أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي
بحث ميداني في وزارة النفط

أ. م. د ناظم جواد الزيدي
جامعة بغداد / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
admin@coadec.uobaghdad.edu.iq

الباحثة مروة سعدون صالح

المستخلص

يهتم البحث بموضوعين مهمين ومتفاعلين كثيرا في منظمات الأعمال في الوقت الحاضر وهما (المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي)، ويحاول البحث التعرف على مدى أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي في وزارة النفط. ومن أجل تحقيق هدف البحث جرى صياغة الفرضية التالية وهي : تأثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيرا ذا دلالة معنوية في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

وتم اعتماد الدراسة الاستطلاعية في البحث ، وتكونت عينة البحث من (٧٥) شخصاً عاملاً في وزارة النفط من مديرين ومسئولي الشعب والموظفين ، واستخدمت استمارة الاستبيان بوصفها أداة أساسية لجمع البيانات . ولغرض معالجة البيانات جرى استعمال مجموعة من الاساليب الاحصائية هي (التوزيع التكراري، والنسب المئوية ، والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل الانحراف البسيط).

وتكون البحث من اربعة اجزاء خصص الاول لمنهجية البحث والثاني إلى المفاهيم النظرية لمتطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي والثالث لتحليل البيانات وتفسير النتائج الخاصة بمتغيرات البحث والأخير تضمن اهم الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

وبناءاً على قياس متغيرات البحث وتشخيصها واختبار علاقة التأثير بين متطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات اهما : ثبت صحة فرضية التأثير التي مفادها وجود تأثير لمتطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

واختتم البحث بمجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة إخضاع الموظفين عند نهاية مسارهم الوظيفي إلى دورات تدريبية تهيئهم للتقاعد، فضلا عن توفير الضمان المناسب لهم. ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من اجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده وحث المدراء المباشرين بتوفير المعلومات الضرورية لمرؤوسيهم عن خطوات سير كل مسار.

المصطلحات الرئيسة للبحث: المسار الوظيفي – نوع البرنامج التدريبي- تطوير المسار الوظيفي

مجلة العلوم
الاقتصادية والإدارية
المجلد ١٩
العدد ٧١
الصفحات ١٢٥- ١٤٦

المقدمة:

في السنوات الأخيرة اخذ موضوع إدارة المسار الوظيفي يحتل اهتمام المنظمات المعاصرة ، بعد أن أدركت أهميتها وعلاقتها بمختلف أنشطة المنظمة وكذلك بإدارة الفرد . لقد دفعت التطورات التكنولوجية وما تبعها من تغير الوظائف وفي متطلباتها من مستويات الجودة إلى التركيز على الوسائل والأساليب المناسبة للتخطيط والتطوير للمسار الوظيفي . وبما يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وبالنتيجة تعميق الاستقرار في المنظمة وما تنميه من ولاء والتزام تجاهها. إضافة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب الموظفين خلال مختلف مراحل مسارهم الوظيفي بدءا من دخول المنظمة ولحين التقاعد وذلك لما للتدريب من أهمية في زيادة مستوى أداء العاملين وزيادة خبراتهم وقدراتهم للاستمرار في العمل مع المنظمة.

وانطلاقا من أهمية هذين الموضوعين ودورهما الكبير في بقاء المنظمات وتطورها جاء هذا البحث لتتناول هذين الموضوعين والوقوف على أهم المرتكزات والمفاهيم المتعلقة بهما، والتعرف على دور كل من متطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي في استمرارية المنظمة وقدرتها على البقاء .

أولا: منهجية البحث والدراسات السابقة

١- **مشكلة البحث:** يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع العاملين ، نظرا للتطورات الجديدة في بيئة العمل والتي شملت التغيرات في أنماط الحياة وهيكل القيم وتركيبة القوى العاملة والتغييرات التكنولوجية وإعادة الهيكلة. ولا شك في أن التحدي الذي يواجه المنظمات اليوم هو البحث عن النهج العملي التطبيقي الذي يمكن من خلاله زيادة فاعليتها وكفايتها الإنتاجية، ولا يقتصر هذا على العمل الجاد لتحسين الأداء من خلال تبني الأساليب الفنية الحديثة، ولكن التحدي الحقيقي ربما يكمن في تبنى ما يمكن أن تقدمه لنا الدراسات التطبيقية الميدانية عن المسار الوظيفي وأهميته في تحقيق الأهداف. لذا جاء البحث من اجل توضيح أثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي في وزارة النفط ، ويمكن وصف مشكلة الدراسة من خلال طرح التساؤلات الآتية:

أ- هل هناك فهم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين في الوزارة المبحوثة؟

ب- ما مدى اهتمام الوزارة المبحوثة بمتطلبات المسار الوظيفي عند تحديد نوع البرنامج التدريبي؟

ج- هل تؤثر متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي في الوزارة المبحوثة؟

٢- **أهمية البحث:** يستمد هذا البحث أهميته من أهمية متغيراته فعلى صعيد الجانب النظري يقدم خلاصة ومحاورة لأبرز إسهامات الباحثين في مجال متطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي وبما يحمله من إثراء للمكتبة العراقية، أما في جانبه العملي فإنه يكتسب أهميته من دور متطلبات المسار الوظيفي في التوجهات المستقبلية للوزارة المبحوثة لتحقيق مكانة أفضل لها، فضلا عن إنه قد يفتح أبوابا جديدة ويتوصل إلى نتائج تفيد الوزارة المبحوثة ولاسيما في ظل المنافسة الحالية وتحديات العولمة.

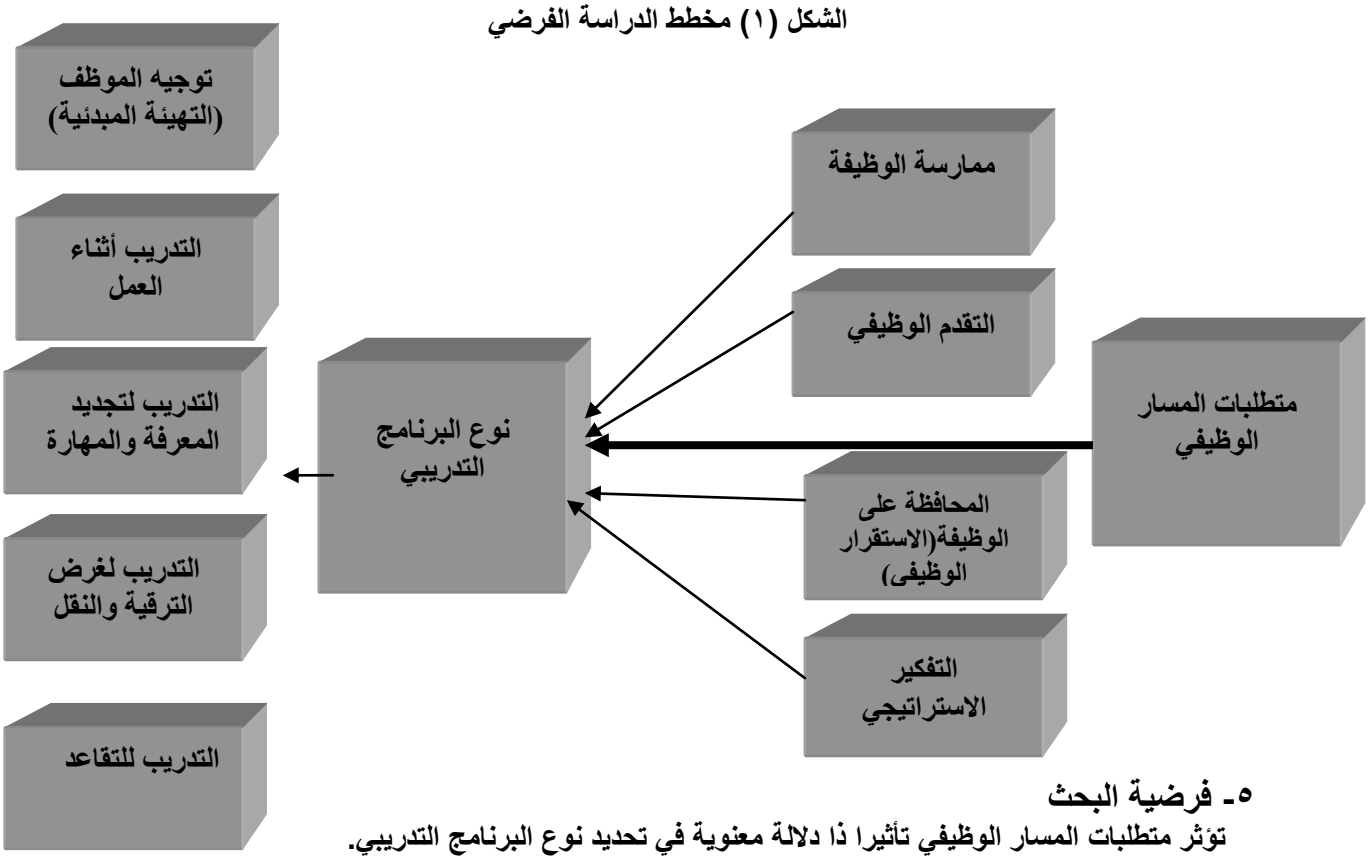
٣- **أهداف البحث:** يهدف البحث إلى:

أ- تعميق الإطار الفكري والفلسفي لكل من متطلبات المسار الوظيفي ونوع البرنامج التدريبي وتوظيف نتائج ما توصل إليه البحث في هذا الجانب.

ب- دراسة تأثير أبعاد متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

٤- المخطط الفرضي للبحث

الشكل (١) مخطط الدراسة الفرضي



٥- فرضية البحث

تؤثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيرا ذا دلالة معنوية في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

٦- **أسلوب جمع المعلومات:** تم جمع المعلومات لموضوع البحث من خلال ما يأتي:

أ- المصادر العلمية المختلفة (الكتب، البحوث، الدراسات).

ب- الاستبانة: تعد الاستبانة مصدر مهم لجمع البيانات الوصفية (الآراء والتوجهات، وجهات النظر، والأفكار) التي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة، وتم إتباع الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة بشكل نهائي وتوزيعها ومن ثم جمعها.

(أولاً) تصميم الاستبانة: اعتمدت الباحثة استبانة قياس المتغيرات من خلال الدراسات السابقة بعد تكييفها مع أهداف البحث الحالي، ويبين الجدول (١) مصادر الاستبانة:

الجدول (١) تركيب الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها.

ت	الأجزاء	المتغيرات الرئيسة	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	المقياس المتبع
أولا	الجزء الأول	متطلبات المسار الوظيفي	ممارسة الوظيفة	٦	١-٦	(العلواني ،١٩٩٩)
			التقدم الوظيفي	٧	٧-١٣	(العلواني ،١٩٩٩) ما عدا الفقرة١٠ (الهواسي،٢٠٠٩)
			المحافظة على الوظيفة	٥	١٤-١٨	الفقرة(١٤,١٥,١٦,١٧) مأخوذة من (العلواني ،١٩٩٩) والفقرة ١٨ من (الهواسي،٢٠٠٩)
			التفكير الإستراتيجي	٤	١٩-٢٢	(الهواسي ،٢٠٠٩)
ثانيا	الجزء الثاني	نوع البرنامج التدريبي	التوجيه	٤	١-٤	(القحطاني ،٢٠٠٥)
			التدريب أثناء العمل	٧	٥-١١	(عبد اللطيف،٢٠٠٢) و (القحطاني،٢٠٠٥)
			التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	٥	١٢-١٦	الفقرة(١٢,١٦) مأخوذة من(عبد اللطيف،٢٠٠٢) والفقرة(١٤) (المدني،٢٠٠٩) والفقرة(١٥) من (السامرائي،٢٠١٠)
			التدريب لغرض الترقية والنقل	٤	١٧-٢٠	الفقرة (١٧,١٩) مأخوذة من(عسكر ،٢٠٠٧)والفقرة(١٨,٢٠) من (عبد اللطيف،٢٠٠٢)
			التدريب للتقاعد	٣	٢١-٢٣	من إعداد الباحثة

(ثانياً) صدق الاستبانة: ولمعرفة الصدق الظاهري تم عرض استمارة الاستبيان على عدد من الخبراء في عدة اختصاصات للتحكيم، وفي ضوء الملاحظات والمقترحات المقدمة من قبل السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض الفقرات أو حذفها أو الإبقاء عليها، أو إضافة فقرات أخرى للاستبانة الأولية، وبذلك استقرت الاستبانة على (٤٥) فقرة، وقد جرى اختبار صدق المحتوى عن طريق معامل (ألفا كرونباخ) بواسطة برنامج Spss لفقرات الاستبانة وكما موضح في الجدول رقم (٢):

الصدق= $\sqrt{\text{الثبات}}$

الجدول(٢) قياس الصدق للاستبانة

ت	الفقرات	معامل الثبات	الصدق
١	ممارسة الوظيفة	0.84	0.91
٢	التقدم الوظيفي	0.85	0.90
٣	المحافظة على الوظيفة	0.83	0.90
٤	التفكير الإستراتيجي	0.82	0.89
٥	التوجيه	0.84	0.91
٦	التدريب أثناء العمل	0.83	0.90
٧	التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	0.83	0.90
٨	التدريب لغرض الترقية والنقل	0.83	0.90
٩	التدريب للتقاعد	0.83	0.90
١٠	معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.85	%92

صدق المقياس لعينة الدراسة = $\sqrt{٠.٨٥}$= 0.92 وهي نسبة صدق عالية.

ج- ثبات الاستبانة:

وتم استخراج معامل الثبات للاستبانة بواسطة برنامج Spss عن طريق استخراج معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبانة وكما موضح في الجدول (٢)، إذ بلغت قيمة ألفا للاستبانة (0.85)، وهي تعد نسبة جيدة وتشير إلى درجة ثبات عالية.

٧- مجتمع البحث وعينته:

تم اعتماد مركز وزارة النفط كمجتمع لهذا البحث أما عينة البحث فقد شملت (٧٥) موظفا في مركز الوزارة إذ بلغ المجتمع الكلي (٨٨٠)وتم اختيارهم بطريقة عمدية طبقية ليمثلوا عينة الدراسة والجدول (٣) يوضح خصائص عينة الدراسة:

الجدول (٣) خصائص عينة الدراسة

ت	المتغيرات	توزيع الخاصية	العدد	النسبة
أ	الجنس	ذكر	32	%43
		أنثى	43	%57
المجموع			75	%100
ب	العمر	25فأقل	9	%12
		35-26	28	%37
		45-36	17	%23
		46 فأكثر	21	%28
المجموع			75	%100
ج	التحصيل العلمي	متوسطة	3	% 4
		إعدادية	5	% 7
		دبلوم	6	% 8
		بكالوريوس	57	%76
		دبلوم عالي	—	—
		ماجستير	3	% 4
		دكتوراه	1	%1
المجموع			75	%100
د	مدة الخدمة في الوظيفة	(3-1)	٢٣	%٣٠
		(8-4)	15	%20
		(14-9)	9	%12
		(20-15)	11	%15
		21 سنة فأكثر	١٧	%٢٣
المجموع			75	%100
هـ	المنصب الوظيفي الحالي	مدير	13	%17
		مسئول شعبة	17	%23
		موظف	45	%60
المجموع			75	%100

٨- الأساليب الإحصائية:

١- التوزيع التكراري والنسب المئوية: وهي أداة يتم استخدامها لغرض وصف إجابات عينة الدراسة.
٢- الوسط الحسابي: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لغرض معرفة مستوى كل متغير.
٣- الانحراف المعياري: وهو أحد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.
٤- معامل الاختلاف : وهو مقياس يستخدم لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي وهو نسبة مئوية.
٥- معامل ألفا كرونباخ: و يستخدم لقياس ثبات فقرات الاستبانة.
٦- معامل الانحدار الخطي البسيط: أسلوب يستخدم لتحديد تأثير متغير مستقل واحد في متغير معتمد واحد.

الدراسات السابقة

- **الدراسات العربية:**

١. دراسة (الهواسي،٢٠٠٩)

دراسة بعنوان (أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي). وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير أبعاد تصميم العمل في أنشطة إدارة المسار الوظيفي وبيان مستوى دلالاتها المعنوية في ضوء الاختبارات الإحصائية التي ستحدد ذلك. وأجريت الدراسة في بعض كليات الجامعة المستنصرية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت (٧٥) فردا ، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة المتوسط الحسابي ، معامل الارتباط سبيرمان ، معامل الانحدار البسيط. وأهم ما توصلت إلية الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين تصميم العمل وإدارة المسار الوظيفي إجمالا.

٢. دراسة (العلواني ،١٩٩٩)

دراسة بعنوان (تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة). وهدفت الدراسة إلى تحليل واقع عملية تخطيط المسار الوظيفي ، وتشخيص مستوى فاعليتها ومستوى تمتعها بمقومات هذه الفاعلية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت (٥٠) فردا، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة المتوسط الحسابي، معامل الارتباط سبيرمان ، معامل الانحدار البسيط. وأهم ما توصلت إلية الدراسة وجود علاقة ارتباط بين مستوى تخطيط المسار الوظيفي للعاملين مع أبعاد تكوين القيادات الشابة.

٣. دراسة (السامرائي،٢٠١٠)

دراسة بعنوان (أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي). وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر وعلاقة استراتيجيات التدريب على تطوير الموارد البشرية. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت (٦٧) فردا ، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة المتوسط الحسابي ، معامل الارتباط سبيرمان ، معامل الانحدار البسيط. وأهم ما توصلت إلية الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير بين استراتيجيات وتطوير الموارد البشرية.

- الدراسات الأجنبية

١. دراسة (Tan,2008)

دراسة بعنوان(Linking career development practices to turnover) وهدفت الدراسة إلى معرفة الدعم المنظمي الذي يمكن إدراكه في تطوير المسار الوظيفي للعاملين من خلال الممارسات الهادفة لتطوير القابليات والمهارات لدى الفرد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وشملت (٧٥٠) فردا ، وأهم ما توصلت إلية الدراسة استنتاج مفادة إن توافر فرص تطوير المسار الوظيفي يمكن إن يؤدي إلى جذب إهتمام العاملين نحو تطوير مسارهم الوظيفي.

٢. دراسة (Teresa Brannick, et al, 2002)

دراسة بعنوان (Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment) جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة. وقام الباحثون بجمع البيانات من (١٤٣) شركة خدمية في إيرلندا وتوصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم تساهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أ- المسار الوظيفي

١. تعريف المسار الوظيفي

يعرف المسار الوظيفي بأنه سلسلة متعاقبة من التغييرات الوظيفية التي تحدث في حياة الموظف العملية . (الصائغ والعبادي،٢٠٠٥:٣١)، فيما يرى (Stewart & Brown,2009: 371) إن المسار الوظيفي هو سلسلة من تجارب العمل التي تؤهل الموظف لمستوى وظيفي أعلى ، وهناك من يعرف المسار الوظيفي بأنه هو مجموعة من الأعمال المرتبطة بالتجارب والنشاطات التي يؤديها الأفراد والمتعلقة بالوظيفة خلال فترة حياتهم العملية (Denisi & Griffin,2001:298). ويهدف المسار الوظيفي إلى تحقيق ما يلي (مصطفى،٢٠٠٣:٢٦٩):

١- الوفاء المستمر باحتياجات المنشأة من الكوادر الإدارية في المستويات المختلفة.
٢- أعطاء وعد بالتطوير للعاملين مرهوناً بالتدريب واكتساب الخبرات للوصول بهم إلى أعلى المستويات الإدارية التي تسمح بها قدراتهم وإمكانياتهم.
٣- إعطاء الأفراد التوجيه والتشجيع الكافي الذي يحتاجونه لتوظيف قدراتهم وإمكانياتهم ومن ثم تحقيق مستقبل وظيفي ناجح لهم مع المنشأة يتوافق وآمالهم وتطلعاتهم ومواهبهم.
٤- النظرة المعاصرة للمسار الوظيفي

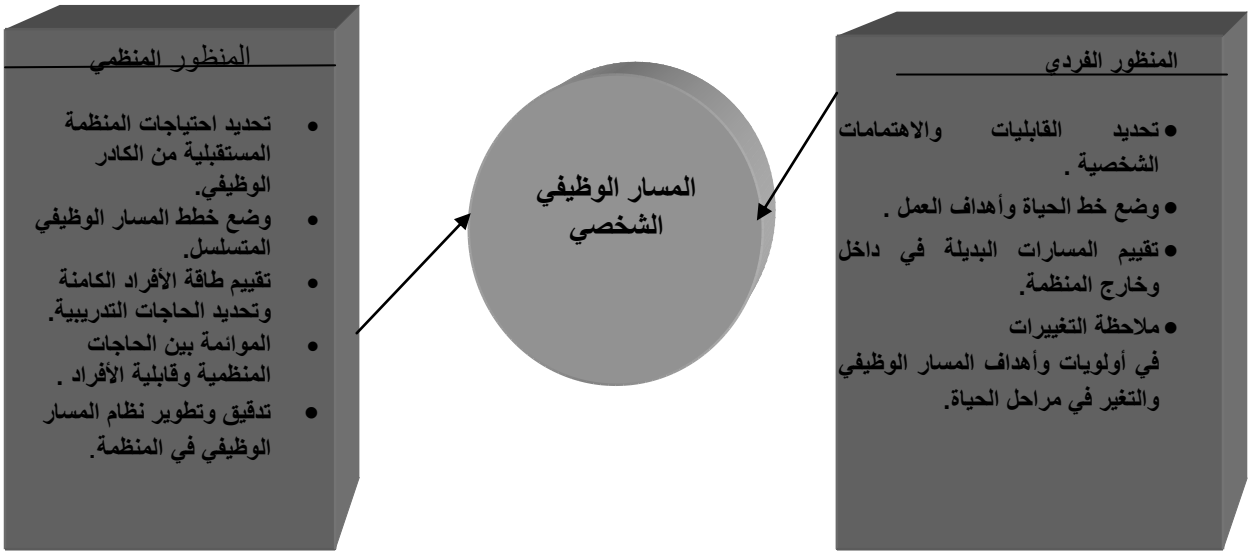
تقليديا ، كان المسار الوظيفي داخل المنظمة يتميز بالتدرج الهرمي ، ويدار بشكل مخطط من قبل المنظمة . ولكن اليوم المنظمات لديها هياكل تنظيمية مسطحة وتحتاج إلى أن تكون أكثر مرونة ، وفعالة من حيث التكلفة لمواجهة المستقبل غير المضمون . إذ إنها لم تعد قادرة على عرض التقدم الوظيفي طويل الأمد لموظفيها مقابل الالتزام والولاء وكفاءة الأداء ، الذي كان جزء من الاتفاق غير المكتوب وجزء من العقد التقليدي .(Torrington & others ,2008:442).

٥- إدارة المسار الوظيفي تعتبر إدارة المسار الوظيفي إحدى الإضافات الحديثة لأنشطة إدارة الموارد البشرية ، وهي استجابة المنظمات لطموحات وتطلعات العاملين في التخطيط لمستقبلهم الوظيفي ، وتحديد أنشطة تطوير الأفراد(Bratton& Gold,2003:213). وإدارة المسار الوظيفي تعنى بتقديم الفرص للموظفين لتطوير قدراتهم وحياتهم المهنية من أجل ضمان إن المنظمة لديها المواهب التي تحتاجها لتلبية تطلعاتها المستقبلية وهي دمج احتياجات المنظمة مع احتياجات أفرادها.(Armstrong,2009:591).

٦- تخطيط المسار الوظيفي يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارات الموارد البشرية. ويعبر هذا المفهوم عن دور الإدارة في التوفيق بين أهداف الموظف وأهداف التنظيم ، بما يساهم في زيادة الولاء التنظيمي للموظف لعدم وجود فجوة بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية.(القريوتي،٢٠١٠:٢٤٧). وأن التخطيط المركزي (الرسمي) على مستوى المنظمة للمسارات الوظيفية يركز على وضع مسارات للأعمال تعكس تتابع الوظائف التي سيشغلها الموظف في المنظمة خلال حياته العملية وتشبه هذه المسارات المصاعد التي يتعين على الموظف تسلقها في نموه الوظيفي.(نصر الله،١٩٩٩:٢٣٧). أما وفقا للمنظور الفردي فإن الفرد يعمل على تخطيط وتطوير مساره الوظيفي من خلال تبصره بمستقبله وواقعه الحالي ، أي طموحاته وآماله ومدى انسجامها مع ما يمتلكه من قدرات ومهارات (الهواسي، ٢٠٠٩:٤٩).

والشكل رقم (٢) يوضح الترابط بين المنظورين المنظمي والفردي.

شكل (٢) الترابط بين تخطيط المسار الوظيفي وفق المنظورين المنظمي والفردي



Source: Mathis, Robert L.& Jackson, John H. ,Human Resource Management", 10th Ed . Thomson ,south –western . USA, 2003: 307)

٧ - الأدوار المختلفة في إدارة المسار الوظيفي(Roles in Career Management):

١- مسؤولية أو دور الموظف في إدارة المسار الوظيفي: إن عملية إدارة تخطيط المسار الوظيفي للموظف هي عملية مستمرة إبتداءا من جمع المعلومات بخصوص تطور المستقبل الوظيفي والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف، إلى تنفيذ الخطط ثم الحصول على معلومات مرتدة ودقيقة قدر الإمكان لقياس التقدم نحو الهدف.(السالم وصالح،٢٠٠٢:٢١٩).

٢- دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي: أن دور المنظمة الذي لا ينفصل عن دور الموظف في التخطيط والتطوير الوظيفي، رغم إنها مسؤولية مشتركة بين الطرفين ، إلا إن هناك بعض المسؤوليات الخاصة بالمنظمة منها:(درة والصباغ،٢٠٠٨:٢٠٠).

١- توفير وظائف ديناميكية وذات مسؤوليات متعددة ومتغيرة .
٢- توفير العديد من البرامج التدريبية لتأهيل وإعداد الأفراد لوظائف أعلى في السلم الوظيفي.
٣- التقييم الدوري والمستمر لأداء الفرد للتعرف على إمكانياته ومدى قدرته على النمو والتطوير ، ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

٤- تشجيع الموظف بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط والتطوير لمستقبله الوظيفي.
٥- التأييد والدعم المستمر للموظف لأحداث التغيير المطلوب والملائم في النمط السلوكي الذي يؤهله للتقدم للأمام في المنظمة.
٣- دور المدير في إدارة المسار الوظيفي: يعتبر الموظف المصدر الرئيسي لتزويد المدير بالمعلومات عن طموحاته الوظيفية ومن خلال نتائج متابعة وتقييم أداء الموظف يتمكن المدير من تحديد إمكاناته بدرجة عالية من الدقة والموضوعية و اقتراح الوظائف التي يمكن أن يعمل فيها الموظف مستقبلا وهي التي تحدد مساره الوظيفي وتحدد ما يحتاجه من برامج تدريبية وتطويرية(العقيلي، ٢٠٠٥:٥٦٣).

٨- أنواع المسارات الوظيفية (Type of Career Path)

أ- المسار التقليدي Traditional Career Path: وأن المسارات الوظيفية التقليدية تؤكد على الحركة التصاعدية في وظيفة واحدة، فالمنظمة تكتفي بالإشارة إلى الوظائف المتتابعة ضمن سلم الوظائف المختلفة الموجودة في المنظمة والتي سيشغلها الموظفون عن طريق الترقية فقط ، وذلك حينما تتراكم لديهم الخبرة والقدرة.(الهواسي،٢٠٠٩:٥٧).

ب- المسار الوظيفي المزدوج Dual Career Path: إن معظم المنظمات تحدد المسار الوظيفي للموظفين، وهو التقدم إلى المواقع الإدارية، حيث إن هذه المواقع تزيد من مركز الموظف ويحصل على راتب أعلى. ولكون إن هذه المواقع الإدارية محدودة، لذلك بادرت العديد من المنظمات إلى تطوير أنظمة المسارات الوظيفية المزدوجة (الثنائية)، حيث تعطي الموظفين فرصة البقاء في مسارهم الوظيفي التقني أو التحرك نحو المسار الوظيفي الإداري (Noe et al ,1996:432).

ج- المسار الوظيفي الشبكي Network of Career Path: يمثل هذا المسار حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية بآن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية ، بمعنى إن المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الواحد على مدى فترة من الزمن.(العقيلي،٢٠٠٥:٥٥١).

٩- مراحل تطوير المسار الوظيفي Career Development Stages:

المرحلة الأولى: الممارسة (Apprenticeship): وهذه المرحلة هي مرحلة بداية الدخول إلى المنظمة والعمل فيها بوظيفة معينة ويتراوح عمر الفرد عند دخوله هذه المرحلة بين (١٨-٢٥) سنة . ويحتاج الموظف في هذه المرحلة لمن يقف إلى جانبه ويوجهه ، كما يحتاج لتدعيم قدراته ومهاراته للعمل . ويحتاج أيضا للإحساس بالأمان الوظيفي. ومن أجل ذلك يتوقع من رئيسه أن يكون صديقا ومستشارا له يوجهه التوجيه السليم ، ويمد له يد المساعدة عند حصول مشكلة معينة . (السالم وصالح ،٢٠٠٢:٢١٣).

المرحلة الثانية: التقدم (Advancement):تنتمي مرحلة التقدم إلى الجزء الثاني من دورة تطوير المسار الوظيفي (أي المسار الوظيفي المتوسط). والمهام الرئيسية التي يقوم بها الأفراد في هذه المرحلة هي مواجهة وإعادة تقييم قرارات مسارهم الوظيفي ، وكذلك عملهم المستقبلي . وهذه المرحلة تبدأ عندما يكون عمر الفرد (٣٠-٣٥) سنة وتنتهي حتى عمر (٤٠-٤٥) سنة . (Greenhaus et al,2000:187)

المرحلة الثالثة: المحافظة (الاستقرار الوظيفي)(Maintenance): تبدأ هذه المرحلة عندما يكون الموظف بعمر(٤٠-٤٥) سنة وتستمر لغاية منتصف الخمسينات من عمره وخلال هذه الفترة يعزز الموظف منصبه ويمتلك المعرفة والقدرات المطلوبة ويعمل الكثير للمنظمة. والمهنيون في هذه المرحلة من المفترض إن يصبحوا مرشدين للمبتدئين وأنشطتهم الرئيسة هي التدريب والتوجيه والتأثير بالآخرين، والاعتناء وإبداء المسؤولية عن عمل الزملاء الشباب.(Malcolm,1999:16).

المرحلة الرابعة: التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking): المرحلة الأخيرة هي التحضير للتقاعد. وتبدأ في منتصف عمر الخمسينات وتستمر لغاية التقاعد ، ويمكن أن تقسم إلى جزئين، الجزء الأول هو المحافظة والجزء الآخر هو الانسحاب والاستعداد للتقاعد. والمهمة الأساسية لأولئك الذين هم في هذه المرحلة هي البقاء بشكل منتج والاستعداد للتقاعد ، إلا إن بعضهم ارتقوا إلى أدوار القيادة العليا طبقا لخطط المنظمة.(الهواسي،٢٠٠٩:٧٦).

ب- التدريب

١. تعريف التدريب

ويعرف التدريب على إنه نشاط مخطط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكهم لسد الفجوة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب. (السامرائي،٢٠١٠:٤٠)، كما عرف التدريب بأنه محاولة تحسين أداء العاملين في الوظيفة الحالية التي يؤدوها أو بإحدى الوظائف المرتبطة بها، وهذا عادة ما يعني إجراء تغيرات في معارف أو مهارات أو مواقف أو سلوكيات معينة.(Bernardin,2003:164)، ويرى (كشواي،٢٠٠٦:١١٨) إنه يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة.

١- التدريب مقابل التطوير: ويرى (Mahapatro,2010:286) إنه يمكن التفريق بين مفهوم التدريب والتطوير وفق الجدول رقم (٣):

جدول (٣) الفرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التطوير.

ت	التدريبTraining	التطويرDevelopment
١	هو تعلم المهارات والمعارف لأداء عمل معين، ويؤدي إلى زيادة مهارات الوظيفة.	يعني نمو الموظف من جميع النواحي، حيث إنه يشكل اتجاهات الموظف.
٢	يتم استخدام مصطلح التدريب للدلالة على نقل مهارات محددة بين العمال والموظفين.	يرتبط مفهوم التطوير أو التنمية بنمو جميع المديرين التنفيذيين.
٣	يعنى التدريب بالمحافظة على تحسين الأداء الحالي للوظيفة، فإنه قصير المدى.	يسعى الى تطوير الكفاءات والمهارات اللازمة للأداء المستقبلي، لذا فإنه طويل المدى.
٤	دور المدرب أو المشرف مهم جدا في التدريب.	كل تطوير هو (تنمية ذاتية) والتنفيذي يجب أن يحفز داخليا لأغراض تطوير الذات.

Source: Mahapatro ," Human Resource Management", Newdelhi, 2010: 286.

٢- التدريب مقابل التعليم: ويرى (السكارنة، ٢٠١٠:٣٦) إنه يمكن التفريق بين مفهوم التدريب والتعليم وفق الجدول رقم (٤):

جدول (٤) الفرق بين التدريب والتعليم

ت	التدريب	التعليم
التعريف	إحداث تغيير في سلوك الفرد وتبسيط عملية النمو من خلال إكسابه مهارات محددة للعمل.	إكساب الفرد أنظمة منطقية تهدف إلى تكوين وإعداد معلومات جديدة.
الغاية	إمداد الفرد بمعرفة ومهارات وسلوك محدد تتطلبها طبيعة العمل.	توفير المعرفة والقيم والمهارات التي يتطلبها تحقيق حياة ناجحة للفرد،وتنمية قدراته على التعامل مع الظروف المتغيرة.
النتائج المتوقعة	القيام بمهام محددة لتحقيق أهداف محددة.	معلومات جديدة.
الإطار الزمني	الاهتمام بالاحتياجات الحالية /مدى التقصير.	مدى طويل.

المصدر: السكارنة ،بلال ،(٢٠١٠) "تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، دار الميسرة، عمان، ص٣٦.

٤- أهمية التدريب

إن للتدريب أهمية في تطوير فاعلية الموارد البشرية، فضلا عن تأثيراته الإيجابية في تحقيق أهداف المنظمة ومردوداته في جوانب متعددة ،إذ تؤدي عملية التدريب عددا من الوظائف التي تضفي عليها أهمية كبيرة وتتمثل هذه الوظائف في الآتي: (المشهداني، ٢٠٠٢ :٧٠)

١) علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين .
٢) إطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث في مجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي كما يؤكد الطبيعة الإستمرارية للتدريب.
٣) رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصقل مهاراتهم.
٤) مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته.
٥) تحسين جو العمل داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية فيها.

٥- العملية التدريبية

إن العملية التدريبية تتكون من أربع مراحل أساسية: (العزاوي،٢٠٠٥:٨)

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
٢- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي وإعداده.
٣- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي.
٤- مرحلة تقويم البرنامج التدريبي.

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية

إن تحليل الاحتياجات يتم إجراءه لتحديد أي من الموظفين هم بحاجة إلى التدريب ، وما هو المحتوى الذي ينبغي أن يتضمنه البرنامج التدريبي. وإن الحاجة تمثل نقص أو فجوة بين وضع قائم ومرغوب فيه، وإن التدريب يهدف إلى إزالة الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ، وإن الفجوة قد تكون في الأداء المتعلق بكل من (المنظمة ، الوظيفة ، والموظف). (Spector, 2000:152).

ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي وإعداده

إن عملية تصميم البرنامج التدريبي هو عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فعالية البرنامج .(السالم و صالح ،٢٠٠٢:١٣٨).

ثالثا : تنفيذ برنامج التدريب

بعد إن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب ، فإن المرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط وفي هذه المرحلة:(كشواي ،٢٠٠٦:١٣٧)

١- يجب إن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.
٢- ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة .
٣- ينبغي أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية التي تتطلب بعض التدريب.
٤- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.
٥- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة من التدريب.

وتتضمن هذه المرحلة نقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع العملي ، إذ تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج.(الهيتي ، ٢٠٠٠:٢١٨).

رابعا: تقويم البرنامج التدريبي

تعتبر الرقابة جزء لا يتجزأ من العمل الإداري ، وتهدف إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة . وعلى اعتبار إن التدريب جزء لا يتجزأ من الإدارة الناجحة ، فلا بد من أن يشتمل على عنصر التقييم للتأكد من مدى تحقيقه للأهداف المحددة له. وهي زيادة كفاءة المتدربين بما ينعكس على تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات وتحقيق الجودة في تقديم الخدمات .(القريوتي ، ٢٠١٠:١٨٠). وإن عملية التقييم تقارن نتائج التدريب بالنتائج المتوقعة من قبل المديرين ، المدربين والمتدربين، وعادة ما يتم إجراء التدريب وتقييمه لرؤية مدى كفاءة العمل ، ولأن التدريب يستهلك الوقت والكلفة لذا يجب تقييمه. (Mathis & Jackson,2003:295).

٦- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظف

١- توجيه الموظف الجديد : إن هذا النوع من التدريب التمهيدي أو (التوجيهي) ليس هو التدريب بالمعنى المفهوم من كلمة التدريب ، وإنما هو عبارة عن مقدمة أو توجيه عام يشمل المعلومات التي يحتاجها

الموظف الجديد أو التي يصح أن يعرفها عن المنظمة التي سيلتحق بها. (ياغي ،٢٠١٠: ١٤٠) .

٢- التدريب أثناء العمل: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إكساب الفرد المهارة اللازمة لاتقان العمل أو الوظيفة ويحصل عليها من أما من خارج العمل في معاهد أو مراكز متخصصة أو من داخل العمل من الوٌساء أو الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر في ميدان العمل.(العزاوي،٢٠٠٩: ١٣٢).

٣- التدريب لغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.(ماهر ،٢٠٠١: ٣٢٥).

٤- التدريب لغرض التقاعد: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن للتقاعد وبدلا من أن يشعر العامل فجأة بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة.(عيشي ،٢٠١٢: ٨٧).

٧- أساليب التدريب في موقع العمل

١- التلمذة الصناعية : وهو نظام تدريب يهدف إلى تحسين مهارة الموظف وإعداده للعمل في مهنة معينة ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعلما نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع ، ويعرف هذا التدريب أيضا بالتدريب المهني. (Bohlander& Snell,2004:248).

٢- التدوير الوظيفي (Job Rotation): وهو مدخل آخر للتدريب أثناء العمل حيث ينتقل الموظف ضمن سلسلة من الوظائف لتوسيع خبراته الإدارية ، و المنظمات عادة تقوم بتطوير خطط مهنية مبرمجة تتضمن مزيجا من التنقلات الوظيفية والجغرافية ، وإن هذا الأسلوب من التدريب يوسع الخلفية الإدارية ، يسرع من ترقية الأفراد، يقدم أفكارا جديدة أكثر للمنظمة وزيادة فاعلية المنظمة (Ivancevich,1999:432).

٣- التوسيع الوظيفي(Job Enlargement): من أجل إكساب الموظف خبرة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية ، وحرية أكبر في اتخاذ القرارات . وغالبا ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين الماهرين في مجال معين.(السالم وصالح ، ٢٠٠٢: ١٤٤).

٤- أسلوب التدريب التعاوني (Internship Program): ينطوي هذا الأسلوب على مزيج من أسلوب المحاضرات والتدريب بالممارسة العملية بإشراف مديرين من داخل المنشأة . (نصر الله ،١٩٩٩: ٢٣٠).

٨- أساليب التدريب خارج موقع العمل:

١- أسلوب المحاضرة : وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل مباشر في مواجهة جميع المتدربين ، وهي عملية اتصال مباشر وتعتمد على التنظيم المسبق للأفكار وعرضها بشكل مترابط ويكون المحاضر هو سيد الموقف.(زويلف ،٢٠٠٣: ١٢٥).

٢- دراسة الحالة: تمثل دراسة الحالة نبذة تاريخية أو وصف قصير ، وغالبا ما تقوم على أحداث واقعية وتستخدم في المساعدة في تشخيص المشكلات وحلها ، ومن الممكن أن يتم استخدام دراسات الحالة في تعليم المتدربين بعض الأمور المناسبة والعوامل التي يجب أن توضع في الاعتبار . (كشواي ، ٢٠٠٦: ١٣٤).

٣- أسلوب النقاش : وهذه الطريقة تعتمد على المدرب الذي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة .(شحادة وآخرون ،٢٠٠٠: ٥٤).
٤- طريقة لعب الأدوار: يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات السلوكية للموظفين ويكثر استخدامه في تدريب مندوبي المبيعات والمشرفين ، ويتطلب هذا الأسلوب قيام المدرب بتحديد مواقف معينة لتدريب العاملين عليها ، ويقدم المدرب الإرشادات للمتدرب حول كيفية التصرف كما يقوم في الوقت نفسه بتوجيه الموظف حول كيفية البدء بتوجيه الأسئلة وكيفية استخدام أساليب الإقناع ومن ثم إنهاء المقابلات.(نصر الله ،١٩٩٩: ٢١١).
٥- التناوب الوظيفي: ويهدف هذا الأسلوب إلى تنقل المتدربين من قسم لأخر بهدف زيادة خبراتهم في التعامل مع كل الأقسام الموجودة في المنظمة لذا فان المتدرب قد يقضي شهوراً عدة بكل قسم،وهذا لا يساعد فقط على زيادة خبراته ولكن يمكنه أيضاً من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضل العمل بها.ويوفر مرونة في العمل في حالة غياب احد العاملين فانه يوجد من يقوم مكانه وبالتالي عدم توقف العملية الإنتاجية.(عسكر ،٢٠٠٧: ٢٠).
٦- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: ويتم هذا الأسلوب على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد من جوانب مختلفة ويشارك المتدربين في هذا النقاش ويتميز أسلوب الندوة بتجميع خصائص المحاضرة وإجراء النقاش وهي من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا في تنظيمات المؤسسات العامة.(المدني،٢٠٠٩: ٢٤).

المبحث الثالث/ عرض وتحليل النتائج في ضوء إجابات عينة الدراسة

أولا: تشخيص متطلبات المسار الوظيفي وأبعاده الفرعية:

للتعرف على واقع أبعاد متطلبات المسار الوظيفي في ضوء استجابة العينة سيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة المجموعة عن الفقرات بالاستناد إلى قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) درجات لمقياس ليكارت المؤلف من (٥) درجات .

أ- ممارسة الوظيفة

اعتمد البحث (ممارسة الوظيفة) بوصفه أحد أبعاد المسار الوظيفي ويظهر من خلال الجدول (٥) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلق باستجابة عينة الدراسة.

جدول (٥) واقع ممارسة الوظيفة لدى أفراد العينة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	لديك فهم واضح عن مسارك الوظيفي.	٤.٤٤	٠.٧٠٢	٠.١٦
٢	تزودني المنظمة بمعلومات تخص الواجبات الفعلية الخاصة بي.	٣.٩٥	٠.٨٥٣	٠.٢٢
٣	توفر لي المنظمة فرصة الاطلاع على مواصفات وظيفتي.	٣.٨٨	٠.٨٦٩	٠.٢٣
٤	أراجع الكتب والنشرات التي تخص كيفية أداء الأعمال .	٣.٨٧	١.٠٣١	٠.٢٧
٥	الوظيفة التي أمارسها تتناسب مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية.	٤.٠١	٠.٩٥١	٠.٢٤
٦	أجد صعوبة عند حل مشاكلي الوظيفية بنفسي.	٣.٥٧	٠.٩٧٥	٠.٢٧
	الإجمالي	٣.٩٥	٠.٥٤	٠.١٤

تضمن هذا البعد ست فقرات تمثلت من فقرة (١) إلى فقرة (٦) وكما موضح في الجدول رقم (٥) ، إذ حقق هذا البعد وسطا حسابيا بلغ (٣.٩٥) وبانحراف معياري (٠.٥٤) أما معامل الاختلاف فقد بلغت قيمته (٠.١٤) ولما كان الوسط الفرضي يبلغ (٣) فهذا يشير إلى أهمية بعد ممارسة الوظيفة لدى العينة المبحوثة كأحد متطلبات المسار الوظيفي. وقد حققت الفقرة (١) أعلى وسط حسابي إذ بلغ (٤.٤٤) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٧٠٢) أما معامل الاختلاف فقد بلغ (٠.١٦) وهذا مؤشر على اهتمام الوزارة المبحوثة (وزارة النفط) ببعد ممارسة الوظيفة من خلال التأكيد على ضرورة وجود فهم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين . أما الفقرة السادسة فقد حققت أدنى مستوى إجابة ، إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٥٧) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٩٧٥) بتشتت متوسط بين الإجابات ، أما معامل الاختلاف فقد بلغت قيمته (٠.٢٧) ،. وهذا يدل على إن بعض أفراد العينة المبحوثة في وزارة النفط تواجه صعوبة عند حل مشاكلها الوظيفية بنفسها .

ب- التقدم الوظيفي

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (٦) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٣.٦٥) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (٦) إجابة عينة الدراسة على بعد التقدم الوظيفي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٧	يساعد التحليل الوظيفي الدقيق على التعرف على خطوط التقدم في المنظمة.	٤.٠١	٠.٨٩٣	٠.٢٢
٨	تحرص إدارة المنظمة على تأهيلي لأشغل وظيفة أعلى مستقبلا.	٣.٧٢	١.٠٩٧	٠.٢٩
٩	لدي طموح لتولي مناصب وظيفية أعلى مستقبلا.	٣.٨٥	١.٢٠٥	٠.٣١
١٠	أمتلك خطة معينة للتقدم ضمن مساري الوظيفي.	٣.٩٩	٠.٩٩٣	٠.٢٥
١١	تسهم استمارة التقويم المتبعة في المنظمة في اختيار الشخص المناسب.	٣.٣٢	١.١٢٩	٠.٣٤
١٢	يساعد تحديد عدد الأفراد المرشحين للترقيات من توفير وظائف جديدة.	٣.٣٧	١.١٧١	٠.٣٥
١٣	توفر الإدارة لرئيسي فرصة إخباري بالترشح للمنصب الأعلى.	٣.٢٩	١.١٧١	٠.٣٦
الإجـــمـــــالـــي		٣.٦٥	٠.٦٣	٠.١٧

وقد حصلت الفقرة (٧) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٨٩٣) وبلغ معامل الاختلاف (٠.٢٢) ، وهو الأمر الذي يدل على إن التحليل الوظيفي الدقيق في الوزارة المبحوثة يساعد على التعرف على خطوط التقدم الوظيفي المتعددة فيها.أما الفقرة (١٣) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٢٩) وهذا مؤشر على إن الوزارة المبحوثة لم تعير اهتماما كبيرا بضرورة إخبار موظفيها بالترشح للمنصب الأعلى من قبل رئيسهم في العمل.

ج- المحافظة على الوظيفة

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (٧) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٤.٢٧) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (٧) إجابة عينة الدراسة على بعد المحافظة على الوظيفة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٤	أقيم وأراجع نفسي باستمرار لأجل التعرف على نقاط قوتي وضعفي في العمل.	٤.٤٩	٠.٦٦٥	٠.١٥
١٥	تقييمي لذاتي يسهل علي استغلال الفرص الوظيفية الحالية والمستقبلية.	٤.٣٦	٠.٧٩٩	٠.١٨
١٦	أسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة.	٤.٥٣	٠.٧٠٤	٠.١٦
١٧	لدي فرصة لاكتساب معرفة حول التطورات العلمية والعملية في مجال تخصصي.	٤.٢٣	٠.٨٦٣	٠.٢٠
١٨	تقدم لي منظمتي التسهيلات للتغلب على العقبات في تقدمي الوظيفي.	٣.٧٥	٠.٩٧٤	٠.٢٦
الإجـــمـــــالـــي		٤.٢٧	٠.٥٩	٠.١٤

وقد حصلت الفقرة (١٦) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٥٣) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٧٠٤) وبلغ معامل الاختلاف (٠.١٦) ، وهو الأمر الذي يدل على إن عينة الدراسة في الوزارة المبحوثة تسعى للحصول على معلومات مهنية جديدة للمحافظة على وظيفتهم ..أما الفقرة (١٨) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٧٥) وهذا مؤشر على إن الوزارة المبحوثة لم تهتم بشكل كبير بتقديم التسهيلات الضرورية لموظفيها لغرض مساعدتهم في التغلب على العقبات التي تواجه تقدمهم الوظيفي.

د- التفكير الإستراتيجي

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (٨) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٣.٦٠)، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (٨) إجابة عينة الدراسة على بعد التفكير الإستراتيجي

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٩	منظمتي تدعم أهداف مساري الوظيفي من أجل ضمان استمراري للعمل فيها.	٣.٧١	٠.٩٦٩	٠.٢٦
٢٠	أستطيع بلوغ نهاية المسار الذي أختاره لأنه يتلاءم مع قدراتي ومؤهلاتي.	٣.٩٢	٠.٩٨٣	٠.٢٥
٢١	منظمتي توفر لي الضمان الملائم لمساعدتي عند نهاية مساري الوظيفي.	٣.٥٥	١.٠٣١	٠.٢٩
٢٢	عند بلوغي المرحلة الأخيرة في مساري الوظيفي تضع المنظمة أمامي عدة بدائل لتعديله أو المغادرة.	٣.٢٣	١.٠٦٠	٠.٣٣
	الإجمـــــالـــي	٣.٦٠	٠.٧٨	٠.٢٢

وقد حصلت الفقرة (٢٠) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٩٢) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٩٨٣) وبلغ معامل الاختلاف (٠.٢٥) ، وهو يدل على إن عينة الدراسة في الوزارة المبحوثة تستطيع بلوغ نهاية المسار الوظيفي الذي تختاره لأنه يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم.أما الفقرة (٢٢) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٢٣) وهذا مؤشر على إن الوزارة المبحوثة لم تهتم بشكل كبير بوضع بدائل أمام موظفيها لتعديل مسارهم الوظيفي أو المغادرة عند بلوغهم المرحلة الأخيرة منه.

ثانيا: تشخيص نوع البرنامج التدريبي وأبعاده الفرعية

أ- التوجيه

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (٩) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٣.٥٢) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (٩) إجابة عينة الدراسة على بعد التوجيه

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١	توجد في المنظمة أساليب خاصة للترحيب بالموظف الجديد وتعريفه بزملاء العمل.	٣.٨٠	١.٠٩	٠.٢٩
٢	هناك دليل لتوجيه العاملين الجدد في المنظمة لتوضيح طبيعة وكيفية إنجاز وظائفهم.	٣.٥١	١.١٦	٠.٣٣
٣	عملية التوجيه منظمة في إطار جدولة زمنية محددة مسبقاً.	٣.٢٨	١.٠١	٠.٣١
٤	سياسة التوجيه التي تستخدمها المنظمة تؤدي إلى تكييف الموظف الجديد مع بيئة عمله.	٣.٥١	٠.٩١	٠.٢٦
	الإجـــمـــــالـــي	٣.٥٢	٠.٨٧	٠.٢٥

وقد حصلت الفقرة (١) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٨٠) وبلغ الانحراف المعياري (١.٠٩) وبلغ معامل الاختلاف (٠.٢٩) ، وهو يدل على اهتمام الوزارة المبحوثة (وزارة النفط) بتوفير أساليب خاصة للترحيب بالموظف الجديد وتعريفه بزملاء العمل.أما الفقرة (٣) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٢٨) ، وهذا يدل على إن سياسة التوجيه في الوزارة المبحوثة ليس بالضرورة أن تكون منظمة في إطار جدولة زمنية محددة مسبقا.

ب- التدريب أثناء العمل

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (١٠) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٣.٩٧) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (١٠) إجابة عينة الدراسة على بعد التدريب أثناء العمل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٥	التدريب أثناء العمل هو سياسة معتمدة من قبل المنظمة.	٤.١١	٠.٩٣	٠.٢٣
٦	يقتصر التدريب أثناء العمل على الملتحقين الجدد بالعمل.	٣.٦٠	١.٠٤	٠.٢٩
٧	يهتم المديرون بالتدريب أثناء العمل ولجميع العاملين.	٤.٠٨	٠.٨٦	٠.٢٢
٨	التدريب في موقع العمل يجعل بيئة العمل أكثر راحة وملائمة.	٤.٠٣	٠.٩٤	٠.٢٣
٩	تعقد أثناء العمل اجتماعات دورية لمناقشة النجاحات والإخفاقات واستعراض المعالجات.	٣.٧١	١.١٤	٠.٣١
١٠	يجري تدريب العاملين أثناء العمل بما لا يؤثر في مستوى إنتاجية المنظمة.	٣.٩٥	٠.٨٠	٠.٢٠
١١	إن التدريب أثناء العمل يساعد على اكتساب معارف ومهارات إيجابية تجاه العمل.	٤.٣٥	٠.٧٨	٠.١٨
	الإجـــمـــــالـــي	٣.٩٧	٠.٦٢	٠.١٦

وقد حصلت الفقرة (١١) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٥) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٧٨) وبلغ معامل الاختلاف (٠.١٨) ، وهذا مؤشر على إن التدريب أثناء العمل يساعد على اكتساب معارف ومهارات إيجابية تجاه العمل لدى عينة الدراسة .أما الفقرة (٦) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٦٠) وهذا يدل على إنه ليس بالضرورة أن يقتصر التدريب أثناء العمل على الملتحقين الجدد للعمل في الوزارة المبحوثة.

ج- التدريب لتجديد المعرفة والمهارة

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (١١) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٣.٩٤) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (١١) إجابة عينة الدراسة على بعد التدريب لتجديد المعرفة والمهارة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٢	يمكن تدريب العاملين على تبني الأفكار الجديدة.	٤.٣٣	٠.٧٦	٠.١٨
١٣	تحرص المنظمة على تحديد المتدربين الذين يعانون من انخفاض في الأداء.	٣.٧٦	٠.٩٧	٠.٢٦
١٤	الدورات التدريبية المتاحة حاليا تساعد في تنمية المهارات والقدرة على حل المشكلات.	٣.٧٧	٠.٩٩	٠.٢٦
١٥	أحصل على اتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكي بالدورات التدريبية.	٤.٣٩	٠.٦٨	٠.١٥
١٦	تقوم المنظمة باختبار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة ومهارات.	٣.٤٥	١.٠٤	٠.٣٠
	الإجـــمـــــالـــي	٣.٩٤	٠.٥٥	٠.١٤

وقد حصلت الفقرة (١٥) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٣٩) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٦٨) وبلغ معامل الاختلاف (٠.١٥) ، وهذا مؤشر على إن عينة الدراسة في الوزارة المبحوثة (وزارة النفط) تحصل على اتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكها بالدورات التدريبية.أما الفقرة (١٦) فقد حققت أدنى

متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٤٥) وهذا يدل على عدم اهتمام الوزارة المبحوثة بشكل كبير باختبار المتدربين لمعرفة ما اكتسبوه من معرفة ومهارة عند خضوعهم للبرنامج التدريبي.

د- التدريب لغرض الترقية والنقل

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (١٢) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٤.٠٧) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (١٢) إجابة عينة الدراسة على بعد التدريب لغرض الترقية والنقل

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
١٧	تدريب العاملين يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.	٤.٤٠	٠.٦٨	٠.١٥
١٨	تهتم الإدارة بتهيئة العاملين لتولي مراكز وظيفية جديدة عن طريق التدريب.	٣.٨٨	٠.٩٤	٠.٢٤
١٩	يخلق التدريب دافعية أكبر لدى المتدربين لتحمل مسؤوليات أوسع.	٤.٢١	٠.٧٤	٠.١٨
٢٠	تعتمد المنظمة البرامج والدورات التدريبية معياراً لتطوير المسار الوظيفي للموظف.	٣.٧٩	٠.٩٦	٠.٢٥
	الإجـــمـــالـــي	٤.٠٧	٠.٦٣	٠.١٥

وقد حصلت الفقرة (١٧) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٤.٤٠) وبلغ الانحراف المعياري (٠.٦٨) وبلغ معامل الاختلاف (٠.١٥) ، وهذا يدل على إن تدريب العاملين في الوزارة المبحوثة (وزارة النفط) يمنحهم القدرة على تطوير قدراتهم وتغيير أساليب عملهم بصورة أفضل.أما الفقرة (٢٠) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٣.٧٩) وهذا يدل على عدم اعتماد الوزارة المبحوثة على البرامج والدورات التدريبية كمعيار لتطوير المسار الوظيفي لموظفيها.

هـ- التدريب لغرض التقاعد

فيما يتعلق باستجابات العينة حول هذا البعد يتبين من الجدول (١٣) فأن الوسط الحسابي الإجمالي بلغ (٣.٢١) ، وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يعني إن الاتفاق حول هذا البعد كان بمستوى عالي جدا.

جدول (١٣) إجابة عينة الدراسة على بعد التدريب لغرض التقاعد

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
٢١	تتيح المنظمة الفرصة لجميع الموظفين للحصول على الدورات التدريبية التي يحتاجونها لحين بلوغهم التقاعد.	٣.٧٥	١.٠٣	٠.٢٧
٢٢	يخضع الموظفون عند نهاية مسارهم الوظيفي إلى برامج تدريبية متخصصة لغرض تهيئتهم للتقاعد.	٢.٥٦	١.٢١	٠.٤٧
٢٣	يكتسب الموظفون قدرات عالية من البرامج التدريبية خلال حياتهم الوظيفية تساعدهم في ممارسة أعمال أخرى بعد التقاعد.	٣.٣٣	١.١٢	٠.٣٤
	الإجـــمـــالـــي	٣.٢١	٠.٨٧	٠.٢٧

وقد حصلت الفقرة (٢١) على أعلى متوسط حسابي بلغ (٣.٧٥) وبلغ الانحراف المعياري (١.٠٣) وبلغ معامل الاختلاف (٠.٢٧) ، وهذا يدل على إن الوزارة المبحوثة (وزارة النفط)تتيح الفرصة لجميع العاملين بالحصول على الدورات التدريبية التي يحتاجونها لحين التقاعد.أما الفقرة (٢٢) فقد حققت أدنى متوسط حسابي إذ بلغت قيمة الوسط لها (٢.٥٦) وهذا يدل على عدم اهتمام الوزارة المبحوثة بضرورة خضوع جميع موظفيها عند نهاية مسارهم الوظيفي إلى برامج تدريبية متخصصة لغرض تهيئتهم للتقاعد.

ثالثا: علاقات التأثير للمتغيرات المبحوثة للدراسة:

تهدف هذه الفقرة إلى اختبار الفرضية والتي مفادها (تؤثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيرا ذا دلالة معنوية في تحديد نوع البرنامج التدريبي) ولغرض التحقق من ذلك يمكن تناولها كالآتي:

جدول (١٤) نتائج تأثير متطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي

متطلبات المسار الوظيفي	تحديد نوع البرنامج التدريبي		
	F	R2	B
ممارسة الوظيفة	١٥.٩٥٨	٠.١٧٩	٠.٣٨٨
التقدم الوظيفي	٢٩.٤٧٦	٠.٢٨٨	٠.٤١٩
المحافظة على الوظيفة	٣٥.٩١١	٠.٣٣٠	٠.٤٨١
التفكير الإستراتيجي	٣٨.٨٩٤	٠.٣٤٨	٠.٣٧٣
إجمالي الأبعاد	٦٧.٧٦	٠.٤٨١	٠.٧١٧

عند مستوى معنوية (٠.٠١)

١- هناك تأثير كبير لمتطلبات المسار الوظيفي كمتغير كلي على مجمل نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٦٧.٧٦) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (٦.٩٩) وفسر ما نسبة (٠.٤٨) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي ، كما إن قيمة B قد بلغت (٠.٧١٧) فهي تدل على إن تغيرا مقداره (١) في متطلبات المسار الوظيفي سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج التدريبي مقداره (٠.٧١٧).

٢- أما على مستوى الأبعاد الفرعية فأن بعد ممارسة الوظيفة قد حقق تأثيرا كبيرا على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (١٥.٩٥٨) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (٦.٩٩) وفسر ما نسبة (٠.١٨) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي ، كما إن قيمة B قد بلغت (٠.٣٨٨) فهي تدل على إن تغيرا مقداره (١) في ممارسة الوظيفة سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج التدريبي مقداره (٠.٣٨٨).

٣- أما بعد التقدم الوظيفي قد حقق تأثيرا كبيرا على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٢٩.٤٧٦) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (٦.٩٩) وفسر ما نسبة (٠.٢٩) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي ، كما إن قيمة B قد بلغت (٠.٤١٩) فهي تدل على إن تغيرا مقداره (١) في التقدم الوظيفي سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج التدريبي مقداره (٠.٤١٩).

٤- أما بعد المحافظة على الوظيفة قد حقق تأثيرا كبيرا على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٥.٩١١) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (٦.٩٩) وفسر ما نسبة (٠.٣٣) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي ، كما إن قيمة B قد بلغت (٠.٤٨١) فهي تدل على إن تغيرا مقداره (١) في المحافظة على الوظيفة سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج التدريبي مقداره (٠.٤٨١).

٥- أما بعد التفكير الإستراتيجي فقد حقق تأثيرا كبيرا على نوع البرنامج التدريبي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (٣٨.٨٩٤) وهي أكبر بكثير من قيمة F الجدولية البالغة (٦.٩٩) وفسر ما نسبة (٠.٣٥) من التباين الحاصل في متطلبات المسار الوظيفي ، كما إن قيمة B قد بلغت (٠.٣٧٣) فهي تدل على إن تغيرا مقداره (١) في التفكير الإستراتيجي سيؤدي إلى تغيير في نوع البرنامج التدريبي مقداره (٠.٣٧٣).

وبما إن إجمالي أبعاد متطلبات المسار الوظيفي قد حققت تأثيرا معنويا في تحديد نوع البرنامج التدريبي فإن هناك مبرر لقبول الفرضية الرئيسة التي مفادها (تؤثر متطلبات المسار الوظيفي تأثيرا ذا دلالة معنوية في تحديد نوع البرنامج التدريبي).

المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات

١- تبين من خلال بعد ممارسة الوظيفة إن الوزارة تهتم بضرورة وجود فهم واضح عن المسار الوظيفي لدى العاملين وهذا يدل على مدى تركيز الوزارة على ضرورة اطلاع الموظفين على متطلبات الوظيفة التي يشغلونها.
٢- اتضح من خلال بعد التقدم الوظيفي إن الوزارة تعتمد على التحليل الوظيفي الدقيق للتعرف على خطوط التقدم الوظيفي للعاملين ، وهذا يشير إلى مدى اهتمام الوزارة بجمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها.
٣- أما من خلال بعد المحافظة على الوظيفة فقد تبين مدى اهتمام عينة الدراسة بضرورة الحصول على معلومات مهنية جديدة، وهذا يدل على رغبة الموظفين على تطوير مهاراتهم لأجل استمرارهم للعمل في الوزارة.
٤- أما بعد التفكير الإستراتيجي فقد تبين من خلاله مدى اهتمام العاملين ببلوغ نهاية المسار الوظيفي لإنه يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم التي يتمتعون بها، كما تبين عدم اهتمام الوزارة بشكل كبير بتوفير بدائل للموظف عند نهاية خدمته، وهذا دليل على إن الوزارة لا تولي اهمية لبقاء الموظف واستمراره للعمل فيها.
٥- اهتمت الوزارة بضرورة توفير أساليب خاصة للترحيب بالموظف الجديد وتعريفه بزملاء العمل ضمن بعد التوجيه ، وهذا يدل على مدى اهتمام الوزارة بالموظف الجديد وضرورة تكيفه مع بيئة عمله.
٦- ركزت الوزارة على ضرورة تدريب عامليها أثناء عملهم لأن ذلك يساعد على اكتساب معارف ومهارات إيجابية تجاه العمل لدى عينة الدراسة، وكذلك عدم اقتصار التدريب أثناء العمل على الملتحقين الجدد بالعمل.
٧- بين البحث إن الموظفين يحصلون على إتجاهات وأفكار جديدة من خلال اشتراكهم بالدورات التدريبية لغرض تجديد المعرفة والمهارة ، وهذا دليل على غن التدريب يساعد على زيادة مهارات الأفراد ومعارفهم في مجال العمل الذي يؤدونه.
٨- بينت نتائج البحث إن الوزارة تتيح لجميع العاملين بالحصول على الدورات التدريبية التي يحتاجونها ، ولكنها لاتهتم بضرورة اخضاع الموظف عند نهاية مساره الوظيفي إلى برامج تدريبية لغرض تهيئته للتقاعد.
٩- بينت نتائج البحث إن هناك تأثيرا إيجابيا لمتطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي، وهذا يدل على الدور المميز لمتطلبات المسار الوظيفي في تحديد نوع البرنامج التدريبي.

التوصيات

١- ينبغي على الوزارة أن تخضع جميع العاملين لديها لدورات تدريبية تخص مجال العمل الذي يؤدوه وذلك لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية ،إضافة إلى تقييمهم باستمرار لمعرفة ما اكتسبوه من مهارات وخبرات جديدة.
٢- ضرورة إخضاع الموظفين عند نهاية مسارهم الوظيفي إلى دورات تدريبية تهيئهم للتقاعد، فضلا عن توفير الضمان المناسب لهم.
٣- توفير الدعم المستمر للعاملين وتهيئة الاجواء المناسبة التي تشجعهم على التجريب والافادة من التجارب في مجالات اخرى تعزز مكانة الوزارة وتخلق ميزة تنافسية مستدامة.
٤- ضرورة اعتماد الترقية للموظفين حسب مبدأ الجدارة والاقدمية وعدم أعتماد المحسوبية والمصالح الشخصية في الترقية.
٥- ضرورة تقديم التسهيلات المطلوبة للأفراد من اجل بلوغهم المسار الوظيفي الذي تم تحديده وحث المدراء المباشرين بتوفير المعلومات الضرورية لمرؤوسيهم عن خطوات سير كل مسار.
٦- تشجيع المشاركة الفاعلة لجميع العاملين في الندوات والمؤتمرات العلمية والفنية وفسح المجال أمامهم للمناقشة وإبداء الرأي في المشاكل المطروحة لتحقيق التنوع الفكري والمعرفي للعاملين في الوزارة.
٧- ضرورة معالجة الحالات السلبية التي تكشف عنها عملية تقييم الاداء وذلك من خلال زج الافراد المعنيين بالاداء الضعيف في دورات تدريبية وتطويرية او القيام بعملية التدوير الوظيفي.

المصادر العربية:

أولا: الكتب

١- درة، عبد الباري والصباغ، زهير(٢٠٠٨):"إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، دار الميسرة للنشر والتوزيع – عمان ، الاردن.
٢- السالم مؤيد والصالح ،عادل، (٢٠٠٢)" إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي "،ط١، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع- عمان الاردن.

٣- السكارنة، بلال خلف،(٢٠١٠)"تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية"، ط١، دار الميسرة للنشر والتوزيع – عمان ، الاردن.
٤- العقيلي،عمرو وصفي (٢٠٠٥)" إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي"،ط١، دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ، الاردن.
٥- عيشي ، عمار،(٢٠١٢)" اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين"،ط١،دار أسامة للنشر- عمان .
٦- القريوتي ، محمد قاسم ،(٢٠١٠)" الوجيز في إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ، الأردن.
٧- كشواي، باري (٢٠٠٦)" إدارة الموارد البشرية"ط٢،دار الفاروق للنشر والتوزيع- القاهرة.
٨- ماهر،أحمد (٢٠٠١) "إدارة الموارد البشرية" ط٥،الدار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان.
٩- نصر الله، حنا (١٩٩٩)، "إدارة الموارد البشرية"، ط١، دار العقل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
١٠-نظمي شحادة وآخرون ،(٢٠٠٠)"إدارة الموارد البشرية"،ط١ ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان.
١١-الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (٢٠٠٠)، "إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي"، دار مكتبة الحامد، عمان – الأردن.
١٢-ياغي ،محمد عبد الفتاح(٢٠١٠)" التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق"،ط١، " دار وائل للنشر والتوزيع – عمان ، الأردن.

ثانيا: المجلات والدوريات

١٣-مصطفى ،عماد الدين(٢٠٠٣) ،"نموذج تطور المسار الوظيفي في اطار تطبيق مدخل القدرات الوظيفية المميزة" المؤتمر العربي للاستشارات والتدريب- الشارقة.

ثالثا: الرسائل والاطاريح:

١٤-السامرائي، أحمد(٢٠١٠) "أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق" ، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة الدنماركية.
١٥-العزاوي، سحر(٢٠٠٥) ،"أثر التدريب في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
١٦-عسكر(٢٠٠٧)،" أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة ماجستير، نينوى.
١٧-العلواني، صفوان جبار كاظم (١٩٩٩)، "تخطيط المسار الوظيفي للعاملين كمدخل لتكوين القيادات الشابة في عينة من الوزارات العراقية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
١٨-المدني ،أحمد(٢٠٠٩) ،" أثر التدريب على الأداء بالمؤسسات العامة"، اطروحة دكتوراه، المملكة العربية السعودية.
١٩-المشهداني، شيماء عبد اللطيف سلمان،(٢٠٠٢)،"العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة: دراسة مسحية لآراء المدراء العاملين في الشركة العامة للنقل البري"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٢٠-الهواسي، محمود حسن،(٢٠٠٩)"أثر أبعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد

المصادر الأجنبية:

First :Book

21- Armstrong,(2009) ," hand book of human resource management",11th Ed , London.
22- Bohlander, George W.& Snell, (2004), Human Resource Management, 13th ed. South Western College Publishing.
23- Bratton, John & Gold, Jeffery, (2003), Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd ed., Palgrave Macmillan-Great Britain.
24- Denisi, Angelo S. Griffin, Ricky W., (2001), Human Resource Management, Houghton, Mifflin Company, Boston, New York.

25- Greenhaus, J.H., Callanan, G.A. & Godshalk, V.M., (2000), Career Management, 3rd ed. The Dryden Press. USA.
26- Mahapatro, Bibhuti,(2010), Human Resource management, 7th Ed, New delhi.
27- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2011) Human Resource Management, 13th ed. South-Western, USA.
28- Mathis, Robert L. & Jackson, John H., (2003) Human Resource Management, 10th ed. South-Western, USA.
29- Noe, Raymond A., & Hollenbeck, John R., & Gerhart, Barry & Wright Patric M., (1994) "Human Resource management: Gaining a Competitive advantage", Richard D. Irwin, Inc., U.S.A.
30- Spector, Paul, E.,(2000) "Industrial and organizational psychology: research and practice", 2nd ed., John Wiley & Sons, Inc., New York.
31- Stewart ,Greg& Brown , Keneth,(2009) , Human Resource management: Linking strategy to practice,2nd Ed, New jersey.
32- Torrington, Hall& Talor,(2008),, Human Resource management, 7th Ed , Prentice Hall, England.
Second: periodicals & Journal & Thesis
33- Malcom, Peel ,(1999) ,Career development helps to realize Potential . Target Management Development Review , Bradford ,5, 3 .
34- Tan ,Foong,(2008) .linking career Development practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational support .Journal of Business and Public
35- Teresa Brannick, et al,(2002) Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment

Impact of the career path requirements in determining the type of training program

Abstract:

The research deals with the important and modern two subject (career path and the type of training program), and tries to find identify the extent of the impact of the requirements of a career path in determining the type of training program in the Ministry of Oil.

In order to achieve the aim of the research was the formulation of the following hypothesis: the impact of the requirements of the career path a meaningful moral influence in determining the type of training program.

The survey was adopted in the search, and sample consisted of (75) people were a factor in the Oil Ministry of People's managers and officials and staff, and used the questionnaire as an essential tool for data collection. For the purpose of data processing has been the use of a set of statistical methods (frequency distribution, percentages, and standard deviation, and coefficient of variation, and simple deviation coefficient).

The research consisted of four parts the first devoted to the research methodology and the second to the theoretical concepts to the requirements of a career path and type of the training program and the third for data analysis and interpretation of the results of the search and final variables included the most important conclusions and recommendations reached by the search.

Based on the measured variables research, diagnosis and effect relationship between test requirements and the type of career path training program research found a set of conclusions illusion: proven health effect hypothesis that the presence of the impact of the requirements of a career path in determining the type of training program The research concluded with a set of recommendations, including: the need to bring staff at the end of their career to training courses prepare them for retirement, as well as providing them with appropriate security. The need to provide the facilities required for individuals to reaching a career path that was specified line managers urged to provide the necessary information to their subordinates for workflow steps each track.

Key words / Career path – Training type- Development Career path.