

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللهمسار الوظيفي

في تطوير الموارد البشرية:

—دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالهسيلا

The contribution of a strategic plan for training and career path in the development of human resources -Case study of the University Msila-

د. نبيلة جعيجع

جامعة محمد بوضياف بالهسيلا

المخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللهمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بالاعتماد على سياستين من سياسات تنمية الموارد البشرية وهما التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وتم اختيار مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر للقيام بدراسة الحالة حيث تم توزيع استبيان على قياداتها الأكاديمية وتم التوصل إلى أن وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللهمسار الوظيفي يساهم بدرجة متوسطة في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية والكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين وتحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التدريب، المسار الوظيفي، تطوير الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract :

This study aims to identify the contribution of a strategic plan for training and career path in human resource development based on two human resources development policies as training and career planning. An institution of higher education in Algeria was chosen to conduct the case study. A questionnaire was distributed to its academic leaders. That the existence of a strategic plan for training and career path contributes to a medium degree in motivating staff to continuously develop their abilities and administrative functions and to reveal the training needs necessary to develop the performance of employees and achieve a better choice of efficiency Administrative and technical positions to fill

Key-words : human resource, training, career, human resource developme, strategic planning .

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي

مقدمة: يعد العنصر البشري عصب الحياة في أي منظمة سواء كانت خدمية أو إنتاجية مما حتم على هذه المنظمات التفكير وبشكل دقيق في كيفية الاهتمام بهذا المورد والحفاظ عليه ومحاولة تنميته وتطويره، لذا لم يعد التسيير التقليدي للمنظمة عامة ولمواردها البشرية خاصة مقبولا أو كافيا لتحقيق النجاح والتطور في ظل سرعة التغيرات وكثرة التحديات التي تواجه المنظمة، بل أصبح لازما على هذه الأخيرة أن تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي، ومن بين الوسائل المتاحة أمامها لرسم إستراتيجيتها وتنفيذها ومتابعتها هي قيامها بعملية وضع خطط إستراتيجية تساهم في تحديد الفرص المتاحة أمامها، وكذلك الكيفية التي تمكنها من الاستفادة من تلك الفرص بكفاءة، ونجاح هذه العملية يتمثل في قيامها بتقديرات علمية ودقيقة للاحتياجات التدريبية ولتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، والتي على ضوءها يتم وضع استراتيجيات وبرامج وأساليب لتحديد مستلزمات التنفيذ، ومن ثم المتابعة والتقييم مما يحقق أهداف الفرد والمنظمة معا.

والجامعة كغيرها من المنظمات تحتاج إلى وضع خطة إستراتيجية لتدريب وتخطيط المسار الوظيفي بهدف تطوير مواردها البشرية، بما يتماشى مع تطورات البيئة الخارجية المحيطة بها، لذا تم طرح الإشكالية ممثلة في السؤال التالي:

الإشكالية:

مامدى مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

-ما درجة مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة ؟

-ما درجة مساهمة وجود خطة إستراتيجية للمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟

الفرضيات:

- يساهم وجود خطة إستراتيجية للتدريب بدرجة متوسطة في تطوير الموارد البشرية بجامعة المسيلة.

- يساهم وجود خطة إستراتيجية للمسار الوظيفي بدرجة متوسطة في تطوير الموارد البشرية بجامعة المسيلة.

أهمية الدراسة: يستمد البحث أهميته من الموضوع الذي يتناوله وهو تنمية الموارد البشرية التي تعد من الوظائف الأساسية في مختلف المنظمات كونها وظيفة حساسة تعنى بتدريب وتطوير العنصر البشري الذي أصبح يعد أصلا من أصول المنظمة، ونظرا للاهتمام المتزايد بهذه الوظيفة من طرف المنظمات الرائدة تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على مدى مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب والمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بإحدى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي

- التعرف على مفهوم تطوير الموارد البشرية وأهم الأساليب التي تتبعها المنظمات في ذلك.
- معرفة أهمية وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي في المنظمة محل الدراسة.
- معرفة مدى مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مدى مساهمة وجود خطة إستراتيجية للمسار الوظيفي في تطوير الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة

محاور الدراسة: سيتم التطرق في هذه الدراسة إلى العناصر التالية:

- الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة
 - أساليب تنمية وتطوير الموارد البشرية
 - تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفروض
- منهج وأدوات الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر وصف منظم للحقائق وسميزات مجموعة معينة أو ميدان من ميادين المعرفة الهامة بطريقة موضوعية وصحيحة، وتم الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات كما تمت الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss

I- الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة:

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي: قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي نتناول مفهوم كلا من التخطيط والإستراتيجية كما يلي:

التخطيط هو العملية التي من خلالها يقرر المسير الأهداف التي يجب بلوغها، ويختار الأشخاص الذين سيشاركون في تحقيق الأهداف¹.

ويعرف البعض التخطيط: "أنه عملية جمع المعلومات والحقائق التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق النتائج والأهداف المرغوبة فيها"².

أما الإستراتيجية فقد تطرق بعض الكتاب المعاصرين إلى هذا المفهوم، ومن تلك التعريفات التي قدمت للإستراتيجية ما يلي:

عرفها Chandler: بأنها: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف"³.

- هي تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى وتبني طرق ووسائل عمل معينة وملائمة وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف⁴.

- هي تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين وتحديد الإجراءات والأنشطة أو الوحدات الإنتاجية وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق مجموعة محددة من الأهداف⁵.

أمن مفهوم التخطيط الاستراتيجي فقد أشار إليه هوشي: "بأنه جزء مهم من الإدارة وعنصر حيوي من عناصرها، لأنه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه، فهو يجسد الأفاق الفكرية والفلسفية للإدارة ويواكب مراحل تطورها"⁶.

لكن ستينر Steiner يرى بأنه: "عملية تحديد الأهداف الرئيسية لمنظمة الأعمال، وكذلك تحديد السياسات والاستراتيجيات التي تحكم العمليات واستخدام الموارد بشكل دقيق لتحديد تلك الأهداف"⁷:

2- ماهية تنمية وتطوير الموارد البشرية: تعد التنمية من أكثر المفاهيم السياسية والاجتماعية والاقتصادية والبشرية اتساعا في العصر الحالي، ولا سيما في دول العالم الثالث التي اتخذت منها منهجا للتقدم والرقى والتخلص من حدة التخلف، واللاحق بركب حضارة العصر . فالتنمية عملية شاملة متكاملة تتضمن كافة الجوانب أما الموارد البشرية فتعرف على أنها ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثورة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق ثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه إحداث التحول والتغيير. لذلك، يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك القدرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة⁸.

تعرف كذلك بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات⁹

أولاً: مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية

لقد عرف (علي السلمي) تنمية الموارد البشرية بأنها: تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات المحدودة والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب والقدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب والراغبة في أداء الأعمال، باستخدام ما لديهم من قدرات ومهارات¹⁰.

يقصد بتنمية الموارد البشرية إعداد العنصر البشري إعداد صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده¹¹

ثانياً: متطلبات التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية

تتوقف قدرة المؤسسات على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية تحقق ما يلي¹²:

- أن تكون الموارد البشرية عنصرا أساسيا ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

- ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

- التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

-تتطلب سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب ، التدريب ، التجهيز... الخ) ، وتدعيم بعضها كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية على مدى إدراك المؤسسة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد البشرية وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ، برفع درجة ولائهم للمؤسسة و أهدافها و زيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، و تحسين أخلاقيات و سلوكيات العمل، مع محاولة تقجير قدرات العاملين و تحسين مهاراتهم و تنميتها - تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، و التسويقية و التمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، كذا تباين الإستراتيجيات المستهدفة.

-تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين و حل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف و وضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

- وضع خطط واستراتيجيات التنمية وتوجد ثلاث استراتيجيات لتحقيق أهداف التنمية¹³:

- الإستراتيجية الأولى: (معرفية): تتضمن تعديل الأفكار والمعتقدات وطريقة التفكير مثل (الكتب، الأفلام، برامج التدريب) وكلها أشكال أساسية لتوصيل المعلومة أما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

- الإستراتيجية الثانية(سلوكية): تحاول تغيير السلوك مباشرة داخل بيئة معينة مثل نموذج السلوك، أو تمثيل الأدوار، حيث يتغير السلوك ولا تتغير البيئة.

- الإستراتيجية الثالثة (بيئية): تهدف إلى تعديل بيئة العمل الحالية للفرد، مثل التدوير الوظيفي أو بناء الفريق والعملية الأساسية التي بواسطتها تتم تنمية مهارات واتجاهات جديدة، يمكن توضيحها بما يسمى دورة النجاح السيكولوجية

II - أساليب تطوير الموارد البشرية: تتمثل أساليب تطوير الموارد البشرية في عنصرين مهمين

هما التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وسنتطرق لكل سياسة على حده:

ماهية التدريب: يعتبر التدريب الوسيلة الأساسية لإدارة المنظمة لتنمية مواردها البشرية ، وهو من الأنشطة الرئيسية لأي مؤسسة، ويتعامل مع غيره من الأنشطة لتوفير قوى بشرية ملائمة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم التدريب تهتم المنظمات بالتدريب، لأن ما ينفق فيه، يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة العمل لدى الفرد¹⁴.

ويعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أين إدارة الموارد البشرية، والمديرين التنفيذيين في مواقع أعمالهم، والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب،ويجب ألا ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسئول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن عليه أن يتبصر بذاته، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير،

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللهمسار الوظيفي

ويناقشها مع رئيسه المباشر، أو مدير التدريب والموارد البشرية، وذلك كي يتعرف على ما يمكن عمله بصدق هذا الأمر، وما هو دوره وأيضاً دور الأطراف الأخرى في عملية التدريب والتطوير¹⁵

ثانياً: أهمية التدريب: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، ومزايا أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي¹⁶:

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسئوليات أكبر من العمل
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية

- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

ومن مزايا التدريب للمنظمة ما يلي:

أ - تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنظمتهم

ب - إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنظمة.

ت - مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية للتدريب: تتمثل الأهداف الإستراتيجية للتدريب فيما يلي¹⁷:

- تطوير وتسليح المتدربين بالمعرفة والمهارات اللازمة وصولاً إلى الأهداف المنشودة لأي منظمة أو مؤسسة؛

- تحقيق قفزة نوعية تسهم في إحداث نهضة تعليمية على مستوى جميع المسارات؛

- تحقيق نتائج ومردود له أثر عميق وممتد على الفرد والمنظمة؛.

- مواكبة التطورات والتقنيات والمفاهيم الحديثة والتعاطي معها؛

- إحداث تغيير عميق الأثر في العملية التعليمية من خلال اكتساب، تصحيح، إضافة (معرفة، مهارة، سلوك)؛

- التركيز على النتائج والوفاء بالاحتياجات التدريبية؛

- تبني الأساليب والطرق المبتكرة في تقديم التدريب بما يضمن تحقيق الأهداف (وتجنب أسلوب التدريب كنشاط)؛

- تأهيل وإعداد كوادر مهنية جديدة قادرة على تسلم زمام القيادة في المستقبل؛

- تحقيق أهداف المسارات الوظيفية لمختلف مسمياتها في المنظمة.

رابعاً: أثر التوجه الاستراتيجي على كافة عمليات التدريب: يبدأ التوجه الاستراتيجي في رسم ملامح العمليات التدريبية بشكل مضمون ومختلف بحسب كل مرحلة يمر بها المتدرب ليجعلها منسجمة ومتسقة

في نسق واحد يصب في النهاية في مسارات الأهداف المرصودة والمحددة سلفاً للتدريب، سواء كان عائدها للفرد أو للمنظمة أو للمجتمع. وقد تم تقسيم أثر هذا التوجه على ثلاثة مراحل تتمثل فيما يلي¹⁸:

أ- البعد الاستراتيجي الأول (التدخل المبكر): يعتبر إعداد الكوادر المهنية والفنية والقيادية منذ المرحلة المبكرة وتسليحها بالمهارات الشخصية والفنية لسد النقص الموجود في أي من قطاعات العمل والإنتاج تضمن جودة وتميز ونجاح المنظمة، وينعكس ذلك بالتبعية على نمو وازدهار المجتمع ككل، وهذا هو ثمرة البعد الاستراتيجي الذي يأتي إلينا بنتائج إيجابية ومؤثرة وفعالة. فقد أدركت المؤسسات التعليمية في العالم المتقدم أثر الدور الفعال لمخرجات عمليات التدريب، واستطاعت من خلال الدراسات المكثفة والبحث المتواصل أن تدرك حجم وقيمة هذه المخرجات وعمق تأثيرها في بناء نهضتها الاقتصادية والتعليمية والعلمية، فرسمت خططها التعليمية ووضعت أهدافها الإستراتيجية وفق هذه النظرة البعيدة والشاملة، بناءً على رصد دقيق لاحتياجاتها المستقبلية في كافة حقول العمل والإنتاج، سواء كان في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو التعليمي أو الإعلامي .. الخ.

ب- البعد الاستراتيجي الثاني (التدريب الوظيفي): تتجه بعض المنظمات اتجاه إيجابي نحو تهيئة الموظفين الجدد للعمل، فبعضها تتجه للاستعانة بمؤسسات تعليم وتدريب خاصة وحكومية لتدريب موظفيها، لتمدها بعناصر وكفاءات جاهزة للعمل، وبعضها تكتفي بإعداد برامج تعريفية وثيقة الصلة بنشاطها تطبقها على المعينين الجدد مثل (التعريف بنشاط وسياسات وإجراءات المنظمة، أساسيات الأمن والسلامة بالمنظمة، الحقوق والواجبات التوقعات .. الخ)، حيث تعتبر هذا الإجراء بمثابة إنقاذ ما يمكن إنقاذه، فالواقع يقول بأن خريجي الجامعات ليس لديهم درجة كافية من التأهيل للانخراط في بيئة العمل، وقد يصابوا بالإحباط، والتخبط نتيجة عدم تهيئتهم ووجود فجوة كبيرة بين واقع التعليم والواقع العملي، ومنظمات أخرى تجمع بين الاثنين (التدريب الوظيفي، والتهيئة المبدئية)، وقد ذهبت الكثير من المنظمات المتطورة إدارياً إلى أبعد من ذلك بأن تخضع موظفيها الجدد إلى برنامج أكاديمي متكامل يجمع بين عدد من المهارات الأولية والفنية وقد تمتد هذه الفترة للعام والعامين، وهذا توجه رشيد يضمن ولاء الموظف واستمراره بالعمل، ومن جهة أخرى تضمن إتقانه وجودته في العمل.

ج- البعد الاستراتيجي الثالث (التدريب أثناء الخدمة): تبرز أهمية البعد الاستراتيجي للتدريب أثناء الخدمة بالنسبة للعاملين في المنظمة باعتباره السبيل للنمو المهني، وللحصول على مزيد من الخبرات الثقافية والاجتماعية وكل ما من شأنه رفع مستوي أدائهم مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم. ولقد نال التدريب المهني أهمية بالغة انعكست في المؤتمرات واللجان، التي عقدت عالمياً وعربياً، وهي تؤكد أهمية الدورات وضرورتها لرفع مستوى مهارات الأفراد.

خامساً: مراحل العملية التدريبية يرى العديد من الكتاب والباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية أن خطوات التدريب تتكون من أربع خطوات أساسية ورئيسية تتمثل فيما يلي¹⁹:

- تحليل الاحتياجات التدريبية، والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة؛

- تصميم البرنامج التدريبي، وفي هذه الخطوة يتم تحديد جميع متطلبات عقد البرنامج التدريبي؛
 - تنفيذ البرنامج التدريبي باستخدام العديد من الأساليب؛
 - تقييم البرنامج التدريبي، بغرض التأكد من أنه قد حقق الغرض منه، وذلك للحكم على مدى نجاحه أو فشله.
- أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، وحالية ومستقبلية، وتنتم عن طري ق :تحليل المنظم ة :أين تقع الحاجة للتدريب؟ تحليل الوظيفة :ما نوع التدريب المطلوب؟ تحليل الفرد :من الذي يحتاج للتدريب؟
- بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات تتمثل فيما يلي²⁰:
- أ- احتياجات خاصة بالمنظمة: وهي القيام بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها، والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف، وتحديد الدوائر والأقسام والوحدات التي تحتاج التدريب أكثر من غيرها لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات.
 - ب- الاحتياجات الفردية: وتعني تحديد الفرد الذي يحتاج إلى التدريب، وذلك بدراسة قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكن تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.
 - ج- احتياجات خاصة بالوظيفة: وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء الوظيفة المعينة، ويتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها..
- ثانياً- تصميم البرامج التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية، تأتي عملية تصميم البرامج التدريبية، التي تضمن تحقيق الأهداف التدريبية فيما لو كان التصميم دقيقاً وجيداً. وهي ليست عملية سهلة بأي حال، بل عملية معقدة، تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية وتتشابك مع عدد من الموارد والعوامل داخل المنظمة وخارجها²¹.
- وعند تصميم الخطط في مجال البرامج التدريبية، فإن هناك بعض العوامل التي ينبغي وضعها في الاعتبار وتشتمل هذه العوامل على:
- الأهداف من عملية التدريب
 - مضمون عملية التدريب
 - الأشخاص الذين سوف يتلقون التدريب
 - التكاليف المحتملة لهذه العملية
 - الموقع والجدول الزمني لأي برنامج تدريبي
 - الطرف الذي سوف يقوم بالعملية التدريبية
- ثالثاً- تنفيذ البرنامج التدريبي: بمجرد الانتهاء من تصميم البرامج التدريبية والإعداد لها يجب اتخاذ التدابير اللازمة لوضعها موضع التنفيذ في الزمن المخطط لتنفيذها، ومن الملاحظ أن تصميم البرامج

التدريبية يرتبط بأنشطة تنفيذها بشكل وثيق، كما أن العوامل المؤثرة على التنفيذ ينبغي التنبؤ بها وأخذها في الحسبان عند مرحلة التصميم، وكما سبق لنا وأن ذكرنا تلك العوامل، فإن تنفيذ البرنامج التدريبي يحتاج إلى موارد مالية (موازنة) للصرف منها عند إعداد وتجهيز المادة العلمية ودفع أتعاب المدربين وتغطية تكاليف الإقامة والوجبات والمشروبات التي تقدم خلال البرنامج، وأيضا تكاليف القاعات والتجهيزات المستخدمة في التدريب، كما يحتاج التنفيذ إلى موارد بشرية من مدربين وجهات معونة تقدم الدعم والمساعدة اللازمة أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي، وبالتالي لابد من توفر كل هذه العوامل في الوقت المناسب²².

رابعا - تقييم البرامج التدريبية: يعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغير الذي نجح ال تدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي²³.

1- ماهية تخطيط المسار الوظيفي

أولا: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يتدرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي²⁴.

تعددت التعاريف التي تناولت موضوع تخطيط المسار الوظيفي، حيث عرفه البعض بأنه "إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو (تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاجية وتحقيق أهداف الأفراد في الرضا عن العمل²⁵ ثانيا: أهمية تخطيط المسار الوظيفي: إن عملية تخطيط المسار الوظيفي لها أهمية بالغة بالنسبة للفرد العامل والمؤسسة، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلال التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفي ومن أهم هذه النواحي الايجابية ما يلي :

*ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا: تمثل جهود تخطيط المسارات الوظيفية الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، أي أن التغيرات المستمرة لمتطلبات قوة العمل في الأجلين المتوسط والطويل يجب تحديدها عندما تقوم المنظمة بتحديد أهدافها طويلة الأجل.

*مقابلة الطموحات الوظيفية للأفراد: فالعاملون خاصة من صغار السن يظهرون رغبة في تحقيق مزيد من السيطرة على مساراتهم الوظيفية، ولا يقبلون المهام والأدوار التي تحددها لهم الإدارة فهم يريدون المزيد من الرضا الوظيفي وكذلك البدائل الوظيفية.

- تشجيع تنوع الثقافات: يتسم برنامج تخطيط المسار الوظيفي الفعال بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات العمال، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات المشتركة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمرا مرغوبا وواقعا ملموسا.

- الحد من احباطات العاملين :إن وجود خطط للمسار الوظيفي تؤدي إلى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة بدلا من المغالاة في ذلك، وهو ما يؤدي في النهاية إلى تقليل حدة مشاعر الإحباط التي قد تسود بين العاملين
- تجنب تقادم المهارات :تساعد برامج التخطيط للمسار الوظيفي الفعال في توقع التطورات كالتغير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية، بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على إكساب الأفراد المهارات الجديدة التي تتناسب مع هذه التطورات ²⁶.

III-تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفروض:

- 1- مجتمع الدراسة: تألف مجتمع الدراسة من جميع قيادات الجامعة الأكاديمية، المتكون من أعضاء مجلس إدارة الجامعة ونواب عمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية ونوابهم، ، ويتكون مجتمع الدراسة من (102) فرد وتم تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على كل مفردات مجتمع الدراسة يمثلون القيادات الأكاديمية بالجامعة، ، تم توزيع الاستبانة على المجتمع ككل وكانت نسبة المستجيبين لأداة الدراسة (88%) من المجتمع الأصلي اذ تم استرجاع 90 استبانة صالحة للتحليل.
- 2- ثبات أداة الدراسة : تم قياس عامل الثبات باستخدام طريقة معامل ألفا كرونباخ وكانت نسبة معامل ألفا كرونباخ Alpha cronbach أكبر من 0,7 لذا فإن الاستبيان يعتبر ثابت، ونتائج هذا الاختبار مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة

الرقم	المحور	ألفا كرونباخ	الصدق
01	تخطيط التدريب	,876	0,93
02	تخطيط المسار الوظيفي	,762	0,87
03	مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تطوير الموارد البشرية	,902	0,95

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v 19

من خلال الجدول تبين أن معاملات ألفا كرونباخ مرتفعة وهي محصورة بين (0,762 و 0,902) مما يشير إلى صلاحية ثبات هذا المقياس ثباتا عاليا . وعليه فإن نتائج الصدق والثبات المبينة في الجدول والمحصورة بين (0,87 و 0,95) وهي معاملات مرتفعة تشير إلى صلاحية أداة الدراسة وبدرجة عالية لجمع المعلومات المطلوبة لإتمام هذه الدراسة.

3- تحليل فقرات الاستبيان:

يتم فيما يلي تحليل فقرات الاستبيان وذلك بعرض النتائج المتوصل إليها بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة الدراسة وقد تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية spss، للحصول على نتائج الدراسة التي سيتم عرضها وتحليلها بحيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة اقل من 0,05 والوزن النسبي أكبر من 60 % وتكون الفقرة سلبية بمعنى

أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كان مستوى الدلالة اقل من 0,05 والوزن النسبي اقل من 60 %، وتكون آراء أفراد العينة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0,05.

وستقوم الباحثة بعرض النتائج التي توصلت إليها في هذه الاستبانة وتفسيرها حيث اعتمدت على السلم التالي في تفسير النتائج:

جدول رقم (2): سلم الأوزان

الدرجة	الوزن النسبي لاستجابات افراد العينة على أي فقرة
مرتفعة جدا	85%-100%
مرتفعة	70%-أقل من 85%
متوسطة	55%-أقل من 70%
منخفضة	40%-أقل من 55%
منخفضة جدا	أقل من 40%

المحور الأول: أساليب تنمية الموارد البشرية

ولتحليل هذا المحور فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي واختبار "ت" العينة واحدة وسيتم تحليل النتائج كما هو مبين في الجداول الآتية:

جدول رقم(3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية واختبار "ت" العينة واحدة

لمحور أساليب تنمية وتدريب الموارد البشرية بجامعة المسيلة

المقياس ككل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة ت	القيمة الاحتمالية	الترتيب في البعد
تخطيط التدريب	3,35	0,668	67	5,089	0,000	1
تخطيط المسار الوظيفي	3,19	0,617	63,87	3,052	0,003	2

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v 19

يتضح من الجدول رقم (3) الذي يبين ترتيب محاور الاستبانة الموجهة لقياس درجة قيام ادارة الجامعة بتخطيط التدريب وتخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر قياداتها الأكاديمية ترتيبا تنازليا حسب الوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المحور الأول حيث يلاحظ التالي:

لقد حصل بعد تخطيط التدريب على المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 67% وهو أكبر من 60% وقيمة ت المحسوبة 5,089 عند مستوى دلالة (0,00) وهي اقل من 0,05 ، مما يدل على موافقة أفراد مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة على أن الجامعة تنتهج سياسة تخطيط التدريب وان القيادات الأكاديمية واعية بأهمية القيام بتخطيط التدريب لكون التحاقهم بالبرامج التدريبية يساهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم مع توفر بيئة محفزة للتدريب خاصة من خلال إرسال الكوادر إلى جامعات عالمية للحصول على أحدث المستجدات خاصة فيما يخص مجالات عملهم وتنمية قدراتهم، أما بعد تخطيط المسار الوظيفي فقد حصل

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي

على المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي له 63,87% وهو اكبر من 60 % وقيمة ت المحسوبة 3,052 ومستوى معنوية 0,003 وهي اقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على هذا البعد بدرجة متوسطة أي أن إدارة الجامعة تنتهج سياسة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي لكنها لا ترتقي إلى طموحات الموظفين، حيث أن الموظف لديه مفهوم واضح لتخطيط المسار الوظيفي لكن ليس لديه الحرية في اختيار مساره الوظيفي وانه لا توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي وشغل الموظف لوظيفته، وأن تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين يساعد على ملأ الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة، وان الأنظمة واللوائح والقوانين لا تساعد على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.

وفيما يلي تحليل لكل بعد من أبعاد الاستبانة :

أولاً: تحليل بعد تخطيط التدريب : من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بجامعة المسيلة حيث بلغ الوزن النسبي له 67 % عند مستوى الدلالة 0,00 ويوضح الجدول أرقام درجات إجابة أفراد العينة على فقرات هذا البعد:

جدول رقم (4) : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t لكل عبارة من عبارات البعد الأول

الرقم	01	02	03	04	05
موافق بشدة	4 4.4	4 4.4	5 5.6	9 10	6 6.7
موافق	18 20	13 14.4	14 15.6	11 12.2	24 26.7
محايد	18 20	32 35.6	29 32.2	32 35.6	21 23.3
غير موافق	41 45.6	32 35.6	27 30	31 34.4	25 27.8
غير موافق بشدة	9 10	9 10	15 16.7	7 7.8	14 15.6
المتوسط الحسابي	3,34	3,30	3,34	3,17	3,17
الانحراف المعياري	1,051	,999	1,113	1,084	1,202
الوزن النسبي	66,8	66	66,8	63,4	63,4
قيمة t	3,109	2,848	2,935	1,459	1,316
القيمة الاحتمالية	,003	,005	,004	,148	,192
الترتيب في البعد	4	7	5	9	10

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمهار الوظيفي

06	07	08	09	10	11	12	%
ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	ت %	%
5	10	7	10	12	5	2	
5.6	11.1	7.8	11.1	13.3	5.6	2.2	
15	4	9	11	13	24	8	
16.7	4.4	10	12.2	14.4	26.7	8.9	
28	13	6	19	26	22	16	
31.1	14.4	6.7	21.1	28.9	24.4	17.8	
28	38	48	38	36	33	47	
31.1	42.2	53.3	42.2	40	36.7	52.2	
14	25	20	12	3	6	17	
15.6	27.8	22.2	13.3	3.3	6.7	18.9	
3,33	3,71	3,70	3,29	3,06	3,12	3,77	3,35
1,112	1,238	1,156	1,220	1,105	1,058	,937	,668
66,6	74,2	74	65,8	61,2	62,4	75,4	67
2,844	5,448	5,745	2,246	,477	1,096	7,764	5,089
,006	,000	,000	,027	,635	,276	,000	,000
6	2	3	8	12	11	1	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v 19

تحليل الفقرات لبعء تخطيط التدريب:

احتلت الفقرة رقم 12 المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 75.4 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 7,764 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة على الفقرة التي مفادها الالتحاق بالبرامج التدريبية يزيد من مهارة الموظفين في القدرة على اتخاذ القرارات كانت مرتفعة تليها الفقرة رقم 07 في المرتبة الثانية حيث بلغ الوزن النسبي 74.2% وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 5,448 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت مرتفعة على الفقرة التي نصها الهدف من التدريب هو تطوير الكادر ورفع مستوى إمكانياته ومهاراته في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية ثم تأتي في المرتبة الثالثة الفقرة 08 حيث بلغ الوزن النسبي لها 74 % وقيمة t المحسوبة 5,745 ومستوى المعنوية 0,00 وهي أقل من 0,05 حيث كانت

آراء أفراد العينة بدرجة مرتفعة مما يدل على أن الموظفين بالجامعة يخضعون للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل.

أما الفقرة 1 فقد احتلت المرتبة الرابعة وتلتها الفقرة رقم 3 التي احتلت المرتبة الخامسة والفقرة رقم 6 التي احتلت المرتبة السادسة فقد بلغ الوزن النسبي لها ما بين 66,6%- 66,8 % وكان مستوى المعنوية ما بين 0,03-0,06 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن درجة إجابة أفراد العينة حول هذه الفقرات متوسطة والتي كان مفادها وجود خطة واضحة للتدريب وأنها توضع وفق الإمكانيات المادية المتاحة كما ان الجامعة تسعى لتطوير وتحسين هذه الخطط والبرامج بشكل مستمر لتحقيق الأداء المتميز .

أما المرتبة السابعة فقد جاءت الفقرة رقم 2 بوزن نسبي قدره 66 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 2,848 ومستوى الدلالة 0,005 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها توضع خطة التدريب في ضوء الخطط التوسعية لإدارة الجامعة في المستقبل وجاءت في المرتبة الثامنة الفقرة رقم 9 بوزن نسبي 65,8 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 2,246 ومستوى الدلالة 0,027 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها يتم إرسال الكوادر في زيارة جامعات عالمية للوقوف على أحدث المستجدات في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية وفي المرتبة التاسعة جاءت الفقرة رقم 4 حيث بلغ الوزن النسبي 63,4 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 1,459 ومستوى الدلالة 0,148 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن أفراد العينة بدرجة متوسطة حول الفقرة التي مفادها تحدد قيادات الجامعة الاحتياجات التدريبية للموظفين بناءً على دراسات دقيقة ومبسقة و احتلت الفقرة رقم 5 نفس المرتبة وبنفس الوزن النسبي 63,4 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 1,316 ومستوى الدلالة 0,192 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها يخضع الموظفون بالجامعة للتدريب عند شغل وظائف جديدة في العمل أما المرتبة الحادية عشر فقد جاءت الفقرة رقم 11 بوزن نسبي 62,4 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 1,096 ومستوى الدلالة 0,276 وهي أكبر من 0,05 والمتمثلة في الفقرة التالية تتوفر في الجامعة بيئة محفزة للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في التدريب على واقع العمل.

وفي المرتبة الأخيرة تأتي الفقرة رقم 10 حيث بلغ الوزن النسبي 61,2 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 0,477 ومستوى الدلالة 0,635 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها تطلع كل إدارة في الجامعة على خطة تدريب موظفيها وتشارك في وضعها

تحليل فقرات البعد الثاني: تخطيط المسار الوظيفي بجامعة المسيلة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية جدول رقم(05): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t لكل عبارة من عبارات البعد الثاني

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي

الرقم	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11
موافق بشدة	10 11.1	16 17.8	9 10	22 24.4	6 6.7	3 3.3	7 7.8	10 11.1	9 10	10 11.1	10 11.1
موافق	15 16.7	31 34.4	23 25.6	9 10	10 11.1	9 10.0	11 12.2	14 15.6	17 18.9	15 16.7	7 7.8
محايد	33 36.7	17 18.9	13 14.4	14 15.6	28 31.1	21 23.3	25 27.8	20 22.2	18 20	21 23.3	27 30
غير موافق	22 24.4	23 25.6	41 45.6	28 31.1	40 44.4	39 43.3	39 43.3	35 38.9	36 40	36 40	34 37.8
غير موافق بشدة	10 11.1	3 3.3	4 4.4	17 18.9	6 7.1	18 20	8 8.9	11 12.2	10 11.1	8 8.9	12 13.3
المتوسط الحسابي	3.02	2.62	3.09	3.10	3.28	3.67	3.33	3.26	3.23	3.19	3.34
الانحراف المعياري	1.171	1.147	1.138	1.469	1.039	1.017	1.060	1.195	1.181	1.160	1.153
الوزن النسبي	60.4	52.4	61.8	62	65.6	75.2	66.6	65.2	64.6	63.8	66.8
قيمة t	4,68	-3,124	7,41	6,46	3,017	6,221	2,983	2,029	1,875	1,545	2,834
القيمة الاحتمالية	641	002	461	520	003	000	004	045	064	126	006
المرتبة	10	11	9	8	4	1	3	5	6	7	2

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللهمسار الوظيفي

٤٠					٣,١٩					٨٧,٦٣	٣,٠٥٢	٠,٠٠٣
----	--	--	--	--	------	--	--	--	--	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v 19

- احتلت الفقرة 06 المرتبة الأولى حيث بلغ الوزن النسبي 75.2 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 6,221 ومستوى الدلالة 0,000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة مرتفعة حول الفقرة التي مفادها للحوافز المعنوية مثل نظام الترقيات والمكانة الاجتماعية وشهادات التقدير، دور فعال في رغبة الموظف في تغيير وظيفته الحالية.

- واحتلت الفقرة رقم 11 المرتبة الثانية بوزن نسبي قدره 66.8 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 2,834 ومستوى الدلالة 0,006 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها يتم الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي تلتها الفقرة 07 في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 66.6 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 2,983 ومستوى الدلالة 0,004 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة تتوفر الموضوعية والتكافؤ في الفرص ببرامج الترقية التي تنفذها إدارة الجامعة ثم الفقرة رقم 5 جاءت في المرتبة الرابعة بوزن نسبي يقدر بـ 65.6 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 3,017 ومستوى الدلالة 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن تطوير المسار الوظيفي للعاملين الحاليين يساعد على ملء الشواغر الوظيفية بأفضل الكفاءات وبالسريعة المطلوبة

والفقرة رقم 08 احتلت المرتبة الخامسة حيث بلغ الوزن النسبي 65.2 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 2,029 ومستوى الدلالة 0,045 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها إدارة الجامعة تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات.

أما الفقرة رقم 09 فقد احتلت المرتبة السادسة حيث بلغ الوزن النسبي 64.6 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 1,875 ومستوى الدلالة 0,064 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة حول الفقرة التي مفادها تحافظ إدارة الجامعة على الخبرات والكفاءات وتحرص على بقائها في الجامعة

وجاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة السابعة بوزن نسبي 63.8 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 1,545 ومستوى الدلالة 0,126 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها الجامعة تحرص على الارتقاء بأصحاب الكفاءة وإعدادهم للمستقبل لتولي المناصب العليا.

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللهمسار الوظيفي

تلتها الفقرة رقم 4 في المرتبة الثامنة حيث بلغ الوزن النسبي 62% وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 0,646 ومستوى الدلالة 0,520 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن افراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على الفقرة التي مفادها يتم اختيار العاملين بناء على العلاقة الشخصية وليس على الكفاءة والفقرة رقم 3 في المرتبة التاسعة بوزن نسبي 61.8 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 0,741 ومستوى الدلالة 0,461 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على انه آراء أفراد العينة حول الفقرة التي مفادها توجد صلة بين الخبرة والمؤهل العلمي للموظف وملاءمة الوظيفة التي يشغلها بدرجة متوسطة وجاءت الفقرة رقم 1 في المرتبة العاشرة بلغ الوزن النسبي 60.4 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 0,468 ومستوى الدلالة 0,641 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن افراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة على انه يتوفر لدى الجامعة خطط مكتوبة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين وأخيرا جاءت الفقرة رقم 2 في المرتبة الحادية عشر حيث بلغ الوزن النسبي 52.4 % وهو أقل من 60% وقيمة t المحسوبة 3,124- ومستوى الدلالة 0,002 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن افراد العينة يوافقون بدرجة ضعيفة على ان الموظف لديه الحرية في اختيار مساره الوظيفي..

أما المجال ككل : فقد بلغ الوزن النسبي 63,87 % وهو أكبر من 60% وقيمة t المحسوبة 3,052 ومستوى الدلالة 0,003 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون على أن إدارة الجامعة تقوم بتخطيط المسار الوظيفي بدرجة متوسطة.

تحليل فقرات المحور الثاني: مساهمة وجود خطة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

جدول رقم(6): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي وقيمة t لكل عبارة من عبارات المحور الثاني

الرقم	ت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	القيمة الاحتمالية
01	ت	14 15.6	15 16.7	21 23.3	30 33.3	10 11.1	3,07	1,252	61,4	505	6
02	ت	12 13.3	13 14.4	18 20	36 40	11 12.2	3,19	1,253	63,8	1,430	4
03	ت	8 8.9	19 21.1	17 18.9	29 32.2	17 18.9	3,26	1,259	65,2	1,925	3

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي

04	ت	%	10	11.1	12	13.3	17	18.9	32	35.6	19	21.1	3,38	1,277	67,6	2,806	,006	1
05	ت	%	6	6.7	20	22.2	31	34.4	19	21.1	14	15.6	3,17	1,144	63.4	1,382	,170	5
06	ت	%	7	7.8	14	15.6	18	20	39	43.3	12	13.3	3,33	1,151	66,6	2,746	,007	2
07	ت	%	10	11.1	22	24.4	19	21.1	35	38.9	4	4.4	3,00	1,122	60	,000	1,000	7
													3,1984	,87873	63,8	2,142	,035	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss v 19

اختلت الفقرة رقم 04 المرتبة الاولى حيث بلغ الوزن النسبي 67,4 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 2,806 ومستوى الدلالة 0,006 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون وبدرجة متوسطة حول الفقرة التي مفادها وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي يساهم في رفع مستوى أداء العاملين في جامعة المسيلة

تلتها في المرتبة الثانية الفقرة رقم 06 بوزن نسبي 66,6 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 2,746 ومستوى الدلالة 0,007 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة جاءت موافقة بدرجة متوسطة حول وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي تعمل على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة.

ثم الفقرة رقم 03 جاءت في المرتبة الثالثة حيث بلغ الوزن النسبي 65,2 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 1,925 ومستوى الدلالة 0,057 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول الفقرة التي مفادها وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي يساهم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين.

وجاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الرابعة حيث بلغ الوزن النسبي 63,8 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 1,430 ومستوى الدلالة 0,156 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متوسطة حول وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي من شأنه أن يحفز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية

والفقرة رقم 05 جاءت في المرتبة الخامسة بوزن نسبي 63.4 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 1,382 ومستوى الدلالة 0,170 وهي أكبر من 0,05، مما يدل أن آراء أفراد العينة جاءت متوسطة حول الفقرة التي مفادها وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي يساهم في استقرار معدل دوران العمل في الجامعة.

ثم الفقرة رقم 01 جاءت في المرتبة السادسة حيث بلغ الوزن النسبي 61,4 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 0,505 ومستوى الدلالة 0,615 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة جاءت متوسطة حول الفقرة التي مفادها وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي تحقق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف.

وأخيرا في المرتبة السابعة جاءت الفقرة رقم 07 حيث بلغ الوزن النسبي 60 % وهو مساوي 60 % وقيمة t المحسوبة 0,000 ومستوى الدلالة 1,000 وهي أكبر من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة جاءت متوسطة حول وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي يعمل على زيادة الإنتاجية لدى العاملين في الجامعة.

المحور ككل بلغ الوزن النسبي 63,8 % وهو أكبر من 60 % وقيمة t المحسوبة 2,142 و مستوى الدلالة 0,035 وهي أقل من 0,05 مما يدل على أن آراء أفراد العينة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا المحور. النتائج: من خلال قيامنا بهذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- لقد كانت إجابات أفراد العينة ايجابية وبدرجة تتراوح بين المتوسطة والمرتفعة حول محور وجود خطط إستراتيجية للتدريب من وجهة نظر القيادات وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعة تهتم بتدريب قياداتها لذا تضع خطط واضحة لذلك، وان القيادات الجامعية ونظرا لمستواهم العلمي العالي فإنهم على علم ودراية بأهمية التدريب والهدف منه والنتائج التي يمكن الحصول عليها عند الالتحاق بالتدريب.
- قلة توافر البيئات الحقيقية الحاضنة للتدريب والمتمثلة في أقسام متخصصة في التدريب تمتلك الخبرات البشرية المتخصصة، والوسائل والأدوات التدريبية دائمة التحديث في سياق بنية مؤسسية رسمية واضحة تحظى برعاية ومتابعة ودعم الجامعة مما يؤكد مدى ضعف البنية المؤسسية الراعية للتدريب بهذه الجامعة، والذي سينعكس بشكل مباشر على ضعف عمليات التدريب بها والمسؤولين فيها.
- توجد بالجامعة وبدرجة متوسطة خطط مكتوبة وواضحة لتنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين، أي أنها وان وجدت فهي لا توفر للموظفين معلومات حول الفرص الوظيفية المتاحة، كما أنها لا تقوم بتحديد خصائص الموظفين من حيث القابلية للتطوير واكتساب المهارات، كما أن الموظف ليس له الحرية في اختيار وظيفته.
- يساهم وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي وبدرجة متوسطة في تحقيق اختيار أفضل الكفاءات الإدارية والفنية لشغل الوظائف.

مساهمة وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي

- يساهم وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي وبدرجة متوسطة في تحفيز العاملين على التطوير المستمر لقدراتهم ومهامهم الإدارية، يساهم وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي وبدرجة متوسطة في الكشف عن الاحتياجات التدريبية اللازمة لتطوير أداء العاملين، يساهم وجود خطة إستراتيجية للتدريب وللمسار الوظيفي وبدرجة متوسطة في زيادة الرضا الوظيفي لدى عاملها.
 - الاقتراحات: من خلال النتائج المتوصل إليها تم تقديم بعض الاقتراحات:
 - ضرورة إشراك القيادات الأكاديمية في وضع خطط إستراتيجية لتدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين.
 - ضرورة مواكبة أساليب العمل الحديثة وتطوير طرق العمل لتمكين العاملين بالجامعة من أداء عملهم بشكل أفضل .
 - ضرورة الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية بهدف تحفيز الموظفين على تنمية وتطوير قدراتهم وكفاءتهم، وكذا تخطيط وتطوير المسار الوظيفي لهم.
 - العمل على تطوير الأدوات والآليات المتبعة في تطوير وتنمية المسار الوظيفي، وتنمية وتوجيه الميول والمهارات المهنية للموظفين.
- الهوامش

- ¹ - يحيوي نعيمة، مساهمة للتحكم في التكاليف كمرحلة لتحسين تسيير المؤسسات من خلال وضع نظام محاسبي، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير و الاقتصاد، جامعة باتنة، بحث غير منشور، الجزائر، 1993، ص 17.
- ² - عمر سعيد إبراهيم، علي عبد الله، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 55.
- ³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1995، ص 15.
- ⁴ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، مركز الرضا للكمبيوتر، دمشق، 1999، ص 189.
- ⁵ موسى سويدان، نظام العبادي، التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص 142.

⁶ - Hussy, David, " Co- operate Plannig: Theory and Practice", Pergamen Press OxFord, 1982, P3 .

⁷ - Steiner, G., " Strategic Planning: What Every Manager Must Know?", The Free Press, N.Y 1979. P71 .

⁸ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، (الدار الجامعية للنشر، 2001

⁹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت لبنان، دار النهضة العربية، 2002، ص 18.

¹⁰ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، 1998 ، ص 216 .

¹¹ موسى اللوزي ، التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 20.

12 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 9.

¹³ Kenneth N,Wexley, Gary p.Lathman, Developing and training Human Resource in organization U.S.A Scott, Foresman Co, 1985, p 201.

- ¹⁴أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 1998، ص 319
- ¹⁵أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية"، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، 1998، ص 322
- ¹⁶صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
- ¹⁷إبراهيم رمضان الديب، استراتيجيات تحديث وتفعيل التدريب في المؤسسات التعليمية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات التعليمية في دولة قطر، اطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية المفتوحة بالدنمارك، بحث لم ينشر، الدنمارك، 2009، ص 53.
- ¹⁸إبراهيم رمضان الديب، مرجع سابق، ص 53.
- ¹⁹باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2006، ص 121
- ²⁰مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 136-137
- ²¹عبد الباري إبراهيم درّة وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، 2008، دار أوائل للنشر، ص 315.
- ²²صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سابق، ص 228.
- ²³مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الطبعة الثالثة، 2005 ص 134.
- ²⁴عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 546
- ²⁵أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 374
- ²⁶جمال الدين محمد المرسى، مرجع سابق، ص 379