

ثانيًا: التدريب والتطوير الوظيفي.

✿ تعريف عام:

يُعد التدريب والتطوير الوظيفي حجر الزاوية في بناء منظومة موارد بشرية ناجحة. ولا يقتصر أثره على تطوير الموظفين فقط، بل يبدأ أولاً من تأهيل وتحديث مهارات مسؤولي الموارد البشرية أنفسهم، فهم المعنيون بتخطيط وتنفيذ سياسات التطوير الوظيفي لكافة العاملين، لذا فإن رفع كفاءتهم هو أساس نجاح المؤسسة في الاستثمار برأس مالها البشري.

يشير التدريب والتطوير الوظيفي (Training & Career Development) إلى مجموعة من العمليات والأنشطة المخططة التي تهدف إلى رفع كفاءة الموظفين، وتعزيز قدراتهم، وتمكينهم من أداء مهامهم الحالية والمستقبلية بكفاءة عالية. ويُعتبر ذلك استثماراً استراتيجياً في العنصر البشري، إذ لا يمكن لأي منظمة أن تحقق نمواً أو تميزاً دون موظفين مؤهلين يتطورون باستمرار.

- أهمية التدريب والتطوير في بيئة العمل:

في سياق سوق العمل العربي والخليجي الذي يشهد تغيّرات متسارعة، تصبح الحاجة إلى التدريب والتطوير أكثر إلحاحاً، وذلك للأسباب التالية:

✓ أهمية التدريب:

- سد فجوات المهارات داخل المؤسسة.
- تحسين الإنتاجية وجودة العمل.
- تقليل نسبة الأخطاء والحوادث في بيئة العمل.
- تعزيز رضا الموظفين ورفع ولائهم الوظيفي.

✓ أهمية التطوير الوظيفي:

- إعداد الموظفين لتولي مناصب قيادية مستقبلاً.
- تعزيز المسار المهني وتشجيع التطور الذاتي.

- الحد من معدل دوران الموظفين.
- دعم خطط الإحلال الوظيفي والتوطين (مثل "السعودة" أو "التوطين" في الخليج).

- الفرق بين "التدريب" و"التطوير الوظيفي"

العنصر	التدريب	التطوير الوظيفي
الهدف	تحسين أداء الموظف في وظيفته الحالية	إعداد الموظف لمهام أو مناصب مستقبلية
المدى الزمني	قصير الأجل	طويل الأجل
التركيز	مهارات محددة (مثل استخدام برنامج أو مهارة مهنية)	تطوير شامل للمهارات والمعرفة والسلوك
المستفيد	كل الموظفين حسب الحاجة	موظفون مختارون للقيادة أو الترقية

- أنواع التدريب والتطوير الوظيفي:

◆ أنواع التدريب:

١. تدريب تمهيدي: (Induction Training)

يُقدّم للموظف الجديد لتعريفه بالسياسات والثقافة والمهام الأساسية.

٢. تدريب فني/مهني: (Technical Training)

يركّز على المهارات التخصصية مثل تشغيل الأنظمة أو الآلات أو البرامج.

٣. تدريب على المهارات الناعمة: (Soft Skills)

مثل الاتصال الفعال، إدارة الوقت، التفكير النقدي.

٤. تدريب السلامة المهنية:

يهدف لحماية الموظفين من المخاطر في بيئات العمل الصناعية أو الطبية.

٥. تدريب قانوني أو تنظيمي:

خاص بالامتثال لأنظمة العمل، أو قوانين الهيئة (مثل هيئة السوق المالية في السعودية).

◆ أنواع التطوير الوظيفي:

١. برامج إعداد القادة: (Leadership Development)
لتأهيل الصف الثاني من المدراء.

٢. الإرشاد الوظيفي: (Mentorship)
ربط الموظف بموجه خبير لمساعدته في مساره المهني.

٣. التدريب المتقدم: (Advanced Training)
مثل شهادات احترافية (PMP)، CIPD، SHRM، وغيرها.

٤. المسار المهني: (Career Pathing)
خطة واضحة لترقي الموظف داخل المؤسسة على مراحل.

التحديات الشائعة في التدريب والتطوير الوظيفي

١. ضعف التزام الموظفين بالبرامج التدريبية.

٢. تنفيذ تدريب غير مرتبط باحتياج حقيقي.

٣. صعوبة قياس الأثر الفعلي للتدريب.

٤. نقص الميزانية أو الموارد.

٥. مقاومة التغيير من بعض الإدارات.

أنواع التدريب:

أولاً: التدريب والتطوير الوظيفي لموظفي الموارد البشرية:

في عصر تتسارع فيه المتغيرات التنظيمية والتقنية، لم يعد دور موظفي الموارد البشرية يقتصر على تنفيذ المهام الإدارية التقليدية مثل التوظيف أو متابعة الحضور والانصراف، بل أصبح دورهم استراتيجياً ومحورياً في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التميز والإنتاجية. ولتحقيق هذا الدور المتقدم، لا بد من تدريب وتطوير موظفي الموارد البشرية أنفسهم، ليتمكنوا من قيادة التغيير، ودعم الموظفين، وتطبيق أحدث الممارسات في إدارة رأس المال البشري.

🎯 أهمية التدريب والتطوير لموظفي الموارد البشرية

1. مواكبة التغيرات في سوق العمل:

- سوق العمل في الخليج والعالم العربي يشهد تغييرات مستمرة بسبب التوطين، التحول الرقمي، والتشريعات الجديدة.
- موظف الموارد البشرية يجب أن يكون على اطلاع دائم بهذه التغيرات ليستطيع التأقلم والتوجيه السليم.

2. رفع الكفاءة الفنية والإدارية:

- التطوير المهني يزود موظف الموارد البشرية بالمهارات الضرورية مثل تحليل البيانات، نظم إدارة الموارد البشرية، ومهارات التفاوض.

3. دعم رؤية المنظمة:

- تطوير الكوادر في قسم الموارد البشرية يعزز من قدرتهم على تقديم دعم حقيقي للأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مثل خفض معدل الدوران الوظيفي، أو تحسين رضا الموظفين.

4.التحول من الدور التنفيذي إلى الدور الاستراتيجي:

- الموظف المدرب يمكنه تقديم مبادرات لتطوير ثقافة العمل، وتحسين بيئة الموظف، وليس فقط تنفيذ السياسات.

- المجالات التي يشملها التدريب والتطوير لموظفي الموارد البشرية:

المهارات	المجال
تحليل الوظائف – تقييم الأداء – تخطيط القوى العاملة	الأساسيات الإدارية
أنظمة العمل والعمال في الدولة – قوانين التأمينات والضرائب	القوانين والأنظمة
استخدام أنظمة الموارد البشرية (مثل Oracle HRMS أو ZenHR) إدارة بيانات الموظفين	التحول الرقمي
استخدام أدوات تحليل الأداء – قراءة التقارير والمؤشرات	الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات
بناء بيئة عمل إيجابية – قياس رضا الموظف – مبادرات الصحة النفسية	تجربة الموظف والثقافة المؤسسية
التفاوض – التواصل – التفكير التحليلي – إدارة التغيير	المهارات الناعمة
هيكل الأقسام – إدارة التغيير – قيادة التحول المؤسسي	التطوير التنظيمي

أدوات وأساليب تدريب موظفي الموارد البشرية

١. الدورات التدريبية المتخصصة:

- مثل شهادة CIPD أو SHRM المعترف بها عالميًا.
- أو دورات عربية محلية يقدمها معهد الإدارة العامة، أو منصات مثل رواق، إدراك.

٢. ورش العمل والتدريب الداخلي:

- من خلال تبادل الخبرات داخل المؤسسة.
- أو استضافة مستشارين خارجيين لتقديم تدريبات عملية.

٣. البرامج الإلكترونية: (E-learning)

- استخدام منصات مثل 'Coursera ،LinkedIn Learning ،Udemy لتعلم موضوعات حديثة من أي مكان.

٤. الزيارات الميدانية وتبادل الخبرات: (Benchmarking)

- زيارة شركات رائدة للاطلاع على أفضل ممارسات الموارد البشرية.

٥. التوجيه والإرشاد: (Mentorship)

- ربط موظف الموارد البشرية بخبير داخلي أو خارجي لتطوير مهاراته العملية.

✓ المخرجات المتوقعة من تدريب موظفي الموارد البشرية

- قدرة الموظف على إدارة الأنظمة الإلكترونية بكفاءة.
- تحسين التفاعل بين الموارد البشرية وبقية الأقسام.
- تقليل الاعتماد على الاستشارات الخارجية.
- تطوير المبادرات الداخلية (مثل برامج التقدير والتحفيز).
- بناء فريق موارد بشرية متكامل يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

🌟 نصائح لنجاح برامج التدريب لموظفي الموارد البشرية

١. تحديد احتياج تدريبي حقيقي بناءً على تقييم الأداء وليس فقط الاهتمام الشخصي.
٢. دمج التدريب مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
٣. تشجيع الموظفين على التعلم الذاتي وتخصيص ساعات أسبوعية لذلك.

٤. توفير شهادات معتمدة ترفع من القيمة المهنية للمستفيد.

٥. قياس الأثر من خلال مؤشرات مثل:

- هل تم تقليل أخطاء الموارد البشرية؟
- هل تحسّن رضا الموظفين؟
- هل ارتفع عدد المبادرات التي أطلقها قسم الموارد البشرية؟

ثانيًا: تدريب وتطوير موظف الموارد البشرية للعاملين في المنشأة:

يُعد موظف الموارد البشرية محورًا أساسيًا في بناء وتطوير قدرات العاملين في أي منشأة. فهو ليس مجرد موظف إداري ينفذ الإجراءات، بل هو شريك استراتيجي يتولى مسؤولية رسم وتطبيق برامج التدريب والتطوير المهني لكافة موظفي المؤسسة.

لكي يؤدي هذا الدور بكفاءة، لا بد أن يُدرّب موظف الموارد البشرية نفسه أولاً، ويُزوّد بالأدوات والأساليب الحديثة التي تمكّنه من تصميم وتنفيذ وتقييم خطط تدريب فعّالة تواكب التغيرات في بيئة الأعمال وتُعزّز من أداء الموظفين العام.

✓ أهمية تدريب وتطوير موظف الموارد البشرية لتأهيل العاملين:

١. رفع جودة الأداء العام للموظفين من خلال خطط تدريبية مدروسة.
٢. تحقيق التوافق بين مهارات الموظفين واحتياجات العمل الفعلية.
٣. تقليل الفجوة المهارية بين الموظف ومتطلبات المنصب.
٤. دعم الخطط الاستراتيجية للمنشأة من خلال بناء كوادر مؤهلة.
٥. تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.

 المهارات التي يجب تدريب موظف الموارد البشرية عليها لتأهيل وتطوير الموظفين:

المهارات المطلوبة	المجال
جمع البيانات، إجراء مقابلات، تحليل الفجوات المهارية	تحليل الاحتياجات التدريبية
اختيار الأهداف، صياغة المحتوى، تحديد طرق وأساليب التدريب	تصميم البرامج التدريبية
تنسيق اللوجستيات، التعامل مع المدربين، إدارة الجلسات	تنفيذ التدريب
قياس أثر التدريب على الأداء، تصميم استبيانات، تحليل النتائج	تقييم التدريب
مهارات الإقناع، بناء ثقافة التعلم، تحفيز الموظفين للمشاركة	التحفيز والتوجيه
استخدام أنظمة إدارة التدريب (LMS) ، تحليل بيانات الأداء	التحول الرقمي

 المهام الرئيسية التي يقوم بها موظف الموارد البشرية في تطوير العاملين

1. تحليل الاحتياجات التدريبية

- مراجعة تقارير تقييم الأداء السنوي.
- مقابلة المديرين لمعرفة التحديات داخل الفرق.
- تصميم استبيانات لقياس احتياجات الموظفين.
- استخدام أدوات تحليل الفجوات المهارية.

2. إعداد الخطة التدريبية السنوية

- تحديد الموضوعات الأساسية (مهارات إدارية – تقنية – تواصل – سلامة مهنية).
- اختيار أساليب التدريب (حضورى – إلكترونى – ورش عمل).
- إعداد جدول زمنى وموازنة تقديرية.
- التنسيق مع مزودى التدريب الداخليين أو الخارجيين.

3. تنفيذ البرامج التدريبية

- الإعلان عن الدورات وجدولتها.
- ترشيح الموظفين بناءً على الاحتياج.
- التنسيق مع المدربين وتجهيز القاعات أو المنصات الإلكترونية.
- مراقبة الحضور والتفاعل.

4. تقييم فعالية التدريب

- استخدام نموذج كيركباتريك لتقييم ٤ مستويات:
 - رضا المشاركين.
 - اكتساب المعرفة.
 - تطبيق التدريب في العمل.
 - الأثر على الأداء العام.
- تقديم تقارير للإدارة العليا حول النتائج.

5. ربط التدريب بالمسار الوظيفي

- تصميم خطط تطوير فردية لكل موظف.
- جعل التدريب جزءاً من متطلبات الترقية أو التقييم السنوي.
- متابعة التقدم في الأداء بعد كل تدريب.

مثال عملي: خطة تدريبية سنوية من إعداد موظف الموارد البشرية:

القسم	المهارة المستهدفة	الفئة المستهدفة	المدة	نوع التدريب
المالية	برنامج Excel المتقدم	جميع المحاسبين	3 أيام	تدريب تقني
المبيعات	مهارات الإقناع	مندوبي المبيعات	يومان	ورشة عمل
الإدارة	قيادة الفرق	رؤساء الأقسام	أسبوع	تدريب قيادي
الأمن والسلامة	السلامة المهنية	جميع الموظفين الجدد	يوم	تدريب إلزامي
الموارد البشرية	إعداد الوصف الوظيفي	موظفو الموارد البشرية	يومين	تدريب داخلي

أدوات يستخدمها موظف الموارد البشرية في تطوير العاملين

١. نظام إدارة التدريب (LMS) مثل:

ZenHR

SAP SuccessFactors

TalentLMS

٢. استبيانات تحليل الاحتياج (Google Forms)، (Typeform).

٣. تتبع التدريب والأداء باستخدام Excel أو برامج KPI.

٤. منصات تعليمية مثل LinkedIn Learning، إدراك، Coursera.

٥. نظام إدارة الموارد البشرية الشامل لتوثيق الدورات والتقييمات.

⚠ تحديات يواجهها موظف الموارد البشرية في تطوير العاملين:

التحدي	الحل المقترح
ضعف التفاعل من الموظفين	تحفيزهم من خلال ربط التدريب بالترقية أو المكافآت
ضعف ميزانية التدريب	استخدام المنصات المجانية أو التدريب الداخلي
صعوبة قياس العائد	استخدام مؤشرات أداء وربط التدريب بنتائج الأداء
مقاومة التغيير	تعزيز ثقافة التعلم من خلال دعم الإدارة العليا

إنّ تدريب وتطوير موظف الموارد البشرية هو الأساس لتطوير كافة العاملين في المنشأة. فمن خلال تأهيل هذا الموظف ليكون خبيراً في تحليل الاحتياج، تصميم البرامج، تنفيذها وتقييمها، فإن المؤسسة تضمن وجود بنية تحتية معرفية ومهارية قوية تؤهلها للنمو والتوسع والمنافسة بثقة.

عندما يتم دعم موظف الموارد البشرية بالمعرفة والأدوات، فإنه يتحول إلى "محرّك التغيير" داخل المؤسسة، وليس مجرد منفذ للقرارات.