

الدرس 07: التدريب وتكوين العمال:

1- ماهية التدريب:

1.1. تعريف التدريب: لقد اختلفت الآراء حول مفهوم تدريب العاملين ولقد كان للكثير من

الباحثين العديد من وجهات النظر لهذا المفهوم، ومنه يمكن القول أن التدريب هو:

- نقل المواهب والمهارات من شخص لآخر لإكساب معارف وأساليب جديدة وتعويض نواقص لدى الشخص أو لهدف مهارات موجودة وايضاها.

- كما أن التدريب هو ذلك الجهد والمخطط لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.

- هو عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد الى مكانة يمكنه من الاضطلاع بوظيفة معينة وإنجاز المهام التي تطلبها هذه الوظيفة وجعله قادر على متابعة العمل. ويعني التدريب في المكتبات تثقيف منهجي لكافة مستويات العاملين على مواقف أو مهارات جديد او هو نمط التعليم المستمر أو التعليم بموقع العمل.

- هو عملية مستمرة من السبل القادرة على تجهيز الفرد والجماعات كمعارف ومهارات يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المتوفق إنجازها وتحسين أدائها باستمرار.

- هو توفير فرص اكتساب الفرد لخبرات تزيد من قدراته على أداء العمل ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن عملية التدريب هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية والمهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على مستوى المطلوب.

- هو نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها وهو واحد من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وبحيث يمكنه ان يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير.

- عرفه علماء النفس انه تغيير ثابت نسبيا في الحصيلة السلوكية للفرد ليحصل نتيجة الخبرة.

وحسب حسب حسن أحمد الطعاني يهتم التدريب أساسا بنقل الفرد من مستوى معين الى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما فيما يتعلق بالفعالية. ونقصد بالكفاءة تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كفاءة. ونقصد بالفعالية معرفة الأشياء الصائبة المطلوب تحقيقها. ومن جهته نظر كل من الصديق منصور بوسنيّة، وسليمان الفارسي: يقصد بالتدريب تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تهدف الى تزويد وإكساب الفرد معارف

وقدرات ومهارات جديدة، أو تغير وجهات النظر والأفكار والاسس السابقة لدى الافراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمية. منه يعتبر التدريب مكمله لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي ان تقوم إدارة الافراد باستقطاب واختيار العالمين، وانما من الضروري ان يعقب عملية الاختيار والتعيين اعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الاعمال المسندة إليهم.

2.1. أنواع التدريب: يختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتخذة أساسا لتصنيف تلك الأنواع ويتمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف.

• من حيث الزمن أو وقت التنفيذ:

- قبل الخدمة: هو التعليم واكتساب المعارف والمهارات التي تؤهل الى دخول العمل أي اعداد أفراد عمليا وعلميا ومسلكيا اعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.
- أثناء الخدمة: وهو المتعلق بصقل المهارات واحاطة الموظف بالتطورات في مجال وظيفته وتخصصه لتحسين مستوى أدائه، أي أن الموظف الجديد يتلقى تعليقات وتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه.

• من حيث المكان:

- داخل المنظمة: تدريب مجموعة من الموظفين حيث تعقد لهم دورات واجتماعات في المنظمة التي ينتسبون اليها (دورات اجتماعية، مناقشات) داخل المنظمة من قبل المسؤولين مع الموظفين ومن قبل إدارة الموارد البشرية.
- خارج المنظمة: حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة يلتحق ببرنامج تدريبي في واحد المراكز التدريبية.

• من حيث الهدف:

- لتحديد المعلومة: يعطي معلومات عما هو جديد في مجال العمل وأساليبه والوسائل المتطورة لإنجازه.
- تدريب المهارات: زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة وتزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية.
- التدريب السلوكي: يعطي لتفسير نمط سلوك أو اتجاه.
- التدريب للترقية: تحسين إمكانية الموظف.

● **التدريب وفقا لعدد المتدربين: ونجد فيه:**

- **التدريب الفردي:** أي هو تدريب كل فرد على حدي، وقد يكون بغرض الاعداد او بغرض تحسين الأداء عادة ما تكون تكاليف عالية.

- **التدريب الجماعي:** ومن خصائصه: يتم في مجموعات متفرقة فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه، يتم في بيئة العمل العادية او خارج بيئة العمل ومن أمثلة تدريب العاملين على استخدام الآلات.

● **تدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين:** واحاطة بكل جديد فهو تدريب من نوع اخباري. وهناك من يضيف نوع آخر من التدريب حسب نوع الوظيفة وينقسم هذا النوع الى 3 أقسام:

- **التدريب المهني والفني:** ويهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها أعمال الكهرباء التجارة الصيانة وفيه تقوم بعض المؤسسات او نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة، ويحصلون على شهادة فنية.

- **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبة المشتريات المبيعات حيث أن المعارف والمهارات هنالك تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وانما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها واتخاذ القرارات بشأنها.

- **التدريب الإداري:** ينص هذا النمط من التدريب على الافراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه واتخاذ القرارات التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل. وهناك من يقدم نوع آخر من التدريب وفق الزمن ويتكون من تدريب طويل الاجل والتدريب قصير الأجل.

3.1. أهمية تدريب الموارد البشرية:

- تحسين وتطوير الأداء لتحقيق الأهداف.
- النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع.
- تخفيض عدد الحوادث.
- التخفيض من حدة الاشراف.
- زيادة الاستقرار والمرونة في أعمال المشروع.
- رفع الروح المعنوية وتطوير وتحسين الكفاءة الإنسانية.

- تحسين المردودية.

4.1. أهداف التدريب:

- تطوير وتحسين معارف ومؤهلات العمال والموظفين.
- ضمان الملائمة بين قدرات العمال ومعارفهم.
- المساعدة على تفتح المستخدمين وزيادة تقدم النفس.
- تحسيس المستخدم بمسؤولياتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- اكتساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.
- اكتساب الفرد انماطا واتجاهات جديدة لصالح المؤسسة.

2- مبادئ التدريب وطرقه:

1.2. مبادئ التدريب:

- الشرعية: يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة.
- المنطقية: يجب ان يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
- الهادفية: ان تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق وتحديده تحديدًا دقيقًا من حيث الزمان، المكان، الكم، الكيف والتكلفة.
- الشمولية: يجب ان يشمل التدريب على جميع ابعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب ان يوجه الى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدريبية: يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة الى أكثر تعقيدًا.
- الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية مهارته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة امام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.
- المرونة: يجب ان يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطورات والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

2.2. الأبعاد الأساسية للتدريب:

- التدريب نظام فرعي: يعتبر التدريب أداة إدارية تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية ومن هذا المنطلق تعتبر عملية التدريب نظام فرعي للنظام الكلي.
- التدريب عملية مستمرة: تظهر الحاجة الى نشاط التدريب في المنظمات بصفة مستمرة وذلك لملاحقة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- التدريب قصير وطويل الاجل: ان مساهمة نشاط إدارة القوى في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة يؤكد حقيقة ان التدريب يمكن ان يغطي احتياجات المنظمة في الاجلين القصير والطويل المدى.
- واقعية التدريب: تعني واقعية التدريب ان يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك، وان يكون معبرا عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين، وقد يؤدي عدم واقعية التدريب الى إصابة العاملين بدرجة عالية من الإحباط.

3.2. طرق التدريب:

● التدريب في مكان العمل:

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر: تلقت هذه الطريقة عبء التدريب على عاتق الرئيس المباشر، باعتباره المسؤول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها ومن ثم تكون علاقة بمروسيه علاقة تدريبية.
- التدريب عن طريق عامل قديم: لا تختلف هذه الطريقة عن الطريقة السابقة فقد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة الى جانب توافر القدرة لديهم معلمين يقدمون المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والايضاح والشرح والتطبيق.
- التدريب خارج مكان العمل: هو التدريب الذي يعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد يتم في مركز التدريب في المنظمة ان وجد او في مركز تدريب خارج المنظمة وعادة ما يعفى الافراد خلال قدرة التدريب من الدوام الرسمي، ويتم التدريب خارج مكان العمل بصورة مختلفة منها:
- المحاضرة: يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات او حقائق محددة للمتدربين ومع وجود عدد كبير من المتدربين في وقت واحد.
- التطبيقات العملية: يقوم المدرب بأداء معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة خطوات وإجراءات الأداء والعمليات.

- الحالات الدراسية: تستخدم هذه الطريقة أساسا في التدريب على الموضوعات التي يواجه المتدرب فيها بموقف عملي معين ويتطلب منه دراسة وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولا الى تقدير او حكم او قرارات في شأن ما حدث وأسلوب علاجه.
 - الدراسة المبرمجة: قد يأخذ هذا الأسلوب شكل كتيبات او مراجع تحتوي مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية ومتسلسلة او عن طريق أجهزة تعليمية.
 - تمرينات المحاكاة: تعتبر من طرق التدريب الفعالة والمكلفة أيضا وهي عملية تقليد للواقع أو تمثيلية ولكي يمكن محاكاة العمل او الوظيفة المراد التدريب عليها يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية.
 - التدريب عن طريق التتلمذ: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق التدريبية ظهر في أوروبا وكان منتشرا في كل الدول العربية تقريبا ومزال مطبقا في تعلم بعض الحرف حتى يومنا هذا، وفي هذه الطريقة يتعلم المتدرب على يد معلم محترف متمكن من حرفته.
- 4.2. شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسؤول عنه:**
- التدريب اجراء مخطط ومنظم يهدف الى تغيير سلوك الأفراد في اتجاه تحسين انتاجيتهم ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من توفر مجموعة من الشروط وعليه نتطرق من خلال هذا المطلب الى شروط نجاح التدريب أولا ثم ننتقل الى دوافعه والجهة المسؤولة عنه.
- أ- شروط نجاح التدريب:**
- قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقناع حقيقي بأهميته وتتم ترجمة هذا الاقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقييمه بشكل علمي.
 - قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب فالمدرب عنصر مهم في نجاح التدريب او اخفاقه.
 - استخدام المتدرب أنماطا سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب ولا بد ان تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
 - وجود مناخ التنظيمي يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

ب- دوافع التدريب: تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه وهي:

- زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته: فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يعني اتفاقهم للعمل، ومن ثم زيادة انتاجيتهم، وتحسين نوعية الإنتاج.
- الاقتصاد في النفقات: التدريب اعطى مردودا أكبر من تكلفته فتدريب العاملين على الاستخدام العقلاني للآلات وفق طرق سليمة قد يؤدي الى الاقتصاد في النفقات وذلك من سلامة الآلات واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.
- الرفع من معنويات العاملين: التدريب أثر كبير على معنويات العاملين فعند شعور الفرد ان المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يقبل على العمل باستعداد وجداني دون ان يحس بالملل.
- القلة في الاشراف: الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق له التدريب له وعيا، وقدرة على التحكم الذاتي فيقل الاشراف عليه والاستفسارات عنده وبالتالي تقل رقابته.
- القلة في الحوادث: التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة وهي مصادر القضاء على الحوادث.
- ت- المسؤول عن التدريب: تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسؤولية:
- الإدارة العليا: إذا أرادت المؤسسة ان يكون لها برامج تدريبية فعالة لابد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب واهميته كاستثمار بشري.
- إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية او قسم التدريب مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية وضمان تنفيذها في الوقت والمكان المحددين.
- المشرف المباشر: لابد للمشرف المباشر ان يشجع الموظف المرشح للتدريب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريب وتستعمل عملية حضور العامل الى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد ان توفير المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي هي من بين الأمور التي يجب ان يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة.
- الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا اليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب معارف ومهارات لا بد ان يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي ينتجها لهم المؤسسة.

5.2. مراحل اعداد البرامج التدريبية:

ان التخطيط يعتبر الوسيلة العلمية المثلى في انجاز الفعالية التدريبية بالكفاءة إذ يتطلب التخطيط للتدريب مهام ومراحل أساسية في اعداد البرامج التدريبية من خلال:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تحديد الأهداف المطلوبة للبرنامج التدريبي.
- وضع محتوى البرنامج التدريبي واعداد المواد.
- اختيار الأساليب والتقنيات السمعية البصرية المناسبة.
- تهيئة التسهيلات التدريبية.
- استقطاب المدربين الأقوياء.
- استقطاب المشاركين.
- اعداد الموازنة للبرنامج التدريبي.
- اعداد جدول الزمني.

6.2. مزايا ومعوقات التدريب:

أ- مزايا التدريب: هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب ومزايا أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها:

مزايا التدريب الفرد ما يلي:

- اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي الى رفع روحهم المعنوية.

مزايا التدريب للمنشأة ما يلي:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم واكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
- اعداد أجيال من الافراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

معوقات التدريب:

- الاهتمام السطحي بعملية التدريب.
 - الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التكوين الى عمل فعلي.
 - انخفاض كفاءة المشرفين على التدريب بالمؤسسات ومراكز التدريب.
 - التدريب هو عنصر نفقة لا يبررها عائده.
 - أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل.
- كخلاصة القول، يعتبر التدريب من أوثق الأمور ارتباطا بالسياسة الوظيفية التي تنتهجها المؤسسات التوثيقية، كما يعتبر أيضا أحد العناصر الأساسية لتحديد مدى صلاحية تلك المؤسسات ودقة أدائها الوثائقي. ولعل من الضروري التأكيد بان اختيار الموظفين ليس هو نهاية المطاف بل يفضل في كثير من الأحوال تدريبهم على الاعمال الوظيفية لأجل اتقانها، والتمكن من أدائها ورفع مستوى كفاءة الموظفين العلمية والعملية الى اقصى الحدود الممكنة. وبذلك فان التدريب ضرورة لازمة لكل موظف للتعرف الى أجزاء عمله وتفصيله المختلفة، وليتهيأ للإمام بأعمال تدخل في دائرة اختصاصه. فمعظم المؤسسات الناجحة أدركت أهمية تنمية مهارات موظفيها وأصبحت تولي اهتماما أكبر في هذا المجال، وقد اسفرت نتائج تدريب وتأهيل الكوادر الى زيادة حجم الاستثمار وأداء المؤسسات وهو ما دفعهم الى تخصيص مبالغ مالية مخصصة لتدريب وإلحاق كوادر المؤسسات في برامج تنمية وتطوير المهارات وعلى أهمية العلاقات التي تربط بين تنمية الفرد وتحقيق اهداف المؤسسة.

قائمة المراجع:

- محمد سعيد أنور سلطان. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- السعيد مبروك، إبراهيم. إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة. القاهرة: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2014.
- حلايمي أمال. إدارة الموارد البشرية في المكتبات الجامعية. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر. خميس مليانة، 2014-2015
- شرايطية شهرزاد. فاعلية نظام التكوين في ترقية كفاءات المستخدمين. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس فب العلوم التجارية. 2010
- بلعيدى عبد الوهاب، بوسهوه محمد. التكوين على جودة أداء العامل. مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس. مدرسة الدراسات العليا للتجارة. تخصص إدارة أعمال، 2010
- زايد عادل محمد. إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة: دن. 2003
- خضير كاظم حمود. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
- محمد حافظ حجازي. إدارة الموارد البشرية. مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2009.
- أحمد أبو شيخة نادر. إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- العزاوي نجم. جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- عبد الباقي صلاح الدين. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الخامسة طبع نشر وتوزيع، 1999.
- أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. مصر: مركز التنمية الإدارية، 1998.
- برنوطي سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- هند بينت عبد الرحمان آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2003.
- غرارمي، وهيبه. الإدارة الحديثة للمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- عباس، أنس عبد الباسط. إدارة الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011
- الطعاني، حسن أحمد. التدريب الإداري المعاصر. ط.2. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.