



جامعة المنصورة
كلية التربية



التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة مدخل لتطوير المسار الوظيفي

إعداد

شيماء السيد محمد محمد صبح

إشراف

أ.د/ مجدى صلاح طه المهدي أ.د/ علي عبدربه حسين

أستاذ أصول التربية
ووكيل كلية التربية للدراسات العليا
والبحوث - جامعة المنصورة

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية التربية - جامعة المنصورة

مجلة كلية التربية - جامعة المنصورة

العدد ١١٤ - إبريل ٢٠٢١

التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة مدخل
لتطوير المسار الوظيفي

شيماء السيد محمد محمد صبح

مقدمة

تعد جامعة المنصورة من أهم المؤسسات التعليمية التي تسهم في صنع وتقدم ورخاء المجتمع المصري، بما تمتلكه من إمكانيات علمية وبشرية تمكنها من قيادة حركة المجتمع وتوجيه عمليات التنمية في جميع المجالات، ومن ثم فهي تحدد طبيعة ونوعية الأجيال القادمة التي يتوقف عليها مستقبل الأمة.

وتقوم الجامعة في الأساس على نوعين من الأداء أحدهما: الأداء الأكاديمي، وهو يختص بما تقدمه الجامعة فعلياً من خلال وحداتها وتنظيماتها من برامج وخدمات وأنشطة متنوعة مرتبطة بوظائفها المختلفة، والنوع الآخر هو: الأداء الإداري الذي يرتبط بما يقوم به الجهاز الإداري والأكاديمي معاً من مهام إدارية، وهذان النوعان من الأداء بينهما علاقة تفاعلية وتكاملية ولا غني لأحدهما عن الآخر، وهما يشكلان معاً منظومة الأداء الجامعي التي تتمثل غايتها في تحقيق أهداف الجامعة (هاشم، ٢٠٠٨، ٣٢٠).

ونتيجةً للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية من إعادة الهيكلة (reconstructing)، أو إعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة re-engineering) أو الدمج (merging) أو التخفيض (downsizing)، مما يعكس تحديات جديدة وغير متوقعة يجب أن يتعامل معها الجهاز الإداري بجامعة المنصورة في جهوده لحشد واستغلال موارده البشرية بغية الحفاظ على وضعية الجامعة محلياً وعالمياً.

لذا فإن جامعة المنصورة لا بد تضع في أولى أولوياتها وأهم انشغالاتها النهوض بمعارف، مهارات وخبرات مواردها البشرية من العاملين بالجهاز الإداري من خلال تنميتهم مهنيًا والاستثمار فيهم باعتبار تنمية الموارد البشرية مهنيًا أحد أهم المداخل الفعالة لرفع جودة العنصر البشري، حيث تهدف برامج التنمية المهنية المخططة بفاعلية إلى "تحسين المهارات، وتنمية روح الفريق والقدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة، لحل المشكلات الإدارية، وزيادة الثقة بالاعتماد على الاتصال الذاتي، كما تهدف إلى تطوير الأداء الوظيفي خلال المسار الوظيفي من بدايته وحتى نهايته" (Kriemadis& Kourtesopoulou, 2008, P36)

وقد أكدت العديد من الدراسات السابقة أهمية التنمية المهنية للعاملين الإداريين وتطويرهم وظيفياً، فقد أوصى الشمراري (٢٠١٢) بضرورة التنمية المهنية للعاملين الإداريين من خلال إجراء دورات تدريبية باستمرار من أجل معرفة كيفية مواجهة ضغوط العمل ومعالجتها والتغلب عليها مع التركيز على العاملين ذوي الخبرة القليلة.

وتوصلت دراسة الهيئي (٢٠٠٤) إلى أن الإدارات العليا في الجامعة لا تؤدي دوراً مباشراً ومخططاً في التأثير في تطوير المسار لدى العاملين، إذ هي تولى جُلّ الاهتمام للعاملين في الخدمة الجامعية- وبخاصة من أعضاء هيئة التدريس، وفي نفس الوقت لا تعطي القدر ذاته من الاهتمام بتطوير العاملين- الإداريين- الذي يوفر للعملية التعليمية الدعم والإسناد، كما أوصت دراسة مهدي (٢٠١١) مؤسسات التعليم العالي إلى الاهتمام بتطوير الموظفين الإداريين ووضع برامج خاصة تساعدهم على تطوير قدراتهم ومهاراتهم وكفاءاتهم، والعمل الجاد لتوضيح الأنظمة والقوانين حتى تكون الرؤية واضحة لهم. كما أوصت الدراسة بوضع نظام خاص بالحوافز يكون أكثر فاعلية وتشجيعية للموظفين، وأن على الموظفين العمل الجاد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم، والتعاون مع الإدارة العليا في رسم وتطوير مسارهم الوظيفي حسب الإمكانيات المتاحة والمتوفرة. مشكلة الدراسة وتساولاتها

تحدد مشكلة الدراسة في الحاجة الدائمة إلى تطوير الأداء المهني للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة كون الجامعة تضم أعداداً من العاملين الإداريين الذين يقدمون خدماتهم للعملية التعليمية والتربوية، إلا أن الهيئة الإدارية في المؤسسة الجامعية نفسها أقل حظاً في سياسة الجامعة وبدلاتها وبرامجها التطويرية، إضافةً للتغيرات والتطورات الدائمة ببيئات العمل في بعض برامج تطوير وتجديد الأداء الوظيفي كالتخفيض Downsizing أو إعادة الهيكلة reconstructing وغيرها من البرامج التي تتطلب الاستغناء عن بعض العاملين والاحتفاظ بغيرهم إذا لم يتم تنميتهم مهنيًا لتتكيف مع تلك المتغيرات، إضافةً إلى تطوير أنفسهم وصقل قدراتهم واكتساب المزيد من المهارات التي تساعدهم على التطور الوظيفي، فغياب التنمية المهنية يؤدي إلى تراجع الأداء الوظيفي. ففي الماضي كان الاهتمام منصباً بشكل كبير على تسيير المسار الوظيفي للفرد والحفاظ على استقرار الوضع التنظيمي للمؤسسة وذلك على حساب المسار الوظيفي وتطوير الأداء، أما في الوقت الحديث فذهب الاتجاه في التركيز على الاستفادة بشكل استراتيجي من رأس المال البشري والعمل على الاستثمار الداخلي في الفرد باعتباره محور التغيير في المؤسسة (Steven, 2006, 6)

كما أنه ومن خلال البحث تبين للباحثة أن هناك ندرة في إجراء دراسات خاصة في مجال التنمية المهنية للعاملين الإداريين بالجامعات في مقابل وفرة في الدراسات التي اهتمت بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم أو تدريب القيادات ورؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات، وذلك في حدود علم الباحثة.

ومن هنا دعت الحاجة إلى ضرورة تحقيق التنمية المهنية للجهاز الإداري بجامعة المنصورة بهدف تحقيق مستوى متميز من الأداء الإداري، مما يجعلهم أكثر ارتباطاً بالوظيفة ويحقق لهم الاستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل، على العكس من تلك المؤسسات التي لا تهتم بالتنمية المهنية والتطوير الوظيفي.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة كمدخل

لتطوير المسار الوظيفي؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة؟
٢. ما أساليب ووسائل التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة؟
٣. ما الأسس النظرية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة؟
٤. ما متطلبات تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة كمدخل لتطوير المسار الوظيفي؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي:

التعرف على متطلبات تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة

المنصورة كمدخل لتطوير المسار الوظيفي.

وينبثق من هذا الهدف، الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على واقع التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة.
- ٢- الكشف عن أهم أساليب ووسائل التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة في ضوء مدخل تطوير المسار الوظيفي.
- ٣- التعرف على الأسس النظرية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري.

أهمية الدراسة

وترجع هذه الأهمية إلى ما يلي:

١. تحاول الدراسة مساعدة صانعي القرار التربوي بالجامعة في تكوين رأي إيجابي لإيجاد جهاز إداري كفء يتواءم مع متغيرات العصر، من خلال تشخيص الواقع وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف.
 ٢. تزويد القيادات العليا بالجامعة ببعض المتطلبات اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة.
 ٣. أن إدارة الموارد البشرية باعتبارهم حجر الأساس والمحرك الرئيس الذي تركز عليه مختلف نشاطات الجامعة والذي يرسم لها خططها وينفذ أهدافها ويبرز هويتها ويشكل كيانها بشكل عام، لذلك لابد من إحداث التغيير في نمط هذه الإدارة من التقليدية القائمة على التمسك باللوائح والقوانين وتنفيذ الأوامر إلى الإدارة القادرة على الإبداع والابتكار وصنع واتخاذ القرارات.
 ٤. يحقق تطوير المسار الوظيفي فوائد تعود بالنفع على الفرد والمؤسسة معاً مثل الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصيص الموارد البشرية واستخدامها، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية و مهنية.
 ٥. محاولة لفت أنظار العاملين في الجهاز الإداري إلى أهمية تحديث قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها بما يتناسب مع كل جديد في مجال وظائفهم.
- منهج الدراسة
- تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي The Descriptive Method، الذي يصف ويرصد الوضع الراهن للتنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة وصفاً فعلياً ودقيقاً، ويعبر عنه تعبيراً كفيئاً ليوضح خصائصه، في ضوء مدخل تطوير المسار الوظيفي، ومن ثمّ تقديم التوصيات والمقترحات بناءً على الاستنتاجات التي تسهم في فهم الواقع وتطويره والتخطيط له. مصطلحات الدراسة
- تحدد مصطلحات الدراسة فيما يلي:

١- التنمية المهنية Professional Development

يمكن تعريفه إجرائياً: بأنها الجهود والأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي يحتاجها العاملون في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة؛ ليستطيعوا من خلالها تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني

واكتساب خبرات جديدة لازمة لهم حتي يتقنوا مجال عملهم من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في العمل وإثراء مجال المهنة بدايةً من التعيين وانتهاءً بنهاية الخدمة.

٢- تطوير المسار الوظيفي Career Path

يمكن تعريفه إجرائياً: بأنها سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية وتجارب العمل المتتالية التي يتدرج إليها الفرد خلال حياته العملية، والتي ترتبط بنجاحه وتقدمه في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة سواء عن طريق الترقية (رأسياً) أو عن طريق النقل الوظيفي (أفقياً) عبر هيكل تنظيمي، في ظل مسار تنظيمي محدد بصورة تمكنه من أن يصل إلى هدفه الوظيفي المنشود. الدراسات السابقة

من أهم الدراسات والتي أمكن للباحثة الاطلاع عليها والاستفادة منها في هذا الموضوع على النحو التالي:

١- دراسة (الراشد، ٢٠١٢) بعنوان " التنمية المهنية المستدامة للعاملين في مؤسسات المجتمع الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية في ضوء احتياجاتهم المهنية تصور مقترح" وقد هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح للتنمية المهنية المستدامة للعاملين في مؤسسات المجتمع الأهلي بالمملكة العربية السعودية من خلال التعرف إلى أهمية وواقع التنمية المهنية المستدامة، ودور برامج التنمية المهنية المستدامة الحالية في تلبية الاحتياجات المهنية للعاملين، والتعرف إلى دلالة الفروق في ذلك تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية. تكونت عينة الدراسة من (٦٠٤) أفراد، منهم (٥٦٠) متدرباً من المتدربين في مؤسسات المجتمع الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية، و(٤٤) خبيراً من أعضاء هيئة التدريس يدرسون في جامعة الملك سعود. واستخدم الباحث الاستبانة والتي تكونت من (١٦٠) عبارة موزعة على (٧) محاور هي: أهمية التنمية المهنية المستدامة، وواقع التنمية المهنية المستدامة، والاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المهنية، وأساليب تلبية الاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المهنية، ومقترحات تفعيل برامج التنمية المهنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن التنمية المهنية المستدامة مهمة بدرجة كبيرة بالنسبة للأفراد ومؤسسات المجتمع الأهلي علي السواء وأن مؤسسات المجتمع الأهلي تؤدي دورها المتعلق ببرامج التنمية المهنية المستدامة بدرجة متوسطة، وقلة تلبية الاحتياجات المهنية للعينة في المهارات التالية: مهارات الإدارة، مهارات التواصل، مهارات اللغة، مهارات العمل المؤسسي. وأن مشكلات التنمية المهنية المستدامة موجودة بدرجة كبيرة في مؤسسات

المجتمع الأهلي، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \geq 0,005$) في أهمية التنمية المهنية المستدامة وفي دوافع الالتحاق ببرامج التنمية المهنية المستدامة تعزي لمتغير الجنس لصالح الإناث، وفي واقع التنمية المهنية المستدامة، والاحتياجات التدريبية في مجال التنمية المهنية المستدامة، ومشكلات التنمية المهنية المستدامة لصالح الذكور. وفي واقع التنمية المهنية المستدامة تعزي لمتغير الوظيفة لصالح الموظفين وفي مقترحات تفعيل برامج التنمية المهنية المستدامة لصالح الإداريين. وفي أهمية التنمية المهنية المستدامة تعزي لمتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأقل، وفي مقترحات تفعيل التنمية المهنية المستدامة لصالح الخبرة الأعلى.

٢- دراسة السويري (٢٠١٤) بعنوان "مدى إسهام برامج التدريب الإداري في التنمية المهنية للعاملين في الإدارات المدرسية بدولة الكويت"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إسهام برامج التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية لعينة الدراسة من العاملين في الإدارة المدرسية بدولة الكويت، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: مساهمة برامج التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية في مجال القيادة المدرسية وبدرجة مرتفعة حيث تراوح متوسط استجابات عينة الدراسة لهذا المحور ما بين (٤,٦٥)، (٤,٠٥)، كما بلغ المتوسط الكلي للاستجابات (٤,٤٩) وانحراف معياري قدره (٠,٤٣٨)، وكذلك مساهمة برامج التدريب الإداري في تحقيق التنمية المهنية للعاملين في الإدارة المدرسية في تحسين الأداء كانت بدرجة مرتفعة

٣- دراسة (الإبراهيم، ٢٠١٥) بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها" وقد هدفت الدراسة إلى تعرف دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٩٣) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. وقد توصلت الدراسة إلى أن دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسط، مع وجود فرق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من العاملين يعزي لمتغير الجنس لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية. و جاء الفرق لصالح أعضاء هيئة التدريس من الذكور واتضح وجود فروق بين من خبرتهم ١٠-١٥ سنة من جهة، ومن خبراتهم ٥- إلى أقل من ١٠ سنوات من جهة أخرى، وجاء الفرق لصالح من خبراتهم ١٠-١٥

سنة. كما تبين وجود فروق بين من لديهم ٣-٦ دورات من جهة، ومن لديهم أكثر من ٦ دورات من جهة أخرى، وجاء الفرق لصالح من لديهم أكثر من ٦ دورات. وبينت الدراسة عدم وجود فرق في درجة تقدير أفراد عينة الدراسة يعزى لمتغير الرتبة العلمية لدور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية. وتوصي الدراسة باستخدام التقنيات الحديثة مع التنوع في أساليب التدريب في برامج التنمية المهنية من أجل تعظيم أداء العاملين.

٤- دراسة (القاسمية، ٢٠١٨) بعنوان "التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحاري" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحاري، وإظهار أثر كل من متغير النوع الاجتماعي، ومتغير الفئة الوظيفية، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة الوظيفية على درجة التطبيق. تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي جامعة صحاري والبالغ عددهم (٥٢٠)، أما عينة الدراسة فقد بلغت ١٠٠ موظف تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية. وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على محورين: التنمية المهنية والرضا الوظيفي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها: أنه يمكن التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي من خلال التنمية المهنية، حيث بلغت قيمة الارتباط المتعدد $R^2=0.48$ وكانت قيمة "ف" 90.55 ، بدرجات حرية 1.99 ، وقيمة احتمالية أقل من 0.05 ، وهذا يعني أن التنمية المهنية تفسر ما نسبته 48% من التغيرات الحادثة في مستوى الرضا الوظيفي. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط ذي دلالة إحصائية لمستوى التنمية المهنية بشكل عام، حيث لوحظ وجود مستوى متوسط دال إحصائياً لمستوى محتوى البرامج التدريبية ولواقع أساليب التنمية المهنية المقدمة، ووجود ارتفاع ذا دلالة إحصائية في التسهيلات المقدمة من قبل الجامعة في التدريب من وجهة نظر العينة. كما أوضحت النتائج وجود مستوى متوسط للرضا الوظيفي بشكل عام لدى موظفي جامعة صحاري مع وجود دلالة إحصائية للنتائج، حيث اتضح من النتائج مستوى متوسط لدى أفراد العينة عن محور الرضا عن الوظيفة وعن محور العائد من الوظيفة في حين أظهر محور العلاقة الإنسانية وجود ارتفاع دال إحصائياً.

٥- دراسة بيلزر Belzer (2005) وهدفت الدراسة إلى تقييم برامج التنمية المهنية ودورها في التأثير على الفعاليات والممارسات الأكاديمية والإدارية للمشاركين، ودراسة تأثير برامج التنمية المهنية على النظام الهيكلي العام للتعليم، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة التركيز على بناء وتشكيل الثقافة العامة تجاه التنمية المهنية، وضرورة تعزيز سبل وقنوات المشاركة في فعاليتها

وضرورة الاستجابة لمتطلبات برامج التنمية المهنية لكل المشتركين، وحثمية التوازن بين مجموعة الموارد التي يتم توفيرها، والجهد المبذول بغرض تنظيم فعاليات تقييم التنمية المهنية ، وحثمية تطوير وتعزيز تأثير التنمية المهنية على الممارسات الفردية للمشاركين وعلى الهياكل التدريبية للبرامج، وضرورة بناء مجتمع مهني يقوم على التقييم المتواصل والمستمر لفعاليات التنمية المهنية

٦-دراسة برندان وآخرون(Brendan and others)(2006). وهدفت الدراسة إلى تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات التربوية داخل المدارس في إنجلترا وتحت الإشراف المباشر لقسم التعليم وتدريب المهارات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من(١٥٠) من القيادات التربوية، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة من أجل تحقيق أهدافها، وخلصت نتائج الدراسة إلى: أن المهارات والقدرات الخاصة بالقيادات التربوية بحاجة إلى تطوير وتحسين حتى يتحول نظام التعليم المدرسي إلى النظام الأفضل، وأن تقويم الدورات التدريبية للقيادات التربوية تعمل على تنمية مهاراتهم المهنية والفكرية والإدارية.

تعليق علي الدراسات السابقة

باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية يتضح ما يلي:

- تتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المحور الأول في الاهتمام بالتنمية المهنية
- وجود ندرة في الدراسات التي تهتم بالتنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة.
- وجود ندرة في الدراسات السابقة التي تربط بين التنمية المهنية وتطوير المسار الوظيفي، وهو ما يميز الدراسة الحالية، ويؤكد على أهمية إجراءات

الدراسة

سوف تتضح هذه الإجراءات في المحاور التالية:

المحور الأول: رصد واقع التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة وذلك من خلال (مفهوم التنمية المهنية، أهميتها، أهدافها، أساليبها، معوقاتهما).

المحور الثاني: يعرض للإطار الفكري لتطوير المسار الوظيفي.

المحور الثالث: يشتمل على متطلبات تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري

بجامعة المنصورة كمدخل لتطوير المسار الوظيفي.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتنمية المهنية

تعد التنمية المهنية وسيلة من وسائل تطوير أداء العاملين، وتقوم الدولة -عامة-

والمؤسسات التعليمية-خاصة- بإنفاق المبالغ الكبيرة على برامجها ونشاطاتها بغرض تحقيق أهدافها، لذا فهي مقبولة بشكل واسع.

أولاً: مفهوم التنمية المهنية

تعد التنمية المهنية Professional Development مفهوم شامل يتسع ليضم أربعة جوانب متكاملة فيما بينها، هي التحسين أو التطوير المهني Improvement، والإصلاح المهني Remediation وإعادة التدريب المهني Retraining والتجديد المهني Innovation وتعرف التنمية المهنية على أنها "هي نتاج عملية التعلم التي توجه لاكتساب المعارف النظرية والعملية بالإضافة إلى تنمية الاتجاهات والمهارات التي تتعلق بالجوانب المهنية (Mushayikwa, 2011, P14)

ويقصد صيفور (٢٠١٥، ١٥) بالتنمية المهنية "عملية أو برنامج تقوم به الجامعة لإكساب أعضائها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات والتقنيات المتصلة بممارسة أدوارهم المهنية لرفع مستوى أدائهم بصورة جيدة وبشكل أفضل.

ويعرفها عبد المعطي (٢٠١٦، ١٧٣) على أنها "عملية مؤسسية تتم عادة من خلال مراكز أو وحدات متخصصة تعني بتقديم برامج تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية لمنظومة العمل المؤسسي بما يؤدي في النهاية إلى تحسين وتطوير المؤسسة ككل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك من يعرف التنمية المهنية على أنها "مورد يمكن الوصول إليه عن طريق أشكال مختلفة من أنشطة المجتمع العملية، وتبادل الخبرات والتجارب، بحيث يتم إثراء وتحسين الكفاءة المهنية باستمرار لتحقيق التنمية المهنية (Kong, 2018, 159)

ويتحليل التعريفات السابقة يمكن القول أن التنمية المهنية تقوم على عدة أسس يضمن من خلالها نجاح أنشطة وعمليات التنمية المهنية كافة، ومن أهم هذه المبادئ منها:

- أنها عملية نظامية: فهي تتم من خلال أنشطة وعمليات منظمة، وبدون هذا المدخل المنهجي والنظامي فإن المتغيرات التنظيمية سوف تعوق نجاح عمليات التنمية المهنية عن تحقيق التحسين المستمر في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات الفئة المستهدفة (العاملين).
- أنها عملية مستمرة: حيث لا يمكن تحقيقها في فترة وجيزة، فهي عملية تستمر على مدى الحياة المهنية، كما أنها تقدم كل يوم فرصاً للتعلم والتحدي، واستغلال هذه الفرص بشكل مناسب يساعد على زيادة كفاية العاملين، فكل يوم يأتي بجديد وفرص تعلم أخرى وعلى الفرد أن يقف دائماً على كل حديث وجديد.

- **أنها عملية مقصودة:** حيث تعتمد على جهود منظمة بشكل مقصود لتحقيق تغيرات إيجابية، وكذلك على عمليات مدروسة تركز على رؤية واضحة للأهداف المرجوة، وتتم هذه العملية المقصودة من خلال عدة خطوات تتمثل في: تحديد الأهداف المرجوة من التنمية المهنية بوضوح، التأكد من أن هذه التنمية ذات قيمة للأفراد المستهدفة، وتحديد الطرق التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف مع الأخذ في الاعتبار التغيرات المتوقعة.

- **أنها تركز على التغيير الفردي والتنظيمي:** فهي لا تركز فقط على إحداث تغييرات في مهارات وكفايات واتجاهات ومعلومات العاملين، ولكنها تشمل كذلك على إحداث تغييرات لدى كافة العاملين وعلى كافة المستويات التنظيمية في الإدارة أو المؤسسة.

- **أنها عملية تعاونية تشاركية:** لا بد أن يشترك فيها القيادات في إعداد وتخطيط وتنفيذ التنمية المهنية، وأن يتم التعاون بينهم وبعضهم البعض من ناحية، كل حسب واجباته ومسئولياته تجاه تنفيذ التنمية المهنية وتقييمها. (خليل، ٢٠٠٧، ٤٩٩)

وعليه تعرف الدراسة الحالية التنمية المهنية إجرائياً: بأنها الجهود والأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي يحتاجها العاملين في الجهاز الإداري بجامعة المنصورة؛ ليستطيعوا من خلالها تنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم المهني واكتساب خبرات جديدة لازمة لهم حتي يفهموا مجال عملهم من أجل الارتقاء بمستوى الأداء في العمل وإثراء مجال المهنة بدايةً من التعيين وانتهاءً بنهاية الخدمة.

ثانياً أهمية التنمية المهنية

تتمثل أهمية التنمية المهنية فيما يلي:

١. اكتساب المعارف والمهارات و الاتجاهات.
٢. المرونة والقدرة على التكيف في العمل.
٣. تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للأفراد والجماعات وفق مبدأ التعلم المستمر .
٤. تقليص النفقات من خلال زيادة المهارات والكفاءات وبالتالي تقليل نسبة الأخطاء بالعمل.
٥. مواكبة التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة العمل الجامعي مثل ازدياد سرعة تطوير المعرفة واتساعها، والتقدم التقني والتطور في مجال أساليب التقييم. (شاهين، ٢٠١٤، ٦٧)

ثالثاً: أهداف التنمية المهنية

تهدف عملية التنمية المهنية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعات إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:

١- تمكين المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهام والعمليات الموكلة إليهم، ومن ثم الحصول على الناتج المرغوب.

٢- رفع الروح المعنوية للعاملين، وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسساتهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدراتهم،

٣- تحقيق تأقلم العاملين بالجهاز الإداري مع المستجدات الحاصلة في البيئة الخارجية للجامعة، والمتعلقة بالمهام والوظائف المنوطة بهم.

٤- اكتساب الأفراد المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات لإنجاز العمل على أكمل وجه.

٥- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية، وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.

٦- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء والمساهمة في معالجة أسباب الانقطاع عن العمل.

٧- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة، والحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

٨- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف الجهة التي يعمل بها (عبد السلام، ٢٠٠٧، ٤٣٠)

رابعًا: أساليب ووسائل التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري:

تعدد أساليب التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة ما بين أساليب مباشرة وأساليب مساعدة، كما تختلف باختلاف الظروف والمواقف القائمة، تبعًا لطبيعة ومجال المهنة، وكذلك تبعًا للهدف والوقت المخصصين لبرنامجها، ويمكن تناول أهم أساليب التنمية المهنية من خلال ما يلي:

أ. أساليب ذاتية

تعد أحد الأساليب التي ظهرت لتوظيف الاستراتيجيات التربوية حيث تعتمد هذه الأساليب على استقلالية الأفراد، وتوفير جو من الديمقراطية والحرية أثناء تنميتهم مهنيًا، وفيها يستطيع الأفراد اكتشاف مهاراتهم بعيدًا عن خبرات الآخرين المهنية، ويستطيعوا تعميم ممارستهم المهنية ذاتيًا باستخدام استراتيجيات التعلم التأملي، ويتم ذلك من خلال:

١- أسلوب التنمية التشاركي: حيث يساعد هذا الأسلوب في اكتساب المعارف المهنية وتنميتها من خلال التفاعل وتبادل الآراء والمناقشات مع زملاء المهنة والتراسل مع آخرين لطلب الرأي

والمشورة، وأيضا من خلال العلاقات مع الإدارة الجامعية وإتاحة الفرص لحل المشكلات الخاصة بالجامعة (يوسف، ٢٠١٦، ١٤٣)

٢- التعلم المعتمد على الكمبيوتر **Computer – Assisted Learning**: وهو أحد أساليب

التعلم الذاتي ويستخدم إما التدريب الفردي أو التدريب الجماعي من خلال شبكة الانترنت (Net Work) ويعتمد فيه المتدرب على نفسه في تعلم مهارة سبق تحديدها ومعلومات معدة من قبل الكمبيوتر، وتعرض عادة على المتدرب الذي يتمكن من السير فيها بدون مساعدة معلم أو مدرب، ويمكن استخدام هذا الأسلوب في موقع العمل أو المنزل أو الأماكن البعيدة لتنمية مهارات المعلمين في عدة مجالات حيث تتوفر مجموعة من البرامج لهذه المجالات، ويتميز هذا الأسلوب بتقديم التغذية الراجعة الفورية للمتدرب، مما يثير اهتمامه ويساعده على المشاركة الفعالة، والمرونة فيما يتعلق بأوقات التعلم، وإمكانية استخدام البرنامج والرجوع إليه أكثر من مرة، وتوفر معايير ثابتة ورقابة للجودة.

٣- الملاحظة: **Observation**: وفيها يتبادل المتدربون ملاحظة الأداء المهني لبعضهم البعض، وذلك لتقديم التغذية الراجعة لبعضهم البعض، ومن ثم يعود بالفائدة على الطرفين (كامل، ٢٠١٢، ٦١).

ب. أساليب رسمية

تقدم هذه الأساليب بدعم وتشجيع من الإدارة الجامعية ومراكز التنمية المهنية التابعة لها، وقد يكون بأشكال متعددة منها: توفير الدعم المالي ومتطلبات التطوير المختلفة، إقامة الدورات التدريبية المتنوعة داخلياً، بتشجيع من الجامعة وبقوادرها المتميزين والمتمرسين، أو من خلال استقدام خبراء لهذا الغرض، وتوفير شبكات الانترنت المحلية والعالمية لتبادل الخبرات مع الآخرين في الكليات والجامعات المماثلة، وتتضح أساليب الإدارة الجامعية في التنمية المهنية للعاملين في الجهاز الإداري فيما يلي:

١- المحاضرة: ويعتبر هذا الأسلوب لا غنى عنه في نقل المعلومات والمعارف الجديدة خاصة إذا كانت المحاضرة متماسكة ولها منطق متزن وبها أفكار جديدة، فهي عملية اتصال بين محاضر ومجموعة من الأفراد ويقوم فيها المحاضر بتقديم بعض الأفكار والمعلومات التي تدور حول موضوع معين سبق له إعداده وتنظيمه (Lee, 2005, 54)، وبالرغم من أن المحاضرات أسلوب يصلح لعدد كبير من الأفراد، وقليلة التكاليف، وفيها يتم عرض

المعلومات والحقائق بصورة منظمة لاسيما إذا ما تم استخدام الوسائل التكنولوجية المتنوعة؛ إلا أنه تختص بعرض وجهة نظر واحدة فقط وتقتصر إلى التفاعل من قبل الأفراد.

٢- **التدريب:** أسلوب من أساليب التنمية المهنية التي تهتم بمساعدة الفرد في الحصول على العلم ونقل المعرفة للأفراد وتطوير مهاراتهم في مختلف التخصصات والتي يحتاجونها في العمل، وفيه يتم العمل بشكل تعاوني وبأسلوب ديمقراطي خلال مدة معينة، مع عدد معين من المشاركين، باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة، كما يشارك المتدرب في إبداء الرأي حول موضوعات التنمية المهنية المقدمة له والاستفادة من التقنيات الالكترونية وتوظيفها في برامج التنمية المهنية.

٣- **أسلوب التناوب الوظيفي:** ويمقتضى هذا الأسلوب تضع الجامعة خطة التدريب التي تقوم على إجراء حركة تغيير بين بعض المتدربين المراد تدريبهم على الوظائف والأعمال المطلوب تدريبهم عليها، ويتحقق ذلك من خلال مرور المتدربين على عدد من الأعمال الإدارية، بحيث يبقى بكل فترة، ويهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى إعداد المتدرب الشامل الذي يمكنه أن يلم بأكبر عدد من المهام بحيث تضمن إدارة الجامعة عدم تعطل العمل في حالة غياب أحد العاملين (يوسف، ٢٠١٦، ١٤٨)

وليس هناك أسلوب تدريب مثالي ولكن يجدر مراعاة الأساليب الفردية بين المتدربين، العمل على نقل المعرفة

خامسًا: معوقات التنمية المهنية

تعاني برامج التنمية المهنية التي تقدم للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة، من معوقات تحد من فاعليتها، وتؤدي للعاملين بالجهاز الإداري إلى ضعف قدرتهم على الإبداع والابتكار، كما تؤدي بدورها إلى ضعف الأداء، ومن أبرز هذه المعوقات:

١. اقتصار الغرض من الدورات التدريبية على الحصول على شهادات بعينها بغرض الترقى أو الحصول على منصب قيادي أو إداري في الجامعة.
٢. غياب السياسة الواضحة لتنمية الموارد البشرية المهنية والأكاديمية بالجامعة.
٣. افتقار محتوى برامج التنمية المهنية إلى الكثير من الاتجاهات الحديثة المرتبطة بتطوير الأداء المهني والأكاديمي. (أحمد، ٢٠١٩، ١٩١)
٤. ضعف ربط التنمية المهنية للموارد البشرية الجامعية بمسارهم الوظيفي.
٥. القصور في نظام تدريب العاملين داخل الحرم الجامعة حيث يتم تدريب القلة الذين تم ترشيحهم

فقط من السلطات العليا.

٦. ضعف وضوح خطة التنمية المهنية للموارد البشرية بالجامعة.
٧. قلة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالجامعة بدقة عند تصميم البرنامج التدريبي.
٨. قلة قياس أثر برامج التنمية المهنية في سلوكيات الموارد البشرية ومهاراتهم بعد تلقيهم لها (أحمد، ٢٠١٩، ٢١٥)
٩. زيادة العبء الوظيفي على العاملين أثناء قيامهم بعمليات التنمية المهنية.
١٠. غياب التشجيع المعنوي والمادي، حيث يتساوى في الجامعة من يعمل ومن لا يعمل.
١١. وجود خلل في قواعد منح جوائز الجامعة التشجيعية والتقديرية للعاملين المتميزين.
١٢. قلة الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة.
١٣. ضعف التعاون بين الزملاء في تنميتهم مهنيًا.
١٤. عدم دراسة تقارير برامج التنمية المهنية للاستفادة من ملاحظتها في تحسين
١٥. عجز الإمكانيات المادية والفنية أحيانًا.

ومن المفاهيم العامة التي ترتبط بالتنمية المهنية للموارد البشرية مفهوم تطوير المسار الوظيفي باعتباره مفهوم حديث نسبيًا في مجال إدارة الموارد البشرية على اعتبار أنه العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اهتمامات ورغبات الأفراد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وفرصها في النمو، فإذا لم يوفق الفرد منذ البداية في اختيار المسار الوظيفي الذي يلاءم قدراته ومهاراته وطموحاته الوظيفية وفق الاحتياجات التدريبية لتنمية هذه القدرات والمهارات فإنه قد يضطر إلى إعادة النظر في وضعه الوظيفي بعد سنوات من خدمته.

المحور الثاني: تطوير المسار الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة

يعد تطوير المسار الوظيفي خياراً استراتيجياً من خيارات المؤسسة فهو نشاط يتعلق بالتنمية واحتمالاتها والتطويرات المستقبلية.

(١) مفهوم تطوير المسار الوظيفي:

يعرفه ديوب (٢٠١٣، ١٣٢) بأنه "مجموعة نشاطات مشتركة بين الموظف ومنظّمته من أجل إعداده لوظائف معينة وتحديد ما يحتاج إليه من مهارات وتدريب واستشارات من أجل الوصول إلى صيغة مناسبة تحقق أهداف الموظف وأهداف المنظمة في الوقت نفسه"

كما يقصد بتطوير المسار الوظيفي "يتضمن التتابع في الماضي والحاضر والمستقبل للوظائف التي يشغلها الفرد في مختلف هياكل المؤسسة، حيث يبين التوافق الدائم بين احتياجات المؤسسة، ورغبات وطموحات الأفراد" (Peretti, 2013, p.255)

وعليه يمكن تعريف تطوير المسار الوظيفي إجرائياً بأنه "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اهتمامات ورغبات العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة في التقدم الوظيفي وبين الاحتياجات المستقبلية للجامعة وفرصها في النمو"

وترجع الأسباب التي تدعو المؤسسات بأنواعها للاهتمام بتطوير المسار الوظيفي للعاملين إلى:

- تزايد المستويات العلمية للعاملين مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات أفضل.
- يؤدي التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية الجامعة في الحصول على، والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.
- المؤسسات التي تخطط لموظفيها مستقبلياً تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم ستقود قوة بشرية منتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم.
- كلما اهتمت الجامعة بالتطوير الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب.
- تساعد برامج التخطيط وتطوير المسار الوظيفي في اكتشاف الأفراد الموهوبين لتولي مناصب قيادية وتوجههم إلى برامج التدريب والتنمية (بو طالب ، ٢٠١٥ ، ١٥٣)

(٢) أهداف تطوير المسار الوظيفي

تتمثل أهداف تطوير المسار الوظيفي فيما يلي:

١. مساعدة الأفراد في تنمية وتوجيه ميولهم المهنية ومهاراتهم.
٢. رفع مستوى رضا العاملين عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم.
٣. مساعدة الجامعة على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات البشرية وبالسرعة المطلوبة.

٤. مساعدة الجامعة على التخطيط التعاقبي أي ملء الشواغر الناجمة عن معدلات الدوران والتقاعد والاستقالات.

٥. زيادة احتمالات تحقيق العامل لطموحاته في النمو الوظيفي.

٦. المحافظة على الخبرات والكفاءات وبقائها في الجامعة، وجذب الكفاءات من الخارج.

٧. إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطوير. (طبيب، ٢٠١٣، ١٥)

(٣) أبعاد تطوير المسار الوظيفي

تتطوي عملية تطوير المسار الوظيفي على بعدين رئيسيين يوضحان العلاقة بين العاملين الإداريين بالجهاز الإداري والمؤسسة (الجامعة) وهذان البعدان هما: تخطيط المسار الوظيفي (وهي عملية فردية) وإدارة المسار الوظيفي (وهي عملية مؤسسية تنظيمية).

البعد الأول: تخطيط المسار الوظيفي

عرفه البعض بأنه "عملية مستمرة يقوم من خلالها الموظف بوضع أهدافاً معينة ويحدد السبل المناسبة لتحقيقها" (Mondy, et al, 2005, 226)

ويشير رضوان (٢٠١٢، ٣٩) إلى تخطيط المسار الوظيفي "بتلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية والطريقة الملائمة لتحقيقها.

وتنظر الدراسة الحالية إلى تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة أنه تحديد العاملين للوظائف الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيشغلونها أفقياً أو رأسياً بما يتفق وقدراتهم ومهاراتهم، ورغباتهم، وخصائصهم الشخصية الأمر الذي يعود بالفائدة على الجامعة في الوقت ذاته"

ولكي يتمكن الفرد من التخطيط لمساره الوظيفي بشكل جيد لابد أولاً أن يستوعب أن هذه العملية تتكون من عنصرين:

الأول: تهتم الفرد لنفسه، حيث يتصل هذا الشق بتصورات الفرد لذاته مثل قدراته واهتماماته وميوله وقيمه العليا، ويتسم هذا البعد بالعمومية ويأخذ في الحسبان مجموعة من العوامل مثل: ضرورة توافر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المنصب الذي يطلع لشغله، والتأكد من وجود خبرات تمكنه من المزاوجة بين الخصائص وبين متطلبات المنصب ثم التأكد من قدرة الفرد على معرفة اهتماماته واحتياجاته ورغباته وغيرها.

الثاني: يتمثل في مناخ العمل الذي يعمل الفرد داخله، ويتعامل فيه مع الزملاء والرؤساء وتقديم وتوفير المعلومات التي يحتاج إليها الفرد ليتعرف على المنصب الذي سوف يشغله. (طري، ٢٠١٦، ١٥-١٦)

هذا وتحتاج عملية تطوير المسار الوظيفي إلى المساعدة والدعم من جانب إدارة الموارد البشرية بالجامعة، فبدون توجيه وإرشاد وتعليم من جانب إدارة الموارد البشرية أو المديرين المباشرين فقد يقوم الفرد بالقيام بتصرفات تتعلق بالقرارات المرتبطة بمساره الوظيفي دون أن تكون نتائج تلك القرارات في صالحه، وهذا ما سيتم توضيحه في البعد الثاني من أبعاد تطوير المسار الوظيفي.

البعد الثاني: إدارة المسار الوظيفي

يمكن تعريفه بأنه "عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من انجاز أهداف مساراتهم الوظيفية" (Ronn.maria. 2010.p13)

وتقصد طري (٢٠١٦، ٢٩) بإدارة المسار الوظيفي بأنه "مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل والمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا".

ويمكن تعريف إدارة المسار الوظيفي وفقاً للدراسة الحالية على أنه "كافة الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بالجامعة مثل: التدوير (التقلب) الوظيفي، وخطط الإحلال الوظيفي، والاختيار والتعيين، وتقييم الأداء، والتدريب، والتعلم، وهذه الأنشطة مستمرة من أجل تحقيق التكامل والتوافق بين أهداف العاملين وإمكانياتهم وتفضيلاتهم، وأهداف كليات التربية وفقاً للاحتياجات والأهداف التنظيمية "

تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب الأفراد العاملين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتعمل على تغيير مواقعهم في الجامعة استناداً إلى طلبهم ونزولاً وتلبيةً لرغباتهم، ووفقاً لدرجات التطور الوظيفي أو لظهور شواغر وظيفية أو طبقاً لاحتياجات الجامعة، مما يعني أنهم في حركة مستمرة داخل كليات التربية أو خارجها، وعليه تتمثل الاستخدامات الأساسية وآليات إدارة المسار الوظيفي في الجوانب التالي:

١- الترقية Promotion: تعتبر هذه الآلية وسيلة هامة تسمح للأفراد العاملين بالحصول على قدر أكبر من الأجر والنمو والتطور في المسار الوظيفي، وهي "تعني انتقال العامل من وظيفة أدنى إلى وظيفة أخرى أعلى يصاحبها زيادة في المسؤولية، وصعوبة في العمل، كما تتطلب

توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في المتقدم للترقية، وعادة ما تتم الترقية بشرط توافر وظيفة شاغرة في المؤسسة، وترتبط بالزيادة في الراتب والمميزات" (نصر الله، ٢٠١٣، ١٥٠).

٢- **النقل Transfer**: تغيير الوظيفة الحالية للعامل إلى وظيفة أخرى مساوية لها في المركز الوظيفي والمسؤولية والأجر، وتهدف سياسة النقل إلى نقل العاملين إلى أماكن أخرى لتحقيق زيادة في الرضا عن العمل في التنظيم وأيضاً زيادة في الجهد، وقد ينتقل العامل استجابة لحاجات العمل في تغيير مواقع الموظفين، وإضفاء الحركة والمرونة على الوظائف وشاغلها تحقيقاً لمصلحة العمل والموظفين معاً وهذا السعي يهدف إلى التوفيق بين رفع كفاءة الأداء وتحقيق رغبات الموظفين في تحسين أوضاعهم الوظيفية والشخصية (حشايشي، ٢٠١٨، ١٩)

٣- **التدوير الوظيفي Job Rotation**: حيث يعمل التدوير الوظيفي على تنقل العامل من وظيفة لأخرى لفترة من الوقت، حتى يتمكن فيها من اكتساب مهارات أحدث وخبرات أكبر ليصبح قادراً على القيام بأعباء العمل في حال النقل المفاجئ لإحدى الوظائف الشاغرة (Mathis & Jackson, 2011, 359)

٤- **التدريب Training**: هو تلك الآلية التي تركز على اكتساب الفرد معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوكه وتحسين أدائه في العمل، وبالتالي فهو عملية مستمرة منذ دخول الفرد إلى العمل على اختلاف مسمياته الإدارية إلى خروجه في سن التقاعد (حريزي، ٢٠١٧، ١٣)

مما سبق يتبين أن العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة يتحملون مسؤولية تخطيط مساراتهم الوظيفية من خلال تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات والبحث عن معلومات عن فرص التقدم الوظيفي، كما تعد الجامعة المسؤولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد العاملين من خلال تقييم قدراتهم والالتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفي من أجل تهيئتهم لشغل أعلى على مساراتهم الوظيفية بما يتفق مع قدراتهم وخصائصهم الشخصية وطموحاتهم.

كما أن التنمية المهنية تهتم بتشجيع العاملين على أخذ المبادرة بأنفسهم وتكوين الرغبة الذاتية في الارتقاء بالقدرات العلمية والعملية في مجال عملهم، وبالتالي فهي تهدف إلى مساعدتهم في تنمية الوعي المهني، ومن هنا يتضح أن التنمية المهنية أعم وأشمل من التدريب والذي يعد أحد أشكالها.

المحور الثالث: متطلبات تحقيق التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة كمدخل لتطوير المسار الوظيفي

-
- في ضوء ما سبق يمكن تحديد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة كمدخل لتطوير المسار الوظيفي في النقاط التالية:
١. ضرورة تبني إدارة الجامعة سياسة هادفة، ومعلنة لتنمية العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة مهنيًا، واعتباره عملية مستمرة.
 ٢. ضرورة أن تتم عملية التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة استنادًا إلى معايير الاعتماد المؤسسي.
 ٣. ضرورة أن تسعى الجامعة إلى التطوير المهني المستمر للعاملين فيها والحث على إنشاء مركز متخصص في الجامعة لتنمية مهارات العاملين الإدارية بما يتوافق ومتطلبات العمل في البيئة الجامعية.
 ٤. تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة باستخدام الأساليب العملية الحديثة، وأن يتم التنسيق والتكامل بين برامج التنمية المهنية وبعضها البعض.
 ٥. ضرورة أن تركز التنمية المهنية علي إحداث تغييرات في اتجاهات ومهارات ومعلومات العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة وكذلك إحداث تغييرات على كافة المستويات التنظيمية في الجامعة.
 ٦. استخدام أساليب متنوعة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة.
 ٧. العمل على إزالة جميع المعوقات التي تحد من التنمية المهنية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة، والاهتمام بتوفير فرص تدريب لجميع الموظفين على حد سواء.
 ٨. تشجيع العاملين بجميع إدارات الجامعة على التعلم الذاتي.
 ٩. تركيز معايير الترقية على قدرات الفرد ومهاراته الإبداعية وليس على أدائه التقليدي للوظيفة.
 ١٠. الاستعانة بخبرات المتخصصين من أساتذة الجامعة والمراكز البحثية في تصميم وإعداد برامج التنمية المهنية والتدريب الموجهة للعاملين بالجهاز الإداري بحيث تراعي احتياجاتهم التنموية والتدريبية وتناسب ومسئولياتهم الوظيفية.
 ١١. ضرورة الكشف عن القدرات والاستعدادات والاهتمامات في مرحلة مبكرة من حياة العاملين بالجهاز الإداري الوظيفية لتتوافق والاحتياجات التدريبية المستقبلية للجامعة.
 ١٢. ترجمة تلك الاستعدادات والقدرات إلى مسارات مهنية تتفق وتلك الاستعدادات، وبالتالي التوافق بين العامل والعمل.
 ١٣. الاهتمام بالعاملين من حملة الشهادات العليا وتكريمهم وتحفيزهم على تقاسم المعرفة والعمل على تطوير إمكاناتهم باستمرار.
-

١٤. ضرورة أن تتوفر قاعدة معلومات وبيانات واضحة لدى القائمين على عملية التدريب حتى يتم التخطيط السليم لها.

١٥. لفت نظر الإدارة العليا إلى ضرورة الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي كوظيفة مهمة تساعد الموارد البشرية على النمو والتطوير.

وختاماً... فإن وضوح الرؤية يعد بمثابة الخطوة الأولى في بناء الاستراتيجية المتكاملة للنهوض بمستقبل مهني وإعطاء العاملين بالجهاز الإداري بجامعة المنصورة الحق الكامل في تطوير مساهمهم الوظيفي، وتبقى تنمية الموارد البشرية هي العمود الفقري المحوري الذي يجب التركيز عليه بصفة دائمة ودقيقة للتطوير وبلوغ أهداف جامعة المنصورة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

١. الإبراهيم، عدنان بدري رزق. (٢٠١٥). دور إدارة الموارد البشرية في التنمية المهنية للعاملين في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة طيبة (العلوم التربوية) - السعودية، س ١٠، ٢٤، أغسطس.

٢. أحمد، غدى رجائي عبد المنعم (٢٠١٩). معوقات إدارة الموارد البشرية بجامعة الفيوم، مجلة جامعة للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٣، ج ٢

٣. بوطالب، سعاد (٢٠١٥). التدريب والتنمية المهنية للموارد البشرية بالمكتبات: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية الجزائرية، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج ٥٠، ع ٢٤.

٤. حريزي، ليلي (٢٠١٧). دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي "دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بسونلغار بالمسلية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف بالمسلية.

٥. حشايشي، كمال (٢٠١٨). إدارة المسار الوظيفي وعلاقتها بفعالية الأداء -دراسة ميدانية بمتوسطة فلاك علاوة ببرهوم- المسلية-رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوضياف المسلية، الجزائر.

٦. خليل، نبيل سعد (٢٠٠٧). التنمية المهنية للقيادات التربوية، المؤتمر القومي الخامس عشر "تأهيل القيادات التربوية في مصر والعالم العربي، الجزء الثاني، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي، جامعة عين شمس، يناير.

٧. ديوب، أيمن حسن (٢٠١٣). أثر التعليم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (٢٩)، العدد (٢)

٨. الراشد، يوسف (٢٠١٢). التنمية المهنية المستدامة للعاملين في مؤسسات المجتمع الأهلي السعودي بالمنطقة الشرقية في ضوء احتياجاتهم المهنية تصور مقترح، مجلة رابطة التربية الحديثة - مصر، مج ٥، ع ١٦٤
٩. رضوان، محمود عبدالفتاح (٢٠١٢). تخطيط المسار الوظيفي، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
١٠. السويري، فلاح (٢٠١٤). مدى اسهام برامج التدريب الإداري في التنمية المهنية للعاملين في الإدارات المدرسية بدولة الكويت، مجلة الثقافة والتنمية، مج ١٥، ع ٨١٤
١١. شاهين، عبد الرحمن (٢٠١٤). مطالب التنمية المهنية المتوقعة من المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين ومديري المدارس، مجلة الأزهر-كلية التربية، العدد (١٥٧)، ج ٢، يناير/ربيع أول.
١٢. الشراري، مساعد سلامة (٢٠١٢). ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة الجوف، رسالة دكتوراه، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
١٣. صيفور، سليم (٢٠١٥). واقع التنمية المهنية وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم الجامعي في الجزائر، رسالة دكتوراه، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
١٤. طليل، محمد أحمد عبدالله (٢٠١٣). تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالفاعلية التنظيمية في وزارتي العمل والشؤون الاجتماعية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة القيادة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة.
١٥. طري، حليلة. (٢٠١٦). أثر تطوير المسار الوظيفي في الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير "دراسة حالة مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB-بسكرة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، الجزائر
١٦. عبد المعطي، يوسف (٢٠١٦). الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، ط٤، دار الفكر العربي، القاهرة.
١٧. عبدالسلام، عبدالسلام مصطفى (٢٠٠٧). أساسيات التدريس والتطوير المهني للمعلم، دار الجامعة الجديدة، مصر، ط٢.
١٨. القاسمية، عايدة (٢٠١٨). التنمية المهنية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي جامعة صحاري، مجلة كلية التربية بأسيوط - مصر، مج ٣٤، ع ٦٤.

١٩. كامل، هشام سيد عباس (٢٠١٢). تطوير إدارة الموارد البشرية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة ، رسالة دكتوراه ، كلية التربية ، جامعة بني سويف.
٢٠. مهدي، محمد (٢٠١١) معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة
٢١. نصر الله، حنا(٢٠١٣). إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط٣
٢٢. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠٠٨). تطوير أداء الجامعات المصرية في ضوء إدارة الجودة الاستراتيجية ، التربية – الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ، السنة الحادية عشر، العدد الثالث والعشرون ، سبتمبر ٢٠٠٨.
٢٣. الهيتي، صلاح الدين (٢٠٠٤). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد (٢٠) العدد الثاني.
٢٤. يوسف، داليا طه محمود (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، مجلة التربية المقارنة والدولية، العدد الخامس، يونيو.

ثانياً: المراجع الأجنبية

25. Belzer, A. (2005): Improving Professional Development Systems: Recommendations From The Pennsylvania Adult Basic And Literacy Education Professional Development System Evaluation, Adult Basic Education, Vol.15, No. 1, pp. 33-55.
26. Brendan, Murden and others(2006).” Education Leadership Training in the Gzech Republic and England” Mangement in Education Journal, vol.(20), No.(1).
27. Kong ,Shan:” Community of practice An Effective way to ESL Teacher professional Development in vocational colleges”, English language Teaching, vol.(11),No.(7),2018,P.159.
28. Kriemadis, Thanos & Kourtesopoulou, Anna(2008) : "Human Resource Training and Development The out Door Mangament Development (OMD) Method", Sport Management International Journal, Vol. 4, No. 1.
29. lee ,Hagen (2005): "Developing a professional development program model based on teachers needs", Professional Education, Vol.27, No.2, Spring.

-
-
30. Mathis, R. & Jackson, J., (2011). Human Resource Management. Mason: Joseph Sabatino.
 31. Mondy, R. Wayne & Noe, Robert M. (2005). Human Resource Management, Pearson, New Jersey, USA, 9th ed.
 32. Mushayikwa, Emmanuel (2011): "Investigating the Impact of Information Communication Technology on Self-directed Professional Development of Teachers, Florida: Library of Congress.
 33. Peretti, J.-M. (2013). Gestion des ressources humaines. Paris: Librairie Vuibert
 34. Ronn, Maria, (2010): The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of commerce, Stellenbosch university
 35. Steven. J. Ross. (2006). Career Path: Human Resources. New York: Ross School.