

المحاضرة رقم (7)

التدريب والتطوير

مقدمة:

تعتبر وظيفة التدريب و تنمية الموارد البشرية من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على اعتبار ان المورد البشري هو المورد الحقيقي للمنظمة و مصدر التطور و التقدم، حيث من خلاله تستطيع المنظمة متابعة التغيرات التكنولوجية وتطبيق التقنية الحديثة في مجالات العمل المختلفة وعملية التدريب تعتبر نشاطا مستمرا باستمرار المنظمة كذلك فإنها تشمل جميع العاملين بالمنظمة سواء القدامى او الجدد.

مفهوم وأهمية التدريب

التدريب مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا الى الأحسن او تطورا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الاحتياجات المستقبلية.

سؤال : ما هي الأسباب التي أدت الى الاهتمام بالتدريب و تنمية العنصر البشري ؟

✓ **الإجابة :** تتضح أهمية التدريب فيما يلي:

- 1) ضرورة تدريب العاملين الجدد وإلمامهم بطبيعة العمل ومستوياته والمهارات اللازمة لأدائه بكفاءة عالية.
- 2) تهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، فعادة لا يستمر الفرد في أداء عمل معين طوال حياته بل يرتقي الى من مستوى أدنى الى مستوى أعلى، وبالتالي فلكل وظيفة متطلبات محددة للقيام بأعبائها ومسئولياتها.
- 3) التطور التكنولوجي في أساليب العمل ، فقد تحتاج الى مهارات نوعية خاصة ، وعلى ذلك من خلال التدريب يستطيع إعادة تنمية مهارات الأفراد الحالية حتى يستطيع التعامل مع الأساليب الحديثة التقنية.
- 4) زيادة إنتاجية الفرد، حيث ان اهتمام التدريب برع كفاءة الأفراد وإكسابهم مهارات جديدة ينعكس ذلك على مستوى أدائهم وحسن استخدامهم للإمكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحسين جودة الأداء.
- 5) التخفيف من الإشراف: ان العمالة المدربة تستطيع الإشراف على نفسها بنفسها ولا تحتاج الى إشراف خارجي ، فكلما كان العنصر البشري غير مدرب نحتاج الى إشراف خارجي وكلما كان العنصر البشري مدربا نحتاج الى إشراف اقل.
- 6) الحد من الحوادث وإصابات العمل

7) رفع كفاءة الاستخدام للموارد البشرية وذلك عن طريق حسن الاستثمار للموارد البشرية المتاحة، فقد يظهر في بعض الأقسام فائض فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيله "التدريب التحويلي" والاستفادة منه في الأقسام التي تعاني من عجز في العمالة المدربة.

8) زيادة الاستقرار والمرنة في التنظيم .

ويمكن توضيح أسباب الاهتمام بالتدريب في الشكل التالي :

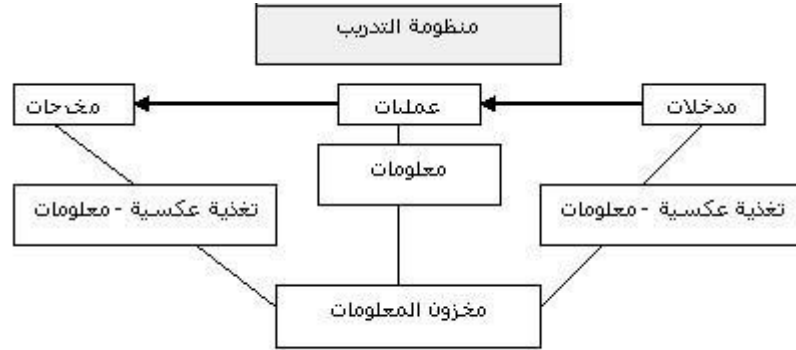


التدريب كمنظومة عمل

تعتبر العملية التدريبية نظاما فرعيا من النظام الكلي لإدارة الموارد البشرية حيث تتكون هذه المنظومة من

العناصر التالية:

- 1) المدخلات
- 2) العمليات والأنشطة
- 3) المخرجات
- 4) التغذية العكسية (مخزون المعلومات)



1- المدخلات وتشمل:

أ- مدخلات إنسانية و تتكون من :

- المتدربين
- المدربين
- إداريين

ب- المدخلات المادية وهي:

- أماكن التدريب
- وسائل التدريب والمساعدات التدريبية
- مستلزمات التدريب
- الميزانية التدريبية

2- العمليات :

يتم من خلالها إنجاز العملية التدريبية وتشمل العناصر التالية:

- تحديد الاحتياجات التدريبية
- تحديد الأهداف التدريبية

- الموضوعات التي تشتمل عليها البرنامج التدريبي
 - تصميم البرامج التدريبية
 - تنفيذ البرامج التدريبية
 - متابعة البرامج التدريبية
- 3- المخرجات وتتمثل في:

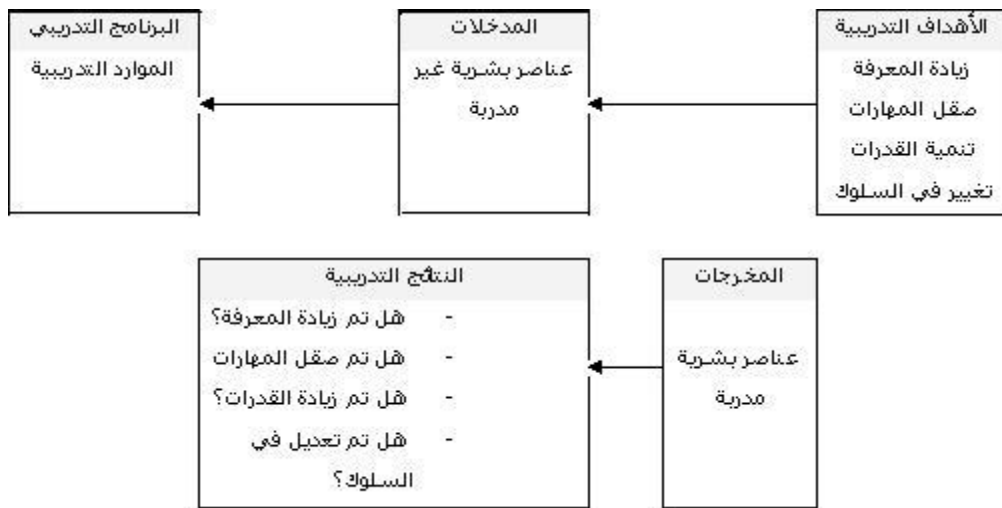
- زيادة الناحية المعرفية والمهارة الفكرية للفرد من خلال المعلومات التي سيحصل عليها المتدربون خلال التدريب
 - صقل المهارات الحالية
 - إكساب الفرد مهارات جديدة
 - إحداث تغيير أو تعديل في سلوك واتجاهات الفرد
- ان نوعية المخرجات تختلف باختلاف نوعية البرامج التي يتدرب عليها الفرد.

4- مخزون المعلومات

ويعتبر مركزا لتجميع المعلومات عن العملية التدريبية أي الذاكرة لمنظومة التدريب وهو ما يسمح بإمكانيات التطوير و التحديث في المعلومات المتراكمة في الخبرات السابقة، وكذلك لوضع السياسات المتمثلة في وضع خطط المسار التدريبي الموازي للمسار الوظيفي للفرد.

مكونات العملية التدريبية

الشكل التالي يوضح مكونات العملية التدريبية:



أهداف التدريب

إن الهدف الأساسي من التدريب هو تزويد الأفراد بالمعلومات المتطورة عن طبيعة أعمالهم وتزويدهم بالأساليب الحديثة لتحسين مستوى الأداء .

بالإضافة الى الهدف الأساسي للتدريب ، توجد أهداف عامة هي:

الأهداف العامة للتدريب
(1) تحقيق الأداء الأفضل
(2) زيادة المعرفة
(3) تطوير الاتجاهات
(4) توطيد العلاقات الإنسانية (الولاء والانتفاء)
(5) زيادة المهارة الفنية
(6) تخفيض معدلات الحوادث والتلف
(7) تقليل معدلات الغياب
(8) تقليل معدل ترك العمل

تطوير الفرد عن طريق التدريب

التدريب	معلومات / اتجاهات / سلوك / قدرات
الدور	معلومات / خبرات / قدرات / مهارات
التوقعات	معلومات / خبرات / قدرات / مهارات
الإنجازات	معلومات / خبرات / قدرات / مهارات

تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن تلخيص مفهوم الاحتياجات التدريبية في الآتي :

الفرق في المستوى المعرفي و المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

ملاحظات هامة :

- الاحتياجات التدريبية لا تقتصر على نقاط الضعف و القصور في الأداء او المهارات.
- الاحتياجات التدريبية تشتمل على الجوانب التطويرية والمهارات الإبداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة.
- الاحتياجات التدريبية مرنة ومتجددة ومستمرة باستمرار المنظمة وتواجد العنصر البشري من بداية العمل و أثناء تنفيذه.

سؤال :

متى تحتاج الى تحديد الاحتياجات التدريبية؟

جواب : تحتاج إليها في الظروف التالية:

- تهيئة العاملين الجدد للوظائف التي سيقومون بها
- النقل والترقية
- تخطيط المسار الوظيفي للفرد
- استحداث وظائف جديدة او تغيير الاختصاصات الخاصة بوظائف قائمة.
- إدخال أساليب تكنولوجية حديثة في العمل
- ظهور مشاكل إدارية وسلوكية داخل التنظيم
- تطوير المناخ التنظيمي بالمنظمة.

مصادر الاحتياجات التدريبية

تتمثل مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاثة مصادر أساسية هي:

تحليل التنظيم

أين الاحتياج التدريبي

مصادر الاحتياجات
التدريبية

من الذي يحتاج للتدريب

تحليل الفرد

ما هو الاحتياج التدريبي

تحليل العمل

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه المصادر:

1- تحليل التنظيم:

إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن:

- أ- دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية.
- ب- دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.
- ت- دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي.

ويساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي؛ بمعنى أي مستوى من المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي يحتاج الى تدريب وإدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

2- تحليل العمل:

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة، ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

- أ- توصيف الوظيفة الحالي.
- ب- التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة في المستقبل

- ت- أهداف الوظيفة
- ث- الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تمشيا مع التطورات.
- ج- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.
- ح- أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه

ملحوظة: ان تحليل العمل يساعد في تحديد ما هو نوع الاحتياج التدريبي بالإضافة الى انه يساعد في تحديد الموضوعات التي يشملها البرنامج التدريبي وكذلك نوع التدريب المطلوب الذي يتفق مع متطلبات العمل وقدرات ومهارات الأفراد القائمين بهذا العمل.

3- تحليل الفرد:

- ويقصد به دراسة الفرد القائم بالعمل من حيث :
- a. مستوى المهارة
- b. اتجاهاته
- c. سلوكه
- d. المستوى المعرفي والفكري
- e. القدرات الإبداعية
- f. مؤهلاته - خبراته
- g. الخصائص الشخصية
- ويفيد هذا التحليل في :
- تحديد الأفراد اللذين سيشملهم التدريب إما بهدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو إكساب الفرد مهارات جديدة.

مقومات التدريب الفعال

- لزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد ان تأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:
- ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التدريب.
 - تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

- التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة .
- مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.
- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية و العملية.
- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليته.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.

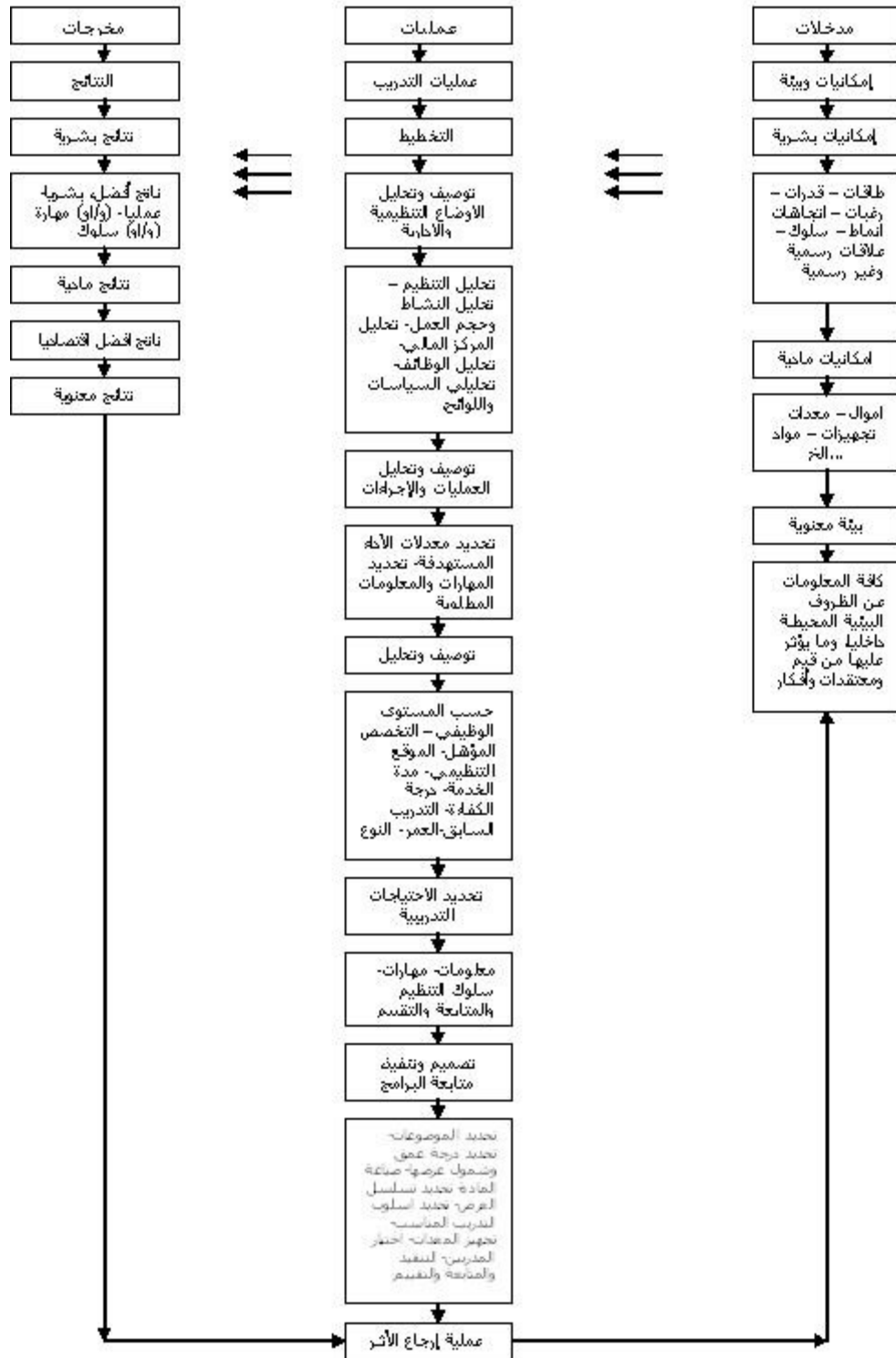
أنواع البرامج التدريبية

تتقسم البرامج التدريبية الى عدة أنواع وهي:

- تدريب تأهيلي
- تدريب تخصصي
- تدريب علاجي
- تدريب ترفيحي(للترقية)

التدريب كنظام متكامل

التدريب الاطارى كنظام متكامل .



تقييم النشاط التدريبي

ان متابعة وتقييم النشاط التدريبي لا تقل أهمية عن تحديد الاحتياجات التدريبية (الخطوة الأولى لتخطيط النشاط التدريبي) وتعتبر متابعة النشاط التدريبي وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، ولا قيمة للتخطيط للنشاط التدريبي دون ان تكون هناك متابعة بهدف التأكد هل تحققت الأهداف التدريبية المخططة أم أن هناك مشاكل تعوق تحقيقها ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجتها.

1- مراحل عملية تقييم النشاط التدريبي:

تمر عملية التقييم للنشاط التدريبي بثلاث مراحل:

المرحلة الأولى : التقييم عند إعداد الخطة التدريبية
المرحلة الثانية : التقييم أثناء التنفيذ للخطة التدريبية
المرحلة الثالثة : التقييم بعد تنفيذ الخطة التدريبية

المرحلة الأولى : تقييم النشاط التدريبي عند إعداد الخطة التدريبية

تعتمد إدارة الموارد البشرية على عدة وسائل لتقييم النشاط التدريبي قبل التنفيذ ،أي في مرحلة التخطيط له، وهذه الوسائل هي:

1- استطلاع آراء المتدربين الذين سيضمنهم التدريب من حيث :

موضوعات البرنامج التدريبي

ما إذا كان سيغطي احتياجاتهم التدريبية او لا

ما إذا كانت لهم رغبة في إضافة او حذف بعض الموضوعات

معرفة مقترحاتهم بالنسبة لمدة البرنامج وهل هي كافية أم لا

مقترحاتهم بالنسبة للوسائل التدريبية التي ستستخدم في البرنامج لتحقيق الأهداف التدريبية المخططة.

مقترحاتهم أيضا بالنسبة لمكان التدريب هل يفضل أن يكون داخليا ام خارجيا

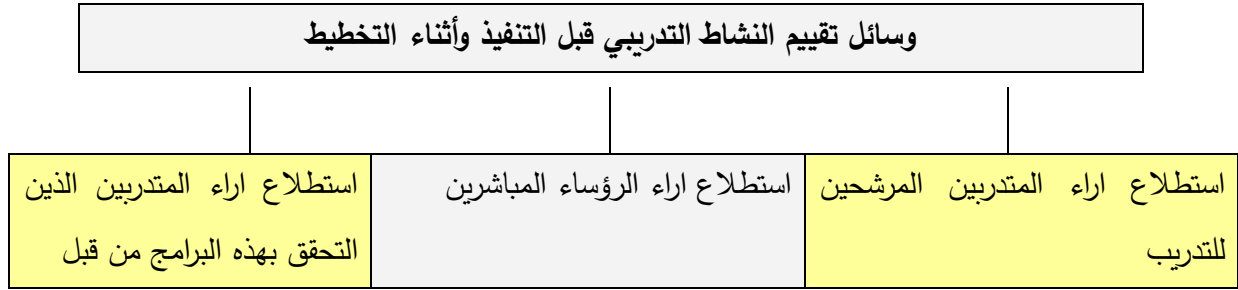
التعرف على آراءهم فيما يتعلق بالمدرسين الذين سوف يقومون بتنفيذ البرنامج.

2- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين وذلك بهدف معرفة :

- أ- قدرات المرشحين للتدريب
- ب- نوع المهارات المطلوب صقلها
- ت- المستوى الفكري و المعرفي للمرشحين للتدريب
- ث- مستوى الخبرة الحالية للمرشحين للتدريب
- ج- معرفة مواطن القوة والضعف في الأداء

3- استطلاع آراء المتدربين اللذين التحقوا بهذه البرامج التدريبية من قبل :

ومعرفة ملاحظاتهم و مشاكلهم ، للعمل على حلها وعدم تكرارها، وايضا معرفة الايجابيات والعمل على تدعيمها والمحافظة على استمرارها ، والسلبيات للعمل على تلافيتها والتخلص منها.



المرحلة الثانية : تقييم النشاط التدريبي قبل التنفيذ وأثناء التخطيط

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الأساليب لقياس فعالية النشاط التدريبي أثناء التنفيذ، وهذه الوسائل هي:

- أ- انتظام المتدربين في حضور البرنامج التدريبي وهذا من خلال متابعة حضورهم وغيابهم خلال فترة التدريب
- ب- حضور مسئول التدريب للبرنامج لمتابعة أوجه التفاعل بين المتدربين و المدربين ومناقشتهم
- ت- التزام وجدية المدربين من حيث المواعيد
- ث- والالتزام بالموضوعات المحدد في البرنامج
- ج- مدى توافر الإمكانيات والوسائل التدريبية بما تتمشى مع موضوعات التدريب من سمعية وبصرية

ح- تصميم استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة لاستطلاع آراء المتدربين خلال مدة البرنامج لقياس أوجه استيعابهم والمأمهم بالمعلومات والاستفادة من خبرات المدربين، وآرائهم ومقترحاتهم وما هي الصعوبات التي واجهتهم أثناء التدريب.

المرحلة الثالثة : تقييم النشاط التدريبي بعد تنفيذ الخطة التدريبية

هناك تساؤل يهم إدارة الموارد البشرية يجب ان تجد له إجابة وهو :

ماهي النتائج التي حققتها الخطة التدريبية؟

أي تحليل هل حقق البرنامج التدريبي الأهداف المرجوة منه؟

تتمثل الأهداف التدريبية فيما يلي :

أ- زيادة المعرفة

ب- صقل المهارات

ت- تنمية القدرات

ث- تعديل او تغيير في اتجاهات

وسلوكيات الأفراد

من الوسائل او الأساليب المستخدمة لقياس نتائج النشاط التدريبي ما يلي:

أ- توزيع استمارة استقصاء على المتدربين في نهاية البرنامج لمعرفة ردود أفعالهم سواء كانت ايجابية او سلبية من حيث الموضوعات التي اشتمل عليها البرنامج، أسلوب المدرب، المعلومات، التوقيت، المكان، المدة، وغيرها.

ب- إجراء اختبار في نهاية البرنامج لقياس ما حصله المتدرب من معلومات إضافية.

ت- تكليف المتدربين ببحوث تطبيقية عن موضوعات البرنامج لقياس القدرات و المهارات التي اكتسبها من التدريب.

ث- تنظيم لقاءات في نهاية البرنامج يحضرها مسئول التدريب والمدربون لمعرفة الايجابيات والسلبيات.

ج- رصد النتائج الملموسة من التدريب بعد عودة المتدربين للعمل وانعكاس ذلك على أدائهم ، وذلك من خلال متابعة المؤشرات التالية: مستوى الأداء، وانخفاض في معدل الشكاوي ،ارتفاع الروح المعنوية وغيرها من المؤشرات الملموسة.

ح- استطلاع آراء الرؤساء المباشرين لمعرفة التغيير الذي طرأ على سلوك الفرد واتجاهاته قبل وبعد التدريب، وهل هناك اثر ملموس من المتدربين

وفي عبارة موجزة عن عملية تقييم النشاط التدريبي تسعى الى التحقق من الآتي:

هل تم تحقيق النتائج التدريبية التالية:

- 1- هل تم زيادة المعلومات والمعرفة لدى الأفراد؟
- 2- هل تم صقل المهارات
- 3- هل تم إكساب الفرد مهارات جديدة؟
- 4- هل تم تنمية قدراتهم؟
- 5- هل تم تعديل او تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم؟

قياس العائد على التدريب

ابتكر (دونالد كيركباتريك) البروفسور بجامعة (ويسكنسون) منهج قياس العائد على التدريب عام 1959، وما زال هذا المنهج هو الوحيد الصالح الى الآن واقتصرن الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله.

أنواع القياسات:

أولاً: محور العائد قصير الأجل:

1- الاستجابة:

وفي هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه. ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزيع عليهم.

2- المهارات المكتسبة:

ويقيس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي .

ثانياً: محور العائد طويل الأجل:

3- التأثير على الأداء :

وفي هذا المستوى يتم قياس التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم. ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب.

4- النتيجة:

وهذا هو اعقد مستويات التدريب، ويتم فيه قياس نوعية العائد:

عائد قابل للقياس Tangible

ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات. ومن أهم هذه المؤشرات للقياس ما يلي:

• العائد على الاستثمار في التدريب (Return On Training Investment (ROTI)

ويحسب كما يلي:

العائد على استثمار التدريب = (العائد من التدريب - تكلفة التدريب) / (تكلفة التدريب)

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية:

تكون نتيجة المعادلة اقل من الصفر (-1 مثلا) عندما تزداد تكلفة التدريب عن العائد من التدريب.

تكون نتيجة المعادلة تعادل الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب.

تكون نتيجة المعادلة اكبر من الصفر (+1 مثلا) عندما يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب.

• القيمة المضافة للتدريب

وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية:

القيمة المضافة للتدريب = (القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة) - (تكلفة التدريب)

• حساب التكلفة / العائد للتدريب :

وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي:

التكلفة/ العائد للتدريب = (الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب)

- (تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب)

تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية. وهذه المؤشرات هي:

أ- الإنتاجية (أرقام المخرجات او المبيعات)

ب- التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة او تكلفة الخدمة)

ت- الوقت (حساب وقت التشغيل او انخفاض وقت تعطل الآلات ...الخ)

ث- الجودة (الأخطاء او المرتجعات...الخ)

ج- السلوك في بيئة العمل (ازدياد نسبة التغيب والعنف ...الخ)

ح- مناخ العمل (دوران العمالة او الصراعات ...الخ)

خ- المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء...الخ)

د- المهارات المكتسبة

ذ- الترقى الوظيفي

ر- الابتكار والمبادرات الفردية في العمل

ز- تقليل النفقات

و- الالتزام بمواعيد التسليم.