

## التدريب والتطوير

**التدريب:** هو عملية منتظمة تهدف إلى تزويد العامل بالمعرفة التخصصية، وتطوير المهارات وتغيير السلوك الاداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة. إن التدريب هو الذي يخلق القدرة والمهارة المهنية، والقدرة على ممارسة النشاط الأساسي للمؤسسة، ممثلةً بمهارات مهنية وفنية وإدارية. إن التدريب هو الذي يساعد على الارتقاء بالجودة.

### أنواع التدريب

1. التدريب التخصصي: يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية. فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص ( البرمجة - الصيانة ...إلخ.)
2. التدريب الإداري: يشمل فئات الإداريين في المستويات العليا أو الإشرافية أو الوسطى؛ أي العاملين بالوظائف الادارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية (المهارات القيادية - إدارة الأعمال - المهارات الإشرافية ...إلخ.)
3. التدريب المهني: وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبيراً ومتنوعاً من المعارف والمهارات و الاستقلالية في الحكم والتقدير ( الحياكة- الميكانيكا - الكهرباء ...إلخ.)
4. تدريب المُدرِّبين: ويتم تدريب المُتدرِّبين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم، وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات ( أستاذ - معلم - مدرب.)

### أهداف التدريب

- تحسين خدمات المؤسسة.
- تأهيل الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمؤسسة.
- يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية.
- إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل على تطوير الأداء وتحسينه.
- توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى.
- تخفيض نسبة حوادث العمل.

### خطوات تنفيذ العملية التدريبية:



## تنقسم العملية التدريبية إلى المراحل التالية:

1. تحليل وجمع المعلومات: وهي عملية جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة ككل ثم تحليلها؛ ومنها يتم تحديد الاحتياج التدرّبيّ أو غير التدرّبيّ.
2. تحديد الاحتياجات التدرّبيّة: وهي العملية التي تحدد مشكلات الأداء أو المُشكلات الموجودة في المؤسسة أو في الوظيفة .
3. تصميم الخطة التدرّبيّة، في حالة الاتفاق على وجود مشكلة أو فجوة في الإداء، يتم البدء في تصميم الخطة التدرّبيّة وتحديد أهداف البرنامج بما يناسب أهداف المنظمة وتحديد الفئة المستهدفة، ثم اختيار الأساليب والتقنيات المناسبة لها.
4. إعداد البرنامج التدرّبيّ.
5. تنفيذ البرنامج التدرّبيّ: ويتم من قِبَل إدارة الموارد البشريّة الخاصة بالمؤسسة.
6. تقييم البرنامج التدرّبيّ: ويتم هذا في نهاية البرنامج التدرّبيّ بحيث يتم تقييم البرنامج والمُتدرّبين.
7. تقييم أثر التدريب: وهي مرحلة تأتي بعد ٣ شهور وأكثر؛ حيث يتم تقييم مدى ما اكتسبه المُتدرّب من البرنامج التدرّبيّ الذي التحق به ومدى تطبيق ما تعلمه في جهة العمل.
8. حساب العائد على الاستثمار للمؤسسة من تكاليف التدريب.

## تحديد الاحتياجات التدريبية:

- الرجوع للخطة الاستراتيجية للمؤسسة للتأكد من فهم وإدراك الأهداف المرجوة على المدى القريب والبعيد.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بمخاطبة المديرين المختصين لتحديد الاحتياجات التدرّبيّة للموظفين وفيه يقوم الرئيس المباشر مع المرؤوس بتحديد الاحتياجات ، باستخدام نموذج "تحديد الاحتياجات التدرّبيّة من التدريب والمهارات والتعليم المطلوب له وللموظفين التابعين له، وتتم مراجعة الاحتياجات السابقة بمعرفة المدير المختص للتحقق من مدى مناسبة الاحتياجات لطبيعة العمل، ومدى احتياج العمل لها ومطابقتها مع أهداف الجودة للإدارة والهدف الرئيس للمؤسسة.
- يقوم المديرون المختصون بإرسال هذه الاحتياجات إلى إدارة الموارد البشرية في موعد أقصاه أسبوعين من تاريخ تسلمها.
- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة الاحتياجات التدرّبيّة للجهات الطالبة، من حيث تكرارية الموضوعات المطلوبة و الأعداد المرشحة للتدريب وإمكانية التدريب الداخلي أو الخارجي والتكلفة التقديرية، ومقارنتها بالميزانية المقررة لتدريب الموظفين والمعتمّدة من قِبَل الإدارة العليا، ويتم تحديد جهات التدريب المقترحة طبقاً لجهات التدريب المعتمدة لدى المؤسسة.

## إصدار الخطة التدريبية السنوية:

بناءً على دراسة الاحتياجات التدرّبيّة، تقوم إدارة الموارد البشرية بإصدار الخطة التدرّبيّة السنوية، ويتم عرضها على الإدارة العليا للموافقة والاعتماد، ثم يتم إخطار الإدارات بالخطط التدرّبيّة المعتمدة لها.

## اعتماد جهات التدريب:

تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار الجهات التدرّبيّة بعد تقييمها من النواحي الفنية والمالية باستخدام نموذج "تقييم جهة تدريب"، ويتم اتّخاذ القرار على النحو التالي:

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد جداً أو امتياز في التقييم يتم الاستعانة بها كجهة تدريب معتمدة لدى المؤسسة.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد يتم إعادة تقييمها.

• جهات التدريب التي تحصل على تقييم ضعيف أو مقبول لا يتم الاستعانة بها.

### الإعداد للبرنامج التدريبي:

1. تحديد موضوع التدريب طبقاً للاحتياج المؤسسي.
2. تحديد زمان ومكان انعقاد التدريب.
3. تحديد أسلوب التدريب المفضل لدى المُتدربين (عملي، حل مشكلات، أكاديمي، بحوث...إلخ).
4. تحديد الميزانية المقترحة.
5. تحديد المشاركين.
6. تحديد فريق العمل.
7. إعداد وتجهيز ملف التدريب.
8. تحديد الجهة المنفذة للتدريب (مركز – معهد – جامعة) أو المدرب / الاستشاري.
9. إرسال استمارة الترشيح وخطابات الدعوة.
10. وضع قائمة مراجعة

### تنفيذ البرنامج التدريبي:

1. زيارة مقر التدريب واختيار المكان المناسب للتدريب.
2. اختيار طريقة جلوس المُتدربين بشكل مناسب تمكّن من استخدام شاشة العرض وتنفيذ الأنشطة في مجموعات، والتي يفضل أن تكون على شكل أو طاولة مستديرة لخلق روح المنافسة.
3. توفير المستلزمات الضرورية للبرنامج (المادة التدرّيبية على Power Point\_ جهاز كمبيوتر\_ توفير شاشة عرض إذا أمكن)
4. تحديد موعد بدء وانتهاء التدريب.
5. تسجيل الحضور والانصراف الخاص بالمشاركين.
6. تحديد فترة للراحة مع توفير وجبة خفيفة ومشروبات.
7. تقييم المدرب.

### تقييم دورة تدريبية:

وهو نموذج يُقاس به كفاءة البرامج التدرّيبية ومدى نجاحها في تحقيق الأهداف، ومدى توافر الجودة المطلوبة في العملية التدرّيبية، وفيها يتم تقييم المُحاضر، مكان التدريب، البرنامج التدرّيبية ككل، المعلومات المكتسبة من التدريب، تقديم مقترحات خاصة بالدورة، على أن تتم إعادة التقييم إلى إدارة الموارد البشرية في خلال فترة لا تتعدى أسبوعاً من تاريخ انتهاء الدورة التدرّيبية.

### التقييم الدوريّ لجهات التدريب:

- تقوم إدارة تنمية الموارد البشرية بمتابعة الجهات التدرّيبية والتحقق من قيامها بأداء الخدمات التدرّيبية بفاعلية بواسطة التقييمات المقدمة من المُتدربين وتحرير نموذج تقييم جهة تدريب (التقييم الدوري) بعد الانتهاء من كل دورة تدريبية.
- جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد جداً أو امتياز يستمر العامل معها، سواء أثناء تنفيذ الخطة التدرّيبية الحالية أم الخطة التدرّيبية القادمة.
- جهات التدريب التي تحصل على تقييم جيد تتم إعادة تقييمها بعد دورة تدريبية ثانية لأخذ قرار بشأنها.

- جهات التدريب التي تحصل على تقييم ضعيف أو مقبول يتم إنهاء التدريب معها.

### تقييم فاعلية التدريب:

يقوم المدير المختص التابع له المُتدرَّب بتقييم المُتدرَّب بعد مرور ثلاثة أشهر من تنفيذ التدريب باستخدام نموذج " تقييم أثر التدريب " ؛ وذلك لمعرفة مدى تحقق الهدف من التدريب، ويتم الاحتفاظ بالتقييم في الملف التدريبي الخاص بالمُتدرَّب.

### الملف التدريبي

تقوم إدارة الموارد البشرية بالاحتفاظ لكل متدرب بملف تدريبي يوضع داخل الملف الشخصي للموظف، يشتمل على:

• صور شهادات البرامج التدريبية الحاصل عليها.

• سجل تدريب.

• تقييمات فاعلية التدريب.

• تقييمات المُتدرِّبين من خلال جهات التدريب

### تقرير نجاح الخطة التدريبية:

بنهاية الخطة التدريبية السنوية للمؤسسة، تقوم إدارة تنمية الموارد البشرية بإصدار تقرير نجاح الخطة موضَّحاً به الآتي:

• تقييم البرامج التدريبية المنفذة كلُّ على حدة.

• عدد المُتدرِّبين المخطط والفعلي.

• عدد الدورات المخططة والتي تم تنفيذها.

• التكلفة التقديرية والحقيقية.

• برامج تدريب الموظفين الجدد.

• الصعوبات التي واجهت تنفيذ الخطة التدريبية.

• عدد الدورات غير المُخططة (تدريب طارئ).

• توصيات لتنفيذ البرامج المستقبلية