

محاضرات مقياس التدريب الإداري 2021-2022

السنة: ثالثة تنظيم سياسي وإداري – قسم العلوم السياسية-

الأستاذ: سي ناصر الياس

يعتبر العنصر البشري من العناصر المهمة التي تحيا بها منظمات الأعمال أو المنظمات العامة، كما يعد المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فاعليتها وخاصة إذا تميز هذا المورد بمهاراته و معرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا للتغيرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل، استدعى هذا التطور تركيز المنظمة على نشاط التدريب الإداري، حيث يقدم هذا الأخير المعارف الجديدة، والمهارات الحديثة للأفراد، كما يعتبر التدريب أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تحقيق التطور وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهد الطريق نحو ازدهار ونمو المنظمة.

مفهوم التدريب الإداري:

كلمة التدريب مشتقة من كلمة درب وهو الطريق ويعني ذلك وضع الأفراد على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه.

أما اصطلاحا فهناك مجموعة من التعاريف:

1) يعرفه فرج عبد القادر طه بأنة " تعليم منظم، ومحدد، ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين أو رفع كفاءته فيه، ويتم عادة في مؤسسات أو مراكز خاصة للتدريب، كما تحدد له عادة دورات تدريبية تستغرق كل منها وقتا محددًا.... الخ "

2) كما عرفه وليام قلاك بأنه " النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة "

3) كما يعرفه فيليبو Flippo التدريب في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله " هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين "

4) كما يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى، وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي

يعشون فيه، كما يساهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

- ✓ التدريب الإداري هو نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد المنظمة.
- ✓ أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية
- ✓ أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو
- ✓ إن التدريب يجب أن يتم بأسلوب التخطيط على مستوى المنظمة

الفرق بين التدريب وبعض المصطلحات المشابهة له

1- الفرق بين التدريب وتنمية الأفراد:

يتمثل الفرق في أن عملية تنمية الأفراد أوسع نطاقا من التدريب. فاصطلاح تنمية الأفراد يشمل كل جهد يتم بذله لزيادة مهارة ومعارف وقدرات العاملين حتى لو تم بذل هذا الجهد خارج نطاق البرامج التدريبية المخططة. فالجهد الذي يبذله الفرد بمشاركة من المنظمة. أو بوسائله الخاصة يدخل في نطاق تنمية الأفراد. والجهد الذي يبذله المديرون ورؤساء الأقسام والملاحظون لزيادة معارف وقدرات ومهارات مرؤوسيههم يندرج تحت عملية التنمية، كما تركز التنمية على الوظائف المستقبلية.

2- علاقة التدريب بالتعلم

هناك تداخل كبير بين مفهومي التعلم والتدريب والباحثين في مجال العلوم السلوكية يعتبرون التدريب عملية تعلم أو أنه ضرب من ضروبه. ويمكن التفريق بينهما من خلال:

- الناحية العملية: يعتبر التعلم أوسع نطاقا فهو يتم من خلال المؤسسات الرسمية الأكاديمية كالمدارس والمعاهد تستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، في حين يستهدف التدريب تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة غالبا ما ترتبط باكتساب مهارات أو تطويرها في مجال العمل.

- من الناحية الوظيفية: عادة ما يتعاقب التدريب والتعلم، حيث يتم البدء بتعريف الفرد بجوانب الوظيفة وأصول ممارستها الصحيحة، وعلاقتها بالوظائف الأخرى من خلال التعلم، ثم بعد ذلك تتم تنمية مهاراته وقدراته من خلال التدريب لضمان تحسين أدائه. وعموما يصعب الفصل بينهما في الحياة الوظيفية إلى درجة اعتبارهما وجهتين لعملة واحدة.

3- علاقة التدريب بالتكوين:

لا يختلف مفهوم كلمتي: التكوين والتدريب ما عدا التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاها من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، وكلمة تدريب يسري مفهومها على التعلم أيضا في نطاق مهنة معينة باعتبار ارتباطها بالجانب العملي ومن الناحية العملية فإن كلمة تدريب هي الأكثر استعمالا.

4- الفرق بين التدريب والتطوير:

يتمثل في كون التطوير عبارة عن عملية إستراتيجية لا ترتبط بالموقف الحالي وإنما بالوظائف التي تكون مستقبلا والتطوير للمؤسسة يكون كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظرة الشمولية والتنوع في المهارات والإمكانيات. أما التدريب يركز على اكتساب العاملين مهارات محددة للوظائف الحالية وفي وقت قصير ولسد النقص في المهارات الحالية.

أهمية التدريب:

يكتسي التدريب أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة

أ- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة: ويظهر فيما يلي:

- 1- تحسين أداء الأفراد مما يؤدي إلى نتائج إيجابية على السلع والخدمات في الكم والنوع.
- 2- تقليل الحاجة إلى الإشراف حيث أن زيادة معلومات العاملين تمكن الأفراد من أداء عملهم دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات الرئيس المباشر.
- 3- تحسين الخدمات والسلع التي تنتجها المنظمة مما يزيد من رضا الزبائن، كما يعمل على زيادة المركز التنافسي في السوق.
- 4- التدريب ضرورة ملحة للموظفين الجدد يمكنهم من أداء أعمالهم بطريقة صحيحة.
- 5- التغيير الوظيفي من وقت لآخر بسبب التكنولوجيا والتغير التنظيمي الناتج عن تغيير التكنولوجيا يحتاج إلى تدريب مستمر.
- 6- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- 7- ظهور صناعات جديدة أو وظائف جديدة يحتاج تدريب حتى تتلائم مع احتياجات الوظائف الجديدة

ب- أهمية التدريب بالنسبة للفرد:

- 1- يزيد من معرفته ومعلوماته في مجال عمله
- 2- يساعد المتدرب على رفع الروح المعنوية لديه وزيادة الثقة بالنفس
- 3- يكسبه مهارة وصقل الخبرة الموجودة لدى المتدرب
- 4- يسهل على المتدرب التعامل مع وظيفته والتكيف معها
- 5- زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل مع القدرة على تحسين المنتج ولو لم تتوفر عمليات الرقابة أو الإشراف المباشر.
- 6- يساعد الأفراد على تحسين قدراتهم على مستوى اتخاذ القرار وحل مشاكل العمل.
- 7- يزيد من إحساس الفرد العامل بالأمان في العمل وبالتالي تقل احتمالات وقوعه في حوادث عمل
- 8- يمكن المتدرب من الترقية إلى الدرجة الأعلى.

مبادئ التدريب الإداري

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية: وتتمثل هذه المبادئ في:

- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة
- المنطقية: يجب أن يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية
- الهادفة: أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية
- الشمولية: يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم، اتجاهات، معارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- التدريجية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر تعقيداً
- الاستمرارية في التدريب: مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويتم معه خطوة بعد خطوة لتطوير وتنمية مهاراته حتى يساعد العاملين على التكيف مع التطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية.

- المرونة: يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية

أنواع التدريب الإداري

تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتخذة أساسا لتصنيف تلك الأنواع ويمكن اعتماد المعايير التالية للتصنيف:

I. التدريب حسب المرحلة الوظيفية: وينقسم إلى نوعين

أ- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: عادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف. وتعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التربص يتعرف من خلالها المتدرب على ما يلي:

- يتعلم الفرد المهارات والمعارف الأساسية لأداء عمله مثل قواعد العمل ومكانه في الهيكل التنظيمي.

- يتلقى إجابات عن جميع الأسئلة التي يرغب في إجابات واضحة حولها

- تعريف المتدربين بعلاقاتهم الرسمية وطرق الاتصال والوسائل التي يستخدمونها. وهذا يتم من خلال تقديم محاضرات أو كتيبات أو تكليف الإدارة بعض الأفراد القدامى أو المشرفين للقيام بذلك

ب- التدريب في المراحل المتقدمة من العمل: ويتضمن ما يلي:

1- التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والاتجاهات: إن هذا النوع من التدريب يتطلب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات، كما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات

2- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة، مثال ذلك ترقية العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس مصلحة يستلزم الحصول على برامج التدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم ومتابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم. وتستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية. فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى

التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قيل أن يتقلد منصباً إدارياً أعلى وهو ما يسمى بالتدوير الوظيفي (استخدمته اليابان).

II. التدريب حسب نوع الوظيفة

ويتضمن الأنواع التالية:

1- التدريب المهني والفني: وتهتم الإدارة في هذا الجانب بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوظائف التي تتطلب مهارات يدوية وميكانيكية وخاصة الأعمال الحرفية مثل: أعمال الحلي، والبناء، ونجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة. كما توجد المعاهد الفنية ومراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن.

2- التدريب التخصصي: يتضمن التدريب التخصصي معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية. وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء، والمحاسبين، والمهندسين... الخ

التدريب الإداري: ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية والشؤون المالية وأعمال السجلات والمحفوظات وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية.

III. التدريب الإداري حسب المكان

1- التدريب داخل المؤسسة: قد تقوم المؤسسة باللجوء إلى التدريب الداخلي. وذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة وتقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها. ويمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية. كما يمكن للمؤسسة أن تستخدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخلياً.

2- التدريب خارج المؤسسة: تستعين في هذه الحالة المؤسسة بمراكز خاصة مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات والندوات والأيام الدراسية وغيرها.

مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية هي مجموعة الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه، وقد اختلف الباحثون في عدد العمليات الفرعية التي يمكن أن تشملها

العملية التدريبية فبعضهم توسع في خطواتها والبعض الآخر ضيق في عدد الخطوات. كما اختلفوا في عدد العناصر التي تشملها كل عملية فرعية. ونحن بدورنا سنتطرق إلى أربع مراحل نراها مهمة في العملية التدريبية وهي كالآتي :

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

إن التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا للمنظمة والمتدربين ويجعله نشاطا واقعا هادفا ويوفر الكثير من الجهد والنفقات.

1- تعريف الاحتياجات التدريبية: لقد وردت تعريفات كثيرة لمفهوم الاحتياجات التدريبية منها: كثير ما يطلق على مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها شبيهة بما يقوم به الطبيب لدى معاينته المريض، فتشخيص حالة المنظمة تقتضي الدراسة المعمقة لأوضاعها وواقعها قبل تصميم برامج التدريب المناسبة التي تفي باحتياجاتها. كما تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها " جملة من التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في معلومات واتجاهات ومهارات العمل من أجل مواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل. كما يرجع تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة إلى وجود انحراف ما بين الوضعية الفعلية والوضعية المثلى أو المتوقع الوصول إليها، وتمثل تلك الاحتياجات الفجوة ما بين الأداء الفعلي للعامل والأداء المطلوب منه ويمكن التعبير عن ذلك بالعلاقة التالية:

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب _ الاداء الفعلي

2- طرق تحديد الاحتياجات التدريبية: تتعدد طرق وأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية ومعظم الباحثين يقسمون طرق تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ثلاث طرق وهي :

أولا: تحليل التنظيم:

يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة أو الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب. بمعنى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم للأهداف ومتطلبات العمل وتقييم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعالية التدريب.

ويتضمن تحليل التنظيم جوانب عديدة أهمها:

أ- دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة: إن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد كثير في العمل على تحقيقها. وكذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي بموجبه توزيع موارد المؤسسة البشرية والمادية.

ويجري في العادة دراسة الأهداف من حيث دقتها ووضوحها، والمعايير المعتمدة في قياسها، وتوزيع الموارد المتاحة اللازمة لتحقيقها.

ب- دراسة تطور المؤسسة: من حيث الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والأسواق وكذلك دراسة الأهداف المستقبلية والمشاريع المستهدفة تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، وأساليب التي تتبعها المؤسسات المماثلة لعمل المؤسسة... الخ وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية

ج- تحليل الخريطة التنظيمية: يتم تحليل الهيكل التنظيمي يهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة، وأساليب الاتصال ومستوى التفويض، ونطاق الإشراف.

وعند تحليل الخريطة التنظيمية ينبغي فحص الهيكل التنظيمي بشيء من الدقة للتعرف على النقاط التالية.

- استحداث وظائف جديدة

- إلغاء وظائف قديمة

- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلى وظائف دنيا

- تركيز بعض الوظائف بدلا من لامركزيتها

- إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض

- استحداث تقسيمات جديدة أو إلغاء تقسيمات قديمة

د- دراسة وتحليل القوى العاملة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والخبرة، ونوع الوظائف التي يشغلونها والعمالة المتوفرة في السوق العمل وكل هذا من أجل تحديد مدى ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة ونوع التدريب المطلوب .

ه- تحليل مؤشرات الكفاءة: وهذا بهدف تحديد مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك من خلال دراسة العديد من المؤشرات ومن أهمها:

- تكاليف العمال اللازمة لإنتاج السلع والخدمات

- تكاليف الموارد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات

- معدلات الغياب والتأخرات والشكاوي

- المرفوض والمعاد من الإنتاج

- أسباب بطء العمل وخسائر الآلات

و- تحليل المقومات النظامية: تتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة.

ثانياً: تحليل العمل (الوظيفة)

يقصد بتحليل العمل عملية الجمع والدراسة التحليلية للخصائص المتعلقة بمضمون العمل من حيث الواجبات والمسؤوليات والأدوات المستخدمة وطرق العمل بهدف وصف العمل وتحديد المتطلبات الواجب توافرها فيمن يؤديه. ويتضمن تحليل العمل طرق عديدة أهمها:

أ- وصف للوظائف والأعمال ومقارنتها بمؤهلات وخبرات شاغليها: هناك علاقة قوية بين وصف الوظيفة ومؤهلات وخبرات شاغليها، حيث ينبغي إذا أردنا التعرف على هذه الحاجات أن نبدأ بتصنيف الوظائف، وأن نضع لكل صنف منها المؤهلات والخبرات المناسبة لأدائه على أكمل وجه ومن ثم يمكن أن يتجه التدريب للقيام بما يلي:

- تدريب الأفراد ذوي المؤهلات الأقل بقصد الوصول بهم إلى مستوى المؤهلات اللازم توافرها.

- تدريب ذوي المؤهلات اللازمة للوظائف التي يشغلونها بقصد إكسابهم الخبرة اللازمة لتحسين أداء العمل.

- تدريب الجميع على الإلمام بأهداف المؤسسة ككل حتى يتم العمل بشكل جماعي

وبعد دراسة واجبات ومسؤوليات الوظيفة نبدأ دراسة المؤهلات والخبرات اللازمة والصفات الشخصية والنواحي السلوكية اللازمة لشاغلي الوظيفة، وبمقارنة مدى توفر تلك الشروط السابقة يمكن التعرف على النقص أو القصور الواجب مواجهته بالاعتماد على التدريب.

ب- معدلات الأداء : قد تكون وسيلة فعالة يتم من خلالها التعرف على واجبات الفرد العامل اتجاه وظيفته، وتحديد المشاكل الوظيفية ويشترط أن يتم قياس معدلات الأداء في الظروف العادية حتى تكون النتائج المتحصل عليها صحيحة، وأن تكون كذلك موضوعية ومرنة تتناسب مع ظروف وطبيعة العمل. وتبرز العلاقة الموجودة بين معدلات الأداء والاحتياجات التدريبية في العديد من النقاط منها:

- إن انخفاض معدلات أداء العامل قد تكون مؤشرا يدل على حاجة العامل إلى التدريب على أساليب جديدة تؤدي إلى رفع كفاءته.

- إن معدلات الأداء تساعد على تقسيم الأفراد إلى مجموعات متقاربة من ناحية تنظيم التدريب المطلوب لكل مجموعة على حدى

- معدلات الأداء تسمح بوضع البرامج التدريبية والمادة التعليمية التطبيقية اللازمة للوصول بالأفراد إلى المستوى المطلوب.

ج- تحديد النتائج: إن تحديد النتائج وأهداف المؤسسة يسمح بتحديد الجهود والنشاطات التي تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وبالتالي زيادة الانتاج. لذلك فإن الغرض من تحليل العمل هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية بقصد تحديد نوع التدريب حتى يتمكن الفرد من أداء عمله بكفاءة .

ثالثا: تحليل الفرد:

تعتبر هذه العملية من أدق عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية ومن خلالها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم وأيضا مجالات تلك التنمية وعند تحليل الفرد يقوم مسؤول التدريب بدراسة ما يلي: المواصفات الوظيفية للفرد، مؤهلاته وخبراته ومهاراته، حاجاته التي يطمع في إشباعها، بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة والجانب السلوكي للموظف باعتباره عضوا في جماعة عمل، أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

وعند القيام بعملية تحليل الفرد يمكن الوقوف على ما يلي:

1- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لكن العامل يملك القدرات اللازمة لها، أي أن القصور في الأداء لا يرجع إلى قصور في قدراته التي يمكن تنميتها عن طريق التدريب، عندئذ لا تكون هناك حاجة للتدريب والبحث عن أسباب أخرى مثل انخفاض الأجور، الإشراف غير الفعال... الخ

2- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة أو المعلومات والاستعدادات اللازمة لذلك، فأبي أموال تنفقها المنظمة في سبيل تدريبه تذهب هباء وتبذير، والبديل المتاح أمام الإدارة هو الاستغناء عن العامل.

3- جوانب الأداء التي يشوبها قصور، لا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط يكون هناك جدوى من التدريب، ويمكن التحقق من أمرين قبل وضع العامل في برنامج التدريب وهما:

- مدى رغبة الفرد في تحسين أدائه وفي تنمية قدراته، وقياس هذه الرغبة يفيد في معرفة إمكانية إثارة دوافع الفرد للتدريب وأيضا معرفة نوع الحوافز الواجب توفرها في برنامج التدريب.

- مقارنة العائد المحقق من الزيادة في إنتاجية العامل والتي يمكن إرجاعها إلى التدريب.

3- طرق جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية

من الضروري الاهتمام بطبيعة المعلومات وطرق جمعها عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، إذ أن توفرها بالعدد الكاف، والشكل المطلوب يسمح بتحديد فعال للاحتياجات، ومن ثم اختيار نوع التدريب المطلوب والفئة المستهدفة من عملية التدريب، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات معينة أو تطوير أساليب العمل، وتتمثل أهم الطرق المستعملة في عملية جمع المعلومات بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

أ- المقابلة : تمثل المقابلة مواجهة بين مسؤول التدريب والمتدربين المحتملين بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية، وعند إجراء المقابلة لابد من مراجعة الأسئلة للتأكد من أنها تستجيب لهدفها، وأن يسمح المقابل بعناية للمتدربين المحتملين ولا يذهب إلى استنتاج الإجابات.

ب- الاستبيان: يتمثل في استمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الاجابة عنها، ويضعها مسؤول التدريب بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية إلا أنه لا بد من مراعاة عدة شروط منها:

- أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها

- أن تكون موضوعة بطريقة تلي الغرض الذي جاءت من أجله

- أن لا تكون صعبة

ج- الاختبارات: قد تكون شفوية أكتابية يلجأ إليها مسؤولو التدريب بهدف التوصل والتعرف على الاحتياجات للموظفين، وتستخدم طريقة الاختبارات من أجل تحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء لأنه تعطي مؤشرات في تقييم أداء الفرد أو احتياجاته التدريبية.

د- تحليل المشكلات: تهدف طريقة تحديد المشكلات إلى معرفة السبب الحقيقي للمشكلة بهدف معالجتها بالتدريب.

هـ- دراسة التقارير والسجلات: تسمح لنا هذه الطريقة بتحديد نقاط الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب وتتميز هذه الطريقة بأنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسباب هذه المشكلات.

4- صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية

لكي يكون التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد وخدمة مختلف المؤسسات يتعين على الجهات المسؤولة في المنظمة أن تدرس بجدية الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة فعالة ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:

- عدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية
- عدم الارتباط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي
- تنفيذ البرامج التدريبية يكون بسرعة كبيرة فلا يسمح الوقت بتحديد الاحتياجات التدريبية.
- الاهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية، أي عدد الذين يجتازون الدورات التدريبية، وليس نوع المهارات أو السلوك الذي يكسبونه في هذه الدورات.
- وجود نقص في المدربين الأكفاء
- صعوبة التفرقة بين المشكلة التدريبية والمشكلات الأخرى
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدلا من إجراء الدراسة العلمية.
- التركيز على الاحتياجات التدريبية الحالية وإهمال الاحتياجات المستقبلية مما يجعل التحديد غير فعال خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية.
- نقص الوعي التدريبي لدى بعض المتدربين: يرجع ذلك إلى عدم ثقة بعض المتدربين بجدوى التدريب
- عدم توفر الموارد المالية والبشرية المساعدة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.

المرحلة الثانية: مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

إن تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور أهدافها، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له. وهناك عدة خطوات لعملية تخطيط البرنامج التدريبي:

أ- تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي: يتم ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف بالنسبة لكل برنامج تدريبي وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يتم تحديدها وإعدادها مسبقاً، إذا توضح ما يراد إحداثه من تغير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم و سلوكياتهم وعلى أساسها يتم وضع المادة التدريبية وتحديد أهداف البرنامج التدريبي.

أما بالنسبة لتحديد التدريب، فإن نجاح البرنامج التدريبي مرتبط بالتحديد الدقيق لمحتواه، لذلك يشترط أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لاحتياجات المؤسسة وأن يتناسب محتواها مع القدرات والمؤهلات العلمية والفنية للمتدربين، وكذلك التركيز على المواضيع التي تسمح بتحقيق أهداف البرنامج التدريبي. كما يقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات.

ب- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها: ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات وهذه المهارات ربما تكون مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول الكتابة أو مهارات فنية مثل الكتابة على الآلة الكاتبة، وتصنيف وحفظ الملفات، أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية مثل: التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات.

ج- اختيار أساليب التدريب: يجب مراعاة الاحتياجات التدريبية فابن غم من اختلاف الأساليب وتعددتها فهي ليست بدائل لبعضها البعض حيث لا يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر وبالتالي يتم اختيارها طبقاً لعد من العوامل والمعايير التالية:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه

- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب

- المستوى الوظيفي والمادة التدريبية

- فترة التدريب وتكاليف التدريب

- الخلفية السابقة للمشاركين والمدربون المتاحون

د- تحديد المتدربين: على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريا لجميع العاملين، لكن عملية اختيار أفراد معينين يعتبر في حد ذاته دافعا وحافزا للتدريب.

هـ- اختيار المدرب: يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد نوعية المدربين عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، فاختيار المدرب الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تؤكد على زيادة احتمالات نجاح البرنامج التدريبي.

ويتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه

- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين ونوعية المتدربين

و- تحديد مكان التدريب: ويتم تحديد مكان التدريب ضمن الخيارات التالية:

- في مكانة الوظيفة والعمل و هذا يناسب التدريب الفردي

- في مكان خارج مكان العمل والمنظمة كأن يكون في معهد تدريب متخصص

ز- تحديد فترة برنامج التدريب: ليس هناك فترة نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة لاعتبارات متعددة أهمها:

- المنهاج التدريبي وطبيعته ونوعية المشكلات التي يعالجها والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين

- الأساليب التدريبية لمستخدمه فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتا أطول

ح- توفير مستلزمات البرنامج التدريبي: مثل المعدات والوسائل السمعية والبصرية و إعداد المطبوعات والمذكرات

ط- ميزانية التدريب: يتطلب تنفيذ البرامج التدريبية تحديد ميزانية التدريب وذلك من أجل التعرف على التكاليف التقديرية واتخاذ القرار بالبدء في عملية التدريب . كما يشترط أن تكون ميزانية التدريب مرنة وذلك من أجل مواجهة التغيرات الطارئة، وما ينبغي الإشارة إليه أيضا أن تكاليف التدريب وميزانيته تتأثر بطبيعة البرنامج التدريبي، فعلى هذا الأساس يتم الأخذ بعين الاعتبار عناصر عديدة عن إعداد الميزانية وتحديد التكاليف ومن بين هذه العناصر:

- عدد المتدربين – أنواع البرامج التدريبية- أماكن التدريب – تكاليف تدريب الفرد في البرامج الخارجية

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، وهذه المرحلة مهمة جدا، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد

الاحتياجات، وتصميم البرامج التدريبية) ، وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً أو سلباً على المرحلة الموالية، والمتعلقة بتقييم البرنامج التدريبي، وتعنى بتنفيذ البرنامج التدريبي لتحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية التي سبق وضعها أثناء إعداد خطة التدريب، وتتم من خلال:

- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ

- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي

أ- الإجراءات الفنية والإدارية التي تسبق التنفيذ: وتتضمن الإجراءات التالية:

1- تجهيز المواد العلمية اللازمة: يتم تجهيز وصياغة المواد العلمية التي ستوزع على المشاركين وترتب حسب الجلسات التدريبية

2- تجهيز المناخ المخصص للتدريب: وذلك لضمان راحة المتدربين وتهيئة المناخ العلمي المناسب الذي يشجع على تحقيق أقصى استفادة من التدريب. وتتحكم في شكل وترتيب مكان التدريب ثلاثة عوامل أساسية: نوع وحجم التدريب، والأساليب التدريبية التي تستخدم.

3- إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التدريبي: وأهم الشروط الواجب الالتزام بها عند تحديد زمن الدورة التدريبية ما يلي:

- أن تكون كافية لتحقيق التوازن بين الموضوعات التدريبية التي تستهدف تعلم المنهج التدريبي الذي أسس على أساس الاحتياجات التدريبية الفعلية.

- أن تسمح المدة بإعطاء فرصة كافية ومناسبة للمتدربين للاستفادة من التدريب.

- أن لا تؤدي إلى الشعور بالملل لدى المتدربين

- أن تسمح للمتدرب بعدم ترك عمله مدة طويلة

4- إعداد وتجهيز المعدات التدريبية: يجب مراعاة هذه المعدات التي تستخدم في البرنامج وتجربتها للتأكد من صلاحيتها للعمل

5- تجهيز مقاييس أدوات التقييم: على مسؤول التدريب التأكد من تجهيز النماذج التي تستخدم في التقييم أثناء تنفيذ البرنامج مثل : إعداد البحوث الاختبارات

6- ترتيبات النقل والإقامة: في حالة الدورات المقيمة يجب أن يخصص شخص يكون له مسؤولية مراجعة جميع الترتيبات الخاصة بإقامة المتدربين بالقيام بالزيارات الميدانية

ب- الإجراءات الفنية والإدارية لمرحلة التنفيذ الفعلي: وتتضمن إجراءات مرحلة التنفيذ الفعلي العديد من العناصر من أهمها:

1- افتتاح البرنامج: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب

- شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين

- تحديد فئات المتدربين

2- وهناك مجموعة من الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج والتي على إدارة البرنامج والمدرسين مراعاتها وتتمثل في:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها

- معرفة المشاركين بشكل جيد والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم

- ربط محتويات التدريب بعمل المتدرب وإشراكهم في الرأي والمناقشة

- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات، والحرص على البدء والانهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواء كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات أو نقاش، أو مجموعا عمل أو زيارات ميدانية... الخ

- التعرف على وجهات النظر المشاركين والمدرسين في سير البرنامج والحصول على تغذية عكسية مستمرة عن البرنامج.

- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.

- التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له

- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدرسين والإداريين وكذلك الاتصال بالمؤسسات والوحدات ذات العلاقة، للتذكير بمواعيد الزيارات الميدانية.

3- المتابعة اليومية للبرنامج التدريبي: تقوم الإدارة المسؤولة عن التدريب أو أخصائي التدريب بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج. كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة والتي تعيق عملية التنفيذ لذلك ينبغي أن تتوفر في الأفراد المسؤولين عن تنفيذ البرنامج التدريبي خصائص ومقومات لا تتوفر في الأفراد العاديين وأهمها:

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوع التخصص الذي يتدرب عليه، وكذلك الخبرة التطبيقية

- القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين

4- كتابة وطباعة ما ينتجه المتدربين: هذا في حالة تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل وتكليف كل مجموعة بموضوع معين

5 تقويم المتدربين وإعداد تقرير وملف لكل متدرب وهذا من أجل التأكد من مدى فهم واستيعاب المتدربين للبرنامج التدريبي الذي تم تنفيذه .

المرحلة الرابعة: تقييم فعالية نظام التدريب

أ- مفهوم تقييم التدريب:

تعتبر عملية التقييم من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وذلك لأن مسؤولي تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين، عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي نفس الوقت مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب، وذلك من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام التي قد يصعب قياسها. لذلك فقد وردت تعاريف كثيرة كلها تصب في جوانب مختلفة من عملية التقييم ومن أهم التعاريف نذكر:

- التعريف الأول: تعرف عملية التقييم على أنها " الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك قياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي "

- التعريف الثاني: يعرف (ستانلي) تقييم التدريب بأنه " وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون، وما هي السبل التي تجعل البرامج أكثر فعالية، ثم ما هي التعديلات التي يجب أن تتم على محتوى البرامج وعلى المنهجية ، وعلى أساليب التعلم المستخدمة".

كما يلخص نفس الباحث ستانلي الفوائد التي تتحقق من عملية التقييم في عنصرين:

الأول: إن التقييم يزود الإدارة بالتغذية العكسية عن التدريب، ومدى استجابته للأهداف المحددة، وعن أداء العاملين في إدارة التدريب، وعن الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة

- الثاني: التقييم يساهم في ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب، ويجب عن السؤال المتعلق بمدى مناسبة البرامج التدريبية لمواجهة المشكلات داخل المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تقييم التدريب يتم على مستوى كل مراحل العملية التدريبية، بمعنى آخر أن التقييم يبدأ قبل تنفيذ البرنامج التدريبي ثم عند التطبيق والتنفيذ للبرنامج، وأخيرا بعد تنفيذه.

ب- مبادئ عملية تقييم التدريب: هناك العديد من المبادئ والركائز لا بد من توفرها في مرحلة تقييم التدريب ومن أهمها:

1- يكون التقييم عملية مستمرة تصاحب العملية التدريبية في مراحلها الأولى عند التخطيط وتصميم البرنامج التدريبي، وخلال التنفيذ وبعد الانتهاء من عملية التنفيذ

2- أن يشمل التقييم جميع عناصر ومكونات البرنامج التدريبي ومن جميع جوانبه الإدارية والفنية والمالية (المركز التدريبي، الأجهزة والأدوات، والمواد التدريبية وقاعات التدريب)

3- أن يشمل تقييم التدريب مادته وخطته وموعده ومدته

4- أن يتم تقييم التدريب عن طريق استخدام أدوات وأساليب مثل الاستبيان، الاختبارات، والملاحظات... الخ

5- أن يمتد التقييم ليشمل الأثر الفعلي الذي يتركه البرنامج فعلا على المتدربين أنفسهم

6- أن يشرك في عملية تقييم البرنامج التدريبي جميع من له علاقة بالبرنامج من مشرفين ومدربين وأرباب عمل... الخ

7- أن يكون التقييم شاملا لجميع الأهداف التي يسعى البرنامج التدريبي لتحقيقها عند المتدربين، وأن يسعى التقييم إلى تشخيص نواحي القوة والضعف في كل جانب من جوانب البرنامج بهدف تعزيز نواحي القوة ومعالجة نواحي الضعف.

ج- مراحل عملية تقييم التدريب:

تعتبر عملية التقييم وسيلة للتشخيص والعلاج والوقاية، فهي تساعد على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها وعلى توفير الإمكانيات التي تضمن الوصول إلى تلك الأهداف، ولها دور كبير في تطوير محتوى البرامج والارتقاء بمستوى التدريب وتمر عملية التقييم بالمراحل التالية:

1- مرحلة ما قبل التدريب : ويتم في هذه المرحلة تقييم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي أي تقييم المرحلة الأولى والثانية من عملية التدريب ويتم في هذه المرحلة التأكد من العناصر التالية:

- ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة

- التنبؤ بعائدات التدريب على الفرد العامل والمنظمة

- تقييم تصميم البرنامج التدريبي من حيث المنهاج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المتدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.

- التأكد من توفر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية.

وتعد هذه المرحلة من أصعب وأدق مراحل التقييم، ذلك إذا تم تحديد الاحتياجات بدقة، فإن نسبة فشل التدريب تكون منخفضة.

2- مرحلة التقييم أثناء التدريب: تتم عملية التقييم من خلال محورين أساسيين هما:

- تقييم خطوات تنفيذ التدريب: ويشمل تقييم منهج وأسلوب التدريب والوسائل المستخدمة في التدريب والوقت المخصص للتدريب، وتوزيع المهارات والمعارف والطرق والتقنيات المستخدمة في التدريب

- تقييم أداء المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج: ويشمل قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي يقدمها البرنامج ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات التي يقومون بها في ميدان العمل، ويتم التأكد من تحصيل المتدرب من خلال التطبيقات العملية والتقييمات عادة مع تقييم أداء وقدرات المدرب.

ويمكن تقييم العناصر السالفة الذكر عن طريق مايلي:

- الاجتماعات الدورية بالمدرسين أثناء مرحلة تنفيذ البرنامج لتبادل الآراء والاستماع إلى ملاحظاتهم عن سير العمل التدريبي ومدى تفاعل المتدربين مع البرنامج
- المقابلات الشخصية مع المتدربين
- جميع تقارير المشرفين على تنفيذ البرنامج
- تصميم استمارات الاستقصاء التي تطرح للمتدربين للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم.

3- مرحلة التقييم ما بعد التدريب: تتم هذه المرحلة مباشرة بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من تحقيق تنفيذ البرنامج التدريبي للأهداف المسطرة، ومدى النجاح في تحديد الاحتياجات التدريبية ويتم في هذه المرحلة العديد من الإجراءات أهمها :

- اكتشاف نواحي الخلل في تصميم البرنامج بالنسبة لهذه الدورة من أجل إصلاحه

- التوصل إلى التعديلات اللازمة في المادة العلمية والتطبيقات العملية لتحقيق التغطية الكاملة للاحتياج التدريبي

- تطوير وتعديل أساليب التدريب بما يحقق فعاليته

- اكتشاف نواحي القصور في وسائل الإيضاح وتطويرها

- تعديل التوقيت الزمني لبرنامج الدورة إذ لزم الأمر

- إحداث أي تطوير أو تعديلات أخرى تسهم في زيادة كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي.

أما تقييم أثر التدريب فيعتبر الهدف النهائي لعملية التقييم ويتم من خلال هذا التقييم قياس أثر التدريب على سلوك وأداء الموظفين والذي يجب أن يكون مرتبطاً بالعوامل التالية:

- سياسة وأهداف المؤسسة للمشكلات الحالية التي تواجه المنظمة

- توقعات وخطط المنظمة في المستقبل