

الوحدة الأولى

مفهوم التدريب وأساليبه

يعرف التدريب بأنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات التي تجعله قادراً على مزاولة عمل ما بهدف تطوير العمل وتحسين الأداء".

والتدريب لم يعد مقتصرًا على تنظيم الدورات التدريبية التقليدية ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبح خياراً إستراتيجياً في منظومة استثمار وتنمية الموارد البشرية، كما أن الإنسان لم يعد يطلق عليه اسم العامل أو الموظف، بل أصبح يطلق عليه اسم المورد البشري، ولذلك يعتبر الإنسان من أهم الموارد التي تقوم عليها صروح التنمية والبناء والتنوير في أي دولة وفي أي مكان فوق كوكب الأرض. ولقد تسابق العلماء في تخصصات مختلفة على تعظيم الإنسان، فأطلق عليه الاقتصاديون اسم رأس المال البشري.. كما أطلق عليه المحاسبون اسم الأصول البشرية.. أما الإداريون فقد سمو الإنسان برأس المال المبدع أو رأس المال المعرفي.

وفي نهاية القرن العشرين نجد أن ثورة المعلومات أفرزت ثورة إدارية اتجهت نحو تغيير الأسلوب والمنهج التقليدي في إدارة المنظمات، وأصبح التركيز على الإنسان الكفاء القادر على التعامل مع التغيرات والمستجدات والتطورات، بحيث يصبح الثابت الوحيد في عالم اليوم والغد هو التغيير وأصبحت الإدارة هي إدارة عمليات التغيير وصولاً إلى إدارة الجودة الشاملة.

وتعتمد هذه المنهجية الجديدة لإدارة الجودة الشاملة على العنصر البشري وتنميته وتطويره بصفة مستمرة، وتبعاً لذلك تطورت النظرة من الفرد المدير إلى المدير القائد، وأخيراً المدير ذي الكفاءة العالية في التأثير على عناصر البيئة التي يتعامل معها، وتحولت القيادة الإدارية إلى القيادة الإستراتيجية.. وتحولت العملية الإدارية من التحسين إلى استمرارية التحسين وعدم توقفه.. ومن الإدارة العادية إلى الإدارة الوقائية.

إن منظمات الأمس التي ستبقى اليوم وغداً لا بد أن تسعى إلى تطوير وتوسيع أهدافها لتقابل الغد المجهول، فهي إذن تتغير من مؤسسات ذات أهداف واضحة وذات صفة كمية ونشاط نمطي، إلى مؤسسات ذات أهداف متجددة متنوعة ومترامية لا تقتصر في نوعيتها على كم محدود، بل قد تتجاوزه إلى نواح ومتطلبات غير كمية صعبة القياس، وهذا هو التحدي الأخطر الذي تواجهه منظمات ومؤسسات المال والأعمال في دول العالم الثالث، وهنا تتجلى إطلالة التدريب كآلية مستمرة للمواكبة والمواصلة ومواجهة التحديات

أهداف التدريب:

إذا تمكنا من تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب فإن ذلك سوف يساعد على تحقيق خطوة هامة وهي تحديد الأساليب والوسائل التي يتم من خلالها الوصول إلى هذه الأهداف لذلك ينبغي أن تكون الأهداف واضحة ليعلم المدربون والمتدربون ما هو المطلوب أدائه منهم تحديداً، وعلى ذلك فإن البدء بكتابة الأهداف يمثل المدخل الصحيح لتخطيط التدريب.

- اكتساب الأفراد المعارف الوظيفية وصقل المهارات لإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- تخفيف العبء على المشرفين.
- الحد من الأخطاء وتحقيق الاستفادة القصوى من فرق العمل
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين.

أهمية التدريب في المنظمات:

إن مهارات الأفراد غير دائمة وربما يأتي عليها وقت وتبطل، فلا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلى الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات متجددة كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بهدف تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم، وعلى سبيل المثال فيقدر ما ينفق في الولايات المتحدة على برامج تدريب العاملين فيها نحو 30 مليون دولار في العام الواحد.

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات عامة في النقاط التالية:

1- زيادة الإنتاجية:

ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كما ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف.

2- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين:

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمنظمة بشكل عام وسوف نتعرض لهذه النقطة بالتفصيل في الوحدة الثانية.

3. تخفيض حوادث العمل:

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وهذا بدوره يقدم للمنظمة وفورات كبيرة في النفقات.

4. ضمان استمرارية التنظيم وإكسابه المزيد من المرونة:

أما استمرارية التنظيم فيقصد بها عدم اعتمادية المنظمة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدراءها الرئيسيين.

وهذا يتحقق من خلال إعداد وتدريب ما نسميهم بكوادر النسق الثاني. أما المرونة: فهي قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

5. يؤدي التدريب إلى تحسين سمعة المنظمة:

ولعل هذه الفائدة لا تؤتي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تنبت الفوائد المذكورة سابقاً، فجودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضي العاملين ومرونة المنظمة واستمراريتها، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي منظمة ضمن محيطها الذي تتحرك فيه.

مبادئ التدريب الفعال في ضوء نظرية النظم:

إن التدريب الفعال هو الذي يحقق النتائج المرجوة من العملية التدريبية، ولهذا نرى أن التدريب الفعال لا ينظر إليه بمعزل عن البيئة التي يتم تنفيذه فيها وذلك كله يمكن أن نلخصه في العناصر التالية:

- أولاً: مبادئ عامة.
- ثانياً: مبادئ تنظيمية.
- ثالثاً: مبادئ اجتماعية.
- رابعاً: مبادئ نفسية.



أولاً: المبادئ العامة للتدريب

عندما يواجه الفرد مواقف تعليمية جديدة وذلك كما يظهر في العملية التدريبية بين كل من:

أ - المدرب والمتدرب.

ب - المتدرب والمتدرب الآخر معه.

لابد من مراعاة المبادئ العامة التالية :

- 1- التعلم عملية مستمرة مع استمرار الحياة، ولكنها تختلف من فرد لآخر.
- 2- التنمية والتطوير تختلف من فرد لآخر حسب إمكانياته وقدراته الجسدية والعقلية والروحية والثقافية.
- 3- التنمية عملية مشتركة بين المتدرب والمدرب وبين المتدرب والمشاركين معه في نفس البرنامج.
- 4- كل شيء قابل للتعلم وذلك في اللغة والمعلومات والقيم والاتجاهات والصفات الشخصية.
- 5- أي شيء يمكن تعلمه يتم تطبيقه في مجال العمل أو في المجالات الأخرى المشابهة سواء في الإنتاج أو التسويق أو التدريب أو الإدارة.... إلخ.
- 6- العملية التدريبية تساهم في تحقيق التنمية الذاتية في الجوانب العقلية والسلوكية بشكل متكامل.

ثانيا: مبادئ التدريب التنظيمية

- 1- ضرورة وجود هدف للعملية التدريبية.
- 2- ترتبط المادة التدريبية بطبيعة عمل المتدرب.
- 3- تحدد المادة التدريبية وفق تسلسل منطقي وتصاعد درامي متكامل.
- 4- ربط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية.
- 5- توافر النظرة الإيجابية من قبل الرؤساء للعملية التدريبية.

ثالثا: مبادئ التدريب الاجتماعية:

بالنظر إلى التدريب على أنه عملية اجتماعية يرتبط فيها عدد من الأفراد لهم علاقات وأدوار وأحاسيس تحكم علاقاتهم، ولهم ارتباط بالنظام الاجتماعي الذي يعملون فيه سواء من ناحية الشركة أو المجتمع فإن ذلك يجعل نجاح العملية التدريبية مرتبط إلى حد كبير بنفس القيم السائدة في المجتمع المحيط، وذلك في ضوء المبادئ التالية:

- 1- الميل إلى العمل الجماعي والرأي الجماعي والتأكيد على أهمية وضرورة الفكر الجماعي في البرنامج.
- 2- بيان أثر ودور الجماعة في تشكيل سلوك المتدرب وبيان أثر الانسجام على تحقيق النتائج

- 3- ضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين وأسلوب تفكيرهم حتى يحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة والمهارات في البرنامج التدريبي.
- 4- بيان أهمية الحجم الأمثل للمجموعة الفعالة وبيان أثر ذلك في النقاش والحوار والتفاعل بين الأعضاء.
- 5- توافر جو من الدفء والثقة بين هيئة التدريب والمشاركين في البرنامج يساهم في نقل الخبرات وسهولة التفاعل في العملية التدريبية.
- 6- توافر مساحة كافية لطرح آراء المتدربين وأفكارهم بل والمساهمة في تحديد نتائج البرنامج يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية.
- 7- تأثر هيئة التدريب بالمناخ السائد في الشركة التي يتم فيها العملية التدريبية والمساهمة في ميكانيكية العملية التدريبية دون إفساد لها.

رابعاً: المبادئ النفسية للعملية التدريبية

- 1- الدوافع.
- 2- الاتجاهات.
- 3- درجة النضج.
- 4- العائد من العملية التدريبية.
- 5- التدرج في نقل المعلومات.
- 6- وقت البرنامج وتفتيت الجهد.

أنماط التدريب:

تصنيف التدريب: هناك عدة أسس لتصنيف التدريب منها:

1- التصنيف حسب مكان التدريب:

- التدريب الداخلي: هو تدريب الشخص داخل مكان العمل.
- التدريب الخارجي: يتم بواسطة مكان آخر أو شخص من خارج المنظمة التي يعمل بها الموظف.

2- التصنيف حسب المرحلة:

- تدريب ما قبل الخدمة: وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقية لهم لوظيفة أعلى.
- التدريب أثناء الخدمة: وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

3- التصنيف حسب مستوى التدريب:

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

4- التصنيف حسب مجال التدريب.

- تدريب تنموي
- تدريب مهني
- تدريب إداري
- تدريب فني

ما هي أساليب التدريب المختلفة أثناء العمل:

- 1- قضاء فترة تسمى تحت التمرين تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسئولاً تماماً عن عمله.
- 2- الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة يتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها، وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الإداري حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حيث يلم بمحتوياتها وحتى تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد.
- 3- المكتب المجاور أسلوب آخر للتدريب يتم وضع مكتب الموظف الجديد مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو موظف قديم، ذلك حتى يقوم بتدريبه ويلاحظ سلوكه وتصرفاته وأعماله وقراراته ويسند إليه المدرب بعض

الأعمال بالتدرّج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بأعمال كاملة بالتدرّج.

4- شغل وظائف الغائبين... يمكن التدريب عن طريق تكليف زملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محددة أثناء غيابهم في أجازة أو لحضورهم تدريب أو لمرض أو لغيره من الأسباب، فيتعلمون بالتدرّج الوظائف الجديدة، وبعد عودة الزميل أو الرئيس أو المدرب يسأله ماذا فعل في هذا الموقف أو ذاك أو ربما يحيله إلى شخص آخر كالمدبر ليسأله إذا صادف موقفا صعبا.

5- توجيه الأسئلة... يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله دائما ماذا تظن أنه يجب أن أفعل في هذه المسألة أو تلك ؟ وبهذا يمكن أن يحيل إليه الملف كاملا لبحثه واتخاذ قرار فيه، ولن يكون القرار نهائيا طبعاً، ولكنه رغم هذا يشبه طريقة الإحلال محل الغائب في أنه يأخذ عملاً بدلاً من آخرين.

6- المشاركة في أعمال اللجان... وذلك عن طريق تعريف المتدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين حيث لم يكن يظن أن الآراء بهذا التنوع والاختلاف، ويحاول المتدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يتعرض فيه لكل الجوانب، أو حتى قد تساعد على تكوين وجهات نظر جديدة، إلى جانب تعلم كيفية العمل في جماعة وهذا الأسلوب يصلح

للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

7- الوثائق – أو النشرات... وتتكون من تعليمات توزع على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات عن أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف الشركة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

المحددات التي تقلل من فعالية التدريب أثناء العمل:

1- أن الرئيس المباشر نفسه قد يكون ترقى لمنصبه بالأقدمية وليس بالكفاءة، فهو لن يكون بالكفاءة التي تؤهله لتدريب الموظفين الجدد وحتى لو كان كفء، فقد يكون وصل لمنصبه لإتقان العمل في الماضي بطريقة محددة وقد لا تخلو طريقته من العيوب التي يتعلمها المدرب، كما أن طريقته ربما كانت ملائمة في الماضي ولكن قد لا تكون كذلك في ظل التطور التكنولوجي السريع الذي يحدث في الحياة العملية.

2- قد يكون الرئيس المباشر ممتاز كعامل كفء، وقد يكون ممتازا كرئيس، ولكنه قد لا يعرف كيف يدرب الآخرين، فالتدريب عملية تحتاج إلى مهارة، وقدرة على توصيل الأفكار للآخرين بالتدرج.

- 3- انشغال الرئيس في أعمال كثيرة أخرى قد تجعله يظن أن أفضل أسلوب للتدريب هو أن تجعل المرؤوس الجديد ينهمك فجأة في العمل بدون أن يتعلم بالتدريج الخطوات التمهيديّة والمبدئية التي تكون ضرورية ليتعلم خطوة بخطوة وبطريقة منظمة الأسلوب الصحيح لأداء العمل.
- 4- إن علاقة المرؤوس برئيسه وما يصاحبها عادة من انفعالات العمل قد لا تدع للمرؤوس الفرصة لكي يشعر بالاطمئنان وهو يجرب ويخطئ، مما يجعل الجو متوتراً دائماً بين المتدرب والمدرّب وخاصة لو تعود الرئيس على لوم المخطئ من مرؤوسيه ونسى أن هذا الموظف مازال تحت التدريب.
- 5- قد تكون هناك من المعلومات ما لا يستطيع الرئيس نقلها لأنه هو نفسه لا يعرفها ولذلك يجب الاهتمام بتوفير المعرفة الكافية للرئيس الذي سوف يقوم بالإشراف على التدريب أثناء العمل.