أثر ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة (التدريب) في تحقيق التميز المؤسسي في المنظمات

أ. رفيعة علي عبد الله الحجري* ، Dr. Asmuliadi Lubis** ،
Dr. Ilhamie bint Abdul Ghani Azami***

سلم البحث في ٩/١٠/١٤٤١هـ بسم الله الرحمن الرحيم اعتمد للنشر في ١٢/١١/١٤٤١هـ

ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ودراسة وظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية وأثرها في التمييز المؤسسي في المنظمات، وقد تم اتباع المنهج الاستقرائي التحليلي معتمدا" في ذلك على الأدبيات السابقة وتحليلها وتفسيرها. حيث أكدت الدراسات بأن المورد البشري العنصر الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال كفاءة وفعالية أدائه الذي يعكس التفوق والتميز في المنظمات، وهذا يتحقق من خلال الاهتمام بوظيفة التدريب وتطبيقها التطبيق الأمثل والفعال على العاملين لإكسابهم المهارات والمعارف. وقد تم التركيز في هذه الدراسة على، التعريف بالمورد البشري وبإدارة الموارد البشرية والتعريف بوظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية أهميتها، أهدافها، ومبادئها، وفوائدها وعلاقتها بالتميز المؤسسي، ومن أهم النتائج نشر العلم والثقافة وبيان أهمية التدريب وأثره في عملية الإبداع في أداء العاملين مما يؤدي إلى التميز في المنظمات.

Abstract:

This study aimed to analyze and study the training function as a human resource management functions and its effect on institutional excellence in the organizations, and the analytical inductive approach has been followed, relying on the previous literature, analyzing and its interpreting. Studies have confirmed that the human resource is the primary element to achieving the goals of the organization, and that Through the efficiency and effectiveness to his performance, which reflects the excellence in organizations, by more focuses and attention to the training function and its application in effective ways on the individuals to acquires the skills and knowledge. Therefore, in this study will discuss, the definitions of human resource, human resource management, a job Training as a function of human resources, its importance, its goals, principles, benefits, the elements of a job training and relationship of a job training to achieving institutional excellence. One of the most important

* باحثة بأكاديمية الدراسات الإسلامية، جامعة مالايا، ماليزيا. ra_alhajri٥٥٥٥@yahoo.com
**Department of Syariah and Management Academy of Islamic Studies. asmuliadilubis@um.edu.my
***Department of Syariah and Management Academy of Islamic Studies amieazmi@um.edu.my

results is the dissemination of science and culture and a statement of the importance of training and its impact on the creative process in the performance of workers, which leads to excellence in organizations.

المقدمة:

يعد المورد البشري هو الركيزة الأساسية لنجاح كل المنظمات، وذلك للدور الذي يقوم به في والمساهمة لتحقيق أهدافها، ولهذا تركز المنظمات اهتماما كبيرا بالعنصر البشري، لأنه طريق وصولها إلى النجاح والاستمرار بالاعتماد على كفاءة العاملين وهو الهدف التي تسعى له جميع المنظمات، وبالتالي فان على جميع المنظمات اتباع الطرق والوسائل التي تعمل على الاهتمام والمحافظة على المورد البشري وإكسابه مهارات ومعارف تمكنه من الارتقاء بمستوى المنظمة لصولها إلى التميز المؤسسي.

وكما وضحت (حجازي، ٢٠١٦ ص ٩٢) بأن السعي للتميز المؤسسي أصبح من أكثر الموضوعات أهمية وحداثة، حيث أضحت معايير التميز في مقدمة الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها لدعم المزيد من التميز والتفرد في أدائها المؤسسي، مما تطلب من القيادات الإدارية بذل الجهود لتحقيق النجاح وإحراز التقدم، بالاعتماد على السرعة والمرونة والابتكار.

ولهذا فإن إدارة الموارد البشرية كما أشار إليها (رشيد، ٢٠٠٤، ص ١٦-١٥) بتصرف. أنها تلعب دوراً كبيراً في الوفاء بمتطلبات تحقيق التميز المؤسسي والوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، وأهميتها تكمن في دورها المؤثر من خلال تسخير وظائفها في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها ودعم طاقتها قدرتها على التميز والمنافسة داخلياً وخارجياً.

وتم التركيز في هذه الدراسة على وظيفة من وظائف الموارد البشرية وهي وظيفة التدريب باعتبارها الوظيفة الأساسية كما أشارت لها (الحريري،٢٠١٨، ص٨٨) بتصرف. لتطوير العاملين وإثراء حصيلتهم المعرفية وإكسابهم العلوم والمهارات، وتحديث أساليب أدائهم في العمل، وتعمل على تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المنظمة، وعن طريق التنميط يمكن تحقيق الموائمة بين الفرد وعمله، وبين الفرد ومجموعته، وبين الفرد والمنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة.

ولهذا كان عنوان الدراسة "ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظيفة التدريب وأثرها على التميز المؤسسي في المنظمات".

والتي تهدف الى: التعرف على أثر وظيف التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية وما ستحققه هذه الوظيفة في تحقيق التمييز المؤسسي الذي تسعى له كل المنظمات التنافسية في عصرنا الحالي.

وتأتي أهمية الدراسة: أنها توجه الاهتمام إلى العلاقة بين دور وظيفة التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية وأهميتها في تنمية وتطوير أداء العنصر البشري لتحقيق التميز المؤسسي الذي يعتبر عاملا مهما في العصر الحديث والتي تسعى إليه كافة المنظمات.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الاستقرائي التحليلي معتمدا في ذلك على الأدبيات والأبحاث السابقة التي لها علاقة مباشرة بموضوع البحث أو التي عالجت أو ركزت على أحد جوانب موضوع المقال، ثم تحليلها وتفسيرها، كما تم الاستشهاد ودعم البحث ببعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة بالموضوع.

المبحث الأول

إدارة الموارد البشرية. [مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية]

تمهيد:

تسعى المؤسسات في وقتنا الحالي إلى ضمان استمرارها في السوق، مما يفرض عليها استغلال مواردها الاستغلال الأمثل، من اجل الوصول إلى أهدافها من الموارد التي تعتمد عليها، والتي لا يمكن الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها، ألا وهو العنصر البشري والذي تغيرت له النظرة من مجرد يد عاملة تعمل من اجل الحصول على الأجر، إلى رأسمال بشري تسعى كل المنظمات إلى استثماره وتنميته وتطويره بكل السبل سواءً جسدياً أو وفكرياً من اجل تحقيق الأهداف المرجوة للنجاح والتميز.

مفهوم الموارد البشرية.

قبل التعريف بإدارة الموارد البشرية علينا أولا بان نوضح معنى ومفهوم الموارد البشرية، وذلك لان المورد البشري يمثل المحور الأساسي في هذه الإدارة:

– تعرف الموارد البشرية كما أشار (عقيلي ٢٠٠٥ بتصرف) بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم

أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية، في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ، من اجل تحقيق أهدافها وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. (عقيلي، ٢٠٠٥، ص١١).

– وأيضا عرفت بأنها: "جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواءً كانوا في مواقع التنفيذ أو القرارات". (يزن، ص٣).

ومن خلال التعريفات السابقة ترى الباحثة بأن الموارد البشرية من أهم العناصر الأساسية للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المنشودة وأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارة المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها التي تظهر مدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا. كل ذلك يتحقق إذا ما أحسن استقطاب واختيار وتعيين الكفاءات المتميزة المؤهلة والمدربة وتم التخطيط لها بعناية والاهتمام بها والمحافظة على صحتها وسلامتها وتدريبها وتطويرها ووضع نظام عادل للأجور والمكافآت والحوافز وتبني الموضوعية في قرارات الترقية وفق اعتبارات ومعايير عادلة تكون واضحة للجميع وعلى درجة من الشفافية مما يؤدي إلى فاعلية وكفاءة الأداء لدى العنصر البشري في المنظمة.

مفهوم إدارة الموارد البشرية:

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهميتها من خلال الاهتمام بالمورد البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاجية ولتزايد العلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم ولأن نجاح وفشل كافة المنظمات مرتبط بالدرجة الأولى بالعنصر البشري، بالإضافة إلى أن النفقات والتكاليف التي تتحملها المؤسسات لتغطية أجور وتعويضات العاملين تشكل جزءا كبيرا من نفقاتها، ولذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه للأفراد العاملين هو الاستفادة من الموارد البشرية، إذ إن الاستثمار فيها يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولهذا لابد من تبني الأسلوب الإنساني في التعامل مع تلك الموارد وإشباع حاجاتها .

تعد إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، والحكمة في ذلك أن إدارة الموارد البشرية تختص كما هو واضح من

اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد، وهذا بدوره يجعل من هذه الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي في المنظمة، وذلك أنها تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين. (دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، ص٥٦)

– ومن هنا يأتي تعريف إدارة الموارد البشرية كما عرفها (ديسلر،٢٠٠٧): بأنها "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه ."

– وكما عرفتها (برنوطي،٢٠٠٤). "هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وتشمل هذه العملية على استقطاب هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها ."

– وهي أيضا: "مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها (كشواري، ٢٠٠٦، ص١٢).

– ويمكن تعريف آخر للإدارة الموارد البشرية وفقاً للمداخل المعاصرة بأنها: "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة، بهدف الاستفادة من جهدها وفكرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة. (سيدن، باباه، ٢٠١٠ ص٥).

المبحث الثاني

وظيفة التدريب للموارد البشرية [المفهوم، والأهمية، والأهداف]

يعتبر التدريب من أهم واجبات التي تقدمها الإدارات في المنظمات لموظفيها. لما له من دور كبير في إعداد الموظف وتأهيله للقيام بمسئولياته بما يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى ما له من أهمية في خلق أجواء من الثقة والاستقرار في العمل على المدى البعيد للعاملين، كما أنه يولد ميزة تنافسية بين المنظمات ويزيد من ولاء وعطاء العاملين في العمل للمنظمة.

مفهوم التدريب:

تعددت وتنوعت مفاهيم التدريب، ونظراً لتباين وجهات نظر الكتاب والمعرفين لهذا التعريف سنطرح بعض منها:

– يعرف التدريب بأنه: "العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة أو المهارة

لأداء وتنفيذ عمل معين، وانه نشاط مخطط يهدف لتزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء العاملين في العمل". (فالح،٢٠٠٤ ص١٠١).

– كما يعرفه الكرخي (٢٠١٤) على أنه "نشاط منظم تقوم به المنظمة من أجل رفع قدرات أفرادها وتسهي عملية انتقال الخبرات والمهارات ذات العلاقة بالأعمال التي يقومون بها من خلال إحداث تغيرات في سلوكهم تدفعهم لتطوير عملهم وتحسينه" (الكرخي، ٢٠١٤، ص١٣٧).

وأيضا عرف التدريب كما أشارت له (بخوش،٢٠١٥، ص٢٣٦) بأنه "الجهد التنظيمي الذي يهدف لتسهيل إكساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة".

– ويعرف التدريب كما أشار له (Rahayu et.,٢٠١٩) بأنه أنشطة الأعمال والمهارات والتقنيات المختلفة لتنفيذ بعض التفاصيل والعمل الروتيني، وانه عملية علمية قصيرة المدى تستخدم بشكل منهجي وذات إجراءات منظمة يتعلم فيها العاملين المهارات والمعارف التقنية بأهداف محددة لتغيير سلوك العاملين وتحسين الأداء المنظمي.

ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب نستنتج بأن عملية التدريب هي العملية الأساسية التي تزود الأفراد بالعلوم والمهارات والمعارف التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائه في العمل مما يحقق الأداء العالي في المنظمة.

أهمية وظيفة التدريب للموارد البشرية:

أخذت الكثير من المنظمات في تنظيم برامجها التدريبية لتحقيق المزايا التنافسية، وتم الربط بين النتائج والمخرجات من تلك البرامج مع الأهداف في تلك المنظمات، والتركيز على فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية مقارنة بتكلفتها، وانه لابد أن تكون متوازن مع أهداف واستراتيجية المنظمة. ولابد أن تحقق المزايا التنافسية لتلبية حاجات الزبائن للمنتجات والخدمات المرغوبة. والتدريب في مضمونه الشامل هو تزويد الموظفين بمهارات ومعارف ترتقي بأدائهم إلى أفضل المستويات بصورة مستمرة لتحقيق الأهداف، ويعمل على تطوير وتحسين أداء الأفراد وهذا لا يعني تدني مستوى أداء الفرد في المؤسسة، بل إنما يوصله إلى مستوى أعلى في الأداء، وذلك لأنه يوجد اختلافا بين أداء العاملين، فإن التدريب يحقق للمنظمة الكوادر المتميزة من العاملين التي ممكن الاستفادة من طاقاتها وقدراتها في تحقيق أعلى مستويات المنافسة، الأمر

الذي يحقق نجاح واستمرار المنظمة في تقديم المنتجات والخدمات المتميزة لعملائها.
وتبرز أهمية التدريب من خلال ثلاث مستويات كما أشار إليها (عواد، ٢٠١٦ بتصرف)

أ- أهمية التدريب للمنظمة:

وتتمثل أهمية التدريب للمنظمة لمعالجة نقاط ضعف الأداء سواء أكان ذلك للأداء الحالي أم الأداء المستقبلي المتوقع حيث تحقق البرامج التدريبية فوائد متعددة منها زيادة الإنتاجية واستخدام الآلات والأجهزة والأدوات في المنظمات الحكومية بكفاءة وتخفيض تكاليف صيانتها بالإضافة إلى التكيف مع التطورات التقنية كي تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء واختصار الوقت اللازم الانجاز العمل بفاعلية وتحقيق رضا المستفيدين من خدماتها من خلال تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة مع توضيح السياسات العامة للمنظمة وترشيد القرارات الإدارية ومهارات القيادة إضافة إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين والإدارة.

ب- أهمية التدريب العاملين:

وتأتي أهمية التدريب للعاملين في إحداث تغيرات ايجابية في سلوك الأفراد واتجاهاتهم وإكسابهم معارف جديدة وتحفيزهم لتحقيق النجاح الذاتي في الترقية والجدارة وتنمية المسار الوظيفي لمن لديه الطموح. كما تظهر أهمية تدريب الأفراد العاملين من خلال توضيح أدوارهم وحل مشكلات العمل، إضافة إلى تنمية القدرات الذاتية وتنمية الدافعية نحو الأداء وتقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.

ج- أهمية التدريب للعلاقات الإنسانية:

وتظهر أهمية التدريب بالنسبة للعلاقات الإنسانية لأنه نشاط إنساني مخطط ومقصود تنعكس أهميته على العلاقات الإنسانية عن طريق تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والعاملين وتطوير إمكانات الأفراد والتكيف مع التغيرات وهذا يؤدي إلى توثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة. (عواد، ٢٠١٦، ص٥٢).

ومن خلال اطلاع الباحثة وقراءتها لأهمية التدريب للمورد البشر تبين بان نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يأتي من خلال التركيز على كفاءة عملية التدريب والتركيز عليها في كل المستويات، إذ إن الإعداد والتأهيل الجيد ينمي ويحسن أداء الموظفين في عمليات المنظمة، ويطور من قدرتها في تقديم السلع أو الخدمات والتكيف مع مستويات التقنية المستخدمة في العمل، ولهذا يمكن القول بأن وظيفة

التدريب من أهم الوظائف التي تسهم في توفير مستويات عالية من القدرات الفاعلة للأداء بما يلبي احتياجات المنظمات لتحقيق أهدافها وغاياتها.

أهداف التدريب للموارد البشرية :

التدريب هو عملية تهدف بشكل أساسي إلى إكساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها العاملين، والحصول على المعلومات والبيانات التي تنقصهم، والاتجاهات الصالحة للسلطة والعمل، وتعزيز المهارات الملائمة والأنماط السلوكية، إضافة إلى تطوير العادات اللازمة والضرورية لزيادة معدل كفاءتهم في الأداء، كما أنها أيضا عملية مستمرة ومنتظمة وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجالات تخصصهم أو عملهم .

وتوجد مجموعة من الأهداف التي تتطلع لها عملية التدريب. التي أشار لها الكرخي (٢٠١٤ بتصرف) هي ما يلي :

– زيادة المهارات لدى المتدربين ورفع قدراتهم على التفكير والوصف الذهني.

– تنمية مهارات الصف الثاني من الموظفين وتأهيلهم لاحتلال مواقع متقدمة في المنظمة.

– إجراء تحريك بين أصناف العاملين في المنظمة من خلال التدريب وتغير هيكلة القوى العاملة فيها.

– رفد المدربين بالمعرفة الحديثة والمتطورة التي تتعلق بالبرامج التدريبية.

– ربط المعرفة النظرية بالمعرفة العملية التي تقدمها البرامج التدريبية. (الكرخي، ٢٠١٤، ص١٣٧–١٣٩).

المبحث الثالث

المبادئ الرئيسية للتدريب، فوائد العملية التدريبية، دور العملية التدريبية لإدارة الموارد البشرية.

هناك عدة مبادئ رئيسية لعملية التدريبية كما وضحها: القحطاني، (٢٠١٥ بتصرف). وهي كالتالي:

– **التدريب نشاط رئيسي ومستمر**. إن التدريب يمثل نشاطا رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدء من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومرورا بوظائف الإدارة الوسطى وانتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا. كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد

حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي المستمر للفرد من بداية السلم الوظيفي إلى نهايته.

– **التدريب نظام متكامل:** هذا المبدأ تأكيد على صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله. كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

– **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتتعدل أهدافها واستراتيجياتها.

– **التدريب عملية إدارية وفنية:** باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية، وكذلك فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك في تصميم البرامج التدريبية، وفي اختبار أساليب المساعدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب..

– **المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب:** لكي تتحقق فعالية التدريب فلابد أن يعتمد على مقومات إدارية وتنظيمية تتوفر فيه وتتمثل هذه المقومات فيما يلي.

– وجود خطة للعمل تحدد الأهداف الإنتاجية المطلوبة.

– توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.

– توفر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن نطاق القائد الإداري.

– توفر الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها .

– توفر الدقة الموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على معايير وأسس واضحة

مراعاة للدقة في إسناد الوظائف إليهم ومراعاة التناسب مع قدراتهم وتكويناتهم النفسية والاجتماعية وبين متطلبات شغل هذه الوظائف. (القحطاني،٢٠١٥، ص١٣٨-١٣٩).

فوائد العملية التدريبية لإدارة الموارد البشرية:

تدريب الموظفين هو واحد من أكثر المحفزات الهامة المستخدمة لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق الأهداف والغايات على المدى القصير والطويل. وعملية التدريب ليس فقط لتعزيز المعرفة والمهارات والمواقف، ولكنه أيضا يقدم العديد من الفوائد الأخرى.

فيما يلي فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة والموظف. ما أشار لها كلا من (Walters &Joel,٢٠١٧,pag ٢٠٨) بتصرف.

يزيد من معنويات الموظفين ويزيد الثقة والدوافع لديهم. ويخفض تكاليف الإنتاج في المنظمة، يعزز الشعور بالأمان الذي يقلل من الدوران الوظيفي وغياب الموظف. يزيد من مشاركة الموظفين في عملية التغيير من خلال توفير الكفاءات الضرورية، تكيف الموظفين مع المواقف الجديدة والصعبة. التدريب يعمل على زيادة الأجر الأعلى، والترقية، المكافئات، التدريب يساعد المنظمة في إتاحة موظفين أكفاء كما يساعد في المحافظة على جودة موظفيها، برامج التدريب والتطوير تساعد الموظفين في تعلم المهارات الوظيفية اللازمة لأداء وظائفهم. يحقق التدريب مستوى أعلى من الرضا الوظيفي، التدريب يشعر الموظفين بأنهم يستثمرون في مستقبلهم، يشعرهم بأن لهم دور حقيقي داخل المنظمة .

ومما سبق يلاحظ بان عملية التدريب لها أهميتها وفوائدها التي تعود على المنظمة والأفراد العاملين فيها، ولهذا فإن المنظمات مسئولة كل المسئولية إلى تطوير وتحسين أداء العاملين فيها من خلال تنفيذ البرامج التدريبية ذات الكفاءة وذات الصلة، وذلك لان العنصر البشري يعد من أهم أصولها ومرتكزاتها. وعليها أن تسهم في تحسين كفاءة قدرات موظفيها سواء تقنيا، وظيفياً أو اجتماعياً لتقلد الأدوار التخصصية والإدارية في إداراتها، وان المنظمات التي تركز على تنفيذ عمليات التدريب والتطوير لموظفيها تحصد النتائج الإيجابية التي تعمل على زيادة إنتاجيتها وتميزها في سوق العمل.

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية: كما أشار له (المغربي،٢٠١٦، ص٤٦)

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب

وهي:

– **المعلومات.** نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.

– **القدرات.** وهو أن التدريب يغطي القدرة الفنية كاستخدام الأدوات المتاحة، أو قد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.

– **المهارات.** فالتدريب يتضمن المهارات السلوكية مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات جيدة معهم، والمهارات الشخصية مثل الذهنية كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية مثل المرونة والقدرة على التغير والتغيير.

– **الاتجاهات.** فالتدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون فيها.

– **السلوك.** فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك أو تصرفات الأشخاص بحيث يمكننا ال ملاحظة بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفا –مهما كانت درجة هذا الاختلاف – وفي اتجاه مرغوب فيه.

ويلاحظ مما سبق بأن عملية التدريب من أهم العمليات التي تزود العاملين بمجموعة من المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائه في العمل، وان لها الدور المهم من حيث إكسابه العلوم والمعارف العامة والمتخصصة في مجال العمل، بالإضافة إلى تغيير سلوكياته واتجاهاته إلى حب العمل والولاء للمنظمة التي يعمل بها.

المبحث الرابع

عناصر العملية التدريبية، التدريب وعلاقته بالتميز المؤسسي.

عناصر العملية التدريبية. كما أشار إليها (مصطفى،٢٠٠٨، ص٢٥).

تتكون عملية التدريب من عدة عناصر تنتظم في حلقة واحدة، هي المدرب الذي يقوم بتنفيذ البرنامج التدريبي لإكساب المتدربين العلوم والمعارف اللازمة، والمتدرب الذي يتلقى التدريب من المدرب، والمادة العلمية وهي المحتوى العلمي والمعرفي الذي يطرح على المتدربين بأساليب مشوقة. ويمكن شرح هذه العناصر كما يلي:

١- المتدرب:

المتدربون هم الأفراد الذين يتم تنفيذ المحتوي أو البرنامج التدريبي عليهم وذلك لإكسابهم المعارف والمهارات أو الاتجاهات المحددة والذين يتوقع منهم استيعاب ذلك

وإظهار ما يدل على الفهم (التغذية الراجعة) ثم تطبيق ما يتم التدريب عليه. ويمكن أيضا القول عن المتدرب هو الفرد أو المؤسسة الذي يحتاج إلى تدريب العاملين فيها.

٢- **المدرب:**

المدرب هو الفرد أو المؤسسة التي تقوم بتنفيذ التدريب، أو المؤسسة التي تقدم خدمات التدريب، ويمكن القول أيضاً إنه الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى (المتدربين) حيث يكون المدرب محور عملية الاتصال التدريبي

٣ –**المادة العلمية:**

وهي مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يتم صياغتها بصورة تخدم معالجة ظاهرة أو قضية معينة أو حل مشكلة على مستوى الفرد أو المؤسسة أو النشاط، وينبغي أن يحدد للمادة العلمية مجموعة من الأهداف يتم عليها بناء صياغة المحتوى التدريبي وتوزيعه وفق برنامج زمني محدد بما يخدم الموضوعات والأفكار المطروحة.

التدريب وعلاقته بالتميز المؤسسي. كما أشار إليها (بوزرقاطة،٢٠١٨، ص٢) بتصرف تواجه المنظمات المعاصرة أهم التحديات المتمثلة في الجودة والتميز، ومواكبة العولمة، نظم العمل ذات الأداء المتميز والتكيف مع القوى الاجتماعية ....، ولكي تتمكن من مواجهة تلك لابد أن توفر مفاتيح التعامل معها والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية وغيرها من العوامل المؤثرة في أداء العاملين، ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المنظمات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، ولتأكيد الدور الذي يقوم به التدريب في تحسين أداء العاملين وزيادة المعرفة المتخصصة وتحسين مهاراتهم، تحرص المنظمات على تزويد العاملين بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي الذي ينعكس على أدائهم المتميز.

ومن خلال ما سبق تظهر لنا أن هناك علاقة قوية بين التدريب وتحقيق التميز المؤسسي، حيث أن التدريب يحقق العديد من الفوائد للفرد وللمؤسسة، فمن خلال التدريب يتم تنمية المهارات الشخصية والمهارات والذاتية والإدارية للفرد وأيضا من خلال التدريب يتم تنمية معارف الأفراد وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم لصالح

المؤسسة وبما يؤدي إلى انجاز الأهداف وتحقيق للتميز.

النتائج والتوصيات:

- التأكيد على أهمية التدريب كوظيفة من وظائف الموارد البشرية ومالها من أثر واضح في تحقيق التميز المؤسسي.
- التوجيه إلى الاهتمام بكافة عناصر العملية التدريبية لإكساب الموظفين المهارات والمعارف والسلوكيات التي تؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتحقيق التميز.
- التركيز والاهتمام بالمورد البشري الذي يعد رأس المال الأساس للمنظمات.
- التأكيد على أهمية ودور وظيفة التدريب وأثرها على كافة المستويات في المنظمة.
- التركيز على المبادئ والأسس التي تعتمدها المنظمات المتميزة في وظيفة التدريب من أجل الوصول إلى التميز في الأداء.

التركيز على أهمية تغيير السلوكيات والاتجاهات بما يؤدي إلى تحقيق اهداف الفرد والمنظمة.

المراجع:

- أبوزرقاطة، أمال (٢٠١٨) " أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية جامعة محمد خيضر – مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- بخوش مديحة، (٢٠١٥)، " أثر تدريب الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة"، جامعة العربي تبسي– تبسة، الجزائر.
- برنوطي، سعاد، (٢٠٠٤)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- حجازي، نهال موسى شحدة، (٢٠١٦م) بعنوان: التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية في قطاع غزة" أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، مصر.
- الحريري، رافده (٢٠١٤)، "اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري.
- دليل المنظمات غير الربحية الناشئة، (٢٠١٣)، برنامج تعزيز وتطوير المجتمع المدني، ص٥٦.
- ديسلر، جبري (٢٠٠٣)، إدارة الموارد البشرية (محمد سيد عبد المتعال، مترجم)، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- رشيد، مازن فارس، (٢٠٠٤)، " إدارة الموارد البشرية"، الرياض، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.
- عقيلي، وصفي عقيلي، (٢٠٠٥)،"أدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عواد، يونس (٢٠١٦)،" التدريب وانعكاساته في تحسين كفاءة أداء العاملين، بحث استطلاعي في المؤسسة العامة السورية للتأمين، مجلة جامعة البعث، مجلد ٣٨، العدد ١٤.

- فلح، حسن (٢٠٠٩)،" استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القحطاني، محمد بن دليم، (٢١٠٥)، "إدارة الموارد البشرية (منهج استراتيجي متكامل)، ط٤، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- الكرخي، مجيد، (٢٠١٤)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- مصطفى، سعيد، (٢٠٠٨)، " رضا المتدربين عن جودة خدمات المؤسسات التدريبية" رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والعلوم والنقل البحرية، معهد الإنتاجية والجودة، الإسكندرية، مصر.
- المغربي، محمد الفاتح (٢٠١٨)، إدارة الموارد البشرية، ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المؤلف/ باري كشواري، الناشر / كوجان بيدج، (٢٠٠٦)، إدارة الموارد البشرية، ط٢، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

المراجع الاجنبية:

- Mieke Rahayu, Fahmi Rasid, Hendy Tannady," The Effect of Career Training and Development on Job Satisfaction and its Implications for the Organizational Commitment of Regional Secretariat(SETDA) Employees of Jambi Provincial Government", International Review of Management and Marketing, ٢٠١٩, ٩(١), ٧٩-٨٩.
- Walters and et., (٢٠١٧)," The importance of Training and Development in Employee performance and Evaluation", World Wide Journal of multidisciplinary Research and development.