

## أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل

د. بندر كريم أبو تايه  
جامعة عمان العربية

زعل محمود محمد العرينات  
جامعة عمان العربية

تاريخ القبول: 2017/9/28

تاريخ الاستلام: 2017/7/28

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل في عمان. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات من مصادرها الأولية، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين وعددهم 4150 لمجموع (72) شركة من الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل التي وافقت على المشاركة في الدراسة من أصل 138 شركة في عمان، وتم توزيع 352 استبانة على أفراد العينة المختارة عشوائياً، أي بنسبة 8% من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (4150) عاملاً وعاملة، وتم استرداد (289) الصالحة للتحليل بنسبة 82% من الاستبانات الموزعة، وقد طبقت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لإظهار خصائص العينة المختارة.

وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج، كان من أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمراحل عملية التدريب (تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) بشكل خاص على المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين.

وفي ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات، كان من أهمها: ضرورة تطوير مفهوم المسار الوظيفي الذي هو من المفاهيم المهمة في إدارة الموارد البشرية، والذي ينعكس على رضا العاملين، وانتماءهم للشركة.

**الكلمات المفتاحية:** مراحل عملية التدريب، المسار الوظيفي، شركات الصناعات الكيماوية ومستحضرات التجميل.

## **The Impact of the Training Process Stages in Career Path in Chemical and Cosmetic Preparations Industries**

**Zeal Mahmoud A`rainat      Dr. Bandar Abu Tayeh**

**Amman Arab University**

### **Abstract**

This study aims at explaining the impact of the training process stages in the Chemical and Cosmetic Companies career path in Amman.

The study relied on the descriptive analytical approach; where a questionnaire was developed to collect data from its primary sources. The study population included all the (4150) workers, for a total of (72) company from Chemical and Cosmetic Companies that agreed to participate in the study from 138 companies in Amman. A total of 352 questionnaires were randomly distributed to the selected sample which covers 8% of the (4150) employees' population sample. On the other hand, only 289 questinnaires that are valid for analysis were recovered by 82% from the distributed ones. More over, the study applied a set of mathematical and statistical methods to show the characteristics of the chosen samples .

The study concluded several results; the most important of which was the presence of a statistically significant impact at the level of significance for the stages of the training process (Identification of training needs, Designing of the training program, Implementation of the training program, Assessment and follow-up of the training program) on the career path and its dimensions (Career path planning, Rehabilitation, Promotion and Job Innovation) for employees ,and the presence of statistically significant impact at the level of significance for the stages of the training process (Implementation of the training program and Follow-up assessment of the training program) in particular on the functional dimensions path (Career path planning Rehabilitation, Promotion and Job Innovation) for employees.



However, in light of these results, the study recommended several recommendations; the most important of which is the need to develop the concept of career path through the stages of the training process, which is an important concept in human resources management that is reflected on the satisfaction of employees and their belonging to the company.

**Key Words:** Stages of Training, Career Path, Chemical and Cosmetics Companies.

### مقدمة

يعد التدريب من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة مهمة كانت طبيعته عملها، واختصاصاتها. والتدريب من الطرق المستخدمة في عملية تنمية معارف، ومهارات، وقدرات، وسلوكيات العاملين في الشركات. ومع التطور السريع والمتتابع في عصرنا الحالي، وفي طرق العمل وأساليبه، وأصبح لنشاط التدريب أهمية متميزة أخذت تظهر من خلال وجود إدارات متخصصة في التدريب تكون منبثقة من إدارة الموارد البشرية، أو تكون في بعض الأحيان منفصلة، أو مستقلة عنها، وذلك نتيجة الحاجة المتزايدة إلى تقليل الفجوة في معارف، ومهارات، وخبرات، وسلوكيات العاملين، وجعلها أكثر موائمة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية، والخارجية لمنظماتهم، ومع المسار الوظيفي الذي هو سلسلة من الخبرات، والترقيات، والفرص الوظيفية، والمراكز، والوظائف التي يتولاها الفرد خلال حياته الوظيفية، وترتبط بجميع مراحلها بسلوكيات، واتجاهات الفرد نحو الأعمال .

وهنا يبرز دور مراحل عملية التدريب في ردم الفجوة، والنقص في قدرات العاملين، وخبراتهم، ومهاراتهم، وارتباط التدريب بتأهيل العاملين لشغل الوظائف في مجال عملهم؛ مما يزيد في نموهم الوظيفي، ووضوح الرؤية لمسارهم الوظيفي. وعليه جاءت هذه الدراسة بغرض بيان أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل.

### مشكلة الدراسة

تظهر مشكلة الدراسة مع تزايد أهمية التقدم الصناعي المواكب للتكنولوجيا، وزيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة، وارتفاع حدة المنافسة بين الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل على مستوى الأداء والإنتاجية. وأشارت مراجعة الدراسات السابقة أن معظم الأفراد العاملين في الشركات لا يمتلكون الرؤية الواضحة حول مسارهم الوظيفي، وهناك فجوة بين المهارات الموجودة لدى العاملين وبين المطلوبة لأداء الأعمال، وأن الإدارات العليا في حاجة ماسة إلى التركيز على أهمية الربط بين تطور الوظائف وإدارة الموارد البشرية. ومن خلال المقابلات المغلقة التي أجراها الباحث مع مجموعة من المديرين والعاملين في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل في عمان، ولوحظ عدم إدراك أثر التدريب في المسار الوظيفي من قبل العاملين في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل. فجاءت هذه الدراسة بغرض بيان أثر مراحل عملية التدريب في المسار الوظيفي في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، والتي تعد المشكلة الرئيسية في الدراسة.

### أهمية البحث :

تظهر أهمية الدراسة بهدف التعرف إلى مدى الاهتمام بمراحل عملية التدريب، وأثرها في المسار الوظيفي للعاملين في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، وبيان مدى وضوح المسار الوظيفي للعاملين بها.

أولاً: الأهمية النظرية: تسعى الدراسة إلى إيجاد بُعد معرفي يساهم في توضيح مفهوم المسار الوظيفي. وأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي)، ومراحل عملية التدريب على المستويات النظرية والعملية. وتتضح أهمية الدراسة من خلال مساعدة الباحثين في المزيد من البحث في أهمية مراحل عملية التدريب، وأثرها في المسار الوظيفي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وفقا لما تنتهجه الدراسة من منهجية علمية يتوقع منها تقديم نتائج، وتوصيات لأصحاب القرار في منظمات الأعمال وخصوصا الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل لتساعدهم في وضع الخطط، والإجراءات التي تساهم في زيادة الاهتمام بمراحل عملية التدريب، وأثرها في المسار الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على الأفراد والشركات.

#### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في المسار الوظيفي بأبعاده ( تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل.

وتفرعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

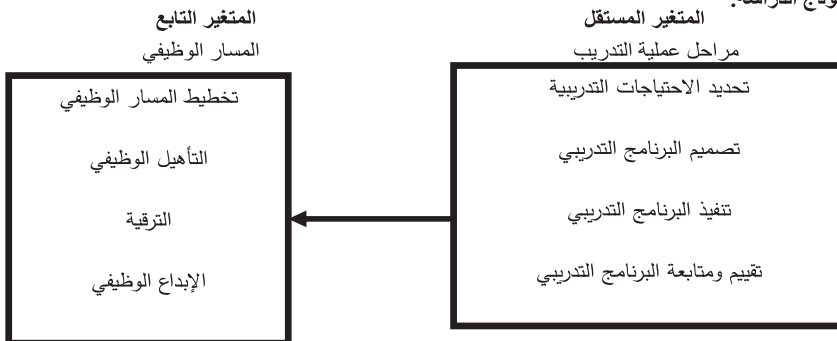
**-الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) في تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل .

**-الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في التأهيل الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل .

**-الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) في الترقية للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل .

**-الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) في الإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل.

#### أنموذج الدراسة:



الشكل (1) أنموذج الدراسة

المصدر : (من إعداد الباحث )

### مفهوم التدريب وأهميته:

تناول الكثير من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة تعريف التدريب، وأدركوا دور التدريب في رفع الكفاءة في العمل، وإلى التغيير والتطوير والتحسين في أداء العاملين والمنظمة معا. إذ عرف (الشاويش، 2005، ص.17) التدريب أنه: "إجراء منظم من شأنه أن يزيد معلومات الإنسان، ومهاراته لتحقيق هدف معين"، ويرى (عبد الباقي، 2007، ص.15) أن التدريب "نشأ مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات، والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل. ولأهمية التدريب في تطوير فعالية الموارد البشرية للوصول إلى أهداف المنظمة، وعائداتها، فتؤدي عملية التدريب عدة وظائف التي يراها (المشهداني، 2002)، وتتمثل في علاج النقص في البرامج التدريبية، ورفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق تحسين كفاءتهم الفنية، وصقل مهاراتهم، ومساعدة المتدربين الجدد للتكيف مع العمل، وفهم متطلباته، وتحسين جودة العمل داخل المنظمة.

### مراحل العملية التدريبية :

تعد العملية التدريبية من المحاور الرئيسية لتحسين الأداء، والإنتاجية للمورد البشري في أي منظمة، لأن ذلك يعد استثمار جيد للمنظمات في ظل التغيير المستمر، والمتسارع في العالم لمواكبة كلما هو جديد، وهذا يظهر الفجوة في المعرفة، والمهارات عند العاملين لمواكبة هذا التغيير، وتأتي العملية التدريبية لردم الفجوة بين الموجود، وما مطلوب من معارف، ومهارات عند العاملين (السكرانة، 2012، ص.56).

ويرى الباحث أن للعملية التدريبية دورها الفاعل في تنمية قدرات المنظمة، وتطوير مهارات واتجاهات العاملين؛ إذ تمر بمراحل متسلسلة ضمن نظام محكم ليكون لها فائدة كبرى للمنظمة، والفرد، والمجتمع الذي ورد في (Dessler, 2015, p.286)، وعليه فإنها تمر بأربع مراحل هي: الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي.

### المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتمد العملية التدريبية على مدى الدقة، والموضوعية في تحديد الاحتياجات للمنظمة والأفراد، وتحليلها، ويؤدي هذا الاهتمام نحو تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات، وبرامج تدريبية تعود بالفائدة على المنظمة، والأفراد على حد سواء (الشرفا والمشرراوي، 2016). وهناك تعريفات للاحتياجات التدريبية، منها: الاحتياجات التدريبية عبارة عن مجموعة تغييرات مطلوب إحداثها في اتجاهات، ومهارات، ومعارف الأفراد، وذلك بهدف تطوير أدائهم لمواجهة كل المشاكل، والصعوبات التي تعترض الإنتاجية، وتحسين أداء الأفراد في المنظمات (السيبري، 2009، ص.25). وإن تحليل الاحتياجات التدريبية يتم إجراء لتحديد أي من العاملين هم بحاجة إلى التدريب، وما المادة التدريبية التي يتضمنها البرنامج التدريبية، وإن الحاجة تمثل النقص بين وضع قائم ووضع مرغوب فيه، وإن التدريب يهدف إلى إزالة هذا النقص في الأداء لكل من المنظمة، والوظيفة، والفرد (Spector, 2000, p.52)، وتعرف الاحتياجات التدريبية أنها: جملة التغييرات المطلوب إحداثها في المعارف، والمهارات، والاتجاهات لدى الأفراد بقصد تحسين أدائهم وتطويره، وحل المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (عليه، 2001، ص.23).

ويرى الباحث من خلال التعريفات أن الاحتياجات التدريبية تشمل النقص، أو الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه لكل من الفرد، والمنظمة، والوظيفة، بقصد حصرها، وتحديدتها، وتغييرها للوصول إلى حلول

المشاكل في الأداء، والإنتاج، وأن تحديد الاحتياجات التدريبية: هي جملة التغييرات المطلوب إحداثها في معارف، ومهارات، واحتياجات الأفراد العاملين بقصد تطوير أدائهم، والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.

#### المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي

يؤدي الاهتمام بتصميم البرنامج التدريبي بشكل مناسب يتلاءم مع المتطلبات الاحتياجات التدريبية لكل من (الفرد، والوظيفة، والمنظمة) إلى تحقيق أكبر فائدة مرجوة من وراء التدريب، فيعرف (السالمة وصالح، 2002، ص135) عملية تصميم البرنامج التدريبي أنها: عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية، واختيار مفردات البرنامج، وتتابعها، وتوقيتها، والأساليب التدريبية التي ستعتمد عليها، وشروط المشاركة بالبرنامج، ومعايير تقويم فعالية البرنامج، وقياسه. ويرى الباحث أن تصميم البرنامج التدريبي هو: العملية التي تحدد المواصفات، والمكونات المختلفة للبرنامج للعاملين، نحو: تحديد أهداف، ومحتوى البرنامج التدريبي، وأساليب ومساعدات التدريب، وتحديد المدربين والمتدربين، ومزامنة التدريب للبرنامج التدريبي.

#### المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم إعداد البرنامج، وتصميمه، ووضع الخطط الشاملة لعملية التدريب فإن المرحلة التالية هي تنفيذه على أرض الواقع، وفي هذه المرحلة التي يراها (كشسواي، 2006، ص13) أنه يجب أن يكون لدى المنظمة رؤية واضحة حول أهداف عملية التدريب، ويحدد المجموعات المستهدفة من التدريب بدقة، فيتم اتخاذ القرارات المناسبة بالشأن التدريبي، مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف من عملية التدريب، والعائد منها على الفرد والمنظمة. ويرى (ربابعة، 2003، ص61) أن هناك أمورا يجب الاهتمام بها عند تنفيذ البرنامج التدريبي، مثلا لتأكد من إبلاغ المشتركين، والمدربين بالبرنامج، واستقبالهم، وتهيئة أماكن إقامتهم، وتوفير مستلزمات التدريب من قاعات، ومساعدات تدريبية، وإنتاج البرنامج، وشرح أهدافه، والتعرف إلى خبرات المدربين، والاهتمام بتوقعات المتدربين، وملاحظاتهم حول البرنامج لتدريبي. ويرى الباحث أن تنفيذ البرنامج التدريبي هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود للعاملين، إذ ينقل البرنامج التدريبي من الواقع النظري إلى الواقع العملي.

#### المرحلة الرابعة: تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي

يعرف (علي، 2008، ص126) تقييم التدريب أنه: عملية منظمة تتضمن جمع معلومات لاتخاذ القرارات بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للتدريب لتحقيق الأهداف المنظمة. وأن هناك عدة مراحل لتقويم العملية التدريبية منها: مرحلة ما قبل التنفيذ للبرنامج التدريبي: فتقيم الأهداف، والتصميم، والتنظيم بالإضافة إلى احتياجات المتدرب، ومعلوماته، وسلوكه، والمرحلة الثانية: تتم أثناء التدريب إذ تقيم الأهداف مرة أخرى ويقوم سبيل عملية التدريب بالاتجاه الصحيح، والنتائج المتتابعة التي تحققها .

والمرحلة الأخيرة: تتم بعد انتهاء البرنامج التدريبي؛ إذ يجري تقييم مدى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي بالمقارنة مع النتائج التي تحققت، وبعد ذلك يتم متابعة البرنامج التدريبي، ومدى الاستفادة منه على أرض الواقع خلال الفترة الزمنية اللاحقة للتدريب وملاحظة أوجه الضعف والقوة من خلال التغذية الراجعة من جميع الأطراف للتعرف على إيجابيات البرنامج وسلبياته لتفاديها في البرامج التدريبية اللاحقة. ويرى الباحث أن عملية تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي تهدف إلى قياس فعالية، وكفاءة البرنامج التدريبي، ومقدار تحقيقه للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيه للعاملين.

### المبحث الثاني : المسار الوظيفي

يبدأ الموظف العامل حياته الوظيفية في أدنى المستويات الإدارية، ثم يتدرج في تلك الوظيفة رأسياً، أو أفقياً حسب الفرص المتاحة له في المنظمة، وعادة ينتهي به المطاف في نهاية حياته الوظيفية في مستوى أعلى من تلك التي بدأ بها وظيفته الأولى. وكلما ارتقى في السلم الوظيفي زادت مسؤولياته، ويمتيازاته، ويرتبط المسار الوظيفي بالتخطيط الصحيح، والمدرّس لاهتمامات الموظف، وورعته بما يتناسب مع قدراته ومهاراته، فيضع خطة لتحقيق أهدافه المحددة في المنظمة (Dessler, 2015,p.16).

ويعد المسار الوظيفي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فتقع على عاتق المنظمة مسؤولية توضيح الفرص الوظيفية أمام الموظف للتطور والارتقاء، ويكون ذلك من خلال وضوح المعلومات حول الوظائف الحالية، والمستقبلية ومتطلباتها، وتوفير الخيارات للمسار الوظيفي للعاملين، ويكون هذا الدور بالتشارك مع الأفراد العاملين والتنسيق بين جهودهم وأدائهم وحفزهم للعمل (الصيرفي، 2007،ص.17)؛(Koekemoer and Visagie,2013, p.23).

### مفهوم المسار الوظيفي:

إن مفهوم المسار الوظيفي من المفاهيم الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية، التي بدأ الاهتمام بها من قبل الباحثين خلال العقدين الأخيرين، وذلك لارتباط المسار الوظيفي بمدى توفر فرص التقدم الوظيفي، والتطور في الوظيفة للعاملين، وحاجاتهم من مخرجات العمل؛ مثل: الاتجاهات، والسلوك في المنظمة (Noe,2013,p.16). إذ يشار إلى المسار الوظيفي أنه: مجموعة من الوظائف التي يشغلها الفرد خلال عمله، التي توافق بين قدراته، وإمكانياته، وحاجات المنظمة، وتحركه في السلم الوظيفي الذي يكسبه المزايا المادية والمعنوية في المنظمة التي يعمل بها (الفهداوي، 2006). ويعرف أيضاً أنه مجموعة من الأعمال، أو المهن التي يصنعها الفرد لنفسه ليمارسها منهجاً في حياته العملية (الواديوماضي، 2007،ص.779). وهو أيضاً: سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية، أو النقل الوظيفي، أو مجموعة من المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية (الهيبي، 2004،ص.29).

ويرى الباحث أن التغيير في المواقع الوظيفية التي يحتلها الموظف خلال حياته الوظيفية، والخبرات، والأعمال التي يحققها أثناء مسيرته في العمل، ومهاراته، وسلوكه، واتجاهاته هي ما تحدد مساره الوظيفي إما بشكل عمودي في السلم الوظيفي من خلال الترقية، أو بشكل أفقي من خلال التنقل بين المواقع الوظيفية مما يحقق له مزايا، وحوافز، ومكاسب مادية ومعنوية تتوافق مع مسؤولياته، واجباته محققاً التكامل بين أهدافه، وأهداف المنظمة التي يعمل بها.

### أبعاد المسار الوظيفي:

أشارت الدراسات والبحوث إلى المسار الوظيفي بأبعاد مختلفة، إذ يرى (أبوتايه، 2016) أن المسار الوظيفي له الأبعاد التالية: الأمن الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والإبداع الوظيفي، والاستقلال الوظيفي. ويرى (سيلبا، 2015) أن المسار الوظيفي له أبعاد أخرى هي: كيفية التوظيف، والبرامج التدريبية، والترقية. ويرى أيضاً (الحمصي، 2014) أن المسار الوظيفي له الأبعاد التالية: تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي. ويرى (طراونة وبلوشي، 2010) أن الأبعاد التالية للمسار الوظيفي: التقدم الوظيفي، وفرص التطور الوظيفي، وتخطيط المسار الوظيفي، والاستقرار الوظيفي.

وقد حدد الباحث أربعة أبعاد للمسار الوظيفي، وأخذ العامل المشترك من أبعاد المسار الوظيفي للباحثين فيه، والأبعاد هي: تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي. ويعتقد الباحث أنها تمثل أهم متغيرات المسار الوظيفي وفقاً لطبيعة مجتمع الدراسة الحالية، إذ إن الفرد يخطط لمساره الوظيفي وبمساعدة المنظمة أيضاً من خلال التأهيل والإعداد للمهارات، والمعارف اللازمة التي تؤهله للانتقال إلى المراكز الوظيفية الأفضل مما يعني الترقية، وهذا كله يزيد من الروح المعنوية، والانتماء عند الأفراد العاملين بوجود فرص للتقدم الوظيفي، والنمو في المسار الوظيفي؛ مما يسبب زيادة الإبداع، والتميز في عملهم، مما يحقق مزايا إيجابية لكل من الفرد، والمنظمة، والمجتمع.

#### أولاً : تخطيط المسار الوظيفي

يشار هنا إلى أن عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية مستمرة، ويتطلب نجاحها جعل هذه المسارات الوظيفية أطول ما يمكن على أن يصاحب هذا الطول زيادة فيعدد المواقع التي يمكن أن يرتقي، أو ينتقل إليها الفرد في حياته الوظيفية (بوراس، 2015).

فيعد تخطيط المسار الوظيفي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية خاصة معا لتطورات السريعة لبيئة العمل، إذ يعرف ( حسونة،2008،ص5) تخطيط المسار الوظيفي على أنه: تلك العملية التي يقوم بها الفرد بدور رئيسي في تحديد أهدافه المهنية، والطريقة الملائمة لتحقيقها. ويمكن القول إن تخطيط المسار الوظيفي عملية يضع الفرد من خلالها أهدافه، ويحدد الوسائل اللازمة لتحقيقها، ويعرف تخطيط المسار الوظيفي أيضاً على أنه: "العملية التي تؤديها المنظمة لتساعد الأفراد على تحديد أهدافهم ومساراتهم الوظيفية".

#### ثانياً :التأهيل الوظيفي

تعددت آراء الباحثين في مفهوم التأهيل الوظيفي، فترى(علي، 2009) أن المراد بتأهيل الموارد البشرية هو: جعل الشخص العامل أهل المزاولة ما تعلمه . ويرى(علي، 2007) أن التأهيل عماد التغيير الحديث في المنظمات، والأفراد إذ تستطيع أن تحصل المنظمة من خلاله على نتائج تتوافق مع التغييرات، والاحتياجات الجديدة لهذا التطور. ويرى الباحث أن التأهيل الوظيفي هو: مدى امتلاك الفرد العامل للمؤهلات الوظيفية، والعلمية، والفنية التي تمكنه من الاستمرار في عمله، والترقية فيه، وهنا تبرز أهمية تأهيل الموارد البشرية في زياد كفاءة أداء العاملين، وزيادة مقدرتهم في التكيف مع تغييرات العمل.

### ثالثاً : الترقية

يرى كل من (أبو شيخة، 2010، ص.284) و(عبدالنبي، 2010، صص:144-147) أن الترقية هي: نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر، ووضع معنوي أحسن؛ مما كان عليه قبل الترقية، وهي قد تكون من وظيفة إلى أخرى أعلى، وأكثر صعوبة ومسؤولية، وقد تكون من درجة إلى أخرى في نفس الوظيفة، وهناك عدة معايير للترقية، نذكر منها: معيار الأقدمية؛ ويقصد به: مضي فترة زمنية معينة على تولي الموظف مهامه الوظيفية ليصبح بعدها مرشحاً للانتقال لوظيفة أخرى أعلى منها، وبمقتضى هذا المعيار يكون للموظف الأقدم الأولوية في الترقية على زملائه، دون النظر إلى مستويات الجدارة، والكفاءة، ونتائج التقارير السنوية لتقييم أداء العاملين. ومعيار الكفاءة أو الجدارة، ويأخذ هذا المعيار بالاعتبار المؤهلات والقدرات الشخصية للموظف، إضافة إلى إنجازاته الإدارية والفنية في مجال وظيفته؛ فالموظف الكفؤ بموجب هذا المعيار هو الأحق بالترقية بغض النظر عن سنوات الخدمة التي قضاها. وكفاءة الموظف تقاس عادة بطرق متعددة تبعاً لطبيعة الوظيفة الحالية والوظيفة المراد ترفيقته لها.

وأيضاً يرى الباحثين أعلاه أن هناك أنواعاً للترقية، منها: الترقية الأفقية: وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافئة مالية، والترقية العمودية: وهي ترقية العامل إلى الصنف، أو القسم الأعلى في العمل، وهناك الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتنطوي على زيادة فرص التطور، وأيضاً نوع آخر هو الترقية المكافئة: وهي تمنح مكافئة للعمال لمدة الخدمة التي قضاها في المنظمة.

### رابعاً: الإبداع الوظيفي

يعرف (العميان، 2005، ص.289) الإبداع الوظيفي أنه: "الاستخدام الناجح لعلميات، أو برامج، أو منتجات جديدة، تظهر نتيجة لقرارات داخل المنظمة"، ويعرف أيضاً (Johns & Saks, 2005, p.538) الإبداع الوظيفي أنه: "عملية تطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها في المنظمة". ويرى (Daft, 2003, p.378) أن الإبداع الوظيفي "هو جيل من الأفكار المبتكرة التي قد تلبى حاجات محسوسة أو يعطي فرصة للمنظمة"، "ويعد الإبداع الوظيفي من سمات العصر الحديث، وهو متطلب مهم من متطلبات السوق وهو اختصار للجهد والمال، وأنه يحقق الاستقرار الوظيفي إن كان المبدع موظفاً. أو أنه يطور المنظمة إن كان المبدع صاحب المنظمة أو مديراً لها. وهناك خصائص لا بد أن يتسم بها الموظف المبدع حتى يتميز فيعمل هو هي أن يطور ذاته بالتفكير الإيجابي، ويتحكم في وقته، ويرتب أولوياته، و عليه أيضاً أن يفعل وسائل الاتصال مع الآخرين، وأن لا يسيطرون عليه (المدني، 2008، ص.123).

### مستويات الإبداع الوظيفي

يرى (الحريم، 2009، ص.353) أن الإبداع يقع في ثلاثة مستويات تكمل بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات، وهي:

الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات، وسمات إبداعية، الإبداع على مستوى الجماعات: وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة، أو قسم، أو مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء

الإبداع على مستوى المنظمات: ضرورة الإدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، ويقدرن القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم، والتدريب، والمشاركة في الندوات، والمؤتمرات، وضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية.

### المبحث الثالث: العلاقة بين مراحل عملية التدريب والمسار الوظيفي

يرى (ديب، 2015) أن المسار الوظيفي كان للفرد في الماضي القريب يتسم بالسهولة. لكن التحديات الحالية على بيئة الأعمال أحدثت تغييرات لا بد من مواكبتها. والمنظمات لا تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة فيها، فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات داخلية وخارجية، لهذا اقتضت الحاجة لتطوير البرامج التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تنمية الموارد البشرية، وزيادة الفاعلية للمنظمات، وتحقيق رسالة المنظمة، وإستراتيجيتها.



وتعد برامج المسار الوظيفي من الإضافات الحديثة للوظائف التي تؤديها أقسام إدارة الموارد البشرية، إذ يتم تصميم هذه البرامج لتمكين الموظفين من التنسيق، والتكامل بين احتياجاتهم للنمو الوظيفي، والتطور مع احتياجات المنظمة، ويعد التدريب أحد الأنشطة الإدارية والوسيلة الأفضل لإعداد الموارد البشرية، وتنميتها، وتحسين أدائها في المنظمات، لذلك يلاقي التدريب اهتماماً كبيراً في المنظمات المعاصرة. وينطلق هذا الاهتمام من خلال الاعتراف بأهمية الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في خلق القدرات التنافسية للأفراد والمنظمات، وتنميتها. الأمر الذي يتطلب منها الاهتمام في تدريب الأفراد العاملين، وإعدادهم للحاضر، والمستقبل بما يحقق رضاهم، وتطورهم الوظيفي. ويرى (الشرفا والمشرراوي، 2016) أن تحديد برامج التدريب، والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلاً من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على المسار الوظيفي يجب أن تغطي احتياجاته من المعارف، والمهارات التي سبق تحديدها، وأن تبني إستراتيجية ربط العملية التدريبية بالمسار الوظيفي تجعل العملية التدريبية عملية منظمة، ومؤسسة على إحلال مفهوم المسار الوظيفي محل عشوائية التدريب والترقية، وبموجب ذلك يستطيع الموظف التقدم والترقي رأسياً إلى الوظائف الإشرافية المباشرة والعليا بعد اجتيازه للبرامج التدريبية التي يستوجبها هذا التدرج الوظيفي.

**الدراسات السابقة**

الشرفا والمشرراوي (2016) " العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في مصارف غزة " هدفت الدراسة إلى بيان أهمية العملية التدريبية، وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في المصارف العامة في قطاع غزة واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت نتائج الدراسة أن التدريب يؤدي دوراً مهماً في تطوير مهارات الموظفين العاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، وأن المحتوى التدريبي يساعد في تحسين أداء العاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، ومن التوصيات المزيد من الاهتمام بوضع خطط البرامج التدريبية، وتنوع أساليب التدريب التي تقدمها للموظفين والتركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية. ديب (2015) "دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية .

أظهرت الدراسة دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي في القطاع الحكومي في زيادة كفاءة أداء العاملين وكفاءة المنظمة. وكان من أبرز النتائج : وجود وضوح كبير لمفهوم تخطيط المسار الوظيفي في الشركة المدروسة وبأهمية إستراتيجية التدريب ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، وضرورة الاهتمام بإضافة برامج تدريبية متخصصة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين والإداريين في الشركة المدروسة؛ مما يساعد في الفهم الصحيح والواضح لتخطيط المسار الوظيفي.

الحمص (2014) "أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية للعاملين في مديرية مالية حمص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التدريب الموجود في المديرية وعلى دوره في تعزيز عملية تنمية المسار الوظيفي وتدعيمه، والعلاقة بين بعدي تنمية المسار الوظيفي ( تخطيط المسار الوظيفي، وإدارة المسار الوظيفي ) ومن أبرز نتائج الدراسة أن مستوى التخطيط للمسار الوظيفي ومستوى التدريب كان متوسطين والعلاقة بينهم متوسطة. ومن التوصيات تزويد العاملين بالمعلومات والبيانات عن مختلف الوظائف في المديرية، وما مساراتهم الوظيفية المتاحة لهم حالياً ومستقبلاً.

المسعود (2012) "دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية"، دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد .

هدفت الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين تدريب الموارد البشرية وعملية بناء القدرات الإدارية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية في بغداد وتأثيرها، وتحلي كل ذلك أيضاً، وكانت النتائج أن الشركة تولي اهتمام بالبرامج التدريبية، وأغلب أهداف البرامج التدريبية واضحة من قبل المتدربين، وأن التدريب في الشركة يمارس أثراً فعالاً على الوظائف الإدارية ومن التوصيات تعزيز دور الشركة في تصميم البرامج التدريبية وفق الاحتياجات الفعلية.

الفاضل (2011) "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على فرص التطور الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى انعكاسات تخطيط المسار الوظيفي على فرص التطور الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم في الرياض (السعودية) وتنميتها، ومن أبرز نتائج الدراسة أن المعوقات المهمة لتنمية المسار الوظيفي وتخطيطه هي قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يرتقي أو ينتقل إليها الموظف، وقلة البرامج التدريبية اللازمة لتحسين مستوى أداء العاملين. وكانت التوصيات تتمثل بنزويد العاملين بدورات تدريبية متقدمة داخل وخارج المملكة في مجال تخطيط المسار الوظيفي وتنميتها، وإثراء المسارات الوظيفية التي تمنح العاملين فرصاً للترقي في الوظيفة.

طراونة وبلوشي (2010): "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن"

وضحت الدراسة أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن، وكان من نتائج الدراسة أن الوزارة المبحوثة مهتمة في تقديم برامج لتدريب العاملين فيها، وأن التدريب يساهم في تطوير المسار الوظيفي للعاملين، مما يؤهلهم إلى إشغال مناصب وظيفية في المستقبل، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مفهوم المسار الوظيفي لدى العاملين من خلال إشراك الجميع ببرامج تدريبية، والتركيز في موضوع المسار الوظيفي وتفويض الصلاحيات للعاملين في الإدارة التنفيذية.

البرزنجي (2009) بعنوان "التدريب والبرامج التدريبية وفعاليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها (دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون والميريديان في بغداد)"

هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية البرامج التدريبية في القطاع الفندقي لتنمية الموارد البشرية العاملة في فندقي الشيراتون والميريديان في بغداد وتطويرها، وكان من أبرز النتائج أن بعض الإدارات لا تجد أهمية للبرامج التدريبية، وعدم متابعة الإدارات في حال القيام بعملية التدريب، وأوصت الدراسة بإدخال جميع المستويات الإدارية المختلفة في دورات تدريبية، واستخدام الأساليب الحديثة لإعداد البرامج التدريبية، واستقطاب المدربين المتخصصين للاستفادة من خبراتهم.

Seth, K. (2016) : The Influence of Training Programs on Career Aspirations: evidence from a cross sectional study of nursing students in India

هدفت الدراسة إلى توضيح بعض العناصر الجانبية التي تزيد من الرغبة بالتوظيف، وهي دراسة مقطعية للمرضين في الهند، وتسليط الضوء على الدور المؤثر للبرامج التدريبية لطلاب التمريض في خطط ما بعد التخرج، وكان من نتائج الدراسة أن الطلبة الذين يتمتعون بمهارات غير تقنية (الاتصال، والعمل ضمن فريق) كان أغلب توجهاتهم للعمل خارج القطاع العام .

Shargeel, S, and Saba, A. (2013) : The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector

هدفت الدراسة إلى إظهار الحاجة الملحة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين وعلاقتها الأساسية في نجاح المنظمة وتحديدها، وبيان تأثير الدعم التنظيمي على تطوير المسار الوظيفي والدعم الإشرافي على أداء الموظفين العاملين في الجامعات الحكومية والخاصة في فيصل آباد - باكستان، وكان من النتائج أن الدعم التنظيمي للمسار الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين، ومن التوصيات ضرورة دراسة عوامل ديموغرافية أخرى غير التي تناولتها الدراسة، مثل ( الراتب، المؤهل العلمي )، والعناية بتدريب أعضاء هيئة التدريس، والتغيير في سياسات التعليم العالي .

Tan, F . (2008) : Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support

هدفت الدراسة إلى معرفة الدعم التنظيمي الذي يمكن إدراكه في تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المنظمات العامة والخاصة في ماليزيا من خلال الممارسات الهادفة لتطوير القابلية والمهارة لدى الأفراد، وكان من أبرز النتائج أن توافر فرص تطوير المسار الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى زيادة اهتمام العاملين نحو تطوير مسارهم الوظيفي وبقائهم في المنظمة، وتوصي بدراسة أثر المكافآت النقدية على فرص التطوير الوظيفي .  
ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة أنها بحثت في جانب هام وحيوي؛ وهو أثر مراحل عملية التدريب (الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي) في المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، وكذلك تم تطبيق الدراسة على بيئة تتصف بالمنافسة المحتدمة فيما بينها، وهي الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، وتأتي هذه الدراسة كذلك في الوقت الذي تفتقر فيه المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة الأردنية بشكل خاص إلى هذه الدراسة، وفائدة هذه الدراسة للباحثين والمهتمين وصناع القرار العاملين في قطاع الصناعة الكيماوية ومستحضرات التجميل ومنظمات الأعمال المختلفة، وجاء تطبيق هذه الدراسة بالوقت الحالي أهمية لقاء ما شهده العالم من تطور ملموس في ميادين تكنولوجيا المعلومات وتقنيات الاتصال.

### منهج الدراسة

يهدف تحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، أي تحليل البيانات وتصنيفها. فقام الباحث بتدوين المشاهدات المتاحة للدراسة، ومن ثم عرضها، ووصفها من خلال الجداول والأشكال، ثم التحليل والتفسير.

### مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من (72) شركة من الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل في عمان التي وافقت على المشاركة في الدراسة من أصل (138) شركة (الدليل الصناعي الأردني، 2016).

فتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من (72) شركة من الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل في عمان التي تعاونت مع الدراسة. وتتكون وحسب المعايير من جميع العاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل التي وافقت على المشاركة بالدراسة، والبالغ عدد العاملين فيها (4150) عاملاً وعاملة، وتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة بناء على الجداول الإحصائية الواردة في كتاب أو ماسيكاران (2006) بواقع (352) استبانة شكلت عينة الدراسة النهائية، للحصول على البيانات الأولية.

### خصائص عينة الدراسة

عرض الباحث في أداة الاستبانة جزءاً خاصاً بالخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، فتم استخدام الإحصاء الوصفي، وذلك من أجل التعرف إلى التكرارات والنسب المئوية لهذه المتغيرات، فكان توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية في الجدول (1)

جدول (1): وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	18 – أقل من 30	158	54.7
	30 – أقل من 40	79	27.3
	40 – أقل من 50	40	13.8
	50 – أقل من 60	4	1.4
	60 فأكثر	8	2.8
	الكلي	289	100
المؤهل العلمي	الثانوية العامة فأقل	133	46
	دبلوم كلية مجتمع	53	18.3
	بكالوريوس	77	26.6
	ماجستير	20	6.9
	دكتوراه	6	2.1
	الكلي	289	100
سنوات الخبرة في الوظيفة	أقل من 5	147	50.9
	5 – أقل من 10	70	24.2
	10 – أقل من 15	46	15.9
	من 15 فأكثر	26	9
	الكلي	289	100
الجنس	ذكر	234	81
	أنثى	55	19
	الكلي	289	100

قياس متغيرات الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة تغطي جميع عناصر متغيرات الدراسة المستقلة منها والتابعة. والتي تم بناؤها وتوزيعها على أفراد وحدة المعاينة، وبهدف زيادة درجة موثوقية ومصداقية البيانات التي تم جمعها ، واعتمد الباحث في قياس متغيرات الدراسة على المقاييس الواردة في الدراسات السابقة المصدقة والموثوقة ، وقام الباحث بتطوير بعض العبارات التي لم تذكر فيها، التي تكون ضرورية للقياس، وتم توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة 5 علامات، وموافق 4 علامات، ومحايد 3 علامات، وغير موافق علامتان، وغير موافق بشدة علامة واحدة). ويظهر ذلك في الجدول (2).

. جدول (2): توزيع الأوزان على إجابات فقرات الاستبانة

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تصنيف الإجابات إلى ثلاثة فئات (ضعيف . ومتوسط . ومرتفع) وفقاً للجدول رقم (3):

جدول (3) : الأهمية النسبية

التقدير	القيمة
منخفض	2.33 فأقل
متوسط	2.34-3.67
مرتفع	3.68 فأكثر

أصدق الاستبانة

أ- صدق الأداة الظاهري: تم تحكيم الاستبانة، وذلك من خلال عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من الجامعات الأردنية ذوي الخبرة والاختصاص بعلوم الإدارة وإدارة الموارد البشرية (الملحق 3) يوضح ذلك، وكذلك تم الأخذ بعين الاعتبار المقترحات والتوصيات لنموذج التحكيم. وقد أجريت التعديلات وفقاً لتلك المقترحات.

ب- ثبات الأداة : تم التحقق من معامل الاتساق الداخلي، وذلك من خلال حساب معامل ألفا

كرونباخ (Cronbach's Alpha). ويظهر في الجدول رقم (4):

جدول (4): معامل ألفا كرونباخ

الأبعاد									البعد
جميع الفقرات	الإبداع الوظيفي	الترقية	التأهيل الوظيفي	تخطيط المسار الوظيفي	تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي	تنفيذ البرنامج التدريبي	تصميم البرنامج التدريبي	تحديد الاحتياجات التدريبية	
					البرنامج التدريبي				
0.98	0.90	0.92	0.85	0.90	0.89	0.88	0.90	0.91	معامل ألفا كرونباخ
48	5	5	5	5	6	5	7	8	عدد الفقرات

ويمكن تفسير ألفا أنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات، إذ يدل ارتفاع قيمة ألفا على ارتفاع درجة الثبات الداخلي، الذي يتراوح بين (0-1)، وتكون قيمتها مقبولة عند (0.60)، في مجالات الإدارة، ، وتدل هذه النسبة إلى أن الدراسة على درجة عالية نسبياً من الثبات. وأنها قادرة تحقيق أهداف الدراسة ويوضح الجدول (4) أن مقياس معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) تراوحت قيمته من (0.85) إلى (0.98)، أي أنها عالية ومقبولة، أما قيمة المعامل لفقرات الاستبانة فهي كاملة هي (0.98).

#### نتائج التحليل الإحصائي

##### أولاً - المتغير المستقل: مراحل عملية التدريب

ولتحديد درجة المقياس، قام الباحث بتحديد ثلاثة مستويات للمتوسط الحسابي هي (منخفض، متوسط، مرتفع) بناء على المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى للبدل - الحد الأدنى للبدل) / عدد المستويات  
 $3/4 = 3/(1-5) = 1.33$ . وبذلك تكون المستويات على النحو التالي:  
المنخفض من (1)-(2.33). والمتوسط من (2.34) - (3.67). والمرتفع من (3.68) إلى (5).  
أما نتائج الإحصاء الوصفي فكانت على النحو التالي:

##### 1. تحديد الاحتياجات التدريبية

جدول (5): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الوسط	مستوى الأهمية
1	تسعى الشركة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين	4.20	1.02	1	مرتفع
2	يفيد تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في التعرف إلى النقص في المهارات التي يحتاجها المتدربين	3.98	0.87	4	مرتفع
3	يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على التركيز على مشكلات الأداء	3.96	0.91	5	مرتفع
4	تسهم دقة تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تطوير مهارات العاملين	4.06	1.03	2	مرتفع
5	يساعد تحليل الأداء للعاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية	3.98	0.95	4	مرتفع
6	تفيد دقة تحديد الاحتياجات التدريبية بحل المشكلات في الإنتاج	4.02	1.02	3	مرتفع
7	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية حسب الاتجاهات السلوكية للعاملين	3.74	0.97	7	مرتفع
8	تختلف الاحتياجات التدريبية في الشركة حسب اختلاف المستويات الوظيفية للمتدربين	3.92	1.06	6	مرتفع
البعد	تحديد الاحتياجات التدريبية	3.98	0.98		مرتفع

يبين الجدول (5) أن الشركات المبحوثة تقوم بتحديد الاحتياجات للعاملين لديها بدرجة مرتفعة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعد تحديد الاحتياجات التدريبية (3.98) وانحراف معياري (0.98)، وجاءت الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة بين (3.74 - 4.20)، إذ بلغت الفقرة (1) التي تنص على " تسعى الشركة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين" المرتبة الأولى بمستوى أهمية مرتفع وبمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (1.02)، أما الفقرة السابعة التي تنص على "تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية حسب الاتجاهات السلوكية للعاملين"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.97).

2 . تصميم البرنامج التدريبي

جدول (6): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تصميم البرنامج التدريبي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الأهمية
1	تسعى الشركة إلى المواءمة بين البرنامج التدريبي وأهداف الشركة عند تصميم البرنامج التدريبي	3.71	0.99	5	مرتفع
2	تختار الشركة المدربين على أساس الكفاءة	3.72	1.09	4	مرتفع
3	تحرص الشركة على توفير المكان المناسب لتدريب العاملين فيها	3.74	1.00	3	مرتفع
4	يحدد محتوى البرنامج التدريبي حسب الاحتياجات التدريبية للعاملين في الشركة	3.72	1.07	4	مرتفع
5	يتم اختيار المتدربين بناء على الحاجات التدريبية للعمل	3.85	1.04	2	مرتفع
6	تساهم التكنولوجيا الحديثة في تصميم البرنامج التدريبي	3.88	1.14	1	مرتفع
7	يتم توفير ميزانية مناسبة للتدريب	3.74	1.04	3	مرتفع
البعد	تصميم البرنامج التدريبي	3.77	1.05		مرتفع

يبين الجدول (6) أن الشركات المبحوثة تهتم بدرجة مرتفعة بتصميم البرنامج التدريبي ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعده تصميم البرنامج التدريبي (3.77) وانحراف معياري (1.05) ، وأن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين (3.71 – 3.88)، إذ بلغت الفقرة (6) التي تنص على " تساهم التكنولوجيا الحديثة في تصميم البرنامج التدريبي" المرتبة الأولى بنسبة بمستوى أهمية مرتفع وبوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (1.14) أما الفقرة الأولى التي تنص على "تسعى الشركة إلى المواءمة بين البرنامج التدريبي وأهداف الشركة عند تصميم البرنامج التدريبي"، فكانت لها الاستبانة الأوساط الحسابية بمستوى أهمية مرتفع الذي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.99). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون فيها يتم من خلالها تصميم البرامج التدريبية بما يتوافق مع الأهداف الموضوعية.

### 3. تنفيذ البرنامج التدريبي

جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تنفيذ البرنامج التدريبي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبنا	مستوى الأهمية
1	تتابع الشركة إدارة البرنامج التدريبي	3.68	1.02	5	مرتفع
2	تلتزم الشركة بمواعيد البرنامج التدريبي	4.10	0.95	1	مرتفع
3	تهبى الشركة كل ما يلزم لتنفيذ البرنامج التدريبي	3.74	0.95	4	مرتفع
4	تحرص الشركة على إعلام المتدربين بمواعيد البرنامج التدريبي	3.82	0.89	2	مرتفع
5	توفر الشركة وسائل نقل للمتدربين عند التدريب الخارجي	3.79	1.05	3	مرتفع
البعد	تنفيذ البرنامج التدريبي	3.82	0.97		مرتفع

يبين الجدول (7) أن الشركات المبحوثة تهتم بدرجة مرتفعة بتنفيذ البرنامج التدريبي ، فيبلغ المتوسط الحسابي لبعد تنفيذ البرنامج التدريبي (3.82) وانحراف معياري (0.97) ، وأن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين (3.68 – 4.10)؛ إذ بلغت الفقرة (2) التي تنص على " تلتزم الشركة بمواعيد البرنامج التدريبي" المرتبة الأولى بنسبة (4.10) وانحراف معياري (0.95) أما الفقرة الأولى التي تنص على "تتابع الشركة إدارة البرنامج التدريبي"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.68) وانحراف معياري (1.02). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون فيها يتم من خلالها متابعة البرامج التدريبية وتنفيذها بطريقة صحيحة.



4.تقييم ومتابعة البرنامج

جدول (8): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تقييم ومتابعة البرنامج

الرقم	الفقرة	الأوساط الحسابية	انحراف معياري	مستوى الأهمية
1	تقيس الشركة أداء المتدربين قبل التدريب بغرض تقويم البرنامج التدريبي	3.59	0.99	متوسط
2	تسهم البرامج التدريبية في زيادة معرفة المتدربين بمجال عملهم	3.88	0.89	مرتفع
3	يقوي البرنامج التدريبي نواحي الضعف في أداء العاملين	3.94	0.94	مرتفع
4	يطور البرنامج التدريبي قدرات العاملين	4.00	0.99	مرتفع
5	يزيد البرنامج التدريبي من الاتجاهات الإيجابية نحو العمل	4.02	0.95	مرتفع
6	تقوم الشركة بتوزيع استبانة على المتدربين أثناء التدريب بهدف تقويم البرنامج التدريبي	3.58	1.04	متوسط
7	تعمل الشركة على تقويم أداء المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي بشكل مستمر وترصد تحسن أدائهم في العمل	3.66	1.16	متوسط
البعد	تقييم ومتابعة البرنامج	3.81	0.99	مرتفع

يبين الجدول (8) أن الشركات المبحوثة تهتم بتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي بمستوى مرتفع ، إذ بلغ الوسط الحسابي لبعده تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي ( 3.81 ) وانحراف معياري ( 0.99). وأن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين ( 3.58 – 4.02). فبلغت الفقرة (5) التي تنص على " يزيد البرنامج التدريبي من الاتجاهات الإيجابية نحو العمل" المرتبة الأولى بنسبة (4.02) وانحراف معياري (0.95) ، أما الفقرة السادسة التي تنص على "تقوم الشركة بتوزيع استبانة على المتدربين أثناء التدريب بهدف تقويم البرنامج التدريبي"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.58) وانحراف معياري (1.04). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون فيها يتم من خلالها تقييم المتدربين والبرامج التدريبية باستمرار.

ثانيا المتغير التابع: المسار الوظيفي  
1. تخطيط المسار الوظيفي

جدول (9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات تخطيط المسار الوظيفي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة الوسطية	المستوى
1	يوجد لدى العاملين في الشركة مفهوم واضح للمسار الوظيفي	3.89	1.05	1	مرتفع
2	تهتم الشركة بتطوير محتوى الوظيفة وربطه بالمسار الوظيفي	3.64	0.94	3	متوسط
3	تقوم الشركة بإعداد العاملين في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي	3.51	1.00	6	متوسط
4	تحدد المهارات المطلوبة من العامل لكل مرحلة من مساره الوظيفي	3.63	1.06	4	متوسط
5	تساعد القوانين بالشركة على التخطيط للمسار الوظيفي	3.72	1.12	2	مرتفع
6	يوجد في الشركة سلم وظيفي يساعد على تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة للعاملين في مسارهم الوظيفي	3.58	1.09	5	متوسط
البعد	تخطيط المسار الوظيفي	3.66	1.04		متوسط

يبين الجدول (9) أن الشركات المبحوثة تهتم بدرجة متوسطة بتخطيط المسار الوظيفي ، فبلغ المتوسط الحسابي لبعده تخطيط المسار الوظيفي (3.66) وانحراف معياري (1.04) ، ان الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين (3.51 – 3.89)؛ إذ بلغت الفقرة (1) التي تنص على " يوجد لدى العاملين في الشركة مفهوم واضح للمسار الوظيفي" المرتبة الأولى بنسبة (3.89) وانحراف معياري (1.05) ، أما الفقرة الثالثة التي تنص على "تقوم الشركة بإعداد العاملين في كل مرحلة من مسارهم الوظيفي"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.00). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون بها تهتم بالمسار الوظيفي للعاملين فيها.

يبين الجدول (10) أن الشركات المبحوثة تهتم بدرجة متوسطة بالتأهيل الوظيفي ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم التأهيل الوظيفي (3.66) وانحراف معياري (1.06) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين (3.59 – 3.76)، فبلغت الفقرة (2) التي تنص على " تحرص الشركة على أن تتناسب وظيفة العامل مع مؤهلاته العلمية" المرتبة الأولى بنسبة (3.76) وانحراف معياري (1.11)، أما الفقرة الخامسة التي تنص على "تقدم الشركة كافة التسهيلات التي تمكن العاملين من الاستمرار في عملهم"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.51) وانحراف معياري (1.00). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون فيها تقدم تسهيلات في العمل من أجل تأهيل العاملين فيها.

### 3. الترقية

جدول (11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على فقرات الترقية

الرقم	الفقرة	الأوساط الحسابية	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يعد تدريب العاملين شرطاً للترقية في السلم الوظيفي في الشركة	3.77	1.15	1	مرتفع
2	يوجد معلومات متاحة للجميع عن الفرص المتاحة لشغل الوظائف القيادية بالمستقبل	3.45	1.11	5	متوسط
3	يمتلك العاملون امتيازات وظيفية تعادل مسؤولياتهم وواجباتهم	3.56	1.09	3	متوسط
4	يزيد ترقية العاملين في الشركة من أجورهم	3.67	1.22	2	متوسط
5	تهتم إدارة الشركة بالعاملين لتولي مراكز وظيفية أعلى	3.52	1.16	4	متوسط
البعدهم	الترقية	3.59	1.15		متوسط

يبين الجدول (11) أن الشركات المبحوثة تهتم بدرجة متوسطة بالترقية للعاملين فيها ، إذ بلغ المتوسط الحسابي لبعدهم الترقية (3.59) وانحراف معياري (1.15). وأن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين (3.45 – 3.77) فبلغت الفقرة (1) التي تنص على " يعد تدريب العاملين شرطاً للترقية في السلم الوظيفي في الشركة" المرتبة الأولى بنسبة (3.77) وانحراف معياري (1.15) ، أما الفقرة الثانية التي تنص على "يوجد معلومات متاحة للجميع عن الفرص المتاحة لشغل الوظائف القيادية بالمستقبل"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.77) وانحراف معياري (1.11). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون فيها تقدم معلومات لشغل وظيفة أعلى أو ترقية، وتقدم الحوافز والمزايا المرافقة لهذه الترقية.

#### 4.الإبداع الوظيفي

جدول (12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على الإبداع الوظيفي

المرتبة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	المستوى
1	يقوم العاملون بتطوير أفكار جديدة في العمل	3.66	1.07	1	متوسط
2	يساعد تقديم أفكار ريادية من قبل العاملين على زيادة التفاعل مع العاملين الآخرين في العمل	3.61	1.06	3	متوسط
3	يساعد إبداع العاملين في تنمية مسارهم الوظيفي	3.65	1.13	2	متوسط
4	تهتم الشركة في تطوير العاملين الذين يمتلكون قدرات إبداعية في العمل	3.61	1.29	3	متوسط
5	تميز الشركة العاملين المبدعين فيها بالمكافآت	3.43	1.28	4	متوسط
ال	الإبداع الوظيفي	3.59	1.17		متوسط

يبين الجدول (12) أن الشركات المبحوثة تهتم بدرجة متوسطة بالإبداع الوظيفي ، فبلغ المتوسط الحسابي لبعد الإبداع الوظيفي (3.59) وانحراف معياري (1.17) . وأن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد وحدة المعاينة تراوحت بين (3.43 – 3.66)؛ إذ بلغت الفقرة (1) التي تنص على " يقوم العاملون بتطوير أفكار جديدة في العمل" المرتبة الأولى بنسبة (3.66) وانحراف معياري (1.07)، أما الفقرة الخامسة التي تنص على "تميز الشركة العاملين المبدعين فيها بالمكافآت"، فكانت لها أدنى الأوساط الحسابية الذي بلغ (3.43) وانحراف معياري (1.28). مما يدل على أن المستجيبين يرون أن الشركات التي يعملون فيها تدعم الإبداع وتشجعه، وتقدم مكافآت للعاملين المبدعين فيها بدرجة متوسطة .

#### فرضيات الدراسة

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية التي نصت على:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في المسار الوظيفي بأبعاده ( تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل.

جدول (13): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الرئيسية

ANOVA for Regression

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.000	124.24	30.66	4	122.62	الانحدار
		0.25	284	70.08	الخطأ
			288	192.70	المجموع
		R =0.80		R Square =0.64	

يتبين من الجدول (13) أن قيمة F بلغت (124.24)، إذ إن مستوى الدلالة بلغ (0.000)، وهو أقل من (0.05). وهكذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول جزئي للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في المسار الوظيفي بأبعاده (تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، إذ كانت قيمة معامل الارتباط R (0.80)، وأما معامل التحديد R Square فكانت قيمته (0.64)، وهذا يعني أن 64% من التباين الكلي في المسار الوظيفي قد فسره النموذج، أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في تخطيط المسار الوظيفي".

جدول (14): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

ANOVA for Regression

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.000	97.91	30.00	4	120.00	الانحدار
		0.31	284	87.02	الخطأ
			288	207.03	المجموع
		R =0.76		R Square =0.58	

يتبين من الجدول (14) أن قيمة F قد بلغت (120.00)، فإن مستوى الدلالة بلغ (0.000)، وهو أصغر من (0.05)، وهكذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول جزئي للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، فكانت قيمة معامل الارتباط R (0.76)، وأما معامل التحديد R Square فكانت قيمته (0.58)، وهذا يعني أن 58% من التباين الكلي فسره النموذج، أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى.

ثالثاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في التأهيل الوظيفي".

جدول (15): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

#### ANOVA for Regression

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.00	71.27	25.40	4	101.58	الانحدار
		0.36	284	101.20	الخطأ
			288	202.78	المجموع
		R =0.71		R Square =0.50	

يتبين من الجدول (15) أن قيمة F بلغت (71.27)، إذ إن مستوى الدلالة بلغ (0.000)، وهو أصغر من (0.05)، وهكذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول جزئي للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على التأهيل الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، فكانت قيمة معامل الارتباط R (0.71)، وأما معامل التحديد R Square فكانت قيمته (0.50)، وهذا يعني أن 50% من التباين الكلي فسره النموذج، أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى.

رابعاً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التي نصت على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في الترقية"

جدول (16): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

#### ANOVA for Regression

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.00	55.21	31.38	4	125.54	الانحدار
		0.57	284	161.42	الخطأ
			288	286.95	المجموع
		R =0.66		R Square =0.44	

يتبين من الجدول (16) أن قيمة F بلغت (55.21)، فإن مستوى الدلالة بلغ  $K(0.000)$  وهو أصغر من (0.05)، وهكذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول جزئي للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على التأهيل الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، فكانت قيمة معامل الارتباط  $R(0.66)$ ، وأما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.44)، وهذا يعني أن 44% من التباين الكلي فسره النموذج، أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في الإبداع الوظيفي".

جدول (17): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لإجابات العينة على الفقرات المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

#### ANOVA for Regression

Sig.	F	متوسط مجموع المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التغير
0.00	79.91	37.02	4	148.08	الانحدار
		0.46	284	131.57	الخطأ
			288	279.65	المجموع
		$R=0.73$		$R^2=0.53$	

يتبين من الجدول (17) أن قيمة F بلغت (79.91)، إذ إن مستوى الدلالة بلغ  $(0.000)$ ، وهو أصغر من (0.05)، وهكذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول جزئي للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha=0.05)$  لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على الإبداع الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، فكانت قيمة معامل الارتباط  $R(0.73)$ ، وأما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.53)، وهذا يعني أن 53% من التباين الكلي قد فسره النموذج أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى.

### مناقشة النتائج والتوصيات

-أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمراحل عملية التدريب (تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على المسار الوظيفي بأبعاده ( تخطيط المسار الوظيفي، والتأهيل الوظيفي، والترقية، والإبداع الوظيفي) للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، مما يعني أن هذين البعدين من مراحل عملية التدريب لهما أهمية وتأثير إيجابي في المسار الوظيفي للعاملين والبعدين (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي) لا يوجد لها أثر ذو دلالة إحصائية على أبعاد المسار الوظيفي.

وانتقلت مع دراسة (الشرفا والمشهوراوي، 2016) أن المحتوى التدريبي يساعد في تحسين أداء العاملين في المصارف العامة في قطاع غزة، وتوافقت مع دراسة (الحمصي، 2014) أن بعد التخطيط للمسار الوظيفي وبعد التدريب كان بينهما علاقة ، وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين مجتمع الدراسة الحالية ومجتمع الدراسات المذكورة.

يتبين من الجدول (16) أن قيمة F بلغت (55.21)، فإن مستوى الدلالة بلغ  $K(0.000)$  وهو أصغر من (0.05)، وهكذا تم رفض الفرضية الصفرية وقبول جزئي للفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أثرا ذا دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) على التأهيل الوظيفي للعاملين بالشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل، فكانت قيمة معامل الارتباط  $R(0.66)$ ، وأما معامل التحديد  $R^2$  فكانت قيمته (0.44)، وهذا يعني أن 44% من التباين الكلي فسره النموذج، أما الباقي فيعزى إلى عوامل أخرى.

خامساً: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التي نصت على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) لمراحل عملية التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في الإبداع الوظيفي".

-أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمراحل عملية التدريب (تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في تخطيط المسار الوظيفي .

انتقلت هذه النتيجة مع دراسة (طراونة وبلوشي، 2010) أن التدريب يساهم في تطوير المسار الوظيفي للعاملين . واختلقت مع دراسة (البزرنجي، 2009) إذ إن الإدارات لا تجد أهمية للبرامج التدريبية.

-أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمراحل عملية التدريب (تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في التأهيل الوظيفي.

-أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمراحل عملية التدريب (تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في الترقية.

-أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لمراحل عملية التدريب (تنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) في الإبداع الوظيفي.

انتقلت دراسة (Shargeel, and Saba, 2013) مع الدراسة الحالية أن الدعم التنظيمي للمسار الوظيفي له تأثير إيجابي على أداء العاملين ، وأن التباين في أداء العاملين يعود إلى الدعم الإشرافي وسياسات دعم تطوير المسار الوظيفي. وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق بين مجتمعي الدراستين.



### 3-5 التوصيات

بناء على نتائج الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي يأمل من خلالها تطوير الشركات، وسن يتم أخذها بعين الاعتبار :

1- ضرورة استمرار إخضاع العاملين في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل لدورات تدريبية تخص مجال العمل لديهم، لتطوير مهاراتهم وخبراتهم الوظيفية، لكون التدريب عملية مستمرة مع الحياة الوظيفية، لمواكبة المنافسة وكل ما هو جديد في العمل .

2- العناية بتطوير مفهوم المسار الوظيفي الذي هو من المفاهيم المهمة في إدارة الموارد البشرية، الذي ينعكس على رضا العاملين وانتماؤهم للشركة، مما يزيد من أداء العاملين في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل.

3- توفير الدعم المادي والمعنوي المستمر للعاملين وخاصة المبدعين منهم، وتشجيعهم على التجريب والافادة من تجارب الآخرين، لتعزيز مكانة الشركة وخلق الميزة التنافسية.

4- زيادة تركيز إدارات الشركات على دعم البعدين (تصميم البرنامج التدريبي، تقييم ومتابعة البرنامج التدريبي) وأثرها في التأهيل الوظيفي، وذلك من خلال دعم قسم البحث والتطوير في مجال التأهيل الوظيفي كونه من أهم المفاهيم الداعمة التي تنمي المؤهلات الوظيفية والعلمية والفنية التي تمكن العامل من الاستمرار في عمله والترقية فيه .

0- التأكيد على إدارات الشركات أن تكون الترقية على أساس الجدارة أو الاقدمية، مما يزيد الدافعية في العمل، وزيادة أهمية الإبداع فيه .

1- ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي من خلال توفير قسم متخصص ضمن وحدة الموارد البشرية في الشركة يعنى بتأهيل وتدريب العاملين في الشركات الصناعية الكيماوية ومستحضرات التجميل.

7- يوصي الباحث بإجراء بحوث مستقبلية لمعرفة أثر مراحل عليّة التدريب في المسار الوظيفي باستخدام أبعاد مختلفة ومجتمع دراسة مختلف .

8- ضرورة زيادة اهتمام الشركة بإعداد العاملين وإيجاد سلم وظيفي يساعد على تحديد الوقت الزمني والمهارات المطلوبة لعبور كل مرحلة للعاملين في مسارهم الوظيفي .

## المراجع : المراجع العربية

- أبو تايه ، بندر ( 2016). أثر الاتصالات الإدارية في المسار المهني للعاملين في شركات التأمين في الأردن. ، دراسات، العلوم الإدارية، 43 ( 2 ) ، ص - ص 839-857.
- أبو شيخة ، نادر ( 2010). إدارة الموارد البشرية ،إطار نظري وحالات عملية .عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع .
- بزرنجي ، أمال (2009) "التدريب و البرامج التربوية وفاعليتها في الفنادق لتطوير الموارد البشرية العاملة فيها ( دراسة ميدانية لفندقي الشيراتون والميريديان في بغداد) ، مجلة الإدارة والاقتصاد . 74، ص-ص 159 - 177 .
- بوراس ، فائزة ،(2015). إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات-دراسة حالة مجمع صيدال . أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة.
- الحريم، حسين (2009) . السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد الجماعات في منظمات الأعمال ، عمان : دار الحامد للنشر و التوزيع.
- حسونة ، فيصل (2008) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع .
- الحمصي ، دانيال (2014) . أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية للعاملين في مديرية مالية حمص . مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 36 ( 5 ) ، ص - ص 487 - 504 .
- ديب ، كنده ( 2015) "دور إستراتيجية التدريب في التخطيط للمسار الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين في شركة نسيج اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية \_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، 37 ( 3 ) ، ص - ص 105 - 123 .
- ربابعة ، علي (2003) . إدارة الموارد البشرية . عمان : دار النشر والتوزيع .
- السكرانة ، بلال (2012) . التدريب الإداري . ط1 ،الأردن : دار وائل للنشر .
- السالم ، مؤيد و صالح ، عادل (2002) . إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي . عمان : عالم الكتب الحديث لنشر والتوزيع .
- سيكاران ، أوما ( 2006 ) . طرق البحث العلمي في الإدارة ، ترجمة بسبوني ، الرياض : دار المريخ للنشر .
- سيليا ، دحاش ( 2015) . أثر المسار الوظيفي على تحفيز العاملين . دراسة حالة المركز التجاري " uno " بالبويرة .رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة البويرة ، البويرة ، الجزائر .
- شرفا، ياسر والمشهوراي ، يوسف (2016). العملية التدريبية وأثرها في تخطيط المسار الوظيفي دراسة تطبيقية في مصارف غزة . مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية . 24 ( 3 ) ص - ص 105 - 124 .
- الصيرفي ، محمد (2007). الاتصالات الإدارية . الإسكندرية : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع .

الصيرفي ، محمد (2009) . *التدريب الإداري ،المدرّبون والمتدربون وأساليب التدريس* . عمان : دار المناهج للنشر والتوزيع .

طراونة ، إبراهيم و بلوشي ، عادل (2010) *أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على المسار الوظيفي لموظفي وزارة المالية في الأردن ، مؤتمّر للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية* . 25 ( 3 ) ص - ص 305 - 271 . عبد النبي ،محمد (2010). *إدارة الموارد البشرية* . عمان : زمزم ناشرون وموزعون.

علي ، محمد (2008) . *إدارة هندسة الموارد البشرية* . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع .

علي ، نادية ، (2009) . *تأهيل الكوادر البشرية للمؤسسات الإسلامية ، بحث مقدم إلى مؤتمر المصارف الإسلامية بين الواقع والمأمول ، جامعة أسبوط ، مصر* .

علي، يعقوب ، (2007). *التخطيط لتأهيل خدمات وفعاليات السياحة الدينية في محافظة النجف وأثرها في نمو النشاط السياحي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة المستنصرية ، العراق*.

عليه ، السيد (2001) . *تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين* . مصر : إيترك للطباعة والنشر والتوزيع

العميان ، محمود (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* . ط3، عمان : دار وائل للنشر.

غرفة صناعة عمان (2016) . *الدليل الصناعي الأردني* . عمان : وزارة الصناعة.

الفاضل ، عبد العزيز (2011) . *تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم* . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نابغ العربية للعلوم الامنية ، الرياض السعودية .

الفهداوي، فهمي (2006). *دور الهوية التنظيمية في أبعاد المسار المهني : دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الأنبار ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد (27)، العدد 2 ، ص 49- 74* .

كشواي ، باري (2006). *إدارة الموارد البشرية* . ط2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

المدني ، محمد(2008) . 5 *مفاتيح للإبداع الوظيفي* . جدة : دار المدني للنشر والتوزيع.

المسعود ، علي (2012) . *دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية* . دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية / بغداد . أطروحة غير منشورة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ، بغداد ، العراق

المشهداني، شيماء (2002) . *العلاقة بين تقانة المعلومات والتدريب وأثرها في القدرات المميزة* . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة بغداد ، العراق .

الهيبي ، خالد (2004). *إدارة الموارد البشرية : مدخل إستراتيجي* . عمان : دار وائل للنشر .

وادي ، عبد اللطيف وماضي ، كامل (2007). *تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، غزة ، وجهة نظر ذاتية* . مجلة الدراسات الإنسانية ، المجلد 15 ، العدد(2) ص ص 779 – 817.

ثانياً: المراجع الأجنبية .

- Daft , R. (2003). Management ,South college , Thomson learning publishing ,Ohio .
- Dessler, G. (2015). Human Resource Management. (14 thed) Person Bosten ,USA.
- Johns ,G & Saks, A .(2005) Organizational Behavior ,6<sup>th</sup> ed , United States : Prentice-Hall.
- Koekemoer, E. & Visagie,S. (2013).Exploring the Attainment of Career Success, Journal of Psychology in Africa , 23 (4) :p p 601 -608 .
- Noe , R . (2013) . Employee Training and Training, 6<sup>th</sup> ,McGraw Hill , New York, USA
- Seth, K. (2016) . The Influence of Training Programs on Career Aspirations: evidence from a crosssectional study of nursing students in Human Resources for Health, p – p 1- 12 .
- Shargeel, S. & Saba, A. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector . European Journal of Business and Management Vol.5, No.5 ,P194 –P 207
- Spector , P. (2000).Industrial and Organizational Psychology : research and practice ,2<sup>nd</sup> ed , New Jersey
- Tan, F. (2008). Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support, Business And Public Affairs , Volume 2, Issue 1,p 1-20 .