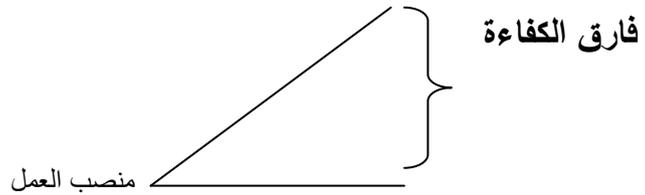


### محاضرة (03) التدريب والتكوين المهني:

**تمهيد:** تحتاج المؤسسات إلى تنمية مهارات وقدرات مواردها البشرية لتنفيذ نشاطاتها وعملياتها وتحقيق أهدافها، خاصة مع ظهور وظائف جديدة ومع اتساع استخدامها للتكنولوجيا الحديثة، وبالتالي عليها وضع برامج تأهيلية وتدريبية لمواكبة المهن الحديثة التي أنتجتها عوامل التكنولوجيا والمعرفة، ولإكساب الأفراد مهارات وقدرات بشرية جديدة. وهذا ما يؤكد أن عملية التطوير الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعاً على كل جديد ومدركاً بكل ما يطرأ على مهنته من تغيير، فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، وعليه فالتكوين والتدريب ينبغي أن يكون ملازماً للفرد منذ تعيينه حتى نهاية حياته العملية.

### مفهوم التدريب والتكوين:

**التكوين المهني:** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير مآلديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء العمل الحالي، أو لأداء أعمال ذات مستويات أعلى في المستقبل. والتكوين ليس عشوائياً ولكنه نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية الخبرات والمعلومات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية، فهو يتعامل مع الفرد في مجمله ويسعى لتنمية الأبعاد الثلاثة للإنسان، ألا وهي: ( الجانب العقلي\_ المعلومات)، (الجانب السلوكي\_ المهارات)، (الجانب القيمي- الاتجاهات). وأبسط صورة للتكوين أنه سد ثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب. فكل حاجة إلى التكوين = حاجة أي كفاءة).



وعادة ماتظهر الحاجة إلى الكفاءة بسبب:

- تطورات تكنولوجية.

- ترقية العامل إلى مناصب أعلى أو تحويله إلى مناصب أخرى.

- التغيير التكنولوجي وما ينتج عنه من تغيير في المناصب

فالتغيرات في البيئة التنافسية خلال العقد الماضي أدى إلى ازدياد الاهتمام بالتكوين وتغيير

أساليبه وتطوير وسائله.

تعريف التدريب: هو إكساب الفرد قدرات، سلوكيات ومهارات عملية تمكنه من أداء مهامه، فهو بذلك يكسب الفرد كفاءات تجعله قادرا على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج.

فالتدريب في الوقت الحالي لم يعد خاصا باتقان المهارات اليدوية (التدريب الحركي)، ولا بتنمية المهارات من أجل التحكم في التكنولوجيا الجديدة مثل الحاسوب فقط، بل إن العديد من المؤسسات الكبرى تقوم بتنمية كفاءات إطاراتها العليا من مدراء ومشرفين في مجالات طرق إتخاذ القرارات وإدارة الجماعات وتسيير الأزمات، فيقوم مدربون من خارج أو من داخل المؤسسة نفسها بمسايرة المدير وتحسين ممارساته في مجالات التسيير والإشراف، كما أن بعض المؤسسات أصبحت تهتم بتنمية بعض العادات الاجتماعية أو الاتجاهات النفسية لدى عمالها مثل: إحترام مواعيد العمل والمحافظة على بيئة صحية ونظيفة.

### علاقة بعض المفاهيم بالتدريب والتكوين المهني:

- **التعليم:** بشكل عام هو زيادة مقدرة الفرد على التفكير المنطقي وفهم وتفسير المعرفة من خلال

تنمية القدرات العقلية للفرد في مختلف المجالات، بينما **التعلم:** هو التغيرات السلوكية المتأتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد.

- أما التدريب، فهو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها لغايات

محددة تضمن إتزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم محدد وواضح ومبرمجة، ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتا أطول حتى تتبلور نتائجها، فالتدريب هو زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات محددة.

لكن التعليم والتدريب من الناحية المهنية أو الوظيفية إلى النظر إليهما على أنهما متطلبان

رئيسيان لتحقيق التمييز في العمل.

- الإعداد: عادة ما يطلق على التكوين السابق للتوظيف، فهو عملية تستهدف إضافة معارف لم يتلقاها المتخرج الجديد من المعاهد والجامعات، وتعد أساسية لأداء مهامه كما تهدف إلى إدماج العامل في المؤسسة عن طريق إكسابه ثقافة هذه الأخيرة لكي لا تجذبه بعد التوظيف- الثقافات الهامشية المهذمة التي قد تنتشر لدى بعض العمال داخل المؤسسة، وعلى هذا الأساس فإن الإعداد يبدأ حيث ينتهي التعليم.

- التأهيل: يطلق على الخدمات المهنية التي تقدم للعاجزين عن العمل كذوي الاحتياجات الخاصة والمصابين جراء حوادث عمل لتمكينهم من استعادة قدراتهم على الأداء أو القيام بأعمال تتناسب مع حالتهم الصحية والنفسية. ويختلف التأهيل عن التكوين في كون الأول يهتم بعمليات تأقلم وتكيف الفرد في العمل بغرض تحسين الأداء.

### علاقة التدريب بعملية تحليل وتوصيف الوظائف:

إن عملية تحليل الوظائف يعتمد على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل: الاختيار والتدريب وتقييم الأداء، وتعميم أنظمة المكافآت.

وعليه فإن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة، ولذلك يجب أن يوجه التدريب إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية توصيف الوظائف، وذلك لسد الفجوة بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغليها.

### أهمية التدريب:

تدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والكفاءة الانتاجية، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب، ورفع الانتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

فلقد وجدت المنظمات في التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى مستوى ممكن، مما يمكنها من الابتكار والإبداع وتقديم الأجود في منتجاتها،

وهذا يعني أن التدريب أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم.

فالتدريب يعد وسيلة أساسية لتطوير العاملين ومعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لأي منظمة أن تواجهها، عندما يكون سببها سوء أداء العاملين، أو سلوكهم، أو ظهور الصراعات التنظيمية أو ارتفاع معدلات التخلي والدوران والغياب عن العمل، أو انخفاض معدل الانتاجية وغيرها من المشكلات.

لهذه فالعديد من الدول، تركز اهتمامها على تدريب العاملين من خلال الاموال المستثمرة في مجال التدريب لغرض تأهيلهم وتطوير مهاراتهم وإثراء حصيلتهم المعرفية، وتحديد أساليبهم للعمل....

### أهداف عملية التدريب:

- تسهيل عملية إدماج العمال الجدد في المؤسسة.
- تحسين نوعية وكمية الإنتاج وضمان بقاء مستويات عالية من الاداء أو تحسنها.
- تكييف العمال للتغيير.
- تحفيز العمال ورفع دوافعهم ومستوى طموحاتهم وتقدير الذات لديهم وترقيتهم في السلم الوظيفي.
- ضمان بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.
- تطوير العلاقة بين الفرد ووظيفته ورفع فعاليته.
- تخفيف العبء على المشرف لأن هذا الأخير سيحتاج لوقت أقل لتصحيح أخطاء العمال، كما أنه لن يضطر لمتابعتهم الدائمة بسبب الثقة في قدراتهم والمهارات التي اكتسبوها أثناء التدريب.
- تخفيف تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها لأن العامل المتكون يستعملها بطريقة خالية من الأخطاء.
- تخفيض حوادث العمل نتيجة فهم العامل لطبيعة سير العمل والتعامل مع الأجهزة والآلات بطريقة صحيحة.

- التأثير على اتجاهات العمال وتعديل أفكارهم وولائهم بما يخدم أهداف الفرد والمؤسسة، وتنمية روح المسؤولية والعمل الجماعي....

- رفع القدرة التنافسية للمؤسسة بسبب تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف.

**أنواع التدريب:** يقسم التدريب وفق معايير متعددة، ويمكن التمييز بين ثلاث أنواع للتدريب، هي:

- التدريب من حيث الأهداف: لكي يتمكن مدير الموارد البشرية من مواجهة احتياجات ومتطلبات المنظمة، عليه أن يعرف بوضوح أهداف التدريب، وذلك بالبداية برسم الأهداف وتوضيحها لأن فائدة كل برنامج تدريبي لن تتحقق ما لم توضع الأهداف كأساس للتخطيط لذلك البرنامج. ويجب أن يكون تحديد الأهداف مسبقاً بتحليل احتياجات المنظمة، ومن الممكن تصنيف التدريب من حيث الأهداف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير الإبداعي، بما يمكنه من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي يواجهها أثناء عمله، كذلك التدريب على رفع مستوى أداء الفرد في إكسابه المهارات المستحدثة في مجال عمله أو تطوير مهاراته السابقة وإكسابه المعلومات والاتجاهات اللازمة.

- التدريب من حيث المكان:

التدريب الداخلي: هذا النوع من التدريب يكون داخل المنظمة ولا تترتب عليه أي نفقات مرتفعة كاستئجار القاعات أو الأماكن، ويكون اقتصادي في استغلال وتوظيف الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة داخل المنظمة، ومن أشكال التدريب الداخلي هو التدريب أثناء الخدمة والذي تتولى إدارة المنظمة التخطيط له ويتم تحت رقابتها، كما تتولى تقويم البرنامج التدريبي منذ البدء به حتى الانتهاء منه، ويتم التخطيط وفق احتياجات الأفراد وعلى ضوء أهداف المنظمة. التدريب الخارجي: هذا النوع من التدريب يكون داخل البلد أو خارجه، وفي مراكز تدريب خصصت لهذا الغرض، ومن مزايا هذا النوع من التدريب تنوع وتبادل الخبرات واكتساب المهارات، وتبادل وجهات النظر باعتبار أن المتدربين ينتمون إلى منظمات وخلفيات متباينة. لكن يؤخذ على هذا النوع من التدريب الخارجي هو انعدام رقابة المنظمة، مما يصعب عليها مسألة التقويم لنتائج التدريب والتكوين بشكل موضوعي، بالإضافة إلى أنه يكلف المنظمة نفقات إضافية.

- التدريب من حيث الوقت: يقسم هذا النوع من التدريب إلى:

- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: هذا النوع من التدريب يساعد المتدرب على التزود بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه ويكسبه الخبرات والمهارات اللازمة وينمي لديه الاتجاهات نحو الوظيفة التي سيشغلها مستقبلا.

- التدريب أثناء الخدمة: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يقدم للعاملين في المنظمة لإكسابهم مهارات جديدة أو خبرات في مجال مستحدث إضافة إلى تطوير نموهم المهني، فلا بد من تطوير التدريب أثناء الخدمة بتقديم الدعم المادي اللازم ومنح الصلاحيات من أجل التطوير والإبداع، وتنمية روح التعاون بين أجهزة التدريب ومؤسسات التدريب خارج قطاع المنظمة.