

المجلد: (الثالث)
العدد: (السابع) يوليو (2020)



عدد خاص بالمؤتمر الدولي الثالث لأكاديمية رواد التميز

تحت عنوان: [إدارة التعليم الإلكتروني ضرورة حتمية لحل المشكلات التعليمية الناجمة عن انتشار جائحة فيروس كورونا (الآفاق، الرؤى، التطلعات، التحديات، الحلول)].

**International Journal of Educational and
Psychological Research and Studies**

**المجلة الدولية للبحوث والدراسات
التربوية والنفسية (IJS)**

مجلة علمية دورية محكمة

**تصدرها أكاديمية
رواد التميز للتدريب
والإستشارات والتنمية البشرية**

رقم الإيداع في دار الكتب والوثائق
العراقية 2441 لسنة 2020م.

ورقة عمل بعنوان:

دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء قيادات المؤسسات التعليمية لضمان جودة التطوير الإداري.

إعداد: الدكتور المهندس: إبراهيم أحمد إبراهيم علوي.

مدرب دولي معتمد، مخول من المجلس العالمي لتدريب احترام الذات
المنعقد تحت إشراف المنظمة العربية للتدريب والتطوير.
مدير فرع أكاديمية المعرفة الدولية للتدريب فرع المملكة العربية السعودية.

مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثالث لتطوير التعليم العربي.

تحت شعار: (التدريب أداة التنمية ووسيلة الإدارة الفاعلة) تحت رعاية أكاديمية رواد التميز
للتدريب والاستشارات والتنمية البشرية.

بعنوان: (الإدارة والتدريب والتنمية المستدامة والمواطنة الرقمية).

المنعقد يوم: (السبت - الاثنين) في الفترة من:

(18- 20 شعبان 1441هـ) الموافق: (11- 13 أبريل 2020م).

والمنعقد بمقر الأكاديمية بالقاهرة، وعبر القاعات الصوتية باستخدام برنامج الواتس أب.

ملخص الدراسة.

هدفت الدراسة إلي: تعرف أهمية التدريب كأداة تنمية في الإدارة الفاعلة، كما تسعى الدراسة الحالية إلي التعرف على معوقات تطبيق وتنفيذ الخطط والبرامج التدريبية بالمؤسسات التعليمية كما تسعى الدراسة الي معرفة دور الإدارة الفاعلة في تطبيق التدريب كأداة لتحقيق وتلبية التنمية، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي للتحقق من صحة تساؤلات وأهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. ضرورة وجود دورات وندوات مكثفة للعاملية لتوعيتهم بأهمية التدريب في حياة العمل وسوق العمل.
 2. تلبية احتياجات العاملين للدورات والبرامج التدريبية.
 3. الاستعانة بمدرسين على قدر عال من الكفاءة التقنية والعلمية لتدريب العاملية من أجل تحقيق جودة الانتاج.
 4. رضا العاملين عن الدورات التدريبية التي يحصلون عليها وقدرتها على تحسين أدائهم.
- الكلمات المفاحية: (دور التدريب، تنمية الموارد البشرية، أداء القيادات التعليمية، التطوير الإداري).

Study summary.

The study aimed at: Knowing the importance of training as a development tool in effective management, and the current study seeks to identify obstacles to applying and implementing training plans and programs in different institutions. The study also seeks to know the role of effective management in applying training as a tool to achieve and meet development, and the study used: the descriptive approach to verification The validity of the study's questions and objectives.

The study reached a set of results, the most important of which are:

1. The necessity of having extensive sessions and seminars for female workers to make them aware of the importance of training in the work life and the labor market.
2. Meet the needs of workers for courses and training programs.
3. The use of highly qualified technical and scientific trainers to train globalization in order to achieve production quality.
4. Workers' satisfaction with the training courses they receive and their ability to improve their performance.

Key words: (the role of training, human resource development, the performance of educational leaders, administrative development).

مقدمة الدراسة: يعتبر تطوير الأداء عامل أساسي من متطلبات الإنتاج وفاعليته وذلك يتطلب الإدارة الفاعلة التي تعي جيداً أهمية التدريب في حياة العاملين، كما تتبر المؤسسات الخدمية والمجتمعية من أهم المؤسسات التي تحتاج إلى تفعيل منظومة التدريب لتحسين أداء العاملين بالمؤسسة كما أن التدريب عنصر مهم من عناصر تنمية الكوادر البشرية وتحسين أداءهم من أجل زيادة الإنتاجية.

كما يعدُّ الإبداع القيادي من أكثر الموضوعات حداثةً وأهميةً في مجال الإدارة عموماً، والإدارة التربوية خصوصاً، لاسيما في ظلِّ التحديات الجديدة، وازدياد حدة المنافسة بين المنظمات، ولقد طالت حركة المناداة بالإبداع جميع المؤسسات، ومن بينها مؤسسات التعليم العالي على اعتبار أنَّ الإبداع يُشكِّل رافعةً لأيِّ تنظيمٍ، أو مؤسسة اجتماعية، أو اقتصادية تسعى إلى الرُّقي، والتطوُّر والتَّقدُّم، والتَّغيير.

وفي ظل ذلك يتضح الحاجة لوجود قياداتٍ إبداعية، استشرافية تستشرف المستقبل بعيداً عن النمطية والتقليد، حتى نصل إلى منظمةٍ إبداعية، ومُخرجات متميزة، وهذا ما يؤكد المختصون في الإدارة، والمديرين، والذين يُجمعون - اليوم - على أنَّ المؤسسة المعاصرة تعيش في ظروفٍ متغيرة ومعقدة؛ بسبب التحديات الداخلية والخارجية؛ لهذه ظهرت حاجة المنظمات إلى قياداتٍ إبداعية للتعامل مع هذه الظروف.

تعتبر الفعالية الإدارية ضرورية لأي تنظيم فهي تمثل النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي فإن فعالية الإدارة المدرسية تسهم في إنجاح العملية التعليمية في ظل عوامل كحسن التسيير، حسن استخدام الموارد البشرية، تهيئة الظروف المادية والمعنوية للعمال، التكامل بين مختلف المستويات الإدارية، امتلاك المهارات الإدارية والتمكن منها، فهم الأهداف وتحقيقها.

نظراً لتعدد الأدوار في الإدارة المدرسية، فإنها انقسمت إلى ثلاث مستويات: المستوى الإداري الذي يمثل المدير ومساعديه، والمهني، أو الفني يمثل المعلمين، ومستوى الخدمات يمثل العاملين الآخرين، وتتكامل هذه المستويات وتنتج في أداء دورها بتوفير الوسائل والإمكانات وظروف عمل جيدة وعلاقات طيبة وتعاون وتفاهم وثقة واتصال متبادل وميسر

مشكلة الدراسة:

في ظل ما يواجهه العالم من تحديات تكنولوجية ومعرفية أصبح العنصر البشري في صراع دوماً من أجل مواجهة التحديات والتغلب على ما يواجهه أثناء العمل خاصة بعد ظهور الإدارة الإلكترونية وميكنة جميع الملفات والأعمال مما جعل الموظف في صراع بين التقليدي والحديث؛ وذلك يتطلب منا الإدارة والعاملين ضرورة التدريب وضرورة وجود خطط تدريبية تلبي إحتياجات العاملين في المؤسسات المختلفة تعليمية أم خدمية.

وذلك يجعل للإدارة دور فعال في إدخال التدريب وألياته المختلفة بالمؤسسات وذلك يحتم علينا ضرورة معرفة فاعلية الإدارة في توظيف التدريب بالمؤسسات، ولذا تسعى الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء قيادات المؤسسات التعليمية لضمان جودة التطوير الإداري؟ وينبثق من هذا التساؤل عدة تساؤلات منها:

1. ما أنماط الإدارة الفاعلة بالمؤسسات التعليمية؟
2. ما أنواع التدريب في المؤسسات التعليمية؟
3. ما تأثير التدريب على أداء قيادات المؤسسات التعليمية؟
4. ما خطوات التدريب لدى قيادات المؤسسات التعليمية؟
5. ما معوقات التدريب بالمؤسسات التعليمية؟

6. ما مقترحات تنفيذ الخطط التدريبية بالمؤسسات التعليمية؟

7. ما وظائف التدريب في المؤسسات التعليمية؟

أهداف الدراسة: يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

1. التعرف على أهمية التدريب ووظائفه.
2. رصد أهم معوقات تطبيق التدريب بالمؤسسات التعليمية.
3. الكشف عن أسس وأساليب تطبيق التدريب بالمؤسسات التعليمية.
4. تشخيص أنواع ومستويات الإدارة الفاعلة بالمؤسسات التعليمية.
5. التعرف على مقترحات تنفيذ التدريب الفعال بالمؤسسات التعليمية.
6. تحديد مستويات التدريب وعلاقتها بالتنمية بالمؤسسات التعليمية.

أهمية الدراسة: يمكن من خلال هذه الدراسة القيام بالآتي:

1. وضع رؤى ومقترحات لتفعيل التدريب بالمؤسسات التعليمية.
2. تقديم إطار معرفي ونظري مهم عن الإدارة الفاعلة والتنمية والتدريب.
3. تقديم منهجية بحثية تسعى إلى رسم سياسة التدريب وتوطيدها بالمؤسسات التعليمية.
4. تقديم مقترحات لوضع بعض أسس الإدارة الفاعلة بالمؤسسات التعليمية.
5. تمكين الإدارة الفاعلة بالمؤسسات التعليمية من خلال نتائج هذه الدراسة إلى معرفة أسس تنفيذ التدريب.

حدود الدراسة: وتمثلت فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: تطرقت الدراسة إلى دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أداء قيادات المؤسسات التعليمية لضمان جودة التطوير الإداري، دون التطرق إلى غيره من الموضوعات الأخرى.
2. الحدود المكانية: طبقت الدراسة الحالية في المدينة المنورة دون غيرها من الأماكن الأخرى بالمملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية في الفترة الزمنية 1440هـ - 1441هـ دون غيرها من الفترات الأخرى.

4. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من العاملين بفرع الأكاديمية أكاديمية المعرفة الدولية للتدريب بالسعودية دون التطرق إلى أي عينة أخرى.

مصطلحات الدراسة: وكانت كالتالي:

1. التدريب: لغة: التدريب: مصدر دَرَّبَ التَّدرِيبُ في الحَرْبِ: الصَّبْرُ في الحَرْبِ وَقَتَ الْفِرَارِ خَضَعَ لِتَدْرِيبٍ قَاسٍ قَبْلَ أَنْ يُزَاوَلَ مِهْنَةَ الطَّيْرَانِ: إِعْدَادٌ وَتَمَرِينٌ وَمُمَارَسَةٌ وَمُعَاوَذَةٌ، تزويد الدارسين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عندهم في أداء واجبات الوظيفة تدريب رياضي، عسكري، مهني، إدارة التدريب: الهيئة المسؤولة عن تدريب الموظفين (المعجم الوسيط، 2008، مادة: دَرَّبَ).

اصطلاحاً: هو مجموعة من الجهود والنشاطات التي تهدف إلى إعطاء الموظف المزيد من المعلومات، والمعارف، والمهارة، والخبرة التي تحسن وترفع مستوى أدائه في العمل، أو تطوّر ما لديه من خبرات ومهارات حالية يستفيد منها في عمله الحالي أو تعدّه لعمل في المستقبل (شاوي، 2011، ص: 69).

التعريف الإجرائي للتدريب: هو إكساب القيادات التعليمية المعرفة المتخصصة في مجال الإدارة التعليمية، بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية ممكنة وتحسين أدائهم.

والتدريب - عادة - لا يكون على اكتساب المعرفة Knowledge فحسب، ولكن يجب أن يصاحب المعرفة التدريب على المهارات Skills والكفاءات التنافسية Competencies، فالتميز يتحقق نتيجة لتدريس المهارات المهنية Vocational أو العملية، ويصاحبها المعرفة المفيدة المرتبطة برفع كفاءات تنافسية محددة، ويحدد للتدريب أهداف محددة لتحسين قدرات Capability المتدرب الأدائية Performance اتساع مداها الإجرائي Capacity؛ فالتدريب يشكل جوهر التلمذة الصناعية Apprenticeships.

2. الإدارة: لغة: إدارة: اسم، إدارة: مصدر أدار إدارة العِمَادَة: إدارة عَمِيد الكُلِّيَّة أو الجَامِعَة، إدارة الأصول والخصوم: إدارة الموجودات والمطلوبات بشكل يحقق التوازن الأمثل بين الربحية والمسؤولية الاستثمارية مع الحرص على السيولة والأمان. المدير: من يتولى تصريف أمر من الأمور، كمدير الشركة، ومدير المكتب، المدير: من يتولى إدارة عمل أو مشروع أو مؤسسة ويكون مسئولاً عن حسن تنفيذ الأعمال (المعجم الوسيط، 2008، مادة: دور).

اصطلاحاً: نظام اجتماعي تعتمد على تنظيمات رسمية تستند كلها إلى نظرية التكامل والتعاون، حيث يعمل كل عضو من أعضاء التنظيم في نسق متعاون رتيب وتغلب عليه روح الفريق الواحد الذي يعمل لكي يحقق أهدافا بعينها وإشباع حاجات مشتركة (إسماعيل، 2009، ص: 11). التعريف الإجرائي للإدارة: الإدارة هي الوظيفة التي عن طريقها يتم الوصول إلى الهدف بأفضل الطرق وأقلها تكلفة، وفي الوقت المناسب، وذلك باستخدام الإمكانيات المتاحة، هي فن انجاز الأعمال بواسطة الموظفين، ومن منظور أوسع فإنها تنطوي على انجاز الاهداف باستخدام الموارد البشرية والمالية والتقنية المتوفرة، وتشتمل الإدارة على خمسة، وظائف رئيسية، وكما يلي: (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

3. التنمية: لغة: الزيادة، والنماء، والكثرة، والوفرة، والمضاعفة، تنمية: (اسم) مصدر نَمَّى، سعى إلى تَنْمِيَةٍ تَجَارَتِهِ: أي الرِّفْعَ وَالزِّيَادَةَ فِي أَرْبَاحِهَا وَرَأْسَمَالِهَا، التَّنْمِيَةُ الاِقْتِصَادِيَّةُ: الرِّفْعُ مِنْ مُسْتَوَى الْإِنْتِاجِ وَالذَّخْلِ الْوَطَنِيِّ، تحويل الموارد الطَّبيعية غير المستثمرة إلى موارد منتجة مثل استصلاح الأراضي الصحراوية أو البور، إنشاء صناعات جديدة واجهت الحكومة المشاكل الأساسية لسياسة التنمية، التنمية المستمرة: التنمية التي تتوفر لها مقومات ناجحة ثابتة تكفل لها الاستمرار (المعجم الوسيط، 2008 مادة: نَمَّى).

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

اصطلاحاً: التنمية هي ارتقاء المجتمع والانتقال به من الوضع الثابت إلى وضع أعلى وأفضل، وما تصل إليه من حسن لاستغلال الطاقات التي تتوفر لديها، والموجودة والكامنة وتوظيفها للأفضل (عاشور، 2020، ص: 44).

التعريف الإجرائي للتنمية: عبارة عن التغيير الإرادي الذي تحدثه الإدارة، سواءً اجتماعياً، أم اقتصادياً، أم سياسياً، بحيث ينتقل من خلاله من الوضع الحالي الذي هو عليه الأداء إلى الوضع الذي ينبغي أن يكون عليه، بهدف تطوير وتحسين الأداء من خلال استغلال جميع الموارد والطاقات المتاحة حتى تستغل في مكانها الصحيح، ويعتمد هذا التغيير بشكل أساسي على مشاركة جميع العاملين.

4. إدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية نشاط إداري مستقل عن وظائف الإدارة الأخرى، حيث تختص من اسمها بالعنصر البشري على وجه التحديد وهذا ما يضيف عليها الأهمية الإدارية والموقع المميز في الهيكل التنظيمي للمنشأة، أيضاً تختص بالحصول على تعاون الأفراد، أو الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال جهود الآخرين (شحادة، وآخرون، 2000، ص: 13).

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي وتوظيف ملائم للموارد البشرية، بالإضافة إلى تدريبها ومتابعة مستمرة لعملية تطويرها (الهييتي، 2003، ص: 11).

أيضاً تعتبر إدارة الموارد البشرية حالياً من أهم الإدارات الموجودة في المنظمات حيث تتعامل إدارة الموارد البشرية تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً ورقابة مع الفرد في المنظمة أي مع المحرك للنشاطات الأخرى في المنظمة (المدهون، 2005، ص: 14).

بالإضافة لكون إدارة الأفراد مجموعة من القواعد والأساليب الخاصة بتنظيم ومعاملة العاملين وتتمتع هذه الإدارة بموقع قريب من المدير العام للمنشأة (شحادة، وآخرون، 2000، ص: 13-14).

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: أنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

الإنتاجية. كما وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى تكوين قوة عمل مستقرة، فاعلة ومتعاونة قادرة على العمل ورغبة فيه، أيضاً كونها نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المشروع من الأفراد وتوفيرها، وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.

الدراسات السابقة: اطلعت الدراسة الحالية على عدد من الدراسات السابقة، ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة الحالية، وتم عرضها كالتالي:

1- دراسة: (منصور، 2013): بعنوان: دور الإدارة في التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي؛ هدفت الدراسة إلى: التطوير الإداري وأهميته في تطوير المنظومة وتحسين أدائها لمواكبة التحديات، واستخدمت الدراسة: المنهج الوصفي للتحقق من أهداف الدراسة وتساؤلاتها؛ وتوصلت الدراسة إلى أن: إدارة التطوير تعمل على دفع الموظف للتطوير المستمر والتنمية من خلال تقديم دورات تدريبية لمساعدته على التقدم والنمو.

2- دراسة: (ثابت، 2014): بعنوان: أثر التدريب والتنمية في أداء العاملين بوجود إدارة المعرفة (دراسة حالة) هدفت هذه الدراسة إلى: قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمدرسة التربية والتعليم في محافظة (البريمن سلطنة عمان) للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين، وتكوين مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين والبالغ عددهم (73 فرد) وتوصلت الدراسة إلى: تأكيد على وجود فروق جوهرية بين مهارات وقدرات المتدرب والأداء الفعلي الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.

3- دراسة: (ارحيم، 2002): بعنوان: واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص؛ هدفت الدراسة إلى: تعرف نقاط الضعف في نظام التدريب، إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب، وهدفت - أيضاً - إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير عملية التدريب.

وتكونت عينة الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب والبالغ عددها (46) مؤسسة حكومية (16) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية و(5) منظمات تأمين و(8) مصانع أردنية، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى: عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية، وأشارت إلى غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة.

4- دراسة (الخلوتي، 2005): بعنوان: أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية؛ **هدفت الدراسة إلى:** إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثمان وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على: المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانتيين لهذا الغرض، وأظهرت أبرز النتائج: تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وعدم اهتمام الوزارات المبحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً، وأظهر نتائج الدراسة: عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

5- دراسة: (عبد القادر، 2009): بعنوان: قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية؛ هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من (255) موظفاً بنسبة (16%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (1590) موظفاً، **ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام:** المنهج الوصفي التحليلي، وبهذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت أبرز النتائج إلى: إيجابية التدريب حيث يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

6- دراسة: (ميا، 2009): بعنوان: قياس أثر التدريب في أداء العاملين؛ **هدفت الدراسة إلى:** قياس أثر التدريب في أداء العاملين بمديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عُمان، وذلك للتعرف على مستوى تأثير البرامج التدريبية المناسبة في تحسين أداء العاملين، ومدى كفاءتها وتصميمها وتقييمها، حيث تكونت عينة الدراسة من (73) فرد من المديرين ورؤساء الأقسام والموظفين الإداريين بمديرية التربية بمحافظة البريمي.

ولتحقيق أغراض الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استمارة استقصاء مناسبة لهذا الغرض، وتم اللجوء إلى استخدام أسلوب المقابلات الشخصية، وعليه فقد أشارت نتائج الدراسة إلى: ارتفاع مستوى تأثير التدريب على أفراد العينة في تحسين أداء

العاملين من خلال زيادة المهارات وصل الخبرات، وإتاحة الفرصة لتبادل الخبرات والمعارف، وتعزيز روح التعاون.

7- دراسة: (الغامدي، 2009): بعنوان: مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين؛ هدفت الدراسة إلى: تعرف مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، إلى جانب الكشف عن جوانب القوة والضعف في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعترض عمل إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وتكونت عينة الدراسة من (118) قائداً إدارياً في وزارة التعليم العالي في المملكة، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

وأشارت أبرز النتائج إلى: حيابة فعالية التدريب في مجالات الدراسة كافة على المستوى المتوسط، منها تطوير المسار الوظيفي، والحوافز والترقيات، وإدارة الموارد البشرية ككل في وزارة التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، كما أظهرت النتائج: وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر التدريب على متغير المؤهل العلمي، بالإضافة إلى وجود فروق لأثر التدريب على متغير المسمى الوظيفي لصالح المدير.

8- دراسة: (النميان، 2005): بعنوان: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية؛ هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع أنظمة الرقابة الإدارية في شرطة منطقة حائل، والتعرف على فاعليتها تجاه الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، وهدفت - أيضاً - إلى التعرف على الإجراءات والوسائل المتبعة في العملية الرقابية.

وتكونت عينة الدراسة من (363) مبحوثاً تابعين لشرطة منطقة حائل، ولتحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي؛ وذلك باستخدام استبانة تم توزيعها على أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والخروج بنتائج من أبرزها:

- إن الرقابة الإدارية ذات فعالية عالية في شرطة منطقة حائل.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري المؤهل العلمي لصالح من هم دون الثانوية، والمسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم.

➤ وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين محور مداخل تطوير الرقابة الإدارية وعدد الدورات التدريبية.

9- دراسة: (شاوي، 2010): بعنوان أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف ؛ هدفت الدراسة إلى تقصي أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف بالجزائر، وشملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف والتي تم اختيارها عشوائياً.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج: الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقصائي، وأسلوب المراقبة والملاحظة، باستخدام الاستبانة وتحليل بياناتها بالطرق الإحصائية المناسبة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.

هذا وأظهرت أبرز النتائج ما يلي:

- وجود مستوى متوسط للتنظيم الإداري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة.
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية سطيف محل الدراسة و أداء المؤسسة.
- مشكلة التنظيم والهيكل التنظيمية تعتبر من أهم المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الخاصة والعامة على حدٍ سواء.

التعليق علي الدراسات السابقة:

1. استخدمت جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج لجمع المعلومات والتحقق من الاهداف والنتائج.
2. استخدمت الدراسات السابقة العينة من العاملين بالمؤسسات الخاصة والحكومية على حد سواء.
3. اجمعت الدراسات السابقة على أهمية التدريب في تطوير أداء العاملين وتحسين أدائهم.
4. أكدت جميع الدراسات السابقة على أهمية تنفيذ وتخطيط التدريب بالمؤسسات التعليمية.

5. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد عينة الدراسة الحالية بخلاف العينات التي أتمدت عليها الدراسات السابقة حيث لم تستخدم أي من الدراسات السابقة العاملين بالأكاديمية المعرفية بالسعودية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة وتحديد الأدوات المناسبة للتحقق من أهداف الدراسة الحالية.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الإطار النظري وتحديد عناصره ومحاورة.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في التعليق على نتائج الدراسة الحالية وتحليل نتائجها تحليل منطقي صحيح.

الإطار النظري.

مقدمة: يعد العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهارته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها.

ونظراً للتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال انعكست بآثارها على المنظمات، مما استدعى إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية. حيث استدعى هذا التطوير تركيز المنظمة على نشاط التدريب بالإضافة إلى أنشطتها في مجال الاختيار والتعيين والاستقبال والتوجيه والمتابعة للموارد البشرية، وذلك بهدف تطوير مهارات ومعارف جديدة تتواءم مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

ومن هذا المنطلق عملت المؤسسات على تنمية العنصر البشري وتطويره والارتقاء به، إذ يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق هذا التطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو ازدهار ونمو المؤسسة من أجل مواجهة التغيرات على صعيد البيئة الداخلية والخارجية.

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

ويعتبر التدريب ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد أن يحتل مكانه المناسب في المجتمع، فهو عملية هدفها نجاح وديمومة المنظمة من خلال تنمية مواردها البشرية، كما أنه عملية ملازمة للفرد في حركته الرأسية والأفقية في العمل.

مفهوم التدريب:

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالٍ من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التدريب هو عملية مستمرة ومتجددة تجري من وقت لآخر بهدف إكساب المورد البشري مهارات وقدرات تنقصه وكذلك أحداث تغيرات إيجابية في سلوكه واتجاهاته بالإضافة إلى تنمية معارفه وتحسين قدرته على أداء العمل المطلوب منه بكفاءة عالية مما يزيد من إنتاجيته و بالتالي إنتاجية المنظمة التي يعمل بها.

التعريف الأول: التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب هو بالأساس عملية تعلم، يهدف إلى التمكن من مجموعة المعارف والمعلومات التي تقود في النهاية إلى الكفاءة والإنتاجية في المؤسسة.

التعريف الثاني: التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم، واستنهاض ملكاتهم الفكرية، وهذا كله من أجل تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضائها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

التعريف الثالث: التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية، ووظائف يكفون بها مستقبلاً من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة.

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

نلاحظ من هذا التعريف أن التدريب يتضمن مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذاً بعين الاعتبار (نعيمه، 2016، ص: 30).

المسؤول عن التدريب:

تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية أربع جهات، وهي كالتالي:-

1. **الإدارة العليا:** إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميتها المختلفة، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياستها وقراراتها المختلفة، لا بد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة، طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية لتطوير بيئة المتطلبات البشرية.
2. **إدارة الموارد البشرية:** تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب مسؤولية مباشرة في والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.
3. **المشرف المباشر:** لا بد للمشرف المباشر أن يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد، وتوفير المناخ المناسب والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي.
4. **الموظف المتدرب:** كل المساهمات السابقة التي اشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات، أو سلوكيات جديدة، لا بد يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لها المؤسسة.

أهمية التدريب: تتضح أهمية التدريب، فيما يلي:

1. **رفع القدرات الفردية والوصول إلى المعايير المطلوبة لتحقيق الأداء المتميز:** ومن هذا المنطلق يعتبر التدريب نشاطاً حيويًا مؤثراً في تحديد مستوى الكفاءة والفعالية في أية منظمة، ومن أبرز مزايا التدريب:

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

2. تحسين أداء الموارد البشرية: حيث يساعد التدريب المستمر للأفراد العاملين على زيادة مستوى أدائهم للأعمال المسندة إليهم، بما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة والمعرفة عن العمل.
 3. تكوين الاتجاهات: إذ أنه من الأهداف العامة لبرامج تدريب المنظمة هو تكوين اتجاه معين لدى الموارد البشرية عن المنظمة لتحقيق تأييد لأنشطتها وسياساتها والحصول على تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها. - توفير الإحتياجات من العمال؛ فقد تواجه إحدى المنظمات مشكلة صعوبة توفير عاملين على درجة معينة من المهارة، لذلك نجد من السهولة أن تحل مشكلة العمالة هذه عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل، وذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص بها.
 4. يساهم التدريب في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل: ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى.
 5. تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم: إذ أن استعاب الفرد للمعرفة الجديدة وللمهارات الوظيفية الحديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم، كما أن التدريب أيضا يؤهله للترقية إلى وظائف أعلى وهو ما يزيد من الرصيد المادي والثقافي له.
- أهداف التدريب: تتضح أهمية التدريب، فيما يلي:**
- إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضا تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:
 1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة: وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
 2. توفير الدافع الذاتي: لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

1. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة: بالمشروع نتيجة ومهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
 2. زيادة مهارات وقدرات الفرد: وتسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
 3. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد: عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
 4. الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعدي لهيكل العمالة: وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسية، ويحسن صورتها في أذهان الناس (عبد الله، 2010، ص: 11).
- مبادئ التدريب:** تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع المراحل العملية التدريبية وهي:
1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً لقوانين وأنظمة ولوائح المنظمة.
 2. المنطقية: يجب أن يتم التدريب وفقاً لفهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
 3. الهادفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم، الكيفية والتكلفة.
 4. الشمولية: يجب أن يشمل التدريب جميع أنواع التنمية البشرية: (القيم، الأخلاق، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع الفئات العاملين فيها.
 5. الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمر.
 6. التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا، أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً ومرونة التدريب ومواكبة التطور.

عناصر عملية التدريب: تشمل عملية التدريب على عدد من العناصر، ومنها مايلي:

1. **المتدرب:** عادة يكون الموظف مؤهلاً علمياً لدرجة تمكنه من أداء مهام عمله، كما أنه يكتسب خبرة مع الزمن تساعده على التكيف، والتأقلم مع المتغيرات المختلفة.

إلا أن التطور لا يتوقف، يصاحبه تطور في التقنية وأساليبها، وهذا يتطلب ضرورة التزود بالجديد وعدم الركون إلى الخبرة، أو المؤهل العلمي، ويلاحظ أن بعض الموظفين يتعالون عن التدريب، ويرون أنهم لا يحتاجون إليه وأنه بالنسبة لهم مضيعة للوقت.

وإذا وجد هذا الشعور لدى المتدرب فإن حافز التدريب يكون سلبياً ويؤثر على تحقيق فائدة التدريب، وقد اهتمت كثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت، مثلاً على ربط الترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين (القبلان، 1997، ص: 20).

إن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

2. **المدرّب:** يختلف دور المدرّب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرّب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ، ولذلك، فإنه من المهم اختيار المدرّب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي، والخبرة العملية التي تجعله قادراً على استخدام الوسائل، وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين، وطبيعة التدريب وأهدافه.

المدرّب مسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة، وتحديد أهداف سلوكية للمتدربين في بداية التدريب، ولا يقوم هو بتحديدّها، ولكنه يطلب من المتدربين ذلك مع توجيههم لإجراء تقييم ذاتي في النهاية.

إن طبيعة التدريب تحدد من هو المدرّب المناسب، فقد لا يكون التدريب من النوع الذي يتطلب مقدرة كلامية، وإنما يركز على التدريب العملي، وبالتالي قد يكون المدرّب من داخل المنظمة كالمشرف، أو المدير.

❖ **ولمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرّب المناسب، يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية:**

أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.

❖ أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس، تحت ظروف مختلفة.

❖ الذكاء .

❖ حوافز المدرب، بمعنى هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرب عن الاحتياجات الأساسية مثل المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات، ومن المتوقع أن المدرب الذي يبحث عن الحاجات الأساسية فقط قد لا يتمكن من تحقيق النجاح كمدرب.

❖ التطوير الذاتي ومتابعة ما يجد في حقل عمله، ويمكن التأكد من ذلك عن طريق المقابلة الشخصية.

❖ العلاقات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المتدربين وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعة التدريب وفي كسر البرود بين المتدربين و بينهم و بين المدرب.

❖ القدرة على التحليل.

❖ الخبرة (المدرب الذي يُدرّس الإدارة، مثلاً يجب أن يكون لديه خبرة كافية كمدير).

3. **المادة العلمية:** على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءات وكتب ومراجع أي أسس نظرية يستند عليها المدرب في عملية التطبيق.

إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة ولا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، وإنما تكون ضمن محتويات حقيبة التدريب بحيث يرجع إليها المتدرب في الوقت الذي يرتاح إليه .

كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدي بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، وتقيم من قبل المتدربين بعد التدريب.

حتى التدريب ذو الصبغة العملية لابد له من أسس ومداخل نظرية، وهذا لا يعني عيباً يؤخذ على عملية التدريب، وإنما يكمن العيب - أحياناً - في أسلوب المدرب حين يجنح للطرق النظرية كالمحاضرات.

4. بيئة التدريب: تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب، وما يتوفر فيها من وسائل سمعية، وبصرية، وجميع الظروف الصحية للعمل مثل التهوية والإضاءة والمقاعد المريحة، ووجود قاعات مساندة لعمل المجموعات، وأن يكون عدد المتدربين مناسباً لهدف التدريب.

ومن المناسب جداً أن يكون للمسؤولين عن التدريب دور في مرحلة تصميم المباني المخصصة للتدريب، وتلجأ كثير من معاهد التدريب إلى استئجار القاعات في الفنادق، وقد تكون هذه القاعات مناسبة، إلا أن الشيء المؤكد هو أن تحديد المكان المناسب يتوقف على طبيعة ونوع التدريب، ومثال ذلك أنه إذا كان هدف التدريب هو التأمل فيفضل إيجاد مكان هادئ للتدريب.

وإذا كانت طبيعة التدريب تتطلب الحركة فلا بد من إيجاد مكان فسيح أو قاعات متعددة لهذا الغرض، ويرى البعض أن عزل المتدرب مكانياً ونفسياً عن عمله وعن مديره هو أحد الشروط الإيجابية التي تساعد على نجاح التدريب، وينظر للمدرب في هذه الحالة على أنه هو مدير التدريب.

ومما يساعد المدرب على أداء عمله وجود مرونة داخل القاعة لتحريك المقاعد وترتيب وتوزيع المتدربين وفقاً لأسلوب التدريب المتبع، ومن البديهي الإشارة إلى ضرورة توفير الوسائل السمعية والبصرية، مثل السبورة والنماذج والأفلام، وجهاز عرض الشرائح، وأية مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب.

5. أساليب التدريب: والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ البرنامج التدريبي، والثاني هو ما أشرنا إليه في الفقرة السابقة، كالنماذج والأفلام، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية.

إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل وأسرع الطرق، ومن هذه الطرق ما يلي:

❖ المحاضرة: يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب التعليمية التي تستهدف أساساً توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة، أو كبيرة من المستمعين.

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

- ❖ **الحالات العملية :** هي عرض مكثف لحدث أو موقف معين يقدم للمتدربين، ويطلب منهم تحليل أو حل المشكلة باستخدام ما قد اكتسبه من معرفة نظرية خلال فترة زمنية معينة.
- ❖ **تمثيل الأدوار:** يعتبر تمثيل الأدوار أسلوباً تدريبياً يحمل فيه المشاركون - كما هو مفترض - هوية تختلف عن هويتهم الأصلية، بما يتمشى مع واقع مشاكل افتراضية في مجال العلاقات الإنسانية وغيره من المجالات.
- ❖ **المباراة الإدارية:** هي تمرين ديناميكي يمثل نموذجاً مصغراً لواقع معين مستمد من البيئة الإدارية
- ❖ **التعليم المبرمج:** يعتمد هذا الأسلوب على تمكين المتدرب من تعليم نفسه، بإتباع سلسلة من الخطوات التي تؤدي في النهاية إلى أهداف تم تحديدها بعناية تامة.
- ❖ **جماعات العمل:** يطلق هذا الاسم على أي أسلوب عمل تقوم به مجموعة صغيرة من الأفراد في سبيل تحقيق هدف معين (توفيق، 1994، ص192).

أنواع التدريب: ويشمل أنواع، ومنها ما يلي:

1. من حيث عدد الأفراد: وينقسم إلى قسمين:

- **التدريب الفردي:** ويقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد علي حده وغالباً ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر، ويستخدم دائماً في تدريب الموظف الجديد في التعيين، أو الموظف المنقول من عمل، أو وظيفة إلى عمل جديدين، أو وظيفة جديدة ومن مزاياه يعتبر تدريباً في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة علي مهام الوظيفة المطلوبة) فنياً (آلات أو إدارية) مهام مكتبية.
- التدريب الجماعي:** ويقصد به تدريب مجموعه من الأفراد وقد يكون التدريب:-

2. التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه: ينقسم إلى:

- **التدريب في مكان العمل (فردى أو جماعى).**
- **التدريب خارج موقع العمل:** في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب ويتخذ شكلاً جماعياً تتكون مجموعاته من عدة مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص.

3. تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية: ويتكون مما يلي:

- التدريب قصير الأجل: ويكون من ثلاثة شهور وأقل إلى يوم واحد.
- التدريب متوسط الأجل: ويكون من أربعة أشهر إلى أقل من ستة أشهر.
- التدريب طويل الأجل: يكون من ستة أشهر فأكثر.

4. التدريب وفقاً لوقت التنفيذ: ونجد فيه:

- التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل اشغال وظيفته كتملذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- التدريب بعد الخدمة: ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التشغيلي أو الإنعاش ي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف وسبق له التدريب عليها، إلى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

5. التدريب وفقاً للهدف: وفيه:

- تدريب المهارات: ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد: عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري.

6. التدريب حسب نوع الوظيفة: التي يشغلها العامل، وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام، وهي:

❖ **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات، أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

❖ **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيراً على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

❖ **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال، وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

خطوات إعداد برنامج تدريبي:

يسعى التدريب إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية، أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.

تحديد احتياجات التدريب.

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل نظام التدريب كون موضوع دراسة المعلومات وتحليلها لا يجوز النظر إليه على أنه عملية مرحلية ومؤقتة فقط، فهي جزءاً متكاملًا من نظام التدريب على اعتبار أن هذه المعلومات سوف توفر في الحاضر والمستقبل القاعدة التي على أساسها تتمكن من التخطيط السليم واتخاذ القرارات المتعلقة بالتدريب، إذا وبصفة عامة هذه الاحتياجات تكون متمثلة في فجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب (الأداء المتوقع).

- ❖ ولهذه الغاية يجب أن تتولى إدارة الموارد البشرية القيام بإعداد تقرير حول تحليل احتياجات التدريب في المؤسسة معتمدة في ذلك على مصادر متعددة تشمل: إعداد تقرير يتضمن نتائج التحليل يرفع للإدارة العليا للاعتماد على أن يتضمن التقرير ما يلي:
- ❖ أولويات احتياجات التدريب.
- ❖ الوضع الراهن للتدريب بما في ذلك الصعوبات، وسبل معالجتها ومدى فعالية التدريب في الجهة الاتحادية.
- ❖ مواطن الضعف التي تحتاج إلى تطوير من قبل الرؤساء المباشرين في مختلف الإدارات والأقسام.
- ❖ أنواع الحلول التدريبية المفضلة التكلفة التقديرية المتوقعة لتطبيق برامج التدريب (نور الدين، 2011، ص: 125).

مرحلة تصميم برامج التدريب:

يتم بناء مرحلة التصميم بالاستناد إلى بيانات الأداء التي جرى جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات، ونقوم بهذه المرحلة بالنظر إلى الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء ذات الصلة في مكان العمل (تحليل الفجوة) والتي توفر بيانات المعرفة والمهارات للموظفين، ثم نترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية.

مخرجات مرحلة التصميم البرنامج التدريبي، ويشمل ما يلي:

1. صياغة الأهداف للتدريب:

أهداف الدورة التدريبية هامة جداً، لأنها تبين للمصممين والمدرسين والذين سيحصلون على الدورة وأصحاب الشأن المعنيين بتقرير، ما الذي سيتم انجازه في نهاية التدريب؟ وبكل بساطة، يجب أن تصف الأهداف ما الذي يستطيع المشاركون فعله (وما لا يستطيعون فعله الآن؟) نتيجة التحاقهم بهذه الدورة، يمكن تقسيم أهدافه، إلى:

➤ أهداف ممكنة: تشير هذه إلى أجزاء صغيرة من المعرفة، أو المهارات التي يحتاج المشاركون الحصول عليها.

➤ أهداف نهائية: تشير هذه إلى الأداء الذي سوف يكون المشاركون قادرين على القيام به عبر استخدامهم للمعرفة والمهارات والتوجهات الممكنة التي اكتسبوها أثناء التدريب، وفي حال تم استيفاء أهداف التدريب النهائية، فإن ذلك يعني أن جميع الأهداف الممكنة المتعلقة به قد أُنجزت أيضاً.

2. تصميم وثيقة البرنامج التدريبي:

وثيقة التصميم: هي الخطوط العريضة للدورة التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوى؟ وكما يستغرق كل قسم وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل قسم؟ كما تتضمن الوثيقة أيضاً، تحديد اختبارات التقييم التي سوف تجرى قبل وبعد التدريب، وكيف سيتم دعم الأداء في مكان العمل؟ وكيف سيتم تقييم؟

المنهجية: كيفية تعلم المحتوى، مثلاً من خلال المحاضرات، اختبار موجز، الألعاب، النقاش، العرض.

الوقت المخصص: تحديد الوقت الذي سوف يستغرق موضوع التدريب على مواضيع الدورة. المصادر: ضع قائمة توضح لمن وإلى أين ستذهب للحصول على معلومات لتطوير محتوى الدورة، بكلمات أخرى؟ ما هي تفاصيل الدورة؟ ما الذي سيقوله المدرب؟ ما هو محتوى دليل المشاركين؟

3. خطة العمل:

تساعد خطة العمل على تخطيط نشاطاتك التدريبية بشكل يمكنك من الإيفاء بتواريخ انجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية، حتى يتمكن المتدربون من التخطيط لحضورها بأقل ما يمكن من التوقف، أو التأخير لأعمالهم، في حال تم الإعلان عن تاريخ ووقت الدورة عليك أن تتأكد من جاهزية من جهة أخرى، فإن خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية، وفي المجال ينبغي مشاركة أصحاب الشأن الرئيسيين في خطتك واستمرار إعلامهم بسير التقدم.

4. مرحلة تنفيذ التدريب.

تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التصميم والتخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وكل بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته وحساب التكاليف والفوائد المحتملة، ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يلي:

5. اختيار المدرب:

المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب، ونجاح، وتحقيق أهداف البرنامج، لذا يجب أن تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التدريب والتواصل والاتصال مع المتدربين، كما يجب أن يكون من ذوي الخبرة العلمية والعملية والتي تكون في نفس مجال برنامج التدريب.

6. اختيار المتدربين:

ويكون اختيار المتدربين بناءً على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية، وبأن لديهم نقص في التدريب وتحديد البرامج التي يشاركون فيها، وتحقيق أهدافهم وتطلعاتهم وتحسن أدائهم، والاعتماد على المستوى التعليمي، والخبرة العملية، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب.

7. كتابة المحتوى التدريبي: المحتوى التدريبي هو المادة العلمية التي تتضمن المعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد وتساهم في اكساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، أما التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة تتوفر لديها الخبرة والقدرة والامكانيات والتجهيزات المناسبة لعملية التدريب مما يجعل عملية التدريب أكثر كفاءة.

8. تحديد وقت التدريب: ويجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المتدربين، فلا يؤثر على أداء أعمالهم، أو يتعارض وظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية ليتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب.

9. اختيار الأساليب التدريبية: يقصد بالأساليب التدريبية الطرق والوسائل التي تستخدم في طرح المادة التدريبية وتوصيلها إلى المتدربين، والتي تحدد بناءً على نوعية المتدربين ومستواهم التعليمي وخبراتهم، ونوع وزمن ومكان التدريب، ومقدرات المدرب وقدرته على التعامل مع جميع الوسائل الممكنة في عرض المادة لاهتمام بالتدريب تقييم العملية التدريبية لإجراء هذا النوع من التقييم يجب دراسة وتحليل النقاط التالية:

وضوح أهداف التدريب، علاقة التدريب باحتياجات الأفراد الذين سوف يتم تدريبهم، واهتماماتهم وقدراتهم، ومناسبة نوع التدريب للمشكلة التي يراد حلها، وفهم أو إدراك المحتوى وعلاقته بالأهداف التدريبية وتنوع ومناسبة الطرق التدريبية، والاهتمام بالأفراد الذين سوف يتم تدريبهم فيما بعد ومتابعة تنفيذ خطوات التدريب.

ويمكن تحقيق الخطوات السابقة عن طريق:

ملاحظة وتحليل تدريب الجماعات، وكشوفات البيانات والتوصيات عن الأفراد المراد تدريبهم ومشرفيهم والاستعلام عن هؤلاء الأفراد، ودراسة وتحليل الخلفية المعرفية لهم، وتحليل أهداف التدريب ومحتواه وطرقه (حسن، 2012، ص: 62).

الإدارة: وشمل هذا المحور، مايلي:

ماهية ومفهوم الإدارة:

• الإدارة قديمة منذ نزول سيدنا ادم الى الرض ، وترتيب النسان لحياته يعد سلوكاً إدارياً، مهما كان بسيطاً وأولياً، ولكن لإدارة كحق من حقول المعرفة فإنها حديثة لأنها بدأت بداية حقيقية في العشرينات من القرن الماضي ونسبة التضخم المنظمات وتعقد وسائل العمل والانتاج، والتقدم العلمي الكبير، عملت على تطور متسارع للإدارة بمفهومها الحديث.

لم يتفق الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف أو مفهوم الإدارة يتحدد على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية.

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

• أن لفظ مفهوم يعني فلسفة أو وجهة نظر لمجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعني كلى، والإدارة مشتقة من أصل لتيني تعني الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، أما في اللغة العربية، فقد جاءت كلمة الإدارة من أصل إداري أحاط أو جعله يدور، أما في اللغة الإنجليزية يطلق عليها أحد اللفظين:

1. لفظ **Management**: وهو يعني الإدارة في مستوى التنفيذ والاجراء لتحقيق أرباح مالية.
2. لفظ **Administration**: وهو يعني المهام الأساسية للإدارة العليا دون النظر لأهمية تحقيق أرباح مالية.
- غير أن الإدارة في مفهومها العام لها صفة الشمولية، حيث إن إدارة الأعمال التجارية، أو إدارة المستشفيات أو الفنادق أو الجامعة تعتمد على الكفاية الإدارية، والتي ترقى لتقود المشروع إلى أهدافه المنشودة بأقل التكاليف.
- وهنا قال شكسبير بكل بساطة: (دع الحمقى يتنافسون حول أشكال الحكومات، فإن أفضلها إدارة، هو أفضلها قاطبة) لقد اختلف رجال الفكر الإداري في تحديد مفهوم الإدارة رغم اتفاقهم على أنها الوظيفة أو النشاط (مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعامل التي تسند إليه الوظيفة) أي: القوة الغير منظورة التي تؤدي الى نتائج تتمثل في الأرباح المالية والرضا البشرى، إن تعداد مفهوم الإدارة، وعدم اتفاق وجهات النظر عليها كل حسب منظوره الخاص يرجع للسبب الآتية:-

1. الإدارة علم تطبيقي أكثر من علم نظري (يعتمد بصفة أساسية على الابحاث التطبيقية).
2. الإدارة علم اجتماعي أكثر من علم طبيعني (يعتمد على الانسان).
3. الإدارة تعتمد على العلوم الأخرى (علم النفس، علم الاجتماع، علم الاقتصاد، وغيرها).
4. الإدارة تعتمد على الظروف الحلية والوقف السائد بما فيه من متغيرات.
5. يكون مفهوم الإدارة، هو تجميع الموارد المختلفة واستغلالها بفعالية وكفاءة للحصول على

الأهداف، والواردات يقصد بها العوامل أو العناصر الأساسية للانتاج، وهي كالتالي:

- الميزانية Money.
- التنظيم Management.
- الاجهزة و المعدات Machines.
- القوى العاملة Man Power.

• يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبيين، الإدارة كممارسة، والإدارة كعلم، كما يلي:-

مفهوم الإدارة كممارسة: هي الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد: (البشرية، الإدارية، المالية، المعلوماتية، الوقت، وغيرها) من خلال العمليات الإدارية: (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة) لتحقيق الاهداف.

مفهوم الإدارة كعلم: هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويقيس ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجرى في التنظيمات المختلفة لتحقيق اهداف معينة.

• عرف العلماء، رجال الفكر الإداري والإدارة عدة تعريفات أهمها:-

تعريف كمبال Kimball في كتابه أصول التنظيم الصناعي: الإدارة تشمل كل الواجبات والوظائف التي تتعلق بالمشروع من السياسة الرئيسية، والتمويل، والمعدات، والتنظيم، والعاملين، والكفايات الإدارية.

• لذا يمكن القول أن جميع التعريفات للإدارة تتفق في صفات العمل الإداري السليم، وعلى النحو التالي:

1. الصفة الجماعية: الإدارة للجماعات، وليس للفرد.

2. الصفة التنظيمية: الإدارة ليست منفذة للعمال، بل العمال منفذة بواسطة الخرين.

3. الصفة الاجتماعية: الإدارة مسؤولة عن تحقيق هدف للمجتمع عن طريق التوازن بين مصالح الافراد.

4. الصفة الذهنية: الإدارة نشاط ذهني مخطط وموجه لمصلحة المشروع، ولتحقيق أهدافه، معتمداً على مبادئ وأسس.

5. الكفاية والفاعلية: صفة الكفاية الإدارية وهي الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية، وأقل جهد وأسرع وقت ممكن، أما صفة الفاعلية الإدارية فهي تقديم أفضل نوعية من الخدمة، أو الانتاج، أو السلع بسبب المنافسة، تنبع أهمية الإدارة من عدة محاور أهمها:-

➤ الإدارة نظام متطور لتبسيط اجراءات العمل، وتنظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاقها لخلق طاقات متجددة.

➤ الإدارة محور نشاطها استقبال وتنفيذ القرارات مهما بلغت من صعوبة وتعقيد.

➤ الإدارة حارسة المشروع، وتمده بالإبداع والتصور البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

➤ الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة، والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.

➤ الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزمة تحرك التطور الاقتصادي الاجتماعي، وهي معيار تقدم ورقي الأمم.

➤ الإدارة العلمية هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية، وهي المدبر للعناصر اللازمة للإنتاج، وهي التي تعمل باستمرار على تحسين مكانة المشروع.

للإدارة أهمية كبرى في جميع مجالات الحياة، أما في مجال المشروعات والمؤسسات والأعمال المختلفة فإن الأهمية تتمثل حسب وجهة نظر الجيوسي فيما يلي:-

1. مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة: (السياسية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية).

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

2. التأثير الفعال على عناصر الانتاج، حيث إن الإدارة تتصدر قيادة عناصر الانتاج، وتعمل على تنظيمها وتنسيقها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف الحيطية تطوير عناصر الانتاج (انجاز المهام بأقل وقت وجهد وتكلفة).
3. قيادة وتوجيه المنظمة وتحقيق الاستقرار من خلال التيطوير والتكيف بما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة لتحقيق أهدافها.
4. تطوير الشخصية الوظيفية وتحقيق العدالة والحوافز للفرد، وجعلها أكثر فاعلية وانسجاماً مع طبيعة العمل.

خصائص الإدارة: هي ما يميز الإدارة من صفات، وتعتبر تلك الخصائص الجانب العقلاي في الإدارة، هنالك مجموعة من الخصائص والصفات تميز الإدارة عن غيرها من العلوم وأهمها:-
الإدارة مرتبطة بالمنظمة، فلا إدارة بدون منظمة.

1. الإدارة وسيلة التفاعل بين عوامل الانتاج لتحقيق الاهداف.
2. الإدارة مجموعة من المبادئ الاسس العلمية والعملية.
3. الإدارة نشاط ذهن مستمر ما بقيت المنظمة.
4. الإدارة هرمية الشكل في زيادة الوظائف الإدارية إلى قاعدة الهرم (Meixner, 2010).

أهداف الإدارة: تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:-

1. تنمية القدرات والكفاءات البشرية، لتنفيذ الخطط المرسومة، لتحقيق أهداف المشروع.
2. استخدام الموارد الإدارية والبشرية، وتنسيقها لتؤدي إلى أكبر انتاج بأقل تكلفة.
3. تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلل رفع مستوى العيشة للأفراد العاملين في المشروع.

المهارات الإدارية: يقصد بلفظ المهارة الخبرة المكتسبة أو الواجب اكتسابها لممارسة عمل ما، وهي تلك الخلفية العلمية والعملية التي يجب أن تتوفر في المدير لتحقيق اعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وقد عرف كل من "كلود جورج" و"روبرت كاتز" أن المدير الناجح يحتاج إلى مجموعة من المهارات تساعد على أداء عمله الإداري بفاعلية أكبر، ولقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مجموعات

كالتالي:-

د. إبراهيم أحمد إبراهيم علوي، (دور التدريب في تنمية الموارد البشرية).

1. المهارات الفكرية: وهي القدرة علي الرؤية الشمولية للمنظمة ككل، وربط أجزاء الموضوع ببعض داخلياً من جهة، ومع البيئة الخارجية من جهة أخرى، وتكون مطلوبه أكثر في الإدارة العليا.
2. المهارات الإنسانية: وهي القدرة على التعامل مع الآخرين، وقدرة الاتصال والاقناع والتوفيق بين الآراء المختلفة، وتكون مطلوبة بشكل متساوي تقريباً في كل المستويات الإدارية المختلفة.
3. المهارات الفنية: وهي القدرة على اكتساب واستخدام كافة العمليات والأدوات الفنية، وتكون مطلوبة في الإدارة الوسطى وبقدر أكبر للإدارة الدنيا (العجز، 2002، ص: 44).

المبادئ الإدارية: هي الأسس والقواعد التي تقوم عليها الإدارة، ويقصد بها اللحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات السلبية في تصرف اداري معي، ومدى أثر هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتلخص أهم المبادئ الإدارية، فيما يلي:

1. مبدأ تحديد السياسات: السياسة المحددة والواضحة في المنظمة منذ انشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
2. مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
3. مبدأ التبسيط: يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
4. مبدأ التخصيص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
5. مبدأ التنميط: يجب تحديد افضل طريقة نعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
6. مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
7. مبدأ العلاقات الانسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها (Perren, S, 2005, p90).

وظائف الإدارة ومجالاتها وطبيعتها: قسم هنري فايول الوظائف الإدارية إلى ستة أقسام، وهي كالتالي:-

1. الوظائف الفنية: كالإنتاج والتصنيع.
2. العمليات المالية: متعلقة بالبحث عن رأس المال والتصرف به.
3. العمليات التجارية: كالشراء والبيع والمبادلة.
4. العمليات المتعلقة بتأمين الموارد الإدارية والبشرية.
5. العمليات المحاسبية، تقدير التكاليف والإحصاءات وغيرها.
6. العمليات الإدارية: وتشمل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة (الدويك، 1998، ص: 109).

الخطوات التي تتضمنها العمليات الإدارية المتعاقبة والمستمرة، وهي:-

1. العمليات المتعاقبة: هي التخطيط، التنظيم، إدارة الموارد البشرية (التوظيف) القيادة والتوجيه، التنسيق، الرقابة، إعداد التقارير، إعداد الموازنات، وتكون هذه العمليات وعمليات فرعية في العملية الإدارية الكبرى.
2. العمليات المستمرة: هي الاتصالات أولاً، وحل المشكلات واتخاذ القرارات ثانياً، وهاتان العمليتان المستمرتان تتخللان كل عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى (Çankaya, 2011).

ويقسم الجيوسي وظائف الإدارة إلى مجموعتين رئيسيتين، على النحو التالي:-

1. وظائف إدارية: تتمثل في: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة.
 2. وظائف تنفيذية: تتمثل في: الانتاج، التسويق، التمويل، الأفراد، الموارد والآلات.
- أما وظائف الإدارة من وجهة نظر صادق، فإنها كما يلي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، التوظيف، التمويل، التطوير (صادق، 2011، ص: 58).

مجالات الإدارة: هنالك أربع مجالات للإدارة وذلك من حيث الهدف، والأسلوب، وطبيعة التكوين وهذه المجالات هي:

1. مجال تطبيق الإدارة في القطاع العام: الإدارة العامة: وهي الإدارة الحكومية التي تهدف لتقديم خدمة عامة للمجتمع، ممثلة في أجهزة الدولة المختلفة (وزارت - هيئات) وغيرها.
2. مجال تطبيق الإدارة في القطاع الخاص: إدارة العمال: وهو مجال يتعلق بالمشروعات الاقتصادية، التي ينصب هدفها في تحقيق الربح عن طريق النشاط في المجالات الانتاجية أو الخدمية.
3. مجال تطبيق الإدارة في الهيئات والمنظمات التي تهدف الى الربح: مثل: النوادي والجمعيات الخيرية والتطوعية والتعاونية.
4. مجال تطبيق الإدارة في المنظمات الدولية: مثل منظمة الامم المتحدة، ووكالاتها المختلفة والتخصصية، والهيئات القارية مثل الاتحاد الأفريق، أو الاتحاد الأوروبي، والهيئات الاقليمية مثل جامعة الدول العربية (أحمد، 2003، ص: 88).

وبما أن مجالي الإدارة العامة وإدارة الأعمال هما أكثر شيوعاً واستخداماً لتطبيق الإدارة فيها، رغم اتفاقهم على أن العناصر التي تقوم عليها واحدة، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأن المفاهيم والعمليات والفلسفة والطرق التي تستخدم في كلتا مجالي الإدارة متماثلة تقريباً، علاوة على ذلك فقد تأثرت كل واحدة بالأخرى.

حيث استغادت إدارة الأعمال إلى حد كبير من من خبرات الإدارة العامة خصوصاً الحكومية، كما أن إدارة الأعمال الفضل الواضح في ظهور الفكر الإداري الحديث، وكلتا الإدارتين منبعهما واحد وهو المجتمع، وهدفهم مشترك وهو تحقيق مصلحة المجتمع، وتقسم مجالات الإدارة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين هما:

1. Public Administration الإدارة العامة (إدارة القطاع العام): وهي تهتم بتنفيذ السياسات العامة للدولة عن طريق الأجهزة والدوائر والمؤسسات الحكومية المختلفة.
2. Business Administration إدارة العمال (إدارة القطاع الخاص): وهي إدارة النشاط الذي تؤاديه الشروعات ذات الطابع الاقتصادي، والتي تعمل على إشباع حاجات ورغبات المجتمع

الإدارية والعنوية، وتهدف الى الربح لتلبية حاجاتها ورغباتها أيضاً (إسماعيل، 2009، ص: 50).

ويمكن القول إن الإدارة موجودة في جميع جوانب الحياة ومجالاتها المختلفة، مثل: (المجال الصناعي، المجال التجاري، المجال التبيوي، المجال الثقافي، المجال الاجتماعي، المجال السياسي، وغيرها، أما مجال الإدارة في الجوانب التنفيذية، فإنه يتضمن ما يلي:-

1. الإدارة المالية: إعداد الميزانية، التكاليف، إدارة الأرباح، وغيرها.
2. إدارة الأفراد: التدريب، النقل، العقوبات، التقاعد، الضمان الاجتماعي، وغيرها.
3. إدارة الإنشاء: ومجالاتها: الكمية، النقل، التخزين، وغيرها.
4. إدارة الانتاج: ومجالاتها: التخطيط الانتاجي، الرقابة على الانتاج، الجودة، الكمية، المتابعة، وغيرها (العجمي، 2000، ص: 55).
5. إدارة الحركة والنقل: ومجالاتها: التخزين، التعبئة، التغليف، وسائل النقل، وغيرها.
6. إدارة التسويق: وتتضمن: البحث التسويقي، التوزيع، الإعلان والدعاية، البيع، وغيرها (عساف، 1994، ص: 114).

نتائج الدراسة: من خلال ما قامت به الدراسة من أدوات وعرض إطار نظري خاص بمحاور الدراسة توصلت هذه الدراسة إلي مجموعة من النتائج، من أهمها:

1. ضرورة وجود برامج فاعلة تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية والخدمية.
2. تفعيل الخطط التنموية بالإدارة الفاعلة من خلال العاملين والبرامج التدريبية.
3. التأكيد على أهمية وضع خطط برامجية محددة وواضحة لتدريب العاملين.
4. ضرورة توظيف التكنولوجيا الحديثة والتدريب عن بعد في ظل جائحة كورونا.
5. يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية وتحسين أدائهم.

6. ضرورة وجود دورات وندوات مكثفة للعاملية لتوعيتهم بأهمية التدريب في حياة العمل وسوق العمل.

7. تلبية احتياجات العاملين للدورات والبرامج التدريبية.

8. الاستعانة بمدرسين على قدر عال من الكفاءة التقنية والعلمية لتدريب العاملة من أجل تحقيق جودة الانتاج.

9. رضا العاملين عن الدورات التدريبية التي يحصلون عليها وقدرتها على تحسين أدائهم.

المراجع.

1. أبو شقدهم، عزة، وآخرون (2011): أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، دراسة: مشروع تخرج في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

2. أحمد، حافظ فرج، حافظ، محمد صبري (2003): إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم الكتب.

3. ارحيم؛ سوسن (2002): واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

4. إسماعيل، قباري محمد (2009): علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الإسكندرية، منشأة المعارف.

5. توفيق، عبد الرحمان (1994): التدريب الأصول و المبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارية.

6. حسن، محمود (2012): الدورة التدريبية في مجال أساليب التدريب وبناء القدرات، المعهد العالي لعلوم الزكاة، الخرطوم.

7. الخولاني، محمد عبد الولي مسعد (2005): أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، غير منشورة، جامعة صنعاء، صنعاء، اليمن.

8. الدويك، تيسير، وآخرون (1998): أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
9. شاوي، صباح (2011): أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
10. شحادة، نظمي، وآخرون، (2000): إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، عمان.
11. صادق، عباس مصطفى (2011): الاعلام الجديد، دراسة في مداخله النظرية وخصائصه العامة، البوابة العربية لعلوم الإعلام والاتصال.
12. عبد القادر، بابا، وإبراهيم إسماعيل حسين الحديدي (2009): قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، دراسة من خلال الملتقى العلمي الوطني بعنوان: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، للفترة من 10-11، نوفمبر.
13. عبد الله، محمد محمود يوسف وصلاح الدين عبد النبي (2010): العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة، تمهيدي للدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والاساسية، جامعة القاهرة.
14. العجز، فؤاد، العمري، عطية محمد (2002): الإدارة المدرسية والتعددية الثقافية، عبد الغني عبود: التربية والتعددية الثقافية في الألفية الثالثة، دراسات في التربية المقارنة والإدارة التعليمية، تقديم: حامد عمار، عدد 05، القاهرة، دار الفكر العربي.
15. العجمي، محمد حسنين (2000): الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
16. عساف، عبدالمعطي محمد (1994): مبادئ الإدارة والتنظيم والاتجاهات الحديثة، عمان، مكتبة المحتسب.
17. العكش، فوزي عبدالله (2003): الإصلاح الإداري في الأردن، دراسة استطلاعية من وجهة نظر العاملين في الجهاز الحكومي، كلية العلوم الإدارية والمالية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 19، ع2.

18. الغامدي، عائض بن سعيد بن مثنى (2009): مستوى فعالية إدارة الموارد البشرية في وزارة التعليم العالي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر القادة الإداريين، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
19. القبلان، يوسف بن محمد (1992): أسس التدريب الإداري، الرياض، دار عالم الكتب.
20. المدهون، إبراهيم محمد، (2005): إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
21. المعجم الوسيط (2008): مجمع اللغة العربية، ط4، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة.
22. ميا، علي يونس وصلاح شيخ ديب وسالم راشد الشامسي (2009): قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية، المجلد 31 العدد 1، آذار.
23. الناصر، فهد (2003): التخطيط ودوره في رفع الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
24. نعيمة، برك (2016): سياسة التدريب وأهميتها في اندماج المؤسسة الاقتصادية في اقتصاد المعرفة، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الرابع حول، إستراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهر مولاي سعيدة.
25. النميان، عبد الله عبد الرحمن (2005): الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
26. نور الدين، مدوري (2011): الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مدرسة الدكتوراه، تسيير الأفراد وحوكمة الشركات.

27. الهيتي، خالد عبد الرحيم، (2003): إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن.
28. Perren, S., & Hornung, R. (2005). Bullying and delinquency in adolescence: Victims' and perpetrators family and peer relations. *Swiss Journal of Psychology*, 64, 51–64.
29. Çankaya, İ.H.; Tan, Ç. Effect of cyber bullying on the distrust levels of preservice teachers: Considering internet addiction as a mediating Variable. *Procedia Comput. Sci.* **2011**, 3, 1353–1360.
30. Meixner, S. Exzessive Internetnutzung im Jugendalter. *Kinder und Jugendschutz in Wissenschaft und Praxis* **2010**, 55, 3–7.



International Journal of Research and Studies (IJS) (IJS)