

الفصل الخامس

التدريب والتنمية الإدارية

المقدمة:

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفه واستعداداً وقدره على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وابتكار.

ويؤكد البعض على أهميه التدريب كإستراتيجيه من أجل البقاء، وإستراتيجيه مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية إتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

كما يقترح الأخر عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلات، منها: أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عملية التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي حولنا.

وإذا كان يمكن لبعض المؤسسات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها لنقص التعليم والتدريب لديهم وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فان مثل هذا القرار ليس سهلاً أو ممكناً في كثير من الأحيان في الإدارات الحكومية.

مفهوم التدريب:

التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة.

كما يقصد بالتدريب إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها، وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها وتمكينهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلي بعد، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد وذلك من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل وتأمين الوصول إلى أهداف الإنتاجية المتصاعدة.

لذا نجد أن التدريب بهذا المفهوم يساعد الموظفين على اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فضلاً عن أن التدريب يعتبر حجر الزاوية في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة وفي كافة المنشآت على اختلاف أنواعها.

الأسس التي يقوم عليها التدريب:

- اعتبار التدريب وسيلة ، وليس غاية بحد ذاته.
- ليس من الضروري أن يكون كل شخص في المؤسسة بحاجة إلى تدريب.
- التدريب ليس علاجاً لجميع المشاكل فمشكلة سوء الاختيار مثلاً لا تحل دائماً بالتدريب.
- يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم والمتابعة.

- تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
- التدريب نشاط مستمر ما دامت المؤسسة تعمل وتنتج ولا ينفذ مرة واحدة في العمر.

دور التدريب في إدارة الموارد البشرية :

من الأنشطة والوظائف الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وظيفة التدريب حيث تعتبر هذه الوظيفة من الوظائف المهمة في الإدارة، وعليه يمكن القول أن تخطيط التدريب وتنفيذه يتطلب وجود قسم خاص يعمل ضمن إدارة الموارد البشرية وتحت إشرافها وفي حالة وجود قسم التدريب مستقل عن إدارة الموارد البشرية يجب أن يكون التنسيق على مستوى عالٍ جداً بين قسم التدريب وإدارة الموارد البشرية ومن أهم فوائد التدريب ما يلي:

- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- جهد منظم ومخطط له يعمل على تحسين الأداء الحالي والمستقبلي للفرد والجماعة.
- التدريب يؤدي إلى تخفيض التكاليف في المستقبل.
- يقلل ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد على استقرار الإنتاج في المؤسسة.
- يكسب الفرد ثقة بنفسه وقدرة على العمل ويرفع الروح المعنوية لديه.
- يكسب الفرد مهارات جديدة تؤهله إلى الارتقاء.
- تنمية المرونة لدى الفرد وقدرته على التكيف مع ظروف العمل.

مراحل عملية التدريب :

الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، والعملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو

العمليات الفرعية التي تُوجَّه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة، ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى المراحل والعمليات الفرعية التالية:

تخطيط البرنامج التدريبي:

يُقصد به عملية التصميم التي تمر بخطوات متلاحقة ومن أهمها ما يلي:

1- تحديد الأهداف:

هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

2- تحديد احتياجات التدريب:

من أمثلة احتياجات التدريب المطلوبة المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالتخطيط وغيره.

3- وضع الخطة التدريبية:

تحديد المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناءً على الاحتياجات المطلوبة.

4- اختيار المدربين:

يعد اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

5- تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي:

يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المؤسسة المادية وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

6- تحديد فترة البرنامج:

تختلف مدة المادة التدريبية وذلك بناءً على طبيعتها وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

7- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي:

من أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الإيضاح اللازمة والمسؤول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

التنفيذ:

يعد التنفيذ مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز التنفيذ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي الغالب يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج. وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.

التقييم:

يُقصد به قياس كفاءة التدريب ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المرجوة التي وُضع من أجلها. ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التدريب، ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي:

مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي.

- الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج.
- الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي.
- ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

أهداف عملية التقييم:

- الوقوف على الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج ومعالجتها وتفاديها في المستقبل.

- معرفة مدى نجاح المدربين في نقل المادة التدريبية.
- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ويتم ذلك بتقييم المتدرب قبل وبعد عملية التدريب.

أنواع التدريب:

- على حسب ما يلي:
- طبيعة التدريب (التدريب الفردي - التدريب الجماعي).
- مكان التدريب (التدريب في موقع العمل - التدريب خارج موقع العمل).
- تاريخ التعيين (تدريب العاملين الجدد - تدريب العاملين القدامى).
- الفئات المستهدفة للتدريب.
- المادة التدريبية. (اللغوي - الفني - التخصصي - على إتخاذ القرار).

فعالية تدريب الموارد البشرية:

- من شروط التدريب الفعال أن يقوم على أساس:
- تغيير أسلوب الأداء والسلوك والتفكير للأفضل.
- احتياجات العمل والفرد من المهارات والقدرات.
- تطبيق ما تم تعلمه من التدريب وأن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- أن يُنظر للتدريب على أنه نشاط مستمر.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
- أن يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه وان يتم دعمه من الإدارة.
- تدريب الرؤساء على حل المشكلات واتخاذ القرارات.