

التدريب و التنمية :

يعتبر نشاط التدريب و التنمية من الأنشطة الأساسية و الخطيرة في إدارة الموارد البشرية و تتفق ادارات الموارد البشرية في الدول الغنية و النامية أموالا باهضة في تدريب الموارد البشرية و تنميتها ، أملا في أن تؤدي الى رفع كفاءة العاملين بها ، و رفع انتاجيتهم مما يساعد على تحقيق اهداف التنظيم. و في هذا الاطار تشهد الكثير من المنظمات ثورة تدريبية حيث من مظاهرها وجود مداخل و أساليب و تقنيات حديثة متعددة في ظل ازدياد المنافسة المحلية والعالمية .حيث أصبح التدريب أحد الركائز التي تقوم عليها المنظمة .

أولا : مفهوم التدريب و التنمية :

يفرق بعض المفكرين بين تدريب الموارد البشرية و تنميتها حيث نجد ما يلي :

التدريب : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير و تحسين أدائهم.

التنمية : عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية و اكسابها معارف و سلوكيات و مهارات جديدة ، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة و تؤثر في نشاط المنظمة.

التنمية	التدريب	المعيار
المديرون	العاملون من غير المديرين	فئات المشاركين
المفاهيم النظرية الفكرية	العمليات الفنية الميكانيكية	المحتوى
المعرفة العامة	أهداف تتعلق بالعمل أو الوظيفة	الأهداف
طويل المدى	قصير المدى	المدى الزمني

ومما سبق فإن التدريب و التنمية هما :

>> الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الاداري بمعارف معينة و تحسين و تطوير مهاراتها و قدراتها و تغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء << .

أهمية التدريب :

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد و يساعد على رفع كفاءتهم النوعية في مجال الاهتمام في عمله اليومي .كما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها و تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية :

أولاً : أهمية التدريب للمنظمة :

نحقق البرامج التدريبية الفاعلة الفوائد التالية :

- 1-إزالة و معالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك للأداء الحالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
- 2-تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- 3-حل مشاكل المنظمة و اتخاذ القرارات بفاعلية أكثر.
- 4-تجديد و اثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة.
- 5-بناء قاعدة فاعلة للاتصالات.
- 6-ربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة و توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- 7-تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الادارية.

ثانياً: أهمية التدريب للأفراد العاملين :

- 1-تزويد الأفراد العاملين بمهارات و معارف جديدة.
- 2-تحسين اتخاذ القرارات الجيدة.
- 3-تطوير و تنمية العوامل الدافعية للأداء .
- 4-يقلل التدريب من اخطاء الأفراد العاملين و حوادث العمل.
- 5-يزود الأفراد بالمهارات القيادية.

فلسفة التدريب و التنمية :

- للتدريب فلسفة تقوم على أسس و مبادئ هذه أهمها:
- التدريب جزء من التنمية الأداء و وسيلة من وسائلها.
 - التدريب وسيلة اساسية تتكامل مع وظائف و أنشطة ادارة الموارد البشرية الحديثة.
 - التدريب عملية شاملة.
 - التدريب عملية مستمرة.
 - التدريب عملية مخططة تتكون من عمليات فرعية مترابطة.

- التدريب يجب أن يكون ذا معنى للمشاركين.
- التدريب يجب أن يستند الى نظريات العلوم السلوكية الحديثة.
- التدريب ينبغي أن يراعي مبدأي الكفاية و الفعالية.
- التدريب يجب أن يكون متجددا دوما.
- التدريب يجب أن يتكامل مع الاستشارات الادارية و البحوث الادارية.

أهداف التدريب:

للتدريب أهداف عديدة تستطيع المنظمات الاستفادة منها و من بين هذه الأهداف ما يلي:

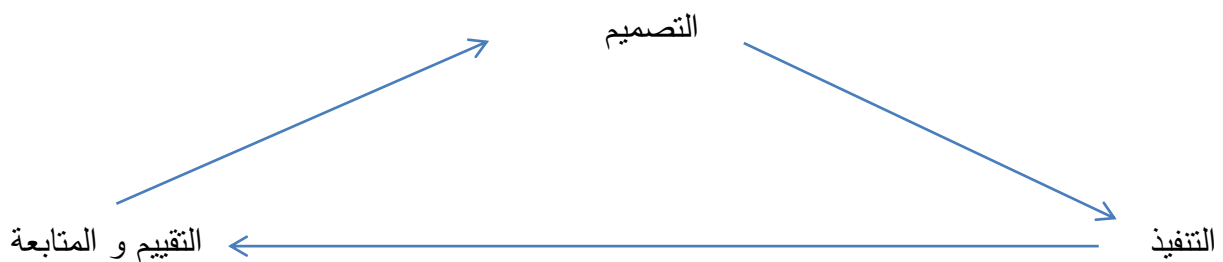
- 1-زيادة الانتاج .
- 2-رفع الروح المعنوية
- 3-قلة الاشراف
- 4-الاقتصاد في الانفاق.
- 5-قلة في دورات العمل.
- 6-وفرة القوة الاحتياطية للمؤسسة.

العملية التدريبية:

هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجب لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين و تحدث الأثر و الآثار المطلوبة فيه.

حيث اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها العملية التدريبية و يمكن أن نحملها فيما يلي :

- 1-تصميم البرنامج التدريبي.
 - 2-تنفيذ البرنامج التدريبي.
 - 3-تقييم و متابعة البرنامج التدريبي.
- و الشكل التالي يبين مراحل العملية أو عملياتها الفرعية



مراحل العملية التدريبية

أولاً : تصميم البرنامج التدريبي:

- تعتبر تصميم التدريبي من اهم المراحل في العملية التدريبية و ذلك للأسباب التالية :
- ان مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر او مراحل فرعية و بالتالي فهي ليست سهلة ، بل عملية معقدة التشابك مع عدد من المتغيرات و الموارد و العوامل داخل النظام التدريبي و خارجه
 - ان نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الاساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.
 - اما اهم خطوات او عناصر تصميم البرنامج التدريبي فهي ما يلي:
 - 1- تحديد الاحتياجات التدريبية و غير التدريبية
 - 2- تحديد الاهداف التالية المطلوبة من البرنامج
 - 3- وضع محتوى البرنامج التدريبي و اعداد المواد التدريبية
 - 4- اختيار الاساليب و الهيئات السمية و البصرية المناسبة
 - 5- تهيئة التسهيلات و التدريبية اللازمة
 - 6- استقطاب المدربين الاكفاء
 - 7- استقطاب المشاركين
 - 8- اعداد الموازنة اللازمة للبرنامج
 - 9- اعداد الجدول الزمني للبرنامج

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي :

بعد ان يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج ، فإن البرنامج يعقد في الزمان و المكان المحددين . و في العادة يكون للبرنامج منسق او مشرف يكون هو الذي صمم البرنامج التدريبي او قد يكون البرنامج مصمم من قبل جهة اخرى .

ان مرحلة التنفيذ هي مرحلة ادارة البرنامج و اخراجه الى حيز الوجود الواقع ان هذه المرحلة خطيرة ، و نجاح البرنامج يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق و المدربين ، و نوعية المدربين او الظروف المادية و غير المادية التي تحيط بالبرنامج ، و نوع البرنامج.

ان على ادارة البرنامج أن تراعي امورا و جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج و أهمها :

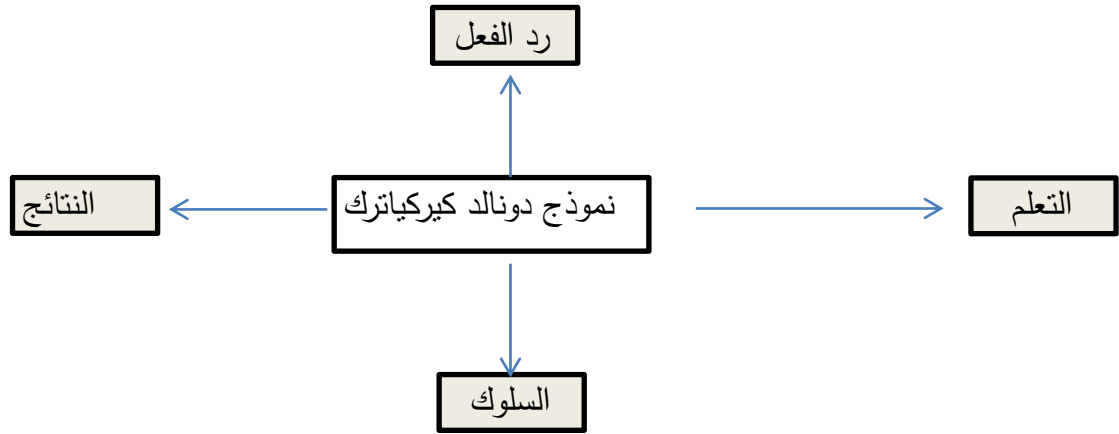
- 1- بالنسبة للمدربين:** من حيث الاهتمام بهم و تأمين وصولهم و عودتهم وكل ما يلزم بهم.
- 2- بالنسبة للمدربين:** الاهتمام بكل التفاصيل المتعلقة بهم و توفير المستلزمات و دفع المستحقات.

3- بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية : توفي كل وسائل التدريب و الجو المحيط بعملية التدريب من امكانات مادية و مالية

4- بالنسبة لافتتاح البرنامج و سير فعاليته: المحاضرات ، النقاش ، الأنشطة ، ...

ثالثا: تقييم البرنامج التدريبي و متابعته :

يمكن تعريف التقييم بأنه : تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي و هناك عدة نماذج تصنف المستويات التي تشملها عملية التصميم و من أشهرها نموذج دونالد كيركياترك.



ان عملية التقييم هي عملية تعاونية تشترك فيها كل الأطراف المعنية التي يمكن أن تتأثر بنتائج التقييم فهو وسيلة و ليست غاية متمثلة في تقدير فعالية التدريب و أثره في المتدربين و قياس درجة كفاية المدربين و في حسن استخدام الموارد التدريبية المتاحة .

أنواع و أساليب تدريب العاملين :

يخضع اختيار التدريب الى مجموعة من المعايير و تختلف أساليبه و آلياته ، لان الاهتمامات و الدوافع غير متشابهة ، لكنه و على مر السنين احتلت طريقة المحاضرة الدراسية أهمية واسعة في هذا المجال ، ولكن إذا ما اردنا تحديد الأنواع الأكثر انتشارا فإننا نجد ما يلي:

1- التدريب أثناء العمل :

تشمل هذه الطريقة تدريب و تعليم مبادئ الوظيفة ، و تشمل هذه الطريقة كل المتعلمين و تلائم كل الاختلافات في قابليات التعليم و تطبق بصورة مباشرة على واجبات الوظيفة و تكون تكاليفها منخفضة.

و سهولة اجرائها أما أهم مساوئها فهو احتمال عدم كفايتها ، وعدم أهلية المشرف للتدريب ، أو قلة الوقت أو المعلومات ، ومن بين أكثر الأساليب تجسيدا لهذه الطريقة :

1-تدريب أوامر الوظيفة (تعليمات العمل)

2- تدريب التلمذة الصناعية.

3- تدريب التعاقب الوظيفي.

4- تدريب في بيئة مماثلة للعمل

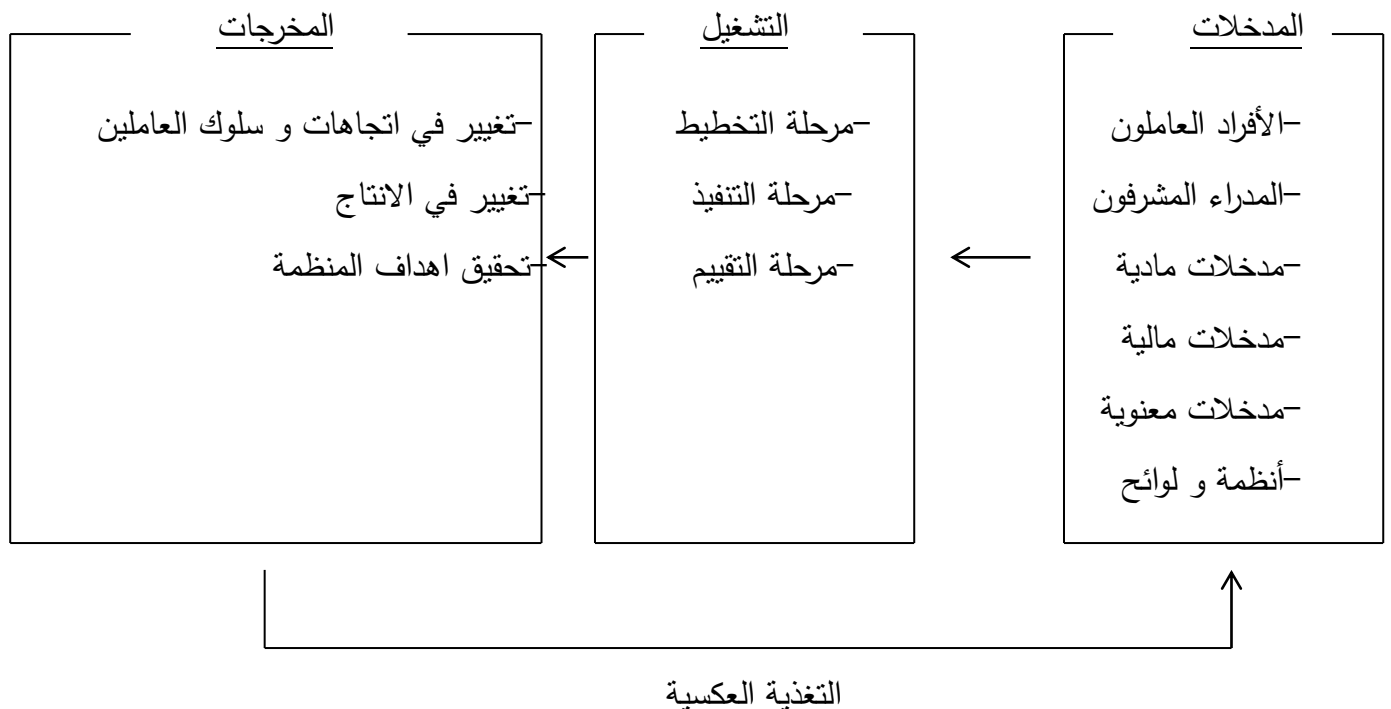
5-التدريب الخاص أو المنفرد.

6-التعينات الخاصة.

2- تدريب خارج أداء الوظيفة(العمل):

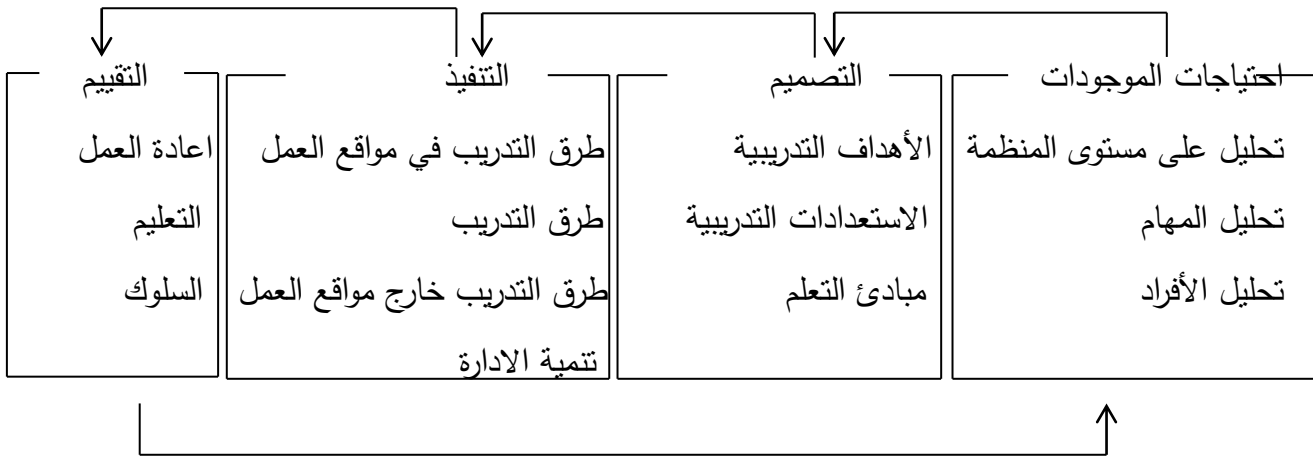
و يقصد به قيام المنظمة بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي (أماكن خارج مواقع الوظيفة) عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم اما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفاء داخل المنظمة و من مزاياها :عدم تعطيل سير العمل ، الاهتمام بكل متدرب على حدى و مراعاة الفروق الفردية .

أما مساوئها: فهو باهض التكلفة ، يحتاج الى متخصصين و أجهزة خاصة.

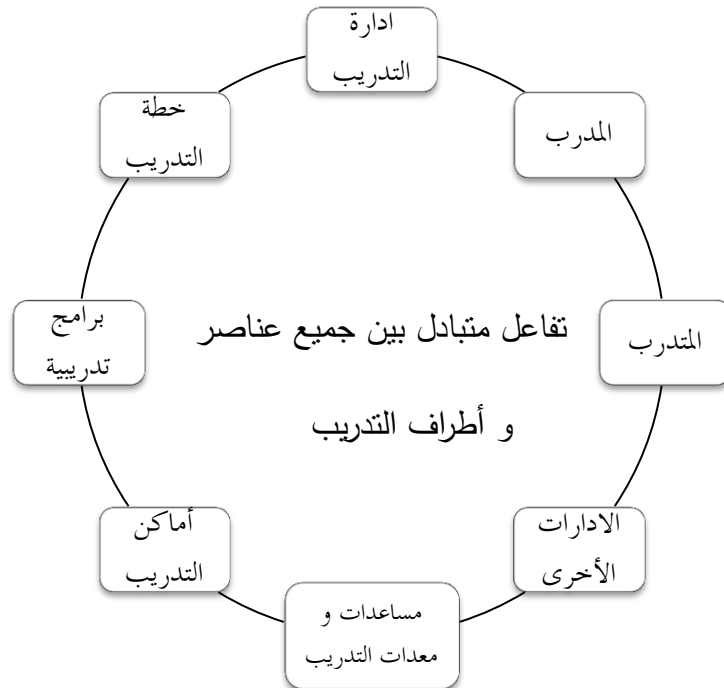


و من أشهر أساليب التدريب لهذا النوع ما يلي :

- | | |
|-----------------------|---------------------|
| 1- أسلوب المحاضرات | 2- أسلوب المؤتمرات |
| 3- دراسة الحالة | 4- تقمص الأدوار |
| 5- المباريات الادارية | 6- التدريب التمهيدي |
| 7- البريد الوارد | 8- تدريب الحساسة |



تغذية عكسية



شكل لعناصر و أطراف التدريب