

إستراتيجيات تدريب المورد البشري في ظل التطور التكنولوجي

أ.مالك محمد – جامعة تبسة
طالب دكتوراه مسجل بجامعة باتنة

ملخص

تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لأي تنظم مهما اختلف نوع نشاطه، و ذلك يلعبه من دور فعال في تحريك عجلة التنمية، و لقد ازدادت الجهود الرامية إلى محاولة النهوض به فكريا وعلميا من خلا عمليات تنمية ومن بينها نجد عملية التدريب، فهذه الأخيرة جعلت منه مكسبا كبيرا، وسوف نحاول في هذا المقال إبراز إستراتيجية المنظومة (المنظمة) والعمليات المستخدمة في العملية التدريبية خاصة في خضم هذا الصراع التكنولوجي و المنافسة الشرسة في كافة المجالات.

Abstract

Human resources are the foundation of any organization, no matter what his type because of its active role in moving the wheel of development and have interest increased to try to promote it intellectually and practically through the creation of developmental processes such as the training process has made him a big gain and we will try in this field highlight the strategy of the system and processes used in the training process, especially in light of this technological conflict and fierce competition in all fields.

مقدمة:

ساهمت إدارة الموارد البشرية في وضع خطط إستراتيجية مستقبلية بغية مواجهة كافة التحديات والصعوبات الداخلية أو الخارجية داخل أي تنظيم اقتصادي مركزة في الوقت ذاته على المورد البشري الذي يعتبر رأس مال المؤسسة على غرار رأس مالها المادي فهو طاقة فيزيولوجية وقدرة ذهنية قادرة على إحداث التغيير في أي وقت كان لأنه هو الذي يبذل ويخطط و يصمم ويراقب وينفذ ويقيم و يدرّب.

إلا أن أي مؤسسة تختلف من حيث طبيعة الإنتاج كذلك الأهداف المحققة، ولأحداث قفزة نوعية والاستمرار في المنافسة وجب عليها التركيز على جملة من العمليات الخاصة بتنمية وزيادة المهارات البشرية ومن بينها نجد عملية التدريب و الإشكال الذي يطرح: ما هي إستراتيجيات تدريب المورد البشري في ظل التطور التكنولوجي و تعقد التكنولوجيا ؟ ركزت جل المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي خاصة في العملية التدريبية على أسلوبين هامين:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

النقطة المهمة التي يجب أن نذكرها ، تتمثل في أن التدريب ليس هو الحل لكل المشكلات، بل يجب أن تساعده عملية تحديد الحاجات للتأكد من التناسق بين التدريب و مشكلة التدريب⁽¹⁾

فالحاجة التدريبية بين ما هو كائن " What is " و ما يجب أن يكون " What should be " يمكن أن يكون الفرق في صورة المعرفة ، اتجاهات أو مهارات التي يحتاج المتدربون إلى أدائها بشكل أكثر فعالية، ويساعد تحليل الاحتياجات على التعرف على الفجوة التي تؤدي إلى تخطيط التدريب.

- تتضمن عملية تحليل الحاجات تجزئة مشكلة أو حاجة التدريب إلى أجزائها الرئيسية؛ حيث يمكن تحديد وفهم محتوى التدريب ويمكن تجزئة عملية تحليل الحاجات إلى ما يلي:

" التحليل التنظيمي، تحليل العمليات والوظائف؛ تحليل الأفراد"⁽²⁾ .

1.1 التحليل التنظيمي:

والهدف من هذا التحليل هو اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات، والتي قد تعطي الإدارة مؤشرا للحاجة إلى التدريب؛ وخاصة إذا ارتبطت هذه المشكلات بنقص المهارات أو معرفة طبيعة العمل ومن أهم الجوانب التي يمكن تحليلها:

- ✓ الهياكل التنظيمية ومدى توافقها فعلا مع متطلبات العمل،
- ✓ الأنظمة واللوائح والسياسات،

- ✓ تركيب القوى العاملة،
- ✓ معايير الأداء والتكاليف،
- ✓ معدلات الأداء الفعلية،
- ✓ معدلات الحوادث والإصابات،
- ✓ الغياب ودوران العمالة،
- ✓ المناخ التنظيمي والروح المعنوية.

2.1 تحليل العمليات والوظائف:

الهدف من القيام بهذه العملية هو تحديد المستوى المطلوب وكيف يتم الأداء وفي سبيل تحديد ذلك جمع المعلومات اللازمة عن نوع وطبيعة العمليات ومدى سهولتها أو تعقدها؛ أنواع العمليات والوظائف ومحتوياتها والمهارات والقدرات المطلوبة لشغلها. وعادة ما تغطي عملية تحليل الوظائف وتوصيفها، كما أن بعض المقابلات والاستقصاءات تستخدم لجمع البيانات اللازمة للتحليل.

3.1 تحليل الأفراد:

الهدف من هذا العمل هو: (3)

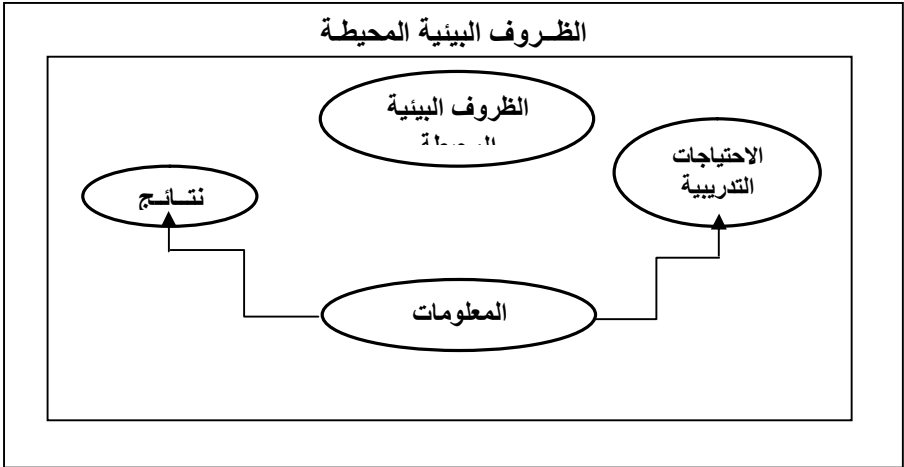
- أ- تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب.
- ب- معرفة المهارات والقدرات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها؛ وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وفي مرحلة لاحقة توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلا إلى البرامج المعدة خصيصا لتلبية احتياجاتهم الفعلية.
- ومن خلال ذلك سوف نحدد بعض الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- ✓ اللجان الاستشارية: يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المنظمة لتقصي مشكلات العمل، فإذا ما لاحظت هذه اللجان أن هذه المشكلات ترتبط بالحاجة الفعلية للتدريب فإنها تقدم توصياتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة والأفراد المعنيين والبرنامج التدريبي المطلوب.
- ✓ استبيانات الاتجاهات: تساهم المعلومات المتجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين غير أنه يمكن استخلاص بعض المعلومات التي تحدد مدى الحاجات إلى بعض البرامج التدريبية للموظفين.
- ✓ المناقشة الجماعية: وتتم بين الرئيس والمرؤوس؛ حيث يناقشون طبيعة المهام والأهداف الموكلة إليهم وجوانب القوة والضعف في

أدائهم ومدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية لتحسين وتطوير أدائهم؛ ومن مزايا هذا الأسلوب هو إيجاد نوع من الالتزام الجماعي والعاطفي لبرامج التدريب الأمر الذي يساعد في النهاية على تحقيق أهدافها.

✓ ملاحظة السلوك والتصرفات: وتتم الملاحظة إما من خلال الرئيس أو مدربين خاصين، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الفنية، وقد ينجم عن ملاحظة السلوك والتصرفات للحاجة إلى تدريب الموظفين ولعل أهم عيب في هذه الطريقة هو مقدار الجهد والوقت اللازمين لأدائهما بطريقة فعالة.

✓ تقييم الأداء: يحدد أسلوب تقييم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة الموظف إلى التدريب وفي أي جانب، وتمتاز هذه الطريقة بأنها أقل تكلفة نظرا لوجود المعلومات المسبقة، كما أنها تتميز بالترام عاطفي من كل من الموظف ورئيسه تجاه تطوير جوانب ضعف الأداء من خلال التدريب.

تبرز عملية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها الركيزة الأولى لنظام التدريب، حيث تكون متعلقة بتحديد أهداف التدريب المختلفة ثم النشاط التدريبي وأخيرا نتائج التدريب وما ينتج عنها من معلومات مرتدة تفيد في إعطاء صورة كاملة عن مدى فعالية نتائج البرنامج التدريبي؛ ومدى الحاجة إلى إعادة النظر في البرنامج التدريبي لتحقيق مثل هذه النتائج والأهداف التي يسعى إليها والذي يوضحه الشكل التالي: (4)



الشكل 01: نظام التدريب وعناصره الأساسية المختلفة

4.1 مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية:

لقد تعددت مداخل ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح غير أنه يمكن حصرها في ما يلي: (5)

1.4.1 المداخل التقليدية:

وتشتمل على نمطين معتمدين في تحديد الاحتياجات التدريبية وهما:
النمط الأول: أسلوب التحديد المسحي الشامل وبموجبه يتم التعرف على مختلف المقومات الأساسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة حيث يتم التحليل من الناحية البنائية الوظيفية فضلا عن الأهداف والسياسات والبرامج والمخططات التي تنوي المنظمة إنجازها؛ بالإضافة إلى التركيز على دراسة وتحليل القوى البشرية فيها ومؤشرات كفاءتها وفعاليتها.

النمط الثاني: أسلوب التحديد المسحي الجزئي وبموجبه يتم تحليل المجال المطلوب أو بعض الجوانب من فروع أو وحدات أو وظائف المنظمة، بغرض التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لها وغالبا ما يركز هذا الأسلوب على الأفراد من خلال قياس أداءهم والتعرف على مهاراتهم أو قيمهم أو اتجاهاتهم وبالتالي تحديد مسارات التغيير والتطوير اللازم لهذا الغرض.

2.4.1 المداخل الحديثة:

وتقوم هذه المداخل من خلال تركيزها على تنمية القوى البشرية بوصفها الحلقة الأقوى من عناصر المنظمة، وتتمثل هذه المداخل بالنماذج الفكرية التي طرحها عدد من العلماء الذين ركزوا على الأداء في المؤسسة وفي ما يلي أهم هذه النماذج: (6)

✓ نموذج روبرت ميجر (Robert Meger)

الذي يعتمد على عملية تحليل الأداء من قبل الخبير الإداري في ضوء الإجابة عن الأسئلة التي تتعلق بالأداء الواقعي المطلوب والمهارة ونواقصها وتعزيزاتها ومقومات الأداء الجيد والمكافآت ومعوقات الأداء والمشكلات وطرق حلها.

✓ نموذج دوجان لييرد (Dugan Laird)

ويركز هذا النموذج على الفجوة بين مستويات الأداء والمعايير المحددة، حيث تشمل عملية تحديد الاحتياجات على الخطوات المتعلقة بجمع المعلومات عن المشكلة ثم مقارنة الأداء الحقيقي مع المعايير التي يضعها ثم تحديد المؤشر (الفجوة والمعياري)، ثم تحديد التغيير وتعريف العاملين وأدائهم وبعد ذلك تحديد الحلول المناسبة التدريبية منها وغير التدريبية.

✓ نموذج ميلان كوبر (Milan Kuper) وجوزيف بروكو بينكو (J. Prokopunko)

حيث يركز هذا النموذج عند تحديد الاحتياجات التدريبية على حاجة العاملين ومتطلبات المنظمة وبخاصة المشكلات التي تعرقل الأداء والاحتياجات اللازمة لحلها وينطلق هذا النموذج من المقومات الأساسية المتمثلة في اكتشاف مشكلات التنظيم وتحديد أولويات حلها.

2. البرامج التدريبية:

1.2 تصميم البرامج التدريبية:

عملية التصميم تمر بخطوات متلاحقة ومن أهم هذه الخطوات ما يلي: (7)

✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي: الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد ويجب عمل تحليل لاحتياجات التدريب عند الموظفين قبل البدء بعملية التدريب.

✓ تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: من الأمثلة على المهارات التدريبية المطلوبة؛ المهارات اللغوية والمهارات الفنية والمهارات الخاصة بالاتصال مع الآخرين وكذلك المهارات الفكرية كالخطيط وغيره. (8)

✓ وضع المنهاج التدريبي: المقصود به هو المادة التدريبية التي سوف تقدم للمتدربين ويتم تحديدها بناء على الاحتياجات المطلوبة.

✓ اختيار المدربين: إن اختيار المدربين من العوامل المهمة في إنجاح البرنامج التدريبي وذلك لأن المدرب يمثل الوسيلة التي عن طريقها يتم نقل المادة التدريبية إلى المتدربين.

✓ تحديد مكان إقامة برنامج التدريب: يعتمد تحديد مكان إقامة البرنامج التدريبي على عدة أمور منها إمكانية المنظمة المادية، وطبيعة المادة التدريبية وكذلك على طبيعة العمل وظروفه.

✓ تحديد فترة البرنامج: تختلف مدة المادة التدريبية وذلك على طبيعة المادة وعلى الأسلوب المستخدم وعلى مدى تفرغ المتدربين لبرنامج التدريب.

✓ توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: من أهم المستلزمات قاعات التدريب ووسائل الاستماع اللازمة والمسئول الإداري للبرنامج وغير ذلك من المستلزمات.

2.2 تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز التنفيذ؛ ويتم تحديد المكان والزمان للبرنامج وفي غالب الأحيان يتم تحديد مشرف أو منسق لتنفيذ البرنامج وفي هذه المرحلة يتبين حسن وسلامة عملية التخطيط ومدى إمكانية التخطيط ومدى إمكانية تطبيقه بنجاح.

3.2 تقييم البرنامج التدريبي:

المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها، فهناك عدة نماذج فكرية للجوانب التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج (نموذج كير كاتريك) والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية: ردود الفعل، التعليم، السلوك، النتائج؛ ومن الأساليب التي يمكن تقييم مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي ما يلي: ⁽⁰⁹⁾

- ✓ مقارنة تقييم أداء المتدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي،
- ✓ الاختبارات حيث يمكن قياس مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج،
- ✓ الترقيات الناتجة عن كفاءة وسلوك المتدربين الجيد بعد البرنامج التدريبي،
- ✓ ظهور تحسينات على الإدارات التي يعمل فيها المتدربون.

3. أساليب التدريب:

تختلف أساليب التدريب لاختلاف تطبيقاته وسنتطرق فيما يلي إلى أهم الأساليب المعقدة:

1.3 أسلوب تعليمات العمل:

ويقصد به إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات والإرشادات التي يقوم المدرب بشرحها والمتدرب بتطبيقها خلال تدريبه وأثناء أداء عمله، ويعمل المدرب على تصحيح الأخطاء من خلال جلسات تتم بينه وبين المتدرب، فيكتسب بذلك هذا الأخير المهارة اللازمة لتأدية العمل. ⁽¹⁰⁾

2.3 أسلوب البريد الوارد:

يقوم هذا الأسلوب بتزويد المتدرب بما يشبه مجموعة مذكرات ورسائل ترد اعتياديا إلى شاغل وظيفة معينة، وتتم مطالبته بأن يبيت فيها كما لو استلمها فعلا فيحدد لكل منها القرار والإجراء المناسب في كل حالة.

هذا الأسلوب يصلح لتدريب فرد على اكتساب معارف ضرورية ومتنوعة لاتخاذ القرارات بحيث يتم التأكد من معرفته بها، فيصلح كوسيلة

تدريب لاتخاذ قرارات تتوفر تعليمات وقواعد حولها؛ فينحصر التركيز على التأكد من معرفته بها. (11)

3.3 أسلوب المباريات الإدارية:

يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة تمثل كل واحدة إدارة منظمة ما؛ ويتم إعطاء كل مجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف العمل ثم يطلب من الدارسين القيام بأدوار معينة في المباراة وعلى مدى زمني معين، ثم اتخاذ القرارات وتحسب نتيجة كل قرار بناء على أسلوب محدد مسبقاً من قبل هيئة التدريب مع عدم إطلاع المتدربين على هذا الأسلوب، وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وتعلن النتائج في النهاية حسب مجموعة النقاط التي تحصلت عليها كل مجموعة، ويلى ذلك التقييم العام للقرارات، وترشح الأخطاء التي وقعت فيها كل مجموعة لتفاديها مستقبلاً. (12)

4.3 أسلوب الندوات:

يتم تجميع عدد من المختصين ذوي الخبرة والمقدرة من أجل مناقشة جماعية لموضوع محدد من مختلف الجوانب بهدف الوصول إلى حل مناسب؛ يسمح هذا الأسلوب بترسيخ الأفكار لدى المتدربين ويساعدهم على الاستيعاب والفهم الواضح للمفاهيم المطروحة للنقاش. (13)

4. تقييم التدريب:

يجب أن تقيم البرامج التدريبية لكي يتم التعرف على مدى فائدتها ونقاط الضعف الموجودة للتخلص منها، وأيضاً البرامج غير الفعالة فيتم استبعادها؛ ولكن من محاولة تقييم التدريب؛ إلا أن هذا التقييم مازال محدوداً؛ وبصفة عامة يمكن تقييم البرنامج من خلال أربع مجالات: (14)

1.4 ردود الفعل " الأفعال ":

وتشمل موضوعات متعددة:

- ✓ محتوى البرنامج،
- ✓ هيكل وشكل البرنامج،
- ✓ أساليب الشرح،
- ✓ قدرات ونمط المحاضر،
- ✓ جودة البيئة التنظيمية،
- ✓ مدى تحقيق الأهداف التدريبية،
- ✓ توصيات لتحسين البرنامج.

2.4 التعليم:

يهتم تقييم التعليم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات، وفي تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين

لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد؛ فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد، ويمكن لهذه الاختبارات أن تكون نمطية؛ وأن يصممها المدرب بمعرفته ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد فإنه لابد من اختبار المتدرب قبل البرنامج وبعده.

3.4 السلوك: (15)

يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء الفرد في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم؛ لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وتتمثل في:

✓ يجب تقييم أداء الفرد قبل وبعد التدريب؛ خاصة في التدريب في مجال العمل.

✓ يجب تقييم الأداء من خلال واحد أو أكثر من المجموعات التالية:

• المتدرب

• رئيس المتدرب

• مرؤوس المتدرب

• زميل المتدرب

✓ يجب تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب ولربط التغيرات ببرنامج التدريب.

✓ يجب استخدام مجموعة ضابطة للمقارنة " أي المجموعة التي لم تتحصل على التدريب "

✓ يجب إجراء التقييم بعد التدريب؛ أي بعد 06 أشهر من إنتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.

4.4 النتائج:

تقييم النتائج من خلال قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل:

✓ تخفيض معدلات العمل

✓ تخفيض التكاليف

✓ تحسين الكفاءة

✓ تخفيض معدلات التظلمات

✓ زيادة كمية وجودة الإنتاج.

خاتمة:

ومجمل القول أن التدريب يشكل ضرورة حتمية ولازمة خاصة في عصر تطور المعارف والمعلومات والتقنيات تطورا سريعا هذا من جهة ، ومن جهة ثانية تم ربطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها والإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية، وكل هذا مرهون ببعض الاستراتيجيات التدريبية لتحديد الاحتياجات - ووضع البرامج - التقييم - النتائج النهائية وللعلم أن هذه الخطوات (الاستراتيجيات) لا بد أن تتسم بالموضوعية والحياد في تطبيقها.

الهوامش:

1. عبد الحكيم أحمد الخزامي: تنمية مهارات مسؤولي التدريب، ط 1، بتراك للنشر، مصر، 2001، ص ص 08 ، 09.
2. مدني عبد القادر علاقي : إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الأفراد، ط 1، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1999، ص 301.
3. مدني عبد القادر علاقي: المرجع نفسه، ص ص 301، 302.
4. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004/2003، ص 364.
5. حسن أحمد الصلغاني: التدريب الإداري المعاصر، ط1، دار الحيرة للنشر، عمان، 2007، ص 183.
6. حسن أحمد الصلغاني: المرجع نفسه، ص 184.
7. فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر، والتوزيع، عمان، 2008، ص 139.
8. فيصل حسونة: المرجع نفسه، ص 140.
9. فيصل حسونة: المرجع نفسه، ص 141.
10. شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، مصر، 1996، ص 54.
11. سعاد نايف برموطي: إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2004، ص 456.
12. عبد السلام أبو حقف: إدارة الأعمال الدولية - دراسات وبحوث ميدانية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2002، ص 218.
13. أحمد السيد المصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين، 2000، ص 280.
14. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية - رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2001، ص 175.
15. راوية حسن: المرجع نفسه، ص 176.