

المحاضرة الرابعة عشرة تصميم نظام التدريب

هل المقصود من العنوان السابق تصميم برامج التدريب الإجابة لا ذلك أن تصميم برامج التدريب و موضوعاته ومتطلباته إنما هو جزء من عملية واسعة ومعقدة ، هي " تصميم نظام التدريب " ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام قبل ، وأثناء ، وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله ، ويجب أن تنظر المنظمات إلى عملية تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه ، ومتماسكة وتكمل بعضها بعضاً. فما هي هذه الأوجه. كما يصور لنا الشكل رقم (١٠-١) فإن نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل هي :

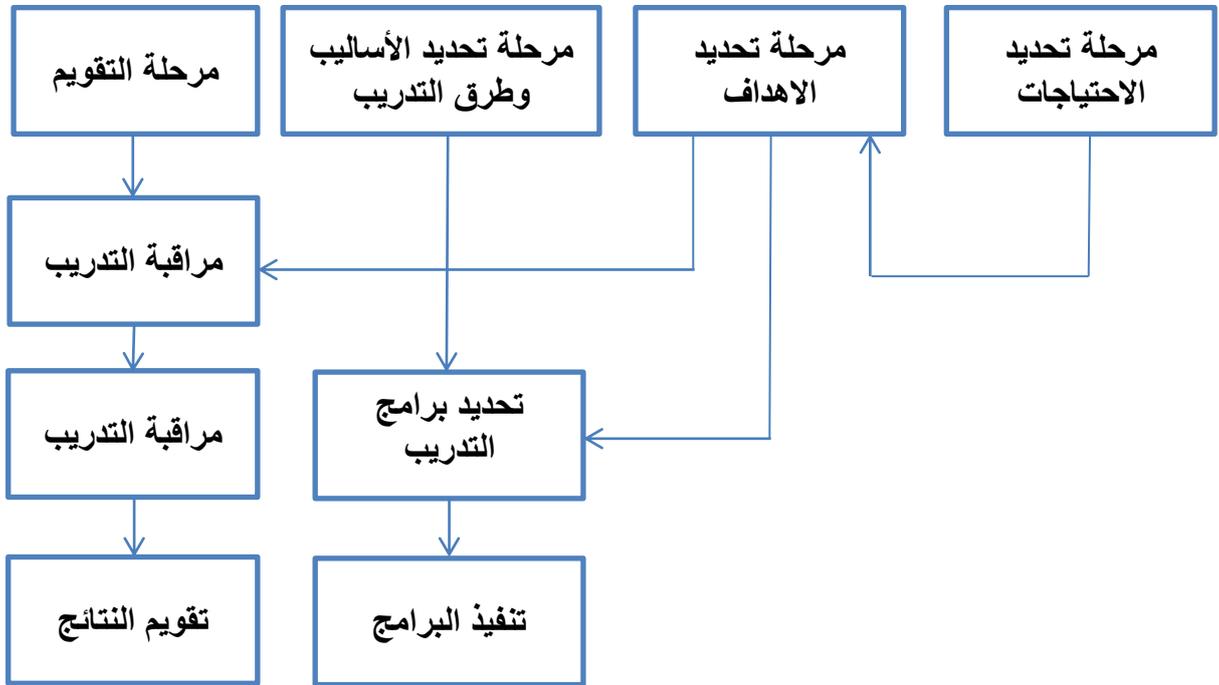
أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً : مرحلة تحديد الاهداف التدريبية.

ثالثاً : مرحلة تحديد الاساليب التدريبية.

رابعاً : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية.

وسنلقي الضوء تفصيلاً على كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة



شكل رقم (١٠-١) تصميم نظم التدريب

أولاً : مرحلة تحديد الاحتياجات :

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي نحتاج إلى التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي :

التحليل التنظيمي:

الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة ، السياسات ، التكاليف ، تركيب القوى العاملة ، معدلات الغياب ، دوران العمل ، معدلات الحوادث ، والروح المعنوية.

تحليل الوظائف:

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

تحليل الأفراد:

الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها.

طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد:

- ١- اللجان الاستشارية : لتقصي مشكلات العمل (سواء داخلية أم خارجية)
- ٢- مراكز التقويم الإداري : للتأكد هل التدريب يوافق العمل
- ٣- استبيانات الاتجاهات : وتستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة تحدد مدى الحاجة للتدريب
- ٤- المناقشات الجماعية التي تتم بين الرئيس والمرؤوسين لمناقشة أوجه الضعف في الاداء.
- ٥- مقابلات الموظفين من قبل مسؤولي التدريب لمعرفة احتياجاتهم للتدريب.
- ٦- مقابلات الخارجين من الخدمة : (دوران العمل)
- ٧- ملاحظات السلوك والتصرفات : تعابير الوجه في استقبال العملاء.
- ٨- تقويم الأداء : مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف. أوجه القوى هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه .
- ٩- قوائم الاستقصاء.
- ١٠- اختبارات المهارات : يستخدم غالباً للمهن الفنية.
- ١١- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول.

(ب) حاجات الموظف للتدريب	(أ) أهمية المهارات	المهارات المختلفة لوظيفة سكرتير
		<ul style="list-style-type: none">● القدرة على قراءة وفهم مسودات المواد المكتوبة● سرعة الطباعة● دقت الطباعة● القدرة على استخدام الأجهزة الكهربائية● مهارات وتنظيم الملفات● القدرة على كتابة المذكرات● الاتصالات الشفوية● القدرة على تنظيم العمل اليومي● مهارات العلاقات الإنسانية

جدول رقم (١٠-٢) طريقة الاستقصاء في تحديد الاحتياجات التدريبية

ونأتي الآن إلى سؤال : أي من الخيارات السابقة لتحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن تسلكها المنظمات ؟

يجب على هذا السؤال كل من " نيوستورم " و " ليليكست " في أن هذا الأمر يحتاج إلى استخدام عدد من المعايير للمقارنة ثم القرار وتمثل هذه المعايير في :

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

ويصور لنا الجدول رقم (١٠-٣) تطبيق هذه المعايير على الطريق السابقة.

المعايير المستخدمة في المقارنة					الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية
(٥) كمية المعلومات	(٤) التكلفة	(٣) الوقت المستنفذ	(٢) درجة اشتراك الإدارة	(١) درجة اشتراك الموظفين	
منخفضة	منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	١- اللجان الاستشارية
عالية	عالية	عالية		عالية	٢- مركز التقويم الإداري
منخفضة	متوسطة	متوسطة	منخفضة	متوسطة	٣- دراسة الاتجاهات
متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	عالية	٤- المناقشات الجماعية
منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	منخفضة	٥- المقابلات الخروج من الخدمة
متوسطة	عالية	عالية		متوسطة	٦- ملاحظات السلوك والتصرفات
عالية	منخفضة	متوسطة	عالية	متوسطة	٧- تقويم الأداء
عالية	متوسطة	متوسطة	عالية	عالية	٨- قوائم الاستقصاء
عالية	عالية	عالية	منخفضة	عالية	٩- اختبارات المهارات
منخفضة	منخفضة	منخفضة	عالية	منخفضة	١٠- طلب الإدارة او الرئيس المباشر
متوسطة	عالية	عالية	منخفضة	عالية	١١- مقابلات الموظفين

ثانياً : مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

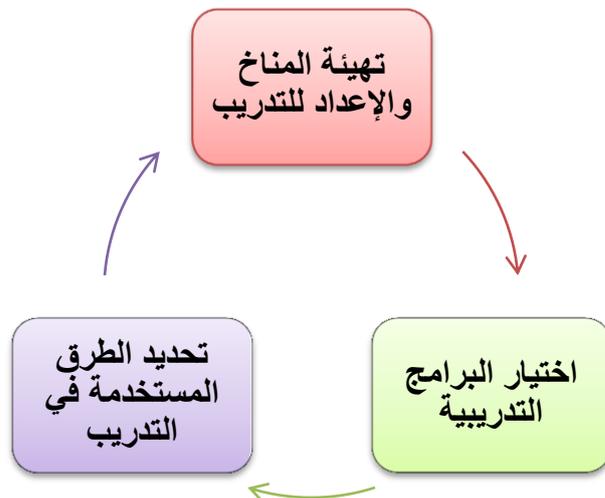
بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب ، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة ، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها ، لا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

معايير تحديد الأهداف :

- ✓ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- ✓ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
- ✓ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

ثانياً : مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ، لا بد وأن يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب .

وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية

- ١- التأكد من القدرات والاستعدادات الذهنية للمتدرب.
 - ٢- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب.
 - ٣- معرفة نتائج التدريب.
 - ٤- الاحتفاظ بمكاسب التدريب.
 - ٥- تصميم الأسلوب التدريبي.
 - ٦- الاستعداد.
 - ٧- تسريع عملية التعلم.
- أ- التأكد من وجود الدافعية والحافز لدى المتدرب للتدريب أن قدرت المتدرب على التعليم قد لا تثمر عن التأثير المطلوب للتدريب أنا ما هو مطلوب في هذا الإطار هو أن نتأكد من وجود الحافز الدافعية لدى المتدرب للاستفادة من التدريب.
- ب- معرفة النتائج لا بد أن يصمم البرنامج التدريبي بحيث يعرف المتدرب النتائج التي توصل إليها من خلال البرنامج إذا انت عدم معرفة ذلك لن يتيح لهم الفرصة لتحسين وقد يستمر في ارتكاب نفس الأخطاء
- ج- الاحتفاظ بمكاسب التدريب حتى نضمن إداء التدريب وتحقيقه أهدافه لا بد وأن نعطي الفرصة للمتدرب لتطبيق ما حصل عليه من معلومات في مجال عمله. وتعتمد القدرة على هذه المكاسب وإستخدامها على نوع المعلومات التي تلقاها المتدرب وطريقة التعليم وإمكانية استخدام نفس الأساليب التدريبية أو المعدات المستخدمة في التدريب في مكان العمل الفعلي.
- د- تصميم الأسلوب التدريبي من أجل زيادة فعالية الإستفادة من التدريب في قاعة التدريب لا بد وأن يراعى في المنهج الذي سيستخدم في عملية التدريب من قبل المدربين ما يلي :
- لفت انتباه المتدربين
 - تحديد الاهداف من العمليات التدريبية.
 - تقويم المواد التعليمية المتنوعة كتب تمارين أفلام الخ.
 - الإرشاد التعليمي من قبل المدرب شفويا او كتابيا او تلميحيا.
 - أثاره المشاركة من خلال الأسئلة او طلب حل المشكلات
 - إرجاع المعلومات
 - فصل موضوعات التدريب الى أجزاء مقسمة على الوقت المخصص للبرنامج
- هـ- الاستعدادات على المسؤولين عن التدريب التأكد مما يلي :
- الإعلان عن البرنامج التدريبي
 - شعار الرافدين في التدريب في موعد التدريب مكانه واية ترتيبات أخرى.
 - تجهيز أماكن التدريب و تنظيمها
 - توفير الأجهزة والتأكد من صلاحيتها
 - تحديد أهداف التدريب لعرضها على المتدربين في اللقاء الأول
 - مراجعة موضوعات البرنامج والاستعداد لها بالأمثلة والتجارب
- و- تسريع عملية التعليم وتأتي عملية تسريع عملية التعليم بالنسبة للمتدربين من إتباع بعض القواعد ومن أهمها:
- الإيجابية والتسامح من المدرب
 - توفير المكان المريح للتدريب
 - الثناء وإثارة الفخر في المتدرب
 - التخفيف من قلق وإضطراب المتدرب
 - مساعدة المتدربين ومساعدة المدربين من قبل المسؤولين الإداريين

- استخدام طرق مختلفة في التدريب
- إضفاء روح المرح والسرور في محيط التدريب
- التأكيد على أهمية العمل الجماعي في التدريب
- استخدام العبارات التي يفهمها المتدربون وكذلك الأمثلة الواقعية

اختيار البرامج التدريبية

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

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

تحديد طرق التدريب

- ١- التدريب على رأس العمل
- ٢- التدريب خارج العمل

اخوكم / البرهي