

الفصل الثاني

تنمية الموارد البشرية

مقدمة:

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي تشغل بال الإدارة اليوم في مختلف المنظمات؛ وذلك بسبب الرغبة في الحصول على أفضل ما لدى الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

وعلى مستوى الدول النامية فإن المشكلة ليست في توافر الموارد البشرية، ولكنها تنحصر في كيفية إدارة هذه الموارد، حيث يلاحظ ما يلي:

- نقص الكفاءات والخبرات القيادية التي تتمتع بالقدر المطلوب من المهارات اللازمة لإحداث التغيير في مجال الموارد البشرية.
- قلة البيانات والمعلومات الموضوعية عن الموارد البشرية المتاحة، مما يشكل عقبة أمام التخطيط لها.
- نقص الأبحاث اللازمة لتشخيص مظاهر الضعف في مجال الموارد البشرية؛ لكي تتمكن من مسايرة الثورة التكنولوجية.
- عدم إيمان الإدارة العليا بأهمية إحداث التنمية الذاتية للموارد البشرية.
- انتشار الكثير من القيم والتقاليد الإدارية التي لا تساعد على إحداث التغيير المطلوب في سلوكيات الموارد البشرية.
- إن المدخل المناسب للتغلب على المشكلات السابقة يتطلب التعرف على ما يلي:
- الافتراضات الأساسية عن العناصر البشرية.
- أهمية تنمية الموارد البشرية.
- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية.

1 - الافتراضات الأساسية عن العناصر البشرية:

يمكن التفرقة بين ثلاثة نماذج أساسية توضح الافتراضات الأساسية عن العنصر البشري، وهذه النماذج هي: نموذج العلاقات التقليدي، ونموذج العلاقات الإنسانية، ونموذج تنمية الموارد البشرية.

ويوضح الجدول التالي التفرقة بين النماذج الثلاثة:

جدول (1)

الافتراضات الأساسية لنماذج الإدارة عن العنصر البشري

م	النموذج التقليدي	نموذج العلاقات الإنسانية	نموذج تنمية الموارد البشرية
1	* غالبية الأفراد لا يتقبلون العمل ولا يرغبون به.	* غالبية الأفراد يريدون أن يكونوا ناضجين ومهمين؛ حتى يقبلوا على العمل.	* غالبية الأفراد يحبون العمل الذي يفهمونه ويشعرون بمساهمتهم في وضعه.
2	* ما يعمل به الأفراد أقل من الأجور التي يحصلون عليها.	* شعور الأفراد بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة أهم - لدى الغالبية العظمى منهم - من الأجور التي يتقاضونها.	* معظم الأفراد يستطيعون القيام بأعمال ابتكارية أكثر مما يقومون به حالياً.
3	* قليل من الأفراد يريدون أن تكون لديهم القدرة على الإبداع الخلاق والضبط الذاتي.	* كثير من الأفراد يريدون المشاركة في الأعمال الابتكارية وفي اتخاذ القرارات.	* معظم الأفراد يرغبون في ممارسة الضبط الذاتي لأعمالهم.

4	* الأفراد يقومون بالعمل إذا كان الرئيس حازمًا والأجر عادلاً.	* مشاركة الأفراد في صنع القرارات يرضيهم ويشعرهم بالمسئولية.	* توسيع نطاق الرقابة الذاتية يؤدي إلى تحسين مباشر في أداء التنظيم.
5	* الأفراد تزدد إنتاجيتهم كلما كان العمل الذي يقومون به مفهوماً لهم بواسطة التدريب والإشراف الجيد.	* إشباع حاجات الأفراد إلى الانتماء يرفع المعنويات ويقلل مقاومتهم للسلطة الرسمية.	* إحساس كل فرد أنه يستخدم طاقته في العمل يؤدي إلى رضائه عن هذا العمل وعن رئيسه وعن التنظيم الذي ينتمي إليه.
6	* عمل الرئيس الأساسي هو الإشراف والسيطرة على مرئوسيه.	* عمل الرئيس الأساسي هو إشعار كل فرد بأنه نافع ومهم للتنظيم.	* عمل الرئيس الأساسي هو اكتشاف الطاقات غير المستغلة لدى الأفراد، والإفادة منها بقدر الإمكان.
7	* على الرئيس تقسيم العمل إلى جزئيات بسيطة ذات طابع نمطي متكرر؛ حتى يسهل على المرءوسين تعلمها وإتقانها.	* على الرئيس أن يحيط الأفراد بالعمل، وأن يسمع اعتراضاتهم.	* على الرئيس تكوين بيئة عمل ذات مناخ يسمح لكل فرد بأن يظهر أحسن ما لديه.

8	* على الرئيس تحديد إجراءات العمل وتدريب الأفراد عليها.	* على الرئيس أن يسمح للأفراد بقدر من الرقابة الذاتية، خصوصاً في الأعمال ذات الطابع الروتيني.	* على الرئيس أن يوسع من المشاركة الكاملة للأفراد، وممارسة كل منهم للرقابة الذاتية في الأمور المهمة.
---	---	--	--

2- أهمية تنمية الموارد البشرية:

تستهدف عملية الموارد البشرية زيادة ثقافة الفرد، وتطوير القيم الخاصة به، ومبادئه وزيادة قدرته على التكيف مع البيئة المحيطة به، ومن ثم زيادة الفعالية الكلية لديه. ومن أجل ذلك فإن العمل نحو تنمية الموارد البشرية له أهمية كبيرة، سواء على مستوى العاملين أو على مستوى جماعات العمل أو على مستوى المنظمة التي يعملون بها.

1/2 الأهمية على مستوى العاملين:

إن الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية يحقق للأفراد ما يلي:

- ضمان توافر المناخ الملائم لزيادة إنتاجية الفرد.
- إخراج القوة الدافعة لدى الأفراد للنمو وتحقيق الذات.
- يزيد الأخذ بمفهوم التنمية من إشباع الاحتياجات الأساسية للأفراد، وبالتالي يبحثون عن الأعمال التي فيها تحدُّ لقدراتهم.
- يكشف الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية عن الفروق الفردية بين الأفراد، وبالتالي الاستفادة منها في إنجاز المهام وفق تكاليفات تناسب مع هذه الفروق.
- يساعد الأخذ بمفهوم تنمية الموارد البشرية في تنمية الأفراد، وبالتالي زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية.

2/2 الأهمية على مستوى جماعات العمل:

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية على مستوى جماعات العمل مما يلي:

- تساعد تنمية الموارد البشرية على تعاون جماعات العمل؛ من أجل الاستفادة من الموارد المتاحة وتحسين الكفاءة الإنتاجية.

- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة الجماعة على تحليل المشكلات، ووضع الحلول المناسبة لها.

3/2 الأهمية على مستوى المنظمة:

- لتنمية الموارد البشرية أهمية كبيرة على مستوى المنظمة كما يتضح مما يلي:
- إن نجاح تنمية الموارد البشرية في أي جزء من أجزاء المنظمة سيدفع بها إلى إجراء تنمية للموارد البشرية في الأجزاء الأخرى.
- تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى زيادة قدرة وفعالية المنظمة، وبذلك تحقق النمو والقدرة على مواجهة المنافسة في البيئة المحيطة بها.

3- مداخل تنمية الموارد البشرية:

توجد ثلاثة مداخل أساسية لتنمية الموارد البشرية هي: المدخل التنظيمي، والمدخل الفردي، والمدخل الجماعي، ولكل واحد من هذه المداخل الفلسفة التي يقوم عليها والأبعاد التي تشكله، كما أنه يستخدم مجموعة من الأدوات الخاصة به.

ويوضح جدول (2) مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية:

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
	إن عملية التطوير لا بد أن تتركز حول تهيئة المنظمة بشكل يسمح بحدوث التطوير المرتقب، وهذا يستلزم: * التركيز على وظيفة التنظيم على مستوى المنظمة ككل، وكذلك على الوظيفة في مستوى الإدارات المختلفة.	1- التخصص وتقسيم العمل: حيث يجب دراسة كافة الأنشطة وتجميع المتجانس منها؛ لتكوين أعمال تخصص للعاملين وفق تخصصاتهم المختلفة.	1- دراسة الوقت والحركة: يجب ملاحظة وتسجيل جميع الحركات، وكذلك كيفية الأداء؛ حتى يمكن التوصل إلى أحسن الطرق لإنجاز مثل هذا العمل، فدراسة الوقت تحدد كم الإنتاج الذي لا يجب النزول عنه، أما دراسة الحركة فهي تحدد أفضل طرق الأداء لتحقيق هذا الكم.

※ النظر إلى الأفراد على أنهم المتغير التابع، فأي تغيير في المنظمة سيصاحبه تغيير مماثل في أفرادها.	2- نطاق الإشراف Span of Control حيث يجب تحديد عدد المرءوسين الذين يمكن لمشرف واحد أن يشرف عليهم مباشرة وبكفاءة، مما يستلزم دراسة المستويات التنظيمية وطبيعة الأنشطة ونوعية المرءوسين ودرجة لامركزية المنظمة.	2- توصيف وتقييم الأعمال: يقصد بتوصيف العمل وصف جميع الأنشطة التي ينطوي عليها هذا العمل - جملة وتفصيلاً - وكذلك مجموع السلطات والمسؤوليات المرتبطة به، وكذلك نوعية التعليم والخبرة اللازمة لأدائه، وأخيراً: مجموع ظروف العمل المادية التي تم تأدية العمل من خلالها. أما تقييم الأعمال النسبية فيقصد به: تحديد الأهمية النسبية لكل عمل بالمقارنة مع باقي الأعمال، بحيث تقع الأعمال المهمة في القمة والأعمال الأقل في القاعدة.
※ أي أن هذا المدخل يفترض أن بيئة المنظمة هي التي تسمح بالابتكار والمبادرة والتطوير، وبالتالي يجب تحديد دور الأفراد في إحداث ذلك، وهذا هو مضمون حركة الإدارة العليا ونظرية البيروقراطية.	3- وحدة الإشراف: أي ضرورة توحيد عملية الإشراف بحيث لا يخضع مرءوس واحد للرئاسة المباشرة لأكثر من رئيس واحد.	3- اللامركزية: حيث تؤدي اللامركزية إلى إحداث تطوير في الموارد البشرية، من خلال انتشار السلطات في أيدي كثيرة في المنظمة.

		4- مبدأ وحدة الاتصالات: حيث يجب أن يكون هناك تسلسل في عملية إصدار الأوامر من المستويات العليا إلى ما دونها من مستويات، وفقاً لنظم اتصالات رسمية هابطة.	4- نظم المعلومات: فالنظرة الكلية أو الشاملة إلى المنظمة تقتضي توفير العديد من البيانات والمعلومات عن كل ما يتعلق بها من مدخلات وأنشطة ومخرجات، ونظراً لضخامة مثل هذه البيانات والمعلومات - فإن الأمر يتطلب توافر نظم معلومات جيدة، بهذا لو بنيت على استخدام الحاسبات الآلية.
		5- تكافؤ السلطة والمسئولية: وذلك نظراً لأن التنظيم الناجح يتطلب تعادل المسئوليات، بل ويجب أن يصاحب ذلك استخدام مفهوم المساءلة؛ حتى يمكن محاسبة ذوي السلطات على استخدامهم لهذا الحق.	

	6- التحديد الواضح للعلاقة بين الاستشاريين والتنفيذيين؛ وذلك حتى يمكن القضاء على الصراع والخلاف بينهما. 7- توافر سياسات إدارية واضحة: حيث يجب أن يتوافر لدى التنظيم مجموعة من السياسات التي تكفل توجيه دفعة الأمور بسهولة ووضوح، كذلك يتم تقسيم هذه السياسات إلى سياسات أساسية، وسياسات عامة، وسياسات تشغيلية.	
--	--	--

تابع جدول (2)
مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
المدخل الفردي	التركيز على الفرد كوسية لتطوير المنظمة التي يعمل بها، وهذا يستلزم: * النظر إلى الفرد باعتباره المتغير المستقل، والمنظمة هي المتغير التابع في عملية التطوير. * استخدام شتى المداخل لإحداث تغيير في الفرد يؤدي إلى التنمية.	1- استخدام طريقة التنمية الذاتية: بحيث يتولد لدى الفرد نفسه الشعور بأهمية عملية التغيير، وبالتالي يغير نفسه بنفسه. 2- استخدام طريقة التنمية المفروضة: أي فرض عملية التغيير على الفرد من طرف آخر لأسباب يؤمن بها الأخير، حتى ولو كان الأول لا يشعر أو حتى لا يؤمن بها. 3- إحداث التغيير في اتجاهات وسلوك الأفراد حيث لا تقتصر التنمية على إحداث تغيير في الاتجاهات (التغيير في شعور الفرد) بل يمتد الأمر إلى إحداث تغيير في السلوك (التغيير في الجزء الملموس والواضح من تصرفات الفرد).	1- الإرشاد، وهي عملية توجيه النفسي التي قد يحتاجها الفرد ليقوم حياته، سواء داخل المنظمة أو خارجها. وقد يستخدم في الإرشاد طريقة مباشرة من خلال وجود موجه، والذي قد يكون متسلطاً من جانبه، وقد تستخدم طريقة مباشرة من خلال قيام الفرد بطلب الإرشاد. ومن أبرز برامج الإرشاد تلك التي تسمى: "برامج التكيف" و"برامج التوجيه المهني". 2- الإقناع: يستخدم الإقناع كأداة لتطوير العنصر البشري، حيث يهدف الإقناع إلى تخلي الأفراد عن العادات والتصرفات غير الصحيحة، والعمل نحو تحقيق الأهداف

تابع جدول (2)

بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
			المحددة، والإيمان بضرورة التغيير... إلا أن نجاح الإقناع يتوقف على تفهم القائم به للأسباب التي تجعل الفرد يعارض فكرة التغيير، علاوة على ذلك يجب استخدام خطة فعالة للإقناع تقوم على كل من الارتباط والاندماج بالأفراد، وجعلهم ملتزمين بالتغيير. 3- الثواب والعقاب: وهو يعتبر أداة لتغيير سلوك الفرد أساساً وليس تغيير اتجاهاته، وينعكس هذا السلوك على العديد من الأشياء، أهمها مستوى الأداء.

تابع جدول (2)

مقارنة بين المداخل المختلفة لتنمية الموارد البشرية

المدخل	الفلسفة	الأبعاد	الأدوات المستخدمة
المدخل الجماعي	عدم التركيز على فرد بعينه، وإنما على مجموعات منهم، كذلك افترض أن هناك قوى متكافئة بين أطراف التغيير. وعلى ذلك فإن المدخل الجماعي يتميز بالشمول وتحقيق نتائج أفضل في معظم الأحوال؛ حيث إن الذي يقوم بالدور الأساسي في تحريك عملية التنمية- هم جماعات العمل.	1- التعرف على نقاط الضعف في الأداء الفردي وتحديد بدلة، وذلك من خلال استقصاء آراء باقي أفراد جماعة العمل. 2- الربط بين العيوب الفردية وبين الأداء داخل مكان العمل، حيث يحقق ذلك الموضوعية ويضمن تخفيض الاعتراضات. 3- عدم تسلط عضو في الجماعة على بقية أعضائها؛ حيث يجب أن تكون العلاقة بين أفراد المجموعات ذات قوى متكافئة. 4- إتاحة الفرصة كاملة للمشاركة من جانب كل عضو، وبالتالي يتولد عنصر الالتزام.	1- المشاركة في الإدارة: اشتراك المرء وسين مع رؤسائهم في اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخطيط العمل، وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه، والرقابة على هذا التنفيذ، وقد تكون المشاركة بحد معين، وقد تأخذ شكلاً رسمياً أو غير رسمي. 2- تمثيل الأدوار: وهو أسلوب يهدف إلى حث الأفراد على التفاعل في ظل مواقف غير حقيقية، وبالتالي فهو أداة لإبراز السلوك البشري. ويفيد هذا الأسلوب في تنمية الأفراد من خلال ملاحظتهم وتعلمهم لكيفية التصرف في المواقف المختلفة، وتنمية المداخل الإبداعية لهم. 3- الإدراك المتبادل: ويقصد بذلك القدرة على رؤية الأشياء وتقييم الأشخاص، حيث تستخدم تلك الأداة في إحداث التغيير المطلوب من خلال إتاحة الفرصة أمام الفرد لرؤية وتقييم ذاته، ومقارنة ذلك برؤية وتقييم الآخرين له.

4- دور التدريب في تنمية الموارد البشرية:

التدريب هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب، هي: المعلومات، والقدرات، والمهارات، والاتجاهات، والسلوكيات، والأداء الوظيفي.

- المعلومات: نجد أن التدريب يكسب الأفراد معلومات جديدة، قد تكون معلومات عامة أو متخصصة في مجال العمل.
- القدرات: فالتدريب يغطي القدرة الفنية؛ كاستخدام الأدوات المتاحة، وقد يغطي القدرة الذهنية التي تتمثل في استخدام هذه الأدوات أفضل استخدام.
- المهارات: التدريب يتضمن المهارات السلوكية، مثل فهم الناس وكيفية إقامة علاقات جيدة معهم، والمهارات الذهنية؛ كالتفكير الإبداعي والقدرة على اكتشاف الفرص، والمهارات الشخصية، مثل المرونة والقدرة على التغيير والتغير.
- الاتجاهات: التدريب يؤثر في اتجاهات الأشخاص بحب العمل والولاء للمنظمة التي يعملون بها.
- السلوك: فالتدريب يؤدي إلى تغيير سلوك أو تصرفات الأشخاص، بحيث يمكن أن يلاحظ بوضوح أن سلوك الشخص قد أصبح مختلفاً - مهما كانت درجة هذا الاختلاف - وفي اتجاه مرغوب به.
- الأداء الوظيفي: تنعكس كل تأثيرات التدريب على أداء الموظف لعمله، بحيث يصبح قادراً على أداء المهام المكلف بها بشكل أفضل.

5- خصائص التدريب المطلوبة لتنمية العنصر البشري:

يجب أن يتمشى التدريب مع الاحتياجات المتجددة والمتغيرة للأفراد في المنظمة؛ بسبب المستجدات في مجال المعدات والآلات والطرق والأساليب ... إلخ. ولكي يتحقق ما سبق فإن التدريب اللازم لتنمية العنصر البشري يتطلب مقومات كثيرة، أهمها:

- وجود أهداف محددة لعملية التدريب.

- وضع سياسات وقواعد واضحة لعمليات التدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس.
- توفر الإمكانيات البشرية والفنية والمادية اللازمة للتدريب.
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة للاحتياجات التدريبية المحددة.
- تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منهجي، وذلك من حيث المواد والأساليب والمعينات التدريبية المستخدمة، والزمان والمكان الذي يعقد فيه التدريب.
- اختيار المتدربين والمدرّبين.
- تحديد طرق وأساليب تقييم فعالية التدريب.
- قياس العائد والتكلفة الخاصة بالعملية التدريبية، وتأثيرها على تنمية العنصر البشري.

6- المبادئ التي يسترشد بها في تنمية العنصر البشري عن طريق التدريب:

- التدريب عملية مستمرة، وكذلك التنمية التي تترتب عليه.
- كل شيء قابل للتعليم، وبالتالي فإن التدريب يؤثر في إحداث تنمية للموارد البشرية.
- التنمية عملية ذاتية: أي أن الفرد هو المسؤول الأول عن تنمية نفسه، من خلال الاستفادة مما يقدم له من تدريب.
- التنمية عملية مشتركة أو متبادلة يتم فيها التفاعل بين المتدرب والمدرّب.
- التدريب نشاط إيجابي يلعب فيه المتدرب دورًا رئيسيًا، فعنصر الرغبة ووجود الدوافع القوية للتعليم أمر بالغ الأهمية.
- التدريب مسئولية كل مدير؛ فهو جزء من الخطة المتكاملة للمنشأة، كما أنه جزء من التنمية الكلية للمنشأة.

7- مفهوم وأهمية ومبادئ التدريب:

أ- مفهوم التدريب:

لكي نحيط بمفهوم التدريب بوصفه أحد الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الأفراد في منظمة الأعمال، تجدر الإشارة إلى بعض التعريفات التي تناولته. ومن بين هذه

التعريفات ، أن التدريب هو تغيير في الاتجاهات النفسية والذهنية للفرد تجاه عمله، تمهيداً لتقديم معارف ورفع مهارات الفرد في أداء العمل [ماهر: 1988]، كما يعرف بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين [فيو: 1984]، أي أن العملية التدريبية تسعى إلى إكساب فرد معين مهارة ومعرفة جديدة بالنسبة له، وهذا ينطبق على الأفراد العاملين المعينين حديثاً، وكذلك على القدامى عندما يكون هناك توجه لاعتماد تكنولوجيا حديثة، أو أساليب إنتاج غير معروفة بالنسبة للعاملين في المنظمة، كما يسعى التدريب إلى زيادة معرفة ومهارة أفراد لديهم معرفة ومهارة سابقة، وزيادة قد تشمل تعميق ما هو متوافر لديهم في مجال معين، أو خلق معرفة ومهارة جديدة إضافية لديهم في مجال جديد بالنسبة لهم، تضاف إلى ما يمتلكونه سابقاً.

والمقصود بالمعرفة (Knowledge) هنا، كم ونوع المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يستوعبها عن عمل معين. أما المهارة (Skill) فيقصد بها القابلية لأداء الواجب أو العمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة، وبأقل ما يمكن من الطاقة والجهد غير الضروري [كنج: 1969]. ويعرف التدريب كذلك على أنه النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارة الأفراد في أداء أعمالهم؛ لتنفيذ خطط وبرامج العمل الحالية والمستقبلية، وذلك على أسس علمية وعملية؛ بهدف رفع كفاءة المنظمة وزيادة فاعليتها [النجار 1989].

يركز هذا التعريف على جانب المهارة وعلى كيفية زيادتها لدى الأفراد العاملين؛ لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية وحتى الأعمال المتوقعة تكليف هؤلاء الأفراد بها مستقبلاً، آخذين بعين الاعتبار احتمالات التطور والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المنظمة.

كما عرف التدريب على أنه العملية المنظمة لإكساب أو تطوير معارف أو مهارات أو اتجاهات العاملين؛ بهدف الوصول إلى الأداء المطلوب [وهيب: 1987]. وهو تعريف يتسم بقدر من الشمول، ويضيف جانب اتجاهات العاملين. كما عرف التدريب بأنه: ذلك النشاط المنظم والمبني على أسس علمية، والخاص بإكساب أو زيادة، أو تطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها [سعيد: 1994].

ب- أهمية التدريب:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة، أبرزها ما يلي:

1- الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة، يحتاجون إلى تدريب

لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي ستناط بهم بكفاءة.

2- إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى؛ بحكم تغير أساليب العمل أو

تغير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل، إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون

بعمل واحد فقط، وإنما ينتقلون من عمل إلى آخر- سواء بسبب النقل أو الترقية- مما

يتطلب تدريبهم لتمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.

3- إن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج، وفي فنون وتقنيات الصناعة، وما

يصاحبه من إدخال عمليات جديدة مستحدثة لأداء العمليات الإنتاجية- قد يستلزم

إلغاء بعض الوظائف الحالية، وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج

الحديث.

4- إن ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل، قد يظهر الحاجة إلى تخصصات

فنية معينة في بعض المهن، لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً، مما يستلزم إدخال

بعضهم دورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة، وبالتأكيد فإن نوع التدريب

اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين، وعلى مدى استعدادهم

لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب.

بعد أن تأكد لنا أن التدريب ضرورة لازمة وحتمية، وأنه سيتم سواء قامت الإدارة به

بشكل منظم ومدرّس ووفق أسس ومبادئ علمية أم لم تقم به، فالفرد سيقوم بتدريب

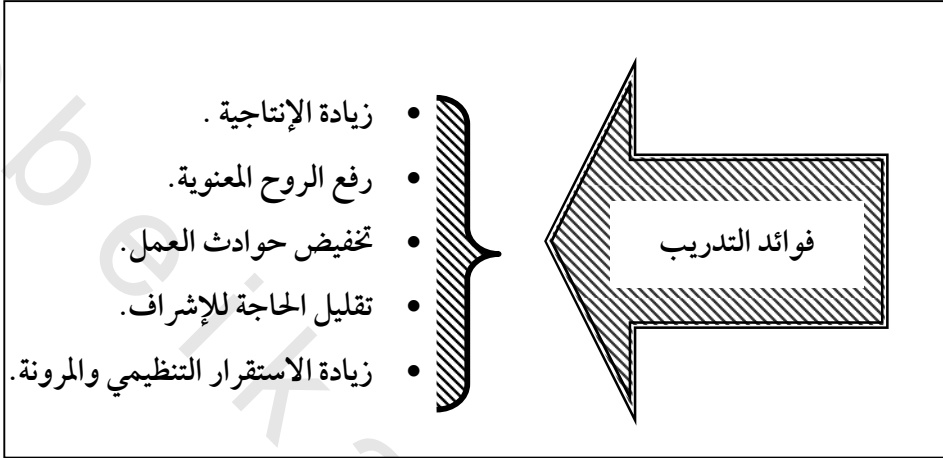
نفسه بنفسه من خلال تجربته لطريقة معينة في أداء العمل، واستمراره عليها إذا كانت

مناسبة، أو استبدالها بأخرى حين وصوله إلى اعتماد طريقة معينة يعتقد أنها الأكثر

متناسبة- فقد يكون من المفيد الآن بسبب قيام الإدارة بالتدريب- بالرغم من أنه يشكل

نشاطاً مضافاً يؤدي إلى تحملها لتكاليف إضافية، وإضاعة الكثير من وقت بعض المديرين

والمرءوسين سواء المدربين أو المتدربين - إلا أن التدريب في الواقع يحقق عددًا من الفوائد لمنظمة الأعمال أهمها: [حنفي: 1987].



ج- مبادئ التدريب:

إن الفلسفة التي تسعى إلى تطبيقها العملية التدريبية، هي أن تتحقق عملية استثمار متكافئة مع الطاقات البشرية، بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بمستويات عالية من الكفاءة والفاعلية. ولأجل أن تكون برامج التدريب مؤهلة لتطبيق هذه الفلسفة، ولأجل ألا تتحول إلى مجرد أنشطة غير مجدية وتصبح مجالاً لإضاعة الوقت، وتحميل الإدارة تكاليف غير مبررة - فإن النشاط التدريبي، يجب أن يستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية المنظمة له، وأبرز هذه المبادئ ما يلي: [حنفي: 1987].

- الاختيار الدقيق للمتدربين.
- ضرورة ربط التدريب بحوافز معينة للمتدرب.
- متابعة المتدرب بعد التدريب.
- احتواء برنامج التدريب على الممارسات العملية.
- تدرج العملية التدريبية وتوزيعها على مراحل.

- مراعاة التفاوت بين الأفراد.

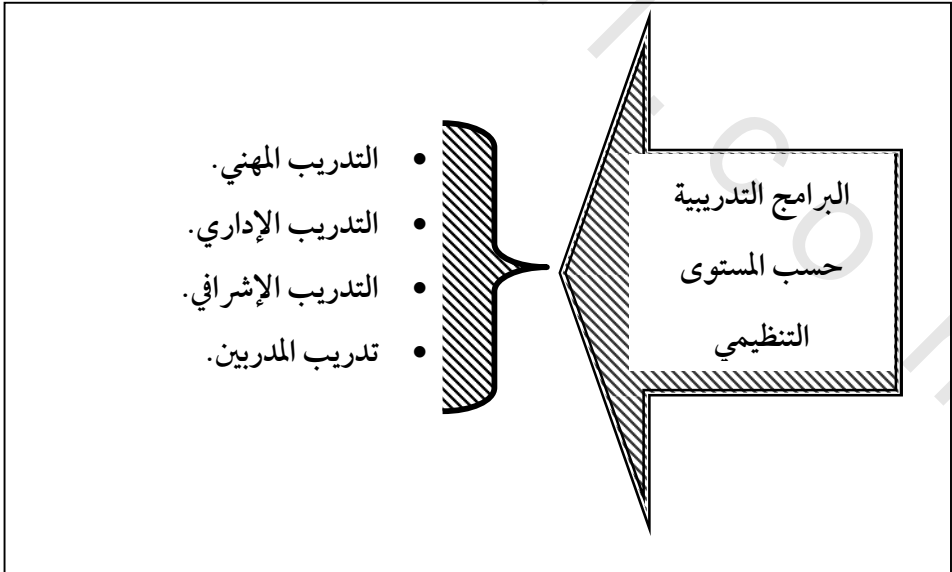
- تشجيع المتدربين على التعلم من بعضهم بعضًا.

8- أنواع برامج التدريب:

هناك عدة أنواع من البرامج التدريبية التي تعتمد في منظمات الأعمال، وتعتمد عدة أسس لتقسيم برامج التدريب. فقد تعتمد مدة البرنامج أساسًا للتقسيم، فتقسم بموجبه إلى برامج تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل. وقد يعتمد عدد المتدربين أساسًا للتقسيم، فتقسم إلى برامج تدريبية جماعية وبرامج فردية. وهذه التقسيمات تبدو عامة ولا تمس جوهر البرامج التدريبية، لذلك سنعتمد أسلوبين آخرين لتحديد برامج التدريب، وهما:

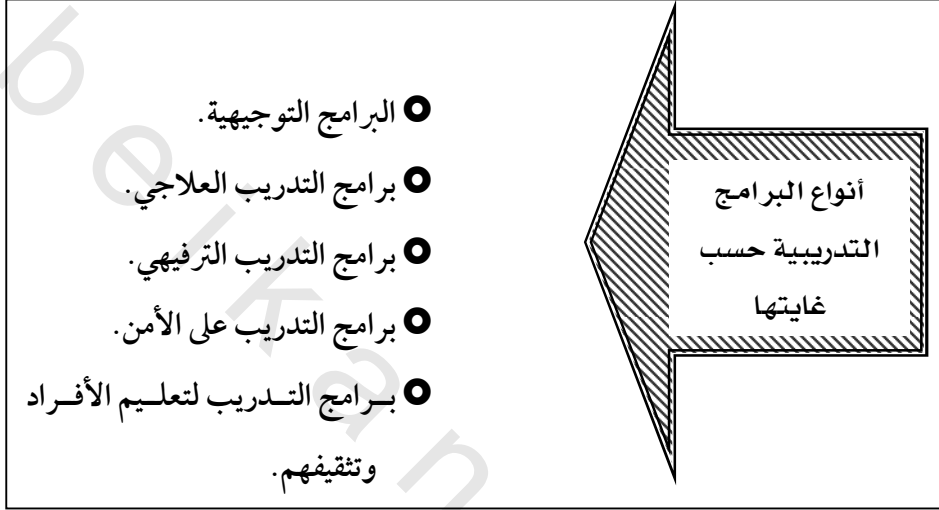
أ- أنواع البرامج التدريبية حسب المستوى التنظيمي:

تقسم البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب المستوى التنظيمي أو الفئة الوظيفية للأفراد المشمولين بالبرنامج التدريبي، وهذه الأنواع هي:



ب- أنواع البرامج التدريبية حسب غايتها:

تُصنّف البرامج التدريبية إلى عدة أنواع حسب غايتها أو الغرض من تنفيذها، وبموجب هذا التصنيف يمكن تحديد الأنواع التالية: [شوقي حسين عبد الله: مصدر سابق، ص 102 - 105].



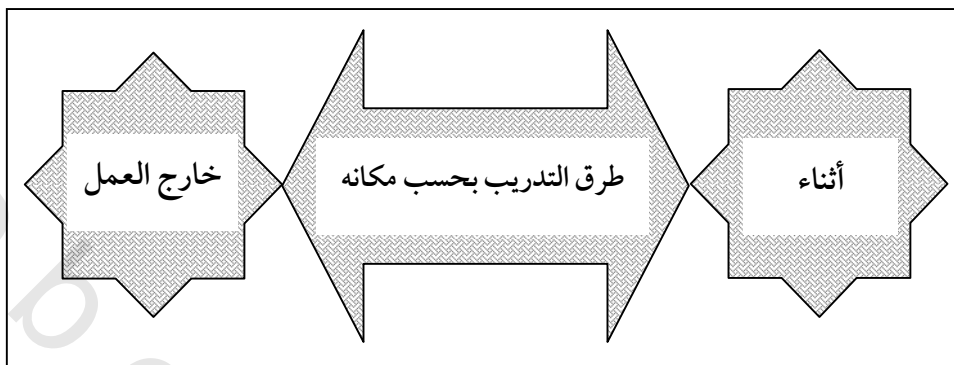
9- طرق وأساليب وعوامل نجاح برنامج التدريب وتقييمه :

يتم اعتماد أكثر من طريقة، وأكثر من أسلوب لتدريب الأفراد العاملين، والتعدد في الطرق والأساليب، يوفر مجالاً أوسع لإدارة المنظمة؛ لاختيار تلك الطريقة، أو ذلك الأسلوب الأكثر مناسبة مع مجموعة من المتغيرات، من بينها حجم المنظمة، وطبيعة أهداف برامج التدريب، والإمكانات المالية والمادية والبشرية المتاحة، وغيرها.

أ- طرق التدريب:

تقسم طرق التدريب إلى أنواع مختلفة، ويلاحظ وجود أكثر من أساس لتقسيم هذه الطرق، حيث يمكن تقسيمها - استناداً إلى المكان الذي يؤدي فيه التدريب - إلى طريقتين، هما تدريب أثناء العمل وتدريب خارج العمل. [نعمة شلبية علي ومؤيد سعيد السامرائي: مصدر سابق، ص 122، مأخوذ عن: Gode. W. Training your staff London ,

[The Industrial Society 1973- P 6



ب- أساليب التدريب:

تستخدم عدة أساليب لطرح موضوعات البرامج التدريبية على المتدربين، وسنتناول فيما يلي أبرز هذه الأساليب وأكثرها شيوعاً.

1/ أسلوب المحاضرة (Lecture):

تمثل المحاضرة أحد أبرز أساليب التدريب والتعليم، وبموجبها يقوم المحاضر/ المدرب - بإلقاء المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي على المتدربين، ويتحكم المدرب بالمحاضرة بشكل كامل، ودور المتدرب يقتصر على الاستماع. وقد شهد أسلوب المحاضرة تطوراً في السنوات الأخيرة من خلال الاستعانة بوسائل إيضاح متنوعة (الخرائط، والأفلام، والرسوم التوضيحية... إلخ)، وتعتمد درجة كفاءة هذا الأسلوب في تطوير مهارات ومعارف وخبرات المتدربين على درجة كفاءة المدرب/ المحاضر - في طرح المادة التدريبية [جنيد: 1983].

تستخدم المحاضرة في كثير من برامج التدريب؛ لصلاحيتها لإيصال معلومات إلى مجموعات كبيرة، وبشكل سريع، وبكلفة منخفضة، بالمقارنة مع الأساليب الأخرى. ومع كل هذه الإيجابيات فهناك اختلاف في الرأي حول فاعليتها كأسلوب تدريبي. أبرز الانتقادات التي تثار بخصوصها: أنها اتصال من جانب واحد، فالمتدرب لا يقوم بطرح رأيه وإنما فقط يستمع إلى المحاضر، ويدون بعض الملاحظات، وأنها لا تتضمن ممارسة عملية، فمهما يكن الطرح النظري عالي الكفاءة فإنه قد لا يحقق أي تطوير في مهارات ومعارف المتدربين، وقد يتولد لدى المتدربين الملل بسبب عدم مشاركتهم في النقاش، وبسبب اعتماد المحاضرة كأسلوب تدريبي على المحاضر بشكل كامل. إن عدم كفاءة

المحاضر لإيصال المعلومات بشكل جيد، يؤدي إلى تعرض البرنامج التدريبي ككل إلى الفشل.

2/ أسلوب دراسة الحالة (Case study):

يتضمن هذا الأسلوب إجراء مناقشة بين مجموعة من المتدربين لمعالجة حالات عملية فعلية أو افتراضية، وتتضمن هذه الحالات مواقف تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها، ويقوم المدرب بتقديم المعلومات الضرورية عن هذه الحالات للمتدربين؛ لكي يوجد حماساً بينهم باتجاه البحث عن حلول مناسبة. وفي هذه الطريقة يساهم المتدربون بشكل فعال في التدريب، وذلك من خلال تحليلهم للحالة (المشكلة) المطروحة، ومحاولتهم تقديم الحلول بشأنها.

من مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يوفر قدرًا عاليًا من المشاركة من جانب المتدربين، ويقدم حلولاً تتسم بالشمول والتكامل، وأنه يؤدي إلى تنشيط أفكار المتدربين، وينمي من قدراتهم على تخيل المشكلات، ووضع البدائل المختلفة للتمهيد للمفاضلة بينها، كما أن بعض المشكلات والحالات التي تطرح هي حالات فعلية تواجهها بعض المنظمات، لذلك فوضع الحلول المناسبة لها سيقدم مساعدة حقيقية لإدارات هذه المنظمات. وبالمقابل فإن هناك بعض العيوب لهذا الأسلوب، أبرزها أنه لا يصلح إلا عندما يكون عدد المتدربين محدودًا، فكثرة الآراء وتباينها قد يعيق الجهود الرامية إلى بلوغ حل منطقي يرضي الجميع، وقد يستلزم البحث عن حل لإحدى الحالات محل البحث وقتًا طويلاً، قد لا يتوافر في أحيان كثيرة، مما يجعل هذا الأسلوب صعب التطبيق عمليًا.

[النجار: 1989].

3/ أسلوب تمثيل الأدوار (Role playing):

بموجب هذا الأسلوب يقوم بعض المتدربين بتقمص أدوار أشخاص مشتركين في حدث أو مشكلة إدارية أو أكثر، وتعطى لكل من المشاركين بتمثيل الأدوار فكرة عن الموضوع أو المشكلة، ثم يتصور أنه في الحياة العملية، فيقوم بأداء الدور الذي يفترض أن يؤديه في مثل هذه الحالة، أي: تجري عملية تمثيل الأدوار دون إعداد تفصيلي مسبق لما يجب

أن يقوله كل واحد من المشاركين، وإنما تترك تفاصيل النقاش للمتدربين؛ لكي يعتمد كل منهم على قدراته الذهنية والخبرة والمهارة التي يمتلكها للتصرف في حالات من هذا النوع، وبعد أن تتم عملية تقمص الأدوار من قبل المتدربين المكلفين بذلك، يقوم فريق المتدربين بأكمله بمناقشة الأحداث التي عرضت أمامهم؛ لتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأدوار، ويستخدم هذا الأسلوب عادة في مجال العلاقات الإنسانية، والإشراف، والقيادة، وغيرها [كود: 1973]. ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه ينشط عملية التعلم الذاتي للفرد المتدرب، وينمي عنده مهارات العلاقات الإنسانية [جنيد: 1983].

4/ أسلوب المهارات الإدارية (Management Games)؛

إنّ محتوى هذا الأسلوب التدريبي يتضمن تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل مجموعة منظمة، وتقدم لكل مجموعة معلومات وبيانات أساسية، وكل مجموعة تمثل الإدارة العليا للمنظمة التي تمثلها، ويتم اللعب بين هذه المجموعات في مواقف تسود بينهم فيها المنافسة، فيكون على كل مجموعة أن تتخذ القرارات التي تعتقد أنها مناسبة، وعلى مدى زمن محدد يتم اتخاذ هذه القرارات، وتحسب نتيجة كل قرار استناداً إلى أسلوب محدد مسبقاً من قبل الجهة القائمة بالتدريب والمشفرة عليه، ويشترط ألا يكون هذا الأسلوب معروفاً من قبل المتدربين. وعادة يكون لسلسلة القرارات المتخذة من قبل المتدربين تأثير في المنظمة، حيث ينعكس مثلاً على الحالة المالية أو على مدى نجاح تسويق منتج جديد، أو غير ذلك، ويستخدم الحاسب الآلي لاحتساب نتائج مثل هذه المباريات. وأحياناً لا تظهر في هذه المباريات بشكل واضح من هو المنتصر ومن هو المهزوم؛ حتى تستمر المباراة لفترة أطول قد تصل إلى عدة أيام. وتوجد في الوقت الحاضر أكثر من مائة من هذه المباريات الإدارية تستخدم في التدريب والتنمية الإدارية، وتتراوح صعوبة هذه المباريات الإدارية بين النوع البسيط والنوع المعقد نسبياً، والذي يمكن أن يشغل تفكير مجموعة تتكون من عشرين شخصاً، ولعدة أيام. وتشير الدراسات إلى أن المئات من المديرين في منظمات الأعمال الأمريكية قد يشاركون في مثل هذه المباريات التي كانت تجريها جمعية الإدارة الأمريكية (American management Association)، وكذلك في البرامج التي كانت تضعها الجامعات للتنمية والتطوير الإداري [الشواني: 1990].

وعلى الرغم من أن هذه المباريات قد لا تصور الواقع كما هو بشكل دقيق - إلا أنها تمثل فرصة جيدة لجعل المتدربين يعيشون ظروفًا قريبة من تلك التي يواجهها متخذ القرار في منظمة الأعمال، وتجعلهم يستوعبون أهمية توافر قدر عالٍ من الترابط بين القرارات، وتفهم الآثار المترتبة على القرار على صعيد المنظمة ككل، وكذلك الوقوف على درجة التعقيد والصعوبة التي تصاحب الإدارة، إضافة إلى أنها فرصة جيدة لقياس درجة تمكن المتدربين من التصرف الصحيح والدقيق في ظروف المنافسة الحادة، ومحدودية الوقت والمستلزمات.

5/ أسلوب الندوات:

خلال الندوات يتم طرح الموضوع من قبل مجموعة من المتخصصين، ويفسح المجال للنقاش بين المتدربين والمختصين؛ لطرح أية أفكار تؤيد أو تعارض أو تضيف على ما تم طرحه من قبل المتخصصين، وهذا النقاش يوفر مجالاً كافياً أمام المتدربين لاستيضاح ما لم يتم استيعابه من قبلهم، وللتعليق على الأفكار المطروحة، وليس كما هو عليه الحال في أسلوب المحاضرة [كود: 1973]. إن النقاش سيؤدي إلى ترسيخ الأفكار في أذهان المتدربين، وسيساعد على بلورة أفكار أكثر نضجاً ووضوحاً، والمساهمة في تطوير المفاهيم المطروحة للنقاش.

6/ أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر (Sensitive Training):

يطلق على هذا الأسلوب كذلك تسمية "تدريب الحساسية"، وهي تمثل الترجمة الحرفية لتسميته باللغة الإنجليزية. وهذا الأسلوب من الأساليب الحديثة للتدريب في مجال العلاقات الإنسانية، ويتركز على أساس تنشيط الجانب الشعوري، والتعليم الانفعالي لدى المتدرب، حيث يقوم المدرب - بوسائل وأساليب مختلفة - بخلق جو من الصراحة والمكاشفة بين المتدربين ضمن جلسات جماعية، ومن خلال هذا الجو يشجع المدرب الأفراد المتدربين على الانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية وتصرفات زملائهم الآخرين ضمن المجموعة، والتي انطلقت بمشاعر تلقائية حرة. ويؤدي هذا الأسلوب إلى تعميق بصيرة الفرد بنفسه وبالأخرين، وتقبل انفعالاتهم، والتقليل من حالة المغالاة في المشاعر، ورفع مستوى تفهمهم للآخرين وتحسين علاقاته الإنسانية مع زملائه [جنيد: 1983].

7/ أسلوب المؤتمرات الموجهة:

في هذه المؤتمرات يقوم المدرب بتوجيه المناقشات باتجاهات محددة مسبقاً؛ بهدف الوصول إلى حل معين محدد سلفاً. ويجب أن تتضمن مثل هذه المؤتمرات موضوعات ذات علاقة بالمشكلات التي يواجهونها في حياتهم العملية لتحاشي الملل. وهذه الطريقة تجمع بين خصائص ومميزات المحاضرة ودراسة الحالات، ولكنها تتضمن جانباً سلبياً يتمثل في أن المدرب يوجه المناقشة بالاتجاه الذي يرغبه للوصول إلى الحل المحدد مسبقاً، وهذا يؤدي إلى اعتماد المتدربين بشكل رئيسي على المدرب، وقد يؤدي إلى الحد من روح الإبداع والخلق لدى المتدربين؛ لشعورهم بأن المدرب سيعطيهم الحل الجاهز لاحقاً.

وقد لا تكون المؤتمرات موجهة، وإنما يجري فيها عرض لأفكار المشاركين؛ بهدف البحث عن حل لمشكلة مطروحة، وقد تكون مساهمة المشاركين بالمؤتمر من خلال ما يقدمونه من دراسات وبحوث، أو من خلال إغناء الحوار والمناقشة بالآراء التي يمكن أن تتبلور وتتمخض عن حلول عملية للمشكلات المطروحة.

8/ أسلوب استشارة الآراء والأفكار:

يستند هذا الأسلوب على قاعدة مفادها، أن النقد والاعتراض على آراء الآخرين إذا ما قُدّم فور الإدلاء بها- فإنه سيؤدي إلى تحفيز الآخرين على الدفاع عن آرائهم. لذلك فإن هذا الأسلوب يتضمن إفساح المجال لطرح الأفراد لآرائهم بحرية كاملة، وبدون أي تدخل أو أي نقد لهذه الآراء، ومن خلال ذلك يمكن التوصل إلى بعض الأفكار الجديدة والمبدعة، وهذه الأفكار يمكن أن تسهم في تطوير عمل بعض المنظمات، ويقوم هذا الأسلوب أساساً على مرحلتين: الأولى في مرحلة إبداء الأفكار مهما كانت درجة أهميتها أو فائدتها. والمرحلة الثانية هي مرحلة تقييم الآراء وتحديد مدى إمكانية الاستفادة من بعضها، وما هي درجة جدواها العملية، [جنيد: 1983]. وبالتأكيد فإن هذا الأسلوب إلى جانب كونه قد يوفر المجال أمام طرح أفكار جديدة ومفيدة من الناحية العملية- إلا أنه قد يكون مملاً بالنسبة لبعض المتدربين الاستماع إلى آراء وأفكار بعضها مكرر وغير مفيد، وتعب عن طموحات فردية، وقد تؤدي عملية إفساح المجال كاملاً للمتدربين للتحدث، إلى إضاعة وقت المتدربين الآخرين، والمسؤولين عن التدريب دون فائدة ملموسة.

وبعد أن استعرضنا أبرز أساليب التدريب وأكثرها شيوعاً في الحياة العملية، تجدر الإشارة إلى أن على الجهة المكلفة بتطبيق البرنامج التدريبي، اختيار أنسب وأفضل هذه الأساليب، بما يضمن تحقيق أقصى كفاءة تدريبية ممكنة، وأن عملية المفاضلة بين هذه الأساليب لا تكون خاضعة للحكم الشخصي للمعنيين بإدارة البرنامج التدريبي، وإنما يجب أن تستند إلى بعض المعايير التي تحكم ذلك، ومنها: [جنيد: 1983].

(1) يجب أن يتناسب الأسلوب التدريبي المعتمد مع طبيعة المادة التي يتضمنها البرنامج التدريبي، فهناك موضوعات تدريبية لا تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي، بسبب احتوائها على تطبيقات عملية، وعليه يجب اعتماد أسلوب آخر أكثر مناسبة.

(2) ينبغي أن يتناسب الأسلوب التدريبي مع المستويات العلمية والتنظيمية للمتدربين، فكلما ارتفع مستواهم العلمي، يجب التقليل من اعتماد أسلوب المحاضرة والتوجه إلى اعتماد أسلوب حلقات النقاش وأسلوب دراسة الحالة، أو أي أسلوب آخر يحقق التفاعل بين المتدربين من خلال الحوار البناء وتبادل الآراء.

(3) مراعاة الأفراد المتدربين، فهناك أساليب تصلح للمجموعات الصغيرة، وأخرى للمجموعات الكبيرة.

(4) أخذ التكاليف المترتبة على استخدام كل وسيلة بنظر الاعتبار، ومقارنتها مع العائد المتوقع تحقيقه منها.

(5) مدى إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي المختار.

(6) درجة ملاءمة المكان والوقت للأسلوب التدريبي المقترح.

ج- عوامل نجاح برنامج التدريب:

إنّ التدريب يهدف إلى إحداث تغيير في أنماط سلوك الفرد المتدرب، وفي طريقة أدائه لعمله، وهذه عملية صعبة؛ لأن طريقة الفرد في أدائه لعمله، والمهارات التي اكتسبها، والقدرات التي يستخدمها - كلها تمثل انعكاساً لشخصيته. ويمثل نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه - المتمثلة في التغيير المطلوب في أنماط سلوك المتدربين - انعكاساً مباشراً للنجاح في سياسات وبرامج إدارة الأفراد في المجالات الأخرى. إن نجاح البرنامج التدريبي لا يعتمد فقط على الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية، بل يعتمد على عدة عوامل أخرى، أهمها.

عوامل نجاح برامج التدريب

- ◆ مناسبة البرنامج التدريبي لمطلوبات العمل.
- ◆ اتصاف البرنامج التدريبي بالمرونة.
- ◆ معرفة نتائج التدريب.
- ◆ قناعة المتدربين بحاجتهم للتدريب.
- ◆ تنظيم المادة التدريبية.



د - تقييم البرامج التدريبية:

لا شك أن التدريب أصبح يشكل إحدى الوظائف ذات الأهمية الاستثنائية لإدارة الأفراد؛ لعلاقته المباشرة بتأهيل وتطوير الأفراد العاملين في المنظمة. ولضمان كفاءة وفعالية برامج التدريب في بلوغ أهدافها المخططة لها - فإنه يجب أن تجرى عملية تقييم لهذه البرامج، وتفهم عملية التقييم على أنها تحديد لدرجة فعالية البرنامج التدريبي في تحقيق الغرض منه؛ لتحسين البرامج التدريبية اللاحقة، وللتقليل من عدد البرامج الفاشلة ومتدنية الكفاءة، [Robent: 1976] ويفضل أن تعتمد عملية التقييم على بعض المعايير الكمية؛ لتحاشي - قدر الإمكان - الأثر السلبي للحكم، والتقدير الشخصي للمقيمين.

وهناك مجموعة من الأسباب التي تدفع بإدارة الأفراد إلى إجراء تقييم لبرامجها التدريبية، أهمها: [وهيب: 1987]

1- التأكد من أن البرنامج التدريبي يعمل وفق ما هو مخطط له، وعلى ضوء الأهداف المحددة له.

2- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين فيه.

3- معرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات العملية الفعلية لبيئة العمل.

4- الوقوف على درجة فعالية وملاءمة الأساليب التدريبية المعتمدة.

5- تحديد درجة كفاءة المدربين، ومدى نجاحهم في أداء أدوارهم.

وتستخدم في منظمات الأعمال عدة طرق لتقييم وقياس مدى فاعلية البرامج التدريبية،

ومن أهمها: [جنيد: 1983]

(1) الزيادة الحاصلة في الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج - كمًا ونوعًا - بعد التدريب.

(2) الزيادة الحاصلة في حجم المبيعات الكلي قد تستخدم مؤشرًا لقياس درجة فاعلية

التدريب.

(3) تقليل النفقات بشكل عام، وتخفيض نسبة الفاقد أو الضائع (التلف) في الإنتاج -

يمكن أن يعتمد كدليل آخر يسترشد به لقياس درجة كفاءة البرامج التدريبية.

(4) التغيير في السلوك الإنساني واتجاهات الأفراد العاملين، وذلك عندما يكون هدف

البرنامج التدريبي، هو تحقيق تغيير في الاتجاهات والسلوك.

(5) نقص عدد ومعدل الإصابات بالحوادث الصناعية؛ نتيجة لارتفاع مستوى كفاءة

الفرد في التعامل مع الآلة أو الماكينة.

(6) زيادة الاستقرار والمرونة في المنظمة؛ بسبب إتقان عدد من المتدربين لعدة وظائف،

مما يسهل توفير البديل المناسب عندما تشغل إحدى الوظائف.

(7) ارتفاع درجة الروح المعنوية؛ لأن إتقان الفرد المتدرب لطريقة أدائه لعمله بشكل

جيد، والاستفادة من البرنامج التدريبي - يرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين.

والجهات التي تتولى عملية تقييم البرنامج التدريبي تشمل: المتدربين أنفسهم، وخاصة

بعد انتهاء البرنامج، حيث يقوم كل متدرب بملاءمة استمارة خاصة لإبداء رأيه في البرنامج،

وكذلك الجهة المسؤولة عن التدريب، وبالطبع الإدارة العليا في المنظمة، فهي الجهة

الرئيسية التي تتابع درجة فاعلية وكفاءة التدريب؛ لكي تضمن أن ما يبذل من جهود، وما

يصرف من أموال لا يذهب سدى، وإنما تحقق المنظمة من ورائه منافع محددة.

ويجب ألا يغيب عن بال الإدارة العليا للمنظمة، أهمية أن تكون عملية تقييم التدريب ذات طابع شمولي، أي أنها لا تنحصر في برنامج تدريبي معين، وإهمال بقية البرامج التدريبية، وأن تكون عملية مستمرة ما دامت هناك برامج تدريبية. والأفضل للإدارة أن تعتمد أسلوب المتابعة الميدانية للأفراد الذين أكملوا برنامجاً تدريبياً؛ للوقوف على درجة ونوعية التطور الحاصل في طريقة أدائهم، ومقارنة أدائهم بعد التدريب بأدائهم قبله، وكذلك مقارنة أدائهم مع أداء زملائهم الآخرين، الذين لم تتوافر لهم فرصة المشاركة في البرنامج التدريبي.

obeikandi.com