تكمن القيمة الحقيقية للمؤسسة في قيمة مواردها البشرية في قيمة مواردها البشرية، وكفاءاتها الفردية والجماعية كرأس مال فكري، وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيها وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، وبالتالي تحسين قدراتها. إذ يعد التدريب الفعال للموارد البشرية محددا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة اليوم فلقد أخذ موضوع التدريب يحتل موقعا على سلم أولويات المؤسسات، وتهدف المؤسسات من وراء تدريب الموارد البشرية إلي تزويديه بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال وتغيير اتجاهاتهم بشكل إيجابي واكتسابهم المرونة اللازمة. فالتدريب بمعناه الواسع يعد نشاطا تنمويا يهدف إلى التحسين والتغيير والتطوير على مستوى الأفراد والمنظمات والمجتمعات لكن ذلك لا يتحقق إلا عندما يتم التعامل مع التدريب كعملية مخططة وهادفة تبدأ بتوعية المعنيين وتحسيسهم بضروريتهم وأهميتهم في المؤسسة مما يخلق تحفيزا لهم.المبحث الأول: عموميات حول التدريب 1_ مفهوم التدريب:إن التدريب هو عملية تعديل إيجابي للمهارات الفنية والإدارية والسلوكية حيث تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته.ولقد أعتبر التدريب منذ مدة طويلة كالتزام وتكلفة، أما اليوم أصبح يعتبر كحق للموظف وأداة إستراتيجية لأرباب العمل، وبالتالي فقد انتقل التدريب تدريجيا من منطق استثمار. كما أصبح وسيلة لتطوير أو توفير فرص عمل أفضل للمورد البشري. أما بالنسبة للمنظمة فهي تعتمد على التدريب كوسيلة لتكييف مهارات مواردها البشرية مع احتياجاتهم الحالية المستقبلية، وبالتالي فإن التدريب هو "استثمار مشترك" يستفيد منه الموظف والمنظمة معا .2_ التعريف بالتدريب من ناحية الاصطلاح:إن للتدريب أهمية كبيرة في إعداد الكوادر البشرية، ولقد تعددت التعاريف حول مفاهيم التدريب إلا أنها متشابهة ومتباينة تنصب في قلب واحد و تتفق مع ركائز التدريب حيث تباينت في تعريفه من باحث إلى أخر و عليه يمكن تعريف التدريب: "على أنه نشاط مخطط يهدف الى الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل.كذلك عرف التدريب: "بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية" . وعرف: "على أنه الجهد المنظم و المخطط له للتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتطوير معارف وخيارات واتجاهات المدربين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم" 1. ومن حيث تعددت تعاريف التدريب في إطار يدوي لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل للتدريب فبعضهم ينظر إليه على أنه عملية، وبعضهم على أنه نشاط أو جهد لتنمية معلومات المدرب والمهارات و الاتجاهات ومن ذلك فإن التدريب: "هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد اتجاهات تدريبية". وفي ذلك يقول فريديرك تايلور: "أنه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معا كأصدقاء في محاولة للتنمية كلا مستخدم لدينا لتحقيق الإفادة القصوى من قدراته وتدريبه لتمكينه من القيام بأعمال أكثر أهمية وربحية من تلك التي كان يؤديها في السابق. ومن ذلك يمكننا تحديد المرتكزات الأساسية للتدريب كالتالي2: _ يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العمل. _ يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المنظمة. _ يعتبر عملية مستمرة طالما بقاء الفرد يعمل في المنظمة. مفهوم التدريب: "هو جهد مخطط بهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم وأرائهم باستخدام طرق تدريبية وإرشادية مختلفة لتهيئتهم لأداء الأعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول"1. _ التكوين: "هو كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من فهم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة". _ التطوير: "هو جهد ونشاط مخطط طويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر تقدره المؤسسة في تطوير رؤياها وزيادة جودة أداءها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها". _ التعليم: "هو الإصلاح الواسع الذي يشمل الإطار العام للموضوع، _ التنمية: "هي عملية التحسن وإنماء قدرات الناس ووجهات نظرهم وصفاتهم الشخصية".المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريبأولا: أهمية التدريب1_ أهمية التدريب للمنظمة: تتمثل أهمية التدريب للمنظمة بإزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء، سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع، حيث تحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة: أ) زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم.ب) يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.ج) يساهم التدريب في خلق الاتجاهات لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.ه) يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.2_ أهمية التدريب بالنسبة للفرد: وتظهر أهمية التدريب للفرد العامل في المنظمة من خلال تزويده بالكفاءات المطلوبة، كما ينعكس التدريب بالنتائج الإيجابية بالنسبة للفرد العامل، حيث يخلق التدريب فوائد للعاملين من أهمها: ويخلق فرصا للنمو والتطوير لدى العاملين.د) مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.ه)يساهم في تنمية القدرات الذاتية

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

للإدارة والرفاهية لدى العاملين والاستجابة للمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية. يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، لتزايد حدة المنافسة في الأسواق وتعدد الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، من منافسة في الجودة، التكلفة، الوقت، إلى أن المؤسسات أصبحت تتنافس بما لديها من رأس البشري، وهذا الأخير يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، خاصة مع ظهور حاجة الوظائف الجديدة، وهو ما يستدعي تدريبا متقدما لشاغليها، كاختصاص التسويق العالمي، ومحلل تكاليف الجودة ومستشار إعادة الهندسة وغير ذلك، فالتدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين أداة العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة و استعداد وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه.ثانيا: أهداف التدريب إن أي برنامج تدريبي، مهما كان نوعه يتطلب وضع مجموعة من الأهداف الواضحة والمسطرة، لتكون بمثابة الطريق الذي يؤدي إلى تحقيقها، وهي في نهاية المطاف وسيلة لتقييم مدى نجاح أو فشل هذا البرنامج، من خلال الوصول أو عدم الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف، ومن هنا يمكن تلخيص أهداف العملية التدريبية في النقاط التالية: _ تنمية قدرات العاملين للقيام بالوظائف المستقبلية. _ زيادة كفاءة العمال وإمكانية ترقيتهم. _ جعل المتدربين قادرين على استيعاب متطلبات وظيفة معينة، وكذا استيعاب المتطلبات المتعلقة بالمؤسسة بمعنى "مساعدة الموظفين والمستخدمين على أن يألفوا المتطلبات بوظيفة معينة، والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة" . _ رفع الروح المعنوية للعاملين، وذلك بتلبية الاحتياجات الإنسانية، كتحقيق الذات، الإحساس بالثقة، فضلا عن توفير عنصر الاطمئنان والأمان، وهذا ما ينعكس بصفة ايجابية على الأفراد. _ المساعدة على حل المشاكل بحيث أن البرامج التدريبية تهدف إلى خلق أشخاص قادرين على التصدي للمشكلات الطارئة والمتوقعة، بتطبيق أساليب عملية متطورة للعلاج. _ زيادة الإنتاج بأقل تكلفة.المطلب الثالث: مكونات التدريب1_ مبادئ العملية التدريبية: لقد أمكن نتيجة زيادة الخبرة في التدريب وإعداد البرامج التدريبية، مما مكن من وضع وصياغة عدد من المبادئ الأساسية والعامة هي عبارة عن قواعد عامة ثم وضعها وتطبيقها وقد لاقت قبولا واسعا في المؤسسات المختلفة وفيما يأتي بإنجاز هذه المبادئ:أ) الفروق الفردية: أي لابد من القائمين بالتدريبي أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع بكثير من الأخرين كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيريهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التدريب إذ1 توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليميهم خبرتهم ومولهم الشخصية ولذلك فإن كل هذه الأمور لابد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التدريبية.ب) علاقة التدريب بتحليل الوظائف:إن تحليل الوظائف وتوصيفها يجب أن يشير إلى المعرفة والخبرة التي تم الحصول عليها من كل وظيفة ولذلك فإن التدريب يجب أن يوجه إلى تلك الاحتياجات التي تم تحديدها في عملية وصف الوظائف، كما أن وصف الوظائف وشروط الترقية يمكن أيضا أن يركز الانتباه على تلك المعرفة الإضافية والخبرة اللازمتين لحصول الموظف على الترقية، والتي يمكن للبرامج التدريبية تزويد المدربين بها وعلى ذلك يمكن أن يحدد نواحي الضعف وعدم الكفاءة لدى العاملين وبالتالي تحديد الحاجات التدريبية.ج) الدافعية:إن البرامج التدريبية يمكن أن تساعد العاملين في التعلم كما يمكن أن تساعدهم في تطوير أنفسهم ويجب إعطاء عناية خاصة لدفع وتحفيز العاملين في جميع البرامج التدريبية، ولكن يجب ألا ننسى أن دفع العاملين الناضجين للتعلم واكتساب خبرة جديدة يمكن أن تكون عملية أكثر تعقيدا من دفع وحفز تلاميذ المدارس، وبالنسبة لبعض العاملين فإن الرغبة في الحصول على وظائف ذات أجور أو رواتب أفضل يعتبر حافز كافيا لبذل الجهد للدراسة والتعلم.د) المتدرب: 1لقد اهتمت الكثير من المنظمات بحافز التدريب فعملت مثلا على ربط ترقية بالتدريب وخصصت مكافآت مالية للمتفوقين حيث أن نجاح التدريب يعتمد إلى حد كبير على وجود متدرب مقتنع بأهمية التدريب، وبحاجته إليه، وبوجود متدربين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفة.ه) المدرب: يختلف دور المدرب في عملية التدريب عن دور المعلم في عملية التعليم، فالمدرب يقوم بدور المرشد والموجه والناقد والملاحظ ولذلك فإنه من المهم اختيار المدرب المناسب الذي يجمع بين المؤهل العلمي والخبرة العلمية التي تجعله قادرا على القدرة على استخدام الوسائل وأساليب التدريب المتنوعة بما يتفق مع مستوى المتدربين وطبيعة التدريب وأهدافه ولمساعدة مدير التدريب في اختيار المدرب المناسب يرى البعض الأخذ بالمعايير التالية: ● أن تتوفر لديه الرغبة في التدريب.● أن تكون لديه القدرة على التفاعل مع أنماط مختلفة من الناس تحت ظروف مختلفة.● حوافز المدرب، بمعنى هل المدرب يبحث من وظيفته كمدرب عن الاحتياجات الأساسية مثل: المال والأمن، أم الحاجات الأعلى كالمركز والتقدير وتحقيق الذات،● العلاقات الاجتماعية وعدم الانعزال عن المتدربين وهذا يساعد المدرب على أداء دوره في قاعد التدريب وفي كسر البرود بين المتدربين وبينهم وبين المدرب.و) المادة العلمية: على الرغم من اختلاف التدريب عن التعليم في أهدافه وأساليبه، إلا أن هذا الاختلاف لا يعني عدم وجود قراءة وكتب ومراجع أي أسس نظرية يستند عليها المتدرب في عملية

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

التطبيق إلا أن الفرق هو أن المادة العلمية بالنسبة للتدريب تكون عادة مختصرة لا يقوم المدرب بشرحها وتفصيلها كما يفعل المعلم، كما أن المادة العلمية تحتوي على تطبيقات وتمارين وحالات دراسية يتم استخدامها في قاعة التدريب وبعضها يؤديه المتدرب لوحده، وبعضها يؤدى بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين إلى مجموعات، ويفضل بالنسبة للمادة العلمية أن يسند إعدادها للمدرب الذي سيتولى تنفيذ البرنامج التدريبي، وأن تقيم من قبل مختصين قبل التدريب، وتقيم من قبل متدربين بعد التدريب.ر) بيئة التدريب:تشمل بيئة التدريب مكان التدريب، قاعات التدريب وما يتوفر فيها من وسائل سمعية وبصرية وجميع الظروف الصحية للعمل مثل: تهوية، وجهاز عرض شرائح وأية مواد أخرى تساعد على إجراء تطبيقات عملية داخل قاعة التدريب.م) أساليب التدريب:والأسلوب غير الوسيلة، فالأول هو طريقة المدرب في تنفيذ برنامج تدريبي، وطرق التدريب كثيرة ومتنوعة وعلى المدرب أن يختار منها ما يتناسب مع طبيعة التدريب ونوعية ومستوى المتدربين من الناحيتين العلمية والعملية.إن طريقة أو أسلوب التدريب هي بمثابة الطريق الموصل إلى هدف التدريب، والمدرب يختار أفضل وأسرع الطرق، ومن هذه الطرق ما يلي: المحاضرة، الحالات العملية، تمثيل الأدوار، التعليم المبرمج، وجماعات العمل.وبناءا على ما سبق، نستنتج أن التدريب أمر حيوي يحتاجه جميع الأفراد، خصوصا من يريد زيادة مرتبه أو دخله أو يريد مكانة مهنية أو اجتماعية فتجد أن الشخص المدرب يعمل بسرعة أكبر وبأخطار أقل، والنتيجة أنه كلما كان التدريب فعالا، فكلما الأداء جيدا.المبحث الثاني: العبارات العامة للتدريب المطلب الأول: مسؤوليات التدريب1_ إدارة الموارد البشرية: تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة بشكل كامل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية السائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فان هذه الإدارة تتابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم والتأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد انجازها والجداول الزمنية المعدة مسبقا للتنفيذ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون مسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية للإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.2_ مدراء الوحدات الإدارية: يعتبر مدراء الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة مسؤولة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها وانجازه باستمرار.3_ المشرفون: يكون المشرف مسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فإنه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناطة به شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشراف ويكون عادة مسؤولا عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء التدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية الإجراءات الكفيلة بتحقيق إنجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب.المطلب الثاني: أساليب التدريبيلجأ المدرب إلى استخدام طريقة أو أكثر لأسلوبه وفقا لبرنامج التدريبي ومستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العلمية من ناحية أخرى.وفي مايلي عرض بعض أساليب التدريب الأكثر استعمالا: 1_ المحاضرة: إن المحاضرة هي مفاعلة بين طرفين والمفاعلة تطلب التجارب و المشاركة، فإذا كان الطرف الأول وهو المحاضر وهو المتكلم فالطرف الثاني هم المتلقين وهم المنصتون، ويتحكم في فعالية المحاضرة عدة متغيرات موقفيه مثل: درجة الإتقان و مهارة المحاضرة، وتمكينه من مادته وحجم المتدربين، فكلما قل عددهم كانت المحاضرة أفضل، وعنصر الوقت كلما قل كلما تلاشى الممل، ونوعية المادة تدريبية فكلما اعتمدت على معلومات يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر فالمحاضر فعالة، وأيضا تمتاز المحاضرة باللقاء المباشر بين المحاضر و المتدربين و خاصة إذا كان المحاضر من الراقين في مجاله وقلة تكاليفها و سهولة الإعداد و التنفيذ.3_ التدريب الوظيفي: هنا يتم إلحاق العامل أو الموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أو تقصر وذلك بهدف تمكنه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة للأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي،4_ تدريب الحساسية: يقال في اللغة أحس الشيء شعر به وعمله، والحاسة قوة طبيعية لها اتصال بأعضاء الإنسان وبها يدرك ويفسر المتغيرات. وعليه فالتدريب الحساسية يعني توفير المعارف واكتساب المهارات عن طريق شعور الفرد الذاتي بما ينقص من كليهما عن طريق تفاعله السلوكي مع الأخرين، ويتعايش هؤلاء الأفراد مع بعضهم لمدة 15يوما، وتتضح لكل فرد عيوبه عندما ينبث أو ينتقد، ومزاياه عندما يثاب التقرب والتفاعل معه وهكذا لك فرد من الأفراد

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي

التدريبية، وقد لا يترك الأفراد المتدربون أنفسهم على سجيتها ويتصرفون بحرية كاشفة عن مدركاتهم2.5_ التدريب بالورش:ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، هذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالا مهرة من خلال ربط التعليم مع التدريب أثناء العمل، ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسع في مهن معينة مثل: الكهرباء1.6_ أسلوب العرض العلمي: يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين شارحا لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو تحتاج إلى استخدام الآلات وأجهزة معينة. وتوفرها المؤسسة ذاتها أو توفرها الاتحادات المهنية أو الجامعات والمعاهد العليا أو معاهدة التنمية الإدارية المتخصصة ومن أمثلة ذلك: الدراسات أو البرامج الخاص، أساليب الرقابة الحديثة، تحيل التكاليف والرقابة المالية،

lakhasly.com © تم تلخيص النص بواسطة موقع لخصلي