

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

Career path planning and its impact on promotion in academic and scientific degrees

الباحث / محمد سرور بن حكمت الحريري

الدكتورة من كلية الدراسات العليا - قسم الإدارة والاقتصاد
في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية

توثيق APA :

الحريري, محمد سرور بن حكمت. (2024). تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية الوظيفية. مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الإدارية والاقتصادية, 1(2), 256-282. doi: 10.21608/jsasc.2024.335273.1017

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

الملخص

تناول البحث موضوعاً مهماً للغاية حيث تناول البحث بشكل عام وكامل تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية الوظيفية للموظفين والأكاديميين والعاملين في الجامعات وكيفية التخطيط للمسار الوظيفي والترقية للموظفين والأكاديميين والعاملين في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية ، ويهدف البحث إلى مساعدة الموظفين والعاملين في الجامعات والأساتذة الجامعيين إلى تخطيط مسارهم الوظيفي وإلى مساعدتهم في كيفية بناء تخطيط مسارهم الوظيفي وترقيتهم الوظيفية والأكاديمية وقد وضع الباحث هذا البحث عصاره نتيجة بحث دام عامين كاملين من البحث في موضوع تخطيط المسار الوظيفي.

يطرح الباحث التصور المستقبلي لتخطيط المسار الوظيفي لتحقيق الترقية الوظيفية وتدريب الأفراد على تخطيط المسار الوظيفي ،

ويهدف البحث إلى : مساعدة الأساتذة الجامعيين والأكاديميين والعاملين في المنظمات على تخطيط المسار الوظيفي ، والحصول على الترقية الوظيفية وتوصل الباحث في نتيجة البحث إلى تقديم نظرة جديدة ووضع رؤية علمية جديدة بناءة وجادة وحقيقية وفعالة لتوضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية الوظيفية وإضافة بحث علمي أصيل للمكتبات حيث تم الكتابة والبحث في مجال مهم تم البحث فيه (تخطيط المسار الوظيفي) ، والتأكيد على أهمية تخطيط المسار الوظيفي حيث يساعد هذا الموضوع في إظهار أهمية تخطيط المسار الوظيفي

Career path planning and its impact on promotion in academic and scientific degrees

Abstract

The research dealt with a very important topic, as the research dealt in general and completely with career path planning and its impact on the career promotion of employees, academics and workers in universities.

And how to plan the career path and promotion for employees, academics and workers in universities and academic institutions. The research aims to help employees, workers in universities and university professors to plan their career path and to help them in how to build their career path planning and their job and academic promotion. The researcher has put this research as a result of a full two-year research on the subject of career path planning.

The researcher presents the future vision of career path planning to achieve career promotion and train individuals on career path planning.

The research aims to: Help university professors, academics and employees in organizations to plan career paths and obtain career promotion.

The researcher reached the research result to provide a new perspective and develop a new, constructive, serious, real and effective scientific vision to clarify the importance of career path planning and its impact on career promotion and add original scientific research to libraries where writing and research were done in an important field that was researched (career path planning), and emphasizing the importance of career path planning as this topic helps to show the importance of career path planning

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية
تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

الدكتور / محمد سرور بن حكيمات الحريري¹

مقدمة :

لقد ظهر مصطلح (تخطيط المسار الوظيفي) وهو من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ويطلق عليه المسار الوظيفي ، والتخطيط الوظيفي ، وهي إحدى الوظائف التي تهتم بإحداث توافق وتطابق بين الموظفين والوظائف والأعمال التي يشغلونها .

وسوف نتناول بشكل مفصل تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية الوظيفية ، والترقية الأكاديمية ، وسيتم التركيز على أهم وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي وظيفة تخطيط المسار الوظيفي، نظراً لأن تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن جزء من تخطيط الموارد البشرية بشكل عام.

والحقيقة أن تخطيط المسار الوظيفي هو نفسه إدارة وجودة الحياة الوظيفية، وقد استخلصت ذلك نتيجة للقراءة لعدد من الباحثين حيث تم التركيز في الدراسات السابقة على تخطيط المسار الوظيفي، بينما اهتم آخرون بإدارة وجودة الحياة الوظيفية، والتي هي في حقيقتها تخطيط المسار الوظيفي، فالمراد واحد، وإن اختلفت المسميات. وكذلك يمكن تسمية تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط الوظيفي كما لدى الباحثين بحسب تعريف التخطيط الوظيفي بأنه هو نفسه تخطيط المسار الوظيفي .

فتخطيط المسار الوظيفي مهم للعاملين في المنظمات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص، وتعتبر تخطيط المسار الوظيفي ذات أهمية كبيرة في حياة الموظفين والأكاديميين والجامعيين وفي المنظمات والجامعات التي يعملون بها على حد سواء،

فالمستقبل الوظيفي يبين للفرد مسار خدمته في المنظمة، فيعرف ما هي الوظيفة التي سيبدأ بها، وما هي الوظائف المحتمل أن يرقى أو ينقل إليها خلال حياته الوظيفية،

المشكلة العلمية: (مشكلة البحث) :

¹ الدكتور محمد سرور بن حكيمات الحريري : حاصل على شهادة الدكتوراة في إدارة الأعمال بتقدير ممتاز ، دكتوراة أكاديمية (حقيقية) (وليس فخريه) ، شهادة الدكتوراة من كلية الدراسات العليا ، قسم الإدارة والإقتصاد ، في جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية (جامعة حكومية وليست إلكترونية) ، في أم درمان ، السودان ، لمدة عامين كاملين من شهر مارس 2020 م إلى نهاية عام 2022 م ، وأطروحة دكتوراة حاصل فيها على تقدير ممتاز ،، الشهادة (شهادة الدكتوراة مختومة من جميع الوزارات والجهات الحكومية مثل وزارة الخارجية المصرية وغيرها)

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

- أكدت الدراسات السابقة على أهمية تخطيط المسار الوظيفي إلا أن المتبع لواقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين يقف على ضعف هذا المجال ، ويرى الباحث أن معظم الجامعات العربية بشكل عام ، إنما هي مؤسسات أكاديمية تطمح نحو النجاح والتقدم ، خاصة في مجال الموارد البشرية ، وفي تخطيط المسار الوظيفي بشكل أخص ، لتقوم بأداء واجباتها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه ،

- وتأسيساً على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتبلور في دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي ومعرفة مستوى الاهتمام بجوانب تخطيط المسار الوظيفي ، ومعالجة جوانب القصور في تخطيط المسار الوظيفي ، وتسييل الضوء على أهمية تخطيط المسار الوظيفي ،

- ولقد لاحظ الباحث وجود العديد من الجامعات المنتشرة في العالم العربي بشكل عام ، وقام بتوجيه الأسئلة التالية : هل تهتم الجامعات بتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية لديها ؟ وهل تقوم الجامعات بترقية موظفيها ؟ وهل تتبع الجامعات أنظمة وقوانين سلسة للترقيات ؟ وهل تخطط الجامعات لعملية الترقية ؟

- في ظل التغيرات الكثيرة والمتسارعة في الموارد البشرية ، وفي ظل الصعوبات والمعوقات التي تعاني منها الكثير من المنظمات ، تبرز المشكلة العلمية في البحث والتي تتبلور في الأسئلة الآتية :

- هل تهتم المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي ؟

- هل تخطط المسار الوظيفي يضمن ترقية الموظفين والأكاديميين؟

- ماهي درجة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ؟

- هل يؤثر تخطيط المسار الوظيفي على عملية الترقية ؟

تتمثل المشكلة العلمية في معرفة الفرص الوظيفية الحقيقية أمام الموظفين لمعرفة تخطيط المسار الوظيفي

في الجامعة وذلك بهدف الحصول على الترقية والتحسين الوظيفي ، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام تخطيط المسار الوظيفي .

تساؤلات البحث : وعليه فإنه يمكن صياغة التساؤلات العلمية في الأسئلة الآتية: -

ماهي درجة مساعدة إدارة الموارد البشرية للموظفين لاكتشاف أنفسهم والتخطيط الوظيفي لهم ؟ هل تقوم

الجامعات بتخطيط عملية الترقية للأكاديميين ؟ هل تقوم الجامعات بتوضيح رؤيتها ورسالتها وأهدافها للموظفين ؟ هل

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية
تساعد الجامعات الأفراد على تخطيط المسار الوظيفي لهم ؟ هل يؤثر تخطيط المسار الوظيفي فعلاً على ترقية
الموظفين؟

تتلور المشكلة العلمية الحقيقية بشكل واضح من خلال الإجابة على هذه الأسئلة :-

- لماذا ستكون عملية تخطيط المسار الوظيفي مفيدة؟
- ماهي المشكلات التي تعاني منها بعض الجامعات فيما يخص تخطيط المسار الوظيفي.
- لماذا سوف تتحسن أي جامعة من الجامعات إذا تم الإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ؟

مصطلحات البحث :

- المسار الوظيفي:
 - تخطيط المسار الوظيفي:
- هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فإن الهدف الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي: كل ما يتعلق بمساعدة الفرد لبلوغ أهدافه الوظيفية (عبد الفتاح، محمود، 2013، ص 39، 40)
- الترقية الوظيفية (الترفيـع - التنزـيل): (الترقية الأكاديمية والحصول على درجة الترقية)

1. تمثل الترقية الوظيفية بشقيها (الترفيـع - التنزـيل) في المسار التقليدي المعروف في تخطيط المسار الوظيفي بأنها حركة انتقال الموظف تصاعدياً من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، فالترقية تعني الانتقال التصاعدي للموظف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. (جراد، علياء، 2019، ص 306)

أهمية البحث :

ويمكن توضيح أهمية البحث (الأهمية النظرية) كما يلي:-

- الأهمية العلمية :

1. تنبع أهمية البحث من تناوله لموضوع تخطيط المسار الوظيفي والذي يهم أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والموظفين والأكاديميين بشكل عام .

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

2. يُؤمل أن نساهم في تسليط الضوء على موضوع تخطيط المسار الوظيفي بشكل أوضح في الجامعات
3. زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لماله من دور بارز ومهم في تطوير الموارد البشرية وشؤون الموظفين .
4. يمثل هذا البحث إضافة علمية حقيقية مفيدة وبناءة في علم إدارة الأعمال حيث تعتبر الموارد البشرية من أهم العلوم والمجالات والتخصصات في إدارة الأعمال.
5. يكمل هذا البحث النقص في احتياجات المكتبة العربية في تخصص الموارد البشرية .
6. أهمية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي : - تهتم عملية تخطيط المسارات الوظيفية بتدريب الموظفين وتعليمهم وتوجيههم وتطويرهم وتحفيزهم وإشباع طلباتهم وتحقيق طموحاتهم ، وتبيين رغبة الموظف نفسه بإثبات نجاحه وتطوير مهاراته وخبراته وعلمه ، وإرادته في الرقي الوظيفي والنجاح والتعلم .
7. أهمية تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمات والمستوى التنظيمي الداخلي في المنظمات : تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، وضع الموظف المناسب في مكانه الصحيح والمناسب له بما يتوافق مع قدراته وعلمه وخبراته ومؤهلاته ، والسعي لتحقيق أهداف المنظمة ككل ، معرفة مواهب الموظفين ومهاراتهم وقدراتهم وامكانياتهم ، ومعرفة احتياجات الموظفين وتحقيقها وتلبية رغباتهم ، تدريب الموظفين ، استثمار طاقات الموظفين وتنمية مواهبهم ، منح الحوافز والمكافآت لهم .
8. ايجاد الفرص الوظيفية المناسبة من خلال عملية التخطيط الوظيفي .
9. تقديم نظرة جديدة ، علمية ، جديدة ، بناءة وجادة وحقيقية وفعالة لتوضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي .
10. إضافة بحث علمي أصيل للمكتبات حيث تم الكتابة والبحث في مجال نادراً ما تم البحث فيه (تخطيط المسار الوظيفي)
11. التأكيد على أهمية تخطيط المسار الوظيفي حيث يساعد هذا الموضوع في إظهار أهمية تخطيط المسار الوظيفي والذي يعزز من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

12. المكتبة العربية بحاجة ماسة إلى إجراء دراسات في مجال تخطيط المسار الوظيفي .

أهداف البحث:

لقد أخذ المسار الوظيفي أهمية قصوى من الاهتمام في إدارة الموارد البشرية من خلال معرفة الفرد من أي وظيفة يبدأ وإلى أي وظيفة سيصل من خلال نظام الترقيات، والحصول على درجة الترقيّة الأكاديمية، والتوصيف لكل الوظائف التي تقوم به إدارة الموارد البشرية حيث تقوم الموارد البشرية بتفصيل دقيق ووصف وظيفي لكل الوظائف والأعمال ، وتقوم الموارد البشرية بتوضيح المسار الوظيفي لكل وظيفة وموظف ، ومن أين يبدأ وإلى أين سيصل في السلم الوظيفي ؟ (دغيش، جميلة، 2018، ص 5)

ويهدف البحث الحالي إلى التالي :

- 1- معرفة إمكانية التوافق بين المؤهل الوظيفي للموظف والوظيفة التي سيقوم بها.
- 2- معرفة إمكانية التوافق بين المؤهل الوظيفي للموظف والترقيّة التي سيحصل عليها .
- 3- تقديم ووضع نظرة علمية جديدة في تخطيط المسار الوظيفي وأثر ذلك على الترقيّة
- 4- السعي الجاد لتخطيط المسار الوظيفي ، وتطوير وترقيّة الموظفين أنفسهم ، وتحقيق الرضا الوظيفي والأمن والأمان والاستقرار العملي والوظيفي في المنظمات من خلال الترقيات.
- 5- الاستفادة الكاملة والحقيقية والفعالة من جهود الأفراد والموظفين وطاقاتهم والعمل على تخطيط المسار الوظيفي واكتشاف مهاراتهم والقيام بتعديل مساراتهم وتوجيههم التوجيه الأمثل وتحقيق الرضا الوظيفي لهم .
- 6- وضع تعريف علمي لتخطيط المسار الوظيفي وإبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي
- 7- إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات.
- 8- معالجة جوانب القصور في تخطيط المسار الوظيفي
- 9- التعرف على تأثير تخطيط المسار الوظيفي.
- 10- التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات وتقديم أفكار علمية للنهوض بالمستوى العلمي البحثي الأكاديمي.
- 11- وضع العديد من التوصيات ذات الفائدة وتقديمها للجامعات.

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية
12- كما هدفت الدراسة إلى التعرف على الأساس الفكري لتخطيط المسار الوظيفي

المنهج العلمي:

المنهج البحثي ، العلمي ، النظري ، الأكاديمي ، ؛ لملاءمته لمثل هذا النوع من البحوث.
كما اعتمد الباحث في إعداد الأطروحة على عدة مناهج من مناهج البحث العلمي كما يلي :
المنهج التاريخي : وتم استخدام المنهج التاريخي في إعداد الجزء النظري وفي وضع الإطار المنهجي
لِلدراسة وكذلك في الدراسات السابقة ،
كما تم وضع الدراسة النظرية بالاعتماد على المكتبية العلمية وجمع المعلومات المتعلقة بتخطيط
المسار الوظيفي ، والترقية ، وذلك من المراجع العلمية والكتب والدراسات السابقة المتمثلة الكتب والبحوث
والدراسات .

المنهج الاستقرائي - الاستنباطي : وتم الاستنباط ووضع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات.
كما اعتمدت الدراسة أسلوبين اثنين وهما الدراسة النظرية المكتبية العلمية ، والدراسة العملية
الميدانية ، وهدفت الدراسة المكتبية إلى جمع المعلومات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي ، والترقية ،
وذلك من المراجع العلمية والكتب والدراسات السابقة ، وذلك للإحاطة بالمعلومات الصحيحة المتعلقة
بتخطيط المسار الوظيفي والمتعلقة بموضوع الترقية ، والأبحاث والمراجع المتعلقة بأهم ما كتب في الأدبيات
التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيات ،

مصادر ثانوية :

وأما بالنسبة للمصادر الثانوية فقد تمثلت في: الكتب المطبوعة والمنشورة ، وأطروحات الدكتوراه ، والمراجع ، والمجلات
العلمية المحكمة ، ومواقع معتمدة في الانترنت والفيديوك والشبكة العنكبوتية.
كما تم وضع الدراسة النظرية بالاعتماد على المكتبية العلمية وجمع المعلومات المتعلقة بتخطيط
المسار الوظيفي ، والترقيات ، وذلك من المراجع العلمية والكتب والدراسات السابقة المتمثلة في رسائل
الدكتوراه .

- الخطة العامة للدراسة (هيكل البحث):-

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيه في الدرجات العلمية والأكاديمية

- يحتوي هذا البحث على مقدمة ، والبحث نفسه ، وخاتمة وذلك على النحو الآتي:
- أولاً المقدمة: وفيها تم تناول الإطار المنهجي العام للدراسة ، وتم توضيح مشكلة الدراسة ، وأهمية البحث ، وأهداف البحث ، والمنهج العلمي المتبع ،
- ثانياً: الدراسات السابقة
- ثالثاً: المبحث الأول: تخطيط المسار الوظيفي
- رابعاً: المبحث الثاني: الترقيه الوظيفية ، الترقيه الأكاديمية والحصول على درجة الترقيه
- ثم النتائج والتوصيات والخاتمة
- فهرس المراجع

الدراسات السابقة :

الدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية محكمة :

- فائزة بوارس ، واقع إعادة هندسة التدريب وأثره في تطوير إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات - ، مجلة الإقتصاد الصناعي - جامعة الحاج لخضر - باتنة ، ع، 7 سنة 2014م.
- د. ميسون عبدالله أحمد ، دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين - جامعة الموصل - كلية الإدارة والاقتصاد - المجلة العراقية للعلوم الإدارية - العدد التاسع والعشرون.
- الدكتور محمد جبار الصائغ استاذ مساعد كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة و هاشم فوزي العبادي ماجستير ادارة اعمال كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة- استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي في منظمات الأعمال - المحور الإداري- علمية دورية فصلية محكمة تصدرها كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية- القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 7 العدد 4 لسنة 2005م.
- أ. م. د. ناظم جواد الزيدي و الباحثة مروة سعدون صالح - أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي بحث ميداني في وزارة النفط - جامعة بغداد - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية - المجلد 19، العدد 71 ، ص 125-146.
- د. رشدي عبد اللطيف وادي، قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وأ. كامل ماضي، ماجستير إدارة الأعمال - تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية- الجامعة الإسلامية -

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيه في الدرجات العلمية والأكاديمية

غزة – فلسطين- مجلة الجامعة الإسلامية) سلسلة الدراسات الإنسانية (المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص - 779 ص 817 ، يونيو 2017م.

- الدكتور صلاح الدين الهيتي، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة مؤتة – الأردن- أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين- دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد ٢٠ - العدد الثاني ٢٠٠4م.
- م. م مثنى زاحم فيصل – كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد – رسالة دكتوراه بعنوان : التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وأثره في مراحل المسار الوظيفي – بحث ميداني في وزارة الصحة، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية العدد 92 المجلد 22 لسنة 2016م، ص 315 – 343.
- العنوان: تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن : دراسة ميدانية ، المصدر: مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الناشر :جامعة مؤتة ، المؤلف الرئيسي : العواملة، نائل عبدالحافظ ، المجلد/العدد: مج 10 ع 6 ، مجلة محكمة، التاريخ الميلادي 1995 : الشهر: كانون الاول / رجب
- العنوان: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية بمحافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات - دراسة ميدانية ، المصدر: العلوم التربوية ، الناشر :جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية - المؤلف الرئيسي: الياور، عفاف بنت صلاح بن حمدي - المجلد/العدد: مج 18 ع 1 - التاريخ الميلادي : 2010 - الشهر: يناير
- العنوان: أثر تخطيط المسار الوظيفي لقادة المستقبل في تعزيز الميزة التنافسية - المصدر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - الناشر :جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية - المؤلف الرئيسي : علي، أسامة حامد على - المجلد/العدد: مج 8، ملحق - التاريخ الميلادي 2017 :
- العنوان: تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لزيادة الانضباط الوظيفي : دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية - المصدر: المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية - الناشر :جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية - المؤلف الرئيسي :إمام، محمد بيومي محمد - المجلد/العدد: مج 10 ع 1 - التاريخ الميلادي 2019 :
- العنوان: تجربة جديدة في تخطيط المسار الوظيفي وتطوير القوى العاملة - المصدر :إدارة الاعمال - الناشر : جمعية إدارة الاعمال العربية - المؤلف الرئيسي :نصار، عاطف - المجلد/العدد :ع59 - التاريخ الميلادي : 1992 الشهر: ديسمبر
- العنوان: الاتجاهات الحديثة في تخطيط المسار الوظيفي و سياسة و أساليب الاختيار و التعيين في المنشآت المختلفة - المصدر :إدارة الاعمال - الناشر :جمعية إدارة الاعمال العربية - المؤلف الرئيسي :شحاتة، جمال - المجلد/العدد :ع77 – التاريخ الميلادي 1997 :

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

- العنوان: تخطيط المسار الوظيفي وأثره على رضا العاملين في وزارة التربية والتعليم بمحافظة الطائف - المصدر: مجلة البحوث الإدارية - الناشر: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير - المؤلف الرئيسي: العنقري، عبدالعزيز بن سلطان عبدالرحمن - المجلد/العدد: مج 26، ع 4 - التاريخ الميلادي: 2008:
- العنوان: المسار الوظيفي مفهوم، فوائده، مراحل، متطلبات تخطيطه. المصدر: التنمية الادارية. الناشر: الجهاز المركزي المصري للتنظيم والإدارة. المؤلف الرئيسي: نبيلة غنيم - المجلد العدد: س 28، ع 127. - التاريخ الميلادي: 2010.
- العنوان: تأثير تخطيط المسار الوظيفي على رضا الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على شركات إنتاج الدواء - المصدر: المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - الناشر: جامعة عين شمس - كلية التجارة - المؤلف الرئيسي: السيد، محمود محمد - المجلد/العدد: ع 3 - التاريخ الميلادي: 2000:
- العنوان: تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي والتدريبي في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت: دراسة ميدانية على مؤسسات العمل الحكومي بدولة الكويت - المصدر: حوليات الآداب والعلوم الاجتماعية - الناشر: جامعة الكويت - مجلس النشر العلمي - المؤلف الرئيسي: الفضالة، فهد يوسف المجلد/العدد: الحولية، 26 الرسالة 238 - التاريخ الميلادي 2005: الشهر: سبتمبر
- العنوان: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين الإداريين بالجامعات الحكومية والأهلية - المصدر: مجلة كلية التربية في العلوم التربوية - الناشر: جامعة عين شمس - كلية التربية - المؤلف الرئيسي: التويجى، فاطمة بنت عبدالعزيز - المجلد/العدد: مج 40، ع 1 - التاريخ الميلادي 2016: - رقم MD: 773297
- العنوان: متطلبات تخطيط المسار الوظيفي: استراتيجية المسار الوظيفي - المصدر: المؤتمر العربي الثاني: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني الناشر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ومعهد الإدارة العامة - المؤلف الرئيسي: البلوشية، مشيرة بنت عبدالله بن فقير - التاريخ الميلادي 2010: - مكان انعقاد المؤتمر: مسقط - الهيئة المسؤولة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية - الشهر: فبراير

التعليق والتعليق على الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:

تشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع تخطيط المسار الوظيفي، كما ركزت الدراسات السابقة على جوانب تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة في الترقيّة الوظيفية، والتقاعد، وذلك بهدف معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي للموظفين والعاملين والأكاديميين في الجامعات، كما استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري كما تمثلت جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة فيما يلي:

- الاستعانة للقيام ببناء القسم النظري
- الاستفادة من طريقة المنهج العملي المتبع.

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

خلص الباحث إلى أن تخطيط المسار الوظيفي يعتمد على العديد من الأمور التي لا يمكن حصرها ومنها

ما يأتي:

1. وجود أهداف مستقبلية والتخطيط الشخصي الاستراتيجي للمستقبل.
 2. التدريب وتطوير المهارات .
 3. نوع الوظيفة وأهميتها، الترقية الوظيفية.
 4. الأجور والمكافآت المالية وزيادة المرتبات والحوافز المادية.
- اعتمدت الباحث على عنصر من عناصر تخطيط المسار الوظيفي بناءً على الدراسات السابقة:

- الترقية والتطوير
- الترقية الوظيفية: ترفيعاً وترقيةً (الترقية)
- الترقية الوظيفية: تنزيراً ، وخفضاً للمستوى السابق (التنزيل) ، وتنزيراً في الرتبة ، وانخفاضاً وتنزيراً من الدرجة الوظيفية الحالية ، ووضعه في مستوى وظيفي جديد .

المبحث الأول : تخطيط المسار الوظيفي

أولاً: تعريف التطوير الوظيفي

ظهر مصطلح المسار الوظيفي من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ويطلق عليه تخطيط وتنمية المسار الوظيفي، وهي إحدى الوظائف التي تعني إحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية، وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل . (ماهر، أحمد، 2004م ص 373)

ثانياً: تعريف المسار الوظيفي:

وردت العديد من التعريفات للمسار الوظيفي وفيما يلي ذكرها:

- المسار الوظيفي: يرتبط هذا التعبير كثيراً بالوظائف الخاصة بحملة الشهادات العليا، ويكون واضحاً جداً في مجال هيئة التدريس بالجامعة (معيد، مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ دكتور). فالشخص الذي يعمل في مجال له مسار وظيفي، يرى أن المسار الوظيفي عبارة عن خبرات متتابعة تقوده خلال فترة زمنية معينة واتجاه محدد سلفاً إلى تحقيق هدف وظيفي معين، ولذلك يعرف المسار الوظيفي بأنه

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيه في الدرجات العلمية والأكاديمية

عبارة عن خطوات متتابعة من السلوك الوظيفي مرتبطة بالخبرات الوظيفية خلال فترة زمنية من حياة الشخص الوظيفية. وكما يستخدم تعبير المسار الوظيفي ليعني واحداً من ثلاثة معاني وهي: قد يعني المراتب الوظيفية أو الوظائف التي يتقلدها العامل خلال وجوده بالمؤسسة، ويشمل التدرج في السلم الوظيفي، وقد يقصد بالمسار الوظيفي تلك الوظائف التي تشكل سلماً وظيفياً أو ما يطلق عليه Career Ladder والتي تقدم نموذجاً واضحاً للنمو يتدرج خلاله الأفراد خلال حياتهم العملية. وقد يستخدم هذا التعبير ليعني التاريخ الوظيفي لشخص معين، ويعنى ذلك كل الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته العملية، وبهذا المفهوم فإن كل الأفراد الذين أحيلوا إلى المعاش مثلاً قد كان لهم مسار وظيفي career ومن المهم أن نعرف أنه لا ارتباط بين مفهوم مسار وظيفي وبين النجاح والفشل فإن كلمة مسار وظيفي تدل فقط على إجمالي الوظائف التي أداها الفرد خلال حياته كما أنه يحدد مستوى الحياة التي عاشها شخص معين . (بسيوني، اسماعيل، 2007-2008م ، ص 109 – 111)

يقصد بالمسار الوظيفي مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية، ولذلك فإن العديد من الأفراد ينظرون الى هذا المسار نظرة رضاء في حالة شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم، ويحدث العكس في حالة الاحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصدون إليه، هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل، حيث كان ينظر إليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى خلال المناصب الوظيفية في شركة أو شركتين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الآن فنجد أن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنظمة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة. لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لن يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسئوليات وذلك بسبب زيادة كثرة انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى، الأمر الذي قد يتطلب منه بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى (ديسلر، جاري Gary Dessler، العام (لايوجد) ص 354)

– مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي. (غريب، معاذ، 2014 م، ص 20)
ويحتاج العامل للانتقال من مرحلة إلى أخرى إلى الالتحاق بدورات تدريبية، وإلى البقاء فترة محدودة من الزمن في كل مرحلة يكتسب خلالها الخبرة المطلوبة للترقي . (العريقي، منصور، 2012 م، ص 219)

تعريف المسار الوظيفي من وجهة نظر الباحث:

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

يعتبر المسار الوظيفي من الأمور المهمة والمميزة للموظف ويتكون المسار الوظيفي نتيجة عدة خبرات متراكمة وعلى المنظمة أن تهتم وتفهم وتراعي المراحل المختلفة في انتقال الموظف من وظيفة لأخرى، وهذا التنقل يسمى المسار الوظيفي للموظف.

ويتضمن المسار الوظيفي عدد من الوظائف التي اشتغلها الفرد، إذا كان الشخص المقصود هو الموظف، وإذا لم يكن موظفاً فالمقصود بالمسار الوظيفي للشخص الأكاديمي المراحل والدرجات الأكاديمية والعلمية التي ترقى فيها مثل بكالوريوس، وماجستير، ودكتوراه، فالمسار الوظيفي يرسم ملامح ومعالم المستقبل الوظيفي للفرد والصحيح أن المسار الوظيفي حقيقة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدراسات العليا وبحملة الشهادات العليا الأكاديمية والأساتذة الجامعيين وبالتخصصات الأكاديمية العليا في الجامعات إضافة إلى وجود مسار وظيفي للموظفين بشكل عام، إلا أن ملامح المسار الوظيفي لدى حملة الشهادات العليا تكون أكثر وضوحاً وأكثر أهمية لدى الأساتذة في الجامعات كأن يتدرج من (معيد، مدرس مساعد، مدرس، استاذ مساعد، استاذ مشارك، استاذ دكتور).

ويتحكم عامل الزمن بالمسار الوظيفي فهناك فترة زمنية معينة لحصول الشخص على درجة الماجستير وكذلك الدكتوراه ومن ثم ترقيته إلى استاذ مساعد، استاذ مشارك، وأستاذ دكتور بعد مرور العديد من السنوات في مهنة التدريس في الجامعات.

فالمسار الوظيفي يعني التدرج الوظيفي والعملي في الوظائف كما يعني الترقية الأكاديمية بالنسبة للأساتذة الجامعيين كما لا يعني التنقل من وظيفة لأخرى أو الانتقال من مكان لآخر الفشل وإنما المقصود بالمسار الوظيفي الخط الذي رسمه الموظف خلال حياته والأستاذ الجامعي خلال مهنته في التدريس الجامعي.

إذاً يمكن القول بأن المسار الوظيفي عبارة عن عدد لأمحدود من الوظائف والخبرات التي حصل عليها الفرد سابقاً والتي يخطط في الحصول عليها مستقبلاً وعملية التخطيط للمستقبل الوظيفي هذه تسمى تخطيط المسار الوظيفي المستقبلي، وهناك الكثير من الأفراد ينظرون خلفهم لما حققوه من إنجازات ليحددوا ملامح المستقبل الوظيفي لهم والمسار الوظيفي الذين يسعون لتحقيقه. وإن المسار الوظيفي يتأثر بالبيئة المحيطة بالأشخاص والمنظمات، فيمكن تغيير معالم المسار الوظيفي، بشكل عام كما أن هناك أشخاص يرسمون مساراً وظيفياً جديداً لهم، كذلك الحال بالنسبة للمنظمات إذا رغبت في تغيير طريقها ومسلكها ومسارها الوظيفي المستقبلي مستفيدة من التجارب السابقة والخبرات الماضية المتراكمة.

ثالثاً: تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

وردت عدة تعاريف لتخطيط المسار الوظيفي وفيما يلي أهم التعاريف:

- هو تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها. فهو تلك العملية التي تؤدها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية، ومن هنا فإن الهدف الأساسي لتخطيط المسار الوظيفي هي: تحقيق توافق بين الفرد والوظيفية، ومن ثم نجد أن تطوير المسار الوظيفي؛ كل ما يتعلق بمساعدة الفرد لبلوغ أهدافه الوظيفية. (عبد الفتاح، محمود، 2013، ص 39، 40)

- يمكن تعريف تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة بأنه: "مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجاً فعالاً لإدارة وتخطيط المسار الوظيفي بهدف تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين وطموحاتهم الوظيفية، وفي الوقت نفسه التعامل مع التغييرات السريعة والمتوقعة"، وهو أيضا "عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها بتحديد المستقبل الوظيفي للعاملين في المنظمة وخط سير حياتهم الوظيفية فيما منذ تعيينهم حتى بلوغهم سن التقاعد". فتحدد ما هي احتمالات انتقالهم الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتحها المنظمة لهم على مدى حياتهم العملية فيما وما يمكنهم تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل المتاحة لديهم، وهو أيضا "عملية مستمرة من خلالها يتدرج الفرد خلال مجموعة من المراحل، وتتميز كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والمشاكل والمهام، ويستنتج من التعريفات السابقة لتخطيط المسار الوظيفي في المنظمة أنه عملية تهتم بتحقيق التوافق بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وما يمكن أن تقدمه المنظمة للفرد من فرص للتعلم تساعده على الاحتفاظ بما يتمتع به من مزايا والوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة. (جراد، علياء، 2019، ص 302)

يقصد بتخطيط المسار الوظيفي تحديد الوسائل للوصول للأهداف المرغوبة وفي نفس السياق تكون المسارات الوظيفية هي تلك الوسائل لتحقيق تلك الأهداف، وهي عملية نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى، وهي إحدى وظائف الموارد البشرية الحديثة التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية مساهمهم الوظيفي وتحفيزهم وفق خطوات متسلسلة من بداية السلم الوظيفي وحتى التقاعد. (دغيش، جميلة، 2018، ص 47)

تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (التخطيط الوظيفي) يهتم كلا من المنشأة والفرد العامل، وكل منهما يسعى إلى تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد والمنظمة، وبذلك فإنه يمكن القول بأن تخطيط المسار الوظيفي (التخطيط الوظيفي) هو عملية مشتركة بين إدارة المنظمة والفرد، وتشمل إعداد الفرد لشغل مراكز ادارية أعلى وتحقيق دخل أكبر ومركز إداري أفضل، وتحديد المتطلبات المطلوبة من مهارات وتدريب وتعلم وخبرة، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لشغل كل مركز أو وظيفة ليتم بعده الانتقال إلى وظيفة أعلى. (العريقي، منصور، 2012 م ص 213)

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

– عملية تخطيط المسار الوظيفي " هي عملية مشتركة بين إدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب و تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة". (أحمد، محمد موسى، 2014م، ص 194)

معنى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق والتطابق بين الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يتقلدونها من ناحية أخرى، ويتم تحقيق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، إلا أن الاهتمام التفصيلي بوظائف إدارة الموارد البشرية يجعلها تفقد روابطها مع هدف تحقيق هذا التوافق، ما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ويرى القارئ من هذه المقدمة البسيطة، أن تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يهتم المنظمة، بنفس القدر الذي يهتم كل فرد على حدة. وكلاهما يهتم في سعيه وسلوكه إلى تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة. (ماهر، أحمد، 2004م، ص 374)

– في ضوء التعريفات السابقة، يمكننا تحديد مضمون عملية تخطيط مسارات الخدمة الوظيفية بأنها: عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها، برسم الأطر العامة التي على أساسها يتحدد مستقبل الموارد البشرية الوظيفي العاملة في المنظمة (وبشكل خاص لفترة حملة المؤهلات العلمية) وخط سير حياتها الوظيفية فيما منذ تعيينها، حتى ساعة بلوغها سن الاحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي التي تتيحها المنظمة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العلمية فيها، وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها. (عقيلي، وصفي، 2005، ص 547)

تعريف تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الباحث:

تخطيط المسار الوظيفي:

عملية إدارية وأسلوب حديث يستخدم تحت إشراف الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية في المنظمات لمساعدة الأفراد على تخطيط مستقبلهم ومسارهم الوظيفي، وبالتالي فإن تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن عملية يقوم بها الفرد رغبة منه في معرفة مساره الوظيفي ورسم معالم المستقبل المناسب والأفضل لهكما تشجع المنظمات على تخطيط المسار الوظيفي للأفراد وتساعدهم على ذلك بناءً على رغبة الموظفين في التطوير والتقدم والترقي في المناصب الإدارية كما يمكن القول بأن عملية تخطيط المسار الوظيفي تتكون من عدة عمليات وخطوات ومراحل تتجمع كلها وتتكامل مع بعضها لتتشكل ملامح ومعالم برنامج تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام وكامل وتام وواضح ويهدف هذا البرنامج لتحقيق رغبات الموظفين وتحقيق أهداف المنظمة، بالتعاون بين الطرفين الموظف والمنظمة.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن عملية تراكمية منظمة تبدأ منذ الحصول على أول وظيفة وتستمر إلى آخر مرحلة من الحياة الوظيفية وهي مرحلة التقاعد، وبالتالي تتحدد ملامح هذه العملية وتصبح واضحة هذه الفترة الطويلة، ويقوم بعملية تخطيط المسار الوظيفي الفرد والمنظمة حيث يتعاونوا سوياً للوصول للهدف المنشود وبالتالي فإن

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيه في الدرجات العلمية والأكاديمية

عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية مستمرة وليست متقطعة وتستمر عملية تخطيط المسار الوظيفي كلما تدرج الموظف في السلم الوظيفي وكلما ترقى من مرتبة لأخرى وهذا التدرج يسمى التقدم الوظيفي والحقيقة أن هدف عملية تخطيط المسار الوظيفي هو تحقيق التكامل والتعاون والتوافق بين الموظف والمنظمة كما أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تكون محل اهتمام الأفراد والموظفين على حد سواء دون تفرقة أو تمييز، فالموظف يسعى للتقدم والتطوير والترقي، وكذلك المنظمة تساعد الأفراد على رسم وتخطيط مسارهم الوظيفي، وتبلور أهمية المنظمة في قيامها بعملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها تسعى لتدريب الأفراد وتعليمهم وتحدد الفترات الزمنية لوظائفهم وتحقق طموحاتهم وتزيد من خبراتهم وتوضح المهارات اللازمة لهم لشغل الوظائف المعنية والمتطلبات الوظيفية للترقي ولتخطيط مسارهم ومستقبلهم الوظيفي.

فالمنظمة الناجحة تقوم بإعداد الموظف إعداداً جيداً وتساعد على تخطيط مساره الوظيفي وتشجعه على ذلك وتحدد معالم وشروط وخطوات المستقبل والنجاح الوظيفي اللازم له للحصول عليه.

أهمية وفوائد تخطيط المسار الوظيفي:

قبل الحديث عن فوائد تخطيط المسار الوظيفي يجب التأكيد على أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطوير التنظيمي، وأما بالنسبة لفوائد تخطيط المسار الوظيفي فهناك العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها جراء تخطيط المسار الوظيفي الجيد، وفيما يلي أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطوير التنظيمي، وكذلك فوائد تخطيط المسار الوظيفي الجيد:

أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بالتطوير التنظيمي: (زيادة جاذبية المنظمة التي تحتفظ بعاملها وتهتم بتطويرهم، وتساعد الموظفين في تحديد الخيارات والفرص المتاحة أمامهم، وتوضح لهم توقعاتها من الأداء المطلوب منهم، ومساعدة الموظفين على تنمية مهاراتهم وقدراتهم وسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة، والتعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية، والإدارية، ونشر روح السعادة بين الموظفين. (أحمد، محمد موسى، 2014م، مرجع سابق، ص 195)

من أهم أسباب اهتمام الباحثين والإدارة بالمسار الوظيفي هو أن موضوع المسار الوظيفي من الموضوعات المثيرة للجدل والنقاش هذه الأيام وقد طبع الكثير من الكتب وكتب الكثير من المقالات وأنشئ العديد من مراكز البحوث الخاصة بالمسار الوظيفي وسجلت شرائط الفيديو التي تشخص المشاكل التي تقابل العاملين به... إلخ، وذلك بغرض خلق قنوات اتصال بين المهتمين بهذا الموضوع من شركات ومكاتب إرشاد وافراد عاملين. وقد كان جزء من هذا الاهتمام شكلي لا يستند الى أسباب موضوعية، ولكن الجزء الأكبر منه له أسباب حقيقية، ويدعو هذا الاهتمام إلى البحث عن نظرية وبحوث علمية لتخطيط المسار الوظيفي. ولذلك فإن هذا الاهتمام بالمسار الوظيفي يدعو إلى الاهتمام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي وتنمية العمل في هذا الحقل. ويمكن القول بأن هذا الاهتمام انعكاس لحاجة شعر بها الأفراد، وأكدتها قرارات الإدارة في مؤسسات الأعمال المختطفة، وذلك بهدف إحكام الرقابة على الخبرة العملية. كذلك فإنه يمكن القول بأن كلاً من المنظمة والأفراد مستفيدون من تخطيط وتنمية المسار الوظيفي. (بسيوني، إسماعيل، 2007-2008م، مرجع سابق، ص 110)

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

كما تظهر أهمية المسار الوظيفي للعاملين في تحقيق نجاح الحياة المهنية والحياة العامة للعامل وذلك من خلال بناء مهارات جديدة تساعد العامل على أداء مهامه الحالية والمستقبلية وتمكينه من التنمية المستمرة لمواجهة التحديات كافة، وتوفير فرص عادلة للتطوير الوظيفي والتدريب، مما يساعد على إزالة الصراع في مجال العمل وتنمية الولاء للمنظمة والرضا الوظيفي، من خلال تنمية الشعور بتحقيق الذات وتقديرها الناجم عن التعلم، وتحقيق التوازن بين ما يقدمه العمل من أجر وترقية ومسؤولية، وبين ما يحتاجه العامل من تنمية ذاتية وترفيه وحاجات الأسرة، فهو يختار المسار الوظيفي الذي يحقق له التوازن الحياتي بصفة عامة (غريب، معاذ، 2014م، ص 25)

- وهناك عدة عوامل أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي ومنها تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري، وسعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي، وتوسع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية، وإدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين هذه الأهداف، والسعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة (دغيش، جميلة، 2018، ص 16، 17)

فوائد تخطيط المسار الوظيفي الجيد:

- زيادة قدرة المنظمة على جذب واستقطاب العمالة والحفاظ عليها، وتحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالعدالة الوظيفية، حيث أن التخطيط الجيد للمسار الوظيفي يساعد في تحقيق الرضا لكل العاملين، وكذلك من فوائد تخطيط المسار الوظيفي الجيد ضمان توفير الكفاءات المميزة، حيث أن تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة سوف يساعد في تحقيق طموحات العاملين وأمالهم وأهدافهم الوظيفية من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتقدم الوظيفي. وسيقلل من معدلات الغياب، وهذا سيضمن توفير وبقاء الكفاءات المناسبة التي تحتاج إليها المنظمات (جراد، علياء، 2019، ص 303)

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وتقليل تكلفة العمالة، والتقليل من تقادم العمالة، فوجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب) يعني تنشيط مهارات العاملين، وتجديدها، كذلك من فوائد تخطيط المسار الوظيفي الجيد السعي في الترويج لتحسين سمعة المنظمة، فإذا أدرك العاملون أن منظماتهم تعتنى بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في كافة المجتمعات والأماكن التي قد يتواجدون فيها، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل. (عبد الفتاح، محمود، 2013، مرجع سابق، ص 43)

- وهناك العديد من الفوائد التي يمكن الحصول عليها من تخطيط المسار الوظيفي ومن أهمها: (تحسين أداء المنظمة في تخطيط القوى العاملة وتنميته، وتشجيع الأفراد العاملين في مجالات عمل متغيرة، وتحسين الملائمة بين احتياجات المنظمات وقدرات الأفراد في جميع مراحل التنمية الوظيفية، وتشجيع الأداء الجيد في جميع المستويات بالمنظمة). (بسيوني، إسماعيل، 2007-2008م، مرجع سابق)، ص 108)

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيه في الدرجات العلمية والأكاديمية

ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه المنظمة في تنمية المسار الوظيفي للفرد، فإنه يمكن الإشارة إلى أهم الأنشطة التي تمارسها المنظمة في عملية تخطيط المسار الوظيفي مثل: تجنب التعرض لصدمة الواقع وما قد يحدث للفرد عند التحاقه بالوظيفة الجديدة خاصة عندما يجد الموظف الجديد أن آماله وطموحاته الكبيرة لن تتحقق وأنها لا تُشبع طموحاته وحاجاته، لذلك تقوم المنظمة بتكليف الأفراد بواجبات تشبع لديهم الرغبة في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال وواجبات، وتوفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى الأفراد، كما تقوم المنظمة بإعداد توصيف واقعي للوظائف عند الاستقطاب، و تكليف الفرد بتحقيق معدلات إنجاز مرتفعة، وتقييم الأداء في ضوء المسار الوظيفي للفرد، وتنظيم ورش عمل لتخطيط المسار الوظيفي. (ديسلر، جاري Gary Dessler، (مرجع سابق)، ص 356، 375، 385)

يمكن القول بأن المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من فرص للترقية والتقدم الوظيفية، هي وسيلة محفزة تستخدم من اجل تحقيق طموحات الموارد البشرية في العمل بوجه عام، فالجميع سيسعى بجد ونشاط ليحصل على ترقية للتقدم نحو الأعلى، كما يعد تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية وما توفره من رؤية واضحة للمستقبل الوظيفي والعمل في المنظمة، أداة استقطابية لجذب الموارد البشرية الجيدة للعمل لديها وخاصة حملة المؤهلات العلمية من خريجي الجامعات، فهؤلاء يكون لديهم عادة طموحات واسعة أكثر من غيرهم. (عقيلي، وصفي، 2005، ص 548)

الرغبة بالارتقاء الوظيفي وتحقيق الذات والمتعة في العمل، وتحقيق التوافق والانسجام المرن بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة، من أهم أهداف المسار الوظيفي، كما تتجلى فوائد تخطيط المسار الوظيفي في انخفاض معدلات دوران العمل والتغيب في المنظمة، وزيادة الولاء التنظيمي لإدراك العاملين طبيعة الارتباط بين كفاءاتهم والفرص الوظيفية المتاحة أمامهم. (غريب، معاذ، مرجع سابق، ص 26، 27)

فوائد تخطيط المسار الوظيفي الجيد من وجهة نظر الباحث:

- 1- حسن اختيار الموظفين.
- 2- تحقيق رغبات الموظفين.
- 3- السعي في تحقيق أهداف الموظفين.
- 4- توفير الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة.
- 5- الحفاظ على الموظفين من ذوي الخبرات والكفاءات.
- 6- القضاء على مشكلة تقادم العمالة.
- 7- إتاحة فرص التطوير والترقي.
- 8- القيام بعملية النقل والتدريب.
- 9- جعل المنظمة مكان لجذب أفضل الموظفين.
- 10- تحسين سمعة المنظمة.

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

- 11- تحسين أداء العاملين.
- 12- تحسين أداء المنظمة.
- 13- زيادة جودة الأعمال والوظائف.
- 14- السعي في التوافق بين أهداف ورغبات الموظفين وأهداف المنظمة.
- 15- التشجيع على الأداء المتميز.
- 16- تجنب الموظفين أن يتعرضوا للانهاك أو الإحباط والتقاعد والميل الوظيفي.
- 17- تكليف الموظفين بأعمال تزيد من خبراتهم وتلبي رغباتهم.
- 18- توضيح السلم الوظيفي.
- 19- رسم معالم المستقبل الوظيفي للأفراد.
- 20- تقييم الأداء والعمل على تعديل الأخطاء.
- 21- تدريب الموظفين وتعليمهم ما ينقصهم وما يحتاجونه من مهارات وخبرات لشغل الوظيفة اللازمة.
- 22- إدارة عملية التقاعد والإشراف على عملية الجمود الوظيفي والقيام بعمليات التغيير اللازمة.

المبحث الثاني :

الترقية الوظيفية ، الترقية الأكاديمية والحصول على درجة الترقية في الجامعات

حيث تعتبر الترقية من أحد أبعاد وعناصر تخطيط المسار الوظيفي ، حيث تتوفر العديد من أبعاد وعناصر وأسس تخطيط المسار الوظيفي والتي تعتبر الترقية الوظيفية والترقية العملية والترقية الأكاديمية من أهم عناصر تخطيط المسار الوظيفي كونها الأكثر أهمية من غيرها كما يلي :

1. الترقية الوظيفية (الترقية - التنزيل)

وسيتم شرح وتفصيل الترقية الوظيفية والترقية الأكاديمية كما يلي :

1- الترقية الوظيفية (الترقية - التنزيل) :

تمثل الترقية الوظيفية بشقيها (الترقية - التنزيل) في المسار التقليدي المعروف في تخطيط المسار الوظيفي بأنها حركة انتقال الموظف تصاعديا من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، فالترقية تعني الانتقال التصاعدي للموظف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها . (جراد ، علياء ، مرجع سابق ، ص 306)

كما يمكن فهم معنى الترقية من خلال تفسير الأفراد للتطوير الوظيفي: "التطوير الوظيفي هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد". (أحمد ، محمد موسى ، مرجع سابق، ص 194)

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

تلعب الترقيّة كوسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة . فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي ، وتحقق المنظمة رغبها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ، وتحصل على أداء ورضا عالي . والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق ، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين ، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية ، ويسود الاعتقاد بين الممارسين ، وحتى الكُتاب الإداريين أن الترقيّة يجب أن تتم على أساس معيار الكفاءة ، أو على أساس معيار الأقدمية ، والواقع أن كلا المعيارين ينظران إلى الماضي ، بينما الترقيّة تتم في المستقبل ، وأحد الممارسات الإدارة الحديثة والجيدة في مجال الترقيّة هي رسم خرائط الترقي ، والتي تمثل سعي المنظمة في التخطيط المسبق لعمليات الترقيّة المستقبلية . (ماهر ، أحمد ، مرجع سابق ، ص 385 ، 386)

ويمكن أن تكون عملية الترقيّة بالتنزيل وهي عكس الترقيّة ، والمقصود فيها (تحيب النقل إلى أسفل) ويتم فيها (النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة) ، ويطلق عليه أحياناً « التنزيل » ، وهو عكس الترقيّة . وتفرضه ضرورة التقيد بالمناصب المتاحة في هيكل التنظيم ، حيث قد لا تسمح بترقية العاملين الحاليين . ويصبح المسار مسدوداً أمامهم . ولفتح هذا المسار يتم تشجيع العاملين المسدود أمامهم الطريق إلى قبول عملية النقل إلى أسفل في منصب في قسم أو إدارة أخرى ، على أساس أن الفرصة متاحة أمام الوظيفة الأدنى وطريقها مفتوح إلى أعلى ، وعلى المدى الطويل يصبح هذا لصالح الفرد ، لأن ترقياته سوف تكون أسرع وأوضح أقوى . كما أن ذلك لصالح المنظمة ، لأنها ستحقق التوافق بين الفرد والوظيفة ، ولأنها ستلتزم بشكل هيكل التنظيم الحالي والمناسب لها . (ماهر ، أحمد ، المرجع السابق نفسه، ص 385 ، 386)

كما أنه وللأسف الشديد هناك إعراض من قِبَل بعض الأفراد عن الترقيّة وتضحية بالترقيّة لأسباب عديدة .

فكم من موظف ممتاز اضطر إلى التضحية بالترقيّة في سبيل البقاء بجوار اسرته ليرعاها وبذلك حرمت المؤسسة من كفاءة هذا الشخص (بسيوني ، إسماعيل ، مرجع سابق، ص 123) كما أن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للموظفين هي خطوط مرنة تمثل حركة تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقيّة غير محصورة بوظيفة واحدة فقط، بل بعدة وظائف بديلة، وذلك من خلال تطبيق المسارات الوظيفية غير المتخصصة. (عقيلي ، وصفي ، مرجع سابق، ص 557)

الترقيّة الوظيفية: تعرف الترقيّة بانتقال العامل من درجته الوظيفية الحالية إلى درجة وظيفية أعلى، تتيح له الحصول على مزايا مادية ووضع معنوي ونفسي أفضل مما كان عليه قبل، وهي نتاج عطائه واجتهاده. (غريب ، معاذ ، 2014 م) (مرجع سابق، ص 29)

- الترقيّة من وجهة نظر الباحث (الترقيّة: الترفيع - التنزيل):

الترقيّة (الترفيع - التنزيل) هي نتاج نشاط الموظف ونتاج عمله وأدائه ، فالترقيّة تعني الزيادة والعلو في

المسؤوليات والمناصب ، فيسعى الفرد لاستلام منصب أعلى عن طريق الترقيّة ، كما أن الهدف الرئيس من عملية الترقيّة

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

هو التطوير الوظيفي ، فالموظف يرغب بتحقيق الترقيّة لرغبته في التطور وتقوم المنظمة بإصدار قرارات الترقيّة بناءً على الأداء المتميز والأفضل الذي يظهر نتيجة أداء أعمال الموظفين ،

ويمكن أن تكون عملية الترقيّة بالتنزيل وهي عكس الترقيّة ، والمقصود فيها (تحبيب النقل إلى أسفل) ويتم فيها (النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة) ، ويطلق عليه أحياناً « التنزيل » ، وهو عكس الترقيّة .
وتقع المسؤولية على عاتق المنظمات في ضرورة إقناع العاملين بوجود أنواع مختلفة من التطوير والتحرك والتغيير كالنقل والترقيّة والتنزيل والتدريب والتدوير وهو ما يُسمى بالحركة الوظيفي لأعلى أو لأسفل ، وعمودياً ، رأسياً ، أو أفقياً ، بهدف تطوير العاملين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم .

• وهنا تبرز أهمية النقل في المنظمات ، وهو عبارة عن عملية نقل الموظفين من وظيفة لأخرى ، بهدف تطويرهم وزيادة خبراتهم .

• كما توجد العديد من النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لبرامج تنمية المسار الوظيفي، وهذه النواحي الإيجابية لتخطيط المسار الوظيفي الجيد التقليل من تقادم العمالة ، لذا لا بد من الاهتمام بعملية النقل أثناء تخطيط المسار الوظيفي .

كما يركز المدخل التنظيمي على إتباع أساليب إدارية (كالتدريب والنقل والترقيّة والتقاعد المبكر، التدوير) لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب بهدف تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية، وذلك بدءاً بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من العاملين والبحث عنهم من المصادر المناسبة، وجذبهم للالتحاق بالوظيفة وبالأخص في الوظائف التي تتطلب كفاءات ومهارات عالية، يلي ذلك توجيه العاملين الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة، والاستغناء عن الموظفين غير المناسبين ، والإقلال من نسبة البطالة ، وتأهيل العاملين على ترك الخدمة. (عبد الفتاح ، محمود، مرجع سابق ، ص 49)

كيفية صنع قرار الترقيّة :

لا يزال المسار الوظيفي مرتبط في أذهان البعض من الأفراد بالترقيّة خلال المناصب الادارية الأعلى، ولكن هذا التدرج الوظيفي لأعلى أصبح غير شائع الاستخدام اليوم بسبب الاتجاه نحو تصغير حجم المنظمات وبفرض ان الترقيّة هي الوضع السائد، فما هو الاساس الذي سوف تعتمد عليه المنظمة في ترقيّة الموظفين؟ هل تعتمد على الأقدمية أم الكفاءة؟ لعل من أهم القرارات هو تقرير على أي الأسس تعتمد الترقيّة، هل تعتمد على الأقدمية أم تعتمد على الكفاءة أم على الأثنين في أن واحد؟ ، هل تنفذ العملية بشكل رسمي أم بشكل غير رسمي؟ ، حيث لاتزال العديد من المنظمات تعتمد على اجراء عمليات الترقيّة بشكل غير رسمي، والذي بمقتضاه تحاط المناصب الخالية بالسرية التامة ، وهل تأخذ الترقيّة الشكل العمودي أم الأفقي أم أي شكل آخر؟ ، حيث توجد خيارات عديدة أمام الشركات عند ترقيّة الموظفين،

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

فهناك بعض الشركات تعتمد مبدأ الترقية بالتدرج لأعلى في المناصب ، وهناك خيار آخر يأخذ الشكل الأفقي بحيث يتم زيادة مسؤوليات الفرد وتركه في نفس الوظيفة أو منحه دورات تدريبية مكثفة للقيام بمهام وظيفية أخرى في نفس المستوى الاداري. (جاري ديسلر Gary Dessler ، مرجع سابق، ص 359 ، 360)

كما تمثل الترقية في المسار التقليدي المعروف في تخطيط المسار الوظيفي بأنها حركة انتقال الموظف تصاعديا من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية، فالترقية تعني الانتقال التصاعدي للموظف من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى عبر مستويات الهيكل التنظيمي، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها. (جراد ، علياء ، مرجع سابق ، ص 306)

الترقية من وجهة نظر الباحث :

الترقية يمكن تعريفها بأنها مجموعة من الوظائف التي يمكن أن يترقى ويتدرج ويتنقل فيها العاملين إما أفقيا أو رأسياً في مختلف الأقسام والإدارات وذلك الهيكل الإداري ، والتنظيم ، وبحسب الرتب ، والوظائف والأعمال والأقسام في المنظمة، ويمكن أن ينتقلون إليها خلال مختلف مراحل حياتهم وأعمارهم الوظيفية في المنظمة التي يعملون فيها .
وفي ضوء هذا التعريف يتضح ما يلي :

- يمكن النظر للمسار الوظيفي بأنه عبارة عن ميزة ، وصفة ، ورتبة ، ودرجة وظيفية ، يمكن تقديمها للموظف ، وعليه فإن المسار الوظيفي لأي موظف من الموظفين يمكن وصفه بأنه يتكون من عدة وظائف ، أو عدة أعمال ، ينتقل بينها ، ويحصل من خلالها على العديد من الخبرات ، ومن المؤكد بأن الموظف سيحصل على المزيد الخبرات وسيتعلم الكثير من المهارات ، من خلال ممارسة العديد من الوظائف والأعمال ، وسترتفع معنوياته وسيتحسن مستواه .
- ولذلك فإن مسار أي موظف من الموظفين يتكون من العديد من الأعمال ، والوظائف ، والمهام ، ويحصل الموظف منه على العديد من الخبرات والمهارات ، وهذا الأمر عبارة عن طريقة لصقل المهارات وتحسين الخبرات ورفع مستوى اتقان الوظائف وتحسين جودة أداء المهام والأعمال ،
- كما أن المسار الوظيفي يعتبر وسيلة وليس هدف لتحقيق المزيد من الأعمال والخبرات والأهداف ورفع مستوى جودة الأداء .
- ولكنه بنفس الوقت يعتبر تخطيط المسار الوظيفي وسيلة لتحفيز مستوى الأداء ولتحقيق الأهداف ولرفع مستوى طموحات العاملين في المنظمات والجامعات والمؤسسات ولذلك يجب أن تهتم الإدارات بعملية الترقية وتخطيط المسار الوظيفي .
- كما أن عملية الترقية وتخطيط المسار الوظيفي لا تقتصر فقط على التدرج إلى الأعلى في السلم الوظيفي والهرم الإداري ، والهيكل العملي ، وإنما يمكن أن تكون الترقية أفقية ، أو رأسية ، وذلك بحسب أهمية الموظف ، والشاغل المتوفر في المنظمة أو الجامعة أو مكان العمل ، ودرجة اتقان الموظف لعمله ،

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

- كما أن رسم المسار الوظيفي إنما هو في حقيقته عبارة عملية تنمية لمهارات الموظف ، واهتمام بتنمية الموظف نفسه وزيادة مستواه الوظيفي وتحسين أدائه لأعماله ،
- والحقيقة أنني بحسب ما قرأت كثيراً عن تخطيط المسار الوظيفي فإني أستطيع القول أن الدراسات والبحوث والكتب إلى عامنا الحالي 2024 م يهتم برسم المسار الوظيفي المستقبلي وتنمية الموظفين وكذلك بالترقية لأعلى ، ترفيعاً ، أو الترقيّة لأسفل ، تنزيلاً ، أو نقلاً ، أو تدويراً ، أو بالإنتقال لأكثر من وظيفة أفقياً ، وبالتالي هي مهام متعددة يصاحبها لعدد من الأعمال الكثيرة ، وزيادة في المرتبات والأجور .
- وبالتالي نصل إلى أنه عند تخطيط المسار الوظيفي فإن المسار الوظيفي يتأثر بخبرات الشخص السابقة ، وبمستوياته المستقبلية وأهدافه كيف يمكن تحقيقها ، وبمعرفة احتياجاته ورغباته ومتطلباته الحالية والمستقبلية . كما أن الترقيّة يرجع في اتخاذ قرارها إلى الإدارة العليا في تقديرها للموظف ، ومعرفة درجة حبه للعمل ومدى استحقاقه للترقيّة ورغبته في الحصول على درجته الوظيفية وترقيته المستقبلية ، نزولاً عند رغبته في الترقيّة ، وتشجيعاً له على الاستمرار في نجاحه ، واستحقاقاً له بأنه يستحق ترقيته بناءً على جهده وعمله وصدقه ، وتحقيقاً لطموحه وتلبية للقانون الإداري في المؤسسة التي يعمل بها الموظف ، مثل الترقيّة من أستاذ مساعد إلى أستاذ مشارك بناءً على اهتمامه بالبحث العلمي ونشره لعدد من البحوث والدراسات وجهده في التدريس الجامعي واهتمامه بالبحث العلمي.

النتائج والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات:

- 1- تساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الموظفين على معرفة أهدافهم كما تعينهم على تحقيق مطالبهم ورغباتهم .
- 2- تساعد عملية تخطيط المسار الوظيفي على وصول الموظفين إلى الأهداف المخطط لها كما تساهم في بلوغ طموحاتهم .
- 3- تُعد عملية تخطيط المسار الوظيفي الموظفين إعداداً جيداً لبناء مستقبلهم العملي والوظيفي والأكاديمي والمهني .
- 4- تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في إعداد وتجهيز الموظفين إعداداً جيداً لمواجهة المستقبل والتخطيط والإستعداد له .
- 5- كما يمكن القول بأن وضوح سياسات وخطط وبرامج تخطيط المسار الوظيفي والمتمثلة في الترقيّة الوظيفية والترقيّة في الدرجات العلمية الأكاديمية ، والنقل الوظيفي، ووضع البرامج التدريبية تؤثر تأثيراً حقيقياً في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين والذي بدوره يؤثر على الأداء بشكل ايجابي وحقيقي وفعال .

ثانياً : التوصيات :

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

1- ضرورة توثيق العلاقات الايجابية فيما بين الموظفين والأكاديميين في الجامعات وطلب مساعدتهم وتوجيهاتهم بشأن تخطيط المسار الوظيفي .

2- معالجة جوانب الضعف والقصور وتعزيز نقاط القوة لدى الموظفين في الجامعات بشكل عام.

3- تحديث الأهداف ومراجعة الرغبات والطموحات و تحديث الخبرات والمهارات والمواهب وزيادتها لدى مختلف الموظفين في الجامعات بشكل عام.

4- توعية العاملين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي طباعة كتيبات ونشرها عن الوظائف الإدارية وشروط الترقية والنقل والتدوير الوظيفي في الجامعات بشكل عام .

5- تقديم البرامج والدورات عن تخطيط المسار الوظيفي و عقد ندوات وتقديم محاضرات وورش عمل عن تخطيط المسار الوظيفي .

6- نشر معلومات عن تخطيط المسار الوظيفي في الموقع الإلكتروني للجامعات بشكل عام .

7- ضرورة الاهتمام بعناصر تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة في التدريب وتطوير المهارات ، والترقية الوظيفية ، والنقل والانتقال الوظيفي ، والتدوير الوظيفي ، والتقاعد والتخطيط له .

8- ضرورة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية في الجامعات .

9- ضرورة الاهتمام بمراحل الحياة الوظيفية للأفراد العاملين في المنظمات .

10- الاهتمام بالبيئة الداخلية المحيطة بالموظفين وإثرائها وتعزيزها بالعديد من المهارات والعمل على إشباع تحقيق الذات لدى العاملين .

11- خلق جو من الثقة والتعاون فيما بين الموظفين والرؤساء وتعليمهم تحمل المسؤوليات وأداء الواجبات على أتم وجه بعيداً عن إشعار الموظفين بأنهم مجرد آلة لتنفيذ الأوامر .

12- يجب أن تقوم إدارة الجامعات بتزويد العاملين بمجموعة واضحة من الخطط والتوقعات والتوجهات بشأن تخطيط المسار الوظيفي للموظفين والعاملين لديها في الجامعات وتحديد المهارات اللازمة والمطلوبة للترقية أو تغيير المسار الوظيفي.

التوصيات الخاصة :

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

- 1- معالجة جوانب الضعف والقصور وتعزيز نقاط القوة .
- 2- توعية العاملين بأهمية تخطيط المسار الوظيفي .
- 3- تقديم البرامج والدورات عن تخطيط المسار الوظيفي .
- 4- نشر معلومات كاملة عن تخطيط المسار الوظيفي داخل الجامعة .
- 5- نشر معلومات عن تخطيط المسار الوظيفي في الموقع الإلكتروني للمنظمة .
- 6- نشر شروط الترقية للموظفين .
- 7- توضيح شروط التقاعد للموظفين والعاملين.
- 8- عقد ندوات وتقديم محاضرات وورش عمل عن تخطيط المسار الوظيفي للموظفين والعاملين.
- 9- تدريب الموظفين على كيفية تخطيط مسارهم الوظيفي .
- 10- ضرورة الاهتمام بعملية الترقية الوظيفية (الترفيع والتزليل) فعند وجود خطة واضحة للمسارات الوظيفية للعاملين، تصبح قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وليس وفق رغبات وآراء شخصية.
- 11- ضرورة وضع معايير واضحة للحصول على الترقيات الوظيفية ، ورسم مسارات وظيفية واضحة لكل موظف بمجرد التحاقه بالعمل، والتعريف بالوظائف بشكل كامل وواضح .
- 12- العمل على تحسين أداء العاملين وذلك بالاهتمام بعناصر تخطيط المسار الوظيفي المتمثلة في التدريب وتطوير المهارات ، والترقية الوظيفية ، والترقية في الدرجات العلمية ، والنقل الوظيفي ، وتوضيح مميزات وقوانين التقاعد والخروج من المنظمة.
- 13- إعداد برامج تدريب متميزة تختص بتخطيط المسار الوظيفي من خلال عقد اتفاقيات مع شركات ومنظمات ذات خبرة واسعة في هذا المجال.

ثالثاً : المقترحات:

1. ضرورة اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وتشجيعهم على تحسين أدائهم .

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

2. ضرورة الإهتمام بقوانين الترقيّة الوظيفية، باعتبارها أحد عناصر تخطيط المسار الوظيفي وذلك لأثرها الكبير على أداء العاملين ، على أن تتم الترقيّة على أسس عادلة مبنية على الكفاءة والفعالية والأقدمية وبناءً على الأداء .
3. إتاحة أنظمة عمل مرنة خاصة بالأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات ويقترح الباحث فتح مجالات التدريس عن بُعد عن طريق شبكة الإنترنت والتي توفر الدراسة عن بُعد للطلاب الراغبين بالدراسة من خارج حدود الدولة أو البلد التي فيها تلك الجامعات .
4. وجوب توفير أنظمة واضحة لعناصر تخطيط المسار الوظيفي والمتمثلة في الترقيّة والتدوير الوظيفي والنقل بشكل واضح لكل العمال وتشجيعهم على تحقيق أهداف المنظمة .
5. ضرورة الاستفادة من خبرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في كافة المجالات العلمية والإدارية والبحثية والميدانية والإشرافية ، إلى جانب العمل الأكاديمي والتدريس الجامعي.
6. تشجيع النشر العلمي في المجالات والدوريات خاصة فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي.
7. إنشاء مواقع وصفحات إلكترونية للأقسام العلمية المتعلقة بالموارد البشرية في الجامعة والاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي .

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

2. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 1999م.
3. أحمد، محمد موسى، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، إدارة الجودة والاعتماد الاكاديمي بالمعاهد العليا، بيكنج مريوط، الاسكندرية، مصر، مكتبة الوفاء القانونية، 2014م.
4. بسيوني، اسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، 2007-2008م.
5. جراد، علياء، إدارة الموارد البشرية، مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، مصر، 2019.
6. حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، (1999م).
7. حنفي، عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر، (2002م).

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

8. ديسلر، جاري Gary Dessler، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المتعال، محمد، مراجعة جودة، عبد المحسن، كلية التجارة، جامعة المنصورة، دار المريخ، للنشر – الرياض المملكة العربية السعودية، العام (لا يوجد).
9. رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، (2004م).
10. عبد الفتاح، محمود، 2013، تخطيط المسار الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 2013 م.
11. العريقي، منصور، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2012 م.
12. عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي، الطبعة الأولى، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن، 2005 م.
13. علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الثانية): دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، (1999م).
14. ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، المسار الوظيفي، تخطيطه وتنميته، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر، 2004م.

ثالثاً: الرسائل العلمية (أطروحات الدكتوراه):

15. الغول، فريد محمد موسى، (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين)، دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمّان، الأردن، 2015 م.
16. (الزهراني، عبد الرحيم)، فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي، للمديرين في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر (2003).
17. (الغامدي، فوزية)، تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية، (2013).
18. (إمام، محمد بيومي)، أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة أداء العاملين وذلك من خلال الانضباط الوظيفي، دراسة ميدانية مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر، (2019).

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقيّة في الدرجات العلمية والأكاديمية

19. (خليفة، أمل عثمان رشوان)، تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية و التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية بمصلحة الضرائب على المبيعات في محافظتي الإسكندرية و القاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر (2016).
20. (زعتير، جازية صلاح الدين): رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان: استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية كلية التجارة، جامعة عين شمس، كلية الدراسات العليا، مصر، (1995).
21. (سبرينة، مانع)، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية بسكرة. جامعة محمد خيضر، الجزائر، العام (لا يوجد).
22. (شرفي، خليل)، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لعينة من الأساتذة في كلية الاقتصاد بالجامعات الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2018).
23. (غريب، معاذ)، إدارة المسارات الوظيفية، وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص للاتصالات في سورية، أطروحة دكتوراه بالتطبيق على شركة المؤسسة للاتصالات العامة الحكومية، وشركة (MTN) الخاصة للاتصالات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2014م.
24. (فلتاؤوس، مريم بولس) أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر (2020).
25. (مهني، أشواق)، مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2018) م.
26. دغيش، جميلة، المسار الوظيفي و علاقته بفاعلية الذات و مستوى الطموح، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز، لمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2018).

مجلة جامعة الصالحية الجديدة للعلوم الادارية والاقتصادية
المجلد (1) العدد الثاني

تخطيط المسار الوظيفي وأثره على الترقية في الدرجات العلمية والأكاديمية

27. الطاهر، محمد علي، دور إدارة الموارد البشرية في ترقية أعضاء هيئة التدريس، في الجامعات السودانية، دراسة ميدانية على جامعتي الخرطوم وشندي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي، السودان، (2015 م).

28. النجار، محمود، أثر تطوير المسار الوظيفي والخصائص الشخصية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على المهندسين العاملين في شركات الصناعات الهندسية والكيمائية في مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، (2009).

29. المري، سارة محمد، دور سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في توظيف الوظائف بالقطاع الخاص بدولة قطر دراسة ميدانية على مديري الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال (الموارد البشرية)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تونس، كلية الدراسات العليا، جامعة تونس، 2015 م.