

واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي  
" دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير"

هدي الهادي عويطي  
كلية التربية قصر بن غشير

المقدمة

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل

فهو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، والتي تتأثر باتجاهاته وطموحاته وآماله ومشاعره، وقد ينظر إلى المسار المهني من منظور الحركة داخل التنظيم، كما قد ينظر إلى المسار المهني أو الوظيفي باعتباره سمة مميزة للموظف، حيث يتكون مسار كل موظف من عدة وظائف ومراكز إدارية وخبرات متنوعة.(1)

كما يحدد البعد المفاهيمي لتخطيط المسار الوظيفي في كونه يمثل النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المستقبل الوظيفي، الحياة الوظيفية، كلها مفردات تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى من أجل تحقيق مكانة اقتصادية واجتماعية أفضل (ابوراس؛ 2008ص94)

وتحاول معظم الجامعات ومؤسسات التعليم العالي في مختلف الدول إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها والوصول إلى المكانة العلمية المتميزة بين مختلف جامعات العالم من خلال ما تقوم به من مهام وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، معتمدة في ذلك على مجموعة من الدعائم

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

والركائز لعل من أهمها أعضاء هيئة التدريس لديها ومدى قدرتهم على القيام

بمسئولياتهم ومهامهم بالصورة الصحيحة. ( عبد الغفور، 2002، ص 89 )

لذا تعمل الجامعات علي تقديم برامج مختلفة لتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم من خلال مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات : إلا أن هذه البرامج بعيد عن المؤاممة وتبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين طموحات وتطلعات الأفراد واحتياجات الجامعة وأهدافها، وبما يؤدي إلى مواءمة حقيقية بين الفرد والوظيفة والمنظمة، وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية. ومن هنا جاء الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي والتي تبدأ بتعرف الأفراد على تطلعاتهم وقد ارتهم من خلال التقييم والإرشاد ليحددوا انواع المعارف والممارسات ويعملوا على تطويرها، كما تتعرف الجامعة على احتياجاتها وفرصها لتخطط لموظفيها، وتؤكد أنها تقدم للعاملين بها المعلومات والتدريبات المناسبة لتطوير مساهم الوظيفي

### مشكلة الدراسة:-

لقد أدت النظرة المعاصرة للمورد البشري التي برزت بظهور مدخل الموارد البشرية مع مطلع القرن الحالي الي الاهتمام الواضح بتفعيل برامج تنمية وتخطيط المسار الوظيفي

حيث يمثل تطوير المسار الوظيفي مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظّمته من أجل إعداد لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظّمته ففي الوقت نفسه.

(Armstrong,2004؛P44)

أن عملية تطوير المسار الوظيفي تعد من أهم وظائف الموارد البشرية الحديثة، فكل منظمة تسعى إلى أن تكون هياكلها مسطحة، إذ تعمل المنظمة

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لاراء .....(101-75)

على تطوير منظومة إدارية تتمثل في مجموعة من الوظائف الأساسية التي تعد أساس أي منظمة إلا أن هذه المناصب لا تعمل وحدها دون أفراد يشغلونها ويحققون مستويات أداء تحدد كفاءة التنظيم وقدرته على تحقيق أهداف الوحدة التي يعمل بها شاغل الوظيفة ، هذا ويركز تطوير المسار الوظيفي على تحقيق التوافق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف المختلفة التي يشغلونها (ديوب, 2013؛ ص33)

حيث أنه هو العملية التي يتم بموجبها الترابط بين اهتمامات الأفراد ورغباتهم في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة وفرصها في النمو. فعملية تطوير المسار الوظيفي في غاية الأهمية ولاسيما ضمن بيئة الأعمال الحديثة التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية فضلاً عن توجهات الخصخصة والشراء والدمج بين الشركات ، وهذه الأهمية تتضح من خلال تطوير المسار الوظيفي الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف التي يسعى العاملون والمنشأة في الوقت نفسه إليها، فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية، ، ومساهمتها في تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الإدارة من مواردها ويظهر هذا الاهتمام الواضح من خلال دراسة "الصمادي والرواشدة (2009) دراسة "هندر" (2008) دراسة "الحمصي" (2014)" والتي أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين ، واعتماد التخطيط العلمي عند وضع المسارات الوظيفية المستقبلية و مراعاة رغبات وتطلعات العاملين عند وضع المسارات الوظيفية لزيادة مستوى الرضا لديهم ، وبالتالي ضمان استقرار الموارد البشرية.

كما لم تعد تقتصر عملية تنمية اعضاء هيئة التدريس في المؤسسات التعليمية عبر إلحاقهم ببرامج تدريبية لاكتسابهم مهارات جديدة و تطور قدراتهم في الأداء بل تتعداه إلى تنمية الحياة العملية أو الوظيفية لهم، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم العلمية والوظيفية ابتداء من الوظائف الدنيا إلى

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(75-101)

الوظائف العليا. والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقوا و يصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبون إليها من التنمية الفردية وتحسين دخلهم وتحقيق ذاتهم وتحفيزهم على العمل...ومن هنا جاء الاهتمام ودراسة هذا الموضوع من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:-

"واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بتطور العملية التعليمية في التعليم العالي

" دراسة تحليلية لآراء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير"

لتنفرد منه الاسئلة الآتية

1- ما هو الأساس الفكري لتنمية وتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

2- ما هو واقع المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

3- ماهي المشكلات التي تواجه تنمية وتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

4- ماهي التوصيات المقترحة لتنمية وتخطيط المسار الوظيفي

### أهداف الدراسة

1-توضيح الأساس الفكري لتنمية وتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

2-أبراز واقع المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)

3- التعرف على المشكلات التي تواجه تنمية وتخطيط المسار الوظيفي لا

أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

4- توضيح بعض التوصيات التي من شأنها تنمية وتخطيط المسار الوظيفي

أهمية الدراسة:-

وتبرز أهمية الموضوع في قلّة الدراسات التي تناولت موضوع وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وخاصة في منطقة الدراسة هذا ما يجعله موضوعاً خصباً للبحث والدراسة، كما تبرز أهميته كذلك في أهمية موضوع الرفع من مستوي العملية التعليمية ذاته ودوره في تحقيق ذلك الرضا الوظيفي الذي يحفز العمال على العمل ويحقق لهم مسار وظيفي ناجح، كما يمكن اعتباره ذو أهمية من حيث تشكيله كثروة معرفية للباحثين اللاحقين واعتباره كدراسة لها فائدة كبيرة من حيث توجيه العاملين الى تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في الجامعات الليبية

#### منهجية الدراسة

استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة ظواهر وممارسات قائمة ووصفها ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الى النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة

#### حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: سوف تقتصر موضوع هذا البحث على دراسة

تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي

2. الحدود المكانية : كلية التربية قصر بن غشير بجامعة طرابلس

3. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة في العام (2023-2024)

4. الحدود البشرية: أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

جامعة طرابلس

الدراسات السابقة:-

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

لأهمية الموضوع قام العديد من الباحثين والمهتمين بدراسته سواء كانت دراسات أجنبية أو عربية كان لها الدور الكبير في توضيح مفهومه ودراسة العوامل المؤثرة وتوضيح المراحل ومعرفة الجانب الإيجابي و الجوانب الأخرى التي تبرز أهميته وكيفية تنميته وجاءت هذه الدراسات مرتبة ومتسلسلة تاريخيا علي النحو التالي:-

1-دراسة كفاي (2017) "تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاون لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر دراسة تحليلية" هدفت الدراسة رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر والتوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتخطيط المسار الوظيفي لهن.ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما طبقت الباحثة اداة الاستبيان علي (142)من المعيدات والمدرسات المساعدات بالكلية، وتوصلت الي عدة نتائج من أهمها:

1. فهم الهيئة المعاونة لدورهن في تخطيط مسارهن الوظيفي.
  2. توعية الهيئة المعاونة بمفهوم المسار الوظيفي وأهمية تخطيط المسار الوظيفي.
  3. تدريب الهيئة المعاونة على أساليب تخطيط المسار الوظيفي.
  4. تفعيل دور الجامعة في التخطيط للمسار الوظيفي
- 2- دراسة الحمصي (2014)" أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص و تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص, إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وهل تراعي البرامج التدريبية في المديرية متطلبات تنمية المسار الوظيفي, وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مستوى التدريب الموجود في المديرية وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية

### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

المسار الوظيفي , بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار), وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة , حيث وزع على عينة عشوائية بلغت (150) من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام في المديرية تم استرداد (132) استمارة واستبعاد (9) استمارات لنقص في المعلومات , أي أن الاستمارات الجاهزة للتحليل بلغت (123) استمارة, وكان من أهم النتائج أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً ووجود تأثير معنوي للتدريب في تنمية المسار الوظيفي , حيث كانت العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي ببعديه (البعد الفردي والبعد التنظيمي ) متوسطة وموجبة , بالإضافة إلى وجود ارتباط معنوي بين تخطيط المسار وإدارة المسار

#### 3-دراسة (Abu Bakar,2014) " Perceived Career Development Suppor

in workplace careerr programme "دعم التطوير الوظيفي المتصور ببرنامج العمل الوظيفي وتهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين برنامج العمل الوظيفي، دعم التطوير الوظيفي المتصور، والرضا الوظيفي. وقد استخدمت الدراسة منهج المسح لجمع الاستبيانات المعبأة ذاتياً من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة التعليم العالي في ماليزيا.

وتشتمل هذه الدراسة على أربعة أهداف رئيسية هي:

أولاً: قياس العلاقة بين التخطيط الوظيفي والرضا الوظيفي.

ثانياً: قياس العلاقة بين الإدارة المهنية والرضا الوظيفي.

ثالثاً: قياس العلاقة بين التخطيط الوظيفي، دعم التطوير الوظيفي المتصور، والرضا الوظيفي.

رابعاً: قياس العلاقة بين الإدارة المهنية، دعم التطوير الوظيفي المتصور، والرضا الوظيفي.

#### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة ما بين التخطيط الوظيفي والإدارة المهنية علاقة واضحة وإيجابية، ومرتبطة بالرضا الوظيفي بشكل كبير. مما يؤكد أن دعم التطور الوظيفي يشكل عاملاً مهماً في العلاقة ما بين برنامج العمل والتدريب المهني من ناحية، والرضا الوظيفي من ناحية أخرى في المؤسسة موضوع الدراسة.

5-دراسة الصمادي والرواشدة (2009) والرواشدة محمد علي الصمادي و فراس الرواشدة بالأردن(الصمادي، وبأحد أهم أكبر الموانئ في البحر الأحمر بمنطقة العقبة بالأردن. وكانت الدراسة بعنوان - محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي -حيث بلغت 280 مفردة من العدد الإجمالي المقدر ب4709 عامل وعاملة. واعتمد الباحث على الاستبانة نتائج متعددة: فقد كانت هناك علاقة قوية بين بيئة العمل و الرضا الوظيفي و الاستقرار الوظيفي وذلك بسبب درجة الرضا العالية، كما أن هناك علاقة قوية بين الرئيس المباشر و الاستقرار الوظيفي، وجاءت الفرضية المتعلقة باستخدام اللغة الإنجليزية ضرورة لزيادة إنتاجية وكفاءة الموظف في المؤسسة. وفي نهاية البحث فقد عمد الباحثان إلى مجموعة من اقتراحات و التوصيات، فأوصى الباحثان بضرورة تشجيع العاملين على استخدام مهاراتهم في العمل، وأن توفر لهم الموارد المتاحة، والعمل على زيادة شعور الموظف بأمان الوظيفي ليشعر بالطمأنينة، كما لابد من توفير التأمين الصحي للموظفين و تحسين بيئة العمل من حوافز و نظام الرواتب و العلاوات والمكافآت

6-دراسة هندر(2008) فقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في موضوع تخطيط المسار الوظيفي وتأثيره في رضا العاملين ، تطبيقاً ميدانياً على الشركة العامة للكهرباء وتحديد إدارة توزيع النواحي الأربع كمجتمع للدراسة بلغ حجمه (1840) مستخدماً ، حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة غير منتظمة



## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(75-101)

بلغ حجمها (448) مفردة تكونت من العاملين واستهدفت هذه الدراسة التعرف على مدى فاعلية تخطيط المسار الوظيفي في الشركة العامة للكهرباء ومدى إدراك العاملين لهذا التخطيط ، وقياس درجة الرضا والدافع الشخصي للعاملين التي يعكسها التخطيط المستقبلي للمسار الوظيفي ، وإيجاد العلاقة بين وجود تخطيط لهذا المسار ومستوى الرضا لدى العاملين. ، كما تم التوصل إلى نتائج أخرى من أهمها:-

1. إن نشاط تخطيط المسار الوظيفي يمثل جزء بسيط من أنشطة الشركة العامة للكهرباء ، كما أنها تفتقر إلى وجود سياسة واستراتيجية واضحة لتخطيط المسار الوظيفي
2. إن الهيكل التنظيمي للشركة لا يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بإعادة تصميم وتخطيط المسارات الوظيفية المختلفة
3. افتقار الشركة لمراجعة وتقييم المسارات الوظيفية للعاملين بشكل دوري ومستمر ونادراً ما تقوم بتطوير العاملين وذلك لغرض دعم وتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين

### مناقشة الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف لقد أختلف مجتمع الدراسات السابقة والعينة من مجتمع التي آخر فلقد كانت الدراسات من حيث:-

الهدف: دراسة كفاقي (2017) "هدفت الدراسة رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر أما دراسة الحمصي (2014)"هدفت الي دراسة على العاملين في مديرية مالية حمص الأزهر أما دراسة (Abu Bakar,2014)هدفت الي دراسة وتحديد العلاقة بين برنامج العمل الوظيفي، دعم التطوير الوظيفي المتصور، وكذلك كانت دراسة الصمادي والرواشدة (2009) هدفت الي

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)

دراسة للعاملين بأحد أهم أكبر الموانئ في البحر الأحمر بمنطقة العقبة بالأردن. وكانت دراسة هندر (2008) فقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في

موضوع تخطيط المسار الوظيفي وتأثيره في رضا العاملين

المنهج: استخدم كل من "كفاي" (2017) و الصمادي والرواشدة (2009)

دراسة هندر (2008) دراسة الحمصي (2014) "المنهج الوصفي التحليلي

باستخدام العينة العشوائية بينما استخدم AbuBakar, (2014) العينة المسحية

الأداة: لقد استخدم معظم الباحثين الأداة الاستبانة

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:-وقد استفادت الدراسة الحالية من

الدراسات السابقة ما يلي:-

1. اختيار المنهجية الملائمة لإجراءات الدراسة

2. الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة.

3. اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات.

4. استخدام الوسائل الإحصائية والحسابية الملائمة للبيانات المتحصل عليها.

5. عرض وتفسير النتائج.. لا جل أضافة دراسة حديثة حول الصعوبات

والمعوقات التي تواجه مجتمع الدراسة.

المصطلحات المستخدمة في الدراسة

التخطيط في اللغة: مصدر خطط، علم يحدد البرامج الاقتصادية لبلد ما أو

التصميم، ويقال خط الخطة أي سار نحو تحقيقها(آبادي، 2003، ص216)

تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية أو نظام خاص بالموظفين وهو عبارة

عن وضع خطط حقيقية للمهنيين التي يشغلها

الأفراد(يحيوي،1993؛ص10)

عضو هيئة التدريس: عرفه. "عابدين،" (2003) المدرسون الذين يقومون

بالتدريس والبحث في الجامعة وفي مراكزها وبرامجها المختلفة، وهم

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لاراء.....(101-75)

متفرغون للعمل في الجامعة ويحملون احدى الرتب العلمية من مرتبة محاضر

الي أستاذ مساعد(-أريج، تريح،2019:ص45)

مؤسسات التعليم العالي: تعني أي جامعة أو كلية أو معهد يُقدم برامج تعليم عال

تؤدي إلى مؤهل علمي جامعي) بكالوريوس، ليسانس (، أو درجة أعلى)

دبلوم، ماجستير، دكتوراه

الاطار المفاهيمي و النظري

تعريف تخطيط المسار الوظيفي. هو عملية تنمية وتخطيط المسار الوظيفي

ويركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف

التي يتقلدونها من ناحية أخرى. ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف

المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (يحياوي،1993؛ص33)

وهناك تعريف آخر من يعرفه على أنه " عملية نظامية أو هي الجهود النظامية

تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة

أخرى. في ظل أهداف المنظمة " (المرسي،2003؛ص32)

ويمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه: نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي

يمتد عبر حياة إنسان ما، لذلك من الضروري بالنسبة للمديرين أن يتفهموا

عملية تطوير المسار الوظيفي والاختلافات في احتياجات واهتمامات العاملين

في كل مرحلة من المراحل، حتى تتحقق لجهودهم الفعالية (

الكردي،2010؛ص77)

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:-

ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

1- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في

العمل والرضا عنه، فإن إلى تحقيق المنظمات تسعى الإنتاجية والربح،

وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان

المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لاراء.....(101-75)

2- التقليل من تقادم العمالة: إن عدم الاهتمام بتدريب العاملين، ونقلهم، أو حتى الاستغناء عنهم، يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم، حتى تتقادم مهاراتهم، وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من خلال النقل والتدريب والاستغناء )

3- تقليل تكلفة العمالة، المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة

5- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون ان منظماتهم تعتني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة  
ثانيا: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على المستوى الفردي:

هناك عدة خطوات التالية تساعد أي فرد على تخطيط مساره الوظيفي وهي

1-التبصر بالآمال المستقبلية: بسبب أن المستقبل مجهول، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طارئة

2- التعرف على القدرات والمهارات الحالية: على الفرد أن يراجع نفسه بسؤال مهم هو: ما هي الإمكانيات والقدرات والمهارات المتوافرة حالياً لديه؟

3- معالجة الفرق ومعرفة الحلول

ثالثا: خطوات تخطيط المسار علي مستوي المنظمة

1- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

2- تدريب المديرين على ملاحظة أي اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.

3- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.

4- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.

5- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.

6- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.

7- تقديم النصح والخبرة والمشورة

8- التبصر بالآمال الوظيفية. والطموحات المستقبلية للمنظمة

9- التعرف على القدرات والإمكانات والمهارات المتاحة بالمنظمة.

10- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.

اختصاصات إدارة المسار الوظيفي

1- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لمسميات ووظائف العاملين تتضمن صيغ التمكين والتدريب المطلوبة لهم.

2- متابعة الخدمة الوظيفية للعاملين وإعداد بطاقات المسار الوظيفي لهم.

3- إعداد التقارير الدورية عن مستوى تطبيق المسار الوظيفي ومعوقاتها واقتراح الحلول والمعالجات التطويرية لها.

4- تطوير أساليب وتقنيات العمل وتعميم النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق معايير الجودة والتميز والتنافس مع الآخرين..)

حافظ، 2005؛ ص111)

رابعا: الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن... وإن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.

2- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات

3- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاهم الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا

#### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)

4- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة

6- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة

خامساً: أساليب تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة : أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوي المنظمة يتم علي النحو التالي

• التأهيل • التدوير • مهام ذات تحدي • النقل • تجنب النقل إلي أسفل • النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة • الترقيّة • التقاعد المبكر • المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة.

1-التأهيل والتدريب: عبر إخضاع الموظف لبرامج تدريبية وتأهيلية تلائم مساره الوظيفي.

2-التدوير: ويعنى هذا تعريض الموظف الجديد لخبرات وظيفية متعددة، وذلك بنقله مؤقتاً من وظيفة إلى أخرى. تلزمه مهام فيها تحدي: ويقصد بذلك منح الموظف وظيفة ذات معنى، وبها قدر من السلطة والمسئولية والحرية، وذات بداية ونهاية محددة، بهدف تشجيعه من جهة، واختبار حماسه وقدراته ومنهجيته في العمل من جهة أخرى.

3-الترقية: حيث تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، دوراً مهماً لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عال. أ-الترقية بالاختيار (الأقدمية)

تتم هذه الترقية عن طريق الاختيار من جدول الترقي الذي يحدد كل سنة، هذا الجدول يضم الموظفين المتوفرين على أقدمية 10 سنوات على الأقل في الدرجة أو أكثر ويرقى بالاختيار بصفة تلقائية،

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

ب-الترقية عن طريق امتحان الكفاءة المهنية

تتم هذه الترقية عن طريق النجاح في امتحان الكفاءة المهنية الذي ينظم كل سنة، ويشارك فيه الموظفون المتوفرون على أقدمية 6 سنوات على الأقل في الدرجة

ج -الترقية الاستثنائية بالشهادات الجامعية وما بعدها

الترقية عن طريق الشهادات، تكون بطريقة استثنائية للذين يتحصلون على شهادات عالية سواء في مجال التخصص أو غيره من الشهادات  
د-الترقية المؤقتة: وهي حصول الفرد على مزايا الوظيفة الاعلى من الاجر ودرجة مالية ودرجة وظيفية ومزايا وعلاوات خدمات وشكل المكتب وتجهيزاته مثل تعيين نائب قيام او مساعد المدير أو عن طريق الانتداب و القيام بوظيفة أعلى شاغرة وهنا تعويضهم عن الكفاءة والاقدمية وتعليمهم علي تقلد المناصب

و-خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي: وهي خرائط تحدد التسلسل في حركة الوظيفة، وذلك من خلال التنقلات والترقيات، وقد تتم باستخدام خرائط التنظيم، وقد تبدأ من وظيفة معينة، ،  
ز-التقاعد المبكر: في بعض الحالات يعتبر الموظفون الكبار، باعتبارهم يشغلون الوظائف العليا، عقبة في سبيل تقدم وترقي مرؤوسيه، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسين.  
سابعاً: هناك بعض الأساليب التي يمكن للمنظمة أن تستخدمها لاكتشاف المسارات، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:-

### 1. تقييم الأداء:

يمكن أن يبين تقييم الأداء مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، فإذا كان الفرد يؤدي وظيفته بالكامل بشكل ممتاز دل هذا على التوافق، أما إذا كانت تقارير تقييم الأداء تشير إلى أداء سيء، دل هذا على عدم توافق بين الفرد ووظيفته، وتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل، أو المهارات الناقصة

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

في أداء الفرد، والتي يحتاج فيها إلى علاج. وبإجراء مزيد من التحليل حول طبيعة هذه المجالات والمهارات، وطبيعة الوظيفة، وحول طبيعة الشخص، قد يمكن معرفة أسلوب العلاج، وأساليب العلاج كثيرة منها التدريب، والنصح والإرشاد، والنقل، والتنزيل الوظيفي، وغيرها.

### 2. مختبرات المسار الوظيفي:

تقوم بعض المنظمات بتصميم أنظمة تسمى مختبرات المسار الوظيفي، وهي عبارة عن تمارين واختبارات، والغرض الأساسي منها هو أن يكتشف الفرد طموحاته وآماله الوظيفية، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب، والقراءة، والقيام بمهام وظيفته، وممارسة مهارات معينة وتطبيقها. (الشرقاوي؛ 2002؛ ص34)

### 3. مراكز التقييم:

هي عبارة عن برنامج متكامل من التمرينات والاختبارات، التي تهدف إلى قياس القدرات والمهارات والاستعدادات الإدارية، الحالية والمرتبقة،

4. بحوث الرضا: يدل الرضا على توافق الفرد مع وظيفته، كما يدل عدم الرضا على عدم التوافق (أي الاختلاف)، وتقوم بعض الشركات بإجراء بعض البحوث والاستطلاعات حول درجة رضا العاملين عن عملهم، وأوجه الرضا وعدم الرضا.

تاسعا: الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي. يمكن توضيح هذه الاعتبارات في التالي:-

1-التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية : يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي ،

2-الدافعية والقدرة على تطويرها : تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة مما لدى الفرد من دافع والتي للإنجاز ،



### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(75-101)

3- مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة والتفاعل مع الزملاء

4- النظرة المستقبلية : يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقرير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي. (الهيئة، 2004؛ ص45)

5 - سياسات وتنظيم العمل : تؤدي سياسات ونظم العمل وسياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين ،ترقية وتحفيز وغيرها

6 - خصائص سوق العمل : تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجيهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة ،

7- الموقف البيئي العام : إن تصورات الفرد من الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية

8- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي : تتوقف فعالية تخطيط المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات مراحل تخطيط المسار الوظيفي

عاشرا :مراحل تخطيط المسار الوظيفي :-تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي:-

1-تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة

2-توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل

### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(75-101)

3-تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرات الإدارية

4-تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها

5-تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها: وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته

6-إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد

البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، 7- تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية لمساعدة رؤوسهم على تطوير مسارهم الوظيفية

8-إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة

9-اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار اجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة: اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير  
عينة الدراسة بلغ عدد افراد العينة من اعضاء التدريس يقدر(40)من مجموع المجتمع والذي يقدر ب (193)  
أداة الدراسة:

لبناء أداة الدراسة (الاستبانة) تم استقراء الإطار النظري، وأدبيات البحث التربوي، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية والاطلاع

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)

على بعض الأدوات المستخدمة بها، وكذلك تم إجراء المناقشات مع عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بهدف الاستزادة حول موضوع الدراسة، وبناءً عليه تم تحديد مجالات، وعبارات الاستبانة بصورتها النهائية، التي تمثلت في ثلاثة مجالات موزعة على النحو التالي كما هو مبين في الجدول (1).

الجدول رقم (1) يوضح عدد الفقرات لكل محور

م.	المحور	العدد
الاول	دور عضو هيئة التدريس في تخطيط المسار الوظيفي	12
الثاني	دور الجامعة في تنمية وتخطيط المسار	7
الثالث	معوقات تخطيط المسار الوظيفي.	7
المجموع		26

ولمعرفة معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستبانة والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى (0.05) كما جدول رقم (2)

الجدول التالي يوضح رقم (2) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة

م	المحاور	معامل الارتباط	الدالة
الاول	دور عضو هيئة التدريس في تخطيط المسار الوظيفي	0.733	0.000
الثاني	دور الجامعة في تخطيط المسار الوظيفي	0.767	0.000
الثالث	معوقات تخطيط المسار الوظيفي.	0.717	0.000
* دالة عند مستوى الدلالة 0.05			

- ثبات الأداة: -

### واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

لغرض التحقق من ثبات الأداة، تم تطبيق الأداة على عينة استطلاعية قوامها (40) من هيئة أعضاء هيئة التدريس بكلية قصر بن غشير وتم حساب معامل ثبات الفا كرونباخ.

ويوضح الجدول التالي (3) ثبات الاستبانة باستخدام معامل الفاكرونباخ

المحور	المحاور	العدد	معامل كرونباخ
الأول	دور عضو هيئة التدريس في تخطيط المسار الوظيفي	12	.766
الثاني	دور عضو هيئة التدريس في تخطيط المسار الوظيفي	7	.666
الثالث	معوقات تخطيط المسار الوظيفي.	7	.771
	مجموع المحاور	26	.888

الوسائل الإحصائية :

من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) وتمثلت فيما يلي: المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية - النسب المئوية - معامل - الفا كرونباخ - معامل الارتباط وفي هذه المرحلة تم ترميز البيانات ومعالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SpSS ، حسب مقياس ليكرت الخماسي (1 غير موافق بشدة - 2 غير موافق - 3 محايد - 4 موافق - 5 موافق بشدة ) ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت ( الحدود الدنيا والعليا ) تم حساب المدى ( 1-5 = 4 ) ثم تقسيمه على فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي (  $0.8 = 5/4$  ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا ، كما في الجدول رقم(5)

الجدول رقم (5) التالي يوضح أطوال هذه الفترات

الفترة	1.80 - 1	2.60 - 1.80	3.40 - 2.60	4.20 - 3.40	5.0 - 4.20
--------	----------	-------------	-------------	-------------	------------

**واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)**

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

ولقد طبقت الدراسة علي العينة من أعضاء هيئة التدريس المقدره ب(40) و حددت حسب النوع كما في الجدول (3)

الجدول (6) عدد أفراد عينة الدراسة حسب النوع

ت	النوع	العدد	النسبة المئوية
1	ذكر	19	33 %
2	أنثى	21	67 %
	المجموع	40	100 %

تحليل نتائج الدراسة

لقد تم تحليل المحاور الاول : دور عضو هيئة التدريس في تنمية وتخطيط المسار الوظيفي كما في الجدول رقم ( 7 )  
الجدول التالي رقم(7):- ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة .

ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
1.	لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي.	2.77	.808	3
2.	أدرك متطلبات ومرا حل الترقى في وظيفتي الحالية.	1.90	.886	2
3.	أرى أنني مسئولة عن تنمية مساري الوظيفي.	2.12	.746	4
4.	اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة	3.11	.900	1
5.	لدى إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي.	2.02	.589	5
6	لدي علم بواجباتي لتنمية المسار	2.11	.666	6
7	أعرف أساليب تطوير المسار الوظيفي	1.55	.555	8

**واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)**

7	.656	2.22	أطلب الدعم من رئيس القسم .	8
9	.222	1.67	أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة	9
10	.211	1.00	أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار	10
11	.212	1.00	أحرص على الاستفادة بآراء الآخرين بشأن الأدائي	11
12	.332	2.00	أبحث عن فرص التدريب وأشارك فيها	12

من خلال تحليل النتائج الجدول رقم (8) بمحور الوعي والاهتمام المسار الوظيفي الخاص ( ) يتبين أنه جاء في المرتبة الاولى كانت اختياري لوظيفتي الحالية كان عن حرية وقناعة بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري (999). بينما جاءت فقرة أدرك متطلبات ومرا حل الترقى في وظيفتي الحالية بمتوسط حسابي 1.90 وانحراف معياري (886). في المرتبة الثانية وجاءت فقرة لدي رؤية واضحة لمستقبلي الوظيفي. بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري (808). في المرتبة الثالثة لتأتي تأكيد افراد العينة علي ان تنمية المسار وجاء في الترتيب الرابع فقرة أرى أنني مسئولة عن تنمية مساري الوظيفي بمتوسط حسابي 2.12 انحراف معياري (746). كما جاءت في الاخير ادراك افراد العينة ويتضح من فقرة لدى إدراك واضح لمفهوم المسار الوظيفي. بمتوسط حسابي 2.02 وانحراف معياري (589). وان لديهم معلومات حول المسار من خلال الاجابة في الفقرة لدي علم بواجباتي لتنمية المسار بمتوسط حسابي 2.11 وانحراف معياري (666). وأطلب الدعم من رئيس القسم . بمتوسط حسابي 2.22 وانحراف معياري (656). كما يليها فقرة أعرف أساليب تطوير المسار الوظيفي بمتوسط حسابي 31.55 وانحراف معياري (555). تم جاءت فقرة أدوام على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري (222) و فقرة أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار بمتوسط حسابي 1.00 وانحراف معياري (211) في المرتبة العاشرة ويليها فقرة أحرص على الاستفادة بآراء الآخرين بشأن الأدائي بمتوسط حسابي 1.00 وانحراف معياري (212) وجاءت في الترتيب الاخير أبحث عن فرص التدريب وأشارك فيها بمتوسط حسابي 2.00 وانحراف معياري (332). وهو ما يتوافق مع دراسة هندر و دراسة الحمصي

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

تانياً المحور الثاني (دور الجامعة في تنمية المسار) وإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة كما موجود في الجدول التالي رقم(9):-

الجدول التالي رقم(9): وإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة

عند تحليل الجدول رقم ( 9 ) المتعلق بمحور "دور الجامعة في تنمية المسار الوظيفي" حيث جاء

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط المسار الوظيفي.	2.11	.898	1
2	توفير متخصصين لمساعدة لهيئة أعضاء التدريس على التخطيط للمسار الوظيفي.	1.78	.666	3
3	إصدار مطبوعات أو كتيبات إرشادية عن التخطيط للمسار الوظيفي.	1.89	.555	2
4	تقديم دورات تدريبية تساهم في تنمية المسار الوظيفي	1.66	.212	4
5	عقد ورش عمل وحلقات حول أنظمة تخطيط المسار الوظيفي.	1.33	.323	5
6	تقديم أنشطة إرشادية للمهنة	1.22	.221	7
7	توفير معلومات عن المسار الوظيفي	2.02	.989	6

ت فقرة تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط في المرتبة الأولى المسار الوظيفي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي. 2.11 وانحراف معيار يقدر (.898). تم جاء ان للجامعة دور في تنمية المسار من خلال فقرة إصدار مطبوعات أو كتيبات إرشادية عن التخطيط للمسار الوظيفي بمتوسط حسابي. 1.89 وانحراف معياري(.555). بينما جاء دور مكاتب شئون أعضاء هيئة التدريس بتوفير متخصصين لمساعدة لهيئة أعضاء التدريس على التخطيط للمسار الوظيفي. والتي جاءت الإجابة بمتوسط حسابي 1.78 وانحراف معياري(.666). في المرتبة الثالثة من الأدوار في حين تقديم دورات تدريبية تساهم في تنمية المسار الوظيفي جاءت بمتوسط 1.66 وانحراف

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء .....(101-75)

معياري(212). في المرتبة الرابعة وكذلك قلة الاهتمام من حيث عقد ورش عمل وحلق نقاش حول أنظمة تخطيط المسار الوظيفي فجاءت بمتوسط 1.33 وانحراف معياري(323). في عدم وجود لدور للجامعة عدا اصدار والقوانين التي لم تساعد هيئة التدريس علي تنمية والتطوير وزيادة المعرفة والبحث العلمي وهو ماينطبق مع دراسة" الصمادي والرواشدة"

تالاً:تحليل المحور الثالث وهو (الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تنمية المسار الوظيفي) كما في الجدول رقم(10) وذلك وايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة

الجدول رقم( 10 ) ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة

م	العبارة	المتوسط	الانحراف المعياري	الرتبة
1	ندرة البرامج الارشادية التي تساعد علي التخطيط	3.33	.887	1
2	ليس لذي الوقت الكافي للتخطيط المسار الوظيفي	1.44	.567	5
3	ضعف القدرة والمهارة في تخطيط المستقبل الوظيفي	1.22	.555	7
4	قلة علمي بأساليب تخطيط المسار الوظيفي	3.66	.114	2
5	الأنظمة والقوانين واللوائح في الجامعة لا تساعد علي تنمية المسار الوظيفي	1.11	.334	6
6	غياب التعاون بين اعضاء هيئة التدريس	2.55	.338	4
7	كثرة الأعباء الوظيفة لعضو هيئة التدريس	3.55	.124	3

عند تحليل الجدول رقم( 10 ) المتعلق بمحور الصعوبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس في تنمية المسار الوظيفي جاءت فقرة ندرة البرامج الارشادية التي تساعد علي التخطيط المسار بمتوسط حسابي 3.33 وانحراف المعياري(.887). كما تراكم الاعمال وكثرة المسؤوليات لها



## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لا راء .....(101-75)

تأثير كبير علي العمل الجامعي جاءت في فقرة ليس لذي الوقت الكافي للتخطيط المسار الوظيفي بمتوسط حسابي 1.44 وانحراف المعياري (567). تم تليها في الصعوبات المساهمة في عدم الاهتمام بالتخطيط للمسار الوظيفي ضعف القدرة والمهارة في تخطيط المستقبل الوظيفي بمتوسط 1.22 وانحراف معياري (555). وجاءت قلة علمي بأساليب تخطيط المسار الوظيفي بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري (114). وضعف الأنظمة والقوانين واللوائح في الجامعة لا تساعد علي تنمية المسار الوظيفي وكانت اجابة افراد العينة بمتوسط 1.11 حسابي (334). وكذلك كان فقرة غياب التعاون بين اعضاء هيئة التدريس ان تأخذ المرتبة السابعة في اجابات افراد العينة بمتوسط حسابي 2.55 وانحراف معياري (338).

### النتائج :-

1. عدم الاهتمام بالتخطيط للمسار الوظيفي
2. عدم القدرة والمهارة في تخطيط المستقبل الوظيفي.
3. عدم مناسبة المناخ السائد داخل الجامعة.
4. كثرة الأعباء الوظيفية. لا اعضاء هيئة التدريس
5. الأنظمة واللوائح والقوانين المطبقة في الكلية لا تساعد علي تنمية السلم الوظيفي
6. ندرة البرامج الارشادية التي تساعد علي التخطيط المسار
7. تقديم دورات تدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي
8. عدم المشاركة في العمل التعاوني من قیل اعضاء هيئة التدريس
9. عدم المشاركة في البحوث والمجالات العلمية من دون الحاجة لترقية من اعضاء هيئة التدريس

### التوصيات:-

- 1- وضع تصور للمستقبل الوظيفي ، والتعرف على البيئة المحيطة ، تحديد وتنفيذ الأهداف ، الحصول على معلومات مرتدة ،
- 2- تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة ، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب

## واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)

- 3- تفعيل الأنظمة والقوانين واللوائح في الجامعة التي تساعد علي تنمية المسار الوظيفي
- 4- تخفيف الاعباء الوظيفية عن اعضاء هيئة التدريس
- 5- أقامة الدورات تدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي
- 6- اقامة المجالات والمؤتمرات العلمية المحفزة عن العمل وتطوير البحث العلمي
- 7- تنمية المهارات وصقل الخبرات من خلال التنوع الوظيفي والانتقال من وظيفة الي اخري
- 8- اقامة البرامج الارشادية التي تساعد علي التخطيط المسار

### المراجع

- 1- سعيد الشابطي، تنمية المسار الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، 2010
- 2- المرسى، جمال الدين محمد: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسي لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2003
- 3- معاد قاسم القريوتي :مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر،الأردن ، 2006
- 4- محمد حافظ : إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، 2005
- 5-عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله :مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2003
- 6- علي الشرقاوي، العملية الإدارية، الدار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ، 2002
- 7- محمد إبراهيم خليفة هندر : تخطيط المسار الوظيفي وتأثيره في رضا العاملين ، تطبيقاً ميدانياً على الشركة العامة للكهرباء ،كلية الاقتصاد و العلوم السياسية - جامعة طرابلس-2008
- 8- الرواشدة محمد علي الصمادي و فراس الرواشدة بالأردن محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي ، الموانئ في البحر الأحمر بمنطقة العقبة بالأردن، 2009
- 9- احمد الحمصي، ورقة بحثية ،جامعة تشرين ،وكالة نشر شمرا أكاديميا 2021
- 10- يحيى نعيم :مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي،رسالة ماجستير ،معهد العلوم التسيير والاقتصاد،جامعة باتنة ، 1993
- 11- فائزة بوراس تخطيط المسار الوظيفي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ( غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014

---

**واقع تنمية وتخطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لآراء.....(101-75)**

---

12- عبدالناصر علك حافظ وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار

الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة كلية

الرافدين الجامعة للعلوم، العدد، الخامس، 2013\

المراجع الأجنبية

13- Abu Bakar,2014) " Perceived Career Development Suppor in workplace  
careerr programme"