

التنمية و التدريب الإداري

الفهرس

الفصل الأول : المدخل إلى التدريب الإداري

- تعريف التدريب و التعليم و الفرق بينهما
- مبادئ تعليم الكبار
- أهداف التدريب
- أهمية التدريب
- مبادئ التدريب الفعال
- أنماط التدريب
- معوقات نجاح عملية التدريب
- شروط نجاح التدريب الإداري
- مراحل العملية التدريبية

الفصل الثاني : مراحل العملية التدريبية: جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات

- جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات
- جمع وتحليل المعلومات
- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

الفصل الثالث : مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

- صياغة أهداف البرنامج التدريبي
- تصميم المحتوى التدريبي

- وضع الجدول الزمني
- إعداد و تجهيز المخاطبات و المراسلات
- تجهيز الحقبة التدريبية
- تحديد و اختيار المدرب الاستشاري

الفصل الرابع : مرحلة تنظيم و تنفيذ البرنامج التدريبي

- دور هيئة التدريب
- دور المدرب
- تصميم إعلان التدريب
- تقنيات التدريب الحديثة

الفصل الخامس : تقييم العملية التدريبية

- تسوية الميزانية
- تقييم مخرجات التدريب
- إعداد و صياغة التقرير النهائي للبرنامج
- معوقات تقييم التدريب

التنمية و التدريب الإداري



الفصل الأول

المدخل إلى التدريب الإداري

- تعريف التدريب و التعليم و الفرق بينهما
- مبادئ تعليم الكبار
- أهداف التدريب
- أهمية التدريب
- مبادئ التدريب الفعال
- أنماط التدريب
- معوقات نجاح عملية التدريب
- شروط نجاح التدريب الإداري
- مراحل العملية التدريبية

المدخل إلى التدريب الإداري



• تعريف التدريب و التعليم و الفرق بينهما

تعريف التدريب

- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- التدريب هو نشاط مخطط ومنظم ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب هو الإجراء المنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل.

- يختلف التدريب عن التعليم.

ماهية التدريب:

مفهوم التدريب :

مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية مع الأخذ في الاعتبار دائماً إمكانية تطبيقها في العمل، كما أنه النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين.

التدريب والتطوير يهدفان إلى إكساب المهارات والمعارف بصفة عامة، أما التدريب فهو إكساب المهارات والمعارف للعاملين فيما يخص وظيفتهم الحالية، بينما التطوير هو إكساب المهارات والمعارف للعاملين لمستقبل وظيفي مشجع ومحفز.

فتدريب الموظف يهدف عادة إلى تحسين أداء الموظف بوظيفته الحالية، بينما يتوجه التطوير إلى إعداد له وظائف ومواقع أخرى بالمنظمة، ويزيد من قدرته للتحرك مستقبلاً نحو وظائف قد لا تكون قد هيأت بعد كما يساعد التطوير الموظف أيضاً على الاستعداد لتغيرات متوقعة مستقبلاً بوظيفته الحالية.



تعريف التعليم

- عملية تيسير التعلم أي اكتساب المعرفة والمهارات والمبادئ والمعتقدات والعادات من وسائل التعليم
- هو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد أن يكتسب المعلومات والمهارات والاتجاهات من خلال تفاعله مع النظم الاجتماعية والثقافية المحيطة به ، وذلك من خلال التفكير والدراسة والممارسة ، أو نتيجة عمليات التعليم التي حصل عليها من التعليم في المدارس و الجامعات ،وتتم عمليات التعلم لكل إنسان بشكل تلقائي ، حيث تتفاعل ظروفه الشخصية وقدراته مع ما يحيط به من ظروف اجتماعية وثقافية لاستثمار تعلمه من أجل تطوير نفسه وقدراته
- هو نشاط تواصل يهدف إلى إثارة التعلم وتحفيزه وتسهيل حصوله، حيث أنه مجموعة الأفعال التواصلية والقرارات التي يتم اللجوء إليها بشكل قصدي ومنظم.

أهمية وأهداف التعليم:

يمحي أمية الفرد، ويعطي الفرد معلومات في شتى المجالات، ويوسع مدارك الفكر لكل فرد، ويعطي القدرة على الابتكار والتخيل

أهداف التعليم:

- غرس الإيمان بالله ورسله والقيم الدينية.

- تقوية الاعتزاز بالعروبة والوطن والأمة والذاتية الثقافية والحضارية.
- إكساب الفرد واجبات المواطنة والمشاركة المجتمعية والسياسية.
- تنشئة المتعلمين على قيم وممارسات العمل والإنتاج والإتقان.
- تمكين المتعلمين من إتقان أساسيات التعليم (القراءة والكتابة والحساب).
- تمكين المتعلمين من التزود بالمعرفة والعلوم المتقدمة.
- إعداد الإنسان للتكيف مع المستقبل.
- تدريب المتعلمين على مهارات التعبير عن الذات بالوسائل المختلفة.
- تدريب المتعلمين على مهارات استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته العملية.
- تنمية قدرات المتعلمين على الإبداع والابتكار والتفكير المنهجي وتطبيقاته العملية.
- تنمية قدرات المتعلمين على ربط العلوم بتطبيقاتها واستيعاب المنجزات التكنولوجية.
- تنمية قدرات المتفوقين.
- تاهيل المتعلمين ذوي الاحتياجات الخاصة بما يحقق إدماجهم بالمجتمع.
- تجفيف منابع الأمية.
- ربط التعليم ومخرجاته بمتطلبات التنمية الشاملة للبلاد.

أشكال التعليم :

- التعليم النظامي أو التقليدي.
- التعليم الغير نظامي أو التعليم الحر.
- التعليم الإلكتروني.

▪ التعليم عن بعد.

التعليم النظامي أو التعليم التقليدي

التعليم الذي يتلقاه المتعلمون في المدرسة. ويشكل هذا التعليم عادة " سلماً" متواصلًا من التعليم الكامل الدوام

التعليم غير النظامي (الحر) :

له برامج مخططة ومنظمة، والإجراءات المتعلقة بالتعليم غير الرسمي أقل انضباطاً من إجراءات التعليم النظامي.

التعليم الإلكتروني:

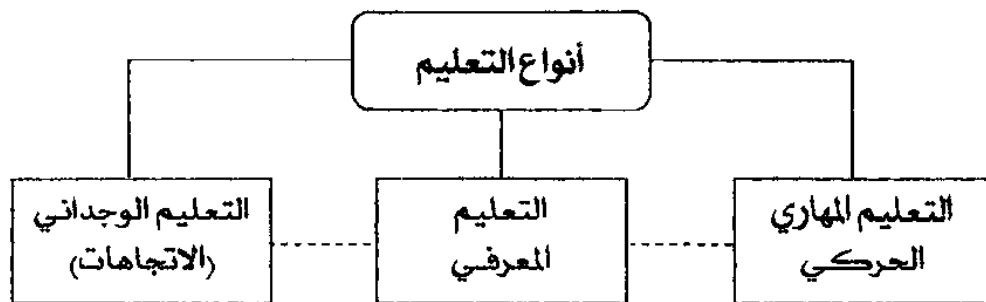
التعليم الإلكتروني هو تقديم البرامج التعليمية عبر وساط إلكترونية متنوعة تشمل الأقراص وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وباعتماد مبدأ التعليم الذاتي أو التعليم بمساعدة مدرس.

التعليم عن بعد:

تلك العملية التعليمية التي يكون فيها الطالب مفصولاً أو بعيداً عن الأستاذ بمسافة جغرافية يتم التواصل باستخدام وسائل الاتصال الحديثة، فهو نظام تعليمي غير تقليدي يمكّن الدارس من التحصيل العلمي والاستفادة من العملية التعليمية بكافة جوانبها دون الانتقال إلى موقع الدراسة ويمكّن المحاضرين من إيصال معلومات ومناقشاته للمتلقين دون الانتقال إليهم كما أنه يسمح للدارس أن يختار برنامجه التعليمي بما يتفق مع ظروف

عمله والتدريب المناسب والمتاح لديه للتعليم دون الحاجة إلى الانقطاع عن العمل أو التخلي عنه لارتباطاته الاجتماعية.

أنواع التعليم



التعلم المهاري الحركي:

التعلم الذي يهدف إلى تمكين الفرد من اكتساب المهارات الحركية. وتُعرّف المهارة الحركية بأنها القيام بنشاط حركي معقد من الكفاءة والسرعة والدقة كالرياضة.

التعلم المعرفي:

يتمثل في اكتساب الفرد للمعلومات والمعارف والمفاهيم والمعاني والكلمات وطرق التفكير وأساليب حل المشكلات، وتتعدد طرق اكتساب الفرد للمفاهيم كالمحاولة والخطأ.

التعلم الوجداني (الاتجاهات):

الاتجاه هو استجابة قبول أو رفض نحو موضوع معين فاحترام العمل اليدوي استجابة قبول للعمل اليدوي، واحتقار التمييز العنصري استجابة رفض له، فالتعلم الوجداني يُعرف بأنه كل

مايؤثر سلباً أو إيجابياً في نظام العمليات الانفعالية والإدراكية والمعرفية للفرد حول شتى المواقف والأشياء في ضوء خبرته وتفكيره.

والاتجاهات تشكل مشاعر ونزعات وميول وقيم الفرد وتتأثر بالمعرفة والمفاهيم وترتبط بمستوى الانفعال والتكوين الشخصي الكلي للفرد بما فيها من تربية وتعليم.

شروط التعلم:

الدافعية:

تُعرّف بأنها حالة نفسية وجسمية داخلية تستثير الفرد وتحركه نحو تحقيق أهداف معينة " مثل الرغبة في التفوق".

النضج:

هو عملية نمو داخلي متتابع يسعى لتكامل الأفراد جسمياً ونفسياً وعقلياً ويحدث النضج تلقائياً لا إرادياً.

الممارسة والتدريب:

الممارسة هي مرور الفرد بمجموعة خبرات منظمة نسبياً . وتكراره وممارسته للتدريب عليه وإتقانه

الذكاء والتعلم:

الذكاء هو الاستجابة اسريعة والسديدة لمواقف طارئة مفاجئة تتضمن قدرة الفرد على التكيف والمرونة والاستقراء والاستنباط وإدراك العلاقات.

العوامل المؤثرة في الذكاء:

المستوى الاجتماعي والثقافي للأسرة.

التعلم والفروق الفردية:

هناك اختلاف وتمايز في السمات بين الأفراد فهناك فروق فردية بين المتعلمين حتى ولو كانوا متساويين في السن والمستوى الاجتماعي.

الفرق بين التدريب و التعليم

إن التعليم يدخل في مضمون التدريب والتأهيل للأفراد بصيغة معارف ومعلومات ذات طابع أكاديمي أما التدريب فهو مواصلة للتعليم بأساليب عملية جديدة. لهذا نجد أن التدريب حالة مكملة للتعليم.

إن الدراسات والبحوث العالمية في هذا المجال أكدت على حقيقة أن بطالة المتدربين هي أقل من بطالة المتعلمين، وعليه فإن ربط التعليم بالتدريب تتيح فرصاً أفضل لمخرجات التعليم في العمل والانخراط فيه بسرعة مع إمكانية عالية للتكيف لظروف ومتطلبات العمل.

ولهذا فإن جعل التدريب جزء لا يتجزأ من التعليم سوف يحقق لنا توظيف إمكانات المؤسسات التعليمية في خدمة المؤسسات الإنتاجية والخدمية.

البيان	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلائم الأهداف مع حاجة الفرد	أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين والمجتمع بصفة عامة أكثر كفاءة وفعالية
المحتوى العلمي	محتوى عام	محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات.

مبادئ تعليم الكبار

مبادئ تعليم الكبار:

يحتاج الكبار إلى معرفة لماذا يتعين عليهم تعلم شيئاً معيناً و يميلون لتوجيه أنفسهم و

لديهم حجم أكبر ونوعية مختلفة من الخبرة من تلك التي يمتلكها الصغار.

يأتي الكبار إلى التدريب بخلفية من الخبرة التي في ذاتها مورد غني لتعلمهم هم أنفسهم

ولتعلم الآخرين، لهذا ففي تعلم الكبار تأكيداً أكثر على استخدام طرق التعلم المستندة على

الخبرة مثل المناقشات وتمارين حل المشكلات أو الخبرات العملية و يربطون بها الأفكار

الجديدة والمهارات.

مبادئ تدريب الكبار:

أما فيما يتعلق بمبادئ تدريب الكبار

الصلة بالموضوع :

أفضل طريقة للتعليم تلك التي تركز على الاستفادة من معرفة الكبار وتجاربهم الخاصة.

الحوار :

ينبغي أن يكون التعليم ثنائي الاتجاه بهدف السماح للكبار بالتفاعل مع المتدرب و المشاركين الآخرين.

المشاركة :

يتشارك الكبار من خلال النقاشات، والتعلم من الزملاء، يجب أن يكونوا قادرين على تطبيق المعارف الجديدة ويتذكر الكبار بصورة أكبر عندما يمارسون المهارة الجديدة.

التفكير:

يجب أن يشمل التعلم التفكير والأفعال.

الاحترام :

يحتاج الكبار إلى الشعور بالاحترام والتكافؤ.

التأكيد على القدرات :

يحتاج الكبار إلى سماع عبارات الثناء.

الشعور بالأمان :

يحتاج الكبار إلى الشعور بأن أفكارهم ومساهماتهم سيتم تقديرها .

• أهداف التدريب

سواء كان التدريب على إستخدام ميكنة جديدة، أو على طرق الإشراف فإن له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاثة قطاعات هي:

- المنظمة.
- الفرد المتدرب.
- العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي.

التدريب للمنظمة	التدريب للأفراد	التدريب للعلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي
تحسين ربحية المنظمة. تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة. تحسين الروح المعنوية في مجال العمل. تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية. يساعد على التطوير التنظيمي. يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة. زيادة قدرة المنظمة في مجال إتخاذ القرارات وحل المشكلات.	يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات. يساعد على الثقة بالنفس، وتطوير الذات. يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط، والصراعات، والإحباط. يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الاتصالات وبناء الطراز القيادي. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز.	تحسين وسائل الاتصال بين الأفراد والمجموعات. يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإدارية للمنظمة. ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي و فرق العمل. يرفع من معنويات العاملين. يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة. يحقق عملية التماسك والإنسجام بين الأفراد.

يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها. يعمل على تطوير قيادات جديدة. يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل، وإخلاصهم للمنظمة. تخفيض تكاليف الإنتاج. تخفيض الحوادث وإصابات العمل. تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل. يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية	يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي. يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة، والإستماع. يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة. يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل. يزيد من الدخل الإقتصادي للفرد.	يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم، والنمو، والتنسيق المشترك. يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل.
--	---	---

أهمية التدريب

- التدريب هو صفة من صفات المنظمة الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال إستخدامات التكنولوجيا أو الإدارة، وقادرة على إستيعاب التغيير وتقديم الخدمة الجيدة.
- التغلب على مشاكل إنخفاض الأداء ومعدل الإنتاجية.
- تطوير أدوات العمل وأساليبه الحالية والمستقبلية.

- مساعدة المشرفين الذين قد يقضون وقتاً كبيراً في الإشراف على مرؤوسيهم بسبب نقص خبراتهم.

- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.
- الموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة والتعاريف الأولى بالمنظمة، لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها. ويحتاج الموظفون على رأس العمل للتدريب لزيادة مهاراتهم، أو معالجة قصور ملحوظ في هذه المهارات.

انطلاقاً من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدو أهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي التحق حديثاً بالمنظمة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.

لا تقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة. أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف ، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

يكون التدريب مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولي تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسؤولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أو المهني ومن هنا تبدو أهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات

العاملين لتولي الوظائف أو المناصب ذات المستويات الأعلى التي سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

أنواع التدريب:

حسب مرحلة التوظيف والمستوى الوظيفي:

تصنيف التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى نوعين هما:

التدريب في المراحل الأولى من التوظيف: ويقصد به العاملين الجدد.

التدريب في مراحل متقدمة من التوظيف: وهو تدريب العاملين القدامى.

التدريب في المستوى الوظيفي فيشمل :

التدريب المهني:

هو التدريب في مجال المهن التي تتطلب مدى كبير ومتنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير.

التدريب التخصصي:

يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية، فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.



التدريب الإداري:

يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية، فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيط.

تدريب المتدربين:

يتم تدريب المتدربين بغرض إعدادهم للقيام بدورهم وذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم ورفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات.

التدريب حسب المكان:

التدريب داخل المنظمة :

أكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي، وكذلك قصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المنظمة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها. ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المنظمة أو في موقع العمل.

التدريب خارج المنظمة:

بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و عدم قدرتها في إعداد و تنفيذ بعض البرامج التدريبية .

التدريب حسب الهدف منه:

برامج التوجيه والتدريب:

هذا النوع يخص العاملين الجدد ، ويتمثل دورها في تقديم الفرد عمله وتعريفه بالمحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى، وإعطائه فكرة عن طريقة العمل والدور الذي تلعبه هذه الوظيفة في تحقيق الأهداف العامة، ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً في حياة العامل الجديد لأنه يساعد على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمنظمة.

التدريب لهدف محدد:

يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية.

التدريب على الأمن:

يهدف هذا النوع إلى أن يشعر العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضاً المحافظة على ممتلكات المنظمة من معدات وأدوات ومباني ومخزون وغيرها، فتقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.

التدريب بغرض الترقية:

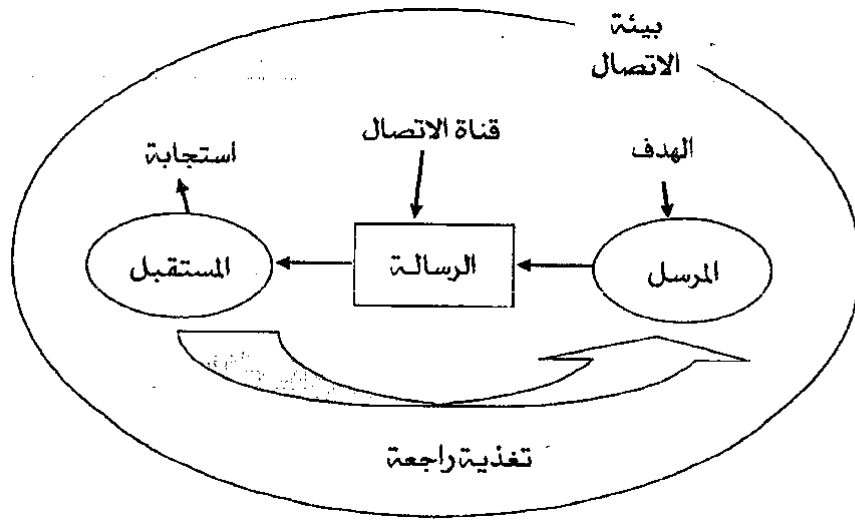
يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات ومعارف خاصة بها ورغبة

الفرد في الارتقاء، مما تُولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوى المطلوب.

• مبادئ التدريب الفعال

- التدريب الفعال يقوم على الاتصال الفعال:
- يُعرّف الاتصال بأنه نقل رسالة من شخص (المرسل) إلى شخص آخر (المستقبل) بحيث يتم فهمهما بشكل صحيح من قبل المستقبل،
- مكونات دائرة الاتصال:
- الهدف : المقصود به الغرض من الاتصال أو الغرض من نقل الرسالة للمستقبل ويجب أن يكون الهدف واضحاً.
- المرسل هو الشخص الذي يحدد الهدف من الاتصال.
- المستقبل: هو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل.
- الرسالة: هي الناتج المادي والفعلي للمرسل. ولضمان وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل يفضل أن تتصف بالتالي:
- أن تكون الرسالة بسيطة وواضحة ومختصرة.
- لا تحمل أكثر من معنى.
- مرتبة ترتيباً منطقيّاً.
- قناة الاتصال : حلقة الوصل بين المرسل والمستقبل والتي ترسل عبرها الرسالة.

- التغذية الراجعة: هي المعلومات الراجعة من المستقبل والتي تسمح للمرسل بتكوين حكم نوعي حول فعالية الاتصال.
- الاستجابة: هو ما يقرر أن يفعله المستقبل تجاه الرسالة إما سلباً أو إيجاباً.
- بيئة الاتصال: الوسط الذي يتم فيه حدوث الاتصال بكل عناصره المختلفة.



- أنواع الاتصال :
- الاتصال اللفظي: هو الاتصال الذي يتم عبر الكلمات والألفاظ.
- للاتصال اللفظي أربعة مقومات أساسية هي:
- وضوح الكلمات.
- التكرار.
- المجاملة والتشجيع والتجارب.
- التغذية الراجعة.
- الاتصال غير اللفظي:

- هو الاتصال الذي لا تستخدم فيه الألفاظ أو الكلمات، ويتم نقل الرسالة غير اللفظية عبر نوعين من الاتصال هما:
- النوع الأول: لغة الجسد مثل:
- تعبيرات الوجه.
- حركة العينين والحاجبين.
- اتجاه وطريقة النظر.
- حركة ووضع اليدين والكفين.
- مميزات الاتصال الفعال:
- تقوية العلاقات.
- يساعد في بناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.
- معوقات الاتصال:
- الاضطراب والسرعة في العرض.
- عدم الاهتمام بردود فعل الآخرين.
- التعالي والفوقية.
- التناقض بين الاتصاليين اللفظي وغير اللفظي.
- التقديم الخاطيء.
- الشرود عدم الانتباه.

الاتصال في التدريب:

- الهدف: من الضروري أن يكون الهدف من الاتصال في التدريب معروفاً قبل البدء فيه وبشكل عام فإن هدف التدريب يجب أن يكون:
- محدداً.
- مصاغاً بأسلوب واضح.
- يتناسب مع قدرات المدرب.
- يتناسب مع احتياجات المتدرب.
- يمكن تحقيقه في الإطار العام للتدريب.
- المرسل (المدرب) :
- هو الذي يقوم بنقل الرسالة (المحتوى التدريبي) من خلال قناة اتصال (أساليب التدريب) إلى المتلقين (المتدربين) ويعتبر المدرب محور عملية الاتصال التدريبي.
- الرسالة (المحتوى التدريبي):
- يجب أن يتم إعدادها ومراجعتها مسبقاً قبل عرضها على المتدربين ويجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للتطبيق بواسطة المتدرب.
- قناة الاتصال (أسلوب التدريب):
- عبارة عن الأداة/ المعينات التدريبية أو أساليب التدريب التي تم استخدامها من قبل المدرب في توصيل المحتوى التدريبي أو المهارة للمتدربين، ويجب على المدرب أن يراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
- المتلقين (المتدربين):

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد والذين يُتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدل على الفهم (التغذية الراجعة) ثم تطبيق ما يتم التدريب عليه.

- التغذية الراجعة:

ما يصدر عن المتلقي(المتدرب) والذي يفيد بأنه تلقى المحتوى التدريبي واستوعبه تماماً.

- الاستجابة:

هي ما سيقوم المتدرب بأدائه من مهام/ مهارات/ أعمال / اتجاهات نتيجة لما اكتسبه من خلال التدريب.

بيئة الاتصال(بيئة التدريب): وهي كل المؤثرات المحيطة بالمكان والأفراد المرتبطين بالتدريب من تجهيزات القاعة، والأجهزة، والمعدات، الخدمات، والتسهيلات المتوفرة

- السمات الشخصية للمدرب الجيد:

- الإنصات الجيد.

- توصيل المعلومة بصورة واضحة.

- الاتصال الغير اللفظي الفعال.

- الاتصال اللفظي الفعّال.

- المشاركة.

- وزن الأمور.

- الانفعال المتوازن.

- التمكن من المادة العلمية.

- البساطة في الأداء.
- المرونة.
- الثقة في النفس.
- رحابة الصدر.
- الإبداع والابتكار.

• أنماط التدريب

(أ) حسب مكان التدريب:

التدريب الداخلي:

هو تدريب الشخص داخل المنظمة التي يعمل بها

التدريب الخارجي:

يتم بواسطة مؤسسة أو شخص من خارج المؤسسة التي يعمل بها الموظف.

(ب) التصنيف حسب المرحلة.

تدريب ما قبل الخدمة:

وهو التدريب الذي يخضع له الملتحقون حديثاً بمنظمة ما، أو لتأهيل أشخاص تمت ترقيتهم

لوظيفة أعلى داخل المنظمة أو إسناد مهام جديدة إليهم.

التدريب أثناء الخدمة:

وهو التدريب الذي يقدم للأشخاص أثناء الخدمة والذين يؤدون مهام محددة.

(ج) التصنيف حسب مستوى التدريب

يمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما:

التدريب على رأس العمل.

التدريب خارج العمل.

التدريب على رأس العمل:

يغطي التدريب على رأس العمل الاحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين، وهو

تدريب غير رسمي ولا يظهر في العادة في خطط البرامج التدريبية.

يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي

يمارسه الموظف ويكون بإشراف موظف أكثر خبرة. ويظهر التدريب على رأس العمل في

صور متعددة أبرزها ما يلي:

التدوير الوظيفي:

ويتم إنتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، وقد يمتد إلى أسابيع أو أشهر

في الوظيفة الواحدة. غالباً ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة

لساعات ممدودة أو يوم واحد للأعمال المهنية، أو الكتابية أو الفنية. أما الأعمال الإشرافية

والإدارية فقد تمتد إلى فترات أطول. ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة

الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.

التوسيع الوظيفي:

إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في إتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون المتدربين هنا من المدراء.

التدريب الوظيفي المبرمج:

إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات ويقوم المشرف على الموظف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بدون مساعدة.

التدريب خارج العمل:

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف، ويمكن أن تتم على صورتين الأولى أن يتم التدريب في مقر المنظمة، والثانية أن يتم التدريب خارج المنظمة.

وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة ما يلي:

- توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.
- توفر المدربين المتخصصين.
- تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد.
- إزدياد فرص الإستيعاب لبعد مكان التدريب عن مقر العمل.

• معوقات نجاح عملية التدريب

هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلا للدورة التدريبية. إذا قامت المنظمة بعقد دورات تدريبية للارتقاء بالجانب الإداري ثم لم يستخدم المتدربين ما تعلموه من مهارات في عملهم فإن الدورة التدريبية تكون قد فشلت.

بعض المعوقات

-الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل :

كثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية.

-الدورة التدريبية نظرية جدا :

قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكنه ليس له خبرة عملية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون.

-المتدربين لم يتم اختيارهم حسب حاجة العمل الفعلية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها.

-المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم :

لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب

- ضعف المادة التدريبية :

كثير من المدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين. وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا للمتدرب.

-المدرب غير قادر على توصيل المعلومات او تنمية المهارات :

قد يكون سبب الفشل هو عدم قدرة المدرب على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب.

المدرب ليس مهتما بتدريب المتدربين :

يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها.

-بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه :

يكتسب المتدرب مهارات ومعارف جيدة ثم عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات.

• شروط نجاح التدريب الإداري

- تحقيق مستوى الرضا ما بين المتدربين عن العملية التدريبية الحاصلة بما لا يقل عن ٨٠%.
- تقييم المتدربين من خلال الاختبارات وقياس الفارق المحقق ما بين مستوى المتدرب ما قبل الدورة ومستواه ما بعد التدريب على محتوى الدورة.
- تحقيق مستوى رضا المشرفين ومدراء المجموعات التدريبية عن نتائج التدريب الذي خضع له أفراد مجموعتهم.

- تكرار نفس مسميات البرامج التدريبية لنفس المتدربين فيما مدته ٣ سنوات.
- تحقيق الجدوى من البرامج التدريبية -أي- (أن تكلفة البرامج التدريبية = العائد من الفائدة والمعلومة المطبقة من قبل الموظف المتدرب بعد عودته من البرنامج التدريبي).
- الوصول إلى مستوى تنفيذ البرامج التدريبية التطويرية للمؤسسة وللموظف بشكل أكبر من تنفيذ البرامج التدريبية السلوكية أو الأساسية.

• تعريف التنمية الإدارية وأهدافها:

هي العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة.

أهداف التنمية الإدارية

تجنب التقادم الإداري:

يعني تجنب الجمود في عقليات وسلوك المديرين، بحيث يساعد تطويرهم على

مقابلة إحتياجات التغيير والتجديد في طرق العمل، وأدوات العمل، وتكنولوجيا

العمل المستخدمة.

تخطيط عملية الإحلال:

كل منصب أو وظيفة إدارية لها متطلباتها من المعرفة والمهارة، فمدير عام المنظمة يمكن أن يكون قد مر على عدة وظائف قبل وصوله لهذا المركز. لكل مركز أعباءه ومسؤولياته ومتطلباته أيضاً من المهارات والقدرات الإدارية والشخصية. إن عملية التطوير والتنمية تسهل عملية الإحلال والترقي إلى المراكز الوظيفية الأعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

إرضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد: تساعد التنمية الإدارية المديرين على تحقيق هدفين هما : الوصول لمراكز أعلى والشعور بالإنجاز .

• الفرق بين التدريب والتنمية الإدارية

١- الأهداف:

تتوحد أهداف التنمية والتدريب إذ أن كلاهما يسعى لزيادة المعرفة والقدرات لدى الأفراد، من أجل زيادة ورفع مستوى الأداء والإنتاجية

٢- الموضوعات:

تتسم موضوعات التنمية والتطوير الإداري بالتوسع والتشعب في المهارات أما التدريب فيركز في العادة على نطاق محدود من المهارات الفنية والادارية.

٣- الاستمرارية:

عملية التنمية للمديرين مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً أما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين .

٤- التنمية الذاتية:

إن تطوير المديرين وتنميتهم لا تتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها

٥- مدة التدريب والتنمية:

تميل مدة التدريب إلى القصر قياساً بالفترات المخصصة للتطوير الإداري.

٦- طرق التدريب والتطوير:

بينما يتحدد الهدف من العمليتين في زيادة قدرات ومهارات الأفراد، إلا أن الطرق المستخدمة في التدريب تركز على زيادة وتراكم المهارة الفنية للمتدربين، بينما تركز طرق التطوير والتنمية على زيادة المهارات الفكرية للإداريين، إنطلاقاً من طبيعة الدور الوظيفي الذي يمارسونه والذي يعطي توجيهاً خاصاً للقضايا الكبرى للمنظمة مثل التخطيط الاستراتيجي، وإتخاذ القرارات، والعلاقات الخارجية.

من هم المديرين؟

يتأتى تعريف المدير من تعريف الدور الذي سيمارسه في التنظيم، فالمدير هو الشخص المسؤول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم، وهو أيضاً مسئول عن توجيه رؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها. ومن خلال هذه المسؤوليات يقوم بتوزيع العمليات بين رؤوسيه وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسمًا، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا، أو الوسطى أو الإدارة التنفيذية.

إذن فالمدير هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة، وهو لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل، ويتميز عن رؤوسيه ببعد النظر وثقابة الرأي، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.

فالمدير في الإدارة الوسطى والعليا هو المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية، أما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج، وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفنية والإنسانية.

لماذا تنمية المديرين؟

١- تعقد العملية الإدارية

٢- الطلب المتزايد على المديرين

٣- الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف والنظريات وإحلالها محل الأساليب اليدوية في العمل.

وهناك عدد من الأسباب تفرض هذا التطوير منها:

لابد أن يكون المدير متيقظ وحاضر الذهن

لابد أن يكون المدير قادراً على التحدي والمواجهة

لابد وان يستزيد من المعرفة اليوم ليكون فعالاً في المستقبل

التطوير عنصر أساسي للمدير كشخص لا كمدير

إجراءات التنمية الإدارية:

أهم هذه الإجراءات:

أولاً: تقدير احتياجات المنظمة من المديرين :

معرفة خطط المنظمة في المستقبل سواء من حيث النمو أو الإنكماش، وبافتراض أن لكل عشرة مرؤوسين رئيس أو مدير فإن ذلك يتطلب الأخذ في الحسبان حاجة المنظمة إلى المديرين الجدد عند كل توسع أو نمو يرافقه زيادة العناصر البشرية المستخدمة.

ثانياً: مراجعة مخزون المهارات :

مخزون المهارات هو عبارة عن رصيد من المهارات البشرية المؤهلة الموجودة الآن عند المنظمة والقابلة للترقية إلى مسؤوليات أعلى. وهذا المخزون هو عبارة عن سجلات تحتوي على معلومات عن الأفراد تشمل مستوياتهم التعليمية، خبراتهم الوظيفية، المسار الوظيفي وطموحاتهم، ونتائج تقويم الأداء. ويمكن مراجعة هذا المخزون للتعرف على مجالات التطوير الإداري التي يحتاجها الأفراد عند النظر في تكليفهم بمراكز قيادية جديدة.

ثالثاً: مراجعة وتطوير خرائط الإحلال الإداري:

توضح خرائط الإحلال الفرص الوظيفية المتاحة للترقية للأفراد من مركز لآخر داخل المنظمة، وكذلك إحتياجات التطوير المطلوبة لهؤلاء الأفراد.

رابعاً: تحديد الأشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم:

يمكن بعد مراجعة مخزون المهارات وخرائط الإحلال تحديد الأفراد الذين سيشملهم برنامج التطوير والتنمية. أيضاً تحديد الموضوعات التي سيشملها التطوير، ومكان التطوير والتدريب.

مجالات التنمية الإدارية:

تركز برامج التدريب في المستوى الإداري الإشرافي والأوسط على الجوانب الفنية مثل تقويم الأداء، وتحديد الأهداف، الإتصالات والإنضباط، برامج التطوير للمستوى الإداري تركّز على الجوانب العامة للمنظمة مثل : التخطيط وإتخاذ القرارات، وحل المشكلات المالية والإنسانية وعلاقات المنظمة مع الخارج، وبناء فرق العمل الفعالة داخل المنظمة.

● مراحل العملية التدريبية

١- مرحلة جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات

٢- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

٣- مرحلة تنظيم و تنفيذ البرنامج التدريبي

٤- مرحلة تقييم العملية التدريبية

التنمية و التدريب الإداري



الفصل الثاني

مراحل العملية التدريبية

جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات

- جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات
- جمع وتحليل المعلومات
- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

مراحل العملية التدريبية

• جمع المعلومات و تحديد الاحتياجات



يعتمد نجاح التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله لذلك لابد من فحص وتحليل الأداء الحالي إذا كان التدريب لمنظمة قائمة بالفعل و يتم فحص وتحليل الوصف الوظيفي للوظائف المخططة إذا ما كان التدريب لمنظمة تحت الإنشاء. ثم تحديد الاحتياجات التدريبية لسد فجوات الأداء التي تمثل الفرق بين الأداء الحالي والمستهدف

تصميم إستراتيجية التدريب:

استراتيجية التدريب: هي الرسالة التي تميز المنظمة .

يتفرع عن رسالة المنظمة أهدافها الاستراتيجية، أي الأهداف طويلة المدى؛ وهذه قد تتمثل في قدر معين من التوسعات، أو نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر، أو دخول أسواق جديدة، أو التوسع في أسواق قائمة، أو خفض التكلفة. وهذه الأهداف لا يتسنى أن تتحقق على المدى الطويل أو حتى القصير دون توافر عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها.

يتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف.

الإستراتيجية هي خطة عمل شاملة طويلة المدى، أو منهج عمل شامل نتيجة الإدارة على مدى زمني طويل نسبياً لبلوغ هدف محدد أو أهداف مخططة.

تتعدد الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة ليضم إطارها إستراتيجية التدريب وهذه الإستراتيجية هي نقطة البدء في تصميم خطة التدريب.

تقوم إستراتيجية التدريب النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمنظمة. المخطط الإستراتيجي للتدريب يسعى لتحديد الاحتياجات التدريبية حسب تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج النقل و الانتداب، كما أنه يقرأ المتغيرات البيئية الخارجية المحلية والعالمية:

السوقية مثل المنافسة المحلية وتحالفات شركات منافسة محلياً أو إقليمياً أو عالمياً.

التشريعية في مجالات مثل الجودة وتوظيف أو توطيق العمالة (إعطاء الأولوية لتشغيل العمالة الوطنية) وتلوث البيئة.

السياسية، والاقتصادية.

تجزء الخطة الإستراتيجية للتدريب (الخطة طويلة الأجل) إلى خطط سنوية أقصر أمداً. حيث تتضمن كل منها:

- تحديدًا للاحتياجات التدريبية.
- تصميمًا لأهداف وأولويات التدريب.
- ترجمة الأهداف التدريبية إلى برامج تدريبية.
- تصميم موازنة التدريب لتقابل وتغطي البرامج المخططة.
- تصميم معايير تقييم الأداء التدريبي.
- الجدولة الزمنية.

تكييف إستراتيجية التدريب مع دورة حياة المنظمة:

تكييف إستراتيجية التدريب مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المنظمة.

ترتبط استراتيجيات النمو بتوجهات المنظمة نحو التوسع.

المخطط الاستراتيجي للتدريب يحدد احتياجات تدريبية للأجل المتوسط والطويل، مثل

التخطيط الاستراتيجي ومهارات التفاوض ودراسات الجدوى وإدارة المشروعات.

استراتيجيات الاستقرار والمتربطة بتوجهات المنظمة أو الإدارة نحو تحقيق استقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح.

إستراتيجية الانكماش، والتي ترتبط باتجاه الإدارة نحو تحسين استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة.

مبادئ وشروط نظم التدريب :

- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً.
- حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات.
- تلبي البرامج التدريبية الإحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين.
- إتباع المنهج السليم في إختيار موضوعات التدريب.
- التأكد من صلاحية برامج التدريب، ومن توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها، ومن قدرات الجهاز التدريبي.
- التأكد من أن العائد الإقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب.
- تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة التي تسمح بتطوير وتحسين أ ساليب التدريب.
- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب وهي الإدارة ، المدربين، والمتدربين.

- إقناع المتدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الالتحاق بالبرامج التدريبية.



جمع وتحليل المعلومات

عناصر عملية جمع و تحليل المعلومات:

معلومات عن النظام الاداري

معلومات عن الاهداف و السياسات

معلومات عن تطور النشاطات و عن اسلوب ممارسة الوظائف الادارية

معلومات عن النظم و الاجراءات و عن الافراد و الظروف المحيطة و عن الامكانيات المادية

مرحلة ما قبل التدريب، وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وهنا

تقوم دائرة للتدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية الى تحليل للتأكد من الحاجة

الفعالية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المنظمة ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب على المؤسسة والوظيفة والموظف،

أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

اللجان الاستشارية :

يتم تشكيل هذه اللجان على مستوى القطاعات الرئيسية في المنظمة لتقضي مشكلات العمل وتقدم توصياتها إلى الإدارة العليا بتحديد موقع الحاجة، والأفراد المعنيين والبرنامج التدريبي المطلوب.

مراكز التقويم الإداري:

يتم من خلال إجراء المقابلات والاختبارات لفحص جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد قياساً بما تتطلبه وظائفهم. ومن ثم التوصية بالبرامج التدريبية اللازمة.

إستبيانات الإتجاهات:

تساهم المعلومات التجمعة في هذا الأسلوب في كشف درجة الرضا الوظيفي للموظفين ، وإستخلاص بعض المعلومات التي تحدد مدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية للموظفين.

المناقشات الجماعية:

تتم بين الرئيس والمرؤوسين حيث يناقشون طبيعة المهام والأهداف الموكلة إليهم وجوانب الضعف والقوة في أدائهم ومدى الحاجة إلى بعض البرامج التدريبية لتحسين وتطوير أدائهم.

مقابلات الموظفين:

قيام المسؤولين في التدريب بمقابلة الموظفين لمعرفة حاجتهم للتدريب.

مقابلات الخارجين من الخدمة:

تقوم بعض المنظمات بمقابلات الخروج من الخدمة للتعرف على مثل هذه المشكلات، وتحتاج مثل هذه المقابلات إلى مهارة من جانب القائم بالمقابلة وأمانة في الإجابة من جانب الخارج من الخدمة.

ملاحظة السلوك والتصرفات:

تتم الملاحظة أما من خلال الرئيس أو مدربين خاصين، ويكثر استخدام هذا الأسلوب في الوظائف الفنية .

تقويم الأداء:

يحدد أسلوب تقويم أداء الموظفين من خلال الطرق المتعددة التي تستخدم فيه مدى حاجة الموظف إلى التدريب.

قوائم الاستقصاء:

يتم توزيعها على الموظفين الذين يقومون بدورهم بتعبئة البيانات الموجودة فيها والتي تتضمن غالباً أنواع المهارات ودرجة أهميتها، ومدى حاجة الموظف لتطوير أي جانب من جوانب هذه المهارات.

اختبارات المهارات:

هذا الأسلوب في بعض الوظائف الفنية والمهنية مثل الطباعة على الآلة الكاتبة، برمجة الحاسب الآلي، قيادة السيارات وتشغيل الآلات.

طلب من الإدارة أو من الرئيس المسؤول :

يقوم المشرف المباشر بطلب إحالة الموظفين أو بعضهم إلى برامج تدريبية متخصصة، بغرض تحسين أدائهم، بغرض تهيئتهم لمناصب أعلى.

• تحليل المعلومات

• التحليل التنظيمي :

إكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات والتي قد تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة إلى التدريب وخاصة إذا ارتبطت هذه المشكلات بنقص المهارة أو معرفة طبيعة العمل، انخفاض الإنتاجية، ارتفاع التكاليف، زيادة معدلات دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، كثرة الشكاوي، ارتفاع نسبة الغياب، الصراعات الإدارية.

• تحليل العمليات أو الوظائف:

تحديد المستوى المطلوب وكيف يتم الأداء.

• تحليل إمكانيات وقدرات الأفراد :

تحديد الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، ومعرفة المهارات، والمعرفة، والقدرات والاتجاهات التي ينبغي إكتسابها أو تطويرها. وعلى ضوء هذه الأهداف يتم وفي

مرحلة لاحقة توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية إحتياجاتهم الفعلية.

مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية

تقدم معلومات أساسية يتم بناءً عليها الانتقال إلى مرحلة تصميم البرنامج التدريبي مفهوم الإحتياجات التدريبية

هي عبارة عن مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف و معلومات و مهارات و اتجاهات الأفراد لتعديل أو تطوير سلوكهم أو استحداث سلوك يمكن من تحقيق الكفاية الإنتاجية في أدائهم و التغلب على نواحي القصور فيه

لابد أن يسبق أي نشاط تدريبي و تبنى عليه الخطط و البرامج التدريبية فهو يمثل مرحلة التشخيص لأنه يتم تصميم البرنامج التدريبي لتلبية الإحتياجات الفعلية للمنظمة

أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية :

- ١- هي الأساس الذي يقوم عليه البرنامج التدريبي
- ٢- يكون التخطيط واقعي على حسب الإحتياج الفعلي
- ٣- مؤشر مهم للاتجاه الصحيح للتدريب فيوفر الجهد و التكلفة و الوقت المبذول

شروط تحديد الاحتياجات التدريبية :

- ١- يقوم بتحديدھا موظفون مختصون في مجال التدريب
- ٢- يتم تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام المناهج و الأساليب العلمية
- ٣- مشاركة المتدربين في معرفة احتياجاتهم التدريبية في مناخ إيجابي



أنواع الاحتياجات التدريبية :

- ١- حسب الهدف من التدريب :
- احتياجات عادية لتحسين الأداء
- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل
- احتياجات تطويرية لزيادة فاعلية المنظمة

٢- حسب حجم التدريب

- احتياجات فردية
- احتياجات جماعية

٣- حسب الفترة الزمنية

- احتياجات أنية
- احتياجات قريبة المدى
- احتياجات مستقبلية

٤- حسب طريقة التدريب

- احتياجات لتدريب عملي في الموقع
- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات

٥- حسب مكان التدريب

- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتمادا على الخبرات الداخلية
- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز تدريب متخصصة

مستويات الاحتياجات التدريبية :

١- احتياجات مطلوبة على المستوى التنظيمي :

ظهور أي قصور في عمل المنظمة ككل

٢- احتياجات مطلوبة على المستوى الوظيفي

ظهور قصور في إنجاز مهام معينة

٣- احتياجات مطلوبة على مستوى الفرد

ظهور في قصور أداء فرد

التنمية و التدريب الإداري

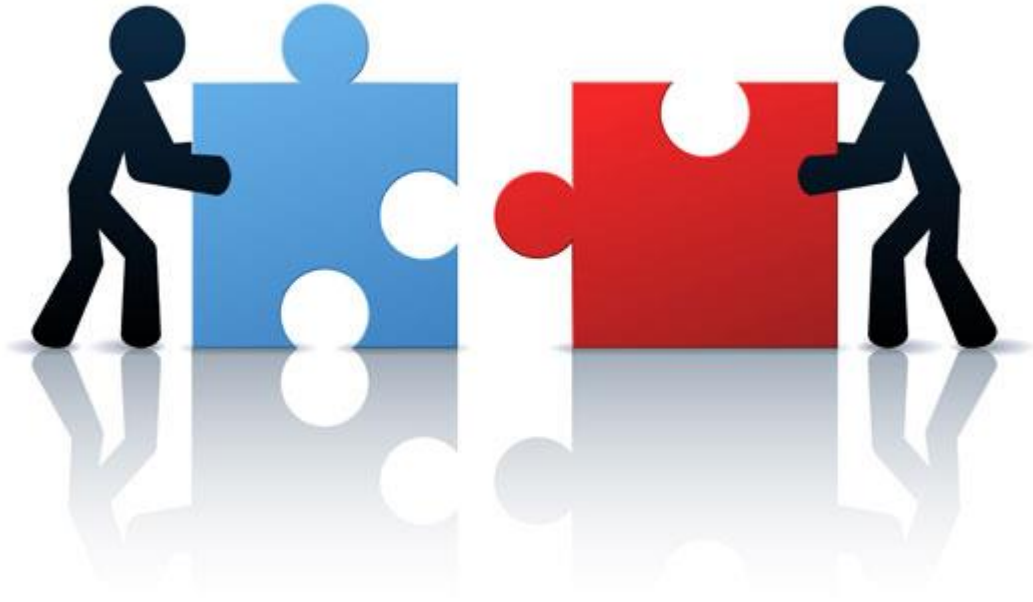


الفصل الثالث

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي

- صياغة أهداف البرنامج التدريبي
- تصميم المحتوى التدريبي
- وضع الجدول الزمني
- إعداد و تجهيز المخاطبات و المراسلات
- تجهيز الحقبة التدريبية
- تحديد و اختيار المدرب الاستشاري

مرحلة تصميم البرنامج التدريبي



توضح ما الذي يراد أن يحقق وكيف يمكن تحقيقه؟ وهي مرحلة هامة لرسم منهج

التدريب وتمثل التصور الافتراضي الذي سيتحقق في الواقع التنفيذي

تشمل صياغة أهداف التدريب و اختيار استراتيجياته و أساليبه و التقنيات التي

يجب استخدامها لتحقيق التغيير المستهدف و تصميم مواد تدريبية ملائمة لخطة

العملية التدريبية

يتم بناء مرحلة التصميم بالأخذ بجميع المعلومات في مرحلة التحليل و بيانات الأداء

خلال المرحلة السابقة مرحلة الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء

ذات الصلة في مكان العمل (تحليل الفجوة)، يتم ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف

تدريبية تفصيلية تساعد في وصف البرنامج التدريبي، ومخطط المحتويات . ونحدد

في هذه المرحلة طرق التدريب لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي قد تتضمن:
المحاضرة، الأسئلة، الحوار والنقاش، مجموعات عمل حيث يتعلم المتدربين من بعضهم البعض، الممارسة والتطبيق، حل المشكلات وعادة تنفذ من خلال الحالات العملية، العصف الذهني، والمسابقات التنافسية، المحاكاة وغيرها من طرق التدريب المتعلقة باستراتيجيات التعليم
لابد من وضوح التصميم و أن يستغرق الوقت اللازم لإعداده ليحقق أهداف التدريب و خطة العمليات و المسؤوليات و إلا سيؤثر على جوانب التنفيذ و يجب التأكد من قدرات فريق التصميم و الإعداد و التنفيذ و يكون على مهارات و خبرات عالية و التأكد من جودة مرحلة التصميم من حيث تفاصيل المنهج و الوسائل المستخدمة و أساليب التدريب و التزام الإدارة العليا من الناحية المالية و اللوجيستية في دعم فريق التصميم

صياغة أهداف البرنامج التدريبي

صياغة وبناء أهداف التدريب تمثل مرحلة مهمة وأساسية في نجاح التدريب فهو يعتمد على الاستفادة من تحليل المهام والمهارات الوظيفية، ثم تحديد مدى القصور في أداء الموظف ثم وصف التدريب المناسب.
وتحديد أهداف البرنامج التدريبي يساعد المتدرب على حسن التعلم ويساعد المدرب على حسن التدريب والاختيار السليم للموضوعات التي ستدرس والأساليب التدريبية ووسائلها.

صياغة الهدف التدريبي:

الغرض من صياغة الهدف بشكل صحيح هو تلخيص نتائج تحليل العناصر المحددة للاحتياجات التدريبية وذلك من أجل إيضاح ما هو متوقع من المتدربين المستهدفين بالتدريب.

تجزئة الهدف التدريبي إلى:

الهدف العام للتدريب وهو كتابة جملة قصيرة توضح بشكل مختصر ما يهدف البرنامج إلى تحقيقه بشكل عام البرنامج التدريبي يهدف إلى تنمية قدرات الموظف الوظيفية، أو إكساب المتدرب مهارات وظيفية إذا لم تكن متوفرة لديه حيث يبدأ

الأهداف التفصيلية:

هي جمل قصيرة تفصل الهدف العام بحيث يكون واضحاً ومحدداً وقابلًا للقياس، أي أن تكون أهدافاً سلوكية، أي أن يبدأ بفعل سلوكي، يركز على أداء المتدرب، يركز على نتائج التدريب، وتتضمن معيار الأداء. وتبدأ الأهداف التفصيلية بعبارة: في نهاية البرنامج ينبغي أن يكون المتدرب قادرًا على.....

يتم تحديد شروط القبول على أساس أن هناك شروطاً يجب أن تتوفر في مهارات ومعارف المتدرب حتى يتم ترشيحه للبرنامج التدريبي حتى يتم تحقيق أهداف البرنامج.

بالإضافة إلى التأكد من توفر المهارات والمعارف السابقة بحيث يكون الموظف ممارساً لإحدى الوظائف التي يستهدفها البرنامج , أو مجتازاً لاختبار معين، أو مقابلة شخصية...

تحديد أهداف التدريب، لا بد وأن يتم وفق معايير معينة هي:

- تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب.
- تكون قابلة للقياس كمّاً ونوعاً، من حيث الوقت، أو التكلفة أو وجود الأداء.
- ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :
- تتضمن ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة وهي:
- تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.
- إختيار البرامج التدريبية.
- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

تصميم المحتوى التدريبي



يتم في هذه المرحلة تنظيم المحتوى الذي تم التوصل إليه من خلال تحليل المهام التي تم تحديدها وتحليلها.

يتم التركيز على الكيفية التي يؤدي بها المتدربون التدريب، ترتيب نقاط التدريس وأنشطة التعلم في أفضل تسلسل ممكن لتحقيق التعلم. اختيار المحتوى..

ويشير إلى مادة التدريب أو نقاط التعلم التي تمكن المتدرب من أداء المهام والواجبات والوظائف التي تعتبر الأهداف النهائية لنظم التدريب والتطوير. ويشمل المحتوى بشكل أساسي المعارف والمهارات والعادات

وتختلف موضوعات التدريب والفترة الزمنية المحددة للبرنامج باختلاف المتدربين ووظائفهم. فإذا كان المتدربون من الإدارة العليا، تكون الموضوعات التدريبية أكثر تركيزًا وأكثر ارتباطًا بالمشكلات العملية التي يشترك المتدربون في مواجهتها مما لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى. وكذلك، تكون الفترة الزمنية المخصصة للبرنامج أقصر منها لو كانت لأفراد الإدارة الوسطى. والسبب يعود إلى أن أفراد الإدارة العليا لا يجدون متسعًا من الوقت للانقطاع عن أعمالهم لمدة طويلة، لانشغالهم بالأمر المهمة كالتخطيط، والإشراف على الموظفين، وغيرها من الأعمال التي تستنفد معظم أوقاتهم.

البيانات الوظيفية والوثائق أهم مصادر المحتوى

المصدر الرئيسي لمحتوى التدريب فيجب أن يكون دائماً البيانات الوظيفية. ويجب إخضاع المهام الوظيفية لتحديد المبادئ والحقائق والمهارات اللازمة لأداء الوظيفة بالمستوى المطلوب ويجب عند اختيار المحتوى تطبيق المعايير التالية:

١- ملاءمة المحتوى مع الوظيفة.

٢- أهمية المحتوى لتنمية الأداء المطلوب.

الأهداف وعدد المتدربين تحدد مسار النشاط التدريبي

يعتبر النشاط التدريبي هو الإطار الذي يحدد دور المدرب والمتدرب في تعلم المحتوى التدريبي للبرنامج حتى يصل إلى تحقيق الأهداف التدريبية.

وهناك أنشطة تدريبية عديدة منها: الحالات التدريبية - المحاضرة والمناقشة -

العصف الذهني - القصص

يجب اختيار الأسلوب التدريبي الملاءم أي أنه لا توجد طريقة تدريب واحدة يمكن

اعتبارها الأفضل ولكن اختيار الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف التدريب وطبيعة

المنظمة والإمكانات والمعدات المتاحة، وخلفية المتدربين وقدرات المدربين. وللتأكد

من فاعلية ومناسبة النشاط التدريبي

وضع الجدول الزمني

بعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي و المحتوى يتم تنظيم المحتوى بالطريقة التي تؤدي لأفضل تعلم في أقصر وقت و بتسلسل منطقي يساعد على توزيع زمن التدريب على تلك الموضوعات و بتجميعها يتم حساب الوقت اللازم في تنفيذ البرنامج التدريبي ككل حيث يتم تحديد عدد الأيام للبرنامج و عدد الجلسات في اليوم وزمن بدء و انتهاء كل جلسة مع تخصيص الوقت المخصص للاستراحة يتم تحديد الفئة المستهدفة أو المشاركين وفقا لموضوع التدريب والاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة

تحديد زمان و مكان انعقاد التدريب
يتم تحديد زمان انعقاد البرنامج وفقا للجدول الزمني للخطة التدريبية للمنظمة.
يجب تحديد موعد ومكان التدريب بما يتفق مع ظروف المشاركين وبحيث يسهل الوصول إليه.

تحديد نظام القاعة وما سيقدم خلال الاستراحة و الضيافة

معايير اختيار قاعة التدريب :

(أ) من السهل الوصول إليها .

(ب) مناسبة لعدد المشاركين .

(ج) ذات تهوية وإضاءة جيدة

(د) متوفر بها أجهزة العرض والصوت

الضيافة

- (أ) ان تكون المشروبات والأطعمة ملائمة للمشاركين من حيث النوع والكمية.
- (ب) توافر خدمة التقديم .

تحديد فريق العمل

يتضمن ذلك عدد الأفراد، المهمة المسندة لكل فرد، منسق التدريب، المسئول أو المشرف العام على البرنامج.

وضع الميزانية

وتشمل مصروفات الإقامة، والانتقالات، و المطبوعات و الحقايب التدريبية ، وتكاليف فريق العمل والمدربين، وإيجار القاعة ووسائل التدريب وتكلفة الضيافة

إعداد و تجهيز المخاطبات و المراسلات

إعداد و إرسال خطاب للإدارة العليا

يتم إرسال خطاب للإدارة العليا أو المعنية متخذي القرارات لدراسته و الموافقة عليه و مواعيد بدء التنفيذ

إعداد و إرسال خطاب ترشيح الموظفين للإدارات المعنية:

يجب أن يتضمن خطاب الترشيح تفاصيل عن البرنامج التدريبي بما فى ذلك عنوان البرنامج وموعد ومكان عقده، وغير ذلك من المعلومات الأساسية للمشاركة كما يجب ذكر عدد المرشحين المطلوبين بالصفة الوظيفية المطلوبة آخر موعد لاستلام استمارات الترشيح ورسوم الإشتراك (إن وجدت) مع ذكر اسم المشرف المسئول عن البرنامج واسم المنسق ورقم تليفونه للإتصال به عند الحاجة.

إعداد و إرسال إستمارة الترشيح:

- تتضمن إستمارة الترشيح عادة بعض البيانات عن الشخص المرشح للمشاركة فى التدريب بما فى ذلك بياناته الشخصية وبيانات عن القسم الموجود فيه المرشح بالإضافة إلى اسم وميعاد ومكان عقد البرنامج التدريبي.

- الغرض من هذه الإستمارة هو الحصول على المعلومات الخاصة بالمشارك والتي تساعد في عملية الاختيار والتي تكون وفقاً لقواعد الإلتحاق بالتدريب التى تضعها المنظمة.

إستمارة رصد التوقعات و قياس المعلومات:

توضع هذه الإستمارة لقياس معلومات ومعارف المرشح للتدريب لتوضيح مدى إحتياجه لهذا البرنامج أو أية برامج أخرى. كما تفيد هذه الإستمارة لمعرفة توقعات المرشحين من حضورهم لبرنامج حتى تؤخذ في الاعتبار خلال التنفيذ وعند تقييم

البرنامج بمطابقة التوقعات بالموضوعات التي طرحت بالفعل، كما يشارك في تصميم استمارة قياس المعلومات المدرب أو الإستشاري الموكل إليه تنفيذ البرنامج التدريبي.

إستمارة التسجيل:

- توضع هذه الإستمارة بالملف التدريبي الذي يوزع على كل مشارك في اليوم الأول للتدريب ويجب التأكيد علي أهمية استيفاء هذه الاستمارة عند بدء البرنامج.
- تتكون هذه الإستمارة من بيانات شخصية عن المتدرب
- تفيد هذه الإستمارة عند إنشاء قاعدة بيانات خاصة بالمتدربين
- يجب أن يوضع أعلى الإستمارة عنوان وتاريخ ومكان انعقاد البرنامج التدريبي.

• تجهيز الحقبة التدريبية

مفهوم الحقبة التدريبية

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجال أو مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة. وتشتمل الحقبة التدريبية على أدبيات ورسومات توضيحية ومعينات وأساليب تدريبية لخطط جلسات تدريبية وملاحق تمّ تجميعها من مصادر أو من خلال واقع التجارب والخبرات العملية الميدانية. ويتم إعداد الحقائق التدريبية عبر سلسلة من الخطوات والعمليات.

أي هي أداة من أدوات التدريب ، ودليل مرشد لإجراءاته ،توضح الغرض من البرنامج التدريبي و أهداف الأداء يمكن استخدامها من قبل المدرب والمتدرب لتحقيق أهداف التدريب.

أهمية الحقيبة التدريبية

- خطة واضحة للتدريب.
- دليل ومرجع ومنهج للمدرب والمتدرب والتدريب
- تنظم وقت برنامج التدريب لتحقيق أهدافه.
- تحدد محتوى التدريب وإجراءاته .
- تساعد المدرب والمتدرب على تنفيذ البرنامج التدريبي بأسلوب منظم.
- تساعد على تطوير برنامج التدريب وتقويمه

خطوات تجهيز الحقيبة التدريبية

- تحليل الواقع للتعرف على مستويات المتدربين .
- تحديد الأهداف المراد الوصول إلى تحقيقها في الحقيبة .
- اختيار محتوى التدريب في الحقيبة .
- اختيار أسلوب تنظيم محتوى التدريب في الحقيبة .
- اختيار أسلوب التدريب والأنشطة المصاحبة.
- تحديد مواصفات البيئة التدريبية المناسبة.
- تحديد الأدوات المستخدمة في التدريب والمواد التعليمية المصاحبة.

- تحديد أسلوب التقويم.

- تنظيم مكونات الحقيبة التدريبية و بناء الأنشطة التدريبية.

- إخراج الحقيبة التدريبية وفق معطيات التحليل والاختيارات العلمية في ضوء معايير

الجودة البرنامج و اسم المنظمة و معدي الحقيبة

مفتاح الحقيبة :

يعطي صورة شاملة عن المادة التدريبية و موضوعاتها و يشمل :

نموذج غلاف الحقيبة يشمل على اسم المادة التدريبية و اسم المنظمة و اسم معد

الحقيبة و فهرس المحتويات موضوعات الحقيبة و تفاصيل الموضوعات و عدد

ساعات الوحدات التدريبية و المراجع

• تحديد و اختيار المدرب الاستشاري

من أهم المعايير التي يجب وضعها في الاعتبار عند إختيار المدربين أو الإستشاريين

أن يكونوا مؤهلين للتدريب ولديهم الخبرة والمعرفة الكافية بموضوع التدريب

وهناك عدة خطوات لإختيار المدرب هي:

إعداد قائمة أو دليل خاص بالمدربين المحترفين والهيئات والمكاتب التدريبية

والإستشارية مصنفة وفق الموضوعات المتنوعة للتدريب.

إعداد خطاب وتوجيهه للعديد من المدربين أو المؤسسات التدريبية يحدد فيه الموضوع الذى يدور حوله التدريب والموعد المقترح لتنفيذ التدريب ثم طلب عرض فنى ومالى يحدد فيه الموضوعات الفرعية وبرنامج التدريب والاساليب والمعينات التدريبية التى ستستخدم وسابقة أعمال المدرب أو جهة التدريب موضحا بها الموضوعات التى قام بالتدريب عليها واسماء وأرقام تليفونات وعناوين الجهات التى قام بالتدريب بها بالاضافة للسيرة الذاتية الخاصة به.

تشكيل لجنة من المنظمة وذلك لتفريغ العروض والإتفاق على أفضل العروض فنيا ثم ماليا.

إعلام المدرب / الإستشارى بالهدف من الدورة وعدد الجلسات وساعات التدريب. يقدم المدرب / الإستشارى برنامج زمنى تفصيلى لكل جلسة بالزمن والموضوع. إفادة المدرب / الإستشارى بالمعلومات الاساسية الخاصة بالمشاركين من حيث العدد والسن والنوع والمستوى التعليمي والوظيفي وسابقة الخبرة فى مجال التدريب

التفاصيل الكاملة عن مكان وزمان البرنامج والإقامة إن وجدت.



الفصل الرابع

مرحلة تنظيم و تنفيذ البرنامج التدريبي

- دور هيئة التدريب
- دور المدرب
- تصميم إعلان التدريب
- تقنيات التدريب الحديثة

مرحلة تنظيم و تنفيذ البرنامج التدريبي

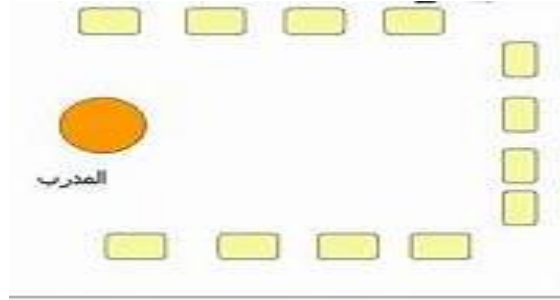


هي مرحلة تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرنامج التدريبي، إدارة البرنامج

التدريبي وإخراجه إلى حيز التنفيذ، وتشمل النقاط التالية:

- تحديد موعد بدء وانتهاء التدريب.
- تحديد زمن جلسات التدريب.
- اختيار المكان المناسب للتدريب
- اختيار المدربين
- اختيار طريقة جلوس المتدربين بشكل مناسب تمكن من استخدام شاشة العرض وتنفيذ الأنشطة في مجموعات، والتي يفضل أن تكون على شكل (مجموعات صغيرة على شكل حرف U او دائرة) ليكون اتصال المتدربين مع بعضهم البعض فعال.
- توفير المستلزمات الضرورية للبرنامج تجهيز شاشة العرض والتأكد من صلاحيتها للعمل.

- تحديد فترة الاستراحة مع توفير ضيافة .



دور هيئة التدريب

هي حلقة الوصل بين المدرّب و المتدرّب لتقديم الخدمات لهم و تنفيذ تعليمات التدريب و مسئولة عن الميزانية و جميع التقنيات التدريبية و تجهيز المعدات و الإشراف على الاختبارات و نسخ و توزيع الحقائق التدريبية و عمل التقارير الخاصة بالاختبارات و تنسيق الجهود

دور المدرّب

يشمل دوره تنظيم و تقديم و تنفيذ محتويات الجلسة التدريبية و يكون على دراية بصفات و احتياجات المتدرّبين و ينفذ بكفاءة المحتوى التدريبي للبرنامج يجب على المدرّب أن يراعي الأمور التالية :

١- الأهداف:

يجب أن يكون هناك هدف واضح وجيد لاستخدام المحتوى التدريبي و الأنشطة التدريبية لأنه مرتبط بأداء المتدرّب بالتالي يساعد المدرّب على معرفة ما إذا كانت العملية التدريبية تسير في اتجاهها الصحيح.

٢- عدد المتدربين:

يحدد استخدام النشاط التدريبي الحد الأعلى والأدنى من مشاركة المتدربين في كل مجموعة.

٣- الوقت المطلوب:

تحديد الوقت المطلوب الذي يستغرقه النشاط التدريبي أو التطبيق التدريبي.

٤- الأدوات اللازمة للتنفيذ:

بعض التطبيقات تتطلب أنواعا مختلفة من المواد التدريبية فينبغي تجهيز هذه المواد التدريبية أو إعطاء صورة واضحة عن كيفية تأمينها.

٥- مكان التدريب:

بعض التطبيقات تحتاج إلى مساحات أو قاعات نقاش إضافية وتتطلب أن تنعزل بعض المجموعات عن بعضها تمامًا، أو تحتاج بعضها مساحة للكتابة أو لترتيب أوراق معينة مثلًا.

٦- طريقة التنفيذ:

يعتبر هذا العنصر من أهم العناصر، هنا يوصف خطوة بخطوة وتباعدًا لترتيب الأحداث تسلسل تنفيذ التطبيق وبداية ونهاية كل خطوة وما يستغرقه من وقت.

٧- البدائل:

تعتبر البدائل عملية اختيارية وهي أن يكون هناك أكثر من خيار للاختيار منه في عملية التطبيق كأن يوجد أكثر من طريقة لتوزيع المجموعات وعدة أدوار متشابهة في الهدف ولكن مختلفة في المضمون.

٨- التعليمات التي تعطى للمتدربين:

يراعى عند كتابة أو تصميم هذه التعليمات والنماذج أن تقدم بصورة واضحة بحيث يحدد الوقت من عمل التمرين وكيفية توزيع المجموعات وعدد المتدربين في كل مجموعة ثم إجراءات تنفيذ التمرين أو غيره.

أما بالنسبة للوسائل التدريبية المناسبة فهي الأدوات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين، وتتنوع هذه الوسائل، فمنها البسيطة التقليدية كاللوحات والسبورات ومنها الحديثة كالسبورة الذكية وأجهزة العرض والبرامج الإلكترونية. ويحتاج المدرب إلى استخدام واحدة أو أكثر من الوسائل التدريبية وذلك لعرض فكرة أو اتجاه أو تقديم معلومات ومعارف مع إعطاء فرصة رؤية هذه المفردات مما يساعد على توصيل ما يريده بسهولة وتحقيق التأثير في الآخرين وإقناعهم مع ترك انطباع قوي ودائم.

التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب:

لا بد من أن يكون هناك توازناً بين قدرات الأفراد وطاقاتهم وبين محتوى التدريب
التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب:
قدرة المتدرب على التعلم و وجود الحافز والدافعية لدى المتدرب للإستفادة من
التدريب.

فصل موضوعات التدريب إلى أجزاء مقسمة على الوقت المخصص للبرنامج.

أهم الوسائل التدريبية :

المحاضرة:

تعتمد على الاتصال من طرف واحد هو المدرب حيث أن درجة مشاركة المتدربين
محدودة للغاية. ومن مزايا هذه الوسيلة سهولتها وإنخفاض تكلفتها، وأبرز عيوبها
إحساس المتدربين بالملل كما أنها لا تأخذ الفروق الفردية في الاعتبار، ولا تعطي
المتدرب الفرصة في تجربة أو تطبيق ما يسمع.

الندوات وحلقات العمل:

تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة التدريب بين المدرب والمتدربين، وبين
المتدربين أنفسهم. تطرح في هذا الندوات موضوعات في المشكلات التنظيمية
والعلاقات العامة وأية موضوعات يمكن أن تثمر عن حوار ومناقشات بناءة بين
المتدربين. ينبغي على المدرب إدارة مثل هذه العلاقات بطريقة بناءة وأن يكون
دائماً هو الممسك بزمام المبادرة.

الوسائل السمعية والبصرية:

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، والأفلام، أجهزة عرض الشرائح.

المحاكاة:

يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً لمكان العمل الفعلي للموظف، وأن يستخدم المدرب نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها المتدرب في مكان عمله. ويتطلب الأمر أيضاً مشاركة المتدرب مشاركة فعلية في التدريب كما لو كان في مكان عمله الحقيقي. يفيد استخدام هذه الطريقة التدريبية حينما يكون هدف التدريب هو تنمية قدرات ذهنية أو آلية أو حتى سلوكية.

التنمية الذاتية:

يتم هذا الأسلوب التدريبي بدون مدرب. وتعطى للمتدرب حزمة من المعلومات والمواد المكتوبة، من خلال الحاسب الآلي، وتصاغ هذه المعلومات على أجزاء متتابعة ومتسلسلة منطقياً. وعلى المتدرب قراءة هذه المعلومات المكتوبة أو على الشاشة ثم الإجابة على الأسئلة الملحقة بها. فإذا كانت إجابته صحيحة ينتقل إلى الجزء الثاني من المعلومات، وإذا كانت إجابته غير صحيحة تعطي للمتدرب الوسائل التصحيحية.

دراسة الحالات:

تستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الإدارية وخاصة في المستويات العليا والوسطى. وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والإستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة أما بعرض الحالة بدون مقدمة ، أو بالبداية بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك، وغالباً ما ترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب. ويطلب بعدئذ من المتدربين تقديم الحلول ومناقشتها مع المدرب والمجموعات الأخرى. وليس مطلوباً من المجموعات أن تصل إلى الحل الأمثل وإنما عرض الطريقة المنطقية التي توصلوا فيها إلى حل المشكلة. ومن مزايا هذه الطريقة أنها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتقصي، والقدرة على التفكير المنطقي في الأمور.

إن اختيار أية طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوقف على المقارنة بين عدة عوامل أهمها:

- التكلفة.
- الوقت المستنفذ في الطريقة.
- نوعية المتدربين وعددهم.
- مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها.
- خلفية المتدربين التعليمية والثقافية.

المدرّب يختار من بين الوسائل التدريبية المتاحة بما يحقق أفضل أداء تدريبي من غير إفراط أو تفريط، وهنا قد يكتشف بعض جوانب الخلل في العملية التدريبية من خلال إحدى الصور التالية:

نقص استخدام الوسائل التدريبية مما يؤدي إلى الملل لدى المتدرب أثناء التدريب كما يؤدي إلى نقص كفاءة وفعالية المخرجات من العملية التدريبية. سوء استخدام الوسيلة التدريبية بما لا يتناسب مع القواعد والأسس العلمية التي صممت من أجلها.

الإفراط في استخدام الوسائل التدريبية بحيث تتحول وكأنها غاية وليست وسيلة مساعدة، وقد يكون الهدف من وراء هذا الإفراط استعراض الإمكانيات الكبيرة لبعض المراكز التدريبية أو المدرّبين مما يؤدي لنتيجة عكسية على نجاح وجودة العملية التدريبية ذاتها.

المدرّب الفعال يتميز بالتالي:

- التحديد الواضح لهدف المحاضرة.
- التعرف على المتدربين قبل تجهيز المحاضرة.
- الإعداد الجيد لمحتوى المحاضرة.
- الاستخدام الأمثل لوسائل التدريب والإيضاح.
- التحية والترحيب.
- الافتتاحية والتهيئة المناسبة.
- المقدمة المحفزة.

التعارف والتعريف بالجميع.

التدرج في عرض العناصر.

متابعة ردود الأفعال والاستجابة لها بتغيير محتوى المحاضرة.

التعامل مع الأنماط المختلفة للشخصيات.

التقييم والتقويم.

إثارة الاهتمام والتحفيز.

أخطاء بعض المدربين

عدم الاستعداد موضوعاً وشكلاً.

الحضور المتأخر إلى قاعة التدريب وكذلك الخروج المتأخر.

الغموض في الإجابة على أسئلة وتساؤلات المتدربين.

عدم الاطلاع على معلومات هامة مثل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

سوء استخدام وسائل التدريب المرئية أو السمعية.

استخدام الألوان بشكل سيء أو استخدام ألوان غير واضحة.

توزيع موضوع التدريب في الوقت المخصص بشكل غير متكافئ من حيث التركيز

على نقاط معينة والمرور بشكل سطحي على نقاط أخرى قد تكون أكثر أهمية.

الظهور غير المنظم، أوراق متداخلة، عناوين غير واضحة ، أو وضع الأشياء الهامة في

المكان غير المناسب في قاعة التدريب.

تصميم إعلان التدريب

لإخطار الجهات المشاركة يقوم المسؤولين عن تنفيذ العملية التدريبية بتصميم إعلان التدريب بما يتناسب مع اسمه و محتوى البرنامج باستخدام الحاسب الآلي و البرامج المتخصصة في التصميم حسب الميزانية المخصصة للمطبوعات ثم توزيع الإعلان عن البرنامج التدريبي لتبليغ المشاركين في الإدارات المختلفة في التدريب بموعد التدريب، ومكانه وأية ترتيبات أخرى.

تقنيات التدريب الحديثة

١- التدريب القائم على الكفايات :

الكفاية :

القدرة على أداء عمل ما بفاعلية و نجاح و مستوى إتقاني عالي
حركة التدريب بالكفايات تحدد على أن المتدرب يجب أن يحصل على عدة طرق
تدريب و أن يتم إشراكه في العملية التدريبية و توظيف عملية التدريب لتحفيز
المتدرب حتى يتم تحقيق الهدف
قدرة المتدرب على تأدية العمل الذي يعد له بكفاءة و فاعلية هي المؤشر الرئيسي
لنجاحه و اعتبار أنه أنهى تدريبه بنجاح

التقويم الذاتي له تأثير فعال في حركة التدريب القائم على الكفايات فهي تدفع المتدرب للتنافس مع نفسه لتحقيق النجاح



٢- التدريب عن بعد :

هو يحدث عندما لايتواجد المدرب و المتدرب في نفس القاعة خلال حدوث العملية التدريبية حيث يتم استخدام التكنولوجيا مثل الصوت و الصورة و المعلومات و المواد المطبوعة إضافة لعملية الاتصال التي قد تتم وجها لوجه

٣-التدريبات بواسطة الحاسب الآلي :

يستخدم الحاسب الآلي كوسيلة تعليمية مباشرة ليقدم دروسا فرديه

٤- التدريبات التي يتم إدارتها بالحاسب الآلي :

يتم تنظيم التدريبات و متابعة سجلات المتدربين و قياس مدى تطورهم

التنمية و التدريب الإداري



الفصل الخامس

تقييم العملية التدريبية

- تسوية الميزانية
- تقييم مخرجات التدريب
- إعداد و صياغة التقرير النهائي للبرنامج
- معوقات تقييم التدريب

تقييم العملية التدريبية



• تسوية الميزانية

بإنتهاء البرنامج يتم تسوية الميزانية من خلال مستندات رسمية بكشف بيان للتسوية موضحاً به أوجه الصرف ومرفقا به الفواتير والمستندات، وكذلك إرفاق كشف إستلام بدل الإنتقال أو أية مصروفات أخرى سددت للمشاركين مدعماً بكشف الحضور والإنصراف.

• تقييم مخرجات التدريب



تشمل تقييم الأداء التدريبي و تقييم فاعلية التدريب و تقييم المدربين و المتدربين و أهداف و أساليب التدريب للوقوف على كفاءة و فعالية العملية التدريبية و عن مدى تحقيقها للهدف

تقويم البرامج التدريبية يقيس مدى الاستفادة من عملية التدريب و المهارات و المعارف الذي اكتسبوها

فهو يهدف إلى قياس التكلفة بالنسبة للعائد من العملية التدريبية من خلال التوصل إلى معرفة المشاكل في تنفيذ البرنامج التدريبي و معرفة مدى الالتزام في تنفيذه و قياس ما اكتسبه المتدربين من مهارات و ذلك من خلال ممارستهم لعملهم بعد فترة التدريب و من أجل تقويم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات هي: تقويم المتدربين:

بعد الانتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة إستمارات تقويم لفاعلية البرنامج التدريبي.

بعد الانتهاء من البرنامج يقوم المتدربون بتعبئة استمارات تقييم لفاعلية البرامج التدريبية عن :

- علاقة الدورة بالأهداف العملية للموظف .

- نوعية المادة التدريبية .

- وقت ومكان التدريب والوسائل المستخدمة.

- المدربين ومدى كفاءتهم .

من شأن تحليل النتائج الواردة في تقويم المتدربين هو العمل لاحقاً على إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حال تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

أهداف عملية التقييم

- التعرف على ما تم إنجازه من الخطة المقررة

- قياس مدى فعالية العملية التدريبية و الأساليب المستخدمة فيها في تحقيق

الاحتياجات التدريبية

- تقدير ما وصل إليه المتدربون من كفاءة و قياس كفاءة من قاموا بتدريبهم

- معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية، وما تم تحقيقه من أهدافها.

- معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية.

- بيان نقاط القوة لدعمها، ونقاط الضعف لمعالجتها.

- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج، والعمل على تذليلها.

- توفير المعلومات التي تشكل القاعدة التي يعتمد عليها في اختيار الأولويات في

النشاط التدريبي.

- معرفة مدى إسهام المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها، والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم.
- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على المنظمة نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية، والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها.

أساليب تقويم البرامج التدريبية

١- قياس التغيرات المعرفية:

من خلال نتائج الاختبارات أو من خلال المناقشات والحوار للمتدربين أو غيرها من سلسلة الاختبارات الأخرى. ويجب قياس مدى فاعلية هذه التغيرات بعد عودة المتدرب للعمل، وممارسة واجباته ومسؤولياته.

٢- قياس التغيرات المهارية:

تتم قبل ممارسة النشاط التدريبي، وأثناءه وبعده، ومن خلالها يمكن قياس مدى كفاءة البرنامج في إحداث تغيرات إيجابية مهارية في استخدام وسائل معينة تصلح لأداء عمل ما.

٣- قياس التغيرات السلوكية:

تتم قبل ممارسة النشاط التدريبي وأثناءه وبعده، ويمكن أن يتم هذا القياس من خلال المتدرب نفسه، ورئيسه ومرؤوسيه وزملائه،

طرق تقييم أساليب العملية التدريبية

- المقابلة
- الاستبيان
- الاختبارات
- تحليل المشكلات
- تقويم الأداء
- تحليل التكلفة و العائد

الجوانب التي يشملها التقييم :

- التأكد من أن موضوعات البرامج التدريبية تلبي احتياجات العملية التدريبية و تساعد المتدربين في الوصول لمعدلات أداء أفضل مما كانوا عليه قبل التدريب
- التأكد من كفاية الساعات المخصصة لموضوعات البرامج التدريبية و سيرها حسب الجدول الزمني الموضوع
- التأكد من تنوع الأساليب المستخدمة في العملية التدريبية
- التأكد من كفاءة المدربين و مدى الجهد المبذول في تنفيذ العملية التدريبية حسب الأهداف الموضوعية
- التأكد من التزام المتدربين بالعملية التدريبية

• إعداد و صياغة التقرير النهائي للبرنامج

يتم إعداد التقرير بهدف توثيق البرنامج بمعلومات حول مدى كفاءته و فاعليته محدد فيه جودة البرنامج و المهارات التي اكتسبها المتدربون منه و يتم كتابة التقرير النهائي للبرنامج على أن يتضمن النقاط التالية:

١- مقدمة: تشتمل على أهمية وأهداف البرنامج التدريبي الرئيسية والفرعية.

٢- بيانات أساسية عن البرنامج :

- اسم المسئول عن التنفيذ والمنسق

- اسم المدرب أو الإستشارى

- مكان التدريب وتاريخه

- مدة تنفيذ البرنامج

- أساليب التدريب

- معينات التدريب

- الجدول الزمني (الأجندة)

- نتائج التقييم النهائي

٣- سرد لكيفية سير البرنامج بحيث تشمل الموضوعات المطروحة والمناقشات ومجموعات العمل وغيرها من الأنشطة الرئيسية التي تمت خلال البرنامج التدريبي.

٤- إرفاق صورة من كشف الحضور.

٥- بيان يوضح أسماء المشاركين ووظائفهم وعناوينهم وهواتفهم.

٦- إرفاق صورة جماعية للمشاركين أو أية مستندات أخرى تتعلق بتوثيق البرنامج.

• معوقات تقييم التدريب

- عدم وجود سياسة واضحة وثابتة لعملية تقييم البرامج التدريبية لدى المنظمة.
- التخطيط السيء لعملية تقييم البرامج التدريبية يؤدي إلى الفشل في تحديد تفاصيل البرنامج
- عدم تضمين البرنامج لأدوات التقييم والإجراءات المحددة التي يجب إتباعها، وجدولة الملاحظة والاستقصاءات المسحية والمقابلات.
- عدم الجدية في النظرة للتدريب كنشاط لتنمية وتطوير المهارات
- نقص المهارات والكفاءات المدربة والمتخصصة في أعمال تقييم البرامج التدريبية المتعمقة، التي تعتمد على استخدام الجوانب العلمية والسلوكية والقياسات الأدائية.
- عدم توافر الاعتمادات والمخصصات المالية للقيام بإعداد خطط متكاملة، لتقييم البرامج التدريبية على الوجه الأكمل والسليم.
- عدم توافر المناخ الملائم لتطبيق العديد من الاختبارات اللازمة للوقوف على حقيقة مستوى المتدربين.

- عدم توافر الكثير من أدوات التقويم التي تعين فريق التقويم على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وموضوعية.

في بعض المنظمات وضع خطط التدريب مسئولية قسم الموارد البشرية حسب احتياج كل موظف من تطوير وتدريب و هي التي تتواصل مع الإدارات الأخرى في المنشأة لتحديد الاحتياج حتى يتم صرفها بالشكل المطلوب في تدريب الموظفين وتعود بالنفع على الموظف و المنظم

إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالتدريب الإداري

- مفهوم وأهمية الموارد البشرية

إن الإدارة هي عملية تحقيق أهداف التنظيم عن طريق الأفراد . وإدارة الموارد البشرية هي ذلك الجزء من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنشأة تبدو أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة لأسباب عديدة أهمها ما يلي :

أن الموارد البشرية هي أحد موردين هامين في المنظمة (الموارد البشرية والموارد المادية) بل إن الموارد البشرية هي التي تقوم بإدارة الموارد المادية.

هي التي تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل مشكلاتها.

ترتب على التوسع والتطوير الصناعي وزيادة عدد وحجم المنظمات وتنوع أنشطتها أدى كبر حجم المعروض من الموارد البشرية الفنية المتخصصة إلى ضرورة الاهتمام بتدريب وتنمية هذه الموارد البشرية.

أدى تزايد التحديات العالمية التي تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن وما يتوقع من سرعتها في المستقبل إلى ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية حتى يمكن توفير المديرين القادرين على إدارة المنظمات المعقدة بما تحمله من ضرورة اتباع أساليب إدارية معاصرة مثل إدارة الجودة الشاملة والجودة البشرية ، وتمكين العاملين ، والهندسة الإدارية.

تزايد دور النقابات العمالية واهتمامها بالقوى العاملة في الدولة من حيث التدريب والتطوير والأجور والرعاية الصحية والاجتماعية.

مفهوم الوظيفة

يشير مفهوم الوظيفة إلى مجموعة الأنشطة التي يمارسها الفرد شاغل هذه الوظيفة في ظل مسؤوليات وسلطات وأهداف محددة. ففي وظيفة الموارد البشرية يوجد العديد من الأنشطة التي يكون لها أهداف معينة ، فمثلاً:

توجد أنشطة تهدف إلى زيادة قدرة العاملين على العمل مثل أنشطة تخطيط القوى العاملة واختيار الأفراد والتدريب وتهيئة ظروف العمل.

توجد أنشطة تهدف إلى زيادة رغبة العاملين في العمل مثل أنشطة الأجور والمكافآت والاتصالات والحوافز.

توجد أنشطة تهدف إلى زيادة كل من قدرة ورغبة العاملين على العمل مثل أنشطة الإشراف والقيادة وتقييم الأداء.

وفي ضوء هذه المفاهيم يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها استقطاب واختيار وتطوير وتنمية ومكافأة العاملين في المنظمة .

وتتمثل أهداف الموارد البشرية فيما يلي:

توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالأعداد والتخصصات والمهارات المناسبة لشغل الوظائف وتنفيذ الخطط ، وتحقيق الأهداف.

تحقيق العدالة و تكافؤ الفرص لدى جميع العاملين في المنظمة من حيث التدريب والترقية والأجور.

رفع كفاءة أداء العاملين بالمنظمة وذلك في كل المستويات الإدارية (مستوى الإدارة العليا – مستوى الإدارة الوسطى – مستوى الإدارة الدنيا)

تحفيز العاملين بالمنظمة بما يضمن زيادة الإنتاجية إلى المستوى المطلوب.

تنمية رضا العاملين بالمنظمة وبث روح الانتماء لها من خلال برامج يعدها المتخصصون في هذا الصدد.

تطوير سياسات الموارد البشرية بالمنظمة مع الأخذ في الاعتبار مستويات الأداء المطلوبة في المستقبل.

وظائف إدارة الموارد البشرية

توجد أربع وظائف أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ، وهذه الوظائف هي وظيفة الحصول على العاملين ، ووظيفة تدريب وتنمية العاملين ، ووظيفة تحفيز العاملين ، ووظيفة الحفاظ على العاملين،

وظيفة الحصول على العاملين

تعتبر وظيفة الحصول على العاملين هي الوظيفة الأولى لإدارة الموارد البشرية ، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير العاملين ذوي المؤهلات والخبرات المناسبة لكافة أعمال ووظائف التنظيم وتقوم بوضع الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعني تحديد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العاملين والتي ترتبط باحتياجات وظائف معينة داخل المنظمة.

وعندما تقوم إدارة الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تحدد غاياتها وأهدافها لفترات زمنية لا تقل عن خمس سنوات. وتتطلب هذه الخطة الاستراتيجية إجراء تغييرات هيكلية في التنظيم والتي قد يترتب عليها تغييرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال وعلاقات العمل.

وتعمل على اتخاذ الإجراءات المناسبة لشغل الوظائف التي يحتاجها التنظيم بالأعداد والنوعيات الملائمة من الموارد البشرية. وتشمل هذه الإجراءات تحليل الوظائف والتعرف على متطلبات شغلها من حيث المهارات والمعارف والقدرات. وتقوم بوضع معايير الأداء المناسبة ومعدلات الأجور واللوائح المنظمة لقوى العمل داخل التنظيم من حيث عدد ساعات العمل ووقت البدء والانتهاء لدوام العمل وأوقات الراحة وسبل الحصول على الإجازات وغيرها.

توفير أكبر عدد ممكن من المتقدمين لشغل الوظائف في ضوء المهارات والمعارف اللازمة لكي يمكن للمديرين في كافة الأنشطة التخصصية اختيار الأفراد الأكثر مهارة لشغل الوظائف.

كثير من الأفراد الذين يتم اختيارهم لشغل الوظيفة لا يشغلونها بالفعل إذا ما توافرت لديهم معلومات لا تناسبهم. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بتوفير كافة المعلومات الأخرى لطالب الوظيفة مثل ثقافة المنظمة وما هو متوقع منهم تجاه المنظمة وفرص النمو وغيرها من المعلومات تساعد طالب الوظيفة على اتخاذ قرار بقبول العمل في المنظمة وتحت الشروط التي وضعتها.

وظيفة التدريب والتنمية

تقوم إدارة الموارد البشرية بوظيفة التدريب والتنمية للأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المنظمة لأنه مهما كانت الدقة في اختيار هؤلاء الأفراد لشغل الوظائف في المنظمة فإنهم بلا شك لا يمكنهم تقديم أداء مرتفع يرضي الإدارة. ومن ثم فإن على الإدارة أن تقوم بتوجيه هؤلاء الأفراد وإرشادهم حتى يستطيعوا التكيف مع بيئة العمل الجديدة وهذه العملية قد تحتاج إلى فترة تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل. حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف هؤلاء الأفراد بقواعد وأنظمة العمل ومكونات وأهداف التنظيم. وبمجرد أن يزداد فهم الأفراد الجدد في المنظمة لعملهم الجديد تبدأ عملية تدريبهم على طبيعة العمل وكيفية

تأديته بكفاءة عالية . وفي إطار وظيفة التدريب والتنمية تقوم إدارة الموارد البشرية بإنجاز أربع عمليات وهي :

- تدريب العاملين
- تنمية التدريب
- التطوير المهني
- التطوير التنظيمي.

تدريب العاملين

حيث يعمل تدريب العاملين على إكسابهم مهارات أفضل في وظيفتهم الحالية، أي أن التدريب يجب أن يركز على متطلبات الوظيفة الحالية من المهارات.

تنمية العاملين

كما تعمل تنمية العاملين على التأكيد على أن التنظيم يملك الكفاءات المطلوبة للوفاء بمتطلبات العمل في المستقبل، حيث يتم التركيز على ما يتطلبه الوضع المستقبلي من كفاءات.

التطوير المهني

أما التطوير المهني فيركز على مساعدة العاملين على تطوير حياتهم في العمل. حيث يجب توفير المعلومات اللازمة لإدراك العاملين لأهدافهم المهنية وهي

مسؤولية الأفراد وليس التنظيم لأنها تتعلق بما يريد أن يحققه الفرد من شغله للوظيفة وليس ما يتطلبه التنظيم من أعمال يقوم بها الفرد في وظيفته.

التطوير التنظيمي

التطوير التنظيمي يتعلق بتسهيل عملية تغيير نظم العمل داخل التنظيم . وبالتالي فإن تركيز التطوير التنظيمي ينصب على تغيير اتجاهات وقيم العاملين طبقاً للاتجاهات الاستراتيجية التنظيمية الجديدة.

وظيفة التحفيز

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، غير أنها قد تكون أقلها فهماً وذلك لأن السلوك الإنساني سلوك معقد يصعب تحفيزه على النحو الذي تريده المنظمة. فالتحفيز يعني إجراءات وسبل دفع العامل إلى العمل بكفاءة أعلى داخل التنظيم، حيث تعتبر الحاجات الإنسانية هي البواعث الأساسية للتحفيز . ويعتقد كثير من علماء النفس أن التحفيز أو الدافعية ينبع من التوتر الناتج عن وجود حاجة أو مجموعة من الحاجات غير المشبعة لدى العامل.

لا تنتهي وظائف إدارة الموارد البشرية على مجرد تعيين الموظفين وانتقاءهم، بل لا بد من متابعتهم خلال الفترات الأولى لعملهم في المؤسسة وربطهم بالبرامج التدريبية المناسبة التي تضمن تنفيذهم للمهام المطلوبة منهم على أكمل وجه،

وذلك عبر عقد البرامج التدريبية للموظفين بناء على المهارات المطلوبة لتنفيذ أعمال المؤسسة، بالإضافة إلى تزويد الموظفين بالإرشادات وسياسات العمل ضمن المنظمة الأمر الذي يضمن اندماجهم ببيئة العمل بأسرع وقت ممكن.

من وظائف إدارات الموارد البشرية العمل على توفير بيئة داعمة للموظفين والمسؤولين تساعد في التطوير من أنفسهم وخبراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم وتخصصهم، ويمكن أن يكون ذلك عبر العديد من الطرق مثل إرشاد المسؤولين إلى حضور المؤتمرات وورشات العمل التي على صلة بتخصصهم وإشراكهم في نقاشات العمل والجلسات التفاعلية مع الإدارة ضمن الشركة. هذا من شأنه أن يساعد على التطوير من الموظفين وبالمقابل التطوير من العمل ضمن الشركة لتحقيق المنفعة المتبادلة.

التقييم

تقييم أداء الموظفين بشكل دوري من مهام إدارة الموارد البشرية الرئيسية، فضلاً عن تقارير التقييم التي تقدم للموظفين وتبين لهم أية مشاكل أو سلبيات قد تكون موجودة لديهم الأمر الذي يساعد في منح الموظف نظرة كافية عما هو مطلوب ومتوقع منه التواصل مع الموظفين بشكل فردي ومباشر لتزويدهم بالتقييم الدوري الخاص بكل منهم ومنحهم التقرير الذي يوضح ما هو مطلوب منهم وما عليهم فعله لزيادة إنتاجيتهم إن كان الأمر يتطلب ذلك.

المؤثرات الخارجية

