

المسار الوظيفي وأثره في تحديد البرنامج التدريبي دراسة ميدانية على شركة الزاوية لنكرير النفط

د. البغدادي خليل الأشخم

كلية الاقتصاد - جامعة الزاوية

المستخلص:

إنَّ التطور التكنولوجي السريع والمذهل الذي حدث في كافة ميادين الحياة، وبخاصة في المنظمات الإنتاجية والخدمية وما تبعها من تغير في الوظائف ومتطلباتها من مستويات الجودة إلى التركيز على الوسائل والأساليب المناسبة للتخطيط والتطوير للمسار الوظيفي بما يحقق استقرار المنظمة والأفراد العاملين في آن واحد. وانطلاقاً من هذا المبدأ أصبح من الضروري جداً تحديد البرنامج التدريبي بما يوافق وينسجم مع المسار الوظيفي، فكلما أصبح المسار الوظيفي واضحاً للعاملين كلما أمكن تحديد البرنامج التدريبي لها. لذا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد البرنامج التدريبي في شركة البريقة لتسويق النفط بالزاوية، وتعميق الإطار الفكري والفلسفي لكل من متطلبات المسار الوظيفي، ونوع البرنامج التدريبي وتوظيف النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الجانب.

تم وضع فرضية رئيسية للربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ لتحقيق هدف الدراسة على النحو التالي "يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي" حيث تكوّنت عينة الدراسة من (75) موظفاً من مدرء ومسؤولي الوحدات التشغيلية وموظفين، حيث استخدمت استمارة الاستبانة بوصفها أداة أساسية لجمع البيانات ومعالجتها عن طريقة استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية،

منها التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف، ومعامل الانحدار البسيط.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ثبوت صحة الفرضية والتي مفادها "وجود أثر للمسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي" إضافة إلى أنّ الموظفين بالشركة يحصلون على اتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكهم بالدورات التدريبية لغرض تجديد المعرفة والمهارة، والتي تؤدي إلى زيادة مهارات الأفراد ومعارفهم في مجال العمل الذي يؤديه. ومن خلال النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إخضاع الموظفين في نهاية مسارهم الوظيفي إلى دورات تدريبية تهيئهم للتقاعد، فضلاً عن توفر الضمان المناسب لهم، وتقديم كافة التسهيلات المطلوبة للعاملين من أجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده، ومساهمة المدراء المباشرين في توفير المعلومات الضرورية لمروسيهم عن متطلبات كل وظيفة سواء كانت المنظمة خدمية أو إنتاجية.

مقدمة:

أصبح موضوع إدارة المسار الوظيفي في المنظمات الإنتاجية والخدمية يحتل اهتمامات المنظمات المعاصرة، حيث دفعت التطورات التكنولوجية وما تبعها من تغيير في الوظائف، وفي متطلباتها من مستويات الجودة إلى التركيز على الوسائل والأساليب المناسبة للتخطيط والتطوير للمسار الوظيفي، بما يحقق استقرار المنظمة والأفراد العاملين في آن واحد، بما من أهمية وعلاقة المسار الوظيفي بمختلف أنشطة المنظمة، الأمر الذي جعل من ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين خلال مختلف مراحل مسارهم الوظيفي بدءاً من دخول المنظمة، وإلى حين التقاعد وذلك عن طريق إعداد دورات تدريبية متخصصة لكل مجال وظيفي من المجالات الإدارية والإنتاجية، حيث أنّ الموظف أو العامل المتدرب يستفيد من عملية التدريب، ويكتسب من خلالها مهارات وعلوم جديدة بالإضافة إلى المميزات المادية والمعنوية. وانطلاقاً من

أهمية المسار الوظيفي في تحديد البرنامج التدريبي ودورها الكبير في بناء المنظمات سواء الإنتاجية منها والخدمية، جاءت هذه الدراسة لتتناول هذين الموضوعين والوقوف على أهمية المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما، والتعريف على دور كل من متطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي في استمرارية المنظمات وقدرتها على البقاء والمنافسة.

تكوّنت الدراسة من أربعة أجزاء، حيث خصص الجزء الأول لمنهجية الدراسة، والثاني للمفاهيم النظرية للمسار الوظيفي، ونوع البرامج التدريبية من خلال تحديد مسار الوظيفة، والثالث خصص لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة وعرض النتائج الخاصة بمتغيرات الدراسة، وأخيراً عرض أهم النتائج التي توصّلت إليها وبعض التوصيات بناء على نتائج الدراسة.

المبحث الأول - منهجية الدراسة والدراسات السابقة:

أولاً- مشكلة الدراسة:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظراً للتطورات الجديدة والمستحدثة، والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكله القيم وتركيبه القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة هيكلة المنظمات سواء الإنتاجية أو الخدمية. ولا شك في أنّ التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم هو البحث عن النهج العملي التطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فاعليتها وكفائتها الإنتاجية، ولا يقتصر هذا على العمل الجاد لتحسين الأداء من خلال الأساليب الفنية الحديثة، ولكن التحدي الحقيقي ربما يكمن في تبني ما يمكن أن تقدمه لنا الدراسات التطبيقية الميدانية عن المسار الوظيفي، وأهميته في تحقيق الأهداف الموضوعية.

وإجمالاً يمكن وضع مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات التالية:

1. هل هناك فهم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين في شركة الزاوية لتكرير النفط؟.

2. هل تؤثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد البرنامج التدريبي للعاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط؟.

3. ما مدى اهتمام الشركة بمتطلبات المسار الوظيفي عند تحديد نوع البرنامج التدريبي؟

ثانياً- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من كونها تركّز على موضوع مهم جداً، يؤثر على قدرة الشركة لتحقيق أهدافها في التوسع والنمو، وتحسين وزيادة الإنتاج والإنتاجية بما يلبي احتياجات السوق الليبي المحلي والدولي، وتحقيق الميزة التنافسية، ألا وهو موضوع أهمية المسار الوظيفي والذي من خلاله يتم تحديد البرنامج التدريبي، والذي يعد استثماراً طويلاً الأجل لأهم موارد الشركة، وهو المورد البشري من خلال تنمية وتطوير المهارات والمعارف لدى العاملين بشركة الزاوية لتكرير النفط، والذي يؤدي إلى تحسين أدائها وزيادة قدرتها الإنتاجية التشغيلية.

وإجمالاً تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية متغيراتها فعلى صعيد الجانب النظري تقدم هذه الدراسة خلاصةً لأبرز إسهامات الباحثين في مجال متطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي، أمّا جانبه العملي فيكتسب أهميته من دور التوجهات المستقبلية لشركة الزاوية لتكرير النفط؛ لتحقيق مكانة أفضل لها، فضلاً على أنّها قد تفتح أبواباً جديدة وتتوصل إلى نتائج جديدة تفيد الشركة بخاصة، والشركات الليبية النفطية بعامّة في مواجهة التحديات والمنافسات الدولية.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دراسة تأثير أبعاد متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي.
2. بيان مدى تطبيق شركة الزاوية لتكرير النفط في توضيح متطلبات المسار الوظيفي وأهميته في تحديد البرنامج التدريبي المناسب له.

3. التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الشركة عند تبنيها البرنامج التدريبي اللازم لمتطلبات المسار الوظيفي.

رابعاً - فرضية الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها يمكن وضع الفرضية الرئيسية التالية:
"تؤثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحديد نوعية البرنامج التدريبي".

خامساً - منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، والذي يتضمن المسح المكتبي للاستفادة من المراجع والمصادر والدراسات السابقة لبناء الخلفية النظرية للدراسة، وكذلك استخدمت استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتحليلها إحصائياً لاختبار فرضية الدراسة.

سادساً - عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على عدد من الأفراد العاملين في شركة الزاوية لتكرير النفط من مدرء مكاتب، ومنسقي الوحدات وشاغلي الإدارات الفنية على مستوى الشركة، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة والمقابلة الشخصية مع المبحوثين، وسيتم توضيح ذلك في الجانب العملي.

سابعاً - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف الدراسة واختبار فرضيتها، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأدوات أو الأساليب الإحصائية تتمثل في الآتي:
1. النسبة المئوية والتوزيع التكراري، ويتم استخدامها لغرض وصف إجابات عينة الدراسة.

2. الوسط الحسابي وهو أحد مقاييس النزعة المركزية، ويستخدم لمعرفة مستوى كل متغير.

3. الانحراف المعياري: أحد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
4. معامل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم لتحديد تأثير متغير واحد في متغير معتمد واحد.

ثامناً- حدود الدراسة:

قد لا تخلو الدراسة من بعض المحددات والمعوقات التي تعترض طريق الباحث، وهذا لا يقلل من أهمية الدراسة وما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات، بل على العكس فكل دراسة تعد مهمة في الزمان والمكان اللذين أجريت فيهما، وحسب الإمكانيات التي توفرت للباحث ولهذه الدراسة بعض المحددات نذكر منها:

1. تم اختيار مدينة الزاوية والتي بها شركة الزاوية لتكرير النفط، والتي تعد إحدى الشركات المهمة في إنتاج الغاز والبنزين والزيوت وإحدى الدعائم المهمة للاقتصاد الليبي.
3. تقتصر نتائج هذه الدراسة على أفراد العينة بشركة الزاوية لتكرير النفط، ولا يمكن تعميم النتائج خارج نطاق هذه الشركة.

تاسعاً- التعريفات الإجرائية (المصطلحات):

1. المسار الوظيفي: سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية، أو سلسلة من التجارب التي تؤهل الموظف لمستوى وظيفي.(الصائغ و العبادي، 2005: 21) فيما يرى (Brown,2009:371) "إنَّ المسار الوظيفي هو: سلسلة من تجارب العمل التي تؤهل الموظف لمستوى وظيفي أعلى".
2. البرنامج التدريبي: عبارة عن نشاط مخطَّط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل... أو هو ضمن الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل

تطوير وتنمية القدرات السلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

3. تنمية الموارد البشرية: وهي إضافة معارف جديد بالإضافة إلى المعارف السابقة، فمثلاً تطوير قدرات ومعلومات وتنمية العاملين حديثاً في مجالات الحاسوب الحديثة.

عاشراً- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

1. دراسة (العبيدي، 2009م): دراسة بعنوان (أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي) أكاديمية الدراسات العليا طرابلس، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد تصميم العمل في أنشطة المسار الوظيفي، وبيان مستوى دلالتها المعنوية في ضوء الاختبارات الإحصائية التي ستحدد ذلك. وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي إجمالاً.

2. دراسة السامرائي (2010م): دراسة بعنوان: (أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي بالعراق، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وعلاقة استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية، وأهم ما توصلت إليه الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات التدريب وتطوير الموارد البشرية.

ثانياً- الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Tan. 2008) بعنوان (development practices) (معرفة الدعم المنظمي الذي يمكن إدراكه في تطوير المسار الوظيفي للعاملين) حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الإدارة العليا في دعم وتصوير المسار الوظيفي من أجل زيادة القدرة الإنتاجية. وأهم ما توصلت إليه الدراسة استنتاج مفاده أن توافر فرص

تطوير المسار الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى جذب اهتمام العاملين نحو تطوير مساهم الوظيفي.

2. دراسة (Teresa Brannick,et,al. 2002) بعنوان) مستوى تقديم الخدمة من خلال ممارسات التدريب (Training and Better ,Return ، on). وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تسهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى ومهارة عالية.

الجزء النظري

المسار الوظيفي

تعريف المسار الوظيفي:

يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية.(الصائغ والعبادي، 2005: 21). فيما يرى (Brown,2009:371) "أن المسار الوظيفي هو: سلسلة من تجارب العمل التي تؤهل الموظف لمستوى وظيفي أعلى".

يهدف المسار الوظيفي إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. الوفاء باحتياجات المنظمة من الكوادر البشرية الإدارية في المستويات المختلفة.
2. تطوير العاملين عن طريق التدريب وإكسابهم الخبرات للوصول إلى أعلى المستويات.
3. توجيه وتشجيع الأفراد لتوظيف قدراتهم وإمكاناتهم، ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح.
4. تهدف إلى المساهمة واستحداث واستجابة المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد، من أجل ضمان أن

المنظمة لديها المواهب التي تحتاجها لتلبية تطلعاتها المستقبلية ودمج احتياجات المنظمة مع احتياجات الأفراد.

* تخطيط المسار الوظيفي:

"يعد تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية، ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الموظف وأهداف التنظيم بما يسهم في زيادة الولاء التنظيمي للموظف؛ لعدم وجود فجوة بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية" (القريوتي 2010: 247).

أدوار إدارة المسار الوظيفي:

1. دور الموظف في إدارة المسار الوظيفي: إن عملية إدارة تخطيط المسار الوظيفي للموظف هي عملية مستمرة ابتداءً من جمع المعلومات بخصوص تطور المستقبل الوظيفي والتعرف على البيئة المحيطة وتحديد الأهداف (السالم والصباح، 2002: 219).

2. دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي: إن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في التخطيط والتطوير الوظيفي، رغم أنها مسؤولة مشتركة بين الطرفين، إلا أن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة منها: (درة والصباح، 2008: 200):

أ) توفير وظائف ديناميكية ذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.

ب) توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.

ج) التقييم الدوري والمستمر لأداء الأفراد للتعرف على إمكانياته ومدى قدرته على النمو.

د. تشجيع الموظف بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط والتطوير لمستقبله الوظيفي.

ه). الدعم المستمر للموظف لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي.
 3. دور المدير في إدارة المسار الوظيفي: يعد الموظف المصدر الرئيسي لتزويد المدير بالمعلومات عن طموحاته الوظيفية، ومن خلال نتائج متابعة وتقييم أداء الموظف يتمكن المدير من تحديد إمكاناته بدرجة عالية من الدقة والموضوعية، واقتراح الوظائف التي يمكن أن يعمل فيها الموظف مستقبلاً، وهي التي تحدد مساره الوظيفي، وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريبية وتطويرية (العقيلي، 2005:563).

أنواع المسارات الوظيفية:

1. المسار التقليدي: وهو الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة، فالمنظمة تكتفي بالإشارة إلى الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة، والتي سيشغلها الموظفون عن طريق الترقية فقط، حينما تتراكم لديهم الخبرة والقدرة . (الهواسي، 2009: 57).

2. المسار الوظيفي المزدوج: هو تحديد مسار الوظيفة للموظف من خلال التقدم إلى المواقع الإدارية، التي تزيد من مركز الموظف الوظيفي ويحصل على مرتب أعلى.
 3. المسار الوظيفي الشبكي: وهو حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية في آن واحد في الهيكل التنظيمي عبر الحياة الوظيفية.

مراحل تطوير المسار الوظيفي: يمكن تقسيم مراحل تطوير المسار الوظيفي إلى مراحل منها:

المرحلة الأولى: تسمى مرحلة الممارسة وتعد هذه المرحلة أول مراحل الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة، ويتراوح عمر الفرد أو الموظف عند دخوله بين (18 إلى 25 سنة) ويحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه، ويوجهه حيث يحتاج الموظف إلى الإحساس بالأمان الوظيفي. لذا يتوقع من رئيسه المباشر أن يكون صديقاً ومستشاراً له، يوجهه التوجيه السليم، ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة. (السالم وصالح: 2002:212).

المرحلة الثانية: وهي مرحلة التقدّم، وهي تنتمي إلى الجزء الثاني من دورة تطوير المسار الوظيفي، إي المسار الوظيفي المتوسط والمهام الرئيسية التي يقوم بها الأفراد في هذه المرحلة مواجهة وإعادة تقييم قرارات مسارهم الوظيفي وكذلك عملهم المستقبلي، وهذه المرحلة تبدأ عندما يكون عمر الفرد (30-35) سنة، وتنتهي حتى عمر (40-45) سنة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار الوظيفي حيث تبدأ هذه المرحلة عندما يكون الموظف بعمر (40-45) سنة، وتستمر إلى غاية منتصف الخمسينات من عمره، وخلال هذه الفترة يعزّز الموظف منصبه، ويمتلك المعرفة والقدرات المطلوبة، ويعمل الكثير للمنظمة والمهنيون في هذه المرحلة من المفترض أن يصبحوا مرشدين للمبتدئين، وأنشطتهم الرئيسية هي التدريب والتوجيه والتأثير بالآخرين والاعتناء وإبداء المسؤولية عن عمل الزملاء الشباب.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التفكير الاستراتيجي، وهي المرحلة الأخيرة التي تتمثل في التحضير للتقاعد، وتبدأ في منتصف عمر الخمسينات وتستمر إلى مرحلة التقاعد، ويمكن أن تقسم هذه المرحلة إلى جزأين، يتمثل الجزء الأول في المحافظة، والجزء الآخر في الانسحاب والاستعداد للتقاعد، والمهمة الأساسية لأولئك الذين هم في هذه المرحلة هي البقاء بشكل منتج والاستعداد للتقاعد، إلا أن بعضهم ارتقوا إلى أدوار القيادة العليا طبقاً لخطط المنظمة المستقبلية (الهواسي، 2009: 76).

التدريب كعنصر أساسي للمسار التنظيمي:

أولاً- تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه "عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محدّدة لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي، بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة" (رشيد، 2004: 685).

ويعد (السالم، 2006: 219) التدريب أحد أهم الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، ومن أجل أن يكون لنظام التدريب فاعلية جيدة لا بد وأن يتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتتحمّل المنظمات الفعّالة أموالاً طائلة لتدريب عاملها، وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية، ويعرّف (درة وآخرون 2008: 303) "التدريب كذلك تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير المعارف والاتجاهات للعاملين من خلال التعلم المخطّط، ممّا يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".

يمكن للباحث أن يستخلص التعريف التالي للتدريب بأنه "عملية زيادة قدرات العاملين على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة".

أهمية التدريب:

يوضّح (أبو بكر: 2004: 14) أهمية التدريب كونه الأكثر المداخل انتشاراً واستخداماً في المنظمات التي تمكّن مواردها البشرية العاملة من معرفة بعض الموضوعات، مثل فرق العمل، التنوع، الذكاء، الإحاطة بالجودة وزيادة المهارات والإدارة المشاركة.

ويرى (رشيد، 2004: 687) أنّ أهمية التدريب تكمن في كونه الأساس الذي يستند عليه النجاح في معظم المنظمات، إذ تعتمد المنظمات للنجاح في تحقيق غاياتها إلى حد كبير على كفاءة أداء القوى العاملة المشاركة في عملياتها، وعلى قدرتها على الإنتاج، والتكيف مع مستويات التنمية المستخدمة، لذا فالإعداد والتأهيل الجيد للقوى العاملة هو الأساس الذي يمكّنها من الوصول إلى غاياتها. كما يؤكد المشهداني بأن أهمية التدريب للمنظمات ما يلي: (المشهداني، 2002: 70):

1. اطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث بمجال طرائق وتقنيات التعليم التجديدي.

2. رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين الجدد؛ لزيادة كفاءتهم ومهارتهم الفنية للتأقلم مع العمل.

3. تحسين المناخ التنظيمي عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين.

مراحل العملية التدريبية:

تتكوّن العملية التدريبية من أربع مراحل أساسية مهمة: (العزاوي، 2005: 8) هي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: وهو إحصاء أي من الموظّفين هم بحاجة إلى التدريب، وما هو المحتوى الذي ينبغي أن يتضمّن البرنامج التدريبي، وأنّ الحاجة تمثل نقص أو فجوة بين وضع قائم ومرغوب فيه، وأنّ التدريب يهدف إلى إزالة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه.

2. تصميم البرنامج التدريبي: وهو تحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج، وتتبعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج، ومعايير التقويم وقياس فعالية البرنامج. (السالم وصالح، 2002: 138).

3. تنفيذ البرنامج التدريبي: بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فالمرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط، وفي هذه المرحلة (النشواني، 2006: 137): حيث يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب مع تحديد المجموعات المستهدفة، وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلب بعض التدريب، واتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب، أهمها:

تحديد التكاليف والفوائد المحتملة من التدريب.

4. تقويم البرنامج التدريبي: وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة، وعلى اعتبار أنّ التدريب جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة، فلا بد من أن يشتمل على عنصر التقويم للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة، وبما ينعكس على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، وتحقيق الجودة وتقديم الخدمات. (القريوتي، 2010: 180).

أنواع التدريب:

يجب أن تحدّد المنظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية سياساتها أو فلسفتها في التدريب، وهناك العديد من أنواع التدريب تمثّل خيارات متاحة أمام المنظمة، ويمكن تقسيم أنواع التدريب إلى ما يلي: (ماهر، 2001: 322)

1. التدريب حسب مرحلة التوظيف ومن أنواعه:

(أ) تدريب الموظف الجديد (التدريب المبدئي):

يحتاج الموظف الجديد إلى كمية من المعلومات، والتي تساعده إثناء تعيينه في عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها بالأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، وتحوي برامج تقديم العاملين الجدد للعمل العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن العمل، وتهيئتهم وتدريبهم على كيفية أداء العمل.

(ب). التدريب إثناء العمل: وهو التدريب بموقع العمل، فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، والذي يزيد أهمية هذا النوع أنّ الكثير من الآلات اليوم تتصف بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل أو خبرته السابقة، وإنّما عليه تلقّي تدريباً مباشراً على الآلة نفسها.

(ج) التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: قد تتقدم معارف ومهارات الأفراد، وبالذات عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة، وعلى سبيل المثال عندما تدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الحاسوب بأعمال المشتريات والمبيعات والحسابات والأجور، حينئذٍ يحتاج العاملون في هذه المجالات لمعارف ومهارات جديدة؛ تمكّنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

(د) التدريب لغرض الترقية والنقل إلى وظيفة أخرى: يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للوظيفة الأعلى، ومثل

هذا الاختلاف مطلوب التدريب عليه لسد الفجوة الحاصلة في المهارات والمعارف، فمثلاً عندما تكون للمنظمة رغبة بترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف، أي ترقيته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية الإشرافية.

ج) التدريب لغرض التقاعد: وهذا النوع ظهر حديثاً حيث تعمل المنظمات الحديثة على تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على التقاعد، وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة، حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة للتمتع بالحياة، أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها.

2. التدريب حسب أنواع الوظائف:

أ) التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال، أو الوظائف الفنية والمهنية مثل أعمال الكهرباء والصيانة واللحام والسكرة مثل المركز النوعي للتدريب على الصناعات النفطية بشركة الزاوية لتكرير النفط.

ب) التدريب الإداري: يتضمّن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية، التي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وقيادة وتحفيز، وإدارة العاملين والتنسيق والاتصال.

ج) التدريب التخصصي: يحتوي على معارف ومهارات أعلى من الأعمال الفنية والمهنية، وتتمثل عادة بالأعمال المحاسبية والإنتاج والمهارات، وهذا النوع من التدريب لا يركّز كثيراً على الإجراءات الروتينية المتكررة، وإنما على حل المشكلات المختلفة وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار العلمي.

3. التدريب حسب المكان ومنه:

أ) التدريب داخل المنظمة: قد ترغب المنظمة بعقد برامجها التدريبية داخل المنظمة نفسها، سواء عن طريق مدربين من داخل أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المدربين للمساهمة بذلك، ومن ثمّ الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي يطلق عليه اسم التدريب بموقع العمل، حيث يقوم المدراء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى من ذوي الخبرة بهذه المهمة.

ب) التدريب خارج المنظمة: بعض المنظمات تفضل نقل جزء أو كل نشاطها التدريبي خارج المنظمة ذاتها، وهذا في حالة توفر الخبرات التدريبية وأدوات التدريب بشكل أفضل خارج المنظمة، ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي، إمّا بشركات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

الجزء العملي**عرض وتحليل البيانات****عينة الدراسة:**

اشتملت عينة الدراسة على عدد من الأفراد العاملين في شركة الزاوية لتكرير النفط من مدراء مكاتب ومنسقي الوحدات وشاغلي الإدارات الفنية على مستوى الشركة، حيث تم توزيع 100 استبانة والجدول (1) يوضح حركة صحائف الاستبيان الموزعة جدول رقم (1) حركة صحائف الاستبيان الموزعة على مفردات عينة الدراسة

البيان	استبيانات موزعة	استبيانات معادة	استبيانات غير معادة	استبيانات مستبعدة	مجموع غير المعادة والمستبعدة	استبيانات صالحة للتحليل
العدد	100	80	20	5	25	75
النسبة	%100	%80	%20	%5	%25	%75

وللتعرّف على واقع إبعاد متطلّبات المسار الوظيفي في ضوء الفرضية التي تمت صياغتها وفق المتغيرات المستقلة (ممارسة الوظيفة، التقدّم الوظيفي، المحافظة على الوظيفة، التفكير الاستراتيجي) حيث احتوي فقرات أسئلة الاستبانة على (22) فقرة، تتركّز حول المتغيرات المستقلة المذكور أعلاه، والمتغيرات التابعة (التوجيه، التدريب أثناء العمل، التدريب لتحديد المعرفة والمهارة، التدريب لغرض الترقية، التدريب لعرض التقاعد على (23) فقرة تتركّز على متغيرات البرنامج التدريبي، وسيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPS متمثلاً في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على النحو التالي:

1. ممارسة الوظيفة: تمثل إحدى أبعاد المسار الوظيفي حيث يوضّح الجدول 2 مقارنة بين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بمدى استجابة عينة الدراسة على النحو التالي:

الجدول رقم (2) واقع ممارسة الوظيفة لدى أفراد العينة

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1. لديك دراية وفهم واضح عن مسارك الوظيفي	4.44	0.702	0.16
2. تزودني الشركة بمعلومات الفعلية الخاصة بي عن الوظيفة	3.95	0.853	0.22
3. عادة ما توفر لي الشركة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي	3.88	0.869	0.23
4. يتم الاطلاع على اللوائح والقوانين الخاصة بممارسة وظيفتي	3.87	1.031	0.27
5. وظيفتي تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية	4.01	0.951	0.27
6. عادة ما توجهني بعض المشاكل عند ممارسة وظيفتي	3.57	0.975	0.27
المجموع	3.95	0.54	0.14

يمثل الجدول 2 البعد الأول وهو ممارسة الوظيفة حيث يحتوي على (6) فقرات حيث حَقَّق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3,95) وانحراف معياري (0.54) ومعامل اختلاف بلغ قيمته (0.14) ولمّا كان الوسط الفرضي يبلغ (3) فهذا يشير إلى أهمية بعد ممارسة الوظيفة لدى العينة كأحد متطلّبات المسار الوظيفي حيث حَقَّقَت الفقرة 1

أعلى وسط حسابي بلغ (4.44) وبلغ الانحراف المعياري (0.702) ومعامل الاختلاف (0.16)، وهذا يدل على اهتمام شركة الزاوية لتكرير النفط ببعيد ممارسة الوظيفة من خلال التأكيد على ضرورة فهم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين، بينما حققت الفقرة الأخيرة أدنى مستوى إجابة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.57) وانحراف معياري (0.975) بتشتت متوسط بين الإجابات، أمّا معامل الاختلاف فقد بلغ (0.27) وهذا يدل على أنّ بعض أفراد العينة تواجه صعوبة عند حل مشاكلها الوظيفية بنفسها.

2. التقدم الوظيفي

الجدول رقم (3) إجابة عينة الدراسة عن بعد التقدّم الوظيفي

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	معامل الاختلاف	الفقرات
0.893	4.01	0.22	7. يساعد التحليل الوظيفي على التعرف على التقدّم في الشركة
1.097	3.72	0.29	8. تحرص إدارة الشركة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلاً
1.205	3.85	0.31	9. لدي طموح لتولّي مناصب وظيفية أعلى مستقبلاً
0.993	3.99	0.25	10. امتلك خطة معيّنة للتقدّم ضمن مساري الوظيفي
1.129	3.32	0.34	11. تسهم استمارة التقويم المتبعة في الشركة في اختيار الشخص المناسب للوظيفة
1.171	3.37	0.35	12. يساعد عدد الأفراد المرشّحين للترقيات من توفير وظائف جديدة
1.171	3.29	0.36	13. توفر الشركة لرتبسي فرصة أخباري بالترشّح للمنصب الأعلى
0.63	3.65	0.17	المجموع

يمثّل الجدول 3 البعد الثاني، وهو التقدّم الوظيفي حيث يحتوي على 7 فقرات، حصلت الفقرة 7 على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.01) وبلغ الانحراف المعياري (0.893) وبلغ معامل الاختلاف (0.22) وهو الأمر الذي يدل على أنّ التحليل الوظيفي في شركة الزاوية لتكرير النفط يساعد على التعرف على خطوط التقدم الوظيفي المتعدّدة فيها. ويتضح من الجدول أعلاه أنّ الفقرة 13 قد حقّقت أدنى

متوسط حسابي مقداره (3.29)، وهذا مؤشر يدل على أنّ الشركة لم تعط أهمية بالغة بضرورة إخبار موظفيها بالترشح للمنصب الأعلى.

3. الوظيفة :

الجدول رقم (4) إجابة عينة الدراسة عن بعد المحافظة على الوظيفة

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.15	0.665	4.49	14. أراجع نفسي باستمرار لغرض التعرف على نقاط قوتي وضعفي
0.18	0.779	4.36	15. تقييمي لذاتي يسهل عليّ استغلال الفرص الوظيفية الحالية
0.16	0.704	4.53	16. أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة
0.25	0.993	4.99	17. لديّ فرصة لاكتساب معرفة حول الطوران العلمية والعملية في مجال تخصصي
0.20	0.863	3.23	18. تقدم لي الشركة التسهيلات للتغلب على العقبات في تقدّمي الوظيفي
0.14	0.59	4.27	المجموع

يمثّل الجدول 4 إجابات عينة الدراسة حول الوظيفة حيث حصلت الفقر 16 على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.53) وبلغ الانحراف المعياري (0.704) وبلغ معامل الانحراف (0.16) وهو الأمر الذي يدل على أنّ عينة الدراسة في شركة الزاوية للنظت تسعى للحصول على معلومات مهنية للمحافظة على وظيفتهم. أمّا الفقرة 18 فقد حققت أعلى متوسط بلغ (3.75) وهذا مؤشر يدل على أنّ الشركة لم تهتم بشكل كبير بتقديم التسهيلات الضرورية لموظفيها لغرض مساعدتهم في التغلب على العقبات التي تواجه تقدمهم الوظيفي. كما نجد أنّ مجموع الوسط الحسابي بلغ (4.27) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يعني أنّ الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً.

4. التفكير الاستراتيجي:

الجدول رقم (5) إجابة عينة الدراسة عن بعد التفكير الاستراتيجي

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.26	0.696	3.71	19. منظمتي تدعم أهداف مساري الوظيفي لأجل استمراري معها
0.25	0.983	3.92	20. استطيع بلوغ نهاية المسار الذي اختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي
0.29	1.031	3.55	21. منظمتي توفر لي الضمان الملائم عند نهاية مساري الوظيفي
0.25	0.993	3.23	22. عند بلوعي المرحلة الأخيرة في مساري الوظيفي تضع الشركة أمامي بدائل لتعديله أو المغادرة
0.22	0.78	3.60	المجموع

حصلت الفقرة 20 على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.92) وبلغ الانحراف المعياري (0.983) وبلغ معامل الاختلاف (0.52) وهو يدل على أن عينة الدراسة في شركة الزاوية لتكرير النفط تستطيع بلوغ نهاية المسار الوظيفي الذي تختاره؛ لأنه يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم، أمّا الفقرة 22 فقد حققت أدنى مستوى حسابي لها، إذ بلغت قيمة الوسط لها (3.23) وهذا يدل على أن الشركة لم تهتم بشكل كبير بوضع بدائل أمام موظفيها لتعديل مسارهم الوظيفي، أو المغادرة عند بلوغهم المرحلة الأخيرة منه، وإجمالاً يمكن القول من خلال إجابات أفراد العينة حول هذا البعد أن مجموع الوسط الحسابي بلغ (4.27)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3، وهذا يعني أن الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً.

ثانياً: أبعاد البرنامج التدريبي:

1.التوجيه:

الجدول رقم (6) إجابات عينة الدراسة عن بعد التوجيه

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
1. توجد في المنظمة أساليب خاصة للترحيب بالموظف	3.80	1.09	0.29
2. هناك دليل لتوجيه العاملين الجدد في الشركة لتوضيح طبيعة وكيفية إنجاز وظائفهم.	3.51	1.16	0.33
3. عملية التوجيه منظمة في إطار جدولة زمنية محددة	3.28	1.01	0.31
4. سياسة التوجيه التي تستخدمها الشركة تؤدي إلى تكييف الموظف الجديد مع بيئة عمله	3.51	0.91	0.26
المجموع	3.52	0.87	0.25

قد حصلت الفقرة (1) على أعلى متوسط بلغ (3.80) وبلغ الانحراف المعياري (1.09) وبلغ معامل الاختلاف (0.29) وهو يدل على اهتمام الشركة بتوفير أساليب خاصة للترحيب بالموظف الجديد، وتعريفه بزملاء العمل، أمّا الفقرة 3 فقد حَقَّقت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.28) وهذا يدل على أنّ سياسة التوجيه ليس بالضرورة أن تكون منظمة في إطار جدولة زمنية محددة وأنّ الإجابات حول هذا البعد نجد أنّ مجموع الوسط الحسابي بلغ (3.52) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يعني أنّ الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً.

2. التدريب أثناء العمل:

الجدول رقم (7) إجابات عينة الدراسة عن بعد التدريب أثناء العمل

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
5. التدريب أثناء العمل هو سياسة معتمدة من قبل الشركة	4.11	0.93	0.23
6. يقتصر التدريب أثناء العمل على الملتحقين الجدد بالعمل	3.60	1.04	0.29
7. يهتم المديرون بالتدريب أثناء العمل لجميع العاملين	4.08	0.86	0.22
8. التدريب في موقع العمل يجعل بيئة العمل أكثر راحة وملائمة	4.03	0.94	0.23
9. تعقد أثناء العمل اجتماعات دورية لمناقشة النجاح والإخفاق والعلاج.	3.71	1.14	0.31
10. يجري تدريب العاملين أثناء العمل بما لا يؤثر في إنتاجية الشركة	3.95	0.80	0.20
11. أن التدريب أثناء العمل يساعد على اكتساب معارف ومعارف ومهارات إيجابية تجاه العمل	4.35	0.78	0.18
المجموع	3.97	0.62	0.16

وقد حصلت الفقرة 11 أعلى متوسط بلغ (4.35) وبلغ الانحراف المعياري (0.78) وبلغ معامل الاختلاف (0.18) وهذا مؤشر على أن التدريب أثناء العمل يساعد على اكتساب معارف ومهارات إيجابية تجاه العمل لدى عينة الدراسة. أمّا الفقرة 6 فقد حَقَّقت أدنى متوسط حسابي حيث بلغ (3.60) وهذا يدل على أنه ليس بالضرورة أن يقتصر التدريب أثناء العمل على الملتحقين الجدد للعمل بالشركة. وإجمالاً يمكن القول من خلال إجابات أفراد العينة حول هذا البعد أن مجموع الوسط الحسابي بلغ (3.97) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يعني أن الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً .

3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة:

الجدول رقم 8 إجابات عينة الدراسة عن بعد التدريب لتجديد المعرفة والمهارة

البيان (المفردات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
12. يمكن تدريب العاملين على تبني الأفكار الجديدة	4.33	0.76	0.18
13. يتم تحديد المتدربين الذين يعانون انخفاضاً في الأداء	3.76	0.97	0.26
14. الدورات التدريبية المتاحة حالياً تساعد على تنمية المهارات والقدرة على حل المشكلات	3.77	0.99	0.26
15. أحصل على اتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكي بالدورات التدريبية	3.39	0.68	0.15
16. تقوم الشركة باختيار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة	3.45	1.04	0.14
المجموع	3.94	0.55	0.14

قد حصلت الفقرة 15 على أعلى متوسط بلغ (3.39) وبلغ الانحراف المعياري (0.68) وبلغ معامل الاختلاف (0.15) وهذا مؤشر يدل على أن عينة الدراسة في الشركة تحصل على اتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكها بالدورات التدريبية، أمّا الفقرة 16 فقد حققت مستوى أدنى إذ بلغت قيمة الوسط لها (3.45) وهذا يدل على عدم اهتمام الشركة بشكل كبير باختيار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرف ومهارة عند خضوعهم للبرنامج التدريبي. ويمكن القول من خلال إجابات أفراد العينة حول هذا البعد أن مجموع الوسط الحسابي بلغ (3.94) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يعني أن الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً.

4. التدريب لغرض الترقية والنقل:

الجدول رقم (9) إجابات عينة الدراسة عن بعد التدريب لغرض الترقية والنقل:

البيان (المفردات)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
17. تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيّر أساليب عملهم بصورة أفضل.	4.40	0.68	0.15
18 تهتم الإدارة بتهيئة العاملين لتولّي وظائف جديدة عن طريق التدريب.	3.88	0.94	0.24
19. يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.	4.21	0.96	0.18
20. تعتمد الشركة البرامج والدورات التدريبية معياراً لتطوير المسار الوظيفي	3.79	0.96	0.25
المجموع	4.07	0.63	0.15

حصلت الفقرة 17 على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.40) وبلغ الانحراف المعياري (0.68) وبلغ معامل الاختلاف (0.15) وهذا يدل على أنّ تدريب العاملين في الشركة يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيّر أساليب عملهم بصورة أفضل، أمّا الفقرة 20 فقد حققت أدنى متوسط حسابي، إذ بلغت قيمة الوسط (3.79) وهذا يدل على عدم اهتمام الشركة بالبرامج والدورات التدريبية كمعيار لتطوير المسار الوظيفي لموظفيها. وفيما يتعلّق بالإجابات حول هذه البعد يتبيّن من الجدول 9 أنّ الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (4.07) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يعني أنّ الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً.

5. التدريب لغرض التقاعد:

الجدول رقم (10) إجابات عينة الدراسة عن بعد التدريب لغرض التقاعد

معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
0.27	1.03	3.75	21. تتيح المنظمة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية التي يحتاجونها لحين بلوغهم التقاعد.
0.47	1.21	2.56	22. يخضع الموظفون عند نهاية مساهمهم الوظيفي إلى برامج تدريبية متخصصة؛ لغرض نهايتهم للتقاعد.
0.34	1.12	3.33	23. يكتسب الموظفون قدرات عالية من البرامج التدريبية خلال حياتهم الوظيفية تساعدهم في ممارسة أعمال أخرى بعد التقاعد.
0.27	0.87	3.21	المجموع

حصلت الفقرة 21 على متوسط حسابي بلغ (3.75) وبلغ الانحراف المعياري (1.03) والانحراف المعياري (0.27) وهذا يدل على أن الشركة تتيح الفرصة لجميع العاملين بالحصول على الدورات التدريبية التي يحتاجونها لحين التقاعد. أما الفقرة 22 فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط (2.56) وهذا يدل على عدم اهتمام الشركة بضرورة خضوع جميع موظفيها عند نهاية مساهمهم الوظيفي إلى برامج تدريبية متخصصة لغرض نهايتهم للتقاعد. وفيما يتعلق بإجابة العينة حول هذه البعد يتبين من الجدول 10 أن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (3.21) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ 3 وهذا يعني أن الاتفاق حول البعد كان بمستوى عالي جداً.

ثالثاً - علاقات التأثير لمتغيرات الدراسة: (اختبار الفرضية الرئيسية)

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية التي مفادها "تؤثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحديد نوع البرنامج التدريبي".

الجدول رقم (11) نتائج تأثير متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج

التدريبي

متطلبات المسار الوظيفي (الإبعاد)	F	R2	B
ممارسة الوظيفة	15.958	0.179	0.388
التقدم الوظيفي	29.476	0.288	0.419
المحافظة على الوظيفة	35.911	0.330	0.481
التفكير الاستراتيجي	38.894	0.348	0.373
إجمالي الأبعاد	67.76	0.481	0.717

1. هناك تأثير كبير لبعدها متطلبات المسار الوظيفي كمتغير كلي على مجمل نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (67.76) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (6.99) وهذا يفسر ما نسبته (0.48) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي، كما أن قيمة B قد بلغت (0.717) فهي تدل على أن تغيير مقداره (1) في متطلبات المسار الوظيفي سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج التدريبي مقداره (0.717).

2. حقق بعد ممارسة الوظيفة تأثيراً كبيراً على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (15.958) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (6.99) وفسر ما نسبته (0.18) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي كما أن قيمة B قد بلغت (0.388) فهي تدل على أن تغيير مقداره 1 في ممارسة الوظيفة سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج مقداره (0.388).

3. حقق بعد التقدم الوظيفي تأثيراً كبيراً على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (29.476) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (6.99) وفسر ما نسبته (0.29) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي كما أن قيمة B قد بلغت (0.419) فهي تدل على أن تغيير مقداره (1) في التقدم الوظيفي سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج مقداره (0.419).

4. حقق بعد المحافظة على الوظيفة تأثيراً كبيراً على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (35.911) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (6.99) وفسّر ما نسبته (0.33) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي، كما أنّ قيمة B قد بلغت (0.481) فهي تدل على أنّ تغير مقداره (1) في المحافظة عن الوظيفة سيؤدي إلى تعيّر في نوع البرنامج مقداره (0.481).

5. حقّق بعد التفكير الاستراتيجي تأثيراً كبيراً على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (38.894) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (6.99) وفسّر ما نسبته (0.35) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي، كما أنّ قيمة B قد بلغت (6.99) وفسّر ما نسبته (0.35) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي، كما أنّ قيمة B قد بلغت (0.373). وبما أنّ أبعاد متطلبات المسار الوظيفي قد حققت تأثيراً معنوياً في تحديد نوع البرنامج التدريبي فإنّ هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسة التي مفادها "تؤثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحديد نوع البرنامج التدريبي".

النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج.

1. إنّ الشركة تهتم بضرورة وجود فهم واضح عن المسار الوظيفي لدى العاملين وضرورة اطلاع الموظفين على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها .
2. إنّ الشركة تعتمد على التحليل الوظيفي للتعرف على خطوط التقدم الوظيفي للعاملين.
3. اتضح من خلال بعد المحافظة على الوظيفة مدى اهتمام الشركة بضرورة الحصول على معلومات مهنية جديدة لغرض تطوير مهارات العاملين لديها لأجل استمرارهم للعمل بالشركة.

4. اتضح من خلال بعد التفكير الاستراتيجي مدى اهتمام العاملين ببلوغ نهاية المسار الوظيفي لأنه يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم، وعدم اهتمام الشركة بشكل كبير بتوفير بدائل للموظف عند نهاية خدمته، واستمراره للعمل فيها.
5. اهتمت الشركة بضرورة توفير أساليب خاصة للترحيب بالموظف الجديد ضمن بعد التوجيه، وهذا يدل على مدى اهتمام الشركة بالموظف الجديد وضرورة تكيفه مع بيئة عمله.
6. اهتمت الشركة بالتدريب وركزت على ضرورة تدريب عاملها أثناء عملهم؛ لأن ذلك يساعد على اكتساب مهارات وخبرات إيجابية تجاه العمل.
7. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن الموظفين بالشركة يحصلون على اتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكهم بالدورات التدريبية لغرض تجديد المعرفة والمهارة، وهذا دليل على التدريب يعمل على زيادة مهارات الأفراد ومعارفهم في مجال العمل الذي يؤديه.
8. أظهرت النتائج أن الشركة تتيح لجميع العاملين الحصول على الدورات التدريبية التي يحتاجونها، وعدم إخضاع الموظف عند نهاية مساره الوظيفي إلى برامج لغرض تهيئته للتقاعد.
9. أظهرت النتائج أن هناك تأثيراً إيجابياً لمتطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

ثانياً: التوصيات.

1. ضرورة إخضاع جميع العاملين بالشركة إلى دورات تدريبية وذلك لتطوير مهاراتهم.
2. ضرورة إخضاع جميع العاملين بالشركة عند نهاية مسارهم الوظيفي إلى دورات تدريبية.
3. ضرورة توفير الدعم المستمر للعاملين، وتهيئة الأجواء المناسبة التي تشجعهم على التجربة.

4. ضرورة اعتماد الترقية حسب مبدأ الجدارة و الأقدمية وعدم اعتماد المحسوبية في الترقية.
5. ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من أجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده.
6. ضرورة تشجيع العاملين بالشركة على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية والفنية.
7. ضرورة معالجة الحالات السلبية في الأداء، وذلك بإقامة دورات تدريبية وتطويرية.

المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب.

1. درة، عبد الباري والصباغ، زهير 2008م "إدارة الموارد البشرية في القرن 21" دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
2. السالم مؤيد والصالح، عادل 2002م إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي" الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. السكارنة، بلال خلف 2010م "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية" ط1، الميسرة للنشر، الأردن.
4. العقيلي، عمرو وصفي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن.
5. عيشي، عمار 2012م "اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم إدارة الأفراد العاملين" الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن.
6. القريوتي، محمد قاسم، 2010م الوجيز في "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن
7. كشواى، باري، 2006م "إدارة الموارد البشرية"، ط2 الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
8. ماهر، أحمد، 2001م "إدارة الموارد البشرية" ط5، الدار الجامعية للنشر القاهرة.
9. نصر الله، حنا، 1999م "إدارة الموارد البشرية" ط2، دار العقل للنشر والتوزيع، الأردن.
10. نظمي شحادة وآخرون، 2000م، "إدارة الموارد البشرية" الطبعة الأولى" دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن.
11. الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر "إدارة الموارد البشرية المعاصرة دار الحامد، عمان، الأردن.

12. ياغي، عبد الفتاح. 2010م "التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق" ط1، وائل للنشر والتوزيع الأردن.

ثانياً: المجالات والدوريات والرسائل.

1. مصطفى عماد الدين، 2003م "نموذج تطور المسار الوظيفي في إطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية الميزة" المؤتمر العربي للاستشارات والتدريب، الشارقة.

2. السامرائي، أحمد 2010م "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي في العراق" كلية الاقتصاد، الجامعة الدنماركية.

3. العزاوي، سحر 2005م "أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العراق.

4. عسكر، أحمد 2007م "أثر الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" رسالة ماجستير، جامعة نينوى.

5. العلواني، صفوان، جبار كاظم، 1999م "تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في المنظمات" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

6. المدني، أحمد 2009م "أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة" رسالة دكتوراه، جامعة الرياض.

7. المشهداني، شيماء، عبد اللطيف، سليمان. "2002م، العلاقة بين ثقافة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

8. الهواسي، محمود حسن، "أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المصادر الأجنبية:

First :Book

- 1- Armstrong,(2009) ," hand book of human resource management",11th Ed , London.
- 2- Bohlander, George W.& Snell, (2004), Human Resource Management, 13th ed. South Western College Publishing.
- 3- Bratton, John & Gold, Jeffery, (2003), Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd ed., Palgrave Macmillan–Great Britain.
- 4- Denisi, Angelo S. Griffin, Ricky W., (2001), Human Resource Management, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York
- 5- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., (2000), Career Management, 3rd ed. The Dryden Press. USA.
- 6- Mahapatro, Bibhuti,(2010), Human Resource management, 7th Ed, New delhi.
- 7- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2011) Human Resource Management, 13th ed. South–Western, USA.
- 8- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003) Human Resource Management, 10th ed. South–Western, USA.
- 9- Noe, Raymond A., & Hollenbeck, John R., & Gerhart, Barry & Wright Patric M., (1994) "Human Resource management:

Gaining a Competitive advantage", Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.

10- Spector, Paul, E.,(2000) "Industrial and organizational psychology: research and practice", 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.

11- Stewart ,Greg& Brown , Keneth,(2009) , Human Resource management: Linking strategy to practice,2nd Ed, New jersey.

12- Torrington, Hall& Talor,(2008),, Human Resource management, 7th Ed , Prentice Hall, England.Second: periodicals & Journal & Thesis.