

تخطيط المسار الوظيفي وعلاقته بالتميز المؤسسي

"دراسة ميدانية على عينة من أعضاء الهيئة الفنية في كليات جامعة حمص"

إشراف : أ . د . أسامة نايف الفراج

إعداد : بشرى محمد حسن

الملخص

هدف البحث إلى تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي والعلاقة بينهما، كما هدف إلى تعرّف الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على استبانتي تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي تبعاً لمتغيري البحث: المرتبة العلمية ونوع الكلية (التطبيقية والنظرية). وتكونت العينة من (195) عضواً من أعضاء الهيئة الفنية في كليات جامعة حمص تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانتان لجمع البيانات، الأولى: من أجل معرفة واقع تخطيط المسار الوظيفي في كليات جامعة حمص وتكونت من (29) بنداً. أما الثانية: لمعرفة مستوى التميز المؤسسي في كليات جامعة حمص وتكونت من (30) بنداً. وأظهر البحث النتائج التالية: أنّ قيمة المتوسط الحسابي كانت بدرجة متوسطة بالنسبة لإجابات أعضاء الهيئة الفنية فيما يخص بنود استبانة تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي. كما أنه يوجد علاقة ارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي. وعدم وجود فروق في إجابات الهيئة الفنية بالنسبة لتخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي تبعاً لمتغيرات البحث: المرتبة العلمية والكلية (التطبيقية، النظرية).

الكلمات المفتاحية: تخطيط المسار الوظيفي، التميز المؤسسي.

«Career path planning and its relationship to institutional excellence:

A field study on a sample of members of the technical staff in the colleges of Homs University»

Abstract

The research aimed to determine the level of career path planning and institutional excellence and the relationship between them. It also aimed to identify the differences between the averages of the sample members' estimates on the career path planning and institutional excellence questionnaires according to the two research variables: academic rank and type of college (applied and theoretical). The sample consisted of (195) members of the technical staff in Faculties of Homs University. To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method and designed two questionnaires to collect data. The first: in order to know the reality of career path planning in the colleges of Homs University, and it consisted of (29) items. The second: to determine the level of institutional excellence in the colleges of Homs University, and it consisted of (30) items.

The study showed the following results:

The research showed the following results: The arithmetic mean value was moderate for the answers of the technical staff members regarding the items of the career path planning and institutional excellence questionnaire. There is also a correlation between career path planning and institutional excellence. There were no differences in the answers of the technical staff regarding career path planning and institutional excellence according to the research variables: academic and college rank (applied, theoretical).

Keywords: career path planning, institutional excellence.

مقدمة البحث

تُعدّ الجامعات مركزاً مهماً ورئيسياً للمعلومات والمعرفة بمختلف أنواعها وهي قمة هرم المؤسسات التربوية والتعليمية في جميع أنحاء العالم، وفي الجامعة يتبلور فكر المتعلمين ويوظف إنتاجهم تبعاً ل تخصصاتهم المختلفة، ومن نتائج هذه المؤسسة تتأثر بقية الصروح الأخرى التعليمية وغير التعليمية، كما يعتمد نجاح أي تعليم جامعي على مدى ما يتوفر من عناصر جيدة من أعضاء الهيئة التعليمية، فجودة التعليم الذي تقدمه الجامعة يرتبط بشكل مباشر بأعضاء الهيئة الفنية ومستوى أدائهم لعملهم. لذا فإن عضو الهيئة الفنية الكفاء يعد أحد الركائز الأساسية للجامعات باعتباره واحد من أهم العناصر القادرة على إحداث التغيير والتطوير.

كفاءة عضو الهيئة الفنية وحماسه للعمل تعتمد على كفاءة الجامعة وتميزها في تحقيق أهدافه وتلبية طموحاته المهنية، لقد أصبح المورد البشري أساس عملية التطوير والتميز في أي مؤسسة، كما أصبح تخطيط المسار الوظيفي سمة مرتبطة بتحقيق الطموحات الوظيفية، وبالتقدم والنمو لكل من الموارد البشرية العاملة والمؤسسات التعليمية. لذلك أصبحت عملية تخطيط المسار الوظيفي مطلباً حيوياً لتحقيق أهداف كل منها، حيث أن اهتمام المؤسسات وخاصة الجامعية منها بتخطيط المسار الوظيفي وتوفير فرص التقدم الوظيفي لموظفيها يؤدي إلى تكوين قوى عاملة بشرية منتجة، ويساهم في تحفيزهم من خلال تعريفهم بالفرص الوظيفية المتاحة في المؤسسة مستقبلاً مما يعزز الاستقرار الوظيفي (شبلي ومحضر، 2022، 98)

كل ما سبق يسهم بشكل حتمي بالارتقاء بالجامعات والوصول بها إلى التميز الذي أصبح ضرورة ملحة في عصر المعرفة والانفتاح، والذي لم يعد يقبل بموارد بشرية نمطية وروتينية وإنما يعتمد على العناصر التي تتسم بالتميز والتطور المستمر، لذا أصبح التوجه الحديث للجامعات اليوم ليس البحث عن التفوق والتميز فقط، بل في كيفية المحافظة عليه لفترات طويلة في جميع أركان المؤسسة من ثقافة، واستراتيجية، وقيادة، وموارد بشرية عاملة ذات كفاءة وطموحات وظيفية، وبذلك أصبحت عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية ولا سيما تخطيط المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الفنية تلعب الدور الفاعل في التميز المؤسسي

للجامعات وبلوغ غاياتها والوصول إلى مكانة علمية متميزة بين الجامعات من خلال ما يقوم به الأعضاء من مهام بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. وهذا ما اهتمت به الباحثة في هذه الدراسة التي تحاول معرفة العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي لدى أعضاء الهيئة الفنية في كليات جامعة حمص في مدينة حمص.

مشكلة البحث

تتضح مشكلة البحث من خلال النقاط التالية:

- الملاحظة الشخصية للباحثة التي تعمل كعضو هيئة فنية في جامعة حمص، حيث تبين لها من خلال عملها أن واقع التخطيط للمسار الوظيفي في الجامعة لم يبلغ الطموحات المأمولة، ولا يزال أعضاء الهيئة الفنية في الجامعة يعانون قصوراً في فرص الترقى والنمو الوظيفي بسبب الصعوبات التي تحكم ترفيعات هذه الفئة من العاملين بالجامعة من (عدم وجود شواغر في الجامعة؛ عدم وجود اعتماد مالي للترفيع؛ عدم احتساب بعض المؤهلات العلمية أو الدورات التدريبية للعضو في الترفيعات).
- وعلى الرغم من البرامج المتنوعة التي تقدمها الجامعة لتطوير وتنمية قدرات أعضاء الهيئة الفنية مثل (استخدام التكنولوجيا في التدريس؛ نظام الامتحانات وتقويم الطلاب؛ معايير الجودة في العملية التعليمية؛ النشر الدولي والبحوث العلمية؛ أخلاقيات البحث العلمي وغيرها) إلا أنّ هذه البرامج تبقى بمعزل الربط بين طموحات وتطلعات أعضاء الهيئة الفنية واحتياجات الجامعة وأهدافها، وبما يؤدي إلى المواءمة الحقيقية بين الفرد والوظيفة والجامعة، وفي الوقت ذاته بين الأهداف الفردية والتنظيمية، كما لا يزال مستوى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي يتم بصورة متوسطة وهذا ما أكدته نتائج دراسات (الغامدي، 2013)، واللذان أكدتا على ضرورة الارتقاء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في مؤسسات التعليم العالي، وعلى زيادة مستوى دعم تطبيقه؛ لأهميته في إعداد الكفاءات المؤهلة والمتفوقة ومن ثم المحافظة عليها. وحيث أكد (مهدي، 2011) أن معاناة الموارد البشرية

بسبب سوء تخطيط مسارهم الوظيفي تؤثر سلباً على جودة ومستوى أدائهم الوظيفي، وتزداد الإشكالية في الجامعات لتعدد الجهات المسؤولة عن وظائف الموارد البشرية التي تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وما يواجه الموظفين من مشاكل في مسارهم الوظيفي كعدم تطابق التسمية الوظيفية مع المهام الوظيفية، وعدم احتساب بعض الدورات التدريبية في الترقيات الوظيفية، وممارسة الدوران الوظيفي دون تخطيط لدعم المسار الوظيفي للموظف.

• قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في الفصل الأول من العام الدراسي 2023-2024 على عينة من أعضاء الهيئة الفنية في جامعة حمص للتعرف على المشكلات التي تواجههم في كلياتهم ولاسيما المتعلقة منها بمسارهم الوظيفي، وكانت من أهم هذه المشكلات التي تم تحديدها بعد الدراسة: صعوبة التنسيق بين متطلبات العمل ومتطلبات البحث العلمي؛ قلة المعرفة بالمهام والحقوق الخاصة بوظائفهم؛ ضعف القدرة على إنجاز المهام المطلوبة خلال المدة المحددة؛ انعدام البرامج التوجيهية لتعريفهم بمهامهم عند البدء بالعمل؛ عدم القدرة على الحصول على المؤهلات العلمية المطلوبة للترقية في الوقت المحدد بسبب الضغوط الوظيفية.

ويتضح مما سبق أن معظم المشكلات المذكورة ناتجة عن غياب التخطيط للمسار الوظيفي من قبل أعضاء الهيئة الفنية من جهة ومن قبل الجامعة من جهة أخرى، الأمر الذي قد ينعكس سلباً على مستوى التميز المؤسسي. من خلال ما سبق يمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

«ما علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية في جامعة حمص؟».

ومن خلال السؤال الرئيس لمشكلة البحث يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تخطيط المسار الوظيفي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية؟

2. ما مستوى التميز المؤسسي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي لدى أعضاء الهيئة الفنية؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة تخطيط المسار الوظيفي وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية والكلية (التطبيقية والنظرية)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة التميز المؤسسي وفقاً لمتغيرات الرتبة العلمية والكلية (التطبيقية والنظرية)؟

أهمية البحث

لهذا البحث أهمية نظرية وأهمية تطبيقية، حيث تكمن الأهمية النظرية في الجوانب الآتية:

الأهمية النظرية

- أهمية تخطيط المسار الوظيفي كأحد أساليب إدارة وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات، والذي يسهم في تحقيق أهداف كل من المؤسسة التعليمية الجامعية والموارد البشرية العاملة بها.

- أهمية التميز المؤسسي الذي يُعدّ واحداً من الأهداف الاستراتيجية التي تسهم في جودة وتميز الأداء والتي تسعى المؤسسات الحكومية والتعليمية لتحقيقه، وهو يمثل ضرورة حيوية للجامعات التي تسعى إلى التقدم في التصنيفات العالمية، وتعزيز الميزة التنافسية، وتحقيق الاعتماد الأكاديمي.

- إثراء المعرفة العلمية لهذا النوع من الدراسات في مجال العلوم الإدارية بصفة عامة ومجال إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وفتح مجالات البحث العلمي في هذا الموضوع وفقاً لنتائج الدراسة.

أما الأهمية التطبيقية فتتجلى من خلال ما يأتي:

• الأهمية التطبيقية

- قد تسهم نتائج البحث في مساعدة أصحاب القرار في الجامعات السورية بصورة عامة، وجامعة حمص خاصة، باتخاذ الإجراءات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الفنية باعتبارهم أساتذة المستقبل والذين يقع عليهم العبء الكبير في تطوير التعليم الجامعي.
- يتناول البحث في جانبه التطبيقي مجتمعاً بحثياً قلما يتم تناوله في الأبحاث العلمية وهم أعضاء الهيئة الفنية في الجامعات على الرغم من دورهم الفعال في العملية التعليمية والعلمية.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى ما يلي:

1. تحديد مستوى تخطيط المسار الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الفنية في كليات جامعة حمص.
2. تحديد مستوى التميز المؤسسي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية.
3. تعرّف العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي ببعديه المدخل الفردي (وضوح مفهوم المسار الوظيفي- الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي) والمدخل التنظيمي (استراتيجيات الإدارة الممارسة- البيئة التنظيمية الإدارية) والتميز المؤسسي بمحاوره (القيادة، الموارد البشرية، العمليات) من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية في كليات جامعة حمص.
4. الكشف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة على أداتي البحث: تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي تعزى لمتغيري: (نوع الكلية-المرتبة العلمية).

فرضيات البحث: تم التحقق من الفرضيات عند مستوى الدلالة (0.05).

1. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي لدى أعضاء الهيئة الفنية.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي وفق متغير المرتبة العلمية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي وفق متغير المرتبة العلمية.
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الكلية (تطبيقية، نظرية).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الكلية (تطبيقية، نظرية).

منهج البحث

استخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه المنهج المناسب لأهداف البحث. ويعرفه (عبيدات، 2003) بأنه: "نمط البحث الذي يسهم بتزويدنا بالمعلومات اللازمة لتقدير وضع الظاهرة المدروسة تقديراً موضوعياً، ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف البحث المرجوة".

مجتمع البحث وعينته

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة الفنية في كليات جامعة حمص خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023-2024، والبالغ عددهم (393) عضواً.

عينة البحث: تم تطبيق البحث على عينة مكونة من (195) عضواً تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية من كليات جامعة حمص وبنسبة تتفق مع نسبتهم في المجتمع الأصلي. وتم الاعتماد في تحديد حجم العينة على معادلة ستيفن ثامبسون. كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول (1) توزيع مجتمع البحث وعينته حسب متغيري البحث

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
المجتمع	المرتبة العلمية	34	8.7%
	مدير أعمال		

%33.8	133	مشرف أعمال		
%57.5	226	قائم بالأعمال		
%100	393	المجموع		
%89.8	353	تطبيقية	الكلية	
%10.2	40	نظرية		
%100	393	المجموع		
%8.7	17	مدير أعمال	المرتبة العلمية	العينة
%33.8	66	مشرف أعمال		
%57.5	112	قائم بالأعمال		
%100	195	المجموع		
%89.8	175	تطبيقية	الكلية	
%10.2	20	نظرية		
%100	195	المجموع		

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

حدود البحث

1. الحدود البشرية: اقتصر البحث على أعضاء الهيئة الفنية (مديري أعمال- مشرفين على الأعمال-القائمين بالأعمال)القائمين على رأس عملهم في كليات جامعة حمص خلال العام الدراسي 2023-2024م.
2. الحدود المكانية:تمّ تطبيق البحث في كليات جامعة حمص النظرية والتطبيقية.
3. الحدود الزمانية:تمّ تطبيق البحث خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2023-2024م.
4. الحدود الموضوعية: حيث تتلخص بمعرفة علاقة تخطيط المسار الوظيفي لأعضاء الهيئة الفنية في جامعة حمص من خلال محاوره (وضوح المسار الوظيفي-الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي- استراتيجيات الادارة الممارسة- البيئة التنظيمية الإدارية) في تحقيق التميز المؤسسي من خلال محاوره (القيادة، الموارد البشرية، العمليات).

أدوات البحث

صدق استبانة كل من تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي وثباتهما

صدق الاستبانة: تمت دراسة الصدق من خلال:

• صدق المحتوى:

للتأكد من صدق المحتوى للاستبانة قامت الباحثة بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة حمص، من أجل تحكيمها، وطلبت منهم إبداء الرأي حول:

- وضوح بنود الاستبانة.
 - جودة الصياغة اللغوية.
 - مدى ارتباط كل بند بالمحور الرئيسي المحدد لها.
 - تعديل أو حذف بعض البنود، وإضافة ما يروونه مناسباً.
- أخذت الباحثة بآراء السادة المحكمين التي تتناسب مع أهداف الدراسة، والتي تجلت في معظمها بـ:
- تعديل صفحة البيانات الأساسية، واختصار ما ورد فيها من شرح مفصل لمضمون الاستبانة.
 - حذف بعض البنود غير الواضحة.
 - تعديل الصياغة اللغوية لبعض البنود لتكون أكثر إيجابية.
- وبعد إجراء التعديلات المقترحة، تم التوصل إلى استبانة مؤلفة من (29) بنداً موزعة على أربعة محاور فيما يتعلق بتخطيط المسار الوظيفي، واستبانة مؤلفة من (30) بند موزعة على ثلاثة محاور فيما يتعلق بالتميز المؤسسي.
- الصدق البنوي:** قامت الباحثة بتوزيع الاستبانتين على عينة استطلاعية مؤلفة من (32) عضو هيئة فنية من خارج حدود عينة الدراسة الأساسية في جامعة حمص، وتم التحقق من الصدق البنوي لكل من الاستبانتين من خلال حساب معامل ارتباط كل بند من بنود الاستبانتين بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. والجدول (2) يوضح معاملات الارتباط الناتجة:

جدول (2) معاملات ارتباط كل بند من بنود الاستبانة بالدرجة الكلية للبُعد الذي ينتمي

إليه

المتغير	محاور الاستبانة	حدود معاملات الارتباط	Sig.	النتيجة
تخطيط المسار الوظيفي	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	(-0.527) (0.861)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
	الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	(-0.492) (0.917)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
	استراتيجيات الإدارة الممارسة	(-0.617) (0.864)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
	البيئة التنظيمية الإدارية	(-0.566) (0.967)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
التميز المؤسسي	القيادة	(-0.583) (0.874)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
	الموارد البشرية	(-0.618) (0.934)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01
	العمليات	(-0.637) (0.968)	.000	جميع البنود ذات اتساق معنوي عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية لمحور تخطيط المسار الوظيفي الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.967 - 0.492) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل بند من بنود الاستبانة متسق مع المحور الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدقها البنوي.

كما يُلاحظ من الجدول السابق أن قيم معاملات ارتباط البنود بالدرجة الكلية لمحور التميز المؤسسي الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.583-0.968) وهي معاملات ارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند (0.01) مما يدل على أن كل بند من بنود الاستبانة متسق مع المحور الذي تنتمي إليه. وبالتالي فإن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، ما يدل على صدقها البنوي.

- ثبات الاستبانة: قامت الباحثة بحساب ثبات الاستبانة بالطرائق الآتية:

- طريقة التجزئة النصفية:

لحساب ثبات الاستبانة بهذه الطريقة قامت الباحثة بتقسيم بنودها إلى نصفين، يضم النصف الأول البنود ذوات الأرقام الفردية، ويضم النصف الثاني البنود ذوات الأرقام الزوجية، ثم حُسب معامل الارتباط بيرسون بين النصفين الأول والثاني، وبما أن الثبات بهذه الطريقة يمثل ثبات نصف الاستبانة لذلك صحح بمعادلة سبيرمان براون، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

- طريقة الفاكرونباخ:

حُسب معامل الثبات باستخدام طريقة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبانة، والجدول (3) يوضح معاملات الثبات بهذه الطريقة.

الجدول (3) نتائج معاملات ثبات الاستبانة

المتغير	محاور الاستبانة	عدد البنود	معادلة ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية
تخطيط المسار الوظيفي	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	7	0.824	0.758
	الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	5	0.936	0.859
	استراتيجيات الإدارة الممارسة	10	0.914	0.923

0.771	0.869	7	البيئة التنظيمية الإدارية	التميز المؤسسي
0.927	0.965	29	الدرجة الكلية	
0.721	0.796	10	القيادة	
0.769	0.835	10	الموارد البشرية	
0.813	0.873	10	العمليات	
0.885	0.942	30	الدرجة الكلية	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

يُلاحظ من الجدول السابق أن استبانة تخطيط المسار الوظيفي تتصف بمعاملات ثبات جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين $(-0.824 - 0.965)$ ، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين $(-0.758 - 0.927)$ ، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

كما يُلاحظ من الجدول السابق أن استبانة التميز المؤسسي تتصف بمعاملات ثبات جيدة، حيث تراوحت قيم معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ ما بين $(-0.796 - 0.942)$ ، وتراوحت بطريقة التجزئة النصفية ما بين $(-0.721 - 0.885)$ ، وجميعها قيم عالية إحصائياً، وتشير إلى أن الاستبانة تتصف بدرجة عالية من الثبات، وبذلك تصبح الاستبانة جاهزة للتطبيق على عينة البحث.

نموذج البحث

تم وضع نموذج البحث انطلاقاً من الاطلاع على الدراسات السابقة وعنوان البحث المتمثل في علاقة تخطيط المسار الوظيفي بالتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية في جامعة حمص، وقد اشتمل النموذج على المتغيرات التالية:

- 1- **المتغير المستقل:** ويتمثل في تخطيط المسار الوظيفي ويتضمن مدخلين هما المدخل الفردي والمدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي، فالمدخل الفردي يتضمن بعدين هما وضوح مفهوم المسار الوظيفي والإعداد لتخطيط المسار الوظيفي أما المدخل التنظيمي فيضم بعدين هما استراتيجيات الإدارة الممارسة والبيئة التنظيمية الادارية.
- 2- **المتغير التابع:** ويتمثل في التميز المؤسسي بمحاوره (القيادة، الموارد البشرية، العمليات).

التعريفات الاصطلاحية والاجرائية:

يعرّف **تخطيط المسار الوظيفي** اصطلاحياً بأنه: عملية مشتركة بين الفرد والمنظمة تتضمن إعداد وتهيئة العامل للانتقال عبر مراحل سير متصاعدة، وتنتقل به من وظيفة إلى أخرى مماثلة أو أعلى منها بحسب قدراته ورغباته وحسب احتياجات المنظمة مع تحديد احتياجات كل مرحلة من هذه المراحل، والتوقيت الزمني المتوقع لها (المغربي والعنقري، 2015، 210).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: خطة مدروسة من قبل الفرد يحدد من خلالها الفرص والاختيارات المتاحة بالإضافة للمعوقات وما هي أهم أهدافه المرتبطة بمساره الوظيفي، ليضع فيما بعد تصوراً للخبرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

ويعرّف **التميز المؤسسي:** هي حالة من حالات الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات عالية غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون، ويرضى عنه العملاء وكل أصحاب المصلحة في المنظمة (السلمي، 2002، 108).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: أحد أنواع التفوق الإداري بهدف تحقيق مستويات عالية في أداء إدارات جامعة حمص في مجالات (القيادة، الموارد البشرية، العمليات) بما يسهم بالوصول إلى إنجازات عالية ترضي الطلبة والعاملين في الجامعة.

دراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي

1. دراسة أمير محمد علي المؤمن (2015) بعنوان: أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة الأداء، دراسة حالة جامعة دنقلا، رسالة دكتوراه.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي في رفع كفاءة أداء العاملين، وللتعرف على هذا الأثر عمد الباحث إلى جمع معلوماته باستخدام كل من المقابلة والاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة النقل والترقية وكفاءة الأداء للعاملين بجامعة دنقلا.

2. دراسة وادي وماضي (2007) بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة.

هدفت الدراسة إلى تعرّف عملية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة، والعناصر المؤثرة في اختيار المدير لوظيفته، كما هدفت لتحديد المشاكل التي تقف في طريق تخطيط المسار الوظيفي والعمل على حلها.

وأهم النتائج للدراسة وجود مفهوم واضح لتخطيط المسار الوظيفي لدى المديرين في الجامعة الإسلامية، وأن المدير ليس له حرية في اختيار وظيفته وهذا يخضع بطبيعة الحال إلى عناصر أخرى، وأن أهم المعوقات التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي هي قلة البرامج التأهيلية والاعتماد على الأقدمية في الترقية للمناصب الأعلى وجمود بعض الأنظمة واللوائح.

3. دراسة أوزاميتاف وكايالا Ozamutaf and Kayala (2009).

بعنوان: أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي: دراسة مقارنة لكل من الأكاديميين والإداريين.

The Effect of Planning Individual Career on Job Satisfaction: A Comparative Study on Academic and Administrative Staff.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي لكل من الأكاديميين والإداريين بجامعة سليمان ديميريل وجامعة إيجي في أزمير واسبرطة، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتطبيق استبانة على 122 من الأكاديميين و54 من الإداريين. وأهم النتائج للدراسة أن تخطيط المسار الوظيفي للأكاديميين كان أكثر وضوحاً حيث يفرض المسار الأكاديمي على الأعضاء التطوير المهني عن طريق الأبحاث والترقيات وقد انعكس ذلك على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، كما يؤثر ذلك بصورة مباشرة على الإنتاجية والدافعية والولاء، كما لم تكن هناك علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والرضا الوظيفي. **ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتميز المؤسسي:**

دراسة (أبو رحمة، 2021): دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي. هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدى جامعة غزة، وأن البراعة التنظيمية تؤثر على تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات. **دراسة (حزر الله، وأبو لبد، 2020) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس.**

هدفت الدراسة إلى تعرّف رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي لدى جامعة القدس، حيث تناولت الدراسة محاور رأس المال الفكري ومحاور التميز المؤسسي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم تصميم استبانة وتم تطبيقها على عينة عشوائية طبقية بلغت (213) عضو هيئة أكاديمية. وخرجت الدراسة بنتائج أهمها: أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، كما أظهرت الدراسة أن مستوى التميز المؤسسي في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة أيضاً، حيث إن التميز القيادي يسهم بدرجة أكبر في التميز المؤسسي يليه التميز البشري ثم التميز الخدماتي، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على التميز المؤسسي في جامعة القدس.

دراسة (Abu naser & Shobaki, 2017) بعنوان: "التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" Organizational Excellence and the Extent of Its Clarity in the Palestinian Universities from the perspective of Academic Staff هدفت الدراسة إلى معرفة التميز المؤسسي ومدى وضوحه في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي واستخدما الاستبيان لجمع البيانات وتوزيعه على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات واستخدم الباحثون طريقة العينة الطبقية العشوائية من قبل الجامعة. حيث بلغ إجمالي عدد أعضاء هيئة التدريس (1114) وقد تم توزيع (235) استبانة لتحديد مجتمع الدراسة. تم استرجاع (166) استبانة بمعدل (10%). وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإدخال البيانات ومعالجتها وتحليلها. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي: كان هناك إجماع بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات حول أهمية "التميز القيادي" و "التميز في الخدمة" باعتبارهم عناصر للتميز المؤسسي، وأكد أعضاء هيئة التدريس بالجامعات حول أهمية "التفوق التنظيمي".

الإطار النظري للدراسة

تخطيط المسار الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات

تميزت الحياة الوظيفية في الماضي القريب بالبساطة والسهولة، ونظراً للتطورات الجديدة في بيئة العمل، كالمتغيرات التكنولوجية، وإعادة الهيكلة التي أدت إلى تعقدها، أصبح موضوع المسار الوظيفي يحتل أهمية كبيرة لدى كل من العاملين والمؤسسة، فتطلب الأمر على كليهما التخطيط الجيد للمسار الوظيفي حتى يحقق كلاهما هدفه.

مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

يُعرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه: "مسئولية الفرد في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخططه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق

في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني". (عبدالباقي، 2002، 286).

وعرفها بوبكر (2008، 200) بأنه نشاط منظم تضعه المنظمة لأفرادها بهدف إثراء المعلومات وصقل الخبرات وتنمية المهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً. كما يُعرّف بأنه عملية مستمرة للاكتشاف، حيث يطور الفرد مفهومه الوظيفي كنتيجة للمهارات والقدرات والاحتياجات والدوافع والطموحات المرتبطة بنظام القيمة الخاص به (Eliza, 2010, 14). ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج البيانات الآتية وفقاً لـ (كفافي، 2017): إن مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين كل من الفرد والمؤسسة.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد الفرد على تحقيق أهدافه وطموحاته، وبالتالي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي.

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تعد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحدد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد.

أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة نظراً للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي، ومن أهم هذه النواحي الإيجابية مايلي: (Ritesh, 2014, 113-114):

الاستخدام الأمثل لإمكانات العاملين: يرغب كل فرد في تحقيق تقدم في عمله وشغل أعلى المناصب المتاحة، وعندما تتاح له الفرص المناسبة للنمو والإنجاز، فإنه يسعى لتحقيق أهدافه ويستخدم كل طاقاته وإمكاناته في العمل.

تعزيز دافعية العاملين: تستطيع المؤسسة من خلال تخطيط المسار الوظيفي أن تعتني بموظفيها وتوضح لهم المسار الوظيفي الذي يمكنهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية وفي الوقت ذاته تحقيق أهداف المنظمة، ولأن لكل موظف أهدافه الشخصية، فعندما تتحقق هذه الأهداف تزداد دافعية العاملين.

توفر الكفاءات المتميزة: يساعد تخطيط المسار الوظيفي المنظمة على تقديم برامج تدريب وتنمية للعاملين يتم من خلالها تحسين مهارات وقدرات العاملين، وبالتالي يزيد الإنتاج، كما تساعد برامج تنمية العاملين على توفر المهارات والقدرات التي تحتاج إليها المنظمة لتحقيق أهدافها.

نمو العاملين يحدث نمو للعاملين: من خلال تخطيط المسار الوظيفي الجيد، حيث يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى تشجيع العاملين على تحقيق النمو الشخصي، والعمل بكامل طاقتهم لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية.

تحقيق الأهداف والغايات: عندما يخطط الفرد مساره الوظيفي يصبح قادراً على تحقيق أهدافه الشخصية والتنظيمية.

المساعدة على تغيير الوظيفة: يحتوي تخطيط المسار الجيد على جميع العناصر والمواقف التي تساعد الفرد على تغيير وظيفته، كما تساعد المنظمة على إعداد العاملين لوظائف أهم. **زيادة الإنتاجية:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي على زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا هدف تسعى إليه جميع المنظمات.

تحقيق الرضا الوظيفي: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي إلى رفع مستوى رضا العاملين، عن طريق إتاحة الفرص المناسبة في الوظائف التي تحقق أهدافهم وخططهم. ونظراً لأهمية المسار الوظيفي ودوره في التطور الوظيفي وتحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة يوجد عدة مداخل لتخطيط المسار الوظيفي.

ثانياً: التميز المؤسسي

مفهوم إدارة التميز "Excellence Management": يُشير معنى كلمة التميز في المعجم الوسيط بأنه تَمَيُّز الشيء: أي امتاز، ويقال: تَمَيَّزَ وفي معجم اللغة العربية المعاصر تَمَيَّز الشيء امتاز، أي اختلف عن سواه بعلامة وتَمَيَّزَ كذا، وتُشير كلمة تميز في اللغة الإنجليزية إلى " Excellence " وهي تعني جيد بدرجة عالية جداً وذا جودة عالية جداً. وهناك أكثر من مصطلح للتميز (في الفكر الإداري)، حيث يوجد Business Excellence ويمكن ترجمته بالتميز المؤسسي، Excellent Organization ويمكن ترجمته بالتميز التنظيمي الشامل، وقد تناول العديد من العلماء والباحثين إدارة التميز بالتعريف فنجد (المؤسسة الأوروبية لإدارة

الجودة) تُعرّف إدارة التميز بأنها "الممارسة الباهرة في إدارة المؤسسة وتحقيق النتائج المرغوبة، والمؤسسة المتميزة هي التي تكافح من أجل إشباع حاجات أصحاب المصالح من خلال معرفة ماذاستتجز؟ وكيف تستحوذ على ثقة العملاء؟".

خصائص إدارة التميز المؤسسي

إن الإطار الفكري لإدارة التميز يتضمن مجموعة من السمات من أهمها (السلمي، 2002، 123):

-لها أهداف وغايات واضحة ودقيقة تلك الأهداف أساس التخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمؤسسة، وفي ضوءها يتم التعرف على مستوى الإنجاز وتقييم النتائج. القيادة الإدارية والإستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات إدارة التميز.

-تعتمد على منهجية إدارية متفوقة الإدارة الإستراتيجية Strategic Management التي تربط عناصر المؤسسة بأدائها.

-ربط المدخلات Inputs بالمخرجات outputs وفق أسس واضحة وقابلة للقياس، وتحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة.

-أداء العمل وفق المواصفات، وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين External Customers أو من العاملين بها Internal Customers .

-تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المؤسسة وخارجها من خلال تتبع المؤشرات لدالة على تقدم الأداء.

-تمثل الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المؤسسة، فهي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

-القياس Measurement أساس تفوق إدارة التميز التي تعمل وفق مبدأ (مالايمن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه).

عرض نتائج البحث:

بعد تطبيق الاستبانة على أعضاء الهيئة الفنية، جمعت الاستبانات وأفرغت بياناتها ثم عولجت باستخدام البرنامج الإحصائي (spss-21) وكانت النتائج على النحو التالي:
السؤال الأول: ما واقع تخطيط المسار الوظيفي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات واقع تخطيط المسار الوظيفي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية في الاستبانة الموجهة لهم قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة باستخدام القانون التالي:

$$0.66 = \frac{1 - 3}{3} = \frac{1 - \text{عدد مستويات ليكرت}}{\text{عدد المستويات}}$$

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي، يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات على النحو التالي:

الجدول (4): درجاتواقع تخطيط المسار الوظيفي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية والقيم الموافقة لها

الدرجة	القيم المعطاة للدرجة	فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة
(دائماً) كبيرة	3	3 - 2.34
(أحياناً) متوسطة	2	2.33 - 1.67
(أبداً) ضعيفة	1	1.66 - 1

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

وفي ضوء هذا الجدول يمكن تحديد واقع تخطيط المسار الوظيفي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (5) الإحصاء الوصفي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية حول واقع تخطيط المسار الوظيفي

في كليات جامعة حمص في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع	الترتبة
1	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	2.25	.724	متوسطة	2
2	الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	2.29	.735	متوسطة	1
	المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي بشكل عام	2.27	.720	متوسطة	
3	استراتيجيات الإدارة الممارسة	2.18	.706	متوسطة	2
4	البيئة التنظيمية الإدارية	2.26	.796	متوسطة	1
	المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي بشكل عام	2.22	.709	متوسطة	
	استبانة تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام	2.24	.692	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على محور المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي بحسب البعدين ما بين (2.29) كحد أعلى لُبُعد الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي وهو بدرجة متوسطة، وبين (2.25) كحد أدنى لُبُعد وضوح مفهوم المسار الوظيفي وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية

على محور المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي بشكل عام (2.27) وهي بدرجة متوسطة.

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على محور المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي بحساب البعدين ما بين (2.26) كحد أعلى لبُعد البيئة التنظيمية الإدارية وهو بدرجة متوسطة، وبين (2.18) كحد أدنى لبُعد استراتيجيات الإدارة الممارسة وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على محور المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي بشكل عام (2.22) وهي بدرجة متوسطة، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد محور المدخل الفردي الذي جاء بمتوسط قدره (2.26)، فيما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على محور استبانة تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام (2.24) وهي بدرجة متوسطة

تُفسر الباحثة نتيجة السؤال الأول بأن واقع التخطيط للمسار الوظيفي في الجامعة لم يبلغ كثيراً الطموحات المرجوة. ومستوى ممارسة تخطيط المسار الوظيفي يتم بصورة متوسطة وهذا يتفق مع دراسة (الغامدي، 2013). إنَّ الاهتمام بعملية تخطيط المسار الوظيفي تبدأ بتعرف الأفراد على تطلعاتهم وقدراتهم ومهاراتهم الأكاديمية من خلال عملية التقييم والإرشاد ليحددوا احتياجاتهم التدريبية ويعملوا على تطويرها. وهذا يعني تعرّف الجامعة على احتياجاتها وفرصها المتاحة لتسمح بالتخطيط لموظفيها، وبالتالي تؤكد على أنها تقدم لأعضاء الهيئة الفنية في حرمها المعلومات الضرورية والتدريبات المناسبة لتطوير مساهم الوظيفي.

السؤال الثاني: ما مستوى التميز المؤسسي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية؟

للإجابة عن هذا السؤال، أعطيت كل درجة من درجات مستوى التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية في الاستبانة الموجهة لهم قيماً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي، وحددت فئات قيم المتوسط الحسابي لكل درجة بحسب الجدول (4)، وفي ضوء هذا الجدول يمكن تحديد مستوى التميز المؤسسي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر

أعضاء الهيئة الفنية في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (6) الإحصاء الوصفي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية حول مستوى التميز المؤسسي في كليات جامعة حمص في كل محور من محاور الاستبانة وبشكل عام

م	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الواقع	الرتبة
1	القيادة	2.12	.650	متوسطة	3
2	الموارد البشرية	2.18	.594	متوسطة	2
3	العمليات	2.26	.584	متوسطة	1
	استبانة التميز المؤسسي بشكل عام	2.19	.577	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21. يلاحظ من الجدول السابق ما يلي:

تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي بحسب محاور الاستبانة ما بين (2.26) كحد أعلى لبُعد العمليات وهو بدرجة متوسطة، وبين (2.12) كحد أدنى لبُعد القيادة وهو بدرجة متوسطة. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي بشكل عام (2.19) وهي بدرجة متوسطة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن استبانة التميز المؤسسي بشكل عام قد بلغت درجة متوسطة من إجابات أفراد العينة عليها. في إطار هذا الوضع فإن الباحثة تفسر ذلك من خلال أن الجامعة تواجه تحديات قد تتجلى بانخفاض الدعم المالي وعدم توفر إمكانيات كافية مع غياب سياسة واضحة لإدارة نظام الجامعة وعملياتها وفق المتاح من إمكانيات. وبالتالي يفرض عليها ضرورة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل. أيضاً قد تكون هناك عوامل مؤثرة كنقص التدريب في المؤسسات لأن التدريب في النهاية يؤدي إلى اكتساب مهارات يتمتع بها أعضاء الهيئة الفنية تمنحهم القدرة

على مواجهة المشكلات وتقديم حلول سريعة ذات جودة عالية تسعى بالمؤسسة إلى تحقيق الميزة التنافسية والتميز المؤسسي.

وعليه فإن نتائج هذا السؤال تتفق إلى حد ما مع نتيجة دراسة (أبو رحمة، 2021) التي تدور حول وجود علاقة بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي في جامعة غزة وأن البراعة التنظيمية تؤثر حتماً على تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات. وكذلك تتشابه مع دراسة (حزر الله وأبو لبد، 2020) التي هدفت لتعزيز التميز القيادي والذي أكدت على أن له أثراً مهماً على تحقيق التميز المؤسسي.

وعليه يمكن القول إن امتلاك مقومات التميز المؤسسي هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطور المستمر. فقد أصبح تبني استراتيجية حديثة كإدارة التميز أمراً حيوياً وجوهرياً لتمييز أداء المؤسسات بشكل عام والجامعات بشكل خاص لتستطيع المنافسة بسوق العمل (مصطفى، ومنصور، 2019). مما يعنى أن الجامعة في حاجة ماسة لتطوير أدائها وفق معايير إدارة التميز لما لها من أهمية كبيرة في تميز الأداء الجامعي.

ثانياً: فرضيات البحث: تمّ التّحقق من صحّة الفرضيات عند مستوى الدّلالة (0.05)

نتائج دراسة الفرضية الأولى ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي لدى أعضاء الهيئة الفنية".

للتحقق من صحة الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي ودرجاتهم على استبانة التميز المؤسسي، والجدول الآتي يوضح تلك المعاملات:

جدول (7) معامل الارتباط بيرسون بين درجات أعضاء الهيئة الفنية على
استبانة تخطيط المسار الوظيفي
ودرجاتهم على استبانة التميز المؤسسي

استبانة التميز المؤسسي				استبانة تخطيط المسار الوظيفي	
الدرجة الكلية	العمليات	الموارد البشرية	القيادة	المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية
.680**	.619**	.603**	.701**	وضوح مفهوم المسار الوظيفي	المدخل الفردي
.663**	.609**	.591**	.677**	الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	لتخطيط المسار
.680**	.622**	.604**	.697**	الدرجة الكلية	الوظيفي
.683**	.606**	.612**	.714**	استراتيجيات الإدارة الممارسة	المدخل التنظيمي
.689**	.631**	.616**	.702**	البيئة التنظيمية الإدارية	لتخطيط المسار
.727**	.656**	.651**	.749**	الدرجة الكلية	الوظيفي
.726**	.660**	.648**	.747**	تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

يلاحظ من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي ودرجاتهم على استبانة التميز المؤسسي وهي علاقة ارتباطية قوية أي كلما ارتفع مستوى تخطيط المسار الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الفنية زاد لديهم التميز المؤسسي.

تفسر الباحثة هذه النتيجة بالقول إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد الفرد على تحديد أهدافه والوصول إليها، وهو ما تحتاج إليه الهيئة الفنية أي إلى هذا النوع من التخطيط. كما أكدت بعض الدراسات السابقة على وجود علاقة بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي، منها: دراسة (Al Hilaa et al., 2017) التي أثبتت أن إدارات الجامعات تجمع على وجود تميز قيادي وتميز في القطاعات الخدمية، بالإضافة إلى وجود نقطة ضعف تتمثل بعدم متابعة إدارات الجامعة لخريجها من حيث مستقبلهم الوظيفي. ودراسة (Mc Donald and Kok., 2017) التي أشارت لوجود ثمانية عناصر تساهم في تحقيق التميز في الأقسام الأكاديمية كالتحفيز، المكافآت، التوظيف، إدارة التغيير، البحث، التعلم، القيادة، التواصل، الاتجاهات، القيم، والثقافة الإدارية.

لذا نجد أن للتميز المؤسسي أهداف وغايات واضحة ودقيقة تلك الأهداف أساس للتخطيط والتوجيه في مجالات النشاط بالمؤسسة الجامعية، وفي ضوءها يتم التعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج كافة. إن تخطيط المسار الوظيفي يُسهم في تحقيق التميز الإداري والمؤسسي، من خلال تأثيره المباشر على قيادة المؤسسة والثقافة التنظيمية وهيكل المؤسسة ومواردها، ومن الناحية الأخرى مقابلة متطلبات سوق العمل واحتياجات أعضاء الهيئة الفنية، والتركيز عليهم يُعد أحد أهم مبادئ التميز الإداري والأدائي للمؤسسة الجامعية. إن المؤسسات الجامعية التي تسعى إلى التميز المؤسسي يجب عليها تطبيق تخطيط المسار الوظيفي، وهذا بدوره ينعكس بشكل مباشر على تحسين التميز المؤسسي. أي أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين هذين المتغيرين (تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي) أي كلما ارتفع مستوى تخطيط المسار الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الفنية زاد لديهم التميز المؤسسي، والذي بدوره يعزز من أداء الجامعة.

نتائج دراسة الفرضية الثانية ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي وفق متغير المرتبة العلمية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي وفق متغير المرتبة العلمية، كما يوضح ذلك الجدول (8):

جدول (8) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي وفق متغير المرتبة العلمية

المحاور	المرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
وضوح مفهوم المسار الوظيفي	مدير أعمال	17	2.11	.788	بين المجموعات	1.085	2	.543	1.035	.357
	مشرف على الأعمال	66	2.18	.751	داخل المجموعات	100.632	192	.524		
	قائم بالأعمال	112	2.31	.698	المجموع	101.717	194			
الإعداد لتخطيط المسار الوظيفي	مدير أعمال	17	2.19	.845	بين المجموعات	.418	2	.209	.385	.681
	مشرف على الأعمال	66	2.26	.755	داخل المجموعات	104.244	192	.543		
	قائم بالأعمال	112	2.33	.709	المجموع	104.662	194			
المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي بشكل عام	مدير أعمال	17	2.15	.810	بين المجموعات	.709	2	.355	.681	.507
	مشرف على الأعمال	66	2.22	.741	داخل المجموعات	99.994	192	.521		
	قائم بالأعمال	112	2.32	.696	المجموع	100.703	194			
استراتيجيات الإدارة الممارسة	مدير أعمال	17	1.98	.679	بين المجموعات	.896	2	.448	.897	.409
	مشرف على الأعمال	66	2.15	.737	داخل المجموعات	95.834	192	.499		
	قائم بالأعمال	112	2.22	.692	المجموع	96.730	194			
	مدير أعمال	17	2.17	.872	بين المجموعات	.146	2	.073	.114	.893

		640.	192	122.838	داخل المجموعات	.774	2.28	66	مشرف على الأعمال	البيئة التنظيمية الإدارية
			194	122.984	المجموع	.804	2.27	112	قائم بالأعمال	
.670	.402	.203	2	.407	بين المجموعات	.760	2.08	17	مدير أعمال	المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي بشكل عام
		.506	192	97.148	داخل المجموعات	.704	2.21	66	مشرف على الأعمال	
			194	97.554	المجموع	.708	2.24	112	قائم بالأعمال	
.594	.522	.251	2	.502	بين المجموعات	.777	2.11	17	مدير أعمال	تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام
		.481	192	92.354	داخل المجموعات	.702	2.22	66	مشرف على الأعمال	
			194	92.856	المجموع	.675	2.28	112	قائم بالأعمال	

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21. يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي وفق متغير المرتبة العلمية.

في الحقيقة يمكن تفسير هذه النتيجة بالقول إن أعضاء الهيئة الفنية ممثلون بمدير الأعمال والمشرف على الأعمال والقائم بالأعمال لديهم إجماع حقيقي بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة. فهو يعني مسئولية عضو الهيئة الفنية في تنمية مساره الوظيفي من خلال ما يخططه بنفسه لحياته الوظيفية ومساره المهني في صياغة أهداف واقعية وقابلة للتحقيق في إطار تقييمه لقدراته واهتماماته وميوله نحو الفرص الوظيفية المتاحة التي تحقق نموه المهني. فهو مسئولية مشتركة بين كل من عضو الهيئة الفنية والمؤسسة الجامعية التي

ينتمي إليها. في الواقع، نستنتج أن عملية تخطيط المسار الوظيفي تساعد عضو الهيئة الفنية على تحقيق أهدافه وطموحاته، وبالتالي تُسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

تتشابه نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (Abu naser & Shobaki, 2017) التي بينت أن هناك إجماع بين أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات حول أهمية التميز القيادي والتميز في الخدمة باعتبارهم عناصر التميز المؤسسي وقد أكد جميع الأعضاء على أهمية التفوق التنظيمي.

كما أظهرت نتائج دراسة (Ozamutaf and Kayala, 2009) انعكاس أثر تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي للتميز المؤسسي. كما أن تخطيط المسار الوظيفي للأكاديميين كان أكثر وضوحاً حيث يفرض المسار الأكاديمي على الأعضاء التطوير المهني عن طريق الأبحاث والترقيات. وأظهرت نتائج دراسة (المؤمن، 2015) عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا. وكذلك عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة النقل والترقية وكفاءة الأداء للعاملين بجامعة دنقلا. إذًا، إنَّ عملية تخطيط المسار الوظيفي تُعد عضو الهيئة الفنية لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحدد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد. وهي عملية تعود بالنفع على كل من الفرد والمؤسسة في آنٍ واحد.

نتائج دراسة الفرضية الثالثة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي وفق متغير المرتبة العلمية".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس الفروق المعنوية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي وفق متغير المرتبة العلمية، كما يوضح ذلك الجدول (9):

جدول (9) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي وفق متغير المرتبة العلمية

المحاور	المرتبة العلمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية
القيادة	مدير أعمال	17	1.90	.635	بين المجموعات	.931	2	.465	1.103	.334
	مشرف على الأعمال	66	2.13	.649	داخل المجموعات	81.050	192	.422		
	قائم بالأعمال	112	2.15	.652	المجموع	81.981	194			
الموارد البشرية	مدير أعمال	17	2.00	.563	بين المجموعات	.614	2	.307	.870	.421
	مشرف على الأعمال	66	2.19	.607	داخل المجموعات	67.818	192	.353		
	قائم بالأعمال	112	2.20	.591	المجموع	68.433	194			
العمليات	مدير أعمال	17	2.22	.602	بين المجموعات	.101	2	.051	.147	.863
	مشرف على الأعمال	66	2.24	.588	داخل المجموعات	66.049	192	.344		
	قائم بالأعمال	112	2.28	.583	المجموع	66.150	194			
التميز المؤسسي بشكل عام	مدير أعمال	17	2.04	.555	بين المجموعات	.430	2	.215	.645	.526
	مشرف على الأعمال	66	2.19	.595	داخل المجموعات	64.058	192	.334		
	قائم بالأعمال	112	2.21	.570	المجموع	64.488	194			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (F) غير دالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيم الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي وفق متغير المرتبة العلمية.

إن الباحثة تفسر هذه النتيجة بالقول إن متغير المرتبة العلمية يؤكد أهمية التميز المؤسسي، وترى الباحثة أن التميز المؤسسي يعتمد بدرجة أساسية على رأس المال الفكري الذي تمتلكه الموارد البشرية ونوع المعرفة المتولدة لديهم والابتكارات التي تؤثر بشكل إيجابي في تميز الأداء المؤسسي وإضفاء طابع الميزة التنافسية لها، وتستند الباحثة في ذلك إلى أنا الإبداع والتميز هم موارد استراتيجية يمكن أن تمتلكها المؤسسة الجامعية المتميزة. فضلاً عن قدرة المؤسسة على تحقيق التنافسية في بيئة العمل من خلال استغلال الإمكانيات التي تحقق لها النتائج المرغوبة وفق أهدافها وبالتالي أصبح من مستلزمات القدرة على البقاء والمنافسة هو التحسين والتطوير المستمر والدائم.

تتوافق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من (أبو رحمة، 2021) ودراسة (حزر الله وأبو لبة، 2020) الذين اهتموا بشكل أساسي بموضوع التميز المؤسسي ودوره الفعال في تحقيق نقلة نوعية للمؤسسة من حيث الميزة التنافسية ودور أعضاء الهيئة التعليمية بشكل عام على تحسين جودة التعليم وتصنيف الجامعة عالمياً.

وتتفق الباحثة مع تلك الدراسات وترى أن تلازم وجود تحسين وتطوير مستمر في المؤسسات الجامعية التي تُطبق فكرة التميز المؤسسي ومبدأ التحسين والتطوير الدائم والمستمر من أهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، كما أن العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالتميز المؤسسي تتمثل في كون الأولى هي أحد معايير تقييم التميز.

نتائج دراسة الفرضية الرابعة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الكلية (تطبيقية، نظرية)".

للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الكلية، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (10) نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية

على استبانة تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الكلية

المحاور الفرعية	الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
وضوح مفهوم المسار الوظيفي	تطبيقية	175	2.24	.724	0.4	193	0.632	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.32	.737	80			
الإعدادات لتخطيط المسار الوظيفي	تطبيقية	175	2.28	.731	0.7	193	0.450	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.41	.771	57			
الدرجة الكلية	تطبيقية	175	2.26	.719	0.6	193	0.531	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.37	.746	27			
استراتيجيات الإدارة الممارسة	تطبيقية	175	2.16	.706	0.8	193	0.405	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.30	.714	34			
البيئة التنظيمية الإدارية	تطبيقية	175	2.25	.792	0.5	193	0.605	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.35	.845	18			
الدرجة الكلية	تطبيقية	175	2.21	.704	0.7	193	0.481	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.33	.762	06			

تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام	تطبيقية	175	2.23	.687	0.6	193	0.492	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.35	.742	89			

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21. يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) غيردالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغير الكلية (تطبيقية، نظرية).

تفسر الباحثة هذه النتيجة من خلال الربط بين الأهداف المرجوة الواحدة التي يسعى إليها أعضاء الهيئة الفنية في الكليات التطبيقية والنظرية فالهدف واحد والغاية واحدة وهي تحقيق نقلة ذات جودة عالية في خطط واستراتيجيات تسهم بقوة في تحقيق الوجود الفعال لأعضاء الهيئة الفنية وإثبات قدراتهم. لذا فإن تخطيط المسار الوظيفي يربط بين احتياجات وتطلعات الفرد واحتياجات وفرص الجامعة. في هذا السياق، تنطلق الباحثة من أهمية مفادها أن كل عضو هيئة فنية يرغب في تحقيق تقدم في عمله وشغل أعلى المناصب المتاحة، وعندما تتاح له الفرص المناسبة للنمو والإنجاز، فإنه يسعى لتحقيق أهداف هو يستخدم كل طاقاته وإمكاناته في العمل سواء كان من ناحية عملية أو نظرية.

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة كل من (وادي ووماضي، 2007) التي توصلت إلى وجود مفهوم واضح لتخطيط المسار الوظيفي لدى المديرين في الجامعة الإسلامية، وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخطيط المسار الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بجامعة دنقلا حسب دراسة (المؤمن، 2015) ودراسة (Ozamutaf and Kayala, 2009) الذي يحدد انعكاس تخطيط المسار الوظيفي على الرضا الوظيفي. نستنتج أن الجامعة تستطيع من خلال تخطيط المسار الوظيفي أن تعتني بموظفيها بشكل عام وتوضح لهم المسار الوظيفي الذي يمكنهم من تحقيق طموحاتهم الشخصية وفي الوقت ذاته تحقيق أهدافها وتنميتها للوصول إلى الجودة الحقيقية، ولأن لكل موظف أهدافه الشخصية، فعندما تتحقق هذه الأهداف

تزداد دافعية العاملين ولاسيما أعضاء الهيئة الفنية في الكليات التطبيقية والنظرية. وهذا بدوره يساعد على زيادة الإنتاجية في العمل، وهذا هدف تسعى إليه جميع المؤسسات التعليمية بدون استثناء.

نتائج دراسة الفرضية الخامسة ومناقشتها:

تنص هذه الفرضية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الكلية (تطبيقية، نظرية)". للتحقق من صحة الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الكلية، وتم استخدام اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين، وكانت النتائج على النحو الآتي:

الجدول (11) نتائج اختبار (t-test) للدلالة الإحصائية للفروق بين متوسطات درجات

أعضاء الهيئة الفنية

على استبانة التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الكلية

المحاور الفرعية	الكلية	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة	القرار
القيادة	تطبيقية	175	2.12	.655	0.199	193	0.843	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.15	.624				
الموارد البشرية	تطبيقية	175	2.17	.596	0.643	193	0.521	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.26	.582				
العمليات	تطبيقية	175	2.26	.583	0.238	193	0.812	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.23	.604				
الدرجة الكلية	تطبيقية	175	2.19	.576	0.215	193	0.830	غير دال إحصائياً
	نظرية	20	2.21	.592				

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة 21.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (T) غيردالة إحصائياً في جميع محاور الاستبانة والدرجة الكلية حيث كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المعتمد في البحث وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي تبعاً لمتغير الكلية (تطبيقية، نظرية).

مما لا شك فيه أن الوصول إلى هذه النتيجة بين كل من الكليات التطبيقية والنظرية يعطي حقيقة واضحة للتفكير العقلاني السليم والمنطقي لأهمية التميز المؤسسي عند أعضاء الهيئة الفنية والذي يتم تحقيقه عبر أبناء المؤسسة الذين يعملون ضمن أسرة واحدة متكافئة ومتعاونة من أجل الوصول إلى رقيها وازدهارها. وأفكار أعضاء الهيئة الفنية حول هذه النقطة يعكس الوعي والانفتاح الفكري والتقدم الاستراتيجي في العمل الذين يرغبون بالوصول إليه من خلال مواجهة التحديات والصعوبات لبلوغ أعلى درجات الميزة التنافسية التي تحقق الجودة الشاملة لكل أرجاء المؤسسة وفق مفهوم العمل الواحد بدون أي استثناء.

أعضاء الهيئة الفنية المتميزون هم الذين يشاركون في صياغة وتطوير رؤية ورسالة الجامعة وتسهيل تحقيقها على أرض الواقع، كما يقومون بتبني القيم المؤسسية الجامعية لضبط السلوك نحو تحقيق النجاح، ويشير ذلك إلى معيار في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رؤيتها ورسالتها المستقبلية، وأهدافها على المدى البعيد. لقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع كل من الدراسات التي اهتمت بتغير التميز المؤسسي، دراسة (Ozamutaf and Kayala, 2009) من حيث التركيز على التميز المؤسسي وعلاقته بزيادة الإنتاجية سواء في الكليات التطبيقية والنظرية ودراسة (حزر الله وأبو لبدة، 2020) ومع نتائج دراسة (Abu naser & 2017) (Shobaki, التي أكدت على توافق جميع آراء أعضاء الهيئة التدريسية على أهمية التفوق التنظيمي ودعم عنصر التميز المؤسسي.

استنتاجات عامة للبحث

1. بلغت قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي بشكل عام (2.24) وهي بدرجة متوسطة. كما بلغت على استبانة التميز المؤسسي بشكل عام (2.19) وهي بدرجة متوسطة.
2. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين تخطيط المسار الوظيفي والتميز المؤسسي في كليات جامعة حمص من وجهة نظر أعضاء الهيئة الفنية.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة تخطيط المسار الوظيفي تبعاً لمتغيري البحث: المرتبة العلمية، الكلية (تطبيقية، نظرية).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أعضاء الهيئة الفنية على استبانة التميز المؤسسي تبعاً لمتغيري البحث: المرتبة العلمية، الكلية (تطبيقية، نظرية).

توصيات البحث

انطلاقاً من نتائج البحث، ونظراً لأهمية تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي، توصي الباحثة بما يأتي:

- 1- ضرورة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل.
- 2- تصميم مسارات الترقى لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية وإعداد دليل لها يتضمن مسارات واضحة للترقية، والمقترحات اللازمة لذلك، مع مراعاة وضوح المعلومات ودقتها وشفافيتها، وتوفير لشاغلي كل مجموعة الفرص المناسبة للترقى مع الأخذ في الحسبان أن الوظيفة الأعلى تتضمن مهارات ومسؤوليات إضافية عن الوظيفة السابقة.
- 3- اعتماد استراتيجية متعلقة بنوعية الدورات التدريبية لأعضاء الهيئة الفنية وذات مستويات عالية تناسب التنقل في المسار الوظيفي.

4- ضرورة تبني تخطيط المسار الوظيفي من أجل تطوير وتحسين أداء الهيئة الفنية بكليات جامعة حمص إذ أنّ ذلك يعد نقلة نوعية للجامعة من خلال تحديد مسار عملها وتنظيم التقدم الهيكلي للوظائف.

5- العمل على تحديد خطط استراتيجية من قبل الجامعة، تحدد فيها الجامعة أهم النقاط التي تود الوصول إليها وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة وتحسينها ومعالجة نقاط الضعف التي تحول دون نجاح تخطيط المسار الوظيفي.

6- العمل على إيجاد جو تنظيمي تسوده الثقة التنظيمية بين أعضاء الهيئة الفنية وتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير مهاراتهم وخبراتهم المعرفية والوصول بالجامعة إلى ذروة التميز المؤسسي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو بكر، مصطفى محمود (2008). *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

إبراهيم، أحمد أبو رحمة. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، العدد 10 (31 يناير/كانون الثاني 2021)، 443-477.

أبو رحمة، إبراهيم أحمد. (2021). دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية على جامعة غزة. *مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية*، 2021 (10)، 443-477.

حرز الله، أحمد محمد، و أبو لبدة، صابرين عماد. (2020). أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس. *Journal of the Association of Arab Universities for Higher Education Research*، 40 (2).

السلمي، علي. (2002). إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة- دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

عبد الباقي، صلاح محمد. (2002). السلوك والفعال/المنظمات. دارالجامعة الجديدة للنشر. الغامدي، فوزية علي خضر (2013). تصور مستقبلي لتطوير وتنمية المسار الوظيفي لتحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات التعليم العالي السعودي [رسالة دكتوراه غير منشورة]، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

كفافي، إيمان مصطفى. (2017) تخطيط المسار الوظيفي للهيئة المعاونة لأعضاء هيئة التدريس بكلية الدراسات الإنسانية بجامعة الأزهر: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة/التربوية، العدد(12)، 381-321.

مصطفى، إيمان محفوظ، ومنصور، ابراهيم. (2019). متطلبات تفعيل إدارة التميز بالجامعات المصرية: جامعة مدينة السادات نموذجاً. جامعة مدينة السادات، كلية التربية، قسم التربية.

المغربي، عبد الحميد والعنقري، عبد العزيز. (2015). إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الواحد والعشرون. دار المريخ للنشر والتوزيع. مهدي، محمد بشير حسن. (2011). معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي [رسالة ماجستير غير منشورة]. تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة.

المؤمن، أمير محمد علي. (2015). أثر تخطيط المسار الوظيفي على رفع كفاءات الأداء- دراسة حالة جامعة دنقلا [رسالة دكتوراه غير منشورة]. تخصص ادارة الأعمال، السودان.

وادي، رشدي عبد اللطيف وماضي، كامل. (2007). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة لإسلامية 15، 817-779.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Al Hilaa, A. A., Al Shobakib, M. J., Abu Amuna, Y. M., & Abu Naser, S. S. (2017). Organisational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(4), 20–30.
- Eliza, Antoniu (2010). Career Planning Process and its Role in Human Resource Development. *Economics*, 10 (2) ,13-22.
- Kayalar M.,and Ozmutaf ,N.M. (2009). The Effect of Individual Career Planning on Job Satisfaction: A Comparative Study on Academic and Administrative Staff. Suleyman Demirel University. *Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences* 14 (1), 239-254.
- Kok, S. K., & McDonald, C. (2017). Underpinning excellence in higher education—an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. *Studies in higher education*, 42(2), 210-231.
- Naser, S. S. A., & Al Shobaki, M. J. (2017). Organizational excellence and the extent of its clarity in the Palestinian universities from the perspective of academic staff. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, 6(2), 47-59.
- Ritesh, J. (2014). Career Planning is Essential Process and Element for Employees and Organizational Development. *International Journal of interdisciplinary Studies*. 1(8), 112-115.