مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية"
اسم الكاتب: د. كندة علي ديب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4684
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 17:04 +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 (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

دور استراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي "دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية"

الدكتورة كندة علي ديب*

(تاريخ الإيداع 1 / 4 / 2015. قُبِل للنشر في 16/ 6 /2015)

□ملخّص□

يهدف البحث إلى التعرف على دور استراتيجية التدريب بوصفها وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة نسيج اللاذقية، نظراً لأهمية تخطيط المسار الوظيفي وتنميته للعاملين في القطاع الحكومي في زيادة كفاءة أداء العامليوكفاءة المنظمة. و يجب أن تترافق وتتوافق كل خطة لتنمية المسار الوظيفي وتطويره للعاملين مع الخطة الشاملة للموارد البشرية، كمايجب الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية تدريبية مناسبة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين وتطويره. وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية من العاملين في شركة نسيج اللاذقية، و وزعت استبانة على (307) عامل منهم ومن خلال تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)توصلت الباحثة إلى النتائج الآتية: هناك وضوح كبيرلمفهوم تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة، كما أن مستوى العلاقة بين استراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في الشركة المدروسة هو مستوى مقبول، كما تبين أن هناك معوقات متعددة لتخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة من بينها عدم القناعة الكافية لإدارة الشركة بأهمية استراتيجية التدريب ودوره في تخطيط المسار الوظيفي، كما أن اللوائح والأنظمة السائدة في الشركة كتأخر الترقيات وعمليات النقل الوظيفي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي. هذا وتلعب التكنولوجيا والمتغيرات المرتبطة بها دوراً سلبياً مؤثراً في عملية تخطيط المسار الوظيفي وتطويره.

الكلمات المفتاحيّة: استراتيجية التدريب، تخطيط المسار الوظيفي، معوقات تخطيط المسار الوظيفي.

*مدرّسة– قسم إدارة الأعمال– كلية الاقتصاد– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (3) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (3) 2015

The Role of Training Strategy in Planning for Career Path "Survey Study on Workers in Lattakia Textile Company"

Dr. Kinda Ali Dib*

(Received 1 / 4 / 2015. Accepted 16 / 6 / 2015)

□ABSTRACT□

The research aims at identifying the role of training strategy -as an essential function of human resources management- in career planning for the employees in Latakia Textile Company.Due to the importance of planning and career development for employees in the public sector and its role in increasing the efficiency of employees performance and thus organization efficiency. Each plan for developing the career path for employees must be accompanied by a comprehensive plan for human resources, therefore a suitable training strategy for career planning and career development for staff should be considered. The researcher selected a random sample of workers in Latakia Textile Company. Questionnaire were distributed among (307) workers. Through the analysis of the data using the statistical software (SPSS), one of the most important findings of the study was thatthe issue of a career planning in the companystudied is obvious. The relationship between the training strategy and career planning among workers in the company studied is at an acceptable level. The study also reveals that there are multiple barriers to career planning in the companystudied, including the lack of sufficient company management contentment of the role of training strategy in career planning and its importance. Also the rules and regulations prevailing in the company's operations such as promotions delay and job transfers hinder the career planning process. Beside the technology and its associated variables has a negative influential role in career planning and development process.

Key Words: Training Strategy, Career Planning, Career Planning Constraints.

***Assistant Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Tishreen University, Lattakia, Syria.**

مقدمة:

تميزت الحياة الوظيفية للفرد في الماضي القريب بالسهولة، لكن التحديات الراهنة التي فرضت نفسها على بيئة الأعمال استوجبت إحداث تغييرات لمواكبتها، لأنّ المنظمات لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة فيها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية. وفي خضم هذه الظروف التي تعيشها المنظمات بشكل عام والسورية بشكل خاص، اقتضت الحاجة لاستحداث البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لغرض تنمية الموارد البشرية وتحسين الفاعلية للمنظمات، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة منها تهدف إلى خدمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها، نظراً لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد من الموارد التي تمتلكها، ألا وهي الموارد البشرية.

تعد استراتيجية ربط المسار الوظيفيبالمسار التدريبيفي منظمات الأعمال من المواضيع الحديثة بعد أن أدرك العلماء أهميته وعلاقته بنشاطات تطوير أداء الأفراد، باعتبار أن التخطيط المهني أحد المفاتيح الرئيسة لضمان نجاحهم في مهنتهم من خلال تحديد أهدافهم وأسلوب تحقيقها. وتعد برامج التطوير المهني من الإضافات الحديثة للوظائف التي تؤديها أقسام إدارة الموارد البشرية، إذيتم تصميم هذه البرامج لتمكين الموظفين من الربط بين احتياجاتهم للنمو والتطور مع احتياجات المنظمة. كما يعد التدريب أحد الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها،والوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية وتنميتها وتحسين أدائها، لذلك يلقى التدريب اهتماماً متزايداً من المنظمات المعاصرة، وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، الأمر الذي يتطلب منها الكثير من الاهتمام في تخطيط الأفراد العاملين وتأهيلهم وإعدادهم حاضراً ومستقبلاً لتحقيق أهدافها.

إنّ المتتبع لواقع تخطيط المسار الوظيفي وتنميته للعاملين في سورية يقف على قصور الجهات الحكومية في هذا المجال،إذ لا يتم الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التخطيط الجيد للمسار الوظيفي وتأثير ذلك على الأداء الكلي للمنظمة؛ كما أن استراتيجية التدريب المتبعة لا تولي الاهتمام الكافي بتطوير المسار الوظيفي للعاملين وتنميته. ونظراً لازدياد حدة المنافسة في شركات صناعة النسيج السورية، وبما أن البقاء للأقدر على استغلال موارده وخصوصا" البشرية منها بما يسهم في تحقيق مزايا تنافسية، فقدرأت الباحثة ضرورة دراسة العلاقة بين استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية وتخطيط المسار الوظيفي، ودراسة المعوقات التي تحول دون تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في الشركة المدروسة.

- مشكلة البحث:

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة في شركة نسيج اللاذقية، لاحظت أنّ الاستراتيجيات التدريبية في الشركة لا تولي الاهتمام أو لا تأخذ بعين الاعتبار ضرورة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، كما أن الجانب الإداري والقيادي لا يلقى الصدى الكافي له ضمن هذه الاستراتيجيات، أضف أن العاملين في الشركة لا يتساوون خلال مسيرتهم العملية.

إنّ استراتيجية التدريب الموجهة نحو التخصص، واكتساب مهارات مهنية تخصصية تزداد في سنوات العمل الأولى، وتقل تدريجياً بعد ذلك عند تقدم العاملين في عملهم، وهو الوقت الذي يحتاج فيه العاملون لزيادة تدريبهم على هذه المهارات. لذلك فإن الحاجة إلى إيجاد مسار وظيفي وتدريبي تأهيلي للعاملين من خلال تطوير مهاراتهم أصبح مهماً لإيجاد قوة عاملة ذات كفاءة عالية وباستمرار.

وبناءً على ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:هل تأخذ استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية ضرورة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها؟

ينبثق عن هذه المشكلة التساؤلات الآتية:

1- ما مدى وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية؟

2- ما علاقة استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية بتخطيط المسار الوظيفي فيها؟

3- ما هي معوقات تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة؟

أهمية البحث وأهدافه:

تتمثل أهمية البحث في النقاط الآتية:

1- أهمية نشاط التدريب وأهمية مردوده في الحاضر و المستقبل، يعد مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءتهم النوعية، فضلاً عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، و يسهم في زيادة قدراتهم في أدائهم للوظائف التي سوف يؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم و في علاقتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل.

2- أهميةربط أهداف المنظمات بتصورات الإدارة للمسارات التدريبية والوظيفية بها، وتطوير هذا النشاط وتحديد أهم مواصفات المدرب وإداري التدريب، وأهم الوسائل والطرق المستخدمة في التدريب،إذ أصبح لزاماً على إدارة التدريب أن تكون على درجة عالية من الوعي والخبرة والكفاءة لكي تستطيع إنجاز التدريب وفعالياته بأكبر قدر ممكن من النجاح.

3- يمكن أن تسهم نتائج هذا البحث في إتاحة المجال للقيادات الإدارية في الشركة المدروسة للتعرف على العلاقة التي تربط بين استراتيجية التدريب، وتخطيط المسار الوظيفي، وأهمية الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الانسجام والتوافق بين استراتيجية التدريب من جهة، وتخطيط المسار الوظيفي من جهة أخرى؛ ثم إمكانية الاستفادة من النتائج في إعداد استراتيجية تدريبية مناسبة تأخذ على عاتقها ضرورة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة نسيج اللاذقية بشكل فعّال.

ويهدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- التعرف على واقع تخطيط المسار الوظيفي للعاملين في شركة نسيج اللاذقية.

2- التعرف على واقع الاستراتيجية التدريبية المتبعة في الشركة المدروسة، ومدى انسجامها مع تخطيط المسار الوظيفي.

3- التعرف على المعوقات التي تقف أمام التخطيط الفعال للمسار الوظيفي في الشركة المدروسة.

4- دراسة العلاقة بين استراتيجية التدريب المتبعة في الشركة المدروسة والتخطيط للمسار الوظيفي.

- فرضيات البحث:

1- هناك وضوح في مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية.

2- تسهم إستراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

3- هناك معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بينإستراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

منهجية البحث:

1- الجانب النظري: اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي لوضع الإطار النظري للبحث بالاعتماد على الكتب والدوريات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالبحث.

2- الجانب الميداني: اعتمد على المنهج التحليلي من خلال تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية عن مفردات عينة البحث، ومن ثم اختبار فرضيات البحث باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

- أداة البحث:

لتحقيق أغراض البحث وبعد الاطلاع على الدراسات العربية والأجنبية التي تتعلق بموضوعه قامت الباحثة بتصميم أداة البحث (دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية).اشتملت الأداة على أربعةمحاور: تضمن المحور الأول معلومات عن المستقصى منهم شملت متغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة العملية). وتضمن المحور الثاني مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، ويشمل (9) عبارات. وتضمن المحور الثالث العلاقة بين استراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي، ويشمل (9) عبارات. وتضمن المحور الرابع معوقات تخطيط المسار الوظيفي، ويشمل (13) عبارة. وتمّ توزيع الدرجات على الأسئلة المتعلقة بالمحاور (الثاني والثالث والرابع)وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بإعطاء الدرجة / 5/ للإجابة بدرجة كبيرة جداً، والدرجة /4/ للإجابة بدرجة كبيرة، والدرجة / 3/ للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة / 2/ للإجابة بدرجة منخفضة، والدرجة / 1/ للإجابة بدرجة منخفضة جداً، و تمّ استخدام حزمة البرامج SPSS. 20 للتحليل الإحصائي.كماتمّ إخضاع الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، و تمّ عرضها على مجموعة من الأكاديميين لأخذ ملاحظاتهم. وقد أجريت التعديلات اللازمة، كما تمّ اختبار ثبات أداة البحث باستخدام معادلة ألفا كرونباخ، إذ بلغ معامل الثبات للمحور الثاني (0.864)، وللمحور الثالث (0.833)، وللمحور الرابع (0.801)، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.844)، وهو مقبول لأغراض البحث.

- مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع العاملين في شركة نسيج اللاذقية، والبالغ عددهم (2195) عامل، وقد تمّ تحديد حجم العينة من العاملين بالاعتماد على قانون العينة الإحصائي الآتي[1]:

$$n = \frac{p.q}{\frac{p.q}{N} + \frac{E^2}{Z^2}}$$

حيث : n : حجم عينة البحث.

N : حجم مجتمع البحث.

P : نسبة مئوية تتراوح قيمتها بين الصفر والواحد، وتمّ اعتماد $P = 0.5$

E : نسبة الخطأ المسموح به وهو غالباً يساوي $E = 0.05$

Z : الدرجة المعيارية وتساوي /1.96/ عند معامل ثقة :95%

وبنتيجة تطبيق القانون بلغ حجم العينة من العاملين (327) عامل تمّ توزيع الاستمارات عليهم، وأعيد منها(307) استمارة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وبنسبة استجابة بلغت (93.88%).

الدراسات السابقة:

هدفت دراسة (**آل مذهب، 2007**) إلى إلقاء الضوء على مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وأهميته في منظمات الأعمال، ومعرفة الأهداف التي ترغب المنظمات المشاركة في الدراسة لتحقيقها من خلال تخطيط المسار الوظيفي، والصعوبات التي تقابل المنشآت في هذا المجال وطبيعة العلاقة الارتباطية بين الصعوبات والمتغيرات، واشتملت عينة الدراسة على (309) منشأة ممثلة في مديري الموارد البشرية، واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ضعف ممارسات المنظمات المشاركة في الدراسة للأنشطة المتعلقة بتخطيط المسار الوظيفي، وإلى تنوع الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من هذه البرامج. وقدمت الدراسة نموذجاً عملياً لتخطيط وتنفيذ المسار الوظيفي[2].

وهدفت **دراسة (Maureen E. Mclean, 2007)** إلى إثبات أنّ تخطيط المسار الوظيفي مهم لكل من الطرفين وهم الموظفون وأصحاب العمل، و ركزت الدراسة على كيفية مواءمة ظروف العمل بالمتغيرات الحاصلة في العمل في إحدى المنشآت في نيويورك، ونتج عن الدراسة أنّ كل عامل ضروري أن يضع خطة للمسار الوظيفي الخاص به لتنظيم أهدافه الحالية والمستقبلية، ويعمل على تعديل الخطة بصورة مستمرة بما يتماشى معإستراتيجيات المنظمة التي يعمل فيها، وأوصت الدراسة الموظفين وأصحاب العمل بتحديد اهتماماتهم المشتركة في التعامل مع المتغيرات الحاصلة، والعمل لتخطيط برامج لتطوير المسار الوظيفي[3].

هدفت **دراسة (صالح، 2012)** إلى التعرف على دور المؤسسة والأفراد في تعزيز فرص التطوير الوظيفي، وتحديد المنهج المتبع في تخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية بغزة. اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة بوصفهاأداة لجمع البيانات على (100) مؤسسة محلية ودولية اختيرت على أساس معايير محددة، ووزعت الاستبانة على مختلف المناصب الإدارية والفنية بلغ عدد الاستبانات المستردة من العينة (529) استبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- أكدت الدراسة على أهمية العلاقة المشتركة بين المؤسسة والفرد في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

2- المنهج اللامحدود هو المنهج الأكثر اتباعاً في تخطيط المسار الوظيفي، إذ يتبع الموظفون العقلية الوظيفية اللامحدودة أكثر من ميلهم للتنقل الوظيفي الفعلي بين المؤسسات[4].

هدفت **دراسة (Matisa, 2012)** إلى وصف المتغيرات وتحليلها في المهارات الخاصة بالمؤهلين في الموارد البشرية داخل نموذج الخدمة المشاركة، إذ تحاول الدراسة التعرف على المتغيرات الخاصة في النموذج الخدمي للعاملين ومعرفة العوامل التي تسهم في زيادة ديناميكية الإدارة لمساعدة الناس على بناء مساراتهم الوظيفية، من خلال دراسة مقارنة بين شركة خاصة وأخرى عامة للرعاية الصحية لبحث التشابهات والاختلافات في مسارات وتحركات العاملين وتفسير هذا الاختلاف. استخدم الباحث المقابلة مع المختصين في الموارد البشرية، و أجرى (21) مقابلة رئيسية، كان من أهم ما توصلت إليه الدراسة أنّ نموذج الخدمة يرصد تحولات في المسار الوظيفي متأثراً بمجالات متنوعة ومعقدة اجتماعياً وثقافياً[5].

تناولت**دراسة (ديوب، 2013)** العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في عدد من المصارف العامة والخاصة، وتمثلت أهداف البحث في تحديد طبيعة العلاقة بين التعلم التنظيمي من مختلف جوانبه (طرائق وأنماط) وتطوير المسار الوظيفي في قطاع المصارف العامة والخاصة العاملة في سورية. تكونت عينة الدراسة من العاملين في المصارف العامة، وهي المصرف التجاري السوري، والمصرف العقاري، ومن العاملين في المصارف الخاصة متمثلةبالبنك الدولي للتجارة والتمويل، وبنك سورية والمهجر، وبنك الشام الإسلامي، وبنك عودة- سورية، و قام الباحث بتوزيع (90) استمارة في كل مصرف على العاملين في هذه المصارف، استرجع منها (75) استمارة بنسبة استجابة بلغت (83%) خضعت جميعها للتحليل الإحصائي. وقد تمثلت أهم نتائج الدراسة بالآتي:

1- تعد مسؤولية تطوير المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الأفراد والإدارة العليا والمدير (الرئيس المباشر).

2- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نمط التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي في المصارف محل الدراسة، فالتعلم التنظيمي مزدوج الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف الخاصة، في حين التعلم التنظيمي مفرد الحلقة هو الأكثر ارتباطاً بتطوير المسار الوظيفي في المصارف العامة.

3- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقتي التعلم التنظيمي (التجارب والقياس المرجعي) وتطوير المسار الوظيفي.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين طريقة التعلم التنظيمي (الأسلوب العلمي) وتطوير المسار الوظيفي.

5- توجد اختلافات ذات دلالة معنوية بين المصارف محل الدراسة من حيث العلاقة بين التعلم التنظيمي وتطوير المسار الوظيفي[6].

هدفت**دراسة (حافظ وحسين، 2013)** إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة في تخطيط المسار الوظيفي، إذ زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لكونها إحدى الاتجاهات الحديثة التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهدافها وضمان بقائها واستمرارها في العمل. ويعد المسار الوظيفي أحد العوامل المؤثرة في إدارة الجودة الشاملة لعلاقته بأهم موارد المنظمة والمتمثلة بالموارد البشرية، واعتمدت الاستبانة أداة للحصول على بيانات البحث، وتمّ اختيار كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد ميدانياً للبحث، وقد أكدت النتائج على وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات البحث. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي فيها لأهميته في تلبية متطلبات إدارة الجودة الشاملة[7].

بعد استطلاع الدراسات السابقة يمكن القول إنّ الدراسة الحالية تتميز بتناولها إستراتيجية التدريب ودورها في التخطيط للمسار الوظيفي في شركة نسيج اللاذقية، من منطلق أنّ تطوير مهارات وسلوكيات الموظفين يمكن أن يسهم في رفع مستوى أدائهم، و زيادة مقدرتهم على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للشركة المدروسة. إذ يجب أن تعتمد استراتيجية التدريب على برامج تدريبية تستهدف الوصول إلى تحقيق أهداف محددة، ويجب أن تكون مبنية على دراسة الاحتياجات الواقعية الفعلية لمواجهة المتطلبات الوظيفية المختلفة.

- الإطار النظري للبحث:

أولاً: مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

يعدّ تخطيط المسار الوظيفي في الوقت الحالي وسيلة لتنمية الحياة العملية أو الوظيفية للعاملين، و يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية بدءاً من الوظائف الدنيا إلى العليا. ونتيجة لتضخم أعمال المنظمات وتعقيداتها، فقد أصبح من الصعب على العاملين معرفة الطرق والسبل التي من خلالها يمكن لهم أن يرتقوا في السلم الوظيفي لشغل المناصب

المرموقة. ويرى الكثير من الباحثين بأن تنمية العاملين من خلال التدريب يمكّن من تقييم نقاط القوة والضعف في أدائهم، و يساعدهم على رسم المسار الوظيفي المناسب.

وقد تعددت التعريفات لعملية التخطيط المهني أو ما نسميه بالمسار الوظيفي، فقد عرفه (Armstrong,1999) بأنه "التصور المستقبلي المتعلق بكيفية تقدم وترقي العاملين في المنشأة في إطار كل من حاجات ومتطلبات الأداء في المنشأة من ناحية، وتطلعات هؤلاء الأفراد العاملين من ناحية أخرى[8].

أما(Dessler,2000)فيعرف المسار الوظيفي بأنه "مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد خلال حياته الوظيفية"[9].

ويعرف عباس(2003) تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية نظامية أو جهود نظامية تربط بين قدرات الفرد وطموحاته من جهة، وبين فرص تحقيقها من جهة أخرى[10].

ويصف أبو بكر(2008) تخطيط المسار الوظيفي بأنه "نشاط منظم ورسمي تضعه المنظمة لأفرادها لزيادة المعلومات والقدرات والمهارات التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعاً واتجاهاً، وصقلها وتعميمها[11].

كما عرفه السالم(2009) بأنه الطريق الذي يسلكه الموظف بين الوظائف في المنظمة، وتساعده الإدارة للوصول إلى مراكز وظيفية أفضل خلال حياته الوظيفية في المنظمة[12].

ويعرف عناية(2011) تخطيط المسار الوظيفي بأنه عبارة عن عملية رسمية ونظامية يشترك فيها كل من المنظمة والفرد، فالمنظمة تعمل على التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية التي سيشغلها الفرد رأسياً خلال حياته الوظيفية، والفرد يحد أهدافه المهنية التي يرغب في تحقيقها[13].

وبناءً على ما سبق،ترى الباحثة أنّ تخطيط المسار الوظيفي هو مجموعة من الأنشطة التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية من جهة، وعاتق الفرد من جهة أخرى؛ التي يتم من خلالها إعداد الفرد لمراحل وظيفية مختلفة، وتحديد المهارات، والكفاءات المطلوبة بما يحقق الانسجام، والتوافق بين أهداف الفرد، والمنظمة؛ و تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.

ثانياً: مداخل تخطيط المسار الوظيفي:

بما أن تخطيط المسار الوظيفي، كما رأينا سابقاً، يركز على أهمية التطابق بين طموحات الأفراد من جهة، وضرورة تنمية الوظائف من جهة ثانية؛ لذلك فإن هناك طرفين أساسين لعملية التخطيط هما: الفرد من جهة، والمنظمة من جهة ثانية.أي لا بد أن يلعب الأفراد دوراً في تخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع قيمهم واتجاهاتهم نحو العمل، وأيضاً طموحاتهم المستقبلية، وما يتوقعونه من تطوير لوظائفهم. أيضاً لا بد وأن تلعب المنظمة دوراً في تطوير وظائفها بما ينسجم مع متطلباتها الحالية والمستقبلية؛ ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال الاستراتيجيات الأساسية لإدارة الموارد البشرية بما فيها استراتيجية التدريب.

ويؤكد ماهر(2007) أن المدخل الفردي لتخطيط المسار الوظيفي يرتكز على دور الفرد في التخطيط الذاتي لمساره الوظيفي، أي من خلال قدراته وطموحاته، أما المدخل التنظيمي فيرتكز على دور المنظمة في التخطيط الوظيفي من خلال أساليب إدارية كالتدريب والنقل والترقية، كل ذلك في إطار وضع الفرد المناسب في المكان المناسب [14]. وبما أن عمليتي النقل، والترقية قد ترتكز بشكل أساسي على اللوائح الناظمة للعمل؛ فإننا سنحاول التركيز على التدريب استراتيجية أساسية لإدارة الموارد البشرية نستطيع من خلاله التخطيط الفعال للمسار الوظيفي.

ثالثاً: استراتيجية التدريب:

يمكن أن ننظر إلى التدريب على أنه استثمار طويل الأجل في القوى العاملة، وإن نتائج العملية التدريبية لا تظهر مباشرةً، وإنما تحتاج إلى فترة زمنية قد تطول لعدة سنوات.

وبشكل عام يساعد التدريب الأفراد على مواكبة التغيرات في كافة مجالات الحياة؛ لأنه يساعدهم على إحداث تغييرات ذهنية وسلوكية وفنية تمكن الأفراد من التفاعل مع الوسط المحيط بفعالية عالية.

يقصد بالتدريب "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية"[15].

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التدريب بأنه "تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسة للموارد البشرية من خلال التعلم المخطط؛ مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهمالحالية والمستقبلية"[16].

ومما سبق يمكن للباحثة تعريف التدريب بأنه ذلك الجهد المنظم والمخطط من قبل إدارة الموارد البشرية الهادف إلى تزويد العاملين بمهارات ومعارف وتطويرها بشكل دائم، و تساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية، و يسهم في رفع كفاءة أدائهم، وتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

أما استراتيجية التدريب فتعرف بأنها " عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية أداء العاملين وتطويرهم في الشركة، ومدى امتلاكهم للمهارات والكفاءات والقدرات؛ والمدخل الرئيس لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة، التي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة، والأهداف التي يجب تحقيقها"[17].

بشكل عام نستطيع القول إن استراتيجية التدريب تعتمد على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة الشركة الخارجية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة الشركة الداخلية، وتحديد الاحتياجات التدريبية لكل إدارات وأقسام الشركة. فالشركات الناجحة تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية، وتتبنى استراتيجيات جديدة؛ وهذا التغيير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة،وعلى تخطيط المسار الوظيفي لها.

وبحسب (عقيلي، 2005): إن استراتيجية التدريب الناجحة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار تحقيق الأهداف الآتية[18]:

1- تزويد كافة العاملين الجدد والقدامى بالكفاءات المطلوبة لأداء عملهم.

2- مواكبة التطورات وتحسين وتطوير السلوكيات المناسبة لأداء العمل.

3- الإسهام في قولبة وتنميط العادات والقيم في المنظمة، والتي تشكل الأبعاد الرئيسة لثقافة المنظمة.

4- معالجة القصور في أداء العاملين الحالي والمستقبلي.

5- تخفيض التكاليف عن طريق تقليل الهدر وتبسيط العمليات وتخفيض معدل دوران العمالة.

6- زيادة الإنتاجية، إذ إن الفرد المدرب أعلى إنتاجية من الفرد العادي.

7- توفير قيادات إدارية عن طريق مساهمة التدريب في تنمية القيادات والمهارات الإدارية من خلال برامج تدريبية مدروسة تساعدهم في زيادة مهاراتهم.

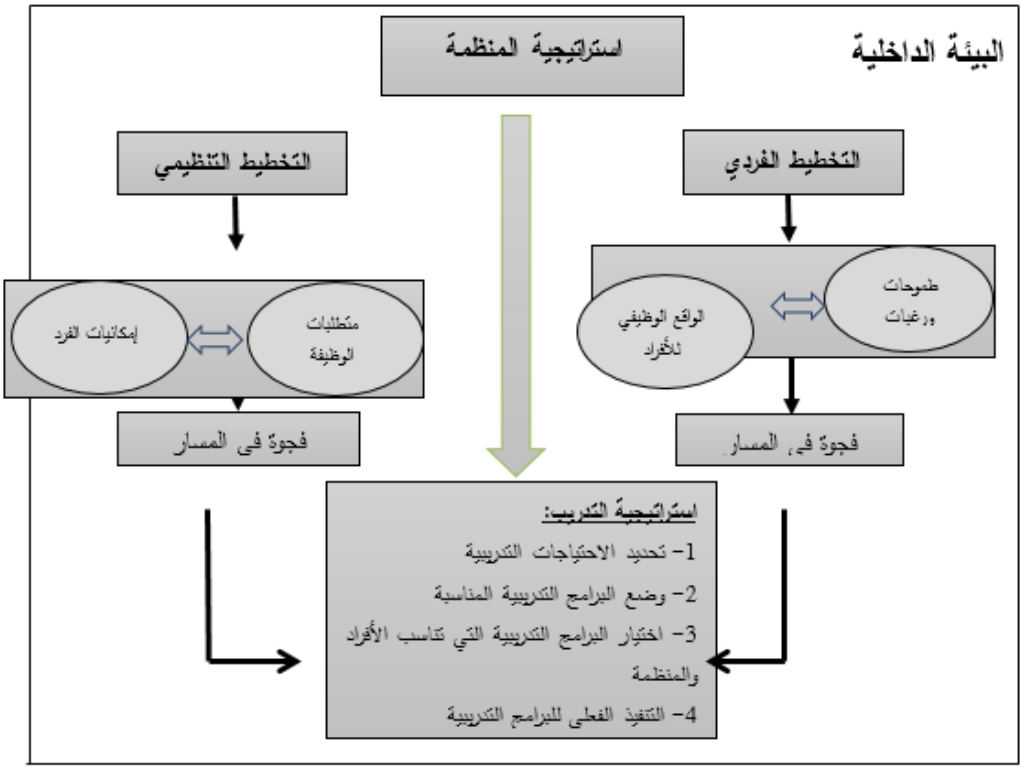
8- الإسهام في تحقيق مرونة التنظيم، أي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات المحيطة؛ وهذا يتطلب توفر أفراد ذوي مهارات متعددة، ويتحقق هذا الأمر من خلال إسهام التدريب في توافر أفراد مؤهلين لشغل المراكز الوظيفية المختلفة في حال خلوها.

وترى الباحثةأنّ الاستراتيجية التدريبية الملائمة هي مجموعة من البرامج التدريبية المستمرة، والمتكاملة، والمرتبطة مباشرة باستراتيجية المنظمة. فكما نعلم إن أية استراتيجية في الشركة يجب أن تترافق مع استراتيجية للموارد البشرية،ومع استراتيجية تدريبية مناسبة. فالاستراتيجية التدريبية إذا هي عبارة عن خطة مرنة تهدف إلى تغيير نمط السلوك والأداء للعاملين وتعديله بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

رابعاً: ربط استراتيجية التدريب بالتخطيط للمسار الوظيفي:

يتطلب تخطيط المسار الوظيفي اختيار الموظف لمجموعة من البرامج التدريبية التي تؤهله لكل تدرج وظيفي. إذ إن تحديد البرامج التدريبية التي سيحضرها الموظف من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مساره الوظيفي يجب أن تغطي احتياجاته من المعارف والمهارات التي سبق تحديدها [19]. إذ إنّ تبني استراتيجية تدريبية مرتبطة مباشرةً بتخطيط المسار الوظيفي للفرد تجعل من العملية الثانية منظمة ومؤسسة على قاعدة ثابتة مفادها: أن الموظف يستطيع الترقي والتقدم رأسياً بعد اجتيازه للبرامج التدريبية المتخصصة.

وفيما يلي نموذج لاستراتيجية تدريب نستطيع من خلالها التخطيط الجيد للمسار الوظيفي:



الشكل رقم (1) نموذج استراتيجية التدريب مدخلا لتخطيط المسار الوظيفي

المصدر: نموذج مطور لنموذج (ماهر، 2009)[20]

ولقد تمت الإشارة سابقاً إلى أن استراتيجية التدريب هي جزء أساسي من الاستراتيجية الكلية للمنظمة، و يجب أن يتم بناء هذه الاستراتيجية التدريبية بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية الكلية، ولا شك أن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى، والأساسية التي يجب أن ننطلق منها لوضع استراتيجية التدريب.

وبما أن البيئة الداخلية للمنظمة من العوامل المؤثرة على كافة الأنشطة الداخلية؛ لذلك فلا بد للمنظمة، والفرد كلاً على حدة أن يقوم بالتخطيط للمسار الوظيفي. فالفرد سينطلق من طموحاته، ورغباته؛ والمنظمة ستنطلق من متطلبات الوظيفة. ولا شك أن الانحرافات بين طموحات الفرد، وواقعه الوظيفي، وكذلك بين متطلبات الوظيفة، وإمكانيات شاغلها سيشكل فجوة واضحة ضمن المسار الوظيفي. هذه الفجوة نستطيع السيطرة عليها من خلال إقامة، وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة وتنفيذها(استراتيجية تدريبية ملائمة) و يكون الهدف الأساسي لهذه البرامج رفع مستوى كفاءة العاملين ومهاراتهم بالشكل الذي يؤهلهم لشغل مناصبهم الوظيفية الحالية، والمستقبلية.

النتائج والمناقشة:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية واختبار الوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة لتحديد اتجاه الاستجابة لكل فقرة من فقراتها.

أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = درجة الاستجابة العليا – درجة الاستجابة الدنيا/عدد فئات الاستجابة

درجة المقياس = 5 – 1 /5 = 0.8

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

المجال (مقياس ليكرت)	درجة الموافقة
1 – 1.8	منخفضة جداً
1.81 – 2.60	منخفضة
2.61 – 3.40	متوسطة
3.41 – 4.20	كبيرة
4.21 – 5	كبيرة جداً

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الأولى: هناك وضوح في مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية.

الجدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية
ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات العاملين على أسئلة مفهوم تخطيط المسار الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1.يساعد تخطيط المسار الوظيفي للعامل في الشركة على تحقيق رغبته في التدرج الوظيفي.	3.896	0.760	77.92	20.656	306	.000	دال

2.إنّ وجود متخصص في تخطيط المسار الوظيفي يساعد على توضيح مفهومه في الشركة.	3.840	0.739	76.81	19.921	306	.000	دال
3.إنّ وجود متخصص في تخطيط المسار الوظيفي في الشركة يساعد على التوفيقبين رغبات الموظف ومتطلبات وظيفته.	3.821	0.721	76.42	19.943	306	.000	دال
4.إنّ مفهوم المسار الوظيفي للعامل هو الوظائف التي سيشغلها خلال حياته العملية في الشركة.	3.906	0.728	78.11	21.789	306	.000	دال
5.إنّ تخطيط المسار الوظيفي للعامل هو جزء من العملية الإدارية في الشركة.	4.137	0.746	82.74	26.704	306	.000	دال
6.يعتمد تخطيط المسار الوظيفي على الهيكل التنظيمي في الشركة.	4.010	0.765	80.20	23.135	306	.000	دال
7.يشارك العامل في تخطيط مساره الوظيفي.	4.075	0.712	81.50	26.439	306	.000	دال
8.يعنى تخطيط المسار الوظيفي التدرج بالترقيات من الأسفل إلى الأعلى.	3.961	0.699	79.22	24.085	306	.000	دال
9.إنّ تنقل العامل بين عدة أعمال يعتبر جزءاً من تخطيط المسار الوظيفي.	3.860	0.712	77.20	21.172	306	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (1) أنّ جميع قيم المتوسطات الحسابية لعبارات مفهوم تخطيط المسار الوظيفي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي،وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة حسب تقسيمات مقياس ليكرت، كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات لتقع ضمن مجال حده الأدنى (76.42%)، وحده الأعلى (82.74%)، وهذا يدل على وضوح مفهوم تخطيط المسار الوظيفي بشكل كبير لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية. وللتحقق من صحة الفرضية تمّ حساب المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) لجميع عبارات مفهوم تخطيط المسار الوظيفي، وتمّ اختبار معنويته كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (2) نتائج اختبار الفرضية الأولى

Test Value = 3							
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
3.967	0.731	79.34%	23.177	.000	0.9674	0.8853	1.0496

يبين الجدول رقم (2) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات مفهوم تخطيط المسار الوظيفي بلغت /3.967/ وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي بلغ / 0.9674/ عند درجة حرية /306/، وتوافق شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية / 79.34%/، وبالتالي نقبل الفرضية الأولى أي أنّ هناك وضوحا كبيرا في مفهوم تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الثانية: تسهمإستراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات العاملين على أسئلة إسهام إستراتيجية التدريب في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1.تسهم استراتيجية التدريب في الشركة في تنمية المسار الوظيفي للعاملين فيها.	3.782	0.672	75.64	20.369	306	.000	دال
2. تشكل احتياجات تخطيط المسار الوظيفي في الشركة أساساً لنشاط التدريب فيها.	3.941	0.734	78.83	22.466	306	.000	دال
3. تحدّد الاستراتيجية التدريبية المتبعة في الشركة وفقاً للمستوى الوظيفي.	3.883	0.685	77.65	22.564	306	.000	دال
4. تفيد استراتيجية التدريب المتبعة في الشركة في تهيئة العامل للترقية.	3.935	0.738	78.70	22.193	306	.000	دال
5. تحقق استراتيجية التدريب المتبعة في الشركة طموحات وآمال العامل في تخطيط مساره الوظيفي.	3.915	0.695	78.31	23.076	306	.000	دال
6. تهتم البرامج التدريبية المتبعة في الشركة باحتياجات العامل وفقاً لمساره الوظيفي.	3.873	0.600	77.46	25.506	306	.000	دال
7. يتطلب تخطيط المسار الوظيفي اجتياز العامل لمجموعة من البرامج التدريبية.	4.003	0.802	80.07	21.909	306	.000	دال
8. تهتم البرامج التدريبية بمهارات تخصصية معينة أكثر من البرامج العامة.	3.374	0.709	67.48	9.254	306	.000	دال
9. يتوفر لدى العامل علم مسبق بالبرامج التي سيحصل عليها.	3.221	0.785	64.42	4.939	306	.001	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (3) أن معظم فقرات إسهام إستراتيجية التدريب المتبعة في الشركة المدروسة بتخطيط المسار الوظيفي للعاملترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي،وتقع ضمن المجال (3.41–4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة حسب تقسيمات مقياس ليكرت، ماعدا الفقرتين (8، 9) فتقع قيمة متوسطها الحسابي ضمن المجال (2.61–3.40)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة متوسطة على مقياس ليكرت. وتدل قيم الأهمية النسبية للفقرات على أنّ إستراتيجية التدريب المتبعة في الشركة المدروسة تسهم وبدرجة كبيرة في تخطيط المسار الوظيفي، ماعدا الفقرات المتعلقة باهتمام الشركة بالبرامج التدريبية على مهارات تخصصية معينة أكثر من البرامج العامة، وتوفر العلم المسبق لدى العامل بالبرامج التي سيحصل عليها، فكان إسهامها بدرجة متوسطة. وللتحقق من صحة الفرضية تمّ حساب المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) لجميع العبارات، وتمّ اختبار معنويته كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (4) نتائج اختبار الفرضية الثانية

Test Value = 3							
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
3.705	0.264	74.1%	46.751	.000	0.7059	0.6762	0.7357

يبين الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات إسهام إستراتيجية التدريب المتبعة في الشركة المدروسة في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بلغت / 3.705/ وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي بلغ /0.7059/ عند درجة حرية /306/، وتوافق شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية /74.1%/، لذلك نقبل الفرضية الثانية أي أنّ إستراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية تسهم في تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين، وبأهمية نسبية بلغت (74.1%).

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الثالثة: هناك معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية.

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية
ونتائج اختبار الوسط الحسابي لإجابات العاملين على أسئلة معوقات تخطيط المسار الوظيفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	Test Value = 3			
				مؤشر الاختبار t	درجة الحرية	احتمال الدلالة	القرار
1. تؤثر اللوائح والأنظمة الخاصة بالتنقل الوظيفي في عملية تخطيط المسار الوظيفي.	3.883	0.718	77.65	21.54	306	.000	دال
2. عدم توافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مؤهلات العامل يحد من تخطيط مساره الوظيفي.	3.873	0.696	77.46	21.99	306	.000	دال

3. إنّ تغير الإدارة العليا يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي.	3.847	0.727	76.94	20.407	306	.000	دال
4. يؤثر عدم اهتمام الإدارة العليا في عملية تخطيط المسار الوظيفي.	4.020	0.671	80.39	26.612	306	.000	دال
5. يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بالتغير التكنولوجي.	3.827	0.718	76.55	20.184	306	.000	دال
6. إنّ عدم تناسب مؤهلات العامل مع العمل الذي يقوم به يؤثر على تخطيط المسار الوظيفي.	3.997	0.802	79.93	21.766	306	.000	دال
7.يؤثر تدخل بعض أعضاء إدارة الشركة على تخطيط المسار الوظيفي.	4.081	0.752	81.63	25.203	306	.000	دال
8. إنّ كثرة تنقلات العامل بين الأعمال يحد من تخطيط المسار الوظيفي.	3.580	0.612	71.60	16.586	306	.000	دال
9. يتأثر تخطيط المسار الوظيفي بتغير تطلعات العاملين.	3.775	0.690	75.50	19.699	306	.000	دال
10. تؤثر معايير اختيار القادة الإداريين في عملية تخطيط المسار الوظيفي.	3.860	0.649	77.20	23.208	306	.000	دال
11. يحد تطبيق بعض اللوائح والأنظمة من تخطيط المسار الوظيفي.	3.857	0.722	77.13	20.778	306	.000	دال
12. يؤثر مدى اقتناع إدارة الشركة في عملية تخطيط المسار الوظيفي.	3.974	0.704	79.48	24.229	306	.000	دال
13. إنّ تأخر ترقية العامل تعيق تخطيط مساره الوظيفي.	3.915	0.695	78.31	23.076	306	.000	دال

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يبين الجدول رقم (5) أن معظم فقرات معوقات تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت (3)، وبفرق معنوي،وتقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة كبيرة حسب تقسيمات مقياس ليكرت،. كما ترتفع قيم الأهمية النسبية لهذه العبارات لتقع ضمن مجال حده الأدنى (71.6%)، وحده الأعلى (81.63%)، وهذا يدل على أنّ هناك معوقات تحد وبشكل كبير من تخطيط المسار الوظيفي في شركة نسيج اللاذقية. وللتحقق من صحة الفرضية تمّ حساب المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) لجميع عبارات معوقات تخطيط المسار الوظيفي، وتمّ اختبار معنويته كما يبين الجدول الآتي:

الجدول (6) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Test Value = 3							
المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
3.921	0.441	78.42%	36.556	.000	0.9217	0.8716	0.9708

يبين الجدول رقم (6) أن قيمة المتوسط الحسابي لإجمالي فقرات معوقات تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة بلغت / 3.921/ وهي ترتفع عن متوسط مقياس ليكرت وبفرق معنوي بلغ / 0.9217/ عند درجة حرية /306/، وتوافق شدة الإجابة بدرجة كبيرة على مقياس ليكرت، وبلغت أهميته النسبية / 78.42%/، و نقبل الفرضية الثالثة أي أنّ هناك معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي في شركة نسيج اللاذقية.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينإستراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

لاختبار الفرضية الرابعة تمّ الاعتماد على الانحدار البسيط، وفق الآتي:

الجدول (7) معاملا الارتباط والتحديد للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.761	.579	.575	.760
The independent variable is:إستراتيجية التدريب				

الجدول (8) اختبار معنوية نموذج الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي ANOVA

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.837	1	12.837	22.234	.000
	Residual	176.101	305	.577		
	Total	188.938	306			
The independent variable is: إستراتيجية التدريب						

الجدول (9) نتائج اختبار معنوية معاملات الانحدار للعلاقة بين إستراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي Coefficientsa

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.553	.148		17.229	.000
	إستراتيجية التدريب	.235	.050	.761	4.715	.000
The dependent variable is ln:تخطيط المسار الوظيفي						

يبين الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0.761) بين إستراتيجية التدريب وتخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة، وهي تدل على أن هناك علاقة ارتباط مقبولة وطردية بينهما، وتدل قيمة معامل التحديد على أن (57.9%) من التباين الحاصل في تخطيط المسار الوظيفي يتعلق بإستراتيجية التدريب، مما يدل على أن هناك أثراً مهماً ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير التابع. ونلاحظ من الجدول رقم (8) ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (22.234) عن قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية (1,305) والبالغة (3.84). كما نلاحظ من الجدول رقم (9) أن قيمة معامل *Beta* تساوي (0.761)، وبما أنها معنوية $P = 0.000 < \alpha = 0.05$ فإننا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، ونقرّ بوجود علاقة طردية ذات دلالة احصائيةبين استراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1- هناك مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين في شركة نسيج اللاذقية، و يحقق تخطيط المسار الوظيفي رغبة العامل في التدرج الوظيفي وذلك من خلال المشاركة وتطوير كفاءاته. أيضاً هناك رغبة شديدة لدى العاملين بوجود مختص في تخطيط المسار الوظيفي في الشركة لمساعدتهم على توضيح مفهومه وأهدافه وأهميته.

2- تسهم إستراتيجية التدريب في شركة نسيج اللاذقية في تنمية المسار الوظيفي لدى العاملين، إذ إنها تعتمد على المستوى الوظيفي للعامل، وهي تصمم وفقاً للمسار الوظيفي للعاملين في الشركة، وتحقق طموحات العاملين من حيث الوفاء بالاحتياجات التدريبية، وتهيئة العامل للترقية.

3- هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين إستراتيجية التدريب المتبعة في شركة نسيج اللاذقية، وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين فيها، إذ إنّ (57.9%) من التغيرات الحاصلة في تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة تفسرها إستراتيجية التدريب المتبعة.

4- أظهرت النتائج وجود معوقات تحد من تخطيط المسار الوظيفي في شركة نسيج اللاذقية، وتتمثل هذه المعوقات حسب أهميتها النسبية وفق الآتي:

أ- معوقات خاصة بالإدارة العليا: وتتجلى بعدم اهتمام الإدارة بتخطيط المسار الوظيفي، وعدم قناعتها بأهمية تخطيط المسار الوظيفي، بالإضافة إلى عدم وضوح أهمية إستراتيجية التدريب ودورها في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

ب- معوقات خاصة بالعاملين في الشركة: وتتجلى في عدم تناسب مؤهلات العاملين مع المراكز الوظيفية، وعدم الأخذ بعين الاعتبار طموحات وآمال العاملين عند تخطيط المسار الوظيفي.

ج- معوقات خاصة بالأنظمة واللوائح: وتتجلى بتأخر الترقيات، وعدم فاعلية عملية النقل، وعدم ملاءمة اللوائح الناظمة لطبيعة العمل.

د- معوقات خاصة بالهيكل التنظيمي: وتتجلى بعد توافق الهيكل التنظيمي مع تخطيط المسار الوظيفي في الشركة، وعدم توافق الهيكل التنظيمي مع مؤهلات العاملين، وسيادة الهيكل التنظيمي الميكانيكي الجامد.

هـ- معوقات خاصة بالتغييرات في الشركة: وتتجلى في التسرب والتسيب الوظيفي وخصوصاً في السنوات الأخيرة، والتغير التكنولوجي، بالإضافة إلى تغير تطلعات العاملين.

التوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثةيمكن تقديم بعض التوصيات التي قد تسهم في توجيه الاهتمام الكبير نحو البرامج التدريبية، وتخطيط المسار الوظيفي في شركة نسيج اللاذقية، وتتمثل في الآتي:

1- العمل على تهيئة البيئة التنظيمية الملائمة في شركات القطاع العام في سورية بشكل عام وفي الشركة المدروسة بشكل خاص، و تلعب البيئة التنظيمية دوراً مهماً في قبول أي تغير قد يطرأ على العمل؛ مما يحدّ من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي، ونعوّل هنا على التدريب من أجل نشر الثقافة، والوعي بين العمال. فالتدريب ليس فقط لزيادة المهارات، والمقدرات، وإنما قد يكون لتغيير القيم، والاتجاهات.

2- الاهتمام بتكثيف الدورات التدريبية للعاملين في شركة نسيج اللاذقية، وأن تكون مستمرة على مدار العام. ويلاحظ في هذا المجال بأن الثقافة التدريبية السائدة هي تدريب العاملين الجدد.

3- الاهتمام بإضافة برامج تدريبية متخصصة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وللإداريين في الشركة المدروسة بما يساعد في الفهم الصحيح، والواضح لأهمية تخطيط المسار الوظيفي، وبما يضمن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ونستطيع تحقيق ذلك من خلال وجود متخصص في هذا المجال.

4- ضرورة العمل على إيجاد بعض الحلول التنظيمية في الشركة المدروسة، وذلك من خلال دراسة الهيكل التنظيمي، وإجراء بعض التعديلات فيه عن طريق إعادة توزيع الوظائف بما يضمن المواءمة بين الوظيفة، والفرد الذي يشغلها.

5- العمل على تحليل العمل بوصفهاخطوة أساسية تكفل التحديد الدقيق لمسؤوليات، وواجبات كل وظيفة، و سهولة تحديد مواصفات شاغل الوظيفة. كما أن تحليل العمل يساعد على تصميمه بشكل سليم، أي تحديد طريقة أدائه، وتعتبر هذه الخطوة من الأساسيات التي نعتمد عليها في إضافة أو حذف بعض الأنشطة المتعلقة بالعمل، و تخفيض تكلفة العمل.

6- مراجعة الأنظمة، واللوائح الخاصة بالترقيات، والنقل في الشركة المدروسة، والعمل على تعديلها بما يكفل المرونة، وسرعة الاستجابة للتغييرات الجارية في الشركة.

7- إجراء المزيد من الدراسات، والبحوث في مجال تخطيط المسار الوظيفي، ومحاولة اعتماده وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، وليس عملا إجرائيا محدد ضمن لوائح تنظيمية معينة.

المراجع:

1- القاضي، دلال؛ عبد الله، سهيلة؛ البياتي محمود، *الإحصاء للإداريين والاقتصاديين* ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005، 211.

2- آل مذهب، معدي بن محمد، *برامج تخطيط المسار الوظيفي: الممارسات والصعوبات في منظمات الأعمال السعودية*، مجلة الإدارة العامة، المجلد (47)، العدد (4)، 2007، 491.

3- Maureen E, McLean., "*Effective Career Planning for The Future Benefits Both Employees and Employers"*. Unpublished masters dissertion, State University of New York, 2007.

4- صالح، هنادي، *دور المؤسسة والفرد في تعزيز التطوير الوظيفي ومنهجية تخطيط المسار الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

5- Matisa, Sandra., "*Career Paths for HR professionals within the shared service model*-Acomparative study of two cases" .University of Gothenburg, 2012.

6- ديوب، أيمن حسن، *أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي: دراسة تطبيقية في قطاع المصارف* ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (29)، العدد الثاني، 2013، 121.

7- حافظ، عبد الناصر علك؛ حسين، حسين وليد، *مفاهيم إدارة الجوة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي: دراسة استطلاعية لعينة من موظفي كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد* ، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (32)، 2013، 183.

8- Armstrong. M., "*A Handbook of Human resource Management Practice"*. Published by Kogan, London, 1999, 190.

9-Dessler .G., "*Human resource Management*", Prentice Hall International, 8th Edition, 2000,354.

10- عباس، سهيلة،*إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي*، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

11- أبو بكر، مصطفى محمود، *الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية* ، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر، 2008، 200.

12- السالم، مؤيد، *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي* ،إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

13- عناية، جمال، *علاقة تقييم الأداء بتخطيط المسار الوظيفي للعاملين في البلديات الكبرى بقطاع غزة*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، غزة،2011.

14- ماهر، أحمد، *دليلك إلى تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي* ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.

15- ماهر، أحمد،*المستقبل الوظيفي*، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2009.

16- صلاح الدين، عبد الباقي، *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*، 2002، 208.

17- عبد الباري، إبراهيم درّة؛ زهير، نعيم الصباغ، *إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين* ، الطبعة الأولى، 2008، 302-303.

18- عقيلي، عمر وصفي، *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي* ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

19- Denis Leonard, Rodney McAdam.,*"The Strategic Impact and Application of the Business Excellence Model: Implications for Quality Training and Development"*, Journal of European Industrial Training, Vol 26, Issue I, 2001, 4-13.

20- ماهر، أحمد، *إدارة الموارد البشرية*"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،2009.