

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي
" دراسة تحليلية لا راء أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير"

هدي الهادي عويطي
كلية التربية قصر بن غشير

المقدمة

تحطيط وتنمية المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة على مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تحطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة، وذلك بغرض أساسى 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 وأماله 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 ومراتز إدارية وخبرات متعددة.(1)

كما يحدد البعد المفاهيمي لتحطيط 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 وبلغ 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

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(101-75)

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

بمسؤولياتهم ومهمتهم بالصورة الصحيحة. (عبد الغفور، 2002، ص 89)

لذا تعمل الجامعات على تقديم برامج مختلفة لتطوير وتنمية أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه من خلال مراكز تربية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات : إلا أن هذه البرامج بعيد عن المؤامنة وتبقى بمعزل عن عملية متكاملة تربط بين طموحات وتطلعات الأفراد واحتياجات الجامعة وأهدافها، وبما يؤدي إلى مواءمة حقيقة بين الفرد والوظيفة والمنظمة، وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية. ومن هنا جاء الاهتمام بعملية تحطيط المسار الوظيفي والتي تبدأ بتعريف الأفراد على تطلعاتهم وقدراتهم من خلال التقييم والإرشاد ليحدوا أنواع المعارف والممارسات ويعملوا على تطويرها، كما تعرف الجامعة على احتياجاتها وفرصها لتحطط لموظفيها، وتؤكد أنها تقدم للعاملين بها المعلومات والتدريبات المناسبة لتطوير مساراتهم الوظيفي

مشكلة الدراسة:-

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

حيث يمثل تطوير المسار الوظيفي مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظمته من أجل إعداده لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريبات واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف منظمته في الوقت نفسه.

(Armstrong,2004;P44)

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

واعق تنمية وتحفيظ المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(101-75)

على تطوير منظومة إدارية تمثل 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. عملية تطوير المسار الوظيفي في غاية الأهمية ولا سيما ضمن بيئه الأعمال الحديثة التي تشهد متغيرات متعددة اقتصادية وسياسية وتشريعية وتكنولوجية فضلاً عن توجهات الشخصية 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 ، ومساهمته في تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين وزيادة إفادة الإدارة من مواردها ويفتهر هذا الاهتمام الواضح من خلال دراسة "الصمامي والرواشدة (2009) دراسة "هندر" (2008) دراسة "الحمصي" (2014)" والتي أكدت على ضرورة زيادة الاهتمام بتحفيظ المسار الوظيفي للعاملين ، واعتماد التخطيط العلمي عند وضع المسارات الوظيفية المستقبلية و مراعاة رغبات و تطلعات العاملين عند وضع المسارات الوظيفية لزيادة مستوى الرضا لديهم ، وبالتالي ضمان استقرار الموارد البشرية.

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

واقع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي دراسة تحليلية لراء(101-75) الوظائف العليا. والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتفعوا و يصعدوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب المرموقة، مما يحقق لهم أهدافهم التي يصبوون إليها من التنمية الفردية و تحسين دخالهم وتحقيق ذاتهم وتحفيزهم على العمل ...ومن هنا جاء الاهتمام ودراسة هذا الموضوع من خلال الاجابة على التساؤل الرئيسي التالي:-

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

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

لتفرع منه الاسئلة الآتية

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

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

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

4- ماهي التوصيات المقترحة لتنمية وتحطيط المسار الوظيفي
أهداف الدراسة

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

2- إبراز واقع المسار الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لا راء(101-75)

3- التعرف على المشكلات التي تواجهه تنمية وتحطيط المسار الوظيفي لا

عضاء هيئة التدريس بكلية التربية قصر بن غشير

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

أهمية الدراسة:-

وتبرز أهمية الموضوع في قلة الدراسات التي تناولت موضوع وتحطيط وتنمية المسار الوظيفي وخاصة في منطقة الدراسة هذا مما يجعله موضوعاً خصباً للبحث والدراسة، كما تبرز أهميته كذلك في أهمية موضوع الرفع من مستوى 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 دراسة لها فائدة كبيرة من حيث توجيه العاملين إلى تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في الجامعات الليبية

منهجية الدراسة

استخدام في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة ظواهر ومارسات قائمة ووصفها ومناقشتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى

النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة

حدود الدراسة:

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

تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى

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 وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(101-75)

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

1- دراسة كفافي (2017) "تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الد راسات الإنسانية بجامعة الأزهر دراسة تحليلية" هدفت الدراسة رصد واقع تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر والتوصيل إلى مجموعة من الاجراءات المقترنة لتخطيط المسار الوظيفي لهن. وتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، كما طبقت الباحثة اداة الاستبيان على (142) من المعيدات والمدرسات المساعدات بالكلية، وتوصلت الى 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 وتناول 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 وتدعم عملية تنمية

وأع نمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لراء(101-75)
المسار الوظيفي ، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين بعدي نمية المسار الوظيفي (تحطيط المسار وإدارة المسار)، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان يحتوى 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) استماره واستبعاد (9) استمارات لنقص في المعلومات ، أي أن الاستمارات الجاهزة للتحليل بلغت (123) استماره، وكان من أهم النتائج أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً وجود تأثير معنوي للتدريب في نمية المسار الوظيفي ، حيث كانت العلاقة بين التدريب ونمية المسار الوظيفي بعديه (البعد الفردي والبعد التنظيمي) متوسطة ومحبة ، بالإضافة إلى وجود إرتباط معنوي بين تحطيط المسار وإدارة المسار

3- دراسة " Perceived Career Development Suppor (Abu Bakar,2014
in workplace careerr programme دعم التطوير الوظيفي المتصور ببرنام 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-ذاتيا من الموظفين الذين يعملون في مؤسسة التعليم العالى في ماليزيا.

وتشتمل هذه الدراسة على أربعة أهداف رئيسية هي:
أولا: قياس العلاقة بين التخطيط الوظيفي والرضا الوظيفي.
ثانيا: قياس العلاقة بين الإدارة المهنية والرضا الوظيفي.
ثالثا: قياس العلاقة بين التخطيط الوظيفي، دعم التطوير الوظيفي المتصور، والرضا الوظيفي.
رابعا: قياس العلاقة بين الإدارة المهنية، دعم التطوير الوظيفي المتصور، والرضا الوظيفي.

وأقى تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لراء(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 ب 4709 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 وتحسين بيئة العمل من حواجز و نظام الرواتب و العلاوات والمكافآت

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

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(101-75)
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 لخطيط المسار الوظيفي
2. إن الهيكل التنظيمي للشركة لا يتسم بالمرونة الكافية التي تسمح بإعادة تصميم وتحطيط المسارات الوظيفية المختلفة
3. افتقار الشركة لمراجعة وتقدير 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 الى آخر فقد كانت الدراسات من حيث:-

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

وأقام تتميمه وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لا راء(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 تحطيط المسار الوظيفي وتأثيره في رضا العاملين المنهج: استخدم كل من "كافافي" (2017) و الصمادي والرواشدة (2009) دراسة هندر (2008) دراسة الحمصي (2014) "المنهج الوصفي التحليلي باستخدام العينة العشوائية بينما استخدم AbuBakar (2014) العينة المحسية الاداة: لقد استخدم معظم الباحثين الاداة الاستبابة اوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:-

1. اختيار المنهجية الملائمة لإجراءات الدراسة
 2. الاطلاع على الادبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة.
 - 3 . اختيار الاداة المناسبة لجمع البيانات.
 4. استخدام الوسائل الاحصائية 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 خطة، علم يحدد البرامج الاقتصادية لبلد ما أو التصميم، ويقال خط الخطة أي سار نحو تحقيقها(أبادي، 2003، ص216)

تخطيط المسار الوظيفي: هو عملية أو نظام خاص بالموظفين وهو عبارة عن وضع خط حقيقية للمهنة التي يشتغلها

الأفراد(ب Hickاوي، 1993؛ ص10)

عضو هيئة التدريس: عرفه. عابدين،" (2003) المدرسون الذين يقومون بالتدريس والباحث في الجامعة وفي مراكزها وبرامجها المختلفة، وهم

واقع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(101-75)
متفرغون للعمل في الجامعة ويحملون احدى الرتب العلمية من مرتبة محاضر
الي أستاذ مساعد(أربيج، تربج، 2019:ص45)

مؤسسات التعليم العالي: تعنى أي جامعة أو كلية أو معهد يقدم 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 وتحطيط المسار الوظيفي ويركز على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من ناحية، وبين الوظائف التي يتقدونها من ناحية أخرى. ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية. (يحاوي، 1993؛ص33)

وهناك تعريف آخر من يعرفه على أنه "عملية نظامية أو هي الجهد 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، وتحطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معًا.

واعق تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لا راء(101-75)

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

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

5- تحسين سمعة المنظمة، إذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتمد بمس تقبلهم 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 بالأعمال المستقبلية: بسبب أن المستقبل مجهول، وصعب مواجهته، وبسبب عدم معرفة الفرد المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبله، وبسبب ظهور مواقف طرئة

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 على مستوى المنظمة

1- وضع نظام لخطيط 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 لمسارتهم.

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

وأفعٌ تَنْمِيَة وَتَخْطِيطِ الْمَسَارِ الْوَظِيفِيِّ فِي التَّعْلِيمِ الْعَالَمِيِّ" دراسة تحليلية لا راء(101-75)

6- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.

7- تقديم النصائح والخبرة والمشورة

8- التبصر بالأعمال الوظيفية. والطموحات المستقبلية للمنظمة

9- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة بالمنظمة.

10- التبصر بالحلول المناسبة ومعرفة كيفية تفيذها.

اختصاصات إدارة المسار الوظيفي

1- وضع رؤية دقيقة عن نظام المسار الوظيفي المناسب لسميات 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 وتعزيز النظم الإلكترونية فيها والعمل على تطبيق مع ابتكار الجودة والتميز والتلاقي مع الآخرين..

حافظ، 2005؛ ص 111)

رابعاً: الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف:

1- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً 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 وتحلّل لها هذا التطوير ستكون بلا شك اكبر جانبية من تلك المنظمات

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

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لراء(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 المتامى 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 مستوى المنظمة يتم على النحو التالي

- التأهيل • التدوير • مهام ذات تحدي • النقل • تجنب النقل إلى أسفل • النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة • الترقية • التقادم المبكر • المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة.

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

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

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

أ- الترقية بالاختيار (الأcmdية)

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

تم 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 يحصلون 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 تعين نائب قيام او مساعد المدير او عن طريق الانتداب و القيام بوظيفة أعلى شاغرة وهنا تعويضهم عن الكفاءة والقدمية وتعليمهم على 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 مرؤوسيهم، وبالتالي فتشجيع التقاعد (أو المعاش) المبكر يصبح حلاً لفتح الطريق أمام المرؤوسيين.

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، وبتحليل تقرير الأداء يمكن التوصل إلى مجالات العمل، أو المهارات الناقصة

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لاراء(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، والنصائح والإرشاد، والنقل، والتغذيل 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 وأماله الوظيفية، وقد تتضمن هذه الخطة التدريب، القراءة، والقيام بمهام وظيفته، وممارسة مهارات معينة وتطبيقاتها. (الشرقاوى؛2002؛ص34)

3. مراكز التقييم:

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

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 تحدمن 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 وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لاراء(101-75)

3- مستوى النضج والتوازن الذاتي : تتوقف فعالية تحطيط 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 وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من إنجازات في مساره الوظيفي. (الهبيتي، 2004؛ص45)

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

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

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

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

عاشرا : مراحل تحطيط المسار الوظيفي : تتطلب عملية تحطيط 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 متمايزة

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

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لاراء(101-75)

3-تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالمواحي الفنية وال العلاقات 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 مرؤوسيهم على تطوير مسارهم الوظيفية

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

9-اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة الازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تذر 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

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(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

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

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

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

- ثبات الأداء: -

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(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 الفا كرونباخ

المحور	المحاور	العدد	معامل كورنباخ
الاول	دور عضو هيئة التدريس في تحطيط المسار الوظيفي	12	.766
الثاني	دور عضو هيئة التدريس في تحطيط المسار الوظيفي	7	.666
الثالث	معوقات تحطيط المسار الوظيفي.	7	.771
مجموع المحاور			.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 (1غير موافق بشدة - 2غير موافق - 3محايد - 4 موافق - 5 موافق بشدة) ولتحديد طول فقرة 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 للفقرة 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

وأقى تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لا راء(101-75)

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

ولقد طبقة ت الدراسة على العينة من أعضاء هيئة التدريس المقدرة ب(40)

ووحدت حسب النوع كما في الجدول (3)

الجدول (6) عدد أفراد عينة الدراسة حسب النوع

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

تحليل نتائج الدراسة

لقد تم تحليل المحور الاول : دور عضو هيئة التدريس في تنمية وتحطيط المسار الوظيفي كما في الجدول رقم (7)

الجدول التالي رقم(7):- ايجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة .

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

وأفع تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لراء(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 الأدائى	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 لدى رؤية واضحة لمستقبل الوظيفي. بمتوسط حسابي 2.77 وانحراف معياري(808). في المرتبة الثالثة لتاتي تأكيد افراد العينة على ان تنمية المسار وجاء في الترتيب الرابع فقرة أرى أني مسؤولة عن تنمية مساري الوظيفي بمتوسط حسابي 2.12 انحراف معياري(746). كما جاءت في الاخير ادراك افراد العينة ويتضح من فقرة لدى إد ارك واضح لمفهوم المسار الوظيفي. بمتوسط حسابي 2.02 وانحراف معياري(589). وان لديهم معلومات حول المسار من خلال الاجابة في الفقرة لدى 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 أداوم على حضور المؤتمرات وحلقات المناقشة بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري(222) وفقرة أحرص على تنمية مهاراتي الوظيفية باستمرار بمتوسط حسابي 1.00 وانحراف معياري(211) في المرتبة العاشرة ويليها فقرة أحرص على الاستفادة بآراء الآخرين بشأن الأدائى 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

واعق تنمية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لا راء(101-75)
 تانيا المحور الثانى (دور الجامعة في تنمية المسار) وايجاد المتوسط الحسابي
 والانحراف المعياري وتحديد الرتبة لكل فقرة كما موجود في الجدول التالي
 رقم (9):-

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

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

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط	العبارة	م
1	.898	2.11	تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط المسار الوظيفي.	1
3	.666	1.78	تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط المسار الوظيفي.	2
2	.555	1.89	تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط المسار الوظيفي.	3
4	.212	1.66	تقديم دورات تدريبية تهم في تنمية المسار الوظيفي.	4
5	.323	1.33	تقديم دورات تدريبية تهم في تنمية المسار الوظيفي.	5
7	.221	1.22	تقديم انشطة ارشادية للمهنة	6
6	.989	2.02	تقديم معلومات عن المسار الوظيفي	7

ت فقرة تقديم معلومات على موقعها الإلكتروني تفيد في تخطيط في المرتبة الاولى المسار الوظيفي في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي 2.11 وانحراف معياري 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 اعضاء هيئة التدريس بتوفير متخصصين لمساعدة اعضاء 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 تهم في تنمية المسار الوظيفي جاءت بمتوسط 1.66 وانحراف

وأفع تربية وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالى" دراسة تحليلية لراء(101-75)

معايير(212).) في المرتبة الرابعة وكذلك قلة الاهتمام من حيث عقد ورش عمل وحلق نقاش حول أنظمة تحطيط المسار الوظيفي فجاءت بمتوسط 3.33. وانحراف معياري(323).) في عدم وجود لدور للجامعة عدا اصدار والقوانين التي لم تساعد هيئة التدريس على تنمية والتطوير وزيادة المعرفة والبحث العلمي وهو ما ينطبق مع دراسة" الصمادي والرواشدة"

ثالثا: 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

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

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

وأفع تربية وتحطيم المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لا راء(101-75)

تأثير كبير على العمل الجامعي جاءت في فقرة ليس لدى الوقت الكافي للتخطي المسار الوظيفي بمتوسط حسابي 1.44 وانحراف المعياري (567). تم تلتها في الصعوبات المساهمة في عدم الاهتمام بالتحطيم للمسار الوظيفي ضعف القدرة والمهارة في تحطيم المستقبل الوظيفي بمتوسط 1.22 وانحراف معياري(555). وجاءت قلة علمي بأساليب تحطيم المسار الوظيفي بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف معياري(114). وضعف الأنظمة والقوانين واللوائح في الجامعة لا تساعد على 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 بالتحطيم للمسار الوظيفي
2. عدم القدرة والمهارة في تحطيم 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 على تنمية السلم الوظيفي
6. ندرة البرامج الارشادية التي تساعد على التخطي المسار
7. تقديم دورات تدريبية تسهم في تنمية المسار الوظيفي
8. عدم المشاركة في العمل التعاوني من قبل اعضاء هيئة التدريس
9. عدم المشاركة في البحوث والمجلات العلمية من دون الحاجة لترقية من اعضاء هيئة التدريس

الوصيات:-

- 1- وضع نصوص للمستقبل الوظيفي ،والتعرف على البيئة المحيطة ،تحديد وتنفيذ الأهداف ،الحصول على معلومات مرتبطة
- 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 وتحطيط المسار الوظيفي في التعليم العالي" دراسة تحليلية لراء(101-75)

- 3- تفعيل الأنظمة والقوانين واللوائح في الجامعة التي تساعده على تنمية المسار الوظيفي
- 4- تخفيف الاعباء الوظيفية عن اعضاء هيئة التدريس
- 5- اقامة 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 الى اخرى
- 8- اقامة البرامج الارشادية التي تساعده على 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 القربيوتى :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 الجامعية الجديدة للنشر ،الإسكندرية ، 2002
- 7- محمد إبراهيم خليفة هندر : تخطيط المسار الوظيفي وتأثيره في رضا العاملين ، تطبيقاً ميدانياً على الشركة العامة للكهرباء ،كلية الاقتصاد والعلوم 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- يحياري نعيمة :مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي ،رسالة ماجستير ،معهد العلوم التسيير والاقتصاد ،جامعة باتنة ، 1993
- 11- فائزه بوراس تخطيط المسار الوظيفي، رسالة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014

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

12- عبدالناصر علّك حافظ وآخرون، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحفيظ 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"