

المحاضرة الثانية

(التدريب و التطوير .)

أولا : التدريب (التكوين) :

تحتاج المنظمات على إختلاف أنواعها و أحجامها إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها و من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية هذه الموارد و زيادة مهاراتها و معارفهم فضلا عن صقل سلوكياتهم و إتجاهاتهم ... و في هذا الاطار تأتي أهمية عملية التدريب و التطوير التي تقوم بها المنظمة لفائدة مستخدميها ...

تعريف التدريب :

" هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل , أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات , مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي ...".

أهداف التدريب :

يمكن تلخيص أهداف التدريب في أربع نقاط كمايلي :

- 1-تحسين طرق و أساليب الاداء و بالتالي زيادة الانتاجية .
- 2-تنمية قدرات العاملين و مهاراتهم في مجال أعمالهم علميا و عمليا .
- 3-تغيير السلوك و الاتجاهات في مجال علاقات العمل .
- 4-تمكين العاملين من مسايرة التقدم العلمي و التكنولوجي و الالمام بأساليب العمل الحديثة .

و من هنا يمكن تحديد إتجاهات ثلاثة للتدريب هي :

- الاتجاه النظري : و يتمثل في إكساب الفرد المعلومات و الخبرات الجديدة أو تنمية خبراته الحالية .
- الاتجاه العملي : و يدور حول تزويد الفرد بالمهارات أو طرق عمل جديدة أكثر إنتاجية .
- الاتجاه السلوكي : و يتمثل في إكساب الفرد سلوكيات و عادات و إتجاهات فكرية جديدة أو تعديل إتجاهاته .

طرق التدريب :

يمكن التطرق إلى طرق التدريب الأساسية فيمايلي :

1- طريقة التدريب اثناء العمل :

تعتبر هذه الطريقة الأوسع إنتشارا و فيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر-المشرف-(و الذي هو في الغالب أحد العمال القدامى) , و أسباب إنتشار هذا الاسلوب التدريبي هو أن أغلب الاعمال في الصناعة الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت ,

من ناحية أخرى فإن التدريب أثناء العمل يركز مسؤولية التدريب في شخص واحد بدلا من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية و المشرف على العمال الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب , و من المزايا الاساسية التي يتصف بها التدريب أثناء العمل , أن مكان التدريب هو ذاته مكان العمل الحقيقي و بالتالي يرتبط المتدرب ماديا و نفسيا بجو العمل ...

2- التدريب بمراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة :

في كثير من المؤسسات توجد اماكن خاصة بالتدريب (ورش خاصة بالتدريب) تماثل في وصفها ورش الانتاج و تستخدم هذه الطريقة إن تعذر التدريب على الوظيفة أثناء العمل و تطلب الامر أعدادا كبيرة و في وقت قصير , فتزيد المؤسسة من سرعة تدريبهم بوجود مدربين متخصصين و متفرغين لهذه العملية .

و لهذا تفتتح المؤسسة مركزا للتدريب تلحقه بالوحدة الانتاجية تشرف عليه إدارة الموارد البشرية أو قسم التدريب بالمؤسسة . على أن هناك قيد على استخدام هذه الطريقة و هي عدم قدرة جميع المؤسسات على إستغلالها لمحدودية إمكانياتها المادية و لما تتطلبه هذه الطريقة من الات و معدات .

3-التدريب خارج مكان العمل :

و يتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى ...

ثانيا : التطوير (تطوير الموارد البشرية) :

تعريف التطوير :

نقصد بتطوير الموارد البشرية , "ذلك الجهد المخطط و المستمر الذي تمارسه الادارة من أجل تحسين مستوى العاملين و أداء العاملين و أداء المنظمة " .

و التطوير نشاط موجه إلى التحسين العام لأداء الافراد و المنظمة للمستقبل , لذلك , يختلف عن التدريب بصعوبة تحديد أهدافه العامة و صعوبة تقييم فاعليته و كفاءته , أي قد تحدد أهدافه بعموميات و قد يكون مكلفا بدون عوائد محددة .

و عموما إذا كان التدريب – كما مر بنا – يركز على منح الافراد معارف و مهارات لاداء وظائفهم الحالية , فإن التطوير يختلف عن التدريب (التكوين) من حيث كونه يركز على توسيع مؤهلات الافراد كي يشغلون وظائف في المستقبل .

و قد كانت المنظمات و المجتمعات في السابق , و مازالت في الدول النامية , تهتم فقط بتدريب (تكوين) العاملين لاداء الوظائف , ولكن ذلك لم يعد كافيا للمنظمة المعاصرة التي تحتاج التطوير المستمر للعاملين .

وفي هذا السياق تنفذ المنظمة برامج لتطوير العاملين لتحسين مؤهلاتهم و أدائهم و لتهيئة الاعداد التي تحتاجها لشغل الوظائف

المهمة في المستقبل , ذلك أن الشرط الاساسي للتقدم الاداري في مجال العمل بالنسبة لأي فرد (عامل) هو أن يمتلك مهارات

ضرورية جدا لمن يشغل موقعا إداريا , فالدعامة الاساسية لهذا التقدم هي زيادة المهارات للتعامل مع الاخرين, التحليل ...

أهمية التطوير (من يحتاجه و لا يمكنه الاستغناء عنه ؟) :

التطوير نشاطا مهما للمنظمات التي تعمل في مجال يستدعي معارف و تكنولوجيا حديثة و، أو تعمل في ظروف من المجهولية , فهي بحاجة إلى كوادرات تأهيل و مهارات عالية يستغرق الحصول عليها عشرات السنوات , كما تحتاج التحديث المستمر لمعارف هذه الكوادرات .

فمثلا , تحتاج شركات الطيران , صناعة الأدوية , صناعة الحواسيب و برامجها , شركات إستخراج النفط و الطاقة , شركات صناعة السيارات , شركات الصناعات الالكترونية , كل هذه و غيرها , تحتاج إلى عاملين يتمتعون بمؤهلات معقدة يحتاجون سنوات للحصول عليها , هذه الشركات تحتاج وسائل لتضمن أن تتوفر لها الأعداد الكافية من العاملين بالمؤهلات الضرورية لشغل الوظائف المهمة ... نسمي النشاطات الموجهة لذلك بنشاطات التطوير .

حيث تقوم المؤسسة بتطوير العاملين لديها بحيث تساعدهم في تحديث مؤهلاتهم و بالتالي تحتفظ بقدرتها على مواكبة هذه التغيرات . و إن كان هذا النشاط يعرف تقدما كبيرا في الدول الصناعية , فإنه يكاد يكون مفقودا في الكثير من الدول النامية , و هذا ينعكس على قدرة المنظمات على ممارسة نشاطاتها .

الأهداف النهائية لبرامج التطوير :

وتشمل ثلاث أهداف رئيسية هي :

- تحسين الانتاجية و الاداء .
- منع التقادم (أي تقادم معارف و مؤهلات العاملين) .
- تهيئة أشخاص (عاملين) لمواقع متقدمة في المنظمة .

الأساليب الشائعة للتطوير و التي قد تستخدم في أي برنامج تطوير :

تقوم المنظمة بنشاطات تطويرية عامة , بضمنها برنامج أو برامج محددة , و فيما يلي بعض الاساليب الشائعة التي يمكن إستخدامها في أي برنامج للتطوير , علما بأن البرنامج الجيد غالبا ما يستخدمها جميعا .

1- المناقلة و التدوير (المداورة) على الوظائف :

أي أن يتضمن البرنامج قائمة و وظائف تعتبر الخبرة فيها مهمة لتطوير الفرد , فيتم مداورة المشارك عليها بشكل منظم . و هنا تجدر الإشارة إلى أن برنامج المناقلة أو التدوير على الوظائف يجب أن يتضمن الدوائر ذات العلاقة بالوظيفة التي سيشغلها المشارك , مع تحديد مدة شغل كل وظيفة , و أحيانا تسلسل المداورة .

2- التدرج في الوظائف (و الترقية) :

التدرج يشبه النقل , ولكنه يكون ضمن سلم إداري واحد و ليس دوائر متباينة , فقد تحتاج المنظمة إلى مسؤولين عن نشاط الانتاج يملكون سعة إطلاع على مختلف جوانب عمل الانتاج و قد تكون جوانب العمل متعددة و معقدة , كما هو الحال في منظمة عملاقة تعتمد تكنولوجيا حديثة كصناعة الطائرات أو الحواسيب أو غيرها .

3- التنسيب كمعاون لمسؤول ما :

يعتبر واحدا من أساليب التطوير الشائعة و يتمثل في إنتساب المشارك ليعمل كمعاون لشخص معين , و بحيث تكون واحدة من

مسؤوليات هذا الرئيس هي مساعدة المعاون على التعلم , في هذا الموقع , يقوم المعاون بمساعدة المسؤول و في نفس الوقت يتعلم العمل , بهذه الطريقة يطلع على العمل , و يباشر بتحمل بعض المسؤوليات , ولكنه يكون تحت إشراف المسؤول المكلف بتدريبه و مراقبة عمله , هذه الوسيلة تساعد المنظمة على حماية نفسها من الاخطاء المكلفة التي يمكن أن يسببها لو لم يتوفر له هذا الاشراف .

4- المشاركة في لجان :

فالمشاركة في بعض اللجان تشكل فرصة مهمة للاطلاع على نشاطات مختلفة للتطوير , فإذا شارك فرد في عضوية لجنة وضع الخطة مثلا, فالمشاركة توفر فرصة ذهبية لتعلم الكثير عن عملية التخطيط , وهكذا مع بقية اللجان (شراء الاجهزة ... الخ .

5- المشاركة في مؤتمرات و ندوات و طاولات مستديرة :

و هذه أيضا يمكن ان توفر فرص تعلم ضرورية لبعض المواقع , لذلك يحتاج أي برنامج للتطوير أن يوفر هذه الفرص , وقد يكون ذلك من خلال إشراك المشاركين في البرنامج في أية نشاطات تعقد .

6- التسجيل في برامج دراسة أكاديمية نظامية :

غالبا ما تتضمن برامج التطوير لمنظمات تحتاج كوادر بمؤهلات علمية عالية , شرط إكمال (العامل) برنامجا دراسيا معيناً , كالحصول على شهادة عليا (الماجستير أو الدكتوراه) في موضوع تخصصه , و بحيث يكون ذلك كجزء من برنامج التطوير , إذا استلزم برنامج التطوير ذلك , وفي هذا السياق , غالبا ما تسمح المنظمة للفرد الدوام في برنامج الدراسات العليا الذي يحصل على قبول فيه , كجزء من دوامه في المنظمة , بل غالبا ما تدفع تكاليف الدراسة .
و قد تعتبر المنظمة الحصول على الشهادة شرطا للاستمرار في البرنامج , أي أنها تسقط من البرنامج الافراد الذين يفشلون في التسجيل في البرنامج التكويني أو في اجتيازه بنجاح , و هي تفعل ذلك لان الدراسة العليا النظامية تعفيها من الحاجة لان تقوم هي بتزويد المشاركين (العمال) بالمعارف التي يحصلون عليها خلال دراستهم .

7- التدريب بأنواعه :

فالتدريب هو واحدا من وسائل التطوير , فبالإضافة إلى ما جاء سابقا , فغالبا ما تتطلب برامج التطوير , المشاركة في دورات تدريب محددة .

بعض المراجع المعتمدة

- علي غربي و اخرون - تنمية الموارد البشرية -
- نوري منير - الوجيز في تسيير الموارد البشرية -
- زكي محمود هشام - إدارة الموارد البشرية - جامعة الكويت , الكويت , 1989 .
- محمود محمد السيد , تحية محمد حسنى - إدارة الافراد و العلاقات الانسانية -

