

## الوحدة الاولى : مقدمة في تطوير الموارد البشرية

وان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يكون من خلال تنميتها اعتمادا على جانبين أساسيين هما:

**الجانب الاقتصادي:** بهدف تحسين النواحي المادية ورفع مستوى المعيشة.

**الجانب الاجتماعي:** بهدف رفع الوعي لجعل الأفراد قادرين على الإسهام في عملية التنمية الشاملة للمجتمع .

والتدريب لا يقتصر فقط على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة فهو يشمل على:

- زيادة الرغبة لدى المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل.
- زيادة خبرة المدراء والمشرفين والأفراد وصلقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسؤولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتطوير.
- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق الأهداف للشركة التي يعملون بها.

ونعرض فيما يلي لاهم فوائد تدريب الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات :

١. زيادة الإنتاج و من ثم زيادة المبيعات و الأرباح.
٢. رفع معنويات والكفاءة الإنتاجية للعاملين بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة .
٣. تخفيض التكاليف و الرقابة وإصابات العمل .
٤. تحسين الجودة و طرق العمل والاتصال وتبسيط إجراءات العمل.
٥. سد العجز في القوى العاملة وتوفير المهارات والتخصصات المطلوبة .
٦. تخفيض نسبة حوادث العمل و توفير بيئة آمنة .
٧. توفير المهارات اللازمة للنقل والترقى .
٨. تنمية المهارات البشرية للعاملين من خلال مساعدتهم على تعلم معلومات وسلوكيات معينة من شأنها أن تساهم بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المنظمة.
٩. تنمية القدرات والمهارات الفنية للموارد البشرية .
١٠. تطوير القدرات الإدارية والمالية للمنظمات .
١١. تعزيز روح الفريق بين العاملين والعمل الجماعي .

## علاقة مفهوم التدريب بمفاهيم التعليم والتطوير والتنمية الإدارية والتعلم

يوجد فرق بين مفهوم التدريب وكلا من مفهوم التعليم والتطوير والتنمية الإدارية كما يلي :

**التعليم:** هو تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.

**التدريب:** يهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والمواقف (أو الاتجاهات) لهذا الموظف لكي يؤدي مهامه بشكل أفضل وبفعالية أكبر .

و يعتبر التدريب « Training » من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية والمقبلة للعاملين ، وهو عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، ويختلف التدريب عن التعليم في أن التدريب يركز على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم « Education » عن زيادة في المعارف التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد أى معارف عامة .

**التطوير:** يشمل التدريب على الوظيفة الحالية إضافة إلى تأهيل الموظف أو إعداده للقيام بمهام أكبر وأوسع .

**يتضمن مفهوم التنمية الإدارية:** مجموعة الأنشطة المتعلقة بزيادة قدرات العاملين (وخاصة فئة المديرين) من أجل إدارة المنظمة بكفاءة عالية وضمن استمرار نموها. ويختلف مفهوم التنمية الإدارية عن التدريب من ناحيتين.

## أسباب تزايد الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات في

### الوقت الحالي:

ومن هذه العوامل ما يلي:

- ❖ ظهور الثورة الصناعية وكبر حجم المنظمات .
- ❖ تزايد الأعباء الناتجة عن ضعف الكفاءة وما ينتج عنها من تبديد الموارد وفقدان مزايا تنافسية والاضرار بسمعة المنظمة في الاسواق .
- ❖ اتساع دور وتأثير النقابات العمالية .
- ❖ تزايد حدة المنافسة بين المنظمات لاستقطاب وتعيين المواهب والكفاءات والخبرات بها .
- ❖ تسارع الاكتشافات العلمية والتقنية وضرورة التكيف والمواكبة معها .
- ❖ العولمة والانتشار عالميا في كافة انحاء العالم واصبحت الشركات عالمية النشاط والانتاج .
- ❖ الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .
- ❖ تطور دور ومبادئ إدارة الموارد البشرية وظهور اساليب واستراتيجيات ومداخل جديدة في ادارة وتحفيز وقيادة الموارد البشرية في المنظمات .

### التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية :

- عولمة الأسواق و تقنيات الاتصالات و المعلومات.
- ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات .
- تزايد التنوع في الموارد البشرية والتغيرات الديموغرافية .
- تداخل الثقافات والنظم الاجتماعية مما يعني تغييراً كبيراً في الفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية .
- ظهور بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول والديناميكية .
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفعالية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل، والحاجة الى التعليم المستمر طويل المدى .
- ندرة المهارات والكفاءات.
- تزايد المنافسة العالمية ، مما يعني احتمال تزايد الصراعات و المنازعات .
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين ، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

## نموذج السلوك الوظيفي للفرد

### الوحدة الثانية العوامل المؤثرة في سلوك الموظف

السلوك الوظيفي للفرد عملية معقدة وتتأثر بمتغيرات عديدة ، وهناك مجموعة من العوامل التي تشكل أو تؤثر في السلوك الوظيفي للفرد ومن ثم في مستوى ادائه ، وعلى مدى فعالية برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات ، وتشمل العوامل التالية :

#### عوامل شخصية : وتشمل :

- العوامل الوراثية : وتتمثل في القدرات الجسمانية والكامنة .
- عوامل التشكيل: مثل الوالدين والحياة المدرسية والجامعية والمجتمع والثقافة والنوع والعقيدة
- عوامل مرتبطة بالعمر : مثل مستوى الخبرة وتغير الفوائد او المزايا المتوقعة والقيم .
- اتجاهات ومشاعر وعواطف الموظف تؤثر في سلوكه وادائه .
- المعارف والقدرات والمهارات للموظف .

#### المخرجات : تتمثل في :

١. حالات النجاح او الفشل الوظيفي في الحياة الوظيفية للفرد .
٢. تحقيق الطموح الوظيفي المخطط له او المستهدف الوصول اليه .

#### التغذية العكسية او المرتدة :

- تفيد في تطوير او تعديل الحياة الوظيفية للفرد ومستوى ادائه .

### أنماط السلوك الوظيفي للفرد

السلوك المثالي (المساعد): يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة وهو افضل انواع السلوك

السلوك المحايد : لا يؤثر سلباً أو إيجاباً على أهداف المنظمة وهذا النوع أسوأ أنواع السلوك لصعوبة تعديله

السلوك المتردد: يؤثر مستوى القلق لديه على اداء العمل المطلوب منه وتحقيق الاهداف .

السلوك التخطيبي: يشكل الفرد شخصيته وسلوكه كيفما تريده الإدارة.

### أنماط الموارد البشرية في بيئة العمل

#### الموظف الجديد:

يمتاز بالخبرة البسيطة في شؤون العمل و لا دراية له بكيفية إجراء الأعمال، لحدائه عهدة بالعمل في المنظمة

**طريقة التعامل معه :** تقديم الفرص المناسبة له لكي يكتسب الخبرات الجيدة في مجال العمل وذلك من خلال وضع برنامج له لزيارة الموظفين الأكثر خبرة من زملاءه القدامى في العمل والوقوف على مجريات القيام بالعمل إضافة لذلك متابعته و تحذيره من الأخطاء و يمكن تشجيعه بإلحاقه في دورات تطوير و رفع الكفايات المهنية.

## نظريات التدريب

النظريات العقلية أو المعرفة الإدراكية: تقوم هذه النظريات على أساس أن التعلم عملية عقلية داخلية.

نظريات تعليم الكبار: تستند هذه النظريات على أساس أن الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة مثل النضوج والخبرة والكفاءة.

### المهارات

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح ، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وهكذا .

وقسموا المهارات إلى أربعة أقسام :

١. **مهارات حل المشكلات** : تتضمن تعريف المشكلات وصياغة وتقييم البدائل والحلول بالمقارنة بين الخسائر والأرباح .
٢. **مهارات الاتصال** : تتضمن القدرة على التحدث بطلاقة والإنصات الجيد ، وإعطاء تعليمات واضحة والتواصل بالطرق المناسبة للحالة ونمط المستمعين .
٣. **الجدارات الشخصية وأخلاقيات العمل**: الجدارات الشخصية مهمة لأداء العمل وتتضمن تقدير الذات ، والإدارة الذاتية ، وتحمل المسؤولية ، والتحفيز الذاتي .
٤. **التفاعل الشخصي ومهارات فرق العمل** : هذه المهارة مهمة للتفاوض مع الآخرين والمشاركة في لعب الأدوار كعضو في الفريق ، وكذلك فض النزاعات وإدارة الخلافات بنضج وذكاء.

### الخبرات

هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين ) ، وهذه الخبرات المستنتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة.

### الاتجاهات

هي رغبات وميول الفرد تجاه عمله وموضوع التدريب ، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينة ، وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عاده فكريه ( سلبيه أو ايجابيه) تجاهها .

## الوحدة الثالثة التعلم وتنمية الموارد البشرية

وهناك ثلاثة مبادئ تدعم التعلم القائم على الاقتران هي :

التقارب: الأشياء التي يتم تجربتها تصبح مرتبطة مع بعضها.

قانون الأثر: السلوك المتبوع بنتائج مرضية هو الأكثر قابلية للتكرار.

الممارسة ( او التدريب ) : تكرر الأحداث مع بعضها يزيد من قوة اقترانها.

ويمكن زيادة فعالية تدريب الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على مبادئ التعلم السابقة من خلال ثلاثة مبادئ أساسية هي

:

- تحليل المهمة: أي تحليل مهمة إلى مجموعة من عناصرها المميزة.
- تحليل إنجاز عناصر المهمة: إنجاز كل عنصر على نحو كامل قبل إنجاز المهمة الكلية على نحو صحيح.
- \* تسلسل المهمة: ترتيب عملية التعلم بحيث يتم تعلم كل عنصر من عناصر المهمة بالترتيب المناسب قبل الشروع بالمهمة ككل.

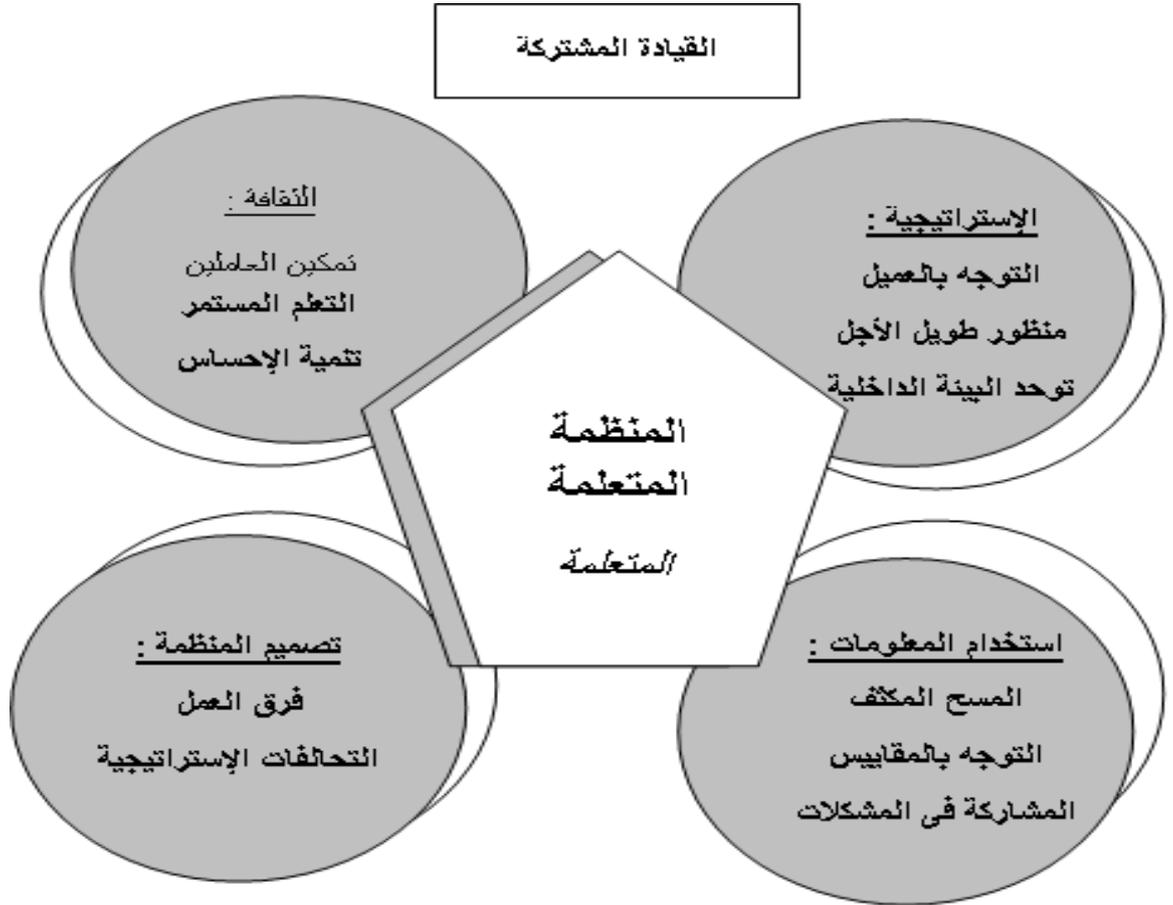
هناك نوعان من التعلم التنظيمي هما :

التعلم المتكيف Adaptive Learning.

تتبنى المنظمات في الوقت الراهن فلسفة التعلم المتكيف والذي يعبر عن المواكبة والمسايرة، غير أن التكيف والمواكبة تمثلان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم، المنظمات في حاجة إلى التركيز على التعلم الخلاق أو استخدام دائرة مزدوجة من نمط التعلم الخلاق والمتكيف معاً.

التعلم الخلاق Creative Generative learning.

يؤكد التعلم الخلاق على التجريب المستمر وإرجاع الأثر في عملية اختبار مستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات والحلول ويتطلب : تفكير نظامي ، رؤية مشتركة، البراعة والتمكن الشخصي ، فرق التعلم، التوتر الخلاق (التمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الحالي).



## الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة

### أنماط القيادة في منظمات التعلم المستمر

- القائد المشوش : و يبحث عن أدوار لا تتطلب قيادة أو إدارة ويتسم بان درجة التحدي والمساندة منخفضة .
- القائد المتعاطف : لا يساعد علي التحفيز أو خلق مناخ التعلم ويتسم بان درجة التحدي منخفضة والمساندة عالية .
- القائد كثير الطلب : يطلب أكثر مما يعطي و طلباته كثيرة ودعمه ومساندته قليلة ويتسم بان درجة التحدي عالية والمساندة منخفضة

✚ **القائد المنشط للابتكار** : هو ليس مجرد قائد أو مدير بل منشط للابتكار لمروسيه ويمارس مهاراته السلوكية مع المحيطين به ويتسم بان درجة التحدى والمساندة عالية .

**وفيما يلي أهم الأنماط والأساليب والاتجاهات الحديثة في التحفيز :**

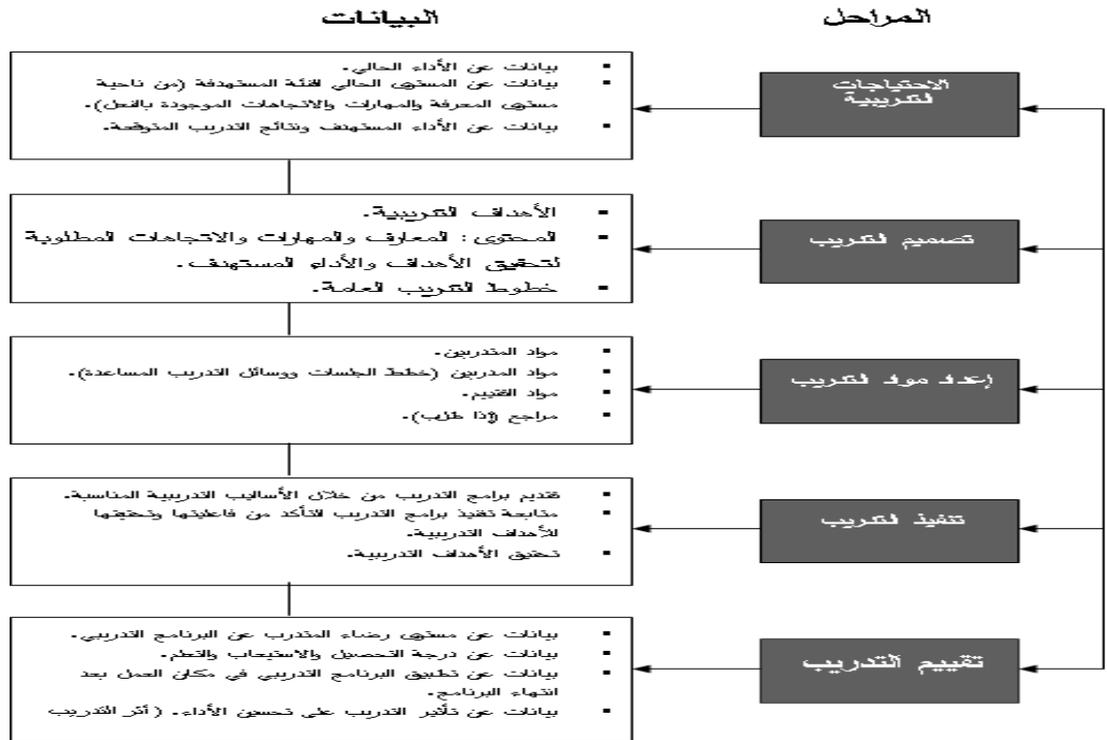
- أ- **توسعة أو تكبير العمل ( Job enlargement )** : إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي ( أي بمستوى الواجبات التي يقوم بها الموظف بها حالياً ) للعامل ، وذلك بهدف التنوع في العمل ، وتخفيف روح الملل والسأم والروتين لديه ، وزيادة رغبته في العمل .
- ب- **إثراء العمل أو الوظيفة ( Job enrichment )** : هو انجازات كثيرة ذات مستوى عال في العمل ، ويشمل المسؤولية الوظيفية والتميز والنمو والتقدم والتعلم والانجاز .
- ت- **التناوب أو التدوير الوظيفي ( Job rotation )** : تحريك الموظف من وظيفة لأخرى وزيادة عدد مهام الفرد دون زيادة في تعقيد الوظائف .

## الوحدة الرابعة تقييم احتياجات تنمية الموارد البشرية

### مفهوم واهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

يبدأ تخطيط التدريب وتنظيمه بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بالتقييم، الذي يوضح إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات المحددة.

ويمكن القول بأن تحديد الاحتياجات هو الخطوة الأولى والرئيسة في العملية التدريبية.



**الحاجة إلى التدريب على مستوى الأفراد:** الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات المتوقعة من الموظف وبين المستوى الفعلي الذي يمارسه هذا الموظف.

**{ إنجاز العمل (الأداء المثالي) - الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي }**

### **الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية**

- ✚ **المدرّب ومصمّم البرامج التدريبية:** وينحصر دوره في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية.
- ✚ **اللجنة الاستشارية لتنمية الموارد البشرية:** تتألف هذه اللجنة من أعضاء يمثلون كافة أقسام المنظمة وهو ما يكفل الحصول على وجهات نظر متنوعة فيما يتعلق باحتياجات تنمية الموارد البشرية .

على الرغم من أهمية تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية فإن العديد من المنظمات لا تقوم بها كما يجب و السبب في ذلك يرجع للأسباب التالية :

- صعوبة عملية تحديد الاحتياجات فضلاً عن حاجتها للكثير من الوقت .
  - عدم الالتزام بأسس البحث العلمي السليم في إتمام عملية تحديد وتقييم الاحتياجات .
  - وضع افتراض خاطئ مفاده أن تحديد الاحتياجات أمر غير ضروري بسبب توافر المعلومات التي تحدد مسبقاً ماهية احتياجات المنظمة .
  - عدم توافر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لعملية تحديد وتقييم الاحتياجات .
- الوحدة الخامسة فعالية تصميم برامج تنمية الموارد البشرية**
- الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها عملية تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية**
- تعد مرحلة تصميم البرامج التدريبية المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية والتي تحتوى على تحديد الاهداف التدريبية والمحتوى التدريبي والخطوط العامة للتدريب
- **وتتضمن عملية تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية الانشطة التالية :**
  - ١. وضع اهداف البرنامج التدريبي .
  - ٢. اختيار المدرب الكفاء ذو الخبرة العالية .
  - ٣. وضع خطة العمل بالبرنامج التدريبي وهي بمثابة دليل للمدرّب .
  - ٤. اختيار تقنيات وطرائق تقديم البرنامج التدريبي .
  - ٥. تحضير المواد التدريبية. وتشمل الاعلانات عن البرنامج ومحتواة والكتيبات
  - ٦. وضع جدول زمني للبرنامج. لضمان حضور كافة المشتركين المدربين والمتدربين وتركيز انتباههم على مهمة التعلم.

### **دور اخصائى تدريب وتنمية الموارد البشرية عند تصميم برامج تنمية الموارد البشرية**

- توفير الموارد اللازمة لتصميم البرنامج التدريبي.
- تحديد مصادر التعليم الداخلية والخارجية.
- توفير الدعم الفردي والمعلومات المرتدة.
- ان يكونوا قدوة للآخرين في سعيهم لاكتساب المعارف والمهارات والقدرات الاساسية.
- تطوير عمليات تعليمية مناسبة تأخذ في الحسبان انماط التعلم الفردية، وتباين القدرات ، و ظروف العمل والحياة.
- تحديد انواع ومستويات المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها الموظفون للحصول على اعلى مستويات الاداء.
- تهيئة الهياكل التنظيمية والظروف الملائمة، والمناخ التنظيمي الملائم للعملية التعليمية. والتسهيل لمساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعلم والأهداف الخاصة بكل منهم .
- المراجعة للتأكد من صحة توصيف الوظائف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية .
- التنفيذ لإدارة البرنامج التدريبي .

- دور الاستشارة لتقديم النصيحة للمديرين التنفيذيين عن إمكانية مساعدة التدريب في رفع مستوى أداء العاملين .
- دور الخدمة لإمداد الإدارة بتقارير دورية عن الأنشطة التدريبية التي تمت في المنظمة .

## مبادئ التدريب

**مبدأ المشاركة :** التدريب منظومة ليست مهمة فرد واحد بل مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب ، ومشاركتهم مع المدرب في تحقيق أهداف المنهج التدريبي أو لتطوير أفكارهم وآرائهم من خلال حوار متبادل ومناقشات بناءة . ويتم تدريب الأفراد على المشاركة في فرق لحل المشكلات .

**مبدأ الاحترام :** الواسع والشامل لكل ما يؤثر ويتأثر بالعمل التدريبي من قيادات عليا إلى مسئولين بجهاز التدريب إلى مشاركين ومشاركات . ويجب أن يكون الاحترام داخل قاعة التدريب وخارجها ، وداخل إدارة التدريب وخارجها لأن مهنة التدريب مهنة راقية ترقى بأصحابها وطلابها . فالتدريب مهنة محترمة ، تشرف من يعمل بها ، شريطة أن يعطيها ما تستحق .

**مبدأ الممارسة :** تعنى أداء الدور الريادي والقيادي الحركي والنشط للعملية التدريبية ، فمشرف التدريب أو المسئول الإداري عن العملية التدريبية يمكنه أن يصنع من مهنته شيء قيم يضيف قيمة كبيرة للمنظمة . ولا شك إن الممارسة هي التي ستشكل الخبرة والاحترافية في الأداء ، وستعطي المبرر للتجويد والتحسين والتطوير المستمر .

**مبدأ الالتزام والمسئولية التضامنية :** يكون كل مسئول تدريب ورئيس عمل وموظف مسئول مسئولية تضامنية عن نجاح خطة التدريب المعدة مسبقا ، ووفاء كل طرف بالتزاماته تجاه الخطة .

**مبدأ المصداقية :** هي صمام الأمان لنجاح العملية التدريبية ، فالالتزام هيئة التدريب بما تقوله وتحدث به في نطاق وحدود الإمكانيات لدليل وبرهان صدق على جودة التدريب وجودة ما يقدمه ، فتطابق الممارسات والأفعال مع الأقوال من شأنه أن يبني جسوراً متينة من الثقة في التدريب .

## الوحدة السادسة تطبيق برامج تنمية الموارد البشرية

### أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية

أ- تقسيم من حيث الأفراد المتدربين: ويتضمن نوعين من التدريب هما:

١- تدريب فردي: يشمل الفرد.

٢- تدريب جماعي: يشمل مجموعة من الأفراد.

ب- تقسيم التدريب من حيث مكان التدريب: ويتضمن :

١- تدريب في مكان العمل أو أثناء العمل **On – the job training**.

٢- تدريب خارج مكان العمل **Off – the job training**.

**أسلوب التجارب أو المحاكاة (Simulation)** يقوم المتدرب هنا بالتدرب على الأجهزة والمعدات وكأنه في ظروف اقرب ما تكون إلى ظروف العمل الحقيقية. فمثلاً جزء من تدريب الطيارين يتم داخل غرفة تحتوي على نفس أجهزة التي تكون على متن الطائرة . ويقوم الطيارون بدراسة هذه الأجهزة و التدرب على استعمالها قبل انتقالهم إلى التدريب الفعلي على قيادة الطائرة بالجو . وهذا الأسلوب مفيد جداً كبديل للتدريب أثناء العمل (**On The Job Training**) إذا كانت الأخطاء المرتكبة مكلفة وخطرة جداً.

**يناسب أسلوب المحاضرات البرامج التدريبية قصيرة المدى**

المقارنة	التدريب داخل العمل	التدريب خارج العمل
المزايا	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا توجد حاجة لتجهيزات.</li> <li>- لا توجد حاجة لمدرسين.</li> <li>- بيئة مناسبة للتدريب .</li> <li>- التدريب جزء من العمل.</li> <li>- علاقات عمل مبكرة .</li> <li>- التحكم في التعلم .</li> <li>- انخفاض التكلفة .</li> <li>- سهولة نقل أثر التدريب .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- البعد عن ضغط العمل.</li> <li>- وقت كاف للتدريب .</li> <li>- سهولة الكشف عن مشكلات التدريب .</li> <li>- بيئة مرحية تساعد على التعلم</li> <li>- اهتمام المتدربين .</li> <li>- تبادل الخبرات .</li> <li>- تنمية المعنويات والحوافز.</li> </ul>
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إمكانية تعطل الأجهزة .</li> <li>- عدم خبرة المشرفين كمدرسين</li> <li>- وقت غير كاف للتدريب .</li> <li>- إخراج المتدربين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتفاع تكلفة التجهيزات.</li> <li>- اغتراب المتدربين .</li> <li>- صعوبة نقل اثر التدريب.</li> <li>- مضيعة للوقت .</li> <li>- يتطلب نفقات سفر .</li> </ul>
الأساليب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاشراف المباشر .</li> <li>- الخبرات السابقة للقدامى .</li> <li>- التناوب الوظيفي .</li> <li>- المشاركة فى اللجان .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحاضرات .</li> <li>- الندوات والمؤتمرات .</li> <li>- المباريات الإدارية .</li> <li>- دراسات الحالات .</li> <li>- تمثيل الأدوار .</li> <li>- تدريب الحساسية .</li> </ul>

## يقسم التدريب وفقاً للجهة التي تشرف على التدريب إلى:

- (١) **تدريب مركزي:** يتم كل التدريب عن طريق جهة محددة واحدة .
- (٢) **تدريب غير مركزي:** يتم التدريب داخل الجهة نفسها أو إحدى جهات التدريب المتخصصة.

نوع التدريب	المزايا
<b>التدريب الفني:</b> يقدم داخل مكان العمل واثناء ساعات العمل بواسطة مشرفين متخصصين.	جودة اداء المهام . الاستمرار للحفاظ على المهارات المكتسبة . اجراء اختبار يعطي شهادة أو مؤهل.
<b>التدريب النوعي:</b> التدريب على مبادئ الجودة يتط . يتطلب الأدوات التقنية للتطوير ومدربين متخصصين .	علاج المشكلات الفردية على المدى الطويل . التحسين العملي المستمر . يصبح أسلوب حياة.
<b>التدريب المهاري:</b> اكتساب مهارات التفكير الخلاق وتعدد المهارات واللغات والمقابلات والبيع .	يستفيد منه جميع العاملين . معالجة العصبية والتعامل الجيد مع الجمهور . يحتاج إلى فرص للتدريب .
<b>التدريب المتخصص:</b> التعليم للحصول على شهادات في تخصص معين كالادارة مثلا .	يساعد على توفير المهارات الفردية . يحقق قيمة للفرد والمنظمة . اختيار انتقائي لأفضل الافراد لتوظيفهم مستقبلا في المنظمة ويحتاج إلى مجهود ووقت طويل .
<b>التدريب الوظيفي:</b> التعليم على وظائف المنظمة كالانتاج والتسويق ولا يحتاج إلى تفرغ كامل من المتدرب .	تحسين الاداء ونمو وظيفي أفضل ضرورة ارتباطه بتوظيف العاملين على المستوى التشغيلي . المنظمات يتمنون الأفضل .
<b>التدريب المتعلق بالأنشطة:</b> يتعلم الأفراد مهارات خاصة مثل القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام .	توافر وسائل فعالة لتماسك الفريق . التنسيق مع تدريبات ودراسات حالة إدارية متعلقة بالعمل .
<b>التدريب الإداري:</b> توفير الخبرة والمعرفة في مجالات واساليب ادارية	معرفة المشكلات التنظيمية الحقيقية والعمل على حلها . تأسيس قيم جديدة . تحقيق الاستفادة للطرفين .

## بعض القضايا النهائية المتعلقة بتطبيق برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

يجب على المديرين اثناء اتخاذ قرار تطبيق برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية التفكير في الأهداف التي سوف يتم تحقيقها ، والموارد المتوفرة وخصائص المتدرب وخبرته وتحضير بيئة ومكان مناسب للتدريب . وعلى الرغم من التوجه الواضح والقوي نحو الاستخدام التدريب المعتمد على التكنو لوجيا الا ان هذا قد لا يكون الحل الافضل في كافة المواقف التدريبية . وتقع مسؤولية تطبيق البرنامج التدريبي على المدرب

## الوحدة السابعة مفهوم واهداف تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية:

يقصد بمفهوم تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية قياس العائد من تدريب الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للمتدرب وتحسين انتاجيته . وتعد هذه المرحلة هي اخر مراحل العملية التدريبية للموارد البشرية .

### مراحل عملية تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية

المرحلة الاولى : تسبق تنفيذ البرنامج التدريبي : ويتم خلالها التأكد من سلامة وقدرة البرنامج على تحقيق اهدافه  
المرحلة الثانية : أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي : وتتم هذه المرحلة للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير في الاتجاه المخطط له والمستهدف .  
المرحلة الثالثة : ما بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي : وذلك للتأكد من تحقيق البرنامج التدريبي الذي تم اعداده لأهدافه التي صمم من اجلها . وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- ١) تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي بعد الانتهاء من تنفيذه .
- ٢) تقييم أثر التدريب ، وهو الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف أى برنامج تدريبي هو زيادة كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير فعالية المنظمة .

### اساليب تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية

#### ١- أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrik:

#### يعرض أربعة مستويات فى التقييم عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية هي :

- أ- رد فعل المتدربين المشاركين فى البرنامج التدريبي ومدى سعادتهم بالبرنامج بما فى ذلك المواد التعليمية بالبرنامج ، والمدرسين، و مكان التدريب والتسهيلات والاجهزة المتاحة، اسلوب التدريب وغيرها ، ويعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً فى انتظام واستمرار البرامج التدريبية ، والتعرف على رأى المشاركين عن البرنامج سواء بالرضا عن البرنامج أو عدم الرضا .
- ب- ما تعلمه المتدربين المشاركين فى البرنامج التدريبي سواء تعلم المبادئ والمعارف والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة فى البرنامج التدريبي . ويعد أكثر صعوبة من قياس رد فعل المشاركين فى البرنامج التدريبي ، ويمكن قياس معدلات التعلم من خلال منحنيات التعلم والمحاكاة لطبيعة العمل ومهارات التدريب .
- ج- تحسن وتطور سلوكيات واداء المتدربين المشاركين فى البرنامج التدريبي فى العمل بعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي .
- د- النتائج الايجابية للبرنامج التدريبي على المنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي وتحليل التغيرات التى تحدث على مستوى العمل او الوظيفة بوجه خاص والمنظمة بوجه عام .

#### ٢- أسلوب باركر Parker :

#### يقسم هذا الاسلوب تقييم المعلومات حول تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى أربع مجموعات كما يلي :

- أ- أداء الوظيفة : تحديد مدى تقدم العاملين فى العمل ومدى مساهمة البرنامج التدريبي فى تحسين وتطوير ادائهم فى العمل .
- ب- أداء مجموعة ما : تحديد تأثير البرنامج التدريبي على مجموعة ما من العاملين الذين لم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي من خلال زملائهم المشاركين فى البرنامج التدريبي .

ج- رضا المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي : تحديد مدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي عن البرنامج و محتوياته ، واساليب التدريب ، وما تعلموه.

د- المعارف والمعلومات المكتسبة من المشاركة في البرنامج التدريبي : تحديد نوعية الحقائق والمعارف والأساليب والمهارات التي اكتسبها وتعلمها المشاركون في البرنامج التدريبي .

### الأدوات المستخدمة في تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

#### ١- اسلوب الاستقصاء او الاستبيان:

مجموعة معيارية من الاسئلة الموضوعية لقياس الاراء والملاحظات المشاركين بالبرنامج التدريبي حول البرنامج . ويمتاز هذا الاسلوب بـ انخفاض التكاليف ، تنوع الخيارات او البدائل ويواجه هذا الاسلوب بمجموعة من الانتقادات او اوجه القصور منها: عدم دقة المعلومات المجمع ، نادرا ما يتم التحكم في معدل العائد.

#### - اسلوب المقابلات الشخصية :

هي محادثة تتم مع فرد او اكثر لتقييم آراءهم حول البرنامج التدريبي وجها لوجه .

وتمتاز بـ : المرونة ، فرصة التحقق والتوضيح ، إمكانية التعمق ، اتصال شخصي .

ومن عيوبها : تمثل تهديد وجها لوجه ، عمل مكثف، ضرورة الاستعانة بمقابلين مدربين ، ارتفاع ردود الأفعال والتفاعلية ، ارتفاع التكاليف.

### الوحدة الثامنة مفهوم واهداف التنشئة الاجتماعية

هي التهيئة المبدئية للموظفين الجدد **Orientation** ويقوم بها كل من : إدارة الموارد البشرية (من خلال تعريف الموظف ما عليه من واجبات وما له من حقوق وما على المنظمة من حقوق وواجبات ) ، والمشرف المباشر للموظف (ويقوم بتعريف الموظف مهام وواجبات وظيفته ويقدمه إلى رؤسائه وزملاءه في العمل) .

ويتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك من خلال تعريفه بمهامه ومسئولياته وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسائل عديدة منها: الكتب، والنشرات وأدلة العمل، وغيرها من الزيارات الميدانية.

#### اهداف التنشئة الاجتماعية:

#### تهدف البرامج التعريفية للموظفين الجدد إلى :

- ١ . تعريف الموظفين الجدد طبيعة ونظام العمل بالمنظمة .
- ٢ . تخفيض معدل دوران العمل أو تسرب العمالة وترك العمل .
- ٣ . تكوين انطباع إيجابي تجاه المنظمة ومن ثم البقاء فيها .
- ٤ . الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي لم يتم التطرق لها خلال فترة الاختيار.
- ٥ . بناء توقعات واقعية عن طبيعة الوظيفة التي سوف يلتحق بها.
- ٦ . إزالة الخوف والرغبة والقلق لدى الموظف الجديد .
- ٧ . التأكيد للموظفين الجدد على أهمية جودة الخدمة ورضا العملاء كميزة تنافسية للمنظمة .

## و من أهم البيانات التي يجب توفيرها للموظف الجديد هي:

- معلومات عامة عن المشروع.
- نظام العمل و نظام الحضور و الانصراف.
- الإجازات و الأعياد.
- الترفقيات و الحوافز.
- أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.
- ملابس العمل.
- الأجور و الاستحقاقات و العلاوات .
- السلوك في العمل .
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة.
- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.
- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.

## المفاهيم ذات الصلة بالتنشئة الاجتماعية

- تحتوى التنشئة الاجتماعية على خمسة انواع من التعلم هي :
- التعلم الشخصى : يعتمد على الخبرة المكتسبة للفرد من خلال عمله بالوظيفة والمنظمة ويشمل الدافعية ومعرفة الذات .
  - التعلم التمهيدي : اكتشاف الفرد لضرورة حصوله على التعلم وما هو مطلوب ان يتعلمه وممن يتعلم .
  - التعلم الوظيفى : تعلم كيفية اداء الوظيفة ويشمل المهارات والمعارف .
  - التعلم الجماعى : تعلم كيفية العمل في فريق او جماعة ويشمل القيم والادوار والصدقة داخل الفريق او الجماعة .
  - التعلم التنظيمى : الحصول على معلومات عن المنظمة تشمل الاهداف والقيم والسياسات التنظيمية .

ويرتبط بمفهوم التهيئة التنظيمية والاجتماعية بعض المفاهيم الاساسية منها ما يلى :

ويؤدى الاعتماد على مدركات الفرد فى تفسير الادوار التنظيمية الى المواقف الثلاثة التالية :

- زيادة عبء الدور عندما يدرك الموظف ان الدور الذي يقوم به اكبر مما يستطيع تحمله.
- صراع الدور عندما يستلم الموظف رسائل مختلفة من مديره او زملائه عن الاشياء التي يتوقع منه فعلها.
- غموض الدور عندما يشعر الموظف ان الدور غير واضح ويكون عادة نتيجة تولى منصب جديد.

## معايير الجماعة:

هي القواعد التنفيذية وعادة غير مكتوبة والتي يضعها اعضاء الجماعة للتأثير في السلوك او ضبطه ضمن جماعة وتعد جزء مهم من عملية التطبيع او التهيئة .

ويمكن للمنظمات أن تميز سلوك الموظف وفقا لثلاثة مستويات من الاهمية هي :

- ✚ السلوكيات الجوهرية: انماط السلوك الضرورية للحصول على العضوية في المنظمة.
- ✚ السلوكيات ذات الصلة: انماط السلوك المرغوبة وغير ضرورية.
- ✚ السلوكيات الهامشية: السلوكيات غير المهمة وغير الضرورية .

## خطوات ومراحل التنشئة الاجتماعية:

وتتكون مراحل التنشئة الاجتماعية من ثلاث مراحل طورها دانييل فيلدمان كما يلي :

### المرحلة الاولى: التهيئة الاجتماعية قبل انضمام الفرد للمنظمة او الدخول :

وفيها يشكل الفرد انطباعاً حول شكل العضوية في منظمة ما ويحصل على معلوماته حول تلك المنظمة من مصادر متعددة كالشائعات والحكايات والاعلانات ووسائل الاعلام و الانترنت وقد يعتمد الافراد خلال هذه المرحلة لاستكشاف مدى ملائمة مهاراتهم وقدراتهم واحتياجاتهم وقيمهم مع متطلبات المنظمة وتفضيلاتها وقد تؤثر هذه الاحكام على سلوكهم من حيث محاولتهم الانضمام للمنظمة وكيفية تفاعلهم مع الاعضاء فيها .

### المرحلة الثانية : مرحلة المواجهة عند الانضمام رسمياً للعمل بالمنظمة او التجربة :

في شكل عقد يوقعه الموظف أو مجرد قبوله لعرض التوظيف. وفي هذه المرحلة يقوم الفرد باستكشاف البيئة الحقيقية للمنظمة وقد يتم فيها تأكيد الموظف توقعاته الاولية التي وضعها أو رفضها مما يؤدي لبعض المفاجآت غير المرغوبة ويجب على الموظفين الجدد ان يتحكموا خلال هذه المرحلة في الصراع القائم بين اسلوب الحياة والعمل وان يعملوا على حل أية صراعات متعلقة بدورهم ضمن فريق العمل وان يعرفوا ادوارهم ويوضحوها وان يعتادوا على ديناميكيات جماعات العمل و الوظيفة .

### المرحلة الثالثة : مرحلة التغيير و الادراك بعد الانضمام للمنظمة او الاستقرار :

وهنا يقبل الموظفون الجدد بمعايير الجماعة وقيمها و يتقنون المهام التي يطلب منهم اداؤها ويتمكنون من العمل على حل أية صراعات وظيفية أو اجهاد في العمل. وسوف يشعر الموظفون الذين ينجحون في اتمام هذه المرحلة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية والاندماج الوظيفي ويتمكنون من اداء وظائفهم بصورة جماعية ومن ثم سوف يستمرون في العمل في المنظمة وعدم تركها .

## الاطراف ذات الصلة بالتنشئة الاجتماعية

اخصائى او مسؤولى تنمية الموارد البشرية:

يتمثل الدور الأساسي لهم فى تصميم برنامج تهيئة وتوجيه الموظفين الجدد والاشراف على تنظيمه وقد يشمل أيضاً اعداد المواد اللازمة مثل كتيبات العمل او الكتيبات الارشادية لمديري ورشات العمل .

والعمل على ايجاد حلول وتجنب المشكلات التي تواجه برنامج تهيئة وتوجيه الموظفين الجدد والمتمثلة في المشكلات التالية :

- أساليب الترهيب.
- المبالغة في الترويج للمنظمة.
- التركيز على التفاعل الرسمي من جانب واحد.
- الاهتمام الزائد بالأعمال الورقيه .
- تقديم كم هائل من المعلومات.
- عدم ارتباط المعلومات بالموضوع.

### الموظف الجديد:

يجب ان يلعب الموظف الجديد على الدور الأساسي في عمليه التهيئة والتوجيه بأن يكون متعلما فعالا ولديه الرغبة والاستعداد فى ذلك .

## الوحدة التاسعة مفهوم واهداف التطوير المهني :

وينتضح من الأشكال التالية: تزايد الحاجة إلى المتخصصين والتقنيين (الفنيين) على حساب العمال المهنيين والمهنيين ومحدودي المهارات، والانتقال من شكل الهرم التقليدي في مستويات العمل المهني ( شكل ٣) إلى شكل المعين أو الهرمين المتحددين في القاعدة (شكل ٤)، وليس من المستبعد أن يزداد هذا التوجه بحيث يتم الانتقال تدريجياً إلى شكل الهرم المقلوب الذي يشكّل فيه الاختصاصيون، ومن بعدهم التقنيون (الفنيون)، الأغلبية، كما في ( شكل ٥ )

### أساليب التدريب و التطوير المهني

(١) **الأساليب الذاتية:** ينفذها العامل نفسه ومنها : تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته العلمية والخبرة بحيث يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله وسعادته به، والطموح الشخصي حيث يتوقف نمو العامل في المستقبل على طموحه الشخصي وقابليته للتقدم ومدى تأثره بالتشجيع وبالعوامل التطور المحيطة به وعلى المستوى المعرفي والمهاري والثقافي الذي يود الوصول إليه، وقدرته على رؤية نواحي القوة والضعف لديه، والإطلاع الواسع عامل أساسي ومهم لنموه الذهني وزيادة خبرته و التنقيف الذاتي ، ويشمل الإطلاع هنا مجالات التخصص كما يشمل أيضاً مجالات الثقافة المختلفة، فهي تتيح له فرصاً واسعة للنمو المهني.

(٢) **الأساليب المهنية:** ومن أهم الأساليب المهنية ما يلي :

- أ- التعليم عن بعد .
  - ب- التأهيل المهني .
  - ج- التدريب العملي.
  - د. التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة .
  - هـ- التعليم المصغّر .
- و- المواقف التعليمية .
- ز- الجلسات الإرشادية.
- ح- اللقاء المفتوح.
- ط- التدريب على مهارات التعامل بين الافراد والزملاء (المهارات التفاعلية)

### ( المهارات التفاعلية ) :

مدى قدرة الفرد على العمل بفعالية مع الآخرين. ويشار الى هذه المهارات باسم المهارات الناعمة **soft skills** والتي تتضمن: مهارات الاتصال والعلاقات مع الزبائن والمبيعات والعمل الجماعي او الفريقى . وتتضمن المجموعات مهارية المرتبطة بالفريق - **مهارات أداء المهمة :** هي المهارات الضرورية لتنفيذ المهام الموكلة للجماعة مثل ضرورة وجود المهارات والمعارف اللازمة والمناسبة في العاملين لأداء مهامهم.

- **مهارات العملية :** هي المهارات المتعلقة بالعمل المشترك ضمن الفريق ومن أهمها المهارات التفاعلية .

(٣) **التدريب على استخدام الحاسب:** هي البرامج الأكثر شيوعاً، ويمكن تصنيفها في ضوء طبيعتها إلى قسمين هما: البرامج التقديمية: وتهدف إلى تعريف المتدربين بالمكونات الصلبة للحاسب وبرمجياته، وتعريفهم بتطبيقات البرمجيات الأساسية من خلال استخدام الكتيبات والبرامج التعليمية التفاعلية. والتدريب التطبيقي: يغطي البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المنظمة ويقدم حسب الحاجة فقط.

(٤) **التدريب على المهارات والمعارف التقنية :** عند قيام المنظمات بإدخال تقنيات جديدة فإنها تحتاج الى رفع مهارات العاملين عن طريق التحاقهم بالبرامج التدريبية اللازمة لإكسابهم المهارات والمعارف التقنية الخاصة بالعمل . و يركز التدريب في هذه الحالة عادة على الوظيفة ذاتها او العملية الانتاجية او الآلات .

### (٥) **التدريب على السلامة:**

(٦) **التدريب على الجودة:** اصبحت الجودة في التدريب أكثر من أي وقت مضى ضرورة ملحة وجهد لا ينقطع لا سيما في وقت اشتدت فيه المنافسة وطالت كافة مناحي الحياة و تصبح كل أنشطة العملية التدريبية ذات جودة عندما تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية ولتحقيق الفعالية يعنى تنفيذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق الاهداف التي تسعى لها.

## ويفضل تطبيق البرامج التدريبية الخاصة بالجودة على مرحلتين هما :

المرحلة الاولى : وتتضمن تعريف المديرين بمفهوم الجودة وكيفية تحسينها ودورها في تغيير الدور الذي يؤديه في المنظمة.  
وتتضمن المرحلة الثانية: اجراء تدريب اكثر عمقاً على مهارات العملية او الطرق المستخدمة لتعزيز التنسيق في مجال العمل.  
و مهارات الجودة والتي تشير الى التقنيات و الادوات التي يمكن استخدامها لتتبع مدى التحسن في مستويات الجودة.

## دور النقابات العمالية في برامج التدريب التقني وتنمية المهارات

ويلعب قسم او وحدة تنمية وتطوير الموارد البشرية ثلاثة أدوار مميزة فيما يتعلق بالتعليم المستمر هي :

أ- التمكين : وضع سياسات وإجراءات تدعم التوزيع الفعال والعادل لبرامج التعليم في المنظمة.  
ب- توفير الموارد المالية : دراسة خيارات دعم البرنامج بما فيها تعويض الرسوم التعليمية ومنح الإجازات لمواصلة التعلم ودفع رسوم الجمعيات المهنية وتعويض نفقات السفر للبرامج التي تتم بعيداً عن مواقع العمل.

ج- الرقابة: ضرورة لضمان سير العملية التطويرية المهنية وفق ما هو مخطط لها.

## الوحدة العاشرة مفهوم التدريب الموجه بالأداء

هو محاولة لإضافة أو سد الفجوة في الخبرات والمهارات و المعارف والمعلومات للعاملين والتي تنخفض معدلات أدائهم في العمل عن معدلات الأداء المعياري او المثالي ، وبالتالي هناك حاجة وضرورة ملحة إلى صقل خبراتهم ومهاراتهم و معارفهم ومعلوماتهم من خلال التحاقهم بالبرامج التدريبية وبتفاعلهم مع المدربين المتخصصين ذوي الكفاءة والمهارة بهدف الوصول إلى انجازهم الأعمال وفقاً لمعايير الأداء المستهدفة او المطلوبة .

الفجوة الادائية = الأداء المعياري او المثالي – الأداء الحالي او الفعلي

ويتكون الأداء المتميز من ثلاثة عناصر أساسية هي :

أ- الجدارات : ما يميز العاملين المتفوقين ذوي الكفاءات والمهارات والاداء العالي على العاملين العاديين في وظيفة ما .  
ب - الكفايات : السمات الإيجابية للعامل و التي تعكس مقدرته على إنجاز بعض المهام في عمله وتتمثل في الاتجاهات والمهارات والمعلومات والمعارف.  
ج- التمتين: التركيز على نقاط القوة او الايجابية لدى العامل وتطويرها واكتشاف مواطن قوة جديدة اخرى والعمل على إظهارها وتفعيلها للاستفادة منها في اداء العمل بالمنظمة .

## علاقة إدارة الأداء بمفهوم التدريب

علاقة تخطيط الأداء بمفهوم التدريب :

يعتبر تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء، ومن ثم يكون أساس عملية التدريب بما تتطلبه من معلومات يحتاجها مخطط التدريب والتي توفرها عملية تخطيط الاداء ، من أهمها ما يلي : وصف العمل ، مستوى الاداء المستهدف ، وزمن وتكلفة انجاز العمل .

يمكن توضيح العلاقة بين إدارة الأداء ومفهوم التدريب فيما يلي :

- يعتبر التدريب وسيلة لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية .
- يتعامل التدريب مع جميع أطراف الأداء وليس مقصورا على التعامل مع المورد البشري فقط .
- يتم تحديد البرامج التدريبية بناء على الفجوة الادائية ومصادرها واسبابها .
- يرتبط التدريب ارتباطا وثيقا بإدارة الأداء من خلال تخطيط وقيادة وتشخيص وتقييم اداء المسؤولين عن العملية التدريبية وتحديد الاستراتيجيات والاهداف التدريبية .
- ترتبط ادارة الاداء والتدريب ارتباطا مباشرا بالاهداف والاستراتيجيات والثقافة التنظيمية .

### خطوات التدريب الموجه بالأداء :

تتضمن خطوات البرامج التدريبية المبنية على الأداء الخطوات التالية :

**أ-مرحلة التحليل :** وتشمل : تحليل المنظمة ، والوظيفة ، و الفرد ، الاهداف ، الأداء، والبيئة ، والمتدرب، ومدى الحاجة للتدريب . وتستخدم الاساليب التالية في عملية التحليل : المقابلات الشخصية والاستقصاء ، والحلقات النقاشية والملاحظة والعصف الذهني .

**ب-مرحلة التحديد :** تهتم بتحديد الاحتياجات التدريبية ومدى حاجة الافراد بالمنظمة للتدريب وانواع البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها ، وتحديد مجال وموضوعات التدريب والنتائج المطلوبة و أساليب تقويم البرامج التدريبية .

**ج-مرحلة التصميم :** تصميم البرامج التدريبية وتحديد اساليب وطرق تنفيذ التدريب .

**د-مرحلة التنفيذ :** تطبيق البرنامج التدريبي القائم على الاداء ووضعه موضع التنفيذ .

**هـ-مرحلة التقييم :** متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي القائم على الاداء للتأكد من تحقيق اهدافه .

**و-مرحلة التغذية الراجعة :** وتتم لنتائج تقييم البرنامج التدريبي القائم على الاداء للمشاركين في البرنامج وردود افعالهم ومدى رضاهم عن البرنامج التدريبي ، وتفيد هذه العملية في قياس نتائج الاستثمار في النشاط التدريبي ومدى فعاليته ، و تطوير وتحسين البرامج التدريبية المزمع تنفيذها في المستقبل.

### التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

تركز الخطة الإستراتيجية لنشاط التدريب الموجه بالأداء على ثلاثة محاور اساسية هي :

**أ- الرؤية التنظيمية Vision :** توضح مستقبل المنظمة ، وماذا تريد أن تصل اليه بعد فترة زمنية محددة .

**ب- الرسالة التنظيمية Mission:** تحدد مجموعة الاهداف التي انشأت من اجلها المنظمة .

ويحدد اودورن الأهداف التدريبية في ثلاث مجموعات أساسية ، كما في الشكل التالي :

وتساعد **الأهداف العادية** المنظمة على الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة ، و دعم القدرات والمهارات المتاحة لديها بشكل عادي ، بينما تهدف **أهداف حل المشكلات** إلى الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، مع تحليل أسبابها ودوافعها ومعالجتها والتغلب عليها ومحاولة إيجاد حلول لها عن طريق العملية التدريبية ، وتهدف **الأهداف التدريبية الابتكارية أو الإبداعية** إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الأداء الى مستوى الاداء العالي والمتميز في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق لها مثيل مقارنة بالشركات الاخرى المنافسة

**ج- القيم التنظيمية :** تعمل على مساعدة المنظمة على تحقيق رؤيتها عن طريق معرفة السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانيات وقدرات العاملين فيها .

## عملية قياس أثر التدريب وخطوات التحليل الإرشادي لاداء العامل

تعنى عملية قياس اثر التدريب تقييم وقياس مدى استفادة العامل الذي تم تدريبه مما تعلمه ومدى تأثير التدريب على أدائه وسلوكه في العمل سواء ايجابيا أو سلبيا وذلك بعد انتهاء العملية التدريبية .

و يتم التركيز عند قياس الأثر التدريبي على ما يلي :

- القدرات **Competencies** والتي هي نتاج المعارف **Knowledge** والمهارات **Skills** والاتجاهات **Attitudes** التي يتم إكسابها للموظف المتدرب أثناء البرامج التدريبية، مثل القدرة على إعداد التقارير، و إعداد بطاقة وصف وتوصيف وظيفي ، و إعداد الخطط الإستراتيجية، واتخاذ القرارات الجيدة، و الاتصال الفعال وهكذا.

### خطوات التحليل الإرشادي لاداء العامل :

تتضمن خطوات التحليل الإرشادي التي تستخدمها ادارة تنمية الموارد البشرية للحكم على اداء العامل وتحليل العوامل المسببة للاداء الضعيف في الخطوات التالية :

- تحديد المشكلة وهي الاداء غير المرضي او الضعيف او الانحراف عن السلوك المتوقع او المثالي .
- تحديد مدى شدة وخطورة المشكلة واهميتها .
- عدم ادراك العاملين للمشكلة والمتمثلة في ضعف ادائهم .
- عدم معرفة العاملين ما عليهم تنفيذه ومتى ينفذونه .
- تحديد العوامل المسببة لضعف الاداء هل هي عوامل خارجة عن سيطرة وتحكم العامل او عوامل تحت سيطرة وتحكم العامل.
- التأكد من حصول العامل على التدريب المناسب وتطبيق ما تعلمه في مكان العمل .
- تحديد مدى مصاحبة الاداء الفعال لنتائج سيئة او غير جيدة .
- تحليل الاداء الضعيف للتعرف على النتائج الايجابية التي تعزز وتدعمه وتصاحب الاداء الفعال والتميز .
- تعديل المهمة او العمل لزيادة فرص ادائها على نحو صحيح وفعال .

## الوحدة الحادية عشر

### مجالات التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي ثلاثة مجالات رئيسة هي :

أ- الموارد البشرية : يتم تطوير سلوك الافراد واتجاهاتهم ودوافعهم، وقدراتهم، ومواقفهم، وتنمية شخصياتهم بما يناسب أهداف ومتطلبات المنظمة، والعمل على تعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة .

ب- جماعة العمل : الاهتمام بمشكلات الجماعة خاصة العلاقات المتبادلة بين أفراد جماعة

العمل، و إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، وحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة .

ج- المنظمة : وتتضمن بعدين أساسيين هما :

\* - الوحدات او الأقسام او الإدارات التنظيمية الرئيسية في المنظمة : يمكن اجراء التطوير فيها على مستوى الوظائف و الاتصالات والمعلومات .

\* - العمليات التنظيمية المختلفة : عملية اتخاذ القرارات والتخطيط ووضع الأهداف وإدارة الصراعات .

## علاقة التطوير التنظيمي ببعض المداخل والمفاهيم الإدارية

١- التطوير والتغيير : **التشابه** : يعتبر كلا منهما عملية مخططة ومعدة مسبقاً، تهدف إلى تحسين كفاءة أداء وجودة المنظمة ، ويحتاج مشاركة العاملين .**الاختلاف**: **التطوير** : هو خطة او محاولة طويلة الأجل لاجراء التغيير والتطوير، ويجمع ما بين مدخل الإدارة بالنظم والعلوم السلوكية التطبيقية **التغيير** : يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع وتفويض السلطة ، ولذلك فهو أقرب إلى مفهوم إعادة التنظيم من التطوير التنظيمي

٢- التطوير والهندرة :

يهدف كلا منهما تحسين جودة الأداء وزيادة كفاءة المنظمة

التطوير : يركز على جميع الأنشطة والعمليات في المنظمة - يحتاج وقت طويل لاجراء التغيير

الهندرة : - تركز على العمليات فقط -لا تحتاج وقت طويل لاجراء التغيير

٣- التطوير وادارة الجودة الشاملة :

يهدف كلا منها تحسين جودة الأداء ومشاركة فعالة للعاملين ويحتاج كلا منهما لوقت طويل لاجراء التطوير والتحسين المستمر

التطوير اعم وأشمل

ادارة الجودة الشاملة : أسلوب من أساليب التطوير التنظيمي تحتاج وقت طويل لاجراء التطوير والتحسين المستمر

## أساليب التطوير التنظيمي

أ. ج. أسلوب تدريب الحساسية :

يهدف هذا الأسلوب الى فهم حقيقة دوافع واتجاهات الأفراد في العمل ، ويتضمن مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل أو تركيز في اداء شيء معين بذاته ويطلق على هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية ، وتتكون هذه المجموعة عادة من ١٠ - ١٥ فرد والذين قد يعرفوا أو لا يعرفوا بعضهم البعض من قبل

ج. اسلوب التدريب الشبكي :

يعد امتداد لنظرية الشبكة الإدارية في القيادة للعالمين بليك وموتون وتتكون هذه الشبكة من إطار من بعدين مختلفين يصفان المديرين او القادة تبعاً لاهتمامهم بالعامل و بالإنتاج او العمل ، ومن خلال استخدام قائمة استقصاء يمكن تحديد النمط الإداري للفرد على الشبكة،

د. أسلوب الإدارة التفاعلية:

تحديد مشاكل التفاعل التي يواجهها المدبرون عند احداث التطوير والتغيير في المنظمة مثل التغلب على مقاومة الافراد أو رفضهم للتغيير، وتحفيز العاملين، وتخفيض معدل التأخير في اجراء التغيير في المنظمة . ويتضمن هذا الاسلوب أنشطة التعلم لنمذجة السلوك التالية :

- عرض نموذج تسجيلي أو سينمائي بالمهارات الأساسية اللازمة لحل المشكلة محل الدراسة.
- التدريب العملي والتطبيقي للمتدربين على حل المشكلة من خلال أسلوب تمثيل الأدوار .
- تعزيز وتدعيم السلوك السليم في حل المشكلة أثناء الموقف العملي.
- تدريب المتدربين على كيفية نقل الخبرات والمهارات والمعارف التي تعلمها واكتسبها في التدريب إلى مكان العمل الفعلي.

## هـ- أسلوب الإثراء الوظيفي:

- إعطاء العاملين المتعة في ممارسة العمل عن طريق إثراء وتغذية وظائفهم ، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات ، فإذا لم يكن العامل مستمتعاً بعمله فإنه لن يستجيب للتغيير الذي تقوم به المنظمة سواء في تخطيط واداء العمل وتقييم الأداء .

## و. أسلوب الإدارة بالأهداف:

يلعب دور كبير في عملية التخطيط واتخاذ القرارات يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤسين ويتضمن مشاركة المدير والعاملين وفريق العمل في الآتي :

- تحديد اهداف النمو والتوسع .
- تحديد مقاييس الأداء او الإنجاز.
- المراجعة و التقييم الأداء

## **آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية**

### تطوير سياسات الأجور والحوافز والمكافآت :

تؤثر هذه السياسات تأثير مباشر في سلوك وإنتاجية العاملين، لذلك تعمل المنظمات على تطوير هذه السياسات بصورة مستمرة ومحاولة الوصول إلى حالة من التوازن بين الأوضاع الاقتصادية والمعيشة والعوائد المادية للعاملين حتى تستطيع المنظمة المحافظة على الكفاءات البشرية لديها وضمان عدم تسربها إلى الخارج ، مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت و الطلب من الجميع المشاركة في اقتراح وتبني نظم حوافز جديدة متنوعة و جيدة ، وتحقيق التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء.

### تطوير اساليب تدريب الموارد البشرية :

يعد البعد الانساني هو البعد القادر على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية العناصر الأخرى فكفاءة وفعالية العناصر الأخرى ليست ذات قيمة في حال غياب البعد الانساني في العمل والمنظمة .

ويؤثر التدريب في رفع الكفاءة والفعالية للموارد البشرية والمنظمة . و يؤثر في المنظمة حيث تتضمن المنظمة مجموعة من الأدوار الوظيفية المتداخلة واللازمة لتحقيق هدف المنظمة ، ويقوم بهذه الأدوار الوظيفية العاملين على مستوى عال من الكفاءة والقدرة والمعلومات والخبرات والمهارات المتنوعة والمتطورة والتي تتناسب مع التغييرات المختلفة في المجال التنظيمي والتكنولوجي. و يعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على قدرة المدرب الكفاء الفعال، والذي يمتلك مهارات معينة في أداء تلك الأدوار الوظيفية .

### تنمية وتطوير مهارات التفكير الابداعي لدى الموارد البشرية :

لزيادة مقدرة المنظمات على التكيف و مواكبة التطورات ومواجهة التحديات في البيئة المحيطة بواسطة مواردها البشرية ذات الكفاءة والقدرات الإبداعية والتفكير بأسلوب علمي ، ويتمثل دور المنظمة في توفير بيئة عمل ومناخ يشجع على تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية ، ويدعم الإبداع والتفكير الإبداعي لديهم ، وتحسين التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة ، ويجاد حلول ابداعية للمشكلات ، و توفير القيادات الادارية القادرة على التأثير الايجابي في الآخرين .

## الوحدة الثانية عشر مفهوم واهمية تطوير وادارة المسار الوظيفي

يقصد بالمسار الوظيفي Path Career مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الموظف خلال حياته الوظيفية في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة حتي يصل الى هدفه المنشود ، ولذلك فان العديد من الموظفين ينظرون الى هذا المسار نظرة رضا في حالة شعورهم بأن ما حققوه من انجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم ، و العكس في حالة الاحساس بأن المسار الوظيفي لم يسهم في تحقيق ما كانوا يصبوا اليه .

وهو عبارة عن سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية أو الوظيفية . اى نموذج تنابعى للوظائف التي يشغلها الفرد طوال حياته الوظيفية .

وتعرف ادارة المسار الوظيفي Management Career Path على انها نشاط يهدف الى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الحياة الوظيفية للفرد من خلال تحديد الاهداف والاحتياجات الوظيفية له والفرص الوظيفية المتاحة وتصميم المسارات الوظيفية وتحقيق التوافق بين الاحتياجات الوظيفية للفرد والفرص الوظيفية المتاحة بالمنظمة .

ويعرف مفهوم تمتين الموارد البشرية Human Resources Strength بأنه مدخل جديد للتنمية البشرية وبلوغ قمة الأداء في العمل والحياة ، وهو أن تبحث عن مواطن قوتك وتوظفها في حياتك الشخصية والعملية في مكانها الصحيح للوصول إلى الرضا والسعادة والنجاح .

### أنواع المسار الوظيفي

#### المسار الوظيفي:

**النوع الاول : المسار الوظيفي الطويل:** حيث يكون عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية داخل المسار أكبر، ومن ثم فهو يتلاءم مع سياسة الترقية السريعة بمعنى قصر فترة البقاء في كل مستوى أو درجة. ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسئوليات وواجبات و متطلبات وشروط تأهيل أعلى .

**النوع الثاني : المسار الوظيفي القصير:** حيث تكون عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية أقل، ومن ثم فهو يتلاءم مع سياسة الترقية البطيئة، بمعنى طول فترة البقاء في كل مستوى أو درجة مالية، مقابل ذلك يكون المدى المالي لكل درجة أو مستوى واسع حتى يمكن تعويض الموظف بالعلاوات الدورية خلال فترة بقائه في الدرجة، فلا يعقل أن يظل لفترة طويلة بدون ترقية، في الوقت نفسه لا يعوض مالياً. ويتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون أن يرافق ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإدارية .

وتوجد – بصفة عامة – ثلاثة أسس للترقية خلال المسار الوظيفي هي :

- الترقية حسب الكفاءة أو الجدارة Merit: يكون معيار الترقية هنا هو مقدار الاداء او جودة الإنجاز الذي حققه المرشح للترقية.

- الترقية حسب الأقدمية Seniority: حيث يكون معيار الترقى إلى المستوى الأعلى هنا هو الأقدمية، أي قضاء مدد ببنية متفق عليها بين كل مستوى وظيفي والمستوى الأعلى منه.

- الاعتماد في الترقية على الأساسيين معاً اى حسب الكفاءة والاقدمية معاً: ووفقاً لذلك تقضى لائحة الترقيات بأنه في حالة التساوي في الكفاءة أو الجدارة بين المرشحين للترقية فإنه يتم ترقية الأقدم في الوظيفة.

## ب- المسار التدريبي :

عبارة عن مجموعة البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من اجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من اجل تهيئتهم وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء أكانت إشرافية أو تخصصية .

## الاطراف ذات الصلة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي

ثانيا : دور ادارة الموارد البشرية في ادارة وتطوير المسارات الوظيفية :

- توفير المعلومات المطلوبة لتخطيط المسارات الوظيفية و تزويد الافراد بها وتتعلق بالفرص الوظيفية المتاحة ووصف وتوصيف الوظائف الشاغرة وتقييم الاداء وخطة العمالة والعائلة الوظيفية المتاحة والمسارات الوظيفية البديلة والمتعددة
- تقديم النصح والمشورة الوظيفية للأفراد فيما يتعلق بالمسارات الوظيفية باختلاف انواعها عن طريق مستشار التوظيف.
- التعليم المرتبط بالمسارات الوظيفية من خلال العمل على زيادة معرفة الافراد بالمفاهيم المرتبطة بتخطيط المسارات الوظيفية من خلال السيمينارات والندوات وورش العمل ، ويمكنها الاستعانة بالجهات الخارجية لمساعدتها في تحقيق ذلك مثل مراكز التقييم والجامعات .
- دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين .
- توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الموظف.
- تخصيص مهام تنموية للموظف وتقديم الدعم اللازم له.
- المشاركة في مناقشات تطوير المسار الوظيفي

ثالثا : دور الموظف في ادارة وتطوير المسار الوظيفي : يتمثل في القيام بالادوار التالية :

- الاقتناع بمسؤوليته عن مساره الوظيفي .
- التحدث مع ادارته عما يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي.
- التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية .
- القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته .
- البحث عن المعلومات الوظيفية والموارد التي تمكنه من أداء وظيفته.
- صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية .
- البحث عن فرص التطوير الممكنة.

## مراحل الحياة الوظيفية للفرد

مرحلة الصيانة الوظيفية :

وتنقسم الى مرحلتين هما : الحياة الوظيفية المتوسطة ، والحياة الوظيفية المتأخرة و التي فيها يبدأ الفرد في التخطيط لإنهاء حياته الوظيفية ويتولى وظائف استشارية واداء أنشطة اجتماعية خارج المنظمة في العمل السياسي والاجتماعي في المجتمع او مزاوله بعض الأنشطة الاقتصادية مثل فتح مكتب استشارات او انشاء مشروع .

## مرحلة الانحدار ( التخطيط للتقاعد ) :

وتعنى تخفيض الدور الوظيفي وتمثل هذه المرحلة صدمة كبيرة لكثير من الموظفين ويحاول بعضهم الالتحاق بمجال وظيفي اخر

وتعمل المنظمة في هذه المرحلة على تحقيق الاتي : -

الاحلال.

المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة .

تسهيل الحصول على التعويضات.

برامج الرعاية لما قبل التقاعد .

### معوقات استراتيجية تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية

- تقادم المعلومات وعدم توافر نظم معلومات حديثة عن الاهداف الوظيفية او المراكز الوظيفية المتوقع للفرد ان يشغلها في المستقبل والمسار الوظيفي الذي يحققها .
- زيادة التكاليف الناتجة عن عملية ادارة وتطوير المسار الوظيفي .
- زيادة الأعباء الإدارية والاعمال المترتبة على عملية ادارة وتطوير المسار الوظيفي .
- عدم توافر الخبرات والكفاءات المدربة للقيام بعملية ادارة وتطوير المسار الوظيفي .
- ضعف التنسيق بين المديرين التنفيذيين وادارة الموارد البشرية .
- عدم مشاركة الموظف في عملية ادارة وتطوير المسار الوظيفي له .
- تحتاج عملية ادارة وتطوير المسار الوظيفي وقت وجهد ومال .

## الوحدة الثالثة عشر مفهوم واهداف التنمية الادارية

وهي نشاط مخطط ومستمر يهدف الى تطوير سلوكيات رجال الادارة ، وتطوير وتنمية قدرات وكفاءات مديري المنظمة من خلال اكسابهم المعارف والمهارات والخبرات عن طريق برامج التنمية الإدارية ، ويشتمل هذا النشاط على جميع المستويات الإدارية في المنظمة، للعمل على تطوير .

ويشترط لنجاح برامج التنمية الإدارية أن تكون تلك البرامج شاملة ومستمرة لفترة طويلة لا تقل عن عام على الأقل ، وان تهدف إلى صقل واكتساب المهارات الإدارية .

يشترط لنجاح برامج التنمية الإدارية في المنظمات أن تهدف إلى إيجاد المهارات الإدارية.

يشتمل هذا النشاط جميع المستويات الإدارية في المنظمة، للعمل على تطوير القدرات والمهارات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين ، وتهيئة وتأهيل مديري المستقبل وامدادهم بالقدرات والمهارات اللازمة لتولي المناصب القيادية مستقبلا ، والعمل على خلق صف ثان من القيادات الادارية .

تركز مجالات التدريب والتطوير والتنمية الإدارية في المستويات الإدارية العليا على الجوانب العامة للمنظمة مثل: التخطيط ، واتخاذ القرارات ، وعلاقات المنظمة مع البيئة المحيطة ، وبناء فرق العمل الفعالة والمتناسكة . بينما تركز برامج التطوير للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا على الجوانب الفنية مثل : وضع وتحديد الأهداف ، والاتصالات ، وتقييم الأداء .

## أهداف برامج التنمية الإدارية :

تهدف برامج التنمية والتطوير الإداري إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تجنب التقادم أو التدهور الإداري من خلال العمل على تجنب الجمود والثبات في عقليات وسلوكيات وتفكير المديرين، وتجديد طرق واساليب والتكنولوجيا المستخدمة في العمل والانتاج .
- تسهيل تخطيط عملية الإحلال والترقية للمناصب الوظيفية العليا في في المنظمة.
- تحقيق النمو الذاتي للمديرين و تحقيق طموحاتهم وأهدافهم في الوصول للمناصب العليا في المنظمة ، وشعورهم بالإنجاز وتحقيق الذات في اعمالهم .

## أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية

و نعرض لانواع برامج العملية التدريبية الادارية في كلا من الدول المتقدمة والنامية كما يلي :

١- أنواع برامج التدريب الإداري في الدول المتقدمة : وتنقسم إلى الأنواع التالية :

أ- برامج التدريب طويلة الأجل :

تستهدف الإعداد الكامل للمهارات والقدرات الإدارية في كافة المستويات المختلفة وتشمل مديري المستقبل ممن لديهم طموح ورغبة في تولي الوظائف القيادية في المنظمة .

وتمتاز هذه البرامج بأنها برامج تفصيلية تتناول موضوعات متعددة ومتنوعة ، وتسنغرق فترة تتراوح ما بين عام وعامين من الدراسة مع ضرورة التفريغ الكامل ، وبعدها يرجع المتدربين لمنظماتهم لتطبيق ما تعلموه واكتسبوه في مكان العمل .

ب- برامج التدريب قصيرة الأجل:

تهدف إلى تعريف واطلاع المديرين بكل ما هو جديد في المجالات المختلفة لإدارة منظمات الأعمال. ويتم اختيار المتدربين ممن يكون لديهم ثقافة إدارية وخبرة طويلة في مجال العمل الإداري بالمنظمة .

٢- بالنسبة للدول النامية تختلف الأوضاع فيها من ناحيتين كما يلي :

أ- افتقار الدول النامية للمهارات والكفاءات الإدارية القادرة على توجيه وإدارة نشاط الأعمال، ويتم اختيار المديرين المتدربين المتوقع شغلهم لوظائف إدارية في المستقبل، لدراسة جميع ما يتعلق بانشطة الإدارة، وذلك لعدم توافر لديهم الثقافة والخبرة الإدارية الكافية ، فهم بحاجة إلى معارف ومفاهيم إدارية شاملة ومتعمقة في مجال إدارة منظمات الاعمال .

ب- عدم اكتمال الوعي الإداري في الدول النامية حتى الان ، فوظيفة المدير لم تفهم الفهم السليم، بسبب تركيز هذه الدول على التقدم الفني والتقني وإقامة المصانع فقط ، ولا بد أن يسير هذا التقدم الفني جنباً إلى جنب مع التقدم الإداري ، ولا بد أن يتوافر للمنظمة الكفاءات الفنية والإدارية لضمان تحقيق التقدم والازدهار والنمو .

ونعرض فيما يلي لاهم أسباب تزايد الاهتمام بمفهوم التطوير والتنمية الإدارية في المنظمات في الوقت الحالي :

- كبر وتعقد حجم مشروعات الاعمال وفصل الملكية عن الادارة .
- الإعداد العلمي السابق لشغل وظائف الإدارة واستخدام الاسلوب العلمى في الادارة .
- طبيعة وظيفة الإدارة وادراك اهمية ودور المدير في المنظمة ومكان العمل .
- تزايد دور شاغلي الوظائف المساعدة او المساندة في المنظمات .
- تزايد الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية لادارة مشروعات الاعمال .
- تقادم المعارف والمعلومات فمن لا يتقدم يتقادم
- ترتب على حدوث الحرب العالمية الثانية تزايد ونمو أعداد مشروعات الأعمال .

## علاقة مفهوم التدريب بمفهوم التنمية الادارية للموارد البشرية

يعد الاهتمام بالتنمية البشرية حجر الزاوية وأساساً جوهرياً لتأكيد التنمية بمفهومها الشامل لكل المجالات سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو ثقافية.

وهناك علاقة وثيقة قوية ووطيدة بين مفهوم التدريب وتنمية وتطوير المديرين، حيث تركز تنمية وتطوير الموارد البشرية إدارياً على ما يلي :

وتظهر كفاءة المديرين في تحقيق ما يلي : تطوير جودة المنتج ، و تخفيض التكاليف، وغزو أسواق جديدة ، والعمل على زيادة الحصة السوقية للمنظمة ، مما يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية ، مما يكون له اثره الإيجابي والمباشر على التنمية البشرية للعاملين في هذه المنظمات ، وعلى التنمية الاقتصادية للصناعة ، بالإضافة الى التنمية الاقتصادية للمجتمع والدولة بوجه عام .

- الاعتماد على التدريب العلمى المخطط فى توفير وامتلاك المهارات المكتسبة ذات الكفاءة العالية وتنمية وتطوير هذه المهارات واستغلالها الاستغلال الأمثل، مع الاحتفاظ بالمهارات الموهوبة و تنميتها وصلها من خلال برامج تدريبية خاصة. مع وجود خطط تدريبية عامة وخاصة لتدريب وتنمية الموارد البشرية ، حيث ان تدريب العاملين يعد أمراً هاماً وضرورياً خاصة فى المهن والصناعات الفنية المعقدة والدقيقة عن طريق استخدام التدريب الأساسى والتدريب المتخصص ، لتوفير عمالة فنية ذات مهارات عالية والتدريب على كل ما هو جديد من تطور وتقنيات حديثة.

## مراحل تطبيق برامج تنمية القيادات الإدارية:

وتمر عملية اكتشاف القيادات الادارية بالمنظمات بالمراحل التالية :

### أ- مرحلة التنقيب والبحث عن القيادات :

تشمل هذه المرحلة تحديد مجموعة من الموارد البشرية ودراسة اوضاعهم وواقعهم من كافة النواحي المختلفة سواء الشخصية او الوظيفية .

### ب- مرحلة التجريب والاختبار :

يتم فيها اختبار وتقييم الموارد البشرية التى تم اختيارها في مرحلة التنقيب والبحث ووضعها تحت الملاحظة والمراقبة المستمرة فى الممارسات اليومية والمواقف المختلفة لادائهم العمل واجراء اختبارات القدرات البشرية والذكاء والذهنية والفنية لهم .

### ج- مرحلة تقييم الاداء :

وتتضمن هذه المرحلة تقييم اداء الموارد البشرية في ضوء معايير للاداء محددة ومعدة مسبقا تساعد على كشف جوانب القصور او الضعف والقوة او التميز والتباين في القدرات والامكانيات لهؤلاء الافراد .

### د- مرحلة التأهيل والتدريب :

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ومدى الحاجة لتدريب الموارد البشرية في ضوء جوانب القصور والضعف في الاداء ، ويتم اختيار المدربين من ذوي الخبرة والتجربة والإبداع والكفاءة لتنفيذ واجراء برامج التدريب والتأهيل لهؤلاء الافراد .

### هـ- مرحلة التكليف والممارسة :

وتأتى هذه المرحلة كمرحلة لاحقة بعد مرحلة تدريب وتأهيل الموارد البشرية او القيادات وتكليفهم واسناد اليهم شغل مراكز قيادية مختلفة المستوى والأهمية لفترات محددة في المنظمات بهدف التجربة والممارسة ومدى نجاحهم في شغل هذه المراكز .

و-مرحلة التمكين والمشاركة : تساعد مرحلة التجربة والممارسة في الكشف عن معالم الشخصيات القيادية للأفراد الذين تم تكليفهم واسناد شغل مراكز قيادية لهم وبعد نجاحهم فيها ، يتم مشاركتهم وتفويض لهم المهام والوظائف المناسبة لهم وذلك لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

## أهم المبادئ الواجب مراعاتها عند بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية:

تقييم ومراجعة مخزون المهارات في المنظمة : يتم مراجعة سجلات معلومات العاملين بالمنظمة والتي تشمل الخبرة الوظيفية، والمسار الوظيفي ، ونتائج تقييم الأداء المستوى التعليمي

وذلك للتعرف على رصيد المهارات والقدرات البشرية المؤهلة الحالية في المنظمة والقابلة للترقية إلى مستويات وظيفية أعلى ، والبحث عن الموارد البشرية ذات القدرات والخبرات التي تناسب مع الوظائف الشاغرة وذلك لوضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة .

وتشمل برامج التطوير الإداري للموارد البشرية الانواع التالية :

### - التطوير الذاتي او الاتجاه الشخصي :

يسعى الفرد لتحقيق النمو والتقدم والتطور وتنمية الذات بنفسه ولديه الرغبة والاستعداد والارادة وتحمل المسؤولية الكاملة سواء باختيار ما يتعلمه ويتدرب عليه من مهارات ومعارف واتجاهات ، او توقيت الالتحاق بالبرامج التدريبية ونوع التدريب .

### - التطوير من خلال الآخرين :

يسعى الفرد لتحقيق النمو والتطور بالاعتماد على جهة أخرى وليس على النفس مثل الرئيس او المنظمة او المدربين او الزملاء او جهات تدريبية خارجية مثل البرامج التدريبية التي تعقدتها المنظمة .

- تقييم فعالية برامج التطوير و التنمية الإدارية كاستثمار في المورد البشري يحقق فوائد للمنظمة والقدرة على اجراء التغيير ، ويمكن للمنظمة التعرف على تحقيق النتائج المنشودة من تطبيق هذه البرامج فيها بالاعتماد على الاستراتيجيات التالية

## الوحدة الرابعة عشر تنمية الموارد البشرية وتنوع الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في نجاح المغترب في أداء وظيفته في البيئة العالمية

ج. المرونة والقدرة على التكيف، وتشمل:	ب. مهارات التعامل مع الآخرين وتشمل:	أ. المعرفة بالوظيفة ومستوى الدافعية وتشمل:
* كثافة المعلومات	* الطاعة	* المهارات الإدارية
* القدرة على التعامل مع الضغوط	* الكياسة	* المهارات التنظيمية
* المرونة	* إظهار الاحترام	* القدرة على التخيل
* الاستقرار العاطفي	* الرحمة	* الابتكار
* القدرة على إحداث التغيير	* التعاطف	* القدرات الإدارية
الرغبة في التغيير	* القدرة على التحكم	* اليقظة
* القدرة على التعامل مع المجهول	* القدرة على الاندماج والثقة	* المسؤولية
* التكيف		* المثابرة والجد
* الاستقلالية		* روح المبادرة
* الحساسية السياسية		* الحزم
* السمعة		* الإيمان بالمهمة والوظيفة

د. الانفتاح الثقافي، ويشمل:
* العلاقات الخارجية المتنوعة
* الاهتمام بالثقافات الأجنبية
* الانفتاحية
* المعرفة باللغات الأجنبية
* الخبرة السابقة في العمل بالخارج
هـ. الحالة العائلية ، وتشمل :
* تكيف المرافقين أو العائلة
* رأي المرافقين
* رغبة المرافقين في العيش بالخارج
* الاستقرار العائلي

## آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية

أ- الآثار الإيجابية للعولمة على إدارة الموارد البشرية : وتشمل :

- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في ميكنة وآلية إدارة الموارد البشرية .
- الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة و الرائدة في تطبيق برامج و سياسات متطورة للموارد البشرية فيها .
- التكيف المستمر في تنمية الموارد البشرية لمواجهة الثورة التكنولوجية وتحديات العولمة وتشجيع التعلم و التدريب المستمر لتنمية القدرات والمهارات والخبرات البشرية.
- دمج فلسفة بناء و تنمية الموارد البشرية في سياسات و إستراتيجيات المنظمات لتحقيق النجاح و المنافسة والتميز .
- التوسع في عمليات البحث و الاستقطاب على مستوى السوق العالمى و عدم الانحصر في السوق المحلي بحثا عن أفضل الكفاءات بصرف النظر لاعتبارات الجنسية والمواطنة .
- الاهتمام بتطوير فلسفة و سياسات التعامل مع الموارد البشرية، واعتبارهم شركاء استراتيجيين في المسؤولية و العائد .
- تعميق و تكثيف اهتمام القيادات الإدارية في المنظمات بقضايا تنمية وتطوير الموارد البشرية .

ب- الآثار السلبية للعولمة على إدارة الموارد البشرية : وتتمثل في :

- تخفيض حجم الموارد البشرية بسبب إعادة الهيكلة ينتج عنه مشكلات إنسانية يصعب على إدارة الموارد البشرية التعامل معها.
- زيادة التنوع في الموارد البشرية كإحدى تحديات العولمة على إدارة الموارد البشرية في المنظمات، يؤدي إلى العديد من الصراعات في بيئة العمل.
- تغير المتطلبات المهنية و الأدوار الوظيفية للموارد البشرية بسبب التكنولوجيا الحديثة وما ينتج عنه من تغير في نوعية المهارات المطلوبة للأداء الفعال.
- ظهور الشركات الأجنبية كمنافس قوي على الموارد البشرية المؤهلة.
- ظهور أنماط جديدة من العمالة لبعض الوقت و العمالة المؤقتة و العمل عن بعد والعمل من المنزل ، وجميعها تتطلب تشريعات و قوانين و ظروف عمل جديدة.
- تزايد حدة المقاومة بين العاملين عند استخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال .

## مفهوم تنوع الموارد البشرية

وهو مفهوم يركز على دراسة الاختلافات بين الأفراد داخل نفس الدولة من حيث النوع أو العادات و الدوافع والاتجاهات .

ويحدد Anderson & Metcalf , 2003;Ozbilgin,2005 أنواع التنوع في قوة العمل في ثلاثة أنواع رئيسة هي:

- النوع الأول : تنوع ديموجرافي : اختلاف الأفراد في الخصائص الديموجرافية مثل العمر والأصل.
- النوع الثاني : تنوع معلوماتي : تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة ومستوى التعليم والخبرة والمنصب الوظيفي والوظيفة التي يؤديونها.
- النوع الثالث : تنوع قيمي : اختلاف الأفراد في الشخصية والاتجاهات والقيم والثقافة.

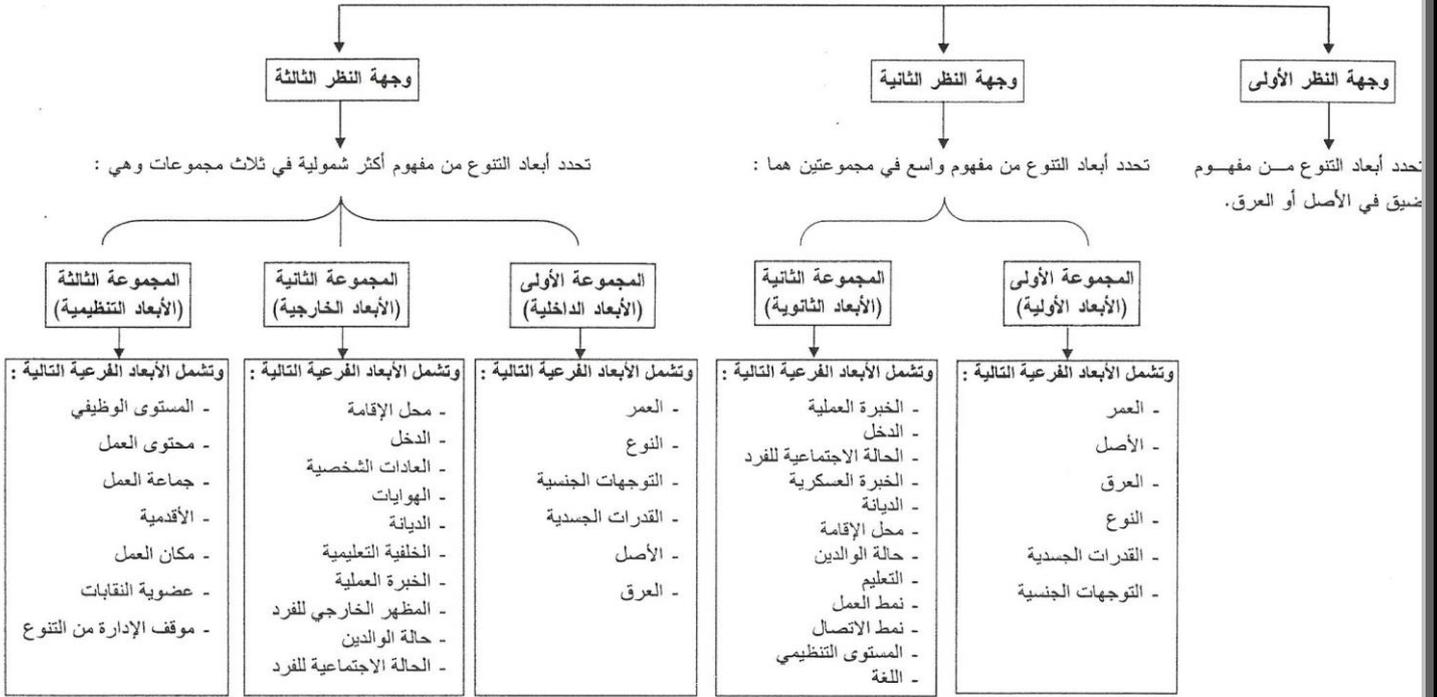
يعد مدخل إدارة التنوع في الموارد البشرية من أكثر الموضوعات الادارية استخداما في نهاية القرن العشرين

## أبعاد تنوع الموارد البشرية

الابعاد الاولية والثانوية والتنظيمية في الجدول التالي:

### شكل وقيم (٢)

وجهات النظر المختلفة بشأن أبعاد تنوع الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحث.

يعتبر مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية من المداخل متعددة الأبعاد والتي تشمل أبعاد التنوع المختلفة وتحقيق الأهداف التنظيمية والشخصية للعاملين معاً.

ضرورة دعم وتأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل ومشاركة جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة في العمل على نجاحه .

تعنى إدارة تنوع الموارد البشرية إدارة الاختلافات وإدارة التشابه بين الموارد البشرية معاً .

يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تنمية وتطوير بيئة العمل وتحسينها سواء على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي .

زيادة التنوع يعمل على زيادة الصراعات

يحقق مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية مزايا تنافسية عديدة للمنظمات على المدى الطويل ، لذلك فهو عملية مستمرة وليست مؤقتة مما يجعلها جزءاً من ثقافة المنظمة وزيادة الاستثمار في التنوع لأنه يحقق قيمة مضافة للمنظمات . ومواكبة سياسات التطوير التنظيمي.

يشتمل مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية على العديد من الإستراتيجيات والممارسات والأساليب الشخصية والتنظيمية مثل : إستراتيجية التدريب على التنوع ، التعلم التنظيمي ، بناء فرق العمل المتنوعة .

يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- تطوير بيئة العمل وتحسينها لجميع العاملين .
- توفير بيئة عمل إيجابية وعادلة لجميع العاملين .
- منع وتخفيض التمييز وعدم العدالة بين العاملين.
- قبول الاختلافات بين العاملين واعتبارها أصل وثروة للمنظمة أكثر منها مسؤولية والتزام على المنظمة .
- بناء وتشكيل فرق عمل متنوعة رسمية وغير رسمية في المنظمة.

وعلى ضوء ذلك تعتبر إدارة تنوع الموارد البشرية أحد أهم التحديات الكبرى المعاصرة والتي تواجه إدارة منظمات الأعمال في المستقبل وخاصة في القرن الحالي ، وتحقيق سياسات إدارة التنوع في إدارة الموارد البشرية ومن أهمها :

- تعمل ممارسات إدارة الموارد البشرية على منع التحيز.
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع وترفض التحيز والتمييز.
- تدريب المديرين والعاملين على التنوع وعدم التحيز.
- مواجهة التحيز بشدة.
- تشجيع الاتصال بين الأنواع المختلفة من الموارد البشرية.
- تخفيض ظاهرة المضايقات او التحرش الجنسي في المنظمات .
- وجود نظم متنوعة للتحفيز والمكافآت والاتصال .
- ادارة فرق عمل متنوعة الثقافات والجنسيات .