

الجامعة السورية الخاصة كلية إدارة الأعمال

مقرر التدريب والتأهيل الفصل الأول: (مدخل إلى التأهيل والتدريب)

الدكتور عصام حيدر

T**R****A****I****N****I****N****G**

The word "TRAINING" is displayed in large, bold, 3D block letters. Each letter is held by a small, white, cartoonish character with a grey body and thin legs. The characters are dressed in colorful outfits that match the color of the letter they are holding: red for 'T', orange for 'R', yellow for 'A', light green for 'I', and dark green for 'N'. The final 'G' is held by a character in a dark green outfit. The entire scene is set against a plain white background with a subtle grey floor line and a faint reflection of the characters and letters below.

مقدمة

▶ إن مفهوم التدريب لم يعد مجرد حلقات دراسية تقليدية، بل هو استثمار كامل للثروة البشرية التي أضحت - بدون جدال- الثروة الحقيقية لكل الدول والشعوب وأصبح التدريب - تبعاً لذلك- في قلب التنمية الحقيقية الشاملة .

▶ إن القضية أكبر بكثير من مسألة ترقيع المشاكل القائمة بأسلوب الدورات التدريبية التقليدية، وإنما بلغ من التعقيد بحيث يحتاج إلى معالجة علمية وموضوعية تتماشى مع متطلبات الجودة الشاملة .



مقدمة

▶ تعتمد المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من **المدير إلى المدير القائد**، وأخيراً **المدير ذو الكفاءة العالية** في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها، وتحولت **القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية**.

▶ تحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية.

مقدمة

▶ إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لابد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف محددة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس.

▶ هذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات الأعمال في دول العالم الثالث. وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة ومواجهة التحديات.

لذلك يحتل التدريب مكانة بارزة في خطط التنمية

مفهوم التدريب

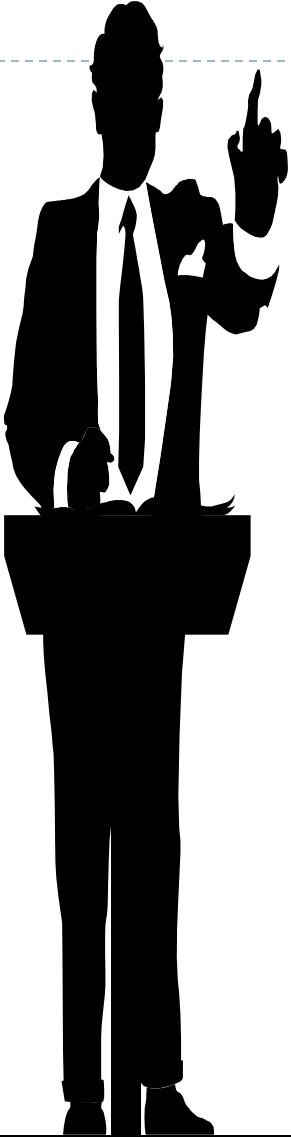
▶ يتركز هدف التدريب عموماً في تحقيق أمرين:

1. تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم والأساليب المتطورة لأداء تلك الأعمال.

2. تمكين الأفراد من ممارسة تلك الأساليب المتطورة وإيجاد تطبيقاتها على أساس تجريبي أولاً قبل الانتقال إلى التطبيق الفعلي.

▶ فالتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة

تعريف التدريب



▶ هو توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المتعلمة في بيئة العمل بعد المشاركة في التدريب أو هو جعل الناس قادرة على فعل ما لا تقدر على فعله في الوقت الحاضر

▶ أي إجادة عملية التطبيق للمهارات والمعارف التي تم اكتسابها من خلال التعلم. بمعنى آخر النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها، أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة في الجهة التي يعمل بها".

▶ باختصار شديد التدريب هو إجادة تطبيق المعلومة الجديدة

التدريب والتعلم

► يهدف التعلم إلى إمداد الأفراد بالأساس العريض الذي ينطلقون منه - كل في مجال تخصصه - إلى مجالات العمل المختلفة، بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم، فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها

الفرق بين التدريب والتعليم

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة .	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم .
المحتوى	محتوى عام .	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية .
المدة	طويلة .	قصيرة .
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة .	أسلوب الأداء والمشاركة والتطبيق والممارسة
المكاسب	معارف ومعلومات .	معلومات ومهارات، وخبرات

أبعاد التدريب

▶ هناك خمسة أنواع من التدريب الرسمي لكل منها هدف معين.

1. **التدريب عند بداية الخدمة** Entry –Level or threshold Training : يشمل التدريب على البرامج التعريفية والتمهيدية التي تُدرَّب للعاملين الجدد أو الأنظمة الجديدة من المهارات والتكنولوجيا التي تقدم لأول مرة وكذلك البرامج العامة التي يجد فيها الخبراء فائدة.
2. **التدريب العلاجي** Remedial : يتضمن البرامج التي تهدف إلى تصحيح قصور ملحوظ أو ضرورة رفع مهارات الأفراد.
3. **تدريب زيادة الكفاءة أو التدريب المتقدم** Up grading Advance Training : يتم تصميم هذه البرامج لتحسين أو توسيع أو زيادة أو تحديث المهارات والمعارف.



أبعاد التدريب (يتبع)

4. **إعادة التدريب** Retraining: يتم تصميم هذه البرامج لتزويد العاملين بمهارات جديدة لتحل محل المهارات القديمة نتيجة التقدم التقني أو ظهور مفاهيم واستراتيجيات حديثة تستبدل المفاهيم المعمول بها حالياً.

5. **التدريب الاستثماري** Investment Training: هو المشاركة بفعاليات وبرامج تدريبية تم تصميمها أو متوفرة للموظفين الذي تنظر إليهم المنظمة الإدارية لتولي مسؤوليات معينة أو استحداث أقسام أو خدمات لم تنزل الخدمة بعد.



- التدريب عند بداية الخدمة Entry –Level Training (تأهيل الموارد البشرية)

▶ هو عملية إدخال وإدماج الموظفين الجدد في المنظمة، في وحدات العمل وفي أعمالهم أيضاً.

▶ يتلقى الأفراد المعلومات التي تساعدهم في الدخول والاندماج في المنظمة من عدة مصادر وفي تزامن مختلف:

▶ من زملاء العمل.

▶ من الإدارة في المنظمة.

▶ حتى من الممكن أن يأخذ الأفراد جزء من المعلومات قبل دخولهم للمنظمة.



مستويات تأهيل الموارد البشرية

- ▶ على اختلاف أشكال وأحجام منظمات الأعمال هناك مستويين لتأهيل الموارد البشرية في المنظمة:
- ▶ **التأهيل التنظيمي**: الذي يتضمن إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة المرتبطة بالمنظمة وبجميع العاملين فيها في كل المستويات.
- ▶ **التأهيل التشغيلي والتخصصي**: الذي يتضمن إعطاء التوجيهات والتعليمات المحددة والمرتبطة بطبيعة العمل الذي يؤدي من قبل العاملين الجدد في المنظمة.
- ▶ إن قسم إدارة الموارد البشرية يتشارك مع المدراء المباشرين للعاملين الجدد في عملية تأهيل وتوجيه الموارد البشرية في المنظمة.

توقيت وطول فترة تأهيل الموارد البشرية

► يجب أن أن يتم إعداد دليل تنظيمي يتضمن كافة المعلومات التي يجب إيصالها إلى العاملين في المنظمة والتي تسهل عليهم عملية اندماجهم في المنظمة وفي القسم وفي العمل الذي يؤديه وتقع على عاتق قسم إدارة الموارد البشرية مسؤولية إعداد هذا الدليل.

► يفضل أن يتم التأهيل بموجب جلسات مختصرة تضمن من خلالها أن يتم تلقي واستيعاب المعلومات والاحتفاظ بها بشكل أفضل.

► يجب أن يتم التخطيط والإعداد بشكل مسبق لعملية تأهيل الموارد البشرية. بما يضمن التطبيق الجيد لها وبالتالي الضمان الجيد والفعال للنتائج المرجوة منها.



التدريب

▶ محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

▶ هو الجهد المخطط والمنظم الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف أو مهارات أو أنماطاً سلوكية جديدة، وكذلك صقل ما لديهم من معارف ومهارات وتعديل أنماط سلوكهم في العمل.



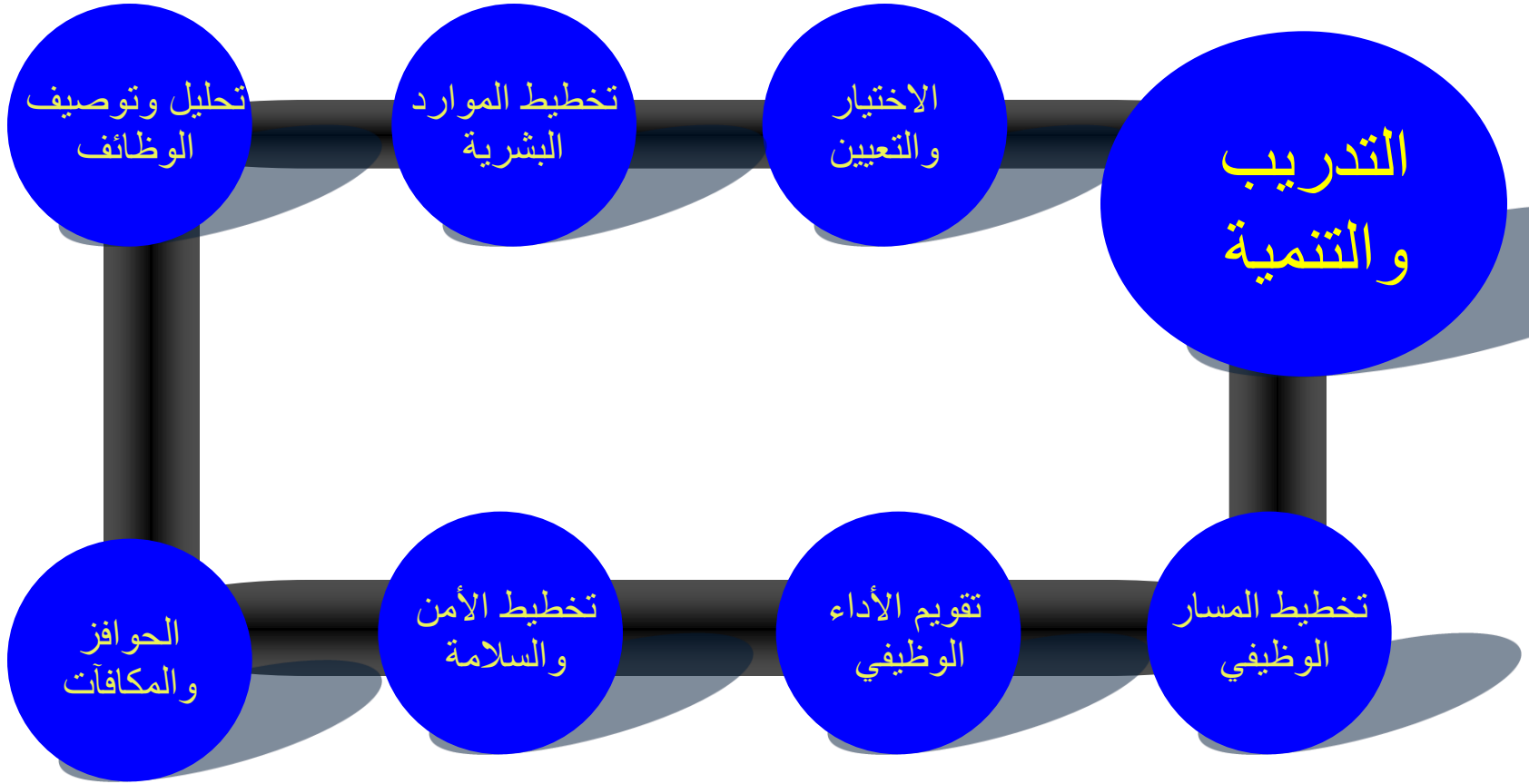
أهداف عملية التدريب

- ▶ إطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية.
- ▶ إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال وطرق الأداء المناسبة وصقل المهارات والقدرات المتوفرة والتمكن من استثمارها.
- ▶ إكساب الأفراد أنماط سلوكية واتجاهات وقيم عمل جديدة تساهم في تطوير الأداء والوصول إلى تحقيق أهداف نوعية.
- ▶ إعداد الأفراد الذين تتوفر لديهم إمكانيات الترقى الوظيفي لتسليمهم مناصب وأعمال تتصف بمسؤوليات أكبر في المستقبل.

أهمية وفوائد التدريب

- ▶ تمويل المنظمة بالموارد البشرية بشكل مستمر عن طريق تحسين مستوى عناصرها لتناسب مع المتطلبات القائمة.
- ▶ يساهم التدريب في تقليل الإشراف حيث الموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
- ▶ رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إمامهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء وتحقيق ذاتهم من خلال رضاهم عن أنفسهم وأعمالهم.
- ▶ تأهيل العاملين لشغل وظائف من سوية أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
- ▶ غرس أخلاقيات عمل وسلوكيات جديدة وطرق من التفكير السليم الأمر الذي يؤدي إلى خلق مناخ عمل جيد.
- ▶ تأمين مستلزمات الحماية والسلامة المهنية للعاملين بعد تحسين كفاءاتهم ومهاراتهم في العمل الأمر الذي يقلل من إصابات العمل والأمراض المهنية.
- ▶ رفع الإنتاجية وتخفيض النفقات.
- ▶ تحقيق الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون الاستمرار في العمل بكفاءة عالية.

علاقة النشاط التدريبي بإدارة الموارد البشرية



عوامل نجاح التدريب

- حتى تؤدي عملية التدريب ثمارها فإن ذلك يتطلب حسن أداء إدارة المنظمة وأداء إدارة الموارد البشرية فيها على السواء.
- لكي نحقق هدف العملية التدريبية لا بد إذن من الأخذ بالاعتبار العوامل التالية:
- وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة والأهداف المطلوبة.
- توفير الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفير الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة.
- توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية.
- توفير الدقة والوضوح في تحديد مواصفات الوظائف ومتطلبات شغلها.
- توفير الرقابة المستمرة لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءتهم.
- توفير نظام الحوافز المادية والمعنوية.

المبادئ الرئيسية للتدريب

- ▶ التدريب نشاط رئيسي ومستمر.
- ▶ التدريب نظام متكامل.
- ▶ التدريب نشاط متغير ومتجدد.
- ▶ التدريب عملية إدارية وفنية.
- ▶ للتدريب مقومات إدارية وتنظيمية أساسية.



منظومة عملية التدريب

▶ تختلف عملية التدريب من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لإستراتيجيتها وأهدافها وتتبع كل منها إجراءات مختلفة.

▶ الشيء المشترك هو اعتبارها عملية استثمارية مفيدة لا تقل قيمة عن الاستثمارات التكنولوجية والمالية وغيرها.



COSTS

- Trainer's salary
- Materials for training
- Living expenses for trainer and trainees
- Costs of facilities
- Equipment
- Transportation
- Trainee's salary
- Lost production (opportunity cost)

BENEFITS

- Increase in production
- Reduction in errors
- Reduction in turnover
- Less supervision necessary
- Ability to advance
- New capabilities
- Attitude changes



منظومة عملية التدريب

- ▶ تتألف منظومة التدريب من المكونات التالية:
 - الهدف من التدريب.
 - مدخلات العملية التدريبية.
 - العمليات اللازمة لتنفيذ التدريب.
 - مخرجات العملية التدريبية.
 - التغذية الراجعة.
-



تحديد الاحتياجات التدريبية

تخطيط وتصميم التدريب

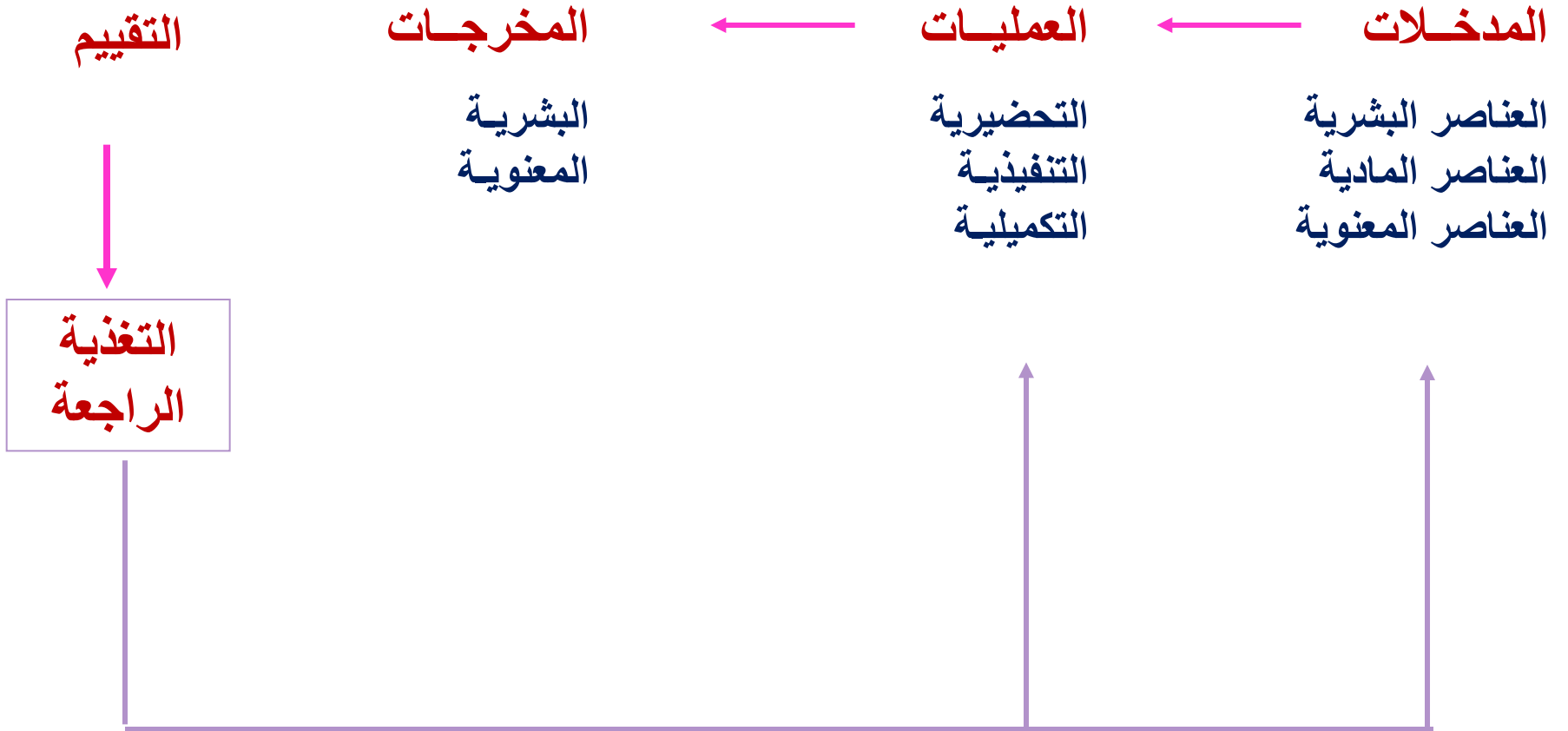
تقييم التدريب

تنفيذ التدريب

منظومة التدريب



إدارة منظومة التدريب



شكراً لحسن إصغائكم

