|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Salahaddin University-Erbil** | 8WaAg-30Dc_251182342 | **جامعة صلاح الدين – أربيل** |
| **College of Administration and Economics** | **كلية الإدارة والإقتصاد** |
| **Dept. Business Administration** | **قسم إدارة الأعمال** |
| **Higher Education** | **الدراسات العليا / ماجستير** |

**التدريب و التنمية الموارد البشرية**

ورقة مقدمة الى

 أ.د.مظفر حمد علي

إعداد الطالب

ريبوار محمد علي

الكورس الثاني

2024

**المحتويات**

**1- التدريب**

**2- التنمية**

**3- المصادر**

**مفهوم التدريب**

تعد وظيفة التدريب من الانشطة الهامة لدى المؤسسات التي من شأنها رفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعمال، الذي يؤدي الى رفع دافعية و قدرة الفرد على اداء العمل بأكمل وجه، و لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للأفراد العمل بالمستوى المطلوب و وفقا لما اتخذته المنظمة من اهداف لابد من تهيئة كافة المستلزمات الاساسية لزيادة كفاءة أداء الافراد العاملين لإنجاز مهامهم و عملهم بنجاح ،و لهذا فالتدريب يحتل اهمية قصوى كعنصر رئيسي في عملية التنمية الادارية ، و نظرا للتطورات التكنلوجية والاقتصادية و اتجاه المنظمات نحو الانفتاح و التوسع زادت للتركيز على تدريب الافراد المنظمة.

**تعريف التدريب**

انه عملية هادفة الى تحسين أداء الموارد البشرية و زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة من خلال إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من خلال اكتساب المعلومات و المعارف والمهارات والخبرات حول العمل.

التدريب هو تعليم منظم و محدد و مبرمج لإكساب المتدرب المهارات و المعلومات و قدرات على أداء معين أو رفع كفاءة فيه.

انه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعاف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و قدرتها و تغير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

**القدرة التنافسية و التدريب**

مع مرور الوقت يقتنع المزيد من ارباب الاعمال بأهمية الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية و تشير احدى الدراسات الجمعية الامريكية للتدريب و التنمية(ASTD- American Society For Training& Development)

الى ان ارباب الاعمال في الولايات المتحدة ينفقون حوالي 60 مليار دولار سنويا على فعاليات التدريب ،كذلك بينت الدراسة ان متوسط تكاليف التدريب للعامل

الواحد يبلغ 677 دولار سنويا على بعض الشركات تنفق في المتوسط 1.665 عن كل عامل سنويا.

تؤكد العديد من الشركات على اهمية التدريب و في مقدمتهاGeneral Electric

Dell- FedEX حيث ترى هذه الشركات في اعمال تدريب الموارد البشرية و تنميتهاعنصرا شديد الاهمية لتحقيق النجاح في ظل المنافسة الشديدة محليا و عالميا.

**عوائد التدريب**

ترى بعض المنظمات في التدريب مصدرا للعوائد، فشركات تكنلوجيا المعلومات يمكن لها دمج التدريب كجزء من المنتجات و الخدمات المباعة لزبائنها.

كذلك فإن مصنعي التجهيزات الصناعية يقدمون للزبائن خدمات التدريب على المنتجات و المكونات الحديثة التي يمكن ادخالها على تجهيزاتهم.

و في كلا الحالتين السابقتين يدفع الزبون مقابلا للتدريب سواء كانت المبالغ مستقلة ام مدمجة في ثمن التجهيزات او البرمجيات المشتراة.

اضافة الى المنفعة المباشرة هناك فائدة غير مباشرة لخدمة التدريب المقدمة للزبائن تتمثل في ارتفاع درجة رضا الزبائن و ولائهم للمنظمة.

**التكامل بين الاداء و التدريب**

يتطلب تحقيق فعالية اداء مهام العمل و التدريب و تعلم العاملين تحقيق التكامل بينها و ذلك لسببين:

1- ان التحول المتزايد الى اساليب التدريب المرتبطة بالعمل الفعلي يجعل من العلاقة بين التدريب و اداء العمل اكثر اهمية.

للتدليل على ذلك نأخذ حالة موظفي خط الطيران الامريكى كمثال

يجب ان يحصل هؤلاء الموظفون على تدريب مستمر على الامان كان هذا يتم سابقا بإرسالهم الى قاعات يشاهدون فيها اشرطة فيديو تعرفهم بالإجراءات الاكثر امنا.

ولكن هذا الامر لم يعود موجودا اليوم حيث يرسل هؤلاء الموظفون الى المطارات و حاملات الطائرات ليحصلوا على التدريب في بيئة واقعية لا بيئة تدريبية مصطنعة تحاكي الواقع .

2- تبحث المنظمات عن مختصي تدريب اصحاب كفاءة يستخدمون حالات عملية واقعية لديها و تحسين مداركهم و بدلا من ان ينعزل المدرب و المتدرب عن المكان العمل و هذا ما يزيد من واقعية المعلومات التي يحصل عليها العامل و يزيد من قدرته على هضمها من خلال خلق موع من التكامل بين اداء العمل و التدريب احد الامثلة على ذلك نجده لدى شركةGeneral Electric )) التي يتضمن برنامج التدريب الاداري لديها اعطاء المدراء مشكلات عمل واقعية و يطلب حلها و عرض الحلول التي يقدمونها على قيادة الشركة.

**تدارس الاداء**

يجب ان يؤدي التدريب الى تحسين مستوى الاداء في المنظمة و يتطلب التأكد من تحقيق ذلك اتباع مدخل تدارس الاداء.

عملية يقوم بموجبها المدرب (الداخلي- الخارجي) و ممثل المنظمة برسم خطوات المطلوبة لتحسين النتائج في المنظمة ذلك ان بعض مشكلات الاداء تتطلب اخضاع العاملين لبرنامج تدريبي في حين تستدعي اخرى تعديلات في نظم التعويضات او تصميم العمل.

**النتائج التنظيمية الفعلية**

**النتائج التنظيمية المرغوبة**

**تدارس الاداء و تحليل الاحتياجات التدريبية**

**الاداء المرغوب للعاملين**

**الاداء الفعلي للعاملين**

**الشكل(1) تدارس الاداء**

**مدير شؤون التعلم**

استحدثت بعض المنظمات تأكيدا منها على اهمية التدريب منصبا في هياكلها التنظيمية و سمته مدير شؤن التعلم،أنه منصب فيادي يعد شاغله مسؤولا عن خلق المعارف من خلال تدريب العاملين.

**التدريب و الاستراتيجيات التنظيمية**

اذا كانت الوحدة المسؤولة عن التدريب قادرة على تفهم التوجهات الاستراتيجية للمنظمة يمكن لها عندها ايجاد طرق خلاقة لتحريك الافراد بما يخدم تحقيق هذه التوجهات و تحقيق الترابط بين التدريب والاستراتيجيات التنظيمية اهتماما متزايدا مع مرور الوقت.

 النتائج المطلوبة لتحقيق استراتيجيات المنظمة

ايجاد مهارات جديدة لدى العاملين

تشجيع التغير

دعم التعلم المستمر

تسهيل التواصل

**اعداد خطط التدريب الاستراتيجي**

تحاول الخطة الفعالة للتدريب ايجاد اجابات للسئلة التالية:

هل هناك حاجة فعلية للتدريب؟

من يحتاج للتدريب ، من سيقوم بالتدريب؟

ما هو شكل الذي سيأخذه التدريب؟

كيف سيتم تقييم فعالية التدريب؟

**مراحل عملية التدريب**

تحقيق فعالية التدريب يتطلب السير وفق مراحل مخططة و منظمة تؤدي الى تحقيق الاهداف المطلوبة من التدريب يبين شكل(2)مراحل عملية التدريب الاربعة:

**تنفيذ برنامج التدريب**

**جدولة الاعمال التدريب**

**تطبيق التدريب**

**مراقبة اعمال التدريب**

**تقييم الاحتياجات التدريبية**

**تحليل الاحتياجات التدريبية**

**تحديد الاهداف و الغايات التدريبية و معاييره**

**تصميم برامج التدريب**

**الاختيار المتدربين**

**اختيار طريقة تدريب**

**تحديد محتويات مادة التدريبية**

**التقييم**

**قياس نتائج التدريب**

**انواع التدريب**

1**- التدريب الداخلي:** يتم الاعتماد على التدريب الداخلي في الحالات التي تتطلب اتصالا و ثيقا بالعمل و يعد هذا الشكل اكثر شيوعا وذلك لأنه يوفر التكاليف المرتبطة بإرسال العاملين لتلقي التدريب خارج المنظمة او تكاليف الاعتماد على مدربين من خرج المنظمة.

لكن ذلك لا يعني أنه يخلو من العيوب التي من اهمها:

-- لايمتلك المسؤولون عن التدريب في غالب الاحيان أي خبرات في اساليب التدريب و طرائقه.

-- تعطيل العمل من المدرب والمتدرب.

-- يؤدي هذا السلوب الى نقل المعلومات الخاطئة والعادات السيئة لدى المشرف او المدير الى المتدرب.

**2- التدريب الخارجي**

يتم هذا التدريب بعيدا عن مكان العمل في المنظمة و يستخدم نطاق واسع من قبل المنظمات بمختلف احجامها.

**متى يجري التدريب؟**

التدريب عملية مستمرة و يجب الا تتوقف هذه العملية لمساعدة العامل اولا بأول على القيام بعمله خصوصا اذا استخدمت الات حديثة و قد يكون هذا التدريب:

1- قبل الحاق العامل بالعمل الفعلي لاعادة لمزاولة العمل.

2- اثناء العمل لتحديد المعلومات و تزويد العامب بالمهارات و ذالك بعد ان يكتسب بعض الخبرة في عمله.

3- عند الترقي للتدريب على ما سيند اليه من مهام اخرى.

4- عند استحداث الالات او ادخال تعديلات عليها يجب تدريب العمال عليها.

**مواصفات ايزو للتدريب 10015))**

يهدف معيار ايزو للتدريب الى تعزيز التميز في عمليات التدريب و تحقيق أهدافها بشكل فعال ، فعندما يلتزم المؤسسات بتوجيهات هذا المعيار يتمكنون من تحقيق الكفاءة و الفعالية في التدريب، بأختصار معيار ISO10015)) للتدريب يعد اداة قوية لتحسين جودة عمليات التدريب و تحقيق اقصى استفادة منها.

**تنمية الموارد البشرية**

يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالموارد البشرية لتحسين قدرة الافراد على تعامل مع مهام متعددة و زيادة مواهبهم بدرجة اكبر من تلك تتطلبها اعمالهم الحالية.

**سبب ظهور تنمية الموارد البشرية**

تم العثور على اصول تنمية الموارد البشرية في ثورة الصناعية و الزيادة المصاحبة في حجم و تعقيد المنظمات بالإضافة الى ذلك عندما بدأت المنظمات في العمل اكثر من دولة كانت بحاجة الى مدراء يمكنهم التعامل مع تحديات مكان العمل و نتيجة لذلك ظهرة تنمية الموارد البشرية .

**تعريف تنمية الموارد البشرية**

تنمية الموارد البشرية بانها زيادة القدرات والمهارات والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات، او زيادة قدرة الانسان و زيادة الجهود و الطاقات.

**الية تنمية الموارد البشرية**

**صياغة خطط الموارد البشرية**

**تحديد المؤهلات المطلوبة**

**اعداد خطط التعاقب الوظيفي**

**تقييم الاحتياجات التنمية**

**رسم خطط التنظيمية(تنظيمية- فردية)**

**تحديد المدخل المتبع في التنمية(في مكان العمل-خارج) مكان العمل**

**تقييم نجاح اعمال التنمية**

**تنمية مؤهلات – كفاءة محددة**

يتوقف تحديد الاحتياجات التنموية للأفراد على طبيعة الافراد و ما يمتلكونه من مؤهلات من جهة و على مؤهلات المطلوبة من جهة اخر.

**اهمية تنمية الموارد البشرية**

1- تنمية الافراد مما يساعد على زيادة قدرتهم و رغبتهم في تحمل المسؤوليات.

2- تساعد تنمية الموارد البشرية على زيادة فاعلية المنظمة و قدرتها على مواجهة المنافسات التي حولها.

3- تساعد على رفع قدرة الجماعة في تحليل المشاكل ثم وضع الحلول الملائمة لها.

4- تنمية الموارد البشرية امرا حيويا لنجاح المنظمة.

**تحديات تنمية الموارد البشرية**

**1- الموارد المحدودة**: تحتاج عملية تنمية الموارد البشرية الى المال والوقت والموارد وهو مالاتستطيع بعض الشركات توفيره.

**2**- **مقاومة التغيير:** من ابرز مشكلات تنمية الموارد البشرية رفض الموظفين برامج تنمية او تعديلات التي تجريها المنظمات على ممارسات العمل.

**3- تنوع القوى العاملة:** قد تجمع الكثير من المنظمات موظفين متنوعين من حيث العمر و الجنس و الثقافة و بالتالي تجد صعوبة في اداراتهم و تلبية احتياجاتهم الوظيفية.

**اختيار مدخل التنمية**

يتم تصنيف غالبية مداخل التنمية تحت عنوانين عريضين همما التنمية في مكان العمل و التنمية خارج مكان العمل.

لقد اصبح الاستثمار في رأس المال الفكري بصرف النظر على مدخل المتبع اجباريا للمنظمات نتيجة تزايد مظاهر (العمل المعرفي) التي تتسم بها الاعمال في ايامنا هذه.

**1- مداخل التنمية في مكان العمل**

تمر الانشطة غير مخطة و ربما غير المفيدة في كثير من الاحيان على انها تنمية في مكان العمل غير ان تأكد من تحقيق التنمية المطلوبة يجب على المدراء تخطيط و تنسيق جهود التنمية تتعدد اساليب التنمية في مكان العمل و تقدم فيما يللي

**-- التمرين** : اقدم تقنيات التنمية في مكان العمل هي التمرين الذي يعني تدريب العاملين و و ابداء الملاحظات عليهم بشكل مباشر من قبل المشرف و بذلك فهو يتضمن الية مستمرة للتعلم من خلال الاداء الفعلي و حتى يكون الاتمرين فعالا يجب ان تكون العلاقات القائمة بين المشرف والعامل صحيحة و منفعة.

-- **التعين في اللجان:** ان تعين العاملين في اللجان الهامة يوسع خبراتهم و يساعدهم في تفهم الشخصيات و المسائل المختلفة في المنظمة حيث يمكن للعاملين في لجنة الامان المهني ان يحصلوا على فهم من اكبر لإدارة الامان في المنظمة .

**-- تدوير الاعمال:**هو عملية نقل الفرد من عمل الى اخر بشكل متكرر، ان تدوير الاعمال واسع انتشارا كأحد اساليب التنمية المهنية و من الامثلة على تدوير الاعمال ان يقضي احد المدراء ثلاثة اشهر في وحدة انتاجية ثم ثلاثة اشهر في قسم المشتريات ما يتيح له فرصة تكوين فهم اعمق عن طبيعة العمل في المنظمة.

**-- التعيين في مناصب المساعدين:**تنشى بعض الشركات مناصب مساعديين و هي مناصب تقع تحت المدير مباشرة في المرتبة الوظيفية و يمكن للعاملين من خلال هذه الاعمال مع المدراء ليكتسبوا خبرات واسعة في مجالات مختلفة.

**2- مداخل التنمية خارج مكان العمل**

تمنح تقنيات التنمية خارج مكان العمل للفرد الفرصة بالابتعاد عن العمل و التركيز على ما يتعلمه او يتدرب عليه اضافة فرصة التواصل مع افراد اخرين يحملون افكارا مختلفة قادمين من منظمات اخرى ما قد يساعد المتدرب على تكوين رؤيا جديدة.

--**الاجازات و الرحلات التدريبية:** كان هذا الشكل في الجامعات المؤسسات الاكاديمية و لكنه اتشر ليشمل عالم الاعمال كله.

**-- الدروس الصفية:** تتضمن معظم برامج التنمية خارج مكان العمل بعض الدروس الصفية ن تتوقف فاعلية اسلوب الدروس الصفية على عوامل متعددة و هي حجم المجموعة، و قدرات المتدربين، و مؤهلات المحاضر و قدراته و المادة التعليمية منها.

**خصائص التنمية الموارد البشرية**

**1- تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:** ينظر في الوقت الراهن الى تنمية الموارد البشرية على انها عملية استراتيجية و تعمل ضمن نظام استراتيجية اكبر هي استراتيجية المؤسسة و تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية تتكون من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة التي تهدف و تسعى الى تطوير و تحسين اداء كل من يعمل في المنظمة و تعليمه كل جديد بشكل مستمر .

**2- تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:**  ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية و عملية منظمة تعتمدان على التعلم و تهدف الى بناء المعارف مهارات اتجاهات و سلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل التطوير و تحسين ادائها الحالي و المستقبلي و التكيف مع التغيرات البيئية .

**دوافع تنمية الموارد البشرية**

هناك مجموعة من الدوافع والاساليب نوجزها في النقاط التالية:

1- زيادة تعقدات الوظائف من حيث مكونتها و مهاراتها و ظهور ذات نوعيات خاصة و معقدة.

2- تحسين مهارات و قدرات و معارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الاداء المخططة و توجبه الموارد البشرية الجديدة و تعريفهم بوظائفهم.

3- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمنظمة في مجالات متعدد و جعلها خط الدفاع الاول في حماية و استقرار المنظمة.

4- تهيئة الفرص للموارد البشرية للإرتقاء الى وظائف ذات مسؤوليات اكبر.

**الفرق بين التدريب و التنمية الموارد البشرية**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **الموضوع** | **التنمية** | **التدريب** |
| **الاهداف** | زيادة المهارات والمعرفة والقدرات الافراد | زيادة المهارات والمعرفة والقدرات الافراد |
| **الموضوعات** | التوسع والتشعب في المهارات | نطاق محدد من المهارات الفنية او الادارية |
| **الاستمرارية** | عملية مستمرة و يجب ان لا تتوقف | فترات متقطعة لتحقيق اهداف معينة |
| **الاطار الزمني** | مدة طويلة | مدة قصيرة |
| **مقايس الكفاءة** | توفر الافراد المؤهلين عند الحاجة- امكانية اجراء الترقية- مزايا التنافسية مرتبطة بالموارد البشرية | تقيم الاداء- تحليل التكلفة - الشهادات |