأكاديمية أن يتفهموا المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات المعيد/ين في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية.

أما عن تخطيط المسار الوظيفي؛ فقد أشار (عبدالباقي، ٢٠٠٠م، ص. ٢٥٩) إلى أنه "الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد؛ للتوفيق بين أهداف الفرد والمنشأة في نفس الوقت".

أيضاً يذكر (الهيبي، ٢٠٠٤م، ص. ٣٤) أن تخطيط المسار الوظيفي يتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته؛ مثل: (المهنة، المنظمة، المستقبل الوظيفي، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف).

ويصف (ماهر، ٢٠٠٧م، ص. ٥٢١) تخطيط المسار الوظيفي بأنه أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، التي تُعنى بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

ويُعرّف (عبدالباقي، ٢٠٠٢م، ب، ص. ٢٨٦) تخطيط المسار الوظيفي بأنه ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخططه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة.

ويصف (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص. ٣٣٢) تخطيط المسار الوظيفي بأنه نشاط منظم ورسمي، تضعه المنظمة لأفرادها، لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات، التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً، وصلتها وتعميمها.

لذا يرى البحث أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة الرسمية والمنظمة المشتركة بين المعيد/ة والقيادات الأكاديمية بالجامعة؛ لإعداد المعيد/ة لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد؛ للتوفيق بين أهدافها وأهداف الجامعة في نفس الوقت، وهذا بناء على إدراك المعيد/ة لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك الجامعة لحاجتها لطاقات المعيد/ة واستخدامها، وأن القيادات الأكاديمية الناجحة هي التي تتيح للمعيدين فرصاً ليبرزوا مهاراتهم ويُخرجوا طاقاتهم في خدمة الجامعة وتحقيق أهدافها، أي: أن تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين هي عملية مشتركة بين المعيد/ة والجامعة، قوامها إدراك المعيد/ة لقدراته الشخصية ونقاط القوة والضعف عنده، وإدراك القيادات الأكاديمية لحاجات الجامعة لمهارات وطاقات المعيد/ة، والتي تساعد في تحقيق أهدافها.

ثانياً: تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي.

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنةً بالمسائل الإدارية الأخرى، رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على مدار جميع المراحل الوظيفية التي يمر بها الموظف، ولكن نظراً للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بُعداً آخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره، ومن أهم هذه العوامل كما ذكرها (عبدالفتاح، ٢٠١٣م، ص. ٤٠)، (العوامل، ١٩٩٥م، ص. ٥٦)، (Zenger, 1981, p. 47-48):

١. غموض مفهوم المسار الوظيفي، وعدم إدراك أهميته من قِبَل الإدارة العليا في الكثير من المنظمات.
٢. عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
٣. اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة؛ لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
٤. نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من جوانب.

٥. نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين؛ بُعْية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية.

٦. عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي، وكلّ من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

٧. ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

في المقابل هناك عوامل أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي، كما

حدّدها (العوامل، ١٩٩٥م، ص. ٥٦)، و(عبد الفتاح، ٢٠١٣م، ص. ٤١) فيما يلي:

١. تطور الاهتمام بالأفراد، وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

٢. سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.

٣. توسُّع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.

٤. إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف.

٥. السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.

٦. المنافسة بين الأفراد وارتفاع مستوى الطموح عندهم على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.

٧. إدراك الأبعاد الاقتصادية والفوائد المادية والمعنوية المترتبة على التخطيط الفعّال للمسار الوظيفي للأفراد والمنظمات، على حدّ سواء.

٨. ارتفاع مستوى التوقُّعات 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.

٩. التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته الأكاديمية والعلمية، حيث لعبت التنمية وبرامج التطوير دوراً حيوياً في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى المنظمة والفردي؛ من خلال تحليل المحتوى وأساليب التغيير التنظيمي الهادف وتقييم الحاجات والفرص والمحدّدات المحيطة بالمسار الوظيفي للعاملين.

ثالثاً: أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

يمكن إجمال أهداف وغايات تخطيط المسار الوظيفي كما ذكرها (عبد الباقي، ٢٠٠٠م، ص.

٢٧٩)، (الموسي، ٢٠٠٣م، ص. ٣٩٦)، (المدھون، ٢٠٠٥م، ص. ٢٢)، (أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص. ٢٢١) فيما يلي:

١. مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم الوظيفية ومهاراتهم.

٢. رفع مستوى رضا العاملين؛ عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخطّطهم.

٣. مساعدة المنظمة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسرعة المطلوبة.

٤. مساعدة المنظمة على التخطيط التعاقبي، أي: ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات... إلخ.

٥. تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم باستخدام أساليب التقييم المناسبة، كمقاييس تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي التي تحدّد مدى الالتزام به، ومراكز التقييم، وبحوث الرضا؛ كوسائل فعّالة يمكن أن تُسهّم في اكتشاف وتحليل المشكلات والمعوّقات التي تواجه تخطيط المسار الوظيفي.

٦. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات النقل والترقية والتحفيز والتدريب والتقييم.

٧. تحقيق التنسيق والتكامل في نُظُم إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بتحديد فرص العمل، والبحث عن الكفاءات المتميزة لاستقطابها، ووضع نظم ولوائح مرنة وموضوعية؛ لتحديد التعيين والرواتب والمكافآت وغيرها من سياسات استثمار الموارد البشرية.

٨. تحقيق التوازن بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة، ومَنح الموظف الفرصة لتحقيق وضع اجتماعي ومكانة اجتماعية مرموقة، من خلال أعمال قد تخرج عن نطاق وظيفته.

٩. المساهمة في تحقيق التميّز، من خلال تكوين دوافع قوية لتحديث وتطوير قدرات العاملين وإمكانياتهم وإكسابهم كل جديد في مجال وظائفهم؛ لتقديم أفكار غير تقليدية في مجال العمل.

#### رابعاً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمنظمة، نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد للمسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية - كما ذكر كلٌّ من (الموسي، ٢٠٠٣م، ص. ٣٧٨)، و(إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص. ٤٤٨)، و(ماهر، ٢٠٠٩م، ص. ٣٢) - ما يلي:

١. ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً: تُمثّل جهود تخطيط المسار الوظيفي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للموارد البشرية، أي: أن التغيّرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل على الأجلين المتوسط والطويل؛ يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

٢. مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصةً من صغار السن يُظهرون رغبةً في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تُحدّدها لهم الإدارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي، وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

٣. الحد من إحباطات العاملين: إن وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي إلى بناء توقّعات حقيقية وتطلعات مقبولة، بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المنظمات لتبني برامج لتخفيض التكلفة؛ فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص الاستثمار في العمل،

وكذلك الترقية، وبناءً على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد، حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفُرص تحقيقها في الواقع العملي.

**٤. تشجيع تنوع الثقافات:** يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعّال بإتاحة الفرص في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة الوظيفية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم؛ يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

**٥. تحسين قدرة المنظمة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها:** إن توافر خطط لتنمية المسار الوظيفي في أي منظمة؛ يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم الوظيفي، مما يشجّعهم على الالتحاق بها، وخاصةً في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات التي تعمل كل منها جاهدةً للحصول على هذه النوعية من الأفراد، أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.

**٦. تحسين سمعة المنظمة:** إذا أدرك الأفراد أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورتها، والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.

**٧. التقليل من تقادم العمالة:** تساعد برامج التخطيط الفعّال في توقُّع التطورات كالتغير التكنولوجي والثورات الاقتصادية؛ بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثمّ العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات، من خلال النقل والتدريب، أو حتى الاستغناء عن الأفراد، وهو ما يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها.

**٨. تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط المسار الوظيفي يمكّن من إطلاق وتحرير إمكانات الأفراد، وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

**٩. تقليل تكلفة العمالة:** إن الحصول على أفراد ذوي كفاءة ومعرفة عالية، يجعل ما يُنفق على أنشطة تخطيط المسار الوظيفي ذا عائِدٍ يفوق التكلفة في بعض المنظمات.

#### خامساً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

يرى كلٌّ من (عبد الباقي، ٢٠٠٠م، ص. ٢٦٧)، و(عقيلي، ٢٠٠٥م، ص. ٥١٧)، و(ماهر، ٢٠٠٧م، ص. ٥٢٢)، أن هناك دوراً لكلٍّ من المنظمة والأفراد في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية، على ضوء قيمه وطموحاته وقدراته واتجاهاته، والمنظمة تدير هذا النشاط، ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين، وإعداد المسارات الوظيفية لهم، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، ولكن لا بد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية، واحتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، ولا بد من التأكيد على أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم الفرد كما يهتم المنظمة، ويزداد الاهتمام من كل طرف إلى درجة أنه يمكن القول: إن هناك مديلاً فردياً ومديلاً تنظيمياً لتخطيط المسار الوظيفي، وفيما

يلي شرح لكلا المدخلين:

### ١- المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي:

يركز المدخل الفردي كما يرى كلٌّ من (عقيلي، ٢٠٠٥م، ص. ٥١٧)، و(ماهر، ٢٠٠٧م، ص. ٥٢٢) على مساعدة الأفراد على معرفة أهدافهم ومعرفة إمكانياتهم وقدراتهم، وتعريفهم بالوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتبصُّر بمستقبلهم وواقعهم الحالي، وتزايد أهمية تخطيط هذا المسار على مستوى الفرد في مراحل معينة، من أهمها مرحلة البحث عن وظيفة للفرد عادةً بعد تخرُّجه من مراحل التعليم وفي مرحلة الاستقرار العائلي، وحيث إن هذا التخطيط سوف يساعد الفرد على تحقيق أهدافه المنشودة ورضاه الوظيفي، أيضاً يرى (الهيبي، ٢٠٠٤م، ص. ٤٧) أن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الشخصي والمستوى التنظيمي هي مسألة في غاية الأهمية؛ نظراً لأن مثل هذه العملية موجَّهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد.

ويذكر (عبد الباقي، ٢٠٠٠م، ص. ٢٦٤)، و(المغربي، ٢٠٠٧م، ص. ٢٤٦-٢٤٨) المراحل التي يجب أن يقوم بها الفرد تجاه نفسه لتخطيط المسار الوظيفي:

### ١- التقييم الذاتي Self Assessment:

يشير التقييم الذاتي إلى قيام الأفراد بدراسة اهتماماتهم وتحليل قيمهم واتجاهاتهم، والتعرُّف على مستويات ذكائهم واستيعابهم، بالإضافة إلى وقوفهم على نزاعاتهم وميولهم وأنماط سلوكهم، بهدف التعرُّف على خصائصهم الشخصية وقدراتهم واستعداداتهم وتقدير مستويات نجاحهم الوظيفي. كما يستفيد الأفراد من نتائج الاختبارات المختلفة في تحديد المعايير والقيم المرتبطة ببيئة العمل وثقافة المنظمة، ولذلك يهتم خبراء ومستشارو تنمية المسار الوظيفي بنتائج تلك الاختبارات؛ لتحديد اتجاهات المسار الوظيفي للأفراد.

### ٢- المراجعة الواقعية للموقف Reality Check:

يهتم الأفراد بدراسة المعلومات المتاحة لهم من قِبَل منظماتهم، والتي توضح كيف تُقِيمهم المنظمة، وتختبر قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم، وأين تبدو مراكز قوتهم ونشاطهم فيما يتعلق بتحقيق خطط وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى دراستهم لغرض الترقية المحتملة، وعادةً ما تصل هذه المعلومات للأفراد عن طريق مشرفيهم ومديريهم المباشرين، من خلال عميلة تقييم الأداء كل فترة دورية معينة، وغالباً ما يقوم المدير في المنظمات التي تؤمن بضرورة تنمية الموارد البشرية بمقابلة مرؤوسيه، ومناقشتهم في نتائج تقارير تقييم الأداء الخاصة بهم.

### ٣- وضع الأهداف Goal Setting:

في هذه المرحلة من عناصر تخطيط المسار يقوم الأفراد العاملون بتحديد أهداف قصيرة وطويلة الأجل لمسارهم الوظيفي، وهي عادةً مرتبطة بالوضع والمركز المرغوب فيه، بجانب مراعاتهم لمستوى المهارة

التي يتمتعون بها وظروف العمل المتاحة، بالإضافة إلى المهارات التي يمكن اكتسابها، وهذه الأهداف يجب مناقشتها مع المدير المباشر، وصياغتها في خطط مكتوبة.

#### ٤- إعداد الخطة العملية Action Planning:

يحدّد العاملون خلال هذه المرحلة كيفية تحقيق الأهداف الموضوعة لخطة المسار الوظيفي على المستويين القصير وطويل الأجل، ويجب أن يُوضّح بالخطة العملية البرامج التدريبية المطلوبة واللقاءات الضرورية واحتياجات التدريب على رأس العمل وإدارة مقابلات الحصول على المعلومات والمجالات المتاحة أمام الوظيفة بالمنظمة، سواء بالنقل أو الترقية.

#### ٥- تنفيذ الخطط Implementation of Plans:

حيث يستطيع العاملون تحقيق خططهم المتعلقة بالأهداف الوظيفية، فهم في حاجة إلى مناخ تنظيمي معاون ومشجع على التنمية الوظيفية، وينبغي على إدارة المنظمة أن تحت العاملين على تطوير وتنمية طموحاتهم الوظيفية، وأن تدعم البرامج والأنشطة التي تحقق ذلك، مثل: وضع برامج للتدوير الوظيفي، وتوفير فرص التدريب داخل وخارج المنظمة.

وأشار عبد الباقي إلى نموذج يوضّح تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد، حيث يوضّح هذا النموذج أن تخطيط المسار الوظيفي للفرد عبارة عن عملية مستمرة، تشمل جمع المعلومات عن تطور المستقبل الوظيفي، والتعرّف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف، ثم تنفيذ الأهداف والحصول على معلومات مرتدة، ثم التوجّه نحو تحقيق الهدف، وأخيراً تقويم مدى تحقيق هذه الأهداف، كما في الشكل التالي:



## ٢- المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي:

لا ينفصل دور المنظمة عن دور الفرد في تخطيط المسار الوظيفي، حيث تسعى إلى تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجاتها، ويتم هذا التوافق من خلال اعترافها بواقع الأمر، وهو أن كل فرد يسعى من خلال تنمية ذاته إلى الحصول على وظائف أفضل، ومسؤوليات أكبر، تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً، كما يتم التوافق بين الطرفين استناداً إلى التوافق بين العوامل الشخصية الخاصة بالفرد مثل: (المهارات والخبرات المختلفة - الإدراك الذاتي - النمط السلوكي)، وبين العوامل الخارجية بالمنظمة مثل: (طبيعة الإشراف - خصائص ومتطلبات العمل - تمكين الأفراد - نظام المرتبات والمكافآت)، ويعمل الفرد على التخطيط لتنمية ذاته وظيفياً إذا تم التوافق المطلوب، وفي حالة عدم تحققه يبدأ الفرد في البحث عن وظيفة أخرى في منظمة أخرى، وقد يؤدي عدم التوافق أحياناً إلى أن تفقد المنظمة جزءاً من الكفاءات المتوفرة والعاملة لديها، والتي يمكن أن يكون أفضل ما تمتلكه، لذا يجب عليها أن تسعى جاهدةً إلى خلق وظائف وفُرص عمل أفضل مهنياً للأفراد، بجانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف والفرص، من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية، وكذلك من خلال إعادة النظر بالمسار الوظيفي (عبد الباقي، ٢٠٠٠م، ص. ٢٧٢).

كما تم توضيح دور كلٍّ من المنظمة والفرد في جدول يبين المسؤولية والمصلحة المشتركة بينهما، والدور اللازم لكلٍّ منهما لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي.

### جدول (١): دور الموظف والمنظمة في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي\*

دور الموظف	دور المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● إدراك وتقييم ذاته.</li> <li>● تحديد نواحي الضعف والقوة.</li> <li>● استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم.</li> <li>● تصميم أهدافه من حيث تعزيز مهاراته.</li> <li>● تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة أو خارجها.</li> <li>● السعي للإفادة من خبرات زميل أقدم أو مدير ناصح.</li> <li>● المبادرة والتفكير الابتكاري.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي.</li> <li>● تحليل الفرد وتقييم أدائه.</li> <li>● تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية.</li> <li>● تصميم برامج تدريبية تنسجم مع المسار الوظيفي.</li> <li>● إعلام العاملين بالوظائف المتاحة والمتوقعة.</li> <li>● تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطوير الوظيفي والمسار الوظيفي المناسب.</li> </ul>

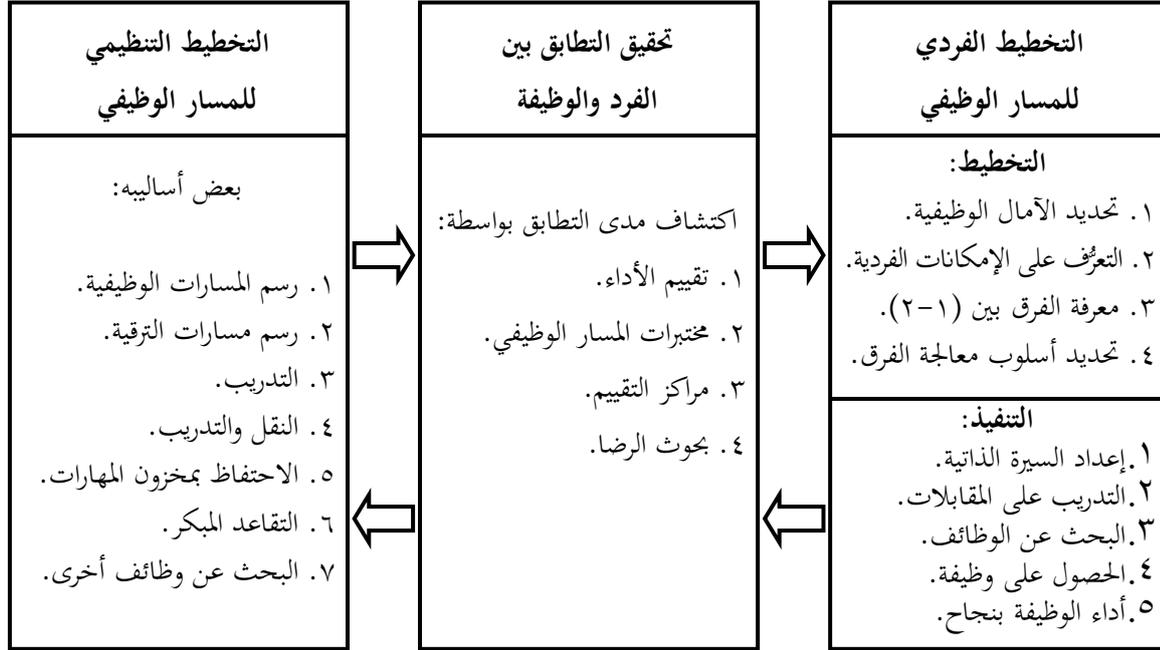
\*المصدر: (مصطفى، ٢٠٠٠م، ص. ٢٥).

والمتمعن في الجدول السابق يتضح له تلك الأدوار التي يجب أن تُدرك على المستويين الفردي والتنظيمي، وتظهر أهمية التخطيط للمسار الوظيفي كجانب مهم من جوانب أدوار المنظمة، مما يتطلب من المنظمات التعليمية والأكاديمية الاعتناء بهذه الجوانب وما يتبعها من متطلبات ووسائل في تحقيق

الأهداف المأمولة للمنظمة.

سادساً: نموذج تخطيط المسار الوظيفي:

حيث يعتمد نموذج تخطيط المسار الوظيفي على تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة.



شكل (١): نموذج تخطيط المسار الوظيفي\*

\*المصدر: (ماهر، ٢٠٠٧م، ص. ١٨).

يمثل النموذج مدى العلاقة التي تربط بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد، وبين إدارة المسار الوظيفي للمنظمة، وكيفية تحقيق التوافق والتطابق بينهما، حيث يتضمن تخطيط المسار الفردي للأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد، وتتضمن إدارة المسار الوظيفي الفعاليات التي تدخل في أنشطة الموارد البشرية، ويتم التوافق والتطابق بينهما بواسطة تقييم الأداء والرضا الوظيفي.

سابعاً: نظريات تخطيط المسار الوظيفي:

لتخطيط المسار الوظيفي نظريات متعددة، ويذكر (ماهر، ٢٠٠٩م، ص. ٣٤) منها:

١. نظرية مراحل التطور في المسار الوظيفي.

تعتبر أهم النظريات، وذلك لبعاطتها ولقربها من الواقع، وإمكانية استخدامها عملياً. وهي تعتمد على أن الفرد يمر عبر مراحل تمثل التطور في شكل المسار الوظيفي، وتتشابه هذه المراحل مع المراحل التي يمر بها التطور الشخصي والحياتي للفرد عبر سنوات حياته.

## ٢. نظرية الشخصية واختيار المهنة.

قدّم هولاند نظريته في اختيار المهنة مفترضاً أنّها تعبير عن شخصية الفرد، أي: أن هناك تناغماً بين طبيعة الشخصية ومكوّنات الوظيفة، ويرى أن هناك ستة أنواع من الشخصية: العملي، والمدقق، والفنان، والاجتماعي، والمنظّم، والتقليدي.

## ٣. نظرية التعلم في اختيار المهنة.

ترى أن الفرد يتعلم أن هناك أنماطاً سلوكية تُسبّب له السعادة والإشباع والارتياح، وهو يميل إلى تكرارها أو أداءها، والعكس، حيث يتعد عن أنماط السلوك التي تُسبّب له الألم وعدم الارتياح. وسواء كان التعلم ناتجاً عن التجربة والخطأ، أو عن المشاهدة والاستبصار؛ فإن الفرد يميل إلى اختيار المهن والوظائف التي تُسبّب له السعادة والنجاح.

## ٤. النظرية الوجدانية في اختيار المهنة.

تتمت بكيفية حصولنا على المعلومات وتشغيلها في عقولنا لكي نتوصل إلى قرارات معينة، وعليه فنحن نتخذ قرارات تمس المهن والوظائف، وذلك حسب ما يتوفر لدينا من معلومات، وتشغيلها الذهني وتحليلها.

## ثامناً: مراحل تخطيط المسار الوظيفي:

هناك أربع مراحل يمر بها الفرد في حياته الوظيفية، مع اختلاف بسيط في مسمّى هذه المراحل واتحاد المعنى والمقصود بها، وهي: (الاستكشاف، والتأسيس، والمحافظة على الاستقرار، والانسحاب أو الانحدار أو ترك الوظيفة أو مرحلة التقاعد). ويتفق كلٌّ من (عبد الباقي، ٢٠٠٢م، ب، ص. ٢٩٧)، و(أبو بكر، ٢٠٠٨م، ص. ٢٢٩)، و(إبراهيم، ٢٠٠٩م، ص. ٣٩٥)، و(ماهر، ٢٠٠٩م، ص. ٧٣)، و(علاقي، ٢٠١٤م، ص. ٦٤٤) على وجودها في حياة كلّ موظفٍ.

### ١- مرحلة الاستكشاف:

في هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم، وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار (اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفضيلات العمل... وغيرها)، ويبدوون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة، مثل: الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة، وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم؛ فإنهم قد يبدوون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف، وعلى وجه التحديد؛ فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشرة إلى دون الثلاثين، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المنظمة؛ فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء، حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه في هذه المرحلة غالباً ما يتعرض الشخص لنوعٍ من عدم الاستقرار، وعادة ما يتساءل عما إذا كان

قد اختار الوظيفة المناسبة أم لا، ويعمل على استكشاف بدائل المجالات الوظيفية المتاحة، ومدى تناسبها مع قدراته وميوله واهتماماته.

## ٢- مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة، ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حُدِّدت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يبدأ الفرد في اتخاذ طريقه، أي: بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب، الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في منظمات أخرى.

وغالباً ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنوع أنشطة العمل التي تساعد في كسب وظيفة دائمة في المنظمة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه، ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

## ٣- مرحلة الحفاظ الوظيفي:

ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيداً كبيراً من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجُدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة أو أهدافها، وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماماً، وهي:

- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلاً، حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولاً، ومن المنظمة التي يعمل بها ثانياً.
- الركود، وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي، وربما أدى ذلك إلى فقدته وظيفته.
- التقدّم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية، وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى، حتى ولو خارج المؤسسة.

## ٤- مرحلة الانفصال الوظيفي أو التقاعد:

وتتميز هذه المرحلة بخروج الفرد من المنظمة، وانتهاء مستقبله الوظيفي فيها، حيث يحاول الفرد التأقلم مع الوضع الجديد، وأن يعيد حساباته لقلّة المسؤوليات وزيادة وقت الفراغ، وهي تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصةً بالنسبة لأولئك الذين كانت ففراهم سريعة، ونالوا حظاً من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير، من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والغير وظيفية؛ مثل: الرحلات وممارسة الرياضة، وبالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد

يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المنظمة لعددٍ محدودٍ من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغضّ النظر عن السن؛ فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة.

وهناك نقطة مهمة في مجال المسار الوظيفي، وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر، وخاصةً فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرارٍ، في حين نجد آخرين لا يتقدمون ولا يتطورون، بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكاناتهم كما ذكرنا آنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس.

وقد وضّح (علاقي، ٢٠١٤م) مراحل تكوين المسار الوظيفي بصورة أكثر تفصيلاً من حيث العمر والنشاطات والمتطلبات النفسية والحاجات الأساسية التي يسعى الموظف إلى إشباعها كما في الجدول التالي:

جدول (٢): مراحل تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات\*

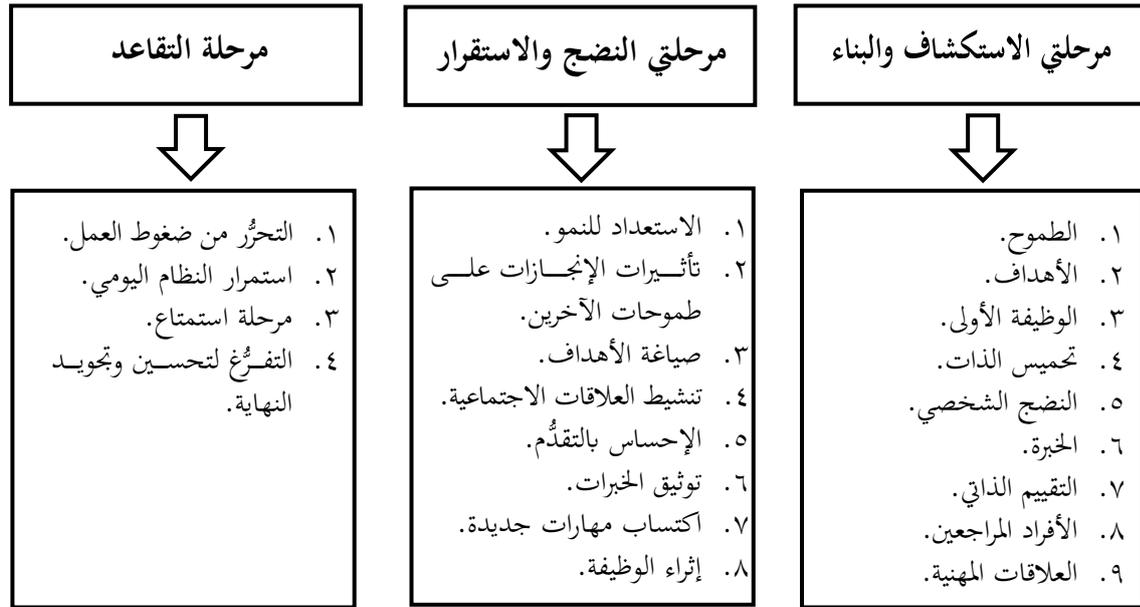
المرحلة	مرحلة التأسيس	مرحلة التقدم	مرحلة حفظ المكاسب	مرحلة الانسحاب
الخصائص	السن ٢٢-٢٤	السن ٢٥-٣٩	السن ٤٠-٤٥	السن ٥٥
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل وقبول التوجيهات.	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات والمهارات.	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين والمرؤوسين.	يشارك الآخرين تجاربه وخبراته.
المتطلبات النفسية	يعتمد على الآخرين في الحصول على المنافع.	يعتمد على الذات في الحصول على المكاسب.	يعتمد على الآخرين في إشباع الاحتياجات.	لعب أدوار خارج العمل.
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي والاستقرار.	الإنجاز	احترام النفس والذات	تأكيد الذات.

\*المصدر: (علاقي، ٢٠١٤م، ص. ٦٤٦).

من الجدول السابق يتضح أن هذه المراحل لا تتساوى في عدد السنوات، كما أنه لا يوجد تشابه في جميع الوظائف ونوعية الأفراد في المنظمة.

تاسعاً: الاعتبارات التي تحدّد فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

هناك اعتبارات تحدّد فعالية تخطيط المسار الوظيفي في مراحلها المختلفة، ويوضح الشكل التالي العوامل التي تحدّد احتمالات النجاح أو الفشل في إعداد المسار الوظيفي.



شكل (٣): العوامل التي تحدد احتمالات نجاح أو فشل إعداد المسار الوظيفي\*

\*المصدر: (أبو بكر، ٢٠٠٤م، ص. ٢٩٥).

يستنتج البحث أن هذه العوامل لها الدور الفعّال في رسم نجاح المسار الوظيفي للفرد، خلال المراحل المختلفة التي يمر بها في عمله، حيث تعتبر مرحلة النضج والاستقرار هي المرحلة الحساسة في تاريخ الفرد؛ لأنها تعتبر حلقة وصل بين مرحلة الاستكشاف والتقاعد، فإما أن تكون مرحلة نمو وتطور وإنتاج لحياته الوظيفية، وبالتالي يُثبت كيانه، ويحقق ذاته، ومن هذا المنطلق يحقق أهدافه. أو مرحلة تدهور وانكماش وتأخر لحياته الوظيفية، فيدخل مرحلة التقاعد، وهو في حالة إحباط وانخفاض في الروح المعنوية.

#### عاشراً: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

هناك عدة أطراف معينة بما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي، فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق الأنسب لتحقيق ذلك بقدراته الذاتية، أما المنظمة -ممتلة في مدير الموارد البشرية- فهي تتحمل مسؤولية اكتشاف التوافق بين الوظيفة والفرد، ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها وتنفيذها، أما المدير فله دور مهم في ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء أو نصح الفرد في اتجاه محدد، وبذلك فإن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي داخل المنظمة تشمل عدة أطراف مجتمعة في الفرد والمدير والمنظمة، كما ذكرها (حسن، ٢٠٠٣م، ص. ٢٤٤)، (نصر الله، ٢٠٠٢م، ص. ٢٥٣).

#### ١. مسؤولية الفرد:

إن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي قد يتم من قبل الفرد نفسه؛ لأنه الوحيد الذي باستطاعته تحديد ما يتطلع إليه من ممارسة مهنية معينة، لذلك على الموظف تخطيط مساره الوظيفي بنفسه، بالاعتماد على

ما يحصل عليه من معلومات داخل المنظمة أو من خلال ما توفره المنظمة من إرشاد ونصح عن طريق الموظفين السابقين.

## ٢. مسؤولية المدير:

للمدير دور رئيس في مساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم الوظيفية، وقد ينظر بعض المشرفين إلى عملية توفير النصح والإرشاد للعاملين على أنها لا تدخل ضمن اختصاصاتهم، أو أنهم لم يُكَلَّفوا من الإدارة العليا لتحمل هذه المسؤوليات.

وفيما يلي بعض المهام التي يستطيع المشرفون أداءها لمساعدة العاملين في تخطيط مسار حياتهم العملية:

### أ- الإرشاد:

- المساعدة في تحديد المهارات والاهتمامات والأهداف.
- المساعدة في تحديد الخيارات والبدائل.
- المساعدة في تقييم الخيارات والبدائل الأفضل.
- المساعدة في تصميم خطة المسار الوظيفي.

### ب- التقييم:

- تحديد العناصر الحرجة في العمل.
- مناقشة مجموعة الأهداف مع العاملين.
- تقييم ومناقشة أداء العاملين.
- مراجعة دورية لمدى تقدم تنفيذ خطة المسار الوظيفي.

### ج- التوجيه:

- تدريب العاملين.
- دعم العاملين ودعم الأداء الفاعل.
- اقتراح السلوك الفاعل والتحسينات المطلوبة.
- توضيح خطط وأهداف مجموعات العمل.

### د- التنسيق:

- المساعدة في إيجاد ترابط بين العاملين لمساعدتهم في تنفيذ مسارات وظائفهم.
- المساعدة في إيجاد مراكز تدريبية مناسبة للعاملين.
- المساعدة في الكشف عن الصعوبات التي تعترض خط سير الموظف.

### هـ- تمثيل مصالح الموظف:

- العمل مع العاملين لتصويب أوضاعهم الوظيفية.
- وضع خطط بديلة للمسارات الوظيفية في حالة تعذر تنفيذ ما تم تخطيطه؛ لعدم تناسبها مع توجهات

الإدارة.

■ تمثيل مصالح واهتمامات العاملين والدفاع عنهم أمام الإدارة.

### ٣. مسؤولية المنظمة:

تتركز مسؤوليات المنظمة على مهمة إيجاد الخيارات الوظيفية، والإعلان عنها، وشرحها للعاملين، وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات الوظيفية للعاملين، حيث تعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الأعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الأعمال داخل المنظمة، وأيضاً تهيئة البيئة والظروف لتمكين العاملين من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنشأة.

يستنتج البحث مما سبق أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعتمد على عوامل ثلاثة أساسية هي: (الفرد، المدير، المنظمة)، مجتمعين مع بعضها البعض، في عملية تكاملية، ويمكن تشبيه عملية تخطيط المسار الوظيفي بمثلث متساوي الأضلاع، حيث تتماثل الأضلاع الثلاثة في تخطيط المسار الوظيفي.

## المبحث الثالث

### تجارب بعض الجامعات في تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: بعض التجارب العالمية في تخطيط المسار الوظيفي.

(أ) نماذج من الجامعات بالمملكة المتحدة:

١- جامعة شيفلد هلام.

٢- جامعة لافبروغ.

٣- جامعة لندن.

(ب) نماذج من الجامعات الأمريكية:

١- جامعة فلوريدا.

٢- جامعة هارفارد.

٣- جامعة نيويورك.

ثانياً: بعض التجارب الإقليمية:

١- جامعة البحرين.

٢- جامعة الإمارات.

٣- جامعة القاهرة.

ثالثاً: بعض تجارب الجامعات السعودية:

١- جامعة الملك سعود.

٢- جامعة الإمام محمد بن سعود.

٣- جامعة الملك عبدالعزيز.

٤- جامعة الملك خالد.

## تجارب بعض الجامعات في تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: بعض التجارب العالمية في تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم الجامعات على المستوى العالمي والعربي بإعداد وتدريب المعيدين، وتنمية اتجاهاتهم نحو المهنة، وتحديد تصوراتهم عن الحاجات التدريبية اللازمة لهم، وتصدر الإشارة إلى أن معايير الالتحاق بوظيفة معيد بالجامعة قد لا تُؤهل للوفاء بكل متطلبات المهنة الأكاديمية، ولكنها بداية لها، والذي يستوجب استمرارية النمو المهني حتى يكون الفرد مهياً للاضطلاع بالأدوار المهنية باقتدار، وحتى يُسهم في الارتقاء بالمهنة والتجديد فيها، ولذلك فهو بحاجة إلى اكتساب المهارات التدريسية المتنوعة، والتعامل مع تكنولوجيا التعليم، وإتقان مهارات المشاركة في البحوث الفردية والجماعية، والاتصال بالطلاب وتوجيههم، والمشاركة في السمنارات والمؤتمرات العلمية، والإسهام في البرامج التي تقدّمها الجامعة للمجتمع المحيط (بجر، ١٩٩٧م، ص. ٢٧)، ومن ضمن الجامعات التي اهتمت بإعداد وتنمية المعيدين نستعرض نماذج من الجامعات بالمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

(أ) نماذج من الجامعات بالمملكة المتحدة:

### ١- جامعة شيفلد هلام (Sheffield Hallam University):

يُطالب في جامعة شيفلد هلام (Sheffield Hallam University) بالمملكة المتحدة جميع أعضاء هيئة التدريس الجدد ومعاونيهم بحضور برنامج التهيئة المبدئية للموظف الجديد، والذي تنظّمه الجامعة من خلال وحدة التطوير التنظيمي كجزء من عملية التنشئة الأوسع نطاقاً في هذه العملية (www.shu.ac.uk.10/9/2009).

وفيما يلي يمكن توضيح الإجراءات المتبعة في التهيئة المبدئية لأعضاء هيئة التدريس الجدد ومعاونيهم، والتي لا بد أن يتعرضوا لها خلال الأسابيع الأولى، كما ذكرها هل: (Hall, 2003, p. 72-75).

#### ١- معلومات ما قبل استلام العمل:

- يستلم رسالة الترحيب ومعلومات ما قبل التوظيف، ومن بينها تعليمات الالتحاق.
- ترتيب زيارة إلى مكان العمل قبل التوظيف، واستلام مخطّط برنامج التهيئة للأسبوع الأول.

#### ٢- بدء العمل:

(١/٢) الأسبوع الأول لأعضاء هيئة التدريس الجدد ومعاونيهم، حيث يتم تزويدهم بالمعلومات التالية خلال الأسبوع الأول للعمل:

- تقديم المدير أو قائد برنامج التهيئة، ومقدمة عن زملاء العمل، وعن مكان العمل والمكاتب.
- إيضاحات الإدارة التنفيذية، والتحقّق من عقد العمل وتوجيه الأسئلة إلى المدير.

- الراتب / الأجور، واستحقاق الإجازة وإجراءاتها، وإجراءات تقديم التقارير.
- التحقُّق من المؤهلات، من خلال رئيس القسم أو مدير الإدارة.
- ساعات العمل ومخطَّط وقت الراحة، والمناقشة والاتفاق على برنامج التهيئة الشخصية.
- (٢/٢) مخطط الإرشاد Mentoring Schem: لمدة أسبوع واحد (للهيئة الأكاديمية والبحثية).
- تقديم معلومات عن مخطط الإرشاد الجامعي، دليل المعلم، نظام التقييم.
- معلومات عن مساعد المحاضر The Associate Lecturer.

### ٣- الاستقرار Settling In:

من ١ إلى ٤ أسابيع لأعضاء هيئة التدريس الجُدد ومعاونيهم، حيث ينبغي تزويدهم بالمعلومات التالية خلال الأسابيع الأربعة الأولى في العمل:

- رؤية الجامعة والكلية والقسم والفريق، وشرح الأهداف والأولويات الحالية.
- أهداف العمل الفردي المتفق عليها، الاجتماعات، فريق الإحاطات.
- العلاقات مع الأقسام/ الوحدات/ الإدارات الأخرى، والنشرات الإخبارية للقسم.
- التعريف بالأحداث والمناسبات الرئيسة والجدول الزمني.

### ٢- جامعة لافبروغ (Loughborough):

توفر جامعة لافبروغ Loughborough بالمملكة المتحدة، من خلال وحدة تنمية العاملين Staff Development بالجامعة برنامج تهيئة تفاعلياً مرتكزاً على الويب Web-Based Interactive Introduction Programme كما تُقدِّم لقاءات توجيهية لمدة نصف يوم ثلاث مرات في السنة الجديدة، حيث يقابل الأعضاء الجدد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بعض الأشخاص المحوريين في الجامعة، بما يفيد في عمليات التهيئة والتوجيه (Hall, 2003, p.51).

كما تُقدِّم الجامعة برنامجاً للتهيئة والتدريب المبدئي للأعضاء الجدد (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، يستمر لمدة أربعة أيام تقريباً، ويتضمن في اليوم الأول من الساعة التاسعة صباحاً تقريباً لقاء مع الزميل (أ) من إدارة الموارد البشرية، والذي يبدأ الترحيب بالأعضاء الجدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، ثم يعطي مقدمةً عامةً عن المكتب، وتنمية الأعضاء وكشف الرواتب، والقطاعات الإدارية الأخرى، ثم جولة في المبنى، وأماكن تناول الغداء والتليفونات، ومعلومات الصحة والسلامة، وسياسة التدخين، وفي الساعة الحادية عشرة والرابع صباحاً ينتقل العضو الجديد إلى مكتبه، ويقرأ معلومات الخلفية، وفي الواحدة والنصف بعد الظهر لقاء مع الزميل (ب) الذي يعطي مقدمة عن الوظيفة، والدور الأساسي، والدور كعضو في الفريق العام، وبعض العناصر الأساسية (مثل الاتصالات وعمل سجل الكمبيوتر...)، والعلاقة مع الأقسام والقطاعات الأخرى، ثم مع الزميل (ج) الذي يتناول مقدمة عن الكمبيوتر الشخصي PC والبرامج Software والحصول على كلمات السر، ومعلومات عن استخدام برامج الأوفيس Microsoft Office والبريد الإلكتروني E-mail، ثم

في الرابعة والنصف عصرًا لقاء مع المرشد، ويتحدث عنهم في الجامعة، وفي الأيام التالية لبرنامج التهيئة تتم عدة لقاءات للعضو الجديد من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مع بعض الإداريين والمدير التنفيذي؛ للتعريف ببقية قطاعات العمل الجامعي، مثل نظم الملفات والتعامل مع المكتبات والإنترنت، والنشر على الويب ... إلخ (Hall, 2003, p. 70-72).

### ٣- جامعة لندن (University of London):

أما في جامعة لندن فيتولى مكتب التنمية البشرية في جامعة لندن مهمة تهيئة الأعضاء الجُدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)؛ للعمل والتكثيف مع ثقافة العمل بجامعة لندن، ويقدم مكتب التنمية البشرية كتاب دليل العمل بجامعة لندن لكل عضو جديد، والذي يتضمن معلومات شاملة عن جميع نواحي العمل بالجامعة، بما يتضمنه من رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، وبقية عناصر ثقافة الجامعة؛ من حيث تطورها التاريخي وقواعد ولوائح العمل، والاختصارات والرموز المستخدمة في الجامعة، والهيكل التنظيمي للجامعة والإدارات والوحدات المختلفة بها، وقواعد وإجراءات التعامل معها، علاوةً على فوائد العمل بالجامعة ومزاياه، والخدمات التي تقدّمها الجامعة لأعضائها من رعاية صحية، وفُرص التدريب والتنمية المهنية، وجميع النماذج التي يحتاجها العضو للحصول على أية خدمة من أي قسم أو إدارة داخل الجامعة، كما يُدعى جميع الموظفين الجدد إلى ندوة تعريفية، ويعتبر الحضور فيها إلزامياً لجميع الأعضاء الجدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، ويتم فيها عرض ومناقشة ما يلي: مقدمة لجامعة لندن، ونظرة عامة على الصحة والسلامة، والمرافق والمطاعم، والصيانة، ونظام الهاتف الخاص بك، والبريد الصوتي، ومبادئ توجيهية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في جامعة لندن، واستخدام الإنترنت والبريد الإلكتروني، والمرافق المركزية للموظفين، ومسائل الصحة والسلامة، والمسؤوليات القانونية الخاصة بك، والخدمات الصحية ومساعدة الموظفين، وبرنامج إدارة المخاطر (www.london.ac.uk.10/9/2009).

### (ب) نماذج من الجامعات الأمريكية:

#### ١- جامعة فلوريدا (University of Florida):

تحرص جامعة فلوريدا على القيام بكثير من الإجراءات من أجل جذب (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم المتميزين)، والمحافظة على بقائهم واستمرارهم في العمل بالجامعة، وفي سبيل ذلك تتبع الجامعة العديد من الأساليب في تنشئة وتطبيع الأعضاء الجدد (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، للتكثيف والتوافق مع العمل الجامعي الجديد لهم، فتقدم لهم دليل الموظف الجديد New Employee Handbook يستلمه العضو قبل تسلمه العمل بالجامعة، يتضمن معلومات وافية عن الجامعة وتاريخها وتطورها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها، ولوائح وقواعد العمل بها، وكليات الجامعة وأقسامها المختلفة، والإدارات العاملة بها، ودورها واختصاص كل منها، وكيفية التعامل معها... إلخ، وعلاوةً على ذلك تعرض الجامعة هذا الدليل وغيره من الإرشادات والتوجيهات للأعضاء الجُدد على الموقع الإلكتروني للجامعة.

ومن الآليات الواضحة التي تتبعها الجامعة من خلال إدارة الموارد البشرية بما مع الأعضاء الجدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، قبل تسلمهم العمل أمور ينبغي أن يكملها العضو الجديد قبل تسلم العمل، وهي:

- حضور اللقاء الإرشادي للموظف الجديد New Employee Orientation، حيث يتم عقد لقاء إرشادي عام من خلال إدارة الموارد البشرية بالجامعة، ويعتبر حضور هذا اللقاء الإرشادي شرطاً ضرورياً قبل استكمال إجراءات تعيين العضو الجديد وتسلمه عمله.
- يُطلب منهم الدخول على الموقع الإلكتروني للجامعة، والتعرف على مزايا العمل بجامعة فلوريدا، من خلال برنامج تعليمي إلكتروني، ويكون ذلك قبل اتخاذ القرار بالالتحاق بالعمل من عدمه.
- تنظيم جلسات لشرح مزايا وفوائد العمل بجامعة فلوريدا، والتعرف على لوائح وإجراءات التقاعد.
- حضور برنامج تدريبي حول أخلاقيات التعامل بالجامعة، ومنع المضايقات الجنسية.
- وفي نهاية البرنامج يتم عقد اختبار يجب أن يجتازوه لمنحهم شهادة التدريب.
- حضور حلقة عمل: ينبغي أن يحضروا حلقة عمل، تهدف إلى زيادة الوعي المؤسسي للأفراد الجدد في جامعة فلوريدا، مما يسهم في زيادة فعاليتهم في وظائفهم في نهاية المطاف، وبما يجعلهم فيما بعد مصادر جيدة للآخرين.
- حضور دورة دراسية بعنوان "فلوريدا جامعتي"، وتهدف هذه الدورة إلى تزويد المشاركين بالمهارات الأساسية اللازمة للتنقل الشخصي داخل الجامعة، وتشمل: (الأدوار في جامعة فلوريدا، والأمن، ومجموعة الصناديق، وإجراءات الحذف والإضافة، والبحث)، وغير ذلك من مهام العمل المتوقعة منهم (www.aa.ufl.edu.10/10/2009).

## ٢- جامعة هارفارد Harvard University:

في جامعة هارفارد بالولايات المتحدة تنظم الجامعة برنامجاً شاملاً لهيئة الأعضاء الجدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، وتهدفهم لعملهم الجديد بالجامعة، فعلى العضو الجديد التسجيل لحضور الدورة الإرشادية قبل تسلم العمل، والتي يتلقى فيها معلومات عن الفوائد والخدمات والامتيازات التي تُقدّمها جامعة هارفارد، والتعرف على ثقافة الجامعة ورؤيتها ورسالتها، والإجابة عن جميع أسئلة العاملين الجدد واستفساراتهم (www.employment.harward.edu.10/10/2009).

## ٣- جامعة نيويورك New York University:

أما جامعة نيويورك فتوفر دليلاً شاملاً (لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، يتضمن جميع المعلومات والتوجيهات والإرشادات التي يحتاجها الفرد في عمله الجامعي، وبالنسبة للأعضاء الجدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، ينظم قسم الموارد البشرية بالجامعة برنامجاً إرشادياً، ويوفر هذا البرنامج عرضاً عاماً عن جامعة نيويورك، ومعلومات متنوعة عن خدمات الموظفين والموارد والامتيازات، علاوة على عرض شامل

حول مزايا العمل بالجامعة، كما تُتاح الفرصة ل طرح أية أسئلة للأعضاء الجدد من (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم)، وبعد حضور هذا العرض يتاح للعضو الجديد الفرصة للحصول على بطاقة الهوية الجامعية الخاصة به (<http://www.nyu.edu/20/10/2009>).

### ثانياً: بعض التجارب الإقليمية:

أنشأت أغلب الجامعات العربية مراكز أكاديمية لتطوير أداء أعضاء هيئات التدريس ومعاونيهم، وحرصت على إعدادهم وتنميتهم من جميع النواحي، وقد توصلت دراسة (بدران وآخرون، ٢٠٠٥م) إلى أن من أهم مشروعات التعليم العالي: مشروعات تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والفئات المعاونة، مع تحفيزهم المستمر في إطار منظومة تقييم الأداء، وكذلك مشروعات تطوير الدراسات العليا والبحث العلمي، ومشروعات تطوير وتفعيل العلاقات مع قطاعات الإنتاج والخدمات، وتبادل المنافع معها، وتنمية برامج خدمة البيئة وتدريب الطلاب في مجال تلك القطاعات، ومشروعات تطوير وتفعيل العلاقات الخارجية والتعاون الدولي، وكل هذه المشروعات تصب في سبيل تحقيق التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، ويذكر البحث بعضاً من تلك الجامعات على سبيل المثال: (جامعة البحرين، جامعة الإمارات العربية المتحدة، جامعة القاهرة).

#### ١ - جامعة البحرين:

أنشأت جامعة البحرين مشاريعاً لتطوير أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وتهدف إلى تنمية وتطوير القدرات والمهارات المهنية والأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة البحرين ومعاونيهم؛ بما يمكنهم من تحسين جودة مخرجات التعليم، وإحداث التغيير المستهدف بنجاح، وبما يحقق التكيف مع تحديات العصر، وكذلك التوافق مع قواعد السلوك الأخلاقي المهني للمشتغلين بمهنة التعليم الجامعي. وأهم المشاريع القائمة والمتعلقة بتطوير أعضاء هيئة التدريس:

- ١- برامج تطوير أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بصورة عامة الجدد والقدامى.
- ٢- برنامج الشهادة العليا في تطوير الممارسة الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس الجدد ومعاونيهم ([www.uob.edu.bh/pages.aspx.28/10/2015](http://www.uob.edu.bh/pages.aspx.28/10/2015)).

#### ٢ - جامعة الإمارات العربية المتحدة:

قامت جامعة الإمارات العربية المتحدة بإنشاء برنامج المعيدين، الذي يقوم بتقديم منح للخريجين المتميزين، الذين لديهم الرغبة في استكمال دراساتهم العليا، والعمل في المجال الأكاديمي. تشمل المنحة الدراسية المقدمة للمعيد راتباً شهرياً، بالإضافة إلى تغطية النفقات الدراسية لدرجتي الماجستير والدكتوراه كلاًهما، والتأمين الصحي وتذاكر السفر السنوية له ولأسرته ونفقات تعليم الأبناء، يقوم أعضاء هيئة التدريس بالأقسام العلمية بترشيح الخريجين المتميزين لوظيفة معيد؛ بناءً على معدلهم التراكمي، وقوتهم الشخصية،

واستعدادهم للدراسات العليا، فيتم تقييم هذه العناصر بواسطة الأقسام العلمية، بالتشاور مع مكتب شؤون المعيدين، ويتم التقييم النهائي لكل مرشح بعد المقابلة الشخصية.

ومن شروط التعيين كمعيد أنه يجب أن يكون المتقدم حاصلاً على درجة البكالوريوس من جامعة معترف بها، بمعدل لا يقل عن ٣ نقاط في التقدير العام، وفي مواد التخصص الرئيسي.

بعد الحصول على درجتي الماجستير والدكتوراه يعود المعيد؛ ليتم تعيينه في وظيفة عضو هيئة تدريس (أستاذ مساعد)، كما تم استحداث برنامج التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس المواطنين؛ ليقوم بمنح أعضاء هيئة التدريس المواطنين فرصاً أوسع لتطوير مهاراتهم المهنية، وذلك بحضور المؤتمرات العلمية وورش العمل والدورات التدريبية التي تُنظّمها جمعيات علمية مرموقة (<http://www.uaeu.ac.ae/ar.10/10/2015>).

### ٣- جامعة القاهرة:

أنشأت جامعة القاهرة مركزاً لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ويقوم المركز منذ إنشائه عام (٢٠٠٤م) على تنمية الموارد البشرية بجامعة القاهرة والجامعات المصرية؛ وفقاً لرؤية المركز، التي تتبنى تحقيق المعايير الأكاديمية العالمية للتميز في التدريب والتنمية البشرية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والقيادات المعاونة على المستويين المحلي والإقليمي، وقد اهتمت إدارة المركز بالسعي وراء الحصول على الاعتماد الدولي؛ من أجل إحداث التنمية البشرية بصورة متميزة ومستوى تنافسي لائق، يشجع المتدربين على التطوير الذاتي المتبع عالمياً، ليصبح مركز جامعة القاهرة من أوائل المراكز المصرية المعتمدة دولياً، ليس فقط من قِبَلِ المجلس الدولي للمدرّبين المعتمدين "IBCT" في ٢٨ أكتوبر ٢٠١٠م، ولكن أيضاً من قِبَلِ مجلس الاعتماد ساوث وسترن "SWAC"، والمعهد الأمريكي للدراسات الاحترافية "AIPS" في ٦ مارس ٢٠١٣م، كما يعتبر مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة القاهرة وحدة مركزية لاعتماد مراكز التدريب والمدرّبين والمواد التدريبية على مستوى الجامعات المصرية.

### رؤية المركز:

تحقيق المعايير الأكاديمية العالمية للتميز في التدريب والتنمية البشرية المتكاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات على المستويين المحلي والإقليمي.

### رسالة المركز:

يسعى مركز تنمية القدرات بجامعة القاهرة لإحداث تنمية بشرية متكاملة لأعضاء هيئة التدريس والقيادات بدرجةٍ تلبي احتياجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية، بصورة متميزة وبمستوى تنافسي فائق.

### أهداف المركز:

١- تدريب دائم لتنمية المهارات الأكاديمية والإدارية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والقادة بجامعة القاهرة والجامعات المحلية والإقليمية.

٢- تنمية مهارات التفكير (العلمي - المنطقي - الإبداعي - التوفيقي - الخيالي - الابتكاري).  
٣- تطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في الجدارات المختلفة، وذلك بشكل يدعم ويحقق أهداف إستراتيجية للتطوير بالجامعة.

٤- نشر ثقافة التطوير والتعلم الذاتي مدى الحياة لجميع الفئات.  
٥- إعداد برامج خاصة لتنمية المهارات والقدرات للمستويات الإدارية والمهنية المختلفة في المؤسسات العامة، وكذلك تنمية المهارات للباحثين في المراكز البحثية والمعلمين القائمين بالتدريس في مختلف مراحل التعليم الأساسي (<http://nfldc.cu.edu.ar/Home.11/10/2015>).

### أوجه التشابه والاختلاف بين تجارب الجامعات العالمية والإقليمية:

من خلال العرض السابق لتجارب الجامعات العالمية والعربية يُلاحظ العديد من النتائج المهمة، التي تعرّض لها البحث على النحو التالي:

- تعتبر قضايا اختيار وإعداد وتطوير أداء المعيدين من المرتكزات الأساسية في التعليم الجامعي، من أجل تمكينه وتمكّنه من مواجهة متطلبات التطور الوظيفي، أيضاً التغيير والنهضة العلمية والتقنية والمعلوماتية.
- تدبّر اهتمام الجامعات الغربية المتقدمة من الاعتراف بأهمية الاختيار والتنمية المهنية للمعيدين، إلى أن أقامت وحدات مستقلة للقيام بذلك، ثم أنشأت المراكز المتخصصة، وقدمت لها الدعم المادي والبشري.
- قطعت الجامعات الأوروبية وكذلك الأمريكية شوطاً كبيراً في مجال اختيار وتنمية المعيدين، في الوقت الذي ما زالت بعض الجامعات العربية في مرحلة تحديد الحاجة والتفكير في الأهمية.
- اختلفت التجارب العربية عن الغربية في تنمية المعيدين مهنيّاً في كون الأولى كانت ضمن مراكز لها أهداف ومهام واسعة، تتعلق بتنمية المعيدين بمفهومها الشامل، بينما التجارب الأخرى انصبّت وركّزت على هدفها من التنمية في مراكز مخصّصة لذلك، مما ساعدها على التقدّم.

### أوجه الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية والإقليمية:

- تسهيل فرص الحضور والاشتراك في المؤتمرات والندوات والحلقات الدراسية للمعيدين، سواء الداخلية أو الخارجية.
- تركيز الاهتمام والاعتناء باختيار المعيدين وضرورة إعدادهم الإعداد التربوي والتخصصي، أو الأكاديمي.
- أن تشمل برامج تنمية المعيدين - إلى جانب المحاضرات التي ينبغي التقليل منها قدر الإمكان - على تطبيقات عملية وورش عمل ومناقشات تُدار بطريقة مناسبة من قِبَل مُقدِّمي ومُنقِدي البرامج.
- إلزامية المعيدين - كشرط للتثبيت - دخول البرنامج التأهيلي.
- وضع برنامج لطلاب الدراسات العليا يوضّح فيه مهام أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم وتمرسهم عليه.
- وضع منشورات توضح - لجميع المتقدمين للإعادة - المعلومات الكاملة عن مكان عمله، وما له وما عليه؛ بدقة ووضوح. فهذه النقطة تساعد المتقدمين على إكمال التقدّم للوظيفة بحماس وبأهمية موقعه.

- تكون أهداف برامج التأهيل واضحة ومحددة، لدى المعيدين حتى يشعروا بأهميتها.
- وجود اختبار بسيط في آخر البرنامج التأهيلي للمعيدين، يقيس مستوى فهمهم للبرنامج.
- ضرورة اهتمام برامج التأهيل للمعيدين بدمجهم مع أعضاء هيئة التدريس القدامى؛ للاستفادة منهم بأكثر قدر، وذلك بعمل ورش ومناقشات في أمور الجامعة، ورؤيتها وأهدافها، والمشاركة في الرأي.
- وضع جميع فقرات البرنامج التأهيلي بما فيه جميع ما يُطرح من استفسار في الموقع الإلكتروني للجامعة حتى تكون الاستفادة أكبر.
- من المهم جداً توضيح أخلاقيات المهنة وجميع اللوائح والأنظمة، ومناقشتها في البرامج التأهيلية للمعيدين.

ولو نظرنا بعمق لبعض من قضايا المعيدين والمعيدات في الدول العربية؛ لوجدنا أموراً كثيرة قد يحتاجونها للوصول إلى المستوى المطلوب منهم، وأموراً تضايق عملهم وتُضعفه، فللمعيدين والمعيدات أدوار متعددة، وعليهم أعباء عمل كثيرة، وتواجههم مشكلات في العمل والبحث العلمي والإشراف من قِبَل الأساتذة، بالإضافة إلى أعباء حياتهم الشخصية، كل هذه المشكلات والأعباء إذا فاقت قدراتهم سوف تؤثر على أدائهم، بل سوف تؤثر على اعتقادهم في قدرتهم على الأداء، فيما يُعرَف بالفاعلية الذاتية لديهم (السيد، ٢٠١٣م، ص. ٢٣).

وقد أشار مريودي (Merodie, 1998, p.1041) إلى إفادة الهيئة المعاونة بضرورة التدريب على عدد من المجالات، تشمل التدريب على الاستخدام العلمي للتكنولوجيا، والتعامل مع مجتمعات طلابية، وملاحظة أعضاء هيئة التدريس لهم، والتخطيط الإستراتيجي، والمهارات الشخصية، وإدارة الوقت، ومهارات القيادة.

كما أكد كلٌّ من (جاد الرب وعبيد، ٢٠٠٩م، ص. ١٩١-١٩٧) على قصور الخدمة التدريبية لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وأن اختيار المتدربين كان عشوائياً، وليس بناء على احتياج فعليٍّ لديهم، وذلك بإجبارهم على حضورها كشرط للترقية بَعْضِ النظر عن احتياجاتهم التدريبية، أيضاً أكدوا كذلك على قصور المادة التدريبية، وسيطرة أسلوب المحاضرة على سائر الأساليب التدريبية الأخرى التي يعتمد عليها المدرب لتحقيق الأهداف التدريبية.

وذكر (عبدالحמיד، ٢٠٠٣م، ص. ١٦٥) من ضمن معوّقات تحقيق الجودة في أداء أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم؛ تصدُّر المعوّقات الاقتصادية حدة الصعوبات التي تُعيق جودة أدائهم، بينما جاءت الصعوبات البحثية في المراكز الأخيرة، فقد جاء ترتيب المعوّقات التي تُعيق جودة أدائهم كالتالي: المعوّقات الاقتصادية، المعوّقات الشخصية، المعوّقات الاجتماعية، المعوّقات المهنية، المعوّقات البحثية.

وأشار (أبو شوشة، ٢٠١٠م، ص. ١٤٤) إلى أن مشروعات تطوير التعليم العالي المنفذة بجامعة سوهاج جاءت بدرجة كبيرة في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بالجامعة في مجالات:

(أخلاقيات المهنة، والتدريس الجامعي، والمهارات القيادية والإدارية)، وقد أكد ضرورة استحداث مشروعات جديدة تتناول مجالات التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، فلا يكون مجال التدريس -على سبيل المثال كأحد مجالات التنمية المهنية- عنصراً في أحد المشروعات كما هو الحال الآن، ولكن يُخصَّص مشروع مستقل يُعنى بهذا الشأن، وتكون مخصَّصاته المالية وكافة أنشطته وبرامجه موجَّهة لتحقيق مبدأ التدريس الفعَّال في الجامعة، وكذا سائر مجالات التنمية.

أيضاً أكد كلٌّ من (رزق، ودوام، ٢٠١١، ص. ١٤٩) على ضرورة دعم دورات أخلاقيات المهنة ومتابعة تقييم الهيئة المعاونة من الناحية الأخلاقية، وإجراء تقييم دوري لأداء الهيئة المعاونة، وإعلامهم بمستواهم؛ ليتمكنوا من تعديل أدائهم من حينٍ لآخر.

وذكر (سعد الدين، ٢٠١٢م، ص. ٨) أنه رغم حضور نسبة كبيرة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لدورات في التعليم والبحث العلمي إلا أن الغالبية أبدوا رغبتهم في الحصول على مزيد من التدريب فيها، وهذا يدل على الحماس المرتفع للغالبية منهم؛ للنهوض بالعملية التعليمية، وللإلمام بكل ما هو جديد ومفيد في التطوير من الأداء الجامعي والتواصل مع الطلاب، مما يستدعي تكثيف مثل هذه الدورات، ومن ناحية أخرى؛ فإن تلك الدورات اعتُبرت غير كافية، وقد يكون هذا لأنَّ الدورات غير مصممة بطريقة كافية أو واضحة لهم لتطوير أدائهم، السبب الآخر أن الدورات لم يكن بها تدريب عملي لضيق الوقت، ولذلك لم يتم إعطاء رد فعل مرتجع فعَّال لأداء أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

كما أشار (محمود، ٢٠٠٧م، ص. ٢٨١) إلى أنه ينبغي على الجامعات القيام بخلق بيئة مناسبة تُسهِّل على معاونة أعضاء هيئة التدريس، وتشجيعهم على التركيز في أدوارهم المتعددة التي يجب عليهم الاضطلاع بها، وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، والاهتمام بالتطوير المستمر لقدراتهم في كافة المجالات، وأن يخضع العضو لتقييم دقيق حول مدى تقدُّمه.

أيضاً وضَّحوا (إدريس، ومُجد، ٢٠١٠م، ص. ٣٥) ضرورة توفير مناخ عمل أكثر دافعية للعمل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، والتأكيد على الحاجة إلى سياسات أكثر عدالةً وتحفيزاً لهم، وذلك بغرض تحسين رضائهم الوظيفي وتنمية ولائهم للجامعة.

كما أكد (سويدان، ٢٠٠٦م، ص. ٢٣٨) على أن يتم تدريس مهارات التدريس الفعال بطرق لا تستند إلى مجرد صيغ تقليدية، وإنما تستعرض من خلال التدريب الإلكتروني التوليقي بالحلقات النقاشية، والمجموعات التعاونية، وحوار وعصف ذهني، وأن تُعقد دورات تدريبية للقائمين على التدريس؛ حتى يتمكنوا من اكتساب مهارات التعامل مع (المتعلم) بفاعلية، ومن ثمَّ يمكن أن يكونوا قدوة.

**ونستفيد من تلك القضايا:**

- أنه لا بد أن تكون الأعباء التي تُعطى للمعيدين لا تؤثر على أدائهم بشكل سلبي.
- الاهتمام برفع مستوى المعيين العلمي والعملية، وذلك بتوفير الدورات التي يحتاجونها.

- مساعدة المعيدين في القبول الأكاديمي بالجامعات لإكمال دراستهم.
  - توفير هيئة مختصة داخل الجامعة، وذلك لمساعدة المعيدين في حل مشاكلهم داخل عملهم، كإجراءات الترقية مثلاً.
  - الحرص على تنوع الدورات التي تُعطى للمعدين، كالاستخدام العلمي للتكنولوجيا، والتعامل مع مجتمعات طلابية، والتخطيط الاستراتيجي، والمهارات الشخصية، وإدارة الوقت، ومهارات القيادة.
  - ضرورة اختيار المتدربين من المعيدين لبرامج التنمية بناءً على احتياجاتهم، وليس عشوائياً أو كشرط للترقية.
  - وجود مقاييس معينة بعد كل برنامج تنموي يحضره المعيدون، لقياس مستوى إدراكهم لذلك البرنامج.
  - ضرورة دعم دورات أخلاقيات المهنة، ومتابعة تقييم المعيدين من الناحية الأخلاقية، وإجراء تقييم دوري لهم، وإعلامهم بمستواهم؛ ليتمكنوا من تعديل أدائهم من حينٍ لآخر.
  - الاهتمام بتوفير مناخ عمل للمعدين أكثر دافعية للعمل، وتشجيعهم على التركيز على أدوارهم المتعددة التي يجب عليهم الاضطلاع بها.
  - عدم تدريب المعيدين بالصيغ التقليدية، وذلك من خلال التدريب الإلكتروني التوليقي بالحلقات النقاشية، والمجموعات التعاونية، والعصف الذهني، والحوار.
  - عقد دورات تدريبية للقائمين على التدريب؛ ليتمكنوا من اكتساب مهارات التعامل مع المتعلم بفاعلية، ومن ثمَّ يمكن أن يكونوا قدوةً.
- جامعات المملكة العربية السعودية:**

تشكل عملية توظيف المعيدين وتعيينهم لدى إدارات الجامعات محوراً مهماً للتحدث عنه، فالمعيدون يُعدُّون من أهم العوامل الحاكمة لنجاح الجامعة في تحقيق وظائفها، حين يُعدُّون على قَدْرٍ من الأهمية بين جوانب العنصر البشري في الجامعة، فرغم التطوير والتعقيد في رسالة الجامعة ومهامها؛ يظل المعيد الذي هو نواة عضو هيئة التدريس ببحثه وتميُّزه العلمي محورَ رسالة الجامعة، ومناطق ما تقوم به من أنشطة في المستقبل، ويجب الاهتمام بهم وصقلهم؛ لأنهم الفئة المميزة من آلاف طلاب الجامعة من ناحية، وأعضاء هيئة تدريس الجامعة في المستقبل من ناحية أخرى، لذا يجب أن يُنظر إليهم نظرة خاصة تُراعي تكوينهم العلمي ودورهم التربوي (السمدوني، ٢٠٠٥م، ص. ١٧-١٩).

ويتألف في كل جامعة من جامعات المملكة العربية السعودية لجنة دائمة لشؤون المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين، يرأسها وكيل الجامعة والبحث العلمي، ويصدر بتكوينها وتعيين أعضائها قراراً من مجلس الجامعة، بناءً على توصية من مدير الجامعة، وترفع اللجنة توصياتها إلى المجلس، ويكون من مهامها:

١. اقتراح السياسة العامة لاختيار المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين وتوزيعهم على الأقسام والكليات.

٢. إبداء الرأي في التوصيات الصادرة من مجالس الكليات بشأن تعيين المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين؛ وفقاً للمعايير الآتية:

● عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين، ونسبتهم لإجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس بالقسم، وتخصّصاتهم الدقيقة، وأعبائهم التدريسية.

● عدد المحاضرين والمعيدين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين في القسم.

● عدد المتبعثين من القسم، وتخصّصاتهم الدقيقة، والتواريخ المتوقعة لعودتهم.

٣. اقتراح توزيع وظائف المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين، حسب حاجة الأقسام الحالية والمستقبلية.

٤. دراسة التوصيات الخاصة بنقل المحاضرين والمعيدين إلى وظائف إدارية داخل الجامعة أو إحالتهم إلى ديوان الخدمة المدنية. (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ٢٠١٥م، ص. ٢٧٦-٢٧٧).

ولتعيين المعيدين في جميع جامعات المملكة العربية السعودية شروطاً وضوابط عامة، وهي كالتالي:

#### ١- الشروط:

نصّت اللائحة المنظمة لشؤون منسوبي الجامعات السعوديين من أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم على شروط تعيين المعيدين والمحاضرين على ما يلي:

#### المادة الرابعة:

يشترط لتعيين المعيد:

١. أن يكون حاصلاً على الشهادة الجامعية من جامعة سعودية أو جامعة أخرى معترف بها.

٢. أن يكون تقديره العام في المرحلة الجامعية جيد جداً على الأقل.

٣. ما يصدره مجلس الجامعة من شروط أخرى.

#### المادة السابعة:

يتم تعيين المعيد والمحاضر ومدرس اللغة بناءً على توصية مجلس القسم الذي سيعمل به ومجلس الكلية واللجنة الدائمة لشؤون المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين، ويصدر بالتعيين قرار من مجلس الجامعة.

#### ٢- الضوابط والقواعد التنفيذية:

أ. توفر الوظيفة المناسبة، والإعلان عنها، وإجراء المقابلات الشخصية، والاختبارات التحريرية المتبعة في الكليات.

ب. الترشيح من لجان اختيار المعيدين والمحاضرين في الكليات، حسب المحاضر والنماذج المعتمدة في الجامعة.

ج. الترشيح من مجلس القسم ومجلس الكلية واللجنة الدائمة لشؤون المعيدين والمحاضرين ومدرسي اللغات ومساعدتي الباحثين وموافقة مجلس الجامعة.

د. إرفاق الوثائق المطلوبة (<http://uqu.edu.sa.9/10/2015>).

وينشأ في الجامعة لجنة دائمة للابتعاث والتدريب، يُكوّنها مجلس الجامعة برئاسة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي، وترفع توصياتها إلى المجلس بعد اعتمادها من مدير الجامعة. تختص لجنة الابتعاث والتدريب بالنظر في كل ما يتعلق بشؤون الابتعاث والتدريب، ولها على الأخص ما يأتي:

١. اقتراح السياسة العامة للابتعاث والتدريب.

٢. اقتراح الخطة السنوية لابتعاث وتدريب منسوبي الجامعة، بعد التنسيق مع الجهات ذات العلاقة في الجامعة.

٣. النظر في توصية مجالس الكليات والمعاهد وما في حكمهما؛ بابتعاث المعيدين والمحاضرين والتنسيق فيما بينها، والتوصية بما تراه مناسباً، في ضوء الخطة السنوية للابتعاث، مع مراعاة ما يأتي:

أ. عدد أعضاء هيئة التدريس السعوديين، ونسبتهم لإجمالي أعضاء هيئة التدريس في القسم، وتخصّصاتهم الدقيقة، وأعبائهم التدريسية.

ب. عدد المحاضرين والمعيدين في القسم.

ج. عدد المبتعثين من القسم، والمتوقع عودتهم، وتخصّصاتهم الدقيقة.

٤. التوصية بابتعاث منسوبي الجامعة من الإداريين والفنيين وغيرهم؛ وفقاً للخطة المعتمدة في الجامعة.

٥. التوصية بتمديد أو إنهاء الابتعاث أو التدريب؛ بناءً على اقتراح مجالس الكليات والمعاهد والجهات ذات العلاقة.

٦. التوصية بتدريب منسوبي الجامعة.

٧. متابعة أوضاع المبتعثين والمتدربين بالتنسيق مع الأقسام العلمية أو الجهة التابع لها المبتعث أو المتدرب، على أن تُرفَع لمجلس الجامعة تقريراً عن المبتعث المتعثر في دراسته بعد مُضي نصف المدة.

٨. إعداد تقرير سنوي مفصّل عن وضع الابتعاث والتدريب، على مستوى الكليات والأقسام والإدارات، ورفعها إلى مجلس الجامعة.

٣- ابتعاث المحاضرين والمعيدين:

المادة الرابعة:

يكون الابتعاث لداخل المملكة وخارجها على النحو الآتي:

١. للماجستير فقط.

٢. للدكتوراه فقط.

٣. للماجستير والدكتوراه معاً، مع مراعاة ما ورد في الفقرة (٧) من المادة الثالثة.

٤. للزمالة في التخصصات الطبية.

**شروط الابتعاث:**

**المادة الخامسة:**

يُشترط لابتعاث المعيد أو المحاضر في الداخل أو الخارج ما يأتي:

١. أن يكون سعودي الجنسية.
٢. أن يكون قد أمضى في خدمة الجامعة مدة لا تقل عن السنة من تاريخ تعيينه يُكَلَّف خلالها ببرنامج عمل مناسب، تضعه له الكلية، ويُقَوِّم أداؤه بناءً على ذلك.
٣. أن يكون حاصلاً على قَبُول من جامعة مُعترف بها أكاديمياً.
٤. أن يرافق المبتعث للخارج مُحَرَّم لها طيلة مدة ابتعاثها.
٥. ألا يتجاوز عمر المبتعث (٣٠) عاماً للمعيد، و(٣٥) عاماً للمحاضر، ومجلس الجامعة الاستثناء من هذا الشرط.
٦. أن يتعهد بالعمل في الجامعة بعد عودته مدةً تعادل فترة بعثته على الأقل.

**مدة الابتعاث:**

**المادة السادسة:**

يتم الابتعاث لداخل المملكة وخارجها بقرار من مجلس الجامعة؛ بناءً على توصية مجلسي القسم والكلية أو المعهد وما في حكمهما ولجنة الابتعاث والتدريب، ويتضمن القرار تحديد الدرجة العلمية التي يُوفَد المبتعث للحصول عليها، والتخصُّص العام والدقيق، ومدة الابتعاث؛ وفقاً لأحكام المادة السابعة، والجامعة التي سيدرس بها.

**المادة السابعة:**

تكون مدة الابتعاث على النحو الآتي:

- سنة لدراسة اللغة ويجوز لمجلس الجامعة أن يجعلها سنتين إذا تطلَّب الأمر ذلك.
- سنتان للماجستير.
- ثلاث سنوات للدكتوراه أو ما يعادلها في كل التخصصات، ما عدا الطب فتُحدَّد مدة دراسته وفقاً لنظام البلد الذي يدرس فيه المبتعث.

**المادة الثامنة:**

يتم سفر المبتعث إلى مقر دراسته بعد صدور القرار التنفيذي لابتعاثه، ويلغى القرار إذا لم يصل إلى مقر دراسته بعد مُضيِّ ثلاثة أشهر من التاريخ المحدَّد في القرار.

**المادة التاسعة:**

يبدأ الصرف على المبتعث من تاريخ وصوله إلى مقر بعثته، على ألا تزيد المدة بين تاريخ وصوله وبداية دراسته عن شهر واحد.

**التمديد:****المادة العاشرة:**

يجوز لمجلس الجامعة تمديد فترة الابتعاث الأصلية في الداخل والخارج سنة واحدة للماجستير، وستين للدكتوراه والزمالات الطبية، بناءً على اقتراح المشرف على دراسة الطالب وتوصية مجلسي القسم والكلية، أو المعهد وما في حكمهما، ولجنة الابتعاث والتدريب، كما يجوز لمجلس الجامعة بناءً على اقتراح المشرف على دراسة الطالب وتوصية مجلسي القسم والكلية، أو المعهد وما في حكمهما، ولجنة الابتعاث والتدريب إضافة سنة أخرى كحدٍّ أقصى لكل مرحلة بعد تقديم المبررات المقنعة لذلك. وبالنسبة للابتعاث للخارج يلزم أن يُؤيّد رأي المشرف على دراسة الطالب من الملحق الثقافي.

**الابتعاث للداخل:****المادة الثامنة عشرة:**

يكون الابتعاث للداخل في الحالات الآتية:

- ١- من مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة تعليمية أخرى في مكانين مختلفين.
- ٢- من مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة تعليمية أخرى في المدينة نفسها.
- ٣- من فرع إلى فرع داخل المؤسسة التعليمية الواحدة، ولكن في مقرين مختلفين.

**المادة التاسعة عشرة:**

يُكلّف المعيد أو المحاضر المبتعث للدراسات العليا في الداخل بأعمال إدارية أو تدريسية مناسبة لتخصّصه الدراسي، على ألا يؤثر ذلك على تحصيله العلمي، وفقاً لما يُقرّره مجلس القسم المبتعث إليه.

**المادة العشرون:**

يجوز للمبتعث القيام برحلة علمية أثناء إعداد الرسالة، ولمرة واحدة خلال المرحلة الدراسية الواحدة، خارج مقر الدراسة، سواء كان السفر داخل المملكة أو خارجها، وفقاً للضوابط الآتية:

- ١- أن يُوصي المشرف على دراسة الطالب بحاجة البحث إلى الرحلة العلمية.
- ٢- موافقة مجلسي القسم والكلية، أو المعهد وما في حكمهما، ولجنة الابتعاث والتدريب في الجامعة المبتعث منها.

٣- ألا تزيد مدة الرحلة العلمية عن ثلاثة أشهر كحدٍّ أقصى.

## المادة الحادية والعشرون:

يتقاضى المبتعث للدخل راتبه كاملاً وبدل الانتقال المستحق له شهرياً. (نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائحه، ٢٠١٥م، ص. ٢٠٦-٢٠٨).

إن ما نراه الآن من خطوات تخطوها جامعاتنا في تحسين طرق اختيار وتعيين المعيدين بدا واضحاً، فقد أصبح هناك اختبار يُسمّى اختبار قدرات الجامعيين، لا بد من اجتيازه للوصول إلى الإعادة، وهو موجود بأغلب الجامعات، هدفه السعي لتحقيق العدالة وتساوي الفرص، والمساهمة في رفع كفاءة مؤسسات التعليم العالي على أسس علمية سليمة (www.moe.gov.sa.com.10/10/2015).

أيضاً أصبح برنامج استقطاب المبتعثين المتميزين لبرنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي متوفراً بكل مواقع جامعات المملكة، كجامعة الملك سعود مثلاً، التي قامت بالإعلان عن البرنامج في عدة صحف محلية منذ (١٤٣١هـ)، بالإضافة إلى إرسال خطابات في نفس السنة للمُلتحقين الثقافية لحكومة خادم الحرمين الشريفين في باكستان والولايات المتحدة الأمريكية وماليزيا والمملكة المتحدة وأيرلندا وكندا والهند وأستراليا (https://dsd.ksu.edu.sa/ar.8/10/2015).

وقد عملت الجامعات السعودية في المملكة العربية السعودية بجهود موجهة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين والمعيدين، في كل ما له علاقة بتطوير معارفهم التربوية، وتدريبهم على مهارات وأساليب التدريس، ولكنها تتفاوت في ذلك، ومن ضمن جامعات المملكة العربية السعودية؛ اختار البحث (جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبدالعزيز، وجامعة الإمام محمد بن سعود)، فقد تصدرت جامعة الملك سعود الجامعات السعودية والعربية في تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية بحلولها في المرتبة بين ١٥١ و ٢٠٠، فيما حلت جامعة الملك عبدالعزيز في المرتبة الثانية بين الجامعات السعودية بوقوعها في المرتبة بين ٢٠١ و ٣٠٠ (http://www.shanghairanking.com/ar.28/11/2015)، أيضاً حصلت جامعة الملك سعود في تصنيف كيو إس البريطاني بين أفضل (٨٠٠) جامعة حول العالم، لعام (٢٠١٦م) على الترتيب (٢٢٧)، وحلت جامعة الملك عبدالعزيز الترتيب (٢٨٣)، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية حصلت على الترتيب (٦٥١-٧٠٠) (http://www.topuniversities.com.28/11/2016).

ثالثاً: بعض تجارب الجامعات السعودية:

### ١- جامعة الملك سعود:

انطلاقاً من حرص جامعة الملك سعود على تطوير أداء منسوبيها وتنمية قدراتهم ورفع كفاءتهم، ونظراً لما يمثله معيدوها ومحاضروها ومبتعثوها من أهمية بالغة في تكوين أحد أهم أنوية إعداد كادر مرموق من أعضاء هيئة التدريس، المؤهلين تأهيلاً علمياً دقيقاً، وبجنيهاً متميزاً؛ فقد أنشأت الجامعة وحده متخصصاً أسمىها (وحدة مساندة المعيدين والمحاضرين والمبتعثين)؛ تعمل على تقديم الدعم الكامل لهذه الشريحة الهامة من منسوبيها، من خلال إرشادهم أكاديمياً ودعمهم ومساندتهم في إجراءات الابتعاث، إضافةً لمتابعة

المتبعين منهم، والمساهمة في تذليل المصاعب، وتقديم الحلول لما قد يعترض مسيرة ابتعاثهم من معوقات، وذلك بالتعاون مع الملحقيات الثقافية ومع وحدات الجامعة ذات العلاقة.

يأتي تخصيص هذه الوحدة في إطار سعي الجامعة لتحقيق رؤيتها في الريادة العالمية، والتميز في بناء مجتمع المعرفة، من خلال أهدافها الإستراتيجية المتمثلة في إعداد جيل متميز من أعضاء هيئة التدريس، الذي سيحمل على عاتقه تعزيز بيئتها التعليمية الداعمة، وتعزيز قدرات خريجيها، مما يسهم بفعالية حتمية في بناء مستقبل مستديم.

وتسعى هذه الوحدة من خلال أهدافها المرسومة لها، إلى تنظيم برامج تدريبية متخصصة لمعيدي الجامعة ومحاضريها، تؤهلهم لدخول الاختبارات الدولية، المشروطة للقبول في الجامعات العالمية المرموقة، وذلك بشكل دوري ومستمر، وفق شراكات عالمية فاعلة مع تلك الجامعات والمؤسسات العلمية المتميزة؛ للحصول على قبولات أكاديمية فيها، كما تسعى لتيسير إجراءات الابتعاث، وتفعيل التواصل البناء بين المستفيدين من خدماتها، من خلال إنشاء وتطوير منصة بيانات تُحدَّث دورياً، والقيام بزيارات دورية لبلدان المتبعين، تهدف لعمل دراسات دورية استقصائية، يمكن الاستفادة منها عند وضع الخطط المستقبلية للجامعة في هذا المضمار (<https://dsd.ksu.edu.sa/ar.28/10/2015>).

وللاستفادة من البرامج القائمة حالياً في العديد من الجامعات العالمية المرموقة في عدد من الدول المتقدمة، والتي تسمح للمعيدة أو المحاضرة باقتسام أوقاتها بين الجامعة العالمية وبين جامعة الملك سعود بهيكل واضحة، تضمن الجودة والأداء المتميز لاستكمال الدراسة العليا للمعيدات والمحاضرات اللاتي لا تسمح لهن ظروفهن الاجتماعية بالابتعاث خارج المملكة. أوجدت الجامعة (برنامج الإشراف الخارجي المشترك للمعيدات والمحاضرات بجامعة الملك سعود) إضافة إلى رفع مستوى الكوادر النسائية بجامعة الملك سعود، وتزويد الجامعات بعضوات هيئة التدريس من الكوادر النسائية السعودية المؤهلة علمياً.

**برنامج الإشراف الخارجي المشترك للمعيدات والمحاضرات:**

**الرؤية:**

حصول محاضرات ومعيدات جامعة الملك سعود على درجات علمية علياً من جامعات دولية متميزة، تتيح لهن الريادة في البحث والإبداع والتعليم، ليتمكنن من المشاركة في القيادات العلمية في المجالات المختلفة.

**الرسالة:**

إيجاد قنوات تعليمية وبخثية للمعيدات والمحاضرات بجامعة الملك سعود في الجامعات العالمية الرائدة؛ لضمان الريادة في الأبحاث الإبداعية؛ لتحقيق التنمية المعلوماتية والاقتصادية للمملكة.

## الأهداف:

- أ- إتاحة فرصة استكمال الدراسات العليا لمعيدات ومحاضرات الجامعة، اللاتي لا تسمح لهنَّ ظروفهنَّ الاجتماعية بالابتعاث خارج المملكة.
- ب- رفع مستوى الكوادر النسائية بجامعة الملك سعود وتزويد الجامعة بعضوات هيئة التدريس من الكوادر النسائية السعودية المؤهلة علمياً.
- ج- تحقيق شراكة علمية وبجئية حقيقية بين الجامعة ونظيراتها من الجامعات العالمية العريقة، والمشهود بدورها في تأصيل المعرفة وتطويرها.
- د- تبادل الخبرات بين الجامعات المتميزة عالمياً، والاستفادة من إمكانات أعضاء هيئة التدريس البارزين كمشرفين على رسائل محاضرات ومعيدات الجامعة.
- هـ- تشجيع التواصل العلمي، وإجراء الأبحاث المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة والجامعات الرائدة عالمياً (https://ejsp.ksu.edu.sa/ar.28/10/2015).

## ٢- جامعة الإمام محمد بن سعود:

أنشأت جامعة الإمام محمد بن سعود عمادةً لتطوير التعليم الجامعي، ومن ضمن برامجها: برنامج تأهيل المعيدين، وهو برنامج للتطوير المهني للمعيدين والمعيدات في الجامعة، يسعى لتوفير فرصة الانخراط في البيئة التعليمية، ويركز على إعطائهم الأدوات التي تساعد على بناء الثقة في الأداء والكفاءة معاً، ويعزز فعاليتهم المهنية، كما يساهم البرنامج في بناء تصوُّر واضح لما هو متوقَّع من المعيد المنضم إلى الجامعة، من خلال الدعم الفوري والعملي.

## وصف البرنامج:

تقديم المساعدة العملية للمعيدين والمعيدات المعينين؛ لتمكينهم من بدء استكشاف أدوارهم في العملية التعليمية في التعليم العالي. ويُقدَّم البرنامج في صورة دورة تفاعلية مدتها ثلاثة أيام، وتشتمل على عدة أساليب تدريبية نشطة، منها: (دراسة الحالة، المناقشة، وورش العمل)، ويتضمن البرنامج إتاحة الفرصة للمعيدين للقاء ومقابلة خبراء متميزين في التعليم الجامعي؛ لإثراء خبرات المعيد في العملية التعليمية، وكذلك جلسات تناقش محاور الإدارة الصَّفيَّة الفعَّالة، واستراتيجيات التدريس الفعَّال، كما يتطرق البرنامج إلى نصائح وتوجيهات لليوم الأول للمعيد في التدريس.

وسيقدم للمعيدين في نهاية الدورة دليل تفصيلي إداري، وُضع من قِبَل العمادة كمرجع لكل ما يتعلق بعمل المعيد في الجامعة، ويشمل ذلك الحقوق والواجبات، وإكمال الدراسة العليا، والتميز العلمي والبحثي، والتميز المهني وخدمة المجتمع، ويُعقد هذا البرنامج مرة في بداية كل فصل دراسي.

## أهداف البرنامج:

- من خلال المشاركة الفعالة في برنامج تأهيل المعيدين، يكون المشارك قادراً على:
- ١- التعرف على أنظمة الدراسات العليا والابتعاث الداخلي والخارجي.
  - ٢- التعرف على سياسات الجامعة واستخدامها، وكذلك المبادئ التوجيهية ذات الصلة بالتدريس والتعليم والتقييم.
  - ٣- التعرف على مهام المعيد الإدارية والتدريسية في الجامعة.
  - ٤- توظيف التقنية الحديثة في التعليم الجامعي.
  - ٥- تطبيق معايير الجودة في إعداد ملف المقرر.
  - ٦- تصميم وتنفيذ خبرات تدريسية وتطبيقية في القاعات الدراسية والمعامل.
  - ٧- الالتزام بأخلاقيات المهنة المرتبطة بمجتمع التعليم العالي.

## أنشطة البرنامج:

يُقدّم برنامج تأهيل المعيدين كسلسلة من الجلسات التدريبية التفاعلية، التي تعتمد على مجموعات متنوعة من الأنشطة التدريبية والأنشطة التي تعتمد على المشاركة الفاعلية للمتدربين.

## وتتضمن أنشطة البرنامج:

### ١- التخطيط للتدريس الفعّال:

يقوم كل معيد أو مجموعة من المعيدين بتحضير خطة دراسة، تدور حول هدف معين، وتعرض على باقي المتدربين، ثم تتم مناقشتها.

### ٢- حلقة ذوي الخبرة في توظيف التقنية في التدريس الجامعي:

حيث تقوم مجموعة صغيرة من ذوي الخبرة بتقديم عروض قصيرة في مجال استخدام التقنية الحديثة في التعليم الجامعي، يليها وقت مخصّص للأسئلة والأجوبة.

### ٣- الضيف الزائر:

يتم دعوة ضيف متحدث من داخل أو خارج الجامعة؛ ليتحدث للحضور عن موضوع معين؛ مثل: (الابتعاث الداخلي أو الخارجي - التميز الإداري في التعليم العالي - التميز في التدريس الجامعي - معايير الجودة والاعتماد الأكاديمي - أخصائي معلومات... إلخ)، يليها مجال مفتوح للأسئلة والنقاش.

### ٤- (دراسة الحالات) في جلسة تقييم الطلاب:

يُطلب من المعيدين في مجموعات قراءة حالة معينة، ومناقشة الشروط الأساسية الملائمة للمشكلة التربوية التي تعرضها الحالة، كجزء من جلسة التدريب الجماعية (<https://units.imamu.edu.sa/deanships.28/10/2015>).

### ٣- جامعة الملك عبدالعزيز:

وأنشأت جامعة الملك عبدالعزيز مركزاً لتطوير التعليم الجامعي، من بين أهدافه: التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس حديثي التعيين بها، كما قام مركز التطوير الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز ببرنامجه التأهيلي للمعيدين والمعيدات وطالبات الإشراف المشترك.

#### الرسالة:

دعم المهارات اللغوية والبحثية اللازمة للمعيدين والمعيدات وطالبات الإشراف المشترك؛ لاستكمال الدراسات العليا، مع المحافظة على الهوية والقيم الإسلامية.

#### أهداف البرنامج:

بنهاية هذا البرنامج بإذن الله يكون المشارك قادراً على:

- ١- ممارسة اللغة الإنجليزية تحديداً وكتابةً بشكل جيد على الأقل.
- ٢- تعلم طرق البحث العلمي المختلفة، وتطبيق أساليب الكتابة العلمية.

#### الفئة المستهدفة:

الفئة المستهدفة هم (المعيدون والمعيدات - المحاضرات) من جميع التخصصات العلمية والأدبية، ومن مختلف قطاعات الجامعة وفروعها.

#### ماهية البرنامج:

هو برنامج تدريبي يشتمل على عدد من الدورات التطويرية لتنمية مهارات (المعيدين والمعيدات، والمحاضرات) في مقررات تعليمية معينة؛ حيث تم تقسيم البرنامج إلى مقررين تعليميين أساسيين في مجال الدراسات العليا، وهي على النحو التالي:

#### المقرر الأول: اللغة الإنجليزية.

المقرر الثاني: طرق البحث العلمي وأساليب الكتابة العلمية (<http://ctld.kau.edu.sa/Pages.8/10/2015>).

#### ٤- جامعة الملك خالد:

رغم حداثة نشأة جامعة الملك خالد إلا أنها حصلت على مرتبة (٥٠١ - ٥٥١) في تصنيف كيو إس لترتيب الجامعات العالمية البريطاني بين أفضل (٨٠٠) جامعة حول العالم، لعام (٢٠١٦م) (<http://www.topuniversities.com.28/11/2016>)، فقد قامت بالاهتمام بجانب التطوير للأداء المهني، إذ أن كلية التربية بها تُقدِّم جهوداً جليّة على مستوى الكلية؛ من خلال لجنة تُسمّى لجنة تطوير الأداء المهني لأعضاء هيئة التدريس في قضايا التدريس والبحث وتقنية المعلومات، ويمتد نشاط الكلية لمختلف كليات الجامعة، من خلال عقد بعض الندوات والمحاضرات المرتبطة بتطوير الأداء لعضو هيئة التدريس، كما أن هناك اهتماماً بالتطوير والتدريب الإلكتروني على مستوى الجامعة، فهناك فريق يقوم بهذه المهمة

لتطوير قدرات عضو هيئة التدريس ذاتياً، بعد ذلك تطورت اللجنة وأصبحت عمادة التطوير الأكاديمي والجودة.

### عمادة التطوير الأكاديمي والجودة:

تتنوع أنشطة ومهام ومسؤوليات العمادة من تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس إلى متابعة إنجازات الكليات في مجال الجودة والحرص على استيفاء معايير الجودة على مستوى الجامعة والعمادات المساندة، ولا يُمكن تحقيق ذلك إلا من خلال نشر ثقافة الجودة، وتضافر الجهود والمتابعة المستمرة. ومن هذا المنطلق؛ فإن عمادة التطوير الأكاديمي والجودة تحرص على تقويم أنشطتها، وقياس مدى تحقق أهدافها باستمرار؛ لترسيخ مفهوم التطوير والتحسين في جميع أنشطة العمادة ومشاركة الجميع في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف العمادة، والذي سينعكس إيجاباً على جميع عناصر المنظومة التعليمية بالجامعة من عضو هيئة التدريس والطالب والمقرّر الدراسي.

### رؤية العمادة:

الريادة والتميز في دعم ممارسات الجودة والتطوير الأكاديمي بالجامعة.

### رسالة العمادة:

تقديم المشورة اللازمة للجامعة؛ لضمان الجودة وللتطوير المستمر لبرامجها الأكاديمية، ومناشطها العلمية والتعليمية والإدارية، وتحقيق التميز في التعليم والبحث العلمي، وخدمة المجتمع مما يدعم مركزها العلمي التنافسي بين الجامعات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، ويضمن لها ثقة المجتمع والمؤسسات التعليمية الأخرى.

### أهداف العمادة:

- نشر ثقافة الجودة والتطوير الأكاديمي بين منسوبي الجامعة.
- تقديم الدعم والاستشارات في مجال الجودة والتطوير الأكاديمي.
- تشجيع مبادرات الكليات والعمادات المساندة؛ لتطبيق معايير الجودة.
- متابعة إجراءات ضمان الجودة في الكليات، من الناحية العلمية والتعليمية والبحثية والإدارية؛ من أجل رفع كفاءة الكليات، وتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها (<http://quality.kku.edu.sa.8/10/2015>).

### مهام ومسؤوليات العمادة:

- نشر ثقافة الجودة بين منسوبي الجامعة وعقد الندوات واللقاءات وورش العمل والمؤتمرات التي تخص الجودة والاعتماد الأكاديمي.
- توفير الأدلة الإرشادية والمواد المساندة، بما تضمنه من معايير ومؤشرات أداء ضرورية لعمليات الجودة.
- إنشاء نظام داخلي لضمان الجودة على مستوى الجامعة وكلياتها وإداراتها المختلفة.

- تقديم الدعم والمشورة الفنية لوححدات الجامعة بكل ما يتعلق بقضايا ضمان الجودة والتأهيل للاعتماد الأكاديمي.
  - المساهمة في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية العامة للجامعة.
  - العمل على تحقيق أهداف الجامعة الإستراتيجية المتعلقة بضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي.
  - تطبيق وتعزيز إجراءات الجودة وآلياتها على مستوى الجامعة.
  - إقرار ومتابعة مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي والإداري.
  - مساعدة كليات الجامعة وبرامجها الأكاديمية في إعداد وتنفيذ خطط التقويم الذاتي، وإعداد الدراسة الذاتية، واستيفاء متطلبات الهيئة الوطنية للتقويم والاعتماد الأكاديمي.
  - تطوير واعتماد نماذج القياس واستطلاعات الرأي المختلفة للمستفيدين، لغرض تقويم مؤشرات جودة الأداء الأكاديمي والإداري، والاستفادة من نتائجها في عمليات التطوير المستمر على مستوى الجامعة ووحداتها المختلفة.
  - دراسة متطلبات ومستوى رضا المستفيدين (الداخليين والخارجيين) والاستفادة منها.
  - إقامة علاقات مهنية وشراكات مجتمعية بين الجامعة والمؤسسات الأخرى المتميزة في تطبيق أنظمة الجودة.
  - رفع المقترحات والمبادرات التي من شأنها رفع مستوى الجودة وتطوير الأداء.
  - إعداد التقارير السنوية عن قضايا التطوير والجودة؛ لمعرفة مستويات الجودة داخل الجامعة.
  - إعداد التقارير السنوية عن أنشطة وإنجازات العمادة.
  - تمثيل الجامعة لدى الجهات الخارجية ذات الطبيعة المتعلقة بالتطوير والجودة والاعتماد الأكاديمي.
- دراسة كل ما يُحال إلى العمادة ذات العلاقة بالتطوير والجودة ( [www.quality.kku.edu.sa](http://www.quality.kku.edu.sa) )  
 (/ar/content/184.1/12/2015).

ومنذ نشأة الجامعة عام ١٤١٩هـ تم إنشاء إدارة مختصة بشؤون الابتعاث، والتي من خلالها يتم خدمة مبعثي الجامعة في الداخل والخارج، وسميت هذه الإدارة بإدارة الابتعاث والتدريب، وذلك نظراً لأهمية ومكانة الابتعاث والتدريب لدى جامعة الملك خالد، والتي تم لاحقاً تعديل مسمى هذه الإدارة إلى "إدارة الابتعاث والاستقطاب"، ومما يجدر التنويه عنه بأن دور إدارة الابتعاث يقتصر فقط على الأمور الإدارية والإجرائية فقط، أما الأمور الأكاديمية - كنوع التخصص المطلوب دراسته أو طريقة الدراسة ونحو ذلك- فإن المرجع النظامي في ذلك يعود للأقسام العلمية ومجالس الكليات، وتتكون هذه الإدارة من لجنتين: (لجنة الابتعاث، ولجنة شؤون المعيدين والمحاضرين).

أيضاً أطلقت إدارة تقنية المعلومات بالتعاون مع الإدارة العامة للاستقطاب بجامعة الملك خالد نظام استقطاب إلكتروناً للتواصل مع المتميزين من مبعثي برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي، وتأتي هذه الخطوة في الوقت الذي يواجه فيه المبتعثون السعوديون صعوبةً بالغةً في التواصل مع جامعات المملكة

قبيل تخرُّجهم، بهدف الحصول على فرص وظيفية، لإتاحة المجال لهم للتقدُّم من أي مكان في العالم ومتابعة سَيْر طلبهم، دون تكبُّد عناء السفر والحضور إلى الجامعات. والذي بدوره سوف يمكِّن الجامعة من اختيار المتميزين من بين المبتعثين، بناءً على دراسة سَيْرهم الذاتية وشهاداتهم العلمية.

وذلك من حرص الجامعة واهتمامها بالكفاءات الوطنية المتميزة واستقطابها؛ للرقى بمخرجات الجامعة، كما تعمل الجامعة بصفةٍ مستمرةٍ على استقطاب الخريجين السعوديين المتميزين المبتعثين في الخارج؛ لدعم أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالكوادر السعودية المتميزة والطموحة، وذلك لتعزيز المسارات التطويرية التي تشهدها الجامعة حاليًا في كافة برامجها وخدماتها ومساراتها المختلفة (www.kku.edu.sa.com.8/10/2015).

ولو نظرنا إلى تجارب جامعات المملكة العربية السعودية التي ذُكرت بالبحث لرأينا بأنها قد سارت شوطاً جيداً في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، ويستفيد البحث من تلك التجارب:

١. تنظيم برامج تدريبية متخصصة لمعيدي الجامعة ومحاضريها، تؤهِّلهم لدخول الاختبارات الدولية، المشروطة للقبول في الجامعات العالمية المرموقة، وذلك بشكل دوري ومستمر.
٢. تفعيل التواصل البنَّاء بين المبتعثين من الجامعة للاستفادة من خدماتها، من خلال إنشاء وتطوير منصة بيانات تُحدَّث دورياً.
٣. قيام الجامعة بزيارات دورية لبلدان المبتعثين، تهدف لعمل دراسات دورية استقصائية، يمكن الاستفادة منها عند وضع الخطط المستقبلية للجامعة في هذا المضمار.
٤. إيجاد برنامج يسمح للمعيدة أو المحاضرة باقتسام أوقاتها بين الجامعة العالمية وبين جامعتهم لاستكمال الدراسة العليا للمعيديات والمحاضرات اللاتي لا تسمح لهن ظروفهن الاجتماعية بالابتعاث خارج المملكة، ويكون البرنامج بهيكلية واضحة تضمن الجودة والأداء المتميز.
٥. عمل دورات تدريبية كل فصل دراسي للمعيدين، بحيث تتميز هذه الدورات بما يلي:
  - تنوع في الأساليب (دراسة الحالة، والمناقشة، وورش العمل، وإتاحة الفرصة للمعيدين للقاء ومقابلة خبراء متميزين في التعليم الجامعي، وجلسات تناقش محاور الإدارة الصفية الفعَّالة، وإستراتيجيات التدريس الفعَّال).
  - يقدِّم للمعيدين في نهاية الدورة دليلًا تفصيلي إداري وُضع من قِبَل العمادة كمرجع لكل ما يتعلق بعمل المعيد في الجامعة، ويشمل ذلك الحقوق والواجبات، وإكمال الدراسة العليا، والتميز العلمي والبحثي، والتميز المهني وخدمة المجتمع.
٦. عمل دورات تطويرية لتنمية مهارات (المعيدين - المعيدات، والمحاضرات) في اللغة الإنجليزية.

## الفصل الثالث

### البحوث والدراسات السابقة

- عرض بعض البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة.
- التعقيب على البحوث والدراسات السابقة.

## البحوث والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل مجموعة من البحوث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي، وذلك للاستفادة من هذه الدراسات، وإظهار أوجه الاتفاق والاختلاف فيما بينها وبين البحث الحالي، وقد تم تصنيف هذه الدراسات وفقاً لترتيب زمني؛ بدءاً من الأقدم إلى الأحدث، ووُزعت على محورين، بدءاً بعرض البحوث والدراسات السابقة، ثم التعليق على هذه الدراسات، من حيث التشابه والاختلاف، والاستفادة منها.

### عرض البحوث والدراسات السابقة:

دراسة الهيتي (٢٠٠٤) بعنوان: أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية، وقد تم تصميم أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث وُزعت على عينة بلغت (٢٢٠) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ونتج عن هذه الدراسة: أن هناك علاقة ارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة المسار وبين الرضا الوظيفي، كما أن هناك علاقة تأثير متباينة القوة بين أبعاد الدراسة، تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات التعليمية موضع البحث بتطوير مسار العاملين فيها، وإلى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي.

دراسة ليدرود (Leatherwood, 2007) بعنوان: الجنس والمسارات الوظيفية نحو رئاسة كلية مجتمع شمال كارولينا. هدفت الدراسة إلى اختبار العوامل المؤثرة في ترقية الرجال والنساء إلى رئاسة هذه الكلية، استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي، وتم تصميم أداة مسحية تم توزيعها على ٥٨ رئيساً يمثلون ٥٨ كلية مجتمع، وكان جمع البيانات بإجراء مقابلات مع أفراد عينة الدراسة، وتم تحليل بيانات الدراسة إحصائياً، وقارنت الدراسة نموذج فوجان للمسار الوظيفي، مع النموذج المستخدم حديثاً، مع ملاحظة الفروق والتشابهات فيما بين هذين النموذجين (نموذج فوجان الذي وُجد عام ١٩٩٤ والنموذج الحديث)، وأظهرت نتائج الدراسة أن الوضع تحسّن في كليات المجتمع؛ لتصبح النساء رئيسات للكليات، لكن هذا التحسّن يسير ببطء، وإن هذه الكليات تحتاج إلى أشخاص جيدين لقيادتها، ومع قُرب تقاعد العديد من الرؤساء ونواب الرؤساء لهذه الكليات تتوافر فرص كثيرة لرئاسة هذه الكليات، أيضاً أشار البحث إلى أن النساء لأول مرة يتسلمن رئاسة الكلية، وأظهرت نتائج الدراسة: أن جميع النساء اللواتي يشغلن رئاسة الكليات يحملن شهادة الدكتوراه، وأن وجود النساء في مراكز قيادية كهذه سيساعد على إزالة الحواجز بين الجنسين في تسلّم مناصب رئاسية، أيضاً أكد على أن الخبرة ضرورية، وأن المهارات والقدرات القيادية عامل حاسم للوصول إلى الرئاسة، أيضاً فإن صفات مثل: (المرونة، أخلاقيات العمل، والنزاهة، وروح الدعاية، والتواضع، ومهارات الاتصال الجيدة)؛ جميعها عوامل تؤدي إلى تقدّم أو رُقيّ وظيفي ناجح، وعلى النساء

البحث عن فرص تعزز لديهن هذه العوامل، من أجل الوصول إلى الرئاسة، فهذه الصفات تخلق القائد الناجح.

دراسة وادي، وماضي (٢٠٠٧) بعنوان: **تخطيط المسار الوظيفي للمُدراء في الجامعة الإسلامية غزة من وجهة نظر ذاتية**. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمُدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع الاستبانة على جميع المدراء في الجامعة الإسلامية، والبالغ عددهم (٢٦) مديراً، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، وكانت أهمها: يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية، وليس هناك حرية للمدير لاختيار وظيفته، وأيضاً لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.

دراسة برادلي (Bradley, 2009) بعنوان: **المسارات الوظيفية، المعوّقات، والخبرات المهنية: دراسة مقارنة بين رئيسات كليات المجتمع الأمريكيات من أصول إفريقية وبين رئيسات كليات المجتمع البيض**. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار المسارات الوظيفية والمعوّقات والخبرات المهنية لدى رئيسات كليات المجتمع الأمريكيات من أصول إفريقية وبين رئيسات كليات المجتمع البيض، وأما الهدف الثانوي من الدراسة فقد كان اختبار إستراتيجيات التوظيف لتوظيف الإداريين من أقليات عرقية، وتكوّنت عينة الدراسة من ١٠٥ رئيسة كلية مجتمع: (٥٥) رئيسة من الأمريكيات البيض، و(٥٠) رئيسة أمريكية من أصول إفريقية، وتم تطوير أداة مسحية خاصة لجمع بيانات الدراسة، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود اختلاف بين رئيسات كليات المجتمع الأمريكيات من أصول إفريقية وبين رئيسات كليات المجتمع البيض من أصول أمريكية، من حيث: (الحالة الاجتماعية، التخرّج من كلية مجتمع أو جامعة خاصة بالأمريكيين من أصول إفريقية، موقع المؤسسة التي يعملون فيها، وحضورهن لورش العمل المتعلقة بتنمية المهارات القيادية)، وأن سياسة الكلية إحدى المعوّقات الرئيسة لتسلّم رئاسة الكلية، ولاحظت رئيسات كليات المجتمع من أصول إفريقية أن التمييز العنصري إحدى المعوّقات الرئيسة التي تواجه هؤلاء الرئيسات؛ للحصول على وظيفة أو منصب رئيس جامعة أو كلية، أيضاً التمييز بين الجنسين (ذكر أو أنثى)، والافتقار للخبرة الإدارية والدرجة العلمية هي من معوّقات المسارات الوظيفية نحو منصب الرئاسة للكلية أو الجامعة.

دراسة روبكين (Robke, 2009) بعنوان: **المسارات الوظيفية لدى أكاديمي إدارة الأعمال الألمان**. هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتحليل جوانب معينة من المسارات الوظيفية لدى الأساتذة في دوائر إدارة الأعمال في الجامعات الألمانية، واستخدمت المنهج التجريبي، تكوّنت العينة من (٦٩٩) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم من (٦٠) جامعة ألمانية، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام التحليل الإحصائي الوصفي، أظهرت نتائج هذه الدراسة: أن الأكاديميات لديهن شبكات اجتماعية مرتبطة بالعمل

أقل تطوراً، وأظهرت الدراسة أيضاً أن أعضاء هيئة التدريس الألمان المتخصّصين بإدارة الأعمال يتنقلون كثيراً خاصةً بعد حصولهم على التأهيل، وتقريباً كل عضو هيئة تدريس يحصل على الأستاذية ويتأهل يقوم بتغيير مؤسسته بعد مسار التأهل، مما يدل على أن هذه الدوائر مؤلّفة من مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية ذوي خلفيات وخبرات متنوعة، وقد أظهرت هذه الدراسة كيف أن مسارات وظيفية مختلفة يمكن ترجمتها إلى روابط اجتماعية، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على الفرص الوظيفية خاصةً بالنسبة إلى النساء.

دراسة أنطونيو (Antonio, 2010) بعنوان: **تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تطوير الموارد البشرية**. وهدفت إلى دراسة عملية تخطيط المسار الوظيفي، ودوره في تطوير الموارد البشرية، استخدم فيها منهج المسح المكتبي للتعرف على بعض قضايا تخطيط المسار الوظيفي؛ مثل: (تحديد المسؤولية الفردية، ومسؤولية المنظمة، وأدوار كل من الفرد والمدير والمنظمة في هذه العملية، والتعرف على مكونات نظام إدارة الوظائف)، وقد توصلت الدراسة إلى: التأكيد على أهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة والموظفين معاً، وأشارت إلى أن فاعلية تخطيط المسار الوظيفي تتطلب استخدام كافة مهارات وقدرات الموظفين، ويجب العمل على تحفيز الموظفين، من أجل زيادة أدائهم ورضاهم الوظيفي، الأمر الذي يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

دراسة هيكس (Hicks, 2010) بعنوان: **المسارات الوظيفية لمدرّاء وحدات النمو المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأسترالية: ظهور الأنواع**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المسارات المهنية لمدرّاء وحدات النمو المهني لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأسترالية، استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي، وتكوّنت عينة الدراسة من ٢٥ مديراً، وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وطُلب من جميع المشاركين في الدراسة تزويد الباحث بتفصيل عن مساراتهم الوظيفية، من خلال السيرة الذاتية لكل فرد من أفراد العينة، بالإضافة إلى المعلومات الديموغرافية والتعليم وتاريخ التوظيف والمراكز الوظيفية الحالية والسابقة، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود توازن جنسي في المراكز الإدارية (٧٦% من المدرّاء ذكور، و٢٤% من المدرّاء إناث)، وأن غالبية هؤلاء المدرّاء كانوا أكاديميين، ومن ثمّ تمت ترقيتهم إلى مدرّاء وحدات، ويجب أن يتمتع من سيشغل مركز مدير بالذكاء وبالمهارات العالية في استخدام التكنولوجيا الحديثة، ومن أجل نمو أكاديمي فعّال في الجامعات يجب اختيار الإداري الأكثر ملاءمةً ذي التفكير الإستراتيجي.

دراسة مهدي (٢٠١١) بعنوان: **معدّات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي**. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على معدّات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، وكذلك قياس مدى تأثير المتغيرات الديموغرافية على المسار الوظيفي، وإيجاد الحلول المناسبة لهذه المعدّات في مؤسسات التعليم العالي، اتبع الباحث المنهج الوصفي في هذه الدراسة، واستخدم أداتيّ المقابلة والاستبانة لجمع البيانات، وتم توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة

البالغ عددهم (٢٩٥) موظفاً من الإداريين، وتوصلت الدراسة إلى: أن المجالات (الأنظمة والقوانين، الحوافز، وضوح مفهوم المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للإداريين، ولكن بنسب متفاوتة، كما أنه لا توجد فروق لمستوى إجابة عينة البحث حول معوقات المسار الوظيفي وتطوير العاملين تُعزى إلى الخبرة والقسم والجنس، في حين توجد فروق تُعزى إلى الجامعة والعمر والمؤهل.

دراسة نوه وموران (Noh & Moran, 2011) بعنوان: **العوامل المؤثرة في تخطيط المسار الوظيفي لمديري المكتبات العامة في كوريا**. وهدفت هذه الدراسة إلى تناول العوامل المؤثرة في تخطيط المسار الوظيفي لمديري المكتبات العامة في كوريا، واستخدم فيها المنهج الوصفي المسحي، وأيضاً استخدم فيها الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، وقد وُزعت على عينة من مديري المكتبات العامة في كوريا، وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة إلى: أن أهم العوامل المؤثرة في تخطيط المسار الوظيفي لمديري المكتبات العامة تتمثل بما يلي: (الثقافة التنظيمية، الأجور، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، الاتجاهات الشخصية، بيئة العمل، ومدى تطور مهارات وقدرات ومعارف الموظفين في مجال العمل).

دراسة ويت (Wheat, 2012) بعنوان: **مسارات المرأة الوظيفية نحو رئاسة الجامعة: استقصاء المسارات الوظيفية للنساء القائدات وطموحاتهن الرئاسية**. هدفت هذه الدراسة إلى اختبار كيف تؤثر العوامل الشخصية (تربية الأطفال، الزواج،... إلخ) على المسارات الوظيفية والطموحات القيادية لدى النساء القائدات اللواتي يطمحن بتولي رئاسة الجامعة، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٢) امرأة إدارية و(٤) رئيسات جامعات في جامعات حكومية وخاصة تقع في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أسلوب (المقابلات شبه المنتظمة، المقابلات وجهاً لوجه، ومقابلات على الهاتف)، بالإضافة إلى الاطلاع على الوثائق الشخصية، وأظهر تحليل بيانات الدراسة خمسة عناصر رئيسة متصلة بالمسارات الوظيفية، وهي: (المؤهلات العلمية، الطموحات القيادية، الخبرات التدريسية، القدوة والشبكات المهنية، والعلاقات الأسرية والعمل، تصورات الجنس والقيادة)، وأظهرت النتائج: أن العوامل الشخصية المتصلة بمفهوم العلاقات الأسرية والحياة العملية قوية جداً تسهم في تشكيل المسارات الوظيفية والطموحات القيادية، بالإضافة إلى أن الخبرات الوظيفية والمؤهلات العلمية تُسهم في تشكيل المسار الوظيفي للأكاديميات العاملات في الجامعات، وأن هنالك تأثيراً كبيراً للعائلة وللحياة الأسرية، والخبرة الإدارية تحفز الطموحات القيادية لدى المرأة في الجامعة، أيضاً وجود عوامل إضافية تؤثر في دافعية المرأة لتسلم مركز قيادي في الجامعة من هذه العوامل تلقي التشجيع والتغذية الراجعة، المشاركة في الأعمال الهادفة، الشعور بالنداء المهني للقيادة.

دراسة إسماعيل، وعلي، وأروكياسامي (Ismail, Ali & Arokiasamy, 2012) بعنوان: **الارتقاء الوظيفي لدى الأكاديميين في الجامعات الحكومية والخاصة في ماليزيا: دلالات تنمية الموارد البشرية**.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير العوامل الفردية والتنظيمية على الارتقاء الوظيفي لدى الأكاديميين في جامعات حكومية وخاصة ماليزية مختارة، وقد استُخدم فيها المنهج المسحي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٣٠) عضو هيئة تدريس، يعملون في (٣) جامعات حكومية، ومن (١٥٠) عضو هيئة تدريس، من (٦) جامعات خاصة، وتم اختيار أفراد العينة بالمعينة العشوائية الطبقية، أما متغيرات الدراسة فهي: (الترقي الوظيفي) كمتغير تابع، أما المتغيرات المستقلة فهي: العوامل الفردية (الأسرة والشخصية)، والعوامل التنظيمية (التوجيه، الشبكة الاجتماعية، والمساندة التنظيمية)، وتم استخدام أداة الاستبيان في جمع البيانات، وأظهر تحليل الانحدار المتعدد أن الشخصية والمساندة التنظيمية مؤشرات هامة على الارتقاء الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية، في حين كانت متغيرات الشخصية، والشبكة الاجتماعية والمساندة التنظيمية؛ كانت مؤشرات هامة على الترقّي الوظيفي عند أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الخاصة، وأظهرت الدراسة أن العوامل الفردية، خاصةً عامل الشخصية؛ يؤثر على الترقّي الوظيفي للفرد، وتوصلت النتيجة إلى: أن هناك قوة تفسيرية للترقّي الوظيفي للأكاديميين، كما تم التنبؤ بها من خلال متغيرات فردية وتنظيمية مختارة، هي في الجامعات الحكومية أعلى منها في الجامعات الخاصة.

دراسة الوديناني (٢٠١٢) بعنوان: **الممارسة والأهمية للدور الوظيفي للعميد الأكاديمي في كليات جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية**. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الممارسة والأهمية للدور الوظيفي للعميد الأكاديمي (إدارة الشؤون الإدارية، إصدار القرار، تفويض السلطات، القيادات الأكاديمية، التخطيط وتشجيع بحوث الأعضاء، تمثيل الأعضاء لدى الوحدات الأكاديمية الأخرى، وتوظيفهم والاهتمام بهم) في كليات جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية، في ضوء متغيرات المسمى الوظيفي، والجنس، والخبرة العلمية، والمرتبة العلمية، ونوع الكلية، ومصدر آخر مؤهل علمي للمستجيبين، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وجمعت البيانات بمقياس نظام تقويم العميد، وطُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس البالغ عددهم (١٦٣) من (١٢٧١) عضواً، ورؤساء أقسام البالغ عددهم (٣٢) من أصل (١٣١) رئيس قسم، وتوصلت إلى: أن ممارسة العميد الأكاديمي للدور الوظيفي بدرجة متوسطة، في حين جاءت أهميته بدرجة عالية جداً.

دراسة أودوش، وأودينغ-واش، ونانجولي (Odoch, Oding-Wach & Nangoli, 2013) بعنوان: **آفاق تطوير مهن أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة التابعة للجامعات الأوغندية**، وهدفت هذه الدراسة إلى اختبار آفاق التطوير المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة التابعة للجامعات الأوغندية، واستكشاف دور الالتزام الإداري لكليات التجارة الأوغندية بالتقدم والنمو المهني لأعضاء الهيئة التدريسية في هذه الكليات الثلاثة، استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكوّنت عينة الدراسة من (٧٤) عضواً من أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في (٣) كليات تجارة أوغندية، هذا وتم تحليل بيانات الدراسة باستخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام أسلوب المقابلات، ومن خلال

استبيان تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى إلقاء نظرة على الوثائق والسجلات المتعلقة بأعضاء الهيئة التدريسية المشاركين في عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة: أن التعيين والترقية والتدريب ارتبط إيجابياً بالنمو المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية.

دراسة برودبنت، وستراشان، وتروب (Broadbent, Strachan & Troup, 2013) بعنوان: **العاملون في مجال البحث العلمي في الجامعات الأسترالية: هل هناك مسار وظيفي لهم**. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ما إذا كان هنالك مسار وظيفي لدى الأكاديميين من حملة درجة الدكتوراه العاملين في مجال الأبحاث في الجامعات الأسترالية، واستخدمت هذه الدراسة بيانات تم جمعها من (١٩) جامعة أسترالية، وتم تحليل هذه البيانات باستخدام أساليب التحليل الإحصائي الوصفي، وشارك في هذه الدراسة (٨٧٣٧) أكاديمي، منهم (٦٤٧٦) من حملة درجة الدكتوراه العاملين في الجامعات الأسترالية، و(٣٩٠) أكاديمي من هؤلاء معينين في مناصب ثابتة ونظام الخدمة الدائمة، وغالبية أفراد العينة معينين بعقود محددة المدة، وتم استخدام أداة مسحية أيضاً لجمع بيانات الدراسة، وغالبية الباحثين الأكاديميين معينين بالمستوى A، وآخرين بالمستويات B و C، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وجود فرص وظيفية مختلفة ومتنوعة لهؤلاء الأكاديميين العاملين في البحث، أيضاً فإن هؤلاء الأكاديميين المعينين بشكل دائم لديهم مسارات وظيفية، أما أولئك العاملون بعقود فليس لديهم مسارات وظيفية كونهم غير مثبتين بالخدمة الدائمة، وأن الطموحات لدى كلٍّ من الأكاديميين العاملين بالخدمة الدائمة والأكاديميين العاملين بعقود متشابهة؛ حيث يطمح كلٌّ منهم إلى الاستمرار في العمل في الجامعة، ويطمح في الوصول إلى مستويات وظيفية عالية، وأظهرت النتائج أيضاً أن الأكاديميين بعقود محرومون من الحصول على المساعدة للتقدم في حياتهم المهنية.

دراسة فوزية الغامدي (٢٠١٣) بعنوان: **تصوُّر مستقبلٍ لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي**. وهدفت هذه الدراسة إلى اقتراح تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي؛ لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، من خلال تحديد واقع تخطيط المسار الوظيفي، وتحديد درجة إدارته وتنميته في جامعة أم القرى وجامعة الملك عبدالعزيز، والتعرُّف على درجة تحقيق الميزة التنافسية، ومن ثمَّ صياغة التصوُّر ووضع الآليات المقترحة لتنفيذه، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط، أيضاً استخدمت أدوات الاستبانة والمقابلة كأداة لجمع البيانات، وطُبِّقت الاستبانة على عينة عشوائية من العاملين في الجامعتين (أم القرى وعبدالعزيز) بلغ عددهم (٦٢٥) موظفاً، والمقابلة على عينة قصدية من أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين، والبالغ عددهم (٤٥) عضواً، وتوصلت الباحثة إلى نتائج؛ من أهمها: أن درجة تخطيط المسار الوظيفي في جامعة أم القرى وجامعة عبدالعزيز - كأ نموذج لمؤسسات التعليم العالي السعودي - كانت متوسطة، ودرجة إدارة وتنمية المسار الوظيفي في الجامعتين متوسطة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين تخطيط المسار الوظيفي وإدارة وتنمية المسار الوظيفي من جهة، وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى.

دراسة كراوفورد (Crawford, 2014) بعنوان: دراسة حالة ثلاث رئيسات كليات مجتمع وجامعات في ولاية تكساس: مساراتهن الوظيفية، التحديات التي يواجهونها، وإنجازاتهم الرئاسية. وقد هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف المسارات الوظيفية والتحديات والإنجازات التي يواجهها ثلاث رئيسات كليات مجتمع وجامعات في ولاية تكساس الأمريكية، حيث سعت الباحثة إلى استكشاف المسارات الوظيفية لثلاث رئيسات كليات مجتمع وجامعات؛ لتحديد فيما إذا كان هنالك تسلسل ثابت في المناصب المهنية، يؤدي في النهاية إلى مكتب الرئيس، كما هدفت هذه الدراسة أيضاً إلى اختبار ما إذا كانت التحديات والإنجازات متشابهة أو مختلفة بناءً على نوع المؤسسة التي يمثّلها الرئيس، استخدمت الدراسة منهج البحث النوعي باستخدام أسلوب دراسة الحالة، وتكوّنت عينة الدراسة من ٣ نساء يشغلن منصب رئيس جامعة وكلية مجتمع، واحدة منهن رئيس كلية مجتمع، والثانية رئيس جامعة خاصة، والثالثة مؤسسة تعليمية عامة رفيعة المستوى، وتم جمع بيانات الدراسة باستخدام (المقابلات وجهاً لوجه، المقابلات عن طريق الهاتف، والتسجيلات، والاستبيانات)، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: ضرورة اكتساب درجات نهائية دون السعي للبحث عن مناصب رئاسية، وكل رئيسة من هؤلاء الرئيسات أتت مساراً وظيفياً مختلفاً نحو الرئاسة، وبينت كل واحدة منهن أن الرئاسة لم تكن أبداً جزءاً من التوسّع المهني لديهن، وجميعهن واجهن ضغوطاً تتعلق بالتوازن بين المسؤوليات الأسرية وبين تحقيق النجاح في مناصبهن كرئيسات، والمعوقات الرئيسة التي واجهوها اشتملت على انعدام التواصل الاجتماعي، وجميع هؤلاء الرئيسات الثلاثة بنّين إنجازاتهن المهنية على خبراتهن الحياتية المتنوعة.

### التعقيب على البحوث والدراسات السابقة:

#### ١) أوجه التشابه والاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

يشترك البحث الحالي مع الدراسات السابقة في:

- ١- يتناول موضوعاً ذا أهمية بالغة في الموارد البشرية، وهو تخطيط المسار الوظيفي.
- ٢- استخدام المنهج الوصفي ما عدا دراسة روبكين (Robken, 2009) فقد استخدم المنهج التجريبي، ودراسة هيكس (Hicks, 2010) حيث استخدم المنهج الاستكشافي، ودراسة مهدي (٢٠١١) استخدم أدائيّ الاستبانة والمقابلة، ودراسة الوديناني (٢٠١٢) استخدم أيضاً الاستبانة والمقابلة، ودراسة ويت (Wheat, 2012) استخدم المقابلة الشبه منتظمة واستخدم أيضاً الاطلاع على الوثائق الشخصية، ودراسة كراوفورد (Crawford, 2014) استخدم أسلوب دراسة حالة.
- ٣- استخدام الأساليب الإحصائية في معالجة البيانات وتحليلها.
- ٤- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الهيتي (٢٠٠٤)، ودراسة وادي، وماضي (٢٠٠٧)، ودراسة ليندروود (Leatherwood, 2007)، ودراسة برادلي (Bradley, 2009)، ودراسة روبكين (Robken, 2009)، ودراسة هيكس (Hicks, 2010)، ودراسة مهدي (٢٠١١)، ودراسة الوديناني (٢٠١٢)، ودراسة ويت (Wheat, )

(2012)، ودراسة إسماعيل، وعلي، وأروكياسامي (Ismail, Ali & Arokiasam, 2012)، ودراسة أودوش، وأودينغ-واش، ونانجولي (Odoch, Oding-Wach & Nangoli, 2013)، ودراسة برودبنت، وستراشان، وتروب (Broadbent, Strachan & Troup, 2013)، ودراسة الغامدي (٢٠١٣)، ودراسة كراوفورد (Crawford, 2014)؛ في تناول أحد متغيرات البحث في مجال التعليم العالي.

٥- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة أنطونيو (Antonio, 2010) في أهمية التخطيط للمسار الوظيفي.

### يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث:

- ١- الحد الزمني لإجراء البحث والحد الجغرافي، وعينة البحث، والحد الموضوعي.
- ٢- بعض هذه الدراسات قد تناولت تخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي، ولكنها اقتصرت بالعاملين كما في دراسة الهيتي (٢٠٠٤)، ومدراء الجامعة كما في دراسة وادي وماضي (٢٠٠٧)، والأكاديميين كما في دراسة روبكين (Robken, 2009)، ودراسة إسماعيل، وعلي، وأروكياسامي (Ismail, Ali & Arokiasamy, 2012)، ودراسة أودوش، وأودينغ-واش، ونانجولي (Odoch, Oding-Wach & Nangoli, 2013)، ودراسة برودبنت، وستراشان، وتروب (Broadbent, Strachan & Troup, 2013)، والإداريين كما في دراسة مهدي (٢٠١١)، ورؤساء كليات كما في دراسة ليدرود (Leatherwood, 2007)، ودراسة برادلي (Bradley, 2009)، ودراسة كراوفورد (Crawford, 2014)، وإداريين ورؤساء كما في دراسة ويت (Wheat, 2012)، ومدراء وحدات النمو المهني في دراسة هيكس (Hicks, 2010).
- ٣- بعض هذه الدراسات قد تناولت تخطيط المسار الوظيفي للإداريين بشكل عام، كما في دراسة البلوشي (٢٠١٠)، ودراسة مهدي (٢٠١١)، ودراسة نوه وموران (Noh & Moran, 2011).
- ٤- جاء في دراسة الهيتي (٢٠٠٤) أن تخطيط المسار الوظيفي يُمارَس بدرجة ضعيفة، وفي دراسة الغامدي (٢٠١٣) يمارس التخطيط للمسار الوظيفي بدرجة متوسطة بالتعليم العالي.
- ٥- تناولت بعض الدراسات العوامل التي تؤثر على تخطيط المسار الوظيفي، كما جاءت في دراسة وادي، وماضي (٢٠٠٧)، ودراسة ليدرود (Leatherwood, 2007)، ودراسة برادلي (Bradley, 2009)، ودراسة نوه وموران (Noh & Moran, 2011)، ودراسة مهدي (٢٠١١)، ودراسة ويت (Wheat, 2012).
- ٦- جاء في دراسة هيكس (Hicks, 2010) عدم وجود توازن بين الذكور والإناث في المراكز الإدارية.
- ٧- ذُكر في دراسة ويت (Wheat, 2012) أن العوامل الشخصية قوية جداً، وتؤثر بشكل كبير على المسار الوظيفي.
- ٨- التعيين والترقية والتدريب ارتبطت إيجابياً بتخطيط المسار الوظيفي، كما ذكرت دراسة أودوش، وأودينغ-واش، ونانجولي (Odoch, Oding-Wach & Nangoli, 2013).
- ٩- اتضح في دراسة برودبنت، وستراشان، وتروب (Broadbent, Strachan & Troup, 2013) أن الأكاديميين بلا عقود ليس لديهم مسار وظيفي، بعكس الأكاديميين المثبتين.

## ٢) الاستفادة من الدراسات السابقة:

- يمكن تلخيص الأوجه التي استفادت منها الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:
١. التعرف على أهم الأدوار التي تقوم بها القيادات الأكاديمية، تجاه التخطيط للمسار الوظيفي.
  ٢. تدعيم مشكلة البحث، وتحديد جوانبها المختلفة.
  ٣. تحديد الإطار النظري الخاص بهذا البحث.
  ٤. تحديد إجراءات تطبيق هذا البحث، وأيضاً تحديد الأداة المناسبة لتطبيق هذا البحث، وهي الاستبانة.

## ٣) أوجه التفرد للبحث الحالي:

يتميز البحث الحالي عن البحوث السابقة بأنه يبحث دور القيادات الأكاديمية تجاه التخطيط للمسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، ومدى تأثير بعض المتغيرات، مثل: (النوع، نوع الكلية، الدرجة الوظيفية)، وتعتبر هذه الدراسة -في حدود علم الباحثة- هي الأولى على المستوى المحلي التي تُطبَّق بغرض دراسة تلك المتغيرات.

## الفصل الرابع

### إجراءات البحث

أولاً: منهج البحث.

ثانياً: مجتمع البحث.

ثالثاً: عينة البحث.

رابعاً: أداة البحث.

خامساً: تنفيذ البحث.

سادساً: الأساليب الإحصائية.

## إجراءات البحث

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإجراءات التي ستتبعها الباحثة في تنفيذ البحث، وتشمل: المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث الذي تم اختيار العينة منه، وعينة البحث التي سَتُطَبَّقُ عليها الأداة، وإجراءات تطوير أداة البحث، والأساليب الإحصائية التي اتبعتها الباحثة.

### أولاً: منهج البحث:

يتبنى البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعتمد على وصف دقيق للظواهر والمعلومات، وتحليلها، وتفسيرها (فان دالين، ١٩٩٣، ص. ٣١٢)، وهو المنهج المناسب لمعرفة دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد بأبها.

### ثانياً: مجتمع البحث:

يتحدد مجتمع هذا البحث من القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة، عمداء، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) ذكور وإناث، و(معيدون، معيدات) بجامعة الملك خالد بمدينة أبها في كليات البنين (المدينة الجامعية بقرقر)، وكليات البنات ((العلوم - التربية والآداب - الإدارة والاقتصاد) بأبها، وكلية العلوم والآداب بنخميس مشيط وأحد ريفدة، والمجمع الأكاديمي بالسامر)، والبالغ عددهم (٧) وكلاء جامعة، (١٨) عميد وعميدة، (٢٨٥) رئيس ورئيسة قسم، (١٨) وكيل ووكيلة كلية، (٤٠٥) معيدين ومعيدات.

### ثالثاً: عينة البحث:

لتحديد حجم عينة البحث بناءً على النظريات الإحصائية، تم تطبيق معادلة هيربرت أركن التالية؛ حيث:  
N: حجم المجتمع.

$$n = \frac{P(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠.٠٩٥ وتساوي ١.٠٩٦.  
SE: نسبة الخطأ ٠.٠٥٠٥.  
p: نسبة توفّر الخاصية والمحايدة ٠.٥٠٥.

وتم تطبيق أداة البحث على المجتمع كاملاً من (وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ووكلاء الكليات)، وتم اختيار عينة عشوائية بعد تطبيق معادلة هيربرت أركن على رؤساء الأقسام، والمعيدين والمعيدات.

جدول (٣): المجتمع الكلي للبحث

المجموع	المعيدين والمعيدات	رؤساء الأقسام	وكلاء الكليات	عمداء الكليات	وكلاء الجامعة	الفئة
٧٣٣	٤٠٥	٢٨٥	١٨	١٨	٧	عدد المجتمع الأصلي
٤٠٣	١٩٧	١٦٣	١٨	١٨	٧	العدد المطلوب

وبعد تطبيق أداة البحث على عينة مجتمع البحث البالغ عددها (٤٠٣) من (وكلاء الجامعة، وعمداء الكليات، ووكلاء الكليات، ورؤساء الأقسام، والمعيدين والمعيدات)، تم استبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل، وبعض من الاستبانة لم يتم إرجاعها؛ ليلبغ العدد الكلي (٣٨٠) استبانة بنسبة ٩٣.٨%، أي أن نسبة الاستبانة الغير صالحة والتي لم تُعد ٦.٢% من العدد الكلي للاستبانة.

#### خصائص مجتمع البحث:

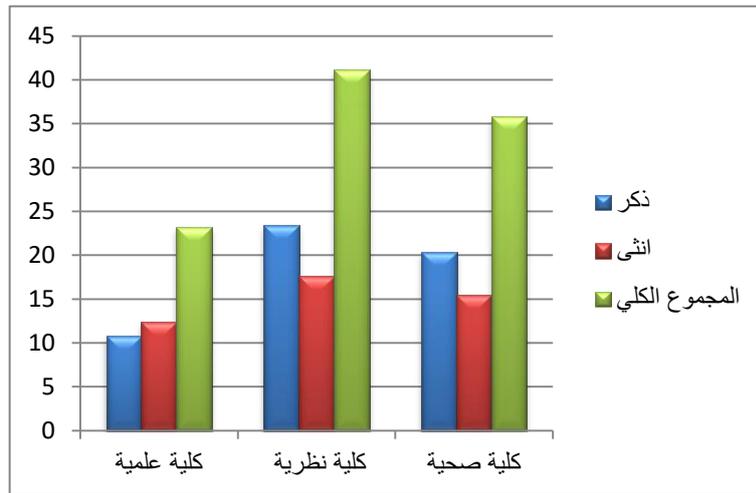
تم التعرف على خصائص مجتمع البحث من خلال المتغيرات التالية:

- النوع (ذكر - أنثى).
- نوع الكلية.
- الدرجة الوظيفية.

جدول (٤): توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين

#### بجامعة الملك خالد حسب النوع ونوع الكلية

النوع		١ - ذكر		٢ - أنثى		المجموع الكلي	
نوع الكلية		%	ت	%	ت	%	ت
١ / كلية علمية		١٠.٨	٤١	١٢.٤	٤٧	٢٣.١٦	٨٨
٢ / كلية نظرية		٢٣.٤	٨٩	١٧.٦	٦٧	٤١.٠٥	١٥٦
٣ / كلية صحية		٢٠.٣	٧٧	١٥.٥	٥٩	٣٥.٧٩	١٣٦
المجموع الكلي		٥٤.٥	٢٠٧	٤٥.٥	١٧٣	١٠٠.٠	٣٨٠



شكل (٤): توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات

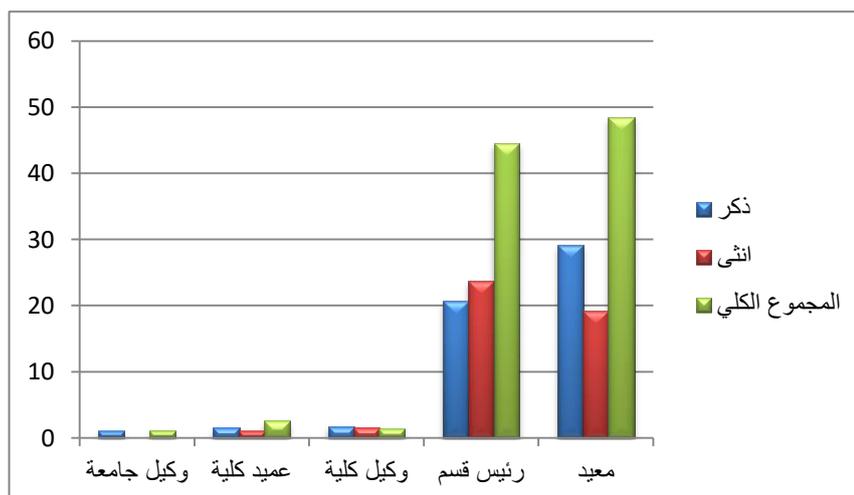
#### بجامعة الملك خالد حسب النوع ونوع الكلية

يتضح من الجدول (٤) والشكل رقم (٤): أن أعلى نسبة تمثيل في العينة هم من الكليات النظرية؛ إذ تبلغ (٤١.٠٥%)، وأقل نسبة تمثيل في عينة البحث من الكلية العلمية بنسبة (٢٣.١٦%).

جدول (٥): توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات بجامعة الملك

#### خالد حسب النوع والدرجة الوظيفية

النوع	١ - ذكر		٢ - أنثى		المجموع الكلي	
	ت	%	ت	%	ت	%
الدرجة الوظيفية :						
١ / وكيل جامعة	٤	١.١	-	-	٤	١.١٦
٢ / عميد كلية	٦	١.٦	٤	١.١	١٠	٢.٦
٣ / وكيل كلية	٧	١.٨	٦	١.٦	١٣	٣.٤
٤ / رئيس قسم	٧٩	٢٠.٨	٩٠	٢٣.٧	١٦٩	٤٤.٥
إجمالي (القيادات الأكاديمية)	٩٦	٢٣.٣	١٠٠	٢٦.٣	١٩٦	٥١.٦
٥ / معيد	١١١	٢٩.٢	٧٣	١٩.٢	١٨٤	٤٨.٤
المجموع الكلي	٢٠٧	٥٤.٥	١٧٣	٤٥.٥	٣٨٠	١٠٠.٠



شكل (٥): توزيع عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين

#### بجامعة الملك خالد حسب النوع والدرجة الوظيفية

يتضح من الجدول (٥) والشكل رقم (٥): أن القيادات الأكاديمية يمثلون ما نسبته (٥١.٦) من عينة البحث، حيث إن القيادات الأكاديمية كانت تضم النوعين (ذكور وإناث)، وبلغت نسبة عدد المعيد والمعيدات (٤٨.٤)، وبلغ نسبة حجم الذكور في عينة البحث (٥٤.٥) والإناث (٤٥.٥)، أي: أن الذكور كان عددهم أكبر من الإناث.

رابعاً: أداة البحث:

### (١) تصميم أداة البحث.

تم استخدام الاستبانة كأداة للبحث، وتم بناؤها في ضوء مشكلة البحث وأسئلته وأهدافه، والاستفادة من الإطار النظري، وكذلك الاطلاع على استبانات عدد من البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، ومتابعة المشرف العلمي، وبعد الاطلاع على بعض الأدوات في نفس المجال تم وضع الصورة الأولية لأداة البحث والملحق رقم (٣) مكونة من ثلاثة محاور، ينضوي تحتها تسعة أبعاد. وتشتمل الاستبانة على قسمين:

**القسم الأول:** المعلومات الأولية، وتشتمل البيانات الأولية المتعلقة بأفراد مجتمع البحث، وهي: (الدرجة الوظيفية، والنوع، ونوع الكلية).

**القسم الثاني:** محاور الاستبانة، وتشتمل:

**المحور الأول:** دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

**المحور الثاني:** دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

**المحور الثالث:** معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

### (٢) صدق أداة البحث:

#### أ- الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قامت الباحثة بتوزيعها على عدد من أساتذة الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس، وعلم النفس، والأصول وعلى عدد من العاملين في الميدان التربوي من حملة الدكتوراه، بلغ عددهم (٢٢) محكمًا لتحكيمها ولإبداء الرأي فيما يلي:

— دقة عبارات الأداة وشمولية أبعادها.

— مدى انتماء العبارة للبعد المراد قياسه.

— تنسيق العبارات لتصبح مصاغة بطريقة موحدة إلى حدٍ ما.

— حذف العبارات التي لا تناسب البعد وإضافة أي عبارة تناسب البعد.

وقد استجابت الباحثة لآراء المحكمين، والملحق رقم (٢) يبين قائمة أسماء المحكمين، وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وتم الأخذ بنسبة اتفاق (٨٠ %) فأعلى؛ ليصبح عدد عبارات الاستبانة (٤٨) عبارة، والملحق رقم (٤) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

تم تحديد طريقة الاستجابة على الاستبانة، حيث تم تصنيف استجابات أفراد العينة حسب درجة

الدور، وفق المقياس التالي:

كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
٥	٤	٣	٢	١

### ب- صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث؛ قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط بيرسون لتحديد الاتساق الداخلي للعينة الاستطلاعية، والذي يُقصد به مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البُعد الذي تنتمي إليه العبارة، وتم حساب قوة العلاقة بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، كما تم حساب قوة العلاقة بين كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة ككل، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) كما يظهر في الجداول التالية:

#### جدول (٦): نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي)

لعبارات المحور الأول من أداة الدراسة لعينة الدراسة **الاستطلاعية** (ن=٤٨)

ارتباط درجات عبارات البُعد بمتوسط الدرجة الكلية لـ :						مسلسل
بُعد/١محور ١	محور ١	بُعد/٢محور ١	محور ١	بُعد/٣محور ١	محور ١	العبارة
**٠.٨٠٧	**٠.٨١٣	**٠.٨٥٢	**٠.٨٤٠	**٠.٨٤٥	**٠.٧٧٧	١
**٠.٨٦٠	**٠.٧٣٤	**٠.٨٨٠	**٠.٨٣٥	**٠.٨١٤	**٠.٧٢٩	٢
**٠.٧٨٢	**٠.٨٠١	**٠.٨٦٠	**٠.٨٢١	**٠.٧٥٥	**٠.٧٢٨	٣
**٠.٧٨١	**٠.٦٤٩	**٠.٨٨٤	**٠.٧٩٧	**٠.٨٢٨	**٠.٧٤٥	٤
**٠.٧٦٣	**٠.٥٦٥	**٠.٩١٩	**٠.٨٥٦	**٠.٨٤١	**٠.٧٣٩	٥
**٠.٨٤٧	**٠.٧٧٨	**٠.٨٧٥	**٠.٨١٧	-	-	٦

(\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

#### جدول (٧): نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي)

لعبارات المحور الثاني من أداة الدراسة لعينة الدراسة **الاستطلاعية** (ن=٤٨)

ارتباط درجات عبارات البُعد بمتوسط الدرجة الكلية لـ :						مسلسل
بُعد/١محور ٢	محور ٢	بُعد/٢محور ٢	محور ٢	بُعد/٣محور ٢	محور ٢	العبارة
**٠.٨٦٩	**٠.٨٧٨	**٠.٨٥٤	**٠.٨٣١	**٠.٨٨٥	**٠.٨٦٢	١
**٠.٨٨٠	**٠.٨٦٥	**٠.٨٠٠	**٠.٧٣١	**٠.٨٦٦	**٠.٨٣١	٢
**٠.٨٤٥	**٠.٨٣٨	**٠.٨٧٨	**٠.٨٦٩	**٠.٨٨٨	**٠.٨٤٧	٣
**٠.٨٧٩	**٠.٨٣٥	**٠.٩٢٥	**٠.٨٧٨	**٠.٨٥١	**٠.٨٣٥	٤
**٠.٩١٠	**٠.٨٧٧	**٠.٨٥١	**٠.٧٦٤	**٠.٨٤٦	**٠.٨٣٥	٥
**٠.٨٧١	**٠.٨٣١	-	-	-	-	٦

(\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

جدول (٨): نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) لعبارات المحور الثالث من أداة الدراسة لعينة الدراسة **الاستطلاعية** (ن=٤٨)

ارتباط درجات عبارات البُعد بمتوسط الدرجة الكلية ل :						مسلسل
بُعد ١/محور ٣	بُعد ٢/محور ٣	بُعد ٣/محور ٣	بُعد ٤/محور ٣	بُعد ٥/محور ٣	بُعد ٦/محور ٣	العبارة
**٠.٨٤١	**٠.٧٨١	**٠.٨٤١	**٠.٧٦٦	**٠.٧٥٦	**٠.٥٧٨	١
**٠.٩٠٦	**٠.٧٦٥	**٠.٨٨٦	**٠.٨٤٧	**٠.٨٢٠	**٠.٧٠٨	٢
**٠.٩٢١	**٠.٧٩٢	**٠.٨٣١	**٠.٧٠٨	**٠.٨٣٤	**٠.٦٦٢	٣
**٠.٩٣٠	**٠.٨٢٠	**٠.٨٦٥	**٠.٧٥٩	**٠.٧٧٦	**٠.٥٣٩	٤
**٠.٨٥٩	**٠.٨٠٣	**٠.٨٦٠	**٠.٨١١	**٠.٨٨١	**٠.٧١٣	٥

(\*) القيمة الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

جدول (٩): نتائج قيم الاتساق الداخلي (الصدق الارتباطي) البيني لمحاور وأبعاد أداة الدراسة لعينة الدراسة **الاستطلاعية** (ن=٤٨)

ارتباط درجات الأبعاد / المحاور بمتوسط الدرجة الكلية ل :											
البُعد ١/محور ١	البُعد ٢/محور ١	البُعد ٣/محور ١	البُعد ٤/محور ١	البُعد ٥/محور ١	البُعد ٦/محور ١	البُعد ٧/محور ١	البُعد ٨/محور ١	البُعد ٩/محور ١	البُعد ١٠/محور ١	البُعد ١١/محور ١	البُعد ١٢/محور ١
-	**٠.٧٣٠	**٠.٦٩٠	**٠.٨٩٢	**٠.٦٨٠	**٠.٧٠١	**٠.٧٤٠	**٠.٧٣٢	**٠.٧٤١	**٠.٥٠٠	**٠.٦٠٨	**٠.٦٠٦
-	-	**٠.٨٥٤	**٠.٩٤٢	**٠.٨٤١	**٠.٧٧٦	**٠.٨٥٢	**٠.٨٥٥	**٠.٦٥٧	**٠.٦٦٣	**٠.٥٦٤	**٠.٧٣٠
-	-	-	**٠.٩١١	**٠.٨٥٢	**٠.٧٩٣	**٠.٨٤٠	**٠.٨٦١	**٠.٦١٠	**٠.٦١٧	**٠.٤٤٧	**٠.٦٥١
-	-	-	-	**٠.٨٥٨	**٠.٨٢٣	**٠.٨٨٣	**٠.٨٨٧	**٠.٦٣٠	**٠.٦٤٦	**٠.٥٩٨	**٠.٧٢٤
-	-	-	-	-	**٠.٨٧٤	**٠.٩٢٩	**٠.٩٧٤	**٠.٦٩٠	**٠.٦٢٠	**٠.٦٢٠	**٠.٧٤٦
-	-	-	-	-	-	-	**٠.٨٧٧	**٠.٦١٩	**٠.٦٢٢	**٠.٦٨٧	**٠.٧٤٢
-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٦٧٩	**٠.٦٢٩	**٠.٦١٣	**٠.٧٤٣
-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٦٨٩	**٠.٦٤٦	**٠.٧٧١
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٥٠٩	**٠.٨٩٠
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٩٠٧
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٧٨٧
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

### ج- الصدق البنائي لأداة البحث:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى الارتباط بين كل بُعد والمحور الذي ينتمي إليه وبين مجموع كل بُعد وكل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

جدول (١٠): مصفوفة معاملات ارتباط بين كل بُعد والمحور الذي ينتمي إليه  
وبين مجموع كل بُعد وكل محور والدرجة الكلية للاستبانة

ارتباط درجات الأبعاد / المحاور بمتوسط الدرجة الكلية ل :											
البُعد / المحور	البُعد ١ / محور ١	البُعد ٢ / محور ١	البُعد ٣ / محور ١	البُعد ١ / محور ٢	البُعد ٢ / محور ٢	البُعد ٣ / محور ٢	البُعد ١ / محور ٣	البُعد ٢ / محور ٣	البُعد ٣ / محور ٣	المحور الأول	المحور الثاني
البُعد ١ / محور ١	-	**٠.٧٣٠	**٠.٥٠٠	**٠.٧٤١	**٠.٧٣٢	**٠.٧٤٠	**٠.٧٠١	**٠.٦٨٠	**٠.٨٩٢	**٠.٦٩٠	**٠.٦٠٦
البُعد ٢ / محور ١	-	-	**٠.٦٦٣	**٠.٦٥٧	**٠.٨٥٥	**٠.٨٥٢	**٠.٧٧٦	**٠.٨٤١	**٠.٩٤٢	**٠.٨٥٤	**٠.٧٣٠
البُعد ٣ / محور ١	-	-	-	**٠.٦١٠	**٠.٨٦١	**٠.٨٤٠	**٠.٧٩٣	**٠.٨٥٢	**٠.٩١١	-	**٠.٦٥١
المحور الأول	-	-	-	**٠.٦٣٠	**٠.٨٨٧	**٠.٨٨٣	**٠.٨٢٣	**٠.٨٥٨	-	-	**٠.٧٢٤
البُعد ١ / محور ٢	-	-	**٠.٦٢٠	**٠.٦٩٠	**٠.٩٧٤	**٠.٩٢٩	**٠.٨٧٤	-	-	-	**٠.٧٤٦
البُعد ٢ / محور ٢	-	-	**٠.٦٢٢	**٠.٦١٩	**٠.٩٤٧	**٠.٨٧٧	-	-	-	-	**٠.٧٤٢
البُعد ٣ / محور ٢	-	-	**٠.٦٢٩	**٠.٦٧٩	**٠.٩٧١	-	-	-	-	-	**٠.٧٤٣
المحور الثاني	-	-	**٠.٦٤٦	**٠.٦٨٩	-	-	-	-	-	-	**٠.٧٧١
البُعد ١ / محور ٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٨٩٠
البُعد ٢ / محور ٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٩٠٧
البُعد ٣ / محور ٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	**٠.٧٨٧
المحور الثالث	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(\*) القيم الارتباطية الواردة في الجدول أعلاه ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١).

### ٣) ثبات أداة البحث:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ كمؤشر على ثبات أبعاد ومحاور المقياس، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (١١): قيم ثبات محاور وأبعاد أداة الدراسة والمحسوبة بطريقة التناسق الداخلي

(ألفا كرونباخ) لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=٤٨)

رقم	المحاور والأبعاد	اسم المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١/١	البُعد الأول / المحور الأول	دور القيادات الأكاديمية في بُعد اختيار وتعيين المعيد	٦	٠.٨٩١
١/٢	البُعد الثاني / المحور الأول	دور القيادات الأكاديمية في بُعد الأنظمة واللوائح	٦	٠.٩٤١
١/٣	البُعد الثالث / المحور الأول	دور القيادات الأكاديمية في بُعد تهيئة المعيد	٥	٠.٨٧٤

٠.٩٥٥	١٧	دور القيادات الأكاديمية في وضع الإستراتيجيات الكلية لتعيين المعيدين والمعيدات	المحور الأول	١/٤
٠.٩٣٨	٦	دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بُعْد الجانب التنظيمي	البُعد الأول / المحور الثاني	٢/١
٠.٩١٢	٥	دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بُعْد البحث والتدريس	البُعد الثاني / المحور الثاني	٢/٢
٠.٩١٧	٥	دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بُعْد أهداف برامج التنمية	البُعد الثالث / المحور الثاني	٢/٣
٠.٩٧١	١٦	دور القيادات الأكاديمية في التخطيط الكلي لبرامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات	المحور الثاني	٢/٤
٠.٩٣٤	٥	معوّقات بُعْد الأنظمة والقوانين	البُعد الأول / المحور الثالث	٣/١
٠.٩٠٧	٥	معوّقات بُعْد الحوافز	البُعد الثاني / المحور الثالث	٣/٢
٠.٨٧١	٥	معوّقات بُعْد أساليب تقييم	البُعد الثالث / المحور الثالث	٣/٣
٠.٩٣٩	١٥	المعوّقات الكلية لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات	المحور الثالث	٣/٤
٠.٨٦٥	٤٨	(الثبات الكلي لأداة البحث)		١٣

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات أبعاد أداة البحث ما بين (٠.٨٧١) و(٠.٩٧١)، بثبات كلي (٠.٨٦٥)، حيث أوضح Caputo & Langher (٢٠١٥) أن معامل الثبات يكون ممتازاً إذا كان (٠.٩٠) فأكثر، وجيداً إذا كان بين (٠.٨٠) و(٠.٩٠)، ومقبولاً إذا كان بين (٠.٧٠) و(٠.٨٠)، ومشكوكاً فيه إذا كان بين (٠.٦٠) و(٠.٧٠)، وضعيفاً إذا كان أقل من (٠.٦٠) (ص ٢١٠-٢٢٢).

#### خامساً: تنفيذ البحث:

تضمنت خطوات تنفيذ البحث التالي:

- جمع المادة العلمية ومراجعة البحوث والدراسات السابقة.
- إعداد أداة البحث (الاستبانة) (إلكترونيًا / ورقياً) في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.
- خطاب بطلب تسهيل مهمة الباحثة، ومرفق معه الأداة.
- توزيع الاستبانات على عينة البحث.
- تجميع الاستبانات وتحليلها إحصائياً، ثم عرض نتائج البحث ومناقشتها واستخلاص النتائج ووضع

التوصيات والمقترحات.

### سادساً: الأساليب الإحصائية:

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

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتوزيع أفراد مجتمع البحث، ولقياس درجة الممارسة لأفراد مجتمع البحث على العبارات المتعلقة بمحاور الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة البحث (الاستبانة).
٣. معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداة البحث (الاستبانة).
٤. اختبار تحليل التباين الاحادي (One- Way ANOVA)، وذلك من أجل تعرّف دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث وفقاً لمتغير نوع الكلية.
٥. اختبارات للعينات المستقلة (Independent Samples Test)، وذلك من أجل تعرّف دلالة الفروق في استجابات أفراد مجتمع البحث؛ وفقاً لمتغير (النوع (ذكر - انثى) - الدرجة الوظيفية).
٦. وقد جرى تدرّج فقرات القسم الثاني من الاستبانة وفق التدرّج الخماسي (ليكرت)، حيث تم تحديد فترات لتقدير العبارات، من خلال الدرجات المتوقعة على أداة البحث على النحو التالي:  
المدى = أعلى تقدير للاستجابة - أقل تقدير = ٤ - ١ = ٥  
طول الفترة = ٥ / ٤ = ١.٢٥

### جدول (١٢): فترات تقدير العبارات (الحد الأدنى - الحد الأقصى)

الحد الأقصى للفترة	الحد الأدنى للفترة	درجة التحقق
١.٧٩	١	ضعيف جداً
٢.٥٩	١.٨٠	ضعيف
٣.٣٩	٢.٦٠	متوسط
٤.١٩	٣.٤٠	كبير
٥	٤.٢٠	كبير جداً

## الفصل الخامس

### نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

- عرض نتائج البحث.
- مناقشة نتائج البحث وتفسيرها.

## نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج البحث التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أداة البحث ومعالجة البيانات، وجرى عرضها ومناقشتها وفقاً لتسلسل أسئلتها، وذلك على النحو الآتي:

**أولاً: السؤال الأول:** ما دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحليل استجابات عينة البحث، وتم تحديد درجة أهمية دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد؛ وفقاً للمعيار المتبع للبحث والموضح بفصل إجراءات البحث، للبعد الأول المتعلق باختيار وتعيين المعيدين والمعيدات، والبعده الثاني المتعلق بالأنظمة واللوائح، والبعده الثالث المتعلق بتهيئة المعيدين والمعيدات، وكانت النتائج الخاصة بكل بُعد على النحو التالي:

**البعده الأول: اختيار وتعيين المعيدين والمعيدات.**

جدول (١٣): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد اختيار وتعيين المعيدين والمعيدات (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب تنازلياً	درجة الدور
٥	تعلن عن وظائف الإعادة عن طريق الموقع الإلكتروني للجامعة وفق إجراءات واضحة.	٣.١٨	٦٣.٦	١.١٩٦	١	متوسط
٣	تحرص على توظيف (المعدين - المعيدات) ذوي الكفاءة العالية	٣.٠٤	٦٠.٨	١.١٢٢	٢	متوسط
٦	تشرف على لجان مقابلة واختيار (المعدين - المعيدات).	٢.٩٦	٥٩.٢	١.١٣٦	٣	متوسط
٢	توفر اختبارات مقننة (القدرات - معلومات عامة) قبل اختيار (المعدين - المعيدات).	٢.٩٣	٥٨.٦	١.١٠٣	٤	متوسط
١	تتخذ قرارات تعيين (المعدين - المعيدات) بناء على معرفة سابقة من خلال فترة التجريب.	٢.٩٠	٥٨.٠	١.٠٨٢	٥	متوسط
٤	تزود المتقدمين لوظيفة معيد بالبيانات والمعلومات الكاملة حول طبيعة وظيفة الإعادة.	٢.٨٢	٥٦.٤	١.١١١	٦	متوسط
	<b>المعدل العام للبعده</b>	<b>٢.٩٧٢</b>	<b>٥٩.٤</b>	<b>٠.٩٣١</b>	<b>-</b>	<b>متوسط</b>

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن:

(١) أعطى أفراد مجتمع البحث البعده الأول (دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد (البعده الأول اختيار وتعيين المعيدين)) درجة متوسطة (متوسط) حيال أدوارها بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣١).

(٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٨٢ - ٣.١٨)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٨٢ - ١.١٩٦)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتتها عن المتوسط متقارباً، وقد جاء ترتيب العبارات وفقاً لمتوسطاتها على النحو التالي:

• "تعلن عن وظائف الإعادة عن طريق الموقع الإلكتروني للجامعة، وفق إجراءات واضحة" بمتوسط حسابي (٣.١٨) وانحراف معياري بلغ (١.١٩٦).

• "تحرص على توظيف (المعيدين - المعيدات) ذوي الكفاءة العالية" بمتوسط حسابي (٣.٠٤) وانحراف معياري بلغ (١.١٢٢).

• "تشرف على لجان مقابلة واختيار (المعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٩٦) وانحراف معياري بلغ (١.١٣٦).

• "توفر اختبارات مقننة (القدرات - معلومات عامة) قبل اختيار (المعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري بلغ (١.١٠٣).

• "تتخذ قرارات تعيين (المعيدين - المعيدات) بناءً على معرفة سابقة، من خلال فترة التجريب" بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٢).

كما يتضح أن أقل العبارات التي حصلت على ترتيب أقل تتمثل في العبارة رقم (٤)، ونصها: "تزود المتقدمين لوظيفة معيد بالبيانات والمعلومات الكاملة حول طبيعة وظيفة" بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وانحراف معياري (١.١١١)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك دوراً للقيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيد والمعيدات، ولكن قد يحتاج إلى مزيد من التخطيط والاهتمام، ويرجع ذلك إلى أهمية عملية الاختيار والتعيين في العمل الإداري، فمن خلال الممارسة السليمة والعملية لقواعد ومعايير عملية الاختيار والتعيين، تستطيع الجامعة أن تضع الشخص المناسب في وظيفة تناسب مع خبراته ومؤهلاته وقدراته بما يضمن إنتاجية عالية، ويجعل أمر تدريبه سهلاً، واستمراره في العمل الأكاديمي قائماً، والشخص الذي يشعر أنه عُيِّن في وظيفة لا تناسب مؤهلاته وقدراته سيكون دائماً في حالة من القلق وعدم الاستقرار، وأداء الجامعة يعتمد بشكل أساسي على أداء العاملين بها، وكلما كان أولئك لديهم الخبرة والمهارة المطلوبة؛ انعكس ذلك بشكل أفضل على أداء الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أودوش، وأودينغ-واش، ونانجولي (Odoch, Oding-Wach & Nangoli, 2013) التي أكدت على وجود ارتباط إيجابي بين إستراتيجيات التعيين والنمو المهني لدى أعضاء هيئة التدريس، ودراسة جرجون (٢٠٠٩) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين الولاء العاطفي لدى العاملين الإداريين في وزارة التعليم العالي وواقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية.

## البُعد الثاني: الأنظمة واللوائح:

جدول (١٤): المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيرين والمعيدات في بُعد الأنظمة واللوائح (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المنوية	الانحراف المعياري	الترتيب تنازلياً	درجة الدور
٧	تهتم بالموازنة بين أهداف الجامعة وأهداف (المعيرين - المعيدات).	٢.٩٨	٥٩.٦	١.٠٤٦	١	متوسط
١١	تُعرف (المعيرين - المعيدات) بالميثاق الأخلاقي للجامعة.	٢.٨٥	٥٧.٠	١.١١٣	٢	متوسط
١٠	تضع أهدافاً إستراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي (للمعيرين - المعيدات).	٢.٨١	٥٦.٢	١.٠٧٦	٣	متوسط
١٢	تعمل على توعية (المعيرين - المعيدات) بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية بصفة مستمرة.	٢.٧٦	٥٥.٢	١.١٤٨	٤	متوسط
٨	تُطلع (المعيرين - المعيدات) على التعليمات المرتبطة بالمتطلبات الوظيفية بصورة مستمرة.	٢.٧٥	٥٥.٠	١.١٠٨	٥	متوسط
٩	تستخدم أساليب متنوعة لتطوير أداء (المعيرين - المعيدات).	٢.٧٣	٥٤.٦	١.٠٨٢	٦	متوسط
<b>المعدل العام للبُعد</b>		<b>٢.٨١٣</b>	<b>٥٦.٣</b>	<b>٠.٩٥١</b>	<b>-</b>	<b>متوسط</b>

يتبين من الجدول رقم (١٤) أن:

(١) أعطى أفراد مجتمع البحث البُعد الثاني المتمثل في (الأنظمة واللوائح) ودور القيادات الأكاديمية في وضع الإستراتيجيات الخاصة بتعيين المعيرين والمعيدات في هذا الجانب دور متوسط بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥١).

(٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٧٣ - ٢.٩٨)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٤٦ - ١.١٤٨)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقارباً، وقد جاء الترتيب التنازلي لفقرات هذا البُعد على النحو التالي:

• "تهتم بالموازنة بين أهداف الجامعة وأهداف (المعيرين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٩٨) وانحراف معياري بلغ (١.٠٤٦).

• "تُعرف (المعيرين - المعيدات) بالميثاق الأخلاقي للجامعة" بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري بلغ (١.١١٣).

- "تضع أهدافاً إستراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٨١) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧٦).
- "تعمل على توعية (المعيدين - المعيدات) بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية بصفة مستمرة" بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري بلغ (١.١٤٨).
- "تُطلع (المعيدين - المعيدات) على التعليمات المرتبطة بالمتطلبات الوظيفية بصورة مستمرة" بمتوسط حسابي (٢.٧٥) وانحراف معياري بلغ (١.١٠٨).
- "تستخدم أساليب متنوعة لتطوير أداء (المعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري (١.٠٨٢).

كما يتضح أن أقل العبارات التي حصلت على ترتيب أقل تتمثل في العبارة رقم (٩)، ونصها: "تستخدم أساليب متنوعة لتطوير أداء (المعيدين - المعيدات)"، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدون والمعيدات في بُعد الأنظمة واللوائح ليس الدور المأمول، ولعل ذلك يتطلب بذل جهودٍ أكثر في تنوع الأساليب والطرق التي تساعد على تطوير المعيدون والمعيدات، وزيادة جذبهم وتشجيعهم على التقدّم في الأداء، وبذل المزيد من توعيتهم على الأدوار التي تقوم بها القيادات الأكاديمية وأهميتها، وذلك لأهمية النظام الإداري المتكامل الذي يساعد المعيدون والمعيدات على تحديد وتنمية مسارهم الوظيفي وإشباعه، فتخطيط مسارهم الوظيفي يوفر النمو في المسار الوظيفي والخبرة، ومن ثمَّ الارتقاء بالسلم الوظيفي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مهدي (٢٠١١م)، التي أكدت على أن الأنظمة والقوانين لها أثر واضح في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية.

البُعد الثالث: تهيئة المعيدون.

جدول (١٥): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيدون والمعيدات في بُعد تهيئة المعيدون والمعيدات (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب تنازلياً	درجة الدور
١٣	تحرص على بناء الثقة مع (المعيدين - المعيدات).	٢.٩٣	٥٨.٦	١.١٠٧	١	متوسط
١٦	توجه (المعيدين - المعيدات) إلى اختيار الجامعات المناسبة لإكمال الدراسة.	٢.٨٥	٥٧.٠	١.٠٤١	٢	متوسط
١٧	تضع توجهاتها للمسار الوظيفي للكلية أو الجامعة وفق آليات واضحة.	٢.٧٧	٥٥.٤	١.٠٥١	٣	متوسط
١٥	توفر المناخ الملائم للاستقرار والأمن الوظيفي (للمعيدين - المعيدات)	٢.٦٨	٥٣.٦	١.١١٧	٤	متوسط

متوسط	٥	١.١٢٠	٥٢.٤	٢.٦٢	تضع برامج تعريفية وإرشادية (للمعيدين - المعيدات) لكسر الحاجز النفسي.	١٤
متوسط	-	٠.٩٦٦	٥٥.٤	٢.٧٧١	المعدل العام للبعْد	

يتبين من الجدول رقم (١٥) أن:

(١) أظهرت نتيجة استطلاع مجتمع البحث في بُعد تهيئة المعيدين والمعيدات أن دور القيادات الأكاديمية في هذا البعد كان دوراً متوسطاً على وجه الإجمال بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٧) وانحراف معياري بلغ (٥٥.٤).

(٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٦٢ - ٢.٩٣)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (٥٢.٤ - ٥٨.٦)، وقد جاء الترتيب التنازلي لفقرات هذا البعد على النحو التالي:

• "تحرص على بناء الثقة مع (المعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري بلغ (٥٨.٦).

• "توجه (المعيدين - المعيدات) إلى اختيار الجامعات المناسبة لإكمال الدراسة" بمتوسط حسابي (٢.٨٥) وانحراف معياري بلغ (٥٧.٠).

• "تضع توجهاتها للمسار الوظيفي للكلية أو الجامعة وفق آليات واضحة" بمتوسط حسابي (٢.٧٧) وانحراف معياري بلغ (٥٥.٤).

• "توفر المناخ الملائم للاستقرار والأمن الوظيفي (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وانحراف معياري بلغ (٥٣.٦).

كما يتضح أن أقل العبارات التي حصلت على ترتيب أقل تتمثل في العبارة رقم (١٤)، ونصها: "تضع برامج تعريفية وإرشادية (للمعيدين - المعيدات) لكسر الحاجز النفسي" بمتوسط حسابي (٢.٦٢) وانحراف معياري بلغ (٥٢.٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك دوراً للقيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات، ولكن قد يحتاج إلى المزيد من التخطيط لتلك البرامج والتحسين فيها، عن طريق تنوع أساليبها وطرق تقديمها وقدرتها على جذب طاقاتهم وتوجيهاتهم نحو الجامعة، وربطها بمساراتهم الوظيفية، وطرق تخطيطها؛ لكي تساعد المعيدين والمعيدات على الشعور بالاستقرار والانتماء للجامعة، وذلك لأهمية التهيئة للمعيدين في جعلهم يشعرون بالارتباط الشخصي مع القسم والجامعة ككل، فالمعيدون لا يتعلمون فقط واجباتهم وأدوارهم في الجامعة، بل أيضاً يشعرون بالانتماء نحو الجامعة وأهدافها وقيمها، وتهيئتهم تؤدي إلى زيادة رضاهم وتحسين إنتاجيتهم وفعاليتهم في العمل، كما تشجع على بقائهم في الجامعة، واستمرارهم للتقني فيها، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جرانروس (Granrose,1987) التي أكدت على أن المعرفة المسبقة للموظفين بخطة تطوير المسار الوظيفي في الجامعة

أثرت في قرار تحديد مصيرهم فيها، وتختلف مع نتائج دراسة وادي وماضي (٢٠٠٧م) التي أكدت على أن من أهم المعوقات التي تُحوّل دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي قلة البرامج التأهيلية.

جدول رقم ( ١٦ ) يوضح المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المحور الأول تصاعدياً ( ٣٨٠ = ن ) :

درجة دور القيادات الأكاديمية في وضع الاستراتيجيات الكلية لتعيين المعيد والمعيدات :				المعدل العام الكلي لتحديد درجة دور القيادات الأكاديمية في وضع الاستراتيجيات الكلية لتعيين المعيد والمعيدات في جامعة الملك خالد :
درجة دور القيادات	ترتيب البعد على المحور	النسبة المئوية للمتوسط	الانحراف المعياري	
متوسط	١	٥٩.٤	٠.٩٣١	٢.٩٧٢
متوسط	٢	٥٦.٣	٠.٩٥١	٢.٨١٣
متوسط	٣	٥٥.٤	٠.٩٦٦	٢.٧٧١
متوسط	-	٥٧.١	٠.٨٨٧	٢.٨٥٧

ويلاحظ من نتائج الجدول (١٦) مايلي:

١. جاء بالمرتبة الأولى بعد اختيار وتعيين المعيدين بمتوسط حسابي مقداره (٢.٩٧٢) وانحراف معياري (٠.٩٣١) وبدرجة متوسط.
٢. جاء بالمرتبة الثانية بعد الأنظمة واللوائح بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨١٣) وانحراف معياري (٠.٩٥١) وبدرجة متوسط.
٣. جاء بالمرتبة الثالثة بعد استراتيجيات تعيين المعيد والمعيدات بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٧١) وانحراف معياري (٠.٩٦٦) وبدرجة متوسط.

ثانياً: السؤال الثاني: ما دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيد والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحليل استجابات عينة البحث، وتم تحديد درجة أهمية دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيد والمعيدات في جامعة الملك خالد؛ وفقاً للمعيار المتبع للبحث والموضح بفصل إجراءات البحث، للبعد الأول المتعلق بالجانب التنظيمي، والبعد الثاني المتعلق بجانب البحث والتدريس، والبعد الثالث المتعلق بأهداف برامج التنمية، وكانت النتائج الخاصة بكل بُعد على النحو التالي:

## البُعد الأول: الجانب التنظيمي.

جدول (١٧): المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيدون في بُعد الجانب التنظيمي (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب تنازلياً	درجة الدور
١٨	تخطط برامج التنمية المهنية (للمعديين - المعيدات) وفقاً للاحتياجات المستجدة.	٢.٩١	٥٨.٢	١.٠٠٩	١	متوسط
٢٢	تعمل على التقييم الدوري لاحتياجات (المعديين - المعيدات) المهنية والعلمية.	٢.٧٦	٥٥.٢	١.١٢٣	٢	متوسط
٢١	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية (للمعديين - المعيدات) وفق أساليب علمية متعددة.	٢.٧٤	٥٤.٨	١.٠٨٧	٣	متوسط
٢٠	تبحث (المعديين - المعيدات) على تطوير كفاياتهم المهنية؛ من خلال إرشادهم إلى متابعة قواعد البيانات والمعلومات العالمية.	٢.٧٣	٥٤.٦	١.٠٦٠	٤	متوسط
٢٣	تتابع أثر برامج التنمية المهنية على الأداء الأكاديمي (للمعديين - المعيدات).	٢.٧٢	٥٤.٤	١.٠٩٠	٥	متوسط
١٩	تستعين بخبرات أكاديمية خارجية وداخلية في تخطيط برامج التنمية المهنية (للمعديين - المعيدات).	٢.٧٠	٥٤.٠	٠.٩٧٧	٦	متوسط
	المعدل العام في البُعد	٢.٧٥٩	٥٥.٢	٠.٩٣٢	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (١٧) أن:

(١) أعطى أفراد مجتمع البحث في الجانب التنظيمي حيال دور القيادات الأكاديمية في تحقيقه الجانب التنظيمي تقديراً عاماً متوسطاً، وبمتوسط حسابي قدره (٢.٧٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣٢).

(٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٧٠ - ٢.٩١)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (٠.٩٧٧ - ١.١٢٣)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقارباً، وقد جاء ترتيب العبارات وفقاً لمتوسطاتها على النحو التالي:

• "تخطط برامج التنمية المهنية (للمعديين - المعيدات) وفقاً للاحتياجات المستجدة" بمتوسط حسابي (٢.٩١) وانحراف معياري بلغ (١.٠٠٩).

• "تعمل على التقييم الدوري لاحتياجات (المعديين - المعيدات) المهنية والعلمية" بمتوسط حسابي (٢.٧٦) وانحراف معياري بلغ (١.١٢٣).

• "تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية (للمعديين - المعيدات) وفق أساليب علمية متعددة" بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٧).

- "تحت (المعيدين - المعيدات) على تطوير كفاياتهم المهنية من خلال إرشادهم إلى متابعة قواعد البيانات والمعلومات العالمية" بمتوسط حسابي (٢٠٧٣) وانحراف معياري بلغ (١٠٠٦٠).
- "تتابع أثر برامج التنمية المهنية على الأداء الأكاديمي (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢٠٧٢) وانحراف معياري بلغ (١٠٠٩٠).

كما يتضح أن أقل العبارات التي حصلت على ترتيب أقل تتمثل في العبارة رقم (١٩)، ونصها: "تستعين بخبرات أكاديمية خارجية وداخلية في تخطيط برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢٠٧٠) وانحراف معياري (٠٠٩٧٧)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك دوراً للقيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية، ولكن قد يحتاج إلى الاهتمام أكثر باحتياجات المعيدون والمعيدات، والتركيز على نقاط القصور والضعف أثناء أداء واجباتهم والأخذ بها، أيضاً زيادة الحرص على الاستفادة من خبرات أكاديمية خارجية أو داخلية في إعداد وتخطيط تلك البرامج والتنوع في اختيار تلك الخبرات، وزيادة الاهتمام بتقييم تطورهم أثناء أداء واجباتهم، والاستفادة من ذلك في تنظيم برامج التنمية المهنية، ويرجع ذلك لأهمية التنظيم لبرامج التنمية المهنية؛ لما لها من أثر كبير على تطوير وتحسين المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهل المعيدون والمعيدات على تخطيط مسارهم الوظيفي، وبالتالي تحسين المستوى العلمي والعملية في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مهدي (٢٠١١م) التي تؤكد على أن برامج التدريب والتطوير لها أثر واضح على تطوير المسار الوظيفي للإداريين في مؤسسات التعليم العالي، وتختلف مع نتائج دراسة جاد الرب وعبيد (٢٠٠٩م) التي تؤكد قصور الخدمة التدريبية لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم، وأن اختيار المتدربين كان عشوائياً، وليس بناءً على احتياجاتهم الفعلية، ودراسة أبي بكر (٢٠٠٨م) التي أظهرت أن من ضمن أكبر العوائق التي تحول دون الالتحاق بالبرامج التطويرية تتمثل في توقيت انعقاد هذه البرامج، ونتائج دراسة الفاضل (٢٠١١) والتي أوضحت أن من أهم معوقات تخطيط المسار الوظيفي وتنميته قلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم.

البُعد الثاني: البحث والتدريس.

جدول (١٨): المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد البحث والتدريس (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب تنازلياً	درجة الدور
٢٤	تنظم برامج التنمية المهنية التي تسهم في تنمية مهارات (المعيدين - المعيدات) البحثية.	٢.٨٧	٥٧.٤	١.٠٨٥	١	متوسط
٢٨	تختار برامج التنمية المهنية التي تتناسب مع الموقف العلمي والمهني (للمعيدين - المعيدات).	٢.٨٦	٥٧.٢	١.٠٥٨	٢	متوسط
٢٧	تقيم برامج التنمية المهنية التي تعقد (للمعيدين - المعيدات).	٢.٧٩	٥٥.٨	١.٠٩٥	٣	متوسط
٢٦	تهتم بتضمين برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) برامج خاصة للارتقاء بمستواهم المعرفي والأكاديمي في مجال تخصصهم.	٢.٧٧	٥٥.٤	١.١٠٧	٤	متوسط
٢٥	تشجع (المعيدين - المعيدات) على المشاركة في المؤتمرات العلمية - الحلقات الدراسية - السمنارات العلمية.	٢.٧٥	٥٥.٠	١.٠٧٨	٥	متوسط
	<b>المعدل العام للبُعد</b>	<b>٢.٨٠٨</b>	<b>٥٦.٢</b>	<b>٠.٩٦٠</b>	<b>-</b>	<b>متوسط</b>

يتبين من الجدول رقم (١٨) أن:

(١) أظهرت نتيجة استطلاع مجتمع البحث في بُعد البحث والتدريس أن دور القيادات الأكاديمية في هذا البُعد كان دوراً متوسطاً على وجه الإجمال بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٠).

(٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٧٥ - ٢.٨٧)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٥٨ - ١.١٠٧)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقارباً، وقد جاء ترتيب العبارات وفقاً لمتوسطاتها على النحو التالي:

• "تنظم برامج التنمية المهنية التي تسهم في تنمية مهارات (المعيدين - المعيدات) البحثية" بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٥).

• "تختار برامج التنمية المهنية التي تتناسب مع الموقف العلمي والمهني (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٨٦) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥٨).

• "تقيم برامج التنمية المهنية التي تعقد (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٧٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٩٥).

• تهتم بتضمين برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) برامج خاصة للارتقاء بمستواهم المعرفي والأكاديمي في مجال تخصصهم" بمتوسط حسابي (٢٠٧٧) وانحراف معياري بلغ (١٠١٠٧).  
كما يتضح أن أقل العبارات التي حصلت على ترتيب أقل تتمثل في العبارة رقم (٢٥)، ونصها:  
"تشجع (المعيدين - المعيدات) على المشاركة في المؤتمرات العلمية - الحلقات الدراسية - السمنارات العلمية" بمتوسط حسابي (٢٠٧٥) وانحراف معياري بلغ (١٠٠٧٨)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية يحتاج إلى تخصيص أكثر للمواقف العلمية والمهنية والتي تساعد المعيدون على التحسّن في الأداء وإثارة اهتمام المعيدون بشكل أكبر لحضور جميع ما يقدم في الجامعة من مؤتمرات، وأنشطة، وترجع أهمية ذلك إلى أنه من الضروري تلقي (المعيدين والمعيدات) إعداداً مهنيّاً وتربويّاً مناسباً، وذلك لحاجتهم إلى النمو المهني الذي يمكنهم من تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم، مما يمكنهم من التكيف الأمثل مع بيئتهم المهنية، وإلى الحاجة المستمرة لامتلاك مهارات تطوير المناهج، والتعرّف على إستراتيجيات التدريس الحديثة، وتعدّد مهامهم من تدريس وبجث علمي، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة جراغ (٢٠٠٨)، ودراسة دكسون (Dickson, 2006) التي تؤكد ضرورة تضمين برامج التنمية المهنية برامج خاصة بتنمية مجال البحث العلمي، وأيضاً مجال التدريس الجامعي، وتختلف مع نتائج دراسة الصيرفي (٢٠٠٧م) حول تدبّي المستوى المهني لأعضاء هيئة التدريس، وذلك نتيجة مشكلات ومعوّقات عديدة تواجه تحقيق التنمية المهنية لهم؛ منها: ما يخص مهامهم التدريسية، ومنها: ما يخص المهام البحثية.

#### البُعد الثالث: أهداف برامج التنمية.

جدول (١٩): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات في بُعد أهداف برامج التنمية المهنية (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب التنازلي	درجة الدور
٢٩	تعزز الطموحات والقدرات ذات العلاقة بالمسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).	٢٠٨٨	٥٧.٦	١٠٠٨٠	١	متوسط
٣٢	تعزز مفهوم وخطوات تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات) ببرامج خاصة.	٢٠٧٨	٥٥.٦	١٠٠٥٥	٢	متوسط
٣٣	تحرص في برامج التنمية المهنية على تحسين أداء (المعيدين - المعيدات) لمهامهم وأنشطتهم الوظيفية للأفضل.	٢٠٧٣	٥٤.٦	١٠٠٧٣	٣	متوسط
٣١	تمنح (المعيدين - المعيدات) من خلال حضورهم برامج التنمية المهنية فرصة التعرّف على مستوى أدائهم.	٢٠٦٦	٥٣.٢	١٠١١٨	٤	متوسط

متوسط	٥	١٠٠٦٤	٥٢.٨	٢.٦٤	توفر من خلال برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) فرصة تبادل الخبرات والتفاعل مع الزملاء.	٣٠
متوسط	-	٠.٩٦٧	٥٤.٨	٢.٧٣٨	المعدل العام للبعْد	

يتبين من الجدول رقم (١٩) أن:

- (١) أعطى أفراد مجتمع البحث في بُعد أهداف برامج التنمية المهنية دور القيادات الأكاديمية دوراً متوسطاً على وجه الإجمال، بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٧).
  - (٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٢.٦٤ - ٢.٨٨)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٥٥ - ١.١١٨)، وقد جاءت العبارات مرتبة تنازلياً كما يلي:
    - "تعزز الطموحات والقدرات ذات العلاقة بالمسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٢.٨٨) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٠).
    - "تعزز مفهوم خطوات تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات) ببرامج خاصة" بمتوسط حسابي (٢.٧٨) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥٥).
    - "تحرص في برامج التنمية المهنية على تحسين أداء (المعيدين - المعيدات) لمهامهم وأنشطتهم الوظيفية للأفضل" بمتوسط حسابي (٢.٧٣) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧٣).
    - "تمنح (المعيدين - المعيدات) من خلال حضورهم برامج التنمية المهنية فرصة التعرف على مستوى أدائهم" بمتوسط حسابي (٢.٦٦) وانحراف معياري بلغ (١.١١٨).
- كما يتضح أن أقل العبارات والتي حصلت على تقدير أقل رقم (٣٠)، ونصها: "توفر من خلال برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) فرصة تبادل الخبرات والتفاعل مع الزملاء" بمتوسط حسابي (٢.٦٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك ضعفاً في دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات يتضح ذلك في عدم إتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم من خلال التواصل مع زملائهم والإستفادة من خبراتهم، إلى جانب قلة معرفة المعيدون بقدراتهم، وبالتالي تقصيرهم في حضور برامج التنمية، فيحتاج ذلك إلى توعية المعيدون بأهمية الأهداف من حضورهم برامج التنمية المهنية، وذلك لأهمية الأهداف التي تحققها برامج التنمية المهنية من أن ينال المعيدون تأهيلاً علمياً عميقاً في حقل تخصصه، وتأهيلاً تربوياً لتحسين مهاراته التدريسية، وأن يتلقى تدريباً على المناهج والخطط التدريسية الجامعية وتنمية قدراته الإدارية والقيادية؛ لإعداده لتولي المناصب الإدارية في الجامعة. وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة مرسى (٢٠٠٧) التي تؤكد على أن الأساليب المتبعة في تنفيذ برامج التنمية المهنية لا تسهم في تحقيق أهدافها بشكل جيد.

## جدول رقم ( ٢٠ ) يوضح المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المحور

الثاني مرتبة تصاعدياً ( ٣٨٠ = ن ) :

درجة دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات :					المعدل العام الكلي لتحديد درجة دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد :
درجة دور القيادات	الترتيب على المحور	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للمتوسط	المتوسط الحسابي	
متوسط	١	٠.٩٦٠	٥٦.٢	٢.٨٠٨	٢ / ٢ - معدل عام البعد الثاني / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في بعد جانب البحث والتدريس من تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات .
متوسط	٢	٠.٩٣٢	٥٥.٢	٢.٧٥٩	٢ / ١ - معدل عام البعد الأول / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في بعد الجانب التنظيمي من تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات .
متوسط	٣	٠.٩٦٧	٥٤.٨	٢.٧٣٨	٢ / ٣ - معدل عام البعد الثالث / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في بعد جانب أهداف برامج التنمية من تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات
متوسط	-	٠.٩١١	٥٥.٤	٢.٧٦٨	٢ / ٤ - معدل عام المحور الثاني لدرجة دور القيادات الأكاديمية في التخطيط الكلي لبرامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات .

ويلاحظ من نتائج الجدول (٢٠) مايلي:

١. جاء بالمرتبة الاولى بعد البحث والتدريس بمتوسط حسابي مقداره (٢.٨٠٨) وانحراف معياري (٠.٩٦٠) وبدرجة متوسط.
٢. جاء بالمرتبة الثانية بعد الجانب التنظيمي بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٥٩) وانحراف معياري (٠.٩٣٢) وبدرجة متوسط.
٣. جاء بالمرتبة الثالثة بعد جانب أهداف برامج التنمية بمتوسط حسابي مقداره (٢.٧٣٨) وانحراف معياري (٠.٩٦٧) وبدرجة متوسط.

ثالثاً: السؤال الثالث: ما معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لتحليل استجابات عينة البحث، وتم تحديد درجة معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد وفقاً للمعيار المتبع للبحث والموضَّح بفصل إجراءات البحث، للبعد الأول المتعلق بالأنظمة والقوانين، والبعد الثاني المتعلق بالحوافز، والبعد الثالث المتعلق بأساليب التقييم، وكانت النتائج الخاصة بكل بُعد على النحو التالي:

البُعد الأول: معوّقات بُعد الأنظمة والقوانين.

جدول (٢١): المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيرين والمعيدات حيال معوّقات بُعد الأنظمة والقوانين (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب التنازلي	درجة المعوق
٣٨	عدم وجود وحدة إدارية مسؤولة عن بناء قاعدة لبيانات المسار الوظيفي (للمعيرين - المعيدات) وفق خطة زمنية محددة.	٣.٣٦	٦٧.٢	١.١٥١	١	متوسط
٣٧	الافتقار إلى الوصف الوظيفي الذي يوضح واجبات ومسؤوليات (المعيرين - المعيدات).	٣.٣٣	٦٦.٦	١.١٠٤	٢	متوسط
٣٤	ضعف السياسات الواضحة والمعلنة التي تتعلق بالمسار الوظيفي (للمعيرين - المعيدات).	٣.٣١	٦٦.٢	١.٠٩٤	٣	متوسط
٣٦	قلة المتابعة لمستوى تطبيق المسار الوظيفي (للمعيرين - المعيدات).	٣.٢٦	٦٥.٢	١.٠٥٧	٤	متوسط
٣٥	فقدان المعايير الواضحة التي تهتم بالتكامل بين متطلبات الوظيفة وحاجات (المعيرين - المعيدات) المادية والمعنوية.	٣.٢٤	٦٤.٨	١.٠٢٠	٥	متوسط
	المعدل العام للبُعد	٣.٣٠٢	٦٦.٠	٠.٩٥٨	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (٢١) النتائج التالية:

(١) يتضح أن معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيرين والمعيدات في بُعد الأنظمة والقوانين متوسطة، حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يقع في المدى المتوسط، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٠٢) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥٨).

(٢) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٤ - ٣.٣٦)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٢٠ - ١.١٥١)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط

مقارياً، وحصلت جميع عبارات البُعد على درجة أهمية متوسطة، وكانت العبارات مرتبة تنازلياً كما يلي:

• "عدم وجود وحدة إدارية مسؤولة عن بناء قاعدة لبيانات المسار الوظيفي (للمعيرين - المعيدات) وفق خطة زمنية محددة" بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري بلغ (١.١٥١).

• "الافتقار إلى الوصف الوظيفي الذي يوضح واجبات ومسؤوليات (المعيرين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٣.٣٣) وانحراف معياري بلغ (١.١٠٤).

• "ضعف السياسات الواضحة والمعلنة التي تتعلق بالمسار الوظيفي (للمعيرين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٣.٣١) وانحراف معياري بلغ (١.٠٩٤).

● "قلة المتابعة لمستوى تطبيق المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٣.٢٦) وانحراف معياري بلغ (١.٠٥٧).

● "فقدان المعايير الواضحة التي تهتم بالتكامل بين متطلبات الوظيفة وحاجات (المعيدين - المعيدات) المادية والمعنوية" بمتوسط حسابي (٣.٢٤) وانحراف معياري بلغ (١.٠٢٠).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك معوّقات تواجه تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات كالأنظمة والقوانين الغير بنّاءة والمتوارثة عبر أجيال متعاقبة من الإدارات العليا، أيضاً قلة الوضوح والغموض في سياسات الجامعة، مما يحتاج إلى إعادة النظر من قِبَل القيادات الأكاديمية في أنظمتها وقوانينها والتحسين فيها، والاهتمام بوضوح المعايير التي على أساسها يحدث التوازن بين متطلبات العمل وحاجات المعيدون والمعيدات، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة وادي وماضي (٢٠٠٧م) التي أكدت على أن الأنظمة واللوائح لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة.

البُعد الثاني: معوّقات الحوافز.

جدول (٢٢): المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيدون والمعيدات حيال معوّقات الحوافز (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	الترتيب التنازلي	درجة المعوق
٣٩	ضعف الحوافز التي تشجع (المعيدين - المعيدات) على تخطيط مسارهم الوظيفي.	٣.٤٢	٦٨.٤	١.٠٨٥	١	كبير
٤٣	قصور إقناع (المعيدين - المعيدات) بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي والحوافز.	٣.٣٩	٦٧.٨	١.١١٢	٢	متوسط
٤٢	قلة اعتمادها على نتائج التقييم (للمعيدين - المعيدات) عند تقديم الحوافز لهم.	٣.٣٧	٦٥.٤	١.٠٩٠	٣	متوسط
٤٠	غموض أنظمة الحوافز التي تضعها (للمعيدين - المعيدات) تشعرهم بالإحباط لتخطيط مسارهم الوظيفي.	٣.٢٧	٦٥.٤	١.١١٨	٤	متوسط
٤١	الحوافز السنوي الذي يحصلون عليه (المعيدون - المعيدات) لا يشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء.	٣.٢٥	٦٥.٠	١.١٤٩	٥	متوسط
	المعدل العام للبُعد	٣.٣٤٠	٦٦.٨	٠.٩٦٩	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (٢٢) النتائج التالية:

(١) أعطى أفراد مجتمع البحث البُعد الثاني المتعلق بمعوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدون والمعيدات في بعد الحوافز درجة متوسطة على وجه العموم، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٤)، وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٩).

(٢) حصلت العبارة رقم (٣٩) على تقدير كبير من أفراد مجتمع البحث كأحد المعوّقات الرئيسة التي تعوق تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، ونصها: "ضعف الحوافز التي تشجع (المعيدين - المعيدات) على تخطيط مساهمهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٥)، بينما حصلت بقية عبارات البُعد على درجات متوسط.

(٣) المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.٢٥ - ٣.٤٢)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٨٥ - ١.١٤٩)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقارباً، وكانت المعوّقات مرتبة كما يراها مجتمع البحث تنازلياً كما يلي:

- "قصور إقناع (المعيدين - المعيدات) بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي والحوافز" بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠١٢).
- "قلة اعتمادها على نتائج التقييم (للمعيدين - المعيدات) عند تقديم الحوافز لهم" بمتوسط حسابي (٣.٣٧) وانحراف معياري بلغ (١.٠٩٠).
- "غموض أنظمة الحوافز التي تضعها (للمعيدين - المعيدات) تشعرهم بالإحباط لتخطيط مساهمهم الوظيفي" بمتوسط حسابي (٣.٢٧) وانحراف معياري بلغ (١.١١٨).
- "الحافز السنوي الذي يحصلون عليه (المعيدين - المعيدات) لا يشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء" بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري بلغ (١.١٤٩).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك معوّقات تواجه تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات؛ كـ"قلة الحوافز المقدمة لهم، وضعف إقناعهم بأهمية تلك الحوافز، وربطها بمساراتهم الوظيفية وتقدمهم في العمل، ودورها في تميزهم وتحقيق طموحهم"، أيضاً الغموض في أنظمة وضع تلك الحوافز وقلة وضوح معاييرها، وترجع أهمية ذلك في كون الحوافز مؤثرات إيجابية لا تعود على المعيد في سلوكه الوظيفي فحسب، بل إنها تعود على الجامعة من جوانب متعددة، أيضاً تؤدي دوراً كبيراً ومهماً في تخطيط المسار الوظيفي للمعيد، إذ أنها تحفّزه على الإبداع في عمله والتميز في أدائه، وتعمل على تحفيزه للترقي في السلم الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة أنطونيو (Antonio, 2010) التي أظهرت ضرورة العمل على تحفيز الموظفين من أجل زيادة أدائهم ورضاهم الوظيفي، الأمر الذي يساعد المنظمة في تحقيق أهدافها، أيضاً نتائج دراسة ويت (Wheat, 2012) التي أكدت أن من العوامل التي تساعد على تسلم المرأة مركز قيادي بالجامعة التحفيز والتغذية الراجعة، ونتائج دراسة الفاضل (٢٠١١) والتي أكدت أن من المتطلبات المهمة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تطوير سياسات إدارة شؤون الموظفين في مجال التحفيز في وزارة التربية والتعليم.

البُعد الثالث: معوّقات أساليب التقييم.

جدول (٢٣): المتوسطات الحسابية وانحرافاتها المعيارية لاستجابات عينة ومجتمع البحث الكلي من

القيادات الأكاديمية والمعيرين والمعيدات حيال أساليب التقييم (ن=٣٨٠)

م	العبارة	المتوسط	النسبة المتوية	الانحراف المعياري	الترتيب التنازلي	درجة المعوق
٤٤	عملية تقييم (المعيرين- المعيدات) تتم بشكل سري.	٣.٤٢	٦٨.٤	١.٠٧٨	١	كبير
٤٨	قلة الخبرة لدى البعض منهم في تقييم أداء (المعيرين - المعيدات).	٣.٢٥	٦٥.٠	١.٠٨٩	٢	متوسط
٤٧	روتينية معايير تقييم الأداء المهني والعلمي (للمعيرين - المعيدات).	٣.٢٣	٦٤.٦	١.٠٦٧	٣	متوسط
٤٦	غلبة التقييم الشخصي في الحكم على أداء (المعيرين - المعيدات).	٣.٢٢	٦٤.٤	١.١٠٢	٤	متوسط
٤٥	قلة إشعار (المعيرين - المعيدات) بضعف أدائهم عند التقييم حتى يتمكنوا من تحسينها.	٣.١٩	٦٣.٨	١.٠٧٠	٥	متوسط
	المعدل العام للبُعد	٣.٢٦٤	٦٥.٣	٠.٩٢٤	-	متوسط

يتبين من الجدول رقم (٢٣) النتائج التالية:

(١) أعطى أفراد مجتمع البحث البُعد الثالث المتعلق بمعوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيرين والمعيدات في بُعد أساليب التقييم في جامعة الملك خالد درجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢٤).

(٢) حصلت العبارة رقم (٤٤) ونصها: "عملية تقييم (المعيرين- المعيدات) تتم بشكل سري" على موافقة كبيرة، ووجودها كأحد المعوّقات الرئيسة التي تُعيق تخطيط المسار الوظيفي للمعيرين والمعيدات، وبمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧٨)، بينما حصلت بقية العبارات على درجة متوسط.

• المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (٣.١٩ - ٣.٤٢)، والانحرافات المعيارية محصورة بين (١.٠٦٧ - ١.١٠٢)، وهي متقاربة من بعضها البعض، مما يبين أن الاستجابات كان تشتتها عن المتوسط متقارباً، وكانت المعوّقات مرتبة كما يراها مجتمع البحث تنازلياً كما يلي:

• "قلة الخبرة لدى البعض منهم في تقييم أداء (المعيرين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري بلغ (١.٠٨٩).

• "روتينية معايير تقييم الأداء المهني والعلمي (للمعيرين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٣.٢٣) وانحراف معياري بلغ (١.٠٦٧).

• "غلبة التقييم الشخصي في الحكم على أداء (المعيرين - المعيدات)" بمتوسط حسابي (٣.٢٢) وانحراف معياري بلغ (١.١٠٢).

• "قلة إشعار (المعيرين - المعيدات) بضعف أدائهم عند التقييم حتى يتمكنوا من تحسينها" بمتوسط حسابي (٣.١٩) وانحراف معياري بلغ (١.٠٧٠).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن هناك معوقات تواجه تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات كـ"سرية التقييم، وعدم وضوح نتائجه لهم بحيث يكونون على دراية بمستوى أدائهم الصحيح"، أيضاً الحاجة لتكثيف الدورات التدريبية لبعض القيادات الأكاديمية على عملية تقييم المعيدين والمعيدات بشكل جيد وواضح وبمعايير محددة، وترجع أهمية عملية تقييم الأداء لما لها من أثر كبير وكونها عاملاً مهماً ومشجعاً للمعيد أثناء تخطيط مساره الوظيفي، فإذا كان التقييم وفق المعايير القانونية ويمتاز بالعدالة والنزاهة والوضوح؛ فإن المعيد سيقوم بعمله على أكمل وجه، وترتفع الروح المعنوية لديه، مما يؤدي إلى زيادة عزيمته، وبالتالي سوف يسعى إلى تحقيق ذاته وكيانه، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة والبلوشي (٢٠١٠م) التي أظهرت أن التقييم جاء بتقدير متوسط، وله أثر واضح في المسار الوظيفي، أيضاً نتائج دراسة مهدي (٢٠١١) والتي أكدت أن تقييم الأداء له أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. جدول رقم ( ٢٤ ) يوضح المتوسطات الحسابية ونسبها المئوية وانحرافاتها المعيارية لأبعاد المحور الثالث مرتبة تصاعدياً ( ٣٨٠ = ن ) :

درجة معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد :				المعدل العام الكلي لتحديد درجة معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد :
درجة المعوق	الترتيب على المحور	النسبة المئوية للمنتوسط المعيارى	المتوسط الحسابى	
متوسط	١	٠.٩٦٩	٦٦.٨	٣.٣٤٠
متوسط	٢	٠.٩٥٨	٦٦.٠	٣.٣٠٢
متوسط	٣	٠.٩٢٤	٦٥.٣	٣.٢٦٤
متوسط	-	٠.٨٦٣	٦٦.٠	٣.٣٠٢

ويلاحظ من نتائج الجدول (٢٤) مايلي:

١. جاء بالمرتبة الاولى بعد الحوافز بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٤٠) وانحراف معياري(٠.٩٦٩) وبدرجة متوسط.
٢. جاء بالمرتبة الثانية بعد الأنظمة والقوانين بمتوسط حسابي مقداره (٣.٣٠٢) وانحراف معياري(٠.٩٥٨) وبدرجة متوسط.
٣. جاء بالمرتبة الثالثة بعد أساليب التقييم بمتوسط حسابي مقداره (٣.٢٦٤) وانحراف معياري(٠.٩٢٤) وبدرجة متوسط.



يبين الجدول رقم (٢٥) نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الكلية لاستجابة أفراد مجتمع البحث حول درجة دور القيادات الأكاديمية في كل من (وضع استراتيجيات تعيين المعيد والمعيدات، تخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعدّات تخطيط المسار الوظيفي التي تواجههم) في جامعة الملك خالد وفقاً لمتغير النوع، حيث تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المحاور الثلاثة، وفي الدرجة الكلية لتلك المحاور، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المعيد ذكوراً وإناثاً ينظرون بنظرة متساوية لدرجة دور القيادات الأكاديمية في كل من (وضع استراتيجيات تعيين المعيد والمعيدات، تخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعدّات تخطيط المسار الوظيفي)، أيضاً القيادات الأكاديمية ذكوراً وإناثاً ينظرون بنظرة متساوية لذلك، وعليه فإن الباحثة تخلص إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع البحث ترجع إلى متغير النوع.

## ٢. متغير نوع الكلية:

جدول (٢٦): الفروق بين استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعدين والمعيدات وفق نوع الكلية (ن=٣٨٠)

درجة الانحراف / البعد / المحور	النسبة المئوية للمعيار	المتوسط الحسابي	ن	نوع الكليات :	اختبار ليفين		قيمة اختبار الدلالة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسطات الكلية لأبعاد ومحاور الأداة :	
					لتجانس التباين	دلالته							
متوسط	٠.٩٧٠	٦٠.٢	٣٠.١١	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٦١٧	٠.٤٨٣	٠.٦٨٢	٠.٣٨٣	٠.٣٣٣	٢	٠.٦٦٦	١ / ١ - معدل عام البعد الأول / المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في بعد اختيار وتعيين المعيد
متوسط	٠.٩١٨	٦٠.٠	٢.٩٩٩	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٦١٧	٠.٤٨٣	٠.٦٨٢	٠.٣٨٣	٠.٨٧٠	٣٧٧	٣٢٨.٠٧٢	مع المجموعات
متوسط	٠.٩٢٦	٥٨.٣	٢.٩١٧	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٦١٧	٠.٤٨٣	٠.٦٨٢	٠.٣٨٣	٣٧٩	٣٢٨.٧٣٨	المجموع	
متوسط	٠.٩٩٥	٥٥.٥	٢.٧٧٧	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٧١٣	٠.٤٨٣	٠.٥٤٣	٠.٦١١	٠.٥٥٥	٢	١.١٠٩	١ / ٢ - معدل عام البعد الثاني / المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في بعد الأنظمة واللوائح
متوسط	٠.٩٦٢	٥٧.٥	٢.٨٧٧	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٧١٣	٠.٤٨٣	٠.٥٤٣	٠.٦١١	٠.٩٠٧	٣٧٧	٣٤١.٩٧٩	مع المجموعات
متوسط	٠.٩١٣	٥٥.٢	٢.٧٦٢	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٧١٣	٠.٤٨٣	٠.٥٤٣	٠.٦١١	٣٧٩	٣٤٣.٠٨٩	المجموع	
متوسط	٠.٩٦٦	٥٥.٨	٢.٧٩١	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٦١٣	٠.٤٨٣	٠.٥٤٣	٠.٦١١	٠.٧٠٦	٢	١.٤١٢	١ / ٣ - معدل عام البعد الثالث / المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في بعد تهيئة المعيد
متوسط	١.٠٣٥	٥٦.٦	٢.٨٢٨	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٦١٣	٠.٤٨٣	٠.٥٤٣	٠.٦١١	٠.٩٣٥	٣٧٧	٣٥٢.٤١٨	مع المجموعات
متوسط	٠.٨٨٢	٥٣.٨	٢.٦٩١	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٦١٣	٠.٤٨٣	٠.٥٤٣	٠.٦١١	٣٧٩	٣٥٣.٨٣٠	المجموع	
متوسط	٠.٩٢٠	٥٧.٣	٢.٨٦٤	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٤٩٥	٠.٤٨٣	٠.٥٧١	٠.٥٦٠	٠.٤٤١	٢	٠.٨٨٣	١ / ٤ - معدل عام المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في وضع الاستراتيجيات الكلية لتعيين المعيد والمعيدات
متوسط	٠.٨٩٥	٥٨.١	٢.٩٠٦	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٤٩٥	٠.٤٨٣	٠.٥٧١	٠.٥٦٠	٠.٧٨٨	٣٧٧	٢٩٦.٩٥٦	مع المجموعات
متوسط	٠.٨٥٧	٥٥.٩	٢.٧٩٦	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٤٩٥	٠.٤٨٣	٠.٥٧١	٠.٥٦٠	٣٧٩	٢٩٧.٨٣٩	المجموع	
متوسط	٠.٩٤٥	٥٥.٦	٢.٧٨٢	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٦٢٠	٠.٤٨٣	٠.٩٦٤	٠.٣٣٦	٠.٠٣٢	٢	٠.٠٦٤	٢ / ١ - معدل عام البعد الأول / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بعد الجانب التنظيمي
متوسط	٠.٩٥١	٥٥.١	٢.٧٥٣	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٦٢٠	٠.٤٨٣	٠.٩٦٤	٠.٣٣٦	٠.٨٧٣	٣٧٧	٣٢٩.١٥٧	مع المجموعات
متوسط	٠.٩٠٩	٥٥.٠	٢.٧٥٠	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٦٢٠	٠.٤٨٣	٠.٩٦٤	٠.٣٣٦	٣٧٩	٣٢٩.٢٢١	المجموع	
متوسط	٠.٩١٧	٥٦.٢	٢.٨٠٩	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٢	٠.٠٠٠	٢ / ٢ - معدل عام البعد الثاني / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بعد البحث والتدريس
متوسط	١.٠٤٣	٥٦.٢	٢.٨٠٨	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٩٢٧	٣٧٧	٣٤٩.٤٩٣	مع المجموعات
متوسط	٠.٨٩٤	٥٦.٢	٢.٨٠٩	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٣٧٩	٣٤٩.٤٩٣	المجموع	
متوسط	١.٠١٤	٥٤.١	٢.٧٠٧	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.١٩٤	٠.٤٨٣	٠.٦٥٦	٠.٤٢١	٠.٣٩٥	٢	٠.٧٩٠	٢ / ٣ - معدل عام البعد الثالث / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بعد أهداف برامج التنمية
متوسط	٠.٩٨٦	٥٥.٨	٢.٧٩٢	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.١٩٤	٠.٤٨٣	٠.٦٥٦	٠.٤٢١	٠.٩٣٨	٣٧٧	٣٥٣.٥٠٤	مع المجموعات
متوسط	٠.٩١٧	٥٣.٩	٢.٦٩٦	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.١٩٤	٠.٤٨٣	٠.٦٥٦	٠.٤٢١	٣٧٩	٣٥٤.٢٩٤	المجموع	
متوسط	٠.٩١٦	٥٥.٣	٢.٧٦٧	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٠٧٥	٠.٤٨٣	٠.٩٥٩	٠.٠٤٢	٠.٠٣٥	٢	٠.٠٧٠	٢ / ٤ - معدل عام المحور الثاني دور القيادات الأكاديمية في التخطيط الكلي لبرامج التنمية المهنية للمعدين والمعيدات .
متوسط	٠.٩٥٧	٥٥.٦	٢.٧٨٢	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٠٧٥	٠.٤٨٣	٠.٩٥٩	٠.٠٤٢	٠.٨٣٤	٣٧٧	٣١٤.٤٢٧	مع المجموعات
متوسط	٠.٨٥٩	٥٥.٠	٢.٧٥١	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٠٧٥	٠.٤٨٣	٠.٩٥٩	٠.٠٤٢	٣٧٩	٣١٤.٤٩٧	المجموع	
كبير	٠.٨٨٣	٦٨.٥	٣.٤٢٣	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٢.١١٧	٢	٤.٢٢٣	٣ / ١ - معدل عام البعد الأول / المحور الثالث : معوقات بعد أنظمة والقوانين
متوسط	١.٠٤٦	٦٣.٦	٣.١٧٨	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٩١٠	٣٧٧	٣٤٣.٢٤٥	مع المجموعات
متوسط	٠.٨٨٦	٦٧.٣	٣.٣٦٦	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٣٧٩	٣٤٧.٤٨٧	المجموع	
كبير	٠.٩٠٣	٦٩.٣	٣.٤٦٦	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	١.٣٦٢	٢	٢.٧٢٣	٣ / ٢ - معدل عام البعد الثاني / المحور الثالث : معوقات بعد الحوافز
متوسط	١.١٠٢	٦٥.٠	٣.٣٥٠	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٩٦٦	٣٧٧	٣٥٢.٨٦٩	مع المجموعات
متوسط	٠.٨٣٣	٦٧.٢	٣.٣٦٢	١٣٦	ك٣/ كلية صحية	٠.٠٠١	٠.٤٨٣	١.٠٠٠	٠.٠٠٠	٣٧٩	٣٥٥.٥٩٢	المجموع	

درجة الانحراف / البعد / المحور	النسبة المئوية المتوسطة	المتوسط الحسابي	ن	فئات نوع الكليات :	اختبار ليفين		قيمة اختبار الدلالة ( ف )	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتوسطات الكلية لأبعاد ومحاور الأداة :
					مستوى لتجانس التباين	قيمه دلالتيه						
كبير	٠.٨٢٤	٦٨.١	٣.٤٠٥	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٠٦٥	٠.٤٨٣	١.٤٩٦	١.٢٧٥	٢	٢.٥٤٩	٣ / ٣ - معدل عام البعد الثالث / المحور الثالث : معوّقات بعد أساليب تقييم
متوسط	٠.٩٨٧	٦٥.٠	٣.٢٥٠	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية				٠.٨٥٢	٣٧٧	٣٢١.٣٠٩	
متوسط	٠.٩٠٨	٦٣.٨	٣.١٨٨	١٣٦	ك٣/ كلية صحية					٣٧٩	٣٢٣.٨٥٩	
كبير	٠.٧٩٢	٦٨.٦	٣.٤٣١	٨٨	ك١/ كلية علمية	٠.٠١	٠.٤٨٣	١.٥٩٥	١.١٨٣	٢	٢.٣٦٧	٣ / ٤ - معدل عام المحور الثالث : المعوّقات الكلية لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعدات .
متوسط	٠.٩٤٦	٦٤.٥	٣.٢٢٦	١٥٦	ك٢/ كلية نظرية				٠.٧٤٢	٣٧٧	٢٧٩.٦٨١	
متوسط	٠.٨٠١	٦٦.١	٣.٣٠٥	١٣٦	ك٣/ كلية صحية					٣٧٩	٢٨٢.٠٤٧	

يبين الجدول رقم (٢٦) اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One- way ANOVA) للفروق بين المتوسطات الكلية لاستجابة أفراد مجتمع البحث حول درجة دور القيادات الأكاديمية في كل من (وضع إستراتيجيات تعيين المعيد والمعدات، وتخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعوّقات تخطيط المسار الوظيفي التي تواجههم) في جامعة الملك خالد وفقاً لمتغير نوع الكلية، حيث تشير النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع المحاور الثلاثة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد مجتمع البحث ينظرون بنظرة متساوية لدرجة دور القيادات الأكاديمية في كل من تلك الأبعاد مهما اختلف نوع كلياتهم.

### ٣. متغير الدرجة الوظيفية:

جدول (٢٧): الفروق بين استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار

### الوظيفي للمعيدين والمعدات وفق الدرجة الوظيفية (ن=٣٨٠)

الدرجة الوظيفية	ن	المتوسط الحسابي	النسبة المتوسطة الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التبعُد / المحور	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة	متوسط الاختلاف ونسبته	المتوسطات الكلية لأبعاد ومحاور الأداة :
قيادات	١٩٦	٣.٥٣٣	٧٠.٧	٠.٦٦٦	كبيرة	١٥.٣٧١	٠.٠٠١	١.١٥٨	١ / ١ - معدل عام البُعد الأول / المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في بُعد اختيار وتعيين المعيد
	١٨٤	٢.٣٧٥	٤٧.٥	٠.٧٩٣	ضعيفة			٢٣.٢ %	
قيادات	١٩٦	٣.٤٠٦	٦٨.١	٠.٧٣٨	كبيرة	١٦.٣٦٦	٠.٠٠١	١.٢٢٥	١ / ٢ - معدل عام البُعد الثاني / المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في بُعد الأنظمة واللوائح
	١٨٤	٢.١٨١	٤٣.٦	٠.٧١٩	ضعيفة			٢٤.٥ %	
قيادات	١٩٦	٣.٣٥٩	٦٧.٢	٠.٧٩٣	متوسطة	١٥.٨١٥	٠.٠٠١	١.٢١٦	١ / ٣ - معدل عام البُعد الثالث / المحور الأول : دور القيادات الأكاديمية في بُعد تنمية المعيد
	١٨٤	٢.١٤٣	٤٢.٩	٠.٧٠٥	ضعيفة			٢٤.٣ %	
قيادات	١٩٦	٣.٤٣٧	٦٨.٧	٠.٦٦٩	كبيرة	١٧.٨٦١	٠.٠٠١	١.١٩٩	١ / ٤ - معدل عام المحور الأول دور القيادات الأكاديمية في وضع الإستراتيجيات الكلية لتعيين المعيد والمعدات
	١٨٤	٢.٢٣٨	٤٤.٨	٠.٦٣٨	ضعيفة			٢٤.٠ %	
قيادات	١٩٦	٣.٣٦٠	٦٧.٢	٠.٧٤٨	متوسطة	١٧.٤٦٢	٠.٠٠١	١.٢٤١	٢ / ١ - معدل عام البُعد الأول / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بُعد الجانب التنظيمي
	١٨٤	٢.١١٩	٤٢.٤	٠.٦٣٦	ضعيفة			٢٤.٨ %	
قيادات	١٩٦	٣.٤٥٨	٦٩.٢	٠.٧٦٠	كبيرة	١٩.١٥٦	٠.٠٠١	١.٣٤٢	٢ / ٢ - معدل عام البُعد الثاني / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بُعد البحث والتدريس
	١٨٤	٢.١١٦	٤٢.٣	٠.٦٠١	ضعيفة			٢٦.٨ %	
قيادات	١٩٦	٣.٣٧٨	٦٧.٦	٠.٧٦١	متوسطة	١٨.٣١٣	٠.٠٠١	١.٣٢١	٢ / ٣ - معدل عام البُعد الثالث / المحور الثاني : دور القيادات الأكاديمية في تخطيط بُعد أهداف برامج التنمية
	١٨٤	٢.٠٥٧	٤١.١	٠.٦٤٣	ضعيفة			٢٦.٤ %	
قيادات	١٩٦	٣.٣٩٦	٦٧.٩	٠.٧٠١	متوسطة	١٩.٨٨٨	٠.٠٠١	١.٢٩٧	٢ / ٤ - معدل عام المحور الثاني دور القيادات الأكاديمية في التخطيط الكلي لبرامج التنمية المهنية للمعيدين والمعدات
	١٨٤	٢.٠٩٩	٤٢.٠	٠.٥٦٨	ضعيفة			٢٥.٩ %	
قيادات	١٩٦	٢.٨١٤	٥٦.٣	٠.٨٠٦	متوسطة	١٢.٠٤١ -	٠.٠٠١	١.٠٠٨	٣ / ١ - معدل عام البُعد الأول / المحور الثالث : معوّقات بُعد الأنظمة والقوانين
	١٨٤	٣.٨٢٢	٧٦.٤	٠.٨٢٥	كبيرة			٢٠.٢ %	
قيادات	١٩٦	٢.٧٦٢	٥٥.٢	٠.٧٩٣	متوسطة	١٥.٢٢٠ -	٠.٠٠١	١.١٩٣	٣ / ٢ - معدل عام البُعد الثاني / المحور الثالث : معوّقات بُعد الحوافز
	١٨٤	٣.٩٥٥	٧٩.١	٠.٧٣١	كبيرة			٢٣.٩ %	

المتوسط الاختلاف ونسبته	مستوى الدلالة	قيمة اختبار (ت)	درجة الحرية	درجة البُعد / الخور	الانحراف المعياري	نسبة المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	ن	الدرجة الوظيفية	المتوسطات الكلية لأبعاد ومحاور الأداة :
١.٢١٤ - ٢٤.٣ %	٠.٠٠١	١٧.٠٧٧ -	٣٧٨	متوسطة	٠.٧٦٢	٥٣.٥	٢.٦٧٦	١٩٦	قيادات	٣ / ٣ - معدل عام البُعد الثالث / الخور الثالث :
				كبيرة	٠.٦٢٢	٧٧.٨	٣.٨٩٠	١٨٤	معيدين	معدّات بُعد أساليب تقييم
١.١٣٨ - ٢٢.٨ %	٠.٠٠١	١٧.١٧٤ -	٣٧٨	متوسطة	٠.٦٩١	٥٥.٠	٢.٧٥١	١٩٦	قيادات	٣ / ٤ - معدل عام الخور الثالث : المعدّات الكلية
				كبيرة	٠.٦٠٠	٧٧.٨	٣.٨٨٩	١٨٤	معيدين	لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعدّات .

يبين الجدول رقم (٢٧) نتائج اختبار (ت) للفروق بين المتوسطات الكلية لاستجابة أفراد مجتمع البحث حول درجة دور القيادات الأكاديمية في كل من وضع إستراتيجيات تعيين المعيدين والمعدّات، وتخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعدّات تخطيط المسار الوظيفي التي تواجههم في جامعة الملك خالد، وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، حيث تشير النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) لجميع أبعاد المحاور الثلاث، لصالح القيادات الأكاديمية في المحورين الأول والثاني، ولصالح المعيدين والمعدّات في المحور الثالث، وفي الدرجة الكلية لتلك المحاور أيضاً، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعدّات ينظرون بنظرة مختلفة لدرجة دور القيادات الأكاديمية في ذلك، وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية، وعليه فإن الباحثة تخلص إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات مجتمع البحث ترجع إلى متغير الدرجة الوظيفية.

**خامساً: السؤال الخامس: ما الخطة التي يقترحها البحث لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعدّات خلال الخمس سنوات القادمة (١٤٣٨هـ - ١٤٤٣هـ)؟**

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث ومن مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وتجارب الدول الأخرى، وباستخدام تحليل سوات (SWOT)؛ فإنه يمكن طرح خطة مقترحة تهدف إلى تحسين تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعدّات في جامعة الملك خالد خلال الخمس سنوات القادمة؛ حيث إنها تركز على الجوانب الأكثر أهمية في تحقيق هذه العملية وتنفيذها بفاعلية، وتقوم هذه الخطة على استخدام تحليل سوات.

**أولاً: منطلقات الخطة المقترحة.**

- الاتجاه السياسي في المملكة العربية السعودية نحو الإصلاح والتطوير في جميع مؤسسات الدولة.
- ما أظهرته نتائج البحث الحالي وتجارب الدول الأخرى، وتحليل سوات من ضرورة العمل على الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعدّات بجامعة الملك خالد.
- أهمية مفهوم تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعدّات في جامعة الملك خالد، في إحداث التغيير الإيجابي المقصود، الذي يهدف إلى تطوير بنية الجامعة من خلال إتاحة الفرص للحراك الوظيفي وتدريب الأفراد، واستثمار طاقاتهم الإبداعية، ووضعها في المكان المناسب، لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الجامعة.

## ثانياً: التحليل البيئي.

يهدف التحليل الرباعي (SWOT) إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والتعرّف على الظروف البيئية والعناصر المحيطة، بما فيها من فرص وتحديات، وأثرها على تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات بجامعة الملك خالد، والوصول إلى الأهداف المأمولة. فتحديد نقاط القوة والعمل على تنميتها وتعزيزها، والفرص المتاحة ودراسة إمكانية استغلالها، ومعالجة نقاط الضعف والتحديات والعمل على التقليل من آثارها السلبية، سوف يؤدي إلى زيادة فرص نجاح الخطة المقترحة لتحسين تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

### أ- تحليل البيئة الداخلية:

يتضح أن هناك مجموعة من نقاط القوة التي تتميز بها جامعة الملك خالد داخلياً، والتي يمكن استثمارها وتفعيلها على النحو الذي يحقق تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد. وأيضاً بعض نقاط الضعف التي قد تؤثر على كفاءة وفاعلية الجامعة في تحقيق ذلك.

### جدول (٢٨): تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الداخلية	
نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وضوح إجراءات الإعلان عن وظائف الإعادة عن طريق مواقع الإنترنت.</li> <li>■ حرص القيادات الأكاديمية على توظيف المعيين والمعيدات ذوي الكفاءة العالية.</li> <li>■ موازنة القيادات الأكاديمية بين أهداف الجامعة وأهداف المعيين والمعيدات.</li> <li>■ تخطيط برامج التنمية المهنية وفق الاحتياجات المستجدة للمعيدين والمعيدات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قلة وجود وحدة مسؤولة عن بناء قاعدة لبيانات المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات وفق خطة زمنية محددة.</li> <li>■ ضعف الحوافز التي تشجع المعيين والمعيدات على تخطيط مساهمهم الوظيفي.</li> <li>■ تقييم المعيين والمعيدات يتم بشكل سري.</li> <li>■ ضعف البرامج التعريفية والإرشادية للمعيدين والمعيدات لكسر الحاجز النفسي.</li> </ul>

### ب- تحليل البيئة الخارجية:

في ظل المتغيرات الراهنة يتضح أن جامعة الملك خالد أمامها العديد من الفرص المتاحة، والتي يمكن الاستفادة منها في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، كما أن هناك مجموعة من التحديات المحتملة، والتي ينبغي على الجامعة أن تحدد كيفية التعامل معها في سبيل تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات.

## جدول (٢٩): تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية	
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تراجع ميزانية الدولة وتوجُّهها لإلغاء الحوافز والبدلات.</li> <li>■ التحدي الذي تواجهه الجامعة في الاحتفاظ بكوادرها المؤهلة نظراً لتنامي منافسة الجهات المماثلة لاستقطاب تلك الكوادر ذات الكفاءة العالية.</li> <li>■ التحدي التقني الهائل المتمثل في تقنيات التعليم والبرامج وطرق التدريس ودور الإنترنت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ خطة اقتصادية من الدولة للتوظيف في التعليم العالي.</li> <li>■ توجُّه الدولة نحو السعودة وإنهاء عقود المتعاقدين.</li> <li>■ النسبة العالية للإقبال على التعليم العالي من الطلاب.</li> </ul>

## ج- التحليل الرباعي المتكامل:

اعتماداً على تحليل مصفوفة (SWOT) السابقة اتضحت ضرورة اتخاذ جامعة الملك خالد الإجراءات والقرارات المناسبة، التي من شأنها مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة التي تهدف لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات.

## جدول (٣٠): التحليل الرباعي المتكامل

التحليل الرباعي المتكامل – الآليات		
التحديات	الفرص	
الآليات التي تستخدم نقاط القوة للحد من التحديات	الآليات التي تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	نقاط القوة
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الاستفادة من وضوح إجراءات الإعلان عن وظائف الإعادة في تقليص فجوة التنافس بين الجامعة والجامعات الأخرى في استقطاب الكفاءات منهم.</li> <li>● توظيف معيدين ومعيدات ذوي كفاءة عالية يسهم في مواجهة التحدي التقني الهائل.</li> <li>● الاستفادة من قدرة الجامعة على الموازنة بين أهدافها وأهداف المعيدين والمعيدات يحقق الرضا الوظيفي لديهم؛ لما يسهم به في مواجهة تقليص الحوافز والبدلات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الحرص على تلبية احتياجات المعيدين والمعيدات في ظل توجه الدولة نحو السعودة عن طريق تخطيط برامج التنمية المهنية وفق هذه الاحتياجات.</li> <li>● التأكيد على حرص الجامعة على انتقاء المعيدين والمعيدات ذوي الكفاءة العالية، مع الإقبال الواضح على التعليم العالي من الطلاب والحاجة إلى معيدين جدد.</li> <li>● وضوح إجراءات الإعلان عن وظائف الإعادة تكون تحت مظلة الخطة الاقتصادية للدولة.</li> </ul>	
الآليات التي تخفف من نقاط الضعف للحد من التحديات	الآليات التي تخفف من نقاط الضعف للاستفادة من الفرص	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>● مواجهة التنافسية في استقطاب الكفاءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع البرامج الإرشادية للمعيدين والمعيدات مبنية</li> </ul>	

<p>يستلزم إعادة النظر في البرامج الإرشادية للمعيدين والمعيدات لاستقطابهم بجامعة الملك خالد.</p> <p>● إيجاد بدائل أخرى عن الحافز المادي كالحوافز المعنوية للمعيدين والمعيدات، في ضوء تراجع ميزانية الدولة وقلة الحوافز.</p> <p>● تفعيل وحدة مسؤولة عن بناء قاعدة لبيانات المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات ليزيد من فرصة الجامعة في مواجهة تنافس الجامعات الأخرى.</p>	<p>على الخطة الاقتصادية للدولة في التوظيف.</p> <p>● ضرورة إنشاء وحدة مسؤولة عن بناء قاعدة لبيانات المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات لمواكبة النسبة العالية من الإقبال على التعليم العالي من الطلاب والحاجة إلى معيدين جدد.</p> <p>● التأكيد على التقييم الواضح للمعيدين والمعيدات ليتمكنوا من تطوير ذواتهم بعيداً عن سرية التقييم، وذلك لمواكبة توجه الدولة نحو السعودية، وتطلب ذلك ضبط معين لتحقيق الجودة.</p>	
--	---	--

### ثالثاً: توجهات الخطة المقترحة:

#### ١-٣ رؤية الخطة المقترحة:

تسعى إلى تحقيق التميز في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات بما يضمن كفاءة الأداء.

#### ٢-٣ رسالة الخطة المقترحة:

تلتزم جامعة الملك خالد بدور أساسي في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، من خلال ما تقدمه من فرص متعددة للتأهيل والتنمية.

#### ٣-٣ أهداف الخطة المقترحة:

يمكن إجمال أهداف الخطة المقترحة في الأهداف التالية:

١. مساعدة المعيد والمعيدات في تنمية وتوجيه ميولهم الوظيفية ومهاراتهم.
٢. رفع مستوى رضا المعيد والمعيدات، وإشباع احتياجاتهم بشتى أنواعها.
٣. وضوح مستوى تقييم الأداء للمعيدين والمعيدات وشفافيته، الذي يحقق لهم التطور والتحسين في أدائهم الوظيفي.

#### رابعاً: أهمية الخطة المقترحة:

١. ضمان توفير أعضاء هيئة التدريس المتميزين مستقبلاً، إذ إن مساعدة المعيد والمعيدات في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية؛ يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.
٢. مقابلة الطموحات الوظيفية للمعيدين والمعيدات، فلديهم رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية.
٣. الحد من إحباطات المعيد والمعيدات، فوجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة، بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين المعيد والمعيدات.

٤. تحسين قدرة الجامعة على جذب المعيدين والمعيدات ذوي الكفاءة والحفاظ عليهم، أما بالنسبة للمعيدون والمعيدات فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء واستمرار العمل بها.
٥. تحسين سمعة الجامعة، فسوف يكون (المعيدون والمعيدات) أداة جيدة للترويج لها في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها.

#### خامساً: مدة الخطة المقترحة:

المدة المقترحة لتطبيق الخطة هي خمس سنوات من عام ١٤٣٨هـ - الى عام ١٤٤٣هـ.

#### سادساً: متطلبات الخطة المقترحة.

- رصد ميزانية مالية سنوية.
- التعاقد مع خبرات أكاديمية خارجية.
- توفير مزيد من التخصصات الجديدة.
- تسهيل عملية الابتعاث وإجراءاتها الإدارية.
- تسهيل التفرغ والإجازات.

#### سابعاً: آليات تنفيذ أهداف الخطة المقترحة:

بالاستفادة من تحليل سوات، وتجارب الدول الأخرى، ومفهوم تخطيط المسار الوظيفي، تم وضع آليات لتنفيذ أهداف الخطة المقترحة.

#### جدول (٣١): آليات التنفيذ

آليات تنفيذه	الهدف
<p>إنشاء وحدة لتنمية المعيدون والمعيدات (وحدة التطوير التنظيمي)، بحيث يكون من مهامها:</p> <p>١. تشمل بيانات تتعلق بمؤهلاتهم ومهاراتهم، وميولهم وتفضيلاتهم، وكذلك نتائج تقييم أدائهم والدورات والبرامج التي اجتازوها وغيرها من البيانات التي تساعد على تحقيق الفاعلية لعملية تخطيط مسارهم الوظيفي.</p> <p>٢. تضع برنامجاً تفاعلياً لتهيئة المعيدون والمعيدات على الويب.</p> <p>٣. تضع لقاءات توجيهية ثلاث مرات في السنة مع أشخاص محوريين.</p> <p>٤. تصمم خطط وبرامج تدريبية لتدريب المعيدون، تستهدف تحسين كفاءتهم ومهاراتهم وتزويدهم بالمعلومات والاتجاهات الإيجابية.</p> <p>٥. توفر خبراء ومشرفين متخصصين ومتميزين لتوفير وعقد البرامج المتخصصة.</p>	<p>الهدف (١): مساعدة المعيدون والمعيدات في تنمية وتوجيه ميولهم الوظيفية ومهاراتهم.</p>
<p>إيجاد حوافز مادية ومعنوية أكثر فعالية وتشجيعية للمعيد المميز حتى تحفز الآخرين لبدل أقصى ما عندهم من عطاء وأداء وولاء، من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تصميم نظام عادل ومشجع للحوافز.</li> <li>• تحديد الحوافز الفردية والجماعية للمعيدون.</li> </ul>	<p>الهدف (٢): رفع مستوى رضا المعيدون والمعيدات، وإشباع احتياجاتهم بشتى أنواعها.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● العمل على زيادة الأجر حسب ارتفاع المعيشة لجميع المعيدين دون استثناء حتى يشعروا بالأمان والاستقرار والراحة في وظائفهم.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وضع نظام خاص لتقييم الأداء وفق معايير محددة وواضحة يستطيع المعيد أو المعيدة أن يحدد تقييمه الصحيح بعيداً عن الانحياز أو الاتجاه، وذلك من خلال:</li> <li>● تحديد أهداف ومعايير التقييم ووضوحها.</li> <li>● العمل على تكثيف الدورات التدريبية للقائمين على عملية التقييم.</li> <li>● الاهتمام بالبيانات والمعلومات المجمعة من خلال نموذج التقييم.</li> <li>● الاهتمام بالتغذية العكسية، لضمان المراجعة المستمرة للعناصر المختلفة لنظام تقييم الأداء، وكذلك العمل على تعديلها وتوجيهها وفقاً للأهداف المراد تحقيقها.</li> </ul>	<p>الهدف (٣): وضوح مستوى تقييم الأداء للمعدين والمعيدات وشفافيته، الذي يحقق لهم التطور والتحسين في أدائهم الوظيفي.</p>

## الفصل السادس

### خاتمة البحث

أولاً: ملخص نتائج البحث.

ثانياً: توصيات البحث.

ثالثاً: البحوث المقترحة.

## خاتمة البحث

يتناول هذا الفصل ملخصًا للنتائج التي توصل إليها البحث، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة في ضوء نتائج البحث. وقد هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد بأبها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات. وقد تطلب تحقيق هذا الهدف الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد؟**

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغته في عدد من الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدون والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٢. ما دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٣. ما معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدون والمعيدات، وتخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعوقات تخطيط المسار الوظيفي التي تواجههم؛ تُعزى إلى متغير النوع، ونوع الكلية، والدرجة الوظيفية؟
٥. ما الخطة التي يقترحها البحث لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات، خلال الخمس سنوات القادمة (١٤٣٨هـ - ١٤٤٣هـ)؟

وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتكوّن مجتمع البحث من القيادات الأكاديمية (وكلاء الجامعة، عمداء، وكلاء الكليات، رؤساء الأقسام) ذكور وإناث، و(معيدين، معيدات) بجامعة الملك خالد بمدينة أبها في كليات البنين (المدينة الجامعية بقرقر)، وكليات البنات ((العلوم - التربية والآداب - الإدارة والاقتصاد) بأبها، وكلية العلوم والآداب بحميس مشيط وأحد رفيدة، والمجمع الأكاديمي بالسامر)، والبالغ عددهم (٣٨٠) فرد، وتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٣٧هـ، حيث صممت الباحثة استبانة كأداة لجمع المعلومات، معتمدة في إعدادها على ما تم عرضه في الإطار النظري، والدراسات السابقة، وكذلك الاطلاع على استبانات عدد من البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، وجميع التوجيهات التي حدّدها لها المشرف في البناء الأوّلي للاستبانة، ثم تأكدت الباحثة من صدق أداة البحث (الاستبانة) من خلال عرضها على المحكّمين، البالغ عددهم (٢٢) محكّمًا ومحكّمة،

كما هو موضَّح في الملحق (٤)، وتكوّنت الاستبانة من جزأين:

**الجزء الأول:** ويتضمن معلومات أولية عن المستجيب تشمل: (الدرجة الوظيفية، والنوع، ونوع الكلية).

**الجزء الثاني:** اشتمل على محاور الاستبانة التي تم تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسة، وهي:

**المحور الأول:** دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

**المحور الثاني:** دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

**المحور الثالث:** معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

وقد تم جمع البيانات ثم تفرغها، ثم معالجتها إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS) وفقاً للأساليب التالية:

التكرارات Frequencies، والمتوسّطات Means، والانحرافات المعيارية Std. Deviation، ومعامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient"، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار تحليل التباين الاحادي (One - Way ANOVA)، واختبار "T Test".

واشتمل البحث بصورته النهائية على خمسة فصول رئيسة، بالإضافة إلى قائمة المراجع، وملاحق الدراسة:

**الفصل الأول:** الإطار العام للبحث، وتم فيه تناول: مقدمة البحث، والمشكلة، والأهمية، وأهداف البحث وحدوده، ومصطلحاته.

**الفصل الثاني:** تم فيه عرض الإطار النظري، وقد اشتمل الإطار النظري على ثلاثة مباحث رئيسة، الأول: إدارة مؤسسات التعليم العالي، والثاني: تخطيط المسار الوظيفي، والثالث: تجارب بعض الجامعات في تخطيط المسار الوظيفي.

**الفصل الثالث:** اشتمل هذا الفصل على الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، سواء كانت دراسات عربية أو أجنبية، مع التعقيب عليها.

**الفصل الرابع:** وكان حول إجراءات البحث من حيث المنهج المستخدم، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة جمع البيانات وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل المعلومات.

**الفصل الخامس:** وتضمن عرض وتفسير ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

**الفصل السادس:** وفيه عرض هذا الملخص، يليه نتائج الدراسة الميدانية، ثم التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها من خلال نتائج البحث.

## أولاً: ملخص نتائج البحث:

بناءً على ما سبق توصلَ البحث إلى مجموعة من النتائج؛ منها:

أولاً: النتائج المتعلقة بدور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات:

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الأول (دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد في بُعد اختيار وتعيين المعيدين) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣١).

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الثاني (دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد في بُعد الأنظمة واللوائح) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٨١) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥١).

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الثالث (دور القيادات الأكاديمية في وضع استراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد في بُعد تهيئة المعيدين والمعيدات) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٧) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٦).

ثانياً: النتائج المتعلقة بدور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات:

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الأول (دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد في بُعد الجانب التنظيمي) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٥) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٣٢).

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الثاني (دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد في بُعد جانب البحث والتدريس) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٨٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٠).

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الثالث (دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد في بُعد أهداف برامج التنمية المهنية) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٣) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٧).

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمَعَوِّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد من وجهة نظر أفراد عينة البحث الكلية من القيادات الأكاديمية والمعيدين والمعيدات:

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الأول (مَعَوِّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في بُعد الأنظمة والقوانين في جامعة الملك خالد) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٢.٣٠) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٥٨).

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الثاني (معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في بُعد الحوافز في جامعة الملك خالد) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط) على وجه العموم، بمتوسط حسابي قدره (٣.٣٤) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٦٩)، فيما عدا العبارة (٣٩)، ونصها: "ضعف الحوافز التي تشجع (المعيدين - المعيدات) على تخطيط مسارهم الوظيفي"، حيث كان تقديرها كبيراً.

- جاءت استجابات أفراد مجتمع البحث على البُعد الثالث (معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في بُعد أساليب التقييم في جامعة الملك خالد) بدرجة أهمية متوسطة (متوسط)، بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٩٢٤)، فيما عدا العبارة (٤٤)، ونصها: "عملية تقييم (المعيدين - المعيدات) تتم بشكل سري"، حيث كان تقديرها كبيراً.

رابعاً: النتائج المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) بين متوسطات استجابات عينة البحث حول دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيين المعيين والمعيدات، وتخطيط برامج التنمية المهنية لهم، ومعوّقات تخطيط المسار الوظيفي التي تواجههم تُعزى إلى متغير (النوع، ونوع الكلية، والدرجة الوظيفية).

وجاءت النتائج على النحو التالي:

- أشارت النتائج إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد المحاور الثلاث، وفي الدرجة الكلية لتلك المحاور؛ ترجع إلى متغير النوع (ذكر - انثى).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) لجميع أبعاد المحاور الثلاث، وفي الدرجة الكلية لتلك المحاور أيضاً ترجع إلى متغير الدرجة الوظيفية لصالح القيادات الأكاديمية في المحورين الأول والثاني، ولصالح المعيين والمعيدات في المحور الثالث.

خامساً: النتائج المتعلقة بالخطة التي يقترحها البحث لتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات خلال الخمس سنوات القادمة.

- تم استخدام تحليل سوات (SWOT) الرباعي.

- وضع خطة مقترحة تهدف إلى تحسين تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد لمدة خمس سنوات قادمة (١٤٣٨هـ - ١٤٤٣هـ).

ثانياً: توصيات البحث:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث؛ تم التوصل إلى التوصيات التالية التي قد تُسهم في تخطيط

المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات:

١. العمل على الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات بمؤسسات التعليم العالي السعودي

بكافة مجالاته، من خلال:

• وجود خطط استراتيجية تهدف إلى إزالة المعوّقات المتعلقة بتخطيط مسارهم الوظيفي.

- عقد جلسات للإرشاد والتوجيه لتنمية قدرات المعيدين والمعيدات وتطويرها.
- تقديم النصح والمساعدة للمعيدين والمعيدات في توضيح أهدافهم ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم.

٢. الاهتمام بسعي المعيدين والمعيدات إلى زيادة معرفتهم ومفهومهم في مجال تخطيط المسار الوظيفي والعمل الجاد في مشاركة القيادات الأكاديمية بالجامعات في تخطيط مسارهم الوظيفي، حسب الإمكانيات المتوفرة والمتاحة، حتى يكون لهم أفق واضح لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم، وذلك من خلال:
  - وضع المعيد تصوّر لمستقبله الوظيفي وجمع المعلومات عن خصائص بيئة وإدارة الجامعة.
  - المشاركة بجميع الدورات والندوات المخصّصة في عمله والتي تعقدتها الجامعة.
  - يكون أكثر التزاماً وجدية حتى يستفيد بأكبر قدر من المعلومات التي سوف تساعد في تطوير ذاته وتطوير مستقبله الوظيفي.

### ثالثاً: البحوث المقترحة:

١. إجراء دراسة مماثلة بشكل أوسع؛ لتشمل ميدان التعليم العالي جميعه.
٢. إجراء دراسة حول معوّقات تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من منظور المسؤولين وصُنّاع القرار في مؤسسات التعليم العالي.
٣. إجراء دراسة عن أثر تخطيط وتطوير المسار الوظيفي في المراحل العمرية المبكرة (المرحلة الثانوية والجامعية) في تحقيق أهداف كلٍّ من الفرد والمنظمة.
٤. إجراء دراسة عن العلاقة بين النُظْم واللوائح التي تنظم السلم الوظيفي، وإخفاق جهود تخطيط وتنمية المسار الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية.

ثانياً: المراجع الأجنبية.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية.

## أولاً: المراجع العربية:

القران الكريم

الاغنا، مروان سليم؛ حجاج، خليل جعفر؛ عناية، جمال فهمي (٢٠١١). علاقة نظام تقييم الاداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مصر، جامعة سوهاج، كلية التجارة، ٢٥(٢)، ٣٨٣-٤١٢.

ادريس، ثابت عبد الرحمن؛ ومُحَمَّد، دعاء مُحَمَّد صبري (٢٠١٠م). تحليل الرضا الوظيفي لكل من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة المعاونة في الجامعات في الحكومة المصرية: دراسة تطبيقية على جامعة المنوفية. افاق جديدة للدراسات التجارية، مصر، ٢٢(٤،٣). ٩-٤٦.

ابراهيم، مُحَمَّد (٢٠٠٩م). ادارة الموارد البشرية: المدخل لتطوير منظمة ادارة جودة رأس المال البشري من المنظور الاداري. الاسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

إبراهيم، يحيى عبدالحميد (٢٠٠٨م). الادارة العصرية وجامعة المستقبل. جامعة اسيوط، كلية التجارة. ابو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٨م). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية، الدار الجامعية.

ابو شوشة، مُحَمَّد ناجح (٢٠١٠م). دور مشروعات تطوير التعليم العالي في التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة سوهاج. التربية المعاصرة، مصر، ٢٧(٨٤)، (٦٥-١٥٢)

بدران، ابراهيم؛ والحديدي، حلمي عبدالرزاق؛ وحبيش، علي علي؛ وفايز، مُحَمَّد بهاء الدين؛ وعبدالعظيم، احمد عادل؛ وحماد، فوزي حسين؛ وغالي، جمال مُحَمَّد؛ وحماد، مُحَمَّد رؤوف مُحَمَّد؛ وشوق، محمود؛ والسلمي، علي؛ والرفاعي، مصطفى؛ ورضوان، رأفت (٢٠٠٥). تطوير التعليم العالي في مصر وتحديات المستقبل. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية.

البدرى، طارق عبدالحميد (٢٠٠٢م). أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها. عمان: دار الفكر. بدوي، احمد ذكي (١٩٩٣م). معجم مصطلحات العلوم الادارية. بيروت، دار الكتاب اللبناني. بحر، حنان فؤاد مُحَمَّد (١٩٩٧م). تطوير الاعداد التربوي للمدرسين المساعدين والمعيدون بالجامعات المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.

البيستان، أحمد (١٩٩٧م). أولويات التنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي: التطبيقي والجامعي. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، ٨٧(٢٢)، ص. ١٥-٤٧.

البيستاني، بطرس بن بولس بن عبدالله (١٩٨٣م). محيط المحيط: قاموس مطول للغة العربية. مكتبة لبدان. تيلور، كلارنس (٤٠٨ هـ). السلوك الانساني في الادارة التربوية. ترجمة طه الياس ومُحَمَّد خليل، عمان: الدار العربية للنشر والتوزيع.

- جاد الرب، هشام فتحي؛ وعبيد، احمد يحيى حسين(٢٠٠٩م). تقييم جودة الخدمة التدريبية ببرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم: نموذج مقترح لقياس جودة الخدمة التدريبية باستخدام النماذج البنائية الخطية. مجلة كلية التربية بالمنصورة، (٦٩)، (١٧١-٣٠٦).
- جراغ، عبدالله جراغ عباس (٢٠٠٨م). مجالات التنمية المستقبلية لعضو هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الكويت. مجلة العلوم التربوية والنفسية. كلية التربية. جامعة البحرين. ٩(١) ١٣٣-١٥٨.
- جرغون، إيهاب (٢٠٠٩م). واقع سياسة الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، الجامعة الإسلامية.
- جودت، أسماء عبدالهادي (٢٠١٠م). واقع استخدام القيادات الأكاديمية بجامعة أم القرى للحاسب الآلي لإنجاز مسؤولياتهم الوظيفية في ضوء إدارة الوقت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- الحارثي، خالد مُجَّد مصلح (١٤٢٦). القيادة الإدارية في الإسلام وتحديات العولمة. الرياض: فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- الحارثي، دلال ناصر(٢٠١٤). تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات العامة في المملكة العربية السعودية، دراسة استطلاعية غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحريري، رافدة عمر(٢٠٠٧م). اعداد القيادات الادارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة. المنامة، البحرين: دار الفكر.
- حسن، راوية(٢٠٠٣م). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- حسين، سلامة عبد العظيم(٢٠٠٨م). الجودة والاعتماد التربوي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- حكيم، منتظر بن حمزة(٢٠٠١). دور الأكاديميين الإداريين بجامعة الملك عبدالعزيز في تطوير البرامج التعليمية لمواكبة احتياجات المجتمع التعليمية والمهنية (الحاضر والمستقبل). مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الآداب والعلوم الانسانية، (١١)، ٣٦٥-٤٣٤.
- حمرون، ضيف الله بن غضيان بن سليمان(٢٠١١م). إدارة الأداء لدى القيادات الأكاديمية بجامعة تبوك، مجلة رسالة الخليج العربي، السعودية، ١١٩، ٨٥-١٣٤.
- حمودة، نبيه(١٩٨١م). تنمية الموارد البشرية والتربية. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- دهيش، خالد عبدالله؛ والشلاش، عبدالرحمن سليمان؛ ورضوان، سامي عبدالسميع(٢٠٠٩م). الإدارة والتخطيط التربوي: أسس نظرية وتطبيقات عملية، ط٣، الرياض: مكتبة الرشد.
- رزق، إيمان صلاح ابراهيم؛ دوام، أميرة حسان عبدالمجيد (٢٠١١م). دراسة تقييمية لأخلاقيات المهنة للهيئة المعاونة ضمن فعاليات جودة التعليم العالي بمصر. المؤتمر العلمي السنوي العربي السادس - الدولي

- الثالث (تطوير برامج التعليم العالي النوعي في مصر والوطن العربي في ضوء متطلبات عصر المعرفة)، مصر، مج ١، (١٢٩ - ١٥١).
- سرحان، مُجَّد؛ محسن، مُجَّد (١٩٩٩). أسس الإدارة التعليمية - المفاهيم والاتجاهات المعاصرة. عمان: دار الفكر، ص ١٩٣.
- سعادة، جودت أحمد (٢٠٠٣م). تطوير الدور الاداري والقيادي لرئيس القسم الاكاديمي في جامعة النجاح الوطنية. مؤتمر جامعة النجاح تاريخ وتطور، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- سعد الدين، هبة مُجَّد (٢٠١٢م). دراسة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم. كلية الطب وحدة ضمان الجودة، مصر.
- سلامة، رمزي (٢٠٠٩). المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في التعليم العالي في الدول العربية وتحديات النوعية. المؤتمر الاقليمي العربي (نحو فضاء عربي للتعليم العالي والتحديات العالمية والمسؤوليات المجتمعية). مصر .
- السمدوني، ابراهيم عبد الرافع (٢٠٠٥). اتجاهات المعيدين والمدرسين المساعدين بالجامعات المصرية نحو عوامل الرضا الوظيفي ودرجة توافرها لديهم. مجلة كلية التربية، جامعة الازهر . (١٢٨).
- السيد، علياء رجب مُجَّد (٢٠١٣م). فعالية الذات وعلاقتها ببعض المتغيرات النفسية لدى عينة من معاوني أعضاء هيئة التدريس بالجامعات. مجلة القراءة والمعرفة، مصر، (١٤٢)، ٢١ - ٥٠.
- سويدان، امل عبدالفتاح (٢٠٠٦م). فاعلية برنامج توليفي تدريبي في اكساب مهارات التدريس الفعال للهيئة المعاونة. عالم التربية، مصر، (١٩)، ٢١٧ - ٢٤٤.
- الشامان، أمل بنت سلامة (١٤٢٧هـ). حاجات التطوير الاداري لوكيلات الاقسام الاكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهم الوظيفية. رسالة التربية وعلم النفس، جامعة الملك سعود، (٢٦).
- شرف، صبحي شعبان (٢٠٠٦). دور رئيس القسم الاكاديمي في تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيته الاكاديمية. المؤتمر القومي الثالث عشر (٢٠٠٦) بمركز تطوير التعليم الجامعي. جامعة المنوفية، قسم اصول التربية.
- الصاوي، مُجَّد وجيه (١٩٩٩م). دراسات في التعليم العالي المعاصر "أهدافه، ادارته، نظمه". مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- الصغير، أحمد (١٤٢٦هـ). التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل. القاهرة: عالم الكتب.
- الصيرفي، مُجَّد عبدالوهاب حامد (٢٠٠٧م). واقع التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس المصريين المعارين لبعض دول الخليج. دراسات في التعليم الجامعي، (١٤) جامعة عين شمس، مركز تطوير التعليم الجامعي. ٣٣ - ٧٦.

- طويل، مُجد أحمد عبدالله (٢٠١٣م). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الاقصى، غزة.
- الطراونة، ابراهيم احمد؛ والبلوشي، عادل خميس (٢٠١٠م). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن. مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ٢٥(٣)، ٢٧١-٣٠٦.
- الطويل، هاني عبدالرحمن (٢٠٠١م). الإدارة التعليمية - مفاهيم وافاق. ط ٢، عمان: دار وائل للنشر.
- عبدالباقي، صلاح (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. القاهرة: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوثيق.
- عبدالباقي، صلاح (٢٠٠٢م، أ). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية .
- عبدالباقي، صلاح (٢٠٠٢م، ب). السلوك الفعال في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- عبد الحميد، مؤمن عبد العزيز (٢٠٠٣م). بعض معوقات تحقيق الجودة في اداء اعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة اسيوط. الثقافة والتنمية، سوهاج، ٢(٧)، ١٣٢-١٦٨.
- عبدالفتاح، محمود احمد (٢٠١٣). تخطيط المسار الوظيفي. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- عبد المنعم، اسامة مُجد (٢٠١٢م). نموذج مقترح لتطوير المسار الوظيفي كمدخل لتعزيز الرضا والالتزام الوظيفي (دراسة ميدانية). مجلة افاق جديدة، ٢، ٤٩-٧٥ .
- عبدالهادي، نبيل (٢٠٠٩). مقدمة في علم الاجتماع التربوي. عمان: دار اليازوري.
- عساف، عبدالمعطي مُجد (١٤٠٣هـ). مبادئ الادارة العامة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- عقيلي، عمر وصفي (٢٠٠٥م). ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل.
- علاقي، مدني (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. جدة: خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي.
- عليمات، صالح ناصر (٢٠٠٢م). توزيع الوقت على أداء المهام المهنية لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة اليرموك. مجلة العلوم النفسية والتربوية، جامعة اليرموك (٤)، ٣.
- العمري، خالد (٢٠٠٠م). الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي. المؤتمر الأول للتوجيه التربوي، مركز الإمارات للدراسات الاستراتيجية والبحث العلمي، ابو ظبي.
- عناية، جمال (٢٠١١). علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة.
- العنقري، عبدالعزيز بن سلطان (٢٠٠٨م). تخطيط المسار الوظيفي وأثره على رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف. مجلة البحوث الإدارية، مصر، ٤(٢٦)، ٧٨-١٠٢.

العوامل، نائل عبد الحافظ (١٩٩٥م). تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الاردن دراسة ميدانية. مؤتمراً للبحوث والدراسات، ٦ (١٠)، ٨٣-٥١ .

الغامدي ، فوزية بنت علي خضر (٢٠١٣م). تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة. الفاضل، عبدالعزيز مُجَّد عبدالعزيز (٢٠١١م). تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الامن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

فان دالين، ديوبولدب (١٩٩٣م). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. ترجمة مُجَّد نبيل نوفل؛ سليمان الخضري الشيخ؛ وطلعت منصور غبريال. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

الفضالة، فهد يوسف (٢٠٠٥م). تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت. حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية، ٢٦ ، ٨-٨٨.

القحطاني، سالم سعيد (٢٠٠١م). القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مكتبة العبيكان كريم، مُجَّد أحمد (١٩٩٠م). تحليل الدور الوظيفي لعمداء ورؤساء مجالس الاقسام بجامعة الاسكندرية كما يدركه أعضاء هيئة التدريس. دراسات تربوية، القاهرة: رابطة التربية الحديثة، ٢٧ (٥)، ٥٤ - ٧٧.

ماهر، احمد (٢٠٠٧م). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية، ط٩.

ماهر، احمد (٢٠٠٩). المستقبل الوظيفي. الاسكندرية: الدار الجامعية.

المجلس الاعلى للجامعات (٢٠٠٣). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية.

محبوب، بسمان فيصل (٢٠٠٣م). ادارة الجامعات العربية في ضوء المواصفات العالمية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محبوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤م، أ). الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية. مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

محبوب، بسمان فيصل (٢٠٠٤م، ب). الدور القيادي لعمداء الكليات في الجامعات العربية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

مُجَّد، مصطفى السايح؛ وعبد المنعم، مُجَّد حسين (٢٠٠٥م). الكفايات الوظيفية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة الاسكندرية في ضوء مفهوم الجودة الشاملة للتعليم الجامعي. المؤتمر القومي الثاني عشر- تطوير أداء الجامعات العربية في ضوء معايير الجودة الشاملة، مصر، ٢. (٦٥٢-٦٧٢).

محمود، علاء الدين عبد الغني (٢٠٠٧م). الاختلافات الشخصية وعلاقتها بكل من الدافعية والأداء الوظيفي بالتطبيق على معاوي أعضاء هيئة التدريس بجامعة بني سويف. مجلة التجارة والتمويل، مصر، (٢)، (٢٣٣ - ٢٨٨).

المدھون، اماني (٢٠٠٥). واقع سياسة تطوير المسار الوظيفي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين من وجهة نظر موظفي الادارات المحليين في الرئاسة والمكتب الاقليمي. رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.

المرسى، جمال الدين مُجد (٢٠٠٣م). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الاسكندرية: الدار الجامعية.

مرسي، وفاء حسن (٢٠٠٧م). تقويم مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في ضوء خبرات بعض الدول المتقدمة. دراسة مقدمة الى المؤتمر القومي السنوي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، مصر، ٤٢٥ - ٥٣٦.

مصطفى، أحمد (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية.

المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (٢٠٠٧). الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.

الملاح، منتهى أحمد علي (٢٠٠٨م). درجة تحقيق معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية في محافظة الضفة الغربية كما يراها أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح ، فلسطين.

مهدي، مُجد بشير حسن (٢٠١١م). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي. رسالة ماجستير غير منشوره، غزة، جامعة الازهر.

ناصر، ابراهيم (٢٠١١م). علم الاجتماع التربوي. عمان: دار وائل للنشر.

نصر الله، حنا (٢٠٠٢م). ادارة الموارد البشرية. دار زهران: عمان.

نظام مجلس التعليم العالي والجامعات ولوائح (٢٠١٥ م). مجلس التعليم العالي ، ط ٤.

النووي، محيي الدين زكريا (١٤٢١هـ). رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين. دار ابن الجوزي.

الهييتي، صلاح الدين (٢٠٠٤). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الاردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، ٢(٢٠)، ٢٩-٧٥.

وادي، رشدي؛ وماضي، كامل (٢٠٠٧). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الاسلامية. مجلة الجامعة الاسلامية ، سلسلة الدراسات الاسلامية، فلسطين، ٢(١٥)، ٧٧٩ - ٨١٧.

الوذيني، محمد بن معيض (٢٠١٢). الممارسة والأهمية للدور الوظيفي للعميد الأكاديمي في كليات جامعة أم القرى من وجهة نظر رؤساء الأقسام وأعضاء الهيئة التدريسية. *المجلة السعودية للتعليم العالي*، ٦، ١٢١-١٥٤.

الياور، عفاف صلاح حمدي (٢٠١٠). تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات. *العلوم التربوية*، مصر، ١٨ (١)، ١٤٤-٢٠٥.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Antoniui, E.(2010).Career Planning Process and Its role in Human resource Developmenet. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, Vo1. 10 2, pp. 13-22.
- Bass,B.(1960). *Leadership: Psychology and Organizational Behaviour*, New York: Harpers and Publishers.
- Bensimon, E. et al(2000). The Department Chair"s Role in Developing New Faculty into Teachers and Scholars, Anke Publishing Company, Inc, USA.
- Bradley, C. ( 2009 ) . *Career paths, barriers, and professional experiences : a comparison study of African American community college presidents and white community college presidents* , Unpublished Ph.D. , Mississippi State University, USA.
- Broadbent, K. Troup, C. & Strachan,G.( 2013 ). Research staff in Australian universities : is there a career path , *Labour & Industry : a Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 23( 3 ) , pp. 276-295.
- Carroll, J. & Wolverton, M. (2004). *Who will be Academic Chair, in; Gmelch, Walter H. & Schuh, John. (eds); The Life Cycle of Department Chair*, Jossey-Bass Inc. Willey Imprint USA, 2004
- 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. , Texas A& M University, USA.
- Dessler, G,(2000). "Human Resource Management", prentice Hall International, 8th Edition
- Dickson, Verna Josphine (2006).Faculty development in the university setting: perspectives and practices. PhD. Dissertation, college of education. University of Missouri- ST. Louis.(UMI microform NO3-224940).
- Douglas, T .(1978). *Hall and Associates, "Career In Development"*, Jossey-Bass Publishers, London.
- Fagin, C.(1997). *The Leadership Role of a Dean, New Directions for Higher Education*, N. 98, Summer, Jasse Boss Publishers.
- Gemlech, W. & Miskin, V. (1995). *Chairing an Academic Derartment*, London: Sage Publication.
- Granrose, Cheryl. and Portwood, James. (1987). "Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management". *The Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 4, pp. 699-720.
- Hall, A.(2003). *Managing Universities and Colleges: Guides To Good Practice*, Glasgow: Open University Press McGraw-Hill Education.
- Hare, P. & Hare, L. (2002). The Evolving Role of Head of Department in U K Universities, *Journal of Perspective*, Vol.6, No.2, Pp. 36-37.

- Hicks, O. ( 2010 ). Career paths of directors of academic staff development units in Australian universities : the emergence of a species , *International Journal for Academic Development*, 2 ( 2 ) , 56-63.
- James, T. J.(2006). *Creating a learning college: Perceptions of Academic Administrators*, doctoral, Graduate School, University of Alabama.
- Ismail,M.& Ali,A.& Arokiasamy,L.( 2012 ).Career advancement of academics at public and private universities in Malaysia : *implications for human resource development The Asia-Pacific Education Researcher* , 21 ( 3 ) , pp. 648-658.
- Koonts, H. (1980). *Management*, London: Mc Graw, Hiu International Book Co.
- Leatherwood, L. ( 2007 ) .*Gender and career paths to the North Carolina community college presidency* , *Unpublished Ph.D.* , Western Carolina University , USA.
- Likert, R.(1981). *New Patterns of Management*, 3rded. (New York: McGraw-Hill Book Co).
- Lindholm, J. (1999). *Preparing Department Chairs for their Leader ship Roles: New Directions for community Colleges*, No.105.
- Merodie, A.(1998). Hancock: Urban University adjunct faculty perception of professional development needs, (Doctoral Dissertation), *Old Dominion University L, Dissertation Abstracts International*, Vol.5, No.4< pp.1041-1642.
- Noh, Y. & Moran, B. B. (2011). Factors Influencing the Career Paths of Public Library Directors in Korea. *International Journal of Librarie & Information Services*, Vo1. 61, pp. 309-327.
- Norbert, M. (2001).The Roles and Responsibilities of Departmental Heads and Chairpersons in Schools of Education as Perceived by Deans, *Journal of Education*, vol, 112. No, 2.
- Odoch, H. , Oding-Wach, E. , & Nangoli, S. ( 2013 ) . Prospects of developing careers of academic staff of Uganda colleges of commerce, *Merit Research Journal of Education and Review* , 1 ( 4 ) , 85-96 .
- Olijnyk, Z.(2001). “win the loyalty game”, *Canadian Business*,V.74, Issue23,p. 123-125.
- Robken, Heinke ( 2009). Career paths of German businessadministration academics, *Zeitschrift für Personalforschung*,23 ( 3 ) , pp. 219-236.
- Rontz, R.(2002). Leading Urban intuitions of Higher Education in the new millennium, leadership & organizational development, *Journal*, vol. 8, pp. 456- 466.
- Rooser, V., Johnstud, L. K. & Heck R. H.(2003). Academic deans and Directors: Assessing their effectiveness from individual and institutional Perspectives, *Journal of Higher Education*, Vol. 24, No 7, p p (1-25).
- Sarros, J. C. Gmelch, W. H. & Tanewski, F. A,(1998). The Academic dean: Apposition in need of compass and clock, *Higher Education Research and Development*, vol. 17, No. 1, (pp 65-88).
- Stephenson, C.(2004). from the Dean: A board's role in fostering vision values, and integrity, *Ivey Business Journal*, Sep, Oct., (pp 1-3).
- University of Guelf and Humber Institute of Technology: *Staff and Faculty*, Canda, 2005.
- Warrn, B. & Joan, G.(1997). *Learning to Lead, A Workbook on Becoming A Leader*, (London: Nicholas Brealy).
- Wheat, C. ( 2012 ) . *Women's` pathways to the university presidency : a qualitative inquiry into university women leaders` career paths and presidential aspirations*, *Unpublished Ph.D.* , University of Southern Mississippi , USA.

Wolver ton, M., Gmelck, W.(2001). *Montez, 7 Nies. the changi nature of the academic deanship* . San Francisco A: 70 Bass "AS HEERIC higher education.  
Zenger, H.(1981). " Career Planning: Coming In From The Cold", *Training & Development Journal*", Vol.35, No7, PP47-48.

### ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

موقع وزارة التعليم العالي. التعليم العالي. <http://he.moe.gov.sa/ar/about/Pages/default.aspx> .  
٢٠١٥/١٠/١٠ م.

موقع وزارة التعليم العالي. انجازات وتطلعات. <http://he.moe.gov.sa/ar/about/Pages/Achievements-and-aspirations.aspx> .  
٢٠١٥/١٠/١٠ م.

موقع وزارة التعليم العالي. الجامعات الحكومية. <http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/default.aspx> .  
٢٠١٥/١٠/١٠ م.

موقع وزارة التعليم العالي. جامعة الملك خالد. <http://he.moe.gov.sa/ar/studyinside/Government-Universities/Pages/KKU> .  
٢٠١٥/١٠/١٠ م.

موقع منهل الثقافة التربوية. القيادة. [www.manhal.net](http://www.manhal.net) .  
٢٠١٥/١٠/٧ م.

موقع جامعة مونتريال. مركز الدراسات والتكوين في التعليم العالي. <http://www.cefes.umontreal.ca> .  
٢٠١٥/١٠/٨ م.

موقع جامعة شيفلد هلام. برنامج التهيئة المبدئية للموظف الجديد. [https://www.shu.ac.uk/job/benefits\\_booklet.pdf](https://www.shu.ac.uk/job/benefits_booklet.pdf) .  
٢٠٠٩/٩/١٠ م.

جامعة لندن. مكتب التنمية البشرية. [http://www.loandon.ac.uk/fileadmin/documents-staff/induction/induction\\_book.pdf](http://www.loandon.ac.uk/fileadmin/documents-staff/induction/induction_book.pdf) .  
٢٠٠٩/٩/١٠ م.

جامعة فلوريدا. فلوريدا جامعتي. <http://www.aa.ufl.edu/handbook> .  
٢٠٠٩/١٠/١٠ م.

موقع جامعة هارفارد. تهيئة الأعضاء الجدد. <http://www.employment.harvard.edu/insideharvard/> .  
٢٠٠٩/١٠/٢٠ م.

جامعة البحرين. تطوير أعضاء هيئة التدريس. <http://www.uob.edu.bh/pages.aspx?module=pages&id=133&SID=34> .  
٢٠١٥/١٠/٢٨ م.

موقع جامعة الامارات. المعيدون وبرنامج التنمية الوطنية. [http://www.uaeu.ac.ae/ar/dvcaa-national\\_ta](http://www.uaeu.ac.ae/ar/dvcaa-national_ta) .  
٢٠١٥/١٠/١٠ م.

موقع جامعة القاهرة. برنامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات. <http://nflcd.cu.edu.eg/ar/Home> .  
٢٠١٥/١٠/١١ م.

موقع وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية . برنامج اختبار قدرات الجامعيين. [www.moe.gov.sa.com](http://www.moe.gov.sa.com) .  
٢٠١٥/١٠/٨ م.

- جامعة الملك خالد. نظام استقطاب للتواصل مع المتميزين من مبتعثي برنامج خادم الحرمين الشريفين للابتعاث الخارجي . <http://www.kku.edu.sa.com> . ٢٠١٥/١٠/٨ م.
- موقع جامعة الملك سعود . برنامج الاشراف الخارجي للمبتعث. <https://ejsp.ksu.edu.sa/ar> . ٢٠١٥/١٠/٢٨ م.
- موقع جامعة الملك سعود. عمادة تطوير المهارات. <https://dsd.ksu.edu.sa/ar> . ٢٠١٥/١٠/٢٨ م.
- موقع جامعة الامام محمد بن سعود. عمادة التطوير الجامعي. <https://www.imamu.edu.sa/> . ٢٠١٥/١٠/٢٩ م. <news/Pages/news.as>
- موقع جامعة الملك عبدالعزيز. مركز التطوير الجامعي. <http://ctld.kau.edu.sa/Page> . ٢٠١٥/١٠/٨ م.
- موقع جامعة الملك خالد. عمادة التطوير الأكاديمي والجودة. <http://quality.kku.edu> . ٢٠١٥/١٠/٢٨ م. <sa/ar/content/179>
- موقع جامعة الملك خالد. التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس الجدد بالجامعة. <http://quality.kku> . ٢٠١٥/١٠/٢٨ م. <..edu.sa/ar/content/471>
- جامعة الملك خالد. اخبار الجامعة. <http://news.kku.edu.sa/ar/2015-01-14/2480> . ٢٠١٥/١٠/٨ م.
- جامعة الملك خالد. اخبار الجامعة. <http://news.kku.edu.sa/ar/2015-09-02/3850> . ٢٠١٥/١٠/٨ م.
- جامعة ام القرى. <http://uqu.edu.sa/page/ar/200> . ٢٠١٥/١٠/٨ م.
- الترتيب الاكاديمي للجامعات العالمية. <http://www.shanghai ranking.com/a> . ٢٠١٥/١١/٢٠ م.
- كيو إس ترتيب جامعات العالم . <http://www.topuniversities.com/university-rankings/arab-region-university-rankings/2015#sorting> . ٢٠١٥/١١/١٨ م.
- رسالة الجامعة. <http://rs.ksu.edu.sa/8989.html> . ٢٠١٥/١١/٢٣ م.
- عمادة التطوير الاكاديمي جامعة الملك خالد. <http://quality.kku.edu.sa/ar/content/184> . ٢٠١٥/١٢/١ م.
- جامعة نيويورك. <http://www.nyu.edu/hr/employment/startnyu.html> . ٢٠٠٩/٩/١٠ م.

## قائمة الملاحق

ملحق (١): الدراسة الاستطلاعية.

ملحق (٢): بيان بأسماء المحكّمين.

ملحق (٣): الاستبانة في صورتها الأولية.

ملحق (٤): الاستبانة في صورتها النهائية.

ملحق (٥): تقرير بنتائج تحكيم الاستبانة.

ملحق (٦): المخاطبات الرسمية.

ملحق رقم (١)

الدراسة الاستطلاعية

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تقوم الباحثة بالإعداد للمتطلب التكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي، وللوقوف على المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات سواء منذ التعيين، ومرورا بسنة التجربة وطريقة التوظيف، والاختيار والابتعاث..... الخ

وهذه آداه اولية (استطلاعية) لتحديد بعض العقبات التي تقابل (المعيد والمعيدة) اثناء مسارهم الوظيفي .

أمل التكرم بالمشاركة.

١. ما رأي سعادتك في نظام التعيين بجامعة الملك خالد؟

- مناسب.
- مناسب الى حد ما.
- غير مناسب.

٢. هل توفر الجامعة السكن لك بعد التوظيف؟

- نعم
- لا
- يوجد بدل سكن

٣. هل يتم تزويد المتقدمين للوظائف بالجامعة بالبيانات الكاملة حول الوظائف وبيان طبيعتها؟

- نعم
- لا

٤. هل تتعاون الجامعة مع المعيد في المساعدة بالحصول على القبول لإكمال الدراسة سواء داخليا او خارجيا؟

- نعم
- لا

٥. هل يأخذ المتقدمون الفرصة الكافية و المتساوية في الترشيح؟

- نعم
- لا

٦. هل يتم التعيين مباشرة دون استخدام نظام التعيين المؤجل ؟

- نعم
- لا

٧. هل يقدر القسم الجهود المبذولة من المعيد والتي تميزه عن الاخرين؟

- نعم  
○ لا

٨. هل تعتقد ان الحصول على القبول المشروط من الجامعات الاخرى سهل وميسر؟

- نعم  
○ لا

٩. هل الابعاء التي تعطى للمعيد كثيرة بحيث تعيق تواصله مع الجامعات الاخرى ؟

- نعم  
○ لا

ما رأي سعادتكم في تطوير..

- السياسة العامة:
- التوظيف والتعيين:
- التطوير الشخصي والوظيفي:
- الاجراءات التأديبية وتسوية الشكاوى:

شاكرين لكم حسن تعاونكم

بدور عبدالرحمن القحطاني

ملحق رقم (٢)

بيان بأسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة التابع لها
١	أ.د. وفاء حسن مرسي أحمد	أصول التربية	أستاذ	جامعة الملك خالد
٢	أ.د. بشرى إسماعيل أحمد أرنوط	علم النفس	أستاذ	جامعة الملك خالد
٣	أ.د. سنية مُجَّد الشافعي	مناهج علوم	أستاذ	جامعة الملك خالد
٤	أ.د. سلطان سعيد عبده المخلافي	تخطيط تربوي	أستاذ	جامعة الملك خالد
٥	أ.د. هزاع عامر أبا قرين الشمري	مناهج وطرق التدريس	أستاذ	جامعة الباحة
٦	أ.د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ	جامعة الأزهر
٧	د. السيد السيد البحيري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
٨	د. عبداللطيف بن عبد العزيز الرياح	أصول التربية	أستاذ مشارك	جامعة الإمام مُجَّد بن سعود الإسلامية
٩	د. جمال مصطفى مُجَّد مصطفى	أصول التربية	أستاذ مشارك	جامعة الإمام
١٠	د. السيدة محمود إبراهيم سعد	إدارة تربوية وسياسات تعليم	أستاذ مشارك	جامعة الملك خالد
١١	د. عبدالرزاق مُجَّد زيان	الإدارة التربوية	أستاذ مساعد	جامعة الإسكندرية
١٢	د. عبدالله بن مُجَّد العامري	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي
١٣	د. عبير عيد العقباوي	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	الجامعة الأردنية
١٤	د. الطيب مُجَّد إبراهيم	إدارة وإشراف تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٥	د. أمل مُجَّد حسن البدوي	إدارة وإشراف تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٦	د. ضيف الله عبيد المطبري	إدارة تنمية موارد بشرية	أستاذ مساعد	كلية الملك عبدالعزيز الحربية
١٧	د. سعيد علي هدية	إدارة وإشراف تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الملك خالد
١٨	د. أحمد بن مُجَّد الشبيخي	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	الجامعة العربية المفتوحة
١٩	د. سعد مُجَّد المحيميد	إدارة وتخطيط تربوي	أستاذ مساعد	جامعة الإمام
١٩	د. نجلاء سعيد الهباش القحطاني	فلسفة	دكتوراه	مركز الخدمات المساندة
٢٠	د. سعيد صلاح الحربي	إدارة تربوية	دكتوراه	إدارة التعليم بمحافظة القريات
٢١	د. عوض بن أحمد علي الأسمرى	إدارة تربوية وتخطيط	دكتورة	وزارة الداخلية
٢٢	د. زينب الإبراهيم	إدارة وتخطيط تربوي	دكتورة	مستشارة تعليمية

تم ترتيب أسماء المحكمين وفقاً للدرجة العلمية.

ملحق رقم (٣)

الاستبانة في صورتها الأولى

المملكة العربية السعودية

وزارة التعليم

جامعة الملك خالد

عمادة الدراسات العليا

كلية التربية

قسم المناهج والبيداغوجيا



نسخة للتحكيم

استبانة عن:

دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في  
جامعة الملك خالد

اسم الطالبة

بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني

الرقم الجامعي: (٤٣٤٨٢٠٤٨٥)

المشرف العلمي

أ.د/ علي بن ناصر شتوي آل زاهر

أستاذ إدارة التعليم العالي وتخطيطه - وكيل الجامعة لكليات البنات سابقاً

	اسم محكم الاستبانة
	الدرجة العلمية
	التخصص
	الجامعة / الكلية
	الهاتف أو البريد الإلكتروني

٢٠١٦/ ١٤٣٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سعادة الأستاذ الدكتور/.....الموقر

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،،

تُجري الباحثة بحثاً بعنوان (دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد). وذلك كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من كلية التربية - قسم الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد بأبها، ويهدف البحث إلى:

- تعرّف دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات.
- تعرّف تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات.
- تعرّف معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد، وحيث إن الاستبانة هي

الأداة الرئيسة في هذا البحث، وقد تم تصميمها لتكون على قسمين:

**القسم الأول:** ويتضمن بيانات أولية عن المستجيب، ويشمل: الجنس، اسم الكلية، الدرجة العلمية.

**القسم الثاني:** يشمل محاور الاستبانة التالية:

**المحور الأول:** دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

**المحور الثاني:** دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

**المحور الثالث:** معوّقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

وقد تم تحديد درجات الاستجابة وفق مقياس ليكرت الثلاثي على النحو التالي: (موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق).

الأستاذ الدكتور نظراً لما تتمتعون به من خبرة واسعة في مجال البحث العلمي والتربوي وسمعة علمية طيبة؛ أرجو منكم المساهمة والتفضل بتحكيم الاستبانة التي بين أيديكم من حيث انتماء العبارة للمحور، مناسبة الصياغة اللغوية، إضافةً إلى ملاحظات ترونها مناسبة.

ولكم خالص شكري وتقديري سلفاً لتعاونكم ،،،،،

**مصطلحات أداة البحث:**

**القيادات الأكاديمية:** كُحل عضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد مكلف بعمل قيادي، ويشمل: (عُمداء الكليات، ووكلاءها، ورؤساء الأقسام بها).

**تخطيط المسار الوظيفي:** عملية مشتركة بين المعيد والقيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد، يقوم فيها المعيد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، وتقوم القيادات الأكاديمية بمساعدة المعيد على تحديد أهدافهم ومسارهم الوظيفية منذ الابتعاث حتى العودة لممارسة المهنة الأكاديمية.

الباحثة

بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني

جامعة الملك خالد - كلية التربية

قسم الإدارة والإشراف التربوي

[Biz-bedor@hotmail.com](mailto:Biz-bedor@hotmail.com)

**القسم الأول: البيانات الأولية:**

## ١- المنصب الإداري:

عميد.  رئيس قسم.  عضو هيئة تدريس.

معيد.

## ٢- الجنس:

ذكر

أنثى

## ٣- اسم الكلية:

.....

## القسم الثاني: محاور الاستبانة:

## المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات:

ويقصد به انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل وظيفة الإعادة في جامعة الملك خالد، على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة، من أجل تمكين (المعيدين - المعيدات) من أداء مهام وظيفتهم بكفاءة، وتحقيق أهداف الجامعة وأهدافهم العلمية والمهنية.

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		لا ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
<b>البُعد الأول: اختيار وتعيين المعيدين</b>					
١	تضع القيادات الأكاديمية معايير موضوعية لاختيار (المعيدين - المعيدات).				
٢	تزود القيادات الأكاديمية المتقدمين للإعادة بالبيانات الكاملة حول طبيعة وظيفة الإعادة.				
٣	يوجد لدى القيادات الأكاديمية اختبارات مقننة قبل تعيين (المعيدين - المعيدات).				
٤	تحرص القيادات الأكاديمية على توظيف (المعيدين - المعيدات) ذوي الكفاءة العالية.				
٥	تتخذ القيادات الأكاديمية قرارات توظيف (المعيدين - المعيدات) بناء على معرفة سابقة من خلال فترة التجريب.				
٦	يتم الإعلان عن وظائف (المعيدين - المعيدات) عن طريق الموقع الإلكتروني للجامعة وفق إجراءات واضحة.				
<b>عبارات أخرى ترى أهميتها:</b>					
.....					
.....					
.....					

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
<b>البُعد الثاني: الأنظمة واللوائح</b>					
٧	تهتم القيادات الأكاديمية بالموازنة بين مصلحة الجامعة ومصلحة (المعيدين - المعيدات).				
٨	تُطلع القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) على التعليمات المرتبطة بالمتطلبات الوظيفية بصورة مستمرة.				
٩	تمتلك القيادات الأكاديمية طموحات متميزة ومشاركة لتطوير أداء (المعيدين - المعيدات).				
١٠	تضع القيادات الأكاديمية أهدافاً إستراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).				
١١	تُعرِّف القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) بالميثاق الأخلاقي للجامعة.				
١٢	تعمل القيادات الأكاديمية على توعية (المعيدين - المعيدات) بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية.				
١٣	تلعب القيادات الأكاديمية دوراً رئيسياً في تصميم أنظمة تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات) بالجامعة.				
<b>عبارات أخرى ترى أهميتها:</b>					
.....					
.....					
.....					
<b>البُعد الثالث: هيئة المعيين</b>					
١٤	تحرص القيادات الأكاديمية على بناء الثقة مع (المعيدين - المعيدات).				
١٥	تضع القيادات الأكاديمية برامج تعريفية وإرشادية (للمعيدين - المعيدات).				
١٦	توفر القيادات الأكاديمية المناخ الملائم للاستقرار والأمن الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).				
١٧	تساعد القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) على اختيار الجامعات المناسبة لإكمال الدراسة.				

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
١٨	تقوم القيادات الأكاديمية بالإشراف على لجان مقابلة واختيار (المعيدين - المعيدات).				
١٩	تضع القيادات الأكاديمية توجُّهات الكلية أو الجامعة وفق آليات واضحة.				
عبارات أخرى ترى أهميتها:					
.....					
.....					
.....					
.....					

### المحور الثاني: دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات:

ويقصد به مجموعة البرامج والأساليب التي تعدها القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد؛ لإكساب المعيد والمعيدات مجموعة من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم ومساعدتهم على تخطيط مساهمهم الوظيفي.

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
<b>البُعد الأول: الجانب التنظيمي</b>					
٢٠	لدى القيادات الأكاديمية اهتمام بتنظيم برامج التنمية المهنية الموجهة (للمعيدين - المعيدات).				
٢١	تهتم القيادات الأكاديمية بتخطيط برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) وفقاً للاحتياجات المستجدة.				
٢٢	تستعين القيادات الأكاديمية بخبرات خارجية متخصصة بالمسار الوظيفي في تخطيط برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات).				
٢٣	تحت القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) على تطوير كفاياتهم المهنية من خلال إرشادهم إلى متابعة المواقع الإلكترونية المتخصصة.				
٢٤	تعمل القيادات الأكاديمية على تحديد الاحتياجات التدريبية (للمعيدين - المعيدات) وفق منظور دقيق.				

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
٢٥	تشجع القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) على الاستفادة من برامج التعلم الذاتي المتاحة.				
٢٦	تعمل القيادات الأكاديمية على التقييم السنوي لاحتياجات (المعيدين - المعيدات) المهنية والعلمية.				
٢٧	تأخذ القيادات الأكاديمية برأي (المعيدين - المعيدات) في التخطيط لبرامج التنمية المهنية.				
عبارات أخرى ترى أهميتها:					
.....					
.....					
.....					
.....					
<b>البُعد الثاني: البحث والتدريس</b>					
٢٨	تساهم برامج التنمية المهنية التي تنظمها القيادات الأكاديمية في تنمية مهارات (المعيدين - المعيدات) البحثية.				
٢٩	تشجع القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) على المشاركة في المؤتمرات العلمية.				
٣٠	تهتم القيادات الأكاديمية بالتغذية الراجعة عن برامج التنمية المهنية التي تعقد (للمعيدين - المعيدات).				
٣١	تعمل القيادات الأكاديمية على تضمين برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) برامج خاصة للارتقاء بمستواهم المعرفي والأكاديمي في مجال تخصصهم.				
٣٢	تهتم القيادات الأكاديمية باختيار برامج التنمية المهنية التي تتناسب مع الموقف العلمي والمهني (للمعيدين - المعيدات).				
عبارات أخرى ترى أهميتها:					
.....					
.....					
.....					
.....					

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
<b>البُعد الثالث: أهداف برامج التنمية</b>					
٣٣	تمنح القيادات الأكاديمية (المعيدين - المعيدات) من خلال حضورهم برامج التنمية المهنية فرصة التعرف على مستوى أدائهم وما يحتاجونه من برامج تنموية أخرى.				
٣٤	توفر القيادات الأكاديمية من خلال برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) فرصة تبادل الخبرات والتفاعل مع الزملاء.				
٣٥	تهتم القيادات الأكاديمية بتركيز برامج التنمية المهنية (للمعيدين - المعيدات) بما يساهم في تطوير مساهمهم الوظيفي.				
٣٦	تعزز القيادات الأكاديمية تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات) من خلال تخصيص برامج تنمية مهنية تعنى بمفهومها وأهميتها.				
٣٧	تحرص القيادات الأكاديمية في برامج التنمية المهنية على تحسين أداء (المعيدين - المعيدات) لمهامهم وأنشطتهم الوظيفية بشكل أفضل.				
<b>عبارات أخرى ترى أهميتها:</b>					
.....					
.....					
.....					
.....					

### المحور الثالث: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات:

ويقصد بما تلك الصعوبات التي تعوق تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات) سواء كانت ترتبط بأنظمة الجامعة أو الحوافز أو التقويم بشتى أنواعه.

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
<b>البُعد الأول: المعوقات ذات العلاقة بالأنظمة والقوانين</b>					
٣٨	وجود غموض في التوجُّه لدى الجهات المعنية بالجامعة حيال (المعيدين - المعيدات).				
٣٩	أنظمة وقوانين الجامعة لا توضح خطوات تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).				

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية	
		ينتمي	لا ينتمي	مناسب	غير مناسب
٤٠	القيادات الأكاديمية لا تتابع وفق أنظمتها وقوانينها مستوى تطبيق المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).				
٤١	إهمال القيادات الأكاديمية معايير الجودة والتميز في تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).				
٤٢	ضعف مشاركة القيادات الأكاديمية في البحث عن الحلول المناسبة لرسم المسارات الوظيفية البديلة (للمعيدين - المعيدات).				
<b>مَعَوِّقَات أُخْرَى تُرَى أَهْمِيَّتُهَا:</b>					
.....					
.....					
.....					
.....					
<b>البُعد الثاني: المَعَوِّقَات ذات العلاقة بالحوافز</b>					
٤٣	ضعف الحوافز التي تشجع (المعيدين - المعيدات) على تخطيط مساهمهم الوظيفي.				
٤٤	تعسف القيادات الأكاديمية لأنظمة الحوافز التي تقدمها (للمعيدين - المعيدات) تشعرهم بالإحباط لتخطيط مساهمهم الوظيفي.				
٤٥	الحوافز المقدمة لا تعتمد على معايير الأداء الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).				
٤٦	الحافز السنوي الذي يحصلون عليه (المعيدين - المعيدات) لا يشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء.				
٤٧	لا تعمل القيادات الأكاديمية على إقناع (المعيدين - المعيدات) بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي والحوافز.				
<b>مَعَوِّقَات أُخْرَى تُرَى أَهْمِيَّتُهَا:</b>					
.....					
.....					
.....					
.....					

م	العبارة	الارتباط بالمحور		الصياغة اللغوية
		لا ينتمي	لا ينتمي	غير مناسب
<b>البُعد الثالث: المعوقات ذات العلاقة بأساليب التقييم</b>				
٤٨	عملية تقييم (المعيدين - المعيدات) تتم بشكل سري.			
٤٩	عدم إشعار (المعيدين - المعيدات) بضعف أدائهم عند التقييم حتى يتمكنوا من تحسينها.			
٥٠	التحيز الشخصي من قِبَل القيادات الأكاديمية أثناء تقييم (المعيدين - المعيدات).			
٥١	لا توجد معايير محدّدة لتقييم الأداء المهني والعلمي (للمعيدين - المعيدات).			
٥٢	ضعف إمكانيات القيادات الأكاديمية وقلة خبرتهم في تقييم أداء (المعيدين - المعيدات).			
<b>معوقات أخرى ترى أهميتها:</b>				
.....				
.....				
.....				
.....				

ملحق رقم (٤)

الاستبانة في صورتها النهائية



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة الملك خالد  
عمادة الدراسات العليا  
كلية التربية  
قسم الإدارة والإشراف التربوي

استبانة عن:

دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في  
جامعة الملك خالد

اسم الطالبة:

بدور عبدالرحمن سعيد القحطاني

الرقم الجامعي: (٤٣٤٨٢٠٤٨٥)

المشرف العلمي

أ.د/ علي بن ناصر شتوي آل زاهر

أستاذ إدارة التعليم العالي وتخطيطه - وكيل الجامعة لكليات البنات سابقاً

٢٠١٦/ ٥١٤٣٧ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

سعادة الأستاذ الدكتور/الدكتورة

حفظه الله

سعادة المعيد/

حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.. وبعد؛

فإن الباحثة تقوم بإجراء دراسة بعنوان: (دور القيادات الأكاديمية<sup>(١)</sup> في تخطيط المسار الوظيفي<sup>(٢)</sup>) للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد). وذلك كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والإشراف التربوي من كلية التربية - قسم الإدارة والإشراف التربوي بجامعة الملك خالد بأبها، وتهدف الاستبانة التي بين يديك إلى التعرف على آراء أفراد العينة حول دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد.

ولثقة الباحثة في شخصكم الكريم، فإنها تأمل من سعادتكم التكرم باقتطاع جزء من وقتكم للإجابة على جميع عبارات الاستبانة، وذلك بوضع (√) أمام البيانات الأولية الخاصة بك، ثم أمام كل مفردة توافق رأيك، مع مراعاة عدم إعطاء أي فقرة أكثر من إجابة، وإرسالها على العنوان المدون أدناه في أسرع وقت ممكن، علماً بأن إجاباتكم ستحظى بكل الاهتمام، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتحقيق أهداف البحث الحالي.

شاكراً لك كريم فضلك وحسن تعاونك، علماً بأن آراءك ستكون محل اهتمام وتقدير الباحثة.

وفَّقك الله وأمدك بعون منه.

الباحثة

بدور عبد الرحمن سعيد القحطاني

قسم الإدارة والإشراف التربوي

[Biz-bedor@hotmail.com](mailto: Biz-bedor@hotmail.com)

(١) كُمل عضو هيئة تدريس بجامعة الملك خالد مكلف بعمل قيادي ويشمل وكلاء الجامعة عُمداء الكليات، ورؤساء الأقسام بها.  
(٢) عملية مشتركة بين القيادات الأكاديمية والمعيد بجامعة الملك خالد، يقوم فيها المعيد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، وتقوم القيادات الأكاديمية بمساعدة المعيد على تحديد أهدافهم ومشاركتهم الوظيفية منذ الابتعاث حتى العودة لممارسة المهنة الأكاديمية.

## القسم الأول: البيانات الأولية:

١. النوع:

 ذكر  أنثى

٢. نوع الكلية:

 كلية علمية  كلية نظرية  كلية صحية

٣. الدرجة الوظيفية:

 وكيل جامعة  عميد كلية  وكيل كلية  رئيس قسم  معيد

## القسم الثاني: محاور الاستبانة:

م	العبارة	دور القيادات الأكاديمية				
		كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	منعدم
المحور الأول: دور القيادات الأكاديمية في وضع إستراتيجيات تعيين المعيدين والمعيدات <sup>(١)</sup> :						
البُعد الأول: اختيار وتعيين المعيدين:						
١	تزود المتقدمين لوظيفة معيد بالبيانات والمعلومات الكاملة حول طبيعة ووظيفة الإعادة.					
٢	توفر اختبارات مقننة (القدرات - معلومات عامة) قبل اختيار (المعيدين - المعيدات).					
٣	تحرص على توظيف (المعيدين - المعيدات) ذوي الكفاءة العالية.					
٤	تتخذ قرارات تعيين (المعيدين - المعيدات) بناء على معرفة سابقة من خلال فترة التجريب.					
٥	تعلن عن وظائف الإعادة عن طريق الموقع الإلكتروني للجامعة وفق إجراءات واضحة.					
٦	تشرف على لجان مقابلة واختيار (المعيدين - المعيدات).					
البُعد الثاني: الأنظمة واللوائح:						
٧	تتم بالموازنة بين أهداف الجامعة وأهداف (المعيدين - المعيدات).					
٨	تُطلع (المعيدين - المعيدات) على التعليمات المرتبطة بالمتطلبات الوظيفية بصورة مستمرة.					
٩	تستخدم أساليب متنوعة لتطوير أداء (المعيدين - المعيدات).					
١٠	تضع أهدافاً إستراتيجية تشمل اتجاهات المسار الوظيفي (للمعيدين -					

(١) ويقصد به انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل وظيفة الإعادة في جامعة الملك خالد، على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة، من أجل تمكين (المعيدين - المعيدات) من أداء مهام وظيفتهم بكفاءة، وتحقيق أهداف الجامعة وأهدافهم العلمية والمهنية.

م	العبارة	دور القيادات الأكاديمية				
		منعدم	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً
	المعيدات).					
١١	تُعَرَّف (المعيدين- المعيدات) بالميثاق الأخلاقي للجامعة.					
١٢	تعمل على توعية (المعيدين- المعيدات) بواجباتهم وحقوقهم الوظيفية بصفة مستمرة.					
<b>البُعد الثالث: تهيئة المعيين:</b>						
١٣	تحرص على بناء الثقة مع (المعيدين- المعيدات).					
١٤	تضع برامج تعريفية وإرشادية (للمعيدين- المعيدات) لكسر الحاجز النفسي.					
١٥	توفر المناخ الملائم للاستقرار والأمن الوظيفي (للمعيدين- المعيدات).					
١٦	توجه (المعيدين- المعيدات) إلى اختيار الجامعات المناسبة لإكمال الدراسة.					
١٧	تضع توجهاتها للمسار الوظيفي للكلية أو الجامعة وفق آليات واضحة.					
<b>المحور الثاني: دور القيادات الأكاديمية في تخطيط برامج التنمية المهنية للمعيدين والمعيدات<sup>(١)</sup>:</b>						
<b>البُعد الأول: الجانب التنظيمي:</b>						
١٨	تخطط برامج التنمية المهنية (للمعيدين- المعيدات) وفقاً للاحتياجات المستجدة.					
١٩	تستعين بخبرات أكاديمية خارجية وداخلية في تخطيط برامج التنمية المهنية (للمعيدين- المعيدات).					
٢٠	تحث (المعيدين- المعيدات) على تطوير كفاياتهم المهنية من خلال إرشادهم إلى متابعة قواعد البيانات والمعلومات العالمية.					
٢١	تعمل على تحديد الاحتياجات التدريبية (للمعيدين- المعيدات) وفق أساليب علمية متعددة.					
٢٢	تعمل على التقييم الدوري لاحتياجات (المعيدين- المعيدات) المهنية والعلمية.					
٢٣	تتابع أثر برامج التنمية المهنية على الأداء الأكاديمي (للمعيدين- المعيدات).					

(١) ويقصد به مجموعة البرامج والأساليب (دورات- سمنارات علمية- اجتماعات) التي تعدها القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد لإكساب المعيين والمعيدات مجموعة من المعارف والمهارات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم ومساعدتهم على تخطيط مساهمهم الوظيفي.

م	العبارة	دور القيادات الأكاديمية				
		منعدم	ضعيف	متوسط	كبير	كبير جداً
<b>البُعد الثاني: البحث والتدريس:</b>						
٢٤	تنظم برامج التنمية المهنية التي تسهم في تنمية مهارات (المعيدين- المعيدات) البحثية.					
٢٥	تشجع (المعيدين- المعيدات) على المشاركة في المؤتمرات العلمية- الحلقات الدراسية- السمنارات العلمية.					
٢٦	تهتم بتضمين برامج التنمية المهنية (للمعيدين- المعيدات) برامج خاصة للارتقاء بمستواهم المعرفي والأكاديمي في مجال تخصصهم.					
٢٧	تقيم برامج التنمية المهنية التي تعقد (للمعيدين- المعيدات).					
٢٨	تختار برامج التنمية المهنية التي تتناسب مع الموقف العلمي والمهني (للمعيدين- المعيدات).					
<b>البُعد الثالث: أهداف برامج التنمية:</b>						
٢٩	تعزز الطموحات والقدرات ذات العلاقة بالمسار الوظيفي (للمعيدين- المعيدات).					
٣٠	توفر من خلال برامج التنمية المهنية (للمعيدين- المعيدات) فرصة تبادل الخبرات والتفاعل مع الزملاء.					
٣١	تمنح (المعيدين- المعيدات) من خلال حضورهم برامج التنمية المهنية فرصة التعرف على مستوى أدائهم.					
٣٢	تعزز مفهوم وخطوات تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين- المعيدات) ببرامج خاصة.					
٣٣	تحرص في برامج التنمية المهنية على تحسين أداء (المعيدين- المعيدات) لمهامهم وأنشطتهم الوظيفية للأفضل.					
<b>المحور الثالث: معوقات تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات<sup>(١)</sup>:</b>						
<b>البُعد الأول: المعوقات ذات العلاقة بالأنظمة والقوانين:</b>						
٣٤	ضعف السياسات الواضحة والمعلنة التي تتعلق بالمسار الوظيفي (للمعيدين- المعيدات).					
٣٥	فقدان المعايير الواضحة التي تهتم بالتكامل بين متطلبات الوظيفة وحاجات (المعيدين- المعيدات) المادية والمعنوية.					

(١) ويقصد بها تلك الصعوبات التي تعوق تخطيط المسار الوظيفي (للمعيدين- المعيدات) سواء كانت ترتبط بأنظمة الجامعة أو الخوفاز أو التقويم بشتى أنواعه.

م	العبارة	دور القيادات الأكاديمية				
		كبير جداً	كبير	متوسط	ضعيف	منعدم
٣٦	قلة المتابعة لمستوى تطبيق المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات).					
٣٧	الافتقار إلى الوصف الوظيفي الذي يوضح واجبات ومسؤوليات (المعيدين - المعيدات).					
٣٨	عدم وجود وحدة إدارية مسؤولة عن بناء قاعدة لبيانات المسار الوظيفي (للمعيدين - المعيدات) وفق خطة زمنية محددة.					
<b>البُعد الثاني: المعوقات ذات العلاقة بالحوافز:</b>						
٣٩	ضعف الحوافز التي تشجع (المعيدين - المعيدات) على تخطيط مساهمهم الوظيفي.					
٤٠	غموض أنظمة الحوافز التي تضعها (للمعيدين - المعيدات) تشعروهم بالإحباط لتخطيط مساهمهم الوظيفي.					
٤١	الحافز السنوي الذي يحصلون عليه (المعيدون - المعيدات) لا يشجعهم على بذل المزيد من الجهد والعطاء.					
٤٢	قلة اعتمادها على نتائج التقييم (للمعيدين - المعيدات) عند تقديم الحوافز لهم.					
٤٣	قصور إقناع (المعيدين - المعيدات) بوجود علاقة بين تحسين وضعهم الوظيفي والحوافز.					
<b>البُعد الثالث: المعوقات ذات العلاقة بأساليب التقييم:</b>						
٤٤	عملية تقييم (المعيدين - المعيدات) تتم بشكل سري.					
٤٥	قلة إشعار (المعيدين - المعيدات) بضعف أدائهم عند التقييم حتى يتمكنوا من تحسينها.					
٤٦	غلبة التقييم الشخصي في الحكم على أداء (المعيدين - المعيدات).					
٤٧	روتينية معايير تقييم الأداء المهني والعلمي (للمعيدين - المعيدات).					
٤٨	قلة الخبرة لدى البعض منهم في تقييم أداء (المعيدين - المعيدات).					

ملحق رقم (٥)

تقرير بنتائج تحكيم الاستبانة

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### تقرير بنتائج تحكيم استبانة بحث الطالبة بدور عبدالرحمن القحطاني

الحمد لله وحده، والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه، ومن اتبعه.

الأستاذ الدكتور الفاضل/ علي ناصر شتوي آل زاهر. حفظه الله ورعاه

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..... وبعد

فإنه بعد استلام نتائج التحكيم للاستبانة والتي هي عن (دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد)، والتي بلغ عدد نسخها النهائية (٢٢) نسخة، وبناءً على ما ورد في بعضها من ملاحظات قيّمة فقد تم تعديل الاستبانة وفقاً للآتي:

- تم تعديل درجات الاستجابة في مقياس الأداة ليكثرت الثلاثي إلى الخماسي، فأصبحت (كبير جداً، كبير، متوسط، ضعيف، منعدم)، وكان هذا رأي د. الطيب مُجد إبراهيم من جامعة الملك خالد، د. عبداللطيف بن عبد العزيز الرباح من جامعة الإمام مُجد بن سعود.

- تم نقل تعاريف المتغيرات من بين الفقرات إلى الهوامش، وكان هذا رأي د. السيد السيد البحيري من جامعة الملك خالد.

- تم تغيير متغير المنصب الإداري إلى الدرجة الوظيفية وفقاً لرأي د. السيدة محمود إبراهيم من جامعة الملك خالد، د. السيد السيد البحيري من جامعة الملك خالد، د. عبدالله مُجد العامري من كلية الملك عبدالله للدفاع الجوي.

- تعديل كلمة (إعادة) إلى المتقدمين لوظيفة معيد في الفقرة رقم (٢) في البُعد الأول من المحور الأول، كما يراه د. الطيب مُجد إبراهيم من جامعة الملك خالد.

- تم حذف عبارة القيادات الأكاديمية من جميع الفقرات؛ لإمكانية الاستغناء عنها، وفقاً لرأي أ.د. وفاء حسن مرسي من جامعة الملك خالد، د. السيد السيد البحيري من جامعة الملك خالد، د. عبدالرزاق مُجد زيان من جامعة الإسكندرية.

- تم وضع أمثلة في الفقرة رقم (١) في البُعد الأول من المحور الأول للمعايير الموضوعية (الخبرة - اللغة - السن)، وفقاً لرأي د. السيدة محمود إبراهيم من جامعة الملك خالد، د. ضيف الله عبيد المطيري من كلية الملك عبدالعزيز الحربية.

- تم تعديل صياغة العديد من العبارات لغوياً وتصحيحها وتقديمها أو تأخيرها أو دمجها، وفقاً لرأي الدكتورتين السيدة محمود إبراهيم، أ.د. وفاء حسن مرسي من جامعة الملك خالد.

- تم تعديل الفقرة رقم (٣) من البُعد الأول في المحور الأول، وذلك بتخصيص عبارة الاختبارات المقننة إلى (القدرات - موضوعية - معلومات عامة) وفقاً لرأي د. أمل مُجد البدوي من جامعة الملك خالد.

- تعديل صياغة الفقرة رقم (٢٢) من البُعد الأول في المحور الثاني من خبرات متخصصّة بالمسار الوظيفي إلى خبرات أكاديمية، وفقاً لرأي د. السيدة محمود إبراهيم من جامعة الملك خالد.

- تم إضافة فقرة (٤١) و(٤٢) وفقاً لرأي د. السيدة محمود إبراهيم من جامعة الملك خالد.

- تم تعديل صياغة بعض الفقرات في متن الاستبانة، إما بإضافة كلمة أو حذف أخرى وفقاً لرأي العديد من المحكّمين الذين وردت أَسْمَاؤُهُم في الجدول المرفق.

وبالله التوفيق ومنه العون والسداد

ملحق رقم (٦)

المخاطبات الرسمية

الرقم: ٤٦٢٧١/١/٩ التاريخ: ٢٥/٠٦/١٤٣٧ عدد المرفقات: \* 

الرقم : .....  
التاريخ : .....  
المرفقات : .....



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم  
جامعة الملك خالد  
كلية التربية

حفظه الله

سعادة الأستاذ الدكتور/ وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

أرفع لسعادتكم طلب تطبيق الاستبانة المقدمة من طالبة الدراسات العليا / بدور عبدالرحمن سعيد القحطاني تخصص "الإدارة والإشراف التربوي" بشأن رغبتها في تطبيق استبانة بعنوان " دور القيادات الأكاديمية في تخطيط المسار الوظيفي للمعيدين والمعيدات في جامعة الملك خالد" نفيد سعادتكم بأن الاستبانة المرفقة تم تحكيمها من قبل أعضاء هيئة التدريس بقسم الإدارة والإشراف التربوي. أمل من سعادتكم التكرم بالتوجيه حيال تطبيق الاستبانة المرفقة على القيادات الأكاديمية بالجامعة علماً بأن تطبيق الاستبانة إلكترونياً على الرابط التالي:

[https://docs.google.com/forms/d/1\\_FC8M\\_h6as4mmarShEMKQO9p-Ar6Pg6N-HfR99Ydnk/edit?usp=doclist\\_api](https://docs.google.com/forms/d/1_FC8M_h6as4mmarShEMKQO9p-Ar6Pg6N-HfR99Ydnk/edit?usp=doclist_api)

هذا والله يحفظكم ويرعاكم ،،،

عميد كلية التربية

د. عبدالله بن علي آل كاسي

## Abstract in English

**University:** King Khalid University.

**Faculty:** Faculty of Education.

**Scientific Department:** Administration and Educational Supervision.

**Major:** Educational Administration and Supervision.

**Thesis:** The Role of Academic Leaders in career path planning for Lecturers At King Khalid University.

**Researcher's Name:** Bedor Abdulrahman Saeed Al-Qhtani.

**University ID number:** (434820485).

**Scientific Supervisor:** A .D. Ali Nasser Shtwi Al-Zaher.

**Degree:** Master thesis in Education.

**Date of Discussio:** / /1438 AH.

**Abstract:**

This research aimed at: identifying The Role of Academic Leaders in career path planning for Lecturers at King Khalid University (setting designation strategies, planning professional development programs, obstacles of career path planning) for the Lecturers from the view point of the academic leaderships and the Lecturers at King Khalid University in Abha, and identifying the effect of each of the following variables: career class, type, and faculty type on the role of the academic leaderships in the planning of career path of the Lecturers.

The researcher adopted the descriptive methodology and the questionnaire as a tool for data collection administered to the research sample amounting (403) of male and female university deputies, deans, faculty deputies, head divisions, and Lecturers. This research was administered during the second academic semester of the year 1437 AH. The main results of this research were: giving research population of the role of academic leaderships in the planning of career path for the Lecturers a medium degree of importance in general, also, there were statistically significant differences attributed to career class variable, while there were no statistically significant differences attributed to the type variable.

In light of these results the researcher presented a proposed plan aims to improve the role of the academic leaderships in the planning of career path for the Lecturers during the next five years using the "SWOT" quartet analysis.

The researcher presented the following recommendations: setting a private system to assess performance according to specific and clear criteria where Lecturers can identify his right assessment away from bias, and designing a fair, individual and collective incentives encouraging system for the Lecturers.

**Keyword:** The Role of the Academic Leaderships, Career Path Planning, Lecturers .

Kingdom of Saudi Arabia  
Ministry of Education (Higher Education)  
King Khalid University  
Deanship of Graduate Studies  
Faculty of Education  
Educational Administration and  
Supervision Department



# **The Role of Academic Leaders in career path planning for Lecturers At King Khalid University**

A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Master  
degree in Education, majoring in " Administration and Educational  
supervision "

**Prepared by**  
**Bedor Abdulrahman Saeed AL-Qhtani**  
University ID: 434820485

**Supervised by**  
**A.D.Ali Nasser Shtwi Al-Zaher**  
**Professor of Higher Education Administration and  
planning**

1438AH / 2017AD