

# الفصل السادس :التدريب والتنمية الإدارية

# 1. التدريب

أ. تعريف التدريب : التدريب هو نشاط ومنظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي .

## ب. أهداف التدريب :

- المنظمة : تحسين الربحية، تحسين سمعة المنظمة وصورتها، تخفيض تكاليف الانتاج..
- الأفراد : زيادة فعالية القرارات، يساعد على الثقة بالنفس...
- العلاقات الانسانية : تحسين وسائل الاتصال، ينمي الاحساس بأهمية العمل الجماعي...

## ج. تصميم نظم التدريب

1. تحديد الاحتياجات التدريبية : لتحديد المواقع التي تحتاج فيها المنظمة إلى تدريب، الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب و نوع التدريب.
2. تحديد الاهداف التدريبية.
3. اختيار الاساليب التدريبية :من تهيئة المناخ، اختيار البرامج التدريبية و اختيار طرق التدريب : تدريب على راس العمل (تدوير وظيفي، توسيع وظيفي، تدريب وظيفي مبرمج) أو خارج العمل (محاضرات، ندوات وحلقات عمل...).
4. تقييم فعالية البرامج التدريبية : تقييم المتدربين (من خلال استمارة تقييم لفعالية التدريب) ومتابعة الرؤساء والمشرفين.

## 2. التنمية الإدارية

أ. مفهوم التنمية الإدارية : هي العملية المنظمة والمستمرة التي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من قيادة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح .

### ب. أهداف التنمية الإدارية

1. تجنب التقادم الإداري : أي تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين، حيث يساعد تطويرهم لمقابلة احتياجات التغيير والتجديد.
2. تخطيط عملية الإحلال : وذلك عن طريق إعداد أفراد يمكن أن يحلوا محل الأفراد الذين يشغلون المراكز الإدارية المختلفة في المنظمة.
3. إرضاء متطلبات النمو الذاتي للأفراد : تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما، الوصول إلى المركز الأعلى، والشعور بالإنجاز.

## ج. أوجه الشبه و الاختلاف بين التدريب والتنمية

التدريب	التنمية الإدارية
الأهداف	كلاهما يسعى لزيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى الأفراد
الموضوعات	يركز على نطاق محدود من المهارات
الاستمرارية	تتسم بالتوسع والتشعب في المهارات
التمية الذاتية	لفترات محددة ولتحقيق هدف معين
المدة	عملية مستمرة لا تتوقف
طرق التدريب والتطوير	يقدم للأفراد وقت بروز الحاجة الشخصية
	تنمية المديرين لا تتوقف على برامج المنظمة ولكنهم مسئولون هم أنفسهم عن تنمية قدراتهم الشخصية
	فترات طويلة
	مدته قصيرة
	يركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين
	يركز على المهارات الفنية.

## د . إجراءات التنمية الادارية

- 1. تقدير احتياجات المنظمة من المديرين :** إذا كانت المنظمة تخطط للنمو فان هذا النمو يحتاج غالبا إلى زيادة العاملين، وبالتالي زيادة عدد المديرين، لأنه لا بد أن يحدد لكل عدد من العاملين مدير، لذلك لا بد من تحديد حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد.
- 2. مراجعة مخزون المهارات :** مخزون المهارات عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مؤهلاتهم، خبراتهم الوظيفية، المسار الوظيفي وطموحاتهم، ونتائج تقييم الأداء. ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.
- 3. مراجعة خرائط الإحلال :** خرائط الإحلال الإداري هي أشكال بيانية توضح الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها، ومعلومات كاملة عنهم وهي توضح الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد واحتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد.
- 4. تحديد الأشياء المطلوب تطويرهم وتنميتهم :** بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية . وبعد ذلك يتم تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير.

## هـ. مجالات التنمية الإدارية

تختلف احتياجات مستويات الإدارة الثلاثة العليا والوسطى والدنيا الإشرافية للتطوير والتدريب الإداري . فبينما تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل: تدريب المرؤوسين، الاتصالات والانضباط، فإن برامج التطوير للمستوى الإداري الأعلى تركز على الجوانب العامة للمنظمة مثل : التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، وحل المشاكل المالية، وعلاقات المنظمة مع الخارج.

## و. أساليب التنمية الإدارية

### التنمية على راس العمل

1. الترقية المخططة
2. تبادل الأدوار
3. المشاريع الخاصة
4. التكليف بواجبات مؤقتة
5. إيجاد مناصب إدارية مساعدة

### التنمية خارج العمل

1. المباريات الإدارية .
2. الحلقات الدراسية .
3. تمثيل الأدوار
4. تمثيل السلوك
5. تدريب إثارة المشاعر