

## "أثر التدريب والتطوير في الموارد البشرية"

إعداد الباحثة:

أمل أحمد عبدربه بصبوص

مدير التدريب و التطوير المؤسسي

بلدية رحاب الجديدة



## الملخص:

تلعب الموارد البشرية دورًا أساسيًا في عملية التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار في العائد وأكثرها تأثيرًا على عناصر الثروة الأخرى. تأتي أهمية الموارد البشرية في كون الإنسان هو محور التنمية والنشاط وحلقة الوصل في أي عملية إدارية.

لذلك تأتي أهمية تدريب و تطوير الكوادر البشرية للارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين وزيادة انتاجيتهم في العمل.

وفي هذا البحث تناولنا بالمبحث الأول تعريف الموارد البشرية و مفهوم التدريب والتطوير والفرق بينهما و خصائصهما وأهمية التدريب للموظفين و بعض الافكار التطويرية التي تساعد على تطوير قسم الموارد البشرية وتساعد على تحسين العمل وتحسين أداء الموظفين، و من ثم النتائج المتوقعة من تدريب الموظفين.

و في المبحث الثاني سلط البحث الضوء على مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، وأهمية و أهداف و ممارسات الإدارة الحديثة للموارد البشرية.

## المقدمة:

يتم استخدام المورد البشري افضل استخدام من خلال تحديد الهدف المناسب لكل وظيفة ووضع الشخص المناسب لهذا الهدف ضمن وظيفته وبالتالي يضمن تحقيق الهدف خلال الوقت المحدد باقل كلفة بمعنى الشخص المناسب في المكان المناسب .

لم يعد خفيًا على أحد أن تطوير قدرات الموظف و تدريبه مُفيد جدًا لرضاهم الوظيفي ومهتهم المستقبلية، إضافة إلى أنه يأتي مع الكثير من الفوائد لمكان عملك ، عندما تستثمر في نمو موظفيك فإنك تُنشئ قوة عاملة أكثر تقاعلاً وأفضل تجهيزًا لمواجهة التحديات ومواكبة التطورات المتلاحقة التي يشهدها السوق باستمرار، كما يُمكن أن يُساعد تطوير مواهب الموظفين في تحسين ديناميكيات الفريق وزيادة الإنتاجية.

وعلى الرغم من أن تطوير قدرات الموظف يتطلب الاستثمار في الوقت والجهد والتمويل من الشركة فإن هذه الاستثمارات ستؤتي ثمارها على المدى الطويل، وبغض النظر عن النهج الذي تختاره من المهم التأكد من أن المسار واضح وسهل الفهم؛ حيث يجب أن يعرف الموظفون المهارات التي يحتاجون إلى اكتسابها من أجل التقدم، وتكون لديهم فرص منتظمة حتى يتمكنوا من تتبع تقدمهم.

التطوير والتدريب هو محاولة لتطوير الأداء الإداري عن طريق انتقال المعرفة وتغيير الاتجاهات وزيادة خبراتهم وقدراتهم.

## المبحث الأول: الموارد البشرية والتدريب والتطوير

المفاهيم:

### - الموارد البشرية :

- مجموعة الأفراد المشكلين لإدارة القوى العاملة في المنظمة أو الشركة أو المؤسسة باختلاف نشاطاتها، وهي الجهة المسؤولة في أي منظمة أو شركة على اختيار الموظفين، وتنظيم مهاراتهم لتخدم الوظيفة التي يتم اختيارهم لأجلها، حتى يتم الاستفادة منهم بأكبر صورة ممكنة لخدمة هذه المنظمة أو القطاع الذين يعملون فيه، ويطلق عليها أحيانا جهة رأس المال البشري.
- هي استخدام القوى العاملة بالمنظمة، وتشمل عمليات التعيين والاستقالات وتقييم الأداء والمرتبات وتعويض العمل بشغل الأماكن الخالية.
- هي الوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة لسد الاحتياجات من القوى العاملة وتشغيلها والاستفادة منها كل حسب مهارته.
- الجهة المنوطة بمساعدة المديرين، بإبداء الرأي والمشورة وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب، وأيضًا تقييم الأداء للأعمال المنجزة بواسطة الموظفين.

• هي إحدى الوظائف الهامة التي تقوم باستخدام وإدارة العنصر البشري في المنظمة بكفاءة وجودة عالية. (1)

- **تطوير الأداء المؤسسي:** على أنه جميع السياسات والإجراءات والتوجهات والآليات التي تتبناها الدائرة للارتقاء بأدائها بشكل عام، وذلك من خلال توفير الدعم الفني في مجال التخطيط الاستراتيجي ووضع سياسات وإجراءات عمل الدائرة وتطوير الخدمات التي تقدمها، ومتابعة تنفيذ خططها وبرامجها ووضع مؤشرات الأداء وتقديم الحلول الممكنة لمعالجة الانحرافات عن المستويات المستهدفة للأداء. حيث أن الإبداع في مفهوم التطوير المؤسسي والتدريب هو الترجمة العملية للأفكار وتحويلها إلى منتجات، عمليات، أنظمة أو علاقات مجتمعية جديدة.

### - التدريب:-

- ويعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Training)، وهو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تساهم في تأهيل الأفراد من أجل القيام بعمل ما، ويعرف أيضاً بأنه تعليم الأشخاص من خلال توصيل المعارف النظرية والعملية لهم؛ حتى يمتلكوا كافة المهارات الكافية المرتبطة بمجال وظيفي، أو تعليمي معين.
- يعد التدريب وسيلة من وسائل التعليم، وطريقة من الطرق المستخدمة في تحسين الأداء الخاص بالأفراد، سواءً ضمن مجال عمل معين، أو في مناهج دراسية تحتاج إلى التدريب على مجموعة من المهارات التطبيقية، وهكذا يساهم التدريب في تحسين أداء الأفراد، وجعلهم أكثر ثقة ومعرفة أثناء استعدادهم لتطبيق كافة المعلومات التي حصلوا عليها واقعياً.

### - التطوير:-

- ويعرف باللغة الإنجليزية بمصطلح (Development)، وهو عبارة عن مجموعة من المعارف، والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدريب عليها مسبقاً، بهدف زيادة كفاءة العمل، ويعرف أيضاً بأنه إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة في مجال العمل، أو الدراسة.
- يعد التطوير من الوسائل المفيدة في قطاعات العمل، ويساهم في دعم الموظفين، ومساعدتهم على التعامل مع الوسائل، والأدوات المهنية الجديدة، مثل: استخدام جهاز إلكتروني أحدث من الجهاز السابق، فيجب أن يتكامل تطور الجهاز مع تطور

الأداء المهني للموظفين، من خلال تزويدهم بمعلومات إضافية حول هذا الجهاز، ليربطوها مع معلوماتهم السابقة، مما يساهم في المحافظة على أدائهم بشكل صحيح.

- يركز التطوير على دعم الخطط المستقبلية للموظفين، مما يسمح لهم بتنمية أدوارهم والتخطيط للمستقبل بدلاً من مجرد التركيز على وظائفهم الحالية.

#### خصائص التدريب :-

- يساهم في تنمية الأداء، فعندما يتدرب الأفراد على مهارات جديدة يساعدهم ذلك على تطوير أدائهم، وجعلهم أكثر قدرة على تحقيق النجاح.
- يوجه السلوك، أي أنه يساهم في وضع الأفراد على الطريق الصحيح، من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم.
- يزيد من الكفاءة الشخصية للأفراد، من خلال الحرص على تطبيق السلوك المناسب مع طبيعة العمل.
- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة تقوم بينها علاقات منفعة.
- التدريب عملية شاملة تشمل كل المستويات الإدارية في المؤسسة.
- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة.
- التدريب يقلل من حالة التوتر الناجم عن نقص الخبرات والمهارات بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسة.
- التدريب يزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة.

#### خصائص التطوير :-

- إعادة تأهيل الأفراد، من خلال المساعدة على زيادة كفاءة المهارات الشخصية، مما يؤدي إلى تطور العمل كاملاً.
- إدارة الأداء، عن طريق زيادة الخبرات المكتسبة عند الموظفين، فيساعدهم ذلك على استخدام قدراتهم في تحقيق النجاح المهني.
- تلبية الحاجات المستقبلية، سواء للموظفين، أو للمنشأة عموماً من خلال دعم الحاجات في الوقت الحاضر، من أجل تطورها في المستقبل.
- توثيق الأهداف والكفاءات، بالإضافة إلى تطوير المهارات المطلوبة التي يحتاجها الموظف ليقوم بعمله، ويحافظ على تطوره الوظيفي بشكل مستمر في العمل، ويتم تجهيز هذه الخطة من قبل المدير المشرف على الموظفين ليقوم بتوثيق جميع الكفاءات المطلوبة وتطويرها.
- تعمل على ربط اهداف الموارد البشرية مع اهداف العمل .

#### الفرق بين التدريب والتطوير :-

تدريب الموظفين وتطويرهم هو برنامج للفرص التعليمية التي يوفرها أرباب العمل للموظفين حيث يساعد التدريب الموظفين على تطوير فهم أعمق لدورهم الوظيفي وتحسين أدائهم وتعلم مهارات جديدة.

ينطوي التدريب والتطوير على تحسين فعالية المنظمات والأفراد والفرق العاملة بها ، ويمكن النظر للتدريب على أنه عملية مرتبطة بالتغيرات الفورية التي تطرأ على فعالية المنظمة من خلال تعليمات منظمة، بينما يرتبط التطوير بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموظفين على المدى الطويل. وبالرغم من تباين تعريف التدريب والتطوير من الناحية الفنية، إلا أنهما يُستخدمان في كثير من الأحيان بالتبادل أو بالترادف. ورد مفهوم التدريب والتطوير تاريخياً ضمن موضوعات علم النفس التطبيقي ولكنه أصبح خلال العقود الماضية

مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بإدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب وتنمية الموارد البشرية وتصميم البرامج التعليمية والعوامل البشرية وإدارة المعرفة

التطوير	التدريب	الفروقات
يعتمد على بناء الخبرات والمعلومات السابقة من أجل تعديلها، والنهوض بها من خلال تطويرها.	يعتمد على تزويد الموظفين والأفراد بكافة المعلومات الأساسية التي لم يكونوا على علمٍ مسبقٍ بها.	الأداء
لا يعتمد على أماكن محددة فمن الممكن تطبيقه داخل بيئة العمل أو من خلال حضور مجموعة من المحاضرات.	يتم تطبيق التدريب من خلال المحاضرات النظرية والعملية الميدانية خلال فترة زمنية محددة.	أسلوب التطبيق
يثير معرفة الأفراد، من خلال تزويدهم بمعلومات مستحدثة، وجديدة بالنسبة لهم.	يقيد معرفة الأفراد ضمن مجال محدد، ويحرص على دعمهم في الحصول على خبرة مكتسبة فيه.	الفائدة المعرفية

(2) .

ايضا التدريب والتطوير Training and Development يشيران إلى الممارسات والجهود التي تبذلها المنظمات لمساعدة الموظفين على تطوير مهارات ومعارف مهمة. على الرغم من أن هذه المصطلحات غالباً ما تستخدم بالتبادل، إلا أن التدريب والتطوير يختلفان قليلاً. يتمثل الاختلاف الرئيسي بين هذين المصطلحين في أن التدريب يرتبط عادةً بموضوع أو نشاط جديد على المتدرب ويعده لدرج وظيفي جديد. (3)

وبالرغم من التقارب بين عملية التدريب والتطوير والاهداف التي يسعى لها كل منها الا انه هناك مجموعة من الفروقات وأهما :

#### النتائج المتوقعة من التدريب :-

- توفير أعداد كافية من العاملين أصحاب المعارف و الخبرات اللازمة لاداء الوظائف الحالية و المستقبلية.
- تحسين الإنتاجية .
- تطوير او تغيير المعلومات التي لدى بعض او جميع الافراد .
- تطوير او تعديل المهارات و القدرات .
- تغيير او تطوير سلوك .
- تحسين الرضا الوظيفي و علاقات العمل .
- تخفيض حالات التأخر و الغياب .
- زيادة الولاء الوظيفي .
- تخفيض التكاليف.
- العمل على رفع القدرات المؤسسية و العاملين بها .
- تحسين أسلوب الخدمة المقدمة للمواطنين .
- مواكبة التطورات التقنية .
- تخفيض معدل دوران العمل .
- تخفيض معدل إصابات العمل .
- رفع مستوى أداء الفرد.
- تحسين القدرات الادائية للمتدرب في بيئة تتشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية .

#### أهمية التدريب والتطوير في الموارد البشرية :-

فيما يلي بعض الأسباب التي تجعل من المهم للشركات الاستثمار في برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية الجيدة (4):

#### 1. زيادة الاحتفاظ بالموظفين:

سواء كان لديهم سنوات من الخبرة أو كانوا جددًا في الصناعة، غالبًا ما يعتمد الموظفون على شركاتهم للحصول على الدعم. يتضمن ذلك الدعم التدريب لضمان قدرة الموظفين على أداء واجباتهم بنجاح. فمن خلال تنفيذ برنامج جيد للتدريب والتطوير، يمكن للمنظمة إظهار التزامها تجاه موظفيها. وتساعد هذه الاستباقية في زيادة الاحتفاظ بالموظفين وتخفيض تكاليف إعادة التوظيف وإعادة التدريب.

## 2. تحسين أداء الموظفين:

يعمل تدريب وتطوير الموارد البشرية على إعداد الموظفين للنجاح من خلال مساعدتهم على بناء المهارات الأساسية. تقيس برامج التدريب والتطوير الجودة التقدم المحرز وتطور الحلول لمعالجة المجالات التي تحتاج إلى التحسين، مما يعني أن الجميع يحسنون أدائهم. وتشمل النتائج الإيجابية الأخرى للتدريب والتطوير القدرة على الوفاء بالمواعيد النهائية وتقديم عمل عالي الجودة يلتزم بأهداف الشركة ويزيد من رضا العملاء.

## 3. زيادة إنتاجية الشركة:

عندما يعمل الجميع بشكل أكثر كفاءة، فإنه يزيد من إنتاجية الشركة بشكل عام. تعمل العديد من برامج التدريب والتطوير في مجال الموارد البشرية على تقليل المهام العادية وتوجيه جهود الموظفين إلى المزيد من المساعي الإبداعية. يمكن أن يؤدي هذا الابتكار إلى أرباح أفضل من خلال زيادة رضا العملاء والتفوق على المنافسين. نتيجة لذلك، تشهد الشركة نموًا وتخلق فرصًا جذابة للموظفين مثل الزيادة في المرتبات والمزايا الإضافية.

## 4. تحسين ثقافة الشركة:

تسعى برامج تدريب وتطوير الموارد البشرية عادةً إلى خلق ثقافة شركة إيجابية. فمن خلال فرض قيم مثل النزاهة والعمل الجماعي، يمكن للشركة الترويج لنفسها كمكان جيد للعمل. والنتيجة هي سمعة طيبة بين عملائها والمهنيين الموهوبين الباحثين عن عمل.

## 5. استمرارية الموظف في العمل:

حيث أن الكثير من الموظفين يتعرضون لمسؤوليات تفوق قدراتهم وخبراتهم، فالشركات التي تقوم بتدريب الموظف بدورات تدريبية تضمن بقاء موظفيها وترفع من ثقتهم وتشجعهم على العمل، على عكس الشركات التي تحمل موظفيها أعمال تفوق قدراتهم دون أن تسعى إلى تطوير وتدريب الموظف والذي قد يتسبب إلى ترك عمله أو فصله.

## 6. تقليل من الأخطاء المرتكبة والناجمة عن قلة الخبرة والكفاءة عند الموظفين:

حيث تقوم الدورات التدريبية بتدريب الموظفين لتفادي جميع أخطائهم المرتكبة في العمل، وتحسن وتحفز على العمل وتزيد من جودته والذي يؤثر إيجاباً على الأرباح والنوعية.

الافكار التطويرية التي تساعد على تطوير قسم الموارد البشرية و تساعد على تحسين العمل وتحسين أداء الموظفين: - (5)

اولا: يجب ان يكون هناك سجل لكل موظف لمراقبة اداءه الوظيفي على مدى الربع الاول او النصف الاول.

ثانيا: عمل تقييم الاداء لكل موظف لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والدورات التي يحتاجها الموظف.

ثالثا: وضع اهداف لإدارة الموارد البشرية لفترة زمنية محددة.

رابعاً: اختيار افضل الكفاءات.

خامساً: اختيار الدورات الملائمة التي تتناسب مع كل شخص والتي منها تعالج نقاط الضعف ومنها تساعد على تدعيم نقاط القوة.

سادساً: المتابعة المستمرة و feedback

سابعاً: تطبيق السياسات والاجراءات المعمول بها داخل الشركة على ان تكون معلنة لدى الجميع.

ثامناً: توفير بيئة عمل مناسبة تتناسب مع العاملين بالإدارة.

تاسعاً: بناء روح المشاركة مع الجميع.

المبحث الثاني: الإدارة الحديثة للموارد البشرية

- مفهوم الإدارة الحديثة للموارد البشرية:-

- هي الإدارة الخاصة التي تقوم على استقطاب الأفراد في أي مؤسسة أو شركة وتقوم أيضاً بالتطوير والتقييم والتنظيم، وتقوم بتحقيق الأهداف للمؤسسة أو الأفراد عن طريق تقييم رضاهم عن العمل الذي يقومون به وزيادة الفاعلية والإنتاجية لديهم. (6)

- أهمية الإدارة الحديثة للموارد البشرية :-

في الفترة الأخيرة أصبح هناك تزايد في الاهتمام بالإدارة الحديثة للموارد البشرية، وفيما يأتي أهميتها:

1. زيادة اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة على أهمية العنصر البشري من أجل تحقيق الأهداف للمؤسسة واستمرارية النجاح.
2. تهتم الإدارة العليا للمؤسسة بالتخطيط الاستراتيجي وهذا جعلها تنظر إلى الموارد البشرية، باعتبارها العامل الأساسي في المؤسسة لأنها تعتبر مصدراً استراتيجياً في تحقيق المزايا التنافسية. (7)

- أهداف الإدارة الحديثة للموارد البشرية :-

1. القيام بدعم المؤسسة في تحقيق الأهداف من خلال تطوير وتنفيذ عدة استراتيجيات للموارد البشرية في العمل.
  2. تساهم في التنمية الثقافية عالية الأداء.
  3. تتأكد المؤسسة من وجود أفراد موهوبين تحتاجهم في التطوير والازدهار.
  4. تقوم بصنع جو بين الإدارة العليا للمؤسسة والموظفين وزرع الثقة المتبادلة بينهم.
  5. تقوم بتشجيع تطبيق نهج أخلاقي للأفراد. (8)
- يوجد ممارسات تقوم بها الإدارة الحديثة للموارد البشرية حسب بحث قام به معهد تشارترد للتنمية والأفراد وتمثلت على 6 ممارسات عمل رئيسية:- (9)

- التطوير في الوظيفة وفرصة التقدم.
- فرصة التدريب.
- التحدي والتأثير الوظيفي.
- التواصل والمشاركة.
- عمليات التقييم وأداة الأداء.
- التوازن بين الحياة والعمل.

#### المصادر والمراجع:

Mqaall.com/definition-human-resources.

ar.wikipedia.org/wiki/الموسوعة الحرة.

<https://mawdoo3.com> /موضوع.

عمر الطراونة ، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية ،دار البداية ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2012.

specialties.bayt.com/ar/spe.

يزن تيم، ادارة الموارد البشرية و أساليب الادارة الحديثة، صفحة 3-4.

يزن تيم، ادارة الموارد البشرية و أساليب الادارة الحديثة.

يزن تيم، ادارة الموارد البشرية و أساليب الادارة الحديثة.

D. Nelson, "What Are the Characteristics of Modern Human Resource Management?", wise-geek, Retrieved 19/1/2022.

#### Abstract:

Human resources play a fundamental role in the development process, and investing in them represents the highest return investment and the most influential element over other elements of wealth. The importance of human resources comes from the fact that the human being is the focus of development, activity, and the link in any administrative process.

Therefore, the importance of training and developing human cadres comes to raise the level of job performance of employees and increase their productivity at work.

In this research, we dealt with the first topic, the definition of human resources, the concept of training and development, the difference between them and their characteristics, the importance of training for employees, and some developmental ideas that help develop the human resources department and help improve work and improve employee performance, and then the expected results from Employee training

In the second topic, the research shed light on the concept of modern management of human resources, and the importance, objectives and practices of modern management of human resources.