

المحور الخامس:

تدريب وتنمية الموارد البشرية

محاضرة المحور الخامس: تدريب وتنمية الموارد البشرية (الأسبوع 7)

تمهيد:

التدريب وتنمية الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذه الوظيفة من خلال التعرف على أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية، المراحل التي تمر بها عملية التدريب والتنمية، وأخيرا المبادئ، المعوقات ومقومات نجاح عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية.

أهداف محاضرة المحور الخامس: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية والقدرة على التفريق بينه وبين المصطلحات الأخرى القريبة منه.
- استيعاب أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، بالنسبة للعاملين، وبالنسبة للمجتمع ككل.
- التعرف على أهداف التدريب وتنمية الموارد البشرية، سواء الأهداف التي تصب في اتجاه فقط حل المشكلات، أو التي تهدف للتحسين، أو التي تهدف لتحقيق التميز في الأداء.
- فهم أنواع التدريب والتنمية المختلفة سواء من خلال زاوية مراحل التوظيف المختلفة، أو حسب نوع الوظيفة، أو حسب مكان التدريب.
- التعرف على مختلف الأساليب المستخدمة في عملية التدريب، وما هي الوسيلة المناسبة لكل هدف تدريبي.
- الاستيعاب التام لمراحل التدريب بشكل مفصل، بداية من جمع وتحليل المعلومات، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، ثم تصميم البرنامج التدريبي، التنفيذ الفعلي للتدريب، وأخيرا تقييم عملية التدريب.
- إدراك المبادئ الأساسية للتدريب والتنمية الفعالة للموارد البشرية.
- التعرف على مختلف المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- فهم المقومات الأساسية لنجاح عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية، مراحل التدريب والتنمية، وأخيرا المبادئ، المعوقات، ومقومات نجاح التدريب وتنمية الموارد البشرية.

أولاً: أساسيات التدريب وتنمية الموارد البشرية:

1- مفهوم التدريب والتنمية: يعد مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية، وهناك خلط شديد بين المصطلحات التالية: التدريب، التنمية، التعليم، التأهيل، التكوين، التطوير.

يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية:

تدريب الموارد البشرية هو أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، وهو يهدف إلى التحديد المستمر للاحتياجات التدريبية للموارد البشرية بطريقة علمية ثم إكساب هذه الموارد البشرية المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم الحالية بكفاءة وفعالية، أما تنمية الموارد البشرية فهي تهدف لرفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم مستقبلاً لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين مختلف المصطلحات كما يلي:

- **التدريب:** يكون متخصص ومهني ويركز على المدى القصير، حيث يهتم بإكساب الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والاتجاهات الضرورية لتمكينهم من رفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم في وظيفتهم الحالية.

- **التنمية:** تختلف عن التدريب في أنها تكون عامة وتركز على المدى الطويل، وقد تكون خاصة بالمستويات الإدارية المتوسطة والعليا.

- **التعليم:** يختلف عن التدريب في أنه عام ويركز على المعارف النظرية فقط ويكون على المدى الطويل.

- **التأهيل:** يختلف عن التدريب في أنه يكون عادة من أجل شغل وظيفة مختلفة أي أنه يركز على المدى القصير.

- **التكوين:** يختلف عن التدريب في أنه يكون عادة على المدى المتوسط.

- **التطوير:** يختلف عن التدريب في أنه يكون مستمر وجماعي وعلى المدى الطويل.

سوف يكون تركيزنا في المحاضرة على (التدريب) و(تنمية) الموارد البشرية، حسب ما جاء في التعاريف الإجرائية السابقة، وقد نستخدم مصطلح (التدريب) فقط أحياناً ولكننا نقصد (التدريب والتنمية) معاً.

2- أهمية وأهداف التدريب والتنمية:

أ- أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية: للتدريب والتنمية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة والأفراد والمجتمع، ويمكن توضيح ذلك من خلال العناصر التالية:

- أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل.
- معالجة القصور والخلل في الأداء.
- يقلل معدل دوران العمل.

- يحسن التدريب سمعة المنظمة.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة بين العاملين.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة.
- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي.
- بناء الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة.
- مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.
- تزويد المنظمة بجيل ثاني من القيادات الإدارية.
- رفع القدرة التنافسية للمنظمة.
- يضمن التدريب عملية التوائم الدائم بين كفاءة العاملين ومتطلبات الوظيفة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة.

– أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض نسب الحوادث وإصابات العمل في المنظمة.
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية.
- تقليل الأخطاء والانحرافات في أداء الأفراد.
- تحسين فهم أهداف المنظمة وتوضيح أدوارهم.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم ولوائح المنظمة للعمل والعلاقات.
- إثراء الخبرات والتجارب للعاملين.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف.
- تحسين قدرات العاملين على اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل.
- تزويد العامل الجديد بالمعرفة والمهارة الضرورية لأداء مهام وظيفته.
- التدريب قد يكون فرصة للكشف عن الأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة.
- التدريب يمكن الأفراد من التغلب على نقاط ضعفهم وتقوية نقاط القوة لديهم.

– أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع: يمكن تلخيصها في تزويد المجتمع بالقيادات الإدارية الفعالة، فكثير من القيادات الإدارية المميزة في المجتمع هي ثمار التدريب الفعال الذي تلقته هذه القيادات داخل منظمات الأعمال، وبذلك يكسب المجتمع قيادات لديهم قدرة عالية على تسيير موارد المجتمع بفعالية.

ب- أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية: من خلال استقراء الكتابات الكثيرة حول أهداف تدريب وتنمية الموارد البشرية فإننا نقترح تجميعها في ثلاث فئات وذلك كما يلي:

– أهداف التدريب والتنمية لحل المشكلات: غالبا يكون فقط (تدريب) ويكون في حالة الضرورة، ومن أمثلة أهدافه:

- الإعداد للقيام بوظائف مختلفة.
- تزويد الموارد البشرية الجديدة بالمعرفة والمهارة لأداء وظائفهم.
- تقليل معدل دوران العمل ومعدلات الحوادث.

– أهداف التدريب والتنمية لتحسين النتائج: عادة يكون (تدريب وتنمية) وهو الحالة الغالبة، ومن أمثلة أهدافه:

- تقسيم وتنظيم العمل وفقا لقدرات ومهارات الموظفين.
- التدريب يؤدي إلى تقليل الحاجة للإشراف.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للأفراد.
- رفع الكفاءة في أداء وظائفهم الحالية.

– أهداف التدريب والتنمية لتحقيق التميز: غالبا يكون فقط (تنمية) ويكون من أجل المستقبل، ومن أمثلة أهدافه:

- تنمية قدرات الابتكار لدى الأفراد.
- التطوير الدائم للموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة.
- إعداد الأفراد للوظائف المستقبلية.
- التدريب على الأساليب المتطورة في العمل قبل اعتمادها.

3- أنواع وأساليب التدريب والتنمية:

أ- أنواع تدريب وتنمية الموارد البشرية: هناك تباين في تحديد أنواع التدريب والتنمية، وهنا نجد بعض التقسيمات لأنواع التدريب غير الأساسية مثل التي تحدد أنواع التدريب بناء على عدد المتدربين (تدريب فردي، تدريب جماعي)، أو التي تحدد أنواع التدريب بناء على هدفه (تحديد المعلومات، تدريب المهارات، التدريب السلوكي) ... الخ، غير أننا نرى أن هناك تقسيمات أخرى أكثر أهمية وهي التي تحدد أنواع التدريب حسب مرحلة الوظيفة، أو حسب نوع الوظيفة، أو حسب مكان التدريب، وسوف نوضح هذه الأنواع الثلاثة بنوع من التفصيل:

– أنواع التدريب والتنمية حسب مرحلة التوظيف: هنا يمكن تحديد الأنواع التالية من التدريب والتنمية:

- التدريب قبل التوظيف: يكون هذا النوع من التدريب قبل تعيين الفرد في المنظمة، أي عند وجود الفرد في المنظمة بصفته متربصا، والتدريب الذي يتلقاه في هذه المرحلة الهدف منه هو قياس قدرات الفرد على سرعة اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات ومدى قدرته على التأقلم مع ثقافة المنظمة كي تقرر المنظمة هل تعمل على توظيفه أم لا.

- **التدريب عند التوظيف:** يهدف التدريب في هذه المرحلة لاكساب الموظف الجديد المعارف والمهارات والسلوكيات التي تؤهله لأداء كل متطلبات وظيفته على أكمل وجه.
 - **التدريب والتنمية أثناء سنوات نفس الوظيفة:** تعتبر هذه المرحلة هي أطول مرحلة لدى الفرد، يهدف التدريب في هذه المرحلة لاكساب الموظف المعارف والمهارات والسلوكيات التي تجعله في تحسن مستمر في أداء مهامه الوظيفية وتضمن سيره في المسار الوظيفي المتوقع بناء على قدراته ومهاراته واستعداداته.
 - **التدريب والتنمية عند الترقية أو النقل:** عندما يتطلب الأمر نقل الموظف من قسم إلى آخر أو من وظيفة إلى أخرى فإن التدريب هنا يصبح أمر بالغ الأهمية من أجل تأهيل الموظف بسرعة بالمعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للنجاح في وظيفته التي نقل إليها. أما الترقية فهي تتطلب تنمية لمعارف ومهارات وسلوكيات الفرد بفترة كافية أستعدادا لشغل الوظيفة الأعلى.
 - **التدريب والتنمية عند التهيئة للتقاعد:** هناك عدد نادر من المنظمات التي تهتم بمصير الموظف عند التقاعد، وذلك النوع الراقى من المنظمات يهتم بتدريب وتنمية الموظف الذي هو على مشارف التقاعد استعدادا لتلك المرحلة الجديدة من حياته، من خلال تأهيله ليكون مفيدا لمن حوله بطريقة تناسب شخصيته وقدراته، وأيضا تكسبه المرونة الذهنية لايجاد اهتمامات أخرى للاستمتاع بالحياة.
- أنواع التدريب والتنمية حسب نوع الوظيفة:** هنا يمكن تحديد الأنواع التالية من التدريب والتنمية:
- **التدريب المهني:** يكون هذا التدريب في المهن التي تكون يدوية أي فنية مهنية مثل: الكهرباء، النجارة، الميكانيك... الخ، وعادة يكون هذا التدريب من خلال (التلمذة الصناعية) حيث يتلقى المتدرب المعلومات والمهارات من خلال الحرفي تدريجيا.
 - **التدريب والتنمية التخصصية:** يشمل هذا التدريب اكساب الموظف المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية لأداء الوظائف التي تكون أعلى من الوظائف الفنية المهنية، أي أن هذا النوع من التدريب يكون للوظائف مثل: المحاسبة، المبيعات، هندسة الإنتاج... الخ، والمعارف والمهارات في هذه الوظائف لا تركز على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشكلات المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات فيها.
 - **التدريب والتنمية الإدارية:** يتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية)، أو الوسطى، أو العليا. وهي معارف تشمل مختلف العمليات الإدارية مثل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، اتخاذ القرارات، التوجيه، القيادة، التحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق، الاتصال... الخ.
- أنواع التدريب والتنمية حسب مكان التدريب:** هنا يمكن تحديد الأنواع التالية من التدريب والتنمية:
- **التدريب داخل المنظمة:** قد ترغب المنظمة في عقد برامجها التدريبية داخل المنظمة، سواء بمدربين من داخل المنظمة أو خارج المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج التدريبية أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم برامج التدريب ثم الإشراف على تنفيذها.
 - **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية أو أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

- ب- أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية: تتنوع الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تدريب وتنمية الموارد البشرية بناء على: نوعية المتدربين والمدرّب، موضوع التدريب، ظروفه، وأهدافه، وفيما يلي أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم:
- أسلوب المحاضرة: يلقي فيها المدرّب معلومات والجمهور يستمع إليه، ويمكن أن يستعين بسبورة أو شاشة أثناء المحاضرة، وعادة يكون عدد الجمهور كبير والتواصل يكون في اتجاه واحد أغلب الوقت أي من المدرّب إلى الجمهور، وتستهمل المحاضرة عادة لا يصل معلومات نظرية لعدد كبير من الأفراد في مدة قصيرة.
- أسلوب العرض الإيضاحي: يستخدم لتقديم طريقة أو مهارة معينة في ظروف حقيقية، بهدف تزويد المتدربين بمعارف أو مهارات معينة، ويمكن أن يؤدي المدرّب المهارة أمامهم بشكل مباشر أو باستخدام معينات بصرية (صور، فيديو... الخ).
- أسلوب المناقشة: هو أسلوب تدريب يجمع بين المدرّب وعدد محدود من المتدربين، يدير فيه المدرّب النقاش مع المتدربين بطريقة معينة لتحقيق أهداف محددة، ويوضح لهم المدرّب في البداية القواعد التي يجب الإلتزام بها أثناء النقاش، وهذا الأسلوب مهم في اكتساب المعارف وتغيير الاتجاهات.
- أسلوب المحاكاة: هو أسلوب تدريبي يقوم فيه المدرّب بتهيئة بيئة تدريبية للمتدربين تشبه البيئة الحقيقية لموضوع التدريب، ويستخدم هذا النوع من التدريب في المجالات التي تكون فيها مخاطرة الخطأ في التعلم عالية أو تكاليف مثل التدريب في مجال الطيران أو المجال العسكري أو الطبي أو المالي... الخ.
- أسلوب تمثيل الأدوار: في هذا الأسلوب من التدريب يقدم المدرّب عرض تمثيلي مرتجل عن موقف مرتبط بموضوع التدريب، بهدف إكساب المتدربين مجموعة من المهارات العملية، حيث يتم إشراك كل المتدربين في أدوار معينة بغية اكتساب مهارات معينة بشكل عملي، ويمكن أن يتم تصوير المحاكاة بالفيديو من أجل التعلم من الأخطاء ومن أجل مقارنة تطور الأداء.
- أسلوب دراسة الحالة: في هذا التدريب يتم دراسة توصيف مكتوب لخبرة سابقة في إحدى المنظمات أو لمشكلة صادفتها منظمة معينة، ودراسة تفاصيل تلك المشكلة وكيفية التعامل معها بهدف التدريب على تحليلها وتقييمها والاستفادة المستقبلية منها.
- أسلوب حل المشكلات: هو نوع من التدريب يستخدمه المدرّب لتنمية العمليات الفكرية العليا لدى المتدربين ودفعهم إلى دور نشط في الموقف التعليمي، وذلك من خلال عرض مشكلة حياتية واقعية لتكون نقطة انطلاق لنشاطات وحوارات موجهة نحو تشخيص المشكلة وتحليلها والبحث عن حلول مقترحة لها عن طريق مهارات ذهنية وعمليات بحثية ينميها المدرّب لدى متدريه.
- أسلوب التعلم التعاوني: في هذا النوع من التدريب يقسم المدرّب المتدربين إلى مجموعات صغيرة متفاوتة القدرات، حتى يتعلم أفراد المجموعة من بعضهم البعض، ويتحملوا مسؤولية مشتركة عن تعلمهم، بحيث يرتبط نجاح المدرّب بنجاح زملائه في المجموعة، مما يدفعهم إلى العمل التعاوني المشترك.
- أسلوب تحليل الحساسية: في هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات بين 8-12 يقومون تحت إشراف أخصائي نفسي بمصارحة بعضهم بأرائهم في سلوك كل منهم اتجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وإعطاء فرصة لتداعي

الأفكار، مع ضرورة أن يبقى دور المدرب محدوداً لأقصى حد حتى لا يقاطع، ويتم تسجيل ما يدور ويعاد الاستماع إليه ليتحقق الفرد من اتجاهاته نحو الآخرين واتجاهاتهم نحوه.

- أسلوب المباريات الإدارية: يتم بموجب هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر، وغالباً ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، يتراوح عدد كل مجموعة ما بين 5-7 متدربين، تمثل كل مجموعة جهة معينة، ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة ومعدة مسبقاً عن ظروف عمل تلك الجهة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. وتقسّم المباراة إلى عدة جولات، يقوم أفراد كل مجموعة على ضوء المعلومات المعطاة لها باتخاذ القرارات المناسبة، ومراجعة أعمالها وقراراتها السابقة وتعديل بعض القرارات في حالة إعطائها معلومات مفاجئة غير متوقعة، وتحسب نتيجة كل قرار بناءً على أسلوب محدد مسبقاً بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب والتنمية، ولا يعلم المتدربون عنه شيئاً، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذوها لتقوم كل منها على ضوء النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات.

ثانياً: مراحل التدريب وتنمية الموارد البشرية:

هناك من الباحثين من يميل إلى تقليص مراحل التدريب إلى ثلاث خطوات (تحديد الاحتياجات، تصميم التدريب، التنفيذ والتقييم)، ولكن نظراً للأهمية البالغة لمراحل التدريب والتنمية فسوف نفككها إلى مراحلها الأساسية وذلك كما يلي:

1- جمع وتحليل المعلومات: هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية:

- معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن الأفراد والعاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

2- تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين المستوى المعرفي أو المهاري المطلوب لأداء عمل معين وذلك المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل. ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى:

- تطوير أو تحديث معلومات.
- تنمية مهارات إدارية أو فنية.
- تطوير اتجاهات وسلوكيات.
- تعزيز نقاط قوة.

ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية أن يتم ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها. وهناك أساليب عديدة للكشف عن هذه الاحتياجات التدريبية والتي نذكر منها ما يلي:

- تحليل التنظيم: يجب أن يعتمد هذا التحليل على أسس موضوعية؛ حيث تتم دراسة العناصر التالية: دخل الفرد، المستوى التعليمي، المستوى التدريبي، مدة الخبرة، القدرات والمهارات، الدوافع والاتجاهات، معدلات الإنتاجية والغياب... الخ، فكل هذه العناصر تشكل إلى حد كبير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد، وبالتالي فإن محصلة الاحتياجات التدريبية على مستوى جميع أفراد قوة العمل بالمنظمة تعني الوصول إلى خطة متكاملة للتدريب.

- تحليل الوظائف: يفيد تحليل الوظائف في الحصول على معلومات وبيانات عن واجبات ومسؤوليات وشروط شغل الوظيفة، وكذلك عن المهارات والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعن معايير قياس كفاءة الأداء النمطي لشاغل كل وظيفة وغير ذلك من البيانات والمعلومات التي تؤثر في كفاءة أداء الوظيفة، ومن خلال ما سبق نستطيع رسم برنامج تدريبي متوازن يحدد ما يجب أن يتدرب عليه شاغل الوظيفة والمهارات التي يجب أن يكتسبها.

- تحليل المنافسة ودرجة حدتها: في مجالات مثل الجودة والسعر وخدمات ما قبل أو بعد البيع وفي السوق أو الأسواق المستهدفة.

- تخطيط الموارد البشرية: من حيث عدد الذين سيعينون أو ينقلون أو يتدربون أو يرقون، ومن ثم الاحتياجات التدريبية لكل تقسيم.

- الملاحظة الميدانية للعاملين: من حيث أسلوب الأداء والتعامل مع الرؤساء والزملاء أو العملاء.

- تحليل المؤشرات: مثل الغياب ومعدل دوران العمالة والتمارض وحوادث وإصابات العمل وأسبابها التي ترجع لقصور في الاتجاهات والقدرات من جانب العاملين أو رؤسائهم أو زملائهم.

- استقصاء آراء العاملين: بشأن آرائهم في احتياجاتهم التدريبية وكذلك استقصاء آراء الرؤساء بشأن معرفة نقاط الضعف لدى مرؤوسيتهم.

3- تصميم البرنامج التدريبي: يقصد بتصميم البرنامج التدريبي ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية، وتحديد الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، كما يتم تحديد المعينات التدريبية، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وأيضاً ميزانية التدريب. وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة وهي:

أ- تحديد الموضوعات التدريبية: يتم تحديد المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التدريبية في ضوء ما يلي:

- المعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة والمناخ المحيط.

- المهارات والظروف والأساليب الممكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة.

- أنماط السلوك الواجب الاتجاه إليها والالتزام بها في العمل، ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في الاعتبار بعض المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشكلات مثل الغياب، وإصابات العمل، ودوران العمل، ومعدلات جودة الإنتاج... الخ.

ب- تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات: يقصد بدرجة العمق، المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات، أما درجة الشمول فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع.

وتتوقف درجة العمق والشمول على عدة عوامل تتعلق أساسا بنوعية المتدربين وطبيعة احتياجاتهم التدريبية، وفيما يلي

أهم هذه العوامل:

- المستوى الوظيفي.

- المستوى العلمي.

- درجة التخصص.

- متطلبات الوظيفة الحالية.

وبصفة عامة فإن درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات تتزايد كلما كان المتدرب على مستوى وظيفي وتعليمي عالٍ، وكلما زادت درجة التخصص الوظيفي للمتدرب، والعكس صحيح.

ج- إعداد المادة التدريبية في صورتها النهائية: المقصود بالمادة التدريبية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معينا. لذلك فإن نجاح العمل التدريبي يتوقف على توفير المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والاستفادة منها.

د- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي: من العمليات الهامة في تصميم البرامج التدريبي هو تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرنامج، بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وهناك مجموعة من القواعد المتفق عليها عند تحديد التتابع المنطقي للموضوعات في البرامج التدريبية ومن أهمها:

- يجب أن يبدأ الموضوع من مدخل عام يهدف إلى عرض الفكرة أو الموضوع بشكل سريع لإثارة إهتمام المتدربين.

- يتم عرض الجوانب الأكثر تفصيلا للموضوع بترتيب منطقي.

- يجب أن تتوافق الأشكال المختلفة للمادة التدريبية المتعلقة بذات الموضوع من حيث زمن تقديمها في البرنامج.

- يجب عمل فواصل بين الموضوعات المختلفة بحيث يمكن للمتدرب الإنتهاء من موضوع معين والإبتداء في موضوع جديد.

ه- تحديد أساليب التدريب: لقد تطرقنا سابقا للأساليب التدريبية، حيث يقصد بالأسلوب التدريبي الطريق الذي يستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين بصورة توضح الأثر المطلوب، وتختلف الأساليب التدريبية طبقا لمجموعة من العوامل أهمها:

- نوعية المتدربين: تختلف الأساليب التدريبية التي تناسب أفراد الإدارة العليا عن الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة الوسطى؛ حيث تركز الأساليب التدريبية لأفراد الإدارة العليا على تعميق الإحساس بالمسؤولية عن حل المشكلات واتخاذ القرارات، وهنا يفضل أسلوب مناقشة الحالات أو المباريات الإدارية. أما في حالة أفراد الإدارة الوسطى فإن الأساليب التدريبية تحاول ترسيخ المفاهيم السليمة في أذهانهم وتعميق ما لديهم من معلومات، لذلك تكون المحاضرة هي الأسلوب الأنسب في تلك الحالات.

- موضوع التدريب: هناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية، أما إذا كان الموضوع متعلقاً بالأساليب والطرق فإن عرض الموضوع باستخدام مساعدات التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.
- فترة التدريب: تصلح المحاضرة في البرامج التدريبية القصيرة، بينما تكون مناقشة الحالات، وتمثيل الأدوار، والمباريات الإدارية أكثر تناسبا في حالة البرامج طويلة المدى.
- و- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية: يحتاج العمل التدريبي إلى بعض المعدات والمستلزمات التي تتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، بل هناك وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعده في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني.
- يدخل ضمن التجهيز أيضا تحديد مكان التدريب، فهل هو مكان العمل الفعلي، أم داخل المنظمة في قاعة مخصصة، أم خارج المنظمة.
- ز- إعداد المدربين: يمثل المدربون عنصرا هاما في العمل التدريبي، لذلك يجب أن يحظى بالعناية اللازمة في المخطط التدريبي، ويميل المدربون أن يكونوا ضمن أحد الفئات التالية: المدرب المحاضر، المدرب القائد، المدرب التطبيقي، المدرب النفسي، والمدرب هو جزء هام من العمل التدريبي ويجب أن تتوفر فيه خصائص ومقومات رئيسية أهمها:
 - المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يقوم بالتدريب عليها.
 - الخبرة العملية والتطبيقية.
 - القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين، من خلال الاستخدام السليم للغة ووسائل الإيضاح المناسبة.
 - تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين قدوة سليمة.
 - القدرة على التفاعل مع الجماعات والعمل الجماعي.
 - القدرة القيادية وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
 ويمكن أن نضيف لما سبق النقاط التالية أيضا:
- ح- تحديد الميزانية المالية للتدريب: البرنامج التدريبي هو مشروع متكامل له ميزانية تقديرية يتم إعدادها أثناء تصميم البرنامج التدريبي كي توافق الإدارة على تنفيذه وفقا لتلك الميزانية.
- ط- تحديد الأفراد المعنيين بحضور التدريب: أثناء تصميم البرنامج التدريبي مهم أن يكون تم تحديد الأفراد المعنيين بحضور التدريب بشكل واضح وتم التنسيق معهم لضمان حضورهم للتدريب بطريقة تضمن استمرار المهام التي هم في العادة يقومون بها في المنظمة.
- ي- تحديد التوقيت الزمني للتدريب: يعتبر تحديد الوقت المناسب للتدريب من الأمور المهمة في التصميم الناجح لبرنامج التدريب، لأنه مهم أن يكون وقت التدريب مدروس بعناية شديدة ليضمن حضور كل من لديهم احتياج تدريبي وفي نفس الوقت من جهة وأن لا يتأثر نشاط المنظمة بغيابهم.

4- تنفيذ البرنامج التدريبي: يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي:

- توقيت البرنامج من حيث موعد البدء وموعد الانتهاء، وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.
- تجهيز المطبوعات، من خلال استلامها وتوزيعها.
- الاتصال بالمتدربين.
- الاتصال بالمدرسين.

5- تقييم البرنامج التدريبي: إن تقييم البرنامج التدريبي يقصد به تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية، ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك تقاس بها كفاءة المدرسين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ويعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب. ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب بعد إنتهاء العمل التدريبي.
- تعدد وسائل تقييم التدريب لتشمل مايلي:
- نموذج تقرير مسؤول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي.
- نموذج استطلاع رأي المتدرب.
- إستطلاع آراء رؤساء الموظفين الذين تدربوا.
- تقارير تقييم المتدربين.
- اختبارات المتدربين خلال أو بعد البرنامج التدريبي.
- الملاحظة الميدانية بالعمل لمن أتموا برنامج التدريب.
- تنقسم أساليب تقييم عائد التدريب إلى:
- أساليب كمية مباشرة لتقييم عائد التدريب: من أمثلتها ما يلي:
- قياس الوفورات في تكلفة مستلزمات الإنتاج.
- قياس مدى خفض عدد وتكلفة إصابات وحوادث العمل.
- معدل دوران العمل.
- معدل الغياب.

- أساليب غير كمية أو غير مباشرة لتقييم عائد التدريب: من أمثلتها ما يلي:

- استقصاء الرؤساء المباشرين.
- ملاحظة أداء المتدرب بعد التدريب.
- تكليف المتدربين ببحوث، ثم يتم تقييمها.
- استقصاء المتدربين.
- ملاحظة مدى التغير في حجم وطبيعة شكاوى المتعاملين مع المنظمة.

ثالثا: المبادئ، المعوقات، ومقومات التدريب والتنمية:

1- مبادئ التدريب والتنمية الفعالة: هناك مبادئ رئيسية إذا التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال

من التدريب والتنمية، وهذه المبادئ هي:

- التدريب والتنمية هو عملية إستراتيجية.
- التدريب والتنمية هو استثمار بشري.
- التدريب والتنمية هو نشاط مستمر.
- التدريب والتنمية هو نظام متكامل.
- التدريب والتنمية هو نشاط متجدد.
- التدريب والتنمية هو عملية إدارية وفنية.

2- معوقات التدريب والتنمية: تتمثل المعوقات التي تواجه العملية التدريبية في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- معوقات في مرحلة جمع وتحليل المعلومات، تحديد الاحتياجات التدريبية: ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- مشكلة عدم تحديد الاحتياجات في الوقت المناسب وعدم الوعي بمفهوم الاحتياجات.
- عدم التركيز على كل أنواع الاحتياجات التدريبية واقتصار التدريب على احتياج مواجهة المشكلات فقط.
- أن تكون الدورة التدريبية لا علاقة لها باحتياجات العمل، ويكون الهدف الأساسي هو استهلاك ميزانية التدريب.
- أن يكون اختيار المتدربين بناء على أهواء المدير وليس بناء على حاجة فعلية، بحيث يصبح حضور التدريب هو فرصة للمجاملة والمحاباة من المدير للمقررين منه وليس للموظفين الذين يحتاجون التدريب فعليا.
- معوقات في مرحلة تصميم وتنفيذ العملية التدريبية: ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:
- أن تكون الدورة التدريبية نظرية جدا، والمدرّب ليس لديه الخبرة العملية ويفشل في تنمية المهارات العملية للمشاركين.
- مشكلة عدم رغبة المتدربين في التعلم والتغير، مهم التأكد من أن المرشحين لحضور التدريب هم من النوع الذي لديه القابلية للتدريب والتطور، لأن هناك من الأفراد من ليس لديه لا الرغبة ولا القناعة في جدوى التدريب.
- أن تكون المادة التدريبية غير مناسبة للمتدربين وبعيدة عن واقعهم العملي ولا تشتمل على المعارف المناسبة ولا الأدوات الضرورية لاكسابهم المهارات المطلوبة أو تغيير سلوكياتهم وتوجهاتهم في الاتجاه المطلوب.
- ضعف المدرّب في توصيل المهارات الأساسية خلال الدورة لأسباب مثل ضعف الاتصال، قلة الخبرة، ... الخ.

- **معوقات في مرحلة تقييم العملية التدريبية:** ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- غياب التقييم العلمي والجاد بعد انتهاء العملية التدريبية، أو أن يكون التقييم شكلي فقط بعيد عن الموضوعية.
- عدم توفر التجهيزات المادية لانجاح العملية التدريبية، مثل عدم مناسبة المكان، أو مشكلة في المادة العلمية... الخ.
- عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى للتدريب، بحيث تكون كل جهود التدريب تصب في صالح إنجاح الخطة.
- ضعف إيمان الإدارة بالدورة الإستراتيجي للتدريب، أو وجود ثقافة سلبية لدى العاملين اتجاه التدريب والتنمية.

3- مقومات نجاح التدريب والتنمية: يتطلب نجاح برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية مراعاة المقومات التالية:

- توفر الرغبة في التغيير لدى المشتركين في التدريب والتنمية.
- أن يكون هدف من التدريب والتنمية مناسباً لاحتياجاتهم.
- تشجيع المتدربين على التحليل للوصول لحلول للمشكلات.
- أن يشجع التدريب المشاركين على إبداء الرأي بصراحة.
- وضع سياسات وقواعد جادة وواضحة للعملية التدريبية.
- توفير كل الإمكانيات البشرية والفنية والمادية لانجاح العملية التدريبية.
- تحديد طرق فعالة في تقييم التدريب وفي قياس العائد على التدريب.

رابعا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتدريب الموارد البشرية؟ ما الفرق بينه وبين المصطلحات التالية: التنمية، التعليم، التأهيل، التكوين، التطوير؟
- أشرح أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، بالنسبة للعاملين، وبالنسبة للمجتمع ككل؟
- تدريب وتنمية الموارد البشرية لديه أهداف أساسية يصب فيها، أذكرها مع الشرح؟
- يمكن النظر لأنواع التدريب والتنمية حسب مرحلة التوظيف أو حسب نوع الوظيفة أو حسب مكان التدريب... الخ اشرح ذلك؟
- هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في عملية التدريب، أذكرها، اشرح أسلوب تحليل الحساسية، المباراة الإدارية؟
- ما هي المراحل التي تمر بها عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية مع الشرح؟
- ما هي أهم الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية؟ ما هي الأساليب المختلفة لتحديد هذه الاحتياجات؟
- ما هي أهم الإجراءات التي يجب أن يتم أخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم البرامج التدريبية؟
- المدرب هو أحد العناصر المهمة في العملية التدريبية، ما هي الفئات المختلفة التي يمكن تصنيف المدربين على أساسها؟
- ما هي مراحل تقييم عملية التدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- أذكر بعض وسائل تقييم عملية التدريب؟ وأذكر أساليب تقييم العائد على التدريب؟
- التدريب الفعال له مبادئ أساسية أذكرها مع الشرح؟
- تكلم عن مختلف أنواع المعوقات التي قد تواجه عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية؟
- التدريب والتنمية الناجحة للموارد البشرية له مقومات نجاح أساسية، أذكرها مع الشرح؟