



كلية التربية
المجلة التربوية



جامعة سوهاج

**الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في الجمهورية
اليمنية (دراسة نظرية تحليلية)**

إعداد

د/ محسن محمد فهاد الحزمي

أستاذ مساعد بقسم الإدارة والاقتصاد

المعهد الوطني للعلوم الإدارية والمالية

تاريخ استلام البحث : ١٥ نوفمبر ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٨ يناير ٢٠٢٥ م

عنوان الدراسة: الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في الجمهورية اليمنية

(دراسة نظرية تحليلية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في اليمن.

أظهرت الدراسة العديد من النتائج:

ويمكن القول إن سياسات تنمية الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لتنمية الموارد البشرية، إنما تعني صياغة سياسات رئيسية تتعلق باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتتلخص بالآتي:

١. أن أهم العوامل الفعلية لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المشمولين في الدراسة هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات.
٢. حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.
٣. تبين أن استراتيجيات التدريب يعتمد على (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، جودة المناهج والبرامج التدريبية، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة التعليم العالي.

Abstract

Research Title: Modern Methods of Human Resource Management in the Ministry of Higher Education in the Republic of Yemen

The study aimed to identify the impact of training strategies (trainees and their desire for training, trainers, training program curricula, administrative and supervisory services, and their impact on the success of the training program) on the development of human resources in the Ministry of Higher Education in Yemen.

The study showed several results:

It can be said that human resource development policies do not only relate to establishing the necessary rules and foundations for human resource development, but also involve formulating key policies related to human resource development strategies, summarized as follows:

1. The most significant actual factors for the success of the training process, from the perspective of the study participants, are the commitment to training and enhancing the efficiency of trainees through holding training courses and educational seminars. It was also found that the main problems faced by trainers during the training process are the lack of practical application of the skills acquired by the trainees, which most studies have agreed upon.
2. Males perceive that training strategies have a greater impact on the development of human resources, which may be attributed to their greater interest in acquiring new skills and knowledge in their work.
3. It was found that training strategies depend on (trainees and their desire for training, trainers, the quality of curricula and training programs, administrative and supervisory services, and their impact on the success of the training program) and the development of human resources (achieving the goals of the course and translating them into training needs, motivation, desire for change) in the Ministry of Higher Education

مقدمة الدراسة:

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات - إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث إنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون و الولاء في العمل (الحاجة ٢٠٠٦)

أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له، وأنه من الصعب تناسي السلوكيات التي جعلتنا ناجحين في الماضي، ويرى كذلك أن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم". وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة (الحراشة ٢٠٠٦)، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرحت العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لديها.

وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية الأساليب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بالأساليب الحديثة والتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل (ملحم ٢٠٠٦)

والأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نموذج للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات والأساليب الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد

وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم واستخدام الأساليب الحديثة مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير. ومما سبق، نستطيع أن نصف الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل منها مثلاً التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين (عبدالباقي ٢٠٠٢):

● تغيير المعارف والمعلومات

● تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

● تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة. وانطلاقاً من أهمية الأساليب الحديثة للموارد البشرية مثلاً التدريب فقد ارتأى الباحث تخصيص هذه الدراسة حول التدريب في وزارة التعليم العالي، ومما سبق تتأكد حاجات الجمهورية اليمنية في مجال التركيز على تطوير العنصر البشري في كافة قطاعات الدولة ومنها ديوان عام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي تأمل الوزارة أن يكون ذلك انعكاساً نحو تحقيق أهدافها على مستوى الوزارة.

مشكلة الدراسة:

ما أثر يعتبر استخدام الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية منها تدريب العاملين من الاهتمامات الإدارية الحديثة التي شاعت في الربع الأول من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، وبالرغم من ذلك ومن خلال ملاحظة الباحث للاهتمام بالتدريب في بعض الوزارات والمؤسسات اليمنية وجد أن قسماً منها تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم الاستخدام الأمثل لإدارة الموارد البشرية منها التدريب وتطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك الوزارات ما زال محدوداً. كما أن بعض المديرين ما زالوا يعتقدون أن تدريب العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم، مما ينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل.

ومن الملاحظ بشكل كبير أنه في كثير من الأجهزة الحكومية اليمنية يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية، حيث يتعين أن تتوفر وتتاح الفرصة للأجيال التالية سواء من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب، لكن المشكلة أن بعض الشباب لا يكون لديهم مؤهلات بنفس القدر من المعرفة والخبرة التي توافرت لتاركي هذه المناصب.

وبالرغم من تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة على المستوى الحكومي في اليمن بتحسين الأداء الإداري من خلال التوجه إلى الإصلاح الإداري إلا أننا لا زلنا نلاحظ البطء في إنجاز المعاملات والإجراءات وما يرافقه من استهلاك للجهد والوقت ويمكن أن يعود ذلك إلى الالتزام بالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم استخدام الأساليب الإدارية الحديثة وتدريب الموظفين على السرعة في إنجاز المعاملات.

ومن خلال اطلاع الباحث على بعض مهام العاملين في الوزارة ذات لصله والمؤسسات اليمينية وجد أنه وأن توفرت وسائل التكنولوجيا الحديثة في أماكن عملهم فإن العديد منهم يشكون من ضعف قدرتهم على استخدام تلك الوسائل الحديثة وأنهم يعانون من نقص التدريب ونقص البنية التحتية منها على سبيل المثال انعدام التكنولوجيا وانقطاع الكهرباء بشكل متكرر، وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي. كما اثبت دراسة (محمد الخولاني ٢٠٠٥م) انه لا توجد سياسة واضحة لتخطيط التدريب للموارد البشرية، كذلك عدم الاهتمام بالبحوث والمبجوتة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين، من هنا وجد الباحث ضرورة تناول موضوع استخدام الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية كالتدريب من أجل دراسته لما له من أهمية في تطوير العنصر البشري وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

لذا تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة تحديد أثر الاستخدام الأمثل للأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية كالتدريب للموارد البشرية في القطاع الحكومي- وقد اختار الباحث وزارة التعليم العالي في اليمن للدور الحيوي الذي تقوم به وزارة التعليم العالي مما لها دور كبير في التعليم العالي وكذلك إشرافها على الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في اليمن، وانطلاقاً من أهمية تطوير هذا القطاع وخاصة في مجال التدريب للموارد البشرية بشكل عام، حيث إن طبيعة عملهم تتطلب منهم التدريب المستمر والإلمام بكل ما هو جديد.

أسئلة الدراسة:

- للأساليب الحديثة كالتدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في اليمن من وجهة نظر المتدربين؟

ما أهم المشكلات والعوائق التي تواجه المديرين في العملية التدريبية من وجهة نظر المتدربين؟ وما أهم العوامل التي تسهم في نجاح وفاعلية عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين؟

أهمية الدراسة:

إن عملية تبني تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة ومن أهمها التدريب الإداري تعد من المتطلبات المهمة لمواكبة التطورات والتحديات المستمرة التي تواجه المنظمات، لذا فإنه يجب على القيادات الإدارية

في الأجهزة الحكومية منها وزارة التعليم العالي أن تولي اهتماما خاصا لتطبيق هذه المفاهيم وترجمتها على أرض الواقع بما يضمن توفير المستلزمات الأساسية والمتطلبات الخاصة بنجاحها. وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها:

- تهتم بشكل مباشر بالفرد العامل وبكيفية مساعدته في تعزيز إنتاجيته من خلال إطلاق قدراته ومواهبه الكامنة، وإعطاء اهتمام خاص بمبادرته الفردية من أجل تجنب الركود الإداري ومواجهة التحديات الكبرى التي تواجه المنظمات المعاصرة.
- محاولة للتعرف على أثر الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية منها التدريب على تطوير الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في اليمن من وجهة نظر المتدربين، وأهم المشكلات التي تواجه المدربين والعوامل الفعلية لنجاح التدريب من وجهة نظر المدربين.
- تناول مفهومها إداريا حديثا وهو الأساليب الحديثة لدارة الموارد البشرية منها التدريب الإداري والذي يعتبر ضرورة حتمية للمنظمات العربية في ظل المنافسة الحالية وتحديات العولمة.
- محدودية عدد الدراسات التي عالجت مشكلة التدريب في القطاع الحكومي اليمني عموما وقطاع التعليم العالي بصورة خاصة.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب الإداري.
- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة التعليم العالي في اليمن.
- التعرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية وأهم العوامل الفعلية لنجاح التدريب في وزارة التعليم العالي في اليمن.
- تقديم اقتراحات وتوصيات إلى المعنيين في وزارة التعليم العالي في اليمن على ضوء النتائج التي ستصل إليها الدراسة فيما يتعلق بأثر استخدام الأساليب الحديثة للموارد البشرية كالتدريب على تطوير الموارد البشرية.

منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج التاريخي الذي أعتمد على البيانات التاريخية من منابعها لدى القطاعات والإدارات العامة الأخرى والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الملاحظة والمقابلة وتحليلها والاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري.

مصادر جمع البيانات:

اعتمد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات: -

- ١- انتهج الباحث مبدأ المسح المكتبي والأدبيات الإدارية ويرى الباحث في موضوع الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
- ٢- اعتمد الباحث على البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في الوكلاء ومدراء العموم بالاعتماد على المقابلة والملاحظة من واقع السجلات في الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

إن الدراسات الميدانية العربية والمحلية التي تناولت موضوع التدريب تعتبر قليلة نسبياً، وسيقوم الباحث باستعراض ما توفر لديه من بعض الدراسات.

الدراسات العربية:

- ١- دراسة (رحاب شبير، ٢٠٠٤م)

هدفت الدراسة إلى تحليل واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في معالجة أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبانة في جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ضعفاً في التخطيط والتطوير لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة، وأن المؤسسات (عينة الدراسة) لا تمارس التخطيط ضمن منهجية كاملة وواضحة . وأوصت الدراسة ب:

- تطوير أساليب القيادة الإدارية من خلال تطوير سياسات تنمية الموارد البشرية.
- مراجعة وتغيير الهيكل التنظيمي وبشكل دوري وفق منهجية مدروسة.
- صياغة استراتيجية واضحة ومكتوبة لإدارة تنمية وتطوير الموارد البشرية.

- ٢ دراسة (محمد عبد الولي مسعد الخولاني، ٢٠٠٥م)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية لدى المنظمات المبحوثة، كما هدفت إلى معرفة اهتمام القوانين، والتشريعات، والسياسات العامة، والهياكل التنظيمية بعملية التدريب، ومدى إمكانية تطبيق ذلك عملياً، ومدى مراعاة المنظمات المبحوثة للأسس العلمية عند عملية التخطيط لتدريب الموارد البشرية، وأهم المعوقات التي تواجه ذلك.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة من خلال جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.

- وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- هناك قصور واضح لدى عينة الدراسة في وضع خطة التدريب وفقاً للأسس العلمية، وغالباً ما توضع الخطة بعيداً عن خطط الإدارات الأخرى. فضلاً عن عدم مشاركة وحدة تخطيط القوى العاملة في وضع الخطط.
- لا توجد سياسة واضحة لتخطيط التدريب للموارد البشرية.
- عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب.
- عدم الاهتمام بالوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم.
- هناك العديد من معوقات التدريب في الوزارات المبحوث.

٢- دراسة (أسامه عاطف الصمادي ٢٠٠٧م) (الصمادي ٢٠٠٧)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الذي تلعبه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في تنمية الموارد البشرية لدى شركة بمدينة الرياض (مجموعة الباطين السعودية). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عبر استبيان تم إخضاعه على جميع مسؤولي الموارد البشرية في الشركة.

توصلت لدراسة إلى:

- أن تحديد الاحتياجات التدريبية يؤثر بدرجة عالية على تنمية الموارد البشرية وأتضح أن مسؤولي الموارد البشرية الحاصلين على مؤهل علمي عالي يرون أن المعوقات موجودة بشكل كبير من أولئك الذين لديهم مؤهل علمي أدنى.
- أن مسؤولي الموارد البشرية الذين لديهم خبره أعلى في مجال تحديد الاحتياجات للمتدربين ويستخدمون طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وخاصة طريقة تحليل المنظف بشكل أكبر من الذين لديهم خبره أقل.

٤- دراسة (صالح حسن حميد، ٢٠١١م)

هدفت الدراسة الى معرفة أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في ديوان عام وزارة النفط والمعادن في الجمهورية اليمنية.
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك بأن تم عمل استبانة وطبقها على عينة الدراسة في الوزارة.
وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

١. وجود علاقة ارتباطية قوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والتدريب وتنمية الموارد البشرية في ديوان الوزارة.
٢. وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين تنفيذ التدريب وتنمية الموارد البشرية في ديوان الوزارة.
٣. وجود أثر كبير للتدريب على تنمية الموارد البشرية.
٤. وجود علاقة ارتباطية كبيرة بنسبة ٦٨,٧٪ بين التقييم وتنمية الموارد البشرية في ديوان الوزارة.

٥ - دراسة (مختار إسماعيل محمد، ٢٠١١ م)

هدفت الدراسة للكشف عن واقع التدريب في المؤسسات الصحية في أمانة العاصمة(صنعاء) في ضوء مفهوم تنمية وتطوير الموارد البشرية.
استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة في جمع المعلومات وطبق الاستبانة على عينة من الموظفين.
توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. ضعف الاهتمام من القيادات بجهود وتنمية الموارد البشرية وعلى رأسها التدريب على الرغم من وجود دورات تدريبية.
٢. لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط والتنفيذ والتقييم للتدريب بحسب القواعد والمنهجيات الصحيحة.
٣. لا يتم قياس أثر التدريب على الفرد والمؤسسة الصحية بعد تنفيذ الدورات التدريبية من أجل خلق المزيد من الفرص والاهتمام بالتدريب.

وأوصت إلى الاهتمام بالقيادات بتنمية الموارد البشرية وعلى رأسها التدريب في التخطيط الاستراتيجي

٦- دراسة (يو زهو Y. Zhu، 2004)

جاءت بعنوان: "الاستجابة لتحديات العولمة: تنمية الموارد البشرية في اليابان"

هدفت الدراسة إلى الكشف في التغيرات في مجال إدارة وتطوير الموارد البشرية في اليابان خلال السنوات الأولى من القرن الحادي والعشرين، ومدى استجابتها للتحديات الحالية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية للتعرف على المظاهر المتعلقة بالموارد البشرية ومهارات العمالة واليات تطويرها. وخلصت الدراسة إلى:

وجود تحديات مستقبلية في مجال تطوير الموارد البشري اليابانية، وان الممارسات الحالية لتطوير الموارد البشرية لم تصل إلى المستوى الذي وصل إليه الاقتصاد الياباني من حيث اعتماده على القاعدة المعرفية اقتصاديا، مع أن الحكومة اليابانية قد دعت إلى اعتماد التخطيط الاستراتيجي منهجا في تدريب القوى العاملة وتعلم المنظمات.

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والحالية:

- إشارات الدراسات السابقة الى أهمية تطوير الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية مثل دراسة (رحاب شبير ٢٠٠٤م)
- اشارت بعض الدراسات الى أهمية وجود آلية تحدد الاحتياجات التدريبية والتخطيط والتنفيذ لها
- اتفقت هذه الدراسة مع بعض الدراسات الى أهمية وجود سياسة واضحة لتخطيط التدريب للموار البشرية مثل (دارسة محمد الخولاني ٢٠٠٥م)

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

على الرغم من تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الى واقع إدارة الموارد البشرية ومدى اثر التدريب في تنمية الموارد البشرية الا أن هذه الدراسة تميزت بالاتي:

١. تتناول الدراسة الحالية الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية لشريحة معينة من الكادر الإداري

(وكلاء ومدراء عموم)

الفصل الثاني

إدارة الموارد البشرية في الادبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية أحد المحددات الجوهرية للتنمية على مستوى المنظمات والمشروعات، فالفرد يمثل حجر الزاوية في الاقتصادي الوطني لأي منظمة، لذلك فإن المهارات الفردية والإبداع والابتكار ليست فقط عوامل للإنتاج والخدمات إنما هي أيضاً مصادر للثروة وواقع للنمو الاقتصادي وفي ظل المنافسة العالمية على المعرفة والموهبة تصبح تنمية الموارد البشرية استراتيجية شديدة الأهمية بالنسبة إلى الأمم والمنظمات لكي تكتسب الميزة التنافسية.

وأصبحت تنمية الموارد البشرية على مدى العقدين الماضيين أسرع مجالات التنمية الإدارية تطوراً، حيث قامت المنظمات الكبرى بإنشاء إدارات متخصصة لتنمية الموارد البشرية وتدريب العاملين بها على المناهج والجوانب المهنية المختلفة في هذا المجال. كما استفادت عدد من المنظمات من طفرة تنمية الموارد البشرية عن طريق تسويق حزم، من برامج التنمية البشرية للعملاء الذين يسعون إلى إحراز تحسين ملموس في هذا المجال، وذلك عن طريق تدريب العاملين في برامج مكثفة تتناول تحسين الاتصالات أو زيادة الإنتاجية من خلال بناء فرق العمل.

لقد أدت النظرة المتطورة للموارد البشرية، كما أشرنا إلى ذلك سلفاً، إلى نمو وخلق مجال جديد هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يحاول أن يربط بين خطط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، ويسمح هذا الربط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد.

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة، وتجارب وقيادات ساهمت في تطويرها وتحديثها، وقد ارتبطت نشأة تطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات، وبقائها واستمرارها، مما يجسد أهمية دور الأداء للمورد البشري في ضوء تطويره والعمل على تنميته

وبهذا المفهوم يصبح تنمية الموارد البشرية جزءاً متكاملًا ومشاركاً في بناء وتطبيق استراتيجيات المؤسسة التعليمية، ومن ثم لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف والاستجابة لمتطلبات استراتيجية العمل، بل تصبح هي مشاركة في صنع هذه الاستراتيجيات، لذلك يجب أن تدرك المؤسسة أهمية الموارد البشرية من خلال الاهتمام الفاعل والمنظم بالموارد البشرية واعتبارها جزءاً أو جانباً متكاملًا من التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

وسوف نتناول في سياق الفصل الحالي مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية، والاتجاهات المعاصرة في ذلك.

الموارد البشرية:

✓ نشأة الموارد البشرية

✓ لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمراحل مختلفة، وتجارب وقيادات ساهمت في تطويرها وتحديثها، وقد ارتبطت نشأة تطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المؤسسات، وبقائها واستمرارها، مما يجسد أهمية دور الأداء للمورد البشري في ضوء تطويره والعمل على تنميته (Brewster 2004).

✓ أن تنمية الموارد البشرية متجذر في سياق تاريخي لممارسات إدارية لا يزال بالإمكان التعرف عليها بدرجة ما حتى يومنا هذا وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية بعدة مراحل، أهمها:

١- المرحلة الأولى: الموارد البشرية قبل الحرب العالمية الأولى:

✓ ظل نظام الرق هو النظام السائد في عملية تسيير الأعمال باعتبار أن شراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة هو لب العمل (الإداري) إن صح التعبير، فالمنظمات لا تحتاج إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، ولم تكن هناك حاجة للاهتمام بتلك الموارد كالتعويض أو حوافر أو تطوير قدراتهم وتنمية أفكارهم.

✓ وعند تطور الحرف والصناعات الصغيرة بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري، وظهر ما يسمى بالمساعدين ومسؤولي التنظيم لإدارة تلك المنشآت الصغيرة بما فيها من موارد بشرية، وظل هذا الوضع سائداً في كثير من دول العالم الثالث وبدرجات متفاوتة (Werdell 1992).

✓ وعند ظهور الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر، ظهر ما يسمى بحركة الوظائف وتنظيم تلك المنشآت الصغيرة إلى منظمات كبيرة الحجم، وتجميع أفرادها بشكل يستدعي التخطيط والاستقطاب والاختيار والتعيين للقوى العاملة (حافظ ٢٠١١).

✓ وتشير الدراسات إلى أن ميلاد إدارة الموارد البشرية في المنظمات كان في شركة فورد الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية USA، والتي عرفت باسم إدارة الاستخدام (عقيلي ٢٠٠٥) ومن ثم بدأ العمال بالمطالبة بحقوقهم واستخدام مبدأ العمالة في التعيين والترقيات مما أدى إلى قيام نقابات تتكلم باسمهم وتطالب بحقوقهم، لتكن هذه الفترة بداية ترتيب وتنظيم الأفراد ومتابعتهم بإدارة مختصة بهم (برنوطي ٢٠٠١)

٢. المرحلة الثانية: الموارد البشرية بعد الحرب العالمية الأولى والثانية:

✓ أدت الحرب العالمية الأولى والثانية إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في موقع العمل، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية، ومن أهم التطورات التي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد، ظهور حركة الإدارة العلمية، ثم حركة العلاقات الإنسانية (عباس ٢٠٠٠)، وتلك التغيرات انعكست على تنظيم إدارة الأفراد في نقطتين هامتين، هما (برنوطي ٢٠٠١)

١. ظهور أدوات علمية للقياس والاختيار والتقييم"، حيث كلفت بعض الحكومات، متخصصين من علماء النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات وللخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات متتالية، وإمكانية الاستفادة منها في إدارة الموارد البشرية.

٢. تنظيم إدارة الأفراد عبر إصدار قوانين وتشريعات تكفل بذلك الحقوق العامة للعاملين.

٣- المرحلة الثالثة: ولادة إدارة الأفراد:

شاعت تسمية "إدارة الأفراد" لتكون هي المسئولة المباشرة عن تسيير وتنظيم العاملين في المنظمات، وخاصة في الفترة بين ١٩٥٠ - ١٩٦٠ م، وبشكل أدق في كل من بريطانيا، والولايات المتحدة الأمريكية، ومن ثم نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني والدافعية الإنسانية، وظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد، حيث أصبحت تلك الإدارة معنية تنظيمياً بسياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية، والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض (عقيلي ٢٠٠٥)

٤ - المرحلة الرابعة: ولادة إدارة الموارد البشرية المعاصرة:

ظهرت إدارة الموارد البشرية بهذه التسمية بعد عام ١٩٨٠ م تقريباً، فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها للإدارة العليا، إلى دور المخطط والمنفذ بآن واحد، ويرجع ذلك إلى عدد من التحديات التنافسية التي أثرت على تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومنها: التحديات الخاصة بالجودة، التحديات الاجتماعية، والتحديات التكنولوجية، والتي جعلت إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أساسياً في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال تقنياتها الاستراتيجية، فضلاً عن أنها أصبحت اليوم شريكاً استراتيجياً ومحركاً فاعلاً للتغير (س. عبدالوهاب ٢٠٠٦)

بعد هذا العرض عن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية نجد إن نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يعود إلى بروز أهمية الدور البشري في العمل، ومدى أهمية هذا الدور في تحقيق رؤية وغايات وأهداف المنظمة، ومن ثم بقائها واستمراريتها، فنشأة وتطور إدارة الموارد البشرية يدلان على مدى اهتمام المنظمات بدورها الكبير داخل هذه المنظمات، فضلاً عن دورها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري.

ومن هنا عرف رواد الفكر الإداري، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بأنها:

- عملية تتضمن مجموعة من الإجراءات الجزئية من تخطيط الموارد، وتحليل، ووصف الوظائف، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تقييم أداء العاملين، ونظم الحوافز، ونظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة (أبوشيخه ٢٠٠٠)
- ويرى خالد (الهيبي ٢٠٠٠) بأن إدارة الموارد البشرية هي "الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف تلك المنظمة والفرد والمجتمع".
- وقد عرف (جاري ديسلر) (Desster 2003) إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك الإدارة التي تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختبار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيارهم".

وعليه فإن الباحث يستنتج أن إدارة الموارد البشرية تنطوي على تحليل احتياجات المؤسسات، سبباً في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ثم استقطاب المورد البشري، واختياره وتعيينه وتدريبه وتطويره وتنميته بما يتواءم واحتياجات العصر، فضلاً عن تنميته ليكون قادراً على مواجهة التحديات البيئية المحيطة بالمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، ومن هنا، فإن تخطيط تنمية الموارد البشرية تُعد من المهام الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، بصفة عامة و بصفة خاصة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فضلاً عن أن الهدف الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة ذات كفاءة عالية، وتطويرها لكي تلبى رغبات واحتياجات المؤسسة.

وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- ١- الأهداف الاجتماعية والعامة: وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الالتزام وتشغيل الأفراد وفقاً لكفاءتهم وبما يتيح الفرصة للمجتمع للنمو والتطور بكل جوانبه وضمان بقاء واستمرار المنظمة (عباس ٢٠٠٠)
- ٢- الأهداف الوظيفية: وتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف الأساسية (الكبيسي ٢٠٠٥)
- تحقيق الأداء المستمر من خلال الموارد البشرية.
- تحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المؤسسة.
- استقطاب وتعيين أفضل العناصر.
- ربط المهام والواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوب فيها.
- تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق الأهداف بتوفير فرص التعليم والتدريب المستمر.

- البحث عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المؤسسة، ونظم الاختيار، التعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.
- ٣- الأهداف الإنسانية: وتتمثل هذه الأهداف في إشباع حاجات ورغبات العاملين في المنظمة وتقوية ولائهم وانتمائهم لها، وتحقيق أعلى درجات الرضاء لرفع روحهم المعنوية (عباس ٢٠٠٠)

▪ مفهوم الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الاستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية هذه الموارد، الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على الاستراتيجية المنظمة.

ويعرفه معجم المصطلحات الإدارية الموارد البشرية **Huma Resources** بالتالي (الترويجي (١٩٩٣): "يشمل جميع العناصر البشرية من المديرين والعاملين الذين يؤدون عملاً في المنظمة، كما تعرف بأنها مجموعة من العلميات الجزئية، بدءاً من تخطيط هذه الموارد، ومروراً بأعداد نظم التحليل والوصف الوظيفي وإعداد نظم الاختيار والتعيين، ونظم تقويم أداء العاملين ونظم الحوافز وانتهاء بوضع نظم التأديب ونظم السلامة المهنية وتحقيق أهداف المنظمة (أبوشيخه ٢٠٠٠)

ومن خلال ما ذكر سابقاً نستطيع أن نعرف الموارد البشرية في منظمة ما، هم جميع البشر أو الأفراد المنتميين لها، والعاملين فيها، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، وهؤلاء الأفراد تعاقدت معهم المنظمة للقيام بمهام وظيفية أو عمل محدد مقابل راتب أو أجر، وتعويضات، ومكافآت، ومزايا عينية محددة، على أن يلتزم هؤلاء الأفراد في أثناء قيامهم بأعمالهم الموكلة إليهم من قبل المنظمة، باستراتيجية هذه المنظمة، وهذه الاستراتيجية تشتمل على رؤية، ورسالة، وأهداف مادية ومعنوية تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

▪ مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت التسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالعنصر البشري في المنظمات منها: إدارة الأفراد، والعلاقات العمالية، وإدارة القوي العاملة وإدارة الموظفين، وغيرها وأن أكثرها انتشاراً تسمية " إدارة الموارد البشرية"، وتعرف بأنها ذلك الجزء من الإدارة المتعلقة بالعاملين وبعلاقاتهم في المنظمة، والذي يهدف إلى رفع مستوى كفاءة العاملين والى تحقيق العدالة فيما بينهم.

لذا فان التسميات التي أطلقت على العناصر العاملة في أي منظمة من الناحية التاريخية تتباين وكأن أكثرها شيوعاً في العقود الماضية إدارة الأفراد الذي تركز جل الاهتمام بشأنه على إدارة العلاقات الإنسانية في المنظمة ورفع مستوى المهارات، ولذا فقد اصطلح البعض على الاهتمام في مجال إدارة الأفراد

على السعي في الحصول على القوى العاملة من الناحية الكمية والتنوعية وتوفير التسهيلات اللازمة لإنجاز الأهداف إلى أن برز مصطلح إدارة الموارد البشرية (حمود ٢٠٠٧) .

كما عرفت بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم أغراض المنظمة ويرغبهم في البقاء بخدمتها، ويجعلهم يبدلون أكبر قدر ممكن من الجهد لإنجاحها وتحقيق أهدافها (Human 2001) .

كما يري (أحمد الكردي) (الكردي ٢٠٢١) بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".

وعرفت أيضا بأنها جزء من الإدارة والتي تعنى بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل والتدريب وتطوير الكفاءات وكذلك وصف أعمارهم (نايف ٢٠١١).

ومما سبق يتضح أن المتبع لتعريفات إدارة الموارد البشرية يجد أنها تتماثل حيناً وتبايناً أحياناً أخرى، تتماثل في أنها تصب في أناء واحد وهو الاهتمام بالعاملين في المنظمة، وتباين لمجموعة من الأسباب منها مجال التركيز فيه و الوصول إلى الأداء بكفاءة وفاعلية، فتارة نجد من يركز على الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية، ثم من يركز على الأنشطة الرئيسية، ومن خلال ذلك يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية بالتعريف الشامل((تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة))، كما يرى الباحث أن هذا المفهوم يتبلور في أنها الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية، والحفاظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم وتدريب دقيق للموارد البشرية ومتابعة مستمرة، وتطوير إدارة الموارد البشرية.

مفهوم تنمية الموارد البشرية :

مفهوم تنمية الموارد البشرية متعددة لكنها واحده من حيث المضمون والمحتوى فقد عرف البعض تنمية الموارد البشرية بأنها:

هي التنمية الشاملة للموارد البيئية والتي تعمل على تحسين مستوى الجماعة صحياً وتعليمياً واجتماعياً ونفسياً بهدف تحقيق النمو الكامل للفرد من خلال تفجير الطاقات الكامنة وتوصيفها لكي يكون عضواً نافعاً منتجاً يساهم في خطط التنمية في الدولة ويكون قادراً على مواجهة التحديات والتعامل مع مفردات العصر (العجمي ٢٠٠٨) .

وقد ذكر(نبيل سعد خليل) (خليل ٢٠١٥) أن مفهوم التنمية هو المفهوم المعنوي والذي يعبر عن ديناميكية تتكون من سلسلة من التغييرات الوظيفية والهيكلية في المجتمع تحدث نتيجة للتدخل الإداري لتوجيه التفاعل بين الطاقات البشرية في المجتمع وعوامل البيئة بهدف زيادة قدرة المجتمع على البقاء والنمو.

وقد عرف المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنه: "تجميع رأس المال البشري واستثماره بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة (المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي ١٩٧٨) .

أن تنمية الموارد البشرية هي عبارة عن " كل جهد علمي منظم يبذل من أجل تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف و بصورة مستمرة.

بينما تم تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العنصر البشري إعداد صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس انه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلاً عن زيادة طاقاته وجهوده (اللوزي ٢٠٠٠) .

وبمعنى آخر فإن الباحث يمكن تعريف مفهوم تنمية الموارد البشرية في هذه الدراسة بأنه النشاط الذي يسعى إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء استخدام الأساليب الحديثة لتنمية الموارد البشرية، بحيث يعالج جوانب الضعف في الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة، في مسعى إلى تطوير أداء هذه المؤسسة وتمكنها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر وفق الرؤية والأهداف.

بينما يرى البعض من رواد التنمية البشرية أن مفهوم التنمية البشرية يقوم على محورين أساسيين (ابراهيم ٢٠٠٤) :

- بناء القدرات البشرية الممكنة.
 - التوظيف الكفء للقدرات البشرية في جميع مجالات النشاط الإنساني.
- ويرى عبد المجيد (قدي ٢٠٠٤) أن تنمية الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى عدد من الأبعاد يركز عليها محور تنمية الموارد البشرية؛ منها:
- ١- تنمية القدرات البشرية عن طريق انتهاز أساليب التعلم والتدريب وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.
 - ٢- الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص أعمال منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.
 - ٣- تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.
- إذاً نستنتج مما سبق أن ما يقصد تنمية الموارد البشرية هو " زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

■ أهمية الموارد البشرية:

شهد العالم في العقد الماضي تحولاً نحو نظام جديد قائم على سرعة تبادل البيانات و المعلومات بواسطة وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة، ولكن الأهم من ذلك هو التحول نحو نظام قائم على المعرفة والإبداع الإنساني الذي أساسه الموارد البشرية الماهرة والمبدعة والقادرة على التجديد والابتكار؛ حيث يمثل النظام المبني على المعرفة مرحلة النضج والتطور للنظام القائم على المعلومات وسرعة التواصل، وبذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً هاماً في تعزيز القدرات التنافسية والإنتاجية للأمم.

وتنبع أهمية تنمية الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشرية الذي يعتبر المورد الأول في التنمية الاقتصادية، حيث أن تنمية الموارد البشرية يعد استثمار في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة، ويرى الباحثين إن أهمية تنمية الموارد البشرية هو نابع من إمكانية مساهمتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا والتي تتمثل في (غريبي ٢٠٠٢):

١. إن وجود خبرات متخصصة في تنمية الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة، ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزز من مركزها في الأجل الطويل.

٢. إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

٣. إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، وانخفاض الإنتاجية.

٤. إن الإدارة الناجحة لتنمية الموارد البشرية توفر على المنظمة تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لا سيما في الفصل أو عدم العلاوة أو التجاوز في الترقيات.

ولقد تغيرت النظرة إلى تنمية الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر هذا التطور الذي حدث وسوف يحدث في نظرة الإدارة المؤهلة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة، أيضاً كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب لذلك (سلطان ٢٠٠٣):

١- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث.

٢- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين أو الموظفين.

- ٣- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات.
- ٤- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل والعمال وأصحاب الاعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية.
- ٥- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الاعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات.
- ٦- ارتفاع مستوى متطلبات العاملين نتيجة الارتفاع في مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم.

بينما يرى آخرون ان السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وازدياد أهميتها يرجع الى عاملين رئيسيين هما (السلمي ١٩٧٤) :

١. اكتشاف أهمية الاداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الانتاجية، وهذا يعنى ان الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الاساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية، وأن الآلات والمعدات المعاصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.
٢. اكتشاف أهمية وقدرة ادارة الموارد البشرية في توجيه الاداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن إدارة الأفراد ومن خلال حسن أدائها لوظائفها نستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء، الامر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الانتاج وتحسين الانتاجية.

ومن خلال ذلك يجد الباحث أن المنطق الأساسي الجديد لإدارة الموارد البشرية وهو ضرورة حتمية مما يؤدي الى احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، وذلك بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، والمتتبع لأهمية الموارد البشرية في الإدارة كونها من أهم عناصر العملية الإنتاجية فيها ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، وعلى هذا الأساس فان وظيفة تنمية الموارد البشرية تهدف إلى تحسين درجة الملائمة بين الأفراد والوظائف، ولها تأثير كبيراً على جودة الأداء، ودرجة الرضا الوظيفي، وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بتنمية الموارد البشرية، كما أن المنظمات التي تعمل على وضع الخطط الكفيلة بتنمية الموارد البشرية والآخذ بالدراسات المهمة لتنمية الموارد تصل إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد ومن ثم سيكون من نصيبها المزايا الآتية:

١. إيجاد أفراد قادرين على الإنتاج المطلوب والخدمة بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب.
٢. يحدث معدل دوران في العمل بأقل ما يمكن والعكس صحيح إذ أن كلما زاد دوران العمل كانت الخدمة أو الإنتاجية أفضل وفعاليتها أقل.

ولكي تتحقق هذه المزايا لابد من التخطيط لإيجاد الأساليب الحديثة والجيدة لتنمية تلك الصفات والخصائص، فالموارد البشرية الأفضل لا تأتي صدفة ولا تتحقق لها تلك الصفات الايجابية بالتنمي، لكن تتحقق بالاستخدام للأساليب الحديثة للتدريب السليم والتنفيذ الدقيق لهذه الأساليب.

■ أهداف تنمية الموارد البشرية :

- إن أي عمل يخص التنمية البشرية أو تنمية الموارد البشرية لابد من إيجاد أهداف لهذه العملية وهنا يمكن ذكر أهمها بحسب ما ذكرها أحد الكتاب وهي (العجمي ٢٠٠٨) :
- تفعيل المشاركة الإيجابية من خلال إكساب المبدأ والشعور بالثقة بالنفس بدلاً من السلبية والاعتمادية.
- تنمية القدرة على حل المشكلات المختلفة وذلك بتدريب مساعدي قادة على كيفية التعرف على أسس المشكلة وأسبابها الحقيقية، وذلك بخلق جيلاً جديداً من القادة الفاعلين.
- اكتشاف وتنمية مختلف المواهب والقدرات والطاقات واعتبارها مجالاً لتحقيق الذات.
- تنمية الولاء والانتماء لدى الجماعة لوطنهم وهذا يتطلب تضافر الجهود لحسن استغلال واستثمار القدرات.
- تدريب أفراد الجماعة على التعامل مع الموارد المختلفة سواء كانت موارد مادية أو بشرية.
- كذلك تعد عملية التخطيط للقوى البشرية مهمة جداً بالنسبة للمنظمة لأن المنظمة تهدف إلى ذلك تحقيق لمدة أهداف تمكنها من السيطرة على كافة نشاطات المنظمة ومن هذه الاهداف الاتي (شاوش ٢٠٠٠) :
- تحديد ومعرفة احتياجات المنظمة من القوى البشرية ووضع استراتيجية واضحة لتوفير هذه الاحتياجات.
- تحديد نقاط القوة والضعف في القوى البشرية وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف فيها.

الفصل الثالث

التدريب وتنمية الموارد البشرية في الادبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

تمهيد:

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية للعاملين بالمنشأة، إحدى الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتستطيع المنشآت الكبيرة أن

توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، ونجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة (عبدالباقي ٢٠٠٢):
وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختبار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لان الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلا يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة. وتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات (عبدالباقي ٢٠٠٢)

لذا، فان التدريب الإداري جزءا لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد متناسق لكل مداخل التنمية الإدارية الأخرى من تنظيم وإعادة وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة (عبدالرحمن ١٩٨٢) .
ونظرا للدور المهم الذي يلعبه التدريب في تنمية الموارد البشرية سيتم تخصيص هذا الفصل للحديث عن مفهوم التدريب وأهدافه وأهميته وأساليبه والتوسع في دراسة الجوانب المتعلقة بالتدريب الإداري.

مفهوم التدريب وأهدافه :

يعرف مفهوم التدريب على انه عملية تهدف الى تنمية القدرات والمهارات الفنية والإدارية والسلوكية للأفراد لتمكينهم من أداء فعال ومثمر
ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب" (السلمي ٢٠٠١)
وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير (ع. عبدالوهاب ١٩٨١) .
وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات" (العبد ١٩٦٩)

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها (Odiorne 1970) إلى ثلاثة مجموعات رئيسة هي :

- ١- أهداف تدريبية روتينية: وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.
 - ٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات: وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.
 - ٣- أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من أجل تحقيق نتائج غير عادية.
- ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية (ياغي ١٩٩٣):

- ١- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية
- ٢- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم
- ٣- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه (Johnson 1976) .

٤- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وأفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة (Bennis 1966) .

٥- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٦- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم.

١- التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها (الخلي ١٩٧٣).

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات

ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل. وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام ١٧٥٠م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني (ياغي ١٩٩٣)

ومن خلال ذلك يمكن للباحث أن يعرف التدريب بأنه نشاط مخطط له يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للإفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة، ومن التعريفات السابقة للتدريب وأهدافه يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد واكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.
- تزويد واكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة باستخدام الأساليب الحديثة.
- تزويد وتحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد باستخدام الأساليب الحديثة.

تعقيب:

بشكل عام نجد ان أهمية التدريب والتنمية الادارية تبرز في ان عنصر التدريب هو العنصر الأساسي في تحقيق النجاح المؤسسي ومن المهم ان تستملا المؤسسات في الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لضمان استدامة الأداء العالي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
أولاً: التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فان التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط (ياغي ١٩٩٣) حيث

يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتدريب تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام ٢١٠٠ قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين. ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدت إلى بعض المهن الأخرى كالطب والحمامة والتعليم (الدوري ١٩٧٦).

ثانياً: التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين اهتماماً بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم؛ حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويوزدهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب وآلياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات (أبوسن ١٩٨١) وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية (ياغي ١٩٩٣)

ثالثاً: التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام ١٧٠٠ و ١٧٨٥ م أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره. فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي (كلودس ١٩٧٢)

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المنزلي والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتدريب والتدريب حتى يتقنوا العمل.

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الخيامات؛ حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية)؛ حيث تم إدخال نظام الآلات

التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر والاهتمام بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتتخصص مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم (فهمي ١٩٨١). وهنا يرى الباحث ان التدريب عبر العصور بدءاً من الحضارات القديمة وصولاً الى العصر الحديث من العناصر الأساسية في تحسين أداء عمل المنظمات

وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كمبادئ لها أهميتها. ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وبشكل عام بقدر تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثني عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات خلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم (الحلي ٢٠٠٥) ، ولم يكن هذا التطور ثمرة عمل دولي منفرد وإنما جاء نتيجة للمؤتمرات والأبحاث التي لعبت فيها الأمم المتحدة دوراً هاماً.

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام ١٩٦٩ تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

وهنا نجد أن الازمات أدت الى تحسين استراتيجيات التدريب في مختلف الدول كما تعكس أهمية التعاون الإقليمي والدولي في تعزيز القدرات الإدارية مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

٢ - عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره (ياغي ١٩٩٣).

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي (عبد الباقي ٢٠٠٢):

١. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

٢. تحديد أنواع التدريب

٣. تصميم البرامج التدريبية

٤. تحديد الأساليب التدريبية

٥. تقويم البرامج التدريبية.

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:



الشكل (١) العملية التدريبية

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية؛ حيث إنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة (السلمي ٢٠٠١) .

٣- طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي (س. عبدالوهاب ٢٠٠٦) :

١- تحليل التنظيم

٢- تحليل العمليات

٣- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) وستتناول كل منها بشكل موجز .

١- تحليل التنظيم: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيس من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها (ياغي، ١٩٩٣ : ٨٠) .
ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

١- تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميًا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب إنجازها في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة (Mowitz 1973) .

٢- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هي صورة هيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها (عصفور ١٩٧٣) ، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها. ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين

الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها (ياغي ١٩٩٣)، ومن خلال علم الباحث فإن وزارة التعليم العالي لديها هيكل تنظيمي موضح فيه مهام كل قطاع فيه.

٣- تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهودات التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها (ع. عبدالوهاب ١٩٨١).

٤- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوى العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة. وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراداً جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم (ع. عبدالوهاب ١٩٨١)، ومما سبق نجد أن الإدارة العامة للموارد البشرية في الوزارة تحتاج إلى أن تكون لديها قاعدة بيانات توضح فيه اختلافات الكادر البشري لديها من حيث التدريب.

٥- تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوى المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية (ياغي ١٩٩٣)، وهنا يرى الباحث أن على المخطط للتدريب أن يعد ذلك مع الدارة العامة للموارد البشرية في الوزارة وفق قاعدة البيانات ان وجدت.

٦- تحليل المناخ التنظيمي: لقد أكد كل من ماجي وتايلر أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دوراً مهماً في تحديد الاحتياجات التدريبية. ويقولان إن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية

للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية- الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة (Meghee 1964) وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوى والتظلمات.

٧- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير (ياغي ١٩٩٣). ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي (السلمي ٢٠٠١)

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمه.

تحديد أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية (عبدالباقي ٢٠٠٢) :

١- من حيث الزمن: ويشمل: أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

٢- من حيث المكان: ويشمل: أ- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

٣- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات ب- تدريب

المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية.

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

أولاً: التدريب من حيث الزمان: وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى :

١- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلحياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

- التدريب التمهيدي والتوجيهي: وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهها عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتنيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة (Craig 1976).

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيراً مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف (Niaz 1969)

ب- التدريب أثناء الخدمة: ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم)

والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجر في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً جداً وضرورياً لأسباب عدة من أهمها (ياغي ١٩٩٣):

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقلياً أو فكرياً وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)

- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.
ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من:

- التدريب على العمل: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين (Edgar 1973).
- التدريب خارج العمل: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق إثنائها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.
ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية (ياغي، ١٩٩٣: ١٠٤):

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتاريا
 - برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات
 - برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
 - برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا
- ثانيا: التدريب من حيث المكان:
والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

١- التدريب داخل المنظمة: ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة (السلمي ٢٠٠١)

٢- التدريب خارج المنظمة: وقد تم الحديث عنه سابقا، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكانا تتركز فيه الخبرات والمهارات. وبحسب علم الباحث أن التدريب خارج المنظمة له فوائد كثيرة لدى المتدرب ويحقق أهداف التدريب بشكل عام.

ثالثا: من حيث أهداف التدريب: هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

- ١- التدريب لتجديد المعلومات: حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.
- ٢- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

٣- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المدبرون والموظفون في أداء أعمالهم (السلمي ٢٠٠١)

وهناك معلومات لدى الباحث ان وزارة الخدمة المدنية سوف تسن قوانين للترقية في كافة قطاعاته لدوله منها أن يجتاز الافراد عدة دورات لكي يتم ترقيتهم مستقبلا.

- تصميم البرامج التدريبية

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه في تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال اتباع هذه الأساليب حتى تتمكن المنظمات تحسين أداء موظفيها وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية (عبدالباقي ٢٠٠٢) :

١- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي (Tracy 1971) :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟
- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة او في برنامج تدريبي خاص؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداء من الشخص الذي لم يدرّب في هذا المجال؟
- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة - هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الاستفادة منها؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟
- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟
- - ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

٢- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي (ياغي ١٩٩٣)

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
 - أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
 - تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
 - تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.
- ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

٣- اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين (Social SecurityAdministration.Training Aids Washington, ١٩٧٠ : ١).

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل اقلام السبوره، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو التدريب عن بعد(أن لاين).

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يجبل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي (زلاطيمو ١٤٠١) :

● الاعترافات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.

● اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.

● اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون : فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة

● اعتبارات تتعلق بالمدرّب : ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرّب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرّب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.

● الاعترافات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

٤- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

٥- اختيار المتدربين :

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي (الدوري ١٩٧٦)

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير

٦- اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين (عبدالباقي ٢٠٠٢).
المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

١- أساليب إخبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة

٢- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

٣- أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

- ١- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات
 - ٢- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.
 - ٣- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها.
- ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب (السلمي ٢٠٠١)

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي
- مدى ملاءمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع ميزانية التدريب
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة)

تقويم البرامج التدريبية:

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى (سليمان ١٩٨٢) :

- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
 - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
 - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس
- والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة (ياغي ١٩٩٣)
- ويعرف تريسي التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة (Tracy 1971).

ويعرفه نياز بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة (Niaz 1969)

ويعزي الباحث ان هناك تقدم في الإطار الشامل لتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية الى اتباع هذه الأساليب التي سوف تتوصل اليها هذه الدراسة اذ يمكن للمنظمات تحسين الأداء بتلك الأساليب

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلي التدريب احتياجات المنظمة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟

فوائد التدريب الإداري:

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب الإداري على تنميتها لدى الفرد (السلمي ١٩٧٤) :

١- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

٢- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت

● المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

٣- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- تنمية الروح الجماعية للعمل
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة

ويرى عبد الباقي (٢٠٠٢) أنه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة هو إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة (عبد الباقي ٢٠٠٢).

تعقيب

ومما ذكر سابقاً نستطيع القول أنه عن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة ويتأثر عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية الموارد البشرية بصفة مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، فالتدريب يقدم معرفة جديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات، ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الأفكار ويغير السلوك.

نتائج الدراسة:

يتناول هذا الجزء عرضاً لنتائج الدراسة وتفسيرها وتحليلها في ضوء الواقع والدراسات السابقة في هذا المجال، كما أن النتائج التي توصلت إليها الدراسة كشفت عن مدى الإدراك الواعي والإيجابي لدى

القيادات الإدارية في الوزارة بأهمية الأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية وفق التدريب وتطوير السياسات المتبعة لإدارة الموارد البشرية في الوزارة.

ويمكن القول إن سياسات تنمية الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لتنمية الموارد البشرية، إنما تعني صياغة سياسات رئيسة تتعلق باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، والتي تتطلب وجود إدارة فاعلة، تعمل على ترجمة تلك السياسات إلى ممارسات عملية.

١- تبين أن أهم العوامل الفعلية لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المشمولين في الدارسة هي المواظبة على تدريب ورفع كفاءة المتدربين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب وهذا ما اتفقت عليه معظم الدراسات.

٢- حيث يرى الذكور أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم.

٣- وفيما يتعلق بالعمر للمشمولين في المقابلة جاءت في متوسطات إجابات المتدربين في كل مره لصالح الفئات العمرية الأقل وقد يعزى ذلك إلى أن الفئات الأقل عمرا لديهم اهتمامات أكبر بعملية التدريب حيث أنهم بحاجة أكبر لتطوير مهاراتهم في العمل.

٤- تبين ان استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة التعليم العالي.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصل الباحث إلى التوصيات التالية:

- ضرورة زيادة الاهتمام بالأساليب الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتأكيدده بشكل متكامل يساعد الوزارة ويمكنها من التأقلم مع بيئاتها الداخلية والخارجية والتي تفرض عليها التحديث والإبداع في تقديم خدماتها وتحسين مستويات الأداء المؤسسي فيها

- ضرورة توفير الدعم المالي والمادي والمعرفي في سبيل إنجاح جهود وأعمال التدريب وكذلك زيادة قدرة الوزارة على الاستفادة من المؤهلات العلمية والخبرات العملية للموارد البشرية الموجودة فيها.
- عقد المزيد من الدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات والاطلاع على تجارب العديد من الدول والمنظمات المتمرسمة في هذا المجال سواء كانت عامة أم خاصة.

المراجع:

باللغة العربية

- (١) الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (٢٠٠٦). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- قسم الإدارة العامة . جامعة القاهرة.
- (٢) الحراشنة، محمد و الهيتي، صلاح ،(٢٠٠٦).أثر التمكين الإداري و الدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية .دراسات العلوم الإدارية،(2)33، 240-266.
- (٣) ملحم، سليم،(٢٠٠٦).التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط١)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (٤) عبدالياقي، صلاح الدين(٢٠٠٢).الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،ط١، القاهرة
- (٥) رحاب شبير، واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة وسبل تطويره، رسالة ماجستير، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة ، ٢٠٠٤ م
- (٦) الخولاني، محمد عبد الولي مسعد(2005م) " أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية: دراسة تطبيقية بالجهاز الإداري للدولة - الجمهورية اليمنية" ، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة النيلين، الخرطوم .
- (٧) الصمادي، أسامه عاطف، (2007م) " تحديد الاحتياجات التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية لشركة لمجموعة البابطين - دراسة استطلاعيه، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحوث، جامعة العلوم التكنولوجيا.
- (٨) حميد، صالح حسن (2011م)، أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية في ديوان عام وزارة النفط والمعادن بالجمهورية اليمنية رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، كلية العلوم المالي، صنعاء.

- ٩) محمد، مختار إسماعيل(2011م)، واقع التدريب في المؤسسات الصحية في ضوء مفهوم تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة عمران، كلية التجارة والاقتصاد.
- ١٠) حافظ، محمد عبده(2011م)، "إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، القاهرة: الدار الفجر للنشر والتوزيع.
- ١١) عقيلي، عمرو صفي(2005م)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بُعد استراتيجي"، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٢) برونوطي، سعيد نائف(2001م)، "إدارة الموارد البشرية" إدارة الأفراد"، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٣) عباس، سهيلة محمد وعلي حسين علي(2000م)، "إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- ١٤) عبد الوهاب، سمير محمد، البرادعي، ليلي مصطفى(2006م)، "إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة: مركز الدراسات والاستشارات - الإدارة العامة.
- ١٥) ابو شيخه، نادر أحمد (2000م)، "إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية"، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ١٦) الهيتي خالد عبد الرحيم (2000 "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- ١٧) الكبيسي عامر خضير(2005م)، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية"، القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- ١٨) التويجري، محمد إبراهيم، البرعي، محمد عبد الله (1993م)، معجم المصطلحات الإدارية، الرياض: ط (١)، مكتبة العبيكان.
- ١٩) حمود، خضير كاظم، الخرشه، ياسين كاسب(2007م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة.
- ٢٠) نايف، أسماء رشاد، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية(الأهلية)، ورقة عمل للملتقى الدولي حول "الإبداع والتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، لفترة ١٨ - ١٩ مايو ٢٠١١م، جامعة حلب، ص ١١.
- ٢١) مرسي، نبيل محمد(2006م)، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.

- ٢٢) العجمي، محمد حسنين(2008م)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،
- ٢٣) خليل، نبيل سعد(2015م)، التعليم والتنمية (في جمهورية الصين الشعبية التجربة والدروس المستفادة)، الإسكندرية: ط (١)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- ٢٤) المؤتمر السنوي الأول للتنمية الإدارية في الوطن العربي، المنعقد بالسعودية - بالتعاون بين المنظمة العربية للعلوم الإدارية ومعهد الإدارة العامة بالسعودية من ١٦ - ١٩ ديسمبر ١٩٧٨م.
- ٢٥) توفيق عبد الرحمن(1994م)، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارية.
- ٢٦) اللوزي، موسى(2000م)، التنمية الإدارية" المفاهيم الأسس، التنبقات، عمان: ط(١)، دار وائل لنشر والتوزيع،.
- ٢٧) إبراهيم احمد السيد إبراهيم: التعليم والتنمية البشرية (خبرات عالمية)، الإسكندرية: دار الوفاء للنشر والطباعة،
- ٢٨) قدي، لألاء عبد المجيد(2004م)، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر.
- ٢٩) علي غريبي وآخرون، (2002م)، تنمية الموارد البشرية، قسنطينة(الجزائر)، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٠) سلطان، محمد سعيد انور(2003م)، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار لجامعية الجديدة للنشر والتوزيع.
- ٣١) السلمي، علي(2001م)، إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٢) شاويش، مصطفى(2000م)، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- ٣٣) عبد الوهاب، علي (١٩٨١). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٣٤) العبد، جعفر (١٩٦٩). القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث.

- ٣٥) الدوري، حسين (١٩٧٦). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة.
- ٣٦) أبو سن، أحمد (١٩٨١). الإدارة في الإسلام، دبي: المطبعة العصرية.
- ٣٧) كلودس، جورج الابن (١٩٧٢)، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي.
- ٣٨) فهمي، محمد(١٩٨١).مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ٣٩) السلمي، علي وارسلان، ساطع(١٩٧٤).تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد ١٦٣.
- ٤٠) عصفور، محمد شاكر (١٩٧٣). أصول التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق، ص: ١٠٥.
- ٤١) حنوش، زكي (١٩٨٠). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٤٢) هاشم، زكي محمود (١٩٧٢).الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة: دار المعارف بمصر.
- ٤٣) زلاطيمو، فاروق(١٤٠١هـ). اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين ٢١-٢٤ جمادى الثانية.
- ٤٤) سليمان، حنفي(١٩٨٢).إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصرية

اللغة الإنجليزية:

- 45) Eary Desster: "**Human Resources Management**, "4th Edition, (New Jersey: Prentice Hall, 2003) p. 12.
- 46) I vancevich, M., John Human **Research Management** (N.Y.: McGrow – Hill Irwinm,(2001).
- 47) George, Odiorne(1970). **Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training** , London:The Macmillan Company, Pp:101-106.
- 48) Johnson ,R(1976). **Organization And Management Training** , 2nd Ed,N.Y:Mcgraw-Hill Book Co.P:2
- 49) Bennis,W.C(1966).Training Requirements For Organization Of The Future .**Training And Development Journal**, London,20(7),Pp:22.

- 50) Mowitze, Robert(1973). The design and implementation of pennsylvanias' institute administration. Pennsylvania state university, p:16
- 51) Mcghee,W.And Thayer,R(1964). **Training In Business And Industry** . New York:Wiley,P:31
- 52) Craig, Robert(1976). **Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development**. New York.Mcgraw-Hill Book Company,P:7-15
- 53) Niaz, Mohammad(1969).Training Programs For Various Categories Of Civil Servants.Brussels :**International Institute Of Administrative Science**,P:21
- 54) Edgar F.Huse And Jamesl L.Bowditch(1973).**Behavior In Organizations: A System Approach To Managing**-Mass, Addison-Wesley Publishing Company,Inc,P:231
- 55) Ying. Zhu, "Responding to Challenges of Globalization: Human Resource Development in Japan", **Journal of world business**, Vol. (39) No.(4) .2004,pp 337-348
- 56) Chris Brewster , " European Perspectives on Human Resource Management ", **Human Resource Management Review**, Vol.14, No. 4, Dec. 2004, p.368.
- 57) French Werdell C.,"**Hunan Resources Management**" (New York: Houghton Mifflin Company, 1992) pp. 26-28.
- 58) Tracy, W(1971).**Designing Training And Development Systems**. New York, American Management Association,P:86-92

المواقع الالكترونية:

٥٩) احمد الكري: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، موسوعة الاسلام والتنمية، متاح على

الرابط التالي/

، تاريخ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/photos/1238121312> الدخول ٢٠٢١/٨/٤م.