

## بحث بعنوان

### أثر التدريب والتطوير العاملين في البلديات

جيهان عبدالله عبيدات

مهندسة مدنية

بلدية الكفارات

## الملخص

أصبحت عملية التدريب والتطوير واحدة من الاستراتيجيات الرئيسية التي تحتل مركزاً أساسياً في تفكير البلدية كعملية للتدريب السلوكي للموظفين والتطوير المبرمج. إن تحسين الأداء البلدي والقيام بذلك بروح معنوية عالية ودوافع عالية تساهم جميعها في التطوير المستمر للقوى العاملة لديها. أصبح التدريب الوسيلة الرئيسية في البلديات حيث من خلالها تواجه التحديات. هذا ممكن فقط من خلال التدريب والتعلم المستمر. على هذا النحو، يصبح التدريب مكاناً مهماً للحكومات المحلية، وتصبح عملية التدريب أكثر تبريراً لتحقيق النجاح، ويلعب التدريب دوراً رئيسياً في تعزيز القدرات وهو جزء من تنفيذ الاستراتيجيات هذا، بالإضافة إلى التغييرات السريعة التي أحدثتها التكنولوجيا، تتطلب من الموظفين تحسين معارفهم ومهاراتهم وأدائهم. إن الضمان الوحيد لنجاح التدريب كمهنة هو أن إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث حيث تضع العناصر اللازمة لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه المهنة وتعكس أهداف الحكومة المحلية، وهذا يعني أن تحتاج إلى إنشاء سياسة واضحة وسهلة الفهم لفهم فلسفة هذا البعد من التدريب والدعم، هذا الدعم يبدأ من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أدنى مستوى للعمل.

<https://jasps.com>

## Abstract

The training and development process has become one of the main strategies that occupies a fundamental position in the municipality's thinking as a process of behavioral training for employees and programmed development. Improving municipal performance and doing so with high morale and high motivation all contribute to the continuous development of its workforce. Training has become the main means by which municipalities face challenges. This is only possible through continuous training and learning. As such, training becomes an important place for local governments, and the training process becomes more justification for achieving success. Training plays a major role in enhancing capabilities and is part of implementing strategies. This, in addition to the rapid changes brought about by technology, requires employees to improve their knowledge, skills, and performance. The only guarantee for the success of training as a profession is that human resource management in the modern era puts the necessary elements to achieve the basic goals of this profession and reflects the goals of the local government, and this means that you need to create a clear and easy-to-understand policy to understand the philosophy of this dimension of training and support, this support starts from The highest organizational structure to the lowest level of work.

## المقدمة

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية، والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، وتسعى إلى إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغييراً إيجابياً في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية، إن الاستثمار في تأهيل العنصر البشري يتبوأ مكانة متميزة بين أوجه الاستثمار المختلفة نظراً لأهمية الموارد البشرية (العنصر البشري) في تحقيق التنمية والتقدم حيث أصبحت هذه الموارد من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم استناداً إلى مستوى هذا التأهيل وكفاءته لإدارة ودفع عناصر الانتاج والخدمات الأخرى، ويأتي التدريب ومن خلال ارتباطه مع الواقع العملي وسيلة رئيسية لتحقيق هذا الهدف، ومن ثم يتزايد الاقبال على الاستثمار فيه يوماً بعد يوم خصوصاً مع التغيرات التقنية المتلاحقة التي تتسارع خطاها في العالم وتحاول تطبيقها المنشآت لتحافظ على وضعها في الأسواق، ووجود أهداف وطنية ومتطلبات اجتماعية تستدعي الاستثمار في التدريب لمساعدة الموارد البشرية على الالتحاق بسوق العمل، مما يتطلب إعطاء التدريب أولوية في مجالات الاستثمار القائمة والمستقبلية سواء على مستوى الدولة القطاع العام أو القطاع الخاص على أن يحدد هذا الاستثمار بأساليب منهجية علمية وتطبيقية تضمن تحقيق المردودات الاقتصادية والاجتماعية للتدريب وتتجنب الهدر في الإنفاق على برامجه، مع التقييم المستمر للاستثمار في التدريب وقياس ما يتحقق منه من عائد من أجل علاج نقاط الضعف التي قد تقابله وتعزيز نقاط القوة التي تعزز فاعليته. حيث أصبح التدريب نقطه البداية وحجر الزاوية والأساس والحل الرئيسي لتوفير العمالة القادرة على أداء مهام العمل، حيث يستهدف التدريب إكساب الأفراد

<https://jasps.com>

المعلومات والمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة وممارستها تطبيقياً ، إضافة إلى تطوير هذه المعلومات والمعارف والمهارات بما يتناسب مع التغيير المنشود سواء في مهام الوظيفة الحالية أو الوظائف المستجدة أو تطوير أداء الموظف وقدراته في أداء هذه المهام، بما يحقق للمنشأة المزيد من الكفاءة الاقتصادية في تقديم منتجاتها أو خدماتها ويرسخ عوامل الاستقرار الوظيفي ويحد من معدلات الغياب ودوران العمل والحوادث المهنية بها ويعزز قدراتها على المنافسة، فضلاً عن المردودات الاجتماعية خاصة من حيث رفع مستوى المعيشة والحد من معدلات الفقر والبطالة (عمر وآخرون، 2022).

### مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في أن الكثير من البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية لا يهتمون كثيراً لموضوع التدريب والتطوير للعاملين وبسبب ذلك قد يكون تطور نظام العمل فيها بمستوى قليل جداً ومن خلال هذا البحث تبينت أهمية التدريب والتطوير في العمل البلدي بكامل مجالاته.

### أهداف البحث

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو بيان أثر التدريب والتطوير على البلديات وينبثق منه عدة أهداف فرعية ومنها:

1- ترسيخ مفهوم التدريب والتطوير لدى العاملين في البلديات

2- وضع استراتيجيات خاصة لعملية التدريب والتطوير

3- بيان معوقات تطبيق التدريب والتطوير في البلديات ومعالجتها

## تساؤلات البحث

- إلى أي مدى يؤثر التدريب والتطوير على عمل البلديات؟
- ما هي أهمية التدريب في تطور البلديات؟
- ما هي محددات تطبيق التدريب والتطوير في البلديات؟

## أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع بمختلف تغيراته فالتدريب والتطوير ظاهرة مهمة في العديد من المؤسسات الحكومية كالبلديات لأنها تتعامل مع الأفراد والجماعات وكما أنها تعد من أهم المتطلبات الأساسية فيها لتحقيق كافة الأهداف على أكمل وجه.

## الدراسات السابقة

دراسة كريم, فاطمة الزهرة (2017)، بعنوان "أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية": تندرج الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية والتي هدفت الى التعرف على أهمية التدريب ودوره في عملية التطوير الإداري للمؤسسة الإعلامية "إذاعة المسيلة أنموذجاً"، بالبحث عن أهم أساليب واستراتيجيات التدريبية التي تتبناها إذاعة المسيلة محل الدراسة لتدريب العاملين والآليات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف التدريب وزيادة فعالية التطوير الإداري وتحسين أداء الأفراد وتطوير مهاراتهم وتحسين الأداء، وتحقيق جودة في منتوجها الإعلامي، وكذا التعرف على المعوقات التي تواجه المؤسسة الإعلامية والتي تحول بين التدريب وتحقيق تطوير إداري على كافة مستويات ومجالات العمل. ولبلوغ أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج

<https://jasps.com>

الوصفي التحليلي وكأداة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة من مجتمع البحث تمثلت في أداة استمارة الاستبيان، بالإضافة إلى أداة المقابلة والملاحظة وبمصح شامل لكل مفردات مجتمع البحث البالغ عددهم 24 مفردة، وجاء بناء الأداة الرئيسية للدراسة مقسما إلى جزأين، الجزء الأول يحتوي على البيانات الشخصية للمبحوث، أما الجزء الثاني فقد تضمن ثلاث محاور (العملية التدريبية في الإذاعة-إستراتيجية التدريب في الإذاعة-آفاق التطوير الإداري بالإذاعة وفعالية التدريب). توصلنا من خلال دراستنا على النتائج التالية : وتوصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن التدريب دور فعال في عملية التطوير الذاتي للأفراد العاملين بالمؤسسة الإعلامية، فهو يساهم في زيادة مهاراتهم وتحسين العمل، كما أن له أهمية كبيرة على مختلف مجالات التطوير الداري في توظيف التكنولوجيا الحديثة في صلب العمل الإعلامي وكيفية استخدامها، ودور في دعم تغير الثقافة التنظيمية وترسيخ مفاهيم التطوير والتجديد ودعم فرق العمل والتعاون، وتطوير أساليب العمل، فهو يدعم مفاهيم إدارة الجودة في العمل وتجديده، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات تحد من تحقيق الفعالية المطلوبة لتحقيق أهدافه وإحداث تطوير إداري على كافة المستويات تتمثل في ضعف مصادر التمويل لدعم التدريب، وبرامج التطوير الإداري، وجمود البني التنظيمية للإذاعات الجهوية مما يساهم في عرقلة التطوير والتجديد في هذه المؤسسات التي يعتمد في تسييرها على التخطيط المركزي في قمة الهرم الإداري التابعة له.

دراسة فضل الله، هالة ابوالقاسم (2013)، بعنوان "آثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية": تناولت الدراسة أثر التدريب الإداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الإستراتيجية، تم أخذ دراسة حالة مجموعة شركات سودائل للاتصالات المحدودة، الهيئة القومية للكهرباء الخطوط الجوية السودانية، هيئة سكك حديد السودان وتتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية

<https://jasps.com>

تدريب الموارد البشرية ودوره في تنمية و تطوير أداء المورد البشري خاصة في هذا الزمن الذي تعددت فيه الأنشطة الموجهة لخدمات العملاء وتداخل الهياكل التنظيمية والوظيفية وإزداد فيه التسابق والتنافس نحو البقاء والاستمرار والتميز والنجاح وما ترتب مع ذلك من ندرة في الموارد وتعدد المشاكل وما يتطلبه كل ذلك من مهارات ومقدرات للتعامل معها. تهدف الدراسة الى أهمية تدريب وتنمية المهارات الفنية والإدارية السلوكية للموارد البشرية بما يتلاءم مع احتياجات المنظمة ولتغيير وجهات نظرهم واحتياجاتهم ومعتقداتهم بشكل يؤثر إيجابياً على نتائج أعمالهم، لهذا الغرض تقوم الدراسة على عدة فروض أهمها: أ. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين فشل البرامج التدريبية المتوفرة أو الجاهزة و الفشل في تحقيق الهدف من التدريب. ب. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين النقص في عدد المدربين المتخصصين وعدم نجاح الدورات التدريبية. ت. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين عدم توفر الامكانيات والوسائل المساعدة للعملية التدريبية وإكمال العملية التدريبية بنجاح. ث. هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين اعتماد الجهات المسؤولة عن إدارة وتنفيذ البرامج التدريبية على جهات استشارية غير متخصصة والتحديد الفعلي للاحتياجات التدريبية. المنهجية المتبعة في هذا البحث المنهج التاريخي المتمثل في عرض الدراسات السابقة والإطلاع على الكتب والمراجع العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، والمنهج الإستنباطي والمنهج الوصفي المتمثل في وصف إستمارة الإستبيان المستخدمة في الدراسة وأخيراً المنهج التحليلي الاستدلالي القائم على إختبار صحة فرضيات الدراسة باستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة. تحتوي هذه الدراسة على خمسة فصول إضافة إلى الفصل التمهيدي، يحتوى الفصل الأول على تعريف ومفهوم وأهمية التدريب وكذلك العلاقة بين التدريب والتعليم، الفصل الثاني يحتوى على مبادئ العملية التدريبية، أساسيات التدريب، تحليل وتحديد إحتياجات التدريب، الفصل الثالث يحتوى على تعريف وطبيعة ومفهوم الموارد البشرية وكذلك أساليب تنمية الموارد البشرية

<https://jasps.com>

احتوى الفصل الرابع على المنظمات موضوع الدراسة وإجراءات الدراسة الميدانية، احتوى الفصل الخامس على التحليل الإحصائي للاستبانة ثم النتائج والتوصيات. توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: أ. يعتبر التدريب من المفاهيم الإدارية القديمة ومع ذلك مازالت المنظمات تتخبط من حيث تبعيته الادارية فقد آلت تبعية التدريب إلى المدير العام ثم لإدارة شئون الأفراد وتارة أخرى الى الشئون الإدارية وذلك لعدم وجود خطة تدريب واضحة تقابلها موازنة كافية مما أدى لتقليل أهمية التدريب وتهميش دوره في تنمية الموارد البشرية بالمنظمة. ب. بالرغم من تعدد وإختلاف المفاهيم المتعارف عليها حول التدريب فهي جميعها تتفق في المضمون والهدف من التدريب، فهو نشاط مخطط ومنظم يهدف إلى تنمية المهارات والقدرات لدى الأفراد ورفع كفاءتهم الإنتاجية. ت. للتدريب أثر فاعل في زيادة الإنتاجية وجودة المنتج. تختتم الدراسة بعدة توصيات: أ. توعية وإرشاد القيادات الادارية في المنظمات الخدمية تجاه مفهوم وأهمية التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية العاملة بها. ب. ضرورة الإهتمام بتوفير الإمكانيات المالية والمادية اللازمة للعملية التدريبية وضرورة إعتبار التدريب من ضمن الاولويات الاستراتيجية في هذه المنظمات. ت. على الادارات العليا في المنظمات الحد من المعوقات والعقبات التي تواجه فعالية العملية التدريبية من خلال نشر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب وتوفير المدربين ذوي الكفاءة العالية والتغيير في أنظمتها و قوانينها التي تتعارض مع تبني استراتيجية واضحة للتدريب.

دراسة عيشوش حمزة, شريف ناصر (2022)، بعنوان "أهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية": تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تسليط الضوء على الدور الذي يؤديه التدريب في تحسين أداء العاملين من خلال التعرف على مفهوم التدريب وأهم أهدافه خطواته بالاصافة إلى العناصر والأساليب التي تحتويه وتأثيره على أداء العاملين والتزامهم بالتحسين والتكوين الإشغال وظائفهم وذلك من

<https://jasps.com>

خلال طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في تطوير المهارات لاكتساب الخبرات لدى العاملين وللإجابة على الإشكالية تم طرح التساؤلات التالية كيف يمكن أن يؤثر التدريب في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين؟ هل لأنشطة التدريب دور في تنمية القدرات ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على استمارة استبيان على عينة قدرت (32) موظفا داخل المؤسسة محل الدراسة وقد اعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يساهم التدريب إسهاما حقيقيا وفعليا في تحسين أداء العاملين كما للتدريب آثار في تطوير المهارات واكتساب الخبرات لدى العاملين.

دراسة عمر، محمد السر محمد (2022)، بعنوان "أثر التدريب التأهيلي في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركة جياذ الصناعية بين الفترة 2018 -2020": تناولت الدراسة اثر التدريب التاهيلي في تنمية الموارد البشرية . وجاءت هذه الدراسة بأربعة فصول ومجموعة من المباحث:- الفصل الاول : يتضمن الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة : الفصل الثاني: التدريب ومفاهيم التدريب وأهمية التدريب وأهداف التدريب ومبادئ : الفصل الثالث : يتضمن الموارد البشرية ومفهومها وتعريفها وأهميتها في المؤسسة التي تعني بالموارد البشري ويتضمن عدة مباحث:- المبحث الأول: خطوات وإجراءات الدراسة الميدانية. -المبحث الثاني : مقدمة عن شركة جياذ الصناعية نشأتها وتطويرها. - المبحث الثالث : الإستبيان:- وتوصلت هذه النتائج إلى أن التدريب التأهيلي يعمل على تخفيض التكاليف المادية لدى المؤسسة. \*التوصيات : يجب ضرورة توفير المعلومات حتى تؤدي وظيفة التدريب دورها كما هو مرسوم. الفصل الرابع : الخاتمة : ويهدف هذا البحث الي الاتي :- ا- تطوير التدريب التاهيلي . ب- التعرف علي الموارد البشرية ومدى الاستفادة من الجانب التدريبي. ج- التوصيات المقترحة و تطوير التدريب ومعرفة الاسباب التي تؤدي الي اهمية

التدريب وتتلخص في الاسئلة الاتي :- 1- ماهي المهارات الفنية و السلوكية التي يحتاج اليها العامل او الموظف ؟ 2- ماهو الدور الذي يحققه التدريب في تنمية المهارات الفنية للموظف او العامل

### مفهوم التدريب والتطوير

التدريب مفهوم مُركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييراً الى الأحسن أو تطويراً في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته وذلك بهدف إعداد الفرد إعداداً جيداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية، وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الإحتياجات المُستقبلية وتحقيق النجاح (عمر وآخرون، 2022).

ويُمثل التدريب الجاد رافداً مهماً يُعزز ما لدى المتدرب من تحصيل علمي وقدرات ذاتية وخبرات مكتسبة ويضعف من فرص التوظيف والإنتاج، وإيماناً من شركة طريق النجاح بأهمية التدريب وأثره في صقل وتطوير مهارات الفرد والمؤسسة والمجتمع أنشأت قسم خاص لهذا المجال، واعتنت الشركة بتقديم الدورات التدريبية لكثير من المجالات ولكافة شرائح المجتمع لمواكبة التغييرات والتطورات العالمية المعاصرة لتحقيق التقدم والأرتقاء للفرد والمؤسسة والمجتمع (صابر محمد & إبراهيم، 2018).

التدريب والتطوير 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 ويعدّه لدور وظيفي جديد. أما التطوير فهو عادةً ما يساعد الأشخاص على تطوير مجموعة المهارات التي لديهم بالفعل لمساعدتهم على أن يصبحوا أكثر كفاءة وفعالية في أدوارهم والتخطيط للترقية المستقبلية. (عمر وآخرون، 2022).

## مفهوم استراتيجية التدريب

تعرف استراتيجية التدريب "بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (كريم, & فاطمة الزهرة، 2017).

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو الاندماج مع منظمات أخرى أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغيير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية ، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة . الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين وبالتالي تحقيق الأهداف باتباع استراتيجية الادارة بالأهداف والتركيز على الفرد وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطروحات النظرية العديدة، وفي

<https://jasps.com>

الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الأثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين (صابر محمد, إ.و, & إبراهيم, 2018).

يُعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لأي جهة تتطلع الى إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات العمل والتطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل. ومواكبة التدريب أثناء الخدمة أهمية كبيرة نظراً لما يهيئه التدريب للموظف من معارف ومهارات جديدة تتطلبها مهنته، أو من خلال تعرفه على أفضل الحلول للمشكلات التي يواجهها أثناء ممارسته لمهنته مما يُزيده تمكناً في أداء عمله ويُساعده على تجنب الأخطاء، ليصل بذلك الى المستوى المنشود الذي تطمح اليه أي جهة تسعى للرقى والتقدم. ويعمل التدريب على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حلّ المشكلات المختلفة والتعامل معها، والقدرة على التأقلم مع التغييرات وظروف العمل الجديدة، وامتصاص غضب الآخرين، وتنمية مهارات الإستماع والإبتكار والإتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف الشركة و المؤسسة والمجتمع (عمر وآخرون، 2022).

### خطوات إعداد استراتيجية التدريب

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية: (صابر محمد, إ.و, & إبراهيم, 2018)

1- تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

<https://jasps.com>

2- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.

3- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.

4- إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.

5- مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

### معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات

يمكن ايجاز معوقات استراتيجيات التدريب والتطوير في المنظمات بما يأتي : (كريم, & فاطمة الزهرة, 2017).

- 1- عدم وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل.
- 2- عدم توفير الوقت الكافي، وعدم خصوصية التدريب كأن يتم التدريب خارج أوقات الدوام الرسمي أو نهاية الدوام الرسمي مما يؤدي إلى تشتيت ذهن المتدرب من الموظفين.
- 3- غياب الخطط الاستراتيجية للتدريب ومناهج التدريب حيث يتم التدريب بشكل عشوائي وغير منظم من قبل اشخاص غير مؤهلين لممارسة مهمة التدريب.

- 4- غياب الارادة السياسية للاصلاح والتطوير الإداري والتي تقع فقرة التدريب ضمن إطارها.
- 5- ضعف الدافع لدى الموظفين للتدريب الجدي بسبب عدم توفر الرضا الوظيفي وعدم جدية وسائل التدريب وفاعليته.
- 6- الفساد الإداري وشغل المناصب الإدارية خلافاً لمبدأ الجدارة والاستحقاق مما يؤدي الى قتل الطموح الوظيفي بالترقية ودخول الدورات التدريبية التي تؤهل لذلك.
- 7- عدم تطبيق مفهوم الادارة الاليكترونية، والتدريب الاليكتروني وضعف كفاءة الموظفين في استعمال جهاز الكمبيوتر وإدارة الشبكات وقواعد المعلومات والبيانات وغياب الادارة والتوجيه الاليكتروني، وعدم توفر الامن والسرية الاليكترونية.
- 8- غياب الاطار التشريعي اللازم لتنظيم عملية التدريب ووضع الخطط والسياسات التدريبية ومناهج التدريب من قبل جهات متخصصة بذلك كمعاهد ومراكز التدريب الحكومية.
- 9- استبعاد القيادات المتتورة ، وهيمنة القيادات الادارية البيروقراطية في مؤسسات الدولة المنشغلة بالتخادم المصلحي والحصول على المكاسب الشخصية والحزبية، وهذا النوع من القيادات تمتاز برد فعل انفعالي شديد اتجاه الانتقادات الموجهة من الموظفين الادنى، وهذا يؤدي الى انفصالهم عن واقع المؤسسة ، وفقدان بعض افضل رؤسهم الذي يؤدي بهم الاحباط الى الانزواء الوظيفي.
- 10- عدم فاعلية مجلس الخدمة الاتحادي في ادارة العملية التدريبية لموظفي الدولة ولعب الدور المحدد له في قانونه.

## أهمية التدريب وفوائده

يعمل التدريب على تنمية وتطوير وتوسيع آفاق السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالمرونة في العمل، والتفكير المنظم والتعامل والقدرة على حلّ المشكلات المختلفة والتعامل معها، والقدرة على التأقلم مع التغيرات وظروف العمل الجديدة، وامتصاص غضب الآخرين، وتنمية مهارات الاستماع والابتكار والاتصال والتواصل والعلاقات والإشراف، وتحفيز الموظفين واستثمار قدراتهم بما يعود بالنفع على جميع أطراف المصلحة ويقدم التدريب الكفاءات البشرية التي تحتاجها أيّ منظمة لتحقيق أهدافها، ويعمل على تأهيلهم أفضل تأهيل بما يتناسب مع متطلبات العمل الحديث، كما ويحقق الاستقرار المطلوب في الانتاج، حيث أن وجود مجموعة مدربة تدريباً أمثل في المنظمة يضمن استمرار العملية التشغيلية بالصورة المطلوبة (دوהל, & عفاف محمد, 2006).

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي: (كريم, & فاطمة الزهرة, 2017)

زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في توحيد وربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وامكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

<https://jasps.com>

يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

يزيد التدريب الأمثل معدّل الدخل الشهري والسنوي، ويفتح أبواب الفرص للعمل وحياة أفضل على مصراعها، وهذا ما تجلّى بشكل واضح في السياسة التي اتبعتها معظم مؤسسات الإمارات العربية المتحدة بقطاعها العام والخاص حيث اتخذت من التدريب أساساً لعملها، وخصصت أقساماً في كل مؤسسة لذلك، كما أنشأت مراكز خدماتية خاصة بالتدريب والتطوير وتنمية القدرات والمهارات مما انعكس بشكل ايجابي عليها حتى أضحت تضم ما يزيد عن 12% من عقول العالم، كما وتشير أحدث الاحصاءات السنوية إلى أن المؤسسات الأمريكية تنفق ما يقارب خمسين مليون دولار بشكل سنوي على تدريب موظفيها، وتعتبر ذلك أساساً لمواكبة التغيير والتطور الذي يطرأ على كافة مجالات الحياة في وقتنا الحاضر، مما يمكنها من الحصول على قياديين في مختلف المجالات وبالتالي تنهض في كافة قطاعات الدولة (دوהל, & عفاف محمد، 2006).

### منهجية البحث

اتبعت الباحثة المنهج الإستقرائي التحليلي لرصد دورالتدريب والتطوير لممارسي العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية الخدمية كالبلديات.

## نتائج البحث

بناء على نتائج الدراسات السابقة وهذا البحث هناك نظرة ثاقبة لأثر التدريب والتطوير في تحسين أداء البلديات وأفضل الممارسات لتحقيق هذا الهدف وبناء على الدراسات السابقة تبين أن التدريب والتطوير لهما دور كبير في تحسين أداء البلديات.

## التوصيات

بناءً على نتائج البحث يتم عمل التوصيات التالية:

- تقوية مفهوم التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية
- تعزيز الموارد البشرية في المؤسسات من خلال التدريب
- تشجيع البحث والابتكار في مجال التدريب والتطوير في المؤسسات الحكومية

## المصادر والمراجع

- كريم, & فاطمة الزهرة. (2017). أهمية التدريب في التطوير الإداري للمؤسسات الإعلامية دراسة وصفية تحليلية لإذاعة المسيلة الجهوية (Doctoral dissertation, كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة).
- فضل الله، هالة ابوالقاسم, & علي عبد الله الحاكم. (2013). أثر التدريب الاداري الفعال في تنمية الموارد البشرية بمنظمات الخدمات الاستراتيجية (Doctoral dissertation, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا).
- عيشوش حمزة, & شريف ناصر. (2022). أهمية التدريب في تطوير أداء الموظفين في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة بريماتك لصناعة الأجر بولاية المسيلة (Doctoral dissertation, جامعة المسيلة).
- عمر, محمد السر محمد, مشرف, & سناء أحمد عبدالله. (2022). أثر التدريب التأهيلي في تنمية الموارد البشرية بالتطبيق على شركة جياذ الصناعية 2018-2020 الفترة بين.
- صابر محمد, إ.و., & إبراهيم. (2018). معايير ومحددات بناء البرامج التدريبية كأحد تطبيقات التعليم المستمر في مجال الملابس والنسيج. مجلة بحوث التربية النوعية, 2018(49), 399-425.
- ماهر/العربي, آ. م. م. ع. ا., & آية ماهر/محمد عوض العربي. (2019). محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية, 20(2), 211-240.
- دوהל, & عفاف محمد. (2006). التدريب والتطوير.