

المحاضرة السادسة:

تدريب وتطوير الموارد البشرية

مفهوم التدريب:

جهد مخطط يستهدف الجوانب المعرفية والمهارية والسلوكية والوجدانية للموظف بطريقة منظمة ويخطط لتنفيذه بدقة ومنهجية لتحقيق الاهداف المرجوة

الفرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التعليم

يوجد فرق بين مفهوم التدريب ومفهوم التعليم كما يلي :

- التعليم: هو تزويد المتدرب بالمعارف التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.
- التدريب: يهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والمواقف (أو الاتجاهات) لهذا الموظف لكي يؤدي مهامه بشكل أفضل وبفعالية أكبر.

المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم.
المحتوى	محتوى عام وشامل.	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية.
المدة	طويلة.	قصيرة.
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة.	أسلوب الأداء والمشاركة والتطبيق والممارسة.
المكاسب	معارف ومعلومات.	معلومات ومهارات واتجاهات

الاهداف العامة للتدريب

1- الاهداف المعرفية

2- الاهداف المهارية

3- الاهداف المهنية

4- الاهداف الوجدانية

الاهداف المعرفية

○ وهي الاهداف التعليمية وهي تتعلق عموماً بحجم المعلومات والحقائق والمعارف التي يكتسبها المتدربون.

الاهداف المهارية

○ وهي الاهداف التي تتعلق بأداء المتدربين العملي من اجل الوصول الى مستويات اداء مرغوبة.

الاهداف المهنية

○ وهي الاهداف التي تعكس مستويات النمو المهني في مختلف الجوانب

الاهداف الوجدانية

○ ان الاهداف السابقة : المعرفية والمهنية والمهارية لا بد من ان توضع في خدمة تحقيق القيم والاتجاهات لدى المتدربين.

مبادئ ثقافة التدريب

1- مبدأ الشمول : إن تدريب شاغلي كافة الوظائف توجه هام ومبدأ أساس ، فهما قلت أعدادهم في مهنة معينة بدءاً من عامل الهاتف ، عامل الضيافة ، الساعي ، الكاتب وغيرهم يجب أن يتلقى تدريبه التخصصي في مهنته .

2- مبدأ التخطيط : التدريب المدروس يتم وفق مخطط أو خطة سنوية معتمدة تم إعدادها بشكل جيد بناء على معلومات واحتياجات ، فالتدريب المخطط بشكل جيد مسبقاً يصيب الهدف .

3- مبدأ الاستمرارية : تدريب مستمر لا ينقطع طوال حياة الفرد الوظيفية أياً كانت مهنته أو مركزه

4- مبدأ التفرغ : حدوث تفرغ تام وصفاء وحضور ذهني كامل للمتدربين خلال فترة البرنامج التدريبي لكي يكون المردود إيجابياً .

5- مبدأ التطبيق : إضافة الحالات العملية ، مثل التطبيقات والتمارين ، فالتدريب الناجح هو (عرض نظري أو أكاديمي أقل + ممارسة فعلية وتطبيق عملي من جانب المتدربين أكثر)

6- مبدأ الواقعية : أن يتمشى التدريب في مادته وأسلوبه مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين ملبياً لاحتياجاتهم ، ومتماشياً مع مواصفات وظائفهم مع الابتعاد قدر الإمكان عن الحلول الخيالية ، أو المستحيلة التنفيذ في واقع العمل الفعلي للمتدرب

7- مبدأ التدرج: أن يكون تصميم البرنامج أو المنهج التعليمي متدرجاً يبدأ دائماً:

- من السهل إلى الصعب .
- من المعروف إلى المجهول.
- من المألوف إلى غير المألوف.
- من المنهج النظري إلى الجانب العملي والتطبيقي.

8- مبدأ التطور: يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه بحيث يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه .

9- مبدأ المشاركة: التدريب منظومة ليست مهمة فرد واحد بل مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب ، ومشاركتهم مع المدرب في تحقيق أهداف المنهج التدريبي أو لتطوير أفكارهم وآرائهم من خلال حوار متبادل ومناقشات بناءة .

10- مبدأ الاحترام: الواسع والشامل لكل ما يؤثر ويتأثر بالعمل التدريبي ويجب أن يكون الاحترام داخل قاعة التدريب وخارجها ، وداخل إدارة التدريب وخارجها لأن مهنة التدريب مهنة راقية ترقى بأصحابها و بطلانها . فالتدريب مهنة محترمة ، تشرف من يعمل بها ، شريطة أن يعطيها ما تستحق .

11- مبدأ الالتزام والمسؤولية التضامنية: يكون كل مسئول تدريب ورئيس عمل وموظف مسئول مسئولية تضامنية عن نجاح خطة التدريب المعدة مسبقاً ، ووفاء كل طرف بالتزاماته تجاه الخطة .

12- مبدأ المصدقية: هي صمام الأمان لنجاح العملية التدريبية ، فاللزام هيئة التدريب بما تقوله وتتحدث به في نطاق وحدود الإمكانيات لدليل وبرهان صدق على جودة التدريب وجودة ما يقدمه .

إذا عملية التدريب ليست عشوائية بل هي عملية مبنية على مبادئ وأسس دقيقة ومدروسة تعنى ببلوغ الاهداف

المرجوة من خلال كافة الاساليب والوسائل المعينة .

انماط السلوك الوظيفي للفرد

1- السلوك المثالي (المساعد): يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة وهو افضل انواع السلوك

2- السلوك المعارض (المناقض):عكس المساعد و يسعى الى عدم تحقيق اهداف المنظمة ويمكن تعديله الى السلوك المثالي والمرغوب

3- السلوك المحايد: لا يؤثر سلباً أو إيجاباً على أهداف المنظمة وهذا النوع أسوأ أنواع السلوك لصعوبة تعديله

4- السلوك اللامبالي: لا يهتم بتطبيق أنظمة وقوانين المنظمة ،

5- السلوك المتردد: يؤثر مستوى القلق لديه على اداء العمل المطلوب منه وتحقيق الاهداف .

6- السلوك التخطيطي: يشكل الفرد شخصيته وسلوكه كيفما تريده الإدارة،

مراحل العملية التدريبية

1- تحديد الاحتياجات التدريبية

2-تصميم التدريب واعداد موارد التدريب

3-تنفيذ التدريب

4-تقييم التدريب

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية: هي مجموع التطورات المطلوب إحداثها في معرفة وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء وتهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الإجابة على سؤالين هما:

أ- من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟
ب- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟

تقسيم الاحتياجات التدريبية

1- الحاجة إلى التدريب على مستوى المنظمة: وهي تحديد الأقسام والوحدات التي تحتاج التدريب أكثر من غيرها

2- الحاجة إلى التدريب على مستوى الوظيفة: أي متطلبات الوظيفة كما هي مبينة في الوصف الوظيفي والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها من يشغل هذه الوظيفة .

3- الحاجة إلى التدريب على مستوى الأفراد: الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات المتوقعة من الموظف وبين المستوى الفعلي الذي يمارسه هذا الموظف.

{ إنجاز العمل (الأداء المثالي) – الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي }

الاطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية

1- الإدارة العليا

هي التي توجه بتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع إدارة التدريب عند قيامها بهذا النشاط. ويشمل دور الإدارة العليا أيضا إشراك قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية في رسم السياسة العامة للمنظمة وصياغة الأهداف.

2. مدير أو رئيس الإدارة أو القسم :

هو الذي يحدد القصور على مستوى الإدارة والقسم وعلى مستوى الوظائف.

3. الرئيس المباشر للموظف:

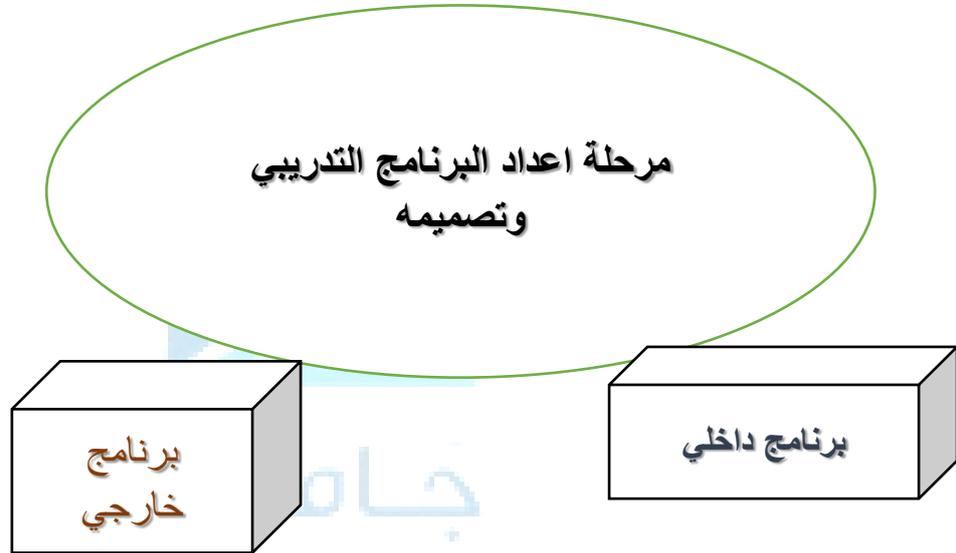
هو الذي يقوم بتحديد القصور في أداء الموظف وتحديد ما هو مطلوب لتطوير إمكانيات الموظف وترقيته.

4. الموظف المراد تدريبه:

ينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به شخصيا لتطوير أدائه ومقابلة احتياجات تطوره .

5- المدرب ومصمم البرامج التدريبية:

وينحصر دوره في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية.



المفاضلة بين قرار شراء برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية من خارج المنظمة او تصميمه داخليا :

عندما تقرر الشركة شراء البرنامج التدريبي أو جزء منه من جهة خارجية، لابد ان يتم ذلك في ضوء عدد من المعايير هي :

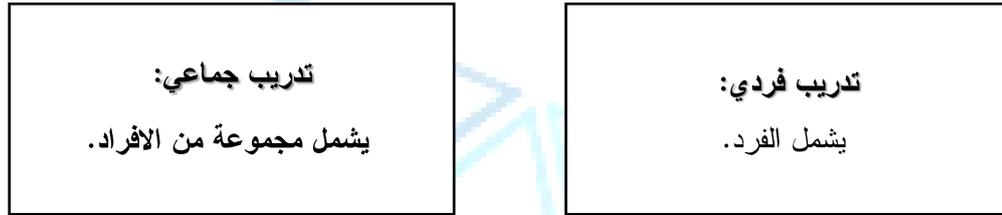
- 1- التكلفة: وتشير لسعر البرنامج مقارنة بمحتواه ونوعيته.
- 2- الاعتمادات: بما فيها الشهادات والوثائق الأخرى التي تثبت خبرة الجهة الخارجية.
- 3- الخلفية والخبرة : عدد سنوات العمل والخبرة في مجال معين.
- 4- التجارب السابقة: العملاء السابقون لتلك الجهة، ومدى رضاهم عن خدماتها.
- 5- طريقة التنفيذ: طرق وتقنيات التدريب المستخدمة.
- 6- المحتوى: الموضوعات التي سيغطيها البرنامج التدريبي.
- 7- متطلبات المنظمة: التطابق بين عرض الجهة الخارجية ومتطلبات المنظمة.

مرحلة تنفيذ برامج تدريب الموارد البشرية

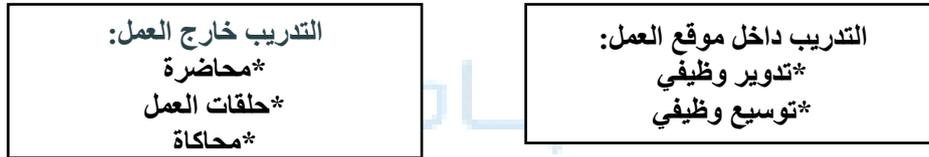
- تعد المرحلة الثالثة من مراحل وخطوات برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية ، ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإحراق المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب ، ثم عقد وتقديم البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها

أنواع التدريب

تقسيم التدريب من حيث الأفراد المتدربين:



تقسيم التدريب من حيث مكان التدريب :



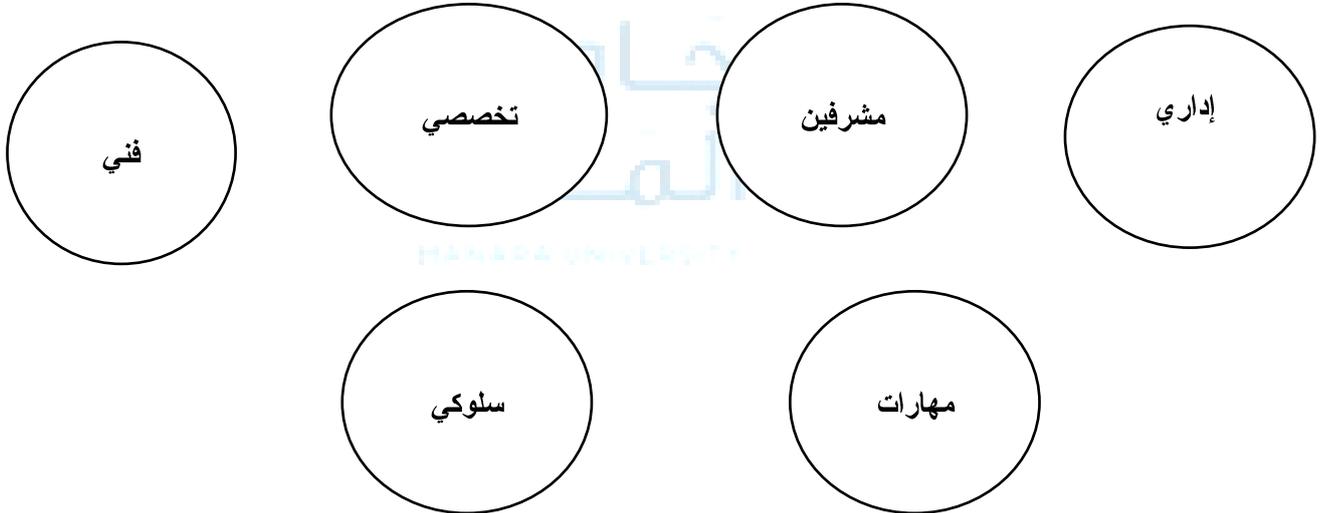
المقارنة	التدريب داخل العمل	التدريب خارج العمل
المزايا	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد حاجة لتجهيزات - لا توجد حاجة لمدرسين - بيئة مناسبة للتدريب - التدريب جزء من العمل - انخفاض التكلفة - سهولة نقل أثر التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> - البعد عن ضغط العمل. - وقت كاف للتدريب . - اهتمام المتدربين . - تبادل الخبرات . - تنمية المعنويات والحوافز.
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تعطل الأجهزة - عدم خبرة المشرفين كمدرسين - وقت غير كافي للتدريب - إحراج المتدربين 	<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكلفة التجهيزات. - شعور المتدربين بالغبية . - صعوبة نقل أثر التدريب. - يتطلب قدرا من الوقت . - يتطلب أحيانا نفقات سفر .

تقسيم التدريب من حيث الزمان :

<p>قبل الخدمة : وهو يتمثل بالتعليم واكتساب المهارات والمعارف التي تؤهل لدخول العمل</p>	<p>اثناء الخدمة : وهو المتعلق بصقل المهارات وإحاطة الموظف بالتطورات في مجال وظيفته وتخصصه</p>
---	--



تقسيم التدريب من حيث المضمون أو التخصص النوعي :



تقسيم التدريب من حيث الجهة التي تشرف على التدريب الى :

تدريب غير مركزي:
يتم التدريب من الجهة نفسها أو إحدى جهات التدريب المتخصصة.

تدريب مركزي: يتم كل التدريب عن طريق جهة محددة واحدة

مرحلة تقييم فعالية التدريب :

بعد الانتهاء من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقييم لفعالية البرامج التدريبية عن :

- علاقة الدورة بالأهداف العملية للموظف .

- نوعية المادة التدريبية .

- وقت ومكان التدريب والوسائل المستخدمة.

- المدربين ومدى كفاءتهم .

مشكلات تدريب وتنمية الموارد البشرية

- عدم اقتناع أصحاب المنظمات في كفاءة المدرب وبحتمهم عن أرخص أسعار التدريب.

- عدم تواجد المقرر التدريبي المناسب للقدرات والمهارات المطلوبة.

- تركيز أصحاب العمل على عقد دورات داخلية فقط .

- لا يوجد تقييم ومتابعة للمتدرب بعد عملية التدريب.

- العشوائية في اختيار المتدربين للدورات التدريبية.

- عدم مطابقة المقرر التدريبي للوصف الوظيفي .

- عدم وضع أو ضعف ميزانية التدريب.

- عدم وضع برنامج للتحفيز بعد الدورة التدريبية.

- عدم اقتناع أصحاب المنظمات في أهمية التدريب والعائد بعد التدريب.

- عدم استخدام تقنيات المعلومات في التدريب.

- إجبار الموظفين على حضور الدورات التدريبية.

- عدم اختيار المكان والوقت المناسب للتدريب.

.....انتهت المحاضرة.....