

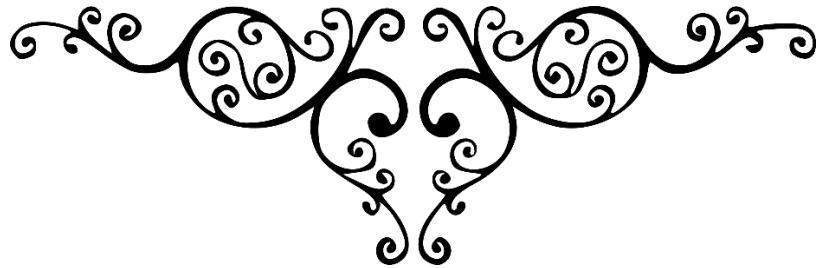
# امكانية نقل التدريب الى بيئة العمل في

## المنظمات

.....

م. م. أمجد عباس عبدالرحيم البلداوي

( ديوان محافظة ذي قار )





## المستخلص

ان عمليه التدريب من اهم المواضيع التي تقع على عاتق الادارة العليا في المنظمة باعتبارها المسؤولة عن تطوير المنظمة ككل وعن تطوير اداء العاملين لديها بشكل يتلاءم مع جميع اهدافها وبالتالي تحقيق هذه الاهداف . يتضمن هذا البحث مشاكل عملية التدريب ولماذا لم يكن التدريب الذي صرف لأجله مبالغ كبيرة لم نجد لها الاثر الكبير على تطور اداء الموظفين في ديوان المحافظة وبالتالي فان العملية التدريبية التي تقوم بها المنظمات بشكل عام وديوان محافظة ذي قار بشكل خاص انها تعاني من مشاكل عديدة سنحاول ان سلط الضوء عليها من خلال جمع البيانات عن طريق مدير الموارد البشرية في المحافظة ومن ثم تحليلها ووضع حلولاً لها . في الواقع ان عملية التدريب في اي منظمة يكون على شكلين الاول داخل المنظمة والثاني خارج المنظمة ومن خلال هذا البحث سوف نتناول كيفية نقل التدريب الى داخل المنظمة وخصوصا في المنظمات الخدمية ( ديوان محافظة ذي قار ) .

من خلال طرح الاسئلة التالية :

- ما هو مفهوم التدريب وما هي اهميته واهدافه .
- كيف نخطط العملية التدريبية وكيف نحدد الاحتياجات التدريبية .
- وما هي اساليب التدريب .
- لماذا تقوم بعملية التدريب داخل مكان العمل وترك التدريب خارج العمل في ديوان محافظة ذي قار .
- ماهي ايجابيات وسلبيات هذا النقل للعملية التدريبية .
- لماذا تم اختيار هذا الموضوع كحل لمشاكل الترقية في ديوان محافظة ذي قار .

## *The possibility of transferring training to the working environment of organizations*

### *Abstract :*

Training process is one of the most important issues that are the responsibility of senior management in the organization as responsible for the development of the organization as a whole and to develop the performance of its staff in a manner consistent with all objectives and thus achieve these goals .

This research includes the problems of the training process and why the training was not spent for large amounts did not find a significant impact on the development of the performance of staff in the Office of the province and therefore the training process carried out by the organizations in general and the Governorate Office of the province Dhi-Qar in particular that it suffers from many problems We will try to highlight it by collecting data through the human resources manager in the province and then analyze and develop solutions .

Training process in any organization is in two forms , first in the organization and the second outside the membership. Through this research we will discuss how to transfer training to the organization , especially in the service organizations ( Diy Qar Governorate Office ) , by asking the following questions :

- What is the concept of training and what is its importance & objectives ?
- How to plan the training process and how to determine training needs ?
- What are the training methods ?
- Why do the training process in the workplace and leave the training outside work in the office of the Diy Qar Governorate Office ?
- What are the pros and cons of this transfer to the training process ?
- Why this topic was chosen as a solution to the problems of promotion in the Diy Qar Governorate Office ?



## المقدمة :

ان عمليه التدريب في ديوان محافظة ذي قار تعاني من الكثير من المشاكل ومن اهمها عمليات التدريب التي تكون خارج المنظمة والتي كانت غير مجدية ، مما ترتب عليها تأخر ترفيع الموظفين المستحقين وكذلك عدم تطور ادائهم الوظيفي .

قام الباحث بتسليط الضوء على هذه المشكلة والمشاكل المترتبة عليها وهي غياب الرقابة وتأخير الترفيع والكلف العالية و نوع الدورات التدريبية التي حصلت خلال الاعوام الاربعة بين عامي ٢٠١٢-٢٠١٦ ، من خلال جمع البيانات التدريبية وتحليلها محاولة وضع حلول لها من خلال وضع اطار نظري لمفهوم التدريب واهميتها واهدافه والتخطيط له وكيفية تحديد الاحتياج التدريبي ومن ثم وضع مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي نراها مجدية لحل هذه المشكلة .

## المبحث الأول

### منهجية البحث

#### أولاً : مشكلة البحث :

- يعتبر اسلوب التدريب داخل مكان العمل من اقدم واسهل اساليب التدريب واكثرها انتشارا وذلك لما يتمتع به من ايجابيات كثيرة ، كذلك لا يمكن القول ان هذا الاسلوب يخلو من السلبيات ونقاط الضعف .
- ولكن تم اختيار هذا الموضوع ليكون حلاً لمشاكل ادارة الموارد البشرية في ديوان محافظة ذي قار وهي :
- تدخل مسؤولي الإدارة العليا : الحد من ظاهرة استغلال او تدخل مسؤولي الادارة العليا في المحافظة لعملية التدريب الخارجي لما فيه من مكاسب مالهيه وفقا لقانون الايفاد والسفر التوزيع غير العادل للدورات التدريبية، وبالتالي الضغط على مدرء الاقسام الذين دائما ما يكونون مرغمين على التوافق مع هذه الرغبات ، وبالتالي جعل التدريب خارج المنظمة عبارة عن نزهة لا فائدة عملية منها .
  - وبالتالي ذهب المسؤول او الموظف المقرب من المسؤول بدلا من الموظف الذي هو بحاجة ماسه وفعليه لهذه الدورات .
  - تأخير الترفيع : الاخطاء التي تقع فيها ادارة الموارد البشرية في عدم منح كل الموظفين دورتين تدريبيتين الحد الادنى من الدورات التدريبية لحصولهم على الترفيع .
  - اختيار نوع الدورات التدريبية والهدف منها : ان اغلب الدورات التدريبية كانت بلا فائدة وذلك لعدم تحيد نوعية هذه الدورات من قبل مدرء الاقسام في ديوان المحافظة ، وكذلك عدم تحديد الموظفين الذين هم بحاجة لهذه الدورات من قبل مدرء اقسامهم .
  - الرقابة : لا يوجد رقابة ومتابعة لأغلب الدورات التدريبية وما هي الفائدة العلمية او العملية التي حصل عليها الموظف من هذه الدورات ، ومن الملاحظ ان اغلب الذين ذهبوا لدورات خارج القطر لا يلتزمون بنقل ما تعلموه في تلك الدورات لدوائهم .

• ومن المعلوم ان ديوان المحافظة يعاني من عدم وجود كوادر تدريبيه ولكن هذا النقل سوف يساعدهم على اعادة النظر وبالتالي توفير هؤلاء المدربين من نفس الموظفين الموجودين في المنظمة من خلال اعدادهم اولا تم نقل التدريب ثانيا .

• ومن هنا تم اقتراح هذا الموضوع على القائمين بإدارة الموارد البشرية في محافظه ذي قار .

### **ثانيا : فرضية البحث :**

ترتكز فرضية البحث على موضوع نقل العملية التدريبية من خارج المنظمة الى داخل المنظمة

### **ثالثا : هدف البحث :**

تمحور اهداف البحث في تحقيق مايلي :

- استفادة اكبر عدد من الموظفين في ديوان المحافظة من العملية التدريبية وخصوصا موظفي الدرجات الدنيا في السلم الوظيفي والمعينين حديثا .
- الحد من تدخل السليبي مسؤولين الادارة العليا وغيرهم في العملية التدريبية .
- جعل ادارة الموارد البشرية تتطور وتبدع في عمليه تخطيط الاحتياجات التدريبية لأنها اصبحت واحده من اهم اولوياتهم وبالتالي تنميه هذه المهارة لديهم ، ولو بشكل تدريجي ،
- التوزيع العادل للعملية التدريبية بين جميع الموظفين ، وبالتالي عدم تأخر ترفيعات الموظفين لحين اكمال هذه الدورات التدريبية .
- اتاحة الفرصة امام مدرء الاقسام لاختيار الدورات التدريبية المناسبة والموظفين الذين هم في حاجة ماسه لهذه الدورات لتطوير جوانب القوة لدى بعضهم وعلاج جوانب الضعف لدى البعض الاخر .
- سهوله مراقبه ادارة الموارد البشرية للعملية التريبة وضمان انها تحقق فائدة للمنظمة ( ديوان المحافظة ) في معالجة بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمة .
- زيادة عدد الدورات نظرا لقله تكلفتها بالمقارنة مع الدورات خارج المنظمة .

### **رابعاً : أهمية البحث :**

أن من أهم أهداف البحث هو تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية والدورات في قسم التدريب والتطوير للملاكات التابعة للمحافظة .

وتكمن أهداف البحث من الاجابة على الاسئلة الاتية :

- هل يمكن وضع برنامج تدريبي متكامل للتدريب داخل بيئة العمل دون الحاجة للدورات الخارجية .
- هل يمكن تحديد الاستفادة من الطرائق والاساليب المتبعة في تحديد من يحتاج الى التدريب ومدى الاستفادة المتحققة من البرامج والدورات .
- هل يمكن تحديد الاساليب العلمية والسليمة والدقيقة في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية للمستشفى .
- هل عملية نقل التدريب الى داخل المنظمة سيعود بالفائدة على العاملين في المحافظة .

### **خامساً : حدود البحث :**

الحدود المكانية : ديوان محافظة ذي قار .

الحدود الزمانية : اربع سنوات بين العامين ( ٢٠١٢ - ٢٠١٦ ) .

## المبحث الثاني

### الجانب النظري : التدريب

#### اولا : مفهوم التدريب .

التدريب ( Training ) عمليه منظمه يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زياده وتحسين فاعليتهم وادائهم ، وكذلك انه اجراء منظم يستطيع الفرد من خلاله اكتساب المهارات او المعارف الجديدة ( السالم ؛ ٢٠٠٩ : ٢٧٠ ) .

ولهذا تبدو اهميه التدريب للموظف القديم والجديد على حد سواء فالموظف القديم بفيده في استكمال قدراته ومهاراته وتوسيع معارفه وخصوصا للتقنيات الحديثه ، اما الموظف الجديد فهو بحاجة ماسه للكثير من المهارات والخبرات الضرورية التي يجب ان توفر من خلال التدريب لأداء واجباته بالكفاءة المطلوبة ، كما لا تقتصر اهميته على تعليم وتطوير قدرات العاملين من خلال المعلومات والإجراءات المرتبطة بالعمل فقط ، وانما تمتد الى تحسين وتطوير سلوكيات العاملين من خلال تعاملهم وتعاونهم مع زملائهم ومن ثم تبادل المعلومات والخبرات داخل المنظمة ( هاشم ؛ ١٩٩٦ : ٤٠٣ - ٤٠٥ ) .

وبذلك اصبح يقينا ان القادة الكفاء لا يظهرون فجأة او عرضا بل يكون ذلك نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والجهود المنتظمة التي تتوجه نحو تمكين العاملين ، ويقصد بالتمكين هو اعطاء العاملين صلاحيات وحريات اكبر في مجال الوظيفة وحسب الوصف الوظيفي لها من ناحيه ومن ناحيه اخرى منحه حريه ابداء الرأي في امور ضمن سياق عمله ، وينظر اليه البعض بانه تحرر الانسان من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسه روح المبادرة والابداع ، ولعل من اهم مزايا وفوائد التمكين العاملين بانها تجعل الافراد العاملين اكثر اقبالا على التدريب والتعليم وتزيد من مشاركتهم في صياغة وتحديد اهداف المنظمة وبذلك تنمية الكفاءات من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين ( الزبيدي ؛ ٢٠١٤ : ٢٣٧ ) .

ويرى الباحث ان التدريب هو عبارة عن جهود تم الاعداد لها مسبقا لتزويد الافراد في المنظمات بخبرات ومعارف معينة وبالتالي تحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعدهم على

اداء اعمالهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية عالية مما يؤدي الى رفع مستوى الانتاج وتحقيق اهداف المطلوبة لل (الفرد والمنظمة) .

### **ثانيا : أهمية واهداف التدريب :**

تكمن اهمية التدريب في الاتي : ( ابو شيخة ؛ ٢٠١٠ : ٣٩٢ )

- (١) انجاز وظيفي افضل ( كما ونوعا ) اي زيادة الخدمات وتقليل التكاليف .
  - (٢) زيادة فرص اشباع المستفيد من خلال تحسين نوع الخدمات المقدمة للمواطن .
  - (٣) استخدام التكنولوجيا الحديثة والحصول على اكبر عائد منها لخدمه المواطن .
  - (٤) استكمال دور الجامعات والمدارس ، فالتعليم هو الاساس الذي ينطلق منه الفرد في مجال عمله والتدريب يأتي ليكمل ما بدأه التعليم في عمليه ايجاد او توفير كادر وظيفي يستطيع القيام بجميع المهام المناطة به بأفضل طريقة ممكنة ، مما يخدم الموظف والمنظمة على حد سواء .
  - (٥) تنمية المجتمع اذ يمتد التدريب ليشمل تنمية معلومات ومهارات الافراد والجماعات في الاتصال والتعاون واقامة علاقات انسانية متساندة من خلال عملية التدريب وتبادل الخبرات .
- وهنا تاتي اهمية التخطيط للعملية التدريبية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث يبين (Jack Koteen) ان من اهداف التخطيط الاستراتيجي هو ان عملية التخطيط الاستراتيجي تعد دليل الاولوية في استخدام الموارد واهمها البشرية ، اي ان عملية التخطيط تسهل عملية اختيار العمليات التدريية للعاملين في المنظمة . ( Jack Koteen , 1989 : 25 )

اما اهدافه : فيمكن ايجازها باختصار وهي : ( ابو شيخة ؛ ٢٠١٠ : ٣٩١ )

- (١) تنمية المعارف والمعلومات .
  - (٢) تنمية المهارات واهمها ( مهارات فنيه ، ذهنيه ، انسانيه ، تكافليه تعاونيه ) .
  - (٣) تحسين مستويات الاداء : ويمكن وضع معايير لقياس مدى التطور خلال التدريب .
- ويذهب بعض الباحثين لتحديد اهمية التدريب للداريين العاملين ، وهذه الاهداف هي : (اسماعيل ، ٢٠١٤ : ١٦-١٧) ، (الخلاوي ، ٢٠٠٤ : ٧٣) .

- ١) يساعد الاداريين على اكتساب معلومات ومعارف وظيفية تتعلق باعمالهم واساليب ادائهم .
- ٢) يسعى التدريب الى احداث اساليب جديدة في بيئة العمل .
- ٣) يهدف التدريب الى السعي لتعديل السلوك وتحسين اساليب الاداء .
- ٤) تأهيل العاملين الذين اقتضت الضرورة الى ان تسند اليهم والتي لم يسبق اعدادهم لها .
- ٥) تجديد وتحديث معلومات العاملين الاداريين وتنميتها لملاحقة التطور الذي يحدث من حولهم .
- ٦) تنمية الوعي لدى الاداريين وهي بحاجة الى تقبل التغيرات والاستعداد لها .

### ثالثا : تخطيط عملية التدريب :

ويعني بتخطيط التدريب تحديد الابعاد الرئيسية للجهود التدريبية والتي تشمل عدد من العناصر المتكاملة

مع بعضها وهي : (هاشم ؛ ١٩٩٦ : ٤٠٩-٤١٠) .

- ١) تحديد الاحتياجات التدريبية : الامور التي تسعى المنظمة الى تحقيقها من خلال التدريب .
- ٢) وضع برامج التدريب المناسب لمقابلة الاحتياجات التدريبية ويشمل ذلك بصفه اساسية .
  - أ- تحديد اهداف برنامج التدريب .
  - ب- تحديد موضوعات برنامج التدريب .
  - ت- تحديد اساليب التدريب وهي الاساليب المستخدمة في عرض موضوع التدريب .
  - ث- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي .
  - ج- تحديد المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي .
- ٣) تقييم جهود التدريب .

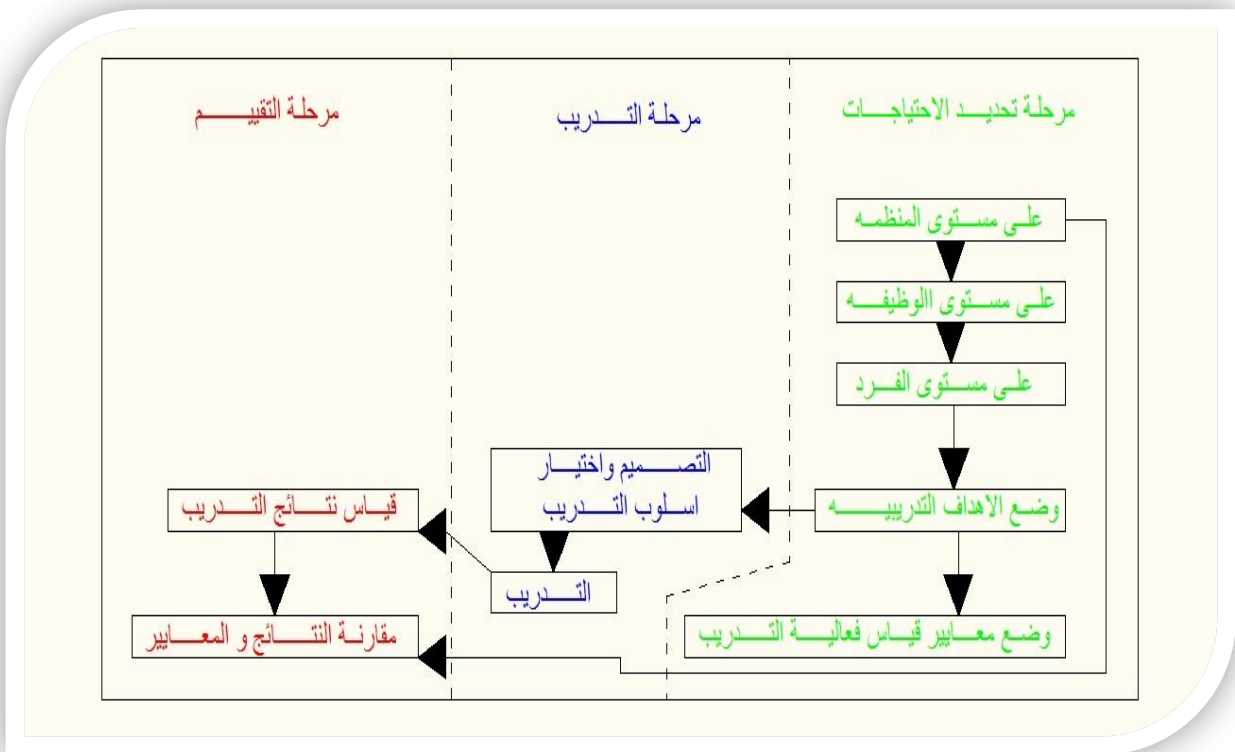
اما ديسلر فيذكر الخطوات الخمس الاساسية لعملية التدريب والتنمية وهي : (ديسلر ؛ ٢٠٠٩ :

٢٦٥-٢٦٦) .

- ١) تحليل الاحتياجات التدريبية : من خلال تحديد مهارات الاداء ومن ثم تحديد من هم بحاجة للتدريب والتأكد من ان البرنامج ملائم لمستوى تعليمهم وخبراتهم ومهاراتهم وتوجهاتهم .
- ٢) تصميم المعينات التدريبية : كالكتب والمذكرات وغيرها من وسائل الايضاح .

- ٣) اختبار مدى صحة هذا البرنامج : من خلال تطبيق هذا البرنامج على عدد قليل من الافراد لضمان فعاليته .
- ٤) التنفيذ : يتم التنفيذ بإحدى الاساليب التي تكون عادة متنوعه ومختلفة حسب نوع المنظمة والغاية من التدريب .
- ٥) التقييم والمتابعة : وذلك للحكم على مدى نجاح او فشل البرنامج التدريبي من خلال ( التفاعل ، التعلم ، السلوك )

الشكل يوضح مراحل عملية التدريب



المصدر : السالم ؛ مؤيد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، اثناء للنشر- والتوزيع ، ط ١ ، الاردن ، ٢٠٠٩ م ، ص : ٢٧٤ .

#### **رابعا : تحديد الاحتياجات التدريبية :**

يعتبر الخطوة الاولى وذلك بتحديد اي نوع منه هو المطلوب ولتقدير حاجات التدريب للموظفين الجدد وهو من خلال معرفة الوصف الوظيفة والتوصيف الخاص بالوظيفة ، اما تحديد احتياجات التدريب

الموظفين الحاليين فقد تكون اعقد حيث يضاف الى ذلك مدى حاجة مثل هؤلاء الموظفين الى التدريب ، وتحليل المهمة والاداء . ( ديسلر ؛ ٢٠٠٩ : ٢٦٨ ) .

تحتاج عملية تحديد الاحتياج التدريبي الى تحليل القدرات والمعارف الخاصة بالعاملين ( قدرات الموارد البشرية ) التي تعتبر حجر الاساس و نقطة الانطلاق نحو التوجهات الاستراتيجية للمنظمة . (العبيدي؛ ٢٠١٦ : ١٧٩) .

والاحتياجات التدريبية مجموعة من المتغيرات والتحسينات المطلوبة في المعلومات والمهارات واتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل وتحويل دون تحقيق اهداف المنظمة ومسايرة التقدم الاستراتيجي . (السالم ؛ ٢٠٠٩ : ٢٧٤-٢٧٥) .

ويمكننا القول ان تحديد هذه الاحتياجات يتم من خلال دراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات وهي :

(١) مؤشرات الاداء التنظيمي : اي دراسة كفاءة اداء المنظمة ، المتمثلة بمستوى الخدمات المقدمة ، ومؤشرات استخدام الموارد البشرية .

(٢) مؤشرات اداء العاملين : اي تحليل اداء الموظف من خلال دراسة ( اداء الموظفين العاملين ، ومكونات الاداء ) السابق والحالي وهل كانت لعملية التدريب اثر في ذلك الاداء .

(٣) مؤشرات حاجة ومتطلبات الافراد للتدريب : اي تحديد جوانب الاداء لدى الموظفين التي تعاني من نقص او قصور في المهارة لإنجاز العمل وما هو سبب هذا الاداء غير الجيد ، اذا كان بسبب عدم قدره الموظف فهنا يكون التركيز على اكسابه المهارات ، اما اذا كان بسبب عدم الرغبة وانخفاض الدافعية فهنا يتم التركيز على تطوير الدوافع الايجابية نحو العمل . ( عباس ؛ ٢٠٠٣ : ١١١-١١٢ )

### **خامسا : اساليب التدريب :**

هنالك الكثير من الاساليب التدريبية وكلها تهدف الى تزويد المتدرب بالخبرات والمهارات وكذلك القدرات التي يحتاج اليها لتطوير مستوى اداء عمله وتأخذ هذه الاساليب العديد من الصور ومنها :

(١) التدريب وفقا لعدد المتدربين ويقسم الى أ. فردي ب. جماعي

(٢) التدريب وفقا لمكان التدريب ويقسم الى أ. في موقع العمل ب. خارج موقع العمل

٣) التدريب وفقا لوقت التنفيذ ويقسم الى أ. قبل الخدمة ب. بعد الخدمة

٤) التدريب وفقا للهدف ويقسم الى أ. المهارات ب. السلوكي ج. تطوير المعلومات

ولكل اسلوب من هذه الاساليب نقاط قوة وكذلك نقاط ضعف ، كما وان كل اسلوب يتناسب مع طبيعة عمل معينه اكثر من الاساليب الاخرى ، فمثلا التدريب الجماعي يكون مناسب اكثر من غيره في الوظائف التي يحتاج فيها الموظف المدرب لتبادل الخبرات والآراء حول وظيفته . (ابو شيخه ؛ ٢٠١٠ : ٣٩٣ - ٣٩٥) .

ويذكر (Bron) لنقل عملية التدريب بنجاح فأن المدرب يحتاج الى الموارد والفرص لتحديد الاهداف قبل التدريب لتمكنوا من تطبيق ما تعلموه من معرفة ومهارات خلال التدريب في مكان العمل و تقييم ما بعد التدريب وان عدم وجود هذه الفرص يمكن ان يمنع استخدام المهارات المكتسبة في الوظيفة ، وكذلك يجب ان يحضى المدرب بدعم الزملاء والمدير . (Bron , 2012 : 11) ، (الزبيدي ، ٢٠١٦ ، ٥٠)

## المبحث الثالث

### الإطار العملي

#### أولا : نبذه عن مكان البحث :

- محافظه ذي قار واحده من محافظات العراق العريقة ، والتي تقع في الجزء الجنوبي من العراق .
- ويقع ديوان محافظه ذي قار في الناصرية مركز المحافظة .
- ديوان محافظة ذي قار يعتبر المنظمة الالهة في المحافظة ، لما لها من اهمية في تقديم الخدمات وتنفيذ المشاريع الخدمية التي تؤثر بصورة مباشرة في حياة المواطن في المحافظة .

#### ثانيا : جمع وتحليل البيانات :

يتألف ديوان المحافظة من ٥٧٥ موظف في جميع الاقسام وخلال هذا البحث التطبيقي أخذت عينة من هؤلاء الموظفين والبالغ عددهم ١٤٨ موظف اي بنسبه ٢٦ ٪ تقريبا من عدد الموظفين الاجمالي في ديوان المحافظة في مختلف العناوين الوظيفية ابتداء من المحافظ نزولا الى باقي العناوين الوظيفية الاخرى ، تم تجميع هذه البيانات عن طريق الاطلاع على الأضابير الشخصية ل ١٤٨ موظف في ديوان المحافظة ، وبمساعده مدير الموارد البشرية والموظفين في هذا القسم الذين ساعدوا كثيرا في جمع هذه الاحصائيات ، وتسهيل الكثير من العقبات والتأخر الى بعد الدوام الرسمي ، وبعد الاطلاع على هذه الأضابير وكتابة كل عنوان وظيفي لكل موظف وعدد الدورات التي حصل عليها كل منهم خلال السنوات الاربعة الاخيرة منذ عام ٢٠١٠ الى ٢٠١٥ ، ثم جمع الاختصاصات المتطابقة في العنوان الوظيفي الواحد وجمع الدورات التي حصل عليها جميع الموظفين في هذا الاختصاص وغيره من الاختصاصات والتي بلغ عددها ١٨ اختصاص .

العنوان الوظيفي لعينه من الموظفين واعدادهم وعدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها كل فئة (عنوان وظيفي) خلال اربع سنوات الاخيرة .

ت	العنوان الوظيفي	عدد		نسبه عدد الدورات التي يحصل عليها كل موظف الواحد خلال ٤ سنوات
		الموظفين	الدورات خلال ٤ سنوات	
١	وكيل وزير (المحافظ)	١	١	١
٢	مستشار المحافظ	٥	١٥	٣
٣	نائب المحافظ	٢	١	٠,٥
٤	مهندس اقدم	٥	٢	٠,٤
٥	رئيس ملاحظين	١٧	٩	٠,٥٣
٦	مبرمج حاسبة	١٢	١٢	١
٧	معاون محافظ	٣	٩	٣
٨	مدير القسم	٨	٥٦	٧
٩	معاون مدير قسم	١٢	٩٦	٨
١٠	مشاور قانوني	٨	١٦	٢
١١	مستشار قانوني	١	٣	٣
١٢	معاون محاسب	٢٠	٣٨	١,٩
١٣	معاون ملاحظ	٦	١٢	٢
١٤	معاون مدقق	٥	٩	١,٨
١٥	مدقق اقدم	٣	٦	٢
١٦	محاسب اقدم	٦	١١	١,٨٣
١٧	كاتب	٢٣	١٥	٠,٦٥
١٨	ملاحظ فني	١١	٦	٠,٥٤
	المجموع	١٤٨	٣١٧	٢,١٤

الجدول من اعداد الباحث بالتعاون مع مدير قسم الموارد البشرية في ديوان محافظة ذي قار

### ثالثا : تحليل مشاكل ادارة الموارد البشرية في التدريب :

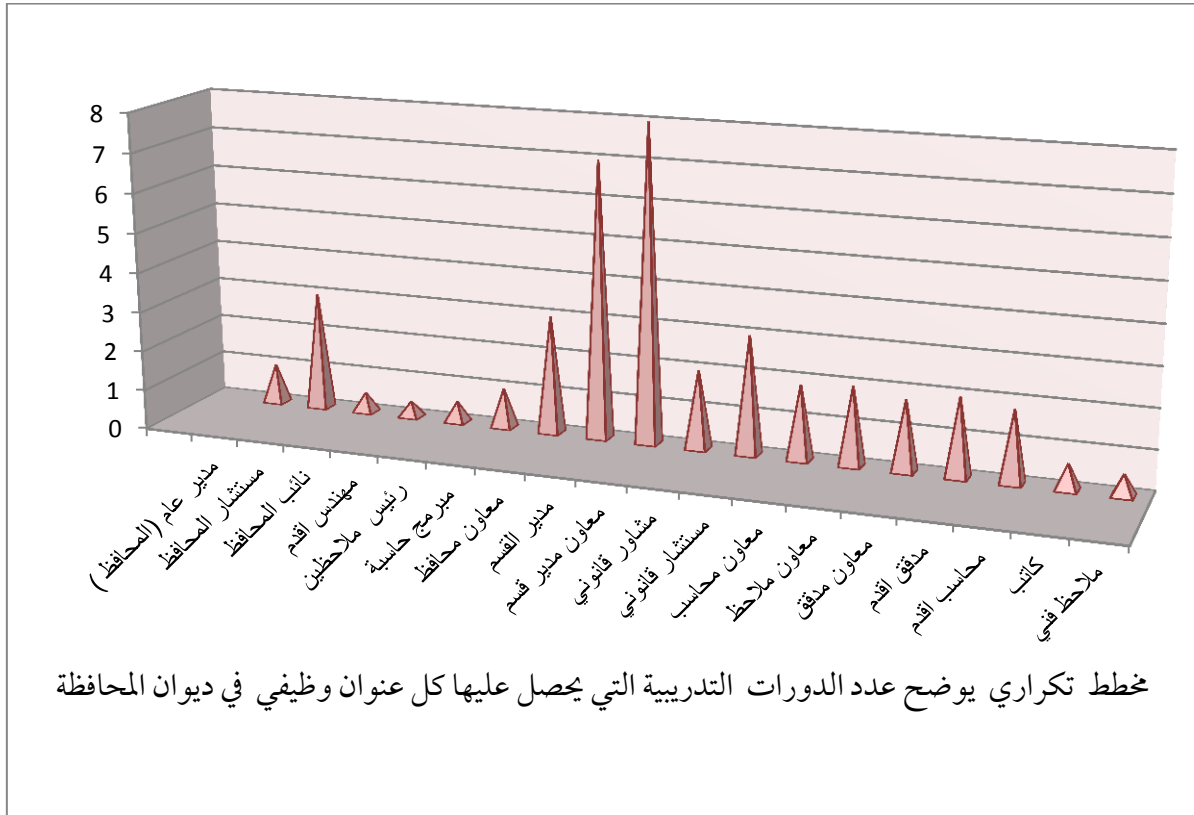
من خلال الاطلاع على احصائيات الدورات التدريبية خارج ديوان المحافظة كانت اغلب هذه الدورات كانت من حصه اعضاء الادارة العليا لديوان المحافظة اي مدراء الاقسام ومعاونيهم ومستشاري المحافظ بالمقارنة بين عدد هؤلاء الافراد مع عدد الموظفين الكلي العاملين في ديوان المحافظة ذي قار ، علما ان هذه الدورات يجب ان تكون لتغطية نقاط الضعف التي تعاني منها المنظمة ، وقد تم اخذ عدد من الموظفين البالغ ١٤٨ موظف كعينه للبحث من العدد الاجمالي لموظفين ديوان المحافظ والبالغ عددهم ٥٧٥ موظف بمختلف العناوين الوظيفية وحساب عدد الدورات التي حصل عليها كل عنوان وظيفي .

كذلك ان قانون ترقية الموظفين في المحافظة يتطلب حصول الموظف على الاقل دورتين تدريبيتين لترقية الموظف من درجة لأخرى وهذه احدى تبعيات ومشاكل هذا التوزيع غير العادل وغير المخطط للعملية التدريبية وهو ان الكثير من الموظفين المستحقين لهذه الترقية لم يحصلوا على هذا العدد من الدورات التدريبية ( دورتين ) خلال الاربع سنوات السابقة والبالغ عددهم ٤٥ موظف من عدد الذين استحقوا الترفيع بعد اربع سنوات والبالغ عددهم ٦١ موظف وبالتالي يجب ايقاف هذه التريقات حين الحصول على هذه الدورات وهنا نجد ان نسبة الذين لم يحصلوا على دورتين تدريبيتين تكفل لهم الترقية قد بلغ ٧٤٪ في حين ان الذين لديهم دورات تدريبية قد بلغت نسبتهم ٢٦٪ ، ولهذا سوف تقوم ادارة الموارد البشرية بعمل دورات تدريبية سريعة .

ومن البديهي انها سوف تكون على عجاله لكي يتمتع هؤلاء الموظفين بعلاواتهم خلال اسرع وقت ممكن وبدون تأخير ، وبناء على ذلك فمن المؤكد ان هذه الدورات لم تكن بالشكل المطلوب ولم تحقق الفائدة المرجوة من عملية التدريب ، فهنا قمنا بعكس المعادلة التطوير الصحيحة لأي منظمة والتي تعمل على ترفيع الموظف على اساس تطوره من خلال التدريب ، وليس جعل التدريب مجرد عملية اضافية لأجل الحصول على الترفيع .

وكذلك عدم ايمان الادارة العليا في اغلب مؤسساتنا الخدمية بأهمية وفوائد التدريب بما فيه من تطوير لسلوكيات ومهارات الموظفين وبالتالي انجاز اعمالهم بأفضل مستوى ممكن ، وكذلك ولعدم وجود كادر مختص يقوم بالتدريب او انشغال اغلب الكفاءات بالأعمال المناطة بهم يحول دون الاهتمام بعملية التدريب ، وكذلك عدم اهتمام اغلب الموظفين بالتدريب لأجل التطور وتعلم ما هو جديد .

كما ودائما ما يتم ارسال الموظفين للتدريب بأرسال الموظفين غير المشغولين وغير المنهكين في الاعمال ، ومن الجدير بالذكر ان المستشارين والمعاونين للمحافظ فيقومون باختيار الدورات التدريبية عالية الفخامة .



الشكل من اعداد الباحث

## المبحث الرابع

### الاستنتاجات والتوصيات

#### أولا : الاستنتاجات :

من ابرز الاستنتاجات التي يوصي بها الباحث هي :

(١) بالنظر لعدد الدورات التدريبية الكلي والبالغ عددها ٣١٧ دورة تدريبية في مختلف المجالات التي تم منحها الى هذه العينة المحددة من الموظفين والبالغ عددهم ١٤٨ موظف يتضح لنا ان عدد هذه الدورات لو تم توزيعها بعدالة لحصل كل موظف على دورتين تدريبيتين على اقل تقدير مما يدل على التوزيع غير العادل للدورات التدريبية .

(٢) نسبة عدد الموظفين غير الحاصلين على دورتين تدريبيتين خلال الاربع سنوات الأخيرة ، من خلال عينه من الموظفين البالغ عددهم ٦١ موظف والذين تم ايقاف ترقيةهم بلغ ٤٥ موظف اي بنسبه ٧٤٪ من هذه العينة، وهذا يدل على عدم وجود تخطيط مسبق لعملية التدريب ، وضعف ادارة الموارد البشرية في فرض الخطة التدريبية على المنظمة وبالتالي فشلها في توفير دورات تدريبية لثلاثة ارباع الموظفين تقريبا بسبب تدخل الادارة العليا السلبي في عملية اختيار المتدربين .

(٣) عدم ايمان الادارة العليا في ديوان المحافظة بفائدة العملية التدريبية والنظر اليها بانها سفرة للنزهة والفائدة من المخصصات المادية التي تعود منها هذه الدورات كونهم قاموا بارسال الموظفين المقربين وتركوا الموظفين الذين هم بحاجة لهذه الدورات .

(٤) وكذلك عدم الاهتمام من قبل المتدربين بالمعلومات التي حصل عليها وذلك يعود لعدم وجود اي مميزات تترتب على هذه العملية ، او اي ترتيبات اخرى او عقوبات يتحملها الموظف في حال فشله في هذه الدورات التدريبية كون ان المتدربين لا يقومون باعداد تقريراً لذهابهم وبالتالي عدم الاستفادة الفعلية من عملية ايفادهم كون اغلبهم هم مدراء الاقسام ومعاونيهم .

٥) عدم وجود متابعة من قبل أداراه الموارد البشرية ومدراء الاقسام للوقوف على ما تعلمه المتدرب من هذه الدورات التدريبية والتي يجب عليه ان ينقل كل ما تعلمه الى ديوان المحافظة لفائدة اكبر عدد ممكن من الموظفين كون ان عملية ارسالهم غير مخطط لها مسبقا .

٦) الغاء دور ادارة الموارد البشرية في العملية التدريبية من خلال فرض اسماء الموظفين الذين يجب ان يذهبوا لهذه الدورات وعدم الاهتمام بإعطاء هذه الدورات للموظفين الذين هم بحاجة فعلية لهذا التدريب ، ومن الجدير بالذكر ان اغلب الدورات كانت من نصيب الموظفين الذين لديهم اعمال قليلة في المحافظة اي ارتباطهم اقل من غيرهم من الموظفين ( اي ارسال الموظفين الذين لا توجد لديهم ارتباطات كثيرة ) وهذا ما قلب معادلة فلسفة توفير هذه الدورات التدريبية للموظفين .

٧) الشعور السلبي لدى اغلب الموظفين بانحياز الادارة لعدد من موظفيها دون غيرهم وذلك بأرسالهم بشكل مستمر لمثل هذه الدورات وترك باقي الموظفين دون ان يحصلوا عليها ، مما يولد شعور هؤلاء الموظفين بعدم عدالة ومصداقية المنظمة كون الذين ذهبوا لهذه الدورات هم المقربين من الادارة العليا للمنظمة ولمرات متكررة.

### **ثانيا : التوصيات :**

من ابرز التوصيات التي يوصي بها الباحث هي :

١) تفعيل دور رؤساء الاقسام وبالمساعدة مع ادارة الموارد البشرية في تحديد نوع الدورات التي يحتاجها الموظفين في كل قسم في ديوان المحافظة ، وكذلك من هم الموظفين الذين سوف يدخلون هذه الدورات للوصول الى اعظم فائدة من العملية التدريبية ، مع الحرص على عدم تدخل رئيس و اعضاء المجالس بذلك .

٢) تثقيف الموظفين بأن عملية التدريب هي لأجل رفع مستوى ادائهم ومن ثم رفع اداء المنظمة وليس للنزهة والتمتع بالمخصصات المالية ، من خلال الندوات وورش العمل داخل المنظمة .

٣) وضع تعليقات بمحاسبة الموظفين الذين يفشلون في هذه الدورات كأن يكون تأخير ترفيعهم او غيرها من العقوبات الادارية . وبذلك تحقيق الشعور الايجابي للموظفين بان عمليه التدريب هي لجميع الموظفين ،

وتكون لتنمية نقاط القوه لدى بعض الموظفين والتخلص من نقاط القصور والضعف للبعض الاخر وتوزيعها بشكل منظم ومخطط مسبقا .

(٤) تفعيل دور الرقابة على العملية التدريبية من قبل ادارة الموارد البشرية ، ومتابعه الموظف في عمله بعد هذه الدورات التدريبية ومدى الفائدة التي حصل عليها من هذه الدورات ، ومطالبتة بأعداد دراسات تطبيقية وحسب موقع عمله فيها توصيات او اقتراحات لرفع كفاءة اداء المنظمة وموظفيها .

(٥) توفير كوادر تدريبية من الموظفين الكفؤين الموجودين في ديوان المحافظة ومن جميع الاختصاصات الفنية والادارية والاستشارية ، والحرص على منحهم افضل دورات حول تطوير وتنمية الموارد البشرية واستراتيجياتها ، والاستعانة بالأساتذة الاكاديميين في الجامعات العراقية الذين يكونون بطبيعة الحال اقرب للواقع والمعانات التي تعاني منها منظماتنا اليوم بشكل عام ، وذلك في وضع خطط تدريبية تتناسب مع حاجات ديوان محافظة ذي قار .

(٦) توفير كل ما يحتاجه هؤلاء الموظفين الذين قمنا بتدريبهم للقيام بدورات تدريبيه داخل المنظمة ، وكذلك اعطائهم مميزات مادية ومعنوية واشعارهم باهتمام المنظمة بأهمية الدور الذي يقومون به في تدريب الموظفين .

## المصادر

- ❖ هاشم؛ زكي محمود، ادارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل ، ط٢ ، الكويت ، ١٩٩٦م .
  - ❖ ديسلر؛ كاري ديسلر ، ادارة الموارد البشرية ، ترجمة د . محمد سيد احمد عبد المتعال ، دار المريخ ، ط ٨ ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٩ م .
  - ❖ السلام؛ مؤيد سعيد ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، اثراء للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاردن ، ٢٠٠٩ م .
  - ❖ ابو شيخة؛ نادر احمد ، ادارة الموارد البشرية ، اطار نظري وحالات عملية ، دار الصفاء ، ط ١ ، عمان ، الاردن ، ٢٠١٠ م .
  - ❖ الزبيدي؛ غني دحام تناي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط ١ ، بغداد ، العراق ، ٢٠١٤ م .
  - ❖ عباس؛ سهيلة محمد عباس & علي؛ حسين علي ، ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، ط ٣ ، ٢٠٠٣ م .
  - ❖ العبيدي؛ فائق مشعل قدوري العبيدي؛ الادارة الاستراتيجية؛ مطبعة جامعة تكريت؛ ط ١؛ تكريت؛ ٢٠١٦ م .
  - ❖ الزبيدي & الحديشي ، غني دحام تناي ، نور حسين فخري ، نقل التدريب في اطار دعم خصائص بيئة العمل، بحث ميداني في مكاتب المفتشين العامين ، بحث منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، العدد ٩٣ ، المجلد ٢٢ ، ٢٠١٦ .
  - ❖ الخلفاوي ، وليد محمد سالم الم ، برنامج مقترح لتدريب اخصائي تكنولوجيا التعليم اثناء الخدمة في ضوء بعض المستحدثات التكنواوجيا ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، مصر ، جامعة عين شمس ، ٢٠١٤ .
  - ❖ اسماعيل ، محمد صادق ، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق اهداف المنظمات العامة والخاصة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط ١ ، مصر ، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- \* Jack Koteen , Strategic management in public and nonprofit organization .  
New York , NY : Publishers , 1989 .
- \* Bron , Rike , " Transfer of and for learning : A study On A New Transfer  
Component And Its Influencing factors " , University Of Twente , 2012 .