**المحاضرة الأولى: مفهوم وطبيعة التدريب الإداري**

**تمهيد:**

إن التغيرات المتسارعة والتحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة، دفعت بالمنظمات إلى البحث عن آليات ومفاهيم إدارية حديثة من أجل التكيف مع الوضع الجديد أولا ثم المنافسة ثانيا، حيث كان لزاما على المنظمات إيلاء الأهمية للمورد البشري باعتباره من أهم الموارد الفاعلة لقيادة هياكلها بكفاءة واقتدار، ومن صور هذا الاهتمام بالعنصر البشري زيادة معارفهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يتأتي إلا بالتدريب، الذي أصبح من الخيارات الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة .

**أولا-مضمون التدريب الإداري**

يعد التدريب وظيفة إدارية، ويأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسة في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين، ويعتبر مكملا لسياسة اختيار الأفراد ومدعما لها، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتغير للعاملين ولمسيرة متطلبات العمل ومتغيراته، وتحقيق رضا العاملين والعملاء، وبالتالي المساهمة في التطوير الشامل للمنظمة والنجاح في تحقيق أهدافها.

**1-تعريف التدريب الإداري:**

تعددت تعريفات الكتاب والباحثين لمفهوم التدريب وفق وجهات نظر متعددة ومرد ذلك لتنوع المدارس واختلافات الاتجاهات الفكرية، ومن جملة هذه التعاريف نشير إلى التعريف الذي ساقه **kir patrick** أحد منظري الفكر الإداري الذي يعرفه على أنه:" عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، ويستهدف اكتسابه المعارف والخبرات والاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه".

يلاحظ من خلال هذا التعريف أن التدريب يسعى إلى زيادة معرفة أو مهارة وبالتالي تعميق ما توفر لدى الموظف في السابق أو خلق معرفة أو مهارة جديدة.

وفي معرض حديث الدكتور "**احمد سيد مصطفى**" عن مفهوم التدريب عرفه بأنه:" نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة"، أهم ما يميز هذا المفهوم للتدريب أنه أضاف عنصر بلوغ أهداف الأفراد والمنظمة عن طريق التخطيط العلمي المحكم من أجل إحداث تغيرات في نمط التفكير والاتجاه والسلوك.

أما الكاتب البارز في تسيير الموارد البشرية **رايمون فاتي** **raymon vatier** أعطى تعريفا أكثر شمولا وهو :" أن التدريب هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية والتي قد يكلفون بها مستقبل من أجل السير الحسن للمؤسسة".

أما **الجمعية الأمريكية للتدريب والتنميةAmerican Society for** **Training and Development**، تعرف التدريب على أنه:"تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية في المنظمات، يهتم بتحديد وتطوير الكفايات الرئيسة للقوى البشرية-المعارف، المهارات، والاتجاهات- من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على تأدية وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".

يستخلص من خلال ما تقدم، أن التدريب **نشاط أنساني مخطط له**، والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك .

**2-أهمية التدريب الإداري:**

يمكن حصر أهمية وفوائد وظيفة التدريب على المستويين التاليين:

**أ-أهمية على مستوى المنظمة:**

-يساعد على **تنمية** مهارات العمل الجماعي والتعاون

-**استثمار** الموارد المتاحة للمنظمة وتحسين الإنتاجية.

-يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة المنظمة على **تحليل المشكلات** ووضع الحلول المناسبة.

-يساهم في خلق سلوكيات **واتجاهات ايجابية داخلية** **وخارجية** نحو المنظمة.

-دعم **فعالية** كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليص عدد الحوادث والمغادرين للمؤسسة.

-يساعد العاملين في التعرف على **الأهداف التنظيمية**.

- يساهم في تقليل **نسبة** **الأخطاء** في العمل وينمي العمل **بروح الفريق**.

**ب-أهمية التدريب على مستوى الأفراد:**

يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد، أهمها:

**-** زيادة **رضا الموظف** عن العمل والمنظمة

- زيادة **الدافعية** لدى **الموظف للعمل** والحد من الضغوط.

- **زيادة إنتاجية** الموظف وتحسينه.

- إعداد الموظف **لتولي مهام جديدة**.

- يساعد على اتخاذ **القرارات الأحسن** ،كما يزيد من قابلياتهم ومهارتهم في **حل المشكلات** التي تواجههم في بيئة العمل.

- التقليل من الحاجة إلى الإشراف.

**3-أهداف التدريب الإداري**

يرتبط نجاح أي برنامج تدريبي بمدى وضوح وتحديد أهدافه، ذلك أن تحدي الأهداف التدريبية عامل أساسي في جميع مراحل العملية التدريبية، ولعل من أبرز الأهداف التدريبية، ما يلي:

**أ-الأهداف اليومية:**

وتتحدد في الآتي:

-تدريب **الموظفين الجدد**.

-تدريب **المشرفين** على تطبيق أساليب ومناهج عمل جديدة.

-**خلق** **البرامج** التنشيطية

تساهم هذه الأهداف في دعم القدرات والمهارات المتاحة لتمكين المنظمة من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المعتادة وبالتالي ضمان بقاءها.

**ب-أهداف حل المشكلات:**

الهدف الرئيس من العملية التدريبية هو **الكشف عن المشكلات** التي تواجه نشاط المنظمة، وذلك من خلال بحث وتحليل أسبابها ودوافعها، وتوفير الظروف المناسبة التي تمكن من **إيجاد الحلول** الضرورية لهذه المشكلات، ولن يتأتي ذلك إلا **بتدريب** الأفراد العاملين في المنظمة على الاستمرار في الانجاز للسيطرة على الصعوبات التي تصادف العمل.

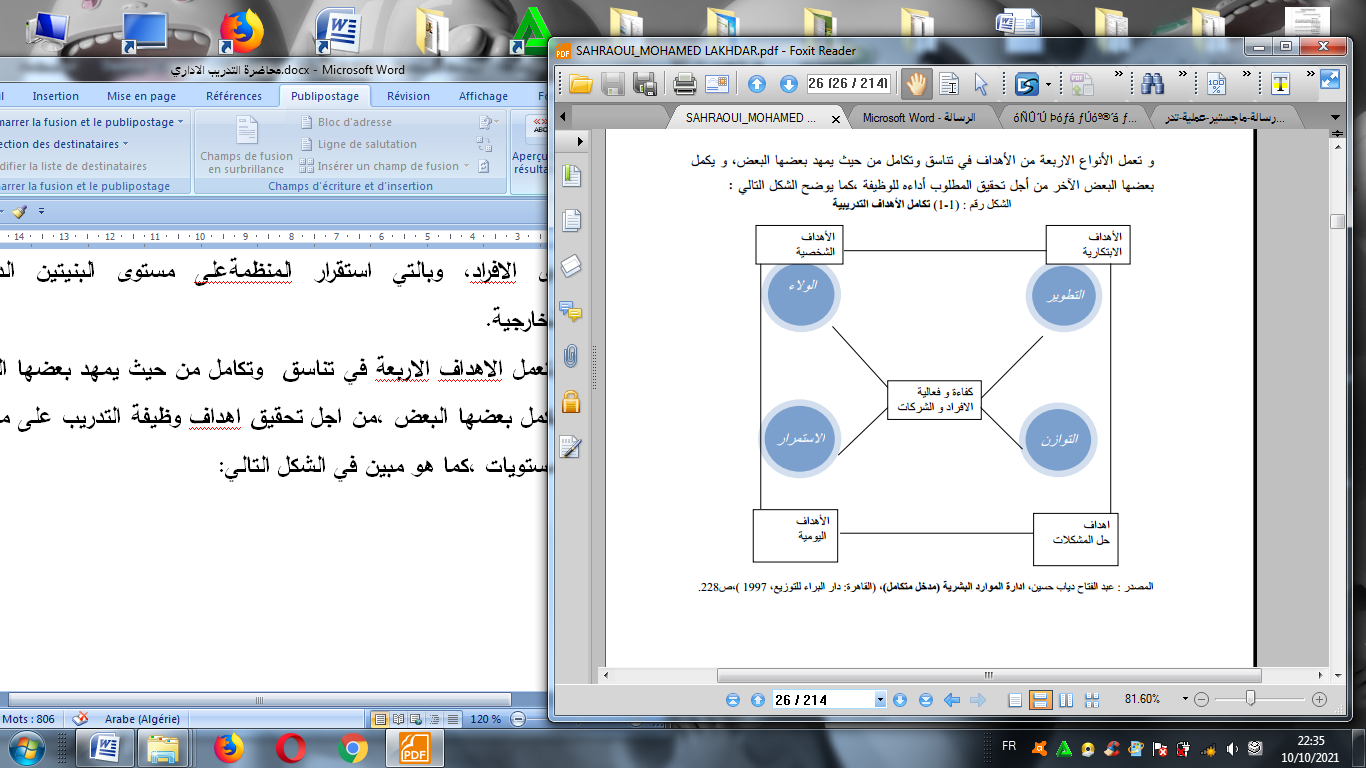
**ج-الأهداف الإبتكارية:**

يعتبر **الابتكار** كأحد سبل **رفع** **الجودة** **وخفض التكلفة**، ويتطلب **برامج تدريبية** من شأنها أن تهيئ وتصقل مهارات إدارية مساعدة على الابتكار في مجالات: إدارة الضغوط وإدارة الوقت والاتصال، وما إلى ذلك من مهارات لازمة لإثراء التفكير الابتكاري.

**د-الأهداف الشخصية:**

يهتم التدريب في هذا الإطار بمساعدة الفرد في المنظمة على أن يضع لنفسه هدفا، ويرتبط ذلك بتصميم **البرامج الإدارية** التي توضع من قبل المسؤولين والتي يجب أن تأخذ في الاعتبار **رغبات الأفراد** في تنمية مهاراتهم وقدراتهم وكيفية العمل بفاعلية لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أن تدفع البرامج المصممة باتجاه خلق مناخ تنظيمي متماسك بين الموظفين ومنظمتهم، بما يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية لدى الأفراد، وبالتي **استقرار المنظمة** على مستوى البنيتين الداخلية والخارجية.

وتعمل الأهداف الأربعة في تناسق وتكامل من حيث يمهد بعضها البعض ويكمل بعضها البعض، من أجل تحقيق **أهداف وظيفة التدريب** على مختلف المستويات، كما هو مبين في الشكل التالي:

****

**ثانيا- متطلبات العملية التدريبية**

**أولا-دوافع التدريب:**

ويمكن تلخيصها في الآتي

-التطورات التقنية والتكنولوجية

-تغير أنظمة وإجراءات العمل.

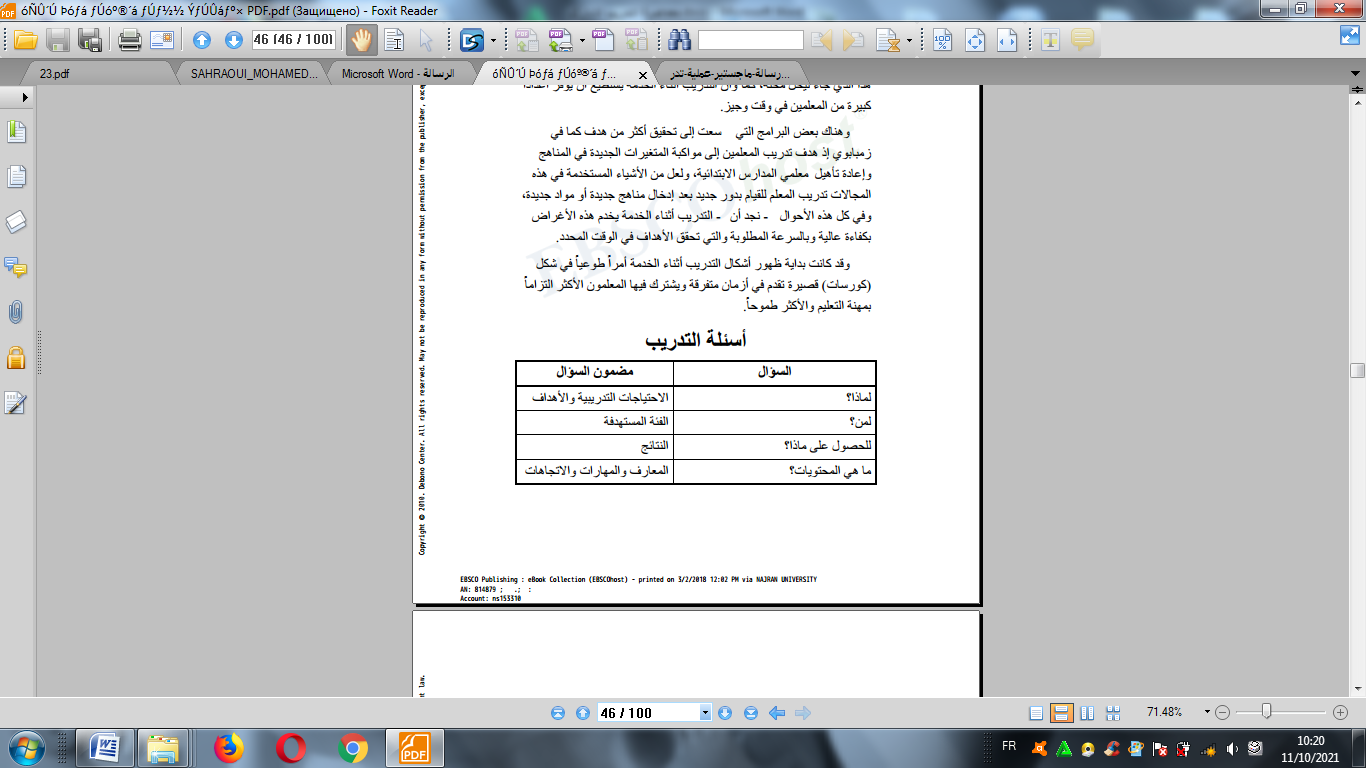
-التغيرات في حاجات الزبائن

-القوانين والتشريعات الجديدة.

-التغيرات البيئية.

-ظهور مواد إنتاجية جديدة وبديلة لمواد أخرى.

-ظهور سلع وخدمات جديدة.

****

**ثانيا-أساليب التدريب**

تختلف أساليب التدريب حسب الاحتياجات والإمكانيات، حيث لا توجد طريقة واحدة للتدريب يمكن القول بأنها صالحة في كل الظروف ولكن تختلف هذه الأساليب حسب المواقف، فاستخدام إحدى أو بعض أساليب التدريب التي تعتمد على الأهدافوقدرات الأفراد والقائمين على التدريب، وكذلك المشاركين فيه بالنظر إلى عددهم ومستواهم الوظيفي والفترة الزمنية المتاحة للتدريب، والنفاقات التي يحتاجها كل أسلوب من أساليب التدريب.

**1-أسلوب المحاضرات:**

من أهم أساليب التدريب **خارج العمل**، ويعنى بنقل المعلومات من فرد إلى مجموعة من الأفراد، ويعتمد نجاح المحاضرة بشكل كبير على قدرات المحاضر في توصيل المعلومات وقدرات المتدرب على استيعاب المواضيع المطروحة.

وكلما استخدم المحاضر وسائل الإيضاح وضرب الأمثال الواقعية كلما كانت الفائدة أعمق، ومن بين هذه الوسائل يمكن ذكر م ايلي:

**-**السبورات واللواحات الإضافية.

الأفلام والصور المتحركة.

-أجهزة العرض الضوئية.

-الصور الشفافة-التلفزيون –أجهزة التسجيل.

**2-أسلوب المناقشة:**

هو عبارة عن اجتماع لمجموعة صغيرة العدد يرشد فيها القائد الدارسين، ويساعد هذا الأسلوب على **تبادل الأفكار والخبرات** ومناقشة ما يصل إليه كل عضو من أعضائها من نتائج، وهناك من يستعمل أسلوب آخر وهو **أسلوب الندوة** الموجهة، عقد المؤتمرات وجلسات المناقشة.

**3-التدريب في مكان العمل أو أثناء العمل:**

تلجأ بعض المنظمات والمؤسسات إلى تدريب الأفراد في **موقع عملهم**، وذلك يكون إما بواسطة المشرفين أو زملائهم حيث لوحظ أن هذا الأسلوب له فعاليته، خاصة إذا كان المشرف متمكنا من عمله، ويتم التدريب أثناء العمل بأسلوبين:

**أ-التدريب في مكان العمل الفعلي:** حيث يكون الفرد تحت إشراف المسؤول عنه **أثناء** **العمل** ويتلقى الإرشادات منه.

**ب-التدريب خارج موقع العمل:** يستوجب تخصيص أماكن مزودة بكافة الإمكانيات التي تؤهلها، وأن تكون مشابهة لظروف عمل الفرد، وعند ذلك يكون الهدف من التدريب الفرد هو إكسابه **المهارات اللازمة** **وليس الإنتاج،** إذ يقوم المشرف بتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته للتغلب عليها، وذلك من خلال **التنقل بين الأعمال المختلفة** للتزود بالمعارف.

**4-التدريب خارج العمل: "التربصات النظرية والتطبيقية"**

ومفاد ذلك أن الموظف **ينقطع عن العمل** لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة ببرنامج تدريبي في إحدى المراكز التدريبية، وما يلاحظ على هذا النوع من التدريب أنه يعتمد أساسا على **المشاركة الفعلية العملية التدريبية** والتي تنظمها جهات أخرى متخصصة خارج المؤسسة، ومن مزاياه أنه يمكن أن يدرب عددا كبيرا من الأفراد في برنامج التدريب الواحد وبعدد قليل من القائمين على عملية التدريب.

****

