

## المحاضرة رقم ( ١١ )

### □ التدريب

### □ Training

### □ د / عبدالرحيم خليل

#### تعريف التدريب

- هو : ” العملية المنظمة أي المرتبطة بأمر تنظيمية وسلسلة عمليات مترابطة ، والتي يتم من خلالها تغيير أهم نقطة : وهي سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم “.
- أو هو : ” إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة وليس عامة “.
- أو: ” هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي “.
- ويمكن القول : ” هو عبارة عن عمل أو نشاط من أنشطة إدارة القوى العاملة الذي يعمل على تقرير حاجة العاملين في مختلف المستويات الإدارية وذلك بهدف التطوير والتأهيل لأداء العاملين، على ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل “.

#### الفرق بين التدريب والتعليم

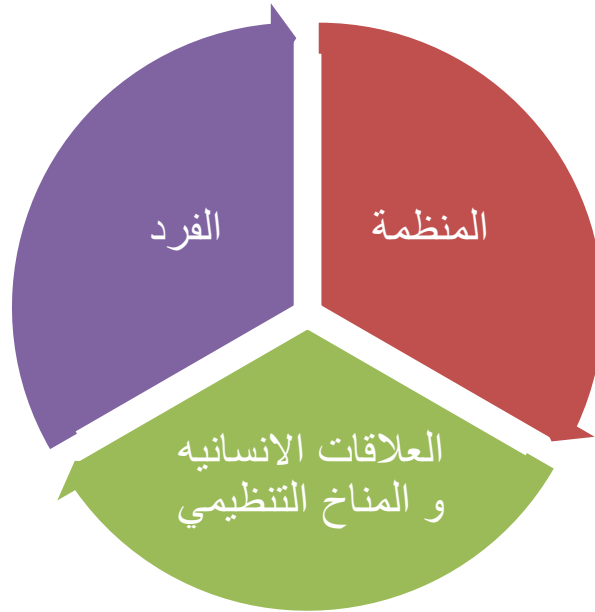
التدريب	التعليم
يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفه معينة	يتناول زيادة المعرفة في شتى الحقول
يتم في خلال مدة قصيرة	يتم من خلال البرامج الدراسية طويلة الاجل

#### أهمية التدريب

- يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية.
- يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
- يحتاج كل العاملين للتدريب فهو لا يقتصر على فئة دون أخرى ، فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر

## أهداف التدريب

□ التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:



## مبادئ التدريب

- ويمكن تحديد أهم هذه المبادئ في: ( ٩ مبادئ ) هي:
- دعم وتأييد الإدارة العليا ماديا ومعنويا ويجب أن تفهم الإدارة العليا إن التدريب مهم جداً ويستفاد منه.
- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات ، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين ويجب أن يخضع أي موظف لبرنامج تدريبي.
- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعليا الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة لتطوير

## أساليب التدريب.

- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب ( الإدارة / المدربين / المتدربين ).
- اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية.

□ ويمكن تحديد أهم مراحل نظام التدريب في:

□ أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. □ ثانيا : مرحلة تطوير الأهداف التدريبية.

□ ثالثاً : مرحلة تحديد الاساليب التدريبية. □ رابعا : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريب.

### أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

□ في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

□ أ التحليل التنظيمي : الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة ، السياسات ، التكاليف ، تركيب القوى العاملة ، الغياب ، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية

□ ب تحليل الوظائف: الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

□ ج تحليل الأفراد: الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

□ طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

□ طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.

□ اختبارات المهارات.

□ قوائم الاستقصاء.

□ تقويم الأداء مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوة والضعف للموظف

□ وأوجه القوة هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه.

□ ملاحظات السلوك والتصرفات: كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء.

□ مقابلات الخارجين من الخدمة.

□ مقابلات الموظفين.

□ المناقشات الجماعية.

□ استبيانات الاتجاهات : وتستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة.

□ مراكز التقويم الإداري: للتأكد هل التدريب يوافق العمل.

□ اللجان الاستشارية : سواء داخلية أم خارجية.

### ثانيا : مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

□ بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

□ معايير تحديد الأهداف:

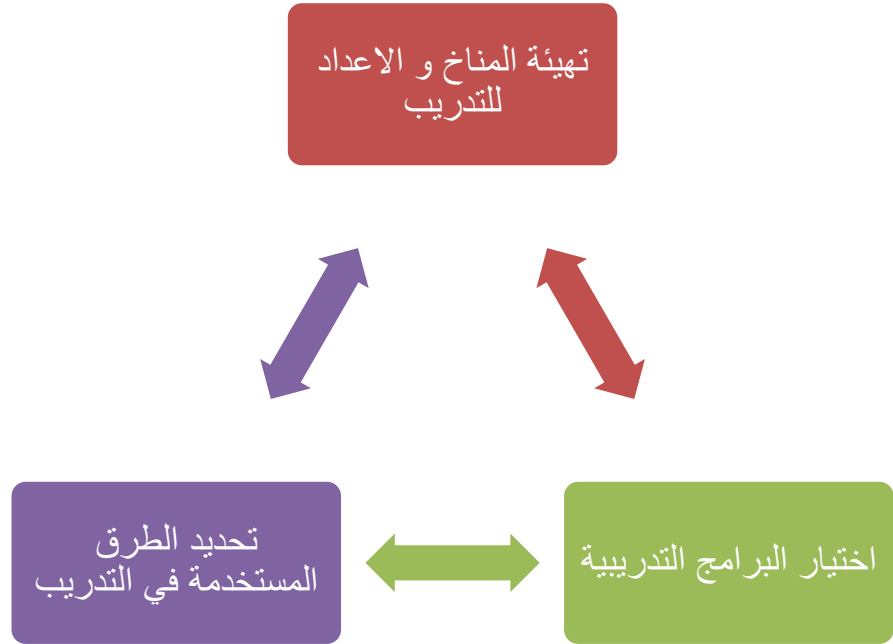
□ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية

□ لا بد وأن تكون معياراً يقيس عليه الأداء المطلوب.

□ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما و نوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة.

### ثالثا : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

□ تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



□ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب:

□ قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، لا بد ان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب.

□ وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية

□ 1 التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب.

□ 2 - التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.

□ 3 معرفة نتائج التدريب.

4 □ الاحتفاظ بمكاسب التدريب.

5 □ تصميم الأسلوب التدريبي.

6 □ الاستعداد.

7 □ تسريع عملية التعلم.

### اختيار البرامج التدريبية

□ تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده ، فمثلاً هناك:

□ برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.

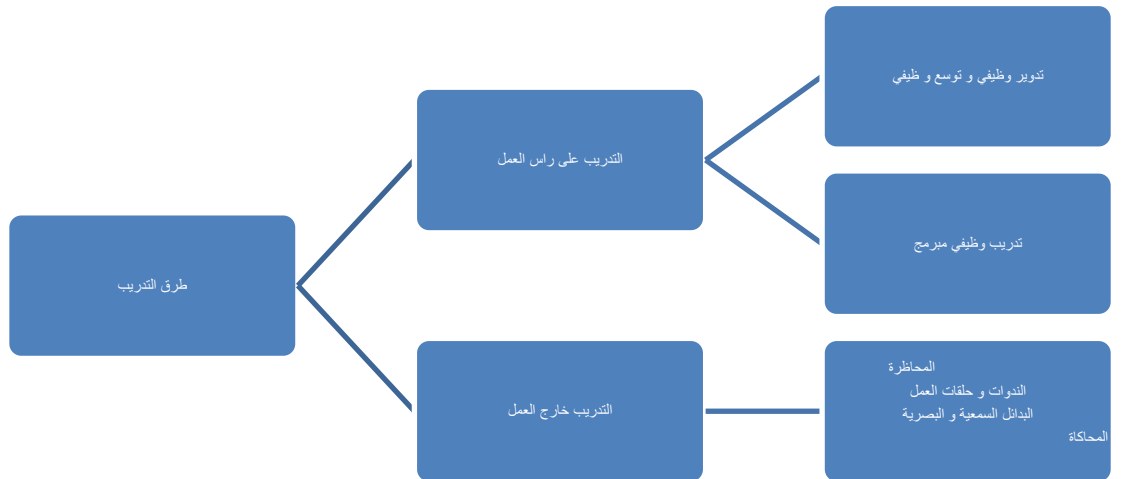
□ برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط : مدراء الأقسام.

□ برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى : الموظفين.

□ برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.

□ برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

### تحديد طرق التدريب



□ لا يوجد أسلوب واحد يمكن اتباعه في تدريب العاملين في المؤسسة وذلك بسبب الطبيعة المختلفة لواجبات ومسؤوليات كل فئة وكل وظيفة في المؤسسة.

□ يمكن تصنيف أساليب التدريب والتنمية إلى ما يلي:

□ 1 أساليب التدريب في مكان العمل:

يتضمن هذا الأسلوب تدريب العاملين في مكان العمل نفسه، وتشرف المؤسسة مباشرة على تنفيذ البرنامج التدريبي.

□ مميزات أسلوب التدريب والتنمية في مكان العمل:

أ - يوفر تلقي التعلم والخبرة بشكل مباشر وفي الواقع الفعلي للعمل.

ب - لا يُعطل العمل أثناء فترة التدريب.

ج - لا يتطلب مساحات أو أمكنة إضافية للتدريب.

□ المآخذ التي تؤخذ على أسلوب التدريب والتنمية داخل العمل:

أ /إن هناك احتمال لحدوث أضرار مادية في المواد والتجهيزات من قبل المتدرب.

ب تكلفة الأخطاء التي تحدث أثناء عملية التدريب.

□ **التدوير الوظيفي:** يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد ( للأعمال المهنية أو الكتابية ( أو يستمر أسابيع أو أشهر ) للأعمال الإدارية (، ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

□ **التوسع الوظيفي:** وذلك بإسناد واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله ، وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين ، أو ذوي المهن الرفيعة ، أو الموظفين المهرة

□ **التدريب الوظيفي المبرمج:** بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة طرق التدريب خارج العمل

□ ويشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف ، ويكون على صورتين:

□ في مقر المنظمة.

□ أو خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية

□ تتعدد أساليب التدريب والتنمية خارج مكان العمل وتتضمن هذه المجموعة الأساليب التدريبية التي تنفذ بعيداً عن موقع

العمل الأصلي أو الفعلي ، حيث يتم التدريب في الغالب في أماكن مخصصة للعمل التدريبي ، سواء كان ذلك المكان يقع داخل المؤسسة أو خارجها كالمعاهد والجامعات والمؤسسات الأخرى ...الخ.

ومن هذه الأساليب في مجال التدريب والتنمية خارج مكان العمل نذكر: مخصصة.

#### 1 - المحاضرة:

□ وهي أكثر أنواع التدريب الخارجي شيوعا ، وتعتمد علي الاتصال من طرف واحد هو المدرب ، حيث أن درجة مشاركة المتدربين محدودة للغاية.

□ من مزايا هذه الوسيلة : سهولتها وانخفاض تكلفتها.

□ لكن أبرز عيوبها : إحساس المتدربين بالملل والإحباط ، وعدم أخذ الفروق الفردية في الاعتبار، كما أنها لا تعطي المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع.

#### 2 - الندوات وحلقات العمل:

□ وهذه الطريقة تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين وبين المتدربين أنفسهم ( فهي إذاً وسيلة متعددة الاتصالات ( وغالبا ما تطرح في هذه الندوات موضوعات عن : المشكلات التنظيمية ، السياسات الإدارية ، العلاقات العامة ... الخ.

□ وينبغي على المدرب إدارة الندوة بطريقة بناءة وأن يكون دائما هو الممسك بزمام المبادرة.

#### 3 الوسائل السمعية والبصرية:

□ وتستخدم الوسائل الحديثة مثل الفيديو ودوائر التلفزيون المغلقة ، والوسائل التقليدية مثل الأفلام والسبورة وأجهزة عرض الشرائح.

□ ويتأكد نجاح هذا الأسلوب باستخدامه جنبا إلى جنب مع وسائل تدريبية أخرى مثل المحاضرة وحلقات العمل .

#### 4 المحاكاة:

□ ويتطلب الأمر هنا أن يكون مكان التدريب مشابها لمكان العمل الفعلي للموظف ويستخدم المدرب نفس الأدوات التي يستخدمها المتدرب في مكان عمله ولا بد من مشاركة المتدرب فعليا.

□ ويفيد هذا الأسلوب في تدريب الطيارين والمضيفات وموظفي شبك الصرف في البنوك ، بما يؤدي إلي تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتي سلوكية المحاضرة أو حلقات العمل.

#### 5 التنمية الذاتية :

□ ويتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب حيث تعطي للمتدرب حزم من المعلومات والمواد المكتوبة أو من خلال الحاسب الآلي.

□ وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها وإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات ، أما إذا كانت إجابته خاطئة تعطي للمتدرب الوسائل التصحيحية.

## 6 □ دراسة الحالة:

- وتستخدم هذه الطريقة للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والمتوسطة.
- وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي وحل المشكلات.
- وغالبا ما ترتبط الحالة الدراسية بطبيعة عمل المتدرب ، وليس مطلوبا من المتدربين الوصول للحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها لحل المشكلة و من مزايا هذه الطريقة : أنها تنمي قدرة المتدرب على البحث والتفكير المنطقي في الأمور والمشكلات المطروحة

### □ العوامل التي يعتمد عليها في اختيار طريقة التدريب:

- 1 □ التكلفة.
- 2 □ الوقت المستنفذ في الطريقة.
- 3 □ - نوعيه المتدربين وعددهم.
- 4 □ - مدى عمق المعلومات المطلوبة.
- 5 □ خلفية المتعلمين التعليمية والثقافية.

### **مرحلة تقويم فعالية التدريب**

- من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات وأهمها ما يلي:
  - أ تقويم المتدربين.
  - ب متابعة الرؤساء أو المشرفين.
  - وفي ما يلي شرح موجز لما سبق ذكره:
- من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات وأهمها ما يلي:
  - أ تقويم المتدربين.
  - ب متابعة الرؤساء أو المشرفين.
  - وفي ما يلي شرح موجز لما سبق ذكره:
- أ/ **تقويم المتدربين:** بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي.
- ويتم بعد ذلك تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين ويتم إدخال التعديلات المطلوبة على البرنامج في حالة تكراره بما يحقق أهداف المنظمة.
- ب/ **متابعة الرؤساء او المشرفين :** حيث ان جهود المديرين في هذا الشأن يمكن ان تأخذ صورتين لتقويم مدى تحقيق التدريب لأهدافها :



## ١/ قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية :

وهنا تقاس إنتاجية المجموعة التجريبية والمجموعة القياسية كما ونوعاً قبل وبعد التدريب للمجموعة التدريبية للتعرف على آثار ونتائج التدريب (مع مراعاة تثبيت المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على الانتاجية كزيادة الأجور مثلاً).

### 2 □ تقويم التأثير المطلوب: وهنا يمكن اختبار ما يلي :

□ تقويم رد فعل المتدرب اتجاه البرنامج ، هل أعجبه ، هل كان مهما ومثمر أ.

□ تقويم مدى تعلم المتدرب للمهارات والمبادئ والحقائق المطلوبة.

□ تقويم سلوك المتدرب بعد التدريب وهل زالت مظاهر السلوك السلبية.

□ وأخيراً تقويم نتائج التدريب بتوجيه الأسئلة الآتية للمشرفين:

□ هل انخفض نسبة شكاوى العملاء من الموظفين ؟

□ هل تحسنت نسبة التآلف أثناء عملية الصنع ؟

□ هل انخفض معدل الغياب ؟

□ هل تحققت المعدلات المطلوبة من الإنتاج ؟

□ ويمكن تلخيص مرحلة تقويم التدريب على النحو الآتي:

### □ تقويم المتدربين:

□ بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.

□ وبتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

### □ متابعة الرؤساء أو المشرفين:

□ وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

## ملخص المحاضرة

□ عرفنا فيما سبق : مفهوم التدريب ، من حيث تعريفه ، وأهميته ، وأهدافه ، وتناولنا ثلاثة ابعاد لهذه الأهداف ، ما يتعلق بالمنظمة وما يتعلق بالفرد وما يتعلق بالمناخ العام بالمنظمة.

□ وحددنا مبادئ وشروط التدريب ، وكان أول شرط لتحقيق نجاح واستمرارية التدريب هو اقتناع الإدارة العليا للمنظمة وتأييد التدريب ماليا ومعنويا .

□ كما ناقشنا تصميم نظم التدريب وعرفنا أربع عناصر في هذه العملية:

1 □ تحديد احتياجات التدريب أو من هم الذين يحتاجون التدريب.

2 □ تطوير أهداف التدريب.

3 □ تحديد طرق التدريب.

4 □ تقييم فعالية ونجاح البرامج التدريبية.

□ وفي مجال الحديث عن طرق التدريب ، تناولنا في هذه المحاضرة أبرز الطرق والأساليب سواء على رأس العمل ، أو خارج إطار العمل.

□ كذلك تضمن هذه المحاضرة عرضاً لكيفية تقييم فعالية التدريب وحددنا أن ذلك يتم من خلال قياس ردود الفعل ، ودرجة التعلم ، ودرجة التغيير في السلوك . وإن الحصول على معلومات حول تأثير التدريب الإدارية يتم من خلال المتدربين أنفسهم ، ومن خلال رؤسائهم المباشرين أيضاً.

### مصطلحات المحاضرة

□ **التدريب Training** : هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

□ **دراسة الاتجاهات Attitude Survey** : الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا الوظيفي للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية ، أو المناخ التنظيمي ، أو ظروف العمل ، أو الأسلوب القيادي ، والإشرافي في العمل.

□ **التدوير الوظيفي Job Rotation** : يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة ، وقد تتم العملية خلال ساعات وحتى أشهر ، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إداري أو قيادياً.

□ **التدريب على رأس العمل ON –the Job Training** : يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة ، ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها: التدوير الوظيفي ، والتوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

□ **التدريب خارج العمل Off –the Job Training** : يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل . وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

□ **المحاكاة Simulation** : يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

□ **حلقات العمل Work Shop** : وسيلة تدريبية متعددة الاتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين ، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

عبق انثوي