



اليوم الثاني

الجلسة الثانية: تخطيط وإدارة عملية التدريب

تخطيط وإدارة عملية التدريب

■ إن برامج التدريب أثناء الخدمة لها هدف أكثر اتساعاً من كونها تدريب العاملين المدنيين أو الفنيين لكي يؤدون وظائفهم بطريقة مرضية. فهي تهدف إلى ما هو أكثر تخصصاً في هذا الشأن وهو تحسين كفاءة الفرد العامل وتطوير أدائه وتغيير اتجاهاته وسلوكه وزيادة التعاون الجماعي والتنسيق بينه وبين غيره من العاملين بالمنظمة. ونجاح هذه العملية سينعكس على كفاءة الخدمة المقدمة للمستفيدين من المنظمة، وتبلور أهم هذه الأهداف بما يلي:

الأهداف العامة للتدريب أثناء الخدمة:

• الكفاءة Efficiency:

تعرف الكفاءة بأنها عبارة عن ترشيد استخدام الموارد في العمليات بشكل عام لخفض قدر وتكلفة الوقت والجهد والتجهيزات والمال، ويعبر عنها في صورة علاقة مسحية بين قيمة المخرجات وتكلفة المدخلات، ويتحدد الهدف الرئيسي للتدريب أثناء الخدمة في تحقيق الهدف سالف الذكر عن طريق زيادة الكفاءة وتقليل الفاقد .

• تسريع عملية التعلم Speed up the Learning Process:

إن التدريب أثناء الخدمة يتيح برامج مكثفة مصحوبة بإرشادات وتوجيهات مخططة ومنظمة للمبانيء الأساسية والمهارات والأساليب الفنية للخدمات العامة.. كما أنه يختصر الوقت المستهلك ويقلل من الفاقد أو الخطأ الناتج عن عدم الخبرة أو الطرق الخاطئة للعاملين الذين حصلوا على التعلم عن طريق خبرات سابقة طويلة.

• تحسين الخدمة المدنية :Betterment of Civil Service

إن التدريب أثناء الخدمة يشارك ويساهم بفعالية في تقليل الآثار الناجمة عن إساءة استخدام السلطة في مجال الخدمة المدنية. ولعل الأخطاء التقليدية التي تشاهد وتلاحظ في مختلف الخدمات المدنية التي تعزى عادة إلى البيروقراطية وخاصة في البلاد النامية ترجع جزئياً إلى العلاقات العائلية والشخصية والتي تقود إلى الفوضى والتي يمكن بسهولة وبدقة محاربتها والتقليل من آثارها من خلال التخطيط الجيد للتدريب أثناء الخدمة في مجال منظمات الخدمة المدنية.

• بناء المعلومات Moral Building:

يُتيح التدريب أثناء الخدمة الفرصة للنمو والتطوير الذاتي للمتدرب حيث يتمثل ذلك في أن المسؤولين عليه في العمل قد قاموا باختياره للتدريب وإنهم مهتمون بتقدمه ونموه وتطويره، وهذا بمثابة حافز معنوي كبير لذات المتدرب الشخصية.

• التنمية في ميدان النشاط أو العمل أو المهنة Career Development:

لعل من المميزات الهامة للتدريب أثناء الخدمة هو أنه يعد المشاركين لأن يتقلدوا مسؤوليات ومهام عمل في المراكز الوظيفية، لذا فإن المشارك في التدريب يصبح أكثر كفاءة في مهام عمله وقادراً على التقدم والرقى.



• تحسين الإدارة العامة :Improvement Public Administration

إن من بين أهم أغراض التدريب أثناء الخدمة هو الدور الذي يجب أن يلعبه في تحسين وتطوير الإدارة العامة، ويمثل الطريقة الأكثر إيجابية للإصلاح الذي يحقق أسرع النتائج في أقرب وقت ممكن.

الأهداف من حيث الكم والكيف:

- الأهداف الكمية: وذلك بتحديد أعداد الأفراد المراد تدريبهم.
- الأهداف الكيفية: بمعنى أن يستهدف التدريب تنمية معلومات ومعارف ومهارات المتدربين وإكسابهم الخبرات وتعديل سلوكهم وذلك بغرض تحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم وإنجازاتهم.

■ وعليه ، فإن عملية التدريب تعد جهودا مخططا تقوم بها منظمة العمل بغرض المساهمة في زيادة قدرات العاملين فيها من خلال:

✓ إكتساب المتدرب المعلومات ذات الصبغة العلمية الحديثة في مختلف المجالات المرتبطة بعمله ارتباطا مباشرا .

✓ معرفة بعض المؤشرات والاتجاهات العالمية الحديثة فيما يتعلق بمجالات تطوير الأداء .

✓ معرف بعض المشكلات المرتبطة بالمجتمع ومحاولة حلها مع تحديد العلاج المناسب لكل مشكلة في السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للتنمية في المجتمع .

✓ الوقوف على نوعية المشكلات المرتبطة بعمل المدرب وإكسابه المهارات لحلها .

✓ التعرف على ديناميكية العلاقات والنسق القيمي للمجتمع وبعض العادات والتقاليد وأساليب الضبط الاجتماعي وتأثيرها على مفهوم وسيكولوجية عملية الخدمات .

✓ تنفيذ الرؤية الشاملة والعمل ضمن فريق جماعي نظرا لتداخل المشكلات بعضها مع البعض الآخر وأن يمارس ذلك عمليا .

✓ اكتساب اتجاهات صحيحة فيما يتعلق بتناول المشكلات المجتمعية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب .

مراحل تخطيط وإدارة العملية التدريبية

- يفترض أن يكون التدريب أثناء الخدمة بمثابة عملية مستمرة من وقت تعيين الموظف الرسمي ولحسن إ حالته إلى التقاعد، وهي ذات قيمة لكل الدرجات والمستويات الوظيفية حيث أن المركز الوظيفي للموظف غالبا ما يتغير ويتبدل في أكثر من موقع ومركز عمل أو درجة وظيفية واحدة، لذا فإن الموظف يحتاج لمهارات مختلفة وأساليب فنية وإدارية جديدة.



ويمكن تقسيم برامج التدريب أثناء الخدمة على مراحل مختلفة:

■ التدريب المبكر في مجال العمل Early Career Training .

✓التدريب الإرشادي أو التوجيهي Orientation Training .

✓التدريب التمهيدي Preface Training .

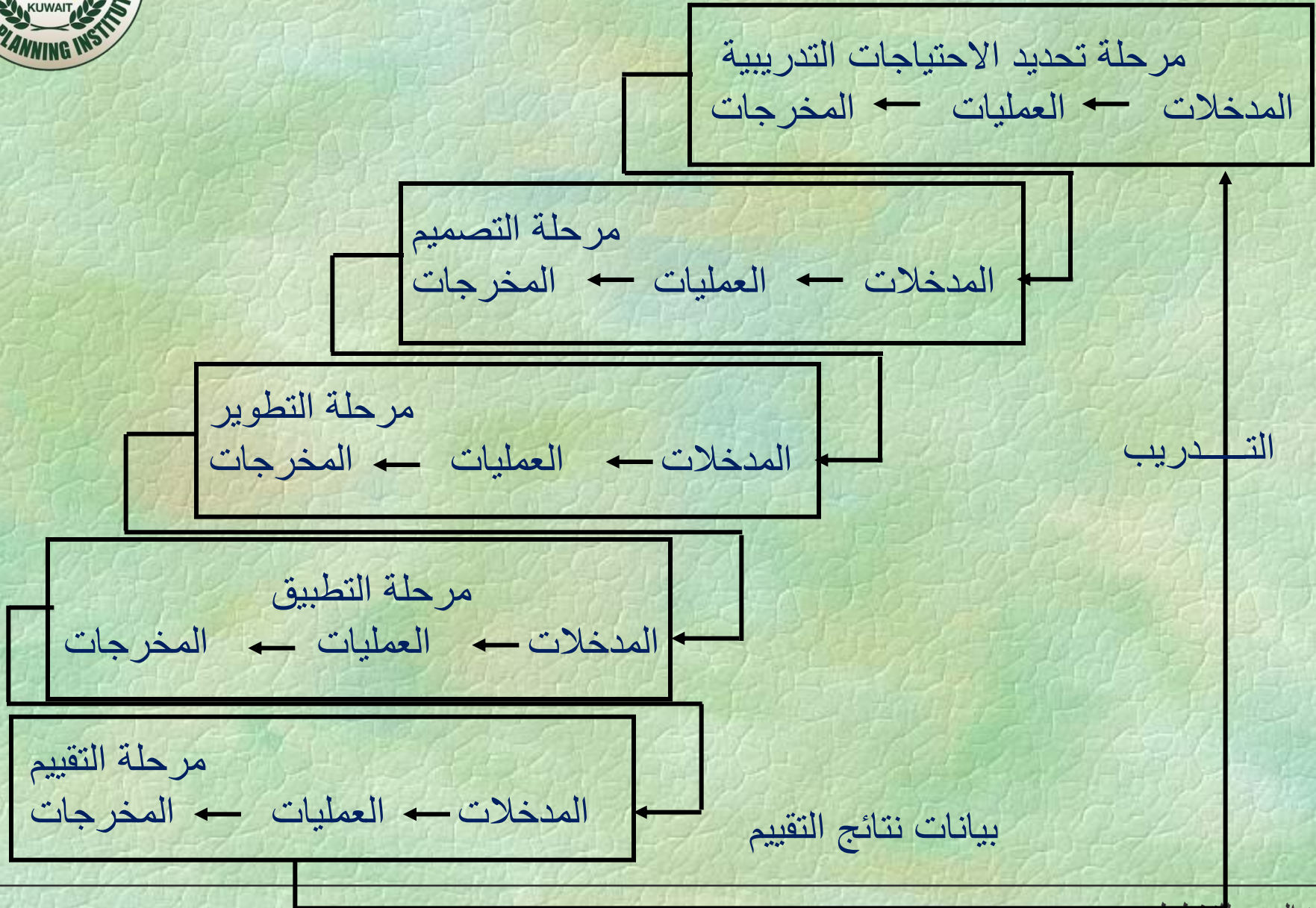
■ التدريب في منتصف وما بعد منتصف فترة ممارسة العمل Mid and Later Career

✓التدريب في موقع العمل On-the-Job Training .

✓التدريب الإنعاشي Refreshing Training .

✓التدريب التحويلي (إعادة التدريب) Re-Training .

والأشكال المختلفة التي تحتويها هذه المراحل من الحياة الوظيفية للموظف تدار من خلال طرق تدريبية متعددة وأساليب فنية مختلفة.



■ إن الأشكال السابقة للتدريب كانت بمثابة استعراض عام لأنواع التدريب أثناء الخدمة وعادة يتم تصميم بعض البرامج التدريبية وفقا لاحتياجات الفرد والوظيفة والمنظمة بصفة خاصة ومحددة نذكر منها الأنواع التالية:

- **التدريب لرفع المستوى:** وذلك بهدف رفع قدرات ومهارات العاملين في أدائهم الحالي أو في عملهم المستقبلي.

- **التدريب من أجل التطوير والتنمية:** ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهارة وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.

- إعادة التدريب: ويهدف هذا النمط من التدريب على إكساب الفرد مهارات لأداء عمل يختلف عن العمل الذي تدرّب عليه أصلاً.

- التدريب المتقدم: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد وتأهيل الأفراد الذي سيتولون مناصب أعلى على المهارات الضرورية اللازمة لحسن أداء عملهم المستقبلي.

- التدريب الإداري: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد الموظفين في المستويات العليا الإشرافية والتنفيذية للتكيف مع وظائفهم الحالية أو وظائفهم المستقبلية أو الوظائف الأخرى وعندما يكون هناك تحرك أفقي.

- **التدريب الإشرافي:** ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تنمية القدرات القيادية والإشرافية وتبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

- **التدريب التخصصي:** ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهام وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.



■ وثمة تقسيم آخر للتدريب أثناء الخدمة وذلك طبقاً للفئات التي يقدم لها التدريب من خلال برامج خاصة يتم تصميمها لتحقيق هذا النوع من التدريب هي كما يلي:



• تدريب العاملين المجدد: ويطلق عليه أحيانا التدريب التمهيدي أو التوجيهي.

• التدريب الفني: وهذا النوع من التدريب يعد لفئة من الفنيين والأخصائيين المهنيين في المؤسسة كالتدريب على أعمال التحاليل والشؤون الهندسية والصيانة ومراقبة جودة الإنتاج.

• **التدريب الحرفي:** وهو ذلك النوع من التدريب الذي يوجه للعاملين في مجال التنفيذ ويعتمدون في عملهم على المهارة اليدوية كالتدريب على أعمال الخياطة والحراطة والبرادة والنجارة وغيرها.

• **التدريب الإداري.**

• **تدريب رجال الإدارة العليا Executive Development:** ويطلق عليه أحيانا تنمية المديرين التنفيذيين والتي تمثل المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي وتهتم هذه الفئة برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية وهي بصفة عامة تعمل على تحديد الشكل المؤسسي وحمايته وضمان بقائها واستمرارها. ويسعى هذا النوع إلى تكوين فئة من القيادات القادرة على التعرف على المشكلات واكتشافها واتخاذ القرارات والحلول المناسبة لها.

• **تدريب رجال الإدارة الوسطى أو التنمية الإدارية Management Development**
ويقدم هذا النوع من التدريب لفئة الإدارة الوسطى وهي الفئة التي تقع بين المشرفين المباشرين والمديرين التنفيذيين من فئة الإدارة العليا .

• **التدريب الإشرافي Supervisory Training**: وهذا النوع من التدريب يقدم للفئة التي تمارس الإشراف وتوجيه الرؤوسين لأول مرة سواء في مجال الأعمال اليدوية أو الأعمال التخصصية، في مواقع العمل الإنتاجي ولرؤساء الأقسام في الإدارات المتخصصة كرؤساء الحسابات وشؤون العاملين ورؤساء السكرتارية .



• التدريب التخصصي الإداري Administrative Training:

وهو الذي يقدم إلى العاملين في التخصصات التي تساعد الإدارة على القيام بمهامها كالتدريب على نظم الحسابات ونظم التكاليف والعلاقات الإنسانية والأفراد، وهذه الفئة لا تمارس أي شكل من أشكال الإشراف والتوجيه للمرؤوسين.

مداخل وطرق التدريب

■ تعني طرق ووسائل التدريب الأساليب الفنية والإجراءات المستخدمة في استحضار المعلومات ومهارات التعليم لتحسين خبرات المتدربين، فهي تمثل إطار عمل يمكن المتدربين من تحسين معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم من خلال مبادرتهم الشخصية ومشاركتهم. وكل طريقة من طرق التدريب لها مميزاتها كما أن لها مساوئها، وأيا كان استخدام واحدة أو مجموعة من هذه الطرق في صورة مندمجة فإنه ينبغي أن تدخل في أهداف وأغراض برنامج التدريب بالتوافق مع طبيعة محتوى التدريب ومتكيفة مع طبيعة العاملين الذين يتم تدريبهم.

■ المحاضرات الرسمية

■ السيمينار:

وتوجد ثلاثة أشكال لطريقة إدارة السيمينار هي:

✓ التعليم بمعنى التزود بالمعرفة في مجال موضوع معين.

✓ جمع المتدربين لبيانات لتشكيل فكرة ما للمناقشة والحوار وتجاذب
موضوع البحث.

✓ إعداد وكتابة ملخص أو تقرير حالة.



- النقابة
- مشروع الجماعة
- طريقة دراسة الحالة
- التدريب الداخلي
- لعب الأدوار
- المؤتمرات
- ورش العمل
- طريقة التدريب على العلاقات الإنسانية والحساسية
- طريقة التجريب
- طريقة تدريب الشخصية من خلال المغامرة (المجازفة)



- طريقة البديل الجاهز وتدوير العمل
- الزيارات والرحلات الميدانية
- طريقة الخبرة الموجهة
- طريقة حل المشكلات
- القراءة
- طريقة الدرس الخصوصي
- التدريب من خلال المراسلة
- طريقة الاختبارات والامتحانات

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 لا بد أن تتوفر 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 التقييد.
- أن يسمح بالتغيير والتعديل حسب الظروف المتغيرة دون أن تحتل مقوماته ومسارته.
- أن يعكس الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسة والمجتمع الذي يعمل في إطاره.

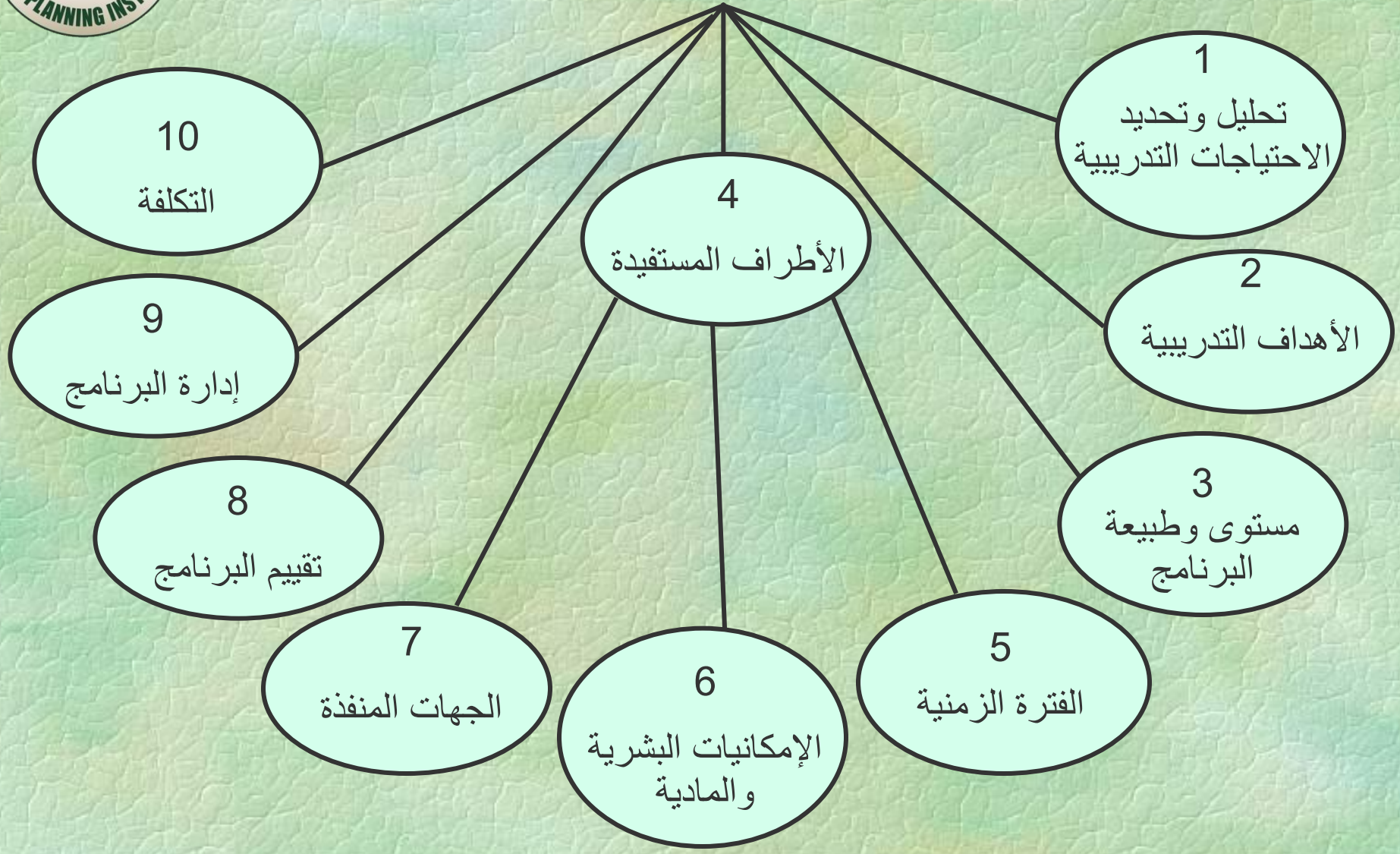


■ ويعتمد نجاح النظام التدريبي بالمنظمة على عدد من العوامل التي تشمل كفاءة وحدة التدريب بالمنظمة والتخطيط الجيد وتوفير الظروف المناسبة للمتدربين وكذلك التمويل اللازم لإنجاز العملية التدريبية. والاختيار الدقيق للطرق والأساليب التدريبية المناسبة.

القواعد الفنية للتخطيط 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.

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