

تاريخ الإرسال (2023-03-07)، تاريخ قبول النشر (2023-04-01)

زلفى يونس أبو غالي
zilfaa yunis 'abu
ghali

اسم الباحث الأول:

اسم الباحث الثاني (إن وجد):

اسم الباحث الثالث (إن وجد):

مقال بعنوان:

التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية

الجامعة الإسلامية غزة - كلية التربية

The Islamic University of Gaza - College

1 اسم الجامعة والبلد (لأول)

2 اسم الجامعة والبلد (لثاني)

3 اسم الجامعة والبلد (لثالث)

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address:

Zulfa2000@hotmail.com

الملخص:

يتحدث هذا المقال عن التدريب والتطوير في إدارة الموارد البشرية ، أهميته وأنواعه ومراحل تنفيذه، والتدريب والتطوير مفهومان يشيران إلى الممارسات و الجهود التي تقوم بها المؤسسات لمساعدة موظفيها على تحسين وتطوير قدراتهم المهارية و المعرفية، ولقد تغيرت النظرة للتدريب في الوقت الحالي بحيث أصبح ينظر إليها على أنها استثماراً في رأس المال البشري، حيث أن ما تتفقه المنظمة على تدريب موظفيها يعود إليها بالربح والعائد المادي من خلال تحسين أداء الموظفين و بالتالي زيادة الإنتاجية، لذلك فالتدريب يعد من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح على المدى الطويل، ومن هنا نرى أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ورفع كفاءة العاملين لديها و النهوض بمستوى أدائهم لوظائفهم، وحاجة كل المنظمات إلى التدريب على اختلاف مستوياتها وطبيعتها عملها و الخدمات التي تقدمها، وأن الموارد البشرية المدربة تعتبر من عوامل النجاح الحرجة لأي منظمة ناجحة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية عالية، مع ضرورة الاهتمام بالتنوع في أساليب التدريب بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل مواكبة التطورات و التغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر، و استعداداً لمواجهة التحديات في المستقبل.

كلمات مفتاحية: (التدريب ، التطوير ، إدارة الموارد البشرية)

Title in English (Training and development in human resource management)

Abstract:

This article talks about training and development in human resources management, its importance, types and stages of implementation. Training and development are two concepts that refer to the practices and efforts that organizations make to help their employees improve and develop their skills and knowledge. It is an investment in human capital, as what the organization spends on training its employees returns to it with profit and material return by improving the performance of employees and thus increasing productivity, so training is one of the most important human resource management strategies in any organization that seeks to achieve success in the long term, and one of Here we see the importance of investing in training as a means to achieve the goals of the organization, raise the efficiency of its employees and improve the level of their performance of their jobs, and the need for all organizations to train at different levels and the nature of their work and the services they provide, and that trained human resources are considered one of the critical success factors for any successful organization, which It achieves a high competitive advantage, with the need to pay attention to diversity in training methods, relying on modern technological means in order to keep abreast of the developments and changes taking place in our contemporary world, and in preparation to face the challenges in the future.

Keywords: (Training, development, human resource management)

جسم المقال:

التدريب و التطوير في إدارة الموارد البشرية أهميته وأنواعه ومراحل تنفيذه

مقدمة:

إن التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم في عصرنا الحالي يفرض على أي منظمة ضرورة تبني مفاهيم إدارية حديثة لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ومن هذه المفاهيم ما يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية وكفاءتها، بحيث يكون لديها المعرفة والمهارات المناسبة لمواجهة التحديات في كافة المجالات.

وإن من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية استراتيجية التدريب التي لها دور واضح في تغيير الممارسات، ورفع كفاءة الموظفين وبالتالي التأثير على أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل عام، و تحقيق الميزة التنافسية بشكل خاص.

ولقد تغيرت النظرة للتدريب في الوقت الحالي بحيث أصبح ينظر إليها على أنها استثماراً في رأس المال البشري، حيث أن ما تتفقه المنظمة على تدريب موظفيها يعود إليها بالربح والعائد المادي من خلال تحسين أداء الموظفين و بالتالي زيادة الإنتاجية، لذلك فالتدريب يعد من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أي منظمة تسعى لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

فما هو التدريب ؟ وما أهميته ؟ وما أنواعه؟ وما هي مراحل تنفيذه؟

مفهوم التدريب و التطوير:

التدريب و التطوير مفهومان يشيران إلى الممارسات و الجهود التي تقوم بها المؤسسات لمساعدة موظفيها على تحسين وتطوير قدراتهم المهارية و المعرفية.

لقد تناول الكثير من الكتاب و الباحثين في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب و ذلك من عدة زوايا إلا أنها اتفقت جميعها في دور التدريب في رفع كفاءة العاملين والمنظمة بشكل عام.

حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب " عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية و الذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير و التأهيل، و في ضوء نقاط الضعف و القوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل". (1) ورأى عبد الباقي أنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل". (2)

ونخلص إلى أنه عملية اكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة تساعدهم على امتلاك المعرفة و القدرة للأداء الجيد في عملهم بما يصب في مصلحة المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل عام.

بالإضافة إلى أنها اجراءات منظمة بخطط لها تعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي إلى تدني الأداء وتقليل الانتاجية.

وعلى الرغم من أن مصطلحي التدريب و التطوير يستخدمان غالباً بنفس المعنى إلا أن هناك فرقاً بينهما، والاختلاف الرئيس بين هذين المصطلحين هو أن التدريب يرتبط عادةً بنشاط أو مجال أو موضوع جديد على المتدرب، أما التطوير فهو عادةً يهدف لمساعدة الموظفين على تطوير مجموعة من المهارات التي لديهم بالفعل ليصبح أدائهم أكثر كفاءة و فاعلية.

أهمية تدريب و تطوير الموارد البشرية :

إن الأسباب التي تجعل المنظمة تستثمر في تدريب وتطوير الموارد البشرية لديها خلال خدمتهم في الوظيفة يعود إلى أهميتها بالنسبة للموظف وللمنظمة، وبشكل عام فإن " التدريب يسهم وبشكل كبير في تطوير مهارات وتعلم الأفراد العاملين، وبناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات جودة عالية، و خلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف و استراتيجيات المنظمة، وهذا بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب". (3)

ويمكن تفصيلها فيما يلي:

1. تحسين أداء الموظفين :

يعمل التدريب و التطوير للموارد البشرية على مساعدة الموظفين في تحسين أدائهم و تنفيذ المهام المطلوبة منهم بجودة عالية مما يحقق أهداف المؤسسة و يحقق رضا المستفيدين.

2. زيادة إنتاجية المؤسسة:

إن برامج التدريب والتطوير التي تقدمها المنظمة لموظفيها تهدف إلى مساعدتهم على انجاز مهامهم في وقت أقل و بجودة عالية، مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم وهذا يؤدي لتحقيق رضا المستفيدين و الوصول للميزة التنافسية.

3. زيادة الاحتفاظ بالموظفين:

تقديم الدعم للموظفين وخصوصاً الجدد منهم، من خلال التدريب والتطوير الذي تقدمه المنظمة لهم يشعرون باهتمامها بهم ويساعد المنظمة على اظهار التزامها اتجاه موظفيها مما يشعر الموظفين بالرضا و الولاء لها، وهو ما يقلل من دوران العمل ويعطي المنظمة قدرة عالية على الاحتفاظ بموظفيها.

4. تحسين ثقافة المنظمة:

من الأهداف العامة للتدريب و التطوير هو تحسين ثقافة المنظمة بحيث تتبنى ثقافة ايجابية من خلال زرع قيم مثل الشفافية، و التعاون، و العمل ضمن فريق، و النزاهة، وغيرها، مما يعود بشكل ايجابي عليها ويحسن سمعتها، ويزيد من ميزتها التنافسية. (4)

5. مسايرة و مواكبة التطور:

التدريب يعمل على تمكين المنظمات من مسايرة و مواكبة التطور و التحديث في وسائل الانتاج مثل تطوير الأجهزة الانتاجية و تحديثها بنقدم الزمن، واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة، مما يساعد على التوسع بالإنتاج و تحسين نوعيته، إضافة إلى التمكن من الانتشار و التميز في التسويق. (5)

6. التقليل من الإشراف:

إن وجود عنصر بشري مدرب و على كفاءة عالية يقلل من الحاجة للإشراف الخارجي، نظراً لوجود مستوى متدني من أخطاء العمل مما يقلل من التكاليف و يزيد الاحساس بالمسؤولية و تحمل هموم تحقيق أهداف المنظمة.

أنواع التدريب و التطوير في الموارد البشرية:

يتوقف اعتماد أي شركة لأي نوع من أنواع التدريب على حجمها و نوعية أنشطتها و الفئة المستهدفة، و قد تستخدم الشركة نوعاً أو أكثر من التدريب في آن واحد، ومن أكثر أنواع برامج التدريب شيوعاً في المنظمات ما يلي:

1. التوجيه Orientation

عادةً ما يتم التوجيه في الأسبوع الأول من استلام الموظف لوظيفته، ويدير هذه العملية قسم الموارد البشرية في المنظمة حيث يكون الهدف منه تثقيف الموظف حول مجموعة واسعة من الموضوعات التي يتوجب عليه معرفتها قبل البدء بالعمل، وتشمل عدة موضوعات منها :

- رؤية المنظمة ورسالتها.
- ثقافة المنظمة وقيمتها.
- الهيكل التنظيمي.
- سياسات المنظمة.
- الامتيازات الوظيفية.
- الاجراءات الإدارية.

و عادةً ما يكون لكل منظمة برنامج توجيهي سواء كان رسمياً أو غير رسمياً ولكن لا غنى عنه.

2. التأهيل Onboarding

تعتبر عملية التأهيل عملية أكبر و أوسع من عملية التوجيه، وهي تضم مجموعة متسلسلة من الدورات التدريبية المتعلقة بالعمل، والتي قد تمتد لفترة طويلة، و تعنى عملية التأهيل بحصول الفرد على معرفة ومهارات أوسع تمكنه من أداء عمله بسرعة ودقة وانجاز أكبر.

وعادةً ما يبدأ البرنامج التأهيلي فور تعيين الموظف ويستمر معه حتى يصل لمستوى جيد من الأداء، ويتم إعداد برنامج التأهيل بالاعتماد على أهداف القسم ومن ثم أهداف المنظمة ككل .

ومن الموضوعات التي يتناولها برنامج التأهيل :

- احتياجات الموظف الجديد.
- تحسين أداء العمل.
- الحصول على قدرٍ عالٍ من المعارف و المهارات.
- تحقيق أهداف القسم.
- العمل ضمن الفريق.
- الجوانب التقنية و التكنولوجية للوظيفة.

3. تدريب المنتجات و الخدمات Products and services training

قد يكون هذا النوع من التدريب جزءاً من تدريب تأهيلي تقدمه المنظمة لموظفيها، ويهدف هذا النوع لتعريف الموظفين حول جوانب مختلفة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، ويلجأ صاحب العمل لمثل هذا النوع من التدريب عند وجود حملات على منتج أو

عروض جديدة ، ومن أمثلة الموضوعات التي يشملها هذا التدريب :

(الفوائد ، المميزات ، السعر ، الضمان ، الصيانة ، تعليمات الاستخدام).

4. تنمية المهارات الفنية Technical skills development

أهم أنواع التدريب و يعتبر أساسياً لأنه يتيح للموظفين فرصة اكتساب مهارات جديدة و الاطلاع على أحدث التقنيات و العمليات، مما يكسبه القدرة على إدارة مهام عمله بالشكل المطلوب.

5. تنمية المهارات اللينة Soft skills development

تعرف المهارات اللينة بأنها السمات الشخصية التي تمكن الموظف من التواصل و العمل بشكل تعاوني مع زملاءه ومع المستفيدين، وهي ضرورية لكل موظف سواء كان حديث التعيين أم من الموظفين القدامى، ويلعب هذا النوع من التدريب دوراً كبيراً في بناء ثقافة مؤسسية جيدة و تعاونية فعالة.

ومن أمثلة المهارات اللينة:

(التواصل، حل المشكلات، إدارة الوقت، حل النزاعات، أخلاقيات المهنة، القيادة)

6. التدريب على السلامة Safety training

يعد هذا التدريب أساسياً بالنسبة للمنظمة حيث أنه يحمي الموظف من اصابات العمل، وهو مهم لكل المنظمات وخاصةً تلك ذات العلاقة بالمواد الكيميائية السامة، و الخطرة، والاجراءات المتبعة في حالات العنف، أو حالات الطوارئ في مكان العمل.

ومن أمثلة الموضوعات التي يشملها:

- الاسعافات الأولية.
- معدات الحماية.
- سلامة الخدمات و المنتجات.
- سلامة المباني.

7. تدريب الفريق Team training

يهدف إلى تمكين المتدربين في فريق العمل من بناء علاقات أقوى فيما بينهم، و العمل معاً بشكل مترابط ، مما يمكنهم بالتالي إلى تحسين عمليات اتخاذ القرار و حل المشكلات.

ويحدث عادةً بعد إعادة هيكلة المنظمة، أو الاندماج أو الاستحواذ، حيث يعمل الموظفون معاً لأول مرة، وتتضمن بعض الموضوعات منها:

- تحسين العمل ضمن الفريق.
- زيادة انتاجية الفريق.
- إقامة علاقات جيدة.
- تحسين التواصل وخلق بيئة عمل ايجابية.

8. تدريب الجودة Quality training

يتم تطبيق هذا التدريب بطريقة أو بأخرى في كل المنظمات و خاصة تلك المنظمات التي تركز على الانتاج و تقديم السلع، و التي تسعى للتأكد من أن جميع المنتجات التي تقدمها تفي بمعايير جودة معينة، كما أن المنظمات التي تقدم خدمات تسعى هي الأخرى للتأكد من أن الخدمات التي تقدمها تلبى معايير معينة موضوعة مسبقاً تحقق رضا المستفيدين.

ويتضمن تدريب الجودة عدة موضوعات مثل:

- معايير الجودة.
 - عمليات مراقبة الجودة.
 - تقييم نظام الانتاج .
 - تحسين الانتاج بمواصفات عالية.
- وهناك أنواع أخرى من التدريب مثل التدريب العلاجي والتدريب الترفيحي (بهدف الترقية)، وغيرها.
- مقومات التدريب الفعال:

1. تخطيط التدريب وفقاً للاحتياجات التدريبية.
2. وجود رغبة للمتدربين في التدريب.
3. كفاءة المدربين.
4. الاختيار المناسب للوسائل التدريبية.
5. توفر ميزانية كافية.
6. دعم الإدارة العليا.
7. توفر أساليب تحفيز مناسبة.

كيفية تطوير برامج التدريب:

تؤمن غالبية المنظمات الناجحة في أهمية المورد البشري لها وأن وجود موارد بشرية مدربة و على كفاءة ومهارة عالية هو عامل نجاح حرج لها، وبالتالي حرص هذه المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين لديها و الحاجة لبناء قوى عاملة ماهرة و ذات خبرة هو من أهم أولوياتها مما يجعلها تضع التدريب على سلم هذه الأولويات لرفع كفاءة العاملين لديها و بالتالي زيادة انتاجيتهم. كما ويسهم التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة.(6)

و لإعداد و تطوير برنامج تدريبي ناجح و فعال يجب اتباع عدة خطوات و هي :

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
- ويقصد بالاحتياجات التدريبية الفرق بين المستوى المعرفي و المهاري المطلوب لأداء عمل معين و المستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.
- وتحديد هذه الاحتياجات هو عملية منظمة لفهم متطلبات التدريب للمنظمة والموظفين بشكل منهجي من أجل تصميم برنامج تدريبي يسد هذه الاحتياجات.
2. تحديد أهداف التدريب
- في هذه المرحلة يتم تحديد الهدف العام من البرنامج التدريبي و كذلك الأهداف الخاصة ، وتتقسم هذه الأهداف إلى نوعين :
- أ. أهداف خاصة على مستوى الموظف.
 - ب. أهداف خاصة على مستوى المنظمة.

3. إعداد وتصميم البرنامج التدريبي

ويتم على عدة خطوات وهي :

- تحديد الأهداف التدريبية الخاصة.
- تحديد المهارات المستهدفة.
- تحديد المادة التدريبية.
- تحديد أسلوب التدريب.
- تحديد مصادر التدريب.
- تحديد وقت التدريب و مدته .
- تحديد مكان التدريب.
- تحديد تكلفة التدريب.

4. تنفيذ البرنامج التدريبي

ويتضمن عدة جوانب أساسية تتمثل في :

- اختيار المدربين.
- توفير احتياجات البرنامج التدريبي.
- وضع جدول زمني للتدريب.
- المتابعة المستمرة للبرنامج التدريبي.

5. تقييم البرنامج التدريبي

تساعد عملية تقييم البرنامج على تحديد مدى فاعليته، ويتضمن محورين أساسيين:

أولاً : تقييم برنامج التدريب:

ويهدف للتأكد من أن تصميم البرنامج كان سليماً، وأن تنفيذه حقق الأهداف المرجوة منه، وكذلك تحديد ما إذا كان هذا البرنامج من نوع البرامج التي يمكن الاستمرار فيها أم البرامج التي يجب إيقافها.

ثانياً: تقييم المتدربين:

ويتم تقييم المتدربين للتعرف على مدى استفادتهم من البرنامج، ومدى قدرتهم على نقل المعارف التي تعلموها إلى واقعهم العملي، و يتم التقييم بعدة طرق منها الاختبارات، وإعداد التقارير، وغيرها.

6. تحديث البرنامج التدريبي بناءً على نتائج التقييم

عند تنفيذ البرامج التدريبية تظهر بعض الثغرات و أوجه القصور في جوانب معينة أثناء مراحل تنفيذه، قد تكون صعوبة في التطبيق، أو عدم ملائمة الوسائل و المصادر الموجودة، أو ظهور احتياجات إضافية، أو الحاجة لحذف بعض الجوانب التي اتضح أنها غير ضرورية أو غير ذات جدوى، أو غير ذلك، مما يتبعه تحديث في البرامج لتصبح أكثر فاعلية وتعطي نتائج تحقق الأهداف المرجوة منها.

خاتمة

ومن هنا نرى أهمية الاستثمار في التدريب كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، ورفع كفاءة العاملين لديها و النهوض بمستوى أدائهم لوظائفهم، وحاجة كل المنظمات إلى التدريب على اختلاف مستوياتها وطبيعة عملها و الخدمات التي تقدمها، وأن الموارد البشرية المدربة تعتبر من عوامل النجاح الحرجة لأي منظمة ناجحة، والتي تحقق لها ميزة تنافسية عالية، مع ضرورة الاهتمام بالتنوع في أساليب التدريب بالاعتماد على الوسائل التكنولوجية الحديثة من أجل مواكبة التطورات و التغيرات الحاصلة في عالمنا المعاصر، و استعداداً لمواجهة التحديات في المستقبل.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

- 1) الهييتي ، خالد عبد الرحيم ،إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي ، عمان : دار وائل للنشر ، 2004 ، ص 89.
- 2) عبد الباقي، صلاح ، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، القاهرة : الدار الجامعية ، 2000، ص69.
- 3) موقع أسود البنزنس للعلوم الإدارية تم استرجاعه على الرابط [/ https://www.business4lions.com](https://www.business4lions.com)
- 4) موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية تم استرجاعه على الرابط <https://hrdiscussion.com/hr13608.html>

ثانياً: المراجع العربية الإنجليزية

- 1) Al-Hiti, Khaled Abdel-Rahim, Human Resources Management: A Strategic Approach, (in Arabic), Amman: Wael Publishing House, 2004, p. 89.
- 2) Abdel-Baqi, Salah, Human Resources Management from a Scientific and Practical Point of View, (in Arabic), Cairo: University House, 2000, p. 69.
- 3) Aswad Al-Business for Administrative Sciences website, retrieved at <https://www.business4lions.com/9/>
- 4) Arab Forum for Human Resources Management website retrieved at <https://hrdiscussion.com/hr13608.html>

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- (5 Daniels, Sharon, “Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment”, Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5, 2003, pp.39-42.
- (6 Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factors Support Creativity and Innovation in Polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, Issue 1, 2007, pp.25-40