

بحوث ودراسات

التدريب والتطوير الإداري للتنمية المستدامة

– دراسة ميدانية لمجتمع الأعمال الفلسطيني –

أ. صافي علي (*)

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ووظائف ومهام إدارة الموارد البشرية عموماً، ووظيفة التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية وارتباطها بوظائف الموارد البشرية الأخرى، بالإضافة إلى الأهمية المتزايدة لتكامل هذه الوظائف وتأثيرها على التنمية المستدامة لمجتمعات الأعمال وخاصة الظروف المنفردة لمجتمع الأعمال الفلسطيني، وإيجاد نقاط التميز المنفردة للعنصر البشري والتركيز على تدريبه لتطويره وتحقيق نتائج النمو المستدامة، حيث أهمية التدريب وتأثيره الإيجابي على تنمية الموارد البشرية وبناء قدرات ومهارات ومعارف الموظفين في مختلف الأشكال التنظيمية والمؤسسية.

لقد أظهرت النتائج في هذه الدراسة أنّ هناك علاقات طردية بين التدريب الإداري والتطوير الإداري وذلك اعتماداً على النظرية الحديثة لهندسة العمليات فلا يمكن الحكم على الاداء الإداري سواءً الفردي أو المؤسسي إلا بتطوير التدريب لصقل المهارات وتنمية المعارف وتوجيه السلوك باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، التطوير، التنمية المستدامة، الموارد البشرية، التنظيم.

(*) طالب دكتوراه، باحث في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر 2 – الجزائر.

تنبع أهمية الدراسة من

1- الأهمية المتزايدة لتكامل وظائف إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على التنمية المستدامة لمجتمعات الأعمال. وخاصة للظروف المتفردة لمجتمع الأعمال الفلسطيني.

2- إيجاد نقاط التمييز المتفردة لمجتمع الأعمال الفلسطيني وهو العنصر البشري والتركيز علي تدريبه وتطويره لتحقيق أقصى نتائج النمو المستدامة.

3- أهمية وظيفتي التدريب والتطوير الإداري وتأثيرهما الإيجابي على تنمية الموارد البشرية وبناء وتطوير قدرات ومهارات ومعارف الموظفين العاملين في مختلف الأشكال التنظيمية والمؤسسية، الأمر الذي من شأنه أن يساهم في تحسن وتطور الأداء الفردي بشكل خاص، والذي بدوره ينعكس إيجاباً على تحسن وتطور الأداء المؤسسي بشكل عام.

4- إضافة دراسة جديدة ومحددة الأهداف تسعى إلي نقاط تمييز مجتمع الأعمال الفلسطيني بطريقة غير مسبوقة في تحديد وتعظيم دور العامل البشري في التنمية المستدامة لمجتمع الأعمال الفلسطيني يمكن أن تشكل مرجعاً لأية دراسة لاحقة.

وتهدف الدراسة إلى:

1-تسليط الضوء علي الأداء الحالي للموارد البشرية - بكل وظائفها- وعلاقتها وتأثيرها علي نتائج مجتمع الأعمال الفلسطيني.

2-تحديد نقاط التحسين في أداء الموارد البشرية بالقطاعات المختلفة في مجتمع الأعمال الفلسطيني وطرق تكاملها.

3-التركيز علي قياس الأداء الحالي لكل من وظيفتي التدريب والتطوير وتأثيرها علي مخرجات القطاعات المختلفة في مجتمع الأعمال الفلسطيني وتوائمها مع المخرجات المطلوبة لتحقيق التنمية المستدامة.

4- إيجاد التوصيات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية وظيفتي التدريب والتطوير للوصول إلى الأداء المرجو لتحقيق النتائج المخططة للتنمية المستدامة مجتمع الأعمال الفلسطيني .

مقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات -إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها ، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل. (فاطمة عبد الحميد- اثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين-رسالة دكتوراه غير منشورة -جامعة القاهرة- 2006).

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة . كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره على المؤسسات العالمية منها والمحلية ، وكذلك البيئة الديموغرافية للقوى العاملة و الانتشار عالميا ، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة وتقديم الخدمة جميعها تؤكد الحاجة إلى التغيير . ويرى بنس " أن التغيير ليس سهلا حتى بالنسبة لمن يكرسون أنفسهم له . وأنه من الصعب تناسي السلوكيات والتي هي مجموعة مختلفة من المهارات ، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم" . وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة ، فقد أصبح التدريب الإداري للعاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين ، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل . فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري . ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة ، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية ، ومستجيبة للمتغيرات العالمية ، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات ، وتطوير دوافع العاملين ، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب الإداري للقوى العاملة لديها . وحقيقة الأمر أنه لا أحد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به . وإذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته ، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة

عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق أقل تكلفة، ولكنها قد تكون أقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل.

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلّم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإثما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نموذج للسلوك. وهو بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات.

لذا فإنّ المنظمات التي تتبنى تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير.

وَمَا سَبَقَ، نستطيع أن نصف التدريب بأنّه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغيرات في سلوك العاملين (عبدالباقي، صلاح الدين-الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، القاهرة 2002)؛

تغيير المعارف والمعلومات

تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة.

تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة إبراز أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية في قطاع الأعمال الفلسطيني ، وتحديد الدور الكبير الذي يقوم به هذا القطاع لتنمية وتطوير الاقتصاد الفلسطيني ، والتعريف على الأساليب والوسائل وأدوات العمل لرفع كفاءة العاملين والموظفين المتدربين من خلال التركيز على وظيفة التدريب الإداري على الرغم من المعوقات السياسية والتاريخية والمادية بسبب الاحتلال الاسرائيلي .

وحيث أن مجال تدريب الموارد البشرية يعتبر ذو أهمية بالغة في قطاع الأعمال الفلسطيني ، وأن طبيعة العمل تتطلب إستمرارية التدريب والامام بكل ما هو جديد ومواكبة كل تطوير وتغير في مجال الأعمال والتعريف على الأسس وامتلاك الأدوات ، لذلك يرى الباحث أن محاور الدراسة تجيب على الاسئلة التالية :

- 1-ما هي علاقة التدريب الإداري في تطوير الموارد البشرية من أجل إيجاد تنمية مستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني وتنمية وتطوير الاقتصاد الفلسطيني .
- 2-ما هي الطرق والأساليب المتبعة في تطوير مجتمع الاعمال الفلسطيني؟
- 3-هل هناك أثر للعوامل السياسية والتاريخية والمادية على نجاح دور التدريب وتطوير الموارد البشرية؟
- 4-هل تؤثر أساليب ووظيفة التدريب على مخرجات أداء مجتمع الاعمال؟ وهل هناك علاقة بين كفاءة التدريب وتحقيق التنمية المستدامة؟
- 5-ماهي المشكلات والعوائق التي تواجه المدربين داخل العملية التدريبية؟ وماهي العوامل الدافعة لنجاح هذه العملية؟

منهج وأدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج التأريخي الذي أعتمد على البيانات التاريخية من منابعها لدى الدوائر ذات العلاقة. والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها إحصائيا من أجل اختبار صحة فرضيات الدراسة كما تعتمد على المسح المكتبي والحاسوبي للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في بناء الإطار النظري .

بالإضافة إلى المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا بوصفها وبيان خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفا رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

وهو عملية تُقدّم بها المادة العلمية كما هي. ولذلك فإنه يكون في نهاية المطاف عبارة عن دليل علمي. فالمنهج الوصفي إذن يقوم على استقراء المواد العلمية التي تخدم إشكالا ما أو قضية ما وعرضها عرضا مرتبا ترتيبيا منهجيا، وقد يكون الوصف تعبيريًا فيسمى "العرض"، أو يكون رمزيا فيسمى "التكشيف".

وهو أيضا يقوم على الظواهر الطبيعية أو الاجتماعية وصفا لها، للوصول بذلك إلى إثبات الحقائق العلمية. والمنهج الوصفي مكمل لمنهج الاسترداد التاريخي الذي يصف الظواهر في تطورها الماضي حتى يصل بها إلى الوقت الحاضر.

ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأنّ عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية.

والباحث حينما يستخدم المنهج الوصفي، لا يقوم بحصر الظواهر ووصفها جميعها، وإنّما يقوم بانتقاء الظواهر التي تخدم غرضه من الدراسة ثم يصفها ليتوصل بذلك إلى إثبات الحقيقة العلمية.

والمنهج الحواري: في الاصطلاح المنهجي يقصد بالحوار العملية العلمية المبنية على الأخذ والعطاء، أو التقابل والتناظر بين قضيتين أو أكثر. إنّه نسق مبني على رصد علاقات الاختلاف، أو الائتلاف في الدراسات المقارنة والوظيفية والجدلية. فالمنهج الحواري إذن منهج يقوم على دراسة التفاعل الحاصل بين القضايا العلمية من خلال الصور المذكورة.

والمنهج التحليلي: وهو منهج يقوم على دراسة الإشكالات العلمية المختلفة: تفكيكا أو تركيبا أو تقويما، فإن كان الإشكال تركيبية منغلقة، قام المنهج التحليلي بتفكيكها وإرجاع العناصر إلى أصولها. أما إذا كان الإشكال عناصر مشتتة؛ فإنّ

المنهج يقوم بدراسة طبيعتها ووظائفها ليركب منها نظرية ما ، أو أصولاً أو قواعد معينة . كما يمكن أن يقوم المنهج التحليلي على تقويم إشكال ما ، أي نقده . ويتلخص المنهج التحليلي في عمليات ثلاث قد تجتمع كلها أو بعضها في العمل الواحد ، وهي :

التفسير : أي التفكيك ؛
والنقد : أي التقويم ؛
ثم الإستنباط ، أي التركيب .
أما تفصيل ذلك فهو كما يلي :

أما التفسير : وهو عرض الأعمال العلمية على سبيل التأويل والتعليل ، وهو عمل علمي جليل ؛ ذلك أنّ التراث الإسلامي اليوم محتاج فيما هو محتاج إليه ، إلى فهم صحيح لمقاصده من خلال مصطلحاته ونظرياته .

وعليه فإنّه من الممكن أن نتصور العملية التفسيرية على مستويين :

الأول بسيط والثاني مركب . أما المستوى البسيط فهو شرح القضايا العلمية بتحليل نصوصها وتأويل مشتبهاتها بحمل بعضها على بعض تقييدا وإطلاقا ، أو تخصيصا وتعميما .

أما المستوى المركب فهو محاولة تعليل الظواهر بإرجاع القضايا إلى أصولها ، وربط الآراء بأسبابها وعللها .

مصادر جمع البيانات : إعتد الباحث على مصدرين لجمع المعلومات :

1- المصادر التي إنتهجت مبدأ المسح المكتبي والأدبيات الإدارية الباحثة في موضوع التدريب الإداري بالإضافة إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة .

2- المصادر الأولية : والتي اعتمدت على البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على أداة الدراسة . والتي تشمل :

القسم الأول : قسم المعلومات العامة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية وتشمل (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والعمر) .

القسم الثاني : يقيس المتغير المستقل للتدريب الإداري وهو خاص بالمتدربين
القسم الثالث : يقيس العامل التابع تطوير الموارد البشرية وهو خاص بالمتدربين

القسم الرابع : ويتعلق بالمشكلات التي تواجه المدربين في عملية التدريب وأهم العوامل المؤثرة لنجاح التدريب .

مفاهيم ومصطلحات الدراسة

مفهوم التدريب : التدريب لغة : درب وتدرّب والمدرّب من الرجال : المجرّب والمدرّب الذي قوي ومرن على الصعاب ، والدرب هو الحاذق بصناعته .

والتدريب اصطلاحاً : هو عملية مستمرة تكسب الفرد العامل معرفة أو مهارة أو قدرات أو أفكار وأراء لازمة لأداء عمل معين.أوبلوغ هدف محدد .والتدريب هو خلق مهارات فنية أوادارية تؤثر بشكل ايجابي في نتائج عمل العاملين .

ويعرف "مصطفى أحمد سيد" التدريب بأنّه: نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة .

ويقول خيرى خليل الجميلي : أنّ التدريب هو نوع من التوجيه والارشاد والتنظيم ويمكن من خلاله مساعدة الذي يقوم بالتدريب ليتمكنهم من مواجهة الصعاب التي تعترضهم في مجال العمل الحالي أو الذي سيأتي في المستقبل.وذلك عن طريق تنمية قدراتهم للتفكير والعمل واكتساب المعرفة والمهارات الجديدة .

ويبيّن حسن بلوط : بأنّ التدريب هو مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الافراد.أولتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أوسلوكهم .وهو التزود بالمعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما لكي يؤدي لأداء الصحيح للعمل المعطى له.وهو غالبا " ما يتكامل بزيادة واستمرارية في التعلم.بمعنى إعادة صياغة تفكير الفرد أو الجماعة والخروج به من نطاق تخصصه

الضيق حتى تتضح له رؤية المواقف في أوسع أبعادها ، وذلك تبعاً للعمل الذي يقوم به في وقت معين وإعادة لعمل سيقوم به مستقبلاً . ويسمح التدريب للعامل لكتساب مهارات معرفية جديدة تؤهله للقيام بعمله من خلال تنميته وإعادة صياغته لتفكيره حسب متطلبات الوقت والعصر والمستجدات الانتاجية من أجل الامام بالتطورات الحاصلة في ظل التغيير الاجتماعي والاقتصادي والتكنولوجي المتسارع .

المفهوم الاجرائي : هو عملية اكساب العاملين المهارات الفنية والتقنية من أجل القيام بالأعمال بإتقان ، من أجل تحسين وتسريع الانتاج والتمكن من التعامل مع متطلبات العمل الجديدة .ومواكبة التطورات الحديثة.في المؤسسات الانتاجية والنموية والسياسية وتطوير الامكانيات ومواكبة ايجابيات التكنولوجيا والدخول الى العالم الرقمي .

مفهوم التطوير : يعتبر التطوير الإداري وظيفة استشارية يقدم من خلالها كل ما من شأنه إحداث التغيير إلى الأفضل ولهذا يمكن القول بأن مهمة التطوير الإداري لا تقتصر على إدارة بذاتها ولكنها مهمة كل موظف يعمل في التطوير الإداري لأنها مهمة الجميع والكل مسؤول عنها لذلك يطلق على التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية .

تعتبر إدارة التطوير الإداري إدارة استشارية تنسيقية من مسؤولياتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة للتنفيذ ومن هنا يعتمد نجاح العملية التطويرية على دعم جميع المسؤولين لهذه العملية وليس التطوير هدفاً بذاته وإنما الهدف أن تكون النتائج جيدة وتحقق الهدف المنشود وهذا هو هدف الجميع .

تتمثل رؤية التطوير الإداري في إحداث نقلة نوعية شاملة في مفهوم التطوير الإداري على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والدولي وكذلك تقديم أجود وأحدث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية والتشكيلات المتفرعة عنها ومساعدتها للنهوض بواقع عملها وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وكلفة .

-المفهوم الاجرائي: التطوير الإداري هو فعالية من الفعاليات الرئيسية في المنظمة الإدارية مثله كمثل التسويق والإنتاج والمشتريات يجب أن تتمتع بنفس الخصائص التي تتمتع بها الفعاليات الأخرى من حيث كونها وظيفة تنظيمية لها كيانها الذي يعتبر جزء من التقسيمات الإدارية للمنظمة وتظم مجموعة من المختصين والخبراء والموظفين ولها أهداف وأعمال وواجبات محددة وتكون من مجموعة من النشاطات الفرعية مثل :

- أ. التدريب على اختلاف أشكاله وأنواعه ؛
- ب. تقديم الاستشارة في مجالات التطوير الإداري إلى الأقسام الأخرى داخل المنظمة والى الرئيس الأعلى للمنظمة ؛
- ج. التخطيط الوظيفي ؛
- د. التقويم ؛
- هـ مراقبة دوران العمل .

والبعض الآخر يرى أنّها ليست وظيفة تنظيمية باعتبارها جزء من الهيكل التنظيمي وإّما هي نشاط لامركزي ومسؤوليته مناطة بدوائر وأقسام المنظمة تنظمها وتخطط لها وتنفذ نشاطاتها على اعتبار أنّها جزء من نشاطها الأساسي .

إنّ النقطة الأساسية في التطوير الإداري في أي منظمة أن تقرر المنظمة أولاً الشكل التنظيمي لهذا النشاط من حيث اعتباره جزء من التنظيم وفعالية من فعاليات المنظمة الأساسية أو أنّها وظيفة فرعية مضافة إلى الوظائف الرئيسية المكلفة بها الاقسام .

إنّ لنشاط التطوير الإداري إتجاه يسير نحو إناطة مسؤولية التطوير الإداري إلى كيان إداري هو جزء من الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحدد واجباته ومسؤولياته في هذا الإطار ويفضل هذا الشكل التنظيمي على الإشكال الأخرى لأنّه يعكس أولاً الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري ويقود إلى تركيز الخبرة ونموها وتراكمها في جهة واحدة كما أنّه يوفر فرصاً أكبر لتخطيط عملية التطوير الإداري وتنفيذها ومتابعتها وفق أسس ومبادئ واتجاهات مدروسة وفلسفة محددة وواضحة . لقد وجد إنّ البعض من البرامج التدريبية وبرامج التطوير الإداري تصمم وتنفذ بشكل

أني استجابة لحاجات آنية بحيث يبدو البرنامج وكأنه منظومة من المواضيع المبنية بشكل منسق ومنطقي دون وجود خلفية علمية وفلسفة مدروسة للتطوير الإداري وهذه مسألة ضرورية جدا يتطلب البت بها مسبقا من قبل الجهاز أو الدائرة أو القسم المسؤول عن التطوير الإداري على صعيد القطر أو على صعيد الوزارة أو المؤسسة أو المنشأة، ولأجل أن تكون للتطوير الإداري فلسفة واتجاهات بعيدة وقريبة يأخذ بها الجهاز المسؤول عن التطوير الإداري وتحديد مساراته وطرق عمله.

وقد يكون من الضروري إعداد خطة طويلة الأمد تحدد فيها الاحتياجات وتوضح الاتجاهات والمنطلقات الفكرية للتطوير الإداري التي تحدد بموجبها البرامج التدريبية ومحتويات البرامج وأهدافها وتفاصيل كل برنامج.

- مفهوم الموارد البشرية: تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريي الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.

وتعمل إدارة الموارد البشرية على حل الكثير من مشاكل العمل مثل عدم بذل العاملين أقصى الجهد لتأدية العمل المطلوب وعدم الالتزام بقانون العمل.

وتعمل إدارة الموارد البشرية بما يلي :

1. تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء.
2. رفع الحافز لدى الموظفين والتزامهم في العمل.
3. تحقيق الميزة التنافسية للموارد البشرية.
4. تنمية الموارد البشرية.
5. استقطاب وتعيين أفضل الموارد البشرية.
6. مكافأة الموظفين على إنجازاتهم.
7. تحقيق الانسجام في العمل لرفع مستوى الأداء ومستوى الإنتاجية.

الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

1. تحليل ووصف الوظائف .
2. تخطيط احتياجات المنظمة من القوى العاملة .
3. اختيار الموظفين الجدد .
4. تدريب وتوجيه الموظفين الجدد .
5. الأجور والمرتبات .
6. الحوافز والمكافآت .
7. تقييم الأداء .
8. التدريب والتطوير .

مهام الموارد البشرية التي يمارسها المديرون التنفيذيون .

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
2. توجيه الموظفين الجدد .
3. تدريب العاملين على أداء الوظائف .
4. رفع كفاءة الأداء الوظيفي .
5. تفسير سياسات المنظمة للعاملين بها .
6. تحفيز الموظفين .
7. المحافظة على الصحة والسلامة المهنية للموظفين ..

مفهوم التنمية المستدامة : التنمية المستدامة هي عملية تطوير الأراضي والمدن والأفكار والمجتمعات وكذلك الأعمال التجارية بشرط أن تلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية حاجاتها . ويواجه العالم اليوم خطورة التدهور البيئي الذي يجب التغلب عليه مع عدم التخلي عن حاجات التنمية الاقتصادية وكذلك المساواة والعدل الاجتماعي .

تتطلب التنمية المستدامة تحسين ظروف المعيشة لجميع الأفراد دون زيادة استخدام الموارد الطبيعية إلى ما يتجاوز قدرة كوكب الأرض على التحمل . وتُجرى التنمية المستدامة في ثلاثة مجالات رئيسية هي النمو الاقتصادي ، وحفظ الموارد الطبيعية والبيئة ، والتنمية الاجتماعية .

نتائج الدراسة

أثبتت نتائج مجتمع البحث صحة الفرضيات الاربعة والتي صمم البحث على اساسها بالاضافة لنتائج اخرى منها :

-هنالك علاقة طردية ما بين التدريب الاداري والتطوير الاداري وذلك اعتماداً على النظرية الحديثة لهندسة العمليات، فلا يمكن الحكم على الاداء الاداري سواءً الفردي أو المؤسساتي إلا بتطوير التدريب لصقل المهارات وتنمية المعارف وتوجيه السلوك باتجاه تحقيق اهداف المنظمة .

-هناك علاقة طردية ما بين التطوير الاداري وما بين تطوير الموارد البشرية ضمن مفهوم استراتيجي لهندسة الموارد البشرية الكفؤة والفاعلة ، فلا يمكن تحقيق تطوير إداري دون تطوير افكار ومهارات الموارد البشرية والتي تمثل راس المال البشري القادر على تحقيق الاهداف على مبدأ التشارك لا المشاركة .

-هنالك علاقة طردية ما بين تطوير الموارد البشرية وتطوير مؤسسات الأعمال، لأنّ تطوير المؤسسات يأتي من خلال أداء متميز كفؤ وفعال قادر على تحويل رؤيا ورسالة المؤسسة الى واقع ملموس .

-هنالك علاقة طردية ما بين تطوير مؤسسات الأعمال وتحقيق التنمية المستدامة في تطوير الاقتصاد ، من منطلق ان تطوير المؤسسات والنهوض بها كمجتمعات أعمال مؤسسية ذات رؤيا ورسالة وقيمة مجتمعية فاعلة هي المحرك الرئيس والحقيقي لخلق اقتصاد يتمتع بالاستدامة ويحدث نمو وتنمية على كافة الاصعدة التعليمية والصحية والثقافية والمجتمعية ووضع البلاد على عتبة التقدم والنهوض .

-المحاور الرئيسية المكونة للنظام التدريبي وهي الجهات طالبة التدريب والمتدربين والمدرّبين والجهات مقدمة التدريب ، هي مُجمعة على أن العملية التدريبية في فلسطين تحقق أهدافها بشكل مطرد وبنسب نمو ممتازة ، كونها عملية مخططة وهادفة ، وتتمتع بايمان المعنيين بها .

إنَّ انخفاض هامش الخطأ يؤكد تجانس شرائح العينة مما يؤكد مصداقية النتائج التي حصلت عليها من خلال التحليل الاحصائي والوصفي للاستبانة .

إنَّ الثقافة المؤسسية السائدة في مؤسسات الأعمال الفلسطينية تشكل رافعة أساسية لرفع كفاءة التدريب وفعاليته ومقدرته على تحقيق أهدافه في إحداث تنمية مستدامة في مجتمع الاعمال الفلسطيني .

من خلال مجتمع البحث والذي يمثله بنك فلسطين كمؤسسة مصرفية رائدة متطورة ومتقدمة وتعتبر المشغل رقم واحد في القطاع المصرفي الفلسطيني والذي يعتبر من اهم القطاعات الاقتصادية الناجحة على مستوى الوطن فلسطين يؤكد أن التدريب هو مطلب لجميع منظمات الاعمال يختلف اشكالها وغاياتها ومهما كانت طبيعة نشاطاتها . وهذا فهم جيد يمكن استغلاله لصالح الارتقاء بالتدريب .

دعم القطاع الحكومي لادارة التدريب بشكل واضح وجلي من خلال اهتمام سلطة النقد الفلسطينية بإنشاء المعهد المصرفي الفلسطيني الذي يعمل على تقديم التدريب وبناء القدرات للجهاز المصرفي الفلسطيني والقطاعات المالية الاخرى .

إنَّ مؤسسات وشركات ومعاهد التدريب والتطوير والاستشارات العاملة في الاراضي الفلسطينية تميل للاستعانة بالمؤسسات الدولية لما لها من سمعة مميزة وقد يخضع ذلك لبروتوكولات واتفاقيات ومن خلال المؤسسات الدولية المانحة ايضا .

هناك مؤسسات وشركات ومعاهد التدريب والتطوير والاستشارات تعمل للاستعانة بخبراء التدريب والإسشارات الدوليين والإقليميين من أجل تبادل وتنوع الخبرات ونقل التجارب وقصص النجاح بين الاطراف المختلفة .

ومن خلال النتائج برز أنَّ المستوى العام للتوعية وفهم فلسفة التدريب فاق المستوى المتوقع بنسب عالية جداً .

هناك وجود فهم ناضج على مستوى كثير من المؤسسات والموظفين فيما يتعلق بمسمى تغيير الثقافة ، إذ أن للثقافة معاني ضمنية متعددة وكثيرة وان الدور الاساسي للتدريب هو تعديل وتطوير وتنمية المواقف الادائية والسلوكية للموارد البشرية لتتماشى مع متطلبات واحتياجات المؤسسات والأفراد أي من أجل "الاثراء

الثقافي "الداعي الى الكثير من السلوكيات التي تساهم في تعزيز قوة منظمات الأعمال كترسيخ لروح التحسين المستمر في اذهانهم ودفعهم للعمل الجماعي المثمر وبناء فرق العمل المختلفة .

قائمة المراجع

- (1) ابراهيم حسن بلوط-ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي-دار النهضة العربية-بيروت-ط1 2002 .
- (2) اونالد كير باتريك-تقييم التدريب-ترجمة فارس حلمي-المركز العربي للدراسات الامنية-الرياض-2010 .
- (3) جمال برعي-التحطيط للتدريب في مجالات التنمية-مكتبة القاهرة الحديثة-القاهرة-1998 .
- (4) الحرارشة محمد-اثر التمكين الاداري والدعم التنظيمي في السلوك الابداعي كما يراه العاملون-العلوم الادارية-عمان-2006 .
- (5) خيرى خليل-التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية-المكتب الجامعي الحديث-الاسكندرية-1998 .
- (6) حنا قاقيش-التدريب الاداري-دار وائل-عمان-2010 .
- (7) عبد الباقي صلاح الدين-الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية-القاهرة-2002 .
- (8) محمد عاطف غيث-قاموس علم الاجتماع المعاصر-دار المعرفة-القاهرة-2006 .
- (9) مصطفى احمد السيد-ادارة الموارد البشرية-المركزية للنشر-القاهرة-2004 .
- (10) محمد قاسم القريوتي-مبادئ الادارة-دار وائل .عمان -2004 .
- (11) فاطمة عبد الحميد-أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين-رسالة دكتوراه غير منشورة-القاهرة-2006 .

12)Bennis ,W, The End ofLeadership :Exemplary Leadership is impossible Without Full Inclusion,Initiative,AndCoopertin Of Follwerrs ,Organizational Dynamics,28(1) 71-80-1998.