المحاضرة السادسة: تدريب الموارد البشرية

لا يمكن القول أن وظائف إدارة الموارد البشرية تقتصر على التخطيط لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية واستبدالها، واختيارها وتعيينها، وإنما تمتد إلى مجالات مهمة أخرى بهدف الرفع من مستوى الأداء لممارسة أعمالها على أسس صحيحة وسليمة. يصبح التدريب ناجحاً وتظهر آثاره في كفاءة الأفراد إذا تم التخطيط له بالشكل السليم الذي يتناسب والاختلافات في الرغبات والميول والدوافع، وأيضاً باختلاف الإمكانيات البشرية والمالية والمادية المتعلقة بالعملية التدريبية، كما أن استجابة الأفراد لطرق التدريب وأساليبه تتنوع وتختلف باختلافهم.

1- مفهوم التدريب:

تتم عملية التدريب من خلال إحالة وتيسير اكتساب المعرفة والأساليب والتقنيات للوصول في النهاية إلى تطوير قدرات الفرد. أي أنه يشير إلى: " مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح".

باعتبار أن اختيار الأفراد للعمل بالمنظمة يكون وفقاً لمتطلبات الوظائف المقترحة وقدرات الأفراد سواء كانوا مؤهلين بمعارف علمية ومهارات متعلقة بالعمل أو أن الأفراد الجدد يكونون في حاجة للتدريب في بيئة المنظمة.

أي أنه عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف التي يرغبونها وتتماشى ومهامهم المنوطة بهم واهداف المنظمة. يعني أنه يهتم بالجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تُكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية فهو الوسيلة الأفضل والأهم لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين ورفع مستوى أداءها.

يبرز تأثير عملية التدريب بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية قدرات وكفاءات الأفراد في المنظمة، من خلال نقل المهارات المرغوبة إلى المديرين من أفراد جدد، أو أثناء الخدمة. هذا كله من أجل العمل على تنمية هذه القدرات لديهم لإتقانها إلى حد مقبول،

أو من خلال تأهيلهم لتكون لديهم القدرة مستقبلا والاستعداد لقبول متطلبات جديدة متعلقة بالوظيفة المشغولة ذاتها أو بوظيفة أخرى تتطلب هاته المهارات.

2- مبادئ التدريب:

➤ **الهادفية:** بان يكون للعملية التدريبية هدف محدد ومعروف ومضبوط، وأن يكون أيضا قابلا للتنفيذ.

➤ **الاستمرارية:** باعتبار أن التدريب في المنظمة يكون مصاحبا للفرد العامل منذ بداية توظيفه ويتم استغلال ذلك في تنمية معارفه ومهاراته وقدراته مع مرور سنوات عمله في المنظمة.

➤ **الشمولية:** تشمل عملية التدريب مختلف المستويات الإدارية في المنظمة باختلاف الوظائف والمسؤوليات في الهرم الوظيفي.

➤ **التدرج:** إذ تتم عملية التدريب بمعالجة المواضيع السهلة ثم تنتقل إلى ما هو أصعب بشكل منظم ومتدرج ليتم معالجة الأكثر تعقيدا.

➤ **النظام المفتوح:** تعتبر عملية التدريب نظاما متكاملا في حد ذاته، تبرز قوته في القدرة على التماشي والتكيف مع التغييرات الحاصلة في العمل وفي أداء الأفراد في المنظمة، ومن ثم تكييف برامج التدريب ومختلف العمليات التسييرية الأخرى مع أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

➤ **مواكبة التطور:** يعمل التدريب على إشباع الاحتياجات التدريبية المستقبلية للأفراد العاملين في المنظمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في طرق وأساليب أداء الأعمال.

3- مسؤولية التدريب :

باعتبار العلاقة المباشرة الموجودة بين الرئيس والمرؤوسين أو الأفراد العاملين فإنه هو الأقدر على تحديد الاحتياجات التدريبية، وأيضا نتيجة الإشراف المباشر عليهم واطلاعه على كل التفاصيل المتعلقة بالأداء وتحديد نقاط القوة والضعف والقصور، باعتبار أنهم على علم دائم بنقائص الأفراد سواء المعارف، القدرات، التأهيل، أو باقي الجوانب الأخرى المتعلقة بأدائهم للمهام الموكلة إليهم في المنظمة. كما أن لإدارة الموارد البشرية دور مهم في تحديد

الاحتياجات التدريبية باعتبار أنها تعمل على تسيير قاعدة البيانات والمعلومات والوظائف التي يمارسها الأفراد في المنظمة، وأيضا تتابع بشكل مستمر ودائم المسار المهني لكل فرد في المنظمة. أي أن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية المتعلقة بالأفراد بعد عملية تقييم الأداء أو حتى بالنسبة للأفراد الحديثي التوظيف، ترجع في الأصل إلى المسؤول المباشر وإلى إدارة الموارد البشرية.

4- أهمية التدريب:

4-1- الأهمية بالنسبة للمنظمة:

➤ إن العملية التدريبية تحقق فوائد عدة بالنسبة للأفراد بالمنظمة، من خلال العمل على تفادي ومعالجة نقاط الضعف للأداء الحالي أو المستقبلي، ومن ثم يتحسن مستوى الأداء الخاص بالفرد، ويتحقق الهدف المرغوب للمنظمة ككل وضمن استمرارية تطوير الأداء بشكل دائم.

➤ تنمية وتحسين المعارف والقدرات والمهارات المتعلقة بالعمل في كل مستويات المنظمة.

➤ معالجة المشاكل التسييرية المتعلقة بنوعية الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة والفعالة.

➤ المساعدة في تسهيل وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وتقوية عملية الاتصال بالمنظمة، مما يساعد في توفير وتجديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ برامجها.

➤ توفير قاعدة بيانات متعلقة بالأفراد وبالوظائف فيما يخص المهارات والقدرات والمعارف المتعلقة بالأداء، بحسب كل فرد وكل وظيفة.

➤ يساهم في توافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، أي مراعاة الجانب الشخصي للفرد وما يرغبه من خلال العمل والأهداف العامة للمنظمة.

➤ يؤثر بشكل إيجابي ويوسع من القدرات القيادية للمسيرين بالمنظمة، كما يعطي فرصة أوسع لاتخاذ القرارات وفق أسس صحيحة.

- تغيير الجو العامّ داخل المنظمة وحتى خارجها، من خلال الرفع من مستوى الولاء وتحقيق أهداف المنظمة.
- يعطي صورة أوضح عن أهداف المنظمة، مما يسمح لها بالتمكّن من معرفة كيفية تحقيق أهدافها واتّضح سياساتها التنظيمية أكثر.
- يمكّن المنظمة من تنمية وتطوير برامجها وسياساتها التسييرية، و التماشي مع التغيرات في بيئتها الخارجية.

4-2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

- تبرز أهميته أكبر عند استغلال نتائج تقييم الأداء واعتبار العملية التدريبية حلا من حلول تقليل الفجوة في الأداء.
- يوفر التدريب للأفراد العاملين مهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم من قبل تمكّهم من أداء واجباتهم في العمل بالكفاءة المطلوبة.
- يؤدي إلى تطوير مهارات الاتصال والعلاقات في المنظمة، وبالتالي سيرورة المعلومة وتحقيق الأداء الفعال.
- المساهمة في اتخاذ القرارات المثلى والقدرة على تجاوز مشكلات العمل.
- تهذيب السلوكيات المتعلقة بالعمل في المنظمة وجعلها تتناسب وطبيعة الوظائف التي يشغلونها والأداء المطلوب، وما يتبعها من علاقات وتواصل في المنظمة.
- تحفيز الأفراد للقيام بأعمالهم وإعطائهم دافعية أكبر للتميز في الأداء والترقية والحصول على المكافآت، ومنحهم فرصة تغيير الوظيفة وتوسيع مجالات التعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال توفير برامج تدريبية" تهدف إلى تحريك العاملين بشكل منهجي ومنظم من وظيفة إلى أخرى بحيث يمارس مهامها مختلفة في إطار نفس التخصص، أي أن التغيير هنا متعلق بالعامل وليس بالوظيفة".
- التقليل من الفجوة في الأداء وتجنّب أخطاء العمل.

➤ تعزيز روح الجماعة والولاء للمنظمة، والالتزام والإدراك لمواقف العمل والأهداف المرجوة فبالدريب يتم إدماج الأفراد العاملين في كيان المنظمة باعتبارهم جزءاً منها.

➤ التقليل من ضعف الأداء المتعلق بعدم المعرفة في الأصل، وأيضا التخفيف من ضغط العمل الناتج عن قلة المهارة، وانعدام القدرة، وعدم المعرفة بالعمل والأداء والهدف المطلوب.

➤ سيرورة المعلومة التي تؤدي إلى تحسين المهارات القيادية واستغلال توقّر المعلومة لتسهيل الاتصال وتحقيق التماسك بين الأفراد العاملين بالمنظمة.

3-4-أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

➤ يساهم تدريب الأفراد العاملين في المنظمة في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي وتوجيه الإمكانيات والقدرات واستغلالها بالشكل الأفضل.

➤ تمكين الأفراد العاملين من التكيف مع متطلبات العمل والتغيرات الحاصلة في المنظمة.

➤ خلق رابط معنوي بين الأفراد العاملين والمسيرين.

➤ تنمية روح الجماعة داخل المنظمة، باعتبار الجماعة وروح العمل الجماعي وروح الفريق من الوسائل الفعالة في تحقيق الكفاءة في الإدارة والعمل.

5- أهداف التدريب:

➤ **الرفع من الأداء:** أي ضمان أداء الأعمال بفعالية وسد الفجوات الموجودة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الفعلي للعاملين. بمعنى أن يتم تصحيح الانحرافات في الأداء وتعلم مهارات ومعارف متعلقة بأداء العمل بشكل سليم، أي أن الرفع من القدرات في العمل وتنمية المعارف يؤدي إلى الرفع من مستوى الأداء وتحسينه والوصول بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

➤ **الزيادة في الروح المعنوية:** إن اكتساب مهارات ومعارف في العمل من خلال التدريب يساهم في زيادة الاستقرار والراحة في العمل، ويخلق جوّاً من الطمأنينة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية مما يؤثر في مستوى الأداء.

➤ **التقليل من الإشراف:** يساعد تدريب الفرد العامل على أداء واجباته في العمل بشكل منفرد إلى التقليل من دواعي الإشراف والحاجة إليه من المسؤول الأعلى.

➤ **التقليل من النفقات:** مع إمكانية أن يكلف التدريب الأموال، إلا أن العائد من العملية التدريبية لا يقارن بما يُصرف عن التدريب في حد ذاته، فمردوده أكثر بالتأكيد من كلفته.

➤ **تقليل دوران العمل:** إن تدريب الأفراد، وزيادة خبرتهم ومهاراتهم في أداء الأعمال، وأيضاً زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة، يشعرهم بالأمن والأهمية وهو ما يقلل من رغبتهم في تغيير المنظمة ويساهم في تقليل دوران العمل.

➤ **زيادة المهارات والقدرات:** من خلال " تسليح العاملين بمقومات تؤهلهم للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة، وإتاحة الفرصة أمامهم للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي، وما يترتب عليه من تطور في نوع وأساليب العمل".