



## أثر التدريب على تخطيط المسار الوظيفي

### سمية صلعة

أستاذ محاضر - أ.دكتوراه علوم اقتصاد عالي - علوم اقتصادية - المركز الجامعي نور البشير - البيض / الجزائر

### ملخص:

تسعى المؤسسات جاهدة إلى خلق وظائف وفرص عمل أفضل مهنيا للأفراد إلى جانب مساعدتهم على امتلاك واكتساب الخبرات والقدرات اللازمة والملائمة لهذه الوظائف من خلال العديد من برامج التدريب والتنمية وتحقيق التفاعل بين الأفراد والمؤسسة عند القيام بأنشطة تخطيط المسار الوظيفي بما يحقق التوافق والتكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية وأثر عملية التدريب في تخطيط المسار الوظيفي للعمال داخل المؤسسة .

الكلمات المفتاحية: تخطيط، تدريب، مسار وظيفي، تخطيط مسار وظيفي.

### المقدمة:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية بداية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي باعتباره الأساس لتحديد كتلة العمال الحالية نوعا وعددا والاحتياجات المتوقعة في المستقبل لوضع معظم برامج الأفراد التي تحدد المسار الوظيفي لكل فرد خلال حياته المهنية في المؤسسة، والذي يعبر عن مجموعة الترقيات التي يمكن أن يتدرج فيها العاملون أو ينتقلوا إليها من خلال ذلك يمكننا القول بأن المسارات تسمح لكل فرد من تحديد طموحاته الوظيفية التي تتناسب مع المهارات والقدرات الخاصة به، وذلك في ما ضوء تحدد إدارة الموارد البشرية عبر هيكل المؤسسة التنظيمي. 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، ومن هنا تبرز اشكالية مداخلتنا على النحو التالي:

كيف يسهم التدريب في تحسين تخطيط المسار الوظيفي؟

وللإجابة على هذه الاشكالية ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية

المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي



## المحور الثاني: مساهمة التدريب في تخطيط المسار الوظيفي

### المحور الأول: تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر التخطيط الوظيفي أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث التوافق والتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل.

#### ١. عموميات حول المسار الوظيفي:

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.

#### (١) تعريف المسار الوظيفي:

هو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية سواء كانت هذه التغيرات مرتبطة بالتقدم الوظيفي والنجاح الذي في يحزره عمله والذي يرافقه الحصول على أجر أعلى أو مكانة وظيفية أفضل وتحمل أعباء ومسئوليات أكبر ويعبر عن هذه التغيرات الوظيفية بالترقية رأسياً إلى وظيفة أعلى ضمن الهيكل التنظيمي المعتمد.<sup>١</sup> هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عمودياً عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقياً 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 مفضلاً الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب الآن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسياً وأفقياً، فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة، فتنوع الخبرة هي السمة الأساسية المطلوبة في الموظفين في الوقت الحاضر.<sup>٢</sup>

#### (٢) خصائص المسار الوظيفي:

من خلال تعريف المسار الوظيفي يمكن أن نستخلص الخصائص التالية:<sup>٣</sup>

- يقع على عاتق الفرد أن يرسم المسار الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي شريطة أن يكون ذلك مقروناً 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 تمارس المنظمة من الممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والإدخال إلى العمل والتدريب والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وكذلك قرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف بما يتفق والمسار الوظيفي لكل فرد بناء على قدراته وكفاءته.
- العمل من خلال النظم، وتكامل جهود كل من الفرد والمؤسسة لتحقيق التوافق بين اتجاهات وصفات وقدرات الفرد، وتوقعاته واحتياجات المؤسسة وأهدافها.
- وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد ترابط موضوعي بين المسار الوظيفي للفرد وخطط المنظمة في تشغيل العمالة.
- وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة والمصلحة المشتركة، حيث لا يمثل أحد الطرفين الفرد أو المؤسسة عبئاً على الآخر وذلك لوجود منفعة ومصلحة ذاتية لكلا الطرفين من خلال وضع مسار وظيفي فعال.
- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار حيث يقع على الفرد عبء المساعدة في تأهيل نفسه وتنمية قدراته، تطوير وتحديث ماله من معرفة وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بصورة تساعد المؤسسة للقيام بدورها في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ماله من قدرات ومهارات وصفات.
- تساهم المسارات الوظيفية في تقليل احتمالات الصراع أو النزاع في العمل وما يترتب عليه من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمؤسسة.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية الملائمة وإعدادها للتقدم بنجاح في مراحلها المختلفة.

## ٢ . عموميات حول التخطيط الوظيفي:

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 نفس الوقت.

### (١) تعريف تخطيط المسار الوظيفي:<sup>٤</sup>

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه " إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق 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 تخطيط المسار الوظيفي على أنه "ذلك الجانب الذي يقع ضمن مسؤولية الفرد نفسه في تنمية المسار الوظيفي، ويتضمن ما يخطه الفرد بنفسه لحياته الوظيفية، ويشمل تقييم الفرد لقدراته واهتماماته للفرص الوظيفية المتاحة، صياغة الأهداف الحقيقية وتحقيق الأنشطة التنموية المناسبة. ورغم تعدد هذه التعاريف إلا أن هناك اتفاق على أن تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمؤسسة في نفس الوقت، بناء على إدراك الفرد لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه، وإدراك المؤسسة لحاجتها لطاقت الفرد واستخدامها وهذه الوظيفة ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، وهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسلحهم بالقدرة الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل، ويعتمد نجاح هذه الوظيفة على رغبة الفرد الجدية في العمل والمثابرة وبذل الجهد في التدريب لتحقيق نتائج جيدة في العمل.

(٢) مراحل تخطيط المسارات الوظيفية التنظيمية:

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي التنظيمي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي<sup>٥</sup>:

✓ تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمؤسسة مع تجزئة هذه الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار، ويتبع ذلك تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار، وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب، ويمكن الاستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال.

✓ توصيف وتحديد أهداف كل مسار: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل.

✓ تقييم الذات: يتم تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات والمهارات الشخصية والقدرة الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي توضع لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، الأمان الوظيفي والمكافآت المالية، بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا إلى تحقيقها

✓ تحديد الفرص الوظيفية: تساهم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالتنظيم من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والموصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية في ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية والتي يجب الإعلان عنها من خلال لوحات





الإعلان بالمؤسسة، هذا وتتأثر الوظائف داخل المنظمة بنمو أو انكماش الأعمال وسياسة الشركة بخصوص تنمية وترقية الأفراد من داخل المؤسسة.

✓ تقييم بدائل المسارات التي يمكن للفرد الاختيار من بينها؛ وذلك بما يتلاءم مع قدراته وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة، وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب للفرد على ضوء المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

✓ إعداد الخطط أو برامج العمل: هنا يجب على الفرد استشارة المشرف عليه والمسؤولين في إدارة الموارد البشرية لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهدافه الوظيفية، ويجب أن يبدأ الفرد بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية المفيدة خارج العمل ثم بعد ذلك يخطط لمشروعات التطوير الأطول والأكبر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار عند القيام بالتخطيط للحاجات الخاصة للفرد مثل المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهداف متنوعة .

✓ تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب على الإدارة العليا تشجيع المديرين في كل المستويات الإدارية المساعدة، مرؤوسيههم على تطوير مساراتهم الوظيفية اللازمة التي يمكن اتخاذها لتنفيذ الخطط، التنقلات الوظيفية المؤقتة، شغل مكان المدير أثناء إجازته، برامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها .

✓ إدارة وتقييم برامج المسار الوظيفي: الذي يتم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

✓ اتخاذ القرارات التشخيصية: من قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات في بما ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي.

(٣) نظريات تخطيط المسار الوظيفي:<sup>١</sup>

- نظرية هولاند: تقوم هذه النظرية على أن الأفراد ينقسمون في بيئة العمل إلى ستة أنماط: المغامر، التقليدي، الواقعي، المبدع، الاجتماعي المستقصي.

- نظرية التوافق الوظيفي: تبحث هذه النظرية في التوافق الوظيفي الذي يتم بين الفرد والوظيفة.

- نظرية هول: قدمت نموذجا سلوكيا لنجاح الوظيفي وتفترض أن الأفراد الذين يضعون أهدافا يجب أن يحققوها.

- نظرية لندن: تتلخص هذه النظرية في ضرورة وضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة والمسارات المختلفة لكل وظيفة وكذلك عدد السنوات المتوقع للفرد البقاء فيها في المنظمة



والاحتمالات المختلفة للترقية كما يلزم أيضا تحديد عدد المراكز الشاغرة للترقيات وعدد الأفراد الذين يتنافسون على تلك المراكز.

- نظرية باردويك: توضح أن الاستقرار النسبي في الوظائف هو الذي يقلل من فرص الاشباع لحاجات الأفراد المختلفة.

المحور الثاني: مساهمة التدريب في تخطيط المسار الوظيفي

إن مهمة إدارة الأفراد لم تعد تقتصر في وظيفة الاختيار والتعيين وتقييم الأعمال وغيرها، بل تعدت إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، بتنمية معارفهم وتزويدهم بأساليب جديدة لأداء أعمالهم عن طريق التدريب، والذي بدوره يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية.

١. العملية التدريبية :

يعتبر التدريب عنصرا أساسيا في عملية التنمية الإدارية كعملية فعالة للارتقاء بالأداء الإداري والجودة بالمنتج ، خاصة في ظل التطورات المتسارعة .

(١) تعريف التدريب:<sup>٧</sup>

التدريب عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي. نشاط مخطط يهدف الى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أدائهم.

عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم.

(٢) أهداف التدريب:

يمكننا التطرق لأهداف التدريب من خلال :

❖ الأهداف الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- تخفيف العبء على المشرفين: حيث يستغرق الإشراف و المتابعة وتصحيح الأخطاء للمتدربين أقل وقتا مقارنة مع غير المتدربين، كما تقل الحاجة إلى الإشراف عن قرب نظرا لعامل الثقة في مهارات قدرات المتدربين المكتسبة.

- تعزيز مرونة التنظيم وإستمراريته من خلال زيادة المعرفة المتخصصة و المهارة لدى الأفراد.

- العمل بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال إكتشاف الكفاءات.

❖ الأهداف الإجرائية: ويمكن توضيحها في الآتي:<sup>٨</sup>

- الإستخدام الأمثل للموارد بإستغلال المهارات المكتسبة.

- التوافق الدائم بين مهارات وقدرات العاملين وبين التغيرات البيئية المستمرة و متطلبات الوظيفة، وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في المسار الوظيفي.

- الإلتزام بالميزانية المقررة.



- ❖ الأهداف الاقتصادية: تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية في:<sup>٩</sup>
- زيادة الكفاية الإنتاجية، حيث يساهم التدريب من خلال زيادة مهارة الفرد في رفع الإنتاج وانخفاض التكاليف أي زيادة الكفاية الإنتاجية. - زيادة المبيعات وتعظيم الأرباح .
  - إيجاد حلول للمشاكل التي تعاني منها المؤسسة و تمكنها المستمر من استعادة التوازن ومواصلة التقدم.
- ❖ الأهداف الفنية: ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامتها سواء كان ذلك بالنسبة للآلات والمعدات التي تستخدمها، أو بالنسبة للأفراد العاملين فيها، أو بالنسبة للمنتج، ومن أهم هذه الأهداف نجد:
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها: تساعد برامج التدريب على تخفيض تكاليف الصيانة وإصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلي تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة وأسلوب العمل على الآلة.
  - التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
  - يساهم في معالجة مشاكل العمل: إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة، مثل حالات التغيب أو دوران العمل أو كثرة الشكاوي والتظلمات.
- فالتدريب قد يؤدي إلى تغيير نظرة الفرد العامل وتحسين شعوره كما لمؤسسة بالشكل الذي يجعله أكثر ارتباطاً بها، وأكثر إيماناً بسلوكها وسياستها وأهدافها.
- ٣) شروط التدريب:
- لأجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، فإنه يتحتم على المؤسسة ضبط مجال التدريب بشروط أساسية متمثلة فيما يلي:<sup>١٠</sup>
- يجب أن يتناسب التدريب مع حاجات الأفراد، حيث يحتاج المشرف قبل تدريب شخص ما في أداء نوع من العمل .
  - يجب أن يتم التدريب تحت إشراف مشرف كفى، حيث أن هذا الأخير يكون دائماً وثيق الصلة بعماله، وعمل مسؤول التدريب هو مساعدة المشرف وإرشاده بخصوص الاحتياجات ولأساليب والترتيبات وتقييم النتائج الخاصة بالتدريب.
  - يجب أن يكون التدريب مخططاً، مجدولاً، ومنفذاً حسب منهج يجب أن تحتوي فيه خطة التدريب على قائمة بالأفكار والمهارات الأساسية للعمل الذي يكون من أجل 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 بطيئاً بالنسبة لقدرة الفرد على التعلم، كلما كان الفارق أكبر والتدريب الذي يتم وفق معدل يناسب القدرة على التعلم ليس محبذاً 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.

## ٢. اسهام التدريب في تحسين المسار الوظيفي:

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.

### (١) أهمية التدريب في تحسين المسار الوظيفي:

للتدريب أهمية كبيرة على كل من المنظمة والفرد والجماعة: <sup>١١</sup>

#### ❖ الأهمية على مستوى الفرد :

- تعريف الأفراد بالجديد وتعميق تجربتهم في مجال العمل .
- زيادة رضا الفرد على العمل والمنظمة .
- زيادة الدافعية لدى الفرد على العمل والحد من الضغوط.
- زيادة إنتاج الفرد وتحسينه واعداده للتقدم وتولي مهام جديدة .

#### ❖ الأهمية على مستوى جماعات العمل:

- يساعد التدريب على تنمية مهارة العمل الجماعي والتعاون معا باستغلال الموارد وتحسين الانتاجية.

- يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة لها.

#### ❖ الأهمية على مستوى المنظمة:

- يساعد التدريب على إكساب التنظيم رأس مال بشري ذو كفاءات عالية، يساهم في تحسين جودة المنتج.

- تدعيم القدرة التنافسية للمنظمة في مواجهة التغيرات الخارجية ( ضغوط العولة،

تكتلات اقتصادية، iso ٩٠٠٠ ، منظمة التجارة العالمية OMC.....)





إذن تتجلى أهمية التدريب كاستجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية من تزايد المنافسة وعولة الأسواق والتقدم التكنولوجي وذلك من أجل مواجهة انعكاسات التغيرات العالمية وتعزيز قدراتنا التنافسية.

(٢) مراحل عملية التدريب:

تمر عمليات التدريب في المنشأة عادة بأربع مراحل مترابطة:

- تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي ايجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أداءهم إن وجدت.<sup>١٢</sup>

- تحديد الأهداف التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، ان تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين تشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي الى تحقيق الهدف الأساسي والأولي.

- تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للشروع بتنفيذها فعلا، ان ذلك التصميم يضم كلا من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجدول تنفيذه.

- تقييم البرامج التدريبية: بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموما للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداتها وهكذا تصبح عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فعاليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه. إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما قد أعاق تحقيق أهداف البرامج المحددة آنفا لضمان تلاشيها وتجاوزها بما يخدم فعالية البرنامج التدريبي.<sup>١٣</sup>

(٣) عوامل نجاح جهود التدريب:

ومن أجل إنجاز جهود ونشاطات التدريب في المنظمات فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية:<sup>١٤</sup>

١. على الإدارة العليا تبني فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.

٢. أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة العليا .

٣. أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.



٤. أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
  ٥. كما يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
  ٦. كما عليها أن تعتمد معايير محددة في خطة التدريب ، ويستعان بها في مقارنة النتائج المحققة مع المستهدفة في الخطة.
  ٧. إعطاء الأولوية في التدريب للوظائف التي يصعب شغلها إلا عن طريق التعيين من الخارج.
  ٨. كما يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المنظمة سواء الفنية والإدارية والكتابية ، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.
  ٩. تحفيز المتدربين.
  ١٠. الإفادة من التقييم في محاولة لإدخال التعديلات بما يزيد من فاعلية برامج التدريب.
- الخاتمة:

لتخطيط المسار الوظيفي أثر على تحسين وتنمية الأفراد ، بحيث يشجع على إظهار أقصى ما لدى الموظفين من مهارات وقدرات لمساعدتهم على تخطيط حياتهم الوظيفية ، 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 تساعده على أداء مهامه ووظائفه، مما يقوي شعوره بالانتماء ويرفع مستوى الرضا لديه.

ويتم تحديد احتياجات المورد البشري على أساس الاختلافات الفعلية بين متطلبات منصب العمل ومؤهلات العاملين، وهذا ما انعكس ايجابيا 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.

ويعد تقييم الأداء ضرورة حتمية في أي مؤسسة ، ذلك أن الهدف من استخدامه هو معرفة نقاط الضعف لدى الموظفين وبالتالي وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف. فالتدريب الناجح بالمؤسسة يتم على أساس نتائج تقييم الأداء .

#### قائمة المراجع:

١. ابراهيم الحديد، عبد القادر بابا، أثر جودة التدريب على تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني - دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات، دورية دراسات اقتصادية، العدد ١٥، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٠.



٢. حلمي حسين الحكيم، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستثمارات والتدريب الشارقة - دولة الإمارات ٢١ — ٢٣- أبريل ٢٠٠٣.
٣. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢/٢٠١٣.
٤. رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.
٥. زين الدين ضياف، رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، مقال متوفر على موقع [univ-biskra.dz](http://univ-biskra.dz).
٦. عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
٧. عثمان برحاب، فتحي معيوش، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتافمغنية، مذكرة تخرج لنيل متطلبات ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان/ الجزائر، السنة الجامعية ٢٠١٥/٢٠١٦.
٨. فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة - باتنة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة/ الجزائر، السنة الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨.
٩. ليلي حريزي، دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة-، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة/ الجزائر، السنة الجامعية ٢٠١٦/٢٠١٧.
١٠. ميلود زيد الخير، عبد القادر بن برطال، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة/ الجزائر، يومي ١٨ و ١٩ ماي ٢٠١١.
١١. وسيم إسماعيل الهابيل، شعبان محمد أبو عرب، عماد جمعة أبو ستة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١.



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان  
التدريب من أجل التشغيل والتنمية  
٩- ١٠ ديسمبر ٢٠١٨ م



- ١ - حلمي حسين الحكيم، التدريب و المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستثمارات والتدريب الشارقة - دولة الإمارات ٢١- ٢٣- أبريل ٢٠٠٣، ص ٢٣.
- ٢ - ليلي حريزي، دور التدريب في تحقيق المسار الوظيفي - دراسة ميدانية على عينة من العمال بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة-، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة/ الجزائر، السنة الجامعية ٢٠١٦/٢٠١٧، ص ٣٠.
- ٣ - فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين التوتة - باتنة، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة/ الجزائر، السنة الجامعية ٢٠٠٧/٢٠٠٨، ص ص ٥٢-٥٣.
- ٤ - فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص ص ٦٤-٦٥.
- ٥ - عثمان برحاب، وآخرون، تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، مذكرة تخرج لنيل متطلبات ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان/ الجزائر، السنة الجامعية ٢٠١٥ / ٢٠١٦، ص ص ٨٢-٨٣.
- ٦ - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٢/٢٠١٣، ص ١٣.
- ٧ - عبد الكريم أحمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والتوزيع، ٢٠١٦، ص ١٢.
- ٨ - رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٩٢.
- ٩ - ميلود زيد الخير، وآخرون، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة/ الجزائر، يومي ١٨ و ١٩ ماي ٢٠١١، ص ٠٤.
- ١٠ ليلي حريزي، مرجع سبق ذكره، ص ١٩.
- ١١ - زين الدين ضياف، رؤية مستقبلية لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، مقال متوفر على موقع univ-biskra.dz، تاريخ الاطلاع ٢٥/١١/٢٠١٨، على الساعة ١٧:٥٥.
- ١٢ - ابراهيم الحديد، وآخرون، أثر جودة التدريب على تحسين الايرادات الضريبية وانعكاسه على الاقتصاد الوطني - دراسة تطبيقية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات-، دورية دراسات اقتصادية، العدد ١٥، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ٢٠١٠، ص ١٣.
- ١٣ - ابراهيم الحديد، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص ١٤.
- ١٤ - وسيم إسماعيل الهابيل، وآخرون، عماد جمعة أبو ستة، مدى فاعلية التدريب في تطوير الموارد البشرية بشركات التأمين العاملة في قطاع غزة، المجلة الأكاديمية للعلوم الاجتماعية، جامعة الأزهر، غزة، ٢٠١١، ص ص ٩-٨.