

محاضرات

هندسة التكوين وتصميم البرامج التدريبية



مقدمة إلى:

طلبة السنة الثانية ماستر

(علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية)

شعبة علم النفس - قسم العلوم الاجتماعية

2021/2020

مقدمة:

إن تنمية الموارد البشرية هي زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أُجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن. ويعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكتابة الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

1/ مدخل مفاهيمي لهندسة التكوين:

1-1/ معنى كلمة (هندسة) Engineering

يقال إن أصل كلمة هندسة هي الكلمة الفارسية "الإنذار" وتعني القدرة على حل المشكلات، ويعرّف القاموس المحيط هذه الكلمة على النحو التالي: فن الإفادة من المبادئ والأصول العلمية في بناء الأشياء وتنظيمها وتقويمها (وهو ما يعرف بالهندسة التطبيقية أو العملية، التي هي مرادفة لكلمة Engineering بالإنجليزية).

1-2/ معنى التصميم DESIGN :

التصميم لغة حسب إبن منظور ' هو المضي في الأمر على رأي بعد ارادته، والمضي يعني مسيرة تستغرق وقا، والمسيرة عملية حركية ذات مراحل، يتقدم خلالها المصمم خطوة خطوة، من البداية إلى النهاية، أما الأمر فهو الفكرة السابقة على التصميم والداعية إليه". هندسة الشيء بطريقة ما وفق محكات معينة أو عملية هندسية لموقف ما. ويستعمل مفهوم التصميم في العديد من المجالات كالتصميم الهندسي والتجاري والصناعي وكذلك التربوي وغيرها.

- والتصميم هو عملية تخطيط منهجية تسبق الخطة في حل المشكلات.
1-3/ معنى البرنامج **program**: هو مجموعة من الأنشطة والمواقف والخبرات المترابطة والمتكاملة، بهدف تنمية الأفراد، واكسابهم مهارات معينة تتناسب وطبيعة نموهم الجسمي ، العقلي، الانفعالي، الاجتماعي والنفسي.

1-4/ **يعرف التكوين بأنه** " عملية مخططة لتعديل المعارف والسلوك والمهارات والاتجاهات من خلال خبرة التعلم عن طريق تطوير قدرات الفرد واشباع احتياجات المنظمة من الموارد البشرية الحالية والمستقبلية لتحقيق أداء فعال وفي نشاط او عدة أنشطة".

1-5/ **معنى هندسة التكوين**: هي منظومة حديثة النشأة تشترط ضرورة التسلسل بعددٍ من الخطوات المنهجية الهادفة إلى زيادة مردودية التكوين في قلب المؤسسة، ويأتي ذلك في مساعي لزيادة العائد، ورفع مستويات الموارد البشرية إلى أعلى حد من الكفاءة التي تحولها لثروة حقيقية مستعدة للوقوف في وجه العولمة والتغيرات المتواصلة على الصعيد التكنولوجي وأساليب الانتاج والتصرف الحديث.

تنتهج هندسة التكوين عدداً من الأساليب والأدوات المستجدة والبعيدة كل البعد عن تلك المتبعة في النظام الكلاسيكي، إذ كان الأخير ينتهج أسلوب منح الأهمية لمركز العمل مع إغفال الطرف عن جدية الفرد، وقدراته الإبداعية، ومستوى كفاءته .

بالإضافة إلى ما تقدّم، فإن هندسة التكوين هي عددٍ من الحلقات المترابطة فيما بينها، تنبثق عن رصد حاجيات المؤسسة للتكوين استناداً إلى توجهات المؤسسة، وما تنتهجه من استراتيجيات مستقبلية، ودراسة بطاقات الكفاءة ومركز العمل سعياً لرصد النقص الحاصل على مستويات التكوين في أرض الواقع، وبذلك يتحدد ما يُحتاج إليه ضرورةً لتحقيق الأهداف المرجوة، وتحديد الأولويات استناداً على الاعتمادات المالية المرصودة للتكوين .

2/ المعطيات الست التي يقدمها التدريب:

التدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو نمذجة للسلوك. نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليباً مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين

النقاط الستة الآتية:

أولاً: القيم:

هي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها وتمثل المصدر الأساسي لكل ما يصدر عنه من مشاعر وأحاسيس وعواطف وأفكار أقوال وأعمال وانجازات (سلوكيات) .¹

ثانياً: المعارف (المعلومات):

ويعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهيه أو كتابتا كما تكون لديه ألقدره على الاستفادة منها (وتعرف أهداف التدريب التي تؤدي لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية).

ثالثا: المهارات

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح ، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وعاطفية.. الخ . وتعنى زيادة القدرة على اكتساب وسائل جديدة واستخدام الوسائل المتاحة بشكل أكثر فاعليه وتحتاج عمليات اكتساب المهارات الجديدة والتطوير الموجود منها لتوافر عاملين أساسيين هما الموقف التدريبي وتوافر فرصه مناسبة.

معنى المهارة :

يمكن الاشارة إلى المهارة بأنها القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن حيث أن المتاح يعبر عن الممارسات المعتادة التي تعود عليها الفرد أما الممكن فهو يعنى قدره الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حولها من موارد غير مستغله بشكل جزئي وكلى للوصول إلى أداء أفضل (تعرف الأهداف التدريبية التي تؤدي لتحقيق المهارات المطلوبة بالأهداف المهارية).

رابعا: الخبرات

هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين) وهذه الخبرات المستنتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة."ii

خامسا: التقنيات

طرق استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل .

سادسا:الاتجاهات

وتعنى رغبات وميول الفرد تجاه عمليه وموضوع التدريب ، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينه وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عاده فكريه (سلبيه أو ايجابيه) تجاهها وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمه قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة لا تكفي المعرفة وحدها ولكن يجب أن تكون مشاركته المستهدفين كبيره في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاحتياجات الجديدة.

3/ علاقة التدريب ببعض المفاهيم:

أ/ التدريب والتنمية :

ويقصد بتنمية الموارد البشرية (HRD) أنشطة إدارة الموارد البشرية (HRM) المصممة لتنمية المهارات ، والإتجاهات (المواقف) ، ونحو ذلك ، الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكوّن جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية (HRM). وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب ، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي Career ودوران العمل job rotation .

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
الأهداف	فنية	عامة
محور التركيز	يركز على الوظائف الحالية للموظفين	تركز على الوظائف المستقبلية
المدى الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
فئات المشاركين	العاملون	المديرون
الأثار	تظهر أثاره بسرعة	لا تظهر أثاره بسرعة

ب/ التدريب والأداء

لشرح علاقة التدريب بتحسين أداء الموارد البشرية وكيفية ملاءمة متدخلات التدريب ينبغي استعراض الاختلاف في مفهوم التدريب والأداء واستخدام نموذج جلبت للهندسة السلوكية لتتعرف على كيفية تحديد متى يكون التدريب جزءاً من الحل ومتى لا يكون كذلك. وإنطلاقاً من كون الموارد البشرية هي أساس المنظمات والركيزة الأساسية في الفكر الإداري الحديث، فقد أهتمت الإدارة فكراً وعملاً بتطوير وإدارة أداء المورد البشري، ويعتبر قياس الأداء الفردي وتحليله أحد أسباب نشأة إدارة الموارد البشرية¹. على اعتبار أن:

- أداء البشر هو الآلية الأساسية في تحقيق أهداف المنظمات.

- الأداء البشري هو وسيلة تحريك وتفعيل باقي أنواع الموارد التي تعتمد عليها المنظمات.

- الأداء الذهني والفكري للإنسان هو العنصر الأهم في الأداء البشري (إدارة رأس المال الفكري). يصبح إذن، تفعيل الأداء البشري وإستثمار طاقات الإنسان الفكرية والإبداعية هو التحدي الحقيقي أمام الإدارة في المنظمات المعاصرة.

و يتمثل الإسهام الحقيقي لأسلوب إدارة الموارد البشرية في رفع الإنتاجية و دورها في رفع مستوى أداء الأفراد من خلال التأثير على العناصر المحددة لمستوى أداء الأفراد حيث أوضحها كل من Blumberg 1982 و Pringle 1982 وهي:

القدرة على الأداء(العمل)، و الرغبة في الأداء(العمل) و المناخ التنظيمي المساعد. بالعودة إلى الشكل رقم () يمكننا معرفة العوامل التي تحدد مستوى أداء الفرد للمهام الموكلة إليه.

Table 1
Dimensions of Work Performance

<i>Dimensions</i>	<i>Variables</i>
Capacity to perform	Ability, age, health, knowledge, skills, intelligence, level of education, endurance, stamina, energy level, motor skills
Willingness to perform	Motivation, job satisfaction, job status, anxiety, legitimacy of participation, attitude, perceived task characteristics, job involvement, ego involvement, self-image, personality, norms, values, perceived role expectations, feelings of equity
Opportunity to perform	Tools, equipment, materials, and supplies; working conditions; actions of coworkers; leader behavior; mentorism; organizational policies, rules, and procedures; information; time; pay

فإدارة الموارد البشرية تسهم في رفع قدرة الأفراد على العمل من خلال: إعداد برامج التدريب و تخطيط الحياة الوظيفية للعاملين، و من خلال إختيار الأفراد المناسبين للوظائف و القادرين على العمل بكفاءة.

كما أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً ملموساً في زيادة رغبة الأفراد في العمل عن طريق تصميم نظم الأجور العادلة المبنية على توصيف و تقييم جيد للوظائف، ولها دور ملموس في تصميم نظم الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية، كما تلعب هذه الإدارة دور مهم في إختيار وتدريب و تنمية و تطوير العناصر القيادية للمنظمة.

الشكل رقم (2):
مفهوم إدارة أداء المورد البشري

الهدف الأساسي من وجود الإدارة في أي منظمة

هو

ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها
Achievement of objectives

السبيل
إلى ذلك

تخطيط الأداء (الأنشطة)
الموصلة إلى هذه الأهداف
Performance planning

هذا يتطلب

- توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية
- تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية
- توفير المعلومات والإرشادات ومعايير الأداء
(أي تهيئة وتوجيه الظروف لإمكان الأداء)
Performance facilitation

للتأكد من تحقيق الأهداف لابد من

متابعة ومراجعة الأداء وتحديد احتمالات النجاح المستهدفة
Performance Audit

بسبب تغير الظروف وتبدل الأساليب والتكنولوجيا
اختلاف

تطويراً مستمراً في الأداء حسب التغييرات
Performance Development

اشتداد المنافسة
يتطلب

تحسين الأداء وتميز المنتجات
لإشباع رغبات المستهلكين بشكل
يتفوق على المنافسة
Performance improvement

جميع العناصر أعلاه تشكل مفهوماً متكاملاً هو: إدارة الأداء Performance Management

المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة فيما يتعلق بالأداء: أن الأداء الفعلي يختلف في أغلب الأحيان عن الأداء المرغوب

المصدر: الدحلة، فيصل عبد الرزاق (2001): "تكنولوجيا الأداء البشري- المفاهيم وأساليب القياس والنماذج-"، عمان، بدون دار نشر، ص 143

يُعرف التدريب بأنه أنشطة منظمة لتوفير المعارف والمهارات للمتدربين ليتمكنوا من استيعاب المفاهيم وإعادة تكوين السلوك وتطبيق التعلم على مواقف مختلفة بكفاءة متزايدة لتحقيق النتائج المرجوة. ويركز التدريب على إعطاء المتدربين المهارات والمعارف التي يحتاجونها للقيام بأعمالهم.

مفهوم الأداء: قد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. ويمكن القول بأن "الأداء" يعني: النتائج العملية، الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال، أو تنفيذ الأعمال. ويرى "توماس جليبرت" أنه لا يجوز الخلط بين مفهومي السلوك وبين الإنجاز أو الأداء. ذلك أن السلوك "هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات و إعطاء تغذية راجعة أو تصميم نموذج، أو التفتيش." أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج أو نتاج. أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

وهو مسألة تتجاوز توفير المعارف والمهارات وتركز على ما يحدث أثناء العمل أي أن الأداء هو ما نريد إنتاجه، بينما التدريب هو طريقة يمكن أن توصلنا إلى الأهداف، وبالرغم من أن التدريب قد يكون داعما للأداء فإنه نادرا ما يقوم بذلك لوحده.

نموذج توماس غلبيرت لتوجيه السلوك:

عندما لا يقوم شخص أو مجموعة من الأشخاص بأعمالهم بطريقة مقبولة، يطلب المشرفون والزملاء في العمل من مدير التدريب توفير التدريب لهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات كي يتمكنوا من القيام بعملهم بشكل جيد، ولكن علينا أن نكون على وعي بأن التدريب قد لا يكون الحل المناسب دائما لتطوير أداء الموظفين لأن التدريب يستطيع المساعدة في تسهيل الأداء ولكنه لا يستطيع ضمانه.

فالتدريب ينجح فقط عندما يوجد نقص في المهارات والمعارف ولكن هناك عوامل أخرى تؤثر على السلوك ونتائجه في مكان العمل.

ولذا فأنت كخبير تدريب تحتاج دائما إلى التركيز على أسباب ضعف الأداء ، وأن لا تندفع إلى التفكير الفوري بالحلول والتركيز عليها لذلك تحتاج قبل طلب التدريب إلى تحديد الأسباب وتحليلها وفي الوقت نفسه ينبغي عليك طمأنة المشرف أو الزميل الذي يقدم طلب لتدريب بأنك سوف تساعده في حل مشكلة الأداء لدى موظفيه.

وقد حدد توماس غيلبرت في دراساته 1996م عن الأداء في مكان العمل ستة عوامل تمثلت في النموذج التالي

Thomas F. Gilbert (1927–1995)

عوامل بيئة	معلومات	موارد	حوافز وعواقب
عوامل فردية	معارف ومهارات	قدرات	دوافع

:

العوامل الثلاثة التي في أعلى الجدول هي ضمن بيئة مكان العمل ، ولا يستطيع الفرد الذي يؤدي العمل السيطرة عليها مباشرة ، بينما عوامل الأداء الثلاثة التي في أسفل الجدول هي عوامل تعتمد على الشخص نفسه.

ولذا فإن العوامل البيئية تؤثر على أداء العاملين ولذلك فنحن بحاجة إلى نهج شمولي ودراسة كافة العوامل الموجودة في نموذج غيلبرت وذلك من أجل الحصول على تأثير إيجابي فعال على الأداء وفي حال أن أحد هذه العوامل غير موجود فإن ذلك سوف يؤثر على أداء الشخص.

أما أهمية التدريب فأنها تزداد عندما يفتقد الموظفون إلى المعارف والمهارات لأداء ذلك العمل وعند ذلك ينبغي على خبير التدريب التركيز على تنفيذ تدخلات تدريب للتأثير على الأداء بطريقة إيجابية.

فإذا أراد خبير التدريب تعزيز مهارات الأداء عليه تحديد كافة الأسباب المؤدية إلى ضعف الأداء وأيضا يستطيع المستشارون تقديم اقتراحات لتعزيز عمل المؤسسة إما عن طريق زيادة التدخلات غير التعليمية أو عن طريق تبني حلول أخرى من شأنها تطوير الأداء.

4/ أهداف التدريب:

يقوم التدريب بدور كبير لمعالجة الكثير من جوانب الضعف والقصور. منها:

1. تحسين أداء الفرد: وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته بأدنى تكلفة، وقل جهد، وفي أقصر وقت.

2. مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة والتنظيمية المستجدة: فمن نتائج التقدم

التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات

تدريب موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما

التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات موظفيها ليتمكنوا من مواكبة

واستيعاب التنظيم الحديث .

3. تقليل الحاجة إلى الإشراف: فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع

انجاز ذلك العمل دونما حاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه وبذلك

يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى في خدمة المنشأة، وهذا

نقيض حال العامل غير المتدرب، فهو يظل في حاجة إلى توجيه دائم ورقابة

مستمرة من قبل رؤسائه، وبذلك يعمل على إضاعة أوقاتهم في أمور كان يمكن

استغلالها في نشاطات أخرى.

4. تحسين خدمات المنظمة: وطريقة تقديم السلع التي تنتجها وتعرضها مما ينعكس

على صورة علاقات جيدة بين المنشأة وعملائها.

5. تخفيض نسبة حوادث العمل: فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث

العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل بين العمال المدربين أقل بكثير منها

بين العمال غير المدربين، وكلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها وأدى ذلك إلى زيادة إنتاجها، وبالتالي زيادة مبيعاتها وأرباحها.

6. تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنظمة وإكسابها صفة الثبات وحسن السمعة في المجتمع: فالعامل المدرب يقوم بإدارة عمله على أكمل وجه ممكن، مما يؤدي إلى زيادة رضا الإدارة عن إنتاجه فيدفعها ذلك إلى مكافأته إما بزيادة الراتب أو إتاحة مزايا أخرى. وهكذا يتم حفز العمال وتعزيز رضاهم عن المؤسسة وشعورهم بأنهم جزء منها فيقل احتمال ترك العمل والانتقال إلى منشأة أخرى، كما أنهم يقومون بالدفاع عن مؤسستهم في أوساط المجتمع.

5/ عناصر العملية التدريبية:

يتكون التدريب من العناصر التالية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب

2. تحديد أنواع التدريب

3. تصميم البرامج التدريبية

4. تحديد الأساليب التدريبية

5. تقييم البرامج التدريبية

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية: أو التحليل (أو التشخيص)

تعريف الحاجة التدريبية:

تعرف الحاجة التدريبية بأنها: «وصف الوظيفة + معايير أدائها - (ناقصاً) المستوى الذي يؤدي فيه الموظف مهام الوظيفة . هو: الفرق بين المعارف والمهارات التي تفرضها الوظيفة وبين المستوى الحالي لمعارف ومهارات الموظف - وهو ما يعرف بفجوة التدريب.

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد إحتياجات التدريب الظاهرة والخفية للمؤسسة .

وإحتياجات التدريب "الظاهرة": هي تلك التي يستطيع جميع موظفي المؤسسة الإداريين أن يكتشفوها بسهولة ، من المعلومات الروتينية التي ترد إليهم من القطاعات المختلفة عن مستوى العمل بهذه القطاعات والعاملين بها .

أما إحتياجات التدريب "الخفية": فهي تلك الإحتياجات التي تظهر عند تحليل المشكلات والتعرف على أسبابها والحلول الممكنة لها ، والبدائل والأولويات ، والخطط اللازمة لتنفيذ تلك الحلول. وقد يكون التدريب أحد هذه الحلول . وإن الغرض من تحديد الحاجة التدريبية هو:

1- الحد من أثر مشكلات الأداء.

2- التعرف على الموظفين الذين بحاجة إلى التدريب.

3- معرفة نوع التدريب الذي يناسب الموظفين المعنيين بالتدريب.

إن التدريب «ينبني على الاحتياجات والتي تعرف بالفجوة أو النقص بين الوضع المثالي وما هو واقع بالفعل. وتعكس الاحتياجات الرغبات وما يراد من أشياء التي يرغبها الفرد عن وعي بدافع من ذاته.

أما الاحتياجات التدريبية فإنها تتبع من الوظيفة عن طريق مقارنة العمل المرغوب فيه بالواقع أو المقارنة بين المرغوب فيه ونتائج العمل الفعلية.

يجب التمييز بين الحاجة التدريبية التي تنتج عن عدم وجود المعرفة أو المهارة ذاتها في الموظف، وبين القصور في التنفيذ أو الأداء.

إن هدف التدريب هو تغطية النقص في المعرفة أو المهارة، أما القصور في التنفيذ أو

الأداء فإن له أسباباً خاصة به لا يعالجها التدريب؛ ذلك أن التنفيذ يتأثر بالتنظيم وبالإجراءات، وظروف العمل، أسلوب الإدارة ... إلخ، وجميعها عوامل خارجية لا يتحكم

فيها الموظف. وهي ذات أثر سلبي عميق في أدائه اليومي رغم أنه أي الموظف يتمتع بالمعرفة والمهارة والاتجاه الذي تفرضه متطلبات ومعايير الأداء المحددة. واستطراداً لما تقدم فإن الحاجة التدريبية تتواجد على ثلاثة مستويات هي:

أولاً: على مستوى المنظمة ككل حيث الأداء و الإنتاج والتعامل مع العملاء والسوق بدرجة متدنية ويشمل ذلك معوقات الأداء داخل الشركة مثل سوء الاتصالات، والتعقيد في اتخاذ القرارات والازدواجية في الصلاحيات ... إلخ.

ثانياً: على مستوى الوظيفة: إن عدداً من الموظفين يعانون نقصاً في الكفاءة؛ بسبب أن مهام وظائفهم غير محددة بدقة، وبالتالي المواصفات التي تتطلبها هذه الوظائف غير مطابقة لمؤهلات الموظفين. وإن هؤلاء الموظفين بحاجة إلى تدريب يؤدي إلى تحسين مستوياتهم حسبما أظهرت نتائج تقارير تقييم الأداء.

ثالثاً: على مستوى الفرد؛ لأنه غير مؤهل تماماً لوظيفته ويحتاج إلى تدريب يساعده في تجاوز هذا النقص، وقد يعود النقص إلى سوء إجراءات الاختيار أو أن الموظف لم يؤهل تماماً لوظيفته عند مباشرته لمهامها.

وإن العوامل في هذه المستويات قد تتداخل، وقد لا تكون بالترتيب أو بالتأثير المتماثل، إذ هناك مجالات في تدني الأداء يكون السكوت عنها مؤقتاً أقل تكلفة من علاجها أو أن الحاجة إلى موظف بديل تكون أكثر فائدة من تدريب الموظف غير الكفاء.

طرق تحديد الحاجات التدريبية:

هذه الطرق هي:

1- تحليل الموارد البشرية أي القوى العاملة.

2- تحليل الوظائف.

3- تحليل التنظيم.

أولاً - تحليل الموارد البشرية:

التعرف على:

1. مؤهلات ومهارات الذين على رأس العمل.
2. مقارنة ذلك بمتطلبات الوظائف الحالية أو التي من المتوقع إحداثها حسب خطة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. وهنا كثيراً ما تكون المؤهلات دون متطلبات الوظائف أو أعلى من متطلباتها، فهل تمت التغطية عن طريق التدريب أو الخبرة الموجهة؟

3. طرق وعادات العمل، وهل تساعد على الإنجاز، ما رأي الموظفين في هذه الطرق

وبعض الممارسة الإدارية التي تؤثر في أدائهم؟

4. ما جوانب القصور في المهارات والمعارف والاتجاهات السلوكية حالياً وبالنسبة للمستقبل حسب الإستراتيجية والخطة؟

5. ما محاولات الشركة في سد النقص؟ ما البرامج التي قدمت لكن أثرها كان ضعيفاً؟

ثانياً - تحليل الوظائف:

ينبغي التأكد من أن الأوصاف حديثة، أما الخطوات فهي كما يلي:

- 1) تحليل مهام الوظائف وما تحتاج إليه من مهارة ومعرفة كل مهمة.
 - 2) المقابلات الشخصية مع بعض شاغلي الوظائف والتعرف على مرئياتهم حول المهارات اللازمة لتلك الوظائف.
 - 3) وضع معايير الأداء لكل وظيفة.
 - 4) إعادة تصميم الوظائف التي مهامها غير محددة.
 - 5) مقارنة مؤهلات وخبرات ومهارات الموظفين مع متطلبات الوظائف.
- إن تحليل الوظيفة يفيد في توضيح المهام التي يكون الموظف فيها ليس بالمستوى المطلوب. إما لعدم كفاءته من حيث المهارة أو أنه غير ملم بها أو أن تعلمها صعب، وأن الخطأ فيها غير مقبول)

ثالثاً - تحليل التنظيم:

التعرف على:

1) أهداف التنظيم ومكوناته متضمناً ذلك الفروع سواء وقت الدراسة أو المستقبل حسب إستراتيجية المنظمة.

2) ما مدى وضوح أهداف التنظيم والوظائف أمام العاملين والمديرين على حد سواء، وأحياناً الجمهور؟

3) دراسة التنظيم، وهل يواكب متطلبات الإستراتيجية من حيث توزيع الاختصاصات

وخطوط السلطة ومراكز القرار والاتصالات، ويُسأل المديرون وبعض الموظفين في ذلك.

4) كيف يتم توزيع الموارد؟ وما حجم الميزانية وتوزيعها ومتابعة تنفيذها؟

5) ما مناخ العمل؟ هل هو محفز للإنجاز؟ هل يشجع العمل كفريق؟

تحديد الإدارات التي بحاجة إلى تدريب موظفيها وتحديد المشكلات وأولوياتها والتي تعالج بالتدريب.

2/ تحديد أنواع التدريب

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب

المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف

التالية:

1- من حيث الزمن: ويشمل أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل

كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة

ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان : ويشمل : أ - التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب

على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

3- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات

ب- تدريب المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية

3 / تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف

المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها

البعض ، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من

تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين

المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة

من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتيا، فالفرد بطبيعة الحال هو

المسؤول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه.

وفيما يلي عرضا للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية:

1-تحديد أهداف البرنامج التدريبي: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن

توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل اخذين

بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب.

وقد وضع تراسي عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشترك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟

- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟

- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج

تدريبي خاص؟

- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفاً أداء من الشخص الذي لم يدرب في هذا المجال؟

- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة - هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعة مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات ، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الاستفادة منها؟

- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

• ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في

المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو

مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي

للوظيفة؟

2- تحديد المادة التدريبية: تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية

التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة

كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات

الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة

الزمنية للبرنامج التدريبي.

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

• أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة

• أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج

التدريبي

• تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات

وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم

لطبيعتها

• تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

3- اختيار الوسائل التدريبية : يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرب الى المتدربين.

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الاثتمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يخيل إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وانه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدربين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي :

- الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.
- اعتبارات تتعلق بالمتدرب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوجي وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.
- اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون : فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة
- اعتبارات تتعلق بالمدرّب : ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرّب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرّب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.
- الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

4-مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية اعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

5-اختيار المتدربين :

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم بما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

• تتوافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من

المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقييم

والتطوير

ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع

المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ

بعين الاعتبار أمرين مهمين:

• تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم

• وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد

6- اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب

فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتلخص

عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين :

وتوجد عدة شروط يجب أن تتوافر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي:

• أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية

الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين

• أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين

• أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين

• أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية

• أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع

• أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة

• أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.

• أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجدد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته

• أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا

بمشكلاتهم ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريبهم على أعمال العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.

- أن تتصف أحكامه (على الآخرين) بالأمانة والنصح والموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومداراة ذوي النفوذ والسلطان.
- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

- مرحلة اختيار المدربين :

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فإنه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي :

- الاختصاصيون في مختلف الحقول
- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها
- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية
- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون

- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب

7- عداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ. وبذلك فإن الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.