

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية
فرع: علم الاجتماع
نخصص: تنمية الموارد البشرية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

ليلي حريزي

تحت عنوان

دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي

- دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة بسونلغاز بالمسيلة -

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	- بلور إسهمان
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	- عزيزة جرار
مؤتحننا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	- مکتوت عائشة

السنة الجامعية: 2017-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ
فَإِنَّا نَجْعَلُ لَهُ نُورًا يَمْشِي
بِهِ فِي الْيَوْمِ الْآخِرِ



فائمه السمنو بان

فهرس المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
5	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهمية الموضوع
6	5. أهداف الدراسة
6	6. تحديد المفاهيم
8	7. الدراسات السابقة
10	8. توظيف الدراسة
الفصل الثاني: التدريب	
12	تمهيد
13	1. مفهوم التدريب
13	2. أهمية التدريب
14	3. أهداف التدريب
15	4. النظريات التدريب
17	5. مبادئ التدريب
19	6. شروط التدريب
19	7. أنواع التدريب
21	8. طرق التدريب

22	9. أساليب التدريب
27	خلاصة
الفصل الثالث: المسار الوظيفي	
29	تمهيد
30	I. المسار الوظيفي
30	1. تعريف المسار الوظيفي
30	2. أهمية المسار الوظيفي
32	3. خصائص المسار الوظيفي
33	4. مراحل المسار الوظيفي
36	5. أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي
39	II. تخطيط المسار الوظيفي
39	1. تعريف تخطيط المسار الوظيفي
39	2. أهمية تخطيط المسار الوظيفي
40	3. أهداف تخطيط المسار الوظيفي
41	4. مداخل تخطيط المسار الوظيفي
43	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية	
45	1. التعريف بميدان الدراسة
48	2. مجالات الدراسة
48	3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها
49	4. المنهج المستخدم في الدراسة
49	5. أدوات جمع البيانات
50	6. الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات	
52	1. عرض وتحليل النتائج

68	2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
70	3. نتائج الدراسة
73	الخاتمة
74	الاقتراحات والتوصيات
76	قائمة المراجع
/	الملاحق

فائمة الجملاء واللائمات

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة	36
02	يوضح فرع المؤسسة	46
03	يوضح وتوزيع المبحوثين حسب الجنس.	52
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.	52
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية .	53
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.	53
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة .	54
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	54
09	يمثل قدرات مواجهة مشاكل العمل المختلفة.	55
10	يمثل نمو المهارات التفكير يؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند العمال .	55
11	يمثل تدريب الخدمة يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتساب المهارات والمعارف .	56
12	يمثل الاستفادة من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة.	57
13	يمثل تعيين الوظيفة.	57
14	يمثل الترقية المهنية للعمال .	58
15	بين تحقيق العمل لرضا الوظيفي.	58
16	يبين مدى استفادة الترقية منذ دخولك إلى المؤسسة.	59
17	يبين مدى مشاركة الوحدات المختصة في تخطيط المسار الوظيفي.	59
18	يمثل وجود صلة بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية.	60
19	يمثل اعتقاد تطوير المسار الوظيفية وأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية	60
20	يوضح تطوير المسار الوظيفي في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال	61
21	يوضح يبين انشغال مناصب وإدراكه بالمسار الوظيفي الذي ينتظره.	61
22	يبين توزيع أفراد البحث حسب متغيري السن والوظيفة	62
23	يمثل وجود تدريب مستمر للعمل بالمؤسسة وإحساسهم بالأمان الوظيفي.	63
24	يمثل بذل المؤسسة جهد في مجال تنمية وتطوير موظفيها للحصول على مهارات تساعد على تطوير الأداء	64
25	يمثل بناء برنامج تدريبي على طلب وتصور الاحتياجات التدريبية ومدى فهمهم بالمسار الوظيفي	65
26	يمثل مساعدة التدريب على اكتساب مهارات التي تزيد فرصة في الترقية	66

67	يمثل الترقية على أساس الكفاءة بالأداء أو الإقدمية بالخبرة.	27
----	--	----

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
22	يبيّن أهم أهداف التدريب	01
25	مراحل المسار الوظيفي	02
47	الهيكل التنظيمي لسونلغاز	03

كلمة شكر و عرفان

الحمد والشكر لله ربّ البرية، فهو الذي أنعم علينا بالتوفيق في إنجاز هذا العرض
المتواضع، فالحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه
وشكر العباد من شكر الله فجاء في الحديث: ﴿لَا يَشْكُرُ اللَّهَ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ﴾ رواه
أحمد (7755)، وأبو داود (4198)
وأول ما أبدأ به الأستاذة المشرفة الدكتورة: "عزيزة جرار" لرحابة صدرها وطول
صدرها معي ووفوفها على كل جزئيات عرضي هذا، ودعمها لي بالتوجيه
والإرشادات والملاحظات الملهمة التي ساعدتني
كما لا أنسى أن أشكر كل من شارك في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد، ولو
حتى بالكلمة الطيبة

مَغْرَمَةٌ

مقدمة:

تتوقف عملية نجاح المنظمات الحكومية والخاصة على كفاءة العنصر البشري العامل فيها، بوصفه الغاية والوسيلة الفعالة، في عملية تطوير المنظمات وإحداث التغييرات المطلوبة فيها، لذا تحرص المنظمات اليوم وكذا أجهزة الإدارة العامة على الاهتمام بهذا العنصر، وتدريبه وتأهيله من أجل رفع كفاءته الإنتاجية وتحسين أدائه، ذلك أن التدريب بات يحتل مكانه الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة منها والنامية على السواء باعتباره احد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ.

وقد ازدادت أهميته في هذا القرن الذي يفرض علينا التفكير في التغييرات والتحديات المتنوعة المتمثلة في التدفق المعرفي والتكنولوجي والتكتلات الاقتصادية العملاقة والعولمة. لهذا فان التعرف إلى مشكلات التدريب ومدى فاعليته في التأثير في أداء العاملين وإنتاجيتهم وتطوير المؤسسة يسهم في تطوير إدارة التدريب لتتماشى وروح العصر ولتواكب التطورات الحديثة في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة بما يحقق كفاءة عالية في إدارة موارد المؤسسات العامة تجعلها اقدر على المنافسة ومواجهة التحديات.

ذلك لأن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغييرات خارجية جعلت من البعض منهم يتحدث عن صناعة المسار الوظيفي، لذلك فإن تطبيق برامج تنمية المسار الوظيفي لكل الأفراد، قد يساعد المؤسسة على تحقيق ذلك التكامل المطلوب من البرامج المختلفة باعتباره يبين المسار الخاص بكل فرد خلال خدمته الوظيفية من خلال البحث الواقعي في الظروف الحالية وبيئة المسار الوظيفي الحالية والمستقبلية فيعرف الفرد الوظيفة التي سيبدأ منها والوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، بالإضافة إلى طرق الاستفادة منها، لذا كان من الأهمية بمكان جعل تنمية المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الموظف والمسؤولين في المؤسسة، إذ لا يقتصر دور المسؤول على مجرد البحث عن الشخص المناسب لشغل وظيفة قائمة بالفعل، وإنما يمتد دوره إلى مسؤولية أخرى وهي إيجاد الوظيفة المناسبة والعمل الاقتصادي لكل شخص مناسب لديه قدرات ومهارات لأداء المستويات المطلوبة.

لذلك قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، حيث تناولنا في الفصل التمهيدي الإطار المفاهيمي للدراسة، وضم إشكالية وفرضيات البحث، وكذا أهمية الموضوع وأسباب اختياره و أهداف الدراسة ومبررات الدراسة وتحديد أهم المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة، كما تعرضنا لدراسات سابقة مشابهة لدراستنا.

أما **الفصل الثاني** فقد تطرقنا إلى أهمية وأهداف التدريب ، نظريات التدريب، مبادئ التدريب وشروطه، أنواع التدريب، طرق التدريب وأساليبه.

أما **الفصل الثالث** فكان حول المسار الوظيفي وضم ماهية التدريب، أهمية وخصائص المسار الوظيفي، مراحل المسار الوظيفي، أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي، ماهية تخطيط المسار الوظيفي وضم تعريف تخطيط المسار الوظيفي، أهمية المسار الوظيفي، أهداف المسار الوظيفي، مداخل تخطيط المسار الوظيفي.

أما **الفصل الرابع** فكان حول الجانب الميداني للدراسة الذي عرف انجازه المراحل التالية: إجراءات الدراسة ثم الدراسة الاستطلاعية بعدها توضيح النهج المتبع والمناسب للدراسة والأدوات المستعملة لجمع البيانات وبعد ذلك قمنا بتحديد عينات الدراسة ونوعها، بعدها تطرقنا إلى التعريف بميدان الدراسة ثم الإطار الزمني للدراسة وبعدها قمنا بعرض وتحليل البيانات ثم النتائج المتوصل إليها والتي تساعدنا على مناقشة فرضيات الدراسة ومقارنتها مع الدراسات السابقة والمثابهة لها، كما تطرقنا إلى مناقشة فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

- 1_الإشكالية.
- 2_فرضيات الدراسة.
- 3_أسباب اختيار الموضوع.
- 4_أهمية الموضوع.
- 5_أهداف الموضوع.
- 6_تحديد المفاهيم.
- 7_الدراسات السابقة.

1- الإشكالية:

يمثل التدريب أحد المداخل الرئيسية لإثراء الشخصية وتطوير السلوك بهدف إتقان الصانع لعمله وتكيفه مع ظروفه البيئية، وذلك عن طريق العليم والتعلم والتكيف لظروف العمل لا يستلزم فقط اكتساب المهارات الخاصة بهذا العمل، ولكنه يمتد أيضا ليشمل اكتساب عادات جديدة أو هجرة عادات قديمة.

حيث أن الأفراد عندما يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة تنعكس ايجابيا عليهم وعلى المنظمات التي يعملون فيها، فإنهم يعملون على استثمار ذلك، من خلال تطوير أساليب عملهم التي تتطلب تطويرا من هياكل وتقنيات ووظائف واستراتيجيات منظماتهم، ومهما وفر للمنظمة من تقنيات حديثة، وهياكل متطورة فإنها لا تجدي شيئا دون تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها، إذن يبقى التدريب الأمر الحاسم في عملية التطوير وتعزيز معرفتهم ومهارتهم وكفاءاتهم لتقديم دعم أفضل في تحقيق أهدافها.

يعتبر التدريب من أهم الوسائل للعاملين في المنظمات التي يتم من خلالها تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة، لتحسين أدائه في العمل وتغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بتزويدهم بالأساليب والطرق الجديدة لأداء الأعمال بالشكل المطلوب واللازم بما يساعد في تحقيق أهداف التدريب مهما كان نوع العمل الذي يدرّب العاملين.

من هنا نجد التدريب اللبنة الأساسية من لبنات نجاح الأفراد والمؤسسات وذو علاقة وطيدة بالمسار الوظيفي، لأن كل خطوة في هذا المسار تتطلب مقدرات ومهارات تختلف عن باقي الخطوات في المسار الوظيفي كما أن للمنظمة دور في تحديد المسارات الوظيفية وتطويرها والتأثير عليها بصورة منظمة بدلا من تركها تعمل بصورة ضمنية، إلا انه يجب عدم إغفال أن تطلعات الفرد تلعب دورا هاما أيضا. فلا بد أن تقوم الإدارة بالتشاور مع العاملين لمساعدتهم على تحليل أوجه حاجاتهم وقوتهم للتطوير، بالإضافة إلى تقييم أدائهم وتوضيح الفرص الوظيفية المتاحة، وفهم العلاقات القائمة بين مختلف المسارات الوظيفية، ولا يقتصر الأمر على مساعدة العاملين على تحليل ذاتهم بل تمتد أيضا إلى تشجيعهم على المشاركة في أنشطة تطوير الذات من خلال برامج التدريب وتنمية عمل برنامج المسار الوظيفي، وهكذا يتم تنمية المسار الوظيفي للموارد البشرية عن طريق التحديد المسبق

والمدرّوس للمسار الوظيفي للفرد من جانب، وتحليل وتطوير الذات من جانب آخر بما يحقق الحاجات المتوقعة للمنظمة ورضا الموارد البشرية عن المسار الوظيفي في ذات الوقت.

كما تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورد من أهم الموارد واصلا من الأصول التي تمتلكها المنظمة، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد البشرية .

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنميتها ومهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجه المنظمة.

والمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة سونلغاز بالمسيلة) مديرية توزيع الكهرباء والغاز باعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة، فان معظم المهام فيها والأعمال هي عمال رجالية تتطلب يد عاملة قوية، ومن خلال ما تم عرضه تبرز إشكالية بحثنا في:

- ما دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي؟
الأسئلة الجزئية:

- ما دور تنمية قدرات ومهارات العاملين في تحقيق المسار الوظيفي داخل المؤسسة؟
- ما دور تنمية الخبرة في تحقيق المسار الوظيفي داخل المؤسسة؟

2-فرضيات الدراسة:
الفرضية العامة:

✓ التدريب له دور في تحقيق المسار الوظيفي .

الفرضيات الجزئية:

- تنمية قدرات ومهارات العاملين لها دور في تحقيق المسار الوظيفي داخل المؤسسة .
- تنمية الخبرة لها دور في تحقيق المسار الوظيفي داخل المؤسسة .

3-أسباب اختيار الموضوع :

أسباب موضوعية ترجع إلى:

- يعتبر الموضوع مهما حيث انه حيوي وصالح للدراسة والبحث.
- لحاجة الماسة والملحة للأفراد والمؤسسات لعملية التدريب كونه وسيلة فعالة لرفع مستوى الأفراد والمؤسسات.
- تظهر أهمية التدريب في الآونة الأخيرة،خاصة وان الجزائر تعيش في ظل اقتصاد السوق،لهذا أردنا معالجة هذا الموضوع المهم.

- كسب معرفة نظرية وتطبيقية تفيدنا في المجال المهني مستقبلا.

4- أهمية الموضوع:

تتوقف أهمية الدراسة على أهمية الموضوع المدروس، وهو "دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي"، ولما يمكن أن يحققه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتبرز أهميتها في:

- أنها تتناول ظاهرة من أهم الظواهر المعاصرة نظرا للدور الذي تلعبه البرامج التدريبية في المؤسسات.
- تسليط الضوء على التدريب وأهميته في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة بما يخلق سيرا حسنا لأعمال المؤسسة.
- الإثراء العلمي الذي تضيفه نتائج الدراسة بوضع أسس علمية لبرامج التدريب.
- يعمل على تنمية مهارات الفرد، وقدراته، وسلوكاته وجعله أكثر حيوية في أداء مهامه.

5- أهداف الموضوع:

تتمثل أهداف الموضوع فيما يلي:

- محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية المسار الوظيفي .
- إبراز أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعامل .
- التعرف على مستوى التدريب الموجود بالمؤسسة .
- التعرف على العلاقة بين البعدين المسار الوظيفي والبعد التنظيمي
- إضافة بحث جديد للمكتبة الاجتماعية وتوسيع معارف الطالب.

6- تحديد المفاهيم:

1- تعريف التدريب:

لغة:

في اللغة يقال تدرب الشيء، أي اعتاد وتدرّب عليه، أو تدرب في الشيء أي عوده إياه، ونقول درب الجندي، بفتح الدال وضم الراء، أي صبر وقت الحرب والمدرّب من الإبل الذي ألف الركوب وتعود على المشي في الدروب.

اصطلاحاً:

هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تكسب الفرد مجموعة من المعارف والأفكار والمهارات والاتجاهات ووجهات النظر الأزيمة لأداء عمل معين وتحقيق هدف محدد. (رمضان محمد القذافي، 1997، ص58)

كما عرفه إبراهيم: على انه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع المستوى المهارات والمعارف والخبرات والتعديل ايجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم. (إبراهيم حسن بلوط، 2002، ص107)

وأيضاً عرفه إلهيتي: على انه الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالحالة لاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من لإيفاء بمتطلبات عمله وان يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل. (إلهيتي، 1999، ص35)

أما في قاموس "الرازي" فقد عرف انه الاعتياد ورجل مدرب يدل على أنه مجرب، دربته الشدائد حتى قنصوى ومرن عليها. (محمد أبو بكر الرازي، 1989، ص77)

وفي اللغة الفرنسية كلمة تدريب la formation تعني النمو المرغوب فيه بواسطة التمرين والممارسة. (محمد عبد الفتاح الياغي، 1987، ص3)

إجرائياً:

يقصد به تزويد الأفراد بالمعرفة والمهارات المؤثرة في تنمية قدراتهم ومعارفهم وتغيير سلوكياتهم لتحسين مستوى أدائهم وتحقيق أهداف منظماتهم التي يعملون بها.

2- تعريف المسار الوظيفي:

هو سلسلة الوظائف المنتظرة التي يشغلها الموظف طول فترة خدمته بالمنظمة والتي سيرت إليها. (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص374)

أو هو عبارة عن سلسلة من الترقيات أو التنقلات إلى الوظائف ذات مسؤولية أكبر في الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة. (محمد جمال الكفاني، 2007، ص209)

كما يعرف أيضاً هو سلسلة من المناصب والوظائف التي يتولاها الفرد من خلال حياته، وهو مرتبط بجميع مراحل اتجاهات وسلوكيات الفرد اتجاه الأعمال التي قام بها والخبرات التي اكتسبها.

(منير زكريا وأحمد عدوان، 2011، ص03)

إجرائيا:

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن المسار الوظيفي هو سلسلة من الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته المهنية.

7- الدراسات السابقة:

حسب اطلاعنا وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث، لم نصادف أي دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه، "دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي". غير أن معظم الدراسات التي اطلعنا عليها تناولت احد شقي الموضوع، لذا نذكر بعض الدراسات من بين احدث الدراسات.

1- الدراسات العربية:

سنحاول فيما يلي تقديم بعض الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة:

دراسة **حكي حكي** تحت عنوان "التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية" ويعود سبب هذه الدراسة إلى تسارع وتعدد المخاطر القطرية والإقليمية والدولية التي تهدد الأمة العربية والتي تعاني في المقابل من مشاكل وصعوبات داخلية تنعكس على حاضر ومستقبل مؤسساتها العربية ومن بينها:

* قلة الموارد وسوء استغلالها في كثير من الدول العربية والتي نتج عنها عدم قدرتها على تلبية حاجات سكانها.

* عدم قدرتها على الاستفادة القصوى من مواردها المتاحة واستغلالها وتوزيعها وتشغيلها بطريقة أفضل ورفع معدلات إنتاجيتها.

* الصراعات الإقليمية والمحلية حول المعتقدات العقائدية والفكرية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن:

- هناك علاقة بين المسار والتدريبي والمسار الوظيفي لتزويد العاملين في المؤسسات وإدارات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي.

-من الصعوبات وضع نموذجاً موحداً ينطبق على كل المؤسسات العربية.

-لا بد من تضافر الجهود بين الدول العربية لإخراج نموذجاً امثل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتؤولي المؤسسات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته.

دراسة نفيصل الميطري تحت عنوان "دور التدريب أثناء العمل في تنمية مهارات أفراد العاملين بدوريات الأمن بمحافظة جدة" هدفت هذه الدراسة إلى وقوف على تحديد مدى وضوح مفهوم التدريب أثناء العمل والدور الذي يحققه التدريب أثناء العمل في تنمية المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية بجدة.

ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أهمية التدريب أثناء العمل وان له دور كبير في تنمية واكتساب المهارات الفنية والسلوكية لرجال الأمن بالدوريات الأمنية. وقد شملت هذه الدراسة على ضرورة إعداد البرامج التدريبية التي تعزز من المهارات الفنية والسلوكية، مع تضمين مهارات التعامل مع الوقت وكيفية إدارته وتفعيله لانجاز في البرامج التدريبية لرجال الأمن.

دراسة وحيد بن احمد الهندي بعنوان "واقع التدريب في المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية دراسة مسجلة استطلاعية يهدف من خلالها إلى تحقيق:

- التعرف على واقع التدريب في المؤسسات العامة من منظور مسؤولي التدريب.
- استخدم الباحث في معالجة هذه الدراسة لأسلوب القائم على التكامل بين المنهج البحث المكتبي ومنهج البحث الميداني بهدف تغطية أهداف البحث المشار إليه:
- التعرف على نسبة التدريب بالمؤسسات العامة في المملكة السعودية.
- التعرف على مسميات الإدارات المسؤولة عن التدريب فيها، والارتباط التنظيمي بين الإدارات المسؤولة عن التدريب والسلطات العليا في هذه المؤسسات.
- التعرف على الإدارات المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية، وطبيعة البرامج التي يلتحق بها موظفو المؤسسات العامة وكذا متوسط المدة الزمنية للتدريب، والجهات التدريبية الداخلية التي تقوم بتدريب موظفي هذه المؤسسات.

تلخصت هذه الدراسة إلى التعرف عن أهم المشكلات التدريبية التي تعاني منها المؤسسات العامة بالمملكة من منظور مسؤولي التدريب فيها.

2- الدراسات الأجنبية:

دراسة kerry and kris عن نطاق خدمات تطوير المسار الوظيفي وطبيعتها ضمن المنظمات، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع منظمات القطاعين العام والخاص في مدينة Alberta Calgary بلغت 30 منطقة استخدمت في المقابلة استبانته تطوير المسار تضمنت ثلاث متغيرات هي تخطيط المسار وإدارة المسار وتخطيط الحياة ومن تساؤلات الدراسة:

-كيف تفهم المنظمات تطوير مسار العاملين؟.

-ماذا تريد المنظمات انجازها باستخدام خدمات تطوير المسار الوظيفي؟.

-ما هي الخدمات المتاحة؟.

-كيف يحصل عليها العاملون؟.

*ومن أهم نتائج التي توصلت لها الدراسة أن الأهداف المقصودة من خدمات تطوير المسار كانت ملائمة، ولكن لم تكن بعض الخدمات تتطابق مع أهداف معينة.

كما أن حقل تطوير المسار التنظيمي ينمو ببطء، وأوسع الخدمات التي كانت متاحة هي خدمات إدارة المسار وتليها خدمات تخطيط المسار من حيث الأهمية.

وأن خدمات تطوير المسار ينبغي أن تزود على أساس أغراض محددة وليس على أساس ما سوف تحققه من تأثير في المنظمة والعاملين، وان السعي في تقديم خدمات تطوير مسار أخرى يجب أن تتوافق مع مستوى تدريب أعلى مع الاستعانة بمستشارين من اجل التخطيط وتسليم خدمات تطوير أكثر فعالية.

توظيف الدراسة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة يلاحظ جوانب عدة من تلك الدراسات السابقة وما تناولته من موضوعات وما استخدمته من أدوات وعينات وما توصلت إليه من نتائج يمكن انجازها في ما يلي:

ü تنوع الدراسات من حيث دراسات الباحث يهتدي لبعض المراجع والصادر التي لم يتسنى للباحث معرفتها والاطلاع عليها من قبل، والمنهج التي يستخدمه كل دراسة ونوع العينة ومجتمع الدراسة.

ü بينما هدفت دراسات أخرى للتعرف على دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي.

ü بالنسبة للهدف: تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت إلى دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي وكانت أيضا في الإدارات.

ü بالنسبة للأداة: تشابهت الدراسات الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام عينة محددة.

ü أن جميع الدراسات السابقة تشابهت مع الدراسة في الاعتماد على تطبيق العينة.

الفصل الثاني

التدريب

تمهيد

- 1- مفهوم التدريب .
- 2- أهمية التدريب .
- 3- أهداف التدريب .
- 4- نظريات التدريب .
- 5- مبادئ التدريب .
- 6- شروط التدريب .
- 7- أنواع التدريب .
- 8- طرق التدريب .
- 9- أساليب التدريب .

خلاصة

تمهيد:

إن مهمة إدارة الأفراد لم تعد تقتصر في وظيفة الاختيار والتعيين وتقييم الأعمال وغيرها، بل تعدت إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، بتمية معارفهم وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء أعمالهم عن طريق التدريب، والذي بدوره يمهد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، وما يلاحظ على التدريب أن الكثير من المؤسسات تقوم بإعادة النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق الميزة التنافسية.

لذا وجب توضيح مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه في المؤسسة ومبادئه وشروطه ومعرفة طرق التدريب والأساليب المستعملة في البرامج التدريبية ومراحلها ووصف بعض المعوقات التي تواجهها إضافة إلى طرق تحسين وتقييم هذه البرامج وهو ما تناولناه في هذا الفصل، حيث يكون هدفنا الرئيسي إيضاح الأهمية الكبيرة للتدريب عموماً والبرامج التدريبية خصوصاً وذلك بهدف الوصول إلى أداء جيد.

1. مفهوم التدريب:

يعتبر التدريب عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية ومن ثمة أصبح من المساهمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتوج سواء على الصعيد الإنتاجي أو الخدماتي، خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغييرات التكنولوجية والتحويلات التي شهدت تقدم العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة.

لهذا اختلف الكثير من العلماء في تعريفهم للتدريب فيرى علي السلمي "أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء العمل، بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. (علي السلمي، 1970، ص6)

بينما عرفه **حسنين حسين محمد** "على انه توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلقة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب. (حسين محمد حسنين، 2002، ص15)

كما عرفه **حسن احمد الطعاني** "هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين ذلك يجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم. (حسن احمد الطعاني، 2002، ص51) ومن خلال هذه المفاهيم يتضح لنا أن التدريب يركز على اكتساب الفرد معارف ومهارات جديدة من اجل إحداث التغيير في سلوكه وتحسين أدائه في العمل، فهو عملية مستمرة منذ دخول الفرد إلى العمل على اختلاف مسمياته الإدارية إلى خروجه في سن التقاعد.

2. أهمية التدريب.

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير أداء العمل، وزيادة الإنتاج فهو اتفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية احتياجات النمو لاقتصادي والاجتماعي. وتتمثل أهميته كذلك في الجوانب الرئيسية الثلاثة التالية بالنسبة للمنظمة والأفراد العاملين ولتطوير العلاقات الإنسانية. (حسن احمد الطعاني، 2002، ص51)

بالنسبة للمنظمة:

تظهر هذه الأهمية كما يلي:

- زيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي وذلك يتجلى بتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم.

- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

- يساعد في ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة. (نظمي شحادة، 2000، ص52)
 - يساعد في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي.
 - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
 - يساعد في فاعلية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
- بالنسبة للأفراد العاملين:**

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يطور الدافعية للأداء.
- يساعد على تطوير مهارات الاتصالات بين الأفراد.
- يعمل على تنمية مهارات وقدرات المتدرب كالتعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات والقدرة على تنظيم العمل والإفادة في الوقت.
- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة.
- يساعد على تنمية الاتجاهات للمتدرب كالتفوق والتميز في العمل والشعور بالمسؤولية وتفضيل العمل للمنشأة. (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص214)

بالنسبة للتطوير للعلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة. (نظمي شحادة، 2000، ص53)

3. أهداف التدريب:

تتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي:

- _ **الزيادة في الإنتاج:** وهي زيادة في كمية وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية.
- _ **الاقتصاد في النفقات:** إن التدريب هو اقتصاد في النفقات، إذ تؤدي البرامج التدريبية إلى مردود أكثر في كلفتها، إن تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها ووفق الطرق السليمة فيه الكثير من

الاقتصاد في النفقات وسلامة لآلة واقتصاد في المواد وقلة المخاطر. (إبراهيم الهميمي، 1958، ص124)

_الرفع من معنويات العاملين: حيث إن للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد إن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها، ويزداد إخلاصه لعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.

_مساعدة العاملين: على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن.

_تنمية العاملين: للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية.

_تخفيض حوادث العمل: إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظرف العمل.

_رفع مستوى الأداء: والكفاءة الإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي يقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

_ تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

_إعداد العمال الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد على أكمل وجه. (حنفي عبد الغفار، عبد الباقي صلاح، 1977، ص23)

4. نظريات التدريب:

1- نظرية التعلم في التدريب:

تعتبر نظرية التعلم بمثابة القلب لنظرية التدريب، فبرامج التدريب ما هي إلا تطبيق لنظرية التعلم إذ تنطوي على جهود يعتقد واضعوا البرامج بأنها ستكون فعالة في تعليم الأفراد، فإذا لم يتعلم الفرد الموضوع تحت التدريب، فإن ذلك يدل على إن بعض مبادئ نظرية التعلم قد أغفلت لذلك فإن المسؤولين من برامج التدريب يعطون أهمية كبيرة إلى المبادئ الأساسية لعملية التعلم. ومن أهم مبادئ التعلم في التدريب ما يلي: (صلاح الشنواني، 1994، ص149)

1- الحافز .

2- قياس مدى التقدم في التدريب.

3- إتاحة الفرصة للتطبيق العملي.

4- تعلم الكل دفعة واحدة مقابل تعلم الكل على أجزاء.

5- الدقة والسرعة في عملية التعلم .

6- ضرورة التركيز .

7- الاستيعاب والتذكر .

8- الاختلافات الفردية .

9- أهمية اختيار القائمين بالتدريب.

ومن أهم الظروف المتغيرة التي تؤثر على تطبيق التعلم في التدريب ما يلي:

1- الظروف التي تسبب للمتدربين الخوف والحصر النفسي والحزن والتوتر والتوجس والقلق والانزعاج وتوقع المكروه .

2- الظروف التي تسبب الإحباط أو الإعاقة أو التدخل برغبة المتدرب في التعلم

3- الظروف التي تسبب الضجر أو الملل .

أما الظروف الايجابية التي تخلق مناخا للتعلم فهي:

ن الاعتراف بإجابات المدرب سواء أكانت صحيحة أو غير صحيحة كمحاولات التعلم وإتباعها من خلال إبداء الرأي بقبولها بدلا من رفضها.

ن إعطاء التدريس والتعليم على دفعات متزايدة تسمح بالنجاح في معظم الأوقات. (حسين صلاح

الدين، 2001، ص108)

ن إعطاء المتدرب خيارا ما في انتقاء وتتابع الموضوع المقرر تدريسه.

ن تقديم مهام تدريسية ملائمة لأهدافك والسماح لمديرك بان يعرف تلك الأهداف.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تبرر ببساطة لما لا نعتمد على قدرة الفرد الطبيعية على

التعلم وهي:

أ- احتمال اكتساب عادات سيئة أو طريقة خاطئة.

ب- قد لا يستطيع الفرد أداء الأهداف بمهارة.

ت- قد يمثل ذلك خطرا على صحة وسلامة المتعلم أو على الآخرين.

ث- إذا تم تعلم وممارسة مهمة بشكل خاطئ، فإنه من الصعب التغيير إلى الصواب .

ج- الأداء بغير قدرة يؤدي عادة إلى نتائج رديئة.

إن التعلم الفعال مع الموارد المناسبة يعني الإنتاج الناجح، والتدريب هو الوسيلة التي يتم بواسطتها توجيه العمليات المنهجية للوصول إلى تحسن في الأداء من خلال التعلم المنظم وتحقيق نتائج فعالة.

2- النظريات السلوكية:

أساس هذه النظرية ينطلق من وجود علاقات ترابطية بين المثير والاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادراً على التحكم في الاستجابة السلوكية وضبطها وهذا ما أكده بافلوف وسكنر إلا أننا نؤكد هنا هو أن درجة قوة الترابطات ونوعيتها تختلف باختلاف :

1. الأوضاع والمواقف التي تحدث فيها .

2. درجة تكرارها.

ومن أهم مبادئ التي قدمتها النظريات السلوكية هي:

1. مبدأ المؤثر والاستجابة: يتأثر السلوك الإنساني بتأثيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبالضرورة التفاعل والاستجابة

2. مبدأ التعزيز: يزداد السلوك الإنساني تعزيراً بالازدياد المؤثرات وبالتالي تكرارها وانتظام الاستجابة

3. مبدأ تعديل السلوك: قابلية السلوك الإنساني للتعديل إذا تم إحداث تغييرات أو تعديلات في المؤثرات التي كانت تحدد السلوكيات السابقة

4. مبدأ انتماء السلوك: ينتمي السلوك الإنساني إلى سلم الحاجات الإنسانية، وكلما كانت البرامج التدريبية تتركز على هذه الحاجات كلما أمكن تعديل وتغيير السلوكيات الغير المطلوبة وتعزيز السلوكيات المطلوبة

5. مبدأ الأثر : كلما كان السلوك الإنساني يؤدي إلى الحصول على المزيد من النجاح أو الإبداع أو المكافآت كلما دفع الأفراد إلى مزيد من التعلم والتقدم والتكرار والعكس صحيح.

6. مبدأ الاستعداد: كلما كان الاستعداد النفسي والبدني موجود كلما كان التعلم أفضل. (خير خليل الجميل، 2006، ص107)

5. مبادئ التدريب:

توصل البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التي تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة سواء موجودة في عقول الموظفين في المؤسسة أو في فضاء معلوماتها وتغيير الاتجاه بما يتماشى ومصحتها ومن بين هذه المبادئ التوجيهية ما يلي:

• تنمية دوافع الأفراد للتعليم حيث انه من الضروري تنمية رغبة الفرد في التعلم بحيث أن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة. (خليل عبد اللطيف وآخرون، 1993، ص9)

• ضرورة تناسب التدريب مع الحاجة الفردية للمتدربين حيث يحتاج المشرف قبل تدريب فرد ما على أداء أي نوع من العمل إلى تحديد ما يستطيع الفرد القيام به بالفعل وما يعرف، وحينئذ تتضح جوانب النقص وعلى مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف أو الإرشاد بخصوص الاحتياجات نحو الأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة للتدريب.

• ضرورة الممارسة الفعلية للفرد أي لابد من تطبيق ونقل ما تعلمه إلى الواقع الفعلي مما يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه كما يساعده التطبيق على تقليل وتقليص الأخطاء أو نسيان ما تعلمه الفرد لهذا هناك ثلاثة طرق هي:

1. التطبيق الكلي لما تعلمه الفرد أي تطبيق جميع أجزاء ومحتويات العمل الذي تدرّب عليه الفرد.

2. التطبيق الجزئي وذلك بتقسيم العمل إلى أجزاء ومحاولة تطبيق كل جزء بشكل منفصل عن الآخر.

3. تقسيم العمل إلى أجزاء وتطبيق كل جزء بالتعقب وبصورة تدريجية أي في المرحلة الأولى يكون تطبيق لجزء ومن ثم لجزأين ثم لثلاثة.

• ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد على الرغم من أن تدريب الجميع أقل تكلفة لكن اختلافات الأفراد من حيث مستوى الذكاء والاستعداد يدعو إلى بناء برامج التدريب حيث تتلاءم ولاختلافات مما يجعلها أكثر منطقية.

• التكامل في نتائج التدريب حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التكامل والتوازن بين هذه النتائج وهي:

أ- النتائج الاقتصادية المتمثلة في انخفاض التكاليف وتحسين النتائج وتخفيض الوقت اللازم لأداء العمل. (علي السلمي، 1985، ص284)

ب- النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

التدريب نشاط رئيسي ومستمر والقصد منه هنا أن التدريب ليس أمر أكملها تلجا إليه الإدارة ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بالمواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد لتسند إليه الوظيفة ثم احتمال قوي للنجاح في تنفيذ واجبات الوظيفة بعد ذلك تأتي عملية الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تدريبية أولية.

6. شروط التدريب:

لأجل تحقيق الهدف المرجوة من التدريب، فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط أساسية متمثلة فيما يلي:

- يجب أن يتناسب التدريب مع حاجات الأفراد، حيث يحتاج المشرف قبل تدريب شخص ما في أداء نوع من العمل. (عبد الهادي الجوهري، 1987، ص181)
- يجب أن يتم التدريب تحت إشراف مشرف كفى، حيث أن هذا الأخير يكون دائما وثيق الصلة بعماله، وعمل مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات ولأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.
- يجب أن يكون التدريب مخططا، مجدولا، ومنفذا حسب منهج يجب أن تحتوي فيه خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يكون من اجل شخص معين كما يجب أن توضح تواريخ إتمام كل بند من بنود خطة التدريب، ويمكن أن يعدل الجدول فيما بعد ليناسب المعدل المطلوب، أو عندما تنفذ الخطة يمكن استخدامها للمراجعة وإضافة الملاحظات المناسبة.
- يجب أن يتساوى التدريب مع معدل ما يستطيع الفرد تحمله فكلما كان معدل التدريب بطيئا بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم، كلما كان الفارق أكبر والتدريب الذي يتم وفق معدل يناسب القدرة على التعلم ليس محبذا فحسب، بل هو ضروري عند الأفراد الذين بإمكانهم التعلم عندما يكونهم احد على كيفية القيام بالعمل.
- يجب أن يكون للأفراد رغبة في التعلم قبل قبولهم بالتوجه إلى التدريب، وهذا راجع لأشخاص لديهم المعرفة والاهتمام ويحسون بفخر الانجاز الممتاز ويرغبون في الحصول على التقرير، ومن الضروري أن تكون هناك رغبة لدى المتدرب في ما يتعلق ببرنامج التدريب. (عبد الهادي الجوهري، 1987، ص183)

7. أنواع التدريب:

إن مهمة المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي لها، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل الشركة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل وشكل منظمات التدريب فطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل. يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:

أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق واهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع، والخريطة التنظيمية له.

- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف. (أمين ساعاتي، 1998، ص114)

ب- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد وعلى الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل، وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حيث ما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

ت- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه سد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون رغبة الشركة في ترقية احد أعمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل برنامج تدريبي عن المعرف والمهارات الإدارية والإشرافية.

ث- **التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ولا بد أن يشعر الفرد فجأة انه تم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبيه عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية،

والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش. (أمين ساعاتي، 1998، ص17)

8. طرق التدريب:

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيما يلي:

• **طريقة التدريب أثناء العمل:** تعتبر هذه الطريقة الواسع انتشاراً، إذ تقوم أساساً على فكرة التلمذة المهنية أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص41)

وأحياناً ترغب المنظمات في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها، ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس مباشراً هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به. (أحمد ماهر، 1999، ص460)

• **إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مركزاً تدريباً ملحقة بالمؤسسة:** فقد توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب تماثل في وصفها ورش الإنتاج وتستخدم هذه الطريقة إذ تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل وتطلب الأمر إعداداً كبيراً وبوقت قصير، فتزيد من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزاً لتدريب تلحقه بالوحدة الإنتاجية فتشرف على هذه المراكز إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب في المؤسسة. (منير نوري، 2010، ص257)

على إن هناك قيوداً على استخدام هذه الطريقة وهي عدم قدرة جميع المؤسسات على استغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية ولما تطلبه هذه الطريقة من آلات ومعدات.

• **التدريب خارج العمل:** ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت ما بين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التليفزيونية.

ومن المفيد إن تلقي أساليب التدريب اهتمام واستجابة المتدربين الذين قد يملون أسلوب المحاضرة التقليدية والتي لا يتاح من خلالها للمتدرب المناقشة وإبداء الرأي وهو أمر لا يتفق مع خبراته الإدارية، فالأستاذ المدرب الذي لا يتيح مجالات للمناقشة وإبداء الرأي، في المستويات الوسطى والعليا. (طاهر محمود الكلالده، 2008، ص64)

الشكل رقم (01): يبين أهم أهداف التدريب



المصدر: الصرفي محمد، 2007، ص 169.

9. أساليب التدريب:

أسلوب التدريب هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف نجاح فصل الأساليب، واستخدام كل واحد على حدى وإنما استخدام الأفضل وهذا لا يعني أن لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية لان لكل أسلوب بمزاياه وسلبياته لذا هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في اختيار الأساليب التدريبية وهي:

(حسن احمد الطعاني، 2002، ص67)

• أساليب التدريب أثناء العمل

🚧 لتلمذة الصناعية:

حيث أصبح كثيرا من أصحاب العمل يلجئون لمثل هذا الأسلوب، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عما لا مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل، وهذا الأسلوب يستعمل على نطاق واسع في مهن بعينها مثل الكهرباء وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر، وفي ألمانيا على سبيل المثال فان الطلاب الذين يتراوح أعمارهم بين 15-18 يقسمون أوقاتهم بين الدراسة والتدريب وتستمر عملية التدريب لمدة قوامها حوالي 3 سنوات وفي النهاية يحصل على شهادة بعد الاختيار.

التدوير الوظيفي:

وبموجب هذا الأسلوب ينتقل الموظف من عمل إلى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، والغرض من هذا التنقل هو أن يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة أو التي يكمل بعضها بعضا من أجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله، وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد أو خلال أسابيع أو أكثر، وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج الحاسوب ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها. (عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، 2009، ص144)

التدوير الوظيفي المبرمج:

تناسب هذه الوسيلة الوظائف التي تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ولإستخدام هذه الوسيلة يقوم المشرف أو المدرب بالخطوات الآتية:
أولا: الاستعداد للقيام بالعملية وذلك من خلال كسر حاجز الخوف لدى المتدرب وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل وتحفيزه.

ثانيا: ممارسة العمل أمام المتدرب سواء عمليا أو بإعطائه مقدمة أو شرحا كافيا، وتكرار هذا العمل وسؤال المتدرب عما لديه من أسئلة أو طلب أي شرح إضافي.

ثالثا: تشجيع المتدرب على أن يقوم بنفسه بتأدية العمل المطلوب مع ملاحظته وتصحيح الأخطاء أولا بأول.

رابعا: ترك المتدرب يقوم بتأدية العمل مع ملاحظته بشكل اقل، حتى التأكد تماما من أنه لا يحتاج بعد ذلك إلى أية مساعدة من المدرب مثل استخدام الحاسوب.

التوسيع الوظيفي:

لاكتساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله، فقد تسند إليه واجبات إضافية، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات، وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين المهرة في مجال معين. (سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، 2007، ص148)

• أساليب التدريب خارج العمل

هناك عدة وسائل تستخدم في التدريب خارج العمل كالجامعات والمعاهد والمراكز التدريبية المتخصصة ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

○ **المحاضرة:** تعني نقل المضمون الفكري بسرعة وتركيزه ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الكلاسيكية للتكوين، حيث يمكن تعريفها بأنها عملية توصيل المعلومات والبيانات من محاضرة إلى الدارسين بشكل يتم إعداده مسبقاً، وترتكز فاعلية المحاضرة كأسلوب للتكوين على عدة عوامل منها درجة معرفة المحاضر ومدى إلمامه بالمادة التي يقوم بنقلها واستخدام معان واصطلاحات ومعلومات جديدة وكفاءته في نقل هذه المعلومات الفنية أو العلمية إلى الدارسين وقدرته على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وإنتاجهم. (منير نوري، 2010، ص 257)

○ **دراسة الحالات:** تتمثل الحالة في مجموعة معلومات جمعت من الواقع عن مشكلة تواجه منظمة من المنظمات يراد اتخاذ قرار بشأنها ويطلب من الحاضرين مناقشة هذه البيانات وتحديد توصياتهم بالنسبة للمشكلة موضع الدراسة.

وتضع الحالة المتدربين إلى التفكير العميق في جوانبها واستعراض وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتدربين من واقع خبراتهم العملية وجهات النظر المختلفة في إطار من التلاحم الفكري للمتدربين من واقع خبراتهم العملية ومن مزايا هذا الأسلوب أنها تضمن خبراتهم العملية، وأنها تضمن توصيل المعلومات المطلوبة بسهولة، إذ من الممكن أن تتضمن الحالة علاوة على مشاكل من الواقع العملي، معلومات جديدة للحاضرين، كما أن الاشتراك في مناقشتها يساعد في تثبيت هذه المعلومات والاستفادة من آراء وتجارب الآخرين. (طاهر محمود الكلالدة، 2008، ص 67-68)

أسلوب تمثيل الأدوار: إن هذا الأسلوب لا يختلف كثيراً عن دعوة المتدربين إلى تمثيل أدوار معينة في مواقف إدارية محددة، فمثلاً يتضمن تطوير قدرة المديرين على معالجة مواقف ذات علاقات صعبة، كان يقوم المدرب بتمثيل دور موظف مرؤوس غاضب نظراً لحصوله على تقييم منخفض لأدائه المهني.

أما المتدرب، فيمثل دور المدير وقد يتطوع المدرب بعد ذلك ليعطي نوعاً من التغذية الراجعة حول معالجة الموقف، والهدف من أسلوب تمثيل الأدوار جعل المتدربين أكثر انغماساً بالمشكلة من خلال تمثيلها، ويحدث في بعض الأحيان أن تتعكس أدوار المشاركين بهدف مساعدتهم على رؤية المشكلة أو الموقف من زوايا مختلفة كما أن لهذا الأسلوب في التدريب نتيجة ثانوية إيجابية، وهي أن المتدربين يطورون أثناء تمثيل الأدوار، مهارات الاتصال وعرض القضايا. (رونالدي ريجيو، 1999، ص 207)

- الأفلام الإيضاحية: تعتبر من انجح الوسائل في تعلم كثير من المهارات الصناعية فالفيلم يستطيع أن يبين العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها ببعض، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية فانه يعفي المتكلم من إنفاق وقت وجهد كبيرين أو اتباع طريقة خاطئة في العمل غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية، كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير. (محمد عويضة، 1997، ص56)
- أسلوب سلة القرارات: بموجب هذا الأسلوب يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل منهم سلة تحتوي على الوثائق والخطابات والتقارير ويقوم المتدرب بمعالجة هذه الموارد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه حسب ظروف الحالة وضمن الوقت المحدد لذلك ثم ترسل هذه القرارات كتغذية مرتجعة في شكل مواد كاملة للإدارة. (محمد الصيرفي، 2007، ص197)
- التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية والإنتاجية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.
- الوقائع الحرجة: يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (واقع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (حرجة) والخاصة بموضوع التدريب وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة، وعلى المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة، أو لكي يسأل الدارسين ويشجع على إثارة إحدى هذه الوقائع. (أحمد ماهر، 1999، ص343)
- المؤتمرات: المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين، له أهمية لكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث يفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.
- الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير حيث أن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

○ **المناقشات:** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة، كان تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي اتبعت في حلها، ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة.

○ **العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والأداء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة، كما أن كثرة الأداء كفيلة بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب، مما يسهل المدرب على العرض ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب. (أحمد ماهر، 2007، ص345)

وعليه فإن البرامج التدريبية الشاملة تتضمن عادة عددا من الأساليب التدريبية المختلفة، وينطبق هذا الوصف كثيرا على برامج تدريب المديرين والعاملين إذ نجد أن المتدربين يحضرون ورشات تدريب تستمر عدة أيام بهدف تدريبهم على مجالات عدة منها: حل المشكلات، واتخاذ القرارات، وتحسين أدائهم بوسائل وأساليب تدريبية متباينة ومتعددة.

خلاصة:

ونستنتج من هذا الجزء من التدريب أنه لا يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية والكفاية المهنية للعمال فقط، بل أنه يعتبر أيضا من أهم العوامل التي تساعد على حسن توافقيهم، وشعورهم بالرضا والأمن، ولذلك أثره الكبير في تحسين العلاقات الإنسانية في الصناعة بوجه عام. وقد فطنت كثير من المؤسسات الصناعية إلى هذه الحقيقة فلم تعد تقتصر برامج التدريب على تعلم المهارات الضرورية لزيادة الإنتاج فقط بل أخذت تهتم أيضا بتنقيف العمال في ميادين كثيرة متعلقة بعملهم وبتنمية كثير من الدوافع والاتجاهات الحسية بينهم. ويرفع معنوياتهم وبتحقيق رفاهيتهم وسعادتهم، حقا أن زيادة الإنتاج من أهم الأغراض التي ترمي إليها المؤسسات الصناعية لكن الاهتمام بتلك النواحي الأخرى التي أشرنا إليها سيؤدي في النهاية أيضا إلى زيادة الإنتاج.

الفصل الثالث

المسار الوظيفي

تمهيد

I- المسار الوظيفي:

- 1- تعريف المسار الوظيفي.
- 2- أهمية المسار الوظيفي.
- 3- خصائص المسار الوظيفي.
- 4- مراحل المسار الوظيفي.
- 5- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي.

II- تخطيط المسار الوظيفي:

- 1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي.
- 2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي.
- 3- أهداف تخطيط المسار الوظيفي.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد مسار الخدمة لكل فرد خلال حياته الوظيفية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها الموظفون أو ينتقلوا إليها في ضوء ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع نوع المهارات والقدرات الخاصة به، وذلك في ضوء ما تحدده إدارة الموارد البشرية من مسارات وظيفية تنظيمية متعددة ومتنوعة عبر هيكل المؤسسة التنظيمي.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق لماهية المسار الوظيفي ومختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال حياته الوظيفية وأهم العناصر التي تحكم تنمية ذلك المسار، وكذلك سنقوم بدراسة تخطيط المسار الوظيفي واعتبارات التخطيط لتفعيل مختلف الاستخدامات، بالإضافة إلى إدارة المسار الوظيفي، ومن ثم تحديد الأساليب الإدارية اتجاه المسار الوظيفي.

I. المسار الوظيفي (خصائصه، أهدافه، أهميته):

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبية القوى العاملة والتغيرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة، ويعكس ذلك أحد التحديات الجديدة وغير المتوقعة التي يجب أن تتعامل معها الإدارة في جهودها لحشد واستغلال مواردها البشرية لغرض الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق (جمال الدين محمد المرسي، 2013، ص383)

1- تعريف المسار الوظيفي:

المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا للشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.

وانطلاقا مما سبق يمكننا تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد. (عمر وصفي عقلي، 2005، ص546)

وينطبق هذا التعريف على العامل المبتدئ، كما ينطبق على الطبيب أو المحاسب كذلك وعلى أي نوع من العمل سواء أكان مدفوع الأجر أم غير مدفوع الأجر، إضافة إلى هذا فإن تعريف المسار الوظيفي يمكن أن يشمل العمل التعليمي والمراحل الدراسية وغيرها علاوة على ذلك فإن قياس نجاح المسار الوظيفي لا يستند إلى معايير موضوعية فقط مثل الترقية، ولكنه يستند كذلك إلى معايير شخصية مثل الرضا

2- أهمية المسار الوظيفي:

يمكن النظر إلى أهمية المسار الوظيفي من منظور الفرد والمؤسسة.

أ- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للفرد: في ظل التغيرات البيئية والاقتصادية والتكنولوجية والثقافية السريعة، فإن نجاح المسارات الوظيفية يحقق للفرد أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- محاولة ضمان الاتساق والتوافق بين التوقعات والخبرات: فزيادة رغباته واهتماماته يميل الفرد إلى وضع أهداف غير واقعية عن العمل والتوقعات المبالغ فيها يمكن أن ينتج عنها الإحباط والغضب وعدم الرضا.
- إشباع القيم المهنية المميزة لكل فرد حيث يختلف الأفراد فيما يؤمنون به من قيم وما يؤدونه من أنواع المهن وفي توجهاتهم الوظيفية.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية أكبر عن العمل.
- توفير فرص تطور وظيفي عادلة للرجال والنساء، حيث أن تشريعات العمل في العديد من بلدان العالم توفر فرص عمل للرجال والنساء، بالإضافة إلى توفير برامج التطوير والتدريب تمكنهم من تحمل المسؤوليات.
- الرضا الوظيفي: ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات والناجح من النمو والتعليم.
- بناء المهارات: ويعني تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكثر للمستقبل، وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لاستعداداتهم ومواجهة التحديات.
- ب- أهمية المسار الوظيفي بالنسبة للمنظمة: المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي، ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدراتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.
- اختيار الموارد البشرية: تبدأ إدارة الموارد البشرية بالاستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى اهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين والموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل.
- تنمية واستخدام الموارد البشرية: عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا يتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه، فيصبح الفرد عبئاً والتزاماً على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف، لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية، وعلاوة على ذلك ولكي تساعد وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية، عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية، وضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة فالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا، تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل، حيث أن كل فراغ وظيفي يشغل

من الداخل، يخلق مراكز شاغرة أخرى بالمؤسسة، لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر، كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية، وأن تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لاحتياجات الموارد البشرية.

- **الاستقطاب:** ونعني العمل على مساعدة المديرين والمشرفين على توضيح الأهداف التنظيمية على مستوى الوحدات وكيفية توافقها مع مهام الأفراد
- **تقييم الأداء:** يساهم المسار الوظيفي في القيام بعمليات وتقييم الأداء على أساس أساليب عادلة مثل الكفاءة والمهارة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس، السن، العمر ومن ثم توضيح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.
- **إدارة الرسوب أو الجمود الوظيفي:** في حالة وجود عدد كبير من المرشحين لمراكز معينة بدرجة تفوق عدد المراكز المتاحة للتقدم للأفراد الآخرين، يصبح كثير من الأفراد راسبين وظيفيا في المراحل المهنية الأولى، أي أن احتمال بقائهم في وظائف تقدم فرص محدودة للتقدم، ويمثل هذا الموقف تحدي بالنسبة للمؤسسة، تسعى للحفاظ على مستوى عالي من إنتاجية أفرادها بتقليل معدل دوران العمل العالي مثلا أو نسبة الغيابات التي يمكن أن تسبب مشاكل انخفاض معنويات الأفراد الذين يدركون عدم وجود فرص كبيرة أمامهم للتقدم في العمل، وذلك لن يكون إلا بفهم المسار الوظيفي لكل فرد في المنظمة.
- **الدافعية:** إن إثارة دافعية الفرد للعمل بفعالية متوقف على مدى إدراكه بان البيئة ومناخ عمله يقدم له فرص النمو والتحدي والمسؤولية المشتركة للمؤسسة.

3- خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقرونا بالصفات والقدرات والمهارات التي تؤهله لذلك.
- يقع على الفرد قدر من مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يدفع المنظمة لتوفيرها له لشغلها.
- إن المسار الوظيفي يقوم على أساس مسؤولية المؤسسة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق قدراته ومهاراته وصفاته، وتهيئة مناخ العمل لاستثمار ما لدى الفرد من مهارات.

لوضع المسار الوظيفي يستلزم أن تمار. (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص212)

ثانياً: أهم جوانب المسار الوظيفي:

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة، تبدأ مع بداية عمله فيها وتنتهي عند بلوغه سن التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المؤسسة طوال حياته الوظيفية إن دورة حياة الموظف الوظيفية ذات علاقة مباشرة بتخطيط المسار الوظيفي، حيث يقوم هذا التخطيط على أساس الدراية بمراحل هذه الدورة، وطبيعة وتحديات وطموحات الأفراد في كل مرحلة من هذه المراحل، لذلك يتوجب علينا قبل أن نشرح عملية تخطيط المسار الوظيفي أن نفهم مضمونها، كيف تبدأ، وماذا تتضمن، وأين تنتهي.

وفيما يلي شرح لمراحل المسار الوظيفي ولأهم معوقاته. (عمر وصفي العقيلي، 2005، ص585)

4- مراحل المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن استخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها باعتبارها عملية متعددة المراحل، وبالتالي فإن التقدم من نقطة الاستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقرار الوظيفي، وأخيراً ترك الوظيفة، تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الاستكشاف، التأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيراً ترك الوظيفة وفيما يلي شرحاً لمراحل المسار الوظيفي. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص380)

• **مرحلة الاستكشاف:** تبدأ هذه المرحلة بعد تعيين الأفراد في المؤسسة مباشرة، حيث يحاولون تحديد نوعيات الوظائف التي تتوافق مع اهتماماتهم ورغباتهم وطموحاتهم وبالتالي فإنهم يضعون في الاعتبار اهتماماتهم الشخصية، القيم الذاتية، تفصيلات العمل وغيرها، ويبدؤون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعية العمل من مصادر مختلفة مثل الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام، وبعد الانتهاء من التعرف على نوعية الوظائف أو الأعمال التي تتوافق مع اهتماماتهم، فإنهم قد يبدؤون في اكتساب نواحي المعرفة والمهارات المطلوبة للالتحاق بهذه النوعية من الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الاستكشاف تحدث في الفترة ما بين سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج، وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الاستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد، ومن منظور المؤسسة، فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين

الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المؤسسة.

- **مرحلة التأسيس:** بانتهاء المرحلة التحضيرية السابقة يكون الفرد قد اكتسب خلالها مهارات ومعارف متنوعة ورسم مساره الوظيفي في ضوء تقييم إمكاناته التي حددت في مرحلة الاستكشاف، وفي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية الطريق أي بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المؤسسة، وأحيانا قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى المجال الوظيفي المناسب الأمر الذي قد يدفعه إلى البحث في مؤسسات أخرى (صلاح الدين محمد الباقي، 2002، ص298)

وغالبا ما ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تساعد على كسب وظيفة دائمة في المؤسسة، ويحتاج الفرد لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ومن أجل ذلك فهو يتوقع أن يكون رئيسه المباشر في موقف الصديق والمستشار الذي يوجهه في هذه المرحلة.

- **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** ويهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والحفاظ على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمتلك الأفراد في هذه الحالة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، كما يمكن استخدامهم كمدرّبين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة وتصميم سياسات المؤسسة أو أهدافها وفي التوجيه، وبالرغم من ذلك نجد الفرد في هذه المرحلة أمام ثلاث مسارات متميزة ومنفصلة تماما وهي:

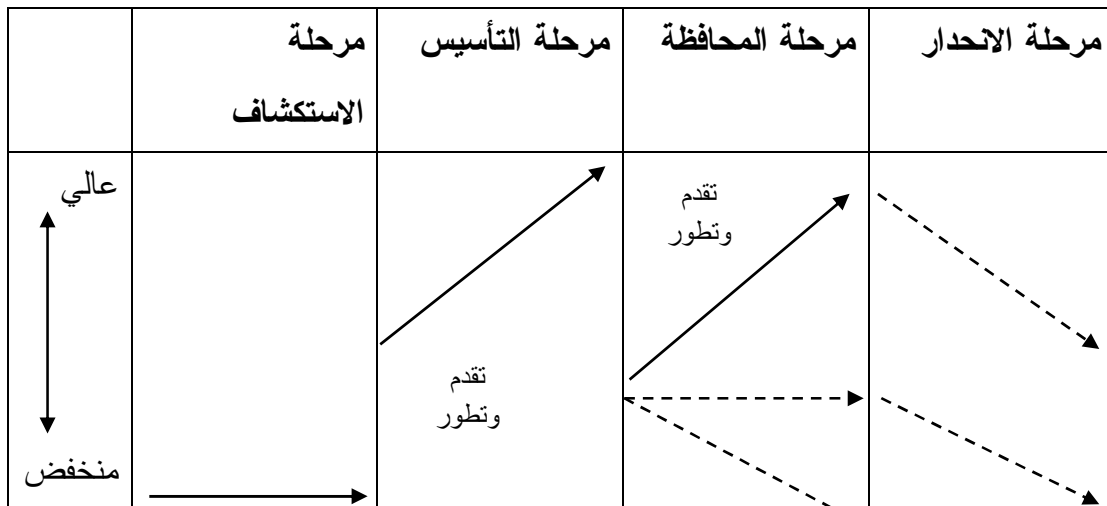
- الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة التأسيس، ولا يعتبر ذلك سهلا حيث يحتاج إلى مزيد من جهد الفرد أولا ومن المؤسسة التي يعمل بها ثانيا.
- الركود وفي هذه المرحلة يبدأ الفرد نهاية مساره الوظيفي مبكرا، وربما أدى ذلك إلى فقده وظيفته.
- التقدم في المسار الوظيفي إلى أعلى عن طريق الترقية وقد يستلزم ذلك البحث عن وظيفة جديدة ذات مستوى أعلى حتى ولو خارج المؤسسة.

- **مرحلة الانفصال الوظيفي:** وتمثل في اعتقادنا أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد، خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والتقدير والسلطة، فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز يحين الوقت للتقاعد، وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الاستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل

الرحلات وممارسة الرياضة، ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تعني عدم العمل نهائياً، بل قد يقرر الفرد إذا وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المؤسسة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري، كذلك فإنه بغض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الالتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة. (عمر وصفي عقيلي، 2002، ص571)

وفي الختام نود أن نشير إلى نقطة هامة في مجال المسار الوظيفي وهي أن فترات المراحل السابقة قد تختلف من موظف لآخر وخاصة فترة الحفاظ الوظيفي، فبعض الموظفين نجدهم خلال هذه الفترة يتقدمون ويتطورون باستمرار، في حين آخرون لا يتقدمون ولا يتطورون بل يحافظون على ما اكتسبوه في مرحلة التأسيس، وبعضهم ولضعف إمكانياتهم كما ذكرنا آنفاً يتراجع وينحدر بانتهاء مرحلة التأسيس، والشكل التالي يوضح هذه النقطة، ويوضح أيضاً مراحل المسار الوظيفي.

الشكل رقم (02): مراحل المسار الوظيفي



بداية التعيين ————— التقاعد

حياة الموظف الوظيفية بافتراض أنه بقي يعمل في المنظمة لحين بلوغه سن التقاعد

المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2002، ص 561.

تدل الخطوط المتقطعة أو النقطية بأن الموظفين وبسبب ضعف إمكانياتهم وعدم تطورهم، تكون فترة المحافظة لديهم قصيرة، فينتهي مسارهم في مستويات إدارية دنيا أو وسطى، في حين آخرين بسبب كفاءتهم المرتفعة وتطوير أنفسهم يصلون إلى مستوى إداري عال، وتكون فترة المحافظة طويلة،

حيث يكون أدائهم في حالة تقدم وتطور مستمرين والجدول التالي يلخص هذه المراحل الأربعة والسمات المميزة لكل منها:

جدول (01): ملخص مراحل المسار الوظيفي وأهم السمات المميزة.

أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الانفصال
المهام	- تحديد الاهتمامات - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الانجازات - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية
النشاط	- المساعدة - التعليم - إتباع الإرشادات	- الاستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات - الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	موجه/مدعم
السن	أقل من 30	30 - 45	45 - 60	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2 - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 381

ونلاحظ أن عمر الفرد ومدة البقاء في الوظيفة يعتبران مؤشرين جديدين لمراحل المسار الوظيفي التي يمر بها الفرد. (جمال الدين محمد المرسي، 2006، ص 381)

5- أسباب فشل الفرد في مساره الوظيفي

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي، وسوف نتعرض لبعض من هذه العناصر وذلك حسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد. (أحمد ماهر، 2007، ص 38)

1. العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي:

ويقصد بذلك نقطة البداية في المسار عند دخول الفرد لأول وظيفة له وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها، يقابل الفرد مجموعة من الصعوبات والمشاكل منها:

- زيادة الطموح وعدم واقعيته: في بداية المسار الوظيفي لأي فرد يكون لديه مجموعة من الأحلام يأمل أن يحققها، وقد يفشل في ذلك رغم ما يتوفر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال.

- انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة وانخفاض أهميتها، وما يزيد من المشكلة تعقيدا هو أن الشخص يبني آمالا تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرين بالا إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير وظائف وأعمال بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

- عدم النضج الشخصي: يتميز الفرد في بداية مساره بعدم الخبرة الكافية لتحمل المسؤوليات الكبيرة، كما أنهم غير ماهرين في العلاقات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين، وهي أمور كلها مطلوبة للنجاح في العمل. (أحمد ماهر، 2007، ص 38)

- انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بأنهم نظريون، وأنهم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

- عدم تبليغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باستمرار أن يحصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز، وما إذا كان أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه إضافي.

- الرئيس المباشر سيء: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكون تجاهله التام للموظف الجديد وعدم تدريبه له، إهماله في إعطائه التعليمات اللازمة، وعدم تحفيزه وعدم نصحه وإرشاده أثر سلبي على الموظف الجديد.

- مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديد بعض الخدع والحيل، لإثبات أقدمتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما لغرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم.

2. العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المسار الوظيفي:

تعتبر مرحلة منتصف المسار الوظيفي من أصعب المراحل التي يمر بها الفرد على طول المسار نظرا للتغيرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة، وان كانت فترة جني ثمار السنوات الماضية، إلا أنها كثيرا ما تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن المعروف أن الأفراد عند مرورهم بهذه المرحلة يتعرضون للعديد من التغيرات النفسية والفكرية والمهنية والأسرية مثل:

- إدراك الفرد لانخفاض قدراته الجسمانية.

- إدراك الفرد لأهدافه الوظيفية التي حققها والتي سوف يحققها.

- حدوث تغيرات كثيرة في العلاقات الأسرية.

- حدوث تغيرات في العلاقات داخل محيط العمل.

كما تتميز هذه المرحلة بحدوث تغيرات في بيئة العمل نفسها والتي تساهم في تقاوم أزمة

منتصف العمر والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

1- عدم انفصال العمل عن الحياة لبعض الأفراد الذين يعتبرون أن مستقبلهم الوظيفي هو حياتهم، وبالتالي يصبح الوقت عنصر.

2- الخوف المتزايد من الهرمية مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة حرج ثمين جدا.

3- تزايد الاعتمادية فنظرا لتعقد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.

4- يقضي الفرد معظم حياته في شق طريق إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعني البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب. (أحمد ماهر، 2007، ص41)

3. العناصر المرتبطة بنهاية المسار (التقاعد):

في هذه المرحلة يتحول الفرد من شخص عامل إلى شخص متقاعد، وبما أن العمل هو جزء هام من كيان المرء، وخاصة بالنسبة للأشخاص من ذوي الوظائف العليا مثل المديرين والمتخصصين فإن فقد العمل يؤدي إلى شعوره بان جزءا من كيانه قد ضاع، ولكن من ناحية أخرى فإن التقاعد يمكن أن يعني الهروب من وظيفة محبطة ومن العمل الصعب والشاق، والحرية لعمل أشياء لم يكن لديه وقت للقيام بها، وربما يعني الهروب من ضغوط كثيرة جدا، إن التقاعد يتطلب تغيير العادات والروتين اليومي للحياة، وتغيير التصور الذاتي الذي كان ثابت نسبيا على مدى فترة طويلة باعتبار أن العمل كان يحقق للفرد العديد من الأهداف في السابق ومن بينها:

- يساعد الفرد على دعم وتوطيد منزلته واحترام الذات.

- يساعد العمل أيضا على إبعاد الأفكار ومشاعر الوحدة والعزلة.

- إن العمل يقدم المجال لكي يحقق الفرد ذاته وشخصه ومواجهة الأهداف التي يرى الآخرون أنها

ذات قيمة وتستحق المدح. (أحمد ماهر، 2007، ص43)

وأخيرا وللتخلص من هذه المشاكل التي تعيق الفرد في مساره الوظيفي لابد عليه من تخطيطه

وتتميته للسعي إلى مستقبل أفضل من خلال التعرف على الآمال الوظيفية والإمكانات الفردية، وأن

يتبصر بنقاط قوته وضعفه، وأن يتسلح بالتعليم ويبحث عن الوظائف، وأن يتدرب لكي يكون الأفضل.

II- تخطيط المسار الوظيفي:

1- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض: بأنه إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

أما البعض الآخر يعرف التخطيط المسار الوظيفي على أنه: ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه بتنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية. كما يعرفه فيصل حسونة: بأنه تلك العملية التي يقوم فيها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه الوظيفية والطريقة الملائمة لتحقيقها.

رغم تعدد هذه التعاريف إلا أنه هناك اتفاق على تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير الوظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد لتوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة في النفس الوقت.

2- أهمية تخطيط المسار الوظيفي:

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا لنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الإيجابية ما يلي:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل الجهود تخطيط المسارات الوظيفية لامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة لتحديد أهدافها طويلة الأجل، إذ أن مساعدة الأفراد في صياغة وتشكيل احتياجاتهم وأهدافهم الشخصية يزيد من احتمالات توافر الكفاءات المناسبة لمواجهة احتياجات المتغيرة
- مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة، فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي يمكن تحقيقه من خلال تخطيط المسار الوظيفي.

- تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقع ملموس.
- الحد من إحباط العاملين: إن وجود خطط المسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلاً من الملغاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين، فمثلاً في حالة سيطرة حالات الكساد الاقتصادي وارتفاع حدة المنافسة وميل العديد من المؤسسات لتبني برامج لتخفيض التكلفة فإن ذلك قد يؤدي إلى تقليص فرص الاستثمار في العمل وكذلك الترقية، وبناء على ذلك فقد يتسرب الإحباط إلى قطاعات كبيرة بين الأفراد حيث يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العمل.
- تجنب التقادم المهاري: تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على اكتساب المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات.
- تحسين قدرة المؤسسة في الجذب والحفاظ على العمالة المؤهلة: إن توافر خطط للتنمية وتطوير المسار الوظيفي في أي المؤسسة يساهم في تحقيق الطموحات الوظيفية للأفراد ومستقبلهم المهني مما يشجعهم على الالتحاق بها وذلك خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات التي تعمل كل منها جاهدة للحصول على هذه النوعية من العمالة، أما بالنسبة لأولئك الموظفين فإن وجود هذه الخطط يساعد على تنمية الولاء والانتماء استمرار العمل بها. (جمال الدين محمد المرسي، 2003، ص378).

3- أهداف تخطيط المسار الوظيفي:

- هناك عدة أهداف لعملية تخطيط المسار الوظيفي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- إن الأفراد يتغيرون بمرور الزمن، ومن الطبيعي أن تتغير احتياجاتهم واهتماماتهم وفقاً لذلك بالمثل، فإن المؤسسات تغير من اتجاهاتها ومن ثم تعدل استراتيجياتها لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات، وعليه إذا كان وجود الأهداف يعتبر ضرورياً فإن إظهار قدر من المرونة بشأن كيفية تحقيقها يعتبر متطلباً لتحقيق الفعالية ونجاح ذلك من خلال تخطيط المسار الوظيفي الذي يسمح بالتوفيق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية بالطريقة التي تساهم في تحقيق رضا العاملين وتحقيق أهداف الإستراتيجية.

○ يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تقويم قدرات الأفراد ومهاراتهم، بالرغم من نظام تقارير الأداء يكمن أن يعطي بعض المعلومات المفيدة في هذا المجال إلا أن ما يشبه هذه التقارير من أوجه قصور بسبب بعض نواحي التحيز وعد الموضوعية، جعل الكثير من المؤسسات تفكر في أساليب علمية أخرى للتقويم الموضوعي يمكن الاستفادة منها.

○ تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة حالياً في المؤسسة، ذلك أن تصميم برنامج متكامل لتنمية المسارات الوظيفية يحتاج إلى إدخال بعض التعديلات على السياسات الحالية للموارد البشرية أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات النقل، الترقية، التحفيز، التدريب، والتقييم لضمان نجاح البرنامج.

○ يهدف الفرد أساساً من تخطيط مساره لتحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمؤسسة والعائلة والأصدقاء والاستمتاع بالحياة وأيضاً تحقيق الوضع الاجتماعي المرموق الذي يحصل عليها من خلال أعمال تخرج عن نطاق وظيفته. (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص 221)

وخلاصة القول يتحدد الهدف من تخطيط المسار الوظيفي في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

أ- المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:

يركز هذا المدخل على جعل الفرد الذي يهتم بتخطيط وتنمية مساره الوظيفي يتبصر ذاتياً بمستقبله وواقعه الحالي، بمعنى أن يتعرف على طموحاته وأماله وعلى قدراته وإمكانياته ومهاراته بما يستطيع أن يتعرف على مدى إمكانية هذه المهارات والقدرات والمعرف في تحقيق طموحاته وأماله، حيث إن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى المزيد من العمل، ولكن في المقابل ترى من يقبل بالواقع دون أن يجهد نفسه في التطلع والبحث عن أي موقع مفضل.

من هنا يأتي دور المشاة الناجحة في تحريك الرغبة لدى العاملين ومساعدتهم في تحقيق طموحاتهم ورغباتهم، ولكن قبل أن تقوم المنشأة بهذا الدور يجب على الفرد أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته، ونواحي قوته وضعفه، أي عليه أن يدير مستقبله الوظيفي ثم بعد ذلك يطلب المساعدة من المنشأة.

ب_ المدخل التنظيمي في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

يمكن تعريف التطور الوظيفي على مستوى المنظمة بأنه تحديداً للمسار الوظيفي للموارد البشرية للمنظمة عن طريق تحقيق الانتفاع بالكفاءات والخبرات المتاحة بالمنظمة وتحريكه للمواقع الملائمة لها وعدم ترك تحركها للظروف والصدف.

ويضيف ميتشيل ارمسترونج بان التطوير الوظيفي على مستوى المنظمة عبارة عن عملية نظامية تهدف إلى ضمان أن التنظيم لدى الموظفين الأكفاء الذين يحتاجه لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية، ويهتم بتحسين أداء الموظفين الحاليين، ومنحهم الفرص للنمو والتطوير، وضمان توفر التعاقب الإداري داخل المنظمة بقدر الإمكان، ومن هنا تستطيع أي منظمة تود تخطيط المسار الوظيفي لموظفيها ووظائفها أن تستخدم العديد من الوسائل. (راوية حسين، 2003، ص337)

بعض المنظمات تتصور خطط تطوير المسارات الوظيفية للمديرين والمهنيين، إن التخطيط التعاقبي في بعض الأحيان يستخدم كوسيلة مساعدة في تخطيط المسار الوظيفي.

إن صناع القرار يجب أن يطوروا خططهم الإدارية حتى يتماشوا مع الاحتياجات التنظيمية المستقبلية ويعززوا من أداء الأفراد والموظفين ويعملوا على تكافؤ الفرص.

إن دور المنظمة لا ينفصل عن دور الموظف في تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وحدد عبد الباقي في كتابه بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي:

* توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة.

* توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد.

* التقويم الدوري المستمر للفرد لإحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي .

* تشجيع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله الوظيفي .

وأكد أن أهم عنصر أو عامل في تلك المسؤولية المشتركة هو عامل التوافق والذي يسير إلى التوافق بين احتياجات الفرد المهنية واحتياجات المنشأة، إن كل فرد يسعى لتنمية مساره الوظيفي عليه تنمية ذاته والحصول على وظائف اقل ومسؤوليات اكبر تفتح له الطريق للتقدم إلى الأمام وظيفياً.

(راوية حسين، 2003، ص338-339)

خلاصة:

مما لا شك فيه أن موضوع المسار الوظيفي لم يخصص بالاهتمام الكافي من الدراسات وخاصة من مجتمعات دول العالم الثالث، ومزال يرتبط مفهوم قدر من الأمور لدى الدارسين وممارسين على حد سواء، رغم ارتباطه بكافة قرارات التوظيف أو تشغيل العمال واستثمار الموارد البشرية وبصفة عامة المفاهيم المتعلقة بالمسار الوظيفي للمستخدمين من ناحية حرص الفرد وحركته نحو الترقى داخل المؤسسة كان ينتقل من مرؤوس إلى رئيس قسم إلى مدير الإدارة إلى رئيس قطاع، وهذا حيث يركز هذا المدخل على استقبال الفرد من وظيفة تنفيذية إلى وظيفة إدارية أو إشرافية، ويفهم على أنه قرار التدرج والنمو المهني أو الحرفي وليس مرتبطاً بمستوى تنظيمي أو إشرافي معين، أما فيما يخص الأهداف فهي متعددة ومختلفة وذلك على حساب الفرد وتحركاته داخل المؤسسة والأهداف التي تؤدي إلى النمو بحيث أن تدفع الفرد إلى التحدي لكي يكسب مهارات وآراء جديدة، ويجب أن تتلاءم الأهداف مع قدرات الفرد وواو تتوافق مع تطوره.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

1. التعريف بميدان الدراسة
2. مجالات الدراسة
3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها
4. المنهج المستخدم في الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية

1. التعريف بميدان الدراسة:

أنشأت شركة سونلغاز عقب الحرب العالمية الثانية في جوان من سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر تنمية الاقتصادية بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة ega "أوكلت لهذا المؤسسة مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء الغاز.

في سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط، والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 الى 7200 كلم ، وقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء بـ 461: ميغا واط، أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلاله إلا في سنة 1961 بالرغم من اكتشافه في سنة 1956م، في حاسي الرمل.

بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز محل كهرباء وغاز الجزائر "EGA" التي حلت حسب نفس المرسوم ، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلاد، إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانه الشركة. كما أن احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973 بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغا وات سنة 1969 إلى 1200 ميغا واط سنة 1974 بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوطا لنقل يزيد طولها عن 850 كلم لضغط العالي.

وفي سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعادة تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة قدر طولها بـ: 6000.

وفي سنة 1983 وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي :

الجدول رقم (02): يوضح فرع المؤسسة.

أشغال الكهرباء	KAHRIF
تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية	KAHRAKIB
انجاز قنوات النقل وتوزيع الغاز	KANAGHAZ
أعمال الهندسة المدنية	INERGA
التركيب الصناعي	ETTERKIB
صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة.	AMC

المصدر: WWW.SONELGAZ.COM.DZ/ARAB

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات

التالية:

○ إنتاج، ونقل وتوزيع الكهرباء.

○ نقل وتوزيع الغاز.

النصوص التي تعني هذه النشاطات هي:

القانون رقم 07/85 المؤرخ في 06 أوت 1985 والمتعلق بإنتاج وتوزيع الطاقة الكهربائية والتوزيع

العمومي للغاز وتنظيم هذه المؤسسة مجموعة من النصوص القانونية أهمها:

● المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14*12*1991 والذي يقضي بتحويل الطبيعة

القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز الى المؤسسة العمومية ذات الطابع صناعي وتجاري.

● المرسوم التنفيذي رقم 95*280 المؤرخ في 17-12-1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة

عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

● سونلغاز وضعت تحت الوصاية الوزير الكلف بالطاقة المادة 02.

● سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلالية المالية "المادة 04".

نفس القرار يعرف في مادته رقم 06 مهام سونلغاز:

§ تأمين الإنتاج ، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية.

§ تأمين التوزيع العمومي للغاز.

المحافظة على شروط الجودة والأمن بأقل الأسعار، وهذا في ظل مهمتها للخدمات العامة،

بمقتضى الامتياز الممنوح لها من الدولة فان "سونلغاز" تلتزم بـ:

§ تلبية كل طلب على الكهرباء والغاز ضمن شبكة الموجودة بنوعية وانتظام في الخدمة وبأمان.

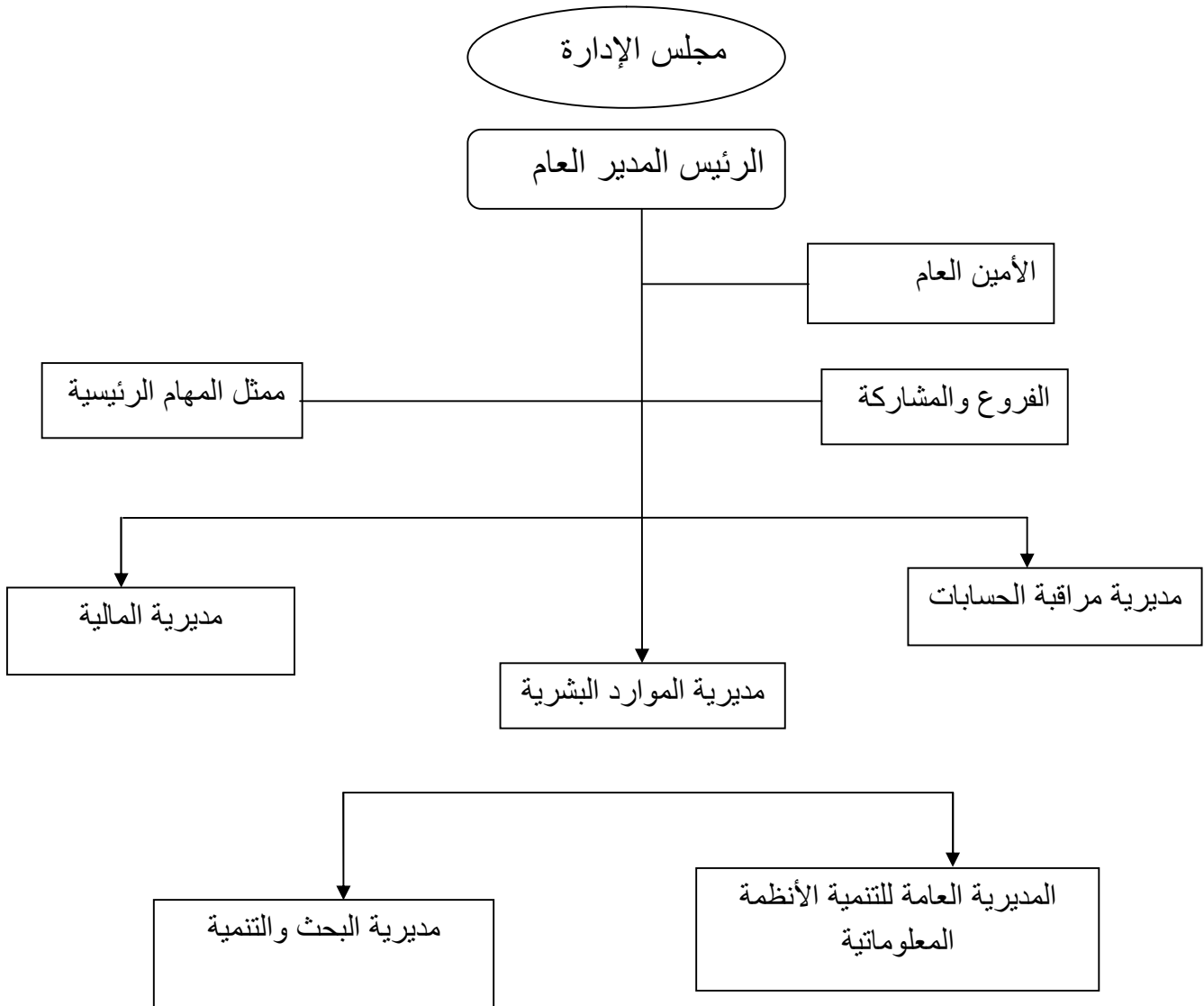
§ ضمن القيام ببرنامج تطوير الهياكل القاعدية الكهربائية والغازية وخاصة برامج إيصال الكهرباء وتوزيع العمومي للغاز .

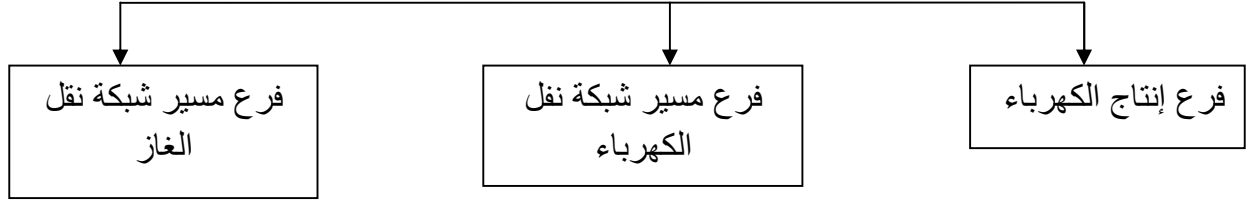
§ تطبيق العدالة بين الزبائن المشتركين من خلال : التسعيرة المحددة تبعا للمراسيم التنظيمية .

§ دفتر البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصي وتوريد الطاقة .

وتعد "سونلغاز " اكبر المرفق كهربائي في المغرب العربي دون منازع ومن بين اكبر المرافق الكهربائية على الصعيد العالم العربي .

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لسونلغاز.





2. مجالات الدراسة:

المجال المكاني: مؤسسة سونلغاز.

المجال الزماني:

لقد بدأ البحث في موضوع الدراسة منذ الإعلان الرسمي لبداية الموسم الدراسي 2016-2017 من قبل الإدارة تقريبا في بداية شهر أكتوبر، ومنذ ذلك الوقت تم العمل على جمع المعلومات النظرية والاحتكاك بالمبحوثيين للتعرف أكثر على خصائص مجتمع الدراسة ومنذ ذلك الوقت إلى غاية 18-04-2017 تم توزيع استمارة على أفراد العينة ثم تفريغها وتحليل البيانات إحصائيا ومناقشتها خلال شهر ماي.

الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل إمام بجوانب الدراسة الميدانية لابد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها:

§ التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة.

§ التعرف على كل ما يمكنه عرقلة علمنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها.

§ تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها.

§ التقرب من أفراد العينة.

§ تقسيم المستوى المعرفي للأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث وكذلك تحديد الصيغة الختامية للاستمارة الأسئلة الخاصة بالدراسة.

3. عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من موظفون مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ولقد تم الاعتماد على الطريقة العشوائية في اختيار العينة (العينة العشوائية البسيطة) والتي بلغ عدد 275 عامل، وأخذنا منهم 55 عامل أي نسبة 20% بالتالي يكون: $20 \times 275 = 55$ عامل، وهي تعتبر النسبة الممثلة للمجتمع الأصلي.

4. المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان النتائج بحثه تقوم على أساسا على نوعية المنهج المستعمل ومنه المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي، ذلك إلى ملائمته إلى طبيعة الموضوع المدروس.

ومن المعروف انه لا يوجد دراسة بدون منهج وطبيعة الموضوع الذي تتناوله هي التي تحدد لنا المنهج الملائم للدراسة.

تعريف المنهج: "المنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، كما إن المنهج ينحصر في الإجابة على تساؤل مؤداه من هم أفراد الذين سوف تجري الدراسة عليهم، فإذا كانت تجري على البشر كلهم يقصد الإصلاح فيسمى هذا بالمنهج الاجتماعي، أما إذا كانت ستجري على مجموعة منهم قصد الوصف وتحقيق هدف علمي فانه يكون المنهج الوصفي الكمي".
(عمار بوحوش، 2007، ص139)

المنهج الوصفي: "الذي يعرف بأنه المنهج الذي يقوم أساسا على وصف ظاهرة والموضوع محل البحث والدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع أو محاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله، وتعبيرا عنها إما كفييا أو كميًا". (محمد شفيق، 2001، ص139)
تم اختيار المنهج الوصفي نظرا لتطابقه وطبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها. وبما أن الدراسة الحالية تندرج ضمن الدراسات الوصفية لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الواقع الامبريقي للظاهرة أو دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا وكفيًا.

5. أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدنا في بحثنا هذا على جميع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكننا من الحقائق التي نسعى إليها بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: مصادر جمع المادة العلمية النظرية

اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على عدة مراجع نتقارب من حيث القيمة ولها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة إضافة إلى المحاضرات والملتقيات والكتب والمجلات المحكمة.

ثانياً: مصادر جمع المادة العلمية التطبيقية:

1- الاستبيان: تم الاعتماد في دراستنا على استمارة الاستبيان لجمع البيانات الميدانية، ويمكن تعريفها بأنها: "لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية الهامة التي يتعين على الباحث أن توليها اهتمامه وبخاصة أن الافتراضات التي تتحول إلى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل البيانات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفي للبحث المدروس". (تركي محمد، 1984، ص 131)

وهو الوسيلة لجمع المعلومات، تستعمل كثيراً في البحوث العلمية وعن طريق الاستبيان تستمد المعلومات مباشرة من المصدر الأصلي.

أما فيما يخص نوع الأسئلة التي وظفناها في الاستمارة فهي:

الأسئلة المغلقة: وهذا بهدف الحصول على إجابات واضحة ومحددة يسهل تبويبها وجمعها في جداول إحصائية وتحليلها.

الأسئلة المفتوحة: وهذا من أجل الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة والإدلاء بها بكل حرية وبدون أي تقييد.

ويتمثل في حمله من الأسئلة والتي بدورها كانت تشتمل على 3 أقسام (محاور).

الأول: البيانات الشخصية.

الثاني: أسئلة حول التدريب .

الثالث: أسئلة حول المسار الوظيفي.

أ- **محور البيانات الشخصية:** واشتمل هذا المحور على البيانات، الجنس، السن، المستوى الدراسي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، سنوات الخبرة.

ب- **التدريب:** واشتملت على:

تنمية قدرات ومهارات العاملين، وكذلك مدى تنمية الخبرة في مؤسسة سونلغاز في العاملين.

ج- **المسار الوظيفي:** والغرض من أسئلة هذا المحور هو التعرف على مدى تسيير المسار الوظيفي للعاملين، وكذلك مدى معرفة واهتمامهم بموضوع المسار الوظيفي.

6. الأساليب الإحصائية:

لمعالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين استخدمنا في بحثنا هذا الأدوات الإحصائية، المتمثلة في التكرارات والنسبة المئوية، وكذلك برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الخامس

معرض و تحليل البيانات

1. عرض وتحليل النتائج
2. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
3. نتائج الدراسة

1- عرض وتحليل النتائج:

عرض وتحليل البيانات:

الجدول رقم (03): يوضح وتوزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة	التكرارات	الفئات
80%	44	ذكر
20%	11	أنثى
100%	55	المجموع

يظهر من الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن تكرار الذكور تقدر بـ 44 بنسبة مئوية 80% من أفراد العينة ، في حين بلغ تكرار الإناث 11 أنثى بنسبة قدرت بـ 20%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة ذكور، وهذا التفاوت بين الجنسين راجع بالدرجة الأولى وبدرجة كبيرة إلى طبيعة العمل الذي يتطلب من الذكور يد عاملة قوية إضافة إلى طبيعة العمل الذي يستوجب من الذكور الخروج في مهمات متكررة في النهار مما يجعل الإناث يبتعدون عن هذه الأعمال، ولأن وجود المرأة يتجسد في بعض المهام الدراية فقط وباعتبار أن العمل ميداني أكثر منه إداري لذلك غلبت نسبة الذكور عن الإناث.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرارات	السن
32.7%	18	30-20
47.3%	26	40-31
18.2%	11	أكثر من 40
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال (02) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب السن أن 47.3% من مجموع أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (31-40) سنة، ثم تليها نسبة 32.7% من مجموع أفراد العينة أعمارهم تتراوح ما بين (20-30) سنة في حين 18.2% يمثلون الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة.

نستنتج من خلال هذا أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تحتاج إلى فئة عمرية، بحيث يكون الفرد في الفئة العمرية بين 31-40 سنة، يمثل قمة العطاء والإبداع وأكثر عقلانية، ويؤثر إيجاباً في التدريب للقدرة البدنية والاجتماعية والنفسية.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية .

النسبة	التكرارات	الحالة العائلية
25.5 %	14	أعزب
70.9 %	39	متزوج
3.6 %	2	مطلق
100 %	55	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة بالحالة الاجتماعية وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمها إجمالاً 55 فرداً نلاحظ عدد المتزوج بحسب التكرار بلغ 39 فرد بنسبة قدرت 70.9% أما 14 فرد يمثلون العزاب بنسبة بلغت 25.5% ثم تأتي 2 أفراد بنسبة 3.6% الحالة المطلقة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين لهم أسرا يقومون برعايتها وينكفون بها ويتمتعون بروح المسؤولية في العمل، وهذا ما يفسر معظم أفراد العينة يعيشون في استقرار اجتماعياً ومادياً وكونهم الفئة الأكبر سناً ولأنه من الصعب فصل الحياة الاجتماعية على الحياة العملية، أما نسبة العزاب فهي راجعة لسن الشباب.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	السن
3.6 %	2	أقل من ثانوي
52.7 %	29	ثانوي
43.6 %	24	جامعي
100 %	55	المجموع

أما الجدول الرابع المتعلق بمتغير المستوى التعليمي أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمها إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون أفراد ذوي المستوى الثانوي بنسبة قدرت بـ 52.7% أما بقية الأفراد ذو المستوى الجامعي 24 فرد بنسبة قدرت بـ 43.6% ثم بقية المستوى الأقل من الثانوي عددهم 2 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.6% وهي أقل نسبة .

من خلال القراءة الإحصائية نفسر أن الجامعي تخصص هذا المنصب المكلف لذوي الشهادات الجامعية مما يؤكد على أهمية المستوى التعليمي وهو ما بين حاجة المؤسسة وطبيعة عملها على اعتمادها على المهارات والقدرات والمؤهلات العالية.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة .

الوظيفة	التكرارات	النسبة
إطار	13	23.6 %
عون تحكم	18	32.7 %
عون تنفيذ	24	43.6 %
المجموع	55	100 %

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد البحث حسب متغير الوظيفة حيث نجد أن 55 فرد منهم توزعت وظائفهم في العمل على النحو التالي 18 عون تحكم بنسبة قدرت بـ 32.7%، عون تنفيذ 24 فرد بنسبة قدرت بـ 43.6%، إطار 13 فرد بنسبة قدرت بـ 23.6%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الإطارات وهم القادة الذين تعتمد عليهم في تسيير مصالحها، وتشغل هذه الإطارات مناصب عليا كرؤساء المصالح والمديريات وكذلك كمسيري المصلحة، وهذا ما يفسر عددهم القليل نسبيا مع باقي العمال، أما فئة أعوان التحكم وتمثل من المجتمع الأصلي، وتمتع هؤلاء الأعوان بتكوين خاص يسمح لهم بممارسة أعمال تتطلب خبرة ودقة كبيرة، أما بقية الأعوان فهم عمال تنفيذيون، وتتمثل أعمالهم في كل الأعمال اليومية، في مختلف مصالح المؤسسة.

جدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة
أقل من 5	19	34.5 %
5-10	18	32.7 %
أكثر من 10	18	32.7 %
المجموع	55	100 %

يوضح الجدول توزيع أفراد البحث حسب متغير الخبرة حيث نجد أن 55 فرد منهم توزعت وظائفهم في العمل عن النحو التالي 19 أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت بـ 34.5%، 18 من (5-10) سنوات بنسبة قدرت بـ 32.7% أما 18 فرد أكثر من 10 سنوات بنسبة قدرت بـ 32.7% .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن ارتفاع وتنوع الخبرات العملية لمفردات الدراسة ، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء ايجابية أو سلبية أكثر دقة نحو انعكاسات دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين في مؤسسة سونلغاز، حيث تعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في آراء الأفراد نحو الأشياء، لان الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية أو سلبية.

جدول رقم (09): يمثل قدرات مواجهة مشاكل العمل المختلفة.

النسبة	التكرار	العبارة
70.9%	39	نعم
29.1%	16	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث ترى أن قدرات مواجهة مشاكل العمل المختلفة والتي توزعت كالتالي: 39 منهم وبنسبة 70.9% أكدوا بنعم أي هناك قدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة في حيث أن 16 منهم وبنسبة 29.1% أكدوا عكس ذلك انه لا توجد لديهم قدرات لمواجهة أعمال مختلفة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن غالبية أفراد البحث أكدوا ذلك وهذا ما يفسر امتلاك أفرادها لقدرات ومهارات في مجال العمل تمكنهم من التغلب على أي مشكل يواجههم أثناء أداء وظيفتهم.

جدول رقم (10): يمثل نمو المهارات التفكير يؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند العمال .

النسبة	التكرار	العبارة
80%	44	نعم
20%	11	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من المفردات البحث ترى أن مهارات التفكير يؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند العمال والتي توزعت كالتالي إلى 44 منهم نسبة 80% أكدوا بنعم أي أن مهارات التفكير تعمل على تنمية روح الإبداع لديهم في حيث أن 11 منهم فقط وبنسبة 20% أكدوا عكس ذلك أي أن مهارات التفكير لا تؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند العمال .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية أفراد البحث أكدوا على أن مهارات التفكير العمل على تنمية روح الإبداع، وهذا ما يمكن تفسيره حسب إبراهيم بلوط أن ممارسة المهارة التي يتعلمها الأفراد ترفع من مستوى التعلم لديهم، أي كلما كبرت الممارسة كلما ازدادت حذاقة الأفراد نتيجة ازدياد حجم استيعابهم لما تعلموا بالممارسة.

جدول رقم (11): يمثل تدريب الخدمة يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتساب المهارات والمعارف .

النسبة	التكرار	العبرة
80%	44	نعم
20%	11	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من المفردات البحث يمثل تدريب الخدمة لتهيئة الفرصة أمام العامل لاكتساب معارف المهارات والمعارف الجديدة في مجال عمله، والتي توزعت كالتالي 44 منهم بنسبة 80% يروا أن التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أثناء العامل لاكتسابه معارف ومهارات جديدة في مجال عمله و11منهم أي بنسبة 20% يرون العكس ذلك أن التدريب أثناء الخدمة لا يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتسابه معارف ومهارات جديدة في عمله (أي التدريب في مكان العمل).

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن غالبية أفراد البحث يرون أن تدريب الخدمة يهيئ الفرصة أمام العامل، وهذا ما يفسر أن أفراد الذين يعملون داخل الوحدات يستفيد بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية، وهذا ما جاء حسب إبراهيم بلوط يمتاز التدريب في مكان العمل ببعض الحسنات التي تفيد المتدرب والمدرّب معا إذ انه يربط المتدرب ماديا ونفسيا بمحيط العمل، ويوفر للمتدرب فرصة نقل التعلم الفعلي من خلال أدائه للعمل (إبراهيم حسن بلوط، 1998، ص 98)، وبما أن مكان التدريب هو نفسه مكان أداء للعمل، فاستطاعة المدرّب أن يقيم بامتياز مقدار ما حققه المتدرب من تقدم عملي وما بقى عليه من جهد العمل التدريبي تسمح له بتحقيق مرامي الإنتاج الفعلي المطلوب منه والمخطط له سابق.

جدول رقم (12): يمثل الاستفادة من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	العبرة
65.5%	36	نعم
34.5%	19	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث ترى أن الاستفادة من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة والتي كالتالي 36 منهم وبنسبة 65.5% أكدوا بنعم أي أن هناك استفادة برامج تدريبية ومن برامج التدريبية عديدة في المؤسسة، في حين أن 19 منهم وبنسبة 34.5% أكدوا عكس ذلك انه لا توجد استفادة من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية أفراد البحث أكدوا استفادتهم من دورات وبرامج التدريب التي توفرها المؤسسة، وعلى هذا نستنتج بان المؤسسة تعمل على إدراج دورات التدريب والتكوين بفعالية، وهذا ما تسعى من خلاله إلى تنمية وتطوير قدرات الأداء لدى أفرادها وتحسين بهدف تحقيق مستويات الزيادة التي تصبو لها المؤسسة من خلال مهارات وقدرات أفرادها.

جدول رقم (13): يمثل تعيين الوظيفة.

النسبة	التكرار	العبرة
41.8%	23	حسب الشهادة
40%	22	امتحان كتابي
18.2%	10	امتحان شفوي
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن 55 من مفردات البحث تعيينهم الوظيفي كالتالي:

23 منهم تم تعيينهم حسب الشهادة وهذا ما قدرت نسبته بـ 41.8%، في حين أن 22 منهم تم تعيينهم من خلال امتحان كتابي وهذا ما أوضحت نسبة 40% من مفردات البحث، في حين ان 10 منهم تم تعيينهم عبر امتحان كتابي وهذا ما مثلته نسبة 18.2%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلبية الباحثين تم تعيينهم في الوظيفة على أساس الشهادة وهذا ما يفسر اعتماد المؤسسة على سياسة التوظيف الموضوعي والذي يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب أي أن غالبية أفرادها متخصصين في مجالات عملهم.

جدول رقم (14): يمثل الترقية المهنية للعمال.

النسبة	التكرار	العبارة
52.7%	29	زيادة في الأجر
30.9%	17	زيادة في المسؤولية
16.4%	19	المكانة الاجتماعية
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث مثلت لهم الترقية كالتالي: 29 منهم وبنسبة 52.7% مثلت لهم زيادة في الأجر بينما 17 منهم وبنسبة 30.9% مثلت زيادة في المسؤولية، ومنهم نسبة 16.4% مثلت لهم مكانة اجتماعية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلبية مفردات البحث مثلت لهم زيادة في الأجر وهذا ما يدل على أن المؤسسة تضمن لعمالها العائد المادي بشكل كبير وهذا يعني أن الفئة العمالية تبحث من خلال الزيادة في الأجر والمنح والعلاوات على الترقية أي أنهم يعملون من أجل تحقيق الجانب المادي أكثر من الجانب المعنوي.

جدول رقم (15): يبين مدى إعطاء العمل شعور الرضا الوظيفي للعمال.

النسبة	التكرار	العبارة
83.6%	46	نعم
16.4%	9	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث يبين مدى تحقيق العمل لرضا العمال، وتوزعت كالتالي: 46 منهم بنسبة 83.6% أكدوا بأن العمل الذي يزاولونه يحقق لهم الشعور بالرضا وهذا ما يدل على مواءمة متطلبات الوظيفة لقدرات ومهارات العامل وبالتالي سيزيد من معالم الشعور بالارتياح والطمأنينة لدى العامل مما يجعله أكثر حيوية ونشاط في أداء مهامه وبالمقابل نجد نسبة 16.4% من مفردات العينة قد أكدت بأن العمال لا يحقق لهم الشعور بالرضا وهذا يعود على مدى استيعاب كل شخص لمتطلبات وظيفته.

جدول رقم (16) يبين مدى استفادة الترقية منذ دخولك إلى المؤسسة.

النسبة	التكرار	العبارة
60%	33	ولا مرة
16.4%	9	مرة واحدة
18.2%	10	مرتان
5.5%	3	ثلاث مرات
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث ترى مدى استفادات الترقية منذ دخول العامل إلى المؤسسة وتوزعت كالتالي: ولا مرة 33 منهم بنسبة 60% ومرة واحدة 9 بنسبة 16.4% أما مرتان 10 بنسبة 18.2%، و ثلاث مرات 3 بنسبة 5.5%.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن العمال لم يستفيدوا من الترقية منذ دخولهم إلى المؤسسة، وهذا ما يفسر على أن المؤسسة لا تعطي للعامل فرص الترقية غير أنها متفاوتة، وذلك نظرا لطبيعة المنصب والوظيفة التي يشتغل فيها وكذلك حسب خبرتهم في المؤسسة .

في حين نجد نسبة 18.2% من مفردات العينة قد أقرت بأنها استفادت من حافز الترقية مرتين منذ دخولها إلى المؤسسة بينما أقرت 9 مفردات جاءت نسبتها 16.4% بأنها استفادت من الترقية لمرة واحدة فقط، في حين يتذبذب الترتيب بـ 3 مفردات بنسبة 5.5% بأنها قد استفادت من الترقية لثلاث مرات وهذا ما يدل على أن للمؤسسة منهج سياسة عادلة من حيث الترقية، بهدف تحفيز عمالها على أداء مهامهم وهذا يساهم في زيادة استقرارهم نفسيا مما ينعكس على المؤسسة بشكل إيجابي وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية، فوجود نظام الترقية داخل المؤسسة كثقافة المؤسسة سيساهم في دحض معالم الصراع والنزاع داخل الواقع التنظيمي.

جدول رقم (17): يبين مدى مشاركة الوحدات المختصة في تخطيط المسار الوظيفي.

النسبة	التكرار	العبارة
47.3%	26	نعم
52.7%	29	لا
100%	55	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث ترو مشاركة الوحدات المختصة في تخطيط المسار الوظيفي والتي توزعت كالتالي: 26 منهم بنسبة 47.3% يرو بأن هناك مشاركة الوحدات المختصة في تخطيط المسار الوظيفي، و29 منهم نسبة 52.7% يرو عكس ذلك بأنه لا توجد مشاركة الوحدات المختصة في تخطيط المسار الوظيفي، وهذا ما نستنتج أن أداء العمل لهذه الوظائف عبارة عن وسيلة لكسب المعاش، وكذا انعدام الرغبة في تطوير مساراتهم الوظيفية، هذا الذي يرجع إلى نوع تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة تخطيط الموارد البشرية الاختيار والتعيين ووظيفة تقييم الأداء التي تسعى المؤسسة من ورائها تحقيق الرضى الوظيفي لدى كل عمالها داخل المؤسسة.

جدول رقم (18): يمثل وجود صلة بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية.

العبارات	التكرار	النسبة
نعم	10	18.2%
لا	45	81.8%
المجموع	55	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث ترى بان هناك وجود صلة بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية وهذا ما تؤكد 10 بنسبة 18.5%، في حين نرى انه لا توجد هناك صلة بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية منهم 45 بنسبة 81.8%.

من خلال القراءة الإحصائية بين المستوى التعليمي والوظيفة الحالية ليست هناك صلة بينهما، مما يفسر وجود اتجاهات سلبية تقلد الوظائف داخل المؤسسة وذلك على اعتبار شروط التوظيف محددة بقانون الوظيفة العمومية، مما يؤثر سلبا على تطوير المسار الوظيفي داخل المؤسسة، وانعدام المبادرات الفردية في تحسين المستوى التعليمي.

جدول رقم (19): يمثل اعتقاد تطوير المسار الوظيفية وأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية

العبارات	التكرار	النسبة
نعم	37	67.3%
لا	18	32.7%
المجموع	55	100%

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 55 من مفردات البحث ترى أن اعتقاد تطوير المسار الوظيفي يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية وهذا ما يؤكد 37 منهم بنسبة 67.3% في حين 18 بنسبة 32.7% يقروا بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية. من خلال القراءة الإحصائية يتبين أن اعتقاد المسار الوظيفي يأخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية وهذا راجع إلى أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للموظف، وهذا ما يفسر الحافز الذي يدفع إلى تطوير الحاجات العائلية الذي يمكنهم من ممارسة هاته الوظيفة.

جدول رقم (20): يوضح تطوير المسار الوظيفي في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال

النسبة	التكرار	العبارات
72.7%	40	نعم
27.3%	15	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 55 من مفردات البحث ترى بان تطوير المسار له دور في تحسين صورة المؤسسة لدى العامل والتي توزعت كالتالي: 40 منهم وبنسبة 72.7% أكدوا على أن تطوير المسار بينهم في تحسين صورة المؤسسة في نظر العمال، بينما 15 منهم أكدوا عكس ذلك. من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أفراد العينة تعمل إلى تبني الرسالة المؤسسة من طرفهم، وممارسة الوظائف ليس فقط من اجل الاسترزاق بل تحسين صورة المؤسسة أيضا ويظهر ذلك من خلال سلوكيات العمال كالمحافظة على سمعة المؤسسة، الالتزام باللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة والانضباط في العمل من خلال العمل على تأدية المهام بالشكل المطلوب.

جدول رقم (21): يوضح يبين انشغال مناصب وإدراكه بالمسار الوظيفي الذي ينتظره.

النسبة	التكرار	العبارات
27.3%	15	نعم
72.7%	40	لا
100%	55	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول التالي أن 55 من مفردات البحث ترى أن انشغال المنصب وإدراكه بالمسار الوظيفي الذي ينتظره والتي توزعت كالتالي: 40 منهم بنسبة 72.7% أكدوا أن هناك انشغال المنصب وإدراكه بالمسار الوظيفي الذي ينتظره بينما 15 منهم بنسبة 27.3% أكدوا عكس ذلك إن شغل المناصب يعمل على تخطيط المسار الوظيفي، واعداد قيادات مستقبلية، لكن اغلب أفراد العينة يجهلون المناصب التي تنتظرهم، مما يفسر عدم وجود مشاركة العمال في اقتراحات واتخاذ قرارات في بناء قيادات مستقبلية ومشاركتها في عملية إعداد المسارات الوظيفية.

جدول رقم (22): يبين توزيع أفراد البحث حسب متغيري السن والوظيفة

الوظيفة السن	أقل من 5	5 - 10	أكثر من 10	المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
30 - 20	15	3	0	18	50.305	6	0.00
	%83.3	%16.7	0	%100			
40 - 31	4	15	8	26			
	%15.4	%57.7	%26.9	%100			
أكثر من 40	0	0	11	11			
	0	0	%100	%100			
المجموع	19	18	18	55			
	%34.5	%32.7	32.7%	%100			

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة كانت للأفراد الذين تراوحت أعمارهم أقل من 5 سنوات والتي قدرت أعمارهم بين 20 - 30 سنة بنسبة 34.5% والتي توزعت كالتالي: 83.3% لذوي أقدمية أقل من 5 سنوات و 15.4% لذوي أقدمية من 5-10 سنوات وهذا يدل على أن غالبية الأفراد العينة من فئة الشباب وهذا مؤشر يمكن اعتباره شيء إيجابي من الناجحين كون هذه الفئة قادرة على الإبداع وتحقيق النتائج العالية في الإنتاج، ومن الناحية الأخرى يمكن القول أن المؤسسة تعمل تجديد مواردها البشرية بيد عاملة شبابية، في حين نسبة 32.7% من المبحوثين الذين تراوحت أعمارهم بين 20 و 40 سنة أيضا سجلت فيها أعلى نسبة للأفراد الذين تراوحت أقدمتهم أقل من 5-10 سنوات بنسبة 16.7% لذوي اقدمية في حين نجد نسبة 26.9% لذوي أقدمية من 10 سنوات فأكثر، وهذا ما يمكن تفسيره بحدائتهم في التوظيف مقارنة بكبر سنهم نوعا ما وهذا يدل على شغلهم لوظائف عدة وعدم استقرارهم الوظيفي.

كما يدل على عدم رضاهم بالوظيفة التي يؤدونها والتي قد تعود إلى عدم تناسبهم مع مستواهم الوظيفي أو إلى رتبته، كما قد تدل على عدم استيعابهم لمتطلبات الوظيفة وهذا ما يزيد في توتر وقلق العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات سلبية ناتجة على ضغوطات المتواجدة بالبيئة التنظيمية. جدول رقم (23): يمثل وجود تدريب مستمر للعمل بالمؤسسة وإحساسهم بالأمان الوظيفي.

العبارات	نعم	لا	المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	25	2	27	9.103	1	0.03
	%92.6	%7.4	%100			
لا	16	12	28			
	%57.1	%42.9	%100			
المجموع	41	14	55			
	%74.5	%25.5	%100			

من خلال الجدول نلاحظ أن 55 من مفردات البحث التي قسمت إلى مجموعتين: حيث تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يرو أن هناك وجود تدريب مستمر للعمال داخل المؤسسة لها علاقة بإحساس الفرد بالأمان الوظيفي وبلغ عددهم 41 فرد بنسبة قدرت بـ 74.5% ومنهم 92.6% تؤكد أن وجود التدريب مستمر للعامل له علاقة بإحساسه بالأمان الوظيفي في المقابل نجد 7.4 يروا أنه يوجد إحساس بالأمان الوظيفي، رغم أنه لا يوجد تدريب مستمر للعامل داخل المؤسسة. أما المجموعة الثانية والتي تتكون من 14 فرد قدرت نسبتهم بـ 25.5% والتي توزعت كالتالي: 2 أفراد منهم ومقدرة نسبتهم بـ 7.4% والذين اقروا بان هناك وجود تدريب مستمر للعامل داخل المؤسسة له علاقة بوجود إحساس أمان وظيفي في العمل.

أما 2 أفراد الذين قدرت نسبتهم بـ 42.9% يقرون بالعكس ذلك أي بان وجود تدريب مستمر للعامل لا علاقة له بإحساس الفرد بالأمان الوظيفي.

لتأكيد دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن الجدول أعلاه أن قيمتها من درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.03 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا) 0.05 وبالتالي هناك علاقة، وذلك من خلال إحساس العاملين بالأمان الوظيفي ويظهر ذلك عبر اهتمام المؤسسة بهم وإعطائهم الفرصة في التدريب على متطلبات الوظيفة بهدف تمكينهم منها.

جدول رقم (24): يمثل بذل المؤسسة جهد في مجال تنمية وتطوير موظفيها للحصول على مهارات تساعد على تطوير الأداء

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	لا	نعم	
3.07	1	1.043	45	19	26	نعم
			%100	%42.2	%57.8	
			10	4	6	لا
			%100	%40	%60	
			55	25	30	المجموع
			%100	%45.5	%54.5	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 55 من مفردات البحث، والتي انقسمت إلى مجموعتين: حيث تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يروا أن مهارات تطوير الأداء بعد التدريب لها علاقة ببذل مجهودات المؤسسة في مجال تنمية وتطوير موظفيها والبالغ عددهم 30 فرد بنسبة 54.5%، ومنهم 57.8% تؤكد أن مهارات تطوير الأداء بعد التدريب له علاقة ببذل جهد المؤسسة في مجال تنمية وتطوير موظفيها، في المقابل نجد 42.2% يروا أنه توجد مهارات لتطوير الأداء بعد التدريب رغم انه لا توجد جهود يبذلونها في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

أما المجموعة الثانية والتي تتكون 25 فرد ومقدرة نسبتهم بـ 45.5% والتي توزعت كالاتي : 19 منهم بنسبة 42.2% والذين أقرروا بان مهارات تطوير أداء بعد التدريب لها علاقة بسعي المؤسسة لبذل مجهودات في مجال التنمية وتطوير موظفيها.

أما 4 أفراد فقط والذين قدرت نسبتهم 40% يقرون عكس ذلك أي بان مهارات تطوير الأداء بعد التدريب لا علاقة لها ببذل المؤسسة لمجهودات في مجال تنمية وتطوير موظفيها.

ولتأكيد دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن الجدول أعلاه أن قيمتها من درجة الحري (1) قدرت بـ 3.841 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 وبالتالي هناك علاقة. ويظهر ذلك من خلال جهد المؤسسة المبذول من طرف تنمية وتطوير موظفيها من خلال آليات جديدة تساعد العامل على الزيادة من مستوى الأداء كالتدريب والتكوين بهدف الزيادة من تطوير قدراتهم ومهاراتهم المعرفية والفكرية.

جدول رقم (25): يمثل بناء برنامج تدريبي على طلب وتصور الاحتياجات التدريبية ومدى فهمهم بالمسار الوظيفي

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	لا	نعم	
0.03	1	8.863	15	3	12	نعم
			%100	%20	%80	
			40	14	26	لا
			%100	%35	%65	
			55	29	26	المجموع
			%100	%47.3	%52.7	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم الإجمالي 55 فرد متمثلة في الأفراد الذين يرو أن بناء برنامج على طلب وتصور الاحتياجات التدريبية كلما شاركت المرؤوسين مع الوحدات المختصة بتخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة وهذا راجع إلى أن المؤسسة لا تهتم بأداء عمالها والبالغ عددهم 2 أفراد بنسبة قدرة 15% ومنهم 26 فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 40% يقرون بأنهم لا يشاركون مع المرؤوسين في الوحدات المختصة بالمؤسسة لتخطيط مساراتهم الوظيفية.

من خلال القراءة الإحصائية أعلاه يتبين أن اغلب الموظفين لا يشاركون في تكوين المراكز المتخصصة ولتأكيد الدالة الإحصائية العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ أن الجدول أعلاه أن قيمتها من درجة الحرية قدرت بـ 0.03 وهي الدالة الإحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا)=0.05 وبالتالي هناك علاقة، مما يفسر أن أداء العمال لهذه الوظائف عبارة عن وسيلة لكسب معاش وكذا انعدام الرغبة في تطوير مساراتهم الوظيفية هذا الذي يرجع إلى نوع التسيير داخل المؤسسة.

جدول رقم (26): يمثل مساعدة التدريب على اكتساب مهارات التي تزيد فرصة في الترقية

مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا ²	المجموع	على أساس الأداء	على أساس الأقدمية	على أساس المؤهل	العبارات
1.47	2	3.837	43	11	16	16	نعم
			%100	%25.6	%37.2	%37.2	
			12	0	6	6	لا
			%100	0	%50	%50	
			55	11	22	22	المجموع
			%100	%20	%40	%40	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 55 فرد قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين يروا أنه كلما ساعدتهم التدريب على اكتساب مهارات كلما تمنح المؤسسة للمبحوثين مهارات تزيد من فرصتهم في الترقية والبالغ عددهم 16 أي بنسبة 40% على أساس المؤهل والأقدمية، ومنهم بنسبة 20% أكدوا أن التدريب لا يساعد على اكتساب مهارات ولا تمنح المؤسسة للمبحوثين مهارات تزيد من فرصتها.

من خلال القراءة الإحصائية أعلاه يبين أن التدريب ليست له علاقة باكتساب مهارات في المؤسسة تزيد من فرص ترقيةهم وهذا راجع إلى أن عملية الترقية داخل المؤسسة تمنح على أساس الكفاءة، مما يفسر أن عمليات شغل المناصب وتوجيهها تعتمد من طرف المسئول المباشر للمؤسسة، وهذا ما يقر به بعض الموظفين على أن اكتساب المهارات الجديدة لا تخلق فرص للترقية سواء على أساس المؤهلات أو الأقدمية، وهذا ما توضحه أساليب التقييم والتشجيع على المبادرة في تحسين المهارات خارج المؤسسة، مما يخلق للموظف مكانة في العمل.

ولتأكيد العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها من درجة الحرية (2) قدرت بـ 3.837 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (ألفا) 0.05 عند مستوى الدلالة 1.47 وبالتالي ليست هناك علاقة.

جدول (27) يمثل الترقية على أساس الكفاءة بالأداء أو الإقديمية بالخبرة.

العبارات	نعم	لا	المجموع	كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	27	11	38	1.921	1	0.166
	%71.1	%28.9	%100			
لا	15	2	17			
	%88	%11.8	%100			
المجموع	42	13	55			
	%76.4	%23.6	%100			

من خلال القيم الموجودة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً 55 فرد المتمثلة في الأفراد الذين يرون أن أساس الكفاءة بالأداء والأقديمية والخبرة والبالغ عددهم 27 فرد أي بنسبة %71.1 في حين نرى أن 12 فرد فقط يقرون عكس ذلك، لأن الترقية ليست على أساس الكفاءة أو الأقديمية. وبالتأكيد دلالة العلاقة بين السؤالين تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²)، حيث بين الجدول أن قيمتها من درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.841 وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا 0.05 بالتالي ليس هناك، وذلك يدل على أن المؤسسة تهتم بالكفاءة بالأداء وسرعة إنهاء العمل بأقل تكلفة وفي مدة موجزة من قبل العمال.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد فرز وتفرغ وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة حول دور التدريب في تحقيق المسر الوظيفي تحصلنا على النتائج التالية :

مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة حول محور التدريب بالمؤسسة والإجابات المحصل عليها من أفراد العينة تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود أفراد يمتلكون قدرات ومهارات لمواجهة مشاكل العمل المختلفة وهذا ما تؤكده نسبة 70.9% من الجدول رقم (9) وكذلك تمكينهم من التقلب على أي مشكل يواجه العمال أثناء أداء وظيفتهم.
- من خلال الجدول رقم (24) يتضح أن هناك علاقة بين حصول العامل على مهارات تساعده على تطوير الأداء بعد التدريب وبذل جهد المؤسسة في مجال تنمية وتطوير موظفيها بنسبة 57.8%.
- كما يتضح من خلال الجدول رقم (26) أنه ليست هناك علاقة بين مساعدة التدريب على اكتساب مهارات بإمكانهم الاستفادة منها في التخصص وأسس منح المؤسسة لاكتساب مهارات جديدة تزيد الفرصة في الترقية بنسبة 37.2% سواء على أساس المؤهل أو على أساس الأقدمية.
- في حين نجد جدول رقم (10) الذي يمثل نمو مهارات التفكير تؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند العمال بنسبة 80% أن ممارسة المهارات التي يتعلمها الأفراد ترفع من مستوى التعلم لديهم.
- ومن خلال ما تم استخلاصه وتحليله يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

- وجود أفراد لهم علاقة بوجود تدريب مستمر للعمل وإحساسهم بالأمان الوظيفي، وهذا ما أكدته النسبة 92.6% من الجدول رقم 25 وكذلك اهتمام المؤسسة بهم وإعطائهم الفرصة في التدريب.
- من خلال الجدول رقم (25) يتضح أنه ليست هناك علاقة بين بناء برنامج تدريبي على طلب وتصور الاحتياجات التدريبية بنسبة 80% الذي يبين أن أداء العمال لهذه الوظائف عبارة عن وسيلة لكسب المعاش وانعدام الرغبة في تطوير مساراتهم الوظيفية.
- كما يتضح من خلال الجدول رقم (11) الذي يمثل تدريب الخدمة لمهيات الفرصة أمام العامل لاكتساب معارف ومهارات جديدة في عمله وهذا ما أكدته نسبة 80% على أن الأفراد الذين يعملون داخل الوحدات يستفيدون بالدرجة الأولى منه الأفراد الذين يعملون في القطاعات الصناعية.

- في حين نجد الجدول رقم (12) الذي يؤكد أن هناك استفادة من برامج تدريبية في المؤسسة بنسبة 65.5% أي أنها تعمل على إدراج دورات التدريب بفعالية بهدف تحقيق مستوى الزيادة في المؤسسة من خلال مهارات وقدرات أفرادها.
- في حين نجد الجدول رقم (15) الذي يوضح وجود تحقيق العمل لرضا العمال بنسبة 83.6% الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى تعاملات واهتمامات المؤسسة عامة والإدارة خاصة بموردها البشري، في حين نجد أن العامل تشبعت حاجياته وتدرجت فعندئذ يصبح راض عن عمله وعن المؤسسة.
- من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح تطوير المسار الوظيفي له دور في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال بنسبة 72.7% التي تعمل إلى تبني رسالة المؤسسة من طرفهم وممارسة الوظائف ليس فقط من أجل الاسترزاق، بل وتحسين صورة المؤسسة.
- في حين نجد الجدول رقم (21) الذي يبين انه ليس هناك انشغال المناصب وإدراكه بالمسار الوظيفي الذي ينتظره بنسبة قدرت بـ 72.7% الذي يرجع إلى عدم وجود إستراتيجية في تخطيط المسار الوظيفي.

ومن خلال ما تم استخلاصه وتحليله يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت.

3- نتائج الدراسة:

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، تمكنا من التوصل إلى بعض النتائج التي نوجزها في العناصر التالية:
- إدراك العامل مسبقاً أن الغرض من معرفته بما يخص مساره الوظيفي وكيفية التخطيط له هو تجديد معلوماته وتنمية قدراته في الوظيفة التي يمارسها، وبغرض التدرج فيما يخض الترقيات.
 - إن عملية المسار الوظيفي تساهم في إثراء معارف لدى العامل عن عمله في المؤسسة، وذلك من خلال حصولهم على فرص ضرورية لتعلم واكتساب ما يحتاجونه من معارف التي تساعدهم في أداء مهام وظائفهم، والتي تعمل على تقوية شعورهم بالانتماء ورفع مستوى الرضا لديهم.
 - يتم تحديد احتياجات المورد البشري على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العاملين، وهذا ما انعكس إيجابياً في الواقع العملي من خلال التخطيط الجيد من قبل المؤسسة للمسار الوظيفي لعمالهم مما يؤدي إلى رضاهم وإحساسهم بالانتماء مما ينتج عن ذلك حبهم للبقاء في هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ومن جهة أخرى الاستغلال المثل للوقت وعمل المؤسسة على رفع قدرتهم على حل المشكلات وتخفيض نسبة تعرضهم لحوادث العمل.
 - اهتمام المؤسسة بتعريف العامل الجيد بعمله بغرض معرفة ما هو واجب وما هو حق وعلى كيفية أداء وظيفته وتعريفه بقوانين العمل.
 - فرص الترقية تكون محدودة تمس فئة من الفئات وتكون على شكل دائري ، بمعنى ان كل مرة تأتي مناصب للترقية لآخرين، وفي حالة توافرها يتم الإعلان عليها للمستهدفين فقط.
 - عدم القيام بتحليل الوظائف الذي يتم من خلال تحديد واجبات تلك الوظائف وكيفية تنمية قدرات شغلها من أجل مساعدتهم في تخطيطهم لمسارهم الوظيفي والمتطلبات الأساسية للوظيفة ، وبالتالي فان المؤسسة لا تقوم بإعداد ما يعرف ببطاقات توصيف الوظيفة وهي عبارة عن قائمة توضح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
 - حرص العاملين على اكتساب خبرات جديدة أثناء تأدية مهام وظائفهم، والقيام بالأنشطة الضرورية للحصول على معارف إضافية خارج العمل.
 - تأكيد العاملين في المؤسسة على التوافق بين تأهيلهم العملي ومناصبهم وهم راضين على مناصبهم الحالية .

- وضع قوانين ولوائح وسياسات يعمل عليها جميع العمال دون استثناء.
- التركيز على التدريب الداخلي، وهذا من منطلق انه أكثر ملائمة بطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الوجود الدائم للعمال، من اجل تنفيذ عمليات التدخل الفورية فمن خلال هذه البرامج سيكون بمقدور المؤسسة وضع الجدولة الزمنية التي يتناسب مع ظروف العمل بها.
- الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف.
- بينت الدراسة أن التدريب بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء حيث يرى الرؤساء أن التدريب الناجح هو الذي يعتمد على نتائج تقييم الأداء.

خاتمة

خاتمة:

بناءً على ما تقدم يمكن الاستنتاج بان هنالك دور مابين التدريب والمسار الوظيفي لتزويد الموظفين العاملين في المؤسسات والوزارات والهيئات بالمهارات والقدرات والمعارف خلال التدرج الوظيفي إلا انه من الصعوبة وضع نموذجاً موحداً لهذا النشاط ينطبق على كل المؤسسات العربية إذ أن لكل مؤسسة طبيعة عملها الخاص وبيئتها وثقافتها كما أن كل قطر له خطط للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية يختلف عن الآخر إلا أن هذا النموذج يمكن أن يعتبر مرشداً لتصميم وتنظيم برامج التدريب كما انه لا بد من تضافر الجهود بين الدول العربية لإخراج أنموذجاً أمثل على المستوى القطري والقومي يصلح للتدرج الوظيفي للعاملين لتولي المسؤوليات منذ بداية السلم الوظيفي حتى قمته مع بعض التعديلات على حسب طبيعة وحجم نشاط المؤسسة ودراسة هذه التجارب والتطبيقات للوصول إلي نتائج أفضل وما هذه الورقة وهذا التصور الذي جاء بها إلا محاولة لتوفيق الأوضاع في بيئة بذاتها.

من بين المواضيع المهمة في الدراسات السوسيوتنظيمية الحديثة موضوع تنمية المسار الوظيفي وهي إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها الفرد من جهة أخرى وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية والنمو، وتحقيق أهداف الأفراد في الاستقرار والرضا عن العمل، فمسألة المسار الوظيفي لمعامل هي مسألة حياة ومرحلة حاسمة من عمر الإنسان ينبغي أن يعطى ليا الاهتمام الأكبر داخل التنظيمات الحديثة، لاسيما وأن المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة أصبح لها الدور البارز في التأثير على الحياة الوظيفية لمعامل بنشوء الكثير من العوامل الضاغطة على طموحاته المستقبلية، فبالرغم من التطور الحاصل في التكنولوجيا والاتصالات أو لظروف المادية العمل إلا أن ضغوط العمل في تزايد مطرد حتى أصبح يعتبر هذا العصر بعصر الضغوط بامتياز، فلأن عرفت البشرية الضغوط منذ القديم فإن النظريات المفسرة لهذه الظاهرة تبقى دائماً تحتاج إلى تطوير وتأهيل مع تكييف، رغم أن الضغوط مصاحبة لبني البشر ولا يمكن أن نهملها بل يجب استغلالها بصفة إيجابية لتحريك الركود و طرد الكسل فمولا الأزمة ما ولدت المهمة.

اقتراحات الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها نقدم مجموعة من الاقتراحات منها:

- تركيز المؤسسة على ضرورة مراعاة المهام المطلوبة مع قدرات العامل من أجل كسب مهارات تجعله قادر على رسم مساره، وهذا ما يعزز بداخله اتجاه مؤسسته ورؤسائه.
- على المؤسسة أن تعمل على تطوير وتنمية كفاءات أفرادها.
- ينبغي على المؤسسة دفع العاملين لتعلم معارف ومهارات جديدة أثناء العمل.
- ينبغي على المؤسسة استشارة العمال في ما يتعلق بمسارهم.
- حرص المؤسسة على مساعدتها للعاملين في حل المشكلات.
- ضرورة الاستفادة من الجهات الاستشارية ومراكز البحث في تطوير التدريب، بما يحقق للمؤسسة الأداء التنافسي ويحسن من وضعها الاقتصادي.
- ضرورة الاهتمام بإعداد إستراتيجية مسبقة للتدريب يتم ربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، حتى تتمكن من مواجهة التحديات المستقبلية والمحافظة على مكانتها في السوق، فالتدريب يجب النظر إليه كأداة من موفي تطوير التدريب، بما يحقق للمؤسسة الأداء التنافسي ويحسن من وضعها الاقتصادي.
- ضرورة الاهتمام بإعداد إستراتيجية مسبقة للتدريب يتم ربطها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، حتى تتمكن من مواجهة التحديات المستقبلية والمحافظة على مكانتها في السوق، فالتدريب يجب النظر إليه كأداة لتحقيق الميزة التنافسية وليس كتكلفة لأداء الأعمال.
- عقد دورات تدريبه لرؤساء مختلف المديریات، وهذا بهدف تعريفهم بالأسس السليمة لتحديث الاحتياجات التدريبية لمرووسيهم، واختيار المواضيع الملائمة لوضع وتحديد الأهداف المرجوة من كل برنامج بشكل دقيق.
- ضرورة العمل على تعزيز الدافع للمتدربين لدى العاملين بالمؤسسة.

قائمة المصادر

قائمة المراجع:

1. إبراهيم الهميمي (1958). دراسات في علاقات العمل. القاهرة: مكتبة عين شمس.
2. إبراهيم لطفي (دت). علم الاجتماع الصناعي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
3. أحمد ماهر (1999). إدارة الموارد البشرية. ط1، القاهرة: الدار الجامعية.
4. أحمد ماهر (2007). إدارة الموارد البشرية. ط3، القاهرة: الدار الجامعية.
5. أمين ساعاتي (1998). إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي.
6. تركي محمد (1984). مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب.
7. جمال الدين محمد المرسي (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
8. حسين محسن حسنين (دت). التدريب لغير المتدربين، ط1، عمان، الأردن: مطبعة نهر.
9. حنفي عبد الغفار، عبد الباقي صلاح (1988). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
10. خيرى خليل الجميلي (2006). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناءات الاجتماعية للمجتمع. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
11. راوية حسن (2001-2002). مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، دب.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي (1999-2000). إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية. القاهرة: دار العلمية، دار الجامعية، دب.
13. طاهر محمود الكلالدة (2008). تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1، عمان، الأردن: دار عالم الثقافة.
14. عقيلي عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر.
15. علي السلمي (1970). التدريب الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
16. عمار بوحوش (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث. ط4، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

17. كامل محمد عريضة (1997). علم النفس الاجتماعي في الصناعة. بيروت، لبنان: دار الكتب العلمية.
18. كعباش رباح (2006). علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع والاتصال. قسنطينة: جامعة منتوري.
19. محمد الصيرفي (2007). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
20. محمد شفيق (2001). البحث العلمي والخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية. الإسكندرية: المكتبة الجامعية.
21. مصطفى محمود أبو بكر (2006). الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
22. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. القاهرة: المكتبة العصرية.
23. منير نوري (2010). تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
24. نظمي شحادة وآخرون (2000). إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، الأردن: دار صفاء.

الرسائل الجامعية:

1. بوراس فائزة (2008). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين التوتة -باتنة. مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر - باتنة.
2. شاطر شفيق (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز - جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير -إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس،

المجلات العلمية:

1. سلطان نايف أبو تايه (2001). العوامل المؤثرة في التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد 28، ع1.
2. صلاح الدين الهيبي (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 20، العدد الثاني.

3. نائل عبد الحافظ العواملة (1995). تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس.

المواقع الإلكترونية:

1. هيلفورد للبرامج التكوينية، مقاومة ضغوط العمل، متاح على:
<http://www.helford.com/coursedetail.php?C=41>, consulté le 20/03/2015

قائمة المحكمين:

الاسم واللقب	الدرجة	الجامعة
د. بلقرمي سهام	أستاذ محاضر (ب)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
أ. شبيلي وهيبة	أستاذ مساعد (أ)	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

اسلامی

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم اجتماع

تخصص: تنمية موارد بشرية

استمارة استبيان

في إطار انجاز دراسة علمية بهدف إعداد مذكرة لئيل شهادة ماستر 2 في علم اجتماع تخصص تنمية موارد بشرية حول موضوع: "دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي نرجو منكم قراءة كل فقراتها بعناية تامة مع الإجابة عنها بدقة وموضوعية والتعبير عن رأيكم بصراحة وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب . ونحيطكم علما بان جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، معبرين سلفا عن شكرنا وتقديرنا لحسن تعاونكم .

تحت إشراف الدكتورة:

جرار عزيزة

من إعداد الطالبة:

حريزي ليلي

السنة الجامعية: 2016م-2017م.

البيانات السوسيو مهنية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : 30-20 40-31 أكثر من 40
- 3- المستوى الدراسي : أقل من ثانوي مستوى ثانوي مستوى جامعي
- 4- الحالة العائلية :
أعزب متزوج أرمل مطلق
- 5- الأقدمية في العمل :
عون تحكم عون تنفيذي إطار سامي
- 6- سنوات الخبرة
أقل من 5 سنوات خبرة 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- المحور الأول : التدريب :

1- تنمية قدرات ومهارات العاملين :

- 7- هل تملك القدرات على مواجهة مشاكل العمل المختلفة
نعم لا
- 8- هل تحصلت على مهارات تساعد على تطوير الأداء بعد التدريب
نعم لا
- 9- هل ساعدك التدريب على تحسين القدرات الإبداعية
نعم لا
- 10- هل ساعدك التدريب على إكتساب مهارات بإمكانك الاستفادة منها في تخصصك
نعم لا
- 11- هل تعتقد بأن تنمية مهارات التفكير يؤدي إلى تنمية روح الإبداع عند العمال ؟
نعم لا

2- تنمية الخبرة :

- 12- هل يوجد تدريب مستمر للعمل داخل المؤسسة
نعم لا
- 13- هل تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال التنمية وتطوير موظفيها ؟
نعم لا
- 14- هل يتم بناء برنامج تدريبي بناء على طلبك وتصورك لاحتياجاتك التدريبية ؟
نعم لا

15- هل التدريب أثناء الخدمة يهيئ الفرصة أمام العامل لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة في مجال عمله؟

نعم لا

16- هل استفدت من برامج تدريبية عديدة في المؤسسة

2. المحور الثاني : المسار الوظيفي

17- كيف يتم تعيينك في الوظيفة

حسب الشهادة امتحان كتابي امتحان شفوي

معارف أخرى

18- هل تحس بالأمان الوظيفي

نعم لا

19- هل تشعر بالرضا عن وظيفتك؟

نعم لا

20- ماذا تمثل لك الترقية المهنية :

زيادة في الأجر زيادة في المسؤولية مكانة اجتماعية

أخرى حدها

21- هل يحقق العمل قدر كبير من الرضا في حياتك؟

نعم لا

22- كم مرة استفدت من الترقية منذ دخولك إلى المؤسسة؟

ولا مرة مرة واحدة مرتان ثلاث مرات أكثر

23- على أي أساس تمنح مؤسستك اكتسابك مهارات جديدة يزيد فرصتك في الترقية :

- على أساس المؤهلات

- على أساس الأقدمية

- على أساس الأداء

24- ترى أن الترقيات على أساس :

الكفاءة بالأداء : نعم لا

الأقدمية الخبرة : نعم لا

25- هل أنت على وعي كافي بمفهوم المسار الوظيفي:

نعم لا

26- هل تشارك مع الوحدات المختصة في المؤسسة لتخطيط المسار الوظيفي

نعم لا

27- هل توجد صلة بين مستواك التعليمي وبين وظيفتك الحالية

نعم لا

28- هل تعتقد أن تطوير المسار الوظيفي تؤخذ بالحسبان الحاجات العائلية والشخصية

نعم لا

29- يساهم تطوير المسار في تحسين صورة المؤسسة لدى العمال

نعم لا

30- تشغل منصبك وأنت تدرك المسار الوظيفي الذي ينتظرك

نعم لا

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOHAMED BOUDIAB- M'SILA-

Vice Rectorat des Relations Extérieures la Coopération
L'animation la Communication et les Manifestations
Scientifiques.



جامعة محمد بوضياف المسيلة

نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون و التنشيط
والاتصال والتظاهرات العلمية

المسيلة في: 03 AVR 2017

رقم: 2017/304

إلى السيد/

مدير مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز)
(وحدة المسيلة)

رسالة إستقبال

في إطار إنفتاح الجامعة على المحيط الاقتصادي ، وفي إطار تحضير رسائل التخرج
نوافي سيادتكم بقائمة الطلبة الراغبين في إجراء تربص ميداني في الاختصاصات المفتوحة
لدى مؤسستكم وفق الجدول التالي :

الإسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	التخصص	نوع التربص	تاريخ التربص
حريزي ليلى	1993/09/24 ب المسيلة	سنة 02 ماستر تنمية الموارد البشرية	تربص ميداني

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.

رئيس الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون

و التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

مواخأ على إجراء
تربص لمدة
15 يوم
حاج عروسي حسان

شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالشرق
مديرية المسيلة
قسم الموارد البشرية
حاج عروسي حسان

جامعة محمد بوضياف المسيلة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

