

المحاضرة 08: وظيفة التدريب والتطوير

في هذه المحاضرة نتعرف على وظيفة التدريب والتطوير من خلال التعرف على مفهومها ومراحلها وفوائدها وعلى مقومات المحتوى التدريبي والطرق المتاحة للتدريب وتنفيذ البرنامج

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:



- ✓ أن يتعرف على وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية من حيث المفهوم .
- ✓ أن يتعرف على مراحل وظيفة تدريب الموارد البشرية
- ✓ أن يتعرف على فوائد وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية
- ✓ أن يتعرف على مقومات المحتوى التدريبي
- ✓ أن يميز بين الطرق المتاحة للتدريب . وتنفيذ البرنامج

وصف موجز للدرس.

سوف تدور هذه المحاضرة حول عملية التدريب والتطوير في المؤسسة. مع ذلك، فإنه من الأهمية بمكان أن نتذكر أن عملية تدريب وتطوير الموظفين لا تحدث بمعزل عن جوانب إدارة الموارد البشرية وترتبط بهذه الجوانب بطريقة ما. على سبيل المثال، سوف تحتاج عملية التعيين الأخذ في الاعتبار المهارات اللازم توافرها في الشخص الذي يجب أن يشغل وظيفة ما حتى يتمكن هذا الشخص من القيام بمهام هذه الوظيفة بفاعلية، وسوف يبحث الأشخاص القائمون على عملية الاختيار عن دلائل على هذه المهارات. وبطريقة مشابهة، لن يعتمد مدى كفاءة الأداء على وضوح الأهداف من الوظائف للأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف فحسب، ولكن سوف يعتمد ذلك أيضا على مدى تدريبهم بشكل كامل حتى يتمكنوا من تحقيق هذه الأهداف

. علاوة على ذلك، فإن سلامة الموظفين، وبصفة خاصة في بيئة العمل الصناعية، تعتمد بشكل أساسي على تدريبهم من خلال طرق آمنة للعمل والذي سوف يكون من شأنه تقليل الحوادث والوقت الضائع وتحسين القدرة الإنتاجية

مفهوم التدريب

يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطاؤهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة. وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل



معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة. وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة. أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغييرات التي من المحتمل أن تحدث من جهة أخرى، فإنه من الصعب أن نغالي في تقدير أهمية التدريب الفعال. وهناك كثير من الأنظمة التي تفشل (بوجه خاص أنظمة الكمبيوتر) بسبب أنه لا يتم تدريب مستخدميها بشكل كاف والتي كان من الممكن أن تعمل بكفاءة لولا وجود هذا السبب. وكما ذكر من قبل، فإن التدريب الفعال يمثل عنصرا أساسيا للأداء الفعال أيضا.

مفهوم التدريب

- هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد المتدرب بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها، وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية.
- يهتم بتحديد و تقدير و تطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية ، أي **المعارف و المهارات و الاتجاهات** ، من خلال **التعلم المخطط** ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية

الجمعية الاميركية للتدريب و التنمية

التطوير

بينما تعني عملية التدريب بتأهيل العاملين حتى يتمكنوا من تنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم في الوظيفة الحالية والالتزام بالمقاييس المطلوبة، فإن عملية التطوير تعني بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسئوليات أكبر وذات متطلبات أكثر. وفي الوقت الحالي، فإنه يشغل التفكير تأكيد خاص على تعليم الأشخاص كيف يقومون بتطوير أنفسهم، وهي فكرة ينبغي أن تمثل أساس عملية إدارة الأداء ككل، وتعتبر عملية تطوير الآخرين بأنها



أفضل عمليات التطوير الممكنة لقدرات الموظفين لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية في المؤسسة وليقوموا بتطوير أنفسهم.

مفهوم التطوير

- ① نمو قدرات أحد الأشخاص أو الوصول بها إلى درجة معينة، من خلال التعلم الواعي أو غير الواعي. وعادة ما تشتمل برامج التطوير على عناصر خبرة ودراسة كما يتم دعم هذه البرامج باستمرار عن طريق هيئة توجيه أو إرشاد المستقبل.
- ② ومن جهة أخرى، فإنه غالباً ما يتم تصنيف عملية التطوير من حيث تطوير الإدارة وتطوير المؤسسة والعمالة. وبوجه خاص، فقد كان ولا يزال هناك تأكيد قوي على تطوير الإدارة. وربما لا يتسبب ذلك في إثارة الدهشة حيث إنه من المهم أن يتم تأهيل المديرين في المؤسسة وذلك حتى يمكنهم التكيف مع التغيرات وحتى يكون لديهم كل المؤهلات اللازمة لتمكينهم من اتخاذ القرارات الحاسمة والمتعلقة بنجاح المؤسسة. وربما لأن المؤسسة قد لا تتمكن دائماً من – أو ترغب في – تعيين المديرين المناسبين، فإنه من الواضح أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تقوم بتطوير مديرين من داخلها.
- ③ ويكون من المتوقع في كل الأحوال، وبصفة خاصة من جانب الأشخاص الموهوبين الطموحين، أن يحصلوا على مثل هذه الفرص للتطوير. وفي حالة ما إذا لم يحصل هؤلاء الأشخاص على هذه الفرص، فقد لا يبقون لفترة طويلة جداً بالمؤسسة
- ④ وبينما تتركز عملية تطوير الإدارة على المديرين، فإن عملية تطوير المؤسسة تدور حول تطوير المؤسسة ككل، أو على الأقل أجزاء معينة منها. وفي حين أن عمليتي تطوير الإدارة وتطوير الأشخاص العاملين تمثلان كلتاهما جزءاً من عملية تطوير المؤسسة، فإن عملية تطوير المؤسسة تهتم بشكل أكبر بالكفاءة الكلية للمؤسسة أو الصحة المؤسسية وقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير. وتشتمل هذه العملية على نطاق كامل مع الاستراتيجيات والتقنيات والمناهج، والتي عادة ما يطلق عليها التدخلات، والتي تستهدف الأفراد والمجموعات وفرق العمل وفي النهاية المؤسسة بالكامل. ويكون التأكيد على التغيير.



مراحل عملية التدريب



فوائد عملية التدريب وكيفية تقييمها

في كثير من الحالات، ربما لا تكون الفوائد شديدة الوضوح أو ربما لا تكون عملية قياس هذه الفوائد شديدة السهولة. على سبيل المثال، فقد تم وصف عملية تطوير الإدارة بأنها أمر اعتقادي وذلك لأنه من الصعب جدا توضيح تحسينات يمكن قياسها من ناحية أخرى، فعندما يتعلق الأمر باتخاذ القرارات بشأن وضع أولويات التدريب، فسوف يتمثل أحد العوامل في الفوائد التي يحتمل الحصول عليها. وهكذا، فإنه ينبغي أن يكون التركيز الأساسي على الجزئيات التي تعتبر حاسمة بالنسبة لنجاح العمل، كما ينبغي أن يكون التركيز أيضا على الوظائف التي يعتقد أن بها عجزا بين المستويات المطلوبة من المهارات والمعرفة والمستويات المتاحة بالفعل، وسوف يعتمد ذلك على احتياجات التدريب التي تم تحديدها من خلال عملية تحليل الاحتياجات التي تم التعرض لها من قبل.

وهناك بعض الأمور الأخرى التي ربما تتساوى في الأهمية مع ما سبق. من هذه الأمور أنه ربما يكون من الحكمة التركيز على تلك الجزئيات من عمليات التدريب حيث يكون هناك عائد واضح على المؤسسة

مقومات المحتوى التدريبي



مقومات المحتوى التدريبي الجيد

- ١ تحديد الأهداف التدريبية بصورة واضحة ، حيث يعمل ذلك على:
 - أ- تحديد ما هو مهم وما هو أهم.
 - ب- تحديد حجم المادة المراد إيصالها للمتدرب في وقت محدد.
 - ج- تحديد حجم المادة المكتوبة وطريقة صياغتها.
 - د- توزيع المادة بشكل منهجي يسهم في إيصال المعلومة بشكل جيد وفي وقت أقصر.
 - هـ- التسلسل المنهجي للمادة وفق الأهداف التدريبية المرسومة

مقومات المحتوى التدريبي الجيد

- ٢- وضوح الفكرة :

يعتمد نجاح العملية التدريبية وحجم اكتساب المتدرب للخبرات والمهارات على قدرة مصمم المحتوى على تنسيق المنهج وتنظيمه وتوظيف الأفكار التربوية والتعليمية والنفسية في السرد الموضوعي بمحتوى المقرر حيث يسهم ذلك في تفسير المفاهيم وفتح قنوات الإدراك لدى المتدرب فيصبح قادراً على تعميم المفاهيم والمهارات وتطبيقها في الحياة العملية.

مقومات المحتوى التدريبي الجيد

- ٣- توظيف الوسائل التعليمية والأدوات اللازمة:

من الضروري أن يعتمد كاتب المحتوى التدريبي على الأدوات التعليمية المتمثلة في: الجداول والمصورات والرسوم البيانية والتوضيحية والشفافيات، والتركيز على الأمثلة التي تعمل على ربط الحقائق العلمية بالواقع وبالحياة الاجتماعية، والعمل قدر الإمكان على عدم الاعتماد على السرد للأفكار في عرض أي موضوع تدريبي، لأن ذلك لا يساعد المتدرب على استيعاب الشرح اللفظي للمعلومة ومن ثم لا تثبت المعلومة طويلاً في ذاكرته.



طرق التدريب المتاحة

هناك مجموعة مختلفة من طرق التدريب ويعتمد مدى تناسبها بشكل أساسي على نوع التدريب الذي يجب توفيره وعلى المتدربين. علاوة على ذلك، فإنه في الغالب يوجد هناك اتجاه إلى التفكير في أن تأخذ عملية التدريب شكل دورات تدريبية، مما يؤدي إلى إهمال المناهج الأخرى الكثيرة المتاحة. وبصفة عامة، فإنه ربما يتم تقسيم هذه المناهج المتنوعة إلى مناهج تقوم على التدريب في مكان العمل ومناهج أخرى تقوم على التدريب في غير مكان العمل، وذلك بالرغم من أنه ربما يتم استخدام المنهجين كليهما في بعض الأحوال. وسوف يتم توضيح طرق وتقنيات التدريب المتنوعة لاحقا في هذه المحاضرة.

الموقع

يتمثل السؤال التمهيدي عند وضع الخطة بشأن الموقع الخاص بأية عملية تدريبية فيما كان ينبغي أن يتم عقد الدورة التدريبية في داخل المؤسسة أو خارجها. وهناك سؤال ثان؛ على فرض أنه يجب أن يتم عقد الدورة التدريبية داخل المؤسسة، فهل ينبغي أن تكون في مكان العمل أو في غير مكان العمل؟

من جهة أخرى، فإن هناك عددا كبيرا من عمليات التدريب الخارجية المتاحة. وتتمثل الميزة الرئيسية في أنه من الممكن بصرفه عامة العثور على دورة تدريبية تلي متطلبات المؤسسة، وبصفة خاصة عندما يتعلق الأمر بالمهارات العامة الإدارية أو المهنية أو التي تتعلق بالإدارة أو الإشراف. وسوف يتم تشغيل مثل هذه الدورات بواسطة محترفين يتمتعون بسمعة طيبة.

ومن المحتمل أن يكون استخدام مثل هذه المصادر أكثر توفيراً وملائمة من أن تقوم المؤسسة ببذل الوقت والجهد والتكاليف في تطوير الدورات التدريبية الخاصة بها (إلا إذا تعلق الأمر بأفراد مهمين).

أما في حالة ما إذا كان هناك حاجة مستمرة لفترة طويلة وإذا كان لدى المؤسسة متطلبات فريدة لا يمكن تلبيتها بسهولة من خلال الدورات التدريبية الخارجية، فإنه ربما يكون هناك مبرر لتطوير برامج داخل المؤسسة

من ناحية أخرى، يتمثل القصور الرئيسي في عمليات التدريب الخارجية في ما تم وصفه بشكل إعادة الاندماج. وقد لا يتم تحويل التقنيات والمناهج التي يتم تعلمها من خلال الدورات التدريبية بسهولة إلى ثقافات معينة خاصة بالمؤسسة. ولا بد أن أشخاصا كثيرين قد سمعوا عبارة مثل هذا جيد جدا من الناحية النظرية ولكن تطبيق ذلك هنا لن يجدي أي نفع أو



أية عبارة قريبة من هذا المعنى. على الجانب الآخر، فإن الدورات التدريبية الخارجية تمكن المشاركين من الاختلاط بأشخاص آخرين من جميع أنواع المؤسسات وهكذا فإنه يكون من الممكن تبادل الأفكار

أما عندما يتعين عقد الدورات التدريبية داخل المؤسسة، فإن الأمر الرئيسي الذي ينبغي التفكير فيه يتمثل فيما إذا كان يجب أن تمثل عملية التدريب جزءا من الوظيفة أو كعملية تعلم منفصلة. وهكذا، فإنه في حالة ما إذا تم تنفيذ هذه العملية كجزء من الوظيفة من خلال تعليمات المديرين أو الزملاء، فإن فاعلية عملية التدريب سوف تعتمد بشكل طبيعي على جودة التعليمات. وبصفة عامة، فإن هذا المنهج يتناسب بشكل أفضل مع الوظائف المباشرة نسبيا وكجزء مكمل لطرق تدريب أخرى.

أما عملية التدريب التي يتم إجراؤها في غير مكان العمل ولكنها لا تزال داخل المؤسسة فمن الممكن أن تكون فعالة جدا. وذلك لأنه يتم من خلال هذه العملية أخذ الأشخاص العاملين بعيدا عن بيئة العمل وتمكنهم هذه العملية من التركيز على التعلم دون وجود أية أسباب تؤدي إلى تشتت الذهن.

علاوة على ذلك، فإنه من المحتمل أن يكون المدربون أعضاء على درجة عالية من الخبرة في المؤسسة يمكن الاعتماد عليهم في تدريس تعليم طرق عمل صحيحة. مرة أخرى، فإنه من الممكن مع ذلك أن يكون هناك مشكلة إعادة الاندماج، وذلك على الرغم من أنه من المحتمل أن تكون أقل درجة من تلك التي تنتج عن دورات التدريب الخارجية.

الطرف الذي ينبغي أن يوفر عمليات التدريب

من الممكن أن يتم توفير عمليات التدريب من خلال عدد مختلف من الأشخاص. وقد يتمثل هؤلاء الأشخاص في مدربين وموجهين من داخل المؤسسة ومحاضرين من خارج المؤسسة ومديري ومشرفي وزملاء المدربين. علاوة على ذلك، فإنه عندما يكون في المؤسسة عدد كبير من الأدوار التي يقوم بها متخصصون، كما هو الحال في شركة سونطراك، فإنه من الممكن أن يكون الاستعانة بمدربين من داخل المؤسسة أكثر المناهج فاعلية من حيث انخفاض التكاليف

وتعتبر الاستعانة بمحاضرين من خارج المؤسسة أكثر ملائمة مع الموضوعات التي يمكن تطبيقها بشكل عام وبصفة خاصة مع عملية تدريب الإدارة؛ حيث سيستفيد المتدربون من الأفكار الخارجية. على الجانب الآخر، فسوف يكون المدربون من داخل المؤسسة أكثر فهما لثقافة المؤسسة وسوف يعلمون ما هو مقبول وما هو غير مقبول. وفي النهاية، فإن الاستعانة بأشخاص من داخل المؤسسة يوجهون النصح إلي العاملين تعتبر ذات أهمية خاصة، وينبغي أن يكون ذلك جزءا من الدور التوجيهي للمدير.

تنفيذ برامج التدريب



بعد أن يتم وضع الخطط الشاملة لعملية التدريب، فإن المرحلة التالية تتمثل في تنفيذ هذه الخطط. وفي هذه الحالة:

① يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.

② ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.

③ يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب.

④ ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.

⑤ ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

من ناحية أخرى، فإن الشكل الذي ينبغي أن تكون عليه عملية التدريب سوف يعتمد على الأشخاص الذين سوف يتم تدريبهم وعلى أهداف عملية التدريب. وعلى سبيل المثال، في حالة ما إذا كان التدريب من أجل تحقيق أغراض تتعلق بتعريف الموظفين الجدد بالعمل، فمن المتوقع أن تتألف عملية التدريب تقريبا من برنامج داخلي يشتمل على عدد من الاجتماعات والمناقشات مع أشخاص عاملين آخرين. أما على الجانب الآخر، فمن المحتمل أن يشتمل برنامج تطوير الإدارة على فترات من الخبرة المخططة. هذا بالإضافة إلى حضور بعض الدورات التدريبية الخارجية أو الدورات التعليمية. كما إنه من الممكن أيضا أن يشتمل هذا البرنامج على الاستعانة بمركز تطوير.

من خلال ماسبق نستنتج إن وظيفة التدريب تعتبر من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المنظمة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة الحالية للمنظمة في جميع المستويات الإدارية. فبعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة كماً ونوعاً بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة لا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر، وذلك لضمان سلامة تنفيذ العمل.

أسئلة التقييم الذاتي

ما أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة؟

المراجع

[https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%="](https://www.business4lions.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%=)

