

(6) التدريب والتطوير

هو عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المنظمة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة.

من خصائص عملية التدريب :

عملية إدارية مخططة.

عملية إدارية مستمرة.

تحقق فائدة للفرد والمنظمة والمجتمع.

الفرق بين التدريب والتنمية :

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المدة الزمنية	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	فنية	عامة

أهداف التدريب:

على مستوى الفرد	تغيير مسلكيات الموظف.
	إكساب الموظف معلومات معينة.
	إكساب الموظف مهارات معينة.
	زيادة ولاء الموظف للمنظمة.
على مستوى المنظمة	تحسين الأداء الكلي للمنظمة.
على مستوى المجتمع ككل	إمداد المجتمع بقيادات إدارية مؤهلة

مسئولية التدريب:

تقع مسؤولية التدريب على ثلاث جهات هي:

- 1- الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تتبنى عملية التدريب وتؤمن بفوائدها وعوائدها المستقبلية.
- 2- إدارة الموارد البشرية: يقع على عاتق هذه الإدارة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية.
- 3- الفرد نفسه من خلال التطوير الذاتي.

الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان لإنجاح عملية التدريب:

- 1- الفروقات الفردية بين العاملين.
- 2- الربط بين التدريب وتحليل الوظائف.
- 3- إيجاد دافعيه لدى الموظف للاشتراك في برامج التدريب.
- 4- تأكيد مبدأ المشاركة من قبل المتدرب خلال البرنامج التدريبي.
- 5- اختيار المدربين والمتدربين بعناية.

أنواع التدريب:

يمكن إتباع عدة معايير للتصنيف هي:

أولاً: التدريب حسب عدد الأفراد المتدربين:

- أ - التدريب الفردي: هو التدريب الذي يستهدف أفراد معينين.
- ب - التدريب الجماعي: هو التدريب الذي يستهدف جماعة معينة.

ثانياً: التدريب حسب المكان في المنظمة (قسم مثلاً) الذي يتم فيه التدريب:

ج - التدريب في موقع العمل:

حيث يقوم كل من المدرب والمتدرب بالعمل في بيئة العمل العادية.

مزايا هذا النوع:

- 1- يتم التدريب في نفس بيئة العمل.
- 2- لا توجد حاجة لأدوات خاصة.
- 3- يمارس المتدرب مباشرة ما يتعلمه.
- 4- قلة التكاليف.

محاذير هذا النوع:

- 1- عدم توفر مدربين أكفاء.
- 2- الأخطاء التي تقع أثناء التدريب تنعكس سلباً على إنتاجية المصنع.

ومن أشكال هذا النوع من التدريب:

- 1- تدوير العاملين أي تنقلهم على أكثر من وظيفة.
- 2- التكليف بمهام وواجبات خاصة.
- 3- حضور اللجان.

د- التدريب خارج موقع العمل:

تلجأ المنظمة إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل مماثلة لظروف العمل لإكساب المتدرب المهارة المطلوبة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة.

من مزايا هذا النوع:

- 1- لا يترتب عليه تعطيل لعملية الإنتاج.
- 2- يراعي الفروق الفردية.

من محاذير هذا النوع:

- 1- التكلفة مرتفعة.
- 2- يحتاج إلى مدربين ذوو مهارات مرتفعة.
- 3- يتطلب تجهيزات خاصة.

وتلجأ المنظمات إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات التالية:

- 1- عدم توفر الإمكانيات اللازمة للتدريب داخل المنظمة.
- 2- عدم توفر الجهاز التدريبي المناسب داخل المنظمة.
- 3- الرغبة في الحصول على مهارات جديدة.
- 4- الرغبة في متابعة التطور التكنولوجي.

مراحل العملية التدريبية:

- 1- تخطيط عملية التدريب: يتم التركيز على الهدف من التدريب وعلى تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تنظيم البرنامج التدريبي: وتتضمن هذه المرحلة ما يلي:

- أ - تحديد موضوعات البرنامج التدريبي.
- ب - تحديد أساليب التدريب.
- ج - تحديد وقت التدريب.
- د - تحديد مكان التدريب.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي.

4- متابعة وتقييم البرنامج التدريبي.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية: حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرنامج التدريبي الملائم لهم.

وسائل تحديد الاحتياجات التدريبية:

1- من خلال تخطيط الموارد البشرية.

2- من خلال نتائج تقييم الأداء.

3- من خلال نتائج تحليل العمل.

4- من خلال دراسة البيئة المحيطة.

أساليب التدريب:

1- التدريب العملي: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء على المتدرب ويطلب منه القيام بالعمل بشكل فعلي.

2- تمثيل الأدوار: يقوم المدرب بعرض حالة إدارية معينة ويطلب من مجموعة من المتدربين تمثيل هذه الحالة.

3- نمذجة السلوك: يقوم المدرب بعرض نموذج ناجح من نماذج السلوك في العمل ويطلب من المتدربين تقليده.

- 4- **العصف الذهني:** يقوم المدرب بعرض مسألة معينة على عدد محدود من المتدربين وتتم مناقشتها فيما بينهم للخروج بأفكار جديدة.
- 5- **دراسة الحالة:** يقوم المدرب بعرض حالة واقعية أوخيالية تمثل وصفا أو/و أرقاما لمشكلة إدارية معينة، تنتهي بمجموعة من الأسئلة يطلب من المتدربين الإجابة عليها.
- 6- **المحاضرة:** يقوم المدرب بإلقاء محاضرة تقليدية الغاية منها إعطاء معلومات معينة لمجموعة من المتدربين.

وسائل أو معينات التدريب:

- 1- السبورة.
- 2- الحاسب.
- 3- أشرطة الفيديو.
- 4- أجهزة العرض.

تقييم جهود التدريب:

يجب أن تتم عملية تقييم التدريب على أربعة مستويات هي:

- 1- **رد الفعل:** يتم على هذا المستوى تقييم أداء المتدربين حول البرنامج التدريبي (المحتويات، الأساليب، الوسائل، المكان) وذلك مباشرة بعد انتهاء البرنامج التدريبي وغالبا ما يتم التقييم من خلال استمارة توزع على المتدربين.

- 2- **التعلم:** يتم تقييم الجوانب التي اكتسبها المتدرب بالفعل من عقد البرنامج التدريبي، وذلك بعد انتهاء البرنامج التدريبي.
- 3- **السلوك:** يتم تقييم التغير الحاصل في أداء الموظف بعد عودته إلى المنشأة للحكم على مدى الفائدة التي انعكست على أدائه.
- 4- **النتائج:** يتم تقييم أثر البرنامج التدريبي على مخرجات المنظمة، ويعد هذا المستوى هو الأصعب لأن هناك العديد من المتغيرات (غير البرنامج التدريبي) تؤثر سلباً أو إيجاباً على الأداء الكلي للمنظمة (المخرجات) مثل الحوافز والظروف الخارجية.

تكاليف التدريب:

يجب على الإدارة حصر التكاليف التي ستنفقها على البرنامج التدريبي كي تقارنها بالعوائد وغالباً ما تتركز التكاليف على:

- 1- تكاليف أجور المدربين والخبراء.
- 2- تكاليف الإقامة والسفر.
- 3- تكاليف المأكولات والمشروبات.
- 4- تكاليف استئجار المكان.
- 5- تكاليف تكون على شكل مزايا إضافية للمتدربين.