

## القسم السابع

### خلاصة المقياس:

تطرقنا من خلال هذه المحاضرات إلى مفهوم نظام التدريب وما يحمله من مفاهيم نظرية متعلقة بمدخل النظم الذي يعد من جملة الأدوات والطرق المنهجية لتيسير فهم ودراسة عناصره، وخلصنا إلى أنّ النظام هو مجموعة من النظم المتفاعلة، ثم توصلنا إلى أن فكرة إدراج تحليل النظم في المجالات الإدارية لها أهدافها، والمتجسدة في تحسين مستويات الإدراك للبيئة المعقدة لدى الفاعلين على المستويات العليا للتنظيم الإداري.

وتأسيسا على ذلك فتحليل النظم هو عملية تقسيم الكل إلى الأجزاء المكونة له، وربط هذه الأجزاء بعضها ببعض، وكذا بالكل ( نظام التدريب )، لذلك يعد الدراسة الشاملة والمتكاملة للنظام. وخلصنا إلى خصائص نظام التدريب المتعلقة بمحورية العمل الجماعي، وانصهار مختلف الكفاءات في شتى المعارف والخبرات والمهارات، وكذا اعتماده على المنطق العلمي، واعتماده على الأساليب الموضوعية في المفاضلة والاختيار بين البدائل. ثم تطرقنا إلى أنواع الأنظمة من ثم تبين لنا أنّ هناك أنظمة مغلقة ضعيفة الارتباط بالبيئة الخارجية، وأنظمة مفتوحة متفاعلة مع البيئة الخارجية.

ويعد هذا النظام صالحا في دراسة المنظمات الاجتماعية وأخيرا أشرنا إلى أهم خصائص النظم المفتوحة.

بعدها خلصنا إلى مكونات نظام التدريب، فأشرنا إلى مدخلاته، والتي تعبر عن الموارد البشرية والمالية ( الإنسانية-المعنوية-المادية )، تليها العمليات التي بموجبها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف نظام التدريب، والتي تعد من الأنشطة التدريبية، وصنفناها إلى ثلاث مراحل جوهرية وهي:

المرحلة التحضيرية وعن طريقها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية؛ وعليه تتعدد معالم الأهداف المرغوب تحقيقها، وبموجبها يتم تصميم البرنامج التدريبي، أمّا المرحلة التنفيذية فهي تمثل عملية التدريب في حد ذاتها، في حين تعبر مرحلة المراقبة عن المتابعة المستمرة لأنشطة نظام التدريب، لذلك تعد هذه المرحلة حتمية حتى يصل البرنامج التدريبي إلى آخر الخطوات المحددة له، والتي تنجر عنها مخرجات، تترجم بجملة النتائج التي يفرزها نظام التدريب، وبدورها صنفّت إلى ثلاثة أنواع ومتجسدة في: المخرجات الإنسانية (المتدربون)، والمخرجات المادية (تحسين الأداء الإداري)، والمخرجات المعنوية (ارتفاع درجة روحهم المعنوية وتنمية فكرهم).

بعد ذلك تناولنا الأهداف، وهي بمثابة النتيجة التي يرغب نظام التدريب في تحقيقها، وموازة لذلك تم التطرق إلى الشروط التي ينبغي أن تصاغ على أساسها أهداف التدريب كوضوحها، وتكاملها وتنسيقها مع الأهداف الكلية للمنظمة، قابلية قياسها الكمي والكيفي والواقعية. بعد ذلك حاولنا تحديد البيئة وعناصرها، فقسّمنا البيئة إلى قسمين؛ فبالنسبة للبيئة الداخلية فتتكون من الجانب الإنساني والتكنولوجي، الأنظمة، اللوائح، نظام الفاعلين، القيم والثقافة التنظيمية، في حين أنّ البيئة الخارجية تتكون من مجموعة من المتغيرات في تطور مستمر، كالتطور التكنولوجي والتطور السياسي والتشريعي والتطور السوسيو-ثقافي والتطور الاقتصادي، لذلك يعد نظام التدريب في تفاعل مستمر مع البيئتين وتعد مدخلاتها في حالة تدفق مستمر، هذا ما يترجم درجة تكامل التدريب في إطار مدخل النظم مع مدخلاته وعملياته ومخرجاته، ويعد نظاما مفتوحا مع بيئته المحيطة بعناصرها المختلفة من حيث تطوراتها المذكورة أعلاه.

ثم انتقلنا إلى تحديد نشاط التغذية العكسية إزاء العملية التدريبية، والذي يترجم مراحل عمليات التوجيه والمتابعة وتقويم المدخلات ومعالجتها، إضافة للعمليات الخاصة بتنفيذ

المخرجات المستقاة من البيئتين، فهذه المعلومات تعمل على الحفاظ وتكيف نظام التدريب وتصحيح وضبط مساره المرسوم مسبقا.

بعدها عملنا على تحديد مفهوم ذاكرة النظام، التي هي مركز المعلومات والبيانات المتعلقة بالعملية التدريبية، فتضم كل ما يخص بنظام الفاعلين، ونتائج التدريب، وبناء على ذلك يتخذ النظام قراراته ويضع أهدافه ويصمم برامجه ويقيّمها.

ثم تطرقنا إلى شروط فعالية نظام التدريب، وخلصنا إلى الخصائص التي يستدعي توفرها بغية تحقيق الأهداف المنشودة وهي:

1- المرونة: تترجم إمكانية المنظمة للتكيف مع الشروط الجديدة.

2- تناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات الوظيفة.

3- معرفة نتائج التدريب.

4- القناعة.

5- تنظيم المادة التدريبية.

6- الاقتصاد.

وتوصلنا إلى أنّ العملية التدريبية لا يمكن أن تتم بدون تخطيط مسبق، وللتحكم في محتويات تخطيط التدريب حاولنا تحديد المفهوم، ثم أبرزنا أهميته، وبيّنا العوامل المؤثرة فيه. ثم تناولنا الأسس التي يبني عليها، وهذا بغية التأكد من فعالية العملية التدريبية، يلي ذلك تحديد الاحتياجات التدريبية التي حاولنا تحديد مفهومها وأهميتها وتوصلنا إلى أنها الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ثم تناولنا تحديد الاحتياجات التدريبية من منظور نظمي معتبرينها نظاما فرعيا من النظام الكلي ( نظام التدريب ).

ثم انتقلنا إلى أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية، وقمنا بتقسيمها إلى ثلاثة مداخل أساسية: مدخل تحليل التنظيم، مدخل تحليل الوظائف، مدخل تحليل الأفراد.

ثم انتقلنا إلى تحديد بعض الخطوات التي تستند عليها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فحاولنا من خلال الخطوة الأولى إظهار مكانة البيانات والمعلومات المستقاة عن طريق وصف الوظائف، والتي تحدد طبيعة الوظائف التي تحتاجها خلال فترة الخطة، ثم الخطوة الثانية المتعلقة بتعداد وحصر الموارد البشرية المتاحة، يلي ذلك الخطوة الأخيرة والتي عن طريقها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واقعي، و تستعمل في هذا الشأن الإدارة الولائية بعض المؤشرات في جدول القيادة التي تساعدنا على تحديد الاحتياجات التي تستغل في وضع الخطة السنوية لتسيير الموارد البشرية.

هذا يقودنا إلى اعتبار عملية تحديد الاحتياجات التدريبية كنظام فرعي في تفاعل وتكامل مع مختلف الأجزاء المكونة له، و كذا في تفاعل مع النظام الكلي ( نظام التدريب )، هذا التكامل يفسر حتمية اشتراك كل الأجزاء والعناصر والعوامل المؤثرة في النظام الكلي. بعدما خلصنا إلى تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي تسليط الضوء على الإجراءات التي تصمم بها برامج التدريب.

لقد كان اهتمامنا منصبا في المبحث الرابع على الخطوات الضرورية التي ينبغي مراعاتها حين البدء في عملية تصميم البرنامج التدريبي، ومن هذه الزاوية يستدعي الأمر التأكد من دقة الخطوات حتى تتحقق الكفاءة المنشودة من البرنامج التدريبي. وبشكل عام، استخلصنا العناصر التالية التي ينبغي مراعاتها عند تصميم البرنامج التدريبي:

- تحديد هدف البرنامج التدريبي، يعد اللبنة الأولى التي تبنى عليها عملية تصميم البرنامج التدريبي،
- وعلى هذا الأساس يجب أن تحدد الأهداف والظروف التي يتم فيها الأداء، وكذا تحديد معايير الأداء المقبول؛
- تحديد محتويات البرنامج التدريبي لأن دقة و تسلسل البرنامج مفادها تحقيق الفاعلية في التدريب، إضافة إلى مراعاة خصائص الأفراد المشاركين في الدورة ( تحديد الأفراد المتدربين

والشروط الواجب توفرها فيهم وكذلك تحديد الجوانب التنظيمية من حيث نمط تفرغهم ( إلى غير ذلك؛

- تحديد الوقت اللازم لتنفيذه و كذا المكان المزمع انعقاد الدورة فيه، هذان العاملان يستدعي توازنهما مع أهداف ومعنويات وأسلوب التدريب المقرر في البرنامج التدريبي، وميزانية التدريب، وكذا معرفة مدى تفرغ المتدربين؛

- تحديد كلفة البرنامج وكلفة الفرد الواحد، لذلك يعتبر وضع ميزانية للتدريب شرطا أساسيا لسيرورة العملية التدريبية، ولا بد أن تكون بنودها واضحة ودقيقة ومرنة واقتصادية وفي الوقت نفسه حتى لا تهدر الأموال وتصرف في غير مواضعها؛

- يعتبر اختيار المدرب عملية جوهرية في تحديد مسار الدورة التدريبية، لأنها تتوقف أساسا على نوع البرنامج التدريبي المزمع عقده، ومن هذه الزاوية يستدعي الأمر التأكد من القدرات الوظيفية والمعرفية، ومدى التحكم في المادة التعليمية والتدريبية المبرمجة في الدورة؛

- يستدعي من مصممي البرنامج التدريبي المفاضلة بين أنسب الأساليب التدريبية، وإن اقتضت الضرورة الجمع بين أسلوبين أو أكثر، ليس إلا إثراء لطرق توصيل المعلومات للمتدربين، وفي هذا الشأن تنحصر جملة من العوامل المحددة للأسلوب المناسب في المواد التعليمية والتدريبية كعدد المتدربين، ومؤهلاتهم، الوقت المحدد للمحور، إلى غير ذلك من العوامل.

لقد حاولنا في المبحث الخامس إلقاء الضوء على مجموعة من المحاور الهامة في

عملية تقييم كفاءة التدريب، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

• أن عملية تقييم التدريب عملية هادفة تصبو للكشف عن كفاءة التدريب، بالإضافة إلى الاستفادة من نتائجه في الدورات اللاحقة، ومن ثم درء القصور والهبوات في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية اللاحقة لدورات مستقبلية؛

• تبدو أهمية عملية تقييم كفاءة التدريب من خلال العناصر التي تستند عليها في التقييم: التأكد من تنفيذ أهداف خطط التدريب، الكشف عن مدى تحقيق البرنامج للاحتياجات التدريبية، منها السلوكية، والمتعلقة ببيئة العمل، بالإضافة إلى مدى ملائمة الأساليب التدريبية المستند عليها في تلقين المواد التعليمية والتدريبية، كذلك الكشف عن درجة كفاءة المدربين؛

• إن تقييم كفاءة التدريب يعد عملية شاملة ومتكاملة لأنها في تفاعل مستمر مع مختلف العناصر الداخلة في عملية التدريب، ومن ثم يجب مراعاة تقييم الأفراد المشاركين في الدورة التدريبية ( من مدربين، متدربين، مسؤولي التدريب )، و في كل مرحلة من مراحلها، قبل التنفيذ، أثناءه، و بعده ثم متابعة النتائج بعد فترة معينة؛

• يتطلب من المختصين في التدريب أن يستندوا على الأساليب الهادفة إلى الوصول إلى الحكم الموضوعي والدقيق، وهذا يتوقف على طبيعة ونوع البرنامج التدريبي، ويستدعي استعمال الأساليب نفسها المستخدمة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية؛

• يجب اختيار وتدريب المتدربين على تلك الأساليب بعناية، وهذا قصد التغلب على الهفوات والأخطاء المتعلقة بكل مقياس.

هذا ما يجعلنا نؤكد على أن العمل بأسس نظام التدريب الإداري وتخطيط الاحتياجات التدريبية يعد فعلا كأداة فعالة في تسيير واثمين الموارد البشرية. ونستشف ذلك من خلال العمل بالبعد الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، من حيث الأساليب والطرق الحديثة في التسيير، وكذا البحث المستمر في تقنيات التثمين من تدريب إداري، ترقية، تحفيز، تسيير المسار المهني والتطوير الذي يركز على الوظيفة.



﴿ موفقين إن شاء الله أعزائي الطلبة بمزيد من النجاح ﴾

...

الدكتورة فوزية شرقي.