مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص
اسم الكاتب: دانيال طالب الحمصي
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4589
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 14:55 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5) 2014

أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص

دانيال طالب الحمصي*

(تاريخ الإيداع 8 / 7 / 2014. قُبِل للنشر في 2 / 10 / 2014)

□ ملخّص □

تتناول هذه الدراسة العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي للعاملين في مديرية مالية حمص، إذ تلخصت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات حول مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي وهل تراعي البرامج التدريبية في المديرية متطلبات تنمية المسار الوظيفي، وقد تمثلت أهداف الدراسة في التعرف على مستوى التدريب الموجود في المديرية وعلى دوره في تعزيز وتدعيم عملية تنمية المسار الوظيفي ، بالإضافة إلى التعرف على العلاقة بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار)، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة ، حيث وزع على عينة عشوائية بلغت (150) من العاملين في مختلف الدوائر والأقسام في المديرية تم استرداد (132) استمارة واستبعاد (9) استمارات لنقص في المعلومات ، أي أن الاستمارات الجاهزة للتحليل بلغت (123) استمارة، وكان من أهم النتائج أن مستوى التدريب في المديرية كان متوسطاً ووجود تأثير معنوي للتدريب في تنمية المسار الوظيفي ،حيث كانت العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي ببعديه(البعد الفردي والبعد التنظيمي) متوسطة وموجبة ، بالإضافة إلى وجود إرتباط معنوي بين تخطيط المسار وإدارة المسار.

الكلمات المفتاحية: التدريب – تخطيط المسار الوظيفي – إدارة المسار الوظيفي – تنمية المسار الوظيفي.

* ماجستير– إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد– جامعة دمشق– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (5) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (5) 2014

The Impact of Training in Career Development for Employees A Field Study of Workers in the Financial Directorate of Homs

Daniel Taleb Al Homsi*

(Received 8 / 7 / 2014. Accepted 2 / 10 / 2014)

□ ABSTRACT □

This study examines the relationship between training and career development for workers in the financial directorate of Homs. The problem of study summarized in a number of questions about the perceptions of workers to the concept of career development. Do the training programs consider the requirements of career development in the Directorate? This study aimed to identtify the level of training in the directorate and its role in enhancing and strengthening the process of career development, as well as to identify the relationship between the two dimensions of career development (career planning and career management). The data of study were collected through a questionnaire contains a set of questions about the variables of the study, and distributed to a random sample of (150) workers in various departments and sections of the Directorate. The number of forms which recovered was (132) forms and excluded (9) forms due to a lack of information. The forms which were ready for analysis amounted to (123) forms. The most important results are: the level of training in the Directorate was medial, recognising the significant effect of training in the career development, and the relationship between training and career development with its two dimensions (individual and organizational dimension) was medial and positive, and the existence of a significant correlation between career planning and career management.

Keywords: Training; Career Planning; Career management; Career Development.

*Master, Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Damascus, Syria.

مقدمة:

أصبحت عملية تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية هدفاً استراتيجياً لكل منظمة ، وخاصة في ظل تزامن ازدياد الرغبات والأهداف الفردية التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال وظيفته أو عمله ورغبة المنظمة في الإستثمار الجيد والفاعل لمواردها البشرية والمادية، ونتيجة لهذه الحقيقة فقد تزايد الإهتمام بمفهوم المسار الوظيفي ببعديه تخطيط المسار(الأهداف الفردية) و إدارة المسار(الأهداف التنظيمية)، والسعي الحثيث لتحقيق التكامل ما بين هذين البعدين ، لذلك فإن المنظمات الفاعلة هي تلك المنظمات التي تسعى بكل إمكاناتها إلى تنمية المسار الوظيفي للعاملين لديها ، وهذا يمكن تحقيقه من خلال العديد من الوسائل والأساليب التنموية المختلفة ، وفي مقدمتها التدريب الذي يشكل القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات في هذا المجال كأحد أكثر الأساليب أولويةً وأهميةً في عملية تدعيم المسار الوظيفي بالتنمية المنشودة وتحقيق الأداء الوظيفي الأمثل.

مشكلة البحث:

لاحظ الباحث من خلال مجال عمله كموظف في مديرية مالية حمص أن إلحاق كل موظف بوظيفته تتم في أغلب الأحيان بشكل عشوائي وغير منظم وفق أسس علمية ومهنية ، أي يمكن القول إن المديرية تعاني من مشكلة ضعف التخطيط للمسارات الوظيفية للعاملين لديها هذا من جهة ، ومن جهة أخرى الغياب شبه التام للبرامج التدريبية التي من شأنها أن تعزز وتدعم من عملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، لذلك يمكن أن تتلخص مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1) هل لدى الأفراد العاملين تصور واضح عن مسارهم الوظيفي؟
2) ما مدى إهتمام المديرية بتنمية وتطوير المسار الوظيفي للعاملين؟
3) هل تتبنى المديرية برامج تدريبية تؤدي إلى تطوير مهارات وقدرات عامليها؟
4) هل تراعي البرامج التدريبية متطلبات تنمية المسار الوظيفي؟

أهمية البحث وأهدافه:

الأهمية:

تتركز أهمية الدراسة في جانبين هما:

1/3-الأهمية العلمية:

1) تناولت الدراسة موضوع تنمية المسار الوظيفي بإعتباره يشكل همزة وصل بين الفرد والمنظمة حيث إن كلاً من الفرد والمنظمة يوَلُوه أهمية مشتركة.

2) الدور الكبير والفاعل للتدريب في تنمية المسار الوظيفي ببعديه الفردي والتنظيمي.

2/3-الأهمية العملية:

1) تقديم مجموعة من المفاهيم والأفكار والرؤى التي يمكن أن تساعد العامل في الفهم الحقيقي لمفهوم مساره الوظيفي ودوره في تنميته.

2) تقديم مجموعة من النتائج التي يمكن أن تساعد الإدارة في معرفة نقاط القوة والضعف في عملية تنمية المسار الوظيفي ودور التدريب فيها.

الأهداف:

تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من النقاط:

1) التعرف على مدى إدراك العاملين لمفهوم المسار الوظيفي في المديرية.
2) التعرف على مستوى التدريب الموجود في المديرية.
3) التعرف على دور التدريب في تنمية المسار الوظيفي .
4) التعرف على العلاقة بين بعدي المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي).

فرضيات البحث:

1/4-الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد الفردي لتنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد التنظيمي لتنمية المسار الوظيفي (إدارة المسار).

2/4-الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي).

مجتمع وعينة البحث:

1/5- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مديرية مالية حمص والبالغ عددهم مايقارب (800) عامل وعاملة من جميع الأقسام والدوائر المالية.

2/5-عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية ميسرة مكونة من (150) مفردة ، بنسبة (19%) من مجتمع الدراسة حيث تم استرداد (132) استمارة أي بنسبة (88%) ، وتم استبعاد (9) استمارات لنقص في المعلومات أي أن عدد الاستمارات الجاهزة للتحليل بلغت (123) استمارة بنسبة (82%).

الحدود الزمانية والمكانية للدراسة:

قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص ، حيث إمتدت الدراسة بجزأيها النظري والعملي خلال النصف الأول لعام 2014.

متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل هو التدريب والمتغير التابع هو تنمية المسار الوظيفي ببعديه (تخطيط المسار وإدارة المسار).

منهجية البحث:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، أما المنهج الوصفي فتم من خلال تناول الظاهرة كما هي في الواقع مستخدماً التعبير الكيفي الذي يصف لنا الظاهرة وخصائصها والتعبير الكمي الذي يعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة و حجمها، وأما المنهج التحليلي فاعتمد على الربط بين المتغيرات المختلفة للدراسة والتحليل والتفسير بغية الوصول إلى استنتاجات يبنى عليها تصور واضح وذلك من خلال الخطوات التالية:

1) تكوين الإطار النظري عن متغيرات الدراسة من خلال الكتب والدوريات العربية والأجنبية.

2) تكوين الفرضيات المستندة إلى مشكلة الدراسة.

3) التجميع العلمي للبيانات من خلال استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة عن متغيرات الدراسة.

4) التحليل والاستنتاج للبيانات المستقاة من الاستبيان.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان في الدراسة لما لهذه الأداة من السهولة والسرعة في جمع البيانات ، حيث تم تطوير أداة الدراسة من دراسات[1] (ديوب ، 2013) ، (الفاضل ، 2011)[2]، (Irene , 2009)[3] وتم تفريغ بيانات الاستبيان وفق برنامج (spss 19) ، حيث تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء كما يلي:

1- الجزء الأول: يشتمل على الأسئلة الشخصية المتعلقة بالجنس والمؤهل العلمي والعمر والخبرة الوظيفية.

2- الجزء الثاني: يشتمل على مجموعة من الأسئلة وعددها (6) أسئلة حول متغير التدريب.

3- الجزء الثالث: يتضمن مجموعة من الأسئلة عن متغير تنمية المسار الوظيفي ببعديه تخطيط المسار وعدد أسئلته (6) أسئلة ، وإدارة المسار وعدد أسئلته (6) أسئلة.

كما استعمل الباحث مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة لكل عبارة كمايلي:

جدول رقم (1) مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	موافق تماماً	موافق	أحياناً	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

ولاختبار صدق المقاييس المستخدمة إحصائياً قام الباحث بحساب معامل الإتساق الداخلي والذي يقيس مدى إرتباط كل متغير بالعبارات الممثلة له ، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ كما في الجدولين الأتيين:

جدول رقم (2) معامل الاتساق الداخلي لكل متغير مع العبارات الممثلة له

المتغير	معامل الإرتباط	الدلالة
التدريب		
العبارة 1	0.871	0.000
العبارة 2	0.864	0.000
العبارة 3	0.871	0.000
العبارة 4	0.788	0.000
العبارة 5	0.869	0.000
العبارة 6	0.762	0.000
تخطيط المسار الوظيفي		
العبارة 1	0.634	0.000
العبارة 2	0.789	0.000
العبارة 3	0.586	0.000
العبارة 4	0.765	0.000
العبارة 5	0.714	0.000
العبارة 6	0.764	0.000
إدارة المسار الوظيفي		
العبارة 1	0.842	0.000
العبارة 2	0.934	0.000
العبارة 3	0.885	0.000
العبارة 4	0.527	0.000

العبارة 5	0.832	0.000
العبارة 6	0.814	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2) أن جميع الأسئلة كانت مرتبطة بالمتغير الذي تقيسه بمعاملات إرتباط قوية وجيدة من حيث المعنوية.

جدول رقم (3) معامل الثبات ألفا كرونباخ

المقياس	عدد الأسئلة	قيمة معامل الثبات
التدريب	6	0.889
تخطيط المسار الوظيفي	6	0.885
إدارة المسار الوظيفي	6	0.860
تنمية المسار الوظيفي	12	0.823
كامل الاستبيان	18	0.898

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

من الجدول رقم(3) يتضح أن جميع معاملات ألفا كرونباخ جيدة وقوية وهذا يدل على درجة ثبات عالية للاستبيان.

الدراسات السابقة:

1/10- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى المطيري (2009): (البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي)[4]

تلخصت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : هل هناك إرتباط بين البرامج التدريبية والتخطيط للمسار الوظيفي لدى الضباط العاملين بقوات الأمن الخاصة؟

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

1) إن مستوى الموافقة على مدى وضوح مفهوم وتخطيط المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة كان جيد.

2) إن مستوى الموافقة على علاقة برامج التدريب بتخطيط المسار الوظيفي لدى عينة الدراسة كان مقبول.

الدراسة الثانية (الوادي وماضي،2007):(تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية بغزة – وجهة نظر ذاتية)[5]

تلخصت مشكلة الدراسة في عدم قدرة المدير في الجامعة الإسلامية على التعرف على فرص التطور الوظيفي له في المستقبل ومن أهم النتائج :

1) إنه يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية بغزة.

2) إن الموظفين أفراد العينة يجمعون على أن التدريب العملي له أثر مباشر على تخطيط المسار الوظيفي.

الدراسة الثالثة الهيتي(2004): (أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين)[6]

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية الرسمية ، وقد أتت النتائج كما يلي :

الدراسة الرابعة (شديفات 1999):(أثر برنامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد)[7].

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر برنامج الإدارة الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي ، وقد بينت النتائج أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر على أداء الموظف الحكومي في محافظة إربد بشكل واضح.

2/10- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى (Sharjeel And Saba , 2013):[8]

The Impact Of Organizatioal Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance :

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار الحاجة الضرورية لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وعلاقاتهم الأساسية مع نجاح المنظمة ، حيث بينت النتائج:

1) أن الدعم الإشرافي له تاثير إيجابي على أداء العاملين.
2) إن الدعم التنظيمي لتطوير المسار الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين.
3) إن التباين في أداء العاملين يعود إلى الدعم الإشرافي وسياسات دعم تطوير المسار الوظيفي.

الدراسة الثانية (Ellen And Others , 1998):[9]

Career Self – Management : A Quasi – Experimental Assessment Of The Effects Of Training Intervention:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التأثيرات العامة لبرنامج تدريب الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي، حيث بينت النتائج أن جهود التدريب الرسمية كانت غير ناجحة في إعادة إنخراط العاملين في أنشطة الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي ، بالإضافة إلى إنخفاض إنخراط المتدربين في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار الوظيفي وإنشغالهم عنها بعد مرور ستة إلى ثمانية أشهر بعد التدريب.

الدراسة الثالثة (Kerry And Kris , 1996):[10]

A Description Of Career Development Services Within Canadian Organizations:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نطاق خدمات تطوير المسار الوظيفي وطبيعتها ضمن المنظمات الكندية ، حيث بينت النتائج أن خدمات تطوير المسار كانت متطابقة في بعض الأحيان مع الأهداف المرجوة منها وغير متطابقة في بعضها الأخر ، وأن خدمات إدارة المسار كانت متوفرة أكثر من خدمات تخطيط المسار ، بالإضافة إلى أنه يجب أن تترافق خدمات تطوير المسار الوظيفي مع مستوى تدريب أعلى من الموجود.

الدراسة الرابعة (Christopher , 1994):[11]

The Effects Of Organization And Individual Career Management On Career Success:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المسار التنظيمي والفردي على نجاح المسار الوظيفي لدى 120 مديراً إشرافياً ، حيث بينت النتائج أن هناك إرتباط كبير بين إدارة المسار و تخطيط المسار هذا من جهة ومؤشرات نجاح المسار الوظيفي من جهة أخرى.

نلاحظ من الدراسات السابقة أن جميع الدراسات تناولت أهمية تنمية المسار الوظيفي فنجد أن بعضها أكد على أهمية العلاقة بين إدارة المسار التنظيمي وإدارة المسار الفردي كدراسات (الهيتي ، 2004)،(Kerry And Kriss, 1996)،(Christopher, 1994) ، في حين أن دراسات أخرى أكدت على دور التدريب كعامل مهم ومؤثر في عملية

تنمية وتطوير المسار الوظيفي وجعله متوافق مع الأهداف المرجوة منه والإنتقال بالأداء الوظيفي إلى الأداء الأمثل كدراسات (المطيري ، 2009)،(الوادي ، 2007)،(Ellen And Others , 1998).

الإطار النظري:

أولاً. مفهوم التدريب (Training): يعرف التدريب بأنه:"عملية مخططة ومنظمة تهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة ومساعدتهم على نقلها إلى حيز التنفيذ بما يساعد هؤلاء الأفراد على تحسين الأداء والإنتاجية التنظيمية والفردية". [12]

ثانياً.تنمية المسار الوظيفي(Career Development):

1-تعريف تنمية المسار الوظيفي:

عندما نتحدث عن مستقبل الموارد البشرية في المنظمة فنحن نتحدث عن الطموحات الوظيفية التي يمكن أن تحققها هذه الموارد على مدى خدمتها في المنظمة، فالمستقبل أو المسار الوظيفي يبين للفرد ماهي مجموعة الوظائف التي يمكن أن يتدرج فيها إما عمودياً من خلال الترقية أو أفقياً من خلال النقل الوظيفي ، لذا فإن تنمية المسار الوظيفي للعاملين أصبح ضرورة ملحة لأنه يساعد في تحسين الإفادة مما تديره المنظمة من موارد بشرية.

وبناءً على ماسبق يمكن تعريف تنمية المسار الوظيفي بأنه:" عملية مستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد في عمله من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام. [13]

وفي تعريف أخر يرى الباحث أن تنمية المسار الوظيفي: هو مجموعة البرامج والأنشطة التنموية الهادفة إلى تطوير أليات العمل والوظائف المختلفة، بما يحقق المواءمة بين ماتصبو إليه المنظمة من غايات وأهداف مع قدرات وإمكانيات العاملين على شغل هذه الوظائف.

2-أبعاد تنمية المسار الوظيفي:

تتضمن عملية تنمية المسار الوظيفي بعدين أساسيين هما:

1/2- تخطيط المسار(Career Planing):هو تلك العملية التي تُمكن الفرد من تطوير مفاهيمه وأهدافه الوظيفية الخاصة به بناءً على مهاراته وقدراته واحتياجاته ودوافعه وتطلعاته. [14]

2/2- إدارة المسار(Career Managment):هو سلسلة العمليات والسياسات والممارسات التي أنشئت وصممت في الأصل من قبل المنظمة لتحسين فعالية الوظيفة بالنسبة للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الفعالية التنظيمية. [15]

يرى كاترج (Gutteridge) أن الإتجاه المتوازن لتنمية المسار الوظيفي وجعله أكثر فاعلية في تطوير أداء العاملين هو قيام المنظمة باستخدام هذين البعدين. [16]

ثالثاً. دور التدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي: انطلاقاً من حقيقة أهمية التدريب في أي منظمة نجد أن للتدريب دور محوري وفاعل في عملية تنمية المسار الوظيفي بدءاً من عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المستندة إلى نتائج تحليل وتقييم الأداء الفردي والوظيفي وصولاً إلى عملية تقييم نتائج فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الأهداف المرسومة له.

لذلك فإن ربط التدريب بعملية تنمية المسار الوظيفي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الإنسجام والتوافق بين طرفيين أساسيين ومهمين في أداء المنظمة وهما الوظيفة والموظف.

1-أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي:

تتبع أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي من خلال الفائدة التي يؤمنها التدريب إلى كلٍ من الفرد والمنظمة في أن واحد.

1/1- بالنسبة للفرد:

- يؤدي التدريب إلى زيادة فهم العاملين بقضايا مساراتهم الوظيفية وكيفية إدارتها.
- يؤدي التدريب إلى زيادة ثقة الأفراد في أنفسهم على أداء الوظيفة من خلال زيادة مهاراتهم وقدراتهم على شغل مختلف الوظائف.
- تحسين عملية الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحسين عملية التواصل مابين الأفراد العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض.

2/1- بالنسبة للمنظمة:

- الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات العاملين.
- زيادة الولاء للمنظمة.
- تحسين المستوى العام للأداء وتحسين مستوى الإتصالات في المنظمة.
- القدرة على الإحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية.
- تحقيق غاية المنظمة في تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

2-العوامل الواجب توفرها في التدريب حتى يصبح مؤثراً في نجاح تنمية المسار الوظيفي:

حتى يصبح التدريب أكثر كفاءة وفعالية في تنمية المسار الوظيفي يجب أن يراعي الخطوات والعوامل التالية:

1) وضع وصياغة أهداف التدريب بشكل واضح لا لبس فيه وضرورة إطلاع الموظف على محتويات النشاط التدريبي قبل البدء.

2) ضرورة أن يتضمن التدريب تعريف بالمسار الوظيفي وماهي مختلف الوظائف في المنظمة والمهارات المطلوبة لشغل كل منها.

3) استخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة والتنوع في أساليب التدريب وخاصة المتصلة ببيئة العمل.

4) تطوير أدوات موضوعية لتقييم أداء الموظف خلال مشاركته في البرنامج التدريبي.

5) متابعة أداء المتدرب بعد إجتيازه البرنامج التدريبي والتعرف على مدى التغير في أداءه وسلوكه سواء كان إيجابياً أو سلبياً.

6) ضرورة مراعاة التدريب الفروق الفردية في المهارات والإمكانات وهنا يمكن تمييز أربع مستويات: [17]

1/6- الموظفون الجدد: يجب أن يركز التدريب هنا على مد الموظفون الجدد بالمعلومات والمهارات العامة عن مختلف الوظائف في المنظمة ، أي إلقاء نظرة عامة على جميع المسارات الوظيفية المتاحة.

2/6- موظفون ذوو مستوى مهارات بحاجة إلى تحسين: يتم إتباع برامج تدريبية خاصة لمعالجة نقاط الضعف فقط والعمل على تجاوزها.

3/6- موظفون ذو مستوى مهاري يلبي التوقعات: هنا يجب أن يعتمد التدريب على مساعدتهم في المحافظة على الأداء الفعال في وظائفهم الحالية.

4/6- موظفون ذو مستوى مهاري يفوق التوقعات: يجب أن يكون التدريب مبني على الاحتياجات المباشرة للموظف وعلى تعزيز قدراتهم لشغل وظائف أعلى من التي يشغلونها.

3-أشكال تنمية المسار الوظيفي:

تتعدد أشكال تنمية المسار الوظيفي والتي تعتبر في جوهرها برامج تدريبية هدفها زيادة قدرة الأفراد على الأداء الوظيفي: [18]

1/3-التدوير الوظيفي أو الندب التطويري: هو أحد أشكال التدريب ضمن جهة العمل حيث يتم تدوير الموظف وفقاً لجدول زمني للقيام بمهام محددة من أجل تزويده بخبرات ومعارف حول مختلف الوظائف داخل المنظمة ، ويكون في أغلب الأحيان هذا التدريب هدفه تعريفي من أجل التعرف على المهام الجديدة والوظائف المختلفة ويكون في مرحلة الموظفين الجدد.

أما الندب التطويري فهو بمثابة تكليف الموظف للقيام بصفة مؤقتة بعمل وظيفة أخرى وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى استمرار ودوامية الوظيفة وزيادة قدرة ومهارات الفرد.

2/3-فرق وجماعات العمل: يعتبر هذا التدريب بمثابة تكليف جماعة ما للقيام بمهمة واحدة أو مهام متعددة، ومن مزايا هذا النوع من التدريب هو تكوين روح التفاعل والإيجابية والمساواة ، بالإضافة إلى تنمية القدرات المهارية والإبداعية للأفراد من خلال الكم الكبير للأفكار الناتجة عن هذه الجماعات مما يؤدي إلى تطوير الأداء الوظيفي.

3/3-برنامج الظل الوظيفي: هو أحد أشكال التدريب الوظيفي حيث يقوم الموظف وفقاً لهذا الشكل بمرافقة موظف مؤهل ومتخصص ذو كفاءة عالية " كظل" خلال أدائه المهام اليومية ، لكن مايعاب عليه هو إمكانية نقل نقاط الضعف من المدرب إلى المتدرب.

4/3-الإعارة: هو شكل من أشكال التدريب هدفه تطوير وتنمية المسار الوظيفي إما الحالي أو المستقبلي ، حيث يتم إخضاع المتدربين إلى جهة عمل خارجية وذلك بهدف تطوير وظائف حالية أو تغيير في الوظائف أو استحداث وظائف جديدة.

5/3-برنامج التعاقب الوظيفي: يهدف هذا البرنامج التدريبي إلى وجود أكثر من شخص لأداء نفس الوظيفة ، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى استمرار الوظيفة وتأمين وجود موظفين مؤهلين ولديهم الكفاءة والقدرة على قيادة وإدارة هذه الوظيفة في أي وقت.

4-أثر التدريب في بعدي تنمية المسار الوظيفي:

1/4- التدريب وتخطيط المسار الوظيفي:

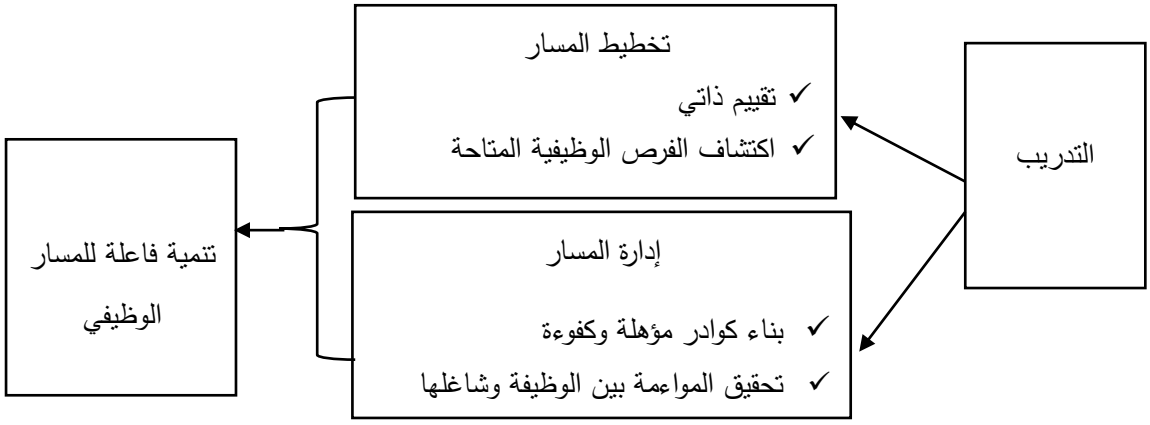
إن تخطيط المسار الوظيفي كما أشرنا إليه سابقاً هو مسؤولية الفرد في تحديد ملامح مساره الوظيفي بناءً على أهدافه وتطلعاته الوظيفية ، لذلك فإن التدريب يساعد الفرد في إجراء تقييم ذاتي للوقوف على مدى قدراته ومهاراته وعرض الفرص والمسارات الوظيفية المتاحة حالياً ومستقبلياً وما هي المهارات المطلوبة لشغلها ، فمن خلال هذا التحليل الذي يؤمنه التدريب يستطيع الفرد أن يعرف ماهي الوظائف التي يستطيع أن يؤديها بالشكل الأمثل والتي تتناسب مع قدراته ومهاراته ، بالإضافة إلى أن مشاركة الفرد في البرامج التدريبية واستفادته من هذه البرامج سيعزز مخزونه من المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أهدافه في المستقبل ويعزز ثقته بنفسه وبقدرته على الأداء وبالتالي إمكانية تطوير مساره الوظيفي مستقبلاً.

2/4- التدريب وإدارة المسار الوظيفي:

ذكرنا أن إدارة المسار هي السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة بغية تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها ، ومن هذه الحقيقة فإن التدريب يعتبر هو جوهر عملية إدارة المسار وأحد وسائلها ويتفاعل معها بطريقة طردية ، لذلك فإن نجاح التدريب وتحقيقه الأهداف المأمولة منه سوف ينعكس إيجاباً على عملية إدارة المسار بكفاءة وفعالية.

بالإضافة إلى أن التدريب يساعد المنظمة في إدارة المسار الوظيفي من خلال التغذية العكسية التي تؤمنها عملية تقييم البرنامج التدريبي ، فتشكل هذه التغذية بحد ذاتها مدخلات يمكن أن تعتمد عليها المنظمة في عمليات التطوير والتنمية اللاحقة للمسار الوظيفي.

خلاصة القول إن التدريب يشكل حجر الزاوية واللبنة الأساسية في تنمية المسار الوظيفي سواء في بعده الفردي تخطيط المسار أو البعد التنظيمي إدارة المسار ، إذ لا يمكن تحقيق هذه التنمية بطريقة ممنهجة ووفقاً لأسس علمية وعملية صحيحة بدون وجود تدريب مخطط ومنظم يراعي أهمية تحقيق التكافؤ وردم الفجوة بين الغايات والأهداف التنظيمية وما تديره المنظمة من موارد وقدرات بشرية.



شكل رقم (1) يوضح دور التدريب في تنمية المسار الوظيفي ببعديه الفردي والتنظيمي

المصدر: إعداد الباحث

الإطار العملي للدراسة:

1-الإحصاء الوصفي للمتغيرات الديمغرافية: يوضح الجدول التالي الإحصاءات الوصفية لعينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

جدول رقم (4) الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الديمغرافية

المتغير		التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	105	%85.4
	أنثى	18	%14.6
المجموع		123	%100
المؤهل العلمي	ثانوية	21	%17.1
	جامعة	99	%80.4
	دراسات عليا	3	%2.5
المجموع		123	%100

العمر	أقل من 30 سنة	9	%7.3
	من 30 – وأقل من 40	42	%34.1
	من 40 – وأقل من 50	54	%43.9
	أكثر من 50	18	%14.7
المجموع		123	%100
الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	15	%12.2
	من 5 – وأقل من 15	63	%51.2
	من 15 – وأقل من 25	27	%22
	أكثر من 25	18	%14.6
المجموع		123	%100

المصدر: الاستبيان

2-التكرارات النسبية والمتوسط الحسابي لعبارات الاستبيان والأهمية النسبية لها:

فيما يلي جدول يوضح التكرارات النسبية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري والأهمية النسبية لعبارات الاستبيان وفقاً لإجابات أفراد العينة عليها.

جدول رقم(5) التكرارات النسبية والمتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

		التكرارات النسبية						
العبارات	غير موافق تماماً	غير موافق	أحياناً	موافق	موافق تماماً	المتوسط	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	النتيجة
التدريب									
العبارة1	16.9	21.8	21.8	17.5	22.00	3.05	1.402	%61	أحياناً
العبارة2	14.5	17.00	14.6	31.5	22.4	3.29	1.371	%66	أحياناً
العبارة3	24.2	19.4	29.00	7.4	20.0	2.78	1.412	%56	أحياناً
العبارة4	31.8	16.9	24.3	17.0	10.0	2.56	1.35	%51	غير موافق
العبارة5	14.8	17.1	21.9	33.9	12.3	3.12	1.258	%62	أحياناً
العبارة6	9.7	9.9	26.8	29.0	24.6	3.49	1.237	%70	موافق
المحور الأول	18.7	17.1	23.2	22.8	18.2	3.05	1.22		أحياناً
تخطيط المسار									
العبارة1	12.4	9.7	22.0	33.9	22.0	3.44	1.275	%69	موافق
العبارة2	4.8	5.00	17.1	34.2	38.9	3.98	1.097	%80	موافق
العبارة3	2.4	2.8	29.2	34.1	31.5	3.90	0.962	%78	موافق
العبارة4	9.7	12.4	21.9	29.0	27.0	3.51	1.276	%70	موافق
العبارة5	26.5	31.9	12.5	19.4	9.7	2.54	1.332	%51	غير موافق
العبارة6	22.1	26.5	17.3	29.3	4.8	2.68	1.243	%54	أحياناً
المحور الثاني	13.0	14.6	19.9	30.1	22.4	3.34	0.852		أحياناً
إدارة المسار									
العبارة1	22.2	24.2	38.7	10.1	4.8	2.51	1.089	%50	غير

									موافق
العبارة2	24.3	24.0	39.0	7.9	4.8	2.44	1.088	%49	غير موافق
العبارة3	21.8	7.5	31.6	31.5	7.6	2.95	1.254	%59	أحياناً
العبارة4	15.0	31.4	14.5	19.7	19.4	2.98	1.376	%60	أحياناً
العبارة5	24.7	26.9	36.3	7.3	4.8	2.41	1.086	%48	غير موافق
العبارة6	22.4	24.4	38.7	12.1	2.4	2.49	1.043	%50	غير موافق
المحور الثالث	21.6	23.2	33.3	18.6	7.3	2.63	0.851		أحياناً

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS

نلاحظ من الجدول رقم(5) أن العبارة رقم(1) من محور التدريب وهي (يتم تزويد العاملين بالبرامج التدريبية التي تساعدهم على أداء عملهم) كانت إجابات أفراد العينة عليها كالتالي:

(16.9) غير موافق تماماً ، و (21.8) غير موافق وكذلك نفس النسبة للإجابة بكلمة أحياناً، أما الإجابة موافق فكانت نسبتها (17.5) ، وكلمة موافق تماماً وهي النسبة الأكبر حيث بلغت (22.00) وذلك من إجمالي عدد الإجابات عن هذه العبارة ، وعلى هذا السياق يمكن تفسير باقي عبارات الاستبيان.

ولحساب نتيجة كل عبارة من عبارات الاستبيان ومحاور الدراسة بشكل عام قام الباحث بحساب المدى لمقياس ليكرت (5−1=4) أي أعلى قيمة للمقياس مطروحاً منها أدنى قيمة، ثم تم احتساب طول كل فئة للمقياس (4÷5 =0.80) [19]، أي يصبح طول كل فئة لمقياس ليكرت كما يلي.

جدول رقم(6) طول كل فئة لمقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماماً	1 − 1.80
غير موافق	1.81 − 2.60
أحياناً	2.61 − 3.40
موافق	3.41 − 4.20
موافق تماماً	4.21 − 5

المصدر: إعداد الباحث

بالعودة إلى الجدول رقم(5) نجد أن متوسط إجابات أفراد العينة عن محور التدريب بشكل عام بلغ (3.05) المقابل لكلمة أحياناً وبإنحراف معياري قدره (1.22) ، وبالتالي يمكن القول إن مستوى التدريب في المديرية المدروسة متوسط، وهذا مانجده بالنسبة لباقي المحاور فتخطيط المسار الوظيفي وإدارته بلغا مستواً متوسطاً حيث بلغ متوسط محور تخطيط المسار (3.34) وإنحراف معياري (0.852) ، بينما إدارة المسار بلغ المتوسط (2.63) بإنحراف معياري قيمته (0.851).

3−اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولمجروف – سميرنوف K− S sample – 1):

يعد هذا الاختبار من الاختبارات الضرورية وذلك لمعرفة هل سيتم استخدام الاختبارات المعلمية أو غير المعلمية في اختبار الفرضيات ، حيث أن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (7) اختبار كولمجروف – سميرنوف

المتغير	مستوى المعنوية
التدريب	0.436
تخطيط المسار الوظيفي	0.386
إدارة المسار الوظيفي	0.380
تنمية المسار الوظيفي	0.532

الجدول السابق يوضح نتائج الاختبار وأن مستوى الدلالة لكل متغير أكبر من (0.05) ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

النتائج والمناقشة:

اختبار صحة الفرضيات:

1-اختبار صحة الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

ويشتق من هذه الفرضية الفرضيتين الفرعيتين التاليتين:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد الفردي لتنمية المسار الوظيفي(تخطيط المسار).
- لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد التنظيمي لتنمية المسار الوظيفي(إدارة المسار).

أولاً قام الباحث باختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد الفردي لتنمية المسار الوظيفي(تخطيط المسار)، حيث قام الباحث بحساب معامل الارتباط سبيرمان واختبار T كمايلي:

جدول رقم (8) يوضح نتائج معامل إرتباط سبيرمان بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي

			التدريب	تخطيط المسار
Spearman's rho	التدريب	Correlation	1.000	.546*
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	123	123
	تخطيط المسار	Correlation	.546*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	123	123

جدول رقم (9) يوضح نتائج اختبار t

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of	
					Lower	Upper
التدريب	30.124	122	.000	18.29268	17.0906	19.4948
تخطيط	43.472	122	.000	20.04878	19.1358	20.9618

نلاحظ من الجدول رقم(8) أن العلاقة بين التدريب وتخطيط المسار الوظيفي علاقة مقبولة وموجبة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط لسبيرمان (0.546) ، ومن الجدول رقم(9) نلاحظ أن مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري (0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة ، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في عملية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية: لايوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في البعد التنظيمي لتنمية المسار الوظيفي (إدارة المسار) ، قام الباحث بحساب معامل الإرتباط سبيرمان واختبار T كما يلي:

جدول رقم (10) يوضح نتائج معامل إرتباط سبيرمان بين التدريب وإدارة المسار الوظيفي

			التدريب	إدارة
Spearman's rho	التدريب	Correlation Coefficient	1.000	.692*
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	123	123
	إدارة المسار	Correlation	.692*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	123	123

T جدول رقم (11) يوضح نتائج اختبار

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
التدريب	30.124	122	.000	18.29268	17.0906	19.4948
إدارة المسار	34.263	122	.000	15.78049	14.8688	16.6922

نلاحظ من الجدول رقم(10) أن العلاقة بين التدريب وإدارة المسار الوظيفي علاقة متوسطة وموجبة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط لسبيرمان (0.692) ، ومن الجدول رقم(11) نجد أن مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة ، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى قام الباحث بحساب معامل الإرتباط سبيرمان واختبار T بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي كمايلي:

جدول رقم (12) يوضح نتائج معامل إرتباط سبيرمان بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي

			التدريب	تنمية المسار
Spearman's rho	التدريب	Correlation	1.000	.719*
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	123	123
	تنمية المسار الوظيفي	Correlation	.719*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	123	123

نلاحظ من الجدول رقم(12) أن العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي علاقة متوسطة ومقبولة وموجبة حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط سبيرمان (0.719) ، ومن الجدول رقم(13) نجد أن مستوى دلالة الاختبار (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة النظري(0.05) لذلك نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

2- اختبار صحة الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي)، لإختبار هذه الفرضية قام الباحث بحساب معامل إرتباط سبيرمان كما في الجدول رقم (14).

جدول رقم (14) يوضح نتائج معامل إرتباط سبيرمان بين البعد الفردي والتنظيمي لتنمية المسار الوظيفي

			تخطيط	إدارة المسار
Spearman's rho	تخطيط المسار	Correlation	1.000	.596*
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	123	123
	إدارة المسار	Correlation	.596*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	123	123

نلاحظ من الجدول رقم (14) وجود إرتباط معنوي بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي) حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط لسبيرمان (0.596).

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

من خلال الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات بينت هذه الدراسة النتائج التالية:

1- إن مستوى التدريب في مديرية مالية حمص كان حسب أراء عينة الدراسة متوسطاً.

2- إن مستوى إهتمام الأفراد العاملين في المديرية بالتخطيط لمسارهم الوظيفي كان متوسطاً.

3- ضعف إهتمام المديرية محل الدراسة بعملية إدارة المسار مما شكل ضعف في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

4- إن العلاقة بين التدريب وبعدي تنمية المسار الوظيفي كانت متوسطة وموجبة ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتدريب في بعدي تنمية المسار الوظيفي (تخطيط المسار وإدارة المسار).

5- إن العلاقة بين التدريب وتنمية المسار الوظيفي علاقة متوسطة وموجبة ، بالإضافة إلى وجود تأثير معنوي للتدريب في عملية تنمية المسار الوظيفي للعاملين.

6- وجود إرتباط معنوي بين بعدي تنمية المسار الوظيفي (البعد الفردي والبعد التنظيمي).

التوصيات:

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها يقترح الباحث جملة من التوصيات:

1-فيما يتعلق بالتدريب فإن التدريب الفاعل والمؤثر هو التدريب المخطط والمستمر ، لذلك إذا ما أرادت المديرية تحقيق الإفادة من عملية التدريب فإنه يجب أن يكون مستمراً ووفقاً لخطط ممنهجة ، وعدم إعتباره تكلفة مادية بل على العكس فرصة استثمارية تؤدي إلى زيادة أداء العاملين في المديرية.

2-تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات عن مختلف الوظائف في المديرية وماهي المسارات الوظيفية المتاحة حالياً ومستقبلياً، أي توفير نظام معلومات كافٍ عن الوظائف ومتطلباتها من المؤهلات والمهارات يستطيع العامل استخدامه للتخطيط الأفضل لمساره الوظيفي بناءً على أهدافه وتطلعاته، وهذا يمكن إدراجه في البرامج التدريبية حيث يمكن أن تقدم البرامج التدريبية توضيحات شاملة عن مختلف الوظائف.

3-إن عملية تخطيط المسار الوظيفي تقع على عاتق الفرد بالمقام الأول.

4-ضرورة إدراك المديرية أهمية تحقيق التكامل بين إدارة المسار وتخطيط المسار ، أي ضرورة انسجام الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية للمديرية.

المراجع :

1) ديوب ، أيمن حسن ، *أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي* ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 29 ، العدد الثاني ، 2013 ، ص121 – 150.

2) الفاضل ، عبد العزيز بن محمد ، *تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وإنعكاساته على الأمن الوظيفي* ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2011 ، ص 188.

3) LAING , I . F, *The Impact Of Training And Development On Worker Performance And Productivity In Puplic Sector Organizations* , A Thesis Submitted To The Institute Of Distance Learing Kwame Nkrumah University Of Science And Technology , Commonwealth Executive Masters Of Business Administration , 2009 , p77.

4) المطيري ، مشعل عبدالله ، *البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي* ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، 2009 ، ص4.

5) وادي ، رشدي عبداللطيف ، ماضي ، كامل ، *تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية – غزة – وجهة نظر ذاتية* سلسلة الدراسات الإنسانية ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، يونيو 2007 ، ص 779 – 817.

6) الهيتي ، صلاح الدين ، *أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين* ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 20 ، العدد الثاني ، 2004 ، ص30 – 72.

7) شديفات ، رقية ، *أثر برنامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد* رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة أل البيت ، المفرق ، 1999 .

8) SALEEM , S ; AMIN , S , *The Impact Of Organizational Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance* , European Jouranal Of Business And Management , Vol 5 , No 5 , 2013 , p194 – 207.

9) ELEN , E ; Roberts ,K and others ,*Career Self – Managemanet : A Quasi – Experimental Assessment Of The Effects Of A Training Intervention* , Personal Psychology , Vol 51 , Iss 4 , 1998, p935 – 960.

10) BERNES , K ; MAGNUSSON , K , *A Description Of Career Development Services Within Canadian Organizations* , Journal Of Counseling & Development , Vol 74 , Iss 6, July/August , 1996, p569 – 574.

11) CHRISTOPHER , O , *The Effects Of Organizational And Individual Career Management On Career Success* , International Journal Of Manpower , Vol 15 , No 1 , 1994 , p27 – 37.

12) SRIYAN , D , *Developing The Training Role Of Employer's Organization* , International Labour Office , 1997 , p2.

13) راوية حسن ، *مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية*، جامعة الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2005 ، ص307.

14) MAOLESCU , A , *Human Resource Management* , 4th Edition , The Economic Publishing House, Bucarest , 2003 , p 332.

15) ARNOLD , J , *The Psychological Contract : A Concept In Need Of Closer Scruting* , European Journal Of Work And Organizational Psychology ,Vol 5 , No 4 , 1996, p20-511.

16) الهيتي ، صلاح الدين ، مرجع سبق ذكره ، ص40.

17) الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية ، *نظام التدريب والتطوير لموظفي الحكومة الإتحادية* ، الإمارات العربية المتحدة ، 2010 ، ص 17.

18) المرجع السابق مباشرة ، ص 23.

19[1]) العمر، بدران بن عبدالرحمن ، *التحليل الإحصائي للبينات في البحث العلمي باستخدام SPSS*، المملكة العربية السعودية ، الرياض 2004، ص127.