

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات
أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

A proposed vision for planning the career path and building the career future of university employees and professors at all stages of their careers

الدكتور محمد سرور بن حكمت الحريري

Dr. Mohmmad Saror Hekmat Al-Hariri EMAIL

جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، في أم درمان ، السودان drsaror@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/12/31

تاريخ القبول: 2024/12/ 18

تاريخ الاستلام: 2024/11/ 09

ملخص:

تناول البحث موضوعاً مهماً للغاية حيث تناول البحث بشكل عام تصور مقترح كامل لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي 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 مستقبلهم الوظيفي وقد وضع الباحث تصوراً شاملاً ومقترحاً كاملاً لكيفية التخطيط للمستقبل الوظيفي وكان هذا البحث عبارة نتيجة بحث دام عامين كاملين من البحث في موضوع تخطيط المسار الوظيفي .

يطرح الباحث التصور المستقبلي لتخطيط المسار الوظيفي لتحقيق أفضل أداء للمساهمة في تدريب الأفراد على تخطيط المسار الوظيفي ، وقد تم بناء ووضع التصور المقترح بناءً على رغبة الباحث في مساعدة الأفراد والمنظمات على تخطيط المسار الوظيفي ، ويهدف البحث إلى : مساعدة المنظمات والأفراد الموظفين والعاملين في المنظمات على تخطيط المسار الوظيفي ، وإيجاد الفرص الوظيفية المناسبة من خلال عملية التخطيط الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة ككل وأهداف الموظفين والأفراد. وتوصل الباحث في نتيجة البحث إلى تقديم نظرة جديدة ووضع رؤية علمية جديدة بناءً وجادة وحقيقية وفعالة لتوضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تطوير المنظمات ، 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 والذي يعزز من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

كلمات مفتاحية: الإدارة ، إدارة الأعمال ، إدارة الموارد البشرية ، تخطيط المسار الوظيفي.

تصنيفات JEL : M00, M1, M10, O15, O2

Abstract:

The research dealt with a very important topic, as the research dealt in general with a complete proposed vision for planning the career path and building the career future of 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 future. The researcher developed a comprehensive vision and a complete proposal for how to plan the career future. This research was the result of two full years of research on the subject of career path planning.

Keywords: Business Administration , Human resources . human development , Development Planning .

JEL Classification Codes: M00, M1, M10, O15, O2

1- مقدمة :

يطرح الباحث التصور المستقبلي لتخطيط المسار الوظيفي لتحقيق أفضل أداء للعاملين ولتحسين أداء العاملين وللمساهمة في تدريب الأفراد على تخطيط المسار الوظيفي ، وقد تم بناء ووضع التصور المقترح بناءً على رغبة الباحث في مساعدة الأفراد والمنظمات على تخطيط المسار الوظيفي ، والدعوة إلى المزيد من الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ، وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة التي تهتم بتخطيط المسار الوظيفي ، فقد تم بناء ووضع هذا التصور المقترح رغبة في تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين والموظفين في المنظمات .

اشكالية البحث :

- يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تتبلور في دراسة تخطيط المسار الوظيفي، وتسلط الضوء على أهمية تخطيط المسار الوظيفي ، وتقديم تصور مستقبلي واضح لما ينبغي أن تسير عليه عمليات تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسات والجامعات والمنظمات الأكاديمية ، وتقديم المقترحات العملية لكيفية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بشكل كامل لمساعدتهم في إدارة وتخطيط مستقبلهم الوظيفي.
 - ولقد لاحظ الباحث وجود العديد من الجامعات المنتشرة في العالم العربي بشكل عام تهتم بمجال تخطيط المسار الوظيفي ولذلك حرص الباحث على تقديم رؤية مستقبلية لكيفية تخطيط المسار الوظيفي بالشكل الصحيح ، وقام بتوجيه الأسئلة التالية : هل تهتم الجامعات بعمليات وبرامج تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية لديها ؟ وماهي الرؤية المستقبلية لتخطيط المسار الوظيفي ؟ وماهو التصور الصحيح لتنفيذ تخطيط المسار الوظيفي ؟
 - 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 الجامعات بتخطيط المسار الوظيفي ؟
 - ماهي مسؤولية الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي ؟
 - هل تخطيط المسار الوظيفي يضمن التطوير للأفراد والمنظمات ؟
 - ماهو التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي ؟
 - ماهي درجة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لدى الأفراد وفي المنظمات ؟
- تتمثل المشكلة العلمية في معرفة الفرص الوظيفية الحقيقية أمام الموظفين لمعرفة تخطيط المسار الوظيفي في الجامعات، ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام تخطيط المسار الوظيفي ، وماهو التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي بالشكل الصحيح .
- وعليه فإنه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية: -
- ماهي أسرار وأهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي؟ وما هو الأثر الفعلي لعملية تخطيط المسار الوظيفي ؟ هل تقوم المنظمات بتوضيح رؤيتها ورسالتها وأهدافها للموظفين والأفراد ؟ هل تساعد المنظمات الأفراد على تخطيط المسار الوظيفي لهم ؟

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

- لماذا ستكون عملية تخطيط المسار الوظيفي مفيدة؟
- لماذا سوف تتحسن الجامعات إذا تم الإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ؟
- من أهم أسباب اهتمام الباحثين بالمسار الوظيفي هو أن موضوع المسار الوظيفي من الموضوعات المثيرة للجدل، وكُتِبَت الكثير من البحوث عن المسار الوظيفي ، وقد كان جزء من هذا الاهتمام شكلي ، ومظهري، لاجوهري ، لذلك كان لابد من الاهتمام ببحوث علمية حقيقية ، توضح كيفية تخطيط المسار الوظيفي وفق رؤية مستقبلية ، ولذلك كان هذا التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي .

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

أهداف التصور المقترح:

- 1- بناء مقترح فكري يوضح تخطيط المسار الوظيفي .
- 2- وضع تصور فكري نظري لمساعدة العاملين على تخطيط المسار الوظيفي
- 3- وضع برنامج ومقترح عملي لتطبيق عملية تخطيط المسار الوظيفي بسهولة ويسر
- 4- توضيح كيفية ممارسة عملية تخطيط المسار الوظيفي .
- 5- تقديم تصور جديد لتخطيط المسار الوظيفي .
- 6- توضيح استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي .

أهمية التصور المقترح:

- التوجه نحو التقدم والبناء والإصلاح والتطوير في جميع الجامعات العربية عامة .
التأكيد على أهمية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات بشكل عام .

الرؤية العامة للتصور المقترح: (رؤية المقترح)

ضرورة ممارسة تخطيط المسار الوظيفي

شرح الرؤية:

ضرورة تفعيل نظام تخطيط المسار الوظيفي

الدعوة إلى بذل المزيد من الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين والمنظمات ، وتبسيط الضوء بشكل أكبر على تخطيط المسار الوظيفي ، ووجوب تفعيل تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات .

الرسالة: (رسالة المقترح)

الالتزام بتخطيط المسار الوظيفي لتحسين أداء العاملين وذلك من خلال إقامة دورات تدريبية للموظفين ومساعدتهم على تخطيط مساراتهم الوظيفية وتبصيرهم بأهمية تخطيط المسار الوظيفي وتدريبهم على كيفية تخطيط المسار الوظيفي بشكل صحيح وواضح وفعال.

الأهداف العامة للتصور المقترح:

- 1- مساعدة المنظمات والأفراد الموظفين العاملين في المنظمات على تخطيط المسار الوظيفي .
- 2- مساعدة العاملين في كيفية الحصول على الترقيات .
- 3- مساعدة الأفراد على اكتشاف رغباتهم وأهدافهم والمساعدة في تحقيقها وتوجيهها وتعديلها .
- 4- زيادة أداء العاملين .
- 5- تحسين مستوى أداء العاملين .
- 6- زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المصطلحات العلمية:

- المسار 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 والوظيفة التي يشغلها .
- المسار الوظيفي: يرتبط هذا المصطلح كثيراً بالوظائف الأكاديمية، والخاصة بالجامعات ، والخاصة بحملة الشهادات العليا، ويكون المسار الوظيفي في مجال أعضاء هيئة التدريس في الجامعات كما يلي:

- **معيد** : وهو حاصل على المرتبة الأولى ، والثانية ، والثالثة ، في سنوات دراسته ، في البكالوريوس ، لمدة أربعة سنوات ، ثم يتم تعيينه في الجامعة التي تخرج منها أو في جامعة أخرى للتدريس للسنة الأولى من مرحلة البكالوريوس في إحدى المواد التي يتقنها ويجيدها والتي يغلب عليها الشرح والتفصيل.
- **مدرس مساعد** : وهو حاصل على درجة الماجستير ويتم تعيينه للتدريس في إحدى الكليات ، للقيام بتدريس مادة ضمن تخصصه .
- **أستاذ مساعد**: وهو حاصل على درجة الدكتوراة الأكاديمية ، وليست أكاديمية فخرية ، ويتم تعيينه في إحدى الكليات ، للتدريس في إحدى الجامعات ، وغالباً ما يتم تكليفه بتدريس عدد من المواد ، لكنه في النهاية يسمونه دكتور جامعي ، أستاذ مساعد ، حاصل على شهادة الدكتوراة .
- **أستاذ مشارك**: وهو دكتور جامعي ، يكون قد سبق له العمل في التدريس في إحدى الجامعات أكثر من خمس سنوات ، إضافة إلى قيامه بنشر ما لا يقل عن أربعة أو خمسة بحوث في المجالات العلمية المحكمة ، وتتفاوت هذه المدة للترقية والحصول على الترقية الوظيفية بحسب قوانين كل جامعة وشؤونها الداخلية .
- **أستاذ دكتور**: وهو **بروفيسور** ، **ويسمونه أستاذ كرسي** ، ويكون قد مضى على عمله في التدريس في إحدى الجامعات أكثر من عشر سنوات ، ونشر عدد من البحوث ، ما يقارب ثمانية بحوث أو عشرة ، وذلك بحسب قوانين كل جامعة ، إضافة إلى حضوره عدد من المؤتمرات وغالباً ما يكون قد ألف خلال فترة تدريسه عدد من الكتب ، وتكون هذه الكتب من تأليفه ، وكذلك يقوم البعض بالتحقيق ، خاصة من المهتمين بالدراسات الإسلامية ، وتخصص اللغة العربية والقرآن الكريم ، حيث يهتم الباحثون بمجال التحقيق في هذا المجال .
- فالشخص الذي يعمل في مجال معين له مسار وظيفي، يرى أن المسار الوظيفي عبارة عن خطوات متتالية ، وخبرات متتابعة تقوده خلال فترة زمنية معينة إلى هدف وظيفي معين مثل (أستاذ مساعد ، وأستاذ مشارك ، وأستاذ دكتور) ، وهذا ويعني التدرج في السلم الوظيفي وهنا تكمن أهمية وضوح تخطيط المسار الوظيفي .
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (التخطيط الوظيفي) : عملية تسعى إلى تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة ، وتحديد الفترة الزمنية اللازمة لشغل كل وظيفة لتتم الانتقال إلى وظيفة أخرى بشرط أن تكون أعلى .
- تخطيط وتنمية المسار الوظيفي: يركز المعنى العام والأساسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي على تحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف ، ما قد يستدعي الاهتمام بذلك من خلال وظيفة مستقلة تسمى تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

المنهج العلمي المتبع :

- لقد تم استخدام المنهج العلمي ، الأكاديمي ، البحثي ، النظري ، والمنهج التاريخي ؛ لملاءمته لمثل هذا النوع من البحوث .
- كما اعتمد الباحث في إعداد البحث على عدة مناهج من مناهج البحث العلمي كما يلي :
- المنهج التاريخي : وتم استخدام المنهج التاريخي في إعداد الدراسات السابقة ، حيث تم ترتيب الدراسات السابقة تاريخياً من القديم إلى الحديث .
- كما تم وضع الدراسة النظرية بالاعتماد على البحوث المكتوبة العلمية وجمع المعلومات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي ، وذلك من المراجع العلمية والكتب والدراسات السابقة المتمثلة في رسائل الدكتوراه .
- المنهج الاستقرائي - الاستنباطي : وضع الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات والذي يتلخص في وضع رؤية مستقبلية ، وتصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي .

الدراسات السابقة :

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

أولاً: رسائل الدكتوراه ذات العلاقة بموضوع المسار الوظيفي:

أُجريت العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع (تخطيط المسار الوظيفي) وفيما يلي: بعض من هذه الدراسات:

الدراسة الأولى: دراسة قديمة لـ: (زعتري، جازية صلاح الدين، 1995): رسالة دكتوراه غير منشورة بعنوان: استراتيجيات تخطيط المسار الوظيفي وعلاقتها بالأداء المتميز في البنوك التجارية في جمهورية مصر العربية.
الدراسة الثانية: (الزهراني، عبد الرحيم، 2003)، رسالة دكتوراه بعنوان فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي، للمديرين في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

دراسة: (النجار، محمود، 2009م): رسالة دكتوراه بعنوان: 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.

دراسة: (النجار، محمود، 2009م): رسالة دكتوراه بعنوان: 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.

دراسة: (الغامدي، فوزية، 2013)، أطروحة دكتوراه بعنوان: تصور مستقبلي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي.

دراسة: (ماضي، خليل، 2014 م): رسالة دكتوراه بعنوان: (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين)، دراسة ميدانية عملية وتطبيقية على الجامعات الفلسطينية.

دراسة: (غريب، معاذ، 2014 م)، بعنوان: (إدارة المسارات الوظيفية، وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص للاتصالات في سورية، أطروحة دكتوراه بالتطبيق على شركة مؤسسة الاتصالات العامة الحكومية، وشركة (MTN) الخاصة للاتصالات)

- دراسة: (المري، سارة محمد، 2015): رسالة دكتوراه بعنوان: دور سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في توظيف الوظائف بالقطاع الخاص بدولة قطر، دراسة ميدانية على مديري الموارد البشرية.
- دراسة: (خليفة، أمل عثمان رشوان محمد، 2016): رسالة دكتوراه بعنوان: تطوير المسار الوظيفي لقادة المستقبل كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة الاستراتيجية والتميز التنظيمي، دراسة تطبيقية بمصلحة الضرائب على المبيعات في محافظتي الإسكندرية والقاهرة الكبرى، مصر.
- دراسة: (دغيش، جميلة، 2018)، رسالة دكتوراه بعنوان: المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، لمدينة بسكرة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

- دراسة: (إمام، محمد بيومي محمد، 2019): رسالة دكتوراه بعنوان: أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءة أداء العاملين وذلك من خلال الانضباط الوظيفي، مقارنة بين شركات صناعة الغزل والنسيج المصرية وشركات صناعة الغزل والنسيج الأجنبية، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مصر.

- دراسة: (فلتاؤوس، مريم شحاتة بولس، 2020): رسالة دكتوراه بعنوان: أثر التخطيط الاستراتيجي للمسار الوظيفي على الاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على الإدارة المحلية بمحافظة الجيزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر.

التصور الفكري المقترح للتطبيق العملي لتخطيط المسار الوظيفي:

بعد أن تم توضيح موضوع المقترح ، وأهدافه وأهميته ، وبعد توضيح رؤية ورسالة المقترح والأهداف العامة له فإن الباحث يقترح التصور الفكري التالي لمساعدة المنظمات والأفراد العاملين على تخطيط المسار الوظيفي ، وسنبدأ بتقديم نبذة تعريفية عن تخطيط المسار الوظيفي وأهميته في الحياة العملية والوظائف الأكاديمية ، ثم سندخل في التصور المقترح لتخطيط المسار الوظيفي .

أولاً: مدخل عام تعريف عن تخطيط المسار الوظيفي :

لقد ظهر مصطلح المسار الوظيفي وهو 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).

وسوف نتناول بشكل مفصل تخطيط المسار الوظيفي ، وسيتم التركيز على أهم وظيفة من وظائف الموارد البشرية ألا وهي وظيفة وعملية تخطيط المسار الوظيفي، نظراً لأن تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن جزء من تخطيط الموارد البشرية بشكل عام. والحقيقة هي 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. (جراد، علياء، 2019، ص 314).

وكذلك يمكن تسمية تخطيط المسار الوظيفي بالتخطيط الوظيفي كما لدى الباحثين بحسب تعريف التخطيط الوظيفي بأنه هو نفسه تخطيط المسار الوظيفي وله علاقة قوية بالتطوير الوظيفي وأن التطوير الوظيفي هو نفسه التطوير المهني. (العريقي، منصور، 2012 م، ص 214).

فجودة الحياة الوظيفية للعاملين مهمة في المنظمات بشكل عام، وفي الجامعات بشكل خاص، حيث أن العالم اليوم يعيش فترة غير مسبوقة من التغيرات والتطورات وفي كافة مجالات الحياة، (ماضي، خليل، 2014م ص 2) ، مما يتطلب اهتمام منظمات الأعمال بواجهة هذه التغيرات ومواكبة التطورات والاهتمام المتزايد بالموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي، حيث ينظر إلى أن الموارد البشرية جزء أساسي في المنظمات ولذلك يجب الاهتمام بالموظفين، ويعتبر الأداء الوظيفي في المنظمات سواء كانت منظمات علمية أو جامعية أو أكاديمية أو غيرها إلى استثمار حقيقي لقدرات ومهارات العاملين، ومما لا شك فيه كلما تطورت مستوى أداء العاملين كلما زاد أداء ونجاح المنظمة، وتعتبر جودة الحياة الوظيفية وتخطيط الأداء الوظيفي ذات أهمية كبيرة في حياة الموظفين والمنظمات على حد سواء، عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن يحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها، 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، وما الوظيفة التي يمكن أن يتقاعد منها عن العمل. فعند الحديث عن المستقبل الوظيفي، معنى ذلك أن الحديث يدور حول شيء هام جداً بالنسبة لكل من يعمل في المنظمة، وبشكل خاص هؤلاء حملة المؤهلات العلمية الذين لهم طموحات وظيفية يريدون تحقيقها عبر مسيرة حياتهم العملية عن طريق الترقية (عقيلي ، عمر وصفي ، 2005 ص 545)

وضح عدد من الباحثين دورة الحياة الوظيفية للموظف وأكدوا على وجوب أن تقوم المنظمة بعملية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين، وبينوا أن تخطيط المسار الوظيفي لأي موظف يمر بعدة مراحل تبدأ بالبحث عن الوظيفة المناسبة للمؤهل العلمي الخاص به والتي تتماشى ورغبته وتحديد البدائل الوظيفية الممكنة، بعدها تأتي مرحلة اختيار الوظيفة والالتحاق بالمنظمة التي وقع عليها الاختيار، بعدها تأتي مرحلة نضج الموظف في عمله والاستقرار فيه، ويتراوح عمر النضج من سن 40

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

إلى 55 سنة. ويبدأ تهيئته لفكرة انسحابه من المنظمة من سن 55 حتى يتم إحالته إلى التقاعد وهذا ينتهي العمر المهني له. (جراد، علياء، مرجع سابق، 2019، ص 314) وبهذا نستنتج أن تخطيط المسار الوظيفي هو نفسه ما يطلق عليه إدارة الحياة الوظيفية، وعندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة، فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها فيها.

كما يمكن توضيح مفهوم المسار الوظيفي كما يلي :

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 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، ويعني ذلك كل الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته العملية، وبهذا المفهوم فإن كل الأفراد الذين أحيوا 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).

تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

وردت عدة تعاريف لتخطيط المسار الوظيفي وفيما يلي أهم التعاريف:

1- 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، ص 39، 40).

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 مسارهم 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، ص 213)

عملية تخطيط المسار الوظيفي" هي عملية مشتركة بين إدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد 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 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 لفئة حملة المؤهلات العلمية) وخط سير حياتها الوظيفية فيها 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 عمر، 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 ومساهمهم الوظيفي، وبالتالي فإن تخطيط المسار الوظيفي عبارة عن عملية يقوم بها الفرد رغبة منه في معرفة مساره الوظيفي ورسم معالم المستقبل المناسب والأفضل له كما 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 سوية للوصول للهدف المنشود وبالتالي فإن 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 مساهمهم 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 مساهمهم 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.

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

تتلور الأهمية العلمية الحقيقية لتخطيط المسار الوظيفي بشكل واضح من خلال الإجابة على هذه الأسئلة :-

- لماذا ستكون عملية تخطيط المسار الوظيفي مفيدة ؟

- ماهي المشكلات التي سنعاني منها إذا لم تتوفر عملية تخطيط المسار الوظيفي الناجح ؟

- لماذا سوف تتحسن مستويات الموظفين إذا تم الإهتمام بتخطيط المسار الوظيفي ؟

- ولماذا يُعتقد أن إدارة المسار الوظيفي سيحسن من أداء العاملين في هذه الجامعات ؟

ثانياً : أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

نظراً لحدثة هذا المفهوم (تخطيط المسار الوظيفي)، فقد تأخر الإهتمام به مقارنة بالقضايا الإدارية الأخرى على الرغم من وجوده في مراحل حياة العاملين ، ويعود هذا التأخر لمجموعة من العوامل من أهمها غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا، ونقص المعلومات حوله وسبل تطويره ، والاعتقاد بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة، لأنه يتضمن الترقية والتدوير الوظيفي (الدوران) ، وعدم فاعلية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي والأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز، ونقص مهارة المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين ، ولكن بدأت المنظمات في الآونة الأخيرة تولي اهتماماً متزايداً للمسار الوظيفي وإدارته ، وفيما يلي مجموعة من الأسباب التي أدت لاهتمام إدارة المنظمة بالمسار الوظيفي ، ومنها تزايد المستويات العلمية للعاملين، الأمر الذي يعني ازدياد طموحاتهم الوظيفية للحصول على مستويات وظيفية أفضل وحياة أرقى ، واتجاه المنظمات نحو الجودة وخدمة الزبائن، مما زاد من حاجتها للمختصين والخبراء ، والتطور التكنولوجي المستمر. (غريب معاذ 2014 ص 24)

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

2. تأمل أن تقدم عملية تخطيط المسار الوظيفي الإيجابي نتائج واضحة تساعد الأكاديميين في الجامعات على تخطيط المسار الوظيفي .

3. يُؤمل أن تساهم عملية تخطيط المسار الوظيفي في تسليط الضوء على موضوع تخطيط المسار الوظيفي بشكل أوضح في الجامعات .

4. زيادة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي لما له من دور بارز ومهم في تطوير الموارد البشرية وشؤون الموظفين .

5. تمثل إضافة علمية حقيقية مفيدة وبناءة ، وإكمال النقص في احتياجات معرفة تخطيط المسار الوظيفي الناجح والإيجابي والفعال في حياة الموظفين والأكاديميين .

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. إيجاد الفرص الوظيفية المناسبة من خلال عملية التخطيط الوظيفي وتحقيق أهداف المنظمة ككل وأهداف الموظفين والأفراد .

9. تقديم نظرة جديدة ووضع أطروحة علمية جديدة بناءً وجادة وحقيقية وفعالة لتوضيح أهمية تخطيط المسار الوظيفي وأثره على تطوير المنظمات .
10. إضافة بحث علمي أصيل للمكتبات حيث تم الكتابة والبحث في مجال مهم 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.
- إن المنظمات التي لا تهتم بالمسارات الوظيفية وتطويرها، ستواجه العديد من المشكلات مثل: حالات التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، مما يؤثر سلباً على إنتاجية العاملين ودافعيتهم للعمل . (غريب معاذ ، مرجع سابق 2014 م ، ص25 ، 26)
12. المكتبة العربية بحاجة ماسة إلى إجراء دراسات في مجال تخطيط المسار الوظيفي .

ثالثاً : أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

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، والنقل الوظيفي 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)

في ظل المتغيرات الكثيرة والسريعة التي يمر بها العالم تزايد الاهتمام بالموارد البشرية ومن هذا المنطلق كان لزاماً على المنظمات حسن اختيار الموارد البشرية وتحفيزهم وتنمية قدراتهم من خلال برامج موارد بشرية تتمثل في تطوير المسارات الوظيفية للعاملين ويعتبر تطوير المسار الوظيفي طريق يقود إلى تطوير وتنظيم برامج تطوير المسار الوظيفي بمراحل متعددة وهي دراسة الاحتياجات ووضع الأهداف وإعداد خطط العمل ومراعاة البرامج للمراحل الحياتية للأفراد. (النجار ، محمود ، 2009 ، ص 1)

رابعاً : الخطة العملية والخطوات التنفيذية ل تخطيط المسار الوظيفي :

كما يقترح الباحث تنفيذ الرؤية المستقبلية لتخطيط المسار الوظيفي كما يلي :

- 1- زيادة خبرات ومهارات الموظفين من خلال إقامة دورات تدريبية لهم تبصرهم بمستقبلهم الوظيفي والمهني
- 2- العمل على زيادة المسؤوليات والواجبات على بعض الموظفين بهدف زيادة خبراتهم وتطوير مهاراتهم وتبنيهم للانتقال إلى أماكن أخرى أكثر وأكبر حجماً في المسؤوليات.
- 3- إنشاء قسم خاص يشرف على تدريب العاملين
- 4- تأسيس قسم متخصص في تدريب العاملين
- 5- تأسيس قسم متخصص في تخطيط المسار الوظيفي يقوم بمساعدة الموظفين على تخطيط مسارهم الوظيفي وتحقيق أهدافهم وتحسين أدائهم وترقيتهم
- 6- إنشاء مكتب خاص يشرف على تخطيط المسار الوظيفي متفرع عن إدارة الموارد البشرية في المنظمة
- 7- توضيح القوانين الخاصة بالترقية الوظيفية
- 8- نشر شروط وقوانين النقل والتدوير الوظيفي
- 9- العمل على ترقية الموظفين أفقياً ورأسياً
- 10- الاهتمام بترقية الموظفين بشكل أفقي
- 11- مساعدة الموظفين على الحصول على الترقيات اللازمة
- 12- نقل الموظفين من قسم إلى آخر بهدف زيادة الخبرات وتطوير المهارات

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

- 13 تهيئة الموظفين للتقاعد
- 14 توضيح شروط وأسباب التقاعد
- 15 مساعدة الأفراد على تخطيط مساهمهم الوظيفي
- 16 تبصير الموظفين بمستقبلهم الوظيفي والمهني
- 17 تعريف الموظفين بكيفية تطوير مهاراتهم
- 18 مساعدة الموظفين على اكتشاف مواهبهم
- 19 التشاور مع الموظفين لمعرفة وتحديد أهدافهم وتحديثها واكتشافها وتغييرها والتعديل عليها
- 20 إقامة ورش عمل لمساعدة الموظفين على تخطيط المسار الوظيفي واكتشاف أهدافهم
- 21 نشر الكتيبات التعريفية الخاصة بكيفية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين
- 22 نشر دليل عملي واضح لتعريف الموظفين بكيفية تخطيط مساهمهم الوظيفي
- 23 تعريف الموظفين بشروط وقوانين الترقية والنقل والتدوير والانتقال من قسم إلى آخر.
- 24 تشجيع الموظفين على التطوير والابداع وعلى التفكير والتحديث والتجديد
- 25 تشجيع الموظفين على حل المشكلات
- 26 تشجيع الموظفين على إبداء آرائهم
- 27 إنشاء صندوق للمقترحات وتشجيع الموظفين على تقديم مقترحاتهم مكتوبة وشفوية للمسؤولين والمدبرين ورؤساء الأقسام.
- 28 السعي في تحقيق أهداف الموظفين وطموحاتهم وآمالهم ورغباتهم
- 29 تحفيز الموظفين على بذل المزيد من الجهود العملية
- 30 الدعوة للمزيد من الأداء
- 31 الاهتمام بتحسين أداء العاملين
- 32 رفع مستوى الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين
- 33 فهم رغبات الموظفين ومطالبهم وأهدافهم والسعي في تحقيقها
- 34 التأكيد على الموظفين أن يبذلوا أقصى مجهود لديهم ليحققوا كل ما لديهم من طموحات
- 35 سد الفجوة بين رغبات الموظفين وقوانين المنظمات التي يعملون فيها
- 36 التقريب بين أهداف وطموحات الموظفين وأهداف ومتطلبات المنظمة الوظيفية والتنظيمية
- 37 الحرص على ترقية الموظفين لزيادة خبراتهم وتطويرهم
- 38 الحرص على تدريب الموظفين لزيادة مهاراتهم وخبراتهم ومواهبهم واستثمارها
- 39 الحرص على الاحتفاظ بالموظفين المتميزين
- 40 الحرص على الاحتفاظ بالموارد البشرية الجيدة والمتميزة
- 41 الحرص على تحسين أداء العاملين
- 42 تنمية الولاء والانتماء الوظيفي لدى الموظفين
- 43 إعداد دليل عملي كامل يساهم في مساعدة الموظفين على تخطيط مساهمهم الوظيفي وتطوير مهاراتهم
- 44 تبصير الموظفين بكيفية الحصول على الترقيات اللازمة والمطلوبة
- 45 تصميم الهيكل الوظيفي بشكل واضح وكامل وعرضه أمام الموظفين
- 46 توضيح التصميم التنظيمي الذي تقوم عليه المنظمة

- 47- شرح وتفصيل المهام والواجبات المطلوب تنفيذها من كل وظيفة
- 48- تبسيط وشرح وتفصيل التوصيف الوظيفي للموظفين ونشره
- 49- تعريف الموظفين بكيفية أداء الأعمال والواجبات
- 50- معرفة ماهي الشروط والمهارات والمواهب والخبرات المطلوبة في الموظفين لاستلام الوظائف
- 51- مساعدة الموظفين على اكتشاف ومعرفة مواهبهم ومهاراتهم وأهدافهم ورغباتهم والعمل على تحقيقها
- 52- معرفة وتحديد الوظائف والأعمال والواجبات المطلوبة اللازمة للقيام بها بشكل كامل وواضح
- 53- إعداد دليل كامل لتخطيط المسار الوظيفي وتوزيعه على الموظفين
- 54- ضرورة الاهتمام بتعريف الموظفين لتخطيط المسار الوظيفي
- 55- تعريف الموظف وتبصيره بمساره الوظيفي ومستقبله العملي
- 56- نشر ثقافة الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي في المنظمات
- 57- مساعدة الأفراد والمنظمات على تخطيط المسار الوظيفي ورسم المستقبل العملي .
- 58- تشجيع الموظفين على الانتقال من وظيفة إلى أخرى لزيادة الخبرات ، فإن المنظمات لم تعد ترغب بالموظف الذي يحصر نفسه في مجال معين ، وإنما تفضل الكثير من المنظمات الأفراد الذين هم على استعداد لزيادة خبراتهم ، بحيث تستطيع الشركات والجامعات والمنظمات والمؤسسات الاعتماد على الموظف الذي قد شغل وظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متنوعة ومختلفة، تمكنه من شغل عدة وظائف في مجالات مختلفة .
- 59- الحرص على توضيح معالم المسار الوظيفي للموظفين .
- 60- الاهتمام بالخبرات الوظيفية التي يكتسبها العاملون من الوظائف التي عملوا فيها ومن المهام التي قاموا بأدائها خلال حياتهم الوظيفية والشخصية والعملية والوظيفية.
- 61- الاهتمام بالمسار الوظيفي للموظفين من خلال الوظائف والأعمال والواجبات التي يتقلدها الموظف خلال وجوده وعمله في المنظمة ، ويتضمن هذا الانتقال من موقع إلى آخر في نفس المكان رأسياً وأفقياً .
- 62- قد يستخدم هذا التعبير ليعني التاريخ الوظيفي لشخص معين، ويعني ذلك كل الوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته العملية،
- 63- معرفة نقاط القوة والضعف لدى الموظفين والعمل على تقوية جوانب الضعف .
- 64- السعي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التي يشغلها الفرد في المنظمة وبين طموحاته وأهدافه واحتياجاته ومطالبه وأماله وأهداف المنظمة بشكل عام .
- 65- تشجيع الموظفين على رسم الفرص المستقبلية وكيفية زيادة الفرص داخل المنظمة.
- 66- تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين .
- 67- تشجيع الموظفين على ممارسة الرقابة الذاتية وتفعيل الإيجابية .
- 68- السعي على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة .
- 69- تعليم وتدريب الموظفين مهارات جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بشكل كامل .
- 70- بناء خطوط مفتوحة للاتصال فيما بين الموظفين والإدارة العامة والإدارة العليا.
- 71- تنمية الشعور بتقدير الذات لدى الموظفين وتعزيز الاحترام والأخذ بأراء الآخرين.
- 72- العمل على تهيئة الأجواء العملية للاستمتاع بالوظائف والأعمال والمهام والواجبات المكلفين بها .
- 73- مساعدة الأفراد على التطوير الوظيفي المتمثل في الترقيات من الأسفل إلى الأعلى وعلى الانتقال الوظيفي بين كل فترة وأخرى .

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

- 74- مساعدة الموظف على تخطيط مساره الوظيفي وتعليمه وتعريفه والقيام بتدريبه وتوجيهه ورسم معالم مستقبله الوظيفي والعملية والمهني وتشجيعه على التطوير والتقدم والترقية .
- 75- تعليم الفرد على تخطيط مساره الوظيفي ومساعدته على التنفيذ .
- 76- مساعدة الفرد على تحديد ومعرفة واكتشاف أهدافه ومعرفة مطالبه واحتياجاته ورغباته.
- 77- مساعدة الموظف على تحقيق التوازن فيما بين حياته العملية والوظيفية وحياته الشخصية الخاصة والأسرية والاجتماعية .
- 78- مساعدة الموظف على تحقيق رغباته ومطالبه واحتياجاته بالشكل الصحيح وبالطرق السليمة العلمية الواضحة القانونية والعلمية .
- 79- على الموظف أن يكتشف شخصيته من عدة جوانب وأن يعرف احتياجاته ، ومطالبه ، وقيمه ومبادئه ومعتقداته، ومهاراته ومواهبه ، وطموحاته، وآماله ورغباته ، فهذه الأمور تساعد على تخطيط مساره الوظيفي ، كما تساعد على رسم ملامح ومعالم مستقبله العملي والوظيفي والمهني وكذلك العلمي والأكاديمي.
- 80- على الموظف أن يتعرف أكثر على نفسه وذاته وفكره وعلى البيئة التي تحيط به ويتأثر بها .
- 81- على الفرد أن يتعمق أكثر في معلومات وشروط ومواصفات الوظيفة التي يبحث عنها ، وأن يعرف أكثر ماهي الواجبات والمهام والأعمال والفرص والوظائف التي تناسبه، حيث أن معرفة ما سبق سوف يساعد الفرد على تخطيط مساره الوظيفي كما سيساعده على تحديد ومعرفة أهدافه ومتطلباته ورغباته وكذلك ستساعده هذه الأمور على رسم مستقبله واستراتيجياته .
- 82- على الفرد أن يعرض أفكاره ورغباته وأهدافه وخطته على أقرب الناس إليه مثل الوالدين والإخوة والأصدقاء الصالحين ومن يثق بهم ومن يحترم عقولهم ويقدر علمهم ومكانتهم كالأساتذة النجباء والعلماء العاملين وغيرهم من أهل الصلاح ويطلب منهم المشورة وإبداء الرأي ، فإن التغذية العكسية المرتدة تدعم الفرد وتعينه وتقوّم من أخطائه كما ستوضح له معالم مستقبله الوظيفي والعلمي والمهني والأكاديمي.
- 83- على الموظف أن يكتشف معالم مساره الوظيفي بنفسه ، كما على الفرد أن يسعى سعياً جاداً في تخطيط مساره الوظيفي بعيداً عن العشوائية والغوغائية والفضوى الادارية .
- 84- تقع المسؤولية على عاتق المنظمات في مساعدة الموظفين على تخطيط مسارهم الوظيفي وخاصة في مايتعلق بمجال الترقية والنقل والتدوير والتقاعد .
- 85- على المنظمات أن تكتشف المهارات والمواهب والخبرات والكفاءات لدى الموظفين وتقوم بتنميتهم وزيادة مهاراتهم وخبراتهم وتطويرهم وبناء مستقبلهم وتخطيط مسارهم الوظيفي والمهني والعملية والأكاديمي.
- 86- تقع مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي للموظفين على عاتق المنظمات ، فيجب على المنظمات أن تعقد العديد من جلسات الإرشاد والتعليم والتوجيه للموظفين بهدف اكتشاف الخبرات والمهارات وتنميتها وتطوير مواهب ومهارات الأفراد من خلال إعدادهم وتهيئتهم وخلق الفرص للتطوير والترقية وتوفير المناخ الملائم للتطوير والتقدم والنجاح
- 87- على المنظمات وضع جدول زمني للتدريب والتطوير وللوصول للأهداف المطلوبة في تطوير مواهب ومهارات العاملين .
- 88- وضع خطة زمنية واضحة للوصول إلى سلم الترقيات الوظيفية المطلوبة .
- 89- على المدراء أن يضعوا خطط واضحة لتطوير العاملين .
- 90- على المنظمات صياغة جداول زمنية معينة وواضحة وكاملة للأفراد لمساعدتهم على بلوغ أهدافهم وتحقيق آمالهم الوظيفية وطموحاتهم وترقيتهم .

- 91- الحرص على التنفيذ الجاد وتحقيق الخطط وتنفيذ الخطوات التي تمت صياغتها .
- 92- الاهتمام بتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف .
- 93- الانتقال من مربع التخطيط إلى مربع التنفيذ والمتابعة والرقابة وتحقيق النتائج.
- 94- القيام بتدريب الأفراد العاملين وعقد العديد من الدورات والحرص على زيادة خبراتهم وتطوير مهاراتهم .
- 95- المتابعة العملية وعقد الاجتماعات والاستفادة من الأخطاء والسعي في إزالة العقبات
- 96- إبراز دور الموارد البشرية في المنظمة في السعي في تدريب الأفراد وتطويرهم وزيادة خبراتهم وتعليمهم وارشادهم وتوجيههم والإشراف على نقلهم وترقيتهم.
- 97- الإشراف المباشر على ترقية الموظفين ونقلهم وتدويرهم .
- 98- اكتشاف الموظفين وترشيحهم للقيام بالمسؤوليات والواجبات وتقلدهم للوظائف .
- 99- اجتماع إدارة الموارد البشرية بشكل دائم مع الموظفين وتسهيل أمورهم وحل مشكلاتهم
- 100- حفظ ملفات خاصة بكل موظف ، واطراف الأوراق المتعلقة بالترقية والنقل والتدوير والتقاعد والتدريب في ملف كل واحد منهم بشكل منفصل .
- 101- الاحتفاظ بالملفات الخاصة بقرارات التدريب والنقل والترقية والتطوير والتدوير والتقاعد
- 102- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على استخدام أسلوب الاختبارات الشفهية والكتابية والنظرية والعملية لاكتشاف المهارات والمواهب والخبرات .
- 103- أن تحرص إدارة الموارد البشرية في المنظمات على إجراء المقابلات الشفهية الشخصية مما يساهم في اكتشاف المهارات والمواهب والخبرات ، مما يساعد المنظمة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

خامساً: نموذج مقترح لمراحل تخطيط المسار الوظيفي: (من إعداد الباحث):

هناك العديد من مراحل تخطيط المسار الوظيفي، وتكمن أهمية ممارسة تخطيط المسار الوظيفي في أن العديد من خطوات ومراحل وبرامج تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات مازالت ضعيفة وغير منتظمة، ولا تمارس بطريقة علمية، كما أن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات والمعوقات أمام عملية تطبيق تخطيط وتنفيذ وتطوير برامج المسار الوظيفي، وذلك بسبب عدم وجود منهجية علمية واضحة للمنظمات في تطبيق وتخطيط المسار الوظيفي، وفيما يلي تفصيل مراحل تخطيط المسار الوظيفي للمنظمات:

المرحلة الأولى في تخطيط المسار الوظيفي:

الالتحاق بالوظيفة:

يبحث الشخص عن وظيفة مناسبة، بعد تخرجه من الجامعة، بينما يقوم البعض الآخر بإكمال مسيرتهم في طلب العلم وإتمام دراساتهم العليا (الماجستير، والدكتوراه) وفيما يلي الأمور التي يجب مراعاتها بعد عملية الالتحاق بالوظيفة والتعريف بها:

حيث تكمن المرحلة الأولى في تخطيط المسار الوظيفي بالالتحاق بالوظيفة وتعريف الأفراد بالأمور المتعلقة بالوظيفة، وقيام المنظمة بتنمية المسار الوظيفي للعاملين من خلال معرفة آمال وطموحات وحاجات الفرد، وتكليف الموظفين بواجبات تشبع لديهم الرغبة في التحدي وتشعرهم بأهمية ما يؤدونه من أعمال وواجبات.

المرحلة الثانية: التخطيط:

وهي مرحلة تخطيط المسار الوظيفي، وفيها يتم: توضيح رؤية المنظمة، ورسالتها، وأهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

المرحلة الثالثة: التأسيس والبناء للموارد البشرية.

- تكوين وبناء فريق عمل المسار الوظيفي.

المرحلة الرابعة: رسم المسار الوظيفي وتوضيحه معالمة.

- مساعدة الأفراد على تخطيط مسارهم الوظيفي، وفي هذه المرحلة يتم تحديد مجال المسارات الوظيفية للأفراد، هل هي إدارية أو فنية وعملية أو أكاديمية مثلاً كما هو الحال في الجامعات والمؤسسات التعليمية والجامعية.

ويتم تحديد نوع المسار الوظيفي وذلك من خلال معرفة الوظائف التي يجب الترقية إليها إن كانت الوظيفة في الشركات والمنظمات والمؤسسات الخدمية والإنتاجية وغيرها، وتحديد الدرجات العلمية الأكاديمية التي يجب التدرج فيها لأعلى إن كانت الوظيفة في الجامعات.

المرحلة الخامسة: التدريب:

تدريب الموظفين، وإقامة دورات تدريبية لهم، ووضع برنامج تدريبي للموظفين، لمعرفة من يتحسن من الموظفين، وماهي المشكلات التي يواجهها الموظفون، وماهي نقاط الضعف لديهم، وكيفية معالجتها؟ ويكون ذلك بإقامة محاضرات نظرية ودورات تدريبية عملية لتعليم الموظفين وتوجيههم وإرشادهم وتقديم النصح لهم ومساعدتهم على تخطيط مسارهم الوظيفي ومراقبة الجوانب التي يبدعون فيها وتنمية مهاراتهم وخبراتهم وتغذية طموحاتهم.

المرحلة السادسة: مرحلة التصميم والبناء:

وفي مرحلة بناء المسار الوظيفي يعمل الموظف على بلوغ هدف معين أو شغل وظيفة معينة أو مستوى معين من الوظائف في المؤسسة، وعلى الاستمرار في النمو خلال ذلك المستوى. وينصب اهتمام العاملين في هذه المرحلة على تحسين أدائهم الوظيفي وتدعيم مراكزهم الوظيفية بالمؤسسة وتقوية صلاتهم بالعاملين فيها، وهي باختصار مرحلة بناء الاستقرار في العمل. (بسيوني، اسماعيل، ، 2007-2008م، ص 112).

المرحلة السابعة: مرحلة التنفيذ:

والمقصود بتنفيذ قرارات تخطيط المسار الوظيفي، وتنفيذ ما تم التخطيط له في المسار الوظيفي.

المرحلة الثامنة: مرحلة التقييم:

تقييم الموظفين، وتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي تتطلبها كل وظيفة، ووضع قائمة بأولويات الوظائف المهمة في المنظمة، وتحديد من سيشغلها، والتدريب، والتوظيف. (عبد الفتاح، محمود، 2013، ص 65) وتهدف إلى معرفة نقاط القوة والضعف في البرنامج وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وجوانب القصور.

المرحلة التاسعة: مرحلة تقويم المسار الوظيفي:

يتم فحص المعلومات المرتدة من المصادر الخارجية (أعضاء الأسرة، الأصدقاء، وزملاء المهنة)، ومصادر العمل (نتائج تقويم الأداء، المشرفين أو الرؤساء، الزملاء في محيط العمل أو العاملين في إدارة الأفراد أو الموارد البشرية بالمنظمة). علماً بأن المعلومات المرتدة إما أن تدعم الموظف بتحقيق هدفه أو تتطلب منه إجراء التعديل على الهدف. (أحمد، محمد موسى، 2014م، ص 196، 197)

المرحلة العاشرة: التعديل والتغيير والتطوير:

وفي هذه المرحلة يتم القيام بعملية التعديل والتغيير إذا تطلب الأمر ذلك، خاصة بعد المراجعة للأعمال والوظائف والموظفين ومستوى أدائهم. وفيها تتم الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة سواءً من الموظفين الأكبر سناً، أو من المنظمات الأخرى التي تمارس عملية تخطيط المسار الوظيفي والاستعانة بهم والاستفادة من تجاربهم وخبراتهم. كما تتم عملية التطوير والتحسين وزيادة جودة الأداء.

المرحلة الأخيرة: التهيئة للتقاعد والاستعداد للخروج من المنظمة:

- أما المرحلة الأخيرة في تخطيط المسار الوظيفي تُسمى التقاعد: وفيها يتم التخفيض التدريجي لساعات العمل بهدف التقاعد. وفيها يتم الخروج من المنظمة والتقاعد الفعلي.

وأخِرُ دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، والله الموفق.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1. أحمد ماهر، 1999م، دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،.
 2. أحمد، محمد موسى، 2014م، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، إدارة الجودة والاعتماد الأكاديمي بالمعاهد العليا، بيكنج مريوط، الاسكندرية، مصر، مكتبة الوفاء القانونية،.
 3. بسيوني، اسماعيل، 2007-2008م، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر مصر.
 4. جراد، علياء، 2019، إدارة الموارد البشرية، مدخل وظيفي، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، الاسكندرية، مصر،.
 5. شفيق، محمد، البحث العلمي 1994م، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر
 6. عباس، سهيلة محمد؛ علي، علي حسين، 1999م، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر. عمّان، الأردن .
 7. عبد الفتاح، محمود، 2013، تخطيط المسار الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر.
 8. العريقي، منصور، 2012، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العلوم والتكنولوجيا، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن
 9. عقيلي، عمرو صفى، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي، الطبعة الأولى، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن
 10. ماهر، أحمد، 2004م، إدارة الموارد البشرية، المسار الوظيفي، تخطيطه وتنميته، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الاسكندرية، مصر .
 11. محمد عبيدات، ومحمد أبو نصار، وعقلة مبيضين، 1997، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن،
 12. محمود، السيد، 2010م، دراسات متقدمة في إدارة الموارد البشرية، ماس للطباعة والنشر، القاهرة، مصر،
 13. موفق، محمد المنصور، 2011م، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،.
 14. نائل حافظ العواملة، 1995م، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الإدارة، عمّان، الأردن،
- ثالثاً: الرسائل العلمية (أطروحات الدكتوراه):
15. الغول، فريد محمد موسى، 2015، (جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء العاملين)، دراسة ميدانية على المصارف الإسلامية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمّان، الأردن.

تصور مقترح لتخطيط المسار الوظيفي وبناء المستقبل الوظيفي للموظفين والأكاديميين في الجامعات أثناء حياتهم المهنية والأكاديمية

16. عباس، أنس عبدالباسط، 2001، تقويم أداء العاملين في المؤسسات العامة في الجمهورية اليمنية وأثره على الكفاءة، دراسة ميدانية تحليلية لقطاع النقل الجوي المدني، أطروحة دكتوراه منشورة، كلية الاقتصاد والتنمية الريفية، جامعة الجزيرة، كلية الدراسات العليا، مدني، السودان.
17. (البشير، حافظ)، 2018، (الدور الوسيط للرضا الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)، (بالطبيق على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات السودانية) في الفترة من (2008م) إلى (2017م)، أطروحة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، السودان
18. (الزهراني، عبد الرحيم)، 2003، فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي، للمديرين في إدارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر
19. الخليفة سهير عباس، 2019 م ، أثر إدارة الجودة الشاملة في أداء إدارة الموارد البشرية دراسة تطبيقية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي) رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال جامعة شندي كلية الدراسات العليا، السودان.
20. (الطيب، إدریس)، 2016، أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية وذلك من عام 2005-2015م، أطروحة دكتوراه، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، السودان.
21. (الغامدي، فوزية)، 2013، 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
22. (إمام، محمد بيومي)، 2019 ، 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.
23. (غريب، معاذ) ، 2014 م ، 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،.
24. (فلتاؤوس، مريم بولس) ، 2020 ، 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
25. (مهي، أشواق) ، 2018، 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.
26. (هباني، الصادق، أحمد) ، 2018 ، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء الموارد البشرية في الجامعات السودانية بالتطبيق على (جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وجامعة النيلين وجامعة شندي) (2007 – 2019م)، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة شندي.
27. إدریس، الطيب، النور، 2016 ، رسالة دكتوراه بعنوان أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء المؤسسي، دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات الأهلية السودانية من عام 2005 إلى 2015 م، كلية الدراسات العليا، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، أم درمان، السودان.

28. دغيش، جميلة، 2018، المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز، لمدينة بسكرة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
29. الطاهر، محمد علي، 2015، 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.
30. ماضي، خليل، 2014، جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية عملية وتطبيقية على الجامعات الفلسطينية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الاسماعيلية، مصر،
31. النجار، محمود، 2009، أثر تطوير المسار الوظيفي والخصائص الشخصية على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على المهندسين العاملين في شركات الصناعات الهندسية والكبماوية في مدينة عبدالله الثاني ابن الحسين الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن.
32. المري، سارة محمد، 2015م، 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.