

الأهداف التعليمية:

- يعرف الطالب عملية التدريب والتنمية ومن المعني بهما.
- يميز بين عملية التدريب والتنمية.
- يحدد المراحل التي يجب أن يمر بها البرنامج التدريبي.
- يتعرف على إجراءات برنامج تنمية المهارات.
- ينتقد طرق تقييم البرنامج التدريبي ويفاضل بينها.

محتوى الفصل:

مقدمة

1-7 مفهوم تنمية وتدريب المهارات

- (1) تعريف التدريب
- (2) أسباب الاهتمام بالاستثمار في التدريب
- (3) تعريف تنمية المهارات
- (4) أهداف تدريب وتنمية المهارات

2-7 مراحل العملية التدريبية

- (1) المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية
- (2) المرحلة الثانية: التخطيط للبرنامج التدريبي
- (3) المرحلة الثالثة: تطبيق البرنامج التدريبي
- (4) المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

3-7 برنامج تنمية المهارات

- (1) المشاركون في برنامج التنمية ومدته
- (2) أساليب تنمية المهارات

مقدمة:

لا يمثل التدريب نشاطا مستقلا عن بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما لا يمثل هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحسين الأداء وتطويره، وتوجيه السلوكيات بهدف تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

1-7 مفهوم تدريب وتنمية المهارات:

1) **تعريف التدريب:** يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الفنية والسلوكية للعاملين. يعرف التدريب على أنه مجهود مخطط يهدف إلى تطوير قدرات العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2) أسباب الاهتمام بالاستثمار في التدريب : منها :

√ التطورات الخارجية : وتتمثل في مختلف التغييرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل التكنولوجيا، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية ... إلخ
√ المنافسة: زادت حدتها نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعولمة والتكتلات الاقتصادية .
√ تغير متطلبات العملاء : نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى الحصول إلى أجود المنتجات والخدمات .

3) **تعريف تنمية المهارات:** يهدف التدريب إلى زيادة فعالية العامل المرتبطة بمنصبه الحالي، أما تنمية المهارات فهي تهدف إلى تكوين العاملين للقيام بأعمال ووظائف مستقبلية. حيث تنفق المؤسسات الرائدة مبالغ ضخمة على برامج التنمية الموجهة خاصة للمدراء والإطارات .

4) أهداف تدريب وتنمية المهارات: عديدة نذكر منها :

- رفع مستوى إنتاجية المنظمة وجودتها .
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل الأخطاء في المدى الطويل مما يخفض من التكاليف .
- تحسين فعالية أساليب العمل .
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته في نفسه.
- تسهيل تكيف العامل مع التغييرات.
- تقليل الحاجة للإشراف عن قرب.
- تخفيض حوادث العمل .

المحاضرة الخامسة: الكوين

7-2 مراحل العملية التدريبية : تتكون العملية التدريبية من المراحل الآتية :

1) المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية

- هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويتم هذا التحديد بالرجوع إلى:
- خطط المنظمة المستقبلية .
 - تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين .
 - الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف.
 - الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء .

2) المرحلة الثانية : التخطيط للبرنامج التدريبي

ويتم من خلال :

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي : يجب أن تتناسب مع أهداف المنظمة واحتياجات ورغبات الخاضعين لعملية التدريب .
2. تحديد المشاركين في عملية التدريب : يعتمد تصميم البرنامج على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتدريب، ويمكن تصميم البرنامج بقصد : إدماج عاملين جدد، تغيير سلوكيات العاملين، تهيئة إداريين على مختلف المستويات، تهيئة مختصين في وظائف مختلفة، تهيئة المدربين ...
3. التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي : من الضروري مراعاة عدة نقاط عند لتحديد وقت التكوين منها:
 - الإزعاج الذي يحدثه تغيب المتدرب عن العمل لمجموعته.
 - مدى توافر المدربين من وجهة نظر المتدربين .
 - الوقت المناسب من وجهة نظر الخاضع للعملية.
 - مدى توافر قاعات التدريب والموارد اللازمة للبرنامج .
 - الحاجة للالتزام بالاعتمادات المالية المخصصة للبرنامج .
4. موقع البرنامج التدريبي : هناك ثلاث مواقع محتملة لإجراء التدريب نذكرها كما يلي:

أ) التدريب الداخلي بعيدا عن العمل : كثير من المنظمات كبيرة الحجم لها مراكز تدريبية أو قاعات بعيدة عن العمل تجري فيها دوراتها التدريبية.

المزايا: زيادة الروابط بين المتدرب ومؤسسته، إمكانية تبادل خبرات دون حواجز.

العيوب: احتمال حدوث ضغوط على المتدرب للعودة للعمل، غياب فرص الاختلاط وتبادل المعارف مع عاملين من مؤسسات أخرى.

المحاضرة الخامسة: الكوين

ب) التدريب الداخلي أثناء العمل : منذ زمن بعيد يفضل استعماله في المنظمات، حيث يحدث التعلم مباشرة أثناء العمل. إلا أن نجاحه يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارة أو المعلومة إذا كان لديه عادات سيئة أو أساليب غير سليمة أو غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة.

ج) التدريب الخارجي : يتميز أحيانا التدريب الخارجي عن الداخلي ب: تكلفة أقل، إمكانية الإدارة والسيطرة، توافر الإمكانيات المادية والبشرية، مناسب للبرامج التي تؤدي إلى الحصول على مؤهلات رسمية، شعور المتدرب بالحرية في التعبير عن آراءه، الاختلاط مع عاملين من منظمات أخرى قد يسهل عملية التعلم، الإشراف والمتابعة أفضل .

5. اختيار المدربين : قد يقع الاختيار على مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها. المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب، أي امتلاك معارف فنية (مهارات فنية)، وقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع والتشويق (مهارات سلوكية).

6. طرق التدريب : عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها : المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المناقشات المبرمجة، الندوات (ورش العمل). مع العلم أن برنامج التدريب لا يهدف إلى تحصيل معارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الوظائف في أماكن العمل.

3) المرحلة الثالثة : تطبيق البرنامج التدريبي

عند تنفيذ البرنامج التدريبي يجب مراعاة الاعتبارات الآتية :

أ) أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في تدريبهم.

ب) العمل على إشراك الرؤساء والمرؤوسين في البرنامج .

ت) توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب .

ث) تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين الخاضعين للتدريب .

ج) توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول للسلوك المرغوب

والاستمرار فيه .

4) المرحلة الرابعة : تقييم البرنامج التدريبي

يعني قياس أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين بعد الانتهاء منه ويتم من خلال :

1) قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج. حيث يمكن استعمال استمارة استقصاء لجمع البيانات حول أثر هذا البرنامج .

2) معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين من خلال اختبار معلومات عرضت في البرنامج .

3) سلوك العمل : يتم بعد فترة (سنة أشهر على العموم) من رجوع المتدربين إلى عملهم ويتحقق من خلال :

أ) زيارة المتدربين في مواقع عملهم وملاحظتهم .

ب) استقصاء آراء الرؤساء المباشرين في أداء هؤلاء قبل وبعد البرنامج .

ت) الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لتوضيح النواحي المطلوب قياسها .

- 4) على مستوى المنظمة : معرفة مستوى إنتاجيتها، الوقت المستغرق في العمليات، الفاقد من الموارد، معدلات الغياب ودوران العمل، الأرباح ومعدلات التوسع .
- 5) تقديم التغذية المرتدة عن أداء العاملين والتي يمكن أن تستخدم في برامج تدريبية لاحقة مع تحسينها وتطويرها .

3-7 برنامج تنمية المهارات :

يهدف برنامج التنمية إلى تحسين إنتاجية العامل وأداؤه في المدى الطويل وإلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وتهيئتهم إلى مناصب متقدمة في التنظيم .

1) المشاركون في برنامج التنمية ومدته : يتم تحديد عدد الأفراد وأسمائهم ووظائفهم ومن ثم مدة البرنامج حسب الأهداف المسطرة في المستقبل. ويمكن أن تطول المدة إلى عدة سنوات إذا تطلب الأمر تحضير العامل لوظائف تتطلب مهارات معقدة .

2) أساليب تنمية المهارات: يستخدم البرنامج التنموي مجموعة من الأساليب المختلفة أهمها :

- * النقل والتدوير: يعني نقل المشارك من وظيفة إلى أخرى رأسياً أو أفقياً بهدف إكسابه الخبرة اللازمة.
- * التدرج والترقية: يتدرج المشارك على مستوى السلم التنظيمي، وهذا بعد بعدما تم اكتسابه من خبرة على مستوى وحدته التنظيمية، ثم يتم ترقيته حتى يبلغ الهدف النهائي لمساره المهني .
- * يكلف أحد المسؤولين بتكوين وتوجيه الشخص المطلوب تطويره .
- * التسجيل في الدراسات الأكاديمية كجزء من البرنامج التكويني.
- * المشاركة في الندوات والمؤتمرات.
- * أسلوب النموذج أو القدوة ويستعمل لإكساب الشخص قيم جديدة .