

تنمية وإدارة الموارد البشرية وتطويرها في إدارة مؤسسات الدولة

أ.م.د. سميرة حسن عطية

مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية

الجامعة المستنصرية

المستخلص

تقع على عاتق الموارد البشرية في كل الانشطة الاقتصادية والمجتمعية مسؤولية تحديد الأهداف والسياسات ووضع الخطط والبرامج، وكذلك تصميم التنظيم وتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات. ولهذا فأن العناية والاهتمام بالموارد البشرية اصبح نشاطا مميزا ومهما وذلك لان تطوير الموارد البشرية وصقل مهاراتها يخدم المؤسسات المختلفة ويساعدها على تحقيق اهدافها بتميز يتناسب مع تميز الموارد البشرية فيها.

في هذا البحث الذي تناول الموارد البشرية في احدى دوائر الرعاية الاجتماعية في بغداد تم مناقشة أهمية تحسين اداء وتنمية مهارات الموارد البشرية من خلال البرامج الخاصة بتدريب وتطوير الموارد البشرية. كما تم استعراض أهمية دراسة حاجات العاملين في أي منظمة لغرض تصميم برامج التطوير والتدريب المستمرين لتنمية قدراتهم التنافسية. وتم في البحث كذلك وضع أفكار وتوجهات مفيدة أمام المسؤولين والمخططين لتطوير وتنمية الموارد البشرية.

تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي في جمع وتفرغ اجابات عينة البحث وكانت اغلب الاجابات تتركز على اهمية ادخال الموظفين في دورات تدريبية وتطويرية وتحفيزهم على تكلمة دراساتهم العليا. وتمت الاشارة كذلك الى اهمية الاستفادة من التجارب الناجحة في المنظمات المشابهة الاخرى (عربيا ودوليا)، واهمية اتاحة الفرصة للكفاءات الشابة لتأخذ دورها في العمل وتطبيق مبدا اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب، مع اهمية

تكريم حالات النجاح الفردية ومعاقبة حالات الفشل. واخيرا تم التأكيد على اهمية التواصل بين الادارة والمنتسبين وتبادل الاراء وتطبيق الافضل منها.

Abstract

Human resources in economic and social activities are responsible in setting goals, development plans and programs as well as the design of the organization with distribution of roles, powers and responsibilities.

For that, the attention for human resources has become a distinctive and a very important matter, because the development of human resources and building their skills serve various institutions and help them to achieve their goals in excellence commensurate with the excellence of human resources itself.

In this research, which dealt with human resources in a social welfare departments in Baghdad, the importance of improving the performance and development of human resource skills through special training and human resource development programs have been discussed. It also reviewed the study of the employees needs in any organization for development process design and ongoing training programs in order to enhance their competitiveness.

Descriptive and analytical method was used to collect and dump the sample answers, which are focused, mainly, on the importance of introducing courses for staff training and development, and motivate them to supplement their graduate studies.

It has focused as well as on the importance of transferring the successful experiences in other similar organizations (regionally and internationally), and the importance of providing the opportunity for qualified youth to take their role in the work by applying the principle of choosing the right person in the right place. It is also very worthy to encourage the individual cases of success and punish failures. Finally, it was stressed on the importance of communication between the

administration and employees with exchanging points of views to apply the best of them.

المقدمة :

تعد الموارد البشرية من أهم عناصر التنمية التي باتت تحتل مركز الصدارة باهتمام دول العالم لأنها استثمار مربح للغاية. ولهذا فإن المؤسسات مهما كانت طبيعتها تستعمل الوسائل كافة من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية وتعينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها.

وللمحافظة على هذه الثروة البشرية القائدة للمجتمع لمواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية المعتمدة على التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم من دون حواجز وكذلك وتدفق رأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي الواحد ويحتم هذا التنافس وجود موارد بشرية ذات مؤهلات عالية.

وأصبحت إدارة الموارد البشرية من المواضيع المهمة في المؤسسات الحكومية وغير الحكومية لأنها تتكامل مع الوظائف وعملية التخطيط الاستراتيجي ، فالموارد البشرية هي القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، وأنها مصدر كل الطاقات ، وأن كل نجاح يعود إلى الجهد البشري بالمقام الأول حتى ولو تعاونت إمكانات مادية أخرى في عملية الإنتاج. وهي طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

وتقع على عاتق الموارد البشرية مسؤولية تحديد الأهداف والسياسات ووضع الخطط والبرامج، وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤولية، ويتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات

اللازمة وتوجيه وترشيد استعمالها بما يعود على التنظيم بالفائدة وتقع عليهم مسؤولية الأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة على القيام بها. ولهذا فإن العناية والاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها.

مشكلة البحث:

تعد الموارد البشرية في اغلب دول العالم بأنها الثروة الحقيقية التي يمتلكها أي مجتمع ، لأن الإنسان منذ قدم الزمان ولحد الآن يقدم النتائج العلمي الذي يخدم المجتمع، وإيجاد الحلول التي تعترضه، ومعالجة المشاكل التي تواجهه لتحقيق الرفاهية والأمان، وبالرغم مما تحقق وسيحقق من إنجازات علمية وتكنولوجية، فلا يزال أمام الإنسان الكثير من المشاكل التي سيواجهها وينبغي إيجاد الحلول المناسبة لها. لذا يجب أن تراعى عند وضع سياسات وخطط التنمية إمكانية برمجتها وتحديد أولوياتها وتنفيذها، وعليه أن يرافق ذلك الحلول لقضايا مثل الفقر والأمية ومشاكل الإدارة وتداول السلطة والتشريعات القانونية المناسبة وهذا كله يحتاج باستمرار تطوير المواد البشرية لمواجهة تلك المشاكل.

أهمية البحث:

أن تحقيق رغبة أي مجتمع في تحقيق أهدافه يتوقف بالدرجة الأساس على موارد البشرية لكونها الثروة الحقيقية لأي مجتمع لما لها من دوراً مهماً في التنمية الاقتصادية للمجتمع، وهو غاية التنمية الشاملة ووسيلتها وهو مخططها ومنفذها، وهو واضع أسسها والمستفيد منها، لذلك نجد الاهتمام به وتقديم كل المستلزمات لتنميته وتطويره من أجل الارتقاء به لقدم أفضل الانجاز بكفاءة وفاعلية. وتتجلى أهمية البحث بما يأتي:

- ١- أهمية تحسين إدارة الموارد البشرية من خلال تطويرها وتدريبها.
- ٢- أهمية دراسة حاجات العاملين في أي منظمة للتطوير والتدريب المستمر لتنمية قدراتهم التنافسية .
- ٣- وضع أفكار وتوجهات مفيدة أمام المسؤولين والمخططين لتطوير وتنمية الموارد البشرية

تعريف المصطلحات:

تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف تناولت مفهوم إدارة الموارد البشرية ومنها:

١. إدارة الموارد البشرية وتشمل على عمليات أساسية يجب ادؤها وقواعد يجب إتباعها، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفاعلية أكثر (الظاهر، ٢٠٠٩، ص ١٠)

٢. إدارة الموارد البشرية: هي جزء من الإدارة التي تهتم بشؤون العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمالهم (العلاق، ٢٠٠٤، ص ١٧).

تعريف الإدارة:

هي النشاط الخاص بقيادة وتوجيه وتنمية الأفراد، وتخطيط ومراقبة العمليات الخاصة بالعناصر الرئيسية في المنظمة، لتحقيق أهدافها المحددة بأحسن الطرق وأقل التكاليف (المليجي، ١٩٩٧، ص ٦٤) الإدارة الإستراتيجية للأفراد:

وهي دمج الأدوار بالمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل الجماعة بأنه جزء لا يتجزأ منه لذا فإن هذه النظرية تقوم على التركيز على احتياجات العاملين والنظر إليهم على أنهم أسرة واحدة والاهتمام بهم وتدريبهم والعمل على ترسيخ المبادئ في نفوسهم وضمان أداء متميز لأعمالهم وأدوارهم وتوفير قدر ممكن من الاحترام للعاملين وإتاحة الفرص الكافية لهم للمشاركة في القرار والعمل.

نستدل من هذه التعاريف لإدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة من الإجراءات والأسس تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية والتعرف على أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.

أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية:

- ١- الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المنظمة ويزيد من إنتاجيتها.
- ٢- أن سياسات الموارد البشرية لا بد أن تخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية والاقتصادية والاجتماعية.
- ٣- بيئة العمل لا بد أن تهيء وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
- ٤- برامج وسياسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
- ٥- أهمية معرفة الأفراد على حقوقهم وواجباتهم والتعامل معهم كأفراد منتجين إذا أحسن احترامهم وتدريبهم.

أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى وضع إستراتيجية بشرية، تتفق مع متطلبات إستراتيجية المنظمة أو الشركة ككل سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، والإسهام في تحقيق رؤية ورسالة وغايات وأهداف المنظمة عن طريق توفير قدرات بشرية ذات مستوى عال من العلم والكفاءة والفعالية والإنتاجية ومن أهم هذه الأهداف هي:

١- العمل على تحقيق الكفاية الإنتاجية:

إن تحقيق الكفاءة الإنتاجية لأي منظمة يتم من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، لتحقيق الاستعمال الأفضل لهذه المواد مجتمعة . فالموارد المادية المتمثلة في المواد الخام، والعدد والآلات، والمعدات، وتكنولوجيا التصنيع وغيرها ، كلها مدخلات للعملية الإنتاجية، يستعملها العنصر البشري داخل المنظمة، ومن خلال كفاءة وأدائه وحسن استعماله لهذه الموارد المادية، يخرج المنتج بشكله النهائي كسلع، بالمواصفات والكميات المحددة مسبقاً، وبأقل تكلفة ممكنة، وهذه من مسؤوليات العنصر البشري، الذي يقوم بهذه المهمة التي تحتاج إلى تحديد مهام الوظيفة وكيفية ممارستها، والمسؤولية عن تأهيل وتدريب العنصر البشري وتحفيزه، ورفع درجة انتمائه وولائه للمنظمة التي يعمل بها والتي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية، مما يساعد على البقاء والاستمرار في ظروف تنافسية . ومع الاهتمام بالإبداع والابتكار في تنمية الموارد البشرية للوصول إلى تنمية المهارات لتعزيزها في مجالات الحياة الإنسانية والاقتصادية، وهناك تجارب لدول تعد أن القدرات الخلاقة موجودة لدى الطفل وينبغي العمل على تحديدها بدءاً من سنوات الحضانه ومن ثم تنميتها في السنوات الدراسية كافة، ولكل عمر مهارات أبداعية مختلفة، ولا يجوز دمج أصحاب المهارات المختلفة مع بعضهم في برنامج تأهيلي واحد، بل العمل قدر المستطاع لفصل أصحاب المواهب المشتركة عن غيرهم من أصحاب المواهب الأخرى.(الحسني،٢٠٠٨،ص١٥٩)

٢- العمل على تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

تساعد الكفاية الإنتاجية التي تهتم بتحقيق مخرجات ذات مواصفات عالية الجودة من حيث الكميات والمواصفات بأقل تكلفة على بقاء واستمرار المنظمة ولأنها لا تكفي لتحقيق النجاح والتميز ومن ثم القدرة على المنافسة والبقاء والاستمرار، إذ لا بد من تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي والتي تعني أن المنتج أو الخدمة التي تنتجها أو تقدمه المنظمة لا بد من أن يتوافر فيها الجودة العالية، لتحقيق الرضا المنشود من قبل العملاء والمستهلكين.ويجب أن تكون الخدمة أو المنتج قادرة على تلبية احتياجات العملاء، فضلاً عن تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في السلعة أو الخدمة.

إن تحقيق الجودة في السلع والخدمات يتوقف على كفاءة العنصر البشري الواجب توفرها فيه من أكبر المهام الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية، فعليها تصميم البرامج التدريبية لرفع كفاءة العنصر البشري وإكسابه المهارة اللازمة التي تمكنه- بجانب قدراته الذاتية- من تحقيق معدلات الجودة المأمولة، فضلاً عن توعيته لأهمية تحقيق الجودة في السلع أو الخدمة التي يشارك في إنتاجها أو تقديمها، وأن توافر هذه الجودة يحقق رضا العميل أو المستهلك عن هذه السلعة أو الخدمة، ومن ثم تزداد رغبته في عدم تغييرها إذ إنها تلبى احتياجاته ورغباته ومن ثم تحافظ المنظمة أو الشركة على عملائها، وهذا يؤدي بدوره إلى المحافظة على أرباحها والمحافظة على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية، ويؤدي هذا الاستقرار إلى قدرتها على فتح أسواق جديدة، وزيادة حجم الشركة أو المنظمة، وتحقيق أرباح أعلى، ومن ثم زيادة الاستثمار في تنمية الموارد البشرية، فضلاً عن زيادة الرواتب والأجور والمكافآت المالية والتعويضات والمزايا العينية التي تعود بالفائدة الكبرى على العنصر البشري في المنظمة أو الشركة، فضلاً عن الفائدة الكبرى التي يحصل عليها المجتمع ككل من جراء الزيادة في النمو الاقتصادي.

أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

يعد تخطيط وتنمية الموارد البشرية هدفاً ووسيلة للاستعمال الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة منتجة ومستقرة وفعالة.

- منتجة بمعنى أنها تحقق الإنتاج (الإنجاز) المطلوب بالقدر الكافي وفي الوقت وبالمواصفات الصحيحة.
- مستقرة بمعنى أن معدل دوران العمل أقل ما يمكن، (أي تكون نسبة الداخلين في الخدمة والخارجين منها إلى العدد الإجمالي لقوة العمل خلال فترة زمنية محددة أقل ما يمكن) وكلما زاد دوران العمل كانت إنتاجية العمل وفعاليتها أكثر .
- فعالة بمعنى أن الأفراد لا يحققون المطلوب منهم فقط، ولكنهم يحققون المطلوب بأحسن الطرائق وأقل التكاليف وأقصر وقت.

ولكي تتحقق هذه الصفات ، يجب أن تخطط عملية تكاملية لتنمية هذه الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي بالتمني والآمال ، ولكن التخطيط السليم والتنفيذ الدقيق لعناصر خطة تنمية الموارد البشرية هما الضمان للوصول إلى المستوى المطلوب من الإنتاجية والاستقرار والفعالية في قوة العمل.

ولتحقيق أهداف المنظمة في رفع وتحسين القدرة في الأداء، ورفع وتحسين الجودة وتحقيق الانتماء من خلال وضع خطة تنمية متكاملة في عناصرها أو عملياتها ومن بين هذه العناصر أو العمليات التي تساعد في تحقيقها لابد أن نشير إلى: الاستقطاب، والتعيين، والاختيار، والتدريب، والتحفيز، وتقييم الأداء، والقيادة الإشرافية، وغيرها من العمليات المختلفة.

إن عملية تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن عملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المنظمة ولا ينبغي أن تتوقف عند حد ويجب أن تولى عناية كبيرة على أساس أنها وحدة أو مجموعة متكاملة. إذ أن كل عملية تتكامل مع مثلتها لتساهم في تنمية الموارد البشرية، التي تنعكس بالنتيجة على كفاءة الأداء التنظيمي للمنظمة.

والشكل الآتي يوضح تكامل عمليات تنمية الموارد البشرية (غربي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ١٧-١٨)

تخطيط الموارد البشرية..... الاختبار..... توصيف الوظائف

=يؤثر في الاختيار.....يؤثر في التدريب.....يؤثر في تقييم الأداء

=يؤثر في الأداء.....يؤثر في الأداء....يؤثر في تحديد الأجور والحوافز

وتتكامل مع هذه المواصفات مجموعة من السياسات الرئيسية التي تحدد أسس التعامل مع الموارد البشرية وحقوقهم وواجباتهم ومداخل التعامل معهم. وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين حاجات الأفراد أهداف المنظمة في علاقة دائرية، تحقق الانسجام والتوازن بين الطرفين.

تطوير الموارد البشرية:

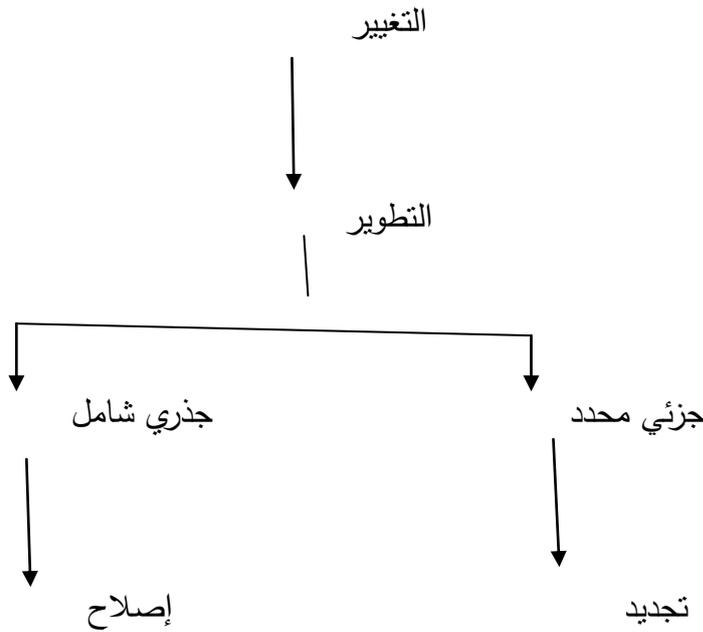
إن التغيير المخطط لابد أن يكون هدف القيادات الإدارية في ظل التطور الهائل الناجم عن التقدم العلمي والتكنولوجي، أن تكون هذه القيادات مواكبة ومدركة للتغيير وواعية بكيفية إدارته وحسن التعامل معه لمواجهة التحديات الناجمة عن هذا التطور العلمي في مجالاته كافة (رياض، ٢٠٠٤، ص ١٢).

والتطوير الإداري هو جهد شمولي مخطط على نطاق (المنظمة أو المؤسسة) بأكملها، ويدار من القمة لزيادة فعالية النظام عن طريق تدخلات مدروسة في عمليات النظام، ويستهدف تحسين قدرة النظام على حل مشكلات وتجديد نفسه ذاتياً واستجابته للتغيير في المعتقدات والمواقف والقيم وفي تركيبه الهيكلي، وكذلك تطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم حتى يستطيع التنظيم أن يساير بشكل أفضل التطورات التقنية الجديدة، ويواجه التحديات المحيطة، وأن يترك باتجاه تنظيمي أكثر نضوجاً وحيوية. وغالباً ما يتضمن

التطوير التنظيمي إعادة النظر في تصميم الهياكل التنظيمية، وتوصيف الوظائف، وأساليب وبرامج التدريب المستعملة، وقد يتضمن استحداث نظام الإدارة بالأهداف والنتائج، إذا لم يكن مطبقاً. والتطوير الإداري حقل متخصص في مجال الإدارة يقوم على استخدام المعرفة والأساليب المستمدة من علوم اجتماعية عديدة في تطوير (المؤسسات و المنظمات) وتحقيق مستويات كمية ونوعية في التقدم الشامل ويتبنى هذا الحقل أسلوب التغيير التنظيمي المخطط الهادف.

(الخالدي، ٢٠١١، ص١٤٥)

ويقصد بالتطوير الإداري (مجموعة التغييرات الايجابية المحملة بالقيم التربوية والعملية والإدارية التي تحدث في نظام إداري في مجتمع ما وزمان ما ، الهدف منه زيادة فاعليته وتحقيق أكثر استجابة لحاجات التغيير الاجتماعي والإداري والاقتصادي والثقافي المنشود في المجتمع حتى يصبح أكثر مواكبة لمعطيات العصر. وللتطوير الإداري وجهان هما التجديد والإصلاح وكما مبين بالشكل (فاروق ومحمد، ٢٠٠٩، ص٣٦١)



العلاقة بين التجديد والإصلاح والتطوير والتغيير.

إستراتيجية تدريب وتطوير وتنمية الموارد البشرية:

مفهوم التدريب والتنمية (التطوير)

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية ومن ثم رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

(شهادة وآخرون، ٢٠٠٠، ص ٥١)

الأسس التي يقوم عليها نشاط التدريب:

- اعتبار التدريب وسيلة وغالية.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المنظمة بحاجة للتدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط المنظم.
- تختلف طبيعة التدريب من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر ما دامت المنظمة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

أهمية وظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية:

تهتم وظيفة التدريب والتطوير بزيادة مهارات الأفراد من خلال تنفيذ برامج وأنشطة متنوعة بحسب حاجة المنظمة ويتطلب ذلك وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالي جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:

- ١- يكسب المتدربون مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- ٢- يكسب الفرد الثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه.
- ٣- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء والتقدم في العمل.
- ٤- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.
- ٥- التدريب جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.

- ٦- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- ٧- يقلل التدريب ويسهل الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- ٨- يساعد على استقرار الإنتاج في المنظمة.

أساليب التدريب:

يوجد بشكل عام أسلوبان للتدريب وهما:

١- أساليب تنفذ بمكان العمل.

٢- أساليب تنفذ خارج مكان العمل.

أولاً: أساليب التدريب بمكان العمل:

تشرف المنظمة بشكل مباشر على تنفيذ البرنامج التدريبي، ويتميز التدريب في مكان العمل في أنه يوفر تلقي العلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع العملي الفعلي، كما أنه يتميز بأنه لا يعطل العمل أثناء فترة التدريب، لأنه يتم بموقع العمل وكذلك لا يتطلب مساحات أو أمكنة مخصصة ليتدرب فيها. ويؤخذ على هذا النوع من التدريب احتمال تعرض المواد والتجهيزات التي يحدثها المتدرب أثناء تدريبه، أو تكلفة المنظمة الأخطاء التي يقع فيها المتدرب. و هذا الأسلوب يتم من خلال ما يأتي:

- أسلوب تعليمات العمل:

يتم عن طريق دليل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات كافة الواجب تطبيقها من قبل المتدرب أثناء أدائه العمل. من أجل إكسابه المهارات المطلوب ويتم عن طريق شرح للتعليمات ومتابعة تطبيقها من قبل المدرب والعمل مع المتدرب لتلافي الأخطاء أول بأول وإعطاء التوجيهات اللازمة لتلافيها، يتناسب هذا الأسلوب مع العمال الصناعيين، والموظفين الكتبية والعمال الفنيين.

- أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

ويتم هذا الأسلوب في نفس مكان العمل والمشرف الرئيس فيه الرؤساء المباشرين للمتدربين، وفي حالة وجود أعداد كبيرة بحاجة إلى تدريب يتم توفير أماكن خاصة للتدريب، ويرعى أن تكون ظروف العمل مشابهة لتلك الموجودة في أماكن العمل الفعلية، بالإضافة إلى أن المادة التدريبية في الأسلوب السابق مكتوبة وفي هذا الأسلوب غير مكتوبة.

- أسلوب دورية العمل (تبادل الأعمال):

يتم في هذا الأسلوب تبادل الوظائف بشكل مؤقت للعاملين في المستوى الإداري الواحد . والتي تكسبهم مهارات جديدة ويجب متابعة العاملين من قبل المدرب وخاصة في المراحل الأولى من استلام الوظائف الجديدة ، ويكون هناك تقويم مستمر لأدائه وشرح وتوضيح للأخطاء التي يقع فيها.

- أسلوب الإدارة المتعددة:

ويتم تدريب رجال الإدارة فقط وبموجبه يشارك الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا من خلال اتخاذ قرارات وتصريف الأمور داخل العمل بالتشاور مع مستوى الإدارة الأوسط.

ثانياً: أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل:

يتم هذا الأسلوب من التدريب سواء داخل المنظمة من خلال توفير أماكن مخصصة للتدريب، أو خارجها كمعاهد التدريب سواء كانت داخل البلد أو خارجه. ويشمل هذا الأسلوب ما يأتي:

- المهارات لفردية:

ويقوم بهذا الأسلوب عضو برنامج التدريب دون أن يتعاون معه أحد، وقد تكون عملاً ينجزه، أو وظيفة يقوم بإبرامها لفترة محدد أو بحثاً يقوم بإعداده، أو أعداد تقرير وبعد أنجاز المهمة يتم تقييمه وشرح الأخطاء، وتدريبه على تلافيها.

-المحاضرة:

ويتم بهذا الأسلوب شخص مختص بالموضوع المراد التدريب عليّة ولديّة خلفيّة علميّة بالموضوع تؤهله لعرض المعلومات خلال فترة زمنية محددة، أمام عدد كبير أو صغير من المتدربين لتزويدهم بالمعلومات اللازمة هناك بعض العوامل الواجب توافها في المحاضر وأهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلّسة بشكل منطقي.
- توفر وسائل الإيضاح اللازمة في حالة وجود ضرورة لها.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضر للقضاء على الملل.
- إعطاء الحرية للمستمعين في الاستفسار عن النقاط غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات مختصرة و واضحة، وأن تكون الإجابة لكل المستمعين وليس للسائل فقط. ويستخدم هذا الأسلوب لكافة العاملين لأنه وسيلة لنقل معلومات نظرية ، من أجل اطلاعهم ، وتوسيع معرفتهم لبعض المواضيع.

٣- المؤتمر :

وهو اجتماع يشترك فيه أفراد لمناقشة موضوع معين والوصول إلى توصيات بشأنه وتتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريب من خلال تبادل الآراء والأفكار حول الموضوع ويتيح هذا الأسلوب الفرصة لكل أعضاء المؤتمر التعبير عن آرائهم وتبادل الخبرات فيما بينهم . لا يوجد مدرب في هذا الأسلوب وإنما هناك رئيس جلسة يدير الحوار بين أفراد المؤتمر .

٤- الندوة:

وهو اجتماع مجموعة من المختصين في مجال معين ، لتناول موضوع معين أمام مجموعة من الأفراد، الذين يسمح لهم بالنقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح داخل الندوة ويميز بسهولة وبساطته، وقلة تكاليفه، بالإضافة إلى أنه يتيح الفرصة للتعرف على آراء متعددة حول الموضوع، ويصلح هذا الأسلوب في تدريب مختلف مستويات المشرفين على المنظمة.

٥- التطبيق العملي :

يقوم المدرب بأداء عمل أمام مجموعة من المتدربين مع شرح نظري وعملي لمراحل أداء العمل وإجراءاته، دون أن يشارك المتدربون في أداء العمل، ويتميز بسهولة قلة تكاليفه، وقدرته على استيعاب مجموعة

كبيرة من المتدربين، ويتميز أيضاً بتثبيت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الأساليب النظرية ويستعمل في تدريب العمال الصناعيين الذين يحتاجون إلى مهارات يدوية أو استعمال الأدوات والآلات.

٦- دراسة الحالة:

يتم إشراك المتدربين في التدريب أشراكاً فعلياً إذ تقد لهم فكرة أو مشكلة ، ويطلب منهم دراستها أو تحليلها والوصول إلى حل والهدف منها زيادة القدرة على حل المشكلات، واتخاذ القرارات عن طريق التحليل والتفكير المنظم، ودراسة المشكلة من كافة جوانبها، و وضع الحلول البديلة واختيار البديل الأنسب وذلك بالاعتماد على معلومات وخبرات المتدرب. وتزويدهم بالمعلومات والبيانات الكافية، ويطلب منهم تلخيص الحالة وتحديد المشكلات والبدائل ومناقشتها وتوجيههم باستمرار عن طريق المتابعة ، ومن المفضل أن يكون حجم مجموعة المتدربين صغيراً، وفي النهاية يجري تقييم الآراء والحلول وتوضيح الثغرات فيها وأسلوب تلافياها مستقبلاً. (عبد، علي، ١٩٧٠، ص٢)

٧- تمثيل أو تقمص الدور:

يقوم المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي معين ومن خلال تقمصه للدور يبرز دور آرائه واتجاهاته نحو الموضوع، ويطلب من المتدربين القيام بدور رجل يبيع ومتدرب آخر يشتري بعد أعطائهم المعلومات ومن ثم يتم النقاش حول الموضوع وكيفية التصرف إزائه . ثم يتم توضيح الثغرات وما هو التصرف الصحيح ويمكن تسجيل التمثيلية وإعادة عرضها عند الضرورة.

٨- المباراة

يقسم المتدربين إلى مجموعتين أو أكثر ويتراوح عددها ما بين (٥-٧) وتنتخب إدارة لكل منها ويزودن بمعلومات وبيانات محدد مسبقاً عن ظروف عمل المنظمة وتقوم كل مجموعة بتوزيع الأعمال بين أفرادها، وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. وتقسم إلى عدة جولات ، يقوم أفراد المجموعة باتخاذ القرارات وفق البيانات والمعلومات المعطاة لها واتخاذ القرارات ومراجعتها وتعديلها ومقارنتها بالنتائج الموضوعية من قبل المدربين مسبقاً دون علم المتدربين وتعاد الجولات لحين الوصول إلى الحلول. وأخيراً تعلن

النتائج حسب مجموعة النقاط التي حصلت كل مجموعة عليها، ثم إجراء تقويم عام للمباراة وتشرح الأخطاء التي وقعوا فيها لتلافيها مستقبلاً في الحياة العملية. (عبد الله، ١٩٦٨، ص ١٩٧)

٩- تدريب الحساسة:

يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة، ويتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة، ويتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين بعضهم ببعض خلال فترة زمنية محددة، ولا توجد مادة مكتوبة لهم وإنما تترك لهم الحرية في طرح آرائهم بحرية ومناقشتها.

مراحل عملية التدريب:

العملية التدريبية : هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة ، وتمر دورة حياة التدريب في أربع مراحل متداخلة هي:

- تقدير الاحتياجات التدريبية.
- تصميم وتجهيز التدريب.
- تنفيذ التدريب.
- متابعة وتقييم التدريب.(الظاهر، ٢٠٠٩، ص ٢٥٠)

والشكل التالي يوضح تلك المراحل

تقدير الاحتياجات التدريبية

تحديد الأهداف.....

بناء المنهج.....متابعة وتقويم.....تنفيذ التدريب

اختيار أساليبالتدريب

التدريب

الخاتمة:

الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يمتلك العقل والفكر والقادر على تنظيم شؤونه وتنظيم حياته بما أبدعه العقل البشري من إيجاد الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافه وأهداف المجتمع الذي يعيش فيه. وإدارة الموارد البشرية وما تتطلبه من مهام تتعلق بالتخطيط والتنظيم والتطوير والتحفيز، ورقابة أدائه للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والتميز والإبداع.

ولذلك يجب التعامل مع هذه الموارد بالمرونة والتفهم لحاجاتهم النفسية والاجتماعية وتحقيق ولائهم للمنظمة التي يعملون بها والاهتمام بعاملين التكيف والقدرة على إدارة التغيير وتمييزهما، وتوجيههما لتحقيق أهدافها والاهتمام بوضع الرجل المناسب بالمكان المناسب من خلال الاختيار الصحيح القائم على انتقاء الأفراد حسب كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.

وبعد مرحلة الانتقاء تأتي مرحلة التنمية والتدريب من خلال إقامة الدورات التدريبية النظرية والعملية سواء كانت داخل البلد أو خارجة بغية وصولهم إلى تقديم أفضل أنجاز وتدعيم الجوانب الإيجابية بالحوافز والمكافآت.

المصادر:

- الحسني، عبد الحسن الحسني، التنمية البشرية وبناء المعرفة، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت، ٢٠٠٨
- الخالدي، بدر شهاب، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١
- رياض سترك، دراسات في الإدارة التربوية، دار وائل، عمان، ٢٠٠٤
- شحادة نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠
- الظاهر، نعيم إبراهيم، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، بيروت، ٢٠٠٩
- عبد الله، شوقي حسين، سياسات الأفراد، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٦٨
- عبد، علي عبد المجيد، التدريب بطريقة الحالات العملية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، ١٩٩٧
- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧
- فاروق عبده ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩