

المحاضرة السادسة
إدارة الموارد البشرية
د. مصعب عبدالعالي ثامر

التعيين والتهيئة المبدئية

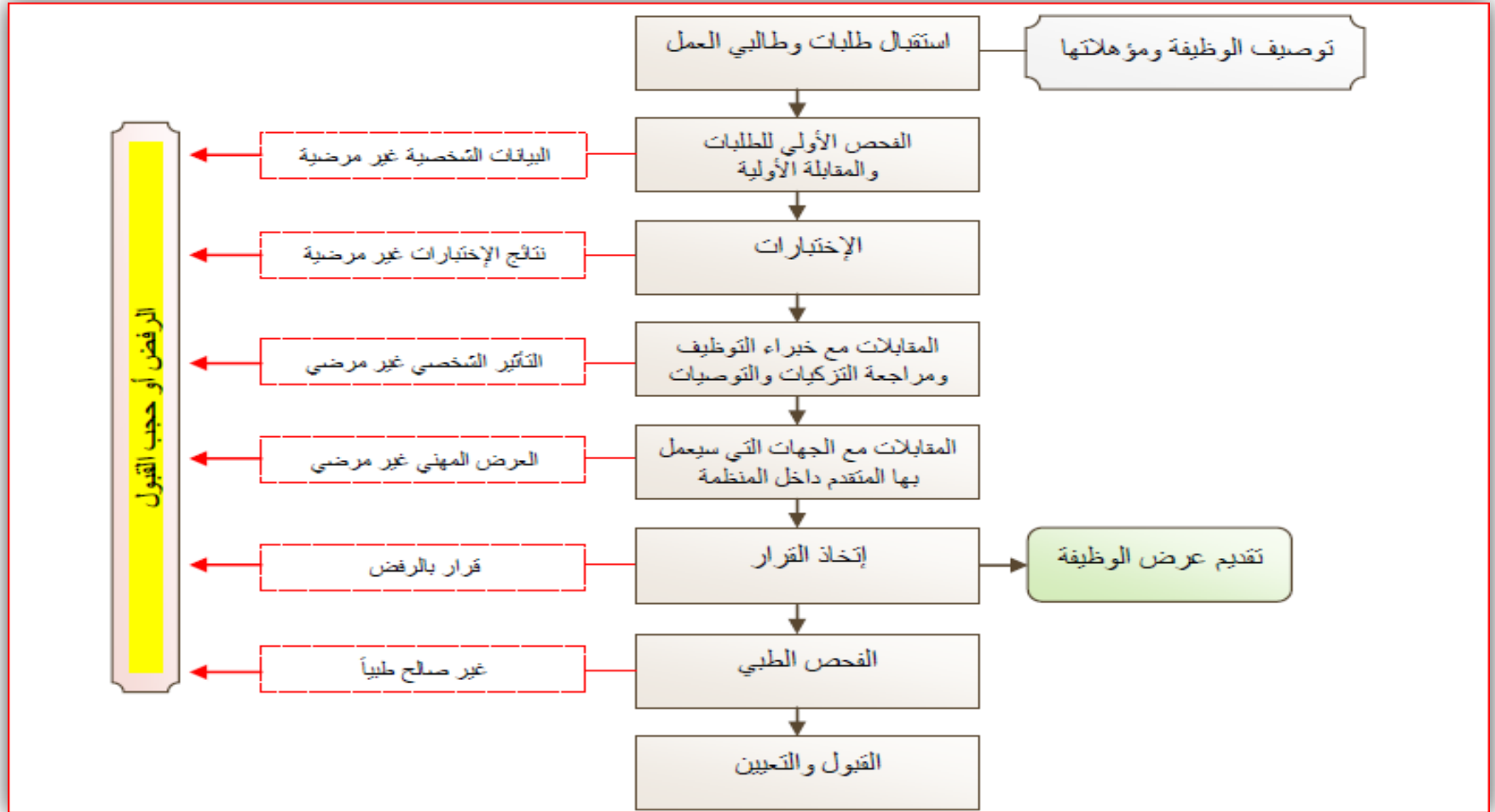
- أولاً : التعيين
- مفهوم التعيين:

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عملية متعددة المراحل تبدأ من عملية تحديد الإحتياج، ثم مواصفات العمل المطلوب والمؤهلات المطلوبة، ثم الإستقطاب والإنتقاء، وأخيرا التعيين.

- سلسلة عملية الإختيار و التعيين:

خطوات الإختيار قد تنتهي بالرفض في أي مرحلة من المراحل قبل الوصول إلى مرحلة إتخاذ قرار التعيين أو حجه. ويوضح الشكل التالي مناطق رفض المتقدم في سلسلة عملية الإختيار، ثم آخر مراحل الإختيار هو التعيين.

وكما يتضح في الشكل ادناه فإن المرحلة التي تنتهي بإتخاذ القرار تتوقف نتائجها على مدى موافقة المتقدم على عرض الوظيفة من حيث أجرها، وموقعها ومميزاتها، وكذلك نتائج الفحص الطبي.



• مفاوضات عرض العمل:

حينما تقترب خطوات الإختيار من النهاية ويثبت المتقدم جدارته في الإختبارات والمقابلات العامة والمتخصصة، يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل على المتقدم قبل إتخاذ قرار التعيين. وقد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين عن أمور لم تظهر أساسا في الخطوات السابقة في عملية الإختيار. وقد تكون هذه الأمور في صالح المتقدم أو في صالح المنظمة؛ كأن يكون المتقدم قد أثبت قدرة فائقة على التفاوض، أو أن يكون القائم بالعرض قد اكتشف قدرات إضافية أخرى لدى المتقدم.

وعموماً، فإن هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

١. أن يحدد مقدما الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة - ويفضل أن تكون مكتوبة - مثل (بداية الراتب ونهايته، العلاج، بدل السكن، بدل غلاء المعيشة، والبدايات الأخرى. وكذلك المسار الوظيفي واحتمالات خطوات التقدم إلى مراكز أعلى في العمل)
٢. إطالة عملية التفاوض: كلما طالت فترة التفاوض كلما كانت هناك فرصة لأن يخفف المتقدم من شروطه.
٣. في حالة الإعتراض على الأجر أو الراتب: إذا كان الأجر أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة، ففي هذه الحالة يمكن للمنظمة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، إعطاء المتقدم فترة للتفكير.

ثانياً: التهيئة المبدئية للعمل

تعريف التهيئة المبدئية:

- تعرف التهيئة المبدئية بأنها "عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والإنسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل".
- كذلك يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظّمته، أهدافها وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها، وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.
- وأيضاً يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي تتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها.

أهمية التهيئة المبدئية:

يمثل اليوم الأول في العمل تغيراً جوهرياً في حياة الفرد فمجرد صدور قرار التعيين الذي يحدد فيه بداية تاريخ العمل، حتى يبدأ الفرد في دوامة

- كبيرة من القلق والإنتظار . . . ويبدأ في سلسلة من التفكير والأسئلة:
- ترى كيف سيكون عمله الجديد ؟
- ترى كيف سيكون رئيسه ؟
- هل سيستطيع التكيف مع الواقع الجديد ؟
- هل سيستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء ؟
- هل سيكون العمل مرهقاً أم جذاباً ؟
- كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي ؟
- هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء ؟
- هل أجواء العمل سارة ؟
- هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي سيعمل بها ؟
- هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة ؟

إن أهمية التهيئة المبدئية يمكن أن تحدد في الجوانب التالية:

- ١ . أن أي انطباع سييء عن العمل في بدايته الأولى سيحمله معه الفرد دائماً وسينعكس على أدائه ونشاطه مستقبلاً .
- ٢ . التأكد من أن الموظف الجديد سيكون ناجحاً في عمله خاصة حينما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله الجديد وحقوقه وواجباته .

٣ . تخفيف مشاعر الإضطراب والقلق لدى الموظف الجديد، حول احتمالات فشله في العمل، ثقته في مقدرته، وما إذا كان قد اتخذ القرار السليم في التحاقه بهذا العمل أو لا .

فوائد التهيئة المبدئية:

- تشير بعض الدراسات والبحوث إلى عدة فوائد في عملية التهيئة المبدئية، من هذه الفوائد ما يلي:
 ١. تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد .
 ٢. التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجارحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لإلتحاقه بالعمل .
 ٣. الإستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل، نظراً لأن الموظف الجاهل بأمور العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للإستفسار والإجابة .
 ٤. التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد .

هناك فوائد أخرى يمكن أن تتحقق عن عملية التهيئة المبدئية ومنها :

- انخفاض في تكلفة بداية العمل - تشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله، وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .
- ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته للأمور من حوله - مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الإستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات والفاكس .
- الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين - أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب .

أهداف برنامج التهيئة المبدئية:

١. الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية إنصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
٢. تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها، نشأتها وتطورها، الهياكل التنظيمية، منتجاتها وخدماتها، المباني والخدمات المساندة.
٣. التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات المختلفة، مثل (الإستقطاب، الحوافز، تقييم الأداء، الإنضباط والجزاءات، الترقية... الخ).
٤. التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
٥. التعريف بأمكان الخدمات المختلفة، مثل البريد والفاكس، الكافتريا العيادات الطبية، مواقف السيارات... الخ.

طرق التهيئة المبدئية:

يمكن أن تتم التهيئة المبدئية للموظفين من خلال الطرق التالية:

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
 - الأفلام التسجيلية.
 - جولة على مباني ومنشآت المنظمة، ومكان العمل.
- على أننا نود أن نؤكد أن البرنامج الناجح لعملية التهيئة المبدئية لا بد وأن يتبنى الطرق الثلاثة السابقة مجتمعة.

ثالثاً: محتويات برنامج التهيئة الميدانية

يود الموظف الجديد عند التحاقه بالعمل التعرف على أمور كثيرة في مكان عمله الجديد. ومن أجل ذلك فإن إدارة الموارد البشرية أن تنظم برنامجاً متكاملًا ومتناسكاً لهذه العملية. ويصور لنا الجدول التالي أهم العناصر التي يجب أن يشتمل عليها أي برنامج جيد للتهيئة والتوجيه.

العناصر	المحتويات
المنظمة	<ul style="list-style-type: none">تاريخ إنشائها وتطورها.أسماء القيادات الرئيسية، ومسميات مناصبهم.أساليب العمليات الإنتاجية أو تقديم الخدمات.أنظمة الحوافز، والإنضباط والجزاءات، والسلامة.فترة العمل تحت التجربة.الهيكل التنظيمية.المنتجات أو الخدمات.السياسات والقواعد والإجراءات.مواقع المباني، والخدمات المساندة.دليل المنظمة.
الإمتيازات الوظيفية	<ul style="list-style-type: none">نظم الأجر اليومي/ الأسبوعي/ الشهري.إستراحات العمل القصيرة، فترة الشاي/ الغداء.أنظمة التأمين والعلاج الصحي.فرص الترقية والتقدم الوظيفي.المميزات المادية.الإجازات والعطلات.الفرص التعليمية والتدريبية المتاحة.نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة.برنامج إعادة التأهيل المهني.الخدمات الإجتماعية.
التعريف بالأفراد	<ul style="list-style-type: none">التعريف بالرئيس.المديرين ذوي العلاقة.التعريف بالزملاء.
واجبات الوظيفة	<ul style="list-style-type: none">موقع الوظيفة.أهداف الوظيفة.إجراءات السلامة المطلوب ممارستها.واجبات الوظيفة.علاقات الوظيفة بالوظائف الأخرى.

رابعاً: تقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

من أجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية فإن على المنظمة أن تقيس ما بين وقت وآخر مدى تحقيق أهداف هذه البرامج. ومن أجل ذلك فقد تلجأ المنظمات إلى استخدام أحد أو بعض أو كل الأساليب التالية:

١. استخدام استبيانات الإستقصاء للموظفين الجدد، ومن الأفضل أن يتم إرسال هذه البيانات بعد إكمال الأسبوع الأول من العمل.
 ٢. إستقصاء مديري الإدارات. والهدف من هذا الإستقصاء هو التعرف على أكثر الجوانب استفسارا من قبل الموظفين الجدد والتي لا يغطيها برنامج بشكل كاف.
 ٣. يمكن اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة مع الموظفين الجدد لتحقيق الأهداف التالية:
- إختلاط الموظفين الجدد بزملائهم السابقين (الذين على رأس العمل) الأمر الذي يسهل عملية الإنسجام والإنصهار السريع.
 - تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات المنظمة.
 - إضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى إلى برامج التهيئة من شأنها أن تدخل تطويرا جيدا يستند على الخبرة والممارسة.

التدريب

أولاً : تعريف التدريب، أهميته، وأهدافه

تعريف التدريب:

- كما هو الحال في كل مصطلحات العلوم الإجتماعية تتعدد تعريفات التدريب الإداري أو الفني . ونعرض فيما يلي بعض التعريفات:
- التدريب هو العمليه المنظمه التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعيه للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف، وبين متطلبات العمل.
- التدريب هو نشاط مُخطط ومُنظم ومُراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب هو الإجراء المُنظم الذي يستطيع من خلاله الأفراد إكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

ويختل التدريب عن التعليم حيث أن:

- **التدريب:** يركز على إكتساب معارف ومهارات جديدة مرتبطة بأداء وظيفة معينة، من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أدائه في العمل . وعادة يتم خلال فترة قصيرة.
- **التعليم:** يتناول زياده المعرفة الإنسانية في شتى الحقول . ويتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل بالمدرسة والمعاهد والجامعات .

أهمية التدريب: توضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا وأبعاد أهمها:

١. التدريب هو صفة من صفات المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة. وبدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على إستيعاب التغير فلن تستطيع لا المنظمة ولا الأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل، وربما يجد المنظمة نفسها خارج السوق والمنافسة أو قاصرة عن تقديم الخدمة الجيدة.
٢. التغلب على مشاكل انخفاض الأداء ومعدل الإنتاجية، حيث يعالج التدريب هذه المشاكل إذا أحسن تقدير البرنامج التدريبي المطلوب.
٣. تقادم الخبرة لدى العامل نتيجة تطور أدوات العمل وأساليبه الحالية والمستقبلية.
٤. مساعدة المشرفين الذين يقضون وقتا كبيرا في الإشراف على مرؤوسيهم بسبب نقص خبراتهم.
٥. التدريب يُحسن قدرات الفرد وينمي مهاراته وبالتالي يساهم مساهمة مباشرة في تحسين مستوى الفرد الإقتصادي والإجتماعي، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.
٦. كل العاملين بالمنظمات يحتاجون للتدريب. فهو ليس قاصرا على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة والتعارف الأولى، ويحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها. ويحتاج الموظفون على راس العمل للتدريب لزياده مهاراتهم.

أهداف التدريب:

التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات هي: المنظمة، الفرد المدرب، العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي. ومن أجل رصد هذه الفوائد فإن الجدول التالي يقدم لنا تصورا واضحا لهذه الفوائد.

العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي	الفرد المدرب	المنظمة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحسين وسائل الإتصال بين الأفراد والمجموعات. ■ يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات الإداريه للمنظمة. ■ ينمي الإحساس بأهمية العمل الجماعي وفرق العمل. ■ يرفع من معنويات العاملين. ■ يسهل تنفيذ السياسات والقواعد والأنظمة. ■ يحقق عملية التماسك والإنسجام بين الأفراد. ■ يوفر جواً من المناخ الجيد في مجال التعلم، والنمو، والتنسيق المشترك. ■ يعمق الشعور لدى الأفراد بحب العمل ومكان العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ يساعد الفرد على تحسين وزيادة فعالية القرارات وحل المشكلات. ■ يساعد على الثقة بالنفس، وتطوير الذات. ■ يساعد الأفراد على كيفية التعامل مع الضغوط والصراعات، والإحباط. ■ يقدم معلومات جيدة عن كيفية تحسين طرق الإتصالات وبناء الطراز القيادي. ■ يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز. ■ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي. ■ يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجال الحديث والكتابة، والإستماع. ■ يخفف من حدة الخوف من الإقدام على ممارسة أعمال جديدة. ■ يفتح الفرص أمام الأفراد لتحسين فرص العمل. ■ يزيد من الدخل الإقتصادي للفرد. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ تحسين ربحية المنظمة. ■ تحسين المهارة والمعرفة في جميع مستويات المنظمة. ■ تحسين الروح المعنوية في مجال العمل. ■ تحسين صورة المنظمة وسمعتها الخارجية. ■ يساعد على التطوير التنظيمي. ■ يساعد على فهم وتنفيذ سياسات المنظمة. ■ زيادة قدرة المنظمة في مجال إتخاذ القرارات وحل المشكلات. ■ يساعد على زيادة الإنتاجية وتحسينها. ■ يعمل على تطوير قيادات جديدة. ■ يعمل على تنمية مهارات القيادات أو زيادة دافعيتهم للعمل، وإخلاصهم للمنظمة. ■ تخفيض تكاليف الإنتاج. ■ تخفيض الحوادث وإصابات العمل. ■ تخفيض حدة الصراعات وضغوط العمل. ■ يرسم الطريق للمنظمة في تخطيط الاحتياجات البشرية المستقبلية.

مبادئ وشروط التدريب

لا يكفي أن تصدر المنظمات عبارات فضفاضة حول أهمية التدريب، ومخططاتها للتدريب، بل لابد وأن تضع موضع التنفيذ الفعلي كل

الإمكانات والجهود المادية والمعنوية، وأن تتوخ قبل ذلك هذه الجهود بإقتناع شامل وجاد من الإدارة العليا للمنظمة. إن تضافر الجهود لإنجاح السياسات التدريبية يقتضي من المنظمة تحقيق الشروط التالية:

١. دعم وتأييد الإدارة العليا مادي ومعنوي.
٢. يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات وليس فقط على أهداف زيادة الإنتاجية. لأن النقص فيها قد لا يكون أساسا مرتبطا بنقص المهارة، بل قد يكون مرتبطا بنقص الحوافز وسوء المناخ التنظيمي للعمل.
٣. يجب أن تلي البرامج التدريبية الإحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن تشمل كل فئات الموظفين.
٤. يجب إتباع المنهج السليم في إختيار موضوعات التدريب وأن تغطي هذه الموضوعات مختلف الإحتياجات والقدرات، وأن تكون فعلا دافع للغير.
٥. يجب أن يتم التأكد من صلاحية برامج التدريب، ومن توفر الإمكانات اللازمة لتنفيذها، ومن قدرات الجهاز التدريبي.
٦. التأكد من أن العائد الإقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل.
٧. يجب أن تزود البرامج التدريبية القائمين على التدريب بحصيلة من المعلومات المرتده التي تسمح بتطوير وتحسين أساليب التدريب.

وإضافة لما سبق فإن من الضمانات الجيدة لنجاح البرامج التدريبية تحقيق ما يلي:

٨. التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب وهي الإدارة، المدربين، المتدربين.
٩. إقتناع المدربين بأن هناك فوائد مباشرة ستعود عليهم عند الإلتحاق بالبرامج التدريبية.

ثالثاً: تصميم نظم التدريب

ليس المقصود بتصميم نظم التدريب تصميم برامج التدريب - ذلك أن تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته إنما هو جزء من عملية واسعة ومعقدة، هي "تصميم نظام التدريب". ويعتمد نجاح نظام التدريب في المنظمات على مدى التخطيط الجيد لهذا النظام قبل، وأثناء، وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي محله، ويجب أن تنظر إلى عملية تصميم نظام التدريب كعملية متعددة الأوجه، ومتناسكة وتكامل بعضها بعضاً. فما هي هذه الأوجه؟

مراحل نظام التدريب:

• وكما يصور لنا الشكل التالي فإن نظام التدريب يتكون من أربعة مراحل، وسنلقي الضوء على كل مرحلة من هذه المراحل الأربعة:

١. مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.
٢. مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.
٣. مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.
٤. مرحلة تقييم فعالية البرامج التدريبية.

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

- **التحليل التنظيمي:** الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية.
- **تحليل الوظائف:** الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .
- **تحليل الأفراد:** الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .

أهم الطرق المختلفة في عملية جمع البيانات عن تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد:

- ١ - اللجان الإستشارية . ٢ - مراكز التقييم الإداري . ٣ - استبيانات الإتجاهات . ٤ - المناقشات الجماعية . ٥ - مقابلات الموظفين . ٦ - مقابلات الخارجين من الخدمة . ٧ - ملاحظة السلوك والتصرفات . ٨ - تقييم الأداء . ٩ - قوائم الإسقتصاء . ١٠ - إختبارات المهارات . ١١ . طلب من إداره او من الرئيس المسؤل .

ثانياً: مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك "عدم قدرة" على الأداء وليست "عدم رغبة"، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف المرجوة من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها .

ونود أن نؤكد أن تحديد هذه الأهداف يجب أن يكون بطرق سليمة وصحيحة وقابلة للقياس، ويجب أن لا تكون نهاية المطاف، بل هي خطوة تجاه تنفيذ المراحل التالية من التدريب .

من ناحية أخرى لابد وأن نتأكد أيضاً من أن تحديد أهداف التدريب لابد وأن يتم وفق معايير معينة، هي:

- لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- لابد وأن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب بعد التدريب .
- لابد وأن تكون قابله للقياس كمياً ونوعاً، سواء من حيث الوقت، أو التكلفة أو جودة الأداء .

ثالثاً: مرحلة تحديد الأساليب التدريبية:

بعد أن نكون قد تأكدنا من الحاجة للتدريب، وبعد أن حددنا الأهداف المرجوة من التدريب، نأتي للمرحلة الثالثة وهي مرحلة تحديد أساليب وطرق التدريب. إن هذه المرحلة في الواقع تتضمن ثلاث جوانب مترابطة ومتكاملة وهي:

١. تهيئة المناخ والإعداد للتدريب.

٢. إختيار البرامج التدريبية.

٣. تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

١. تهيئة المناخ والإعداد للتدريب: قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب ويلتقي المتدربون مع المدربين في قاعات التدريب، لابد وأن يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب، وتتطلب هذه العملية إتخاذ الإجراءات التالية:



٢. إختيار البرامج التدريبية

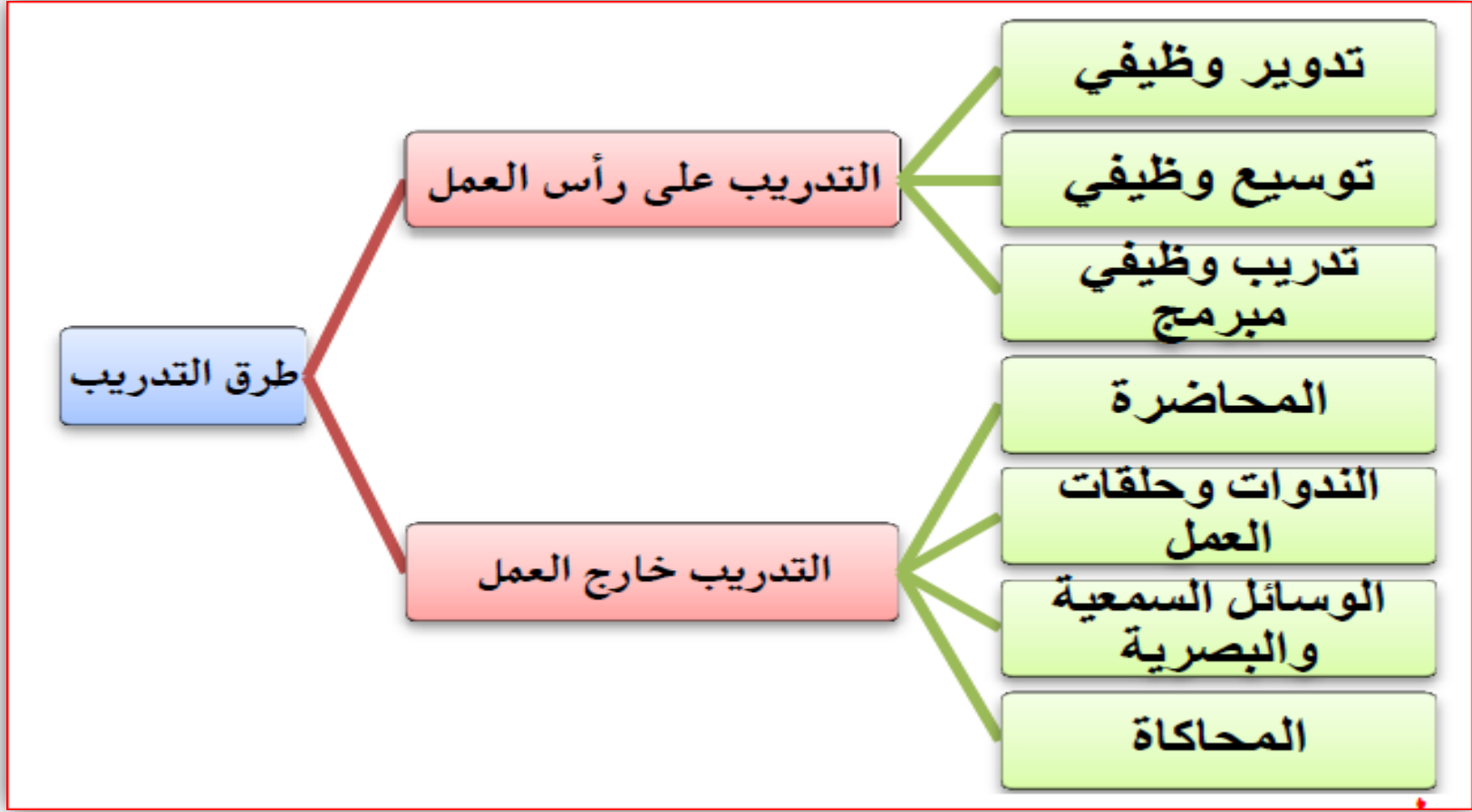
تعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفق التصنيف للموظفين، ويخاطب كل برنامج إحتياجات كل فئة وظيفية على حده. وعلى سبيل المثال يمكن تصنيف الموظفين إلى الفئات التالية:

- طبقة القيادين.
 - الإداريون في المستوى الإداري الأوسط.
 - المشرفون في المستوى الإداري الأدنى.
 - الفنيون والمهنيون بكافة مستوياتهم وتخصصاتهم.
- أما البرامج التدريبية المتخصصة التي يمكن أن تقدم لكافة المستويات فيمكن أن تشمل مثلاً ما يلي:
- مهارات الإشراف الإداري.
 - المهارات الفنية.
 - مهارات الإتصالات.
 - مهارات الحاسب الآلي.
 - خدمات العلاقات العامة.
 - مهارات السكرتارية والوظائف الكتابية.
 - مهارات البيع.
 - التحليل المالي.
 - مهارات التفاوض.
 - مهارات إدارة الوقت.
 - مهارات إدارة الإجتماعات.

وهناك برامج أخرى كثيرة يمكن أن تلي إحتياجات المنظمات بصورة عامة وإحتياجات كل منظمة بصورة خاصة، سواء كانت هذه المنظمات حكومية أو خاصة.

تحديد الطرق المستخدمة في التدريب

بعد أن عرفنا من سيلتحقون بالبرامج التدريبية، وهياًنا التجهيزات التدريبية، وحددنا البرامج المطلوبة، يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التدريب التي ستستخدم. ويمكن تصنيف طرق التدريب إلى مجموعتين أساسيتين هما: التدريب على رأس العمل. التدريب خارج العمل. وكما في الشكل ادناه



• أ- التدريب على رأس العمل

غالبا ما يغطي التدريب على رأس العمل الإحتياجات التدريبية لغير الإداريين من الموظفين. وهو تدريب غير رسمي ولا يظهر في خطط البرامج التدريبية. والتدريب على رأس العمل يتميز عن التدريب خارج إطار العمل بأنه واقعي إذ يتم على العمل الفعلي الذي يمارسه الموظف ويكون بإشراف موظف أكثر خبرة، أو من خلال المشرف المباشر للموظف. ويظهر التدريب على رأس العمل في صور متعددة أبرزها ما يلي:

١. **التدوير الوظيفي** : ويتم إنتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، أو قد يمتد إلى أسابيع أو أشهر في الوظيفة الواحدة. أن ذلك يعتمد على نوع العمل. وغالبا ما تكون فترة التدوير الوظيفي أو التنقل بين أعمال مختلفة لساعات معدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية، أو الكتابة أو الفنية). أما الأعمال الإشرافية والإدارية، فقد تمتد إلى فترات أطول، وقد يطلب من الموظف التدرّب على كيفية تشغيل الآلة، أو إعداد تقرير، أو إدخال برنامج في الحاسب الآلي. ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرّب عليها.

٢. **التوسيع الوظيفي** : من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في إتخاذ القرارات. وغالباً ما يكون المتدربين هنا من المدراء، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة.

٣. **التدريب الوظيفي المبرمج** : بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. لذلك يقوم المشرف على الموظف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، ويتم تصحيح الأخطاء فوري حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بأداء المهمة بدون مساعدة.

وتتطلب هذه الطريقة من المدرب القيام بعدة خطوات أهمها:

- الإستعداد للقيام بالعملية وذلك من خلال كسر حاجز الخوف لدى المتدرب، وسؤاله عما يعرفه وما لا يعرفه عن العمل، وتحفيزه.
- ممارسة العمل أمام المتدرب سواءً عملياً، أو بإعطائه مقدمة أو شرحاً كافيّاً، وتكرار هذا العمل، وسؤال المتدرب عما لديه من أسئلة أو طلب أي شرح إضافي.
- الطلب من المتدرب أن يقوم بنفسه بالعمل المطلوب مع ملاحظة الأداء وتصحيح الأخطاء أولاً بأول.
- يترك المتدرب ليقوم بأداء العمل مع ملاحظته بشكل أقل حتى التأكد تماماً أنه لا يحتاج بعد ذلك إلى أية مساعدة من المدرب.

• ب - التدريب خارج العمل

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف. ويمكن أن تتم على صورتين:

• أن يتم التدريب خارج المنظمة مثل الجامعات، والمعاهد، والمراكز التدريبية المتخصصة.

وتتميز البرامج التدريبية التي تعقد خارج إطار دائرة المنظمة بما يلي:

• توفر الكفاءات في مجال تصميم البرامج.

• توفر المدربين المتخصصين.

• تجميع الخبرات من عدة منظمات في مكان تدريبي واحد، الأمر الذي يتيح للمتدربين الإحتكاك والتعارف وتبادل الخبرة.

• إزدياد فرص الإستيعاب لبعدها عن مكان التدريب عن مقر العمل.

أهم الوسائل التدريبية الشائعة في التدريب خارج العمل:

• المحاضرة.

• الندوات وحلقات العمل.

• الوسائل السمعية والبصرية.

• المحاكاة.

• التنمية الذاتية.

• دراسة الحالات.



والآن تذكر: أن إختيار أية طريقة من الطرق السابقة للتدريب يتوق على المقارنة بين عدة عوامل أهمها-

• التكلفة.

• الوقت المستنفذ في الطريقة.

• نوعية المتدربين وعددهم.

• مدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها.

• خلفية المتدربين التعليمية والثقافية.



رابعاً: مرحلة تقييم فعالية التدريب

ومن أجل تقييم فعالية ونجاح البرامج التدريبية ينبغي القيام ببعض الإجراءات، أهمها: تقييم المدربين، ومتابعة الرؤساء أو المشرفين.

أ- تقييم المدربين:

- بعد الإنتهاء مباشرة من البرنامج يقوم المدربون بتعبئة إستمارات تقييم لفعالية البرنامج التدريبي .
- وتحليل نتائج الإستمارات الواردة في تقييم المدربين، يمكن العمل لاحقاً على إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه، سواءً كان هذا التعديل فيما يتعلق بتحديد أهداف البرنامج، أو موضوعاته، أو أساليب التدريب أو الجهاز التدريبي .

ب - متابعة الرؤساء أو المشرفين:

كثيراً ما يهتم بعض المديرين بتدريب موظفيهم ولكنهم كثيراً ما يعطوا وقتاً أكبر لتقييم نتائج البرامج التدريبية . إن جهود المديرين في هذا الشأن يمكن أن تأخذ الصورتين التاليتين لتقييم مدى تحقيق التدريب لأهدافه:

١ . قياس النتائج من خلال المجموعات التجريبية والقياسية .

٢ . تقييم التأثير المطلوب .