

المحاضرة السابعة: تدريب الموارد البشرية

1. طرق التدريب:

1.1. التدريب وفقا لعدد المتدربين: تظهر فعاليته باعتباره أنه وسيلة تتماشى ورغبة

المنظمة في تدريب فرد واحد أو عدد من المتدربين:

➤ **التدريب الفردي:** يتمّ من خلال تدريب كل فرد على حدة، بغرض تحسين الأداء، وتكون تكاليفه مرتفعة مقارنة بالتدريب الجماعي.

➤ **التدريب الجماعي:** يشمل تدريب مجموعة من الأفراد العاملين بالمنظمة، في نفس الوقت ومن طرف نفس المدربين، يمكن أن يكون في نفس مكان العمل داخل المنظمة، كما يمكن أن يكون خارجها، تبرز أهميته في المساهمة بالاحتكاك وتبادل المعارف والخبرات.

2.1. **التدريب وفقا للمكان:** يمكن أن يكون داخل المنظمة أو خارجها:

➤ **التدريب داخل مكان العمل :** إذ يتم تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة داخل مكان العمل أين يؤدي الجميع أعماله أو إعطائه فرصة التدريب :

- **في بيئة مماثلة للعمل:** من خلال القيام بتدريب الأفراد في بيئة تتشابه إلى حد تام وبيئة العمل الحقيقية، وهو ما يؤدي إلى تهيئة الفرد لنقل ما تعلّمه في بيئة التدريب إلى بيئة العمل بشكل متطابق.

- **تعدّد الوظائف:** يمكن لأي فرد في المنظمة تعويض الآخر لسبب ما، ومن ثمّ تحقيق المهام المطلوبة والوصول إلى أهداف المنظمة ككل، أي أن يتم الابتعاد عن التخصص الوظيفي والاهتمام أكثر بنظام العمل وتفضيلات العاملين.

➤ **التدريب خارج مكان العمل:**

- **المحاضرات :** من أقدم الأساليب، تهتم بالاتصال ونقل المعلومات الخاصة بالعمل إلى مجموعة كبيرة من المتدربين، مع تحليل الأفكار والمفاهيم والاتجاهات المستخدمة في الإدارة، وأيضا تعلّم وتنمية القدرات والمهارات العلمية والعملية لممارسة الأعمال وتجنّب

المشاكل وطرق حلّها يسعى فيها المدرب إلى تقديم محتوى التدريب بشكل مباشر باعتبار أن الاتصال بين المدرب والأفراد من جانب واحد فقط وهو المدرب.

- **الندوات:** يهدف إلى تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد في المنظمة، من خلال لقاءات تشمل عدد كبير منهم وفق موضوع محدد من جوانب مختلفة وخطط ومحاور مدروسة مسبقا، مع تناول المختصين للموضوع من كل جوانبه بمشاركة الأفراد العاملين في النقاش وتشجيعهم على الحوار وطرح الأسئلة، بهدف تنمية وتطوير مفاهيمهم في هذا الموضوع. وهي وسيلة مهمة لتنمية معارف وقدرات تحليل أفراد معينين في أدائهم باعتبار عدم وجود من يفعل ذلك إلا هم أنفسهم.

- **دراسة الحالة:** " عرض مكثف لحدث أو موقف معين يتم تزويد المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب منهم تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من معارف نظرية خلال فترة زمنية".

- **تمثيل الأدوار:** "هو أحد الأساليب التدريبية التي تركز على قيام الفرد بمجموعة الأدوار التي يقوم بها الأفراد في مواقف إدارية حقيقية"، ويهدف إلى تدريب الأفراد بالمنظمة في مجالات كثيرة متعلقة بالسلوك في العمل وأيضا تعريفهم بردود أفعالهم وأحكام وآراء كل فرد منهم تجاه الآخر فيما يتعلق بأداء المهام المطلوبة منهم.

- **المؤتمرات:** من أهم وسائل الحوار الجماعي في المؤسسات، يهدف إلى دراسة موضوع معين أكثر ما يستخدم في تدريب وتنمية القيادات الإدارية العليا.

- **التطبيق العملي:** يمكن أن يكون التدريب أو جزء منه في حاجة إلى تطبيق عملي في مكان العمل الأصلي، وهو ما يعطي فرصة لمقارنة ما تم تعلمه نظريا بما سيتم تطبيقه بالشكل الواقعي في مكان العمل بكل مكوناته.

- **العصف الذهني:** يؤدي هذا الأسلوب إلى الرفع من رغبة الأفراد واهتمامهم بالعملية التدريبية، باعتبار أنه يعمل على منح الفرصة للمتدربين لعرض أفكارهم ومقترحاتهم بشكل حرّ وتلقائي ومن غير تفكير مسبق، مع العمل على تسجيلها ومن ثم التدقيق فيها ومعالجتها والاتفاق على ما يصلح منها وما لا يصلح.

3.1. **التدريب وفقا لوقت التنفيذ:** يمكن أن يشمل التدريب عناصر عدة إذا تمّ الأخذ في عين الاعتبار وقت تنفيذه فقد يكون:

– **التدريب قبل العمل:** يشمل جميع العمليات التدريبية التي يستفيد منها الفرد العامل قبل الالتحاق بعمله وهذا من أجل تهيئته وإعداده للعمل. "إذ يجب أن تدخل العملية التدريبية ليس فقط في المعارف والمواقف للعاملين الشباب باعتبار أنها ناتجة عن التدريب الأولي أكثر منه التدريب ذو طابع تخصصي، ولكن أيضا في فجوة الأداء المنبثقة عنها، كما يمكن الاعتماد على هذا الأخير-التدريب ذو طابع تخصصي- بدلا من محاولة الالتفاف أو التغيير".

– **التدريب أثناء العمل:** تهتم هذه الطريقة بتدريب الفرد وتعليمه مبادئ العمل والواجبات المطلوب منه تنفيذها أثناء قيامه بمهامه، وتبين متطلبات الوظيفة من طرف المشرف المباشر لإتاحة الفرصة للتعلم وإمكانية نقل المعارف بالتطبيق، أي أن المشرف على العملية يقوم بتقديم خبرة العمل في ظل ظروف العمل الحقيقية. وهو ما يسمح بتقديم شرح تفصيلي لكل ما يتعلق بالعمل وكيفية أدائه بالشكل المطلوب.

4.1. **التدريب وفقا للهدف:**

يمكن أن يتم برمجة التدريب بحسب هدف معين ترى المنظمة أنه يستلزم تدريباً بحسب المهارات أو السلوك أو حتى بغرض تطوير المعارف.

– **تدريب المهارات:** يهدف إلى "تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية أو فكرية أو سلوكية." أي أن تدريب المهارات يهتم بقدرة الفرد على استغلال معلوماته لاستخدام مختلف الوسائل في العمل بشكل فاعل.

– **التدريب السلوكي:** من خلاله يتم تبديل وتغيير سلوكيات ووجهات نظر الفرد المتدرب نحو فكرة ما تتعلق بطرق وأساليب أدائه ومحاولة تغييرها نحو الأفضل، مع العمل على غرس قابلية التعامل والتكيف مع العمل والأفراد والمواقف بشكل سليم، من خلال التمكن من سلوكيات إيجابية وتجاوز السلوكيات والأفكار السلبية المرتبطة بأداء العمل في المنظمة.

– **التدريب بغرض تطوير المعلومات:** يهدف إلى تزويد الفرد في المنظمة بآخر مستجدات أداء الأعمال والكيفيات الحديثة للتنفيذ. فهذا التدريب يشمل المعارف والأفكار

والمفاهيم الجديدة في العمل والتي يجب على الفرد المتدرب أن يستخدمها مستقبلاً للوصول إلى الأداء المطلوب.

2. مراحل العملية التدريبية:

- تحليل الاحتياجات التدريبية لمعرفة المهارات اللازمة ومتطلبات كل وظيفة.
- تحديد الأهداف المتعلقة بالتدريب سواء نظرية أو عملية.
- تحديد الوسائل المتعلقة بتنفيذ التدريب بكل أنواعها مادية مالية بشرية.
- صياغة الأهداف السلوكية لكل جزء من التدريب سواء نظري أو عملي تبعاً لما هو مبرمج.
- تحديد أدوات التقييم الملائمة للبرنامج التدريبي المرغوب تنفيذه.