

دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية دراسة حالة جامعة باتنة

أ/ ليلي بوحديد، جامعة باتنة
أ. د/ الهام يحيياوي، جامعة باتنة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية تخطيط المسار الوظيفي، والتطرق إلى التدريب داخل المؤسسة، وإبراز مساهمته في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي من خلال التطرق إلى دراسة حالة جامعة باتنة. ولقد توصلت الدراسة إلى أهمية كلا من التدريب وتخطيط المسار الوظيفي والمساهمة الايجابية للتدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي من خلال تحسين أداء الأفراد ومستواهم. **الكلمات المفتاحية:** المسار الوظيفي، التدريب، جامعة باتنة.

Abstract:

This study aims to identify some career path-plannings; it also addresses training within an institution. Similary, it highlights the positive impact of career planning through a case study carried on at the University of Batna. The study recommends the importance of training and career planning in contributing to the positive outputand general performance of individuals each at his or her own level.

Keywords: Career path, training, University of Batna.

مقدمة:

ازداد اهتمام التسيير الحديث بالموارد البشرية وذلك بابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقتها وتنميتها، حيث كان تقليديا التركيز منصبا على الجوانب الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين ثم تطور ليشمل الموارد البشرية بأبعادها السلوكية والإدارية بغية زيادة الاستفادة من طاقتها ووضعها في الإطار

التنظيمي، ووعيا من الإدارة أن الموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تحقق لديها الخصائص الايجابية إلا بالتخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لمسارها الوظيفي. ويحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية خاصة لدى جميع الموظفين، 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 بغية الحفاظ على وضعية المؤسسة في السوق. لهذا تشتد الحاجة إلى التخطيط للمسار الوظيفي في تلاقي أهداف كل من الموظف والمؤسسة في شكل علاقة تتيح إمكانية أن يتحقق للموظف العمل في الوظيفة التي تناسبه، وتجد المؤسسة الفرد المناسب لوظائفها المتعددة المستويات. ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية التخطيط للمسار الوظيفي والحاجة إلى الاهتمام بعملياته.

ولعل التدريب أحد عمليات التخطيط للمسار الوظيفي للنهوض بالعنصر البشري، ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة حتى تتمكن المؤسسات من تنمية وجودة خدماتها ومنح فرص للمستخدمين تمكن من تحسين مستواهم العلمي والمهني، مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد معا.

إشكالية الدراسة:

باعتبار أن الموظفين يسعون إلى تحسين مستواهم الذي يعد الشاغل الأول للمؤسسات الخدمية التي لازمها ضعف الأداء منذ إنشائها إلى يومنا هذا، مما يشكل عائقا أمام مواكبتها للتغيرات السائدة عالميا، حيث تتواجد حاليا في مرحلة اقتصاد المعرفة المتميزة بالتنافس حول اكتساب المعارف والمهارات النادرة

واللازمة لتحسين أداء الموظفين، وبالتالي تحسين وتفعيل مسارهم الوظيفي. ومن هنا تأتي إشكالية الدراسة المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسة الخدمية؟

ومن منطلق هذه الإشكالية، سيتم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل التدريب ذو أهمية بالنسبة للمؤسسة الخدمية؟
 - هل يحظى تخطيط المسار الوظيفي باهتمام المؤسسة الخدمية؟
 - ما هي مساهمة التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بجامعة باتنة؟
- أهداف الدراسة:**

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على ماهية تخطيط المسار الوظيفي.
 - التطرق إلى التدريب داخل المؤسسة وعلاقته بتخطيط المسار الوظيفي.
 - إبراز مساهمة التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي من خلال دراسة حالة جامعة باتنة.
- فرضيات الدراسة:**

للإجابة على الإشكالية المطروحة ولتحقيق أهداف الدراسة، تم صياغة الفرضيات التالية:

- يعتبر التدريب ذو أهمية بالمؤسسة الخدمية.
 - يحظى تخطيط المسار الوظيفي باهتمام المؤسسة الخدمية.
 - يساهم التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالمؤسسة الخدمية.
- أهمية الدراسة:**

تتبع أهمية الدراسة من خلال التطرق لنشاط أساسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ألا وهو نشاط التدريب وعلى كيفية تسييره، خاصة

أنه يساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء الموظفين وتفعيل مسارهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة بكفاءة وفعالية.

كما تتمثل أهمية الدراسة في التعرف على مكانة التدريب في إحدى المؤسسات الجزائرية الخدمية ودورها في تفعيل المسار الوظيفي، وذلك من خلال دراسة حالة جامعة باتنة.

منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال تحليل المفاهيم الخاصة بالمسار الوظيفي والتدريب، وذلك بالاعتماد على مسح مكتبي للدراسات النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة، إضافة إلى استخدام منهج دراسة حالة من خلال التطرق إلى دراسة حالة جامعة باتنة لإبراز دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي، بالاعتماد على تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على عينة الدراسة بهدف تجميع البيانات المتعلقة بآراء العينة وتحليلها واستخلاص النتائج.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية، تم التطرق في المحور الأول إلى ماهية تخطيط المسار الوظيفي، والثاني إلى التدريب داخل المؤسسة وانعكاسه على تخطيط المسار الوظيفي، والثالث إلى التدريب ودوره في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بجامعة باتنة.

أولاً: ماهية تخطيط المسار الوظيفي

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تحدد الكيفية التي بواسطتها تستطيع المؤسسة مساعدة أفرادها لتنمية

مسارهم الوظيفي، وذلك لتحقيق الرضى والحفز لهم نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في خطوات متسلسلة تبدأ من أول السلم الوظيفي حتى سن التقاعد⁽¹⁾.
ولفهم هذه العملية أكثر سنحاول في هذا المحور تغطية جوانب هذه الوظيفة من خلال تحديد مفهوم كل من المسار الوظيفي وتخطيطه، واستخداماته وخطواته.

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 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 لدى 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.

وانطلاقاً مما سبق، يمكن تعريف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الخبرات المرتبطة بالعمل والتي تمتد عبر حياة الفرد⁽²⁾. وتشمل الخبرات الوظيفية كل

1- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص259.

2- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص546.

المراكز الوظيفية وخبرات العمل ونوعيات المهام، وهناك بعض الباحثين الذين أضافوا السلوك والاتجاهات المرتبطة بالعمل⁽¹⁾.

2- تعريف تخطيط المسار الوظيفي:

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 الرضى عن العمل"⁽²⁾. أما البعض الآخر فعرفه 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⁽³⁾.

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول 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.

3- خطوات تخطيط الفرد لمساره الوظيفي:

إن تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي للأفراد هي خطوات مرنة تمثل تطور ونجاح الموظف عبر حياته الوظيفية، والمرونة تعني أن الترقية غير محصورة

1- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص305.

2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 374.

3- صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 286.

بوظيفة واحدة فقط بل بعدة وظائف بديلة، وعملية التخطيط هذه مسؤولية الفرد ذاته في المقام لأول، حيث يجب على الفرد أن يقوم بالخطوات التالية⁽¹⁾:

أ- تقويم الفرد لذاته، حيث يتعرف على طموحاته وآماله ثم يتعرف على قدراته وإمكانياته ومهاراته، ثم يقارن إذا كانت القدرات والإمكانيات والمهارات كافية لتحقيق طموحاته وآماله، وإذا كانت غير كافية فمن الحلول العامة التي يجب القيام بها هي أن يقوم الفرد ببعض التدريبات المتوفرة في الوقت الحاضر، أو من خلال الحصول على مشورة بعض الجهات المتخصصة أو من خلال المديرين أو الرؤساء في المنظمة التي يعمل بها.

ب- تحديد الفرص الوظيفية المتاحة سواء في داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد حالياً والتي يمكن حصرها من خلال ما تنشره من معلومات عن الوظائف مثل دليل الشركة، المسارات الوظيفية، فرص الترقية والنقل في المستقبل، أو الفرص الوظيفية المتاحة في سوق العمل ككل.

ج- تحديد الفرد لأهدافه الوظيفية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، ويجب ملاحظة أن الأهداف التي تتضمن طموحات عالية تتضمن أيضاً تحديات لاكتساب المهارات والمعارف التي تتلائم مع تلك الطموحات، كما أن الأهداف التي يمكن تحقيقها هي الأهداف التي تتلائم مع قدرات وإمكانيات الفرد.

د- إعداد الخطط المستقبلية: بعد تحديد الأهداف الوظيفية يقوم الفرد بعد ذلك بإعداد الخطط المستقبلية اللازمة لتحقيق مختلف هذه الأهداف، ويمكن أن يبدأ الفرد بالخطط قصيرة الأجل وكذا البرامج الرسمية في تحقيق ذلك⁽²⁾.

هـ- تنفيذ الخطط: حتى يحقق الفرد خطته المختلفة بالأهداف الوظيفية فهو بحاجة إلى مناخ تنظيمي يساعد ويشجع على التنمية الوظيفية إضافة إلى العمل

1- عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 517.

2- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 245.

على تطوير طموحاته كما ينبغي على المؤسسة أن تدعم الأنشطة التي تساعد على تحقيق ذلك مثل توفير فرص التدريب، الأنشطة التثقيفية، وإحداث التعديلات الهيكلية التي تساعد على فتح مجالات الترقية أمام الأفراد.

4- استخدامات تخطيط المسار الوظيفي:

تتمثل الاستخدامات الأساسية لتخطيط المسار الوظيفي في المجالات التالية⁽¹⁾:

- إعداد القيادات الإدارية: يؤدي تخطيط المسار الوظيفي دوراً رئيسياً في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتدريبها وتنميتها مبكراً حتى تكون جاهزة لتسليم المسؤولية عندما يحين الوقت لإحلال الصف الأول من القيادات الإدارية وبشكل لا يؤثر على استمرارية واستقرار الأداء بالمؤسسة.
- الترقية والنقل: في ظل وجود خطة لتخطيط المسار الوظيفي للأفراد تصبح قرارات الترقية والنقل والحركة أفقياً ورأسياً مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات الشخصية أو الأقدمية. (تعتبر الترقية أساساً للنقل في بعض الأحيان)
- الإحلال الوظيفي: يجب أن يعتمد تنفيذ أي برنامج الإحلال الوظيفي للأفراد إلى حد كبير على وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للأفراد الأكفاء والتي سوف تحل محل الأفراد غير الأكفاء في المواقع الوظيفية المختلفة خلال الفترة القادمة، ذلك أنه بدون وجود خطة لتنمية المسارات الوظيفية للأفراد تصبح عملية الإحلال الوظيفي عملية عشوائية تؤثر على أداء المؤسسة واستقرارها.

1- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 221.

- **وظيفة التدريب:** تبين خطة المسار الوظيفي التدرج الوظيفي للأعمال واحتياجات الفرد خلال كل مرحلة على طول المسار للتدريب لزيادة مهاراته وأيضاً معارفه واتجاهاته لكي يكون مناسباً للوظيفة التي سيشغلها.

- **تقدير التكاليف:** يساعد وضع خطة للمسار الوظيفي تقدير التكاليف المحتملة مستقبلاً للتدريب والأجور والحوافز والمكافآت مثلاً، واستعداد المؤسسة لها مسبقاً⁽¹⁾.

- **مواجهة التغيرات والتكيف معها:** تواجه المنظمات تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية، وغيرها، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى إحداث تعديلات سواء في الوظائف أو المتطلبات الأداء، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط للمسارات الوظيفية البديلة، وذلك للحد من حالات المخاطرة.

- **رفع مستوى الرضى وتحقيق طموحات الموظفين:** أصبح الأفراد في هذا العصر يهتمون بالعمل في وظائف تحقق لهم إشباع في حاجيات كثيرة وتقابل طموحاتهم بصدر رحب، وتسعى إلى رضاهم، وقيام أي مؤسسة بتخطيط المسار الوظيفي كفيل بتحقيق ذلك.

ثانياً: التدريب بالمؤسسة ومساهمته في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي
لفهم ماهية التدريب ومساهمته في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي، سنتطرق إلى العناصر التالية:

1- مفهوم التدريب: (training)

يشمل التدريب مجموعة الدورات والبرامج التدريبية التي يتلقاها الفرد خلال فترة تدرجه في الوظائف المختلفة بالمؤسسة والتي يستطيع من خلالها الإطلاع بمهام ومسؤوليات هذه الوظائف وفقاً لمتطلبات الأداء فيها⁽¹⁾.

1- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 224.

ولقد وردت عدة تعاريف للتدريب، وهي كالاتي:

هناك من يرى أن التدريب مرادف لمصطلح التكوين، رغم أن "التدريب لا يختلف عن التكوين (formation) ما عدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات، والثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي، لذا فإن مصطلح التدريب هو الأكثر استخداما"⁽²⁾.

ويعرف التدريب بأنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد الموظفين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد"⁽³⁾. كما يعرف التدريب بأنه: "عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي وعلمي"⁽⁴⁾. ويعرف على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم"⁽⁵⁾. كما يعرف بأنه "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف

1- أحمد السيد كردي، أهمية ربط المسار الوظيفي بالتدريب، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2013/10/02)

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127407>

2- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى: الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 12 و 13 ماي، 2010، ص 9.

3- محمد عباس سهيلة وعلي علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 134.

4- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2008، ص 35.

5- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 88.

وقواعد وسلوك موجه لتطوير أداء الموظفين أو استعمال تقنية حديثة تتعلق بها، أو يهيئه لشغل وظيفة أعلى في المستقبل⁽¹⁾.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة، من خلال توسيع معارفهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التحفيز المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتنفق مع طموحهم الشخصي، وذلك ضمن برنامج تخططه الإدارة مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المنظمة وحاجات الدولة في المستقبل من أعمال.

2- طرق التدريب:

يتم التدريب باستخدام عدة طرق من أهمها⁽²⁾:

- **التدريب في مواقع العمل:** هذه الطريقة تكون في موقع العمل وهي أقل تكلفة، حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارساً له بصورة مباشرة.

- **تدوير العمل:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل الأفراد الموظفين داخل المؤسسة من قسم إلى آخر أو من عمل لآخر، ويصاحب هذه العملية التوجيه لتعريف الفرد بالعمل الجديد المنقول إليه.

- **التدريب في بيئة مماثلة للعمل:** يتم بموجب هذا النوع تهيئة مكان بمستلزمات مشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي أي نماذج من المكان والآلات التي يستخدمها العامل في العمل.

1- حسن عمار حسين، إدارة شؤون الموظفين - مبادئ الأسس العامة والتطبيقات، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص 217.

2- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 222.

- **المحاضرات:** إن هذه الطريقة تعتمد بصورة أساسية على الاتصالات بدلا من الالتحاق بالعمل، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات.

- **تمثيل الأدوار:** تتيح هذه الطريقة للأفراد التعامل مع الموقف الفعلي والأفراد الذين يتفاعلون في هذا الموقف، وبموجبها توكل للمشاركين أدوار يطلب منهم التصرف إزائها وكأنهم في الواقع.

- **تدريب الحساسية:** يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة وكيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم⁽¹⁾.

3- المراحل الأساسية للتدريب:

تتمثل المراحل الأساسية للتدريب في أربع مراحل، وهي كالآتي:

- أ- **تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية:** يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها "جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد، بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج"⁽²⁾.
- ب- **تصميم وتنفيذ البرنامج التدريبي:** ويقصد بهذه العملية تحديد المواصفات والمكونات المختلفة للعمل التدريبي حيث يؤدي تنفيذه إلى تحقيق الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾.

1- مصطفى أحمد سيد، إدارة التغيير في مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 58/57، أبريل 1994، ص 37.

2- السيد عيلوه، **تحديد الاحتياجات التدريبية**، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 23.

ج- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، وكذلك نوع البرنامج.

د- **تقييم التدريب:** من بين التعريفات التي تناولت التقييم ما أشار إليه كيرك باتريك (Kirkpatrick): "بأنه عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها"⁽²⁾. وهناك من يعرفه "بأنه الإجراءات المتبعة التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، ومدى تغير المتدربين من حيث ما أحدثه التدريب وأيضاً كفاءة المدربين"⁽³⁾.

مما سبق، يمكن القول أن التدريب يهدف في النهاية إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لتطلعات المؤسسة ورفع كفاءة موظفيها.

4- مساهمة التدريب في تطوير وتفعيل تخطيط المسار الوظيفي

يؤدي التدريب دوراً هاماً في عملية تطوير تخطيط المسار الوظيفي من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها والتي تتمثل في الآتي⁽⁴⁾:

- أهداف بيداغوجية: تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتدربون وتعتبر مورداً مهماً لبناء كفاءة الأفراد.

1- علي السلمي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، القاهرة، ص ص 44-45.

2- عبد المحسن فالح اللحيدي، **تقييم البرامج التدريبية**، بحث مقدم إلى: ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، عمان، الأردن، 2 - 4 مارس، 1997، ص 247.

3- محمد عمرو صادق، **تقييم التدريب والعائد في الاستثمار التدريبي**، بحث مقدم إلى: مؤتمر "الاستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أبريل، 2004، ص 83.

4- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص 257.

- الأهداف الخاصة بزيادة الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يكتسبها المتدربون بعد تجديد المعارف والدراية التي إكتسبوها من التدريب.
- أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التدريب على أداء المؤسسة، ويمكن أن تظهر من خلال مؤشرات مثل الجودة، خفض التكلفة،..الخ.
- تحسين مستوى الأداء: يساهم التدريب في مساعدة الموظفين الجدد على كيفية إنجاز الأعمال بكفاءة، أما بالنسبة للموظفين القدامى وذوي الخبرة فيساعدتهم على تحسين أدائهم بفعالية من خلال التنمية الإدارية.
- تطوير تخطيط المسار الوظيفي: يهتم التدريب بتنمية الفرد وإستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، وهذا من خلال دراسة وتقييم قدراته وطاقاته وطموحاته وتحديد أهدافه الوظيفية، ومن ثم تحديد مجالات العمل الأنسب له في إطار ما تتوفر عليه المؤسسة من فرص للتطور والنمو الوظيفي، وبما يحقق أهداف كل من الفرد والمؤسسة معا، ويزداد إهتمام كل من الفرد والمؤسسة بعملية تخطيط المسار الوظيفي إلى درجة يمكن القول أن هناك مدخلين لتطوير تخطيط المسار الوظيفي، مدخل فردي يتم من خلاله تحديد قدرات وطموحات الفرد ونقاط قوته وضعفه، ومن ثم تحديد أهدافه الوظيفية ووضع الخطط والبرامج التدريبية التي تسمح بتحقيقها، ومدخلا تنظيميا يتم من خلاله إعداد مسارات الحركة الوظيفية التي توضح خطوط حركة الأفراد بين الوظائف ومختلف المسارات الوظيفية التي يشتمل عليها الهيكل الوظيفي للمؤسسة، وما تتطلبه من مؤهلات وقدرات وبرامج تدريبية وشروط أخرى.
- الإرتقاء بمستوى الأمان الوظيفي: أي يكون العمال أقل عرضة لإصابات وضغوط العمل من خلال تطوير القدرات الفنية والسلوكية والعقلية لهم⁽¹⁾.

1- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص 19.

ثالثاً: التدريب ودوره في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بجامعة باتنة

لتوضيح دور التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بجامعة باتنة، سيتم

التطرق إلى ما يلي:

1- تقديم جامعة باتنة:

تعتبر جامعة باتنة من أكبر الجامعات الجزائرية من حيث مكوناتها، ويعود تاريخ نشأتها إلى شهر سبتمبر سنة 1977، حيث تأسست بداياتها بموجب المرسوم رقم 91/77 المؤرخ في 3 رجب 1397 هـ الموافق لـ 20/06/1977م في إطار مركز جامعي يضم قسمين، أحدهما العلوم القانونية والثاني للغة والأدب العربي، وقد كانت المزرعة القديمة بالمنطقة الصناعية أول هيكل انطلقت فيه الدراسة الجامعية بالولاية.

وعملا على التسيير الأمثل للمركز الجامعي بأقسامه وتخصصاته المختلفة أعيدت هيكلته سنة 1985م ليضم ستة معاهد وطنية تتمتع بالاستقلالية المالية والإدارية، غير أن التطورات التي شهدتها التكوين الجامعي على المستوى الوطني دفعت إلى الوصاية على إلغاء نظام المعاهد الوطنية، وتأسيس جامعة باتنة لتضم العديد من المعاهد والتي تتفرع بدورها إلى دوائر، وذلك وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 136/89 المؤرخ في 01/08/1989.

بعدها شهدت جامعة باتنة تغييرات كبيرة على المستويين الهيكلي والبيداغوجي، إذ تم الشروع في التأسيس لهياكل قاعدية جديدة تتعلق بالمقاعد البيداغوجية ومقرات الإيواء خاصة في المقر الجديد لجامعة الحاج لخضر، كما اعتمدت العديد من التخصصات الحديثة التي تدعمت بها المنظومة البيداغوجية للجامعة، مما جعلها تستقطب العديد من الطلبة من داخل وخارج الولاية، حيث ارتفع عدد المسجلين بها من 10 آلاف طالب سنة 1989 ليصل إلى 46743

طالب سنة 2006، و56860 طالب وطالبة في جميع التخصصات سنة 2014⁽¹⁾.

وتتوزع الجامعة على المركبات التالية:

- مركب الجامعة الجديدة ويضم كلية العلوم وكلية الاقتصاد وكلية الآداب والعلوم الإنسانية.
- المركب الجامعي رقم 01 (عبروق مدني) يضم كلية الهندسة.
- المركب الجامعي رقم 02 (بن بعطوش عبد العالي) ويضم كلية الحقوق.
- المعهد الوطني للتعليم العالي للعلوم الإسلامية، ويضم كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية.
- مركب تكوين تقني العمارات (MATUC) ويضم قسم التاريخ.
- مركب كلية العلوم الطبية ويضم قسم الطب وقسم الصيدلة.
- مركب البحث بالمحافظة سابقا.

ويضم المركب الجامعي رقم 1 (عبروق مدني) كل من: الإدارة (رئاسة الجامعة) ونيابات مديرية الجامعة للتكوين العالي والتدرج والشهادات، التكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي، العلاقات الخارجية والتعاون والاتصال والتنشيط والتظاهرات العلمية، أما نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه فتوجد بالجزء الجديد للجامعة، في انتظار الانتقال إلى المبنى الحديث الانجاز المتواجد على مستوى الجزء الجديد للجامعة.

وفي إطار تحسين الحياة الجامعية للطلبة سجل على مستوى جامعة باتنة المشروع الواعد القطب الجامعي الجديد بفسديس في إطار البرنامج الخماسي لفخامة رئيس الجمهورية 2005/2009، والذي شرع في استغلاله التدريجي مطلع الموسم الجامعي 2013/2014 لما لا يقل عن 22 ألف مقعد بيداغوجي

1- وثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية بجامعة باتنة لسنة 2012.

وأكثر من 12 ألف سرير و31 مخبر بحث، إلى جانب العديد من المرافق الهامة وهو مرشح أن يصبح في المستقبل جامعة باتنة2 بعد تقسيمها خاصة وأن الملف المتعلق بذلك أودع شهر جوان 2012 لدى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويرتقب تحويل حوالي 7 آلاف طالب شهر سبتمبر 2015 إلى قطب فسديس الجامعي بباتنة بعد رفع بعض التحفظات التي كانت تعيق استغلاله الكلي منها ربطه بشبكة التموين بالماء، حيث تم البدء بتحويل طلبة التخصصات التي لا تتطلب إمكانات كبيرة لاسيما المخابر منها: شعب الرياضيات والإعلام الآلي والبيولوجيا، على أن يلتحق طلبة باقي المعاهد والكليات الأخرى تدريجيا بهذا المرفق الجديد(1).

كما تعمل الجامعة على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي(2):

- التحكم في المعارف من الجانب العلمي والتكنولوجي والإنساني بالاعتماد على التطوير المناسب للبحث العلمي.
- تمكين الطالب من اكتساب المعارف وتعميقها وتويعها في اختصاصات مختلفة.
- تشجيع البحث العلمي وتوفير الإمكانيات اللازمة لتجسيد هذه المشاريع على أرض الواقع.
- اكتساب المهارات التكنولوجية للمساهمة في تطوير الأنظمة المعلوماتية وتعميم التعامل بها في مختلف القطاعات.

1- مهدي، تحويل 7 آلاف طالب إلى قطب فسديس الجامعي، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/10/31)

http://www.constantine-aps.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=30520

2- الموقع الرسمي لجامعة باتنة، التعريف بالجامعة، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/10/31)
<http://ar.univ-batna.dz/index.php/2012-04-18-08-21-12>

2- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

2-1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بجامعة باتنة، حيث بلغ عددهم في سنة 2012 حوالي 642 موظف إداري، أما عينة الدراسة فتتمثل في مجموعة من الأفراد الإداريين الذين تم تدريبهم والذي بلغ عددهم 243 إداري⁽¹⁾. وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية المنتظمة من الموظفين الإداريين الخاضعين للتدريب في جامعة باتنة والتي تقدر ب 18 مفردة، وتم استرجاع جميع الاستثمارات الموزعة على عينة الدراسة، أي نسبة الإجابة بلغت 100%.

2-2- أداة الدراسة استمارة استبيان، وتكونت من ثلاثة أجزاء:

- الجزء الأول: يغطي الأسئلة المتعلقة بأهمية التدريب في الجامعة.
- الجزء الثاني: يغطي الأسئلة المتعلقة بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة.
- الجزء الثالث: يغطي الأسئلة المتعلقة بمساهمة التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة.

2-3- أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

- تم الاعتماد في هذا البحث على أسلوب الجمع المباشر من خلال الطرق التالية:
- التوزيع المباشر: أي تسليم الاستمارة للمستجوبين؛
- الملاحظة: حيث الاعتماد عليها في جمع المادة العلمية والحقائق من حقل البحث؛

1- وثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية بجامعة باتنة لسنة 2012.

- مقابلة المستجوبين ومحاولة الأخذ بأقوالهم بالتدوين في استمارة البحث. كما تم الاعتماد في تحليل النتائج على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.

3- عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات:

3-1- وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (1) خصائص عينة الدراسة، حيث يبين توزيع عينة الدراسة بحسب السن أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين 20 و 30 سنة حيث بلغت نسبتهم 55.55%، أما بالنسبة للأفراد الذين يتراوح سنهم بين 31 و 40 سنة فبلغت نسبتهم 38.88%، أما بالنسبة للأفراد الذين يتراوح سنهم بين 41 و 60 سنة فبلغت نسبتهم 5.55%.

يبين توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي أنه يتضمن مستويين: الثانوي والجامعي، حيث يتركز أغلب أفراد العينة في المستوى الجامعي بنسبة 83.88%، أما بالنسبة للتعليم الثانوي فبلغت نسبته 16.66%.

يبين توزيع عينة الدراسة بحسب سنوات الأقدمية أن أغلبية عينة الدراسة تتركز في الفئة من 1 إلى 3 سنوات بنسبة 61.11%، أما بالنسبة للفئة من 3 إلى 5 سنوات فبلغت نسبة 27.77%، أما بالنسبة للفئة من 5 سنوات فأكثر بلغت نسبة 11.11%.

3-2- تحليل النتائج ومناقشتها:

أ- تحليل النتائج المتعلقة بأهمية التدريب في جامعة باتنة:

- تحليل نتائج أساس توظيف عينة الدراسة بالجامعة:

يوضح الملحق رقم (2) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة تم توظيفهم على أساس الشهادة بنسبة 72.22%، أما الأفراد الذين وظفوا على أساس الاختبار فقد بلغت نسبتهم 27.77%. وتدلل هذه النتائج على أن الجامعة تهتم باستقطاب الأفراد الحاملين للشهادات.

- تحليل نتائج شكل التدريب الذي تلقتة عينة الدراسة بالجامعة:

يوضح الملحق رقم (3) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة قد خضعوا لفترة تدريبية قصيرة بنسبة 72.22%، في حين خضع 22.23% إلى تدريب ميداني، وبلغت نسبة الأفراد الذين قد حضروا ملتقيات 5.55%، أما بالنسبة للفترات التدريبية الطويلة فهي معدومة. وتدل هذه النتائج على أن الجامعة تركز أكثر على التدريب قصير المدى، ويعود السبب في ذلك إلى حاجتها للموظفين المتدربين في أسرع وقت لمتابعة وإدارة الجامعة وسير الأمور فيها بشكل جيد.

- تحليل نتائج محاور موضوع التدريب:

يوضح الملحق رقم (4) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن موضوع التدريب يتمحور حول المواضيع النظرية بنسبة 66.66%، والمواضيع التطبيقية بنسبة 50%، أما الثقافة العامة فبلغت نسبة 11.11%. وتدل هذه النتائج على أن الجامعة تركز أكثر على المواضيع النظرية في التدريب، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من التدريب.

- تحليل نتائج مكان تلقي عينة الدراسة للتدريب:

يوضح الملحق رقم (5) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة قد تلقوا تدريبهم خارج الجامعة بنسبة 55.56%، أما بالنسبة للأفراد الذين تلقوا تدريبهم داخل الجامعة فبلغت نسبتهم 44.44%. وتدل هذه النتائج على أن الجامعة تركز وتفضل التدريب الخارجي لموظفيها لتمكينهم من تنمية قدراتهم الشخصية واكتساب أنماط وسلوكيات جديدة في العمل.

- تحليل نتائج اكتساب المعارف والمهارات لدى عينة الدراسة بعد التدريب:

يوضح الملحق رقم (6) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة قد اكتسبوا معارف ومهارات جديدة بعد التدريب بنسبة 94.44%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أنهم طوروا وجددوا في

نشاطاتهم ومهامهم بعد التدريب 22.22%، أما بالنسبة للأفراد الذين يرون أنهم طبقوا ما تعلموا في عملهم بعد التدريب فبلغت نسبتهم 16.66%. وتدل هذه النتائج على جدوى البرامج التدريبية.

- تحليل نتائج العوائق التي صادفت عينة الدراسة أثناء التدريب:

يوضح الملحق رقم (7) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة قد واجهوا عوائق تتعلق بنقص الاتصال الجماعي بنسبة 61.11%، في حين بلغت نسبة المستوى التعليمي وقلة الفهم والتوعية 33.33%، أما الجانب المالي للمؤسسة فقد بلغ نسبة 22.22%. وتدل هذه النتائج على عدم استخدام وسائل الاتصال الضرورية أثناء التدريب.

- تحليل نتائج الميزانية المخصصة للتدريب بالجامعة:

يوضح الملحق رقم (8) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن الميزانية المخصصة للتدريب بالجامعة متوسطة وغير كافية وذلك بنسبة 55.56%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن الميزانية المخصصة للتدريب ضعيفة 44.44%. ومنه يمكن القول أن الميزانية المخصصة للتدريب غير كافية، ويعود ذلك إلى ضعف الجامعة في تقدير وتخطيط الميزانية اللازمة لتغطية الاحتياجات التدريبية.

ب- تحليل النتائج المتعلقة بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في جامعة باتنة:

- تحليل نتائج معايير تحديد المسار الوظيفي في الجامعة:

يوضح الملحق رقم (9) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يتم تحديد مسارهم الوظيفي عن طريق الترقية العمودية بنسبة 88.88%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يتم تحديد مسارهم الوظيفي عن طريق النقل الوظيفي 11.11%. وتدل هذه النتائج على الترقية العمودية تعتبر كمعيار أساسي لتحديد المسار الوظيفي للموظف بالجامعة.

- تحليل نتائج رضی عينة الدراسة على مراحل المسار الوظيفي:

يوضح الملحق رقم (10) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن 50% من عينة الدراسة راضون على مراحل مسارهم الوظيفي، في حين 50% منهم ليست لديهم أدنى فكرة عن مراحل مسارهم الوظيفي. وتدل هذه النتائج على اهتمام وتتبع نصف عينة الدراسة لمراحل مسارهم الوظيفي.

- تحليل نتائج رضى عينة الدراسة على سياسة الترقية العمودية في الجامعة: يوضح الملحق رقم (11) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة ليسوا راضين تماما على سياسة الترقية العمودية في الجامعة بنسبة 66.67%، بينما بلغت نسبة الأفراد الراضين تماما على سياسة الترقية العمودية في الجامعة 33.33%.

- تحليل نتائج مدى تهيئ الجامعة لتخطيط المسار الوظيفي لعينة الدراسة: يوضح الملحق رقم (12) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن الجامعة مهيأة لتخطيط مسارهم الوظيفي وذلك بنسبة 72.22%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن الجامعة ليست مهيأة إطلاقا لتخطيط مسارهم الوظيفي 27.78%.

- تحليل نتائج مدى تمكين ومساعدة تخطيط المسار الوظيفي لعينة الدراسة: يوضح الملحق رقم (13) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن تخطيط المسار الوظيفي يساعدهم ويمكنهم من تحقيق مسارهم في طموحهم المستقبلي بنسبة 83.33%، أما الأفراد الذين يرون أن تخطيط المسار الوظيفي يساعدهم ويمكنهم من معرفة حقيقة أنفسهم فقد بلغت نسبتهم 16.66%. وتدل هذه النتائج على وعي وإدراك أغلبية أفراد عينة الدراسة بأن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تحديد مسارهم الوظيفي ومعرفة وضعيته المستقبلية، وبالتالي تحقيق طموحاتهم المرجوة.

- تحليل نتائج استخدامات تخطيط المسار الوظيفي في الجامعة:

يوضح الملحق رقم (14) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن استخدامات تخطيط المسار الوظيفي تتمثل في مجال الترقية والنقل بنسبة 61.66%، أما الذين يرون أن استخداماته تتمثل في مجال إعداد القيادات الإدارية بلغت نسبتهم 38.66%، أما الذين يرون أن استخداماته تتمثل في مجال الإحلال الوظيفي بلغت نسبتهم 27.77%.

- تحليل نتائج تقييم المسار الوظيفي السابق لعينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (15) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة ليس لديهم تقييم لمسارهم الوظيفي السابق وذلك بنسبة 94.45%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم تقييم لمسارهم الوظيفي السابق 5.55%. وتدلل هذه النتائج على أن الموظف ليس هو المسؤول عن تقييم مساره الوظيفي السابق.

- تحليل نتائج الإدراك الصحيح للإمكانيات والقدرات الذاتية لعينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (16) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة لهم إدراك صحيح عن إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية وذلك بنسبة 61.11%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين ليس لديهم إدراك صحيح عن إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية 5.55%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم بعض الشيء إدراكا صحيحا عن إمكانياتهم وقدراتهم الذاتية 33.34%. وتدلل هذه النتائج على أن التدريب قد ساهم في تنمية الإمكانيات والقدرات الذاتية لمعظم أفراد عينة الدراسة، وبالتالي، تفعيل تخطيط مسارهم الوظيفي.

- تحليل نتائج المسؤول عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي:

يوضح الملحق رقم (17) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن المسؤول عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي هي إدارة الموارد البشرية وذلك بنسبة 72.22%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون

أن الرئيس المباشر هو المسؤول عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي 27.77%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن الفرد نفسه هو المسؤول عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي 11.11%. وتدل هذه النتائج على أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة وتولي اهتماما لها.

ج- تحليل النتائج المتعلقة بمساهمة التدريب في تطوير تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة:

- تحليل نتائج مدى مساعدة المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب لعينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (18) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن المعلومات التي اكتسبوها من التدريب ساعدتهم في تحسين الأداء بنسبة 66.66%، بينما يرى البعض الآخر أن المعلومات التي اكتسبوها من التدريب ساعدتهم في التحكم بطريقة العمل بنسبة 38.66%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن المعلومات التي اكتسبوها من التدريب ساعدتهم في تنمية المسار الوظيفي 33.33%. وتدل هذه النتائج على فاعلية البرامج التدريبية ومساهمتها في خلق الرغبة لدى معظم أفراد عينة الدراسة في تغيير سلوكهم وحل مشاكلهم وزيادة الثقة بالنفس، وبالتالي التحكم بطريقة العمل وتنمية المسار الوظيفي.

- تحليل نتائج انطباع عينة الدراسة حول الدورات التدريبية التي قاموا بها:

يوضح الملحق رقم (19) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن الدورات التدريبية التي قاموا بها كانت جيدة وذلك بنسبة 88.89%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن الدورات التدريبية التي قاموا بها كانت متوسطة 11.11%، أما الانطباع المتعلق بضعف الدورات

التدريبية فهو منعدم. وتدل هذه النتائج على جودة الدورات التدريبية من حيث الطبيعة والتنوعية وطريقة تقديمها والظروف التي قدمت فيها.

- تحليل نتائج مدى مساهمة التدريب في تحسين الأداء الوظيفي لعينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (20) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب قد حسن أدائهم نوعا ما وذلك بنسبة 83.33%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن التدريب قد حسن أدائهم بشكل واضح 5.55%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن التدريب لم يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي 11.11%. وتدل هذه النتائج على أن معظم أفراد عينة الدراسة لاحظوا تحسنا ملحوظا نوعا ما بعد التدريب ويتجلى ذلك في إتقانهم لعملهم، ما أدى إلى تحسين نوعية الخدمة بالجامعة.

- تحليل نتائج مدى تلبية التدريب للحاجيات الوظيفية لعينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (21) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب يلبي الحاجيات الوظيفية نوعا ما وذلك بنسبة 83.33%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن التدريب يلبي الحاجيات الوظيفية بشكل واضح 16.67%، أما بالنسبة للإجابات على أن التدريب لا يلبي الحاجيات الوظيفية فهي منعدمة. وتدل هذه النتائج على أن التدريب ما يزال بحاجة إلى التعديل والتحسين وذلك من خلال التخطيط الجيد للبرامج التدريبية وربطها مع الحاجات الوظيفية.

- تحليل نتائج مدى مساهمة التدريب في تحسين المسار الوظيفي لعينة الدراسة:

يوضح الملحق رقم (22) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن التدريب يساهم نوعا ما في تحسين المسار الوظيفي وذلك بنسبة 55.56%، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين يرون أن التدريب يساهم

بشكل واضح في تحسين المسار الوظيفي 44.44%، في حين كانت الإجابات على أن التدريب لا يساهم في تحسين المسار الوظيفي منعدمة. وتدل هذه النتائج على أن التدريب يعمل على تحفيز ودفع الموظفين في الكشف عن طاقاتهم الكامنة ومهاراتهم المعطلة وتنمية وتطوير هذه المهارات بطريقة هادفة ومنظمة للاستفادة منها في تحسين المسار الوظيفي.

- تحليل نتائج مدى معرفة عينة الدراسة لأساليب تحسين التدريب والمسار الوظيفي:

يوضح الملحق رقم (23) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك أساليب لتحسين التدريب والمسار الوظيفي وذلك بنسبة 72.22 %، بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لا يعرفون إذا كانت هناك أساليب لتحسين التدريب والمسار الوظيفي 27.78 %، في حين كانت الإجابات المتعلقة بعدم وجود أساليب لتحسين التدريب والمسار الوظيفي منعدمة.

- تحليل نتائج الأساليب المقترحة من طرف عينة الدراسة لتحسين التدريب وتفعيل تخطيط المسار الوظيفي:

يوضح الملحق رقم (24) إجابات عينة الدراسة والتي تدل على أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك عدة أساليب لتحسين التدريب وبالتالي، تحسين المسار الوظيفي، وتتمثل في الآتي:

- تطبيق الدراسة النظرية في مكان العمل.

- جعل التدريب في شكل دورات مستمرة، وليس على شكل دورات فترات تدريبية قصيرة.

- الحوار بين المدرب والمتدربين لإبداء آرائهم، حيث يتم التدريب في شكل مؤتمر وليس مجرد إلقاء دروس نظرية.

- أسلوب التخصيص الوظيفي.

3-3- اختبار الفرضيات:

سيتم اختبار فرضيات الدراسة بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها وذلك بتأكيداتها أو نفيها كآتي:

أ- اختبار الفرضية الأولى:

لقد تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن التدريب ذو أهمية بالمؤسسة الخدمية، وذلك بعد ملاحظتنا أن نصف عينة الدراسة شباب، مما يدل على اهتمام الجامعة بتدريبهم لتحسين مستواهم ومساهمهم الوظيفي، كما أن معظم أفراد العينة ذوي مستوى جامعي، مما يعكس تدريب أفراد ذوي مستوى عالٍ من التعليم لكن ليس لديهم خبرة كافية في العمل، وتركز الجامعة على التدريب قصير المدى، ويعود السبب في ذلك إلى حاجتها للموظفين المتدربين في أسرع وقت لمتابعة وإدارة الجامعة وسير الأمور فيها بشكل جيد، كما غطى التدريب الجانب النظري أكثر من الجانب الميداني، ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل التي تفرض هذا النوع من التدريب، وتفضل الجامعة التدريب الخارجي لموظفيها لتمكينهم من تنمية قدراتهم الشخصية واكتساب أنماط وسلوكيات جديدة في العمل، وبالمقابل وجد نقص في الاتصال الجماعي بسبب عدم استخدام وسائل الاتصال الضرورية أثناء التدريب. وعليه، نستخلص بأن الفرضية الأولى صحيحة.

ب- اختبار الفرضية الثانية:

لقد تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن تخطيط المسار الوظيفي يحظى باهتمام المؤسسة الخدمية، وذلك بعد ملاحظتنا أن الترقية العمودية تعتبر كمعيار أساسي لتحديد المسار الوظيفي للموظف بالجامعة، ونصف أفراد عينة الدراسة راضون عن مساهمهم الوظيفي، ووعي وإدراك أغلبية أفراد عينة الدراسة بأن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تحديد مساهمهم الوظيفي ومعرفة وضعيته المستقبلية، وبالتالي تحقيق طموحاتهم المرجوة، وساهم

التدريب في تنمية الإمكانات والقدرات الذاتية لمعظم أفراد عينة الدراسة، وبالتالي، تفعيل تخطيط مساهم الوظيفي، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة وتولي اهتماما لها. وعليه، نستخلص بأن الفرضية الثانية صحيحة.

ج- اختبار الفرضية الثالثة:

لقد تبين من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أن التدريب يساهم في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي، وذلك بعد ملاحظتنا لفاعلية البرامج التدريبية ومساهمتها في خلق الرغبة لدى معظم أفراد عينة الدراسة في تغيير سلوكهم وحل مشاكلهم وزيادة الثقة بالنفس، وبالتالي التحكم بطريقة العمل وتنمية المسار الوظيفي، وجودة الدورات التدريبية من حيث الطبيعة والنوعية وطريقة تقديمها والظروف التي قدمت فيها، كما أن معظم أفراد عينة الدراسة لاحظوا تحسنا ملحوظا نوعا ما بعد التدريب ويتجلى ذلك في إتقانهم لعملهم، ما أدى إلى تحسين نوعية الخدمة بالجامعة، وساهم التدريب في تحفيز ودفع الموظفين في الكشف عن طاقاتهم الكامنة ومهاراتهم المعطلة وتنمية وتطوير هذه المهارات بطريقة هادفة ومنظمة للاستفادة منها في تحسين المسار الوظيفي. وعليه نستخلص بأن الفرضية الثالثة صحيحة.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية لمساهمة التدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي بجامعة باتنة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- الأفراد الذين خضعوا للتدريب من فئة الشباب، ذوي مستوى جامعي وليس لديهم خبرة كافية بالعمل.
- التدريب ذو أهمية، حيث أكد المستجوبون على اكتسابهم المعارف والمهارات الجديدة بعد التدريب، إلا أن هذا الأخير كان قصير المدى وغطى الجانب

النظري أكثر من الميداني، إضافة إلى نقص الاتصال الجماعي والميزانية المخصصة له.

- أهمية تخطيط المسار الوظيفي، حيث تبين أن الترقية العمودية تعتبر كمعيار أساسي لتحديد المسار الوظيفي للموظف بالجامعة، ونصف المستجوبين راضون عن مسارهم الوظيفي، ووعي وإدراك أغلبية المستجوبين بأن تخطيط المسار الوظيفي يساهم في تحديد مسارهم الوظيفي ومعرفة وضعيته المستقبلية، وبالتالي تحقيق طموحاتهم المرجوة، وتعتبر إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن وظيفة تخطيط المسار الوظيفي بالجامعة.

- المساهمة الايجابية للتدريب في تفعيل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد من خلال تحسين أدائهم ومستواهم.

وبناء على هذه النتائج، يمكن اقتراح التوصيات التالية:

- تنوع فترات التدريب بين قصيرة المدى، متوسطة وطويلة المدى لتطوير مهارات الأفراد.

- تطوير مضمون التدريب ليشمل الجانبين النظري والتطبيقي.

- تطبيق وسائل الاتصال الفعالة لتسهيل التدريب.

- تحسين تخطيط المسار الوظيفي عن طريق سياسة للترقية واضحة لكل الأفراد.

- لكي يحدث التدريب أثره في تنمية الفرد وتزويده بالمهارات والسلوكيات الجديدة وتفعيل تخطيط المسار الوظيفي، يتطلب ذلك تنفيذ برامج تدريبية مبنية على أسس علمية، ووضع نظام لقياس فاعلية التدريب.

- تعميم الاستفادة من البرامج التدريبية لجميع المستويات الدنيا، الوسطى والعليا.

المراجع:

- 1- أحمد ماهر، دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 3- السيد عيلوه، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- 4- الموقع الرسمي لجامعة باتنة، التعريف بالجامعة، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/10/31) <http://ar.univ-batna.dz/index.php/2012-04-18-08-21-12>
- 5- بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، بحث مقدم إلى: الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، يومي 12 و 13 ماي، 2010.
- 6- حسن عمار حسين، إدارة شؤون الموظفين: مبادئ الأسس العامة والتطبيقات، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
- 7- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 8- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 9- صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 10- صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
- 12- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2008.
- 13- عبد المحسن فالح اللحيد، تقييم البرامج التدريبية، بحث مقدم إلى: ندوة "آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب"، عمان، الأردن، أيام 2 - 4 مارس 1997.
- 14- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 15- علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، القاهرة.
- 16- محمد عباس سهيلة وعلي علي حسين، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
- 17- محمد عمرو صادق، تقييم التدريب والعائد في الإستثمار التدريبي، بحث مقدم إلى: مؤتمر "الإستشارات والتدريب في المؤسسات العربية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، أفريل، 2004.
- 18- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 19- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

- 20- مصطفى أحمد سيد، إدارة التغيير في مواجهة التحديات: رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية، مجلة آفاق اقتصادية، الإمارات العربية المتحدة، العدد 58/57، أبريل 1994.
- 21- مهدي، تحويل 7 آلاف طالب إلى قطب فسديس الجامعي، متوفر على الموقع الإلكتروني: (بتاريخ: 2014/10/31)
- http://www.constantine-aps.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=30520
- 22- وثائق من المديرية الفرعية للموارد البشرية بجامعة باتنة لسنة 2012.

الملاحق:

ملحق رقم 01: الخصائص العامة لعينة الدراسة لجامعة باتنة

سنوات الإقديمة			المستوى التعليمي			السن		
النسبة %	التكرار	فئات سنوات الإقديمة	النسبة %	التكرار	فئات المستوى العلمي	النسبة %	التكرار	فئات السن
61.11	11	3-1	16.66	03	ثانوي	55.55	10	-20
27.77	5	5-3	83.33	15	جامعي	38.88	07	30
11.11	2	5 فأكثر				5.55	01	-31
						/	/	40
								-41
								50
								-51
								60
100	18	المجموع	100	18	المجموع	100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 02: أساس توظيف عينة الدراسة بالجامعة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
72.22	13	على أساس الشهادة
/	/	على أساس الخبرة
27.77	05	على أساس الاختبار
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 03: شكل التدريب لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
72.22	13	فترة تدريبية قصيرة
0	00	فترة تدريبية طويلة
5.55	01	ملتقى
22.23	04	تدريب ميداني
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 04: موضوع التدريب لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
66.66	12	مواضيع نظرية
50	09	مواضيع تطبيقية
11.11	02	ثقافة عامة
/	/	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 05: مكان تلقي التدريب لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
44.44	08	داخل الجامعة
55.56	10	خارج الجامعة
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 06: اكتساب المعارف بعد التدريب لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
94.44	17	اكتسبت معارف ومهارات جديدة
16.66	03	طبقت ما تعلمته في عملك
22.22	04	طورت ووجدت في نشاطك ومهامك
/	/	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 07: معيقات التدريب لعينة الدراسة في الجامعة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
22.22	04	الجانب المالي للمؤسسة
33.33	06	المستوى التعليمي

33.33	06	قلة الفهم وقلة التوعية
61.11	11	قلة الاتصال الجماعي
/	/	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 08: مدى كفاية الميزانية المخصصة للتدريب لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
00	00	كبير
55.56	10	متوسط
44.44	08	ضعيف
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 09: معايير تحديد المسار الوظيفي لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
88.88	16	الترقية العمودية
11.11	02	النقل الوظيفي
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 10: مدى الرضى على سياسة الترقية لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
33.33	06	نعم
66.67	12	لا
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 11: مدى الرضى على مراحل المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
50	9	نعم
50	9	لا

المجموع	18	100
---------	----	-----

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 12: تهيئة الجامعة لتخطيط المسار الوظيفي

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
نعم	13	72.22	
لا	05	27.78	
المجموع	18	100	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 13: مدى تمكين ومساعدة تخطيط المسار الوظيفي لأفراد عينة الدراسة

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
معرفة حقيقة نفسه	03	16.66	
كيفية تحقيق مساره في طموحه المستقبلي	15	83.33	
المجموع	18	100	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 14: آراء العينة حول استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
إعداد القيادات الإدارية	07	38.66	
في مجال الإحلال الوظيفي	05	27.77	
في مجال الترقية والنقل	11	61.11	
المجموع	/	/	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 15: مدى تقييم المسار الوظيفي السابق من طرف أفراد عينة الدراسة

الاختيارات		الإجابات	
		التكرار	النسبة %
نعم	01	5.55	
لا	17	94.45	
المجموع	18	100	

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 16: مدى إدراك الإمكانات والقدرات الذاتية من طرف أفراد عينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
61.11	11	نعم
5.55	01	لا
33.34	06	بعض الشيء
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 17: مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
72.22	13	إدارة الموارد البشرية
27.77	05	الرئيس المباشر
11.11	02	الفرد نفسه
/	/	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 18: آراء العينة حول مساعدة المعلومات الجديدة المكتسبة من خلال التدريب

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
38.66	07	التحكم في طريق العمل
66.66	12	في تحسين الأداء
33.33	06	في تنمية المسار الوظيفي
/	/	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 19: الانطباع حول التدريب لدى عينة الدراسة

الإجابات		بشكل الاختيارات
النسبة %	التكرار	
11.11	02	جيدة
88.89	16	متوسطة

/	/	ضعيفة
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 20: مدى تحسن الأداء الوظيفي بسبب تلقي التدريب لدى عينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
5.55	01	بشكل واضح
83.33	15	نوعا ما
11.11	02	لا
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 21: مدى تلبية التدريب للحاجيات الوظيفية لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
16.67	03	بشكل واضح
83.33	15	نوعا ما
/	/	لا يلبي
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 22: مدى مساهمة التدريب في تحسين المسار الوظيفي لعينة الدراسة

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
44.44	08	بشكل واضح
55.56	10	نوعا ما
/	/	لا يساهم
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 23: مدى معرفة عينة الدراسة لأساليب تحسين التدريب والمسار الوظيفي

الإجابات		الاختيارات
النسبة %	التكرار	
72.22	13	نعم
/	/	لا
27.78	05	لا أعرف
100	18	المجموع

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.

ملحق رقم 24: الأساليب المقترحة من طرف عينة الدراسة لتحسين التدريب وتفعيل

تخطيط المسار الوظيفي

الأساليب المقترحة
<ul style="list-style-type: none"> - تطبيق الدراسة النظرية في مكان العمل. - جعل التدريب في شكل دورات مستمرة، وليس على شكل دورات فترات تدريبية قصيرة. - الحوار بين المدرب والمتدربين لإبداء آرائهم، حيث يتم التدريب في شكل مؤتمر وليس مجرد إلقاء دروس نظرية. - أسلوب التخصيص الوظيفي.

المصدر: اعتمادا على نتائج الاستبيان.