



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية  
قسم أصول التربية

## تطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا معلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير فى التربية  
( تخصص أصول التربية )

إعداد

محمد ميمى السعيد حسن

إشراف

الأستاذ الدكتور

سهير على الجيار

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية البنات - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور

سوزان محمد المهدى

أستاذ أصول التربية  
كلية البنات - جامعة عين شمس

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٤ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ

صَلِّ عَلَى النَّبِيِّ الْعَظِيمِ

سورة البقرة : آية ٣٢



**كلية البنات للآداب والعلوم والتربية**  
**قسم أصول التربية**

**صفحة العنوان**

اسم الباحث : محمد ميمى السعيد حسن

الدرجة العلمية : الماجستير فى التربية ( تخصص أصول التربية )

القسم التابع له : أصول التربية

اسم الكلية : البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة : عين شمس

سنة التخرج : اليسانس ٢٠٠٢ م

سنة المنح :



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

قسم أصول التربية

رسالة ماجستير

اسم الباحث : محمد ميمى السعيد حسن  
عنوان الرسالة : تطوير المسار الوظيفى وتحقيق رضا معلمى التعليم الأساسى  
بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية  
اسم الدرجة : ماجستير فى التربية ( تخصص أصول التربية )

لجنة الإشراف :

١. أ.د. سوزان محمد المهدى : أستاذ أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس  
٢. أ.د. سهير على الجيار : أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس

تاريخ البحث : / / ٢٠ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ

/ / ٢٠ م

ختم الإجازة

/ / ٢٠ م

موافقة مجلس الجامعة

/ / ٢٠ م

موافقة مجلس الكلية

/ / ٢٠ م

## شكر

أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف، تعلمت منهم و مددوا لى يد العون وهم:

١. أ.د. سوزان محمد المهدى  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
  ٢. أ.د. سهير على الجيار  
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
- وكذلك أشكر الأساتذة:

١. أ.د. عادل عبد الفتاح سلامة  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس
٢. أ.د. نادية يوسف كمال  
أستاذ أصول التربية  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٣. أ.د. رمضان أحمد عيد  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس
٤. أ.د. نهلة عبد القادر هاشم  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية  
كلية التربية - جامعة عين شمس
٦. أ.م.د. ياسر فتحى الهنداوى  
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
كلية التربية - جامعة عين شمس
٧. أ.م.د. فاطمة على السعيد  
أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس

وأیضا الأقسام الآتية :

١. قسم أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس
٢. قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة عين شمس

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم النبيين وخير الخلق أجمعين سيدنا ونبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ...،،،

يسعدنى ويشرفنى أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلي كل من أضاء بعلمه عقل غيره أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائليه فأظهر بسماحته تواضع العلماء و برحابته سماحة العارفين.

أتقدم إلى أستاذة الإدارة التربوية الأستاذة الدكتورة الفاضلة سوزان محمد المهدي - أستاذ أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس - بالشكر والتقدير والإعزاز والامتنان حيث يعجز اللسان أن يوفيها قدرها فكانت نعم الأستاذ المشرف والمثل الذى يحتذى به؛ فتارة سيادة أخلاق العلماء وتواضعها وتارة الأم التى تحنو على أبناءها الباحثين، وأشكرها لإشرافها المتميز حيث كنت ممن تفضلت بقبول الإشراف عليهم، كما أتوجه لها بعظيم الشكر أيضاً لفيض عطائها، وعلى ما قدمته لى من سعة صدر وعون وتشجيع وإرشاد مستمر وتوجيهات سديدة ولدورها البارز فى تنفيذ وإخراج هذا العمل منذ بدايته وحتى آخر حرف وضع فيه؛ حيث أنها لم تبخل وقتاً وجهداً، كما قد كان - ولا يزال - لها أيد بيضاء ومواقف مشرفة وصورة مشرقة تميزها الطيبة والعطاء، فجزاها الله عنى خير الجزاء وأسأله أن يلبسها لباس الصحة والعافية.

كما أتوجه بأسمى آيات الامتنان والشكر الجزيل إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة سهير على الجيار - أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس - لإشرافها وجهدها المتميز وما شملتني به من دعم كبير وملاحظات وتوجيهات بناءة كان لها أثر كبير فى إنجاز هذه الرسالة، فبرغم أعباء رئاسة القسم إلا أنها لم تتوانى عن تقديم الدعم الكامل، حيث كانت - ولا زالت - كريمة فى العطاء والنصح حتى يخرج هذا العمل فى أبهى صوره، نسأل الله لها أن يجزيها عنى خير الجزاء.

إلى الأستاذ الجليل والمفكر التربوى الأستاذ الدكتور الفاضل / رمضان أحمد عيد - أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بجامعة عين شمس - الشكر والتقدير لتفضله بقبول مناقشة وتحكيم الرسالة وملاحظاته البناءة وعطائه المتواصل الذى ساهم فى إثراء هذه الدراسة، أسأل الله أن يجزيه عنى خير الجزاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة الفاضلة / فاطمة على السعيد - أستاذ أصول التربية المساعد بكلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس على تفضلها أيضاً بقبول مناقشة وتحكيم الرسالة وعلى إرشاداتها ونصائحها الغالية فجزاها الله عنى خير الجزاء.

كما يطيب لى أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتى بقسم أصول التربية بكلية البنات  
للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس على ما تعلمته على أيديهم من علم وفيض عطاء، وكذلك  
أتقدم بالشكر والتقدير إلى أساتذتى بقسمى اللغة الانجليزية والتربية المقارنة والإدارة التعليمية  
بكلية التربية - جامعة عين شمس.

والشكر والتقدير موصول إلى أجمل شجرتين بحياتى والدى ووالدتى، واللذان أستظل بظليلهما  
لسعيهما الدائم نحو سعادتى ودعمى تجاه تطوير مسارى الشخصى و الوظيفة على النحو الأمثل وكذلك  
تحقيق رضاى، فجزاهما الله عنى خير الجزاء ومتعهما بالصحة والعافية وأسأله أن يرضيهما بالدنيا  
والآخرة، وأتوجه بالشكر والتقدير للأسرة كلها، فأسأل الله للجميع التوفيق والصلاح.  
وأخيراً إذا كان فى هذا العمل من إجادة فإن الفضل والشكر لله أولاً، ثم للمشرفتين اللذان قد تعلمت  
على أيديهما فكان البحث ثمرة جهودهما، وإن كان ثمة قصور فمن نفسى، ولا يكلف الله نفساً إلا  
وسعها، فربنا لا تؤاخذنا إن نسينا أو أخطأنا.. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

محمد ميمى السعيد حسن

## محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
٣٠-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٢	مقدمة .....
٤	مشكلة الدراسة وأسئلتها .....
٧	أهداف الدراسة .....
٨	أهمية الدراسة .....
٨	حدود الدراسة .....
٩	منهج الدراسة وأداتها .....
٩	مصطلحات الدراسة .....
١٣	الدراسات السابقة والتعليق عليها .....
٢٩	خطوات الدراسة .....
٨٤-٣١	الفصل الثاني الأسس النظرية لمدخل إدارة الموارد البشرية
٣٢	تمهيد .....
٣٢	أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية .....
٣٢	١. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....
٣٨	٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية وعناصرها .....
٤٣	٣. أهداف إدارة الموارد البشرية وأهميتها .....
٥٠	٤. وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية .....
٧٢	٥. نظريات ومجالات إدارة الموارد البشرية .....
٧٩	ثانياً: ضرورات تبني إدارة الموارد البشرية .....
٧٩	١. تحديات تواجه إدارة الموارد البشرية .....
٨٢	٢. مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية .....

١٤٧ – ٨٥	<p>الفصل الثالث</p> <p>المسار الوظيفي للمعلم</p> <p>(إطار نظري)</p>
٨٦	تمهيد
٨٦	أولاً: الإطار المفاهيمي للمسار الوظيفي للمعلم
٨٦	١. مفهوم المسار الوظيفي وخصائصه
٩٣	٢. مداخل المسار الوظيفي وأهميته
٩٨	٣. مجالات وأنواع المسار الوظيفي
١٠١	٤. نظريات المسار الوظيفي
١١٥	ثانياً: تطوير المسار الوظيفي للمعلم
١١٧	١. تطوير المسار الوظيفي: المفهوم، الأهداف، والأهمية
١٢٠	٢. ركائز ومراحل تطوير المسار الوظيفي
١٢٥	٣. أبعاد تطوير المسار الوظيفي
١٤٢	٤. خطوات تطوير المسار الوظيفي
١٤٤	٥. نجاح المسار الوظيفي
٢٠٣ – ١٤٨	<p>الفصل الرابع</p> <p>جهود تطوير المسار الوظيفي</p> <p>وتحقيق رضا معلمى التعليم الأساسى بمصر</p>
١٤٩	تمهيد
١٤٩	أولاً: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي
١٥٠	١. مفهوم الرضا الوظيفي أهميته وضروراته
١٦٠	٢. مراحل الرضا الوظيفي ومحدداته
١٦٥	٣. نظريات الرضا الوظيفي
١٧٦	٤. قياس الرضا الوظيفي
١٧٧	٥. عوامل تحقيق الرضا الوظيفي
١٨٠	٦. العلاقة بين تطوير المسار والرضا الوظيفي فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية
١٨٦	ثانياً: واقع تطوير المسار الوظيفي وتحقيق الرضا لمعلمى التعليم الأساسى بمصر
١٨٧	١- التعليم قبل الجامعى بمصر

١٨٧	٢- السياسة التعليمية بمصر: مفهومها وأسسها.....
١٨٨	٣- أهداف السياسة التعليمية فى مصر .....
١٩٠	٤- إدارة الموارد البشرية لمعلمى التعليم الأساسى فى مصر.....
١٩٦	٥- جهود تطوير المسار الوظيفى وتحقيق رضا المعلم فى مصر.....
٢٣٨ - ٢٠٤	<b>الفصل الخامس</b> <b>الدراسة الميدانية</b> <b>( إجراءاتها ونتائجها )</b>
٢٠٥	<b>تمهيد</b>
٢٠٥	<b>أولاً: أهداف الدراسة الميدانية</b>
٢٠٦	<b>ثانياً: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
٢٠٦	١. عينة الدراسة وخصائصها .....
٢٠٨	٢. أداة الدراسة الميدانية ( استبانة ) .....
٢٠٨	أ. بناء أداة الدراسة .....
٢٠٩	ب. تقنين أداة الدراسة ( الصدق والثبات ) .....
٢١٥	ج. تطبيق أداة الدراسة .....
٢١٦	٣. فروض الدراسة .....
٢١٦	<b>ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة</b>
٢١٧	<b>رابعاً : إجراءات التطبيق</b>
٢١٨	<b>خامساً : نتائج الدراسة الميدانية: تحليلها وتفسيرها</b> .....
٢٣٩ — ٢٥٤	<b>الفصل السادس</b> <b>تصور مقترح لتطوير المسار الوظيفى وتحقيق رضا معلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء</b> <b>مدخل إدارة الموارد البشرية</b>
٢٤٠	<b>تمهيد</b>
٢٤٠	<b>أولاً: نتائج الدراسة فى شقيها النظرى والميدانى</b>
٢٤٠	١. نتائج الدراسة النظرية .....
٢٤١	٢. نتائج الدراسة الميدانية .....
٢٤٢	<b>ثانياً: التصور المقترح</b>
٢٤٢	١. فلسفة التصور المقترح .....
٢٤٣	٢. أهداف التصور المقترح .....

٢٤٣	٣. منطلقات التصور المقترح
٢٤٥	٤. مكونات التصور المقترح
٢٥٠	٥. آليات تنفيذ التصور المقترح
٢٥٣	٦. صعوبات تطبيق التصور المقترح ومقترحات التغلب عليها
٢٧٤ – ٢٥٥	المراجع
٢٥٦	أولاً: المراجع العربية
٢٦٧	ثانياً: المراجع الأجنبية
٢٧٣	ثالثاً: المواقع الالكترونية
٢٨٥ - ٢٧٥	الملاحق
	ملخص الدراسة
٧ - ١	أولاً : ملخص الدراسة باللغة العربية
1 – 6	ثانياً : ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(١)	عدد الاستبانات الموزعة والمستلمة والنسبة المئوية لها	٢٠٦
(٢)	توزيع أفراد العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية للدراسة	٢٠٦
(٣)	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: البعد الأول (فعالية تخطيط المعلم للمسار الوظيفي)	٢١١
(٤)	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: البعد الثاني (فعالية إدارة المؤسسة للمسار الوظيفي للمعلم)	٢١٢
(٥)	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (رضا المعلم عن تطوير المسار الوظيفي)	٢١٣
(٦)	معاملات الارتباط بين محوري الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة	٢١٤
(٧)	معاملات الثبات لمحاوري الاستبانة والاستبانة ككل	٢١٤
(٨)	عدد الاستبانات الموزعة والعائدة، والمستبعدة، والصالحة من أداة الدراسة	٢١٥
(٩)	المدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية	٢١٧
(١٠)	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي٢ لعبارات البعد الأول في المحور الأول (فعالية تخطيط المسار الوظيفي للمعلم)	٢١٨
(١١)	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي وقيمة كاي٢ لعبارات البعد	٢٢١

٢٢٣	الثانى فى المحور الأول (فعالية إدارة المؤسسة للمسار الوظيفى للمعلم) .....	(١٢)
٢٢٤	مستوى فعالية تطوير المسار الوظيفى للمعلمين بمدارس التعليم الأساسى فى مصر	(١٣)
٢٢٧	التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبى وقيمة ٢٤ لعبارات المحور الثانى (رضا المعلم عن تطوير المسار الوظيفى) .....	(١٤)
٢٢٨	مستوى الرضا عن تطوير المسار الوظيفى للمعلمين بمدارس التعليم الأساسى فى مصر	(١٥)
٢٢٩	فعالية تطوير المسار الوظيفى ورضا المعلمين عن تطوير المسار الوظيفى التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية فى جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً للمحافظة .....	(١٦)
٢٣٠	تحليل التباين الأحادى لدلالة الفروق بين درجات المعلمين فى تطوير المسار الوظيفى والرضا عن تطوير المسار الوظيفى طبقاً لاختلاف المحافظة .....	(١٧)
٢٣١	اختبار شيفيه للمقارنات المتعددة .....	(١٨)
٢٣٢	الفروق بين متوسطات درجات المعلمين فى تطوير المسار الوظيفى والرضا عن تطوير المسار الوظيفى طبقاً للنوع باستخدام اختبار (ت) .....	(١٩)
٢٣٣	الفروق بين متوسطات درجات المعلمين فى تطوير المسار الوظيفى والرضا عن تطوير المسار الوظيفى طبقاً للمؤهل العلمى باستخدام اختبار (ت) .....	(٢٠)
٢٣٤	الفروق بين متوسطات درجات المعلمين فى تطوير المسار الوظيفى والرضا عن تطوير المسار الوظيفى طبقاً لنوع الإعداد باستخدام اختبار (ت) .....	(٢١)
٢٣٥	التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية فى جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة تبعاً للمستوى الوظيفى للمعلم .....	(٢٢)
٢٣٦	تحليل التباين لدلالة الفروق بين درجات المعلمين فى تطوير المسار الوظيفى والرضا عن تطوير المسار الوظيفى طبقاً للمستوى الوظيفى للمعلم .....	(٢٣)
٢٣٧	الفروق بين متوسطات درجات المعلمين فى تطوير المسار الوظيفى والرضا عن تطوير المسار الوظيفى طبقاً لنوع المدرسة باستخدام اختبار (ت) .....	(٢٤)

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥٦	خطوات تحليل الوظائف .....	١
٥٧	علاقة التحليل الوظيفى بوظائف إدارة الموارد البشرية .....	٢
٥٩	نموذج بطاقة وصف وتوصيف وظيفى .....	٣
٦١	معايير اختيار المعلم .....	٤
١٣٥	تخطيط المسار الوظيفى وإدارته .....	٥

١٣٦	.....نموذج لبعدي تطوير المسار الوظيفي	٦
١٤٣	.....خطوات تطوير المسار الوظيفي	٧
١٦٠	.....محددات الرضا الوظيفي	٨
٢٤٥	.....مكونات تصور مقترح لتطوير المسار الوظيفي وتحقيق رضا معلمى التعليم الأساسى بمصر فى ضوء مدخل إدارة الموارد البشرية	٩

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
٢٧٦	.....الاستبانة فى صورتها الأولى	١
٢٨٢	.....أسماء السادة محكمو الاستبانة	٢
٢٨٣	.....الاستبانة فى صورتها النهائية	٣

## **الفصل الأول**

### **الإطار العام للدراسة**

- **مقدمة**
- **مشكلة الدراسة وأسئلتها**
- **أهداف الدراسة**
- **أهمية الدراسة**
- **حدود الدراسة**
- **منهج الدراسة وأداتها**
- **مصطلحات الدراسة**
- **الدراسات السابقة والتعليق عليها**
- **خطوات الدراسة**

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### مقدمة

يعد العنصر البشرى من العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة والذي تحيا به المؤسسات؛ لكونه المحرك الأساسى لجميع نشاطاتها ومصدر من المصادر المهمة لفاعليته لاسيما عندما يتميز بمهارات ومعارف تتلاءم وطبيعة الأعمال التى يمارسها فى المؤسسة، وتنمية للتطورات والتغيرات الحاصلة فى بيئة الأعمال وما تشهده من تسارع يزيد من حدة المنافسة بين كافة قطاعات المؤسسات، ذلك الأمر الذى يتطلب إعادة النظر فى تركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها بما يتماشى وهذا التطور السريع<sup>(١)</sup>.

فالعنصر البشرى هو المتغير المحورى فى كل المؤسسات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً؛ حيث يعتبر الحصول على العنصر البشرى وإعداده وتحفيزه والمحافظة عليه نشاطاً ضرورياً لى تستطيع المؤسسة الوصول إلى غايتها، ويصبح بالتالى من الضرورى تخطيط وتنظيم وقيادة وتقييم الموارد البشرية فى أى مؤسسة<sup>(٢)</sup>.

ويعد مدخل إدارة الموارد البشرية Human Resource Management Approach مدخلاً مهماً فى الإدارة حيث يتناول إدارة الأفراد فى عملهم، كما أن للاستخدام الأمثل للموارد البشرية الأثر الفعال على نجاح أى مؤسسة<sup>(٣)</sup>، وتهتم إدارة الموارد البشرية بالإشراف على شئون الأفراد منذ التحاقهم بالخدمة إلى سن المعاش من ناحية الأنشطة المتعلقة بتوصيف وتقييم الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، والاختيار، والتعيين، والتدريب، والنقل، والترقية ووضع نظم الأجور، والحوافز، وتقييم كفاية أداء العاملين، وتهيئة ظروف العمل، والاهتمام بالجانب السلوكى لتحقيق الاستقرار فى الموارد البشرية، وزيادة رضائهم عن العمل، وبالتالي زيادة الانتاج<sup>(٤)</sup>، كما تتولى إدارة الموارد البشرية الإشراف الوظيفى على تنفيذ العاملين لمهامهم وفقاً لأنظمة ولوائح موضوعة<sup>(٥)</sup>.

(١) محمد ابراهيم المدهون: إدارة وتنمية الموارد البشرية، غزة، إبداع للطباعة والنشر، ٢٠٠٥، ص ١٤.

(٢) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٣، ص ٩.

(٣) Pennington Ashly H., Macklin Rob and others: Human Resource Management: Ethics and Employment, New York: Oxford University Press, 2007, p.23.

(٤) ناصر جلال: محاضرات فى إدارة الأفراد، القاهرة، مكتبة منشية البكرى، ٢٠٠٥، ص ١٢.

(٥) السيد عبده ناجى: الإدارة العامة - مدخل إدارى، ط ٦، القاهرة، مكتبة منشية البكرى، ٢٠٠١، ص ٣١٩.