

محاضرات مقياس التدريب الاداري: السنة الثالثة

تنظيم ساسي واداري_

محاوَر المقياس:

المحاضرة الاولى: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.

المحاضرة الثانية: العملية التدريبية و مراحلها

المحاضرة الثالثة: أنواع التدريب واساليبه.

المحاضرة الرابعة: نماذج عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية.

المحاضرة الخامسة: مشكلات التدريب الاداري.

المحاضرة الاولى: مفهوم التدريب وعلاقته بالمفاهيم الأخرى.

أولاً_ مفهوم التدريب الاداري وأهميته:

1_ مفهوم التدريب الاداري:

يهدف التدريب الإداري الى تزويد العاملين بالسلوكيات والمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء عملهم بأفضل الطرق، بغية تحقيق الفعالية والكفاءة لان دور المنظمات هو تقديم الجودة وليس الخدمة فقط.

يعرف أيضا التدريب الإداري بانه الجهود الإدارية والتنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية والتي تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية، أو المستقبلية ليتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله أو يطور اداء العملي أو السلوكي بشكل افضل.

كما يعتبر التدريب الإداري جزء من التنمية الإدارية وأحد مداخلها، ولا يمكن ان تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك اطار موحد ومتناسق لكل مداخل التنمية الاخرى، من تنمية واعادة تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الاجراءات والاساليب المتبعة.

فالتدريب الإداري اذن هو نشاط يهدف الى تنمية قدرات والمهارات الفنية والسلوكية للعاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم عبر المزج بين اهدافهم الشخصية وهداف المؤسسة؛ وهو الوسيلة لتقليص الفجوة بين الاداء الفعلي للموظف وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات، فالتدريب مرتبط بالتخطيط على مستوى المنظمة.

اذن التدريب هو بالمجمل:

__ عملية مستمرة للفرد منذ ولادته الى ان يصبح عامل في المنظمة.

__ نشاط مخطط لتغيير اداء ومهارات وسلوك المتدربين.

__ توظيف للمعلومات (التعلم) والمهارات بعد المشاركة في التدريب.

__ عملية سلوكية تركز على تنمية قدرات الفرد ورفع انتاجيته.

2_ أهمية التدريب الإداري:

يمكن قراءة أهمية التدريب الإداري على مستويين:

__ **أهميته بالنسبة للموظف:** وهنا يساهم في تنمية قدرات الموظف سواء كان في الإدارة العليا أو الوسطى أو الدنيا، وتعديل سلوكياتهم مما ينعكس على الاداء.

__ **أهميته بالنسبة للمنظمة:** الاستثمار الامثل للمورد البشري لتحقيق فائض في ارباح المنظمة وتطوير الثقافة التنظيمية من الإدارة الكلاسيكية الى الإدارة الحديثة.

ثانياً _ علاقة التدريب المفاهيم الأخرى

1_ **التدريب والتكوين:** أحيانا يمكن استعمالهما كمرادفين غير أن التكوين اشمل من التدريب لانه يرتبط بحياة الانسان عندما يريد أن يكتسب مهارات في حياته العائلية والمهنية و الإجتماعية.. الخ

ولكن التدريب يخص التعلم في نطاق مهنة معينة فقط.

2_ التعلم و التدريب: التعلم يخص تنمية القدرات المعرفية (نظري)؛ بينما التدريب يخص الجانب السلوكي للأفراد لتدوير الاداء الوظيفي ؛ فالتدريب يبدأ حينما ينتهي التعليم، وعلى العموم يمكن التمييز بينهما من خلال:

_ من حيث الهدف: التدريب يخص أهداف سلوكية خاصة بوظائف العمال، بينما يهدف التعلم الى خدمة المجتمع.

_ من حيث الزمن: التدريب قصير المدى أما التعلم طويل المدى.

_ من حيث المحتوى: التعليم يكون شامل بينما التدريب محدد حسب إحتياجات العمل

3_ التدريب والتطوير:

_ التطوير عملية استراتيجية لا ترتبط بالموقف الحالي وانما بالوظائف التي تكون مستقبلا.

_ أم التدريب يركز على اكتساب مهارات محددة للوظائف الحالية وسد النقص في الاداء.

ثالثا_ أهداف التدريب الاداري:

يهدف التدريب الاداري الى :

_ اكتساب الفرد للثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الاخرين.

_ اكتساب خبرات جديدة لتحمل المسؤوليات .

_ تحسين مستوى الانتاجية والاداء للمؤسسة والتعامل مع المتغيرات لمواكبة تطور البيئة الخارجية وأزماتها (فترة الكوفيد مثلا).

اذن هناك العديد من أهداف التدريب الاداري والتي يمكن أن نختصرها في ثلاثة مستويات:

_ **أهداف تدريبية عادية؛** تخص غالبا الموظفين الجدد وتزويدهم بالمعلومات حول الاعمال المنوطة بهم و النظام القانوني، وهو تدريب لا يحتاج الى جهد ذهني ولا الرفع من الاداء.

_ **أهداف تدريبية لحل المشكلات؛** هنا يبحث التدريب عن ايجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه افراد تنظيم عن طريق تدريب افراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

_ **أهداف ابتكارية وابداعية؛** تهدف الى نقل المؤسسة الى مستويات اعلى من الكفاءة والفعالية والخروج من الروتين هنا العمل على اضافة اساليب جديدة لتحسين نوعية الانتاج وتهدف الى تحقيق نتائج غير عادية.

المحاضرة الثانية: العملية التدريبية و مراحلها

أولا_ ماهية العملية التدريبية:

1_ مفهوم العملية التدريبية وعناصرها

هي مجموعة الأنشطة التي توجه لعدد من المتدربين بغرض تحقيق اهداف معينة في برنامج تدريبي معين وفق المعادلة الآتية:

تقدير الاحتياج التدريبي _____ تحديد أهداف التدريب الإداري _____
اختيار الاساليب التدريبية _____ تنفيذ البرنامج التدريبي _____
تقييم البرنامج التدريبي ومتابعته.

وتتشكل العملية التدريبية من مجموعة عناصر هي:

_ المتدرب: أن يكون مقتنع بأهداف التدريب وبحاجته اليه فهو اساس العملية التدريبية.
_ المدرب: المسؤول على اعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية اهداف التدريب (اختيار المدرب مهم جدا).

المادة العلمية: (المحتوى) الذي سيأخذ المتدرب عليه تطبيقات، تمارين، حالات دراسية... الخ

2_ مبادئ العملية التدريبية:

_ الشرعية: التدريب وفق القوانين التي تعمل بها المنظمة.
_ المنطقية: فهم منطقي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
_ الهادفة: أن تكون أهداف قابلة للتطبيق ومحددة في الزمان، المكان، الكم، الكيف، والتكلفة.
_ الشمولية: شامل لكل أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومهارات وتوجه لكل المستويات الإدارية.
_ التدرجية: التدريب يبدأ بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم الأكثر تعقيدا
_ الاستمرارية: يبدأ التدريب مع الحياة الوظيفية ويستمر طوال المسار المهني للتكيف مع التغيرات.

_ المرونة: تكيف التدريب مع المستويات الوظيفية للعاملين.

ثانياً_ مراحل العملية التدريبية

_ المرحلة الاولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

1_ مفهوم الإحتياجات التدريبية

وهي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين؛ أو بغية تجاوز مشكلة تواجه المنظمة؛ ويتم الاعتماد على عوامل لتحديد الإحتياج التدريبي منها:

_ التطور التكنولوجي

_ الدور التنظيمي الجديد للموظفين.

_ التغير في التشريعات.

وهي مهمة ومسؤلية كل من الرئيس المباشر، الموظف، الإدارة العليا، إدارة شؤون الموظفين، مراكز الخبرة... الخ فهي إذن مهمة جماعية ، فقط يجب الانتباه الى الأبعاد التي يجب مراعاتها عند تحديد الاحتياج:

_ تحديد القسم الذي يحتاج موظفيه الى التدريب.

_ تحديد الوظائف المطلوب التدريب عليها.

_ تحديد الافراد المطلوب تدريبهم بسبب انخفاض ادائهم أو ترقيتهم.

العجز في الاداء = الاداء المطلوب _ الاداء الفعلي

2_ اساليب تحديد الاحتياج التدريبي

بداية يجب الانتباه الى أن المعلومات لها أهمية بالغة في العملية التدريبية وعادة ما توكل المهمة لخبراء كي يحددوا بدقة طرق مناسبة حول الاحتياج التدريبي؛ هذه المعلومات يجب أن تمتاز ب:

_ الموضوعية (ليست ذاتية وحكم مسبق).

_ الصدق (تعبّر فعلا عن احتياجات حقيقية).

_ الثبات (لا تتغير مع الزمن).

_ التحرر (من التحيز).

_ توزيع النتائج على المتدربين (اشعارهم باحتياجهم للتدريب)

أما بالنسبة للأساليب فهي ثلاثة:

_ **أسلوب تحليل التنظيم:** (تحديد للمواقع داخل التنظيم التي يكون التدريب فيها ضروري) عن طريق:

_ تحليل اهداف المنظمة :اهداف تكون واضحة ويتم ربطها بأهداف العمال.

_ تحليل الخريطة التنظيمية: وهنا نتحدث عن تحليل الهيكل التنظيمي ووحداته لمعرفة تلاؤمها مع الاهداف.

_ تحليل المقومات النظامية: القوانين والاجراءات التي توجه الانشطة لمعرفة مدى وضوحها بالنسبة للافراد لكي يلتزموا بها.

_ دراسة تركيبية القوى العاملة: الحاجات الانية والمستقبلية والعمالة المتوفرة في سوق العمل لسد الثغرات.

_ تحليل معدلات الكفاءة: تكاليف العمالة لإنتاج البضائع والخدمات (الاجور_ الاشراف..)

__ تحليل المناخ التنظيمي: لاحظ رنيس ليكرت Renis likert ان الروح المعنوية تلعب دور في استجابة افراد التنظيم.

__ تحليل التغيرات المفترضة في نشاط المنظمة: دراسة الظروف المستقبلية للانشطة وتحديد الاحتياجات لمواجهة هذا التطور والتغيير.

__ اسلوب تحليل العمليات:

عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها كي لا تكون هناك فجوة ؛ هذا العنصر يتضمن ثلاث انواع من البيانات:

__ معلومات متعلقة بواجبات ومهام الوظيفة.

__ معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغليها،

__ معلومات متعلقة بالمهارات والمعرفة الضرورية لانجاز المهام.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات في تحليل الوظائف يجب استعمال وسائل مساعدة لجمعها: _ تسجيلات رقمية وتقارير: تظهر المشكلات لكنها لا تكشف عن الاسباب.

__ ملاحظة شخصية و المقابلة والاستبيان والاختبارات: واضحة وتحقق الغرض.

__ أسلوب تحليل الفرد:

هذا الاسلوب يعتمد على تحديد الافراد الذين يحتاجون للتدريب لتنمية قدراتهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية وهذا بعد تحديد مسبق لأنواع المهارات التي يجب اكتسابها للوظيفة الحالية أو المستقبلية.

و عند قيام تحليل الفرد يمكن الوقوف على ما يلي:

__ جوانب الاداء التي يشوبها القصور ، لكن العامل يملك القدرات اللازمة لها ، أي أن القصور في الاداء لا يرجع الى نقص في قدراته التي يمكن تنميتها عن طريق التدريب، عندئذ لا تكون هناك حاجة للتدريب والبحث عن اسباب أخرى (مثل انخفاض الاجور، الاشراف غير الفعال..)

__ جوانب الاداء التي يشوبها القصور ولا يملك الفرد القدرات اللازمة والاستعداد لذلك، ولهذا يبقى حل الاستغناء عنه فقط.

__ جوانب الاداء التي يشوبها القصور ، لا يملك الفرد القدرات اللازمة لها لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، وعندئذ تكون هناك فائدة من التدريب .

بعد حصر الاحتياجات التدريبية تبدا الادارة المكلفة بالتدريب في اعداد خطة تدريبية متناسبة مع اهداف مستقبلية و متناسبة مع امكانيات المنظمة

3_ صعوبات تحديد الاحتياجات التدريبية:

__ عدم تحديد بدقة للاحتياجات التدريبية.

- _ عدم ترابط بين الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج.
- _ تنفيذ البرنامج بسرعة لا يسمح بضبط الاحتياجات.
- _ اهتمام بالكم لا بالكيف (عدد المتدربين وليس نوعية التدريب)
- _ عدم توفر الموارد المالية والبشرية وعدم ثقة المتدربين في جدوى التدريب.

المرحلة الثانية: تصميم البرنامج التدريبي

بعد تحديد الفجوة في الاحتياجات التدريبية ندخل الى مرحلة أخرى وهي تصميم البرنامج التدريبي (التخطيط) والذي يعني محاولة تجنب شيء مجهول أو التقليل من خطره او هو عملية تحديد الاهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل على ضوء الاحتياجات او التوقعات لهذا المستقبل.

تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة ونجاح التدريب مرتبط بالتخطيط وأهم خطوات البرنامج التدريبي هي:

- _ **تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التدريبي** : ماذا نريد من وراء التدريب؟.
- _ **تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها**: مهارات لغوية، مهارات فنية،مهارات اتصالية،مهارات فكرية..الخ.
- _ **اختيار اساليب التدريب**: ويعتمد على :
- _ **الهدف الذي يسعى التدريب لتحقيقه.**
- _ **طبيعة الوظيفة محل التدريب.**
- _ **فترة التدريب وتكاليفه.**
- _ **الخلفية السابقة للمشاركين والمدربون المتاحون.**
- _ **تحديد المتدربين**: لان اختيار بعض الموظفين يعتبر حافز.
- _ **اختيار المدرب**: لان المدرب الكفو عامل حاسم في نجاح البرنامج التدريبي.
- _ **اختيار مكان التدريب**: الذي يمكن أن يكون في مكان الوظيفة أو خارج العمل (معهد تدريب متخصص مثلا).
- _ **تحديد فترة البرنامج**: حسب نوعية التدريب (طويل أو قصير)
- _ **تحديد مستلزمات البرنامج التدريبي**: الوسائل السمعية والبصرية والمطبوعات..الخ
- _ **تحديد ميزانية التدريب**: يجب ان تكون مرنة لمواجهة التغيرات الطارئة وهي متعلقة ب:

_ عدد المتدربين.

_ أنواع البرامج.

_ اماكن التدريب .

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي يأتي التنفيذ الذي يحمل معنيين:

_ الاجراءات الفنية والادارية قبل التنفيذ:

_ تجهيز المواد العلمية اللازمة (توزع على المشاركين).

_ تجهيز المناخ المخصص للتدريب (بيئة مريحة).

_ اعلان برنامج زمني للتنفيذ (زمن الدورة) والتي يجب أن تكون: كافية للاستفادة_ لا تؤدي بالشعور بالملل_ لا تؤثر في اداء عمله (غياب).

_ اعداد المعدات التدريبية: تجربتها للتأكد من صلاحيتها.

_ تجهيز ادوات التقييم: اعداد البحوث والاختبارات.

_ ترتيبات النقل والاقامة (التأكد من ذلك).

الاجراءات الفنية والادارية مرحلة التنفيذ الفعلي:

_ **افتتاح البرنامج** : يكون في الوقت المناسب مع شرح للأهداف ومتطلبات التكوين، وتحديد الفئات التي ستخضع للتدريب.

_ ارشادات متعلقة بسير البرنامج:

_ الحرص على فهم البرنامج وتحقيقه.

_ معرفة المشاركين بشكل جيد وادماجهم في الانشطة.

_ اشراك المتدرب في المناقشة.

_ حسن ادارة وقت البرنامج (محاضرة_ نقاش..).

_ مراعاة الفروق بين المشاركين وعقد اجتماعات تنسيقية بين المدرب والمتدرب.

_ **المتابعة اليومية للبرنامج من المدربين**: عن طريق كتابة ما ينتجه المتدربين، وتقويم عملهم واعداد تقارير وملف لكل متدرب للتأكد من فهمهم.

المرحلة الرابعة: تقييم فعالية نظام التدريب

1_ تقييم التدريب:

وهي الاجراءات التي تستخدمها الادارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى تحقيقه للأهداف ومعرفة مدى التغيير الذي احدثه التدريب في المشاركين، وهو ايضا وسيلة لمعرفة ماذا فعل المدربون وماهي السبل التي تعال البرامج أكثر فعالية ثم ماهي التعديلات التي يجب ان تمس محتوى البرنامج واساليب التعلم.

اذن يزود التقييم الادارة بالتغذية العسكية عن التدريب لاتخاذ لقرارات التصحيحية كما يساهم في ترشيد الموارد المستخدمة في التدريب و يحدد مدى ملائمة البرامج التدريبية .

2_ مبادئ عملية تقييم التدريب: وتتمثل في ما يلي:

_ ان يكون عملية مستمرة من المرحلة الاولى عند التخطيط وخلال التنفيذ وبعد الانتهاء.

_ يشمل جميع مكونات البرنامج الادارية و الفنية و المالية.

_ يشمل المادة والخطة والموعد والمدة.

_ التقييم يكون باستخدام (الاستبيان، اختبار، ملاحظة..).

_ عملية التقييم تشمل جميع كل من له علاقة بالبرنامج (مشرفين_ مدربين_ ارباب عمل)

تشخيص القوة والضعف في البرامج لمعالجتها.

3_ مراحل عملية تقييم التدريب:

_ مرحلة ما قبل التدريب: التي تخص تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج لمعرفة:

_ ارتباط الاحتياجات بأهداف المنظمة.

_ التنبؤ بتأثير التدريب على الفرد والمنظمة.

_ تقييم تصميم البرنامج التدريبي (الاسلوب_ الفترة_ نوع المتدربين)

_ التأكد من توفر ميزانية لتغطية البرنامج.

_ مرحلة تقييم اثناء التدريب:

_ تقييم خطوات تنفيذ التدريب (الاسلوب_ الوسائل_ الوقت المخصص)

_ تقييم اداء المدرب والمتدرب خلال التنفيذ (مدى تجاوب المتدربين وارتباط البرنامج بواجباتهم في الميدان).

_ مرحلة تقييم لما بعد التدريب: مدى نجاح البرنامج في تحقيق الاهداف:

_ اكتشاف الخلل في تصميم البرامج لإصلاحها.

_ تطوير وتعديل اساليب التدريب.

_ تعديل التوقيت الزمني للدورة اذا لزم الامر.

_ احداث اي تعديلات تساهم في زيادة الكفاءة.

المحاضرة الثالثة: أنواع التدريب واساليبه.

أولاً_ العوامل التي تحكم إختيار اسلوب التدريب:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار اسلوب ونمط التدريب لعل أهمها:

_ **قدرات المدربين:** خبرة المدربين وقدرتهم على تنويع الاساليب اثناء التدريب.

_ **عدد العاملين المتدربين:** فمثلا اسلوب المحاضرة عندما يكون العدد كبير واسلوب تمثيل الادوار للمجموعات الصغيرة.

_ **نوعية العاملين المتدربين:** وهنا نتحدث عن مستواهم واحتياجاتهم الفعلية؛ لان المستويات العليا تحتاج الى التدريب على مهارات قيادية، تخطيط استراتيجي، تحمل ضغط وادارة الوقت، اتصال وتحليل.. الخ

بينما المستويات الوسطى تحتاج الى مهارات إشرافية ومعرفة بالعمليات الرئيسية (تخطيط،تنظيم توجيه،رقابة..).

أما المستويات التنفيذية فيجب أن تتدرب على استخدام الآلات والتخصص الدقيق في العمل والقدرة على الاتصال الفعال مع الاخرين.

_ **الامكانيات المتاحة (الميزانية والوسائل):** اسلوب المحاضرة اقل تكلفة من من الاساليب التطبيقية.

_ **موضوع البرنامج التدريبي:** بعض البرامج التدريبية لا يمكن تنفيذها الا بالعمل الميداني وبعضها يمكن عن طريق المحاضرة (معلومات نظرية).

الفترة الزمنية للبرنامج: بعض البرامج التدريبية فترتها طويلة تمكن المدرب من توظيف اساليب عديدة (محاضرة ، ندوة، تطبيق عملي..).

ثانياً_ معايير تصنيف الاساليب الادارية:

_ **حسب طرق استخدامها:**

_ اساليب اخبارية (المحاضرة_ الندوة_ مناقشة الحالات..).

_ اساليب المشاهدة (الصور_ الرسومات البيانية_ تمثيل ادوار_ الزيارات الميدانية).

_ اساليب العمل (تدوير الوظيفي_ المحاكاة).

_ **حسب الاهداف:**

_ اساليب تهدف لزيادة معرفة المتدربين (محاضرات_ مناقشات_ دراسة الحالة).

_ اساليب تهدف لتنمية قدرات (سلة القرارات_ تحليل القرارات_ الايضاح التجريبي).

_ اساليب تدريبية تهدف لتغيير سلوك المتدربين (تمثيل الادوار).

ثالثا_ أنواع الأساليب التدريبية:

هناك العديد من الأساليب التدريبية أهمها:

_ اسلوب المحاضرة:

وهو من أقدم الاساليب والاكثر شيوعا يتم استخدامها لنقل المعارف والمعلومات لمجموعات كبيرة من المتدربين وعملية الاتصال من جانب واحد وهو المدرب،فهو وسيلة لنقل المعلومات فقط وليس تغيير سلوك المتدربين.

ميزة هذا الأسلوب انه سهل التعامل مع اكبر عدد من المتدربين باقل تكلفة، بينما عيوبه تمكن في ضعف التغذية العكسية وغياب مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين

_ **حلقات النقاش:** التحدث وتداول الأفكار بين 6 و20 شخص من المهتمين بالموضوع تحت اشراف مدرب وتكون المشاركة من الجميع بطريقة منظمة,

ميزة هذا الأسلوب انه يراعي الفروق الفردية فالمجموعة فيها شخصيات مختلفة يجب على المدرب اكتشافها (النوع المشاغب،الاجابي،المدعي، الثثار، الخجول، المتصيد بأسئلته..الخ).

_ **اسلوب البريد الوارد:** هذا النوع غالبا حاص بالمديرين لتدريبهم على كيفية اتخاذ القرار حيث يعطي كل مدير متدرب مجموعة مواضيع ويطلب منه اتخاذ القرار لتتم مناقشتها (للتعلم).

اسلوب المحاكاة: (تمثيل الادوار) يقوم المتدرب هنا بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة واقعية او افتراضية (وهي طريقة استعملت لأول مرة في علم النفس) يتم تحديد مشكلة أو موقف كموضوع للمحادثة ويقوم المشاركون بتقمص الادوار (الرئيس_ المرؤوس) أو عن طريق الالعب التدريبية_ التمثيل الدرامي..الخ.

ويتكون هذا الاسلوب من ثلاثة مراحل:

_ مرحلة الاعداد: توزيع الادوار من طرف المدرب.

_ مرحلة تمثيل الادوار: والمدرب ييسر الجلسة.

مرحلة النقاش: تحليل ونقد كل ما قيل وايجاد الحلول.

سلة القرارات: وهي الرسائل والتقارير وكل ما يجده المدير على مكتبه يوميا ويطلب من المتدرب ان يقوم بوقت محدد بالرد عليها ثم تاتي مرحلة مناقشته وتقييمه.

يستعمل هذا الاسلوب لمعرفة قدرة المدير ومهاراته في التعرف على المشكلات واتخاذ القرارات.

__ **التدوير الوظيفي:** وهي عملية نقل العاملين المتدربين بالمنظمة من وظيفة الى اخرى وتلقينهم التدريب والتوجيه من المشرفين، يمتاز هذا الاسلوب ب:

__ توسيع افاق المتدربين ومعرفتهم بكل وظائف المؤسسة.

__ تسهيل عملية الاحلال الوظيفي.

__ زيادة خبرات ومهارات العاملين (مسارات وظيفية متعددة).

__ **المباريات الادارية:** وهو تدريب القيادة عن طريق التمرين العملي على مواقف معينة باتباع لخطوات الاتية:

__ اعداد موقف تدريبي مشابه لمواقف العمل التي يعمل فيها القائد.

__ تقسيم المتدربين (القيادة) الى مجموعات وتزويدهم بالتعليمات.

__ كل مجموعة توزع المهام بين اعضائها.

__ وضع معايير من المشرفين في طريقة احتساب كل جولة.

__ بعدها تقوم الهيئة المشرفة بتقييم نتائج كل مجموعة وتقديم تقرير نهائي

__ **اسلوب العرض الايضاحي:**

يتم استخدامه لتقديم مهارة معينة تحت ظروف مماثلة للواقع ويمكن للعرض ان يكون مباشر (المدرّب يؤدي مهمة امام المتدربين او يستخدم وسائط كالفديو والصور لشرح كيفية القيام بالعمل

__ **اسلوب الحقيبة الادارية:** وهي مجموعة من الخبرات والارشادات التدريبية التي تصمم من الخبراء بطريقة منهجية كي تستعمل كوسيط من طرف المدرّب لتحقيق اهداف معينة، وتحتوي على خصائص معينة:

__ النظامية: نظام متكامل له اهداف محددة ونشاطات متنوعة ونظام للتقويم والتغذية العكسية.

__ المنهجية: منهجية علمية في الاعداد.

__ تدريب ذاتي: تصمم الحقيبة بطريقة تمكن المدرّب من ان يستعملها لوحده ويختار الانشطة التي تناسب قدراته.

__ مواد وانشطة متنوعة: أنشطة وخبرات تدريبية تماشيا مع ميول وحاجات وقدرات المتدربين.

__ التقويم المستمر: من أجل مساعدة المدرّب واتقان الاهداف التدريبية المسطرة.

__ التغذية العكسية: من اجل معرفة المدرّب بمدى تحقيق اهدافه.

__ **المحاضرة الرابعة:** نماذج عملية تقييم فعالية البرامج التدريبية.

يعتبر تقييم البرامج التدريبية اجراء مهم للوقوف على فعالية البرامج وقد يأخذ شكلين:

_ تقييم تعديلي: توفير المعلومات عن تصميم البرامج من اجل اتخاذ قرار تدخل وتعديل مسار برنامج لإنجاحه.

_ تقييم ختامي: توفير معلومات ومؤشرات تتعلق بدرجة تحقيق اهداف البرنامج كليا.

أولا_ وظائف ومجالات التقييم:

1_ وظائف التقييم:

_ التشخيص (القوة والضعف)

_ العلاج (معرفة ضعف وبدا العلاج).

_ التصنيف المناسب (انتقال الى مستوى اعلى من اهداف).

2_ مجالات التقييم:

_ البرنامج: تقييم البرنامج قبل التنفيذ (قدرة تحقيق الاهداف)، واثناء التنفيذ (انه يسير وفق مخطط له)، وبعد التنفيذ (ما حققه البرنامج في فائدة المتدرب مع حساب التكلفة).

_ المتدربين: تحقق من كفاءة البرنامج التدريبي على المتدربين.

_ المدربين: التأكد من مهاراتهم وقدراتهم في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرنامج.

3_ طرق تقييم التدريب:

_ الاستبيان (يوزع على المتدربين).

_ الملاحظة المباشرة (ردود الافعال من المتدربين والشكاوي).

_ اسلوب الحفل الختامي (تسلم الشهادات وتوه لهم اسئلة حول البرنامج).

_ طرق اخرى: امتحانات، قياس نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج.

_ المجموعة الضابطة: يتم اختيار مجموعة لم تخضع للتدريب واخرى خضعت ويتم اخضاعهم لاختبار واحد (الفرق يكون ناتج التدريب).

ثانيا_ مداخل التقييم:

1_ مدخل كيرك باتريك patrick kirk: من رواد تقييم البرامج التدريبية بالولايات المتحدة الامريكية والذي صمم منهجه سنة 1959 وحدد منهج من اربعة مستويات:

رد الفعل Reaction _____ سؤال: هل مشاركون راضون عن البرنامج؟

التعلم Learning _____ سؤال: هل تعلم المشاركون من البرنامج؟

السلوك Behavior _____ سؤال: هل عدل المشاركون سلوكهم طبقا لماتعلموه؟

_ النتائج Results _____ هل اثر تعديلهم للسلوك ايجابا او سلبا على نتائج عملهم؟

2_ مدخل باركر: قام تريدواي باركر بتقسيم معلومات التقييم الى اربعة:

_ اداء وظيفي

_ اداء المجموعة

_ رضى المشاركين

_ المعلومات التي حصل عليها المشارك

هذا المدخل يشبه منهج كيرك باتريك لكنه اضاف بعد اداء الجماعة.

3_ مدخل دراسة الشركة الامريكية للاتصالات: T_AT في سنة 1979 قامت بتصميم منهج لتقييم البرامج التدريبية وحددت اربع مستويات:

_ مخرجات تتعلق برود الفعل.

_ مخرجات تتعلق بالقدرة.

_ مخرجات تتعلق بالتطبيق

_ مخرجات تتعلق بالقيمة.

كل هذه المداخل تتعامل مع العملية التدريبية باعتبارها نظام متكامل (مدخلات ومخرجات) ولهذا منطقي ان تبدا العملية من المرحلة الاولى (تحديد الاحتياجات) اين تصاغ عناصر التقييم على ضوء طبيعة الاحتياج التدريبي الذي تسعى له المؤسسة.

المحاضرة الخامسة: مشكلات التدريب الاداري.

تعتبر عملية رصد مشاكل التدريب من المداخل الرئيسية لتطوير البرامج التدريبية وذلك بتجنب هذه المشاكل واتخاذ الاجراءات الوقائية مستقبلا لتجنبها؛ هذه المشاكل يمكن ان تنتج عن :

_ البرنامج التدريبي.

_ المدربين او المتدربين

_ المشرفين على التدريب.

_ مكان التدريب.

لتحديد هذه المشكلات يمكن تقسيمها الى :

أولا_ مشكلات في مرحلة التمهيدي:

_ ضعف قسم التدريب في المنظمة.

_ ضعف تنظيم في وحدات الادارية.

_ ضعف الثقافة التدريبية في المنظمة.

ثانياً _ مشكلات في مرحلة التخطيط:

_ عدم توفر المعلومات المطلوبة عن العمال وخبراتهم و تداريبهم السابقة.

_ غياب الوصف الوظيفي لمختلف الوظائف يصعب من تحديد الاحتياج التدريبي ومستوى تأهيل اللازم للوظيفة.

_ ضعف الكفاءات لدى المدربين :عدم استخدام احداث الاساليب، العشوائية، عدم استعمال سجلات التقييم والوصف الوظيفي مع غياب الحوافز لهم وللمتدربين.

_ ضعف ايمان الادارة العليا بأهمية التدريب واعتباره نشاط فرعي من حيث الاولويات(عدم تخصيص ميزانية له).

_ عدم اهتمام المتدرب نفسه بالبرنامج بسبب عملية ترشيح العمال غير المؤهلين للبرنامج او لان العامل قد سبق له وان قام ببرنامج مشابه ما يجعل بعضهم ينخرط فقط ليتهرب من العمل.

_ عدم اختيار الوسائل المناسبة طبقا لنوع (المادة التدريبية) ونوعية المتدرب و دواع المتدرب والاعتماد على اسلوب المحاضرة دون الاستعانة بوسائل للإيضاح.

ثالثاً _ مشكلات في مرحلة التنفيذ:

_ ضعف مراعاة شروط الالتحاق بالبرامج التدريبية (مثلا قبولهم كلهم) دون ان تتوفر الشروط المطلوبة فيهم.

_ عدم اعلان عن البرنامج في الوقت المناسب.

_ عدم جدية المنظمة بتنفيذ البرنامج (بعضها لا يحتوي على قسم التدريب لهطا يكون التدريب عشوائي للجميع).

_ سوء اختيار هيئة التدريب: فالمدرّب هنا يعجز عن اصال المعلومة وعدم التزام بأهداف الدورة وعدم تنوع اساليب التدريب واحترام الوقت المخصص للتدريب.

_ ضعف تحديد ملائم للمدة الزمنية المقدره للبرنامج: فاذا طالت يسود الملل واذا قصرت قد يحتج البعض لانها غير كافية.

_ عدم توفر جدية من المتدربين.

رابعا _ مشكلات في مرحلة ما بعد التدريب:

_ غياب تحديد واضح لأهداف البرنامج التدريبي، لان معظم برامج لها اهداف متعددة كما ان التحقق من بلوغ الاهداف صعب لانه يمس نواحي يصعب قياسها.

_ عدم وجود معايير قياسية علمية لتقييم النتائج لمعرفة انعكاس التدريب على سلوكيات المتدربين.

_ طبيعة النتائج بعيدة المدى يصعب تقييمها .

_ ترابط العناصر التي تتحكم في نجاح او فشل البرنامج التدريبي : فمنهم من يربطها بالمتدربين أو المدربين وبعضهم يربطها بالبرنامج، واخرون يركزون على الاساليب والمواضيع التي يتم التدرب عليها..الخ

يمكن التغلب على المشاكل المختلفة للتدريب وفي كل المراحل فقط في ظل وود استراتيجية واضحة للتدريب تاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات التدريبية للمتدربين من خلال تحديد متطلبات جديدة للعمل في الشركة ومقارنتها مع قدرات العمال الحالية.