

أهمية وظيفة

التدريب و تنمية

المهارات في المؤسسة

إعداد و تقديم الطالبات
تحت إشراف الأستاذة حمايزية

-حاجي اية

-علاش سهيلة

سنة ثالثة ليسانس إدارة أعمال
عربية تدي

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و

علوم التسيير

خطة البحث

مقدمة

المبحث الأول : وظيفة التدريب

المطلب 1: تعريف التدريب و أهميته

المطلب 2: انواع التدريب وشروطه

المطلب 3: مراحل التدريب واساليبه

المطلب 4: اهداف التدريب و فوائده

المبحث الثالث :اهمية وظيفة التدريب وتنمية المهارات في

المؤسسة (دراسة حالة)

الخاتمة

مقدمة

يعتبر التدريب من العوامل الهامة التي تساعد على تنمية المهارات لدى الموارد البشرية وما يحقق الاداء المتميز للمؤسسة ، وإن المؤسسات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات في عالم الأعمال وما أحدثتها من تطورات على مستوى التكنولوجيات الحديثة على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من هذا المنطلق تكمن الأهمية الأساسية للتدريب و تنمية المهارات في توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفعالية المؤسسة في أداء عملياتها ، على ضوء احتياجاتها الحالية والمستقبلية،

حيث تهدف البرامج التدريبية التي تساعد في تنمية المهارات إلى تحقيق الاستمرارية في العمل والإبداعية و الابتكارية ، بشكل أساسي في رفع معدلات الأداء المؤسسة ،ومن خلال وضع تصورات وتطلعات وأدوات جديدة للعمل ، بما يتناسب مع اللوائح والقوانين الجديدة والأهداف الحديثة للمؤسسات ، والتغيير في ظروف العمل ووسائل التقنية الحديثة وتوظيفها و تمكن عن طريق التدريب المستمر و تنمية المهارات ، وهذا ما يدفع الموظف أو العامل في مجال عمله إلى تطوير نفسه، حتى يستطيع مواكبة التطورات الحديثة

فالتدريب يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة
ويعدل الأفكار ويغير السلوك والعادات والأساليب والقدرات
ويؤثر على الاتجاهات باعتباره أساس كل تعلم وتنمية
المهارة لدى العنصر البشري وتحقيق
استمرارية المنظمة و تحقيق اهدافها .

الفرق بين التعليم والتدريب

التدريب	التعليم	معيار المقارنة
عملية تلقين المهارات محددة للفرد غير التدريب	التعلم النظري في صفوف دراسية او اي مؤسسة تعليمية	المعنى
التطبيق العلمي	التوجه النظري	قائم على
ضيق	واسع	المنظور
تحسين اداء	تطوير المحاكمة العقلية والمنطق	الهدف

أهميته

تعريف التدريب

يمكن ان نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين.

• تغيير المعارف والمعلومات

• تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

• تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج ايجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج أفضل ..

وعليه يمكن تعريف التدريب : على انه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج العامة في العمل . كذلك عرف التدريب بأنه منهج علمي وعملي يسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية

وعرف انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعلومات معينة وتطوير معارف وخبرات واتجاهات المديرين كذلك يجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم

ومن حيث تعدد تعاريف التدريب في إطار يدوي لدرجة صعوبة الاتفاق على تعريف شامل لتدريب فبعضهم ينظروا إليه على انه عملية، وبعضهم على انه نشاط أو جهد لتنمية المعلومات. ومن ذلك فإن التدريب هو نشاط هادف وواضح ومحدد النتائج مبني على تخطيط وتحديد الاتجاهات التدريبية

وفي ذلك يقول فريديرك تايلور انه بعد أن ندرس العامل ونتعرف على إمكانياته نستمر معا

كأصدقاء في محاولة للتنمية المستخدم لدينا لتحقيق
الاستفادة 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 كالتالي:

- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العامل
- يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد في عمله في المنظمة
- يعتبر عملية مستمرة طالما بقى الفرد يعمل في المنظمة
- يركز التدريب على تحديد المعلومات والمعرفة للفرد بشكل مستمر
- رفع فعالية العاملين والذي يؤدي الى رفع مستوى أداء المؤسسة - ☒
- وربحياتها وتميزها في سوق العمل
- اعتبار التدريب نشاط رئيسي مستمر من ناحية تكرار حدوثه على مدار - ☒
- الحياة الوظيفية للفرد

التدريب

إن أهداف التي يسعى النشاط التدريبي لبلوغها تستند أساساً على إزالة الضعف أو القصور في أداء سلوك الأفراد سواء كان هذا الارتباط بالسلوك الحالي أو المرتقب
فإن تحقيق هذا الهدف الرئيسي يتطلب السعي لتحقيق الأهداف الفرعية الآتية :

- 1- اكتساب الأفراد المندوبين المهارات والمعلومات الفكرية والعلمية التي تنقصهم في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع عموماً
- 2- اكتساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يتطلبها تطوير العمل في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدمية
- 3- تحسين القدرات والمهارات الفردية والاجتماعية للمتدربين
- 4- تبادل الخبرات والمعارف والمعلومات بين المدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف والأفكار

الشكل رقم 1 يوضح أهمية التدريب

إتاحة الفرصة لاكتساب المهارات
والخبرات

رفع مستوى كفاءة وفاعلية
العاملين

توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين
لتحقيق أهداف المنظمة

امكانية اكتشاف خبرات
وطاقات العاملين

أنواع التدريب

تنقسم أنواع التدريب إلى عدة أنواع وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم وحسب معايير محددة هناك من يصنف التدريب إلى تدريب حسب أنواع الوظائف وكذا حسب الاهداف ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة والمكان الذي يتم فيه نشاط والامكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها ومن ذلك يمكن تصنيف أنواع التدريب الى ثلاث :

أولا :حسب مرحلة التوظيف.

ثانيا :حسب نوع الوظائف

ثالثا :حسب المكان

التوظيف

1- التدريب بعد التعيين مباشرة ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم في فترة التوظيف، بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها، وتشمل عملية وهدف بين الفرد من جهة وبين المهنة من جهة أخرى وتهيئة العامل للعمل في المؤسسة ويتخذ الأشكال التالية منها :

1-2 التدريب أثناء العمل

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها وبما يتفق مع خطة المسار التوظيفي لهم.

1-3 التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارات :

يهدف إلى تنمية مستوى معارف ومهارة العاملين حيث يتم التركيز فيها على تعريف العاملين بالاساليب المستحدثة وطرق استخدامها ومتابعة التطورات التكنولوجية المتجددة وسبل و توظيفها .

1-4التدريب بغرض النقل والترقية:

يهدف إلى تزويد العاملين بمعلومات ومهارات ضرورية أداء أعمال تختلف عن العمل الاصلي الذي يقومون به أو زيادة الاعمال، بغرض التدوير الوظيفي أو الصعود في السلم الوظيفي

الوظيفة

1-التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في العمال الفنية والمهنية ، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون ويحصلون على شهادة فنية .

2- التدريب التخصصي: يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية حيث يهتم هذا التدريب على الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص والتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات ، المتمثلة في الجانب الإداري ويشمل عددا من العمال مثل المحاسبة المشتريات المبيعات.

3-التدريب الإداري : ينصب هذا التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الادارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الادارية من تخطيط ، تنظيم توجيه ، اتخاذ القرارات ، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة ، التحفيز و ادارة جماعات العمل.

التدريب من ناحية الهدف هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف منها:

1-التدريب لتجديد المعلومات حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات المتعلقة بعمله

2- تدريب المهارات :ويقصد به زيادة قدرات الاداريين على أداء الاعمال المعينة ورفع كفاءتهم

3-التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغير أنماط السلوك ووجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرين والموظفون في الأداء العمالهم ، وحتى ينجح التدريب السلوكي فانه يتطلب إلهاما بالمبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها التغيير في السلوك الانساني يتطلب تغيير العوامل الاساسية التي أنتجت هذا السلوك كالدوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف كما انه لا جدوى من التدريب ان لم تصاحبه عملية التغيير لتلك العوامل .

التدريب في مكان العمل :

- حيث يقوم هذا التدريب على فكرة التلميزة المهنية التي تعني أن يتلقى الموظف التعليمات والتوجيهات، والحقوق والواجبات حيث يتم وفق خطط الإدارة، حيث يتم على أساس فردي أو ضمن مجموع من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب أنه يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها وينحصر في المألعمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها .

* التدريب خارج مكان العمل

حيث يقوم هذا التدريب خارج المنظمة، وله عدة مميزات تمثل في إتاحة الفرصة إلى المدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، كما تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل برامجها التدريبية أو جزء من نشاطها التدريبي

خارج المنظمة ، وذلك إن كانت الخبرة التدريبية وأدوات
التدريب متاحة

بشكل أفضل خارج المنظمة ويمكن الاستعانة بالتدريب الخارجي
إما بمؤسسات خاصة او بالالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ - منظمات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى إلى التدريب
الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات التدريب الخاصة لتطمئن
على جدية التدريب فيها ، وان تفحص سوق التدريب

ب- برامج حكومية: تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب
وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة
مثل (الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة) (أو من خلال الغرف
الخاصة في التدريب وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات
والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة).

انواع التدريب
على حسب
الوظائف

حسب المكان

- التدريب خارج المؤسسة التدريب داخل المؤسسة
- في شركات خاصة
- في برامج حكومية

نوع الوظائف

- التدريب الفني المهني
- تدريب التخصص
- التدريب الإداري

مرحلة التوظيف

- التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، إندماج)
- تدريب لتجديد المعرفة والمهارات (موظفون مندمجون في العمل)
- تدريب بغرض الترقية والنقل (موظفون في مراحل متقدمة)

يجب أن تتوفر عدد من الشروط في أي نوع من الأنواع التدريب لجعله فعال ومن

أهم هذا العوامل ما يلي :

*أن يكون التدريب قائما على أساس تغير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.

*أن يكون التدريب قائما على أساس احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات

*أن يتم تطبيق مهام ما تم تعلمه من التدريب، وان يكون هناك نظام حوافز لذلك.

*إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.

*إن يكون التدريب متطور في مادته وأسلوبه وان يتم دعم ذلك من الآراء المختلفة.

*تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

*أن يتضمن تقدير الاحتياجات التدريبية للتوصل إلى نوع ومستوى التدريبي

المطلوب, للأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.

وجد خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة وتوفير الإمكانيات
والمعدات الفنية

اللازمة للأداء السليم للعمل, وتوافر الموارد المادية والمالية
والبشرية وأخيراً توفر

الرقابة المستمرة من أجل نجاح وجهود ونشاطات التدريب في
المنظمات فال بد

من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية.

- تبني فكرة التدريب على انه ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى
تطوير العنصر

البشري

- يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المؤسسة
 واحتياجاتها الفعلية

الاحتياجات الفردية للعاملين .

- أن يتم التخطيط للنشاطات التدريب بشكل مستمر بأتباع
الأسلوب التمويلي الذي

يولي اهتماما لكافة عناصر التدريب

دورة التدريب :

ان تحديد المراحل التدريبية يمثل العنصر الأساسي في نجاح العملية التدريبية ومن أكثر المسلمات قبوال في أواسط عملية التدريب وتمثل المراحل التدريبية المدخلات الأساسية للنظام التدريبي ولكي يكتسب التدريب الفاعلية المنشودة يتحتم أن يسبق بنشاط علمي هادف يعتمد الدراسة العلمية والعملية من اجل الكشف الدقيق عن الاحتياجات التدريبية بغرض تصميم البرنامج والدورات التدريبية اللاحقة .

التدريبية :

الاحتياج التدريبي : هو العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الخطط بشأن تلبية هذه الاحتياجات للمستوى الذي يتعين رفع المتدرب إليه من خلال عملية التدريب ليباشر اختصاصه وواجباته الوظيفية على أحسن أداء , فمنهم من يعتمد على القيام بالتالي :

- دراسة وتحليل تقرير الكفاية الدورية للعاملين من ناحية الضعف والقوة في الأداء

- مراجعة تحليل وتوظيف الوظائف للوقوف على الوجبات والمسؤوليات الواجب

أدائها

- إجراء مراجعة تفصيلية وتحليل لواقع المنظمات لتحديد مدى فعالية وكفاية

المنظمات

- وضع معايير الأداء وتقويم الأداء الفعلي للعاملين بالاشتراك مع المشرفين عليهم

ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبيرة نلخصها في نقاط التالية :

- تعد الأساس الذي يقوم عليه إي نشاط تدريبي, والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة والمناسبة, والعامل الأساس في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم وعدم التعرف على الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول للتدريب. ويتطلب تحديد الأنشطة في المؤسسة وفقا لثالث مستويات :

- التحليل التنظيمي على مستوى المنظمة

- تحديد دراسة التطور و التغيير في نشاط المؤسسة و حجم العمل

تخطيط المنهج :

بحيث يجب أن يكون تخطيط المنهاج واقعي وموضوعيا حتى يتمكن المتدرب من الوصول إلى الأهداف , ويظهر أن الهدف الأساسي من المنهج هو تحقيق الغاية من هذا الفراغ بين موقف المتدرب عند بدء التدريب وما يرجوا أن يكون على موقفه عند نهايته , لذا يعتبر المنهج التدريبي هو الوسيلة التي تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ولذلك يجب أن تأخذ عدة اعتبارات أهمها :

- أن يرتبط المنهج بالجوانب الحضارية , حيث يهدف إلى تحقيق الربط بينالتدريب والبيئة
- أن تأخذ المناهج الأهداف العامة في رفع الكفاءة الإنتاجية وتعتبر الاتجاهات واكتساب عادات عمل أفضل , وتساهم في حركة التغيير الاجتماعي والتكنولوجيا المتزايدة السرعة

-كما يجب أن يكون المتدرب مقتنعا بقيمة ما يفعله ولديه القدر الكافي من المادة

العلمية والخبرة, ونقل وتوصل المعلومات إلى الآخرين , حيث انه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية والقُدوة الحسنة لها أثرها على المجموعات التي يعمل معها.

أساليب التدريب

إن أسلوب التدريب يعتبر من الوسائل التي تستخدم لنقل المادة التدريبية بصورة تنتج الأثر المطلوب ويتوقف النجاح باستخدام الأفضل وهذا ال يعني ان لا نستخدم أكثر من أسلوب في نفس الجلسة التدريبية إلا إن لكل أسلوب مزاياه, ومن أهم هذا الأساليب ما يلي :

- المحاضرات

تعتبر المحاضرات من الطرق التقليدية في التدريب ويكون المدرب في هذه الحالة متحكماً في طريقة التدريب المتبعة حيث يعرض ما يراه من موضوعات دون أن يتوقع معارضة من احد الحاضرين .

- **دراسة الحالات :** أصبحت هذه الطريقة شائعة الاستخدام في التدريب , وهي تختلف عن الطريقة السابقة في أن المدرب يقوم باختيار الحالات التي تعرض المناقشة بدال من قيام الحاضرين باقتراح المشاكل التي تتناولها المناقشة , وتهدف هذه الطريقة إلى تشجيع المتدربين على التحليل أكثر من محاولة الوصول إلى حل معين صحيح , ومحاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى خلق المشكلة والنتائج التي قد تتحقق باتباع طريقة أو أخرى من طرق الحل البديلة .

تمثيل الأدوار : -

يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل ادوار -
الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث , مثال إذا
كانت الحالة عن المقابلة الشخصية فيقوم احد الحاضرين
بتمثيل دور المقابل , ويقوم شخص آخر بتمثيل دور الشخص
الذي تتم مقابله , ويعطي لكل منهم فكرة عن موضوع المقابلة
ثم يتطور كل منهما كأنه في الحياة العملية ويقوم بادراه
المقابلة على هذا الأساس

المحاكاة : -

تعتبر تمرينات المحاكاة من أكثر أساليب التدريبية تطورا -
وفعالية وان كانت باهظة التكاليف , و تمثيل الواقع الحقيقي
لوظيفة , ويتولى المدرب بعد ذلك تدريب وتعليم المتدربين
على أداء العمل المطلوب من خلال قيامه بمهام الوظيفية

النقاش الموجه : -

- بموجب هذا الأسلوب يقوم المدرب بإعداد مجموعة من الأسئلة الموجهة لخدمة البرنامج بتسلسل منطقي لإجابة عنها من طرف المتدربين ,

وهكذا يتم إيصال المعلومات والمعارف وتنمية الاتجاهات والقناعات بأسلوب النقاش وتوجيهه ليخدم الهدف بصورة جيدة

المؤتمرات : -

- تستخدم طريقة المؤتمرات وأساليب النقاش الجماعية للوصول لاهداف التدريب , وتتضمن هذه الاساليب مزيجا من الاسئلة والاجابات والتعليقات من قبل المدرب و الاجابات والتعليقات و الاسئلة من قبل المتدربين حيث يوجه كذلك لتحقيق الاهداف التدريبية

التقنيات السمع بصرية : -

- وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم, حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح ا

أهداف التدريب و فوائده

أهداف التدريب

تهدف العملية بشكل أساسي إلى إزالة أسباب القصور والضعف في أداء وسلوك الأفراد الحالي والمتوقع وفق ما ترغبه المؤسسة وتتلخص فيما يلي:

-اطلاع العاملين على المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية مثل الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية السائدة التي تتمثل في مسار العمل, واللوائح القانونية التي تحكم المؤسسة وتقيدها.

-كذا إكساب العاملين معارف وخبرات وظيفية متخصصة ومعلومات عامة تتعلق بتقنيات العمل والمهام والأعمال. الممارسة وطرق الأداء والمهارات والقدرات المتوفرة المناسبة

فوائد التدريب

- فوائد التدريب بالنسبة للمنظمة:

- يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة نذكر منها تحسين **?** إنتاجية المنظمة والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة

- تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته

- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية؛
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين **?** العاملين

- تخفيض الحوادث وإصابات العمل **?**

فوائد التدريب بالنسبة للفرد

- يساعد الافراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما **◆** يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة عملهم؛
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق، التوتر، الاغتراب والصراع داخل المنظمة؛
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين **◆** مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات؛
- يفتح المجال للأفراد نحو الترقية والتقدم الوظيفي؛
- يقلل من أخطاء العامل **◆** ومن حوادث العمل؛
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع
- تعميق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز؛
- يقلل من دوران العمل نتيجة الازدياد، الاستمرار والثبات في حياة العامل **◆**، وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها.