



# تخطيط وإدارة عملية التدريب



## مراحل بناء وتخطيط وتنفيذ برامج التدريب

■ الأسس الواجب توافرها في البرامج والأنشطة التي تهدف لتحقيق النمو المهني:

أي نشاط يستهدف النمو المهني وله القدرة على زيادة فعالية المتدرب في قيامه بدوره يعتبر من أنشطة التطوير والتدريب للعاملين، لذا كان لابد أن تتوافر في هذه الأنشطة والبرامج بعض الأسس منها أن تكون البرامج منظمة وأن تكون واقعية ومستمرة فضلا عن ضرورة كونها ذات فائدة ملموسة للمتدرب، وأن يكون البرنامج جزءا مكتملا ومتمما للسياسات ومدعما بالاعتمادات المالية المناسبة.



## قواعد بناء وتخطيط النظام التدريبي:

- أن يكون مشتقا من الفلسفة العامة للمنظمة الذي يخدمها هذا النظام التدريبي.
- أن يتسم بالمرونة وبعيد عن التقيد.
- أن يسمح بالتغيير والتعديل حسب الظروف المتغيرة دون أن تختل مقوماته ومسارته.
- أن يعكس الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسة والمجتمع الذي يعمل في إطاره.





■ ويعتمد نجاح النظام التدريبي بالمنظمة على عدد من العوامل التي تشمل كفاءة وحدة التدريب بالمنظمة والتخطيط الجيد وتوفير الظروف المناسبة للمتدربين وكذلك التمويل اللازم لإنجاز العملية التدريبية. والاختيار الدقيق للطرق والأساليب التدريبية المناسبة.

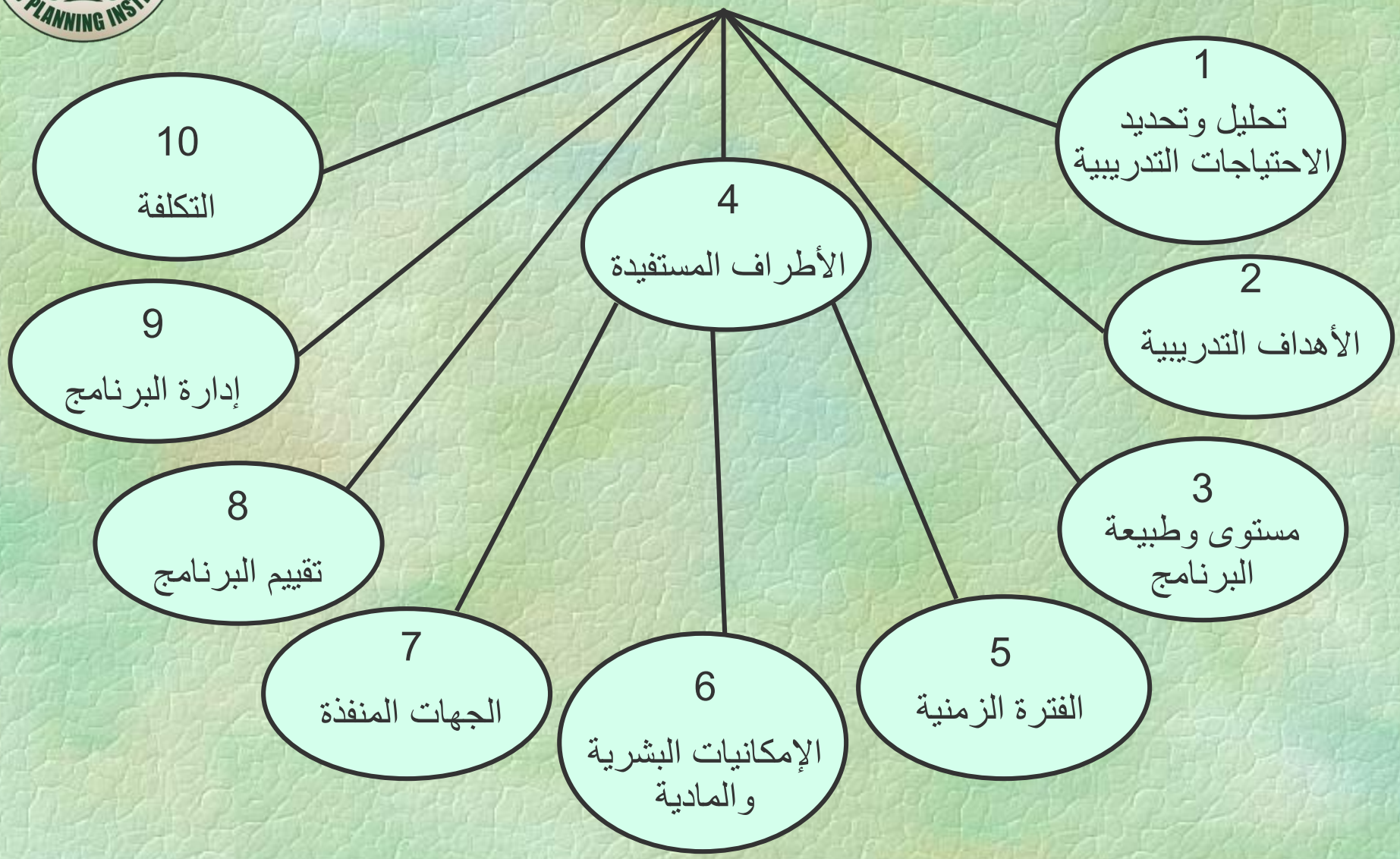


## القواعد الفنية لتخطيط وتنفيذ برامج التدريب:

- تتطلب عملية التخطيط وتنفيذ البرنامج رسم خطة العمل Plan of Action لمقابلة الأهداف التدريبية المراد تحقيقها في المنظمة وتتضمن هذه الخطة بعض الضوابط لقياس كفاءة ونجاح البرنامج في تحقيق أهدافه المحددة. وعادة ما تتناول تلك الخطة الجوانب الهامة التالية:



# العناصر التي يجب مراعاتها عند بناء وتخطيط البرنامج التدريبي

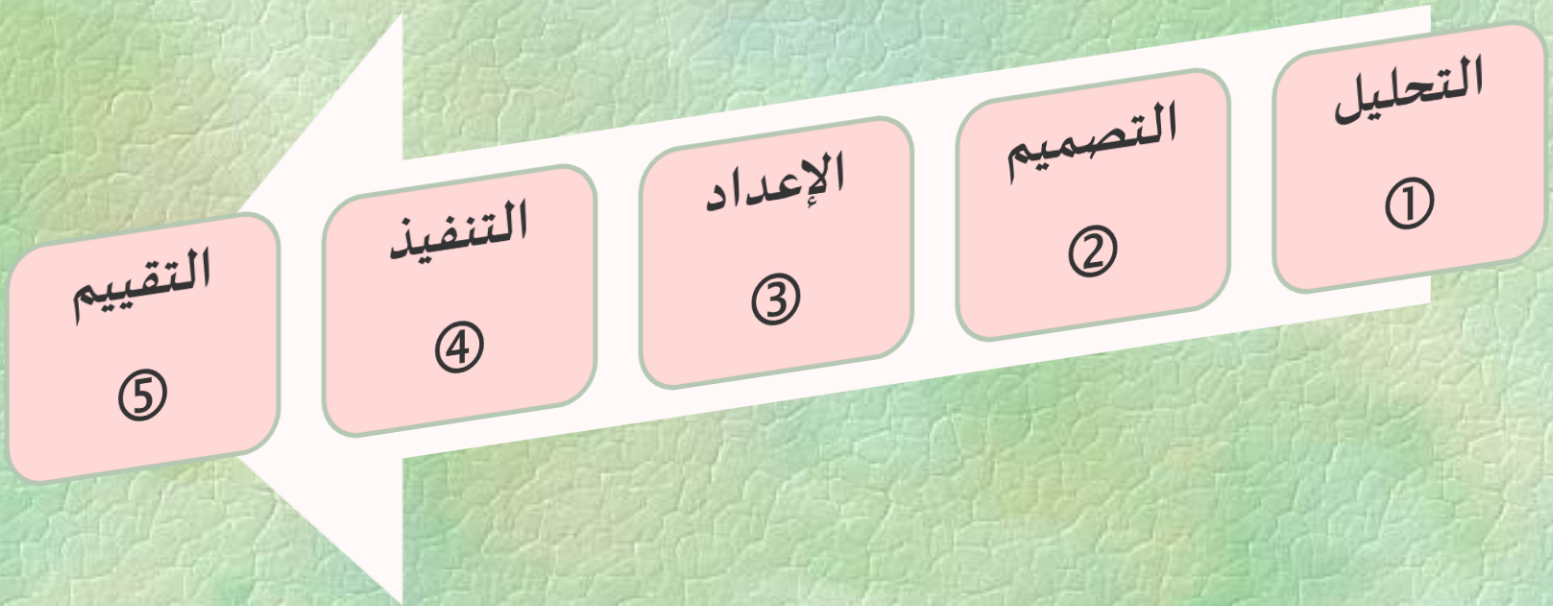




- الأسس العلمية والعملية المتبعة في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- الأهداف التدريبية لكل برنامج من البرامج التي تحويها الخطة التدريبية.
- مستوى وطبيعة البرامج التدريبية المقدمة.
- الأطراف أو الجهات المستفيدة من تلك البرامج.
- الفترة الزمنية التي سوف تعقد خلالها تلك البرامج.
- الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ تلك البرامج.
- معايير وأسس اختيار الجهات المنفذة للتدريب.
- معايير وأسس تقييم البرامج التدريبية.
- كيفية إدارة البرامج التدريبية.
- التكلفة المتعلقة بالبرنامج.

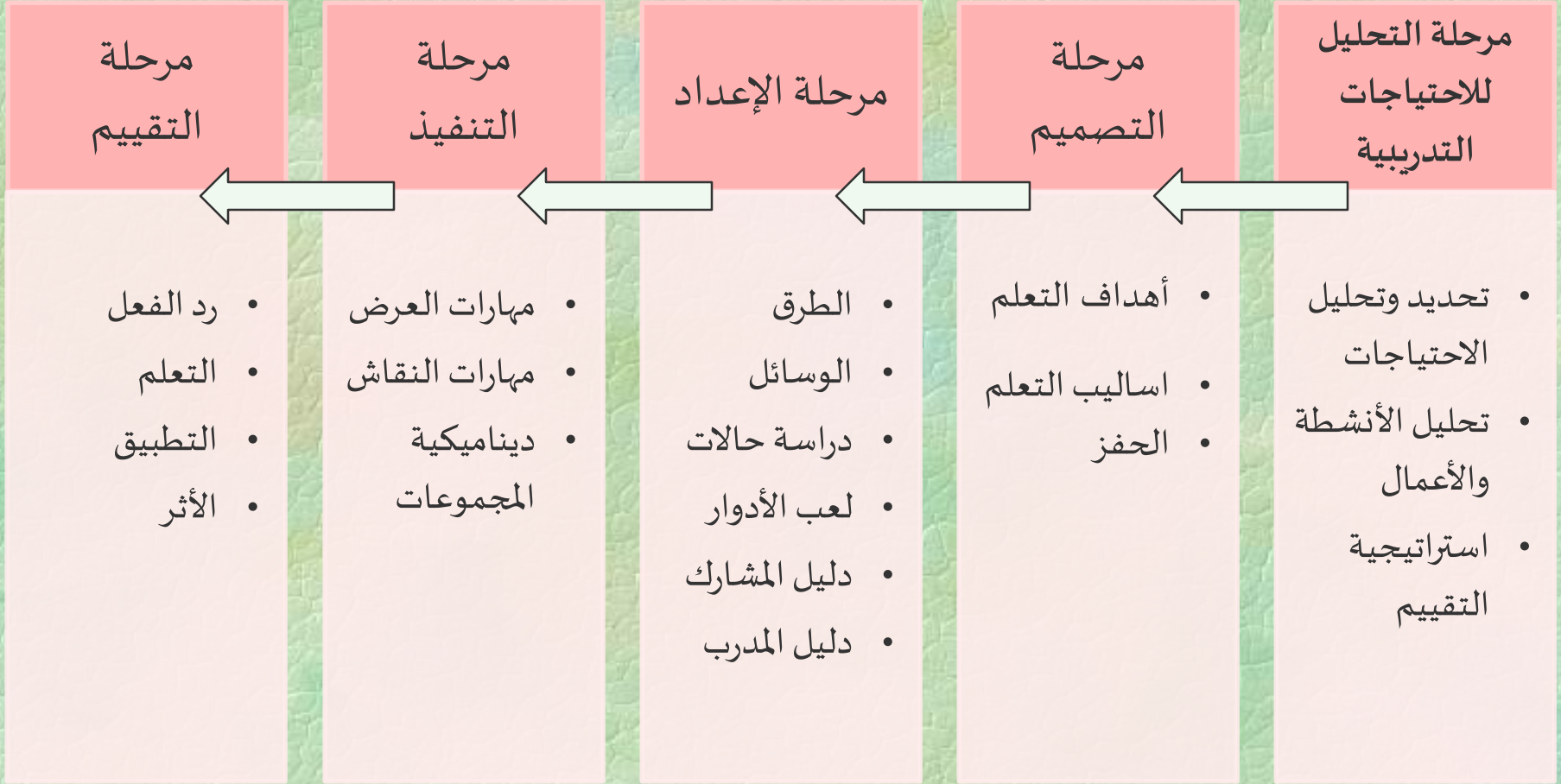


## تخطيط وإدارة عملية التدريب أثناء الخدمة





# الطريقة المنهجية للتدريب أثناء الخدمة







■ وللوصول إلى مستوى الكفاءة فإن التخطيط لبرنامج التدريب أثناء الخدمة ينبغي أن يضع في اعتباره بعض العوامل الأخرى كالمغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والتشريعية وطبيعة أنشطة المنظمة ومدى تعرضها للمنافسة، ونماذج التدريب ومعايير الترتي فيها.



## تحديد الاحتياجات التدريبية

■ يعد القياس الدقيق للاحتياجات التدريبية في المنظمة أحد عوامل نجاح عملية التدريب، فهي التي تحدد المتطلبات التي يتوقع من برامج التدريب تغطيتها سواء للأفراد الذين يدخلون سوق العمل للمرة الأولى أو ممن يتحولون إلى وظائف أخرى بالمنظمة، لذا فإن تحليل الاحتياجات التدريبية للمنظمة أو لقطاع جغرافي أو اقتصادي يهدف إلى تحديد نوعية وكمية التدريب اللازم للعاملين بالمنظمة العمل وهو الموجه الأساسي للعملية التدريبية نحو الاتجاه الصحيح لتنمية قوة العمل وتحقيق عائد واضح بما يفيد المنظمة.





■ ولعملية تحديد الاحتياجات التدريبية أسس عملية للوصول إلى مستوى عال من الكفاءة في التخطيط لبرامج التدريب، تراعي فيها العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية والتشريعية وطبيعة أنشطة المنظمة، مع مسح دقيق للموارد البشرية المتاحة وللإحتياجات الوظيفية والتدريبية الحقيقية.



■ ويمكن أن تتحقق عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بواسطة الخطوات الآتية:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد واستكشافهم من خلال الحكم على ما يلي:

- إن من لا يعرف من الموظفين إنما يعني أن لديه قصورا في المعرفة .Knowledge

- إن من لا يستطيع أن يفعل إنما يعني أن لديه قصورا في المهارة Skill.

- إن من لا يعبا إنما يعني أن لديه اتجاهها غير سليم يتطلب تغييره Attitude.

ومن ثم يتم تعرف القصور المرتبط بكل موظف وتحديد احتياجاته التدريبية التي تقابل ذلك القصور.





# مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

■ إن التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لأي منظمة هو العامل الحاسم لنجاحها وتطويرها وتنميتها، ويتم ذلك وفقا لثلاثة مستويات لتحليل الاحتياجات التدريبية، وهي:



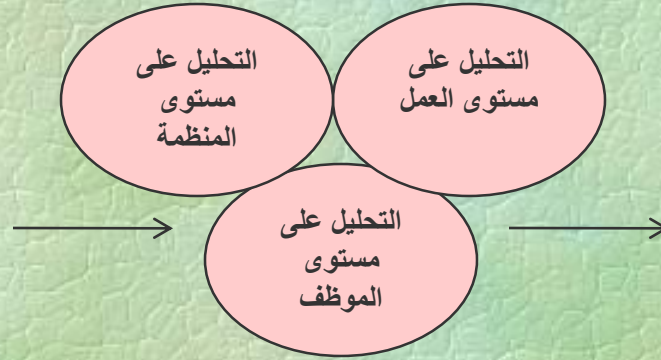
## مستويات تحليل الاحتياجات التدريبية

### الاحتياجات التدريبية

### المحتوى التدريبي

### المدخلات

- تدني المهارات الأساسية
- تشريعات عمل جديدة
- قصور مستوى الأداء
- تحديات تكنولوجية
- متطلبات العملاء
- منتجات جديدة
- معايير أداء عالية
- وظائف جديدة



### المشاركون بالتدريب

- موضوعات التعلم
- أساليب التدريب
- مجالات التدريب
- تدريب نوعي متخصص





## التحليل على مستوى المنظمة :Analysis at the Organization Level

■ وهو يستخدم لتحديد في أي موقع تنظيمي (إدارة أو قسم) يكون التدريب، وفيما يكون التدريب، وماذا ينبغي للتدريب أن يستخدم، ويتم من خلال تحليل الأهداف المؤسسية للمنظمة، وتشمل مجموعة المهارات المتاحة حالياً مؤشرات الكفاءة والفعالية والمناخ المؤسسي المتاح فيها.



■ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة تتطلب دراسة ومراجعة مستمرة للتغيرات المتوقعة في البيئة الداخلية للمنظمة، وما قد ينتج عن ذلك من تأثير في طبيعة ونشاط عمل المنظمة المستقبلي أو في طبيعة العملية الإنتاجية أو في الأهداف والسياسات حيث تشكل تلك الجوانب مصادر للبيانات والمعلومات لتدعيم وتحليل الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة على النحو الآتي:



✓ الأهداف والغايات المؤسسية.

✓ مجموعة المهارات المتاحة في المنظمة والمستقبلية.

✓ الظواهر السلبية في المنظمة.

✓ معدلات الكفاءة ومؤشراتها.

■ كل ذلك يدل على قصور في العمل والأداء، والذي يمكن أن يتحسن بالتدريب، ومن ثم يدل على احتياجات تدريبية حقيقية تعكس ضرورة التدريب للمنظمة وأهميته.



# مظاهر كفاءة مؤسسة العمل

■ ونظرا لارتباطات التحليل على مستوى المنظمة بأداء العمل المؤسسي وكفاءته، فإنه من الضروري التعرف على مظاهر كفاءة مؤسسة العمل:

## • تحقيق الأهداف:

وتتمثل في: زيادة الإنتاج/ جودة الخدمة/ زيادة المخرجات/ زيادة الإنتاجية.

## • زيادة المصادر:

وتتمثل في: تلبية طلبات الجمهور/ تعرف احتياجات السوق/ زيادة معارف ومهارات الموظفين/ تقديم خدمات وأسواق جديدة.



## • رضا وثقة العملاء:

ويتمثل في: تحسين صورة المنظمة ووظيفتها/ تقليل الشكاوي/  
المواد المرتجعة/ أداء العمل في الوقت المحدد.

## • تحسين العمليات الداخلية:

وتتمثل في: زيادة علاقات التنسيق والتكامل بين مجموعات  
العمل/ المساعدة في حل مشكلات العمل/ زيادة قدرة المديرين  
على وضع أهداف حقيقية لإداراتهم.



## التحليل على مستوى العمل :Analysis at the Job Level

■ وهو ما يعني تجميع البيانات عن عمل معين أو مجموعة من الأعمال، ويحدد التحليل ما المستويات المطلوبة، وما المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ تلك المستويات؟



■ وتهدف عملية تحليل الوظائف أساسا إلى تحليل العمل أو الهيكل العام لمهام الوظيفة، وفي هذا المستوى من تحليل بيانات العمل فإنه من الضروري أن تظهر المهام المطلوب إنجازها بغرض إتمام العمل وكيفية تقديمها، ومن ثم ما الاحتياجات التدريبية المطلوب معرفتها في سبيل إنجاز جيد. وهناك عدد من الأساليب الفنية لإجراء مثل هذا التحليل تتمثل في:



✓ وصف العمل: يقدم إطار للعمل/الواجبات/المسئوليات

✓ تصنيف العمل: يوفر قائمة للمهام/ مستويات الحكم على الأداء

والإنجاز

✓ مستويات الأداء ومعدلاته: تحديد أهداف العمل/المعايير/المستويات

المطلوبة

✓ إنجاز العمل: حيث يمكن ملاحظة الفجوات بين الأداء والعائد منه

✓ ملاحظة العمل: حيث تم اختيار عينات من العمل/ النظرة إلى جزيئات

العمل



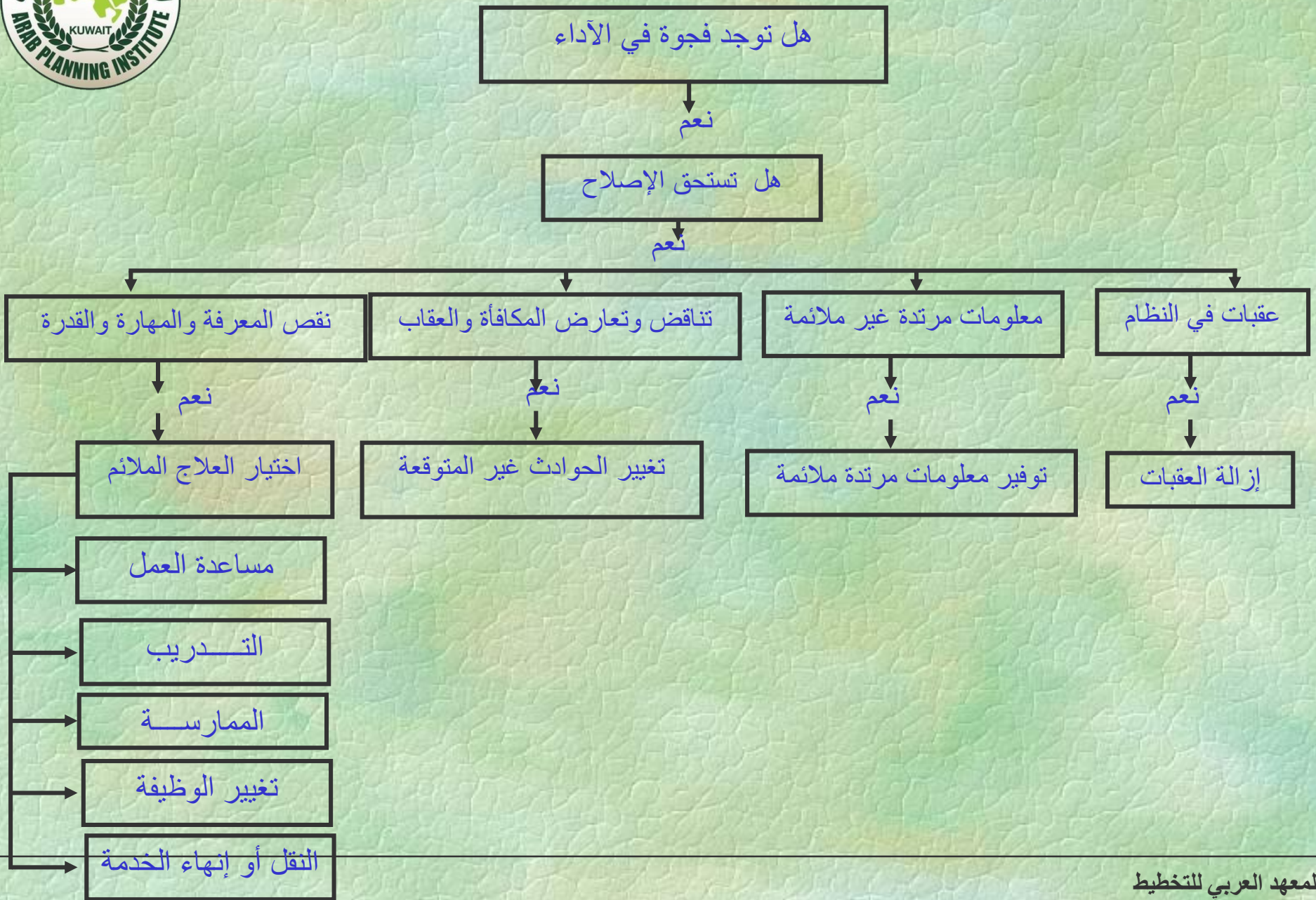
## التحليل على مستوى الموظف :Analysis at the Employee Level

- وتعني أنه كيف يمكن للفرد في المنظمة أن يتحمل أعباء مهام مختلفة تكون ضرورية ولازمة لأداء ناجح.
- حيث يتركز الاهتمام بتقدير مستويات الأداء الحالية في مقابل المستويات المطلوبة من حيث النوع والكم في العمل (تحديد حجم الفجوة GAP) لذا فإن برامج التدريب يمكن –حينئذ- أن يتم تصميمها لكل فرد لملء الفراغ أو الفجوة بين المستوى الحالي والمستوى المطلوب للأداء وفقا للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة بالمنظمة.





# نموذج تحديد فجوات الأداء





- وهناك عدد من الأساليب الفنية لتحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى الفردي، ومن هذه الأساليب:
  - تقييم الأداء الذي يحدد مناطق الضعف.
  - الملاحظة أو تحليل عينة من العمل أو اختبار المهارات والمهارات المطلوبة في العمل.
  - المقابلات الشخصية والاستبانات والاختبارات السلوكية والمهنية.
  - تقييم المواقف مثل لعب الأدوار ودراسات الحالة.



■ ومن الجدير بالملاحظة أن نقص أداء الفرد لا يعني في جميع الأحوال الحاجة إلى التدريب، إنما هنالك جوانب أخرى ذات تأثير بارز على تحسن الأداء الوظيفي للفرد مثل تحقيق الاستقرار والانتماء الوظيفي وتشجيع طاقة الإبداع.



■ أن التكامل بين المستويات الثلاثة (المنظمة والعمل والموظف) ينبثق من وجود علاقة تكاملية بين أهداف ومتطلبات كل منهما، الأمر الذي يستلزم وجود نوع من التنسيق، ومن الخطأ التركيز على تغطية الاحتياجات التدريبية لطرف بمعزل عن بقية الأطراف الأخرى والطريقة المثلى لضمان الربط بين العناصر الثلاثة أن يتم البدء باختبار الأداء في المنظمة، وإذا ترتب على هذا العمل ظهور ما يستلزم تلبية احتياجات تدريبية محددة، فإنه من الضروري إجراء تحليل لاحتياجات الأفراد والبحث عن نوع أو شكل التدريب المناسب واللازم لبلوغ الأداء الأمثل، وفي هذه الحالة تتضح العلاقة التكاملية بين المستويات الثلاثة المنظمة، العمل والموظف، فالموظف يكتسب المهارات والمعرفة والاتجاهات المواتية، وينعكس ذلك على الوظيفة بإتقان الأداء، الأمر الذي ينعكس بدوره على كفاءة المنظمة ككل.



**2. تحديد الأهداف التدريبية:** حيث أن الحاجة التدريبية قد تكون في صورة مهارة مرغوبة أو مطلوبة أو معرفة أو تغيير اتجاه، وذلك بشكل موجه لتطوير القدرات الفردية وتنميتها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة.

■ كذلك يتم تحديد الأهداف التدريبية الفرعية المنبثقة من الأهداف الرئيسية والمتعلقة بالبرامج التدريبية، وبمعنى آخر تجزئة الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية، مع مراعاة درجة الأهمية والتسلسل المنطقي.



■ والغرض الأساسي من تلك المرحلة هو مساعدة القائمين على تنفيذ البرامج في توجيه ذهن وتركيزه على أهداف معينة يمكن من خلالها تصميم تلك الأنشطة وإعدادها وتنفيذها وتقييمها، أو الأساليب التدريبية المراد استخدامها في عملية التدريب. ونظرا لأهمية بناء الأهداف التدريبية للبرنامج سيتم تناولها بشئ من التفصيل.



## إعداد الأهداف السلوكية:

- الأهداف السلوكية هي الأفعال السلوكية التي يتوقع من المتدربين القيام بها كدليل على نتائج تعلمهم لما استهدف لهم أن يتعلموه في البرنامج التدريبي أو في أية مرحلة من مراحله.
- ويستند تحديد الأهداف التدريبية في شكل سلوكي إلى تعريف السلوكيين للتعليم بأنه "تغير في السلوك" فإذا تعلم الدارس مفهوماً أو نظرية أو مهارة، فإن ذلك ينعكس سلوكياً في استطاعته القيام بأفعال كان لا يستطيع القيام بها قبل أن تتم عملية التعلم بالنسبة له.



■ إن صياغة الأهداف التدريبية في شكل سلوكي ليس مجرد أمر شكلي أو مظهر من مظاهر التحديث في مجال التدريب، فالأهداف السلوكية لها أهميتها التي تتضح فيما يلي:

أ- أن وجود أهداف واضحة ومحددة في شكل سلوكي يساعد المدرب (ومصمم البرنامج) على اختيار الأنشطة التدريبية التي تتناسب مع طبيعة السلوك الذي تتضمنه الأهداف.

ب- تساعد الأهداف السلوكية المدرب (ومصمم البرنامج) في اختيار وإعداد وسائل التقويم المناسبة مع طبيعة السلوك الموضح بالأهداف.



**ج-** يساعد وجود أهداف سلوكية للبرنامج في وضع شروط القبول للبرنامج في شكل قدرات ابتدائية.

**د-** تساعد الأهداف السلوكية في ضبط جودة العملية التدريبية.

**هـ-** تعتبر الأهداف السلوكية وسيلة اتصال فعالة حيث توضح بشكل دقيق للمتدرب والمدرّب وجميع المهتمين بالتدريب نواتج التعلم المتوقعة من البرامج التدريبية.



1. يبدأ كل هدف بفعل يمكن ملاحظته وقياسه (السلوك المتوقع)، أي أن يبدأ كل هدف بفعل سلوكي، فأفعال مثل: يستوعب، يفهم، يفكر، يعرف، يقدر.. الخ، لا تعتبر أفعالاً سلوكية يمكن ملاحظتها وقياسها، ويكون المطلوب هو التفكير فيما يستطيع المتدرب القيام به سلوكية كدليل على أنه استوعب مثلاً مفهوماً معيناً. فإنه يجب استخدام الأفعال التي تعكس النتائج السلوكية للاستيعاب مثل: يلخص: يشرح، يقارن، .. الخ، ويمكن أيضاً استخدام مصادر هذه الأفعال مثل: شرح، مقارنة... الخ.



2. أن يتضمن الهدف إشارة إلى مستوى أو معيار الكفاءة المطلوب في تحقيق الهدف كلما كان ذلك مهما ومفيدا، ويكون تحديد معيار الكفاءة بشكل كمي في المجالات التي تسمح بذلك مثل الطباعة باستخدام الجهاز، حيث يمكن تحديد معيار الأداء في شكل عدد الكلمات في الدقيقة وبمستوى دقة معين من التنسيق. أما بالنسبة للمجالات التي يصعب فيها ذلك، فإنه يمكن تحديد المعيار بشكل وصفي. فمثلا، إذا كان الهدف السلوكي هو إعداد تحليل عمل، فإنه يمكن تحديد المعيار بشكل وصفي كالآتي:



- أن تكون وسيلة جمع البيانات مناسبة لطبيعة العمل.
- أن تكون المهام شاملة لكل ما تتطلبه الوظيفة.
- ألا يكون هناك تداخل في المهام.
- أن تكون المهارات الخاصة لكل مهمة مناسبة لها.
- أن تكون المعارف مناسبة للمهارات.



3. أن يتضمن الهدف إشارة إلى الظروف التي سيتم الأداء المطلوب خلالها. أن العنصر الرئيسي الذي يجب أن يحتوي عليه أي هدف سلوكي هو العنصر (1) المتمثل في السلوك المتوقع من المتدرب، أما العنصر (2) المتمثل في معيار الكفاءة، والعنصر (3) المتمثل في الظروف التي سيتم الأداء خلالها، فيجب إضافتها فقط في حالة ما إذا كان ذلك مهما ومفيدا، ويكون ذلك مهما ومفيدا على وجه الخصوص في حالة الأهداف المتعلقة بالمهارات.



السلوك : إعداد تحليل عمل.

الظروف : إذا أعطى المدرب نماذج لجمع

البيانات عن تحليل العمل، وحدد له

الجهاز أو الوظائف التي سيقوم

بتحليلها، وصلاحيه الحصول على

البيانات المطلوبة.

المعيار : في ضوء المعايير التالية:

أن تكون وسيلة جميع البيانات مناسبة

لطبيعة العمل .. الخ المعايير السابق

الإشارة إليها.

هدف سلوكي

بأجزائه الثلاثة



هذا ويكن صياغة الهدف السابق كما يلي:

■ قدرة المتدرب على إعداد تحليل عمل إذا أعطى... الخ الشروط.  
وذلك طبقا للمعايير الآتية...

• التأكد من أن الهدف السلوكي يتعلق بأداء المتدرب (وليس المدرب). فعبارات مثل تنمية مهارات المتدرب على كذا، أو تدريبه على كذا، هي عبارات تتعلق بأداء المدرب.

• التأكد من أن الهدف السلوكي يتعلق بالغايات وليس بالوسائل، بالنتاج وليس بالعملية التي ستؤدي إلى هذا النتاج، فالعملية التي ستؤدي إلى النتاج مكانها هو النشاط التدريبي.



**3.** تصميم البرنامج: ويتقرر من خلال المواد التدريبية التي تستهدف معالجة أوجه القصور أو النقص في المعرفة Knowledge أو المهارة Skill أو الاتجاهات غير السليمة أو غير المرغوبة Attitudes.

**4.** تحديد مدى كل برنامج: والذي يمكن النظر إليه من ناحيتين: الأولى تلك الفترة التي سوف يستغرقها البرنامج التدريبي، والثانية تلك الفترة التي سوف يعقد فيها البرنامج.



5. تحديد مكان تنفيذ البرنامج: ويمكن النظر إلى ذلك من ناحيتين:  
الأولى فيما إذا كان تنفيذ البرنامج سيتم داخليا بمعنى أن يتم  
داخل المنظمة ذاتها، والثانية عما إذا كان تنفيذ البرنامج يوق يتم  
خارج المنظمة.

6. تحديد الجدول الزمني للبرنامج: ويقصد به الجدول الذي  
يستعرض الإطار العام لبرنامج تدريبي معين، من حيث عرض  
الموضوعات التي سوف يتم التطرق إليها مع بيان الأنشطة  
التدريبية المصاحبة والفترات الزمنية وأسماء المتدربين.



**7.** تحديد معايير الترشيح: تتم هذه الخطوة من خلال تحديد معايير واضحة لترشيح واختيار المتدربين الملتحقين بالبرنامج، وتجانس مؤهلاتهم العلمية والوظيفية والذي يحقق عائدا وأثرا من البرنامج التدريبي.

**8.** التهيئة لتنفيذ البرامج التدريبية: لضمان المشاركة الفاعلة من قبل جميع الأطراف المنظمة للعملية التدريبية، ويقصد بذلك إعلام المتدربين المرشحين للمشاركة في البرنامج، بالإضافة إلى رؤسائهم المباشرين بالأهداف الرئيسية والمرحلية والفترات الزمنية التي سوف يعقد فيها البرنامج.