

إسم المادة: التدريب والتطوير

إسم المدرّسة: تغريد السيد

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

مخطط المادة

مقدمة

مفهوم التدريب الإداري

أهمية التدريب الإداري

أهداف التدريب الإداري

أنواع التدريب الإداري

مبادئ التدريب الإداري

مراحل التدريب الإداري

أساليب التدريب الإداري

قياس عملية التدريب الإداري



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

مقدمة

- عملية التنمية الإدارية نشاط مستمر ومتكامل حيث يتوقف النجاح في أي مرحلة من مراحلها على الأداء الصحيح للمراحل السابقة ويحتل التدريب أهمية قصوى في عملية التنمية الإدارية وبالتالي يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة.
- يمثل التدريب عاملاً أساسياً في تهيئة الموارد البشرية.
- تطور نشاط التدريب والتأهيل منذ بداية السبعينات وأصبح ينظر إليه كشكل من أشكال الاستثمار في المؤسسة .

مفهوم التدريب الإداري

✓ التدريب الإداري: هو عملية تقوم بها المنظمة بغاية تنمية التزام العاملين بأداء المهام الإدارية على النحو الأمثل من خلال تعزيز وصقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وتطويرها، محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

✓ هو النشاط المخطط والمنظم الذي يهدف إلى إكساب الموارد البشرية معارف أو مهارات أو أنماط سلوكية جديدة، وكذلك صقل مآلديهم من معاف ومهارات وتعديل أنماط سلوكهم في العمل.

✓ هو عملية رسمية أو غير رسمية تتم في قاعات التدريب أو بين الرئيس والمرؤوس مباشرة بغية تنمية التزام العاملين بأداء المهام الإدارية على النحو الأمثل من خلال تعزيز وصقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وتطويرها.

أهمية التدريب الإداري

1. يساعد التدريب في تقليل الإشراف فالموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
2. رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إلمامهم الجيد بأعمالهم و زيادة قدرتهم على الأداء.
3. الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون الاستمرار في العمل بكفاءة عالية.
4. تأهيل العاملين لشغل وظائف من سوية أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
5. تمكين الموارد البشرية من مواكبة كافة التطورات والتحديات التي تحدث على مستوى العمل وبالتالي تطوير أداء المنظمة.



أنواع التدريب

- التدريب في بداية العمل:

- وهو التدريب الذي يتم للعاملين الجدد في المنظمة الذين تم اختيارهم لشغل منصب معين .

-والهدف منه:

-تمكين هذه الموارد من ممارسة الأعمال والمهام التي يتطلبها هذا الشاغر.

-تعريفهم على البيئة الداخلية للمنظمة والثقافة التنظيمية فيها.

أنواع التدريب

:التدريب العلاجي-

وهو التدريب الذي يتم للعاملين في المنظمة وجزء من كادرها

:والهدف منه -

-تقويم سلوك الموظف وعمله وتأهيله مجدداً لتجنب الفشل في أداء عمله.

-قد يكون هناك نقص في المعلومات لدى الموظف وبالتالي يتم تعبئة هذا النقص وإشباعه لديه ليكون قادراً على أداء عمله بكفاءة عالية.

أنواع التدريب

- التدريب لزيادة الكفاءة:

هذا التدريب يخضع له الموظفون القدامى في المؤسسة.

-الهدف منه:

- عندما يتم إدخال تغييرات وتحديثات لنظام العمل لدى المنظمة يصبح الموظف بحاجة لتدريب يساعده على مواكبة هذه التطورات والعمل على فهمها وممارستها.

أنواع التدريب

- التدريب على الأمن :

هذا التدريب لابد منه في أي مكان عمل وخاصة العمل الذي يتطلب مهارات على آلات أو أجهزة ضمن المؤسسة.

والهدف منه:

- القضاء على الخوف في نفوس العاملين بسبب جهلهم بأساليب السلامة والأمن.
- حثهم على تقدير الأمن والحفاظ على سلامتهم وسلامة المنظمة وممتلكاتها.

مبادئ التدريب

* لضمان فعالية التدريب، لابد من مراعاة عدة نقاط:

1) التكرار:

- على مرّ الزمان أكد العديد من الأطباء على أهمية التكرار في تعلّم أي مهارة ،وهو ما يساعد المتدرب على الاحتفاظ بالمعلومة لفترة زمنية طويلة والاستفادة منها في عمله وممارسته.
- ولكن يجب أن يكون التكرار موزعاً على فترة زمنية طويلة ، حتى لا يتم تخزين الأفكار والمهارات في الذاكرة قصيرة الأمد وبالتالي بمجرد توقف تكرارها يقوم العقل بالاستغناء عنها.

مبادئ التدريب

(2) المشاركة:

- أيضاً من المهم مشاركة المتدرب في الحصول على المعلومة ، وأن يقوم بالبحث عنها وتبادلها مع زملائه وهو ما يعزز لديه روح المثابرة والرغبة في التطوير وتعلم كل ما هو جديد في مجال عمله.
- فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً.

مبادئ التدريب

(3) التطبيق العملي:

- ان نقل أي معلومة نظرية إلى الواقع العملي يساهم في تثبيتها وفهمها وإدراكها لدى المتدرب.
- وإنّ تمكين المتدرب من ممارسة البرنامج التدريبي في عمله وتقييمه يساعد كثيراً في كسب الوقت وتقليل جهد المدرب .
- فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

مبادئ التدريب

4) التغذية العكسية والتقييم:

- بعد أداء البرنامج التدريبي لا بد من تقييم التدريب ومعرفة مدى استفادة المتدربين منه.
 - ولكن يمكن أيضاً التقييم أثناء التدريب من خلال ملاحظة مدى رغبة المتدرب بالمشاركة ومدى استيعابه للنقاط المطروحة .
 - وهناك عدة طرق للتقييم:
- * الاستبيانات: تحتوي مجموعة من الأسئلة المدروسة التي تقيّم مدى تأثير أداء المتدرب بعد تعلمه مهارات جديدة.
- * أخذ رأي المديرين في تطوّر أداء مرؤوسيهـم.

مراحل عملية التدريب

□ جمع وتحليل البيانات: يقوم المدرب بجمع معلومات مختلفة عن عدة نقاط والهدف تطوير البرنامج التدريبي بما يتلاءم مع جو المؤسسة.

□ النقاط التي يتم جمع بيانات حولها:

- * عن المنظمة وأهدافها.
- * آلية العمل والظروف المحيطة به.
- * الإمكانيات المادية في المنظمة.
- * القوانين والإجراءات اللازمة أثناء العمل.

مراحل عملية التدريب

تحديد الاحتياجات التدريبية:

* نقاط الضعف وعدم التوازن: والتي تكون هدفاً أساسياً لعملية التدريب.

* التغييرات والتحديثات المطلوب إدخالها لنظام العمل في المؤسسة: قد يخضع نظام العمل لتطوير وتحديث من قبل المنظمة وبهذه الحالة لابد من تأهيل العاملين لمواكبة هذه التطورات.

طرق تحديد الاحتياجات

1) تحليل التنظيم: ويعني التركيز في التدريب على دائرة أو قسم معين مع معرفة النقص أو الفشل أو سبب سوء التنظيم والحاجة للتدريب فيه وذلك حتى يكون التدريب فعالاً ومطابقاً لحاجة المؤسسة.

2) تحليل العمل: أي أن يتم معرفة التوصيف الوظيفي للمنصب والمهارات المطلوبة فيه وماهي البديهيات الواجب توافرها لدى العامل في هذا المنصب.

3) تحليل الأفراد: بعد معرفة متطلبات شاغل وما الهدف من التدريب لابد من دراسة شخص الموظف المتدرب ومدى ملاءمته في هذا المكان و إدراكه لهذه النقاط الأساسية وماهي أفضل وسيلة يمكن إيصال الأفكار من خلالها له، فمثلاً هناك أشخاص بصريين يفضلون أخذ المعلومة بطريقة عرض مميزة تجذب اهتمامهم .

مراحل عملية التدريب

□ تصميم البرامج التدريبية:

* محاور التدريب: يتم تحديد المحاور التي سيتم مناقشتها في التدريب.

* اختيار أسلوب التدريب (نظري/ عملي): بمعنى هل سيحتاج البرنامج التدريبي لأنشطة عملية أم أنه سيقصر على جدول محاضرات يتخللها مجموعة من الأسئلة والحالات والأمثلة .

* تنسيق المحتوى وترتيبه بشكل تسلسلي واضح: هنا يتم اختيار طريقة العرض التي تتناسب وشخصية المتدربين ومهامهم ولدينا الكثير من الطرق منها:

✓ توزيع أوراق بالمحتويات و دراستها.

✓ تنسيق عرض شرائح يتضمن أهم النقاط ومناقشتها مع المتدربين.

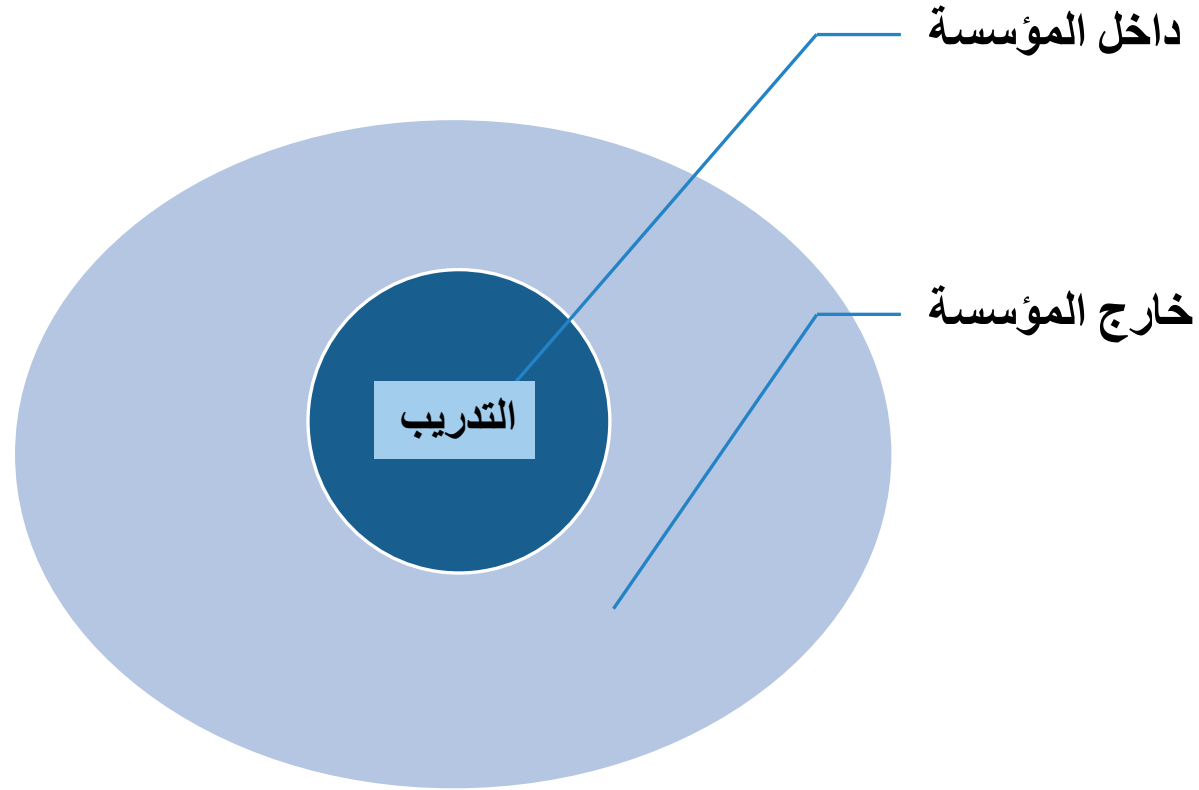
✓ إعطاء حالات يتم الإجابة عليها من قبل المتدربين بهدف تحفيزهم ودفعهم للتفكير.

مراحل عملية التدريب

تقييم البرامج التدريبية:

- ✓ من خلال معرفة مدى استفادة المتدربين.
- ✓ ملاحظة مدى تفاعل المتدربين.
- ✓ توزيع استبيانات تقييم وتحليلها لتطوير المحتوى فيما بعد.

أساليب التدريب



أساليب التدريب

التدريب داخل المؤسسة/ المنظمة:

- A. أسلوب تعليمات العمل: يتم إخبار الموظف بتعليمات معينة؟
- B. أسلوب المساعدة في الإشراف في أثناء العمل: أي يتم تدريب موظف جديد من قبل موظف موجود أصلاً في هذه المنظمة.
- C. أسلوب تبادل الأعمال: وذلك مثلاً بجعل الموظف يمارس عملاً آخر بدل موظف ضمن المنظمة لتسليمه مهامه بعد فترة معينة من الممارسة والتدريب.

التدريب خارج المؤسسة/المنظمة:

- A. الاستعانة بمستشارين من خارج المنظمة ليتمكن الاستفادة من خبراتهم سواء بتنظيم برنامج عملي أو تأمين أجهزة تمكن الموظف من التعلم.
- B. تنظيم نشاط خارج المؤسسة يتمكن من خلالها الأفراد من التدريب و التعرف على متطلبات جديدة لعملهم مثلاً دورة تدريبية في معمل دوائي لمجموعة من الصيادلة أو دورة تدريبية في بلد ما يتميز بوجود ذوي خبرة في مجال معين.

قياس عملية التدريب

تظهر المقاييس التالية مدى السياسة المتبعة للتدريب والتأهيل في المؤسسات:

* على صعيد التدريب المهني المستمر: يقاس مدى الاهتمام بالتدريب المستمر من خلال الحصول على المؤشرات التالية:

- ❖ نسبة من كتلة الأجور وارواتب المخصصة للتدريب المستمر.
- ❖ المبلغ المخصص للتدريب المستمر .
- ❖ عدد المتدربين في المؤسسة حسب الفئة الاجتماعية والمهنية والنوع.
- ❖ عدد ساعات التدريب المأجورة وغير المأجورة وتبعاً للفئة الاجتماعية، المهنية ، النوع.

* على صعيد الإجازات الممنوحة للتدريب: يتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- ❖ عدد العاملين المستفيدين من إجازات التدريب المأجورة.
- ❖ عدد العاملين المستفيدين من إجازات التدريب غير المأجورة.
- ❖ عدد العاملين الذين رفضت المؤسسة منحهم إجازات تدريب وتأهيل.

***على صعيد التمرين: ويقاس ذلك من خلال:**

- ❖ عدد اتفاقيات التمرين المعقودة خلال السنة.
- ❖ توزيع المستفيدين من التدريب حسب نمط التدريب (تكييف، ترقية، صيانة، تحسن معارف.....)



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy



الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد