

الفصل الرابع

آليات تسيير المسارات المهنية

التدريب، الترقية، النقل

المحاضرة التاسعة

تمهيد

يتناول هذا الفصل استعراض وتحليل بعض آليات تسيير المسارات المهنية، بداية بالتدريب كجوهر لعمليات إدارة وتطوير المسار المهني، ثم الترقية و أخيرا النقل والحركية الوظيفية

1- العملية التدريبية: مفهومها، أهدافها عناصرها أنواعها .

1-1- تعريف التدريب Training

التدريب هو عملية تستهدف إجراء **تغيير في قدرات** الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل¹. و هو إجراء منظم لتزويد الأفراد **بالمعرفة والمهارة** المتعلقة بأداء مهام محددة²

والتدريب من منظور تخطيط المسار الوظيفي، زيادة **مهارات ومعارف** واتجاهات الفرد لكي يكون مناسباً للوظيفة التي يشغلها أو وظيفة سيشغلها مستقبلاً³. و التدريب يعرف بأنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد **بالمعلومات وإكسابهم المهارات** التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء وهو نشاط يتضمن العمل على تنمية النواحي الآتية:

• تنمية **المعرفة والمعلومات** حول السياسات و الإجراءات والأهداف والخطط والبرامج

• تنمية **المهارات والقدرات** الفنية والقيادية

• تنمية **الاتجاهات** لدى المتدرب مثل العمل الجماعي التعاون وروح المسؤولية، التوجه الأخلاقي⁴

والتدريب هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب **المعارف والخبرات** التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنصه، و**الاتجاهات** المفيد للفرد والمنظمة⁵.

كما 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 و الإنتاجية التنظيمية والفردية⁶.

إن الهدف النهائي للتدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير إيجابي في **سلوك العاملين** بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء والمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية⁷

1-2- أهداف العملية التدريبية

1 جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص332.

2 مصطفى أبوبكر، مرجع سابق، ص359..

3 أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي دليل المنظمات والأفراد في التخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي، مرجع سابق، ص 324.

4 صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص263.

5 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار المجذلاوي، عمان، 1996، ص 181.

6 دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على العاملين في مديرية مالية حمص، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 2014/5، ص ص 487-504.

7 جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص332.

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ترجمتها في شكل أهداف ، وذلك على كل برنامج تدريبي على حده ، وهنا يمكن تقسيم الأهداف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

أولاً: تغيير الاتجاهات:

ويقصد به تغيير معتقدات المتدربين ومثلهم العليا وقيمهم أو تقديرهم لأولويات العمل أو تفضيلاتهم لأساليب العمل، كما يعني ذلك تغييرا في توجهات المتدربين وأرائهم وطريقة تفكيرهم. أو تغييرا في نية السلوك.

ثانياً: تقديم واكتساب المعرفة الجديدة.

اكتساب معارف جديدة، نتيجة لتقدم المعارف والتقدم التكنولوجي المتسارع مما يستدعي ان يقوم البرنامج التدريبي على هدف اكتساب المعارف وتجديدها.

ثالثاً: تنمية المهارات.

قد يحتاج الموظفون إلى اكتساب مهارات جديدة ل في صيغة تطبيق معارف جديدة لممارسة العمل او التعامل مع المشاكل العمل أو تطوير أساليب العمل

إضافة إلى أهداف عامة للعمليات التدريبية يمكن رصدها في النقاط الآتية: 9

- رفع الروح المعنوية للعمال نتيجة إمامهم بأبعاد العمل وتحسين مهاراتهم في الأداء واهتماماتهم بالعمل فخلال التدريب يتلقى العامل قدرا اكبر من المعلومات عن العمل وهذا يعطيه إحساس بالأهمية والأمن إضافة إلى القيمة السيكولوجية
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي تقع نتيجة خفض الكفاءة الأفراد وتدني مستوى مهاراتهم الفنية
- تحسين الأداء للعاملين الحاليين في تأدية المهام المسندة إليهم مما ينعكس إيجابيا على إنتاجية المنظمة كما ونوعا.
- زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ،
- تحسين المعارف والكفاءات والمهارات المكتسبة لدى الأفراد في تأدية مهام وظائفهم وتسهيل تكيفهم مع مختلف التغيرات
- تعزيز روح العمل الجماعي وتوسيع شبكة الاتصال وترقية سلوك واتجاهات الأفراد لأخلاقيات العمل بالمؤسسة.
- .الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر وإمكانية حدوث الأخطاء
- خلق إمكانية وظروف النقل الداخلي للأفراد بين مختلف الأقسام والوحدات
- رفع مستوى جودة المنتجات والخدمات ومستوى أداء الأفراد.
- تطوير الإمكانيات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العاملين مما يؤدي إلى تقليص الحاجة إلى الإشراف.

1-3- أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي:

8 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 336.
9 راجع كل من : رواية حسن ومحمد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية. 2004، ص 192 وجمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 335. ومصطفى أبو بكر، مرجع سابق، ص 360.

تتبع أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي من خلال المزايا و الفائدة التي يمنحها التدريب إلى كل من الفرد والمنظمة في أن واحد. هذه الأهمية يمكن بيانها على مستويين على النحو الآتي: ¹⁰:

أولاً: 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 الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- تحسين عملية التواصل ما بين الأفراد العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض.
- تحقيق الرضا الوظيفي والرقي الاجتماعي للأفراد وانخفاض نسبة تعرضهم لحوادث العمل إضافة إلى القدرة على مواكبة كل ما هو حديث في مجال العمل من خلال عملية التدريب المستمر أثناء العمل

ثانياً: بالنسبة للمنظمة:

- الاستخدام الأمثل لمهارات و قدرات العاملين.
- زيادة الولاء التنظيمي.
- تحسين المستوى العام للأداء وتحسين مستوى الاتصالات في المنظمة.
- القدرة على الاحتفاظ بمخزون المهارات المناسب للمشروعات المستقبلية.
- تحقيق غاية المنظمة في تحقيق المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.

1-4- عناصر العملية التدريبية

يمثل التدريب عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. حيث الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره¹¹، حيث يتضمن البرنامج التدريبي مختلف المراحل التي يمر بها النشاط التدريبي وهي¹²:

أ- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر التدريب سواء كانت داخل المؤسسة أو خارجها، هذه العملية تمثل جزء من نظام المعلومات الإدارية، وذلك من أجل تخطيط التدريب ضمن إطار تخطيط وتطوير المسار الوظيفي، وتمس هذه المعلومات التنظيم، الأهداف والسياسات، الإمكانيات المادية والبشرية. الوظائف والأفراد¹³:

ب- المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية.

10 فيروز بوزورون، مرجع سابق، ص 67.
11 صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص ص 268-270.
12 بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، 13/12 ماي 2010، جامعة البليدة، ص 10
13 عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 98.

وذلك باستخدام مؤشرات تكشف عن مدى القصور أو العجز بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي، من خلال تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة إضافة إلى أداء الأفراد¹⁴. ويمكن تحديد الاجتياحات في الآتي¹⁵ :

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات
- احتياجات تتعلق بتطوير السلوك وطرق التعامل مع المرؤوسين.

ج- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية: وتتضمن هذه العملية عدة عناصر أهمها:

- إختيار الأفراد المشاركين في التدريب.
- تحديد ميزانية التدريب.
- تحديد موضوعات التدريب بدقة وعمق.
- تحديد أساليب التدريب.
- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.
- إعداد المدربين المناسبين

د-المرحلة الرابعة: تنفيذ البرنامج التدريبي ومتابعته. وتسير هذه المرحلة من خلال الأنشطة الآتية¹⁶

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي وتنسيق التتابع الزمني للبرنامج والموضوعات
- تجهيز وإعداد مكان التدريب
- متابعة العملية التدريبية والمدربين والمتدربين.

هـ- المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية:

إن تقييم مدى فاعلية التدريب يتطلب استخدام بعض المؤشرات الأساسية ، كتحديد ما حصل عليه المتدربون: وهنالك مؤشرات نمطية أخرى كاستطلاع آراء المشاركين بعد التدريب مباشرة، أو تنظيم جلسات متابعة أو تطوير مقاييس للسلوك بعد التدريب.

1-5- أنواع التدريب الإداري

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية¹⁷:

أولاً: من حيث الزمن: ويشمل :

(أ) - **التدريب قبل الالتحاق بالعمل** ويمكن أن يشمل كلا من

¹⁴ حسين ليث سعد الله وعبير طه سوادى، دور التدريب في التحسين المستمر لأداء العاملين رؤية تحليلية في إطار إدارة الجودة الشاملة دراسة لآراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، تنمية الراقدين، العدد 27، 2005، جامعة الموصل، العراق، ص ص 39-55.

¹⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 284.

¹⁶ المرجع السابق، ص 284.

¹⁷ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 324-327، وصلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق،

- **التدريب التوجيهي** : يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاما في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وشروط الخدمة والواجبات والمسؤوليات .
- **التدريب على العمل**: هو مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والمتعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، .
- (ب)- **التدريب أثناء الخدمة**: وهو تدريب الموظفين الحاليين هدفه صقل الموظف وبتزويديه بالمستجدات في مجال تخصصه، وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل، وهو يتضمن النوعين الآتيين:
 - **التدريب على العمل**: تلقي الموظفين التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين
 - **التدريب خارج العمل** : يتوقف الموظفون ويلتحقون ببرنامج تدريبي يعقد خارج المنظمة..

ثانيا: من حيث المكان : ويشمل :

- (أ) - **التدريب داخل المنظمة ويتم** على أساس فردي أو جماعي في شكل دورات أو اجتماعات داخل المنظمة ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها، وانخفاض درجة احتمال التوصل إلى أفكار وخبرات جديدة .
- (ب) - **التدريب خارج المنظمة ومن** مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات.

ثالثا: من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب

- (أ)- **التدريب لتجديد المعلومات هدفه** الحصول على معلومات جديدة عن العمل وأساليبه والإحاطة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بالعمل..
- (ب)- **تدريب المهارات** لتحسين قدرة العاملين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءة أدائهم.

(ج)- **التدريب السلوكي**: هدفه تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات لدى المديرين ومرؤوسيهم فيما يتعلق بالعمل وممارسات الأداء.

(د)- **التدريب للترقية** : بهدف تهيئة العاملين للوفاء بمتطلبات وشروط المنصب أو الوظيفة الأعلى.

1-6- أساليب وطرق التدريب

أولا: أسلوب المحاضرة

تمثل المحاضرة عملية اتصال من جانب واحد فقط وهو المدرب حيث يصغى إليه المدربون دون أن يشاركوا في النقاش. وتستند المحاضرة إلى التنظيم المسبق للأفكار

وعرضها بشكل مترابط ومتجانس، ويكون المحاضرة هو سيد الموقف¹⁸. فعن طريق التدريب باستخدام المحاضرات يمكن الاتصال بأكثر عدد من المتدربين من خلال عدد محدود من المدربين. فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية والتي تدعم بالوسائل التوضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية¹⁹.

ثانيا: دراسة الحالات Case Studies.

وتركز وسيلة مناقشة الحالات على إشراك المتدربين في العملية التدريبية إشراكا فعالا افتقدته طريقة المحاضرة. إذا تقدم لهم مشكلة ويطلب إلى الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم.

ثالثا: التدريب على اتخاذ القرارات (البريد الوارد):

ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المدير على اتخاذ القرارات بوصفة في موقف يماثل موقف العمل العادي حيث يأتيه البريد وبه عدد من المشاكل ويطلب إليه اتخاذ أو قررات فيها بناء على ما يحتويه من معلومات

رابعا: المباريات الإدارية:

ويعتمد هذا الأسلوب إلى خلق موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المدير إذا تقسم جماعة المتدربين إلى مجموعات صغيرة 5-8 أفراد عادة وكل جماعة تمثل إدارة منفصلة. فتعطي للمتدربين في بداية المباريات تعليمات محددة عن شروط العمل وبعض المعلومات الأساسية عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها وعن السوق التي يتعاملون بها.

خامسا: الندوات:

وتنظم على أساس أن يتبادل عدد من المختصين طرق موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشاركه فيه المتدربون النقاش. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يجمع خصائص المحاضرة حيث يعرض كل متحدث وجهة نظره إلى جانب انه يتمتع بصفات جلسات النقاش ومن ثم فانه يعتبر من الأساليب التدريبية المناسبة للمستويات الإدارية العليا.

سادسا: تقمص الأدوار Role Playing :

ويقصد ب هان يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي ولكن من خلال تقمصه للدور يبرز آرائه واتجاهاته حول الموضوع محل النقاش. وبعد إتمام الدور تتم مناقشة ما يجري بين الدارسين والمدرّب وتوضح الاتجاهات التي سادت التدريب وما كان بينها من أخطاء أو انحرافات .

سابعا: اللجان

18 مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق، ص 174.

19 جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص356.

وقد تستخدم بعض المشروعات اللجان كوسيلة لإتاحة الفرصة للمدرين فيها لاكتساب خبرات أوسع ولدراسة مشاكل قد لا يواجهونها لو كان كل منهم يقوم بعمله المعتاد.
ثامنا: تدريب الحساسية .

يهدف إلى زيادة حساسية المدير نحو العلاقات الإنسانية ، ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين . والصورة الأساسية لهذا النوع من التدريب هو الاجتماع والنقاش بلا هدف محدد أو جدول أعمال، بل إن دور المدرب لا يزيد عن متابعة المناقشات التي تدور بين المتدربين والعمل على توجيهها دون أن يتدخل في النقاش²⁰.

تاسعا: العصف الذهني

يعتمد هذا أسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة، ويعرضها على مجموعة من المشاركين الذين لهم علاقة بالمشكلة ومطالبتهم بتقديم آرائهم وحلولهم المقترحة، حيث إن غزارة الآراء والأفكار بتغطية جوانب المشكلة وتقديم حل أفضل يتم التصويت عليه من قبل المتدربين المشاركين..

عاشرا: الوقائع الحرجة.

من خلال هذا الأسلوب يشجع المتدربين على ذكر الأمثلة أو وقائع ذات أهمية حرجة والمرتبطة بموضوع التدريب، حيث أن تخيل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدربين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة الممارسة وإثرائها.²¹

1-7- مساهمة التدريب في تنمية المسار الوظيفي

إن ربط التدريب بعملية تطوير وتنمية المسار الوظيفي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق بين طرفين أساسيين وفاعلين في أداء المنظمة وهما الوظيفة والموظف.
أولا: التدريب وتخطيط المسار الوظيفي:

إن تخطيط المسار الوظيفي هو مسؤولية الفرد في تحديد ملامح مساره الوظيفي بناء على أهدافه وتطلعاته الوظيفية , لذلك فإن التدريب يساعد الفرد في إجراء تقييم ذاتي للوقوف على مدى قدرته ومهارته، وعروض الفرص والمسارات الوظيفية المتاحة حاليا ومستقبليا، 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 قدرته ومهارته , بالإضافة إلى أن مشاركة الفرد في البرامج التدريبية واستفادته من هذه البرامج سيعزز مخزونه من المهارات والمعارف اللازمة لتطوير أهدافه الوظيفية في المستقبل ويعزز ثقته بنفسه وبقدرته على الأداء وبالتالي إمكانية تطوير مساره الوظيفي مستقبلا²².

ثانيا: التدريب وادارة المسار الوظيفي

تعتبر إدارة المسار عن السياسات والممارسات التي تصممها المنظمة بغية تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها , لذلك فإن التدريب يعتبر جوهر عملية إدارة المسار الوظيفي

20 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 342-343. و مهدي حسن زويلف ، مرجع سابق، ص ص 175-179.

21 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 345.

22 دانيال طالب الحمصي، مرجع سابق، ص ص 487-504.

وأحد وسائلها ومقوماتها²³ لذلك فإن نجاح التدريب وتحقيقه الأهداف المأمولة منه سوف ينعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية عملية إدارة المسار ، 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

كما تشترط العديد من المنظمات في إطار تطوير المسار الوظيفي للعاملين لديها مواصلة تعليمهم الرسمي والأكاديمي في المعاهد والجامعات كشرط للترقي أو تولي بعض المناصب التي تتصف بالتغيير السريع في المعارف العلمية اللازمة لشغلها²⁴ .

من التحليل السابق يمكن القول أن التدريب على المستويين الفردي والمنظمي يشكل الأساس في تطوير و تنمية المسار الوظيفي سواء في بعده التخطيطي كمسؤولية فردية للموظف أو في بعده الإداري والتنظيمي كمسؤولية للمنظمة، إذ لا يمكن تحقيق أهداف التطوير الوظيفي بطريقة ممنهجة بدون وجود تدريب مخطط ومنظم يحقق التوافق بين تطلعات الفرد وأهداف المنظمة، ويردم الفجوة بين الغايات والأهداف التنظيمية وما تديره المنظمة من موارد و قدرات بشرية²⁵

23 مصطفى أبوبكر، مرجع سابق، ص360..

24 المرجع السابق، ص360..

25 دانيال طالب الحمصي ، مرجع سابق، ص ص 487-504.