

المحاضرة الخامسة: تدريب وتطوير الموارد البشرية:

يعتبر التدريب أهم عملية تتولى القيام بها إدارة الموارد البشرية وهي مهمة جدا بالنسبة لحياة الفرد المهنية ومساره المهني لتحسن أدائه وتطوير مهاراته وبذلك تكون محفز غير مباشر للأفراد سواء للرفع من الروح المعنوية أو لزيادة رضاهم عن العمل وانتمائهم وولائهم للمؤسسة.

1- تعريف التدريب : هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمجة أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ' (حمداوي وسيلة ، 2004 ، 99)

وهو في الحقيقة عملية تستهدف اجراء تغيير وتعديل دائم نسبيا في قدرات الفرد ممايساعده على أداء وظيفته بطريقة أفضل .

والعمل على اكساب مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف والتصرفات التي يمكن أن تسهل للعامل علمية ادماجه في المؤسسة ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة وهو عملية مخطط لها ضمن استراتيجية المؤسسة وقد يأخذ عدة أشكال (نظري تطبيق ، داخلي أو خارجي ... إلخ) /

الأسباب التي تدفع المؤسسات للعمل على التدريب

- ✓ التطورات الخارجية (سواء معرفية في مجال المداخل النظرية السلوكية في الإدارة أو التكنولوجية أو الاتصالات أو الأنظمة الاقتصادية)
- ✓ المنافسة الداخلة والخارجية
- ✓ تغير متطلبات العملاء .

2- الفرق بين التدريب والتطوير للموارد البشرية:

إذا كان التدريب موجه للعامل لزيادة فاعلية أدائهم للعمل في منصبه الحالي فإن التطوير موجه لإمكانية تقلده مناصب أكثر قيادية فهو أي التطوير يهدف إلى تنمية مهارات المدراء بمعنى تنمية وتسيير المسار الوظيفي للعمال على المدى الطويل خلال تواجدهم بالمؤسسة .

وجل الدراسات تؤكد أن التطوير غالبا ما يكون موجه برامج التنمية الخاصة بالمدراء والاطارات العليا للمؤسسة .

3- أهداف التدريب والتطوير للموارد البشرية :

يمكن ذكرها باختصار ونشرها في المحاضرة الفعلية :

- تنمية المعارف والكفاءة والمهارات.
- رفع من مستوى انتاجية ومردودية المؤسسة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر.
- رفع مستوى جودة المنتوجات أو خدمات المؤسسة .
- تحسين فاعلية أساليب العمل ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للاجراءات والأساليب العملية المختلفة.

تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية.

رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته بنفسه واعترافه لانتمائه للمؤسسة.

– حسن توجيه العمال الجدد وادماجهم في المؤسسة.

– تسهيل التكيف مع التغيرات الحاصلة والديناميكية في بيئة العمل.

4 – القواعد الأساسية للتدريب :

إن نجاح عملية التدريب يتوقف على مدى تعاون وتحمس الأفراد المشاركين في العملية لذلك تركز عملية التدريب على قواعد معينة نذكر منها:

– خلق الاحساس بالمسؤولية لدى جميع الأطراف المشاركة في عملية التدريب.

– احترام احتياجات كل مشارك.

– مناقشة أهداف التدريب وقبولها من طرف جميع المشاركين.

– أخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.

تنويع أساليب التدريب.

5 – عوامل تحفيز العمال على التدريب:

من أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز العمال على التدريب ما يلي :

– التعريف بالنتائج المستهدفة من وراء التدريب مسبقا.

– التعريف باحتياجات التدريب والاعلان عنها بوضوح.

– تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التدريب ,

– إعلام الأشخاص بالتغيير واقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم .

– وضع نظام واضح للمكافآت : ترقية ، علاوات ، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التدريب بكل جدية.

6 – تصميم وتنفيذ برامج التدريب :

ينبغي الإشارة إلى تصميم البرنامج يحتاج إلى تحديد دقيق للحاجة للتدريب تفاديا للاعتقاد الخاطئ المتمثل في أن كل مشاكل المؤسسة يمكن حلها بالتدريب.

فالحاجة إلى التدريب تظهر عندما يكون هناك قصور في الأداء .

القصور في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي.

لكن ينبغي التنبيه إلى أن القصور في الأداء يرجع إلى سببين :

السبب الأول : الأفراد لا يعرفون ولا يفهمون كيفية انجاز الأعمال (لسبب عدم توفر المعلومات الكافية أو المهارات الكافية للانجاز (وهو السبب الذي يستدعي التدريب فيه.)

السبب الثاني : أن الأفراد لديهم المعلومات وكذلك القدرات والمهارات الكافية ويملكون المعرفة اللازمة والجيدة بطرق كيفية انجاز الأعمال وبالتالي فالقصور يرجع إلى أسباب أخرى تتمثل في عدم توفر الامكانيات الضرورية والمطلوبة لانجاز الأعمال . وظروف العمل وعلاقات أو نظام الحوافز غير ملائم

وبالتالي ينبغي قبل تحديد احتياجات التدريب أن نشخص جيدا سبب القصور في الأداء .

على العموم تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بالمرحلة التالية :

1- تحديد الاحتياجات :

من الضروري أن تتركز برامج التدريب على احتياجات المؤسسة للتدريب ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة والمسبقة لاحتياجات مختلف المصالح والوحدات والمستويات وتحديد الأهداف التي تسعى عمليات التدريب للوصول إليها .

ويكون للمسير دور كبير ومهم في هذه المرحلة خاصة في كشف التغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر على استراتيجية المؤسسة ووظائفها المختلفة وكذلك في مراقبة وتقييم برامج التدريب وتطوير الأفراد- ويتم تحديد احتياجات التدريب على ثلاث مستويات :

أ/ **التحليل التنظيمي** : يساهم هذا التحليل في تحديد احتياجات التدريب على مستوى المؤسسة بشكل عام المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية ويتم ذلك بدراسة المؤشرات العامة مثل الربحية الفاعلية والنمو... إلخ.

ب/ **تحليل العمليات**: يتم هذا التحليل بعد اجراء التحليل التنظيمي في الغالب عن طريق دراسة مناصب العمل ومجموع العمليات بالاعتماد على تحديد المهارات المطلوبة وتوصيف العمل مما يمكن من اكتشاف المشاكل وأسبابها .

ج/ **التحليل الفردي** : وهو يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات والقدرات) ومقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفاعلية لتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى تدريب ويتم استخدام مختلف التقنيات للحصول على المعلومات الخاصة بالأفراد كالمقابلات وملفات التقييم وبرامج تسيير المسار الوظيفي.

2- تحديد الأهداف المرجوة من عملية التدريب :

يتطلب تصميم برامج التدريب تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التدريب التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التدريب كمعايير أساسية لتقييم برنامج التدريب والتعرف على مضمونها

3- تحديد المعنيين بعملية التدريب:

يعتمد تصميم برنامج التدريب على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتدريب ويمكن تصميم البرنامج لـ :

لتدريب وادماج العاملين الجدد أي تعريفهم بمنتجات وخدمات المؤسسة ، هياكلها ، أنظمتها، مسؤولياتها ، وكذلك المهام الخاصة بكل إدارة أو المصلحة .

- لتغيير سلوكيات العاملين في العمل سواء لتحسين أدائهم أو لتهيئتهم لوظائف جديدة على المدى الطويل .

لتهيئة الإداريين على مختلف المستويات بناء على الأنشطة التي تتلائم مع احتياجاتهم وشخصياتهم.

- لتهيئة مختصين في وظائف مختلفة.

- ولتهيئة مدربين (من اجل تدريب غيرهم في المستقبل).

4- تحديد أماكن التدريب:

يتم اختيار الموقع المناسب حسب أهداف هذا الأخير وامكانيات المؤسسة فإذا كان الهدف هو التدريب على الوظيفة فإن موقع العمل نفسه يكون المكان الملائم للتدريب أما إذا كانت المؤسسة تريد تنفيذ نشاطات التدريب بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل تختار مراكز التدريب خارجية أو تقييم مراكز تدريب خاص بها خارجي.

5- اختيار أساليب التدريب :

تحدد المؤسسة الأسلوب الذي يستخدم في التدريب ويرتبط ذلك بطبيعة وأهداف التدريب حيث يمكن أن تستعمل لتدريب الإطارات أساليب مختلفة عن العمال البسطاء الذين عادة ما يجرى تدريبهم في موقع العمل ومن أهم هذه الأساليب نذكرها كما يلي : (ملاحظة يمكن الاطلاع على هذه الاساليب بالشرح في المحاضرة الحضورية).

- المحاضرات
 - دراسة الحالة
 - تمثيل الأدوار.
 - نمذجة السلوك
 - تدريب الحساسة.
 - المباراة
 - المؤتمرات.
 - التسجيل في الدراسات الاكاديمية.
- يمكن الاستعانة بأكثر من أسلوب كما أن أسلوب التدريب يتعلق بنوعية المعارف والكفاءات المهارات المستهدفة اكتسابها من وراء عملية التدريب وكذلك يتعلق الأمر بعدد المستهدفين من عملية التدريب .

6- تقييم برامج التدريب : تحديد إلى مدى استفاد الافراد والمؤسسة من تطبيق برامج التدريب وتقييم فاعلية التدريب لا تتم إلا بعد مضي فترة زمنية عن انقضاء التدريب وتوجد عدة معايير يمكن الحكم من خلالها على درجة الاستفادة من برامج التدريب .

- تحديد التغيرات والتحسينات التي تطرأ على الأقسام التي يعمل بها الأفراد الذين تلقوا التدريب.-
- تحديد إلى مدى تمكن الأفراد من اكتساب المعارف والحصول على المعلومات التي تهدف برامج التدريب توصيلها إلى المتدربين.
- تقييم النتائج أي مقارنة النتائج قبل عملية التدريب وبعدها والمقارنة تتم على أساس حجم المبيعات وحجم الأرباح والتكاليف ومعدل دوران العمل ومعدل الغياب ,,,,, إلخ.
- تقييم سلوك الأفراد بعد التدريب أي تحديد ما إذا كان هناك تحسين فيما يتعلق بمهارات الأداء أو مهارات العلاقات الانسانية ... إلخ.

مع ملاحظة أن احتياجات التدريب تتحدد بناء على الفئات المهنية للأفراد أو بناء على مراحل الحياة المهنية لكل الأفراد .

-