

تقييم واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق دراسة حالة

أ.د زكوان قريط *

شادي رستم **

(تاريخ الإيداع 11 / 3 / 2020. قُبل للنشر في 30 / 6 / 2020)

□ ملخص □

هدف البحث إلى تقييم واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق، وتمثلت أهداف الدراسة في التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة، وكذلك في التعرف على أهم مزايا وفوائد تخطيط المسار الوظيفي والمعوقات التي تحد منه في المديرية، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما قام بتصميم استبانة خاصة بهذا الغرض وزعت على 99/ عامل، ومن ثم تحليل البيانات من خلال استخدام البرنامج الإحصائي (Spss. 24).

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: إن عملية تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق لا تتم بالشكل المناسب. أما أهم الفوائد المترتبة على عملية تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين فكانت: يساعد في وضع أسس علمية للترقية والنقل، التقليل من تقادم العمالة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الحد من احباطات العاملين، يساعد في إعداد القيادات الإدارية، أما المعوقات التي تحد من عملية تخطيط المسار الوظيفي فهي كثيرة ومنها: تؤثر اللوائح والأنظمة السائدة والخاصة بالتنقل الوظيفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي، يؤثر عدم اهتمام الإدارة العليا في عملية تخطيط المسار الوظيفي. عدم توافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع مؤهلات العامل يحد من تخطيط مساره الوظيفي.

أما أهم المقترحات فكانت: مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالترقية والنقل بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مراجعة الهيكل التنظيمي للمديرية وإجراء مايلزم من تعديلات عن طريق إعادة توزيع الوظائف بما يضمن الموازنة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها، نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في المديرية من خلال الندوات وورش العمل المتعلقة في هذا المجال، تدريب وتأهيل رؤساء الأقسام في مجال إدارة وتخطيط المسار الوظيفي. الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

* الأستاذ المساعد في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.
** طالب دراسات عليا (دكتوراه)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

Evaluating the reality of career path planning in the Damascus Finance Directorate Case Study

Dr. Zakwan Kreit*
Shade Rostum**

(Received 11 / 11 / 2020 . Accepted 9 / 5 / 2020)

□ ABSTRACT □

The aim of the research is to assess the reality of career path planning in the Damascus Finance Directorate, and the objectives of the study were to identify the reality of career path planning in the organization under study, as well as to identify the most important benefits of career path planning and the obstacles that limit it in the directorate, and to achieve the research objectives, the researcher used the approach He designed a special questionnaire of this size that was distributed to / 99 / workers, and then analyzed the data through the use of (24. Spss).

The study found a set of results, the most important of which are: The career path planning process in the Damascus Finance Directorate is not being done properly. The most important benefits of the career path planning process from the workers' point of view are: it helps to lay scientific foundations for promotion and transfer, reduce the aging of workers, identify training needs, reduce employee frustrations, help prepare administrative leaderships, and the obstacles that limit the empowerment process There are many, including: The regulations and systems for career mobility affect the career path planning process, the lack of interest of senior management in the career path planning process, the lack of compatibility of the organizational structure of the Directorate with the qualifications of the worker limits the planning of his career path.

As for the most important proposals, they were: reviewing the rules and regulations for promotion and transfer to ensure that the right person is placed in the right place, reviewing the directorate's organizational structure and making the necessary adjustments by redistributing jobs to ensure compatibility Between the job and the individual occupying it, spreading the career path culture among the directorate's employees through seminars and workshops related to this field, training and qualifying department heads in the field of career path management and planning.

* Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics ,University of Damascus, Damascus ,SYRIA.

** Postgraduate Student (PhD) ,Department of Business Administration, Faculty of Economic, University Damascus, Damascus, SYRIA.

Key words: Career path planning, Career path planning constraints.

مقدمة:

تتسم بيئة الأعمال بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، وعلى اعتبار أن المنظمات لاتعمل بمعزل عن تلك البيئة، فإن نجاحها لم يعد تضمنه فقط جودة السلعة أو نوعية الخدمة التي تقدمها أو حتى كثرة أرباحها، وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل إنجازاتهم الناجحة من خلال مايقومون به من إبداعات وما يمتلكونه من مهارات تدفع المنظمة نحو الأمام وتدعم مركزها التنافسي وتساعد على مواكبة التغيير وكل ما هو جديد، لذا وجب على تلك المنظمات تفعيل كافة البرامج المتعلقة بتنمية وتأهيل وتمكين مواردها البشرية.

ومع تزايد الرغبات والأهداف الفردية التي يسعى العامل إلى تحقيقها من خلال عمله ورغبة المنظمات في تحقيق أهدافها من خلال الاستثمار الكامل لطاقات العاملين وإمكانياتهم أصبحت عملية تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية هدفاً استراتيجياً لكل منظمة، ليأتي تخطيط المسار الوظيفي كأحد البرامج الكفيلة بتحقيق تلك المواءمة.

إلا أن المتتبع لواقع تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات السورية يرى وبوضوح مدى قصور بعض الجهات العامة في هذا المجال، حيث أن أغلب العاملين في تلك المؤسسات يباشرون أعمالهم دون وضوح مساراتهم الوظيفية، ودون تأهيلهم لممارسة أعمال جديدة مستقبلاً، لذا حان الوقت اليوم ليأخذ تخطيط المسار الوظيفي مكانته بين أنشطة إدارة الموارد البشرية الكفيلة بتمكين العاملين من الربط بين احتياجاتهم للنمو والتطور بما ينسجم مع احتياجات المنظمة. ومن هذا المنطلق يرى الباحث بضرورة تسليط الضوء على واقع تخطيط المسار الوظيفي في إحدى المؤسسات السورية والمتمثلة في مديرية مالية دمشق.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (عثمان، معيوش، 2016): بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة

سيرتاف مغنية- في الجزائر:

هدفت الدراسة إلى إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي، وكذلك التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: نقص الترقيات في المؤسسة محل الدراسة وتثبيت كافة العاملين تقريباً في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية، لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لملء الوظائف الشاغرة، أما أهم التوصيات فقد تمثلت في: أهمية التخطيط العلمي والدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، تحديد الأسس التي يتم بموجبها قياس عملية الاختيار والترشيح والتعيين، تحديد الأسس التي يتم على أساسها وضع برامج الترقى والنقل، أهمية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لاستغلال المهارات التي يتمتع بها.

2. دراسة (ديب، 2015): بعنوان "دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي - دراسة

ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية-":

هدف البحث إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب بوصفها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى العلاقة بين استراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة مقبول، كما تبين أن معوقات

تخطيط المسار الوظيفي في الشركة متعددة منها: عدم القناعة الكافية لإدارة الشركة بأهمية استراتيجية التدريب ودوره في تخطيط المسار الوظيفي، كما أن اللوائح والأنظمة السائدة في الشركة كتأخر الترقيات وعمليات النقل الوظيفي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي، أما أهم التوصيات فكانت: الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية للعاملين في شركة نسيج اللاذقية، وأن تكون مستمرة على مدار العام، ضرورة العمل على إيجاد بعض الحلول التنظيمية في الشركة المدروسة، وذلك من خلال دراسة الهيكل التنظيمي وإجراء بعض التعديلات فيه عن طريق إعادة توزيع الوظائف بما يضمن الموازنة بين الوظيفة، والفرد الذي يشغلها.

3. دراسة (الكمري، عباس، 2015): بعنوان "الاقتدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين - دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار - العراق":

هدفت الدراسة إلى بحث إمكانية تحقيق النجاح في تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية في الوزارة المبحوثة وذلك اعتماداً على ما يمتلكونه من قدرات معرفية وفكرية عالية، وقد خلصت الدراسة على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية مع تخطيط المسار الوظيفي، في حين كانت أهم التوصيات: إعداد وتأهيل الموارد البشرية ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرار في الوزارة، التأكيد على ضرورة تبني إدارة الوزارة لاستراتيجيات مدروسة وواضحة للتعامل مع عملية تنمية التفكير الإبداعي للعاملين، قيام الإدارات المعنية في الوزارة بنشر الوعي بين العاملين بأهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي لهم وذلك من خلال عقد الندوات وورش العمل التي من شأنها توفير فرص أفضل للتقدم الوظيفي، ضرورة اتباع أساليب علمية في توزيع العاملين على الوظائف من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم واختصاصاتهم.

4. دراسة (الشهراني، 2013): بعنوان "دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك":

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك في السعودية، أما النتائج فكان أهمها: إن إيجابيات تخطيط المسار الوظيفي التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك بدرجة مرتفعة هي: زيادة قدرة العاملين على التكيف مع التطور التقني في مجال الأمن والسلامة، إلحاق العاملين بوظائف تناسب مؤهلاتهم وميولهم واهتماماتهم، إكساب العاملين مهارات تتفق مع طبيعة عملهم، في حين كانت المعوقات التي تحول دون التخطيط الفعال للمسار الوظيفي وبدرجة مرتفعة هي: جمود تصميم الوظائف وصعوبة إجراء عمليات الدمج أو الفصل في ضوء مهام العمل الحالية، وقلة فرص الترقى المتاحة للعاملين، وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، لتوصي الدراسة: بضرورة إعادة النظر في تصميم الوظائف وإكسابها المرونة التي تتيح عمليات الدمج أو الفصل دون الإخلال بمهام العمل، توسعة المسارات الوظيفية بشركة سابك بحيث تتيح فرص أكبر للترقى للمناصب الأعلى، تزويد العاملين بدورات تدريبية متقدمة في مجال تخطيط المسار الوظيفي لتمكينهم من اختيار المسار الوظيفي الذي يمنحهم فرص أفضل للتطور الوظيفي، ويساعد على تحسين أدائهم.

5. دراسة (وادي، ماضي، 2007): بعنوان "تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة - وجهة نظر ذاتية":

هدفت الدراسة إلى تحليل العناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث خلصت إلى مجموعة من النتائج أهمها: يتم اختيار المدراء بناء على الكفاءة وليس بناء على العلاقة

الشخصية أو الأقدمية، وجود المناخ التنظيمي الملائم لتخطيط المسار الوظيفي للمدراء، إن توفر المعلومات اللازمة حول فرص العمل، ومتطلبات هذه الفرص، ووجود الأمن الوظيفي، والاستقرار الوظيفي، وتطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي له أثر إيجابي على تخطيط المسار الوظيفي، أما أهم التوصيات فكانت: توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته، التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء، تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي، الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة مما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي، نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في الجامعة من خلال الدورات المتعددة في هذا المجال، وبما يساعد على تخطيط مسارهم الوظيفي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Chetana, Mohapatra, 2017): بعنوان "التخطيط الوظيفي وإدارة المسار كمدخلات

للتطوير الوظيفي":

“Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study”

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر كل من التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي على فعالية التطوير الوظيفي، وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لكل من أنشطة التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي على تطوير المسار الوظيفي، حيث أن فعالية تطوير المسار الوظيفي يتطلب التناسق والتكامل بين احتياجات وتطلعات العاملين مع متطلبات المنظمة، أما أهم التوصيات فكانت: تنمية مهارات العاملين ومعارفهم وقدراتهم الشخصية، تمكين العاملين من صياغة الخطط الوظيفية وتحقيقها، أهمية دمج الاحتياجات المهنية الفردية مع الأهداف التنظيمية، توفير التغذية العكسية عن الأداء الوظيفي بما يمكن العاملين من تحسين خططهم الوظيفية.

2. دراسة (Popa, Others, 2014): بعنوان " التخطيط الاحترافي للمسار الوظيفي - الممارسات

والنتائج -"

“Professional Career Planning – Practice and Results”:

هدفت الدراسة إلى إيجاد أفضل طريقة يمكن أن تؤدي إلى وضع خطة فعالة للمسار الوظيفي، حيث أوصت الدراسة بضرورة أن يقوم العامل بوضع خطة للمسار الوظيفي الخاص به لتنظيم أهدافه الحالية والمستقبلية، التي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ضمن فترة زمنية محددة، وأن يقوم بتقييم تلك الخطة وتعديلها بما يضمن التكيف المستمر مع استراتيجية المنظمة التي يعمل بها، مع ضرورة المشاركة في المؤتمرات والندوات وورش العمل اليومية، على أن تقوم المنظمة بتوفير التغذية المرتدة المرتبطة بأداء العاملين وتشجيع العمل الجماعي وتطوير وممارسة سياسة الاتصالات المفتوحة مع العاملين.

3. دراسة (Adekola, 2011): بعنوان "التخطيط الوظيفي وإدارة المسار المهني كمتلازمتين

للتطوير والرضا الوظيفي - دراسة حالة موظفي البنك النيجيري -:

“Career Planning and Career Management as Correlates for Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees”:

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين كل من التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي وبين التطوير الوظيفي وأثر ذلك على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين كل

من التخطيط الوظيفي وإدارة المسار الوظيفي وبين التطوير الوظيفي، كما كشفت النتائج عن وجود أثر مباشر للتطوير الوظيفي على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، أما أهم التوصيات فكانت تؤكد على: زيادة الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من حيث ضرورة إتاحة فرص الترقية والنمو والتطور الوظيفي، خلق مبادرات على المستوى التنظيمي تعمل على تعزيز دوافع العاملين للعمل بما يولد الشعور بالتقدير لديهم ويضمن تقليل معدلات دوران العمل ويزيد من من مستويات الارتياح في العمل.

4. دراسة (Antoniou, 2010): بعنوان " عملية تخطيط المسار الوظيفي ودورها في تنمية الموارد

البشرية":

“Career Planning Process and its Role in Human Resource Development”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تخطيط المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى أن عدم نجاح تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر المنظمة يعود إلى عدم مشاركة العاملين، وعدم تحفيزهم، وعدم وجود برامج للتدريب والتنمية، الأمر الذي يخلق حالة من الإحباط والاستياء لدى العاملين وبالتالي التفكير في ترك العمل وتغييره، في حين أوصت الدراسة بضرورة إخضاع العاملين للمزيد من الدورات التدريبية والاستغلال الأمثل لجميع طاقاتهم وإمكانياتهم، وتحفيزهم بما يضمن تحقيق مستويات عالية من الأداء، مع ضرورة امتلاك المنظمة رؤية استراتيجية واضحة لتنمية الموارد البشرية.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة لاحظ الباحث: إجماعها على أهمية دور عملية تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات محل الدراسة في إعداد وتأهيل الموارد البشرية وإتاحة فرص الترقية والنمو والتطور الوظيفي، وهو مادفع بالباحث إلى الاستفادة من هذه الدراسات في تكوين الأساس النظري لبحثه، وتسلط الضوء على واقع تخطيط المسار الوظيفي في قطاع خدمي مهم هو مديرية مالية محافظة دمشق.

إلا أن ما يميز هذا البحث هو الاختلاف في بيئة التطبيق إضافة إلى محاولة الباحث تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي لتكون نقطة الإنطلاق نحو عملية إصلاح شاملة أساسها بناء العامل المؤهل والمدرّب وتلبية طموحاته ورغباته ونتيجتها تحقيق أهداف المديرية وتحسين صورتها في نظر الزبائن، من خلال تحديد الفوائد الناجمة عن تطبيق عملية تخطيط المسار الوظيفي في المديرية، إضافة إلى تحديد معوقات تلك العملية وتقديم مجموعة من الاقتراحات لتكون حجر أساس في عملية الإصلاح تلك.

مشكلة البحث:

تفتقر المنظمات العربية ومنها السورية إلى الجدية والاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي، وذلك لعدم توفر الرؤية التنظيمية المناسبة وعدم وجود تخطيط استراتيجي مناسب لذلك، إضافة إلى عدم تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وشاغلها. وعلى اعتبار أن الباحث عامل في مديرية مالية دمشق فقد لاحظ تزايد مشاعر الاستياء والتذمر الناتجة عن حالات النقل التي تتم بشكل عشوائي وكذلك حالات الاستقالة المتزايدة وانعدام الدافعية للعمل وعدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب إضافة إلى غياب شبه تام للبرامج التدريبية، وبناء عليه كان لا بد من تسليط الضوء على واقع تخطيط المسار الوظيفي في المديرية، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما هو واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق؟

والذي يتفرع منه التساؤل الفرعيان التاليان:

1. ما هي أهم الفوائد التي تحققها عملية تخطيط المسار الوظيفي؟

2. ما هي أهم المعوقات التي تحد من عملية تخطيط المسار الوظيفي؟

أهمية البحث:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبين هما:

1. الجانب النظري: عرض و تقديم الإطار النظري لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي وفق منهجية علمية.

2. الجانب العملي: إسهام البحث على المستوى التطبيقي من خلال النتائج والتوصيات التي سيتم التوصل إليها في توجيه اهتمام القائمين على مديرية مالية دمشق إلى أهمية التعرف على تخطيط المسار الوظيفي والفوائد المترتبة عليه، والمعوقات التي يمكن أن تحول دون تطبيقه، مما يدفعهم إلى ترشيد القرارات الخاصة بتفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي وتذليل العقبات التي يمكن أن تحول دون تطبيقه.

أهداف البحث:

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

1. تقييم واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق.
2. تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها تحسين واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق.

منهجية البحث:

اعتمد الباحث في إعداد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال الآتي:

1. تكوين الإطار النظري للبحث عن طريق تجميع المادة العلمية من الكتب والدوريات العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث.
 2. القيام بالدراسة الميدانية والتي ستعتمد في تجميع البيانات على كل من:
 - استمارات الاستقصاء التي ستوزع على أفراد العينة.
 - المقابلات الشخصية مع رئيس قسم الشؤون الإدارية في مديرية مالية دمشق.
- ولتحليل البيانات والوصول إلى النتائج استخدم الباحث العديد من الأساليب الإحصائية والتي يتيحها برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). (24).

فرضية البحث:

ينطلق البحث من الفرضية الرئيسية الآتية: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية. وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

1. لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب الجنس.
2. لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب العمر.

3. لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب المستوى التعليمي.

4. لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب الخبرة.

مجتمع البحث وعينته:

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد العاملين في مديرية مالية دمشق.

أما عينة البحث: فهي عينة عشوائية بسيطة من مجتمع البحث حيث قام الباحث بتوزيع / 99 / استمارة بشكل قصدي حيث اختار وحدة المعاينة ضمن العينة.

حدود البحث:

أولاً- الحدود العلمية: اقتصر البحث في حده العلمي على دراسة واقع تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية محافظة دمشق.

ثانياً- الحدود البشرية: اقتصر البحث في حده البشري على بعض العاملين في مديرية مالية محافظة دمشق.

ثالثاً- الحدود الزمنية: اقتصر البحث على الفترة الممتدة خلال النصف الأول من عام 2020.

رابعاً- الحدود المكانية: مديرية مالية محافظة دمشق.

الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

تتطوي عملية تخطيط المسار الوظيفي على محاولة إحداث مواءمة بين مهارات وطموحات الفرد مع الفرص الوظيفية المتاحة في المنظمة الأمر الذي يتطلب معرفة المتطلبات المهنية لمختلف الوظائف وهو مايسمح بتوجيه الأفراد إلى الوظائف الأكثر توافقاً مع قدراتهم بما يضمن المزيد من النجاح والرضا.

حيث عرف كلاً من (Jones, George, 2007) تخطيط المسار الوظيفي بأنه: عملية توقع الأنموذج المستقبلي للأفراد وتحديد المهارات والمؤهلات اللازمة، ووضع وتشخيص خطط واقعية لتطوير المسار الوظيفي لهم.

في حين تناول (حسون، 2008) عملية تخطيط المسار الوظيفي من حيث دور الفرد من جهة ودور المنظمة من جهة أخرى، ولكن النتيجة هي الوصول إلى الأهداف المشتركة، حيث عرف هذه العملية بأنها: تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيس في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها، أو هي تلك العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية.

وفي السياق نفسه يؤكد (ماهر، 2009) على ضرورة عملية التطابق والتوافق بين الفرد ووظيفته أثناء حديثه عن عملية تخطيط المسار الوظيفي حيث عرفها على أنها: عملية تحقيق التوافق والتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يتقلدها من جهة أخرى، ويتحقق هذا التوافق من خلال الوظائف المختلفة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

تكمن أهمية عملية تخطيط المسار الوظيفي في النتائج الإيجابية التي تحققها، ومن أهم هذه النتائج ذكر (الموسي، 2003) الآتي:

1. **ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً:** تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة.

2. **مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد:** فالعاملون من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق المزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

3. **الحد من إحباطات العاملين:** إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة من الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

4. **تحسين قدرة المنظمة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها:** إن توفر خطط لتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي مؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وخاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة.

5. **التقليل من تقادم العمالة:** تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغيرات التكنولوجية السريعة والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أنواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات بغض النظر عن الموقع الوظيفي.

6. **تخفيف القيود على حركة العمالة:** إن وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكن من إطلاق إمكانات الأفراد وتشجيعهم على ذلك، من خلال حركات الترقية والنقل.

7. **تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.**

ثالثاً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

1. **التخطيط الفردي للمسار الوظيفي:** وهي العملية التي يقوم بها العامل برسم المسار الوظيفي له من خلال تحديد الوظائف التي يحتمل أن يتدرج بها خلال حياته الوظيفية، وتتوقف هذه العملية على مستوى أدائه وخبراته ومؤهلاته العلمية وكفاءته، التي يملكها أو يكتسبها خلال مسيرته الوظيفية، إضافة إلى مجموعة من العوامل الشخصية والبيئية والتنظيمية. وهنا يقوم الفرد بمجموعة من الأنشطة حددها (Zlate, 2004) هي:

✓ **التقييم الذاتي (Self-assessment):** وذلك بهدف تحديد ما يرغب به العامل والتعرف

على طموحاته وأهدافه ومقارنتها مع قدراته وإمكاناته بهدف معرفة نقاط القوة والضعف لديه وخاصة فيما

يتعلق بالأمور الفنية والعلاقات الشخصية والمهارات والقدرات والقيم، وبالتالي تحديد الأهداف التي تتناسب مع طموحاته وتحديد الاتجاهات السلوكية التي تساعد على تجنب الأخطاء والتي تؤثر على التقدم في المسار الوظيفي.

✓ **استكشاف الفرص الوظيفية (Exploring Opportunities):** وهنا يتم جمع المعلومات عن الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المنظمة من خلال ما تنتشره من معلومات حول الوظائف والمسارات الوظيفية وفرص الترقية والنقل في المستقبل أو الفرص المتاحة في سوق العمل.

✓ **تحديد الأهداف (Setting Goals):** حيث يقوم العامل بتحديد الأهداف الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة، ويجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وواقعية ولها جدول زمني معين.

✓ **التخطيط (Planning):** وهنا يتم إعداد الخطط اللازمة وتحديد الوسائل والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف.

✓ **اتخاذ الإجراءات (Take Action):** وهنا يؤكد (Jaffe, Scott, 1991) على أن يقوم العامل بوضع الخطة موضع التنفيذ، ويكون الأساس هنا تحديد الأنشطة اليومية التي تدعم الأهداف المحددة مسبقاً، وتحديد الإطار الزمني للخطة، ومواصلة البحث عن فرص وظيفية جديدة.

✓ **تقييم النتائج (Evaluate the Outcome):** بعد تنفيذ الأنشطة السابقة يقوم العامل بطرح مجموعة من الأسئلة تعكس ماحققته الخطة التي قام بوضعها، ومنها: كيف أشعر مهنياً الآن؟ ماذا أنجزت؟ كيف يمكن تحسين خياراتي؟ وذلك بغرض تحديث المعرفة وتطوير القدرات والمهارات اللازمة للمسار الوظيفي المستهدف.

ولتحقيق الغرض من هذه العملية يؤكد الباحث على أهمية توفر مستوى مناسب من الوعي والإدراك والنضج الشخصي للعامل، مع ضرورة توفر الجانب العلمي والمعرفي لديه. إضافة إلى أهمية الدور الذي تمارسه المنظمة هنا في توفير المعلومات اللازمة حول المسارات الوظيفية وفرص النقل والترقية، وتوفير التدريب المناسب، وإحداث ما يلزم من تعديلات هيكلية تساعد على إتاحة آفاق جديدة للترقية وتحقيق الأهداف الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع أهداف المنظمة.

2. **التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي:** وهنا تقوم المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، من خلال الأساليب الإدارية التي تهدف إلى تحقيق التوافق بين الفرد والمنظمة في آن واحد، ويلعب هذا النوع من التخطيط دوراً حاسماً في جذب وتطوير العاملين والمحافظة عليهم، حيث أنه وبدون الدعم الذي تقدمه المنظمة لا يمكن تحقيق النتائج الإيجابية المتوقعة في كلا المستويين التنظيمي والفردية. وتتجسد تلك الأساليب في:

✓ **تصميم المسارات الوظيفية (Design Career Paths):** وهنا لابد من الإستناد على الأهداف العامة للمنظمة، ويتم التصميم من وجهة نظر (عقيلي، 2005) من خلال:

1. تحديد نوع المسارات فيما إذا كانت تقليدية أم شبكية أم قائمة على أساس الإنجاز.
2. تحديد عدد المسارات التنظيمية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي.
3. تحديد الوظائف التي تقع على كل مسار تنظيمي.

4. تحديد متطلبات شغل أو أداء كل وظيفة من الوظائف الواقعة على المسارات التنظيمية، والتي يجب توفرها فيمن سوف يشغلها.

5. إعلان المسارات التنظيمية ووظائفها ومتطلبات شغلها على جميع العاملين في المنظمة ومنذ بداية تعيينهم فيها، ليعرفوا ويلموا بها، وليكون لديهم رؤية عن المستقبل الوظيفي في المنظمة التي يعملون بها، إضافة إلى شرح متطلبات الوصول إلى نهاية المسارات التنظيمية.

✓ تحديد الهدف من المسارات (Determine The Goal of Careers).

✓ تقييم العاملين (Employee Assessment): يرى (أبو بكر، 2008) أن عملية

التقييم هذه لابد أن تشمل القدرات والإمكانات بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل عامل من الناحيتين المهنية (مستوى التعليم، التدريب، الخبرة) والشخصية (القيادية، الابتكار، التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهداً إلى تحقيقها. في حين يؤكد (Alsaheb, 2012) على أهمية التقييم من حيث الأداء بهدف معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديد أي المسارات ينبغي أن يسلك العامل ومساعدته في وضع الخطط الوظيفية التي تناسب احتياجاته بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة. على أن يتم اطلاع العاملين على نتائج التقييم، وتلجأ بعض المنظمات إلى تقييم الأداء مرة واحدة في السنة، إلا أن المنظمات التي تأخذ بتقييم الأداء على محمل الجد تقوم باعتبار التقييم عملية مستمرة وليس كحدث سنوي.

✓ الإرشاد الوظيفي (Career Counseling): عرفها (Jigau, 2007) بأنها عملية

مستمرة تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من التوافق بين الموارد وتطلعات العاملين وأهداف المنظمة وتكون في جميع المراحل الوظيفية وتتمثل في المعلومات والنصائح والتوجيهات التي يقدمها المدير المباشر أو إدارة الموارد البشرية. وترى (Timar, et al, 2015) أن الإرشاد الوظيفي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الفوائد منها:

1. التعرف على أفضل المهارات الشخصية والقدرات والمعارف المتوفرة

لدى العاملين.

2. تحديد مسار التعليم والتدريب الذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة.

3. تحديد طبيعة وأسباب المشاكل المتعلقة بالوظائف.

4. تحديد البدائل المتعلقة بالمسارات الوظيفية بما يتناسب مع مهارات

العاملين وسماتهم الشخصية.

5. تحديد أسباب عدم الرضا الوظيفي.

✓ وضع الخطة وتنفيذها: بعد تقييم قدرات الأفراد وإمكانياتهم المهنية والشخصية وتقييم

أدائهم يتم اختيار المسار الوظيفي الملائم للأفراد الذي يضمن إحداث التوافق بين متطلبات الوظيفة وإمكانيات الأفراد، ويتقاسم المسؤولية هنا كلاً من المنظمة والأفراد وإدارة الموارد البشرية، يتم تحديد برامج التدريب أثناء العمل والترقية والتأهيل والتنمية اللازمة للنجاح في جميع المسارات، وكذلك توفير ظروف العمل المناسبة ومستلزماته.

✓ **مراجعة وتقييم الخطة (Review and Evaluate the Plan):** في كثير من الأحيان لا تسير الأمور وفقاً للخطة المحددة، فالظروف والبيئة قد تتغير وكذلك رغبات الأفراد وميولهم الأمر الذي يؤدي إلى مجموعة من الانحرافات عن الخطة، الأمر الذي يتطلب مراجعة دورية للخطة بهدف كشف تلك الانحرافات ومعرفة أسبابها سواء أكانت تتعلق بالعامل نفسه أو بظروف العمل. فالخطة التي لا يتم تحديثها وفقاً للظروف لا تكون مجدية.

✓ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية (Take Corrective Action):** تهدف هذه الخطوة إلى تصحيح الانحرافات وضمان التكيف والتلاؤم مع المتغيرات الجديدة، بما يضمن الاستمرار والتقدم في المسار الوظيفي الحالي.

وهنا يؤكد (Mondy, Noe, 2008) على أنه "على الرغم من أن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق الأفراد، إلا أنه ولكي تتمكن المنظمة من الحفاظ على مواردها البشرية لابد من ترابط وتلازم التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي مع التخطيط الفردي للمسار الوظيفي".

رابعاً: معوقات تخطيط المسار الوظيفي:

حددت (ديب، 2015) مجموعة من المعوقات التي تحد من فعالية تخطيط المسار الوظيفي:

1. **معوقات خاصة بالإدارة العليا:** وتتجلى بعدم اهتمام الإدارة بتخطيط المسار الوظيفي، وعدم قناعتها بأهمية تخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وضوح أهمية إستراتيجية التدريب ودورها في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
 2. **معوقات خاصة بالعاملين في المنظمة:** وتتجلى في عدم تناسب مؤهلات العاملين مع المراكز الوظيفية، وعدم الأخذ بعين الاعتبار طموحات وآمال العاملين عند تخطيط المسار الوظيفي.
 3. **معوقات خاصة بالهيكل التنظيمي:** وتتجلى بعدم توافق الهيكل التنظيمي مع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة، وعدم توافق الهيكل التنظيمي مع مؤهلات العاملين، وسيادة الهيكل التنظيمي الميكانيكي الجامد.
 4. **معوقات خاصة بالتغيرات في المنظمة:** وتتجلى في التسرب والتسبب الوظيفي، والتغير التكنولوجي، بالإضافة إلى تغير تطلعات العاملين.
- وفي ذات السياق تناولت (بوراس، 2008) مجموعة من الاعتبارات والتي في حال عدم توفرها تشكل معوقات لتخطيط المسار الوظيفي وهي:

1. **التوازن بين الخبرة العملية والمعرفة النظرية:** يعتبر غياب الخبرة العملية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي.
2. **الدافعية والقدرة على تطويرها:** تتحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع.
3. **مستوى النضج والتوازن الذاتي:** تتوقف فعالية تخطيط المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل، والتفاعل مع الزملاء والرؤساء.

4. **النظرة المستقبلية:** يستلزم على المؤسسة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب والحوافز بصورة تحقق الترابط الواضح بين ما يحصل عليه الفرد من مزايا وما يقدمه من انجازات في مساره الوظيفي.

5. **سياسات ونظم العمل:** تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دوراً كبيراً في تحديد احتمالات نجاح تخطيط المسار الوظيفي، ولا يقتصر ذلك على سياسات ونظم العمل الخاصة بالقوى البشرية من تعيين، ترقية وتحفيز وغيرها، وإنما يمتد ذلك إلى سياسات ونظم العمل في كافة أنشطة المنظمة.

6. **خصائص سوق العمل:** تلعب خصائص سوق العمل دوراً بارزاً في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر توفر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمالة يستطيع الفرد أن يخطط مساره الوظيفي بفعالية.

7. **الموقف البيئي العام:** إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيراً واضحاً على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة.

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

ويؤكد الباحث على ضرورة انتشار مفهوم تخطيط المسار الوظيفي في المنظمات كثقافة أكثر من كونه مجرد عملية لتحقيق مجموعة من النتائج المستهدفة، وذلك لإيمانه المطلق بأن تخطيط المسار الوظيفي يعد الركيزة الأساسية للنمو الوظيفي، الذي يمكن القول بأنه تعبير عن مدى تطوير القدرات والمهارات والإمكانيات، وإذا ما استمر الفرد في تطوير قدراته ومهاراته فإنه يصل إلى ما يعرف بالتفوق الوظيفي وهنا باستطاعة الفرد إنجاز الأعمال من خلال الاستخدام الأمثل للقدرات والطاقات، ومع الربط بين عملية التفوق التوظيفي مع مبادئ وأفكار الجودة يمكننا الوصول إلى ما يعرف بالتميز الوظيفي، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة.

النتائج والمناقشة:

صدق وثبات المقياس:

قام الباحث باختبار صدق المقياس أولاً وذلك للتحقق من كون المقياس "الاستبيان" واضحاً للمستقصى منهم وبالتالي فإن المستقصى منهم ستكون إجاباتهم نفسها فيما لو أعيد التحليل مرة أخرى، حيث عرض الباحث الاستبيان على مجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة دمشق - كلية الاقتصاد من ذوي الاختصاص، وكذلك على مجموعة من الباحثين الإحصائيين والاجتماعيين من ذوي الخبرة في إعداد الاستبيانات، بالإضافة إلى مجموعة من العاملين ضمن القطاع محل الدراسة وذلك بهدف التأكد من وضوحه، وقد لاقى الاستبيان إعجابهم من حيث وضوحه وشموليته ووضعوا مجموعة من الملاحظات التي قام الباحث بإجراء التعديلات المطلوبة وفقاً لها.

و للتأكد من أنه يمكن تعميم النتائج التي سيتم الحصول عليها من تحليل أداة الدراسة، قام الباحث بحساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، وقد كانت النتيجة كما في الجدول الآتي:

الجدول (1): نتائج ألفا كرونباخ لواقع تخطيط المسار الوظيفي

عدد العبارات	قيمة معامل الثبات
--------------	-------------------

0.95	9	واقع تخطيط المسار الوظيفي
------	---	---------------------------

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ = 0.95 وهي أكبر من 0.60 وهي القيمة التي يتم القبول عندها ألفا كرونباخ إحصائياً، ولذلك فإنه يمكن تعميم النتائج واعتمادها مما يدعو إلى أنه ليس هناك حاجة للباحثين فيما بعد للبحث في موضوع واقع تخطيط المسار الوظيفي وإنما الانطلاق من حيث انتهى الباحث للقيام بأبحاث موسعة وبمتغيرات أخرى.

الإحصاءات الوصفية:

قام الباحث أولاً بعرض التوزيعات التكرارية للمتغيرات الديموغرافية الموضحة في البيانات الشخصية والوظيفية:

1. الجنس:

الجدول (2): التوزيعات التكرارية للجنس

النسبة المئوية	التكرارات	
50.5	50	ذكر
49.5	49	أنثى
100.0	99	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق يلاحظ الباحث تقارب نسبة أفراد العينة من الإناث مع نسبة الذكور حيث بلغت /49.5 % في حين كانت نسبة الذكور /50.5%.

2. المستوى التعليمي:

الجدول (3): التوزيعات التكرارية للمستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	
16.2	16	دراسات عليا
51.5	51	تعليم جامعي
32.3	32	ثانوية عامة أو مايعادلها
100.0	99	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن يحملون شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم /51.5 % من مجمل عينة الدراسة.

3. العمر:

الجدول (4): التوزيعات التكرارية للعمر

النسبة المئوية	التكرارات	
----------------	-----------	--

12.1	12	أقل من 30 سنة
52.5	52	من 30 إلى أقل من 40 سنة
9.1	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة
18.2	18	من 50 إلى أقل من 60 سنة
8.1	8	أكثر من 60
100	99	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن يبلغ عمرهم من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغت نسبتهم /52.5% من مجمل عينة الدراسة.

4. عدد سنوات الخبرة:

الجدول (5): التوزيعات التكرارية لعدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	
17.2	17	أقل من خمس سنوات
25.3	25	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
15.2	15	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
21.2	21	من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة
21.2	21	أكثر من 20 سنة
100.0	99	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق يلاحظ الباحث أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم /25.3% .

توفر متغيرات الدراسة:

1. بالنسبة لمتغير "واقع تخطيط المسار الوظيفي":

قام الباحث بحساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري على اعتبار أن هذين المقياسين هما أهم مقاييس النزعة المركزية التي تقيس مدى تمركز البيانات حول موضوع معين وأهم مقاييس الانحراف المعياري التي تقيس مدى تشتت البيانات حول موضوع معين، وبالتالي الأول يقيس مدى التوفر، والثاني يقيس مدى وجود إجماع حول التوفر أو عدم التوفر، والجدول الآتي يوضح:

الجدول (6): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لواقع تخطيط المسار الوظيفي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0.36624	2.7576	99	واقع تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

من الجدول السابق نلاحظ انخفاض المتوسط الحسابي لتخطيط المسار الوظيفي (2.7576) عن المتوسط الفرضي (3)، وبالتالي يمكن القول بأن تخطيط المسار الوظيفي مطبق في المديرية محل الدراسة بدرجة متوسطة. والجدول الآتي يوضح متوسط ودرجة تطبيق كل عبارة من عبارات تخطيط المسار الوظيفي في المديرية:

الجدول (7): المتوسطات الحسابية ودرجات تطبيق عبارات تخطيط المسار الوظيفي

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المقارنة مع المتوسط الفرضي	درجة التطبيق
1. وجود متخصص في تخطيط المسار الوظيفي يساعد على توضيح مفهومه في المديرية	99	2.69	1.36	أصغر من المتوسط الفرضي	متوسطة
2. يساعد المتخصص في تخطيط المسار الوظيفي على التوفيق بين رغبات الموظف ومتطلبات وظيفته	99	3.28	1.14	أكبر من المتوسط الفرضي	متوسطة
3. تخطيط المسار الوظيفي للعامل هو جزء من العملية الإدارية في المديرية	99	2.64	1.35	أصغر من المتوسط الفرضي	متوسطة
4. يشارك العامل في تخطيط مساره الوظيفي	99	4.11	0.79	أكبر من المتوسط الفرضي	مرتفعة
5. لدى الإدارة رؤية استراتيجية فيما يتعلق بالمسار الوظيفي للعامل	99	1.86	0.57	أصغر من المتوسط الفرضي	منخفضة
6. يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم أداء العاملين وبين تقدمه الوظيفي	99	1.87	0.62	أصغر من المتوسط الفرضي	منخفضة
7. وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المديرية	99	3.08	1.22	أكبر من المتوسط الفرضي	متوسطة
8. اعتقد أن المديرية مهيأة لتخطيط مساري الوظيفي	99	2.09	0.55	أصغر من المتوسط الفرضي	منخفضة
9. يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي و تخطيط المديرية للمسار الوظيفي التنظيمي	99	3.20	1.36	أكبر من المتوسط الفرضي	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يتضح من الجدول السابق أن معظم عبارات تخطيط المسار الوظيفي مطبقة في المديرية محل الدراسة بدرجة متوسطة، باستثناء عبارة "يشارك العامل في تخطيط مساره الوظيفي" والتي كانت درجة تطبيقها مرتفعة، في حين كانت العبارات (5،6،8) منخفضة من حيث درجة التطبيق، كما يتبين من خلال مقارنة متوسطات العبارات أن أكثرها تطبيقاً

هي "يشارك العامل في تخطيط مساره الوظيفي"، تليها عبارة "يساعد المتخصص في تخطيط المسار الوظيفي على التوفيق بين رغبات الموظف ومتطلبات وظيفته"، ثم "يوجد توافق بين تخطيطي لمساري الشخصي الوظيفي و تخطيط المديرية للمسار الوظيفي التنظيمي"، ثم "وجود نظام واضح ومحدد للترقيات والنقل في المديرية"، ثم "وجود متخصص في تخطيط المسار الوظيفي يساعد على توضيح مفهومه في المديرية"، تليها عبارة "تخطيط المسار الوظيفي للعامل هو جزء من العملية الإدارية في المديرية"، ثم "اعتقد أن المديرية مهيأة لتخطيط مساري الوظيفي"، تليها عبارة "يوجد ارتباط فعلي بين نتائج تقييم أداء العاملين وبين تقدمه الوظيفي"، وفي المرتبة الأخيرة كانت عبارة "لدى الإدارة رؤية استراتيجية فيما يتعلق بالمسار الوظيفي للعامل".

2. بالنسبة لـ "المزايا التي تترتب على تخطيط المسار الوظيفي":

للقوف على ترتيب المزايا التي تترتب على تخطيط المسار الوظيفي، قام الباحث بحساب النسبة المئوية للتأثير لكل عبارة ثم قام بترتيبها من الأكثر توفراً حتى الأقل توفراً والجدول الآتي يوضح:

الجدول (8): ترتيب المزايا التي تترتب على تخطيط المسار الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية للتأثير	العبارة
الأول	11.35	يساعد على وضع أسس علمية للترقية والنقل
الثاني	11.14	التقليل من تقادم العمالة
الثالث	10.93	تحديد الاحتياجات التدريبية
الرابع	10.71	الحد من احباطات العاملين
الخامس	9.84	يساعد في إعداد القيادات الإدارية
السادس	9.72	ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً
السابع	9.62	تخفيف القيود على حركة العمالة
الثامن	9.55	تحسين قدرة المنظمة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها
التاسع	9.06	مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد
العاشر	8.07	مواجهة التغيرات والتكيف معها.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يلاحظ أن أقل المزايا التي تترتب على تخطيط المسار الوظيفي حسب التقييم السابق كانت "مواجهة التغيرات والتكيف معها" يليها "مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد". وأكثر المزايا كانت "يساعد على وضع أسس علمية للترقية والنقل".

3. بالنسبة لـ "المعوقات التي تحد من فعالية تخطيط المسار الوظيفي":

للقوف على ترتيب المعوقات التي تحد من تخطيط المسار الوظيفي، قام الباحث بحساب النسبة المئوية للتأثير لكل عبارة ثم قام بترتيبها من الأكثر توفراً حتى الأقل توفراً والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول (9): ترتيب المعوقات التي تحد من تخطيط المسار الوظيفي

الترتيب	النسبة المئوية	العبارة
1	8.4	تغير الإدارة العليا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي

2	8.2	تؤثر اللوائح والأنظمة الخاصة بالتنقل الوظيفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي
3	8.0	يؤثر عدم اهتمام الإدارة العليا في عملية تخطيط المسار الوظيفي
4	7.9	عدم توافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع مؤهلات العامل يحد من تخطيط مساره الوظيفي
5	7.9	إن كثرة تنقلات العامل بين الأعمال يحد من تخطيط المسار الوظيفي
6	7.7	يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بالتغير التكنولوجي
7	7.6	إن عدم تناسب مؤهلات العامل مع العمل الذي يقوم به يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي
8	7.5	يحد تطبيق بعض اللوائح والأنظمة من تخطيط المسار الوظيفي
9	7.5	يؤثر مدى اقتناع الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي
10	7.5	إن تأخر ترقية العامل تعيق تخطيط مساره الوظيفي
11	7.4	تؤثر معايير اختيار الإداريين في عملية تخطيط المسار الوظيفي
12	7.2	يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بتغير تطلعات العاملين
13	7.1	يؤثر تدخل بعض أعضاء الإدارة على تخطيط المسار الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

نلاحظ من الجدول السابق أن أقل المعوقات التي تحد من فعالية تخطيط المسار الوظيفي وفقاً لوجهة نظر المستقصى منهم هو "يؤثر تدخل بعض أعضاء الإدارة على تخطيط المسار الوظيفي"، بينما كان أكثر المعوقات "تغير الإدارة العليا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي".

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب الجنس.

الجدول (10): الدالات الإحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	المعنوية
ذكر	50	2.75	0.35	97	0.766
أنثى	49	2.77	0.39		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق $t=97$ والدلالة المعنوية $Sig=0.766$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس)، أي أن مستوى إدراك أفراد العينة لتخطيط المسار الوظيفي لم يختلف باختلاف الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب العمر.

الجدول (11): الدالات الاحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للعمر

ANOVA						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
العمر	بين المجموعات	0.276	4	0.069	0.504	0.733
	داخل المجموعات	12.869	94	0.137		
	المجموع	13.145	98			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق $F=0.504$ والدلالة المعنوية $Sig=0.733$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر)، أي أن مستوى إدراك أفراد العينة لتخطيط المسار الوظيفي لم يختلف باختلاف العمر. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب المستوى التعليمي.

الجدول (12): الدالات الاحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للمستوى التعليمي

ANOVA						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0.101	2	0.050	0.371	0.691
	داخل المجموعات	13.044	96	0.136		
	المجموع	13.145	98			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق $F=0.371$ والدلالة المعنوية $Sig=0.691$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي)، أي أن مستوى إدراك أفراد العينة لتخطيط المسار الوظيفي لم يختلف باختلاف المستوى التعليمي. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب الخبرة.

الجدول (13): الدالات الاحصائية لاختبار التباين في الفروق تبعاً للخبرة

ANOVA						
المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	المعنوية
الخبرة	بين المجموعات	0.798	4	0.199	1.518	0.203

	0.131	94	12.347	داخل المجموعات
		98	13.145	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي SPSS 24

يبين الجدول أن دالة اختبار الفروق $F=1.518$ والدلالة المعنوية $Sig=0.203$ وهي أكبر من 0.05 وبالتالي (لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة)، أي أن مستوى إدراك أفراد العينة لتخطيط المسار الوظيفي لم يختلف باختلاف الخبرة.

من الجداول السابق نلاحظ أنه بالنسبة لجميع المتغيرات الديموغرافية لم توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حيث أن مستوى إدراك العاملين بالنسبة لواقع تخطيط المسار الوظيفي لم يتغير بتغير الجنس أو العمر أو المستوى التعليمي أو عدد سنوات الخبرة .

خلاصة الفرضية: نقبل فرضية العدم القائلة "لا توجد اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق واقع تخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية".

إلا أن الباحث يرى بضرورة وجود اختلافات بين أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية لأنه من المنطقي أن يلعب كلاً من المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة على سبيل المثال دوراً في وجود هذه الاختلافات.

النتائج والتوصيات:

النتائج:

1. لاحظ الباحث أن عملية تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق لاتتم بالشكل المناسب، وهو ما يترتب عليها آثار سلبية على العاملين من حيث التحفيز والرضا والأداء.
2. من وجهة نظر العاملين فإن أهم المزايا والفوائد المترتبة على تخطيط المسار الوظيفي هي على الترتيب الآتي: يساعد على وضع أسس علمية للترقية والنقل، التقليل من تقادم العمالة، تحديد الاحتياجات التدريبية، الحد من إحباطات العاملين، يساعد في إعداد القيادات الإدارية، ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلاً، تخفيف القيود على حركة العمالة، تحسين قدرة المنظمة في جذب العمالة المؤهلة والحفاظ عليها، مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد، مواجهة التغيرات والتكيف معها.
3. أظهرت النتائج وجود معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق، وتتمثل هذه المعوقات بالآتي: تغير الإدارة العليا، اللوائح والأنظمة السائدة الخاصة بالتنقل الوظيفي، عدم اهتمام الإدارة العليا في عملية تخطيط المسار الوظيفي، عدم توافق الهيكل التنظيمي للمديرية مع مؤهلات العامل، إن كثرة تنقلات العامل بين الأعمال يحد من تخطيط المسار الوظيفي، يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بالتغير التكنولوجي، عدم تناسب مؤهلات العامل مع العمل الذي يقوم به، يحد تطبيق بعض اللوائح والأنظمة من تخطيط المسار الوظيفي، يؤثر مدى اقتناع الإدارة في عملية تخطيط المسار الوظيفي، تأخر ترقية العامل تعيق تخطيط مساره الوظيفي، تؤثر معايير اختيار الإداريين في عملية تخطيط المسار الوظيفي، يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بتغير تطلعات العاملين، يؤثر تدخل بعض أعضاء الإدارة على تخطيط المسار الوظيفي.

4. لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.
5. لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر.
6. لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
7. لا يوجد فروق جوهرية بين المستقصى منهم تتعلق بواقع تخطيط المسار الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة يوصي الباحث المديرية محل الدراسة بالآتي:

1. نشر ثقافة المسار الوظيفي بين العاملين في المديرية من خلال الندوات وورش العمل المتعلقة في هذا المجال، وبما يساعد العاملين على تخطيط مساهم الوظيفي.
2. وضع خطة استراتيجية لتخطيط المسار الوظيفي في مديرية مالية دمشق تتضمن الآتي:
أ- مراجعة الأنظمة واللوائح الخاصة بالترقية والنقل بما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
ب- تدريب وتأهيل رؤساء الأقسام والدوائر في مجال إدارة وتخطيط المسار الوظيفي.
ج- مراجعة الهيكل التنظيمي للمديرية وإجراء مايلزم من تعديلات عن طريق إعادة توزيع الوظائف بما يضمن المواءمة بين الوظيفة والفرد الذي يشغلها.
د- محاولة الإدارة ربط تخصصات العاملين بالوظائف التي يشغلونها، مما يسهم في خلق الرغبة لديهم لتقديم الأفضل.
هـ- العمل على إحداث دائرة تتبع قسم شؤون الإدارية تقوم بتقديم الاستشارات والإرشادات المتعلقة بعملية تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين على أن يتم اختيار كادر هذه الدائرة من أفراد ذوي خبرة طويلة في العمل الإداري والفني.
و- تعزيز مجالات التدريب والتأهيل في المديرية لإكساب العامل المزيد من الخبرات والمهارات لمواجهة متطلبات الوظائف على المسار الوظيفي.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبوبكر، مصطفى. 2008، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر.
2. بوراس، فايزة. 2008، تخطيط المسار الوظيفي -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة -باتنة- ، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص78.
3. حسونة، فيصل. 2008 ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص17.

4. ديب، كندة. 2015، دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي -دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج37، ع3، سوريا.
5. الشهراني، ناصر. 2013، دور تخطيط المسار الوظيفي في تحسين أداء العاملين في الأمن الصناعي بشركة سابك، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
6. عثمان، برحاب; فتحي، معيوش. 2016، تخطيط المسار الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة سيرتاف - ، رسالة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
7. الكمري، نوفل; عباس، مهدي. 2015، الاقتدار المعرفي وأثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين - دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والآثار، مجلة الإدارة والاقتصاد، مج 38، ع 103، العراق، 2015، ص ص (336-350).
8. ماهر، أحمد. 2009، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص522.
9. المرسي، جمال الدين محمد. 2003، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
10. وادي، رشدي; ماضي، كامل. 2007، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية - غزة- وجهة نظر ذاتية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، مج15، ع2، ص ص(779 - 817).
11. وصفي عقيلي، عمر. 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 553.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. ADEKOLA, B. 2011, *Career planning and career management as correlates for career development and job satisfaction. A case study of Nigerian Bank Employees, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1 No.2 , pp(100-112).*
2. ALSAHEB, A. 2012, *Organizational Career Management Practices at Banks Operating In Palestine, Thesis Master, Faculty of Graduate Studies, Hebron University, p45.*
3. ANTONIU, E. 2010, *Career Planning Process And Its Role In Human Resource Development, Annals of the University of Petroşani, Economics, 10(2), pp(13-22).*
4. CHETANA, N; MOHAPATRA, A. 2017, *Career Planning and Career Management as Antecedents of Career Development: A Study, Asian J. Management, 8(3): July - September, pp(614-618).*
5. GEORGE, M.J.; JONES, R.G. 2007, *Understanding and Managing Organizational Behavior, 5th Edition, Prentice Hall/Pearson Publishing House, London, p178.*
6. JAFFE, D. T.; SCOTT, C. D. 1991, *Career Development for Empowerment in a Changing Work World, New Directions in Career Planning, Palo Alto, California: CPP Books, pp(33-59).*

7. JIGAU, M. 2007, *Career Counselling Compendium of Methods and Techniques*, Institute of Educational Sciences, Euroguidance, Romania,p16.
8. MONDY, R.W; NOE ,R.M. 2008, *Human Resource Management: 9th Edition*, Pearson Education, Inc. Massachusetts, p246.
9. POPA,M; RBU,J; PIPAŞ;M, 2014, *Professional Career Planning - Practice and Results*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, July, Vol. 4, No. 7,pp(350-362)
10. TIMAR, D; et al. 2015, *Career counselling strategies: a practical handbook*, Universitatea Aurel Vlaicu din Arad, Romania, p51.
11. ZLATE, M. 2004, *A dissertation regarding the managerial and organizational psychology*: Polirom Publishing House, Iaşi, p 377.