



(التدريب والتنمية الادارية : مقالة مراجعة)

م. سحر كاظم عباس

جامعة بابل / كلية التمريض

sahar.kazem@uobabylon.edu.iq

م.م. هبة حسين فاضل مهدي

جامعة بابل / كلية التمريض

hibafadhal@uobabylon.edu.iqالخلاصة:

يعتبر التدريب الاداري في الوقت الحاضر موضوعا اساسيا للإدارة بأعتبره من مؤشرات التنمية المرتبطة مباشرة بالكفاءة الانتاجية والتفاعل بين أعضاء الاجهزة الادارية وتنمية الموارد البشرية.

ان التركيز على التدريب صار من المهام الاولى عند عدد كبير من دول العالم ذات التكنولوجيا المتقدمة والنامية على السواء ، لأنه من المؤشرات الاساسية الدالة على نشاط الجهاز الاداري وكفاءته، وذلك لسد ما يحصل لديها من العجز والقصور في الكفاءات الادارية التي تتحمل اعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية لدى هذه الدول.

ان امتلاك المعرفة النظرية والعملية شروط ضرورية للنجاح لكن لا بد من توافر دافع الرغبة في العمل فالإنسان لا يتفاعل ويعمل وحده وانما يتفاعل مع اخرين وربما تتعارض اهدافهم او اغراضهم لذلك لا بد من ان يعمل الجميع في اطار التعاون وروح الجماعة من خلال ترسيخ اهمية وقيمة التدريب لتحسين الاداء والسلوك الوظيفي الايجابي والذي يهدف الى رفع قدراتهم عن طريق التطوير والتدريب المستمرين.

ويهدف التدريب الاداري الى تزويد المتدربين بالمهارات والمعلومات والاساليب المتنوعة والمتجددة عن طبيعة اعمالهم المناطة اليهم لتطوير قدراتهم ومهاراتهم ومحاولة استثمار الموارد البشرية ورفع كفاءتها بطرق علمية في أداء عملها وبما يتلاءم مع الظروف البيئية المحيطة بهم سواء كانت سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية.

الكلمات المفتاحية: التدريب , التنمية , ادارية , المهارات , الافراد , اساليب.

(Training and Development :Review Article)**Lec. Sahar Kadhum Abbas****Babylon University / College of Nursing****E.mail: sahar.kazem@uobabylon.edu.iq****Assist Lect. Hiba Hussein Fadhil Mahdi****Babylon University / College of Nursing**



E.mail: hibafadhal@uobabylon.edu.iq

Abstract:

Management training, nowadays, is considered essential in management due to its direct to production efficiency and human resources development.

Many advanced and developed countries started to prioritize training considering it being one of the methods that creates an efficient management system and fills any managerial gaps to overcome the burdens caused by the social and economic development of these countries.

Possessing theoretical and practical knowledge is critical for success but it is also important to have the will for work as people prefer to work with others whose objectives and purposes may be incompatible therefore, they must cooperate and have the team spirit which can be promoted through stressing the important and value of training and improving positive performance and conduct to eventually enhance their capacity.

Management training aims to provide trainees with various sets of information, skills and methods that are different to their nature of work in order to become more efficient and capable when working on tasks assigned to them.

Keywords: Training, Development, Administrative, Skills ,Individuals, Methods.

المقدمة:

ان تنمية وإدارة الموارد البشرية تعتبر احد الاركان الاساسية في اغلب المنظمات والتي تهدف الى التغيير الاستراتيجي للقدرة التنظيمية وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية من جذب وتأهيل الكفاءات القادرة على مواكبة الخطط التنموية الشاملة. (سلمان ، 2001)

ان الموارد البشرية بات في امكانها الاسهام في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إمكانية تسخير قدرات كل فرد في المنظمة عن طريق التدريب وزيادة التحصيل المعرفي واكتساب المهارات والقدرات المتكاملة لقواها العاملة.

فتراها قادرة على العمل والابداع في جميع المجالات سواء تلك التي يتم انتقاؤها أماختيارها للتدريب بغية رفع مستوى كفاءتهم بشكل ايجابي لرفع مستوى الاداء وزيادة الكفاءة الانتاجية. (الموسوي، 2002)

مفهوم التدريب والتنمية (التطوير)



يمكن اعتبار التدريب عملية استراتيجية مستمرة بغية تزويد الموارد البشرية في المنظمة بما تحتاجه من خبرات ومعارف معينة لغرض تحسين وتطوير وتنمية المهارات وصولاً الى تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل أكثر ايجابية بهدف رفع الكفاءة الانتاجية وتعزيز بيئة العمل مما يساعد الافراد على اداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية من خلال برامج تعليمية متخصصة وفعالة وتحقيق اهداف كل من الموظف والمنظمة. (القصيبي، 2002)

والتدريب هو مجموعة الافعال التي تركز على تطوير المهارات التي تكون ضرورية لمستقبل اعضاء المنظمة مثل المهارات القيادية، التفكير التحليلي، التواصل الفعال، وإدارة الوقت لإيصالهم الى حالة من الاستعداد والتأهب بصورة دائمة بغية التقدم في ظل المنافسة القوية والطموح المرتفع الذي يشهده سوق العمل لمنظمتهم وبيئتها. (السلطان، 2004)

ما أهمية التدريب والتطوير في ادارة الموارد البشرية ؟

يمكن اعتبارها من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تصنع فارقا كبيرا في بيئة العمل هي (التدريب والتطوير) حيث تساعد هذه الوظيفة على رؤية الصورة الكاملة للأعمال وعليه يمكن القول ان تخطيط التدريب والتطوير وتنفيذه يترك اثرا واضحا يتمثل في قرارات ادق، اجراءات اسرع، خدمة عملاء افضل، من خلال وجود قسم خاص يعمل ضمن ادارة الموارد البشرية وتحت اشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن ادارة الموارد البشرية يجب ان يكون التنسيق على مستوى عالي جداً بين قسم التدريب وادارة الموارد البشرية وبما يعكس نمو حقيقي وملحوس في الاداء. (الخرزامي، 2003)

من اهم فوائد التدريب والتطوير للموارد البشرية ما يلي: (العلاق ، 2004)

1. ينجز المتدرب مهامه بشكل اسرع بما يضمن تحقيق اداء عال من خلال العمل لذي يرفع انتاجيته .
2. يمكن ان يكتسب الفرد الثقة بنفسه والقدرة على العمل لمواجهة التحديات المستقبلية وبما يرفع روح المعنوية لديه .
3. يكسب الفرد مهارات جديدة وتخفض نسبة الاخطاء الشائعة وبما يوفر الوقت والموارد .
4. يكتسب الفرد المرونة وامكانية التكيف والاندماج في بيئة العمل .
5. ان للتدريب فائدة تنظيم الجهد والقدرة على التخطيط مما يصب في تحسين الأداء وتقليل حاجة المدير للتوجيه المستمر .
6. التدريب يؤدي الى تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء .



7. التدريب يساهم في بناء ثقافة المعرفة مع زملاء العمل وبما يعزز ثقافة التعاون والتعليم المستمر داخل فرق العمل.

اهمية تطوير المسار الوظيفي للأفراد في المنظمات :

التدريب يسمح لا دارة الموارد البشرية بالارتقاء بدورها من مجرد ادارة تجري الاجراءات الروتينية الى شريك استراتيجي يدعم النمو المستمر للأفراد والمنظمة ضمن اطار مؤسسي يعرف (المسار التدريبي للأفراد) من خلال (7): (حنفي ، 2000)

- 1- قدرة على ترسيخ وقيمة التدريب وبيان أهميته في حياة المنظمة عند مراكز القرار من خلال صيغة وثيقة " المسار التدريبي للأفراد" وذلك بالاستعانة بالطاقات الكامنة لدى جميع أفراد المنظمة وتحديد عناصر العملية التدريبية كالطريقة والوسيلة الامثل وتحديد الزمن الكافي لتحقيق الاثر المطلوب.
- 2- بيان أهمية التدريب وترسيخ قيمته لدى الافراد في المنظمة من خلال وضع خطة واضحة وتدريب عملي قصير ومركز وبما يمنح مهارة محددة لحل مواقف متكررة.
- 3- يلزم المسار التدريبي للموظفين- الافراد المهملين CARELESS الى المشاركة وعدم التهرب من التدريب ،ويساعدهم التدريب الى ان يصبح الاداء المتميز عادة يومية وليس جهدا استثنائيا .
- 4- يمكن أن يعين المسار التدريبي الموظفين الذين قد ينسون انفسهم في غمرة العمل الى تعلم الانظمة الجديدة وبما يدعم النمو المستمر لتطوير انفسهم والمنظمة.
- 5- ومن فوائد المسار التدريبي ولكونه موجه نحو كافة أفراد المنظمة فإنه يحقق الرضا الوظيفي ويعزز مبدأ العدالة ويمنع المحاباة ويركز على تحديد المشكلات الاكثر تكرارا بالاعتماد على بيانات بسيطة وقابلة للقياس.

مراحل عملية التدريب والتطوير :

يمكن القول ان العملية التدريبية هي الأنشطة او العمليات الفرعية التي تخص عددا من المتدربين لتحقيق أهداف للمشاركين المستهدفين .

وتقسم العملية التدريبية الى المراحل والعمليات الفرعية الاتية : (الرفاعي ، 2000)

1. تصميم برنامج التدريب:

ويقصد به أن عملية التصميم والتخطيط تمر بخطوات متتابعة ولعل من أهمها :



أ. **تحديد اهداف البرنامج للمدرّبين:** الاهداف هي مجمل الغايات التي يرجو واضعو البرنامج تحقيقها ضمن البرنامج التدريبي من خلال سد الفجوة بين الاداء الحالي والمستوى المرجو منه، كأعداد قادة المستقبل لمواكبة التكنولوجيا ، وتحسين الكفاءة التشغيلية تغيير في مستوى اداء الافراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات قبل البدء وقيام العملية التدريبية .

ب. **تحديد نوع المهارات الاساسية للمدرّبين:** من هذه المهارات التدريبية المطلوبة المهارات الفنية والمهارات اللغوية والمهارات المتعلقة بترتيب الاولويات والاتصال مع الآخرين والمبادرة في حل المشكلات لزيادة الانتاجية والتميز داخل المنظمة .

ج. **وضع المنهاج التدريبي :** يتم من خلال خطوات منهجية تركز على سد الفجوات المهارية والمعرفية مع مراعاة تطبيق المرونة وبما يتناسب مع الاهداف وقدرات المدرّبين.

د. **حسن اختيار اسلوب التدريب والتطوير :** إذ ان هناك أساليب متعددة للتدريب كأن تكون محاضرة أو تمثيل الدور او المحاكاة وسواها .

هـ. **حسن اختيار المدرّبين :** لأن هذا الاختيار يعتمد على الجمع ا بين الخبرة العملية والمهارات الشخصية للمدرّبين كالتواصل والذكاء العاطفي .

و. **تحديد مكان اقامة برنامج التدريب :** يعتمد على اهداف البرنامج وطبيعة المهارات والميزانية من خلال اختيار مكان يوفر مساحة تهوية واضاءة .

ز. **ضرورة تحديد فترة البرنامج :** تختلف مدة التدريب وذلك بناءً لطبيعة التدريب حيث تتراوح عادة من بضعة اسابيع الى عدة اشهر من خلال تحديد جدول زمني يشمل تواريخ البداية والانتهاة .

ح. **توفير مستلزمات البرنامج التدريبي :** من خلال تجهيز كافة الادوات والوسائل البصرية والسمعية واعداد قاعات التدريب وتوافر الامكانات اللوجستية التي تدعم البرنامج وتساهم في نجاحه .

2. ضرورة تنفيذ البرنامج التدريبي:

باعتبار أن مرحلة تنفيذ البرنامج مرحلة عملية يتم فيها تحويل التخطيط الى الواقع واخراجه الى حيز التنفيذ من خلال اختيار المدرّبين وتجهيز المواد وتتضمن نجاح التدريب من خلال مراقبة تقدم المشاركين والتقييم المستمر لضمان فعالية المهارات المكتسبة. (Thornburg, 1977)

3. تقييم البرنامج التدريبي :

المقصود بالتقييم هنا هو قياس مدى كفاءة البرنامج التدريبي وفاعليته في تحقيق الأهداف التي صُمّم من أجلها. وقد تتم عملية التقييم أثناء تنفيذ التدريب أو بعد الانتهاء منه. وتوجد عدة نماذج فكرية تناولت الجوانب التي



تتضمنها عملية التقييم، ومن أبرزها نموذج كيركباتريك الذي يشير إلى أربعة جوانب رئيسة هي: ردود الفعل، والتعلم، والسلوك، والنتائج. (**World Information Technology and Service Alliance**) (WISTA,1998)

أولاً : التدريب داخل العمل:

يعتمد هذا اسلوب من التدريب على دمج التدريب والتعلم مع المهام اليومية من خلال تكليف الموظف بمهام حقيقية ملموسة ويتلقى الموظف الجديد التوجيهات والتعليمات التي توضح له اسلوب العمل وتلقيه من رئيسه المتمرس الذي يستطيع أن يبين له مواضع الخطأ والصواب في العمل، و يعتبر هذا أفضل اسلوب لإنجاز العمل المطلوب بروح المسؤولية الجماعية .

ولا بد لنا أن نقول ان أول مهمة وواجب ملقى على عاتق الرئيس المباشر يكمن في الاشراف الفعال على من يعملون تحت اشرافه اذ يجب أن يكون نبراساً لهم يهتدون بهديه ويتخذونه قدوة لهم ، فالموظف يحتاج باستمرار لتطوير قدراته وتنمية مهارته فيتحسن الاداء ويزداد الرضا الوظيفي ويكون مستعداً للترقية لا نجاز اعمال ذات مسؤولية اكبر وأخطر من مسؤولياته للوقت الحالي. (Molebash ,1999)

ثانياً : التدريب الرسمي للأفراد خارج العمل :

ونعني به ان يكون التدريب بما يحمله المتدرب من استعدادات واجراءات تجعله قادرا على التدريب بعيدا عن مكان العمل الفعلي اما في قسم مستقل (كالمراكز التدريبية) تابعة للمنظمة نفسها او خارجها وتجري بعيدا عن ضغوط المهام والاعمال اليومية مثل، دورات متخصصة ، ورش عمل، أو محاكاة ، او زيارات ميدانية. لتعزيز المهارات واكتساب المعارف وبما يوفر بيئة تركيز اعلى بعيدا عن بيئة العمل التقليدية من خلال دمج النظرية بالتطبيق وغالبا يكون مخطط لها وموجهة نحو تحقيق اهداف محددة. (Galbreath ,1999)

References

المصادر العربية

- 1- سلمان ، محمود (2001) : ادارة الموارد البشرية بين الطموح والواقع ، دار الأديب ، بغداد .
- 2- الموسوي ، محمد ناصر (2002) : خصائص القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين ، جامعة الموصل.
- 3- القصيبي ، غازي (1423هـ/2002م) : العولمة والهوية الوطنية ، الرياض ، مكتبة العبيكان .



4- السلطان ، فهد (1425هـ/2004م) : التحديات الادارية في القرن الواحد والعشرين ، الرياض ، مطابع الخالد .

5- الخزامي ، عبد الحكم احمد (2003) : ادارة الموارد البشرية الى اين التحديات التجارب التطلعات ، القاهرة ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع .

6- العلاق ، بشير عباس (2004) : المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة والتمويل والمصارف ، بنغازي ، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان .

7- حنفي عبد الغفار (2000) : ادارة الافراد بالمنظمات مدخل وظيفي ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .

المجلات العربية

8- الرفاعي ، يعقوب السيد يوسف (2000) : اثر التدريب اثناء الخدمة على اداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب بدولة الكويت ، الاداري ، السنة 22 ، العدد 81 ، يونيو - 2000 .

المصادر الاجنبية

9- Thornburg , D. (1977) : The future isn't what is used to be , The Thornburg Center .

10- World Information Technology and Service Alliance (WISTA) (1998) : Digital planet , The Global information economy (executive summary) .

11- Molebash , Philip (1999) : Technology and Education , Current and Future Trends , IT. Journal .

Galbreath , Jeremy (1999) : Preparing the 21st Century Worker , The Link Between Computer – Based Technology and Future Skill Sets , Educational Technology , nov.–dec.