

المحاضرة الثامنة لمقياس "الاستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية"

إستراتيجية التدريب للموارد البشرية

تمهيد:

تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحياة المهنية لما لها من آثار ايجابية على الفرد والمنظمة الرياضية، وهي عملية تنظيمية متكاملة ولها أبعاد متعددة تتوافق مع الوقت الراهن والمستقبل، ولعل أبرز عملية تتم بعد استقطاب وتعيين الموارد البشرية كان من الضروري تتميتهم وتسطير برامج تدريبية لاكتساب المهارات وتجديد المعارف وتطوير القدرات، ما يولد للفرد طاقة هائلة قوية من المعلومات التي تؤهله لشغل الوظيفة بدون انحرافات وتتعكس عليه بالإيجاب في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويُركز القادة اليوم على تنمية الأفراد العاملين لديهم من خلال تزويدهم بالمعلومات اللازمة ولو تحتم الأمر إرسالهم في بعضات خارج الوطن من أجل الاستفادة والاحتكاك بالخبرات السابقة ومحاولة توظيفها داخليا، وفي وقتنا الحالي تحاول المؤسسة تطوير الموارد البشرية بكل ما تمتلكه من طاقات بشرية للتأهيل والرسكلة، أو انفاق الملايين والملايير من الأموال على فئة العاملين لزيادة قدراتهم ومواكبتهم للتطورات الحاصلة.

وسنقوم في هذه المحاضرة بإبراز إستراتيجية التدريب للموارد البشرية من خلال طرح التساؤل التالي:

- ماذا نقصد باستراتيجية تدريب الموارد البشرية؟ وما هي أهميتها يا ترى؟

1- مفهوم التدريب: "هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة (أحمد مصطفى، 2002، ص 82)

هو نشاط منظم مستمر يركز على الفرد لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته الفنية لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي. في ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به وتطلعاته المستقبلية في إطار المؤسسة التي يعمل بها (حسن الطماني، 2002، ص 2)

ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

تنمية المعارف والمعلومات لدى المتدرب: ومن بينها: (قواجلية مريم وكواسح، 2015، ص 30-31)

معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها.

معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها.

معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة.

معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.

المعرفة الفنية بأساليب أدوات الإنتاج.

المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

تنمية المهارات والقدرات للمتدرب: ومن بينها:

المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

المهارات القيادية.

القدرة على تحليل المشاكل.

القدرة على اتخاذ القرارات.

المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.

المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

- تنمية الاتجاهات للمتدرب: ومن بينها:

* الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة.

* تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.

* تنمية الروح الجماعية للعمل.

* تنمية الاتجاه في التعاون مع الرؤساء والزملاء.

* تنمية الشعور بالمسؤولية.

* تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.

* تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعاملين.

2- أهمية تدريب الموارد البشرية: تتمثل أهميته في الجوانب التالية:

للتدريب أهمية كبيرة على المؤسسات بمختلف أنواعها وذلك للفوائد التي تتحقق من ورائه سواء بالنسبة للفرد أم

المؤسسة وتكمن هذه الأهمية على المستويين هما كالأتي (عباس سهلية، 2006، ص18)

أهميته بالنسبة للمؤسسة :

- زيادة الإنتاجية في الأداء التنظيمي (إذ أن إكساب العاملين المهارات والمعارف لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الضائع والموارد المستخدمة في الإنتاج).
 - يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة.
 - يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة للبيئة.
 - يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- أهميته بالنسبة للفرد:**

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها.
- مساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطوير لدى العاملين.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.

3- إعداد برامج التدريب (أبو عساف ومرعي هيثم، مرجع سابق، ص 86)

يقوم المسؤولون عن التدريب بالمنشأة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين بالمنشأة، والتساؤل هنا هو كيف تعد هذه البرامج بحيث تكون قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها ولا يمكن تقديم شكل نموذجي لبرامج التدريب يمكن أن يطبق في جميع المنشآت، إذ أن الشكل الذي يتخذ البرنامج يتأثر بعوامل كثيرة تتعلق بظروف المنشأة إلا أنه يمكن القول بصفة عامة بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل:

وفيما يلي توضح مختصر لهذه المراحل الخمسة:

المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات.

من الضروري أن يقوم المسؤول عن إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانية المنشأة، ويمكن استخلاص بعض المؤشرات من هذه المعلومات التي لها تأثيرها على الخطة التدريبية مثل التعديلات المحتملة في الهيكل التنظيمي، وجود مشاكل في الاتصالات في التنظيم، انخفاض الروح المعنوية للعاملين، انخفاض معدلات الأداء الفعلية.

المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية:

إن الاحتياجات التدريبية تعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المنشأة، وتحدد هذه الاحتياجات بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين بالمنشأة ويمكن بلورة الاحتياجات بالتعاون مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين في الآتي:

- * احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- * احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- * احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- * تحديد موضوعات التدريب.
- * تحديد أساليب التدريب (مثل ذلك أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات...).
- * تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية (مثل ذلك وسائل الإيضاح السمعية والبصرية...).
- * إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

وتشمل هذه المراحل على:

- * إعداد دقيق للجدول الزمني من خلال البرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات.
- * تجهيز إعداد مكان التدريب.
- * متابعة المتدربين والمدربين.

المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التدريبية

إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة لتنفيذ ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة.

وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي توجه الممارسين لهذه الوظيفة ويرجع

ذلك إلى: (أبو عساف ومرعي هيثم، مرجع سابق، ص 85-87)

- * عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد.
- * تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها.
- * عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس.

وتحقق فعالية التدريب إذا توفرت عوامل مثل الدافع الفردي على التدريب، وجود بيئة العمل المناسبة، أن يتم تنفيذ البرامج بكفاءة وقد أجريت دراسة ميدانية لاختيار مدى صحة هذا الاتجاه على المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة (الإدارة العليا، المتوسطة، التنفيذية) وعلى الرغم من اختلاف المستويات الإدارية للمتدربين وتعدد المنشآت المشاركة في البرنامج.

فقد أثبتت النتائج أن هناك إجماع عام على أهمية الدافع الفردي على التدريب لدى المتدرب، وكذلك بيئة العمل ولا شك أن هذه النتائج تأتي عكس ما هو سائد في الأذهان عن تقييم فاعلية التدريب، فحيث يركز المفهوم السائد على أهمية العملية التدريبية ذاتها وطريقة إدارتها، فقد جاءت هذه النتائج مؤكدة تفوق الدافع للمتدرب على التدريب.

4- طرق التدريب :

تختلف الطرق المستخدمة في التدريب باختلاف الظروف والمواقف المختلفة ومن هذه الظروف: اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تدريبهم، اختلاف الغرض من التدريب، اختلاف عدد الأفراد المراد تدريبهم، اختلاف خبرات وثقافات المتدربين ثم أخيرا اختلاف تكاليف التدريب.

ويمكن أن نصنف طرق التدريب إلى مجموعتين هما: (أبو عساف ومرعي هيثم، مرجع سابق، ص 85)

أولاً: التدريب الفردي.

ثانياً: التدريب الجماعي.

أولاً: التدريب الفردي

ويعني تدريب كل موظف على حدة، ويتم هذا النوع من التدريب بطرق أهمها ما يلي:

- **التدريب أثناء العمل:** ويقوم الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظف الجديد، وبموجب هذه الطريقة يتم تدريب الموظفين في نفس مكان العمل خلال أوقات العمل الرسمية، وعلى ذلك يتم التدريب في بيئة طبيعية سواء من الناحية المادية أو المعنوية فمكان العمل هو ذاته هو مكان التدريب، والمشرف أو الرئيس المباشر هو نفسه المدرب.

ويؤخذ على هذه الطريقة عدم اهتمام الرئيس المباشر أو المشرف بتدريب الموظفين الجدد، أو قد لا يكون لديه الدواعي أو التقرير الكافي لأهمية التدريب، وقد يشغله عمله الأصلي عن تدريب مرؤوسيه التدريب السليم، وعلى ذلك فنجاح هذه الطريقة يتوقف على الجهد الذي يبذله المشرف واستخدامه.

- نقل الوظائف بصفة مؤقتة لأداء أعمال أخرى: يتم تدريب الموظف في هذه الطريقة عن طرائق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة للإلمام كل وظيفة، وتتيح هذه الطريقة للموظف فرصة زيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفته ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنشأة المختلفة.
- تكاليف الموظف بأعمال ذات مستويات أعلى: ويكلف الموظف بالقيام بمسؤوليات أكبر مسؤولياته الحالية، وذلك بتكليفه بالإشراف على قسم أو إدارة بالمنشأة لفترة معينة، وتصلح هذه الطريقة لتدريب العاملين المرشحين للترقية إلى وظائف إشرافية وذلك لإكسابهم مهارات قيادية.
- ثانيا: التدريب الجماعي: ويقصد بذلك تدريب أكثر من موظف معا، وفي أوقات العمل الرسمية وقد يتم في مراكز التدريب بالمنشأة - إذا وجد - أو في مركز تدريب خارج المنشأة وعادة ما يعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي ويعمل هذا النوع من التدريب على إفادة المتدربين من خبرات بعضهم البعض نتيجة وجودهم في مكان واحد أثناء فترة التدريب.
- ومن أهم طرق التدريب الجماعي ما يلي:
- المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المدرب بإلقاء المادة التدريبية بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين، ونستخدم هذه الطريقة إن كانت هناك معلومات يراد توصيلها للحاضرين بشكل مباشر وبشكل يستوجب أسلوبا معينا في عرض المعلومات، أو إذا كانت من النوع التي يحتاج إلى شرح وتوضيح من شخص أكثر دراية وفهما للمعلومات ويتوقف نجاح هذه الطريقة على كفاءة المحاضر وتمكنه من الموضوع. ولكن لهذه الطريقة عيوب منها أنها تغفل في تحقيق عنصر الممارسة والتطبيق أثناء المحاضرة، وعدم المشاركة الجماعية من قبول المتدربين، كما أنها لا تعطي ضمانا كافيا على أن جميع الحاضرين يتابعون المحاضرة ويفهمون موضوع المحاضرة.
- المؤتمرات: المؤتمر اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته لكافة الأعضاء وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء.
- الندوات أو حلقات الدراسة: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين، ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويكتب تقرير عنه وفي الندوة نتائج لفرضة للاستفادة من آراء الغير حيث يعد تقرير كل مشترك يعرض في الندوة والمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء.

- **التطبيق العلمي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام الآلات، والأجهزة الميكانيكية.
- **تمثيل الأدوار:** تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف لعد أن يحدد لكل منهم دوره، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد.
- ويتمثل دور المدرب هنا في ترشيد سلوك المتدربين نحو التصرفات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم، ولذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية.
- **المناقشات:** يقوم المتدربون في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة، وتوضح الطريقة التي انبعث في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل للمشكلة المعروضة.
- ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل منها الاهتمام بالأعداد لها والمهارة في إدارتها كما يجب ألا يكون عدد المشاركين كبيرا.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن إستراتيجية التدريب للموارد البشرية تساهم بشكل كبير في تطور وتنمية المؤسسات الرياضية بفضل تزويد العاملين بالمعارف والمؤهلات التي تسمح لهم بتطوير ذاتهم وخدمة تلك المنظمة بصفة عامة.

وقد تطرقنا في هذه المحاضرة إلى تعريف التدريب باعتباره نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين والوصول بهم إلى أعلى المستويات، لننتقل في الشق الثاني لهذه المحاضرة حول أهمية التدريب للفرد وللمؤسسة، ثم تناولنا برامج إعداد التدريب عبر مجموعة من الخطوات، وفي الأخير حاولنا تقديم معلومات حول طرق التدريب الفردية والجماعية والتي من شأنها تطوير العنصر البشري وتقديم المعلومات التي تساعد في زيادة الأداء والوصول بالمنظمة الرياضية إلى أعلى المستويات.

أسئلة التقويم:

يسمح تدريب الموارد البشرية بتنمية وتطوير المؤسسات الرياضية وعلى ضوء ذلك تطرق إلى ما يلي:

✓ فيما تكمن أهمية إستراتيجية تدريب الموارد البشرية؟

✓ ماذا نقصد بإستراتيجية تدريب الموارد البشرية ؟

✓ حدد طرق التدريب للموارد البشرية؟