

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

* * *

المقياس: التدريب الإداري

السنة: الثالثة (3) ليسانس علوم سياسية، السداسي الخامس (5)

الفئة المستهدفة: طلبة ليسانس علوم سياسية، تخصص تنظيم سياسي وإداري.

الحجم الساعي الأسبوعي: ساعتين وخمسة عشر دقيقة (2.15)

إعداد الدكتور: خالد توازي (أستاذ محاضر قسم "أ")

عنوان الدرس: التخطيط لتصميم البرامج التدريبية

أهداف الدرس:

- إيهدف هذا الدرس الى تزويد الطالب بمعلومات تتعلق بمستويات التدريب
- عرض المفاهيم الأساسية لتخطيط تصميم البرامج التدريبية
- توضيح المراحل الأساسية لعملية التخطيط للتدريب
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب كوظيفة من وظائف مصلحة الموارد البشرية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول تصميم البرامج التدريبية والتخطيط لها كما يتناول مستويات التدريب التي يمكن القول بأنها ثمرة تحديد الاحتياجات التدريبية التي من خلالها نستطيع تحديد نوع ومستوى التدريب المطلوب ،

يتناول الدرس أيضا الخطوات العلمية الواجب تتبعها من اجل تصميم البرامج التدريبية والميزانيات التي ترصد في البرامج التدريبية من اجل الوصول الى كفاءة عالية في التدريب.

❖ التخطيط لتصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الفجوة في الاحتياجات التدريبية ندخل في مرحلة جديدة هي تحديد مستوى التدريب المطلوب لسد الفجوة وعلى هذا الاساس تتحدد مستويات التدريب وهي¹

أ. التدريب التنويري: الغرض منه رفع الوعي لدى الفئة المستهدفة حول موضوع معين هذا النوع من التدريب يهدف أساسا الى سد الفجوة بين المستوى الاول والثاني من الاحتياجات التدريبية

ب. التدريب التشغيلي : هذا النوع من التدريب يشمل نوعين من المتدربين

▪ الفئة الاولى هي المتدربين الذين لا يملكون قدرا كافيا من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع معين.

▪ الفئة الثانية هي التي تملك قدر مناسب من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة هذا النوع من التدريب يهدف الى رفع مستوى اداء العاملين الذين ينتمون الى المستوى الاول والمستوى الثاني لكي يبلغوا المستوى الثالث.

ج. التدريب التطبيقي : هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب يهدف الى تحسين القدرات الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية هذا النوع يساهم في رفع الأداء من المستوى الثالث الى المستوى الرابع.

يعتبر تصميم البرامج التدريبية عملية متكاملة تبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يرتبط تصميم البرامج التدريبية بالتخطيط لتصميم البرامج التدريبية اذ ان خطة البرنامج التدريبي هي الخطة الاساسية التي تتضمن كافة محتوياته بهدف مواجهة الاحتياجات التدريبية في المنظمة ، وتعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية ذات اثر قوي وتحكم شديد في عمليات التنفيذ التقييم والمتابعة .

إنَّ أهمية التخطيط في مجال التدريب تتجاوز المنهجية التقليدية للتخطيط لأنها ستستعمل في بيئة ديناميكية سريعة التغيير، ولهذا فإن المنهجية الجديدة للتخطيط تسعى الى توسيع مجال تحديد

¹ - حسن احمد الطعاني، المرجع السابق الذكر. ص 197.

الاحتياجات التدريبية التي تعتبر الركيزة التي تستند عليها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من أجل سد الفجوات.

▪ التخطيط : هو محاولة لتجنب شيء مجهول أو التقليل من خطره أو هو عملية تحدد الأهداف المرغوب تحقيقها في المستقبل على ضوء الاحتياجات او التوقعات لهذا المستقبل².

▪ التخطيط للتدريب: هو وسيلة ناجعة للسيطرة على المستقبل و التحكم فيه. و هو ذو أهمية بالغة لأنه يحقق الأمن النفسي لأفراد التنظيم

☞ مراحل عملية التخطيط للتدريب : تمر مراحل عملية التخطيط للتدريب بمجموعة من المراحل هي³

☞ المرحلة الأولى الإعداد التمهيدي للخطة : وتنقسم هذه المرحلة بدورها الى قسمين

▪ الخطوة الأولى: هي تحديد الاحتياجات للخطة (أهداف الخطة) يمكن طرح مجموعة من الاسئلة والتي من خلال الاجابة عليها يمكن جمع الاحتياجات وحصريها وتحديدتها مثال على هذه الاسئلة ماهي الأسباب التي تدعو الى وضع خطة تدريب ما الفوائد المتوقعة من الخطة التدريبية في حالة نجاحها ما نوع التدريب ومستواه ؟ من هم المطلوب تدريبهم؟

▪ الخطوة الثانية إجراء التنبؤات تركز على دراسة ومعرفة الماضي والحاضر وظروفه وعلى نظام معلومات متطور .

☞ المرحلة الثانية تشخيص الاحتياجات التدريبية : اي تحديد الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها التنظيم وتعد هذه المرحلة أهم مرحلة من مراحل التخطيط للتدريب حيث يتم التفرقة بين الأعراض والحقائق وفي هذه المرحلة هناك عدة خطوات ينبغي الالتزام بها من بينها

▪ التعرف على المشكلات التي تواجه التنظيم: يقصد بالمشكلات الصعوبات التي تحدد ادوار ادارة المنظمة ومن ثم تحول دون بلوغ هدف معين او كما يعرفها البعض بأنها الفرق بين ما يحدث وما يجب ان يكون ، اي انها انحراف عما كان محدد مسبقا وحتى يتم التعرف بشكل دقيق على المشكلة

² - محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق الذكر، ص113.

³ - حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط2، الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.

التي تواجه التنظيم لأبد من تحديد مواطن الداء ، ولهذا الغرض وفي هذه المرحلة يمكن الاعتماد على أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية ك نماذج التخطيط ، الاسلوب المسحي، نماذج تشيستر برنارد ، الاسلوب التنظيمي ، الاسلوب الفردي .

▪ وضع الاولويات للاحتياجات التدريبية اي تصنيف هذه المشكلات وفقا لأهميتها حجمها درجة إلحاحها خطورتها وقابليتها للحل ويساعد هذا التصنيف على فهم الاحتياجات التدريبية وعلى المدرب في هذه الحالة ان يفرق بين المشكلة الحقيقية واعراضها وتتنوع المشكلات الادارية حسب درجة إلحاحها فنجد المشكلة الملحة والمهمة والتي تتطلب اولوية عالية ، كما نجد المشكلات غير الملحة والاقل اهمية والتي تلقى اولوية اقل كما نجد المشكلات الملحة ولكن اهميتها متدنية او العكس وهذا النوع يتحدى قدرة المخطط للتدريب في ترتيبها وتحديد اولويتها.

🔗 المرحلة الثالثة جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتحدي الاحتياجات التدريبية : هنا يتعلق الامر بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما وتعدد مصادر جمع المعلومات وفقا لطبيعة وحجم المشكلة حيث يمكن الاستعانة بالمصادر الرسمية كالسجلات الرسمية والتقارير المكتوبة والقوانين والانظمة او مصادر غير رسمية كالاتصالات الشخصية مع الافراد المعنيين

🔗 المرحلة الرابعة تحليل البيانات والمعلومات : تعتبر هذه المرحلة مهمة لأنها ستحدد نوع البدائل التي سيضعها معد البرنامج التدريبي انطلاقا من تحليل على المستوى المنظمة ككل او الاعتماد على تحليل الانشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة او بالاعتماد على تحليل القوى العاملة في المنظمة .

🔗 المرحلة الخامسة : صياغة الاحتياجات التدريبية كأهداف تدريبية : تأتي هذه المرحلة بعد تحليل البيانات والمعلومات وتحديد الاحتياجات التدريبية التي يسعى المدرب او معد خطة التدريب الى تحويلها الى اهداف تدريبية ويساعد ذلك على الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة كما انه يساعد على تحديد مواضيع البرامج التدريبية طبقا للأهداف التدريبية ودرجة أهميتها

🔗 المرحلة السادسة تحديد المعايير اي تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس النتائج الفعلية للخطوات التدريبية بعد التنفيذ ، ويقصد بها تحديد المعايير الرقابية للخطة التدريبية بأنها الحد الأدنى من النتائج المتوقعة او المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية للخطة التدريبية بعد التنفيذ ؛ وبمعنى اخر فإن عملية تحديد المعايير للخطة التدريبية ترتبط اساسا بعملية التخطيط

لها حيث تتضمن الخطة مؤشرات محددة تعكس مدى كفاءة تحقيق الخطة الموضوعية وتجدر الإشارة ان وضع معايير محددة صعب جدا بسبب ان بعض الاهداف والنشاطات قابلة للقياس في حين البعض الاخر غير قابل للقياس .

المرحلة السابعة رسم سياسات التدريب وتطبيقها : يقصد بسياسات التدريب الوسائل والأدوات اللازمة للعمل وهي في الغالب ترجمة للأهداف او الاستراتيجية العامة وهي ما تنوي ادارة المنظمة القيام به اتجاه افراد التنظيم للمساعدة على تحقيق الأهداف المرسومة (ويمكن تحديد سياسات التدريب بناء عوامل بيئية مختلفة الميزانية ، أهداف التدريب الأساليب والوسائل البرامج والدورات التدريبية).

المرحلة الثامنة اعداد الخطة التدريبية الفعلية وإقرارها يقوم في هذه المرحلة معد المخطط باعداد اطار للخطة يحتوي على خطوات واساليب تنفيذها ويقوم بعرضها على السلطة المختصة لإقرارها يجب ان تتصف هذه الخطة بالمرونة الواقعية والامام بكافة الموارد والتسهيلات

تنفيذ الخطة التدريبية بعد اقرار الخطة التدريبية والمصادقة عليها من طرف المسؤولين تدخل حيز التنفيذ وفي هذه المرحلة تدخل البرامج الزمنية للتنفيذ أي تصميم البرامج التدريبية

الاجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية : يقع تصميم البرامج التدريبية على عاتق الادارة ، ويتفق جل الباحثين على مجموعة من الخطوات التي ينبغي تحديدها عندما يتعلق الامر بتصميم البرامج التدريبية وهي على التوالي⁴

1. تحديد اهداف البرنامج التدريبي : توجد في العادة أهداف فرعية وأخرى رئيسية وينبغي أن تحدد بدقة ووضوح ، فتصميم البرنامج التدريبي يعني ضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت أو التي ستنفذ مستقبلا فالبدء بكتابة الأهداف هو الطريق الى التخطيط كمدخل أساسي

2. تحديد المادة التدريبية : يقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي وتكمن أهمية هذه الموارد في إمكانية استخدامها مستقبلا أثناء أداء عملهم

4 - حسن احمد الطعاني، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية ، المرجع السابق الذكر. ص 267، 268.

3. اختيار الوسائل التدريبية: يقصد بها الوسائل الوسيطة التي يستعملها المدرب في تلقين المتدربين وقد تكون هذه الوسائل بسيطة مثل الطباشير واللوح التقليدي ومنها ما هو أكثر حداثة كالوسائل السمعية البصرية ومن الصعب تحديد واختيار الوسائل التدريبية من بينها الاعتبارات العملية ، والاعتبارات التي تتعلق بالمتدرب، وأخرى متعلقة بالمدرب ، اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف تدرس ، الاعتبارات الاقتصادية والحضارية .

4. مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده: أي تحديد الحجم الزمني للتدريب وفق الأهداف المسطرة ووفقا لمستويات التدريب وساعات الراحة ، ونفس الشيء بالنسبة للمكان فهو يتغير طبقا للهدف وطبيعة البرنامج التدريبي

5. اختيار المتدربين : تعتمد على تخطيط منظم وعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين الأساليب التي يتم اختيار المدربين بموجبها والشروط التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم

6. اختيار المدربين ان المدرب هو العامل الرئيسي المحدد لنجاح عملية الخطة التدريبية وتخضع عملية الاختيار الى مرحلتين هي

أ. مرحلة ترشيح الاشخاص للعمل كمدربين : وترتبط هذه المرحلة بمجموعة من الشروط التي ينبغي ان تتوفر في المرشح لكي يصبح محل اهتمام الادارة وتختارة كمدرب وتتعدد هذه الشروط منها ما هو مرتبط بكفاءة المدرب ومنها ما هو مرتبط بقدراته الاتصالية والنفسية

ب. مرحلة اختيار المدربين :اذا توفرت الشروط هنا سيتم اختيار المدرب بناء على مجموعة من الاعتبارات وفق اهداف المنظمة واحتياجاتها التدريبية واحيانا يحتاج المدرب الذي تم انتقائه الى تنمية بعض الجوانب المهمة كالعلاقات الإنسانية ومبادئ الإدارة ونظريات التعليم ولهذا قد يخضع المدرب نفسه الى برنامج تدريب .

7. إعداد ميزانية التدريب : تعرف ميزانية التدريب بانها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهة الوصية قبل ان تصبح قابلة للتنفيذ ولهذا على المخطط للتدريب ان يراعي تكلفة كل

عنصر من عناصر التخطيط للتدريب بتحديد تكلفة كل برنامج تدريبي مزعج إجراءه ويمكن تقسيم تكاليف البرامج التدريبية الى قسمين

أ. نفقات استثمارية فهي تلي النفقات الطويلة الاجل مثل التجهيزات الآلات الأبنية المخابر

ب. النفقات التشغيلية وتنقسم الى قسمين مباشرة مثل الرواتب والمكافئات ومصاريف الفنادق والزيارات تكاليف وغير مباشرة وهي التي تنفق على اكثر من برنامج تدريبي واحد وتشمل تكاليف تدريبية تمنح للمستشارين الخارجيين لتصميم وإعداد البرامج التدريبية .