

## ادارة الموارد البشرية - المرحلة الثانية

### كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد

#### المحاضرة التاسعة

#### تدريب الموارد البشرية

م.م. أسرار عبدالزهرة

يعد التدريب من أهم الوظائف التدريبية التي تهتم بها المنظمات في الوقت الحاضر حيث يمثل التدريب:

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط لتزويد العاملين في الجهاز التعليمي بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها ، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء ، وهو عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة التعليمية التي يعمل بها ذلك الموظف ( شحاته , موقع الالكتروني ) ، ويمكننا أن نقول أن التدريب يعتبر التدريب نقل للمواهب و المهارات من شخص لأخر لاكتساب معارف و أساليب جديدة و تعويض نواقص لدى الشخص أو لصقل مهارات موجودة و إيضاحها و ذلك من اجل زيادة الأداء و الفاعلية بالعمل و التخلص من السلوكيات غير المرغوب فيها

حيث تتم عملية التدريب في المنظمات وفق مجموعة من الأسس التي تبنى على حافز داخلي في المنظمة يؤدي للجوء للتدريب حيث تنبع أهمية التدريب من خلال:

1. مدخلاً علمياً يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاياتهم النوعية .
2. إكساب المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة حيث تساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم
3. حدوث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين

4. إكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم و صقل مهاراتهم ، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم والسلوكيات. ( معمار ، موقع الكتروني )

كما و يضاف إليها "

**-التدريب يقوى المعنويات:** فيشعر الموظفون بتحسّن وبتحفيز أكثر بخصوص العمل حسب خطة التدريب التي بينت وفقاً للاحتياجات التدريبية.

**-التدريب رخيص:** بالتأكيد فانه أرخص من التوظيف والتعيين ودوران العمالة ، لذلك فان تقليص ميزانية التدريب لن يحل أية مشكلة في الموارد البشرية.

**-التدريب مساعد للتغيير:** المؤسسات بحاجة لأن تحافظ على مكانة عالية واضطلاع مستمر للتطورات الجديدة حتى تحافظ على مكانتها التنافسية والتسويقية.

**-التدريب يجلب المال:** التدريب المركز والفعال يعود بالأرباح ويعوّض ما أنفقته المؤسسة عليه أضعافاً مضاعفة.

**-التدريب يحافظ على الجودة:** بالتأكيد فالتدريب يساعد للمحافظ على الجودة العالية وتحسين الإنتاجية في جميع قطاعات المؤسسة" ( صحفي ، موقع الكتروني ) أي أن التدريب مفيد جدا في :

- زيادة الفاعلية للإفراد بأسلوب علمي و رفع كفاءتهم في مجال الاختصاص .
  - اكتساب مهارات الأزمة للوظيفة لزيادة الأداء الوظيفي و رفع معدلات الإنتاجية لدى العاملين.
  - تنمية القدرات و صقل المهارات و تعديل السلوك و تطوير الاتجاهات .
  - تزويد المنظمة بما هو جديد في مجال العمل و ذلك من خلال إضافة الخبرات الخارجية من المدربين الخارجيين .
- و حيث أن التدريب له كل هذه المزايا و الأهمية كان لابد من التعرف على الأنواع التدريبية التي من الممكن استخدامها حيث يتم تصنيفها وفق لمات يلي

**1. من حيث الزمن :**

أ- **قبل الخدمة :** و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي انه : " يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا ومسلكي إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم. ( العريشي , موقع الكتروني )

ب- **إثناء الخدمة :** و هو المتعلق بصقل المهارات و أحاطت الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه إي انه : " يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. من خلال فترة التجربة او الدوران الوظيفي و المكتب المجاور.

## 2. من حيث المكان :

أ- **داخل المنظمة :** و هو الذي " ويقصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ( تيشوري ، موقع الكتروني ) و تتمثل دورات و اجتماعات و مناقشات داخل المنظمة و من قبل المسؤولين مع الموظفين أو من قبل إدارة الموارد البشرية .

ب- **خارج المنظمة :** حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة ليلتحق ببرنامج تدريبي في احد المراكز التدريبية داخل البلد أو خارجه إي انه " وهو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها ولكن ليس في منظمته التي يعمل فيها. ومن المراكز التدريبية . ( الفخراي ، 2011: 47 ) .

## 3. من حيث الهدف :

حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون "

● التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي

● تدريب المهارات يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة .

● التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر

● التدريب للترقية حيث تتمثل ما يلي :

أ- **تحديد المعلومة** : يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل و أساليبه و الوسائل المتطورة لانجازه .

ب- **تدريب المهارات** : زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة و تزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية .

ت- **التدريب السلوكي** : يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه .

ث- **التدريب للترقية** : تحسين إمكانيات الموظف ل

ج- تولي مناصب جديدة و ليس بالضرورة لترقية .

**مراحل التدريب** : حيث اعتمد اغلب الباحثين المراحل التالية في التدريب و هي كما يلي"

**المرحلة الأولى : اكتشاف الحاجات للتدريب :**

التدريب ليس غاية في حد ذاته ولكن وسيلة لرفع قدرات لذلك لابد الأخذ بثلاثة جوانب مهمة في المشروع وهي تحليل النظم , تحليل الأعمال , تحليل الأفراد

**المرحلة الثانية : تحديد الاحتياجات التدريبية :**

وهي تعبر عن أنواع التغييرات التي تضاف على الفرد وهو مالا يتم إلا عن طريق التدريب .

**المرحلة الثالثة : تصميم البرامج التدريبية :**

ويتم في هذه المرحلة تحديد موضوعات التدريب وقت التدريب , ومكان التدريب , وأساليب التدريب , وأدوات التدريب .

**المرحلة الرابعة : تنفيذ البرامج التدريبية :**

وهي تغطي الجوانب التنفيذية التي يهتم المخطط التدريبي

**المرحلة الخامسة : تقييم برامج التدريب :**

يقضي هذا التقييم للبرنامج للتأكد من أن يسير في طريقة الصحيح ( موسى ، موقع الكتروني

(

حيث أن نستطيع تفسير هذه المراحل بما يلي :

### **1. تحديد الاحتياجات التدريبية و ينقسم إلى :**

تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين و تشمل تحديد:

المخرجات - نوع التدريب - معرفة من الموظفين الذين يحتاجون للتدريب - و مجال التدريب

### **2. تصميم البرامج التي تقابل احتياجات الموظفين :**

حيث يمثل الجانب الأول مسؤولية المنظمة أما الجانب الثاني فهو يمثل الجهات التدريبية و هنالك مراحل لتحديد الاحتياجات التدريبية هي :

أ- تحديد ماهية المشكلة التي يعطى عليها التدريب و التي لا نستطيع التغلب عليها .

ب- أنواع التدريب و مدته .

ت- هل هنالك معايير للأداء.

ث- هل تطبق معايير الجودة .

### **3. تحديد الاحتياجات التدريبية :**

يأتي دور تصميم البرنامج التدريبي وفق حاجة التدريب حيث يوكل بهذه العملية غالبا المراكز المتخصصة في التدريب حيث تحدد البرامج التدريبية المناسبة و وفق خلفية و طبيعة و ثقافة المنظمة و ثقافة الموظفين.

### **4. اختيار نوع التدريب :**

حيث يحدد نوع التدريب وفق ميزانية المنظمة و قدرتها على التخلي عن الموظفين و السياسة التنظيمية لها حيث يتم اختيار احد الأنواع السابقة من التدريب.

### **5. تقييم التدريب :**

حيث يقيم مستوى الموظفين بعد التدريب للتأكد من فاعلية البرامج التدريبية التي تلقوها و مساهمتها في تحسين مستوى الأداء .

