

الفصل السابع

تدريب الموارد البشرية وتنميتها

تعريف التدريب:

يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فاعل ومنتج يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاية ممكنة.

أهداف التدريب:

يمكن تحديد أهداف التدريب في التالي:

- تكوين وتنمية وصقل مهارات الأفراد والجماعات بما يساهم في تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- مساعدة الأفراد على تفهم قواعد وأساليب العمل وتذكرها.
- تكوين صف ثاني من المؤهلين والذين يمكن الاعتماد عليهم في تفويض السلطات وتحقيق لامركزية الأداء والحلول محل القيادات.
- تطوير سلوكيات الأفراد والجماعات باستخدام مزيج من المداخل التقليدية للتدريب ومدخل التطوير التنظيمي.
- زيادة الانتاجية وتقليل الفاقد في الموارد والخامات وساعات العمل نتيجة الارتقاء بكفاءة الأداء وتحسين أنماط السلوك.
- تحقيق التوازن النوعي والكمي لهيكل العمالة من خلال التدريب التحويلي.
- المساعدة في إعادة التنظيم والتطوير التنظيمي من خلال تنمية المهارات وترشيد السلوكيات.
- تحسين طرق وأساليب الأداء وبالتالي زيادة الانتاجية.
- تنمية قدرات العاملين ومهاراتهم علمياً وعملياً.
- تغيير السلوك والاتجاهات في مجال علاقات العمل.
- تمكين العاملين من مجاراة التقدم العلمي والتكنولوجي .

ومما سبق يمكن تحديد اتجاهات ثلاث للتدريب هي:

❖ **الاتجاه النظري** : ويتمثل في إكساب الأفراد المعلومات والخبرات الجديدة أو تنمية خبراتهم الحالي.

❖ **الاتجاه العملي:** ويتعلق بتزويد الفرد بمهارات أو طرق عمل جديدة أكثر إنتاجية.

❖ **الاتجاه السلوكي:** ويتمثل في إكساب الفرد سلوكيات وعادات واتجاهات فكرية جديدة أو تغيير اتجاهاته.

أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية :

مع تسارع المتغيرات في بيئة العمل المعاصرة سيحتاج كل فرد أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. تتجلى أهمية التدريب في التالي:

- يساعد التدريب في زيادة كفاءة وفعالية المديرين من خلال برامج التطوير والتحسين التي تقدمها لهم.
- إن الحفاظ على العملية الإدارية يكون من خلال الأفراد العاملين فيها وهذا يتحقق من خلال عملية التدريب كونها تزيد من رضا العاملين عن العمل الذي يقومون به، وتؤمن فرصاً متساوية للترقية للعاملين في المنظمة من خلال تطويرهم وتأهيلهم للمواقع الوظيفية المستقبلية.
- لكون التدريب من الأسباب الرئيسية للترقية من داخل المنظمة كونه يشكل المصدر الرئيسي للتعرف على المواهب الإدارية الموجودة في المنظمة.
- مواجهة التحديات العالمية الجديدة في هذا القرن من تعاضم عملية المنافسة وزيادة متطلبات العملاء وكثرة الاتفاقات والتكتلات الاقتصادية وسرعة معالجة البيانات والمعلومات والتكنولوجيا الجديدة وزيادة عملية التنظيم.
- التطور الهائل في تركيب القوى العاملة ، الأمر الذي يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغييرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة.
- طبيعة الإعداد العلمي السابق لشغل معظم وظائف الإدارة تستلزم الاهتمام ببرامج التنمية الإدارية.
- طبيعة الوظيفة الإدارية وتأثرها بالعوامل البيئية والظروف العائلية للمدير واتجاهاته وتوضيح العلاقة فيما بينها وبين الكفاءة في أداء الوظيفة الإدارية وهذا يتحقق من خلال برامج التنمية الإدارية.
- زيادة الطلب على شاغلي الوظائف الإدارية، فهناك طلب متزايد على المدراء الأكفاء وخاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص.
- تقادم المعارف والتطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات في طرق الانتاج وما يتطلبه السوق من احتياجات دائمة ومتجددة .
- التغيير الكبير في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، الحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، الأمر الذي يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدلا فترة حياة الفرد الوظيفية.

الإدارة الاستراتيجية لتدريب وتنمية الموارد البشرية

يؤدي تطبيق منهج الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية إلى ضرورة اهتمام الإدارة بتأمين المقومات الرئيسية المكونة للبناء الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة ، هذا وتمر عملية بناء استراتيجية تنمية وتدريب الموارد البشرية بالمراحل الرئيسية التالية:

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمنظمة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تنتجه للمنظمة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.
- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة والتعرف على مواطن القوة فيها (الموارد والطاقات) وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها المنظمة (المشكلات والقيود وما تفتقده المنظمة من ضرورات المنافسة والتميز).
- دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (انتاج وتسويق وتمويل واستثمار وغيرها) ومتطلبات تنفيذها.
- تحديد هيكل الموارد البشرية (العدد والنوع) المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المنظمة ونتاج القيم المستهدفة.
- مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة (العدد والنوع) وتحديد الفجوات التي يعاني منها (زيادة أو نقصان).
- رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات (التخلص من الزيادات او استكمال النقص وتعديل هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية لتناسب مع الهيكل المطلوب).
- بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعالياته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

مراحل العملية التدريبية:

هناك الكثير من الصيغ التي تناولها الباحثون والمفكرون حول مراحل عملية التنمية الإدارية إلا أنها إذا اختلفت من حيث المضمون فإنها متفقة من حيث الهيكل العام ، وهي في معظمها لا تخرج عن كونها تتضمن المراحل التالية:

☒ الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

☒ الثانية: تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

☒ الثالثة : تقييم البرامج التدريبية.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تشكل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الرئيسية من خطوات العملية التدريبية، وهي تمثل خطوة غاية في الأهمية وذلك لاعتماد الخطوات الأخرى من العملية التدريبية (مثل تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) على مخرجات هذه الخطوة، وتحديد ما يتطلب القيام بما يلي:

1- **تحليل الفرد:** أي التعرف على نوع المهارات والمعلومات التي يحتاجها شاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع من إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية، ويقوم هنا مسؤول التدريب بدراسة المواصفات الوظيفية للأفراد من حيث المؤهل والخبرة والمهارة، والخصائص الشخصية التي يتتبع بها مثل اتجاهاته ودوافعه واستعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح في إشباعها وربما ذكائه وعمره ونوعه وصحته العامة، وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عنصراً في جماعة عمل من حيث علاقته بالآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداده للتعاون.

2- **تحليل العمل (توصيف الوظائف):** أي تحديد نوع المهارات والمعلومات اللازمة لإتمام العمل، والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال دراسة مجموعة من العناصر منها: التوصيف الوظيفي القائم فعلياً، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء.

3- **تحليل التنظيم:** أي تحديد مدى ملاءمة التنظيم القائم للأهداف الموضوعية ومتطلباتها، وتقويم فعالية التنظيم وتحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته، أي أن مسؤول التدريب هنا يقوم هنا بعملية تشخيص للوضع التنظيمي الفعلي من خلال دراسة أهداف المنظمة وبنائها التنظيمي وسياستها وهيكلها الوظيفي وخصائص الأفراد بها ودرجات الكفاءة (استغلال الموارد) والفعالية (تحقيق النتائج المطلوبة) والمناخ التنظيمي (الحوافز- الأجور- الاتصالات- العلاقات الأفقية والرأسية- المسؤولية...).

هذا وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة جهود مشتركة وتعاون بين عدد من الأفراد وهم:

✗ الموظف الذي يؤدي العمل، حيث تعتبر مصدراً رئيسياً لتحديد الاحتياجات التدريبية حيث انه

الشخص الذي يعرف تفاصيل عمله وجزئياته ومشكلاته.

✗ المدير أو الرئيس المباشر الذي يشرف على الموظف ويعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال

الأخرى ومل يلزمه من معلومات ومهارات لأداء العمل.

✗ اختصاصي التدريب بالمنظمة وهو شخص متفرغ تقع ضمن مسؤوليته عملية تحديد الاحتياجات

التدريبية، فهو على اتصال دائم بالموظف ورئيسه ويحصل منهم على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية.

✗ مستشار خارجي أو خبير متخصص ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة تتخصص في هذا

النوع من الأنشطة ويقوم بنفس دور اختصاصي التدريب.

☒ إن جهود كل ما سبق لا تكتمل إلا إذا كان هناك تأييد من جانب الإدارة العليا وتسهيل لمهامهم والاقتران بدور كل منهم، بجانب الوعي بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية .

أبعاد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مجموعة من الأبعاد تعطي صورة واقعية عن الاحتياج التدريبي وهي:
البعد التنظيمي: ويمثل هذا البعد تحديد المواقع التنظيمية (الإدارة او القسم) الذي تبدو فيه الحاجة للتدريب ويتضمن:

- تحليل الهيكل التنظيمي (الوظائف الجديدة، تعديل في المسؤوليات والحقوق، خلق وحدات تنظيمية جديدة، أنشطة جديدة).

- تحليل المناخ التنظيمي (معدلات الشكاوى، معدلات دوران العمل، معدلات التأخير، معدلات الحوادث، الحالة المعنوية،..)

البعد الوظيفي : ويمثل هذا البعد في تحديد الأعمال والوظائف التي تحتاج إلى تدريب وانواع التدريب المطلوب، وعادة يتم الحصول على هذه المعلومات عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف ، ومن خلال هذا البعد يتضح بعض المؤشرات التدريبية وهي:

- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف.

- عدم تناسب التأهيل العلمي او الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة.

- اختلاف انماط السلوك الفعال عن الأنماط المرغوبة.

- ضعف الأداء الفعلي لبعض العاملين مقارنة بمعايير الأداء المحددة.

البعد البشري: ويتعلق هذا البعد بتحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم ، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال:

- نتائج تقييم الأداء.

- ملاحظة الرؤساء.

- آراء العاملين أنفسهم.

- نواحي الضعف والقصور في أداء الفرد.

مناهج تحديد الاحتياجات التدريبية:

- **المنهج العاطفي:** ويتم فيه تحديد الاحتياجات على أساس التقليد لما تقوم به منظمات أخرى وتمشياً مع الظروف المحيطة.

- **منهج الخبرة:** ويختص بتحديد الاحتياجات اعتماداً على الخبرة السابقة لمسؤولي التدريب.
 - **المنهج العلمي:** ويعتمد على البحث العلمي في تحليل نتائج الأعمال وحصر نواحي الضعف والقصور في أداء الحال واقتراح الأساليب المناسبة.
 - **المنهج المتكامل:** وهو يجمع بين الأسلوب العملي والعلمي لتحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام أساليب الملاحظة والمقابلة والاستقصاء وتحليل العمل بغرض الوصول إلى الاحتياجات الحقيقية .
- هذا وتنوع الأساليب المتبعة لتحديد الاحتياجات التدريبية ومنها:

- 1- المقابلات المخططة.
- 2- الملاحظة وقوائم الاستقصاء.
- 3- الاختبارات.
- 4- تحليل المشاكل الموجودة.
- 5- استشارات المختصين.
- 6- تقييم نتائج الدورات التدريبية .
- 7- تخطيط المناهج.
- 8- تحليل معدلات الأداء وتصنيفها.
- 9- نموذج التحليل الرباعي (Swot).
- 10- اللجان الاستشارية.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها:

في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج على ضوء الاحتياجات التدريبية وقبل البدء في إعداد وتصميم البرامج التدريبية لابد من مراعاة مجموعة العوامل المؤثرة على عملية تصميم البرامج وهي :

- تكلفة العملية التدريبية.
- مدة العملية التدريبية.
- مكان التدريب.
- الأساليب التدريبية التي ستستخدم.
- المدربين ومحتويات العملية التدريبية.
- التقييم السابق للعملية التدريبية.
- أهداف العملية التدريبية وإمكانية قياسها.
- توافق التدريب مع المهام الفعلية التي يمارسها المتدرب الآن.

وبشكل عام فإن نوعي التدريب هما:

التدريب في بيئة العمل: ويعني القيام بتعليم الأفراد وتدريبهم وهم على رأس عملهم وفق أساليب التدريب المناسبة، وهذه العملية ستكون مفيدة وتساهم في زيادة قدرات الأفراد ورفع كفاءاتهم إذا نفذت بالشكل الصحيح خاصة إنهم قريبون من العمل الذي يقومون به ومن هذه الأساليب:

- **المحاضرة:** وهي عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ، حيث تعتمد هذه الطريقة على أسلوب الإلقاء من قبل شخص يكون لديه معرفة معلومات واسعة في موضوع ما، حيث يقوم بسرد أفكاره في سلسلة متناسقة ومرتبطة ويقوم بتفسيرها والتعليق عليها أمام المتدربين.
- **التدوير الوظيفي (التناوب الوظيفي) :** وهو وسيلة تدريبية تهدف إلى اكتساب الخبرة الواسعة بنقل الأفراد من وظيفة لأخرى أو من قسم لآخر.
- **التوجيه أثناء القيام بالعمل :** وهو أسلوب تدريبي يتم من خلال قيام الرئيس المباشر أو المشرف على العامل بتوجيهه من أجل انجاز العمال بالدقة المطلوبة .
- **توسيع الوظيفية لإكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله،** حيث يسند للموظف واجبات إضافية وحرية اكبر في اتخاذ القرارات، وغالباً ما يكون المتدربون هنا من المديرية أو ذوي المهن الرفيعة أو الموظفين الماهرين.
- **اللجان:** يتطلب عمل المتدرب الاشتراك في لجان متعددة داخل أو خارج المنظمة وبالتالي الحصول على خبرة في إدارة اللجان ، وهذا هو الأسلوب الذي يحقق ذلك، عن طريق تكوين لجنة من المتدربين تتراوح ما بين (10-16) متدرب مع (2-4) مشرفين للمناقشة في موضوع معين، حيث يتميز هذا السلوب بكون أسلوب تعاوني ينمي التفكير المشترك والقدرة على التغيير واتخاذ القرار ، وغالباً ما يستخدم في تنمية القادة الإداريين.
- **التدريب من خلال منهج إعداد البديل:** يقوم المتدرب من خلال هذا الأسلوب بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر أو مع من سيحل مكانه ومن ثم يصبح الرئيس مسؤولاً عن تدريب هذا المتدرب من خلال إتاحة الفرصة أمامه لتعلم القيام بواجبات الوظيفة.
- **تمكين العاملين:** هو وسيلة من وسائل إشراك العاملين في صنع القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية والتصرف في العمل.

التدريب خارج بيئة العمل:

وفقاً لهذا الأسلوب يتم إبعاد الفرد عن ضغط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب وهذا يعني تخصيص الوقت الكامل للتزود بالخبرات وتنمية المهارات، بالإضافة إلى إتاحة الفرصة للفرد لمقابلة

العديد من الأفراد الباقين وتبادل الأفكار والتجارب وتقوية العلاقات بينهم وهذا الأمر يعتبر مستحباً بعد العودة إلى الوظائف، ومن أساليب هذا النوع نذكر ما يلي:

- **دراسة الحالة:** تستخدم هذه الوسيلة في تدريب المديرين والقادة، كونها تقوم على أساس الاعتقاد بأن التأهيل الإداري والفهم يكون أفضل من خلال المناقشة والتحليل والدراسة الفعلية، حيث تعتمد هذه الطريقة على وجود مشكلة أو ظاهرة ما ، ويطلب وضع الحل أو الحلول والتوصيات من خلال مناقشاتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى.
- **تدريب الحساسية:** وهو أسلوب تدريبي يتضمن تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم من خلالها مناقشة وتقييم سلوك وأراء بعضهم بصراحة، حيث يتم التقييم بناء على احتكاك المتدربين معاً خلال تلك الفترة.
- **تمثيل الأدوار:** يقوم هذا الأسلوب التدريبي على إيجاد مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها حيث يطلب منه علاج الموقف بالسلوك الفعلي، فهو أسلوب تدريبي يركز على قيام الفرد المتدرب بمجموعة من الأدوار التي يقوم بها الأفراد في مواقف إدارية معينة.
- **المحاكاة:** أسلوب تدريبي يقوم على تعريض المتدرب لموقف انتقادي أو تقييمي سابق الإعداد يتضمن بعض التعاملات والتفاعلات، حيث يجمع هذا الأسلوب بين دراسة الحالة تمثيل الأدوار للحصول على أقصى ما يمكن من الواقعة في حجرة الدراسة أو التدريب.
- **التنمية عن طريق الجامعات والمراكز المتخصصة :** حيث يعتمد في هذا الأسلوب على الخبرات التي تقدمها الجامعات والمعاهد المختصة لطلابها من خلال برامجها التدريسية والعملية أو من خلال الاستشارات التي تقدمها هذه المراكز للشركات التي ترسل العاملين للتدريب فيها.
- **المباريات الإدارية:** يتم وفق هذا الأسلوب تقسيم المتدربين إلى مجموعتين فأكثر وغالباً ما يتم تقسيمهم إلى مجموعتين فقط، حيث تمثل كل مجموعة إدارة شركة ثم يتم إعطاء بيانات ومعلومات محددة ومعد مسبقاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بدورها بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها وتقرر بنفسها سياساتها وأهدافها، ويطلب من كل مجموعة القيام باتخاذ قرارات معينة في ضوء البيانات والمعلومات المتوفرة وذلك على عدة جولات، ليتم بالنهاية تحديد المجموعة الفائزة.
- **نمذجة السلوك:** هو أسلوب تدريبي يستهدف إكساب المديرين مجموعة من المهارات من خلال عرض أحد الأفلام عن أفضل الأساليب الإدارية ويطلب من المتدرب محاكاة ما شاهده في الفلم.
- **الدراسات الميدانية:** حيث تتناول الجماعة المتدربة بهذا الأسلوب، موضوع بحثها بما يسمح باستخدام خبرات وتجارب أعضائها في مجالهم الوظيفي لدراستها وبحثها، وبذلك تعطى للمتدرب الفرصة لكي يمارس بنفسه دراسة المشكلة واستخدام الوسائل العلمية للكشف عنها والوصول إلى حلول بديلة للمفاضلة بينها، وهذا الأسلوب يعتبر من الأساليب الفعالة التي تهيئ للفرد المتدرب فرصة مشاهدة

المواقف والحقائق ودراستها على الطبيعة، ولكن يتوقف نجاح الأسلوب على مقدار ما يبذل من جهد في إعدادها وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها على أسس علمية سليمة،

- **المؤتمرات:** فالمؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع معين له أهميته ولكافة الأعضاء، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتدريب رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء، حيث يساعد المؤتمر على تبادل الخبرات و إتاحة الفرصة أم المتدربين لزيادة فاعلية الاتصالات بين المنظمات المشتركة، ويفتح المجال لتوفير المناخ المناسب للتفكير الفرد والجماعية الخلاق، ومن أشكاله : مؤتمر الإمداد بالمعلومات، مؤتمر اتخاذ القرار، مؤتمر تبادل المعلومات، مؤتمر البحوث والحقائق.

- **الندوات:** يشمل هذا الأسلوب اجتماع منظم لمجموعة من الأفراد المتدربين ، لهم هدف محدد للدراسة وتبادل الأفكار والخبرات والبيانات والمعلومات والحقائق والآراء، وأسلوب متفق عليه في إدارة الحوار والنقاش في مشكلة محددة والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب بعض المفاهيم والنظريات الحديثة للعلوم الإدارية بهدف تنمية قدرات الأعضاء إدارياً وتمكينهم من التعبير عن آرائهم، حيث يرمي هذا الأسلوب إلى تزويد المتدرب بمفاهيم ومعاني متطورة وإحداث تغيير في وجهات نظره واتجاهاته الفكرية، ولكنه يفتقد إلى إكساب المتدرب بالمهارات أو تغيير أنماط سلوكه كما في أسلوب المؤتمرات.

- **التطبيق العملي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة سليمة أم المتدربين موضعاً لهم طريقة واجراءات العمل وتصلح هذه الطريقة خاصة في العمال المهنية التي تحتاج لمهارات عالية.

وفيما يتعلق بتصميم البرامج التدريبية فهمي تتضمن التالي :

أ- تعريف وتصميم برامج تنمية إدارية داخلية وخارجية متوافقة مع الاحتياجات المطلوبة.
ب- تحديد أسلوب التدريب المناسب .

ت- ربط البرامج التدريبية مع أداء الأفراد والمنظمة ومتطلباتهم.

والمرحلة التالية لتصميم البرامج التدريبية وتحديد أهدافها هي مرحلة التنفيذ وتشتمل على:

أ- إعداد الجدول الزمني للبرامج وتنسيق التتابع الزمني للبرامج والموضوعات .

ب- تجهيز وإعداد مكان العملية التدريبية.

ت- متابعة المدربين والمتدربين.

ومن ناتج الخطوات الثلاثة السابقة، يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرامج التدريبية في صورتها النهائية .

ثالثاً: تقييم البرامج التدريبية:

تعدّ عملية تقييم البرامج التدريبية أهم مراحل العملية التدريبية وأكثرها صعوبة وتعقيداً، بل إنها أحد هموم مدراء التدريب والقائمين على تنمية الموارد البشرية في المنظمات الحكومية وغير الحكومية، ويعرف كيرك باتريك التقييم بأنه عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها، أما وليم تريسي فيعرفه بأنه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية محددة بتكاليف مقبولة .

أهداف تقييم النشاط التدريبي:

- 1- التأكد من نجاح البرامج التدريبية في تحقيق اهدافها سواء من ناحية التخطيط او التنفيذ.
- 2- معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه بالنسبة للمتدربين ويتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين وملاءمتها للهدف من التدريب وان الجهات وفقت في ترشيحهم وان الأجهزة التدريبية قد وفقت في اختيارهم.
- 3- التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه .
- 4- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصاتهم وخبرتهم وقدرتهم على التدريب.

مستويات تقييم النشاط التدريبي:

عملية التقييم أربعة مستويات(عناصر) رئيسية هي:

الأول: التعرف على ردود أفعال المتدربين نحو البرامج (من حيث محتوى البرنامج، هيكل وشكل البرنامج، أساليب الشرح، قدرات ونمط المحاضر، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية، توصيات لتحسين البرنامج)، وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي مجموعة المعلومات الاسبقية للمتدربين فور أو بد الانتهاء من البرنامج التدريبي بأسبوع.

الثاني: قياس مقدار ما اكتسبه المتدرب من معارف ومهارات باستخدام الاختبارات القبلية والبعديّة، وهذا ما يعرف باسم التعليم ، أي ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها الفرد من التدريب.

الثالث: التعرف على تأثير التدريب على سلوك المتدرب بعد عودته للعمل لمعرفة مدى التقدم في العمل، وهذا ما يعرف باسم السلوك ، اي هل تغير سلوك العمل للمتدرب نتيجة حصوله على البرنامج التدريبي. **الرابع:** قياس نتائج الأداء التنظيمي ويستدل عليه من خلال مجموعة من المؤشرات مثل مستوى الأداء كماً ونوعاً وتكاليف الإنتاج ومعدل دوران العمل وغيرها.

بدائل تقييم أنشطة التدريب:

البديل الأول: مدى ارتياح المتدربين للمناهج المقدمة لهم.

البديل الثاني: هل حققت المناهج التدريبية المطلوب في تعليم المفاهيم الأساسية؟

البديل الثالث: هل تم استخدام المفاهيم المكتسبة في بيئة العمل؟

البديل الرابع: ما هي الآثار الإيجابية للمفاهيم المكتسبة على المنظمة؟

هذا وتتضمن عملية التقييم للبرامج التدريبية ثلاث مراحل أساسية:

- **مرحلة التقييم قبل التدريب:** وفي هذه المرحلة يتم تقدير الاحتياجات التدريبية الأولية وتصميم البرنامج التدريبي، ومن الممكن هنا أن يتم تحليل الموظف والمنظمة.
 - **مرحلة التقييم أثناء التدريب:** أي عملية تقييم المرحلة لتحصيل المتدربين والتأكد من قدرتهم على النجاح في البرنامج التدريبي.
 - **مرحلة التقييم النهائي:** وتتم هذه المرحلة عند انتهاء البرنامج التدريبي وذلك بهدف كشف فاعلية التدريب في إحداث التغييرات السلوكية المطلوبة.
- وكما ذكرنا فإن العملية التدريبية مستمرة على مدار العملية التدريبية من قبل البدء بتنفيذ العملية التدريبية وأثناء تنفيذها وبعدها ومن أهم الطرق المستخدمة في التقييم:

1- الامتحانات واستقصاء الآراء.

2- الملاحظة المباشرة .

3- الترقيات.

4- الاختبارات والتجارب.

5- تقارير الأداء .

6- المجموعة الضابطة.

7- التغييرات التي طرأت على العمل.

8- معايير التقدير.

ويلاحظ أنه كلما تعددت وسائل التقييم كلما كانت النتائج أقرب إلى الدقة، ومتابعة المتدربين في عملهم مطلوبة باستمرار للتأكد من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.

العائد والتكلفة من التدريب:

يتناول موضوع ميزانية التدريب كيفية حساب تكلفة البرنامج التدريبي، وأجور المسؤولين في إدارة الموارد البشرية على التدريب وأجور المستشارين وتكلفة الاتصال بمكاتب وشركات التدريب ، وتكلفة إدارة مركز التدريب بالمنظمة.

هذا ويأتي العائد الأساسي من التدريب في تحسين الأداء وذلك من خلال التطور في معايير معنية ومنها:

- ☒ التحسن في الجودة والالتزام بمواصفات ومعايير العمل.
 - ☒ التحسن في سرعة الأداء.
 - ☒ التحسن في القدرة على حل المشاكل الوظيفية.
 - ☒ التوفير في التكاليف من حيث حسن استخدام الموارد.
 - ☒ نصيب الفرد من التدريب وهو يساوي إجمالي ميزانية التدريب مقسومة على متوسط عدد العاملين.
 - ☒ نصيب لأجور من التدريب وهو يساوي إجمالي ميزانية التدريب مقسومة على إجمالي ميزانية الأجور.
 - ☒ تكلفة يوم التدريب الواحد وهو يساوي إجمالي ميزانية التدريب مقسومة على عدد أيام التدريب.
- هذا وتزيد الاستفادة من هذه المؤشرات والنسب وذلك عند مقارنتها من سنة لأخرى ، أو بين الأقسام، أو بين المنظمات.

مشاكل ومعوقات العملية التدريبية:

تواجه العملية التدريبية مجموعة من المشاكل والمعوقات، تقلل من فعاليتها تتمثل في:

- حصر المسؤولية الأساسية للتدريب في موظفي التدريب دون الإدراك للمسؤولية المشتركة بين الموظف والمدير ومسؤول التدريب.
- وجود خلل كبير في منظومة عملية التدريب (مدخلات- عمليا- مخرجات).
- التقصير في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم تحديثها بشكل عملي
- الانشغال والاستغراق بوسائل التدريب ووصفها للمتدربين دون التركيز على مدى الارتباط بين هذه الوسائل واحتياجاتهم.
- اقتصار عملية التخطيط للتدريب على عقد الدورات التدريبية دون الاهتمام بمراحل العملية التدريبية كاملة.
- عدم مقابلة التدريب للاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين مما يقلل من فرص الاستفادة من هذه البرامج.
- نقص وعي الأفراد بأهمية التدريب وعدم إشراكهم في تحديد أهداف العملية التدريبية .
- التطابق التام في البرامج التدريبية وعدم إدراك اختلاف الاحتياجات.

- عدم إتاحة الفرصة من قبل المنظمات للمتدربين لتطبيق المهارات والخبرات التي اكتسبوها.
- محدودية إدراك وإيمان بعض الرؤساء والمنفذين بأهمية التدريب في تنمية المهارات وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية.
- عدم توفر الموارد المادية والبشرية للتدريب.
- عدم استخدام الوسائل التوضيحية التدريبية والاعتماد على المحاضرات كطريقة أساسية للتدريب.

شروط التدريب الفعال:

حتى يكون التدريب فعالاً ومؤثراً لا بد توفير مجموعة من العناصر والشروط ومنها :

- ☒ اقتناع الإدارة العليا والعاملين بأهمية التدريب وفوائد ، مع توفر الرغبة للعاملين في تنمية مهاراتهم ومعارفهم وضورة إشراكهم في العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات لغاية التقييم.
- ☒ اتباع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية، واختيار الأسلوب التدريبية المناسب
- ☒ اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.
- ☒ تطبيق مبدأ التكلفة والعائد في التدريب حتى لا تكون نفقات التدريب أكبر من المنافع المتوقعة منه.
- ☒ أن يتم التدريب قائم على أساس احتياجات العمل واحتياجات الفرد من المهارات والقدرات والمعارف.
- ☒ تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة الاحتياجات التدريبية.
- ☒ تطبيق مبدأ الثواب والعقاب عن طريق ربط حركة التنقلات الترقيات داخل المنظمة بالتدريب.
- ☒ توفير مناخ وبيئة عمل مناسبة تساعد المتدربين في تطبيق ما تدربوا عليه على الواقع.
- ☒ مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد عند تحديد تنفيذ البرامج التدريبية.
- ☒ ضرورة استخدام الوسائل التقنية الحديثة في العملية التدريبية والتي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومة .