

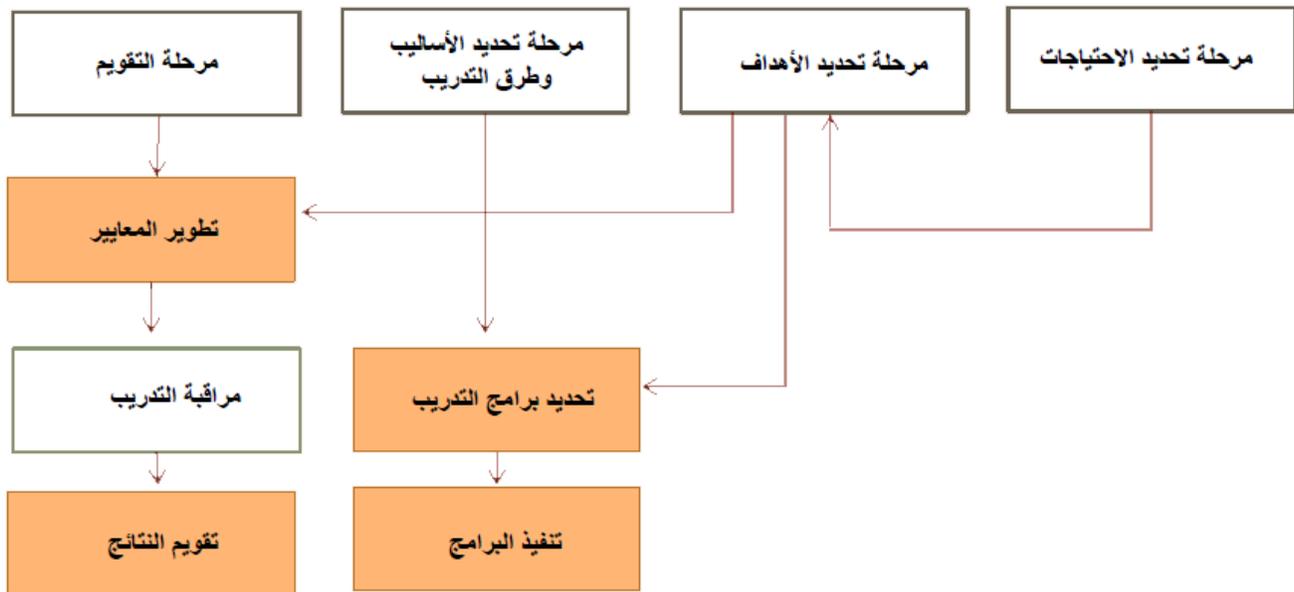
## المحاضرة [14]: تابع، التدريب

### تصميم نظام التدريب:

هل المقصود بالعنوان السابق تصميم برامج التدريب؟ (الإجابة لا) ذلك ان تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته انما هي جزء من عملية واسعة ومعقدة، هي (تصميم نظام التدريب) ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام قبل واثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ويجب ان تنظر المنظمات الى عملة تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه ومتناسكة وتكمل بعضها بعضا فما هي هذه الأوجه

ان نظام التدريب يتكون من اربع مراحل هي:

- 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2- مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.
- 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.
- 4- مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.



### 1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن او المواقع التي تحتاج الى تدريب والافراد الذين يحتاجون الى التدريب ونوعية التدريب الذي يحتاجون اليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل مايلي:

- التحليل التنظيمي: الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الادرة مؤشرا للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة والسياسات والتكاليف وتركيب القوى العاملة ومعدلات الغياب ودوران العمل ومعدلات الحوادث والروح المعنوية.
- تحليل الوظائف: الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.
- تحليل الافراد: الهدف منه تحديد الافراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها او تطويرها.

طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- 1- اللجان الاستشارية: لتقصي مشكلات العمل (سواء داخلية او خارجية)
- 2- مراكز التقويم الإداري: للتأكد هل التدريب يوافق العمل.

- 3- استبيانات الاتجاهات: تستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة تحدد مدى الحاجة للتدريب.
- 4- المنافسة الجماعية: بين الرئيس والمرؤوسين لمناقشة أوجه الضعف في الأداء.
- 5- مقابلات الموظفين من قبل مسؤولي التدريب لمعرفة الحاجة للتدريب.
- 6- مقابلات الخارجين من الخدمة: (دوران العمل).
- 7- ملاحظة السلوك والتصرفات: كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- 8- تقويم الأداء: مهم جدا لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف. أوجه القوى هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج الة تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه.
- 9- قوائم الاستقصاء.
- 10- اختبارات المهارات: يستخدم غالبا للمهن الفنية.
- 11- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول.

اسم الموظف.....	مسمى الوظيفة (سكرتير) الإدارة / القسم.....	
اسم الرئيس.....	التاريخ.....	
<b>التعليمات</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• حدد في العمود (أ) درجة أهمية الجوانب السلوكية المختلفة في هذه الوظيفة وذلك من خلال إعطاء درجة (1) للأهمية القصوى، (2) أهمية معتدلة، (3) غير مهمة لكل من عناصر المهارات المختلفة.</li> <li>• حدد في العمود (ب) مدى الحاجة إلى التدريب في كل من جوانب المهارات المختلفة التي حظيت بتقدير (1)، (2)، وذلك بإعطاء الدرجات التالية:               <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) لا حاجة للتدريب.</li> <li>(2) حاجة معتدلة للتدريب.</li> <li>(3) حاجة فورية للتدريب</li> </ol> </li> </ul>		
(ب) حاجة الموظف للتدريب	(أ) أهمية المهارة	المهارات المختلفة لوظيفة سكرتير
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• القدرة على قراءة وفهم مسودات المواد المكتوبة</li> <li>• سرعة الطباعة</li> <li>• دقة الطابعة</li> <li>• القدرة على استخدام الأجهزة الكهربائية</li> <li>• مهارات حفظ وتنظيم الملفات</li> <li>• القدرة على كتابة المذكرات</li> <li>• الاتصالات الشفوية</li> <li>• القدرة على تنظيم العمل اليومي</li> <li>• مهارات العلاقات الإنسانية</li> </ul>
<b>جدول رقم (10-2) طريقة الاستقصاء في تحديد الاحتياجات التدريبية</b>		

ونأتي الآن للسؤال، أي من الخيارات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب ان تسلكها المنظمات؟  
ويجب على هذا السؤال كل من (نيوستورم) و (ليليكست) في أن هذا الأمر يحتاج الى استخدام عدد من المعايير للمقارنة ثم اتخاذ القرار وتمثل هذه المعايير في:

- درجة اشتراك الموظف نفسه في تحديد احتياجاته التدريبية.
- درجة اشتراك الإدارة.
- الوقت المستهلك في تقدير وتحديد هذه الاتجاهات.
- التكلفة
- كمية المعلومات الناتجة عن اختيار الطريقة.

مقارنة بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية على ضوء خمسة معايير للتقييم

المعايير المستخدمة في المقارنة					الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية
(5) كمية المعلومات	(4) التكلفة	(3) الوقت المستنفذ	(2) درجة اشتراك الإدارة	(1) درجة اشتراك الموظفين	
منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	1. اللجان الاستشارية
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	2. مراكز التقييم الإداري
منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	3. دراسة الاتجاهات
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	4. المناقشات الجماعية
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	5. مقابلات الخروج من الخدمة
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	متوسطة	6. ملاحظات السلوك والتصرفات
عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	7. تقييم الأداء
عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	8. قوائم الاستقصاء
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	9. اختبارات المهارات
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	منخفضة	10. طلب الإدارة أو الرئيس المباشر
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	عالية	11. مقابلات الموظفين

2- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

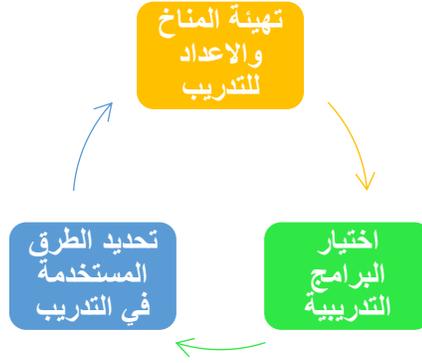
بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح ان هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها ولا بد ان يراعى في تحديدها معايير معينة.

معايير تحديد الأهداف:

- لا بد وان تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- لا بد وان تكون معيارا يقاس عليه الأداء المطلوب.
- لا بد وان تكون قابلة للقياس كمت ونوعا سواء من حيث الوقت او التكلفة او الجودة.

### 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي:



#### ✓ تهيئة المناخ والاعداد للتدريب:

قبل ان يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب لابد وان يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب. وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب ← التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب ← معرفة نتائج التدريب ← الاحتفاظ بمكاسب التدريب ← تصميم الأسلوب التدريبي ← الاستعدادات ← تسريع عملية التعلم

أ) التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية والجسدية للمتدرب: أي التأكد من قدرة المتدرب على التعلم والاستفادة من برنامج التدريب الذي سيلتحق به، إن هذا الأمر يمكن أن يتحقق من خلال بعض الاختبارات الأولية البسيط ويجب أن يراعى عند تصميم البرنامج التدريبي ألا تكون موضوعاته صعبة أو سهله للغاية حتى لا يكون هناك عجزاً أو تفريطاً بل لا بد أن يكون هناك توازناً بين قدرات الأفراد وطاقاتهم وبين محتوى التدريب.

ب) التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب: أن قدرة المتدرب على التعلم قد لا تثمر عن التأثير المطلوب للتدريب أن ما هو مطلوب في هذا الإطار هو أن نتأكد من وجود الحافز والدافعية لدى المتدرب للاستفادة من التدريب.

ج) معرفة النتائج: لا بد وأن يصمم البرنامج التدريبي بحيث يعرف المتدرب النتائج التي توصل لها من خلال البرنامج/ إذ أن عدم معرفة ذلك لن تتيح له فرصة التحسن وقد يستمر في ارتكاب نفس الأخطاء.

د) الاحتفاظ بمكاسب التدريب: حتى نضمن أداء التدريب وتحقيقه أهدافه لا بد وأن نعطي الفرصة للمتدرب لتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله، وتعتمد القدرة على حفظ هذه المكاسب واستخدامها على نوع من المعلومات التي تلقاها المتدرب وطريقة التعلم وإمكانية استخدام نفس الأساليب التدريبية أو المعدات المستخدمة في التدريب في مكان العمل الفعلي

هـ) تصميم الأسلوب التدريبي: من أجل زيادة فعالية الاستفادة من التدريب في قاعة التدريب لا بد وأن يراعى في المنهج الذي سيستخدم في عملية التدريب من قبل المدربين مايلي:

- لفت انتباه المتدربين

- تحديد الأهداف من العملية التدريبية

- تقويم المواد التعليمية المتنوعة، كتب- تمارين أفلام.....الخ

- الإرشاد التعليمي من قبل المدرب شفويّاً أو كتابياً أو تلميحاً

- إثارة المشاركة من خلال عرض الأسئلة أو طلب حل المشكلات

- إرجاع المعلومات

- فصل موضوعات التدريب إلى أجزاء مقسمة على الوقت المخصص للبرنامج

(و) الاستعدادات: على المسؤولين عن التدريب التأكد مما يلي:

- الإعلان عن البرنامج التدريبي
  - إشعار الراغبين في التدريب بموعد التدريب ومكانه وأي ترتيبات أخرى
  - تجهيز أماكن التدريب وتنظيمها
  - توفير الأجهزة والتأكد من صلاحيتها
  - تحديد أهداف التدريب لعرضها على المتدربين في اللقاء الأول
  - مراجعة موضوعات البرنامج والاستعداد لها بالأمثلة والتجارب
- (ز) تسريع عملية التعلم: وتأتي عملية تسريع التعلم بالنسبة للمتدربين من اتباع القواعد ومن أهمها:
- الإيجابية والتسامح من المدرب
  - توفير المكان المريح للتدريب
  - الثناء وإثارة الفخر في المتدرب
  - التخفيف من قلق واضطراب المتدرب
  - مساعدة المتدربين ومساعدة المديرين من قبل المسؤولين الإداريين
  - استخدام طرق مختلفة في التدريب
  - إضفاء روح المرح والسرور في محيط التدريب
  - التأكيد على أهمية العمل الجماعي في التدريب
  - استخدام العبارات التي يفهمها المتدربون وكذلك الأمثلة الواقعية

#### ✓ اختيار البرامج التدريبية:

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقا لتصنيف الموظفين ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حده فمثلا هناك:

- برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط (مدراء الأقسام)
- برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى (الموظفين).
- برامج التدريب الفني لتنمية مهارات الفنيون والمهنيون بكافة مستوياتهم.

#### ✓ تحديد طرق التدريب:

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين:

- 1- التدريب على رأس العمل.
- 2- التدريب خارج العمل.