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، التحديات 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، التحديات، ومقومات نجاح التدريب وتنمية الموارد البشرية.

أولا: 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. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (تدريب وتنمية الموارد البشرية) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الإختلاف بين المصطلحات السابقة:

– هو عملية متكاملة متسلسلة تتكون من عدة مراحل، تبدأ من مسح الاحتياجات التدريبية الحقيقية للموارد البشرية، وتنتهي بتقييم العملية التدريبية من ناحية إحداث التغيير المطلوب في سلوكيات وتصرفات الموارد، بما في ذلك توجيه أدائهم أو إحداث التغيير المطلوب في كيفية استخدام الأساليب المتاحة والمتوقعة، مما يساعد على رفع مستويات ومعدلات الإنتاجية.

– هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بَنَّاء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

– هو عملية تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة.

– هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

– يعتبر التدريب والتنمية من الدعائم الأساسية في عملية التنمية الإدارية لدى المنظمات، ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب والتنمية على مصلحة المنظمات، بل تشمل أيضا مصلحة الأفراد؛ فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل أفضل، أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية لها.

– هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية بما يعود بالنفع على المنظمة ومواردها البشرية.

– هو ذلك النشاط المنظم المبني على أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها.

– هو تلك الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها 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 مستقبلا 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 مصلطح (التدريب) فقط أحيانا ولكننا نقصد (التدريب والتنمية) معا.

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: فالتدريب سواء للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، عدم الرضا عن العمل، الحوادث، انخفاض الروح المعنوية.
- معالجة القصور والخلل في الأداء: يعمل التدريب على معالجة القصور الكلي أو في المخرجات النهائية للمنظمة.
- يقلل معدل دوران العمل: يقلل التدريب ظاهرة ترك الموظفين للعمل في المنظمة، عن طريق التدريب وإحساسه بأهميته وأهمية أعماله في المنظمة.
- يحسن التدريب سمعة المنظمة: حيث يعطي انطباع للمنافسين والمستهلكين أنها تهتم بجودة أداء العاملين فيها.
- إشاعة ثقافة الحوار والتفاهم والمصارحة بين العاملين: من الممكن التدريب على الحوار الفعال والتفاهم والمصارحة ...الخ مما يحسن المناخ الوظيفي ويرفع الأداء التنظيمي.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة: يمكن التدريب من حسن التعامل مع المعدات والأجهزة، وتقليل العطل والإتلاف.

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إذ أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- بناء الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد العاملين: يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة: حيث أن التدريب يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي إنتشار واستعمال الآلات الحديثة المعقدة.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين في المنظمة: يكسب التدريب المنظمة صفة الاستقرار والصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المنظمة وزبائنها، أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المنظمة التي بفضل التدريب تقدم لهم خدمات في المستوى المطلوب والمرضي.
- مواجهة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية: يعبر التدريب بوابة أساسية للتأقلم مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة.
- تزويد المنظمة بجيل ثاني من القيادات الإدارية: يساعد التدريب من إعداد الجيل الجديد من القيادات الإدارية استعدادا لخلافة الجيل السابق.
- رفع القدرة التنافسية للمنظمة: من خلال رفع القدرة الإنتاجية للعاملين وتخفيض التكاليف.
- يضمن التدريب عملية التوائم الدائم بين كفاءة العاملين ومتطلبات الوظيفة: لأن متطلبات الوظائف قد تتطور مع مرور الزمن لذلك فالتدريب هو السبيل لتطوير كفاءة العاملين على الوفاء بكل متطلبات الوظيفة.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة: في حالة ظهور فائض في الموارد البشرية في بعض الأقسام داخل المنظمة فيمكن من خلال التدريب إعادة تأهيل تلك الموارد البشرية لاستثمارها في أقسام أخرى داخل المنظمة.

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

- رفع معنويات العاملين: حيث يشعر الفرد بأن المنظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره.
- تخفيض نسب الحوادث وإصابات العمل في المنظمة: نتيجة تدريبهم بالشكل الصحيح والآمن.
- توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية: وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية للعاملين.
- تقليل الأخطاء والانحرافات في أداء الأفراد: وهذا ينتج عنه تقليل احتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
- تحسين فهم أهداف المنظمة وتوضيح أدوارهم: وهذا يساعد الأفراد على التقدم في مسارهم داخل المنظمة.
- تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة: ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
- تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية: حيث يعد التدريب رافدا أساسيا لتزويد العالمين والمنظمة بالمعارف والمهارات الحديثة.
- زيادة الفهم للقوانين والنظم ولوائح المنظمة للعمل والعلاقات: التدريب يعطي فرصة كبيرة للعاملين للإطلاع على القوانين واللوائح واستيعابها وتطبيقها عمليا.

- إثراء الخبرات والتجارب للعاملين: يعطي التدريب فرصة لتبادل الخبرات والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
- التدريب يقلل الحاجة إلى الإشراف: أي أن العامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز عمله دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر لهم الوقت للقيام بنشاطات أخرى في خدمة أو لصالح المنظمة.
- تحسين قدرات العاملين على اتخاذ القرارات لحل مشاكل العمل: فالتدريب يحسن مهارة اتخاذ القرار بناء على الطرق المثبتة علميا.
- تزويد العامل الجديد بالمعرفة والمهارة الضرورية لأداء مهام وظيفته: فالتدريب جاء بالأساس لتحقيق هذا الهدف.
- التدريب قد يكون فرصة للكشف عن الأفراد ذوي المهارات والقدرات الخاصة: لأن الأفراد مختلفون في سرعة تعلمهم للمعارف والمهارات الجديدة، لذلك التدريب قد يكشف عن الكفاءات منهم.
- التدريب يمكن الأفراد من التغلب على نقاط ضعفهم وتقوية نقاط القوة لديهم: فالتدريب يكشف نقاط الضعف ويساعد في تجاوزها ويدعم نقاط القوة.

– 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: يحدث عند قيام المنظمة بتدريبهم للقيام بوظائف مختلف نتيجة النقل أو الترقية.
- تزويد الموارد البشرية الجديدة بالمعرفة والمهارة لأداء وظائفهم: فمن المهم تمكينهم من أداء الوظائف المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
- تقليل معدل دوران العمل ومعدلات الحوادث: حيث يعمل التدريب على رفع مستوى الرضا لدى الأفراد من خلال شعورهم بقيمة استثمار المنظمة في تدريبهم فتنخفض معدلات دوران العمل، وأيضا التدريب يقلل الحوادث.

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

- تقسيم وتنظيم العمل وفقا لقدرات ومهارات الموظفين: يمكن التدريب من اكتشاف نقاط القوة والضعف لدى الأفراد وبالتالي حسن تقسيم وتنظيم العمل بناء على ذلك.
- التدريب يؤدي إلى تقليل الحاجة للإشراف: حيث يساهم التدريب في تعظيم معرفة ومهارة الفرد، وهذا يؤدي إلى توفير الرقابة الذاتية عنده مما يقلل الحاجة إلى الإشراف.
- رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية للأفراد: سواء من النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية وغيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل وطبيعته.

- رفع الكفاءة في أداء وظائفهم الحالية: التدريب يمكنهم من المهارات اللازمة لوظائفهم بأقل جهد وبأعلى كفاءة.

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

- تنمية قدرات الابتكار لدى الأفراد: بغرض تبني أفكار جديدة وتنفيذها، لدفع عجلة الإنتاج في المنظمة.
- التطوير الدائم للموارد البشرية لتحقيق أقصى استفادة: إنطلاقا من مبدأ أن قدرات المورد البشري على التطور المستمر هي عالية، فالمنظمات تهدف لتدريبه بشكل مستمر للوصول كل مرة إلى مخرجات أفضل منه.
- إعداد الأفراد للوظائف المستقبلية: يكون ذلك من خلال اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة استعدادا للمستقبل.
- التدريب على الأساليب المتطورة في العمل قبل اعتمادها: ويهدف التدريب في هذه الحالة إلى تمكين الأفراد من ممارسة الأسلوب الجديد في العمل قبل اعتماده.

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 (تجديد 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 الراقي 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 والمدرب، موضوع التدريب، ظروفه، وأهدافه، وفيما يلي أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم:

– **أسلوب المحاضرة:** يلقي فيها المدرب 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 المدرب إلى الجمهور، وتستعمل المحاضرة عادة لايصال 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 المدرب المهارة أمامهم بشكل مباشر أو باستخدام معينات بصرية (صور، فيديو ...الخ).

– **أسلوب المناقشة:** هو أسلوب تدريب يجمع بين المدرب وعدد محدود من المتدربين، يدير فيه المدرب النقاش مع المتدربين بطريقة معينة لتحقيق أهداف محددة، ويوضح لهم المدرب في البداية القواعد التي يجب الإلتزام بها أثناء النقاش، وهذا الأسلوب مهم في اكساب المعارف وتغيير الاتجاهات.

– **أسلوب المحاكاة:** هو أسلوب تدريبي يقوم فيه المدرب 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 المدرب 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 أحدى 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 المدرب 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 المدرب لدى متدربيه.

– **أسلوب التعلم التعاوني:** في هذا النوع من التدريب يقسم المدرب المتدربين إلى مجموعات صغيرة متفاوتة القدرات، حتى يتعلم أفراد المجموعة من بعضهم البعض، ويتحملوا مسؤولية مشتركة عن تعلمهم، بحيث يرتبط نجاح المتدرب 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 بآرائهم في سلوك كل منهم اتجاه الآخر مع مراعاة الصراحة الكاملة وإعطاء فرصة لتداعي الأفكار، مع ضرورة أن يبقى دور المدرب محدودا 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، وغالبا 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 مسبقا عن ظروف عمل تلك الجهة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات والأعمال بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافا وسياسات تسترشد بها في اتخاذ القرارات. وتقسم 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 بناء على أسلوب محدد مسبقا بمعرفة الهيئة المشرفة على التدريب والتنمية، ولا يعلم المتدربون عنه شيئا، وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذوها لتقوم كل منها على ضوء النتائج بإعادة دراسة الموقف واتخاذ قرارات جديدة، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات.

ثانيا: مراحل التدريب وتنمية الموارد البشرية:

هناك من الباحثين من يميل إلى تقليص مراحل التدريب إلى ثلاث خطوات (تحديد الاحتياجات، تصميم التدريب، التنفيذ والتقييم)، ولكن نظرا 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 تطور النشاط.
- 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 وتجاوز نقاط الضعف.

ويجب عند تحديد الاحتياجات التدريبية أن يتم ترتيبها من حيث أهميتها وأولوياتها. وهناك أساليب عديد 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 ينتدبون 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 أراء العاملين: بشأن آرائهم في احتياجاتهم التدريبية وكذلك استقصاء آراء الرؤساء بشأن معرفة نقاط الضعف لدى مرؤوسيهم.

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 وأيضا 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 مايلي:

– 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 والإستفادة 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.

هـ– 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 متعلقا 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 تتوافر 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 المخطِط 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 وفقا لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.

– تجهيز المطبوعات، من خلال استلامها وتوزيعها.

– الاتصال بالمتدربين.

– الاتصال بالمدربين.

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 التغير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم،

وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. ويعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطا رئيسيا وهاما لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضمانا 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.

تتعدد وسائل تقييم التدريب لنشمل مايلي:

- نموذج تقرير مسؤول التدريب أو مشرف البرنامج التدريبي.
- نموذج استطلاع رأي المتدرب.
- إستطلاع أراء 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، التحديات، 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: ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

- التدريب والتنمية هو إستثمار بشري: يرى التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي وحقل إستثماري خصب؛ فما ينفق فيه هو ليس تكلفة وإنما هو إنفاق استثماري له عائد شأنه شأن أي إستثمار آخر في الآلات أو في برامج التسويق ...الخ، وبالتالي يجب إعتباره بندا إستثماريا في الموازنة التخطيطية أو الإستثمارية في المنظمة الحديثة.

- التدريب والتنمية هو نشاط مستمر: إن التدريب يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف الإدارة التنفيذية ومرورا بوظائف الإدارة الوسطى وإنتهاء بشاغلي وظائف الإدارة العليا، كذلك فهو نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوزه الفرد بسرعة، بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

- التدريب والتنمية هو نظام متكامل: يركز هذا المبدأ على تأكيد صفة التكامل والترابط في العمل التدريبي، حيث ينظر إلى التدريب كنظام متكامل من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينهما علاقة تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

- التدريب والتنمية هو نشاط متجدد: يشير هذا المبدأ إلى حقيقة أساسية وهي أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذا مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وكذلك الرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات المنظمات وتتعدل أهدافها وإستراتيجياتها.

- التدريب والتنمية هو عملية إدارية وفنية: التدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر له مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف وتناسقها، وضوح السياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية. فالتدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها، وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية، وفي إختيار أساليب المساعِدات التدريبية، بالإضافة إلى تقييم ومتابعة فعالية التدريب.

2- تحديات التدريب والتنمية: تتمثل التحديات التي تواجه العملية التدريبية في ثلاثة محاور رئيسية وهي:

- تحديات 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 للمقربين منه وليس للموظفين الذين يحتاجون التدريب فعليا.

– تحديات في مرحلة تصميم وتنفيذ العملية التدريبية: ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

- أن تكون الدورة التدريبية نظرية جدا، والمدرب 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 المدرب في توصيل المهارات الأساسية خلال الدورة لأسباب مثل ضعف الاتصال، قلة الخبرة، ...الخ.

– تحديات 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 بالدور 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:** بمعنى أن يكون لديهم إعتقاد أن الطريقة المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، أي يجب أن يشعر الأفراد بالحاجة إلى التدريب، ولعل هذا هو السبب الذي يمكن أن يفسر إقبال الأشخاص الذين تمت ترقيتهم حديثا على برامج التدريب بعكس الأشخاص الذين مضت عليهم فترة طويلة في أعمالهم الحالية، إذ كثيرا ما يعتقد الأخيرون أن لديهم معرفة كاملة عن نواحي العمل بناء على خبرتهم الطويلة بعكس الأشخاص الذين رُقُّوا حديثا، حيث يشعرون بحاتهم إلى المعاونة لتفهم متطلبات وظائفهم الجديدة.

– **أن يكون الهدف من التدريب والتنمية مناسبا لاحتياجاتهم:** ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع برنامج التدريب أو استقصاء آرائهم مقدما قبل البدء في البرنامج.

– **تشجيع المتدربين على التحليل للوصول لحلول للمشكلات:** إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكنوا مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها في الحياة العملية.

– **أن يشجع التدريب المشاركين على إبداء الرأي بصراحة:** وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة وهي أن أية مشكلة يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.

– **أن يكون برنامج التدريب مرنا:** بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد، حيث يشعرون في العمل بموجبها بالأمن، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقى مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أي تغيير أو تعديل متقرح عن اقتناع بجديته أو فائدته.

– **وضع سياسات وقواعد جادة وواضحة للعملية التدريبية:** لأي التدريب لديه تكلفة عالية مادية على المنظمة لذلك مهم الوضوح في ضبط القواعد التي تضمن جديته لتحقيق النتاج بما يبرر تكلفته.

– **توفير كل الإمكانيات البشرية والفنية والمادية لانجاح العملية التدريبية:** لأن أي نقص في الإمكانيات قد يكون سبب مباشر في تكلفة التدريب بدون عائد.

– **تحديد طرق فعالة في تقييم التدريب وفي قياس العائد على التدريب:** لأن التقييم الفعال هو بداية التدريب الموالي الفعال وضمان تحسن العائد من 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، إشرح 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 التحديات التي قد تواجه عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية؟

– التدريب والتنمية الناجحة للمواد البشرية له مقومات نجاح أساسية، أذكرها مع الشرح؟