

التدريب والتطوير وأثره في الإدارة المحلية

أعداد: رئيس قسم التدريب والتطوير

نور سالم القضاة

بلدية الواء الموقر

ملخص البحث

تهدف الدراسة الى بيان ان التدريب والتطوير هو ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة التي تهدف الى تحقيق وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية والعملية المعلوماتية وتسعة الى احداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي احداث تغييراً إيجابياً في الية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية.

توصي الدراسة الى أهمية صقل مهارات الموظفين وتنمية قدراتهم العملية للوصول الى مستوى الإنتاج الى أفضل حال لذا فانه يجيب التركيز على عنصر التدريب والتطوير سواء كان على نطاق داخلي او فتح مجالات للتدريب الخارجي.

نتائج الدراسة تبين ان للتأهيل دور هام للنهوض بمستوى موظفي الوحدة الحكومية ويعتبر مكملاً لعنصر التدريب حيث ان الوعي الذاتي رحلة طويلة تمتد مع تقدم الحياة حيث ان الفرد يتعلم مع تقدم الحياة حيث ان الفرد يتعلم ويزداد وعيه مع مروره بالتحديات والتجارب المختلفة التي تجعل منه أكثر وعياً وتحدد نقاط الضعف والقوه.

Research Summary

The study aims to show that training and development is that studied activity that includes a number of regular steps that aim to achieve, develop and develop the cognitive aspects and the informational process and nine to bring about a positive behavioral change in terms of skills and different abilities and the development of performance and thus bring about a positive change in the work mechanism through a change His general trends and all his behavioral patterns.

The study recommends the importance of honing employee skills and developing their practical abilities to reach the level of production to the best condition. Therefore, it is necessary to focus on the element of training and development, whether on an internal scale or opening areas for external training.

The results of the study show that rehabilitation has an important role in improving the level of government unit employees and is considered complementary to the training element, as self-awareness is a long journey that extends with the progress of life, as the individual learns with the progress of life, as the individual learns and increases his awareness as he goes through various challenges and experiences that make him more aware and determined Weaknesses and strengths.

مقدمة

التعليم والتدريب لا شك في أن القدرة على التعليم هي واحدة من أهم الصفات التي تغير الانسان عن غيره من الكائنات الحية فالتعلم في دوره حياة الانسان نفسه، يبدأ بولادته وتنتهي بوفاته. ومن الخطأ ان يقف الإنسان عن التعلم لحظة تخرجه من الجامعة أو لحظة قبوله في وظيفة فالتعلم المستمر هو الإصرار على اكتساب المعرفة والكفاءات والمهارات من أجل توسيع مجموعة المهارات الخاصة وتطوير الفرص المستقبلية ومنع ظهور فجوات في مهارات الوظيفي في السوق العمل وتطوير الناحية الشخصية والمهنية وذلك لتجنب الركود وإن اكتساب المعرفة والمهارات والكفاءات من أجل توسيع مجموعة المهارات الخاصة وتطوير الناحية الشخصية والمهنية فهي ضرورة للشخص الذي لا تقف المعلومة عند حد معين ولا يتطور عليه يوم ولن تستطيع مواكبة التطورات السريعة التي تحدث في عالم الأعمال والمعرفة. لذا انتشر مفهوم التدريب في الآونة الأخيرة على صعيد المؤسسات والقطاع الخاص في سبل رفع كفاءة عاملها. وقد خصصت برامج معينة ومحددة يشرحها مدربون معتمدون في مراكز تم اعدادها لهذا الغرض حتى يعطي البرنامج طابعا احترافيا متميز وقد حثت معظم المؤسسات في الدولة على تطوير وتدريب موظفيها وأخذت مكانه في الخطط الاستراتيجية لهذه الوزارات ومن ضمنها وزارة الإدارة المحلية فقد تضمن الخطة الاستراتيجية لها للأعوام 2021/ 2024 برنامجا واضحا في تطوير وتدريب للموظفين وخاصة قطاع البلديات بالتعاون مع مؤسسات محلية ودولية في هذا المجال

أهمية الدراسة

يعتبر تدريب الموظفين بتغذيتهم المختلفة من القضايا المهمة فالموظفين هم الصف الأمامي للتعامل مع متلقي الخدمة فهم أساس نجاح المؤسسة او فشلها فيعد التدريب من العوامل التي تساعد في زيادة كفاءتهم حيث يؤدي التدريب إلى تمكين وتطوير أفكارهم ومهاراتهم وبالتالي تصبح لديهم القدرة على متطلبات متلقي الخدمة وتحسين جودة الخدمة المقدمة مما يساهم في كسب رضا ممثلين الخدمة وتحسين أدائهم في العمل وتحسين

وتطوير وزيادة إنتاجية الموظف. وتزداد أهمية هذا الموضوع بتدرجه التدريب واستمرارية ليواكب اخر المستجدات في عصر العلم والمعرفة

فرضيات الدراسة

هنالك ارتباط وعلاقة بين تطبيق برامج التدريب، وتحسين الخدمة المقدمة. وكما زاد التدريب وخضع الموظف لبرامج تدريب كلما زادت إنتاجية وقدرته في التعامل مع المتغيرات المستجدة في مجال العمل المؤسسي والبلدي في الإدارة المحلية والتي تعكس إيجابا على متلقي الخدمة.

اهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث إلى وصف واقع التدريب بأبعاده على أداء العاملين في قطاع الإدارة المحلية ومن ضمنها البلديات ومعرفة مدى اتجاه التدريب على أداء العاملين في هذا القطاع ومواكبة تكنولوجيا

تعريف التدريب

يكمن تعريف التدريب بأنه نشاط منظم يهدف الى نقل المعلومات لتحسين أداء الموظفين والعاملين او متلقي التدريب عامة وتطويرهم او مساعدتهم على تحقيق مستوى مطلوب من المعرفة او المهارات التي تساعد الافراد على أداء المهام بشكل افضل . فنية التدريب تتخذ الجانب العلمي المباشر التي تجعل الموظف ممارساً للمهارات باحترافية وعادة ما تعقد برامج التدريب تلك في المؤسسات المهنية او المعاهد التخصصية وربما في أماكن العمل نفسها وتحرص المؤسسات على اخضاع عاملها مثل هذه البرامج لأنها تهدف الي رفع كفاءة العمالة المسؤولة مباشرة عن تحسين اعمال المؤسسة وما تقدمه لخدمة العملاء.

لا شك بأن التدريب يعتبر من اهم الرسائل التي تم اللجوء اليها من قبل القائمين على تلك المؤسسات وصانع القرار فيها لغرض تحسين أداء الموارد البشرية فيها حيث يرى خبراء إدارة وتنمية الموارد البشرية ان التدريب مؤشر الي التغيير وتحسين الكوادر البشرية وتعبر عن عملية مستمرة محورها الفرد الفعال واعراضها احداث تغييرات محددة

(سلوكية، وظيفية، ذهنية) من اجل مقابلة احتياجات محددة حالية او مستقبلية احترافية أهدافها الفرد العامل ومن جهة ثانية المنطقة أو المؤسسة والمجتمع .

قياس التدريب وعلاقته بتخطيط الأهداف التدريبية

ان الحديث عن مفهوم قياس الأثر لبرنامج التدريب وعلاقته بتخطيط الأهداف التدريبية وانعكاساته على إداء المستهدفين في البرامج التدريبية فالعديد من المؤسسات التعليمية والتدريبية تستخدم التقييم كمفهوم لقياس تغير السلوك كنتيجة عملية لتطبيق ما تعلمه المتدرب في التدريب لتطبيقية في مكان عمله . فتتعدد النماذج التي تم الاستعانة بها في تقييم التدريب لكنها حتماً انطلقت على اطار عام اشتمل على عدة مستويات زادت في بعض النماذج وقلت في بعضها لكن اتفقت معظم النماذج على أربعة

مستويات:

المستوى الأول: يركز على قياس ردة فعل المتدرب

المستوى الثاني: يقيس ما الذي أكتسبه المتدرب نتيجة التدريب

المستوى الثالث: يتعلق بكيفية تطبيق المتدرب للمعارف والمهارات المكتسبة

المستوى الرابع: قياس النتائج النهائية للتدريب ومساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية بشكل عام .

أنواع التدريب

تعددت أنواع التدريب التي يمكن للمتدرب ان يخضع لها مثل :

التدريب المباشر ويكون التدريب بقيادة مدرب او ما يسمى المباشر وهو النوع التقليدي المتعارف عليه والذي يحصل في الفصل الدراسي اذ يوجد مدرس يقدم المادة وتوجد العديد من العيوب لهذه الطريقة فيهي تحتاج وقت وتكلفه لتنفيذها.

التعليم الالكتروني: يعتمد على مقاطع الفيديو والدورات عبر الانترنت وتعد أسهل

أنواع تدريب الموظفين ويمكن تدريب عدد كبير من الموظفين بهذه الطريقة.

التدريب العملي ويكون ذلك بمباشرة الموظف في الوظيفة وتدريبه بمساعدته

موظف اخر يركز على الاحتياجات الوزارية التي تحتاجها ويطور مهارته .

التدريب او التوجيه: يقع التوجيه او التدريب في المنتصف بين التعليم المباشر والتدريب العملي ويتشارك بخصائص مشابهه للتدريب العملي الا انه يوجد تركيز على العلاقة بين الموظف والمدرّب ذو الخبرة كما يوجد فرصة أكبر للموظف في طرح الأسئلة

العلاقة بين التدريب واداء الموظفين

يؤثر التدريب تأثيراً ايجابياً على انتاجية الموظفين من خلال توليد منافع للموظفين والمنظمة على حد سواء وذلك عن طريق تطوير المهارات والمعارف والقدرات والسلوك فالتدريب يلعب دوراً هاماً في تطوير المؤسسات والمنظمات وتعزيز الاداء فعلاً. عن طريق زيادة الإنتاجية للموظفين ووضع المؤسسات في نهاية المطاف في موقت أفضل للمواجهة تحسين الخدمة والمنافسة والبناء في القمة وهذا يعني ان هنالك فروقاً كبيرة بين المؤسسات التي تعتني بالتدريب والمؤسسات التي لا تهتم لذلك فالاستثمار في الموارد البشرية يولد الجودة العالية في الخدمة وزيادة في التنمية المستدامة

المبحث الثاني

مراحل العملية التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية

تعتبر الاحتياجات التدريبية عن رغبتها اذا تم اشباعها حيث ان العميل يشعر بالرضا مما يجعله قادراً على مباشرة عمله بكفاءة عالية. تعتبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الاداء المطلوب بلوغه وبين مستوى الاداء الفعلي من قبل أداء العاملين أي ان الاحتياج التدريب هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل ويظهر الاحتياج التدريبي تدريجي بتغيرات تطرا على الفرد من جهة كالاتصال والترفيه وتقييم الاداء واصابات العمل. ويطرأ على المنظمة من جهة اخرى من حيث تغير السياسات والاهداف او اقتناء تكنولوجيا حديثة او احداث خدمات ومنتجات جديدة لذلك فان تحليل الاحتياجات التدريبية ينبغي ان يتم وفقاً لما يتناسب مع الاهداف التدريبية والاستراتيجيات العامة

للمنظمة المعنية وتعد هذه الخطوة الحد الاساسي في تخطيط للعملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد اهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته .

وأساليب التدريب بالإضافة الى تحديد الزمان والمكان المناسبين وأساليب تقديم البرامج التدريبية ويتم تحديد الاحتياجات بناء على تحليل شامل لكل من المؤسسة والفرردوالاعمال

حيث تشكل هذه المستويات المنهج المتكامل لتحديد الاحتياجات التدريبية لذلك يجب التحقق من إمكانية تطوير وتصميم العمل التدريبي المناسب ونتاج المادة التدريبية وتنفيذها بما يناسب مع مناخ المنظمة وفي حالة قصور الإمكانيات الداخلية يتم اللجوء إلى الموارد الخارجية

❖ تصميم البرامج التدريبية

ان عملية تصميم البرامج التدريبية هي عملية انتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء اهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج المحدد مسبقاً. وعند اعتماد البرنامج التدريبي يجب اعتماد منظمة عملية تقوم على المحتويات التالية :

- 1-تحديد اهداف البرنامج
- 2-تحديد الموضوعات
- 3-تحديد اساليب التدريس
- 4-تحديد مادة التدريب
- 5-اختيار المدربين
- 6-اختيار المتدربين
- 7-تحديد موازنة التدريب.

تنفيذ البرنامج التدريبي

هو تمثيل التطبيق العملي حيث تحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات ومحتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن مواقف وإجراءات تعليمية تدريبية تهدف الى

تطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية وتوسيعها لدى المدرب وتأتي عملية التغيير بمجموعة عوامل منها.

❖ التوقيت: موعد بدء البرنامج وانتهاءه

❖ المكان والمستلزمات الافراد للتدريب.

❖ الاشراف من قبل مختصين علميين ومن قبل جهاز اداري قادر على تنظيم

التدريب وتزويد كادره بالمستلزمات الضرورية

❖ قيام المدرب بدوره بوصفة عاملاً رئيساً في نجاح عملية التدريب

تقييم العملية التدريبية

تعرف بأنها تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرنامج التدريبي ومدى

نجاحها في تحقيق أهدافه المرسومة كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب في

تغيرهم كما تقاس كذلك كفاءة المدربين وبذلك فإن عملية التقييم تهدف الى

1- معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتلافيها

2- تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي

3- قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب

4- تقدير امكانية الاستمرار في البرنامج او تغييره

5- تحسين برامج التدريب وتطويرها.

تأثير وأهمية التدريب على أداء الفرد والمؤسسة

التدريب: له اهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه أن التطوير التكنولوجي

والعلمي بات سريعاً بحيث اننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة ليس هنالك

مثلاً أشهر او أصغر من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث اننا نحتاج لتعلم الجديد في

هذا المجال والتطوير في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الادارة في الصناعة

حيث التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج أن

نتدرب عليها ولكن التدريب ليس مرتبطاً بالعلوم والمعارف بالتعينات الخدمية ولكن التدريب

له اسباب اخرى من اهم هذه الاسباب معرفة نقاط الضعف لدينا ولدى العاملين في

المؤسسة من كفاءتهم لأداء عملهم نقاط الضعف قد يكون ضعف التعلم او الاختلاف بين التعلم وبين متطلبات العمل او تغير مسار الوظيفي فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف انه لا علم له بكتابة التقارير للعمل ولا تنظيم اجتماعات العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل لذلك فان هنالك الكثير من نقاط الضعف نحتاج لتقويتها بالتدريب كثيرا ما نرى ان المدربين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتشفون بالتحديث من ضعف مستواهم وهذا اسلوب غير بناء وغير محترم . اننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فأننا قد نكتشف ان لديهم قدرات عظيمة سيؤدون العمل كثيرا وسيكون لديهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديرهم الذي منحهم فرصة لتنمية مهاراتهم التدريبية لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجه كبيرة في المستويات وذلك لعدة أسباب:

أولا : كثيرا ما يكون هنالك مهارات ومعارف أساسيه للعمل ومعتمدة لدى الموظف

ثانياً: عدم تدريب المستويات الادنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الاعلى بالأشراف والتدقيق على عمل المستويات الادنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الاعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله ولكننا ندرجه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدريب الموظفين من عمل الاخر. وهذا اسلوب متبع في كثير من سياسات والوزارات الحديثة.

عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب ايجابية عديدة منها

1- عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا وكذلك عدم تركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العمل.

2- وهنالك نوع آخر من التدريب وهو التطوير اي تدريب العاملين على المهارات والاعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلام والنجاح فيها فالكثير من الشركات والمؤسسات تدرب موظفيها على المهارات الإدارية للمدير لكي يكون قادرا على

تقلد منصب إداري حسب احتياج المؤسسة التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية أنفسهم داخل وخارج العمل وهذا قليل جداً ونادراً.

مثلاً قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على العناية بأولادها والتعامل مع زوجاتهم أو أزواجهن أو تدريبهم على بعض اللغات الأجنبية أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد دخول سن التقاعد بالإضافة إلى التأمين التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب بأن تنمي الموظف فكرياً واستقرار العاملين ونجاح أبناءه يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها دراسة أي شيء حتى لو كان بعيداً عن مجال العمل لأن هذا ينمي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد. هذه الدورات التدريبية في الأمور التي ليست لها علاقة بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تسهم فيها المؤسسة جزئياً مثل أن تتحمل نصف التكلفة والموظف النصف الثاني لضمان الجدوية في التدريب.

اهمية التدريب للأفراد

التدريب مهم لنا كأفراد وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تضيفنا في تنمية مهاراتنا في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته وتطوير ذاته في كافة المجالات الإدارية والفضية أو التعليمية بتقنيات حديثه أو اكتساب معرفة جديدة.

نجاح أو فشل التدريب

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ولا يخفى على أحد العدد الهائل من الدورات التدريبية التي تفشل في تحقيق أهدافها. إن هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفديهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية إذا قامت المؤسسة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدرب ما تعلمه من مهارات في عمله فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

ومن اهم أسباب فشل الدورة التدريبية

- 1- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل كثير من دورات التدريبية التي تعقد ل مجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.
- 2- الدورة التدريبية نظرية جدا قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المدربون
- 3- المدربون يتم اختيارهم حسب واسطة وليس حسب حاجة العمل الفعلية. تعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة التي يعطيها المدير لمن يحب وبالتالي نجد تخصصا لا علاقة له بموضوع التدريب ويحفز الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.
- 4- المدربون ليس لديهم رغبة في التعلم، لابد من التأكد من قابلية المدربين للتدريب فبعض المدربين لن يغيروا أساليبهم الأدرية ولو حضر مئات الدورات الادارية لأنه يظن ان نظريات الادارة لا يمكن تطبيقها في عالمه.
- 5- المادة التدريبية سيئة. كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المدربين هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثلا قريب من الواقع بل الكثير من المدربين يستخدمون مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الامثلة من دافع اخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة للمدرب والمدربين
- 6- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات قد تكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب
- 7- المدرب ليس مهتما بتدريب المدربين يجب ان يكون المدرب حريصا على خروج المتدرب وقد اكتسبوا المهارات التي تحتاجونها

8- بيئة العمل لا تساعد على تطبيق ما تعلموه حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف

جديده ثم عند عودته يرفض الجميع أن يسمح له استخدام هذه المهارات

التدريب الداخلي والتدريب الخارجي

التدريب الداخلي هو التدريب الذي يقوم به العاملون في المؤسسة بين أزملا أو مرؤوسيهم التدريب الداخلي ينمي مهارات المدرب والمتدرب ويقوي العلاقة بينهما إذا تم بطريقة سليمة في التدريب الداخلي يكون التركيز على تطبيقات الموضوع في المؤسسة ومشاكلها. المدرب في التدريب الداخلي يكون أكثر حرصا على تنمية مهارات المتدربين . ويعد هذا النوع من التدريب مختلفا لعدم خبرة المدرب الكافية على التدريب او عدم تقبل المدرب لفكرة ان يكون زميلهم مدربا لهم لذا من المناسب تدريب هؤلاء المدربين على مبادئ التدريب وكذلك يراعى ان يكون المدرب دائما في موقع وظيفي اعلى من المتدربين او ان يتمكن من خلق البيئة المناسبة لتفعيل التعلم بين الزملاء من مخاطر التدريب الداخلي لا يقوم المدرب بالتحضير الجيد للتدريب من المراجع والمصادر المختلفة بل تعتمد على خبرة فقط وهذا قد يؤدي إلى نقل عادات العمل الخاطئة للمتدربين هذه المشكلة يمكن تلافيها بتدريب المدربين والاشراف على التدريب للتأكد ان البرامج معده بشكل جيد.

على الجانب الآخر يتميز التدريب الخارجي بأن المدربين قد يكونوا لديهم خبرة اوسع في مجال التدريب ولديهم خلفية نظرية وعلمية أعمق التدريب الخارجي يصف أفكارا من خارج المؤسسة ويسمح للعاملين برؤيه وجهه نظر اخرى والاطلاع على الجديد وقد يتوفر به وسائل غير متوفرة بذات المؤسسة الدورات التدريبية التي تشارك فيها اكثر من مؤسسة تتيح للمتدربين التناقش والتحاور وتبادل الخبرات والاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى بالإضافة إلى بناء علاقات عمل جيدة.

التدريب الخارجي قد يعيب الناحية التجارية بمعنى ان الجهة القائمة بالتدريب قد لا تهتم كثيرا بتاريخ التدريب وإنما تهتم بمجرد عقد دورة والحصول على المقابل المادي من عيوب التدريب الخارجي انتاج جهات التدريب احيانا لأسلوب خلق دورات تدريبية

بمسميات جذابة وجديدة في حين ان المحتوى التدريبي هو نص المحتوى لدورات سابقه وشارك بها العاملون بالموافقة.

لكل من التدريب الداخلي والخارجي مميزات وعيوب لذلك ينبغي ووجود كلاهما بشكل متكامل فالتدريب الداخلي يفضل في الامور الى تكون محور عمل المؤسسة ونقلها لمن هم اقل خبرة مثلا نقل خبرة المشرف والمهندس للفنيين والعاملين في هذا المجال وان يقوم المدير بتدريب العاملين في القطاعات الفنية على الجوانب الادارية وهكذا اما التدريب الخارجي فتظهر قيمته في الدورات التدريبية المتخصصة والدورات المتعلقة بعلوم او تطبيقات حديثه

تحديد الاحتياجات التدريبية

لا بد ان نحدد الاحتياجات التدريبية دوريا لكي نستطيع تحديد الدورات التدريبية والمتدربين ويكون على ثلاث اجزاء التحليل المؤسسي هذا التحليل يبين التدريب الذي نحتاجه في الفترة المقبلة نتيجة أمور خاصة بالمؤسسة فهذا التحليل ينظر الى:

- نقاط الضعف الواضحة في أداء المؤسسة في الفترة الماضية مثل سوء الجودة او مشاكل التعامل مع العملاء
- أهداف المؤسسة على المدى البعيد القريب
- أي تغييرات خارجية مثل تغييرات في القوانين او الاختبارات أو التكنولوجيا
- الدورات التدريبية الالزامية بسبب تراخي داخلية او قوانين محلية او اشتراطات دولية
- المؤسسة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة حديثة سيكون من أولوياتها التدريب لكسب المهارات والمعارف المرتبطة بهذه الصناعة الجديدة المؤسسة التي تخطط لتطبيق نظام اداري جديد سيكون من اولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلها للتعين

تحليل العمل هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة او مجموعة من الوظائف ومعلومات هذا التحليل هو وصف الوظائف بالمؤسسة ومقاييس الاداء لكل وظيفة وقد تعتمد ايضا على مقابلات مع المدير وبين الموظفين وتحليل المشاكل السابقة بكل وظيفة.

تحليل الفرد هذا التحليل يحدد ما يحتاجه كل فرد على حده من التدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه هذا التحليل يعتمد على نتائج التعيين الدوري للموظفين وعلى اخطاء الموظف من خلال الفترة السابقة وقد يأخذ عن طريق مقابلات شخصية او توزيع استقصاء مكتوب او السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية.

المبحث الثالث

التعريف بواسطة الادارة المحلية

تعتبر الوزارة المستشار الفني والاداري لكافة المجالس المحلية في المملكة كما انها تتعرف على اعمال المجالس البلدية ومجالس الخدمات المشتركة للتأكد من هذه المجالس مطابقة للقوانين والانظمة تأسست وزارة الادارة المحلية بتاريخ 13/2/1965 وتتولى الوزارة الاشراف على كل ما هو متصل بشؤون الادارة المحلية للمجالس البلدية في مجال تقديم الخدمات وكافة الامور التنظيمية وتنفيذ المشاريع التنمية المحلية وتنسي نشاطات وخطط هذه المجالس كون منسجمة ومواكبة لأحداث التنمية في كافة انحاء المملكة

مهام الوزارة:

- 1- إنشاء ودعم وتطوير المجالس المحلية
- 2- إعداد الدراسات الحضرية في نطاق التخطيط الإقليمي وصولاً إلى الوضع التنظيمي والسكني والخدمي والتنموي المرغوب
- 3- أعداد المخططات الهيكلية التنظيمية لمدن والقرى والتجمعات السكنية والمساعدة في المخططات التفصيلية وتعديلها
- 4- متابعة المشاريع والبرامج الدولية الخاصة بتطوير العمل البلدي في الأردن

5- تعتبر الوزارة همزة وصل ما بين مجلس الوزراء والوزارات والمؤسسات الاخرى

وبين المجالس المحلية

فقد اهتمت الوزارة في محور بناء التحديات المؤسسة لغايات التطوير والتدريب بما يلي

1- قامت بعقد دورات تدريبية لموظفي الوزارات والبلديات في مختلف مجالات العمل

البلدي حيث تم عقدها (104) دورات

2- قامت الوزارة بعقد ورشات نوعية لرؤساء واعضاء المجالس البلدية والمحلية

المنتخبين في كافة المحافظات المملكة حيث تم عقد (15) ورشة

3- تم توقيع اتفاقيات تعاون في مجال بناء القدرات والتدريب مع الجامعات الرسمية

(جامعة العلوم والتكنولوجيا. جامعة الحسين بن طلال. جامعة مؤتة. جامعة

البلقاء التطبيقية. الجامعة الاردنية الالمانية) لتنفيذ ورشات ودورات للعاملين في

قطاع البلديات حيث تم عقد (28) ورشة

4- تم إعداد دليل خدمات الوزارة والقرى يتضمن جميع الاجراءات المتبعة للحصول

على الخدمات التي تقدمها الوزارة

5- تمت الموافقة على تأسيس معهد التدريب لغايات تأهل وتطوير وتدريب الكوادر

البشرية في كافة البلديات.

التدريب بوزارة الإدارة المحلية

نسب في وزارة الإدارة المحلية مديرية خاصة في التدريب والتطوير المؤسسي وتستمد

اهميتها من خلال طبيعة مهامها وواجباتها المرتبطة بالمرحلة الحالية من حيث التركيز

على التنمية المحلية والتي تعتبر البلديات ركيزتها الأساسية واعتماد الوزارة على

الاساليب والمناهج العملية من خلال البرامج المدروسة ومتابعة تنفيذها وتقييمها وبناء

قاعدة معلومات دقيقة ومتطورة بهدف اعتمادها كمرجع لوضع الخطط الاستراتيجية

وبرامج العمل والبناء عليها لجلب الاستثمارات تقديم الدعم من الجهات الدولية المانحة.

كذلك بعد اعتماد استراتيجية تطوير العمل البلدي والمحلي بشكل عام وتعزيز

الدور التنموي الذي اضيف للدور الخدمي للبلديات والمجالس المحلية مؤخرا

كل ذلك يتطلب إعادة هيكلة لهذه البلديات والمجالس المحلية والعمل على رفع القدرات المؤسسة لها والعاملين بها وتحسين أسلوب الخدمات المقدمة للمواطن

مهام مديرية التطوير المؤسسي

بناء القدرات المؤسسة في وزارة الادارة المحلية والمجالس البلدية والمحلية التواصل مع الجهات الدولية المانحة (دول منظمات) واعداد اتفاقيات للتعاون وبناء قاعدة بيانات شاملة عن البلديات وتحديثها وتطوير وتبسيط اساليب واجراءات العمل بما ينسجم مع الخطط الاستراتيجية والتنفيذية للوزارة

قسم التدريب

مهام قسم التدريب

- اعداد الخطة السنوية للتدريب لعرضها على لجنة التدريب والعمل على تنفيذ ما جاء بها بعد إقرارها.
- اعداد البرامج التدريبية الشهرية والمنبثقة من الخطة السنوية للتدريب
- متابعة كل ما يتعلق بمراكز التدريب التابعة للوزارة من حيث تزويدهم بالبرامج الشهرية وأسماء المحاضرين والإشراف على عقد الدورات التدريبية فيها.
- تحضير جدول اعمال اللجنة التدريبية وتبليغ أعضاء اللجنة بمواعيد الاجتماعات ثم اعداد محاضر اجتماعات اللجنة وتوقيعها حسب الأصول
- تبليغ رؤساء البلديات بالدورات التي تعقد في مراكز التدريب وترشيح اسماء المشاركين بالدورات وتبليغهم بمواعيد الدورات من خلال كتب رسمية
- اعداد شهادات للمشاركين في الدورات التدريبية
- متابعة تنفيذ قرارات لجنة التدريب
- اعداد تقارير دورية عن انجازات القسم وتوثيقها
- اعداد البيانات والإحصائيات اللازمة عن كافة عناصر التدريب والكوادر المدربة في الوزارة والبلديات وتوثيقها في ملفات حاسوبية وورقية.

قسم تبسيط الإجراءات

- تطوير أساليب وإجراءات العمل في الوزارة وتحليل المشكلات واقتراح حلول لها بما يساهم في عملية تسهيل الإجراءات
- تطوير وتبسيط أساليب وإجراءات العمل بما ينسجم مع الخطة الاستراتيجية للوزارة والمجالس البلدية المحلية
- إعداد الهيكل التنظيمي بالتشارك مع المعنيين ومدراء الدوائر ورؤساء المجالس البلدية والمحلية
- المساهمة في تطوير أساليب العمل وتحسين طرق الأداء الفنية والإنسانية والمساهمة في وضع آليات للعمل تضمن تبسيط الإجراءات وتسهيلها
- المتابعة المستمرة لجميع جوانب العمل بالقسم بهدف التعرف على القضايا والمشاكل التي تحتاج للبحث والدراسة وإعداد وصياغة وتنفيذ الخطط والبرامج التنفيذية الخاصة بالمديريات والأقسام التابعة لها والمجالس البلدية والمحلية
- إيجاد حلقة اتصال فعالة ما بين الموظفين والإدارة العليا
- تصميم قاعدة بيانات مفتوحة
- إعداد نماذج إلكترونية للتسجيل للدورات التدريبية (موظفين الوزارة ومديريات الشؤون وموظفين البلديات)
- إعداد نماذج إلكترونية لتحديد احتياجات التدريبية

قسم الدراسات والتخطيط الاستراتيجي

- العمل على إعداد الهياكل الوظيفية والوصف الوظيفي للبلديات وتطويرها باستمرار سواء كان ذلك من القسم أو بالمشاركة مع لجان خاصة بالتعاون مع إدارة تطوير الأداء المؤسسي والسياسات
- متابعة عملية الإصلاح الإداري وتسهيل الإجراءات
- المساهمة في إقامة الندوات والمؤتمرات وورش العمل التي تتعلق بالعمل البلدي

- العمل على تقييم أداء البلديات بشكل دوري وذلك من خلال اللجان التي شكلها الوزير أو من خلال القسم مباشرة والسعي مع الجهات المحلية والعربية والدولية لتوفير منح وبعثات دراسية وفرص للمشاركة في الندوات والمؤتمرات الخارجية والتنسيق لها
- إعداد الاتفاقيات التي تختص بالتدريب مع المؤسسات الأكاديمية والجامعات الأردنية ومتابعة تغيير بنودها.

الخطة الاستراتيجية

الخطة الاستراتيجية هي مكون رئيسي وعنصر مهم وفعال لضمان عملية تحسين عمل الوزارة والبلديات التي تهدف الى الوصول للتنمية فالتخطيط التنموي الاستراتيجي هو عبارة عن منهج علمي يستخدم لتحديد الأولويات والأهداف التنموية لوزارة البلديات واختيار البرامج والمشاريع التطويرية القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية معينة بما يتناسب مع متطلبات وتطلعات المواطنين اخذين بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة والمعوقات المحتملة وتعمل الخطة على دفع عجلة التنمية المحلية وتعزيز مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة وتسعى الى الارتقاء بمستوى ونوعية حياة المواطن في ضوء مناخ من فرص وامكانيات اخذين بعين الاعتبار المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها وصولاً الى خطط واقعية تعكس طموحات وامال أبناء المحافظة وتحقيق اهدافهم في تحقيق تنمية مستدامة.

أستراتيجية وزارة الإدارة المحلية 2021 / 2024

إن التنمية الشاملة المستدامة للنمو الاقتصادي والرعاية الاجتماعية هي في مقدمة أولويات جلالة الملك عبد الله الثاني ابن الحسين حفظه الله ورعاه وقد وجه جلالته الحكومة لتوفير البيئة المناسبة للتنمية بما يكفل تحقيقها مختلف انجازاتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية لتزويد الأردنيين بالأدوات التي تمكنهم في المساهمة في تطوير أنفسهم ومن هنا عملت الحكومة الأردنية على تركز نهج اللامركزية الإدارية من خلال تمكين الادوات المحلية من اداء عملها بكفاءة وفعالية وبأعلى درجة ممكنة من

التكامل والتنسيق ولقد تجسدها التوجه الحكومي من خلال استحداث وزارة الإدارة المحلية التي أصبحت تمثل المرجعية الموحدة للعمل الإدارة المحلية في الأردن سواء كانت مجالس محلية أو بلدية أو مجالس محافظات ولذلك ظهرت الحاجة للوزارة لتحديث خططها الاستراتيجية للتناسب مع دورها ومهامها الجديدة وقد نظمت الخطة الاستراتيجية من ضمن كادرها والهدف الاستراتيجي لبناء قدرات وكوادر الوزارة والإدارات المحلية.

محور التعلم والنمو والإبداع

تصمم وتطور مجموعة من السياسات والبرامج المتعلقة لبناء قدرات الموارد البشرية في الوزارة والإدارة المحلية بما يساهم في تحقيق الأهداف ورفع مستوى الاداء بالشراكة مع الإدارات المحلية ومديريات الوزارة والجهات المقدمة لخدمات التدريب والجهات المانحة وقد تعنى ذلك في الخطة الاستراتيجية للوزارة

الهدف الاستراتيجي

دمج مفاهيم وتطبيقات عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في الإدارة المحلية.

محمور الثقة والابداع

يتم تحقيق عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص في الإدارة المحلية عن طريق التعرف على احتياجات وأولويات واهتمامات جميع الأفراد والفئات في المجتمع بما فيهم (الرجال والنساء والشباب والشابات والأطفال والكبار في العمر والأشخاص ذوي الإعاقة وأي أفراد أو مجموعات تكون معرضه للتهميش ومن ثم الاستجابة لتلك الاحتياجات والأولويات من خلال دمجها في جميع عمليات وإجراءات وخطط وزارة الادارة المحلية فقد تم تشكيل فريق فني للنوع الإجمالي وتكافؤ الفرص مثل يجمع المديريات وتنفيذها برامج تدريب ومدربين بمفاهيم عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص وتمكين المرأة في الادارة المحلية للفريق الفني القيادة جهود الدمج وبناء قدرات المديريات ومتابعة الإنجاز في هذا المجال.

وبناء قدرات كوادر الوزارة في مفاهيم وتطبيق عدالة النوع الاجتماعي وتكافؤ الفرص من خلال عقد ورشات تدريبية سنويا بمشاركة ممثلين من جميع المديريات وذلك بإشراف مديريةية التطوير والتدريب المؤسسي

التدريب والتطوير في وزارة الادارة المحلية

التدريب على تنفيذ مهام مديريةية التدريب والتطوير المؤسسي في وزارة الإدارة المحلية والمساعدة في تنفيذ مهام المدربين وفقاً لما تتضمنه الخطة الاستراتيجية المساعدة في تطوير آليات المتابعة الخطط الاستراتيجية والخطط التنفيذية للوزارة العمل على متابعة تنفيذ الخطط التنفيذية للوزارة من خلال تطبيق الآليات المطورة المساهمة في إعداد التقارير المتابعة وسير العمل المساهمة في توثيق إجراءات وعمليات الوزارة من خلال جمع المعلومات وتوثيقها وتحليلها:

- إعداد مخططات سير المعاملات والاجراءات في الوزارة
- المساهمة في تطوير قاعدة بيانات التدريب في الوزارة
- العمل على تحديث قاعدة البيانات
- إعداد مسودة إحاضر الاجتماعات والكتب الرسمية ذات العلاقة بعمل المديرية
- اعداد العروض التقديمية ذات العلاقة بعمل المديرية للقيام بأي مهام أخرى
- نتائج الأداء المطلوب تحقيقها
- آليات متابعة لخطة الاستراتيجية والخطط التنفيذية
- تقارير المتابعة
- مخططات سير المعاملات
- قاعدة بيانات التدريب

النتائج

- إن للتدريب دور مهم وفعال في تطوير المهارات الوظيفية ومساعدة الهيئات المحلية على القيام بأعمالها وادارتها باحترافية عالية من خلال تأهيل كوادرها وتدريبهم وإعطائهم الدورات التخصصية التي ترفع من كفاءتهم بما يلي
- 1- إن تحقيق الميزة النسبية والتنافسية يعتمد في قدرته المنظمة في تحديد احتياجاتها التدريبية
 - 2- إن تحويل الميزة التنافسية والخدمية الفضلى والدور التنموي يعتمد على قدرة المنظمة في وضع احتياجاتها التدريبية وفي تحديد نوعية البرامج التدريبية وأولوياتها
 - 3- يعتمد تحقيق الميزة على كفاءة المدربين وخبرتهم التدريبية للموارد البشرية وأن تكون هنالك مراحل لتطبيق العملية التدريبية وتنوع في البرامج التدريبية طبقاً للاحتياجات
 - 4- إن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على تطبيق استراتيجية التدريب
 - 5- إن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على أداء الموظف في وظيفته .

تم بحمد الله

المراجع

- 1- الدكتور / عصام حيدر التدريب والتطوير الجامعة الافتراضية السورية
- 2- الدكتور إيهاب السيد محمد 2019/10/20
- 3- سعيد صالح عوده إدارة الأفراد / منشورات جامعة المفتوحة 1994
- 4- الفارس سليمان وآخرون ادارة الموارد البشرية منشورات جامعة دمشق
- 5- إن التدريب ودعم الإدارة العليا في أداء موظفين الصف الامامي في قطاع الخدمات في الاردن / عماد مسعود الزيان
- 6- دور التدريب تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات دراسة مرجعية / يحيى حمور الجامعة السورية الخاصة
- 7- تأتي أهمية التدريب على إدارة الفرد والمؤسسة لغاياه المتخصصين في ادارة الموارد البشرية. لبنان
- 8- الخطة الاستراتيجية للوزارة الإدارة المحلية / 2024/2021
- 9- المهام والمسؤوليات لعمل مجالس المحافظات والبلدية والمحلية في الأردن / اللجنة الوطنية الأردنية لشؤون المرأة.