

جامعة المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

مطبوعة تتضمن محاضرات في مقياس

التدريب الإداري

لطلبة السنة الثالثة: (3) علوم سياسية وعلاقات دولية

السداسي الخامس (5)

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

اعداد الدكتور: توازي خالد

(استاذ محاضر في العلوم السياسية)

Khaled.touazi@univ-msila.dz

السنة الجامعية 2023/2022

بطاقة التواصل ومعلومات المقياس

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

- الطور الأول ليسانس السنة الثالثة

- التخصص : التنظيم السياسي والإداري

- السداسي الخامس -5-

- الرصيد :-

- المعامل: 02

- الحجم الساعي : 1,5 أسبوعيا

- الأستاذ: توازي خالد Touazi khaled

- البريد الإلكتروني : khaled.touazi@univ-msila.dz

-المحاضرة الاولى-1-

تتضمن المحاضرة الأولى التعريف بالمقياس وأهميته العلمية والعملية في مسار الطالب ضمن التخصص ، وخلالها يتم التطرق إلى التقويم التشخيصي والمكتسبات القبلية ، وتحديد أهداف الدروس ضمن هذا المقياس، وضبط المحاور الرئيسية وتوزيعها على مدار الأسابيع ضمن السداسي، وذلك بغرض ضبط الجدول الزمني للدراسة أي حوالي أربعة عشر 14 محاضرة موزعة بمدة زمنية تقدر ب ساعة ونصف أسبوعيا، بالإضافة الى ساعة ونصف اعمال موجهة يكلف بها استاذ اخر بعد التنسيق المسبق مع المحاضر ، ويعتبر هذا العمل مهما جدا لضبط التوقيت بشكل دقيق وعدم حدوث خلل في التوزيع الزمني للمحاضرات يتبعه تفصيل في البرنامج لتمكين الطلبة مع عرض أهم المراجع المتعلقة بالمقياس والتي استندنا عليها في اعداد هذه المطبوعة للطلبة، واخراجها في شكلها النهائي وتمكينهم من استعمالها في المراجعة والتعلم والبحث وفي حياتهم المهنية مستقبلا خاصة ان مقياس التدريب الاداري هو مقياس يساعد العامل في ضبط عمله وفق تقنيات معينة يمكن ان يتعلمها من خلال الممارسة لكنه لا يسميها بمسمياتها العلمية ولا يقف احيانا على ضوابطها الشكلية والتقنية فالتدريب يرتبط اساسا بالادارة عملها ونشاطها اليومي

- التقييم التشخيصي و المكتسبات القبلية

يتم اجراء التقييم التشخيصي والمكتسبات القبلية في الأسبوع الأول من بداية الدراسة ، ويشمل تقييم وتحديد سلوك الطلبة في بداية العملية التعليمية من أجل التعرف على المكتسبات السابقة وتحديد نقطة البداية المناسبة لتدريس المادة، مع ضرورة تشخيص مواطن الضعف واجراء عملية تصحيح لازالة مختلف العوائق قدر المستطاع، حيث يتم اختيار جملة من الأسئلة لها علاقة بالمقياس من جهة وبالمكتسبات القبلية من جهة أخرى وربطها بالمواضيع المتضمنة برنامج الدروس والمحاضرات في المقياس.

أهم الأسئلة التي يتم التركيز عليها في مقياس التحرير الاداري ما يأتي

- ماهي العلاقة بين الادرة والتدريب ؟
- ماهي علاقة التدريب بإدارة الموارد البشرية ؟
- ماهي وظائف التدريب الاداري ؟
- بماذا قد يتميز التدريب الاداري ؟
- ماذا نقصد بالتطوير ؟
- ماهو الفرق بين التعليم والتدريب والتكوين ؟
- كيف ترسم الادارة استراتيجية للتدريب الاداري
- من هي الهيئة التي تسهر على عملية التدريب ؟

- ماهي الطرق التي نفيس بها كفاية التدريب ؟
- ماهو نوع المدرب الذي يجب ان تستند عليها المنظمة لبناء برنامج تدريبي؟
- ماهي انواع التدريب والاساليب التدريبية ؟

- الأهداف

=

تهدف الدروس في مقياس التدريب الاداري والتي تدخل ضمن المقرر الخاص بطلبة الليسانس السنة الثالثة تخصص

تنظيم سياسي وإداري السداسي الخامس إلى تحقيق جملة من الأهداف العلمية والعملية، هي:

1. فهم الحقل المعرفي والنظري لمادة التدريب الاداري والتوثيق المكتبي وما يقترن به من مواضيع أخرى على

غرار علم الادارة وادارة الموارد البشرية والتعاملات اليومية المتعلقة بالأداء العام للإدارة.

2. اكتساب معارف تتعلق بميدان الموارد البشرية ودورها في عملية اعادة تأهيل المورد البشري بصفة دورية

وتحرير .

3. اعطاء الطالب القدرة والتأهيل على اقامة العلاقة بين العمل اليومي والتحويلات التي تجري في البيئة

الخارجية والجانب النظري المتعلق بميدان التدريب

4. تمكين الطالب من التفريق بين الميدان التطبيقي والميدان النظري من خلال ادراج بعض المتغيرات التي

ترتبط بشخصية المدرب والطرق التي يستعملها المدرب للتعامل مع هذه الشخصيات.

5. تزويد الطالب بتأهيل علمي كافي يساعده على فهم أهمية التدريب كمتغير أساسي في نجاح الإدارة العمومية أو تلك التابعة للقطاع الاقتصادي.

برنامج مقياس التدريب الإداري

مدخل :

1. مفاهيم عامة حول الإدارة وإدارة الموارد البشرية

- تعريف الإدارة

- نشأة علم الإدارة

- مستويات الإدارة

- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية

- وظائف إدارة الموارد البشرية

- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري

II. ماهية التدريب الإداري

- التطور التاريخي للتدريب

- تعريف التدريب الإداري
- التدريب وعلاقته بمصطلحات أخرى
- أهداف التدريب الإداري
- أهمية التدريب الإداري
- مبادئ التدريب الإداري
- .III مفهوم العملية التدريبية
- تعريف العملية التدريبية
- عناصر العملية التدريبية
- مراحل العملية التدريبية
- فعالية العملية التدريبية.
- .IV تحديد الاحتياجات التدريبية
- مفهوم الاحتياجات التدريبية
- أهمية الاحتياجات التدريبية
- أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

✓ تحليل التنظيم

✓ تحليل العمليات

✓ تحليل الفرد شاغل الوظيفة

- نتائج الفشل في تحديد الاحتياجات التدريبية

- طرق أخرى لتحديد الاحتياجات التدريبية

- مداخل تحليل الاحتياجات التدريبية

.v التخطيط لتصميم البرامج التدريبية

- أهمية التخطيط للتدريب

- العلاقة بين التخطيط للتدريب وتصميم البرامج التدريبية

- مراحل عملية التخطيط للتدريب

.vi تصميم البرامج التدريبية

- من يصمم البرامج التدريبية

- الاجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية

- تحديد الاهداف البرنامج التدريبي

- تحديد المادة والوسائل التدريبية

- اختيار المتدربين والمدربين

- اعداد ميزانية التدريب

.VII. انواع التدريب ومستوياته

- انواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

- انواع التدريب حسب مكان التدريب

- انواع التدريب من حيث اهداف التدريب

- تصنيفات اخرى لانواع التدريب

- مستويات التدريب

.VIII. الاساليب التدريبية

- مفهوم الاساليب التدريبية

- اختيار الاسلوب التدريبي المناسب

- انواع الاساليب التدريبية

✓ اسلوب المحاضرة

✓ اسلوب المناقشات

✓ اسلوب دراسة الحالة

✓ اسلوب تمثيل الادوار

✓ اسلوب سلة القرارات

✓ اسلوب المباريات الادارية

✓ اسلوب العرض الايضاحي

✓ اسلوب العصف الذهني

✓ اسلوب الزيارات الميدانية

✓ اسلوب طريقة الجماعة العملية

.IX. الاساليب الوسيطة في عملية التدريب

- اهمية الوسائل المعينة

- طرق اختيار الوسائل المعينة

- التقنيات السمعية البصرية

- انواع التقنيات الحديثة في التدريب

- الحقيبة التدريبية

.X. تقييم التدريب

- مفهوم تقييم التدريب

- مداخل التدريب

- مراحل عملية تقييم التدريب

- طرق تقييم التدريب

- معايير تقييم التدريب

- نماذج تقييم التدريب

.XI. اعداد المدربين

- ماهو المدرب

- خصائص المدرب الفعال

- المهارات المطلوبة في المدرب الناجح

- الشروط توافرها في المدرب

- تطوير الاساليب التدريبية للمدربين

- تقويم المدربين ومتابعتهم

.XII. قياس العائد من التدريب

- مفهوم قياس العائد من التدريب

- تحديد تكاليف التدريب

- اسباب مبررات بناء قاعدة بيانات التكاليف

- حساب العائد على الاستثمار في التدريب

.XIII. التدريب الإداري في الجزائر

- مكانة التدريب الإداري في الجزائر

- مؤسسات التدريب في الجزائر

- مستقبل التدريب في الجزائر

❖ التقييم النهائي

أسئلة في المضمون الدراسي للمادة حول موضوع التدريب الإداري، تضم الجانب التقني والمنهجي والعلمي، و يتم

التقييم على أساسها بعلامة 20 من 20 ، تكون موزعة على مختلف المحاور التي تم تناولها خلال السداسي.

❖ المراجع

❖ الكتب

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الإسكندرية:الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، 2001 .
2. أحمد محمد، موسى، إدارة ، الأفراد(الموارد البشرية)بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة الوفاء القانونية،2014.
3. الشريف محمد موسى، التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، ط4،السعودية:دار الأندلس الخضراء للنشر والتوزيع،2003.
4. الصرقي محمد، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية،،مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،2007.
5. الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري المعاصر،عمان:دار المسيرة للنشر والتوزيع،2007 .
6. -الطعاني حسن أحمد، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية(مفاهيم التدريب وأساليبه، التدريب الإداري - العزاوي نجم، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو10015، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،2009.
7. الهيتي خالد عبد المنعم مطر، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2،بغداد:دار وائل للنشر والتوزيع،2005.
8. -باغي محمد عبد الفتاح،التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1،عمان:دار وائل للنشر والتوزيع،2010.

9. --توفيق عبد الرحمن، التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والانترنت، ط2، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.

10. جبران وحيد، دليل مرجعي في التدريب، عمان: دائرة التربية والتعليم الرئاسة العامة، 2006 .

11. -حجاري محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2006.

12. - -حمدي شاکر، مهارات التدريب، ط1، السعودية: دار الأندلس للنشر والتوزيع، 2006.

13. -راويا حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر: دار الجامعية الإسكندرية، 2003 .

14. -رضوان محمود احمد عبد الفتاح، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.

15. - المذكرات والرسائل الجامعية:

16. عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، "دراسة حالة مؤسسة صناعة القوابل

الكهربائية ، بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم

التجارية، تخصص علوم تجارية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2006، 2005.

17. أبو شرخ نادر حامد عبد الرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين ،رسالة ماجستير في إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة

الأزهر بغزة، 2010.

18. بركنو نصيرة، دور ومكانة التدريب الإلكتروني في مسار التعليم التنظيمي، "دراسة حالة مؤسسة اتصالات

الجزائر"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، كلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي، معسكر، 2016، 2017.

19. اطميزي جميل، دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية العربية، جامعة فلسطين الأهلية.

، <https://www.acit2k.org/ACIT/2014Proceedings/279.pdf>، اخر اطلاع على

الورقة البحثية على الانترنت 2010/04/7.

20. -بخوش مديجة، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد

المعرفة، "دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة"، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه

لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، 2015.

21. - بن عبد العزيز الحمادي عماد، مركز التدريب عن بعد، بمعهد الإدارة العامة نموذج مقترح، المجلة العربية للدراسات

الأمنية والتدريب، المجلد 26، العدد 51.

22. - بن غيدة سارة وحركات سعيدة، الإدارة الإلكترونية لموارد البشرية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، "دراسة

حالة مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 5، العدد

الأول، جوان 2018.

23. - بوسوسة نعيمة، دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية، "دراسة حالة التدريب التحويلي بشركة

سوناطراك"، مجلة المؤسسة، العدد 6، الجزائر 2017.

24. - دشة محمد على، رياض عبد القادر، الاستثمار في التدريب في منظمات الأعمال بين العائد والتكلفة، "شركة

دولفين للطاقة المحدودة نموذجاً"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية العدد الاقتصادي 34(2)، جامعة زيان عاشور،

الجلفة، الجزائر.

-المحاضرة الثانية -2-

﴿ عنوان الدرس: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

﴿ أهداف الدرس:

- إقامة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.
- التأكيد على أهمية تقسيم العمل ودوره في ظهور إدارة الموارد البشرية.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب كوظيفة من وظائف مصلحة الموارد البشرية

﴿ ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول نشأة علم الإدارة ودور تقسيم العمل والثورة الصناعية في نشأة وتطور مصلحة إدارة الموارد البشرية، كما يتناول الدرس دور المدارس الإدارية الكبرى في تطوير فكرة الانسان كمتغير أساسي في الإدارة والعمل.

يحاول الدرس أيضا إعطاء تعاريف مختلفة للإدارة وللمورد البشري ثم تعاريف حول إدارة الموارد البشرية؛ يتناول الدرس أيضا الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي من خلالها نكتشف العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.

﴿ تمهيد: ﴾

سعى البشر منذ الأزل الى تلقين وتعليم الأبناء، بل وفي بعض المجتمعات البدائية يتم وضع الشباب أمام مجموعة من المخاطر بغرض اكتساب مهارات قتالية مثلا أو تقنيات للحفاظ على الحياة ، و هذا في النهاية تدريب على الحياة أو تحضير للانتقال من حياة الطفولة الى حياة الرجل؛ تلتقي هذه الفكرة مع موضوع مقياسنا و هو التدريب الإداري لان التدريب الإداري في النهاية ليس سوى عملية تلقين يتم من خلالها تحضير المستخدم أو العامل للقيام بعمله بأتم معنى الكلمة بل و أحيانا يفترض التدريب أشياء قد تدخل ضمن الظروف الاستثنائية التي قد تطرأ على المؤسسة أو الإدارة، بشكل يضمن سير المؤسسات الإدارية او الوحدات الصناعية بشكل شبه عادي في حالة الإضراب أو انسداد التفاوض بين أرباب العمل و العمال ، و يعتبر التدريب حلقة مهنية يمر بها الموظف او العامل خلال مساره المهني فهو وسيلة للارتقاء المهني ووسيلة للارتقاء الاجتماعي ، فمن خلاله تزداد المهارات و تتراكم المعارف لتصبح سند يؤهل صاحب التدريب لبلوغ مراكز قيادية في السلم الإداري .

❖ لمحة حول علم الإدارة

تعتبر الإدارة علما تطور انطلاقا من المعارف الحسية الملموسة و لا يزال يتطور من خلال الممارسة ، و ارتبطت الإدارة بشكل عام مع التحولات التي عرفها العالم بداية من القرن الثامن عشر في أوروبا الثورة الصناعية و مع هذه الثورة ظهرت عدة مؤلفات تنادي بضرورة تنظيم المهن و تقسيم العمل على غرار كتاب "أدم سميث" ثروة الأمم ؛ إنَّ الحديث عن تقسيم العمل و عن التخصص الوظيفي اليوم قد يبدو بديهيا، لكن في تلك المرحلة كان العامل يشغل عدة وظائف في نفس الوقت و لم يكن التخصص مطروحا ، لا في الطب، ولا في القانون و لا حتى في الفلاحة ، و كان ذلك يفترض إلماما شاملا لكل واحد بميدان عمله . انَّ التحولات الصناعية الكبرى في أوروبا القرن التاسع عشر فرضت تدريجيا بروز علم التنظيم أو الإدارة و هو علم يعني بشؤون المؤسسة أو المنظمة

الإدارية ، و حسب بعض الدراسات فالوظيفة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة (1)

• تعريف الإدارة:

«تجد كلمة إدارة أصلها في الفعل يدير أو **to manage** بالإنجليزية و في العربية في الفعل أدار و يقال أدار الرأي أي قلبه في كل الوجوه و تعني كلمة إدارة في اللغة التدبير و تعني أيضا حسن التصرف»(2).

و تعدد التعاريف حول الإدارة بين المفكرين الغربيين والعرب لكنها لا تخرج عن كونها مجموعة من الوظائف التي تعمل على تحقيق أهداف معينة .

« و تعرف الإدارة بأنها عملية اجتماعية تعمل على إستغلال الموارد المتاحة إستغلالا أمثل بواسطة التخطيط والتنظيم و القيادة والرقابة للوصول إلى هدف محدد ».³

¹ - بوحنية قوي، "إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية: حالة الأستاذ الجامعي الجزائري" (رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم السياسية، جامعة الجزائر ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية و الاعلام 2006-2007).

² - عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق دراسة مقارنة ، لبنان : منشورات الحلبي الحقوقية ، 2013. ص 11

³ - محمد بن داود الزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية ، سنة النشر 2000 ، كتاب وقفي، ص 37 متوفر على الرابط التالي :

<http://waqfeya.com/book.php?bid=1125>

كما تعرف على أنها « نوع من أنواع الجهود البشرية التي تتسم بدرجة عالية من الرشد لإنجاز الأهداف التي جاء من أجلها ذلك العمل التعاوني »⁴ و للإدارة 4 وظائف رئيسية تسمى أيضا العمليات الإدارية و هي على التوالي التخطيط، التنظيم، القيادة، و الرقابة.

ولقد أدى تطور علم الإدارة ثم تطور المؤسسات و المنظمات و الممارسة الإدارية إلى بروز إدارة شؤون الموظفين تحت ضغط الحركات النقابية و التحول في علاقات العمل، لكن دورها بقي جد محدود، و لم يكن يتعدى القائمون عليها الموظف أو الموظفان ، وفي الوقت الحاضر تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من بين الهيئات الإدارية الكاملة و ضرورية و موجودة في كل المؤسسات العمومية أو الخاصة و هدفها الأساسي هو خلق دينامية تنافسية تضمن بقاء و استمرار هذه المؤسسات هذا الواقع الجديد الذي فرضه التطور الإداري و الصناعي أدى تدريجيا الى تزايد الاهتمام بالتدريب و التطوير ، كما ساهم في تطوير التنظيم الإداري داخل الإدارة في شكل هرمي ، وهذا ما يمكن الإشارة إليه بالمستويات الإدارية و هي على التوالي⁵ :

1. الإدارة العليا : يمثلها المديرون العامون وهم المستوى الأعلى من الإدارة و توكل لهم مسؤولية الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الأساسية منه .

2. الإدارة الوسطى : مهامها الأساسية تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من طرف الإدارة العليا يوضع على راسها مدراء مسؤولون على ذلك مثال ذلك عمداء الكليات داخل الجامعة

⁴ - نفس المرجع السابق الذكر، ص 37، 38.

⁵ -صالح المهدي محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ، ط2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008. ص 32.

3. الإدارة الإشرافية: مهمتها قيادة الفرق الصغيرة ن ويطلق على شاغلي هذه الوظائف المشرفين ويلاحظ أن أغلبية المدراء في هذا المستوى وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين امضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل .

• نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

لقد أحدثت الثورة الصناعية بأوروبا تحولات كبيرة في نمط الحياة و في نمط العمل ، من خلال زيادة النشاط الصناعي الذي أصبح يستقطب يد عاملة غير مؤهلة علميا بسبب الحاجة الى العمالة ، و كان العمل في الغالب يستند على التجربة و الخطأ، و كانت المصانع و عمالها خاضعتان لشخص واحد هو رب العمل الذي كان يقوم بعدة وظائف إدارية لوحده . ولهذا كان مستوى أداء الموارد البشرية ضعيفا .

يعتبر المهندس "فريدريك ونسلو تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية من بين المفكرين الذين ساهموا في تطوير علم الإدارة من خلال التركيز على اختيار و تدريب العاملين و المشرفين بعناية و دعمهم بالتخطيط السليم للعمل من أجل تحسين إنتاجية الأفراد و تنظيم العمل ، لقد قام تايلور بوضع أسس تقسيم العمل، التقسيم الأفقي و التقسيم العمودي للعمل و أعاد النظر في نظام الأجور ، سيما نظام الأجر بالقطعة ، و قد أدت هذه الأساليب إلى إستغلال أفضل لقدرات الأفراد⁶ ، بالإضافة إلى إثبات أهمية تنظيم العمل في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية. و ظهرت في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين أو الأفراد داخل المؤسسات الإدارية ، و كانت مهمتها الأساسية تتمثل في التوظيف و مشاكل أداء الأفراد ، و يعود ظهورها أساسا إلى الحجم المتنامي للمؤسسات و كذلك ظهور النقابات المختلفة ، و عجز صاحب المصنع للقيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده .

⁶ - نفس المرجع السابق الذكر ، ص56.

لم تعرف هذه الفترة إدارة و لا مصالح و لا حتى مكاتب للموارد البشرية بالمؤسسات إلا في حالات نادرة بمبادرة من ارباب العمل مثل ما قام به روبرت أوين⁷ منذ سنة 1810 في إبراز الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية و كان سباقا في هذا المجال. و ذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكنانية للعمال، و كذلك مناداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم و مدروس.⁷

مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين بدأت تظهر داخل المؤسسات الاقتصادية مصالح لإدارة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية وهذا يعتبر قفزة نوعية في مجال نشاط المؤسسات الاقتصادية وفي المسار المهني للعمال حيث ظهر جليا الاهتمام بشؤون العمال تحت دفع الحركات النقابية التي كانت تطالب بتحسين ظروف العمل، وتجلى ذلك في الميدان بظهور مصالح ومديريات الأفراد سيما في مرحلة ما بين الحربين العالميتين، و تميزت هذه المرحلة بظهور عدت مؤلفات في مجال علم النفس الصناعي والتدريب، وقد أدت الدراسات التي قام بها ألتون مايو⁸ ثم أبراهام ماسلو الى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و أصبح الفرد كائن اجتماعي باحث عن الأمن والاستقرار داخل محيط عمله، و بينت الدراسة التي قام بها ألتون مايو مدى تأثير جماعات العمل الغير رسمية على الأداء التنظيمي و تحديدها لإنتاجية الفرد والجماعة و بهذا لم يعد الأجر و الحافز المادي وحده المحدد الرئيس

⁷ - احد الصناعيين الإنجليز ولد 1771 سنة/1858 اصبح مالك لأكبر مصانع النسيج بإنجلترا وهب جزء كبير من أمواله من اجل تحسين ظروف عمل العمال داخل المصانع. كان وراء قانون 1819 الذي يحدد عمل الأطفال، اشتهر مصنعه بتوفير روضة للأطفال وبالتدريس الليلي لمحاربة الأمية عند العمال.

⁷ - Ophélie SIMEON, Robert Owen, père du socialisme britannique ?,

http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/owen_pe_re_du_socialisme_britannique.pdf.

⁸ - هو احد رواد مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة اهتم بالإنسان أو العامل ودور التحفيز المعنوي في زيادة القدرة الإنتاجية قام بتجربة الإضاءة و تأثيرها على القدرة الإنتاجية للعمل .

للأفراد اتجاه العمل لكن ظروف العمل و الحوافز المعنوية أيضا ذات دور في تحسين القدرة الإنتاجية و ظهرت في أعقاب ذلك العطل الأسبوعية ثم السنوية و الإجازات المرضية .

بعد الحرب العالمية الثانية تميزت المؤسسات والإدارات بتطوير أنشطة الموارد البشرية من تدريب ، و توظيف، و التحفيز ، و أقيمت مديريات خاصة بالشؤون الاجتماعية للأفراد ،تحت ضغط النقابات والقوانين التي ألزمت المؤسسات بتحسين ظروف العمل و التأهيل المهني ، وضرورة التواصل الإلزامي مع الجهات الحكومية و تقديم ملفات و مستندات و تقارير تبين فيها مدى الإلتزام بالقانون الخاص بالعمل و العمال، و أهم ملاحظة يمكن الإشارة إليها في هذه المرحلة هي التطور الذي مس ميدان التدريب في الولايات المتحدة الأمريكية حيث صدر قانون التعليم المهني عام 1963 و الذي يجبر الحكومة على دعم التمهين الذي يسمح للأفراد باقتحام مجالات مهنية معينة؛ كما ظهر قانون اخر العام 1964 متعلق ب محاربة البطالة الناجمة عن قلة التأهيل و يدخل هذا القانون ضمن برنامج سطرته الحكومة الأمريكية للقضاء على الفقر من خلال زيادة التدريب لاكتساب المهارات العلمية بالنسبة للشباب،⁹ كما رافقت هذه الإصلاحات إصلاحات أخرى مرتبطة بالصحة المهنية، والتعويض عن الحوادث أثناء أداء العمل، تميزت هذه الفترة الممتدة الى نصف السبعينات بالتحكم الحكومي في وظيفة الأفراد من خلال المنظومة التشريعية التي أصدرتها .

وفي هذه المرحلة تزايد دور النقابات العمالية واتساع نطاقها وأصبحت تتحدث عن الظروف الكلية للعمل مثل توفير الأمن للعاملين، وعملية الترقية التي كانت مقتصرة فقط على صاحب العمل، ونجد أن هناك اتساع في تطبيق أنظمة

⁹ - نابتي سامي ، " دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة" ، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري - قسنطينة - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2008،2009) ص . 35 ، 36.

التقاعد الذي يختلف من بلد إلى آخر. فإدارة الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في أداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها الأساسية، فهي توافق بين خصائص الفرد وطبيعة العمل وأهداف المنظمة.

إن الموارد البشرية في المنظمة ذات أهمية بالغة داخل التنظيم و لهذا على الإدارة أن تستغل مواردها البشرية احسن استغلال من خلال تشغيل كامل الطاقات البشرية في المنظمة المتاحة و ما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بغرض الاستخدام الأمثل للمورد البشري، ولقد أدى تطور علم الإدارة تدريجيا الى الاهتمام بالعنصر البشري كحلقة مهمة من حلقات الانتاج ولهذا الغرض تم تحسين ظروف العمل وارتق هذا التحسين بتحسين الوضع القانوني للعامل او الموظف ثم السعي الى تهيئه ليصبح عنصرا فعالا داخل المنظومة الإنتاجية او الخدمائية.

☞ **التعريف بالموارد البشرية :** ويمكن تعريف الموارد البشرية بأهم الأفراد المتواجدين داخل المنظمة أي العمال الذين ينتسبون إلى هذه المنظمة بصفة رسمية في وقت يرى فيه البعض أن المورد البشري هو مجموع سكان دولة ما، سواء كانوا أصليين أو غير أصليين.

كما يمكن ان نجد تسمية الرأسمال البشري والذي يعتبر قيمة اقتصادية من خلال المؤهلات والمعارف والأفكار والطاقة التي يمتلكونها في الوظائف التي يشغلونها هذه الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها دون وجود إدارة تؤطرها وتسييرها.

☞ تعريف ادارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الفعالة للأشخاص بالشكل الذي يجعلهم يساعدون في تحقيق أهداف المؤسسة، و هذا يعني ضرورة تحقيق الاستفادة القصوى من العاملين بالمؤسسة باستخدام استراتيجيات فعالة خاصة بالموارد البشرية سواء عندما يتعلق الأمر بالتوظيف الخارجي أو فيما يتعلق بالعاملين الذين تحوزهم المؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها عملية استخدام الأفراد العاملين بالمؤسسات أفضل استخدام و العمل على تفجير طاقاتهم في شتى الوظائف في سبيل تحسين أداء المؤسسة.

ويأخذ مصطلح إدارة الموارد البشرية معاني متعددة، فيستعمل أحيانا للدلالة على تلك الوحدة التنظيمية التي تقوم بمختلف أنشطة وظيفة الموارد البشرية، كما يستخدم للإشارة إلى مفهوم التسيير، وهو التخصص العلمي الذي يدرس في إدارة الأعمال. و يستعمل أيضا للدلالة على مختلف أنشطة تسيير وظيفة الموارد البشرية، كتنظيم الموارد البشرية، التوظيف، الأجور، التدريب و التنمية، التحفيز، ظروف العمل...إلخ. أي تقريبا كل العمليات الإدارية ، أي أن مهمة إدارة الموارد البشرية تتمثل أساسا في ضمان دقة التوافق بين عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، و توفير ما تتطلبه المؤسسة عن طريق أنشطة التوظيف أو التدريب مثلا، و هذا تفاديا للتكاليف أو ضياع الفرص و الناتجان عن الفائض أو النقص في اليد العاملة. بالإضافة إلى ذلك، فمن الضروري أن تتميز هذه الأعمال و الأنشطة بالاستمرارية

☞ الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية¹⁰:

1. **تحليل و توصيف الوظائف:** ويقصد بهذه العملية وضع معالم واضحة لكل وظيفة داخل التنظيم من واجبات ومسؤوليات ومتطلبات والشروط الواجب توفرها في الفرد الذي يترشح لشغل هذه الوظيفة.
2. **التدريب والتطوير:** الهدف من التدريب والتطوير هو سد الثغرات والنقص الذي يمكن أن يكون لدى الأفراد، وعن طريق التدريب يكسب الأفراد مهارات جديدة.

¹⁰ - كاهي مبروك ، مخرجات التعليم العالي في الجزائر وتحديات السوق مع دراسة ميدانية لخريجي جامعة قاصدي مرباح بورقلة (جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية 2010-2011) ، ص 12، 13، 14.

3. تخطيط إدارة الموارد البشرية: هو مجموعة جهود واعية ومستمرة تبذل من طرف الحكومة لزيادة معدلات التقدم الاقتصادي والاجتماعي والتغلب على جميع الإجراءات المؤسسية التي من شأنها أن تقف عائقا في وجه تحقيق هذا الهدف.

4. التوظيف : وهي عملية أساسية تقوم بها إدارة الموارد البشرية خاصة عملية الاستقطاب والاختيار التي تسبق عملية التوظيف

5. الحوافز والأجور: يتلقى الفرد داخل التنظيم مقابل العمل الذي يقوم به أو المجهود الذي يبذله أجرا، وتقدم حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حتى يحافظ على مستواه في العمل، ويعمل كذلك على مضاعفة مجهوده.

6. تقييم الأداء : يعني تقييم الأداء قياس مقدار الإنجاز للمهام التي تتكون منها الوظيفة التي يؤديها الفرد. ويبين الأداء مستوى الجودة التي يحققها الفرد لإتمام الوظيفة ويوصف أداء الوظيفة بأنه نتيجة جهد الفرد متأثرا بإمكانياته وسماته وإدراكه للدور المطلوب منه في إنجاز مهامه، لذلك نستطيع القول بأن الأداء هو نتيجة التفاعل بين الجهد والإمكانات.



عنوان الدرس: مفهوم التدريب الإداري

أهداف الدرس:

- إقامة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.
- التأكيد على أهمية التدريب في المسار الوظيفي للموظف والعامل.
- توضيح الفرق بين التدريب ومصطلحات أخرى ترتبط به.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم العملية التدريبية.

ملخص الدرس:

يعتبر التدريب أحد الأنشطة التي تقوم بها مصلحة إدارة المستخدمين، وللتدريب أهمية حيث له القدرة على إعادة هيكلة المسار الوظيفي من خلال تعديل السلوك وتحسين الأداء، والعمل على إعادة تأهيل الكوادر داخل المنظمة وتكييف التدريب مع التحولات التي تعرفها البيئة الخارجية.

نتناول ضمن هذا الدرس التطور التاريخي للتدريب وعلاقته بإدارة الموارد البشرية كما يتضمن تعاريف مختلفة للتدريب، ومفاهيم أخرى قد تعتبر متداخلة معه مثل التكوين والتعليم والعلاقة بين هذين المفهومين والتدريب وصولاً إلى تناول أهداف التدريب ثم أهمية التدريب.

مضمون الدرس:

نشأة التدريب وتطوره

يعتبر التدريب ظاهرة قديمة ويتجلى ذلك من خلال ما وصلنا من معلومات فيما يتعلق بطرق التعليم ، ويقصد بالتدريب هنا انتقال المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر و ليس بواسطة الكتابة والقراءة ، والتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل المهارة من شخص ذو خبرة الى شخص اخر مبتدئ ، ومن هذه المهن نجد النجارة والحدادة والبناء و اقترن التدريب تاريخيا ب المهارات و ب المعرفة وانتقالهما في البداية بواسطة الاشارة والكلمة والتمرين والمشاهدة ، ثم بواسطة تدوين و تحرير تلك المعارف ، فالتجمع البشري خلق الحاجة الى اختراع اشياء تضمن بقاء الانسان ثم سعى الى تطويرها ثم تناقلها البشر بالتقليد و التعليم وادت الممارسة الى تطوير هذه الادوات ، والجدير بالذكر ان نقل المعرفة و المهارة تاريخيا لم يرتبط بالحرف و المهن بل تعداه ليشمل الطب ، المحاماة والتعليم ؛ إنَّ القفزة النوعية التي احدثتها الثورة الصناعية في اوروبا سمحت بإحداث تحولات عميقة في ميدان التدريب اذ بفعل المكننة و تقسيم العمل ظهرت الحاجة الى التدريب المتخصص في كل المجالات سيما ان الثورة الصناعية ارغمت أرباب العمل على إعادة تأهيل الفلاح و جعله عاملاً أجير متخصص في ميدان من الميادين الصناعية وبداية من ذلك لم يتوقف العمال على التدريب أو التكيف مع التحولات التي يفرضها التطور التكنولوجي والإداري ، ولقد اقترن التدريب الإداري كما اشرنا سابقا بتطور ميدان إدارة الموارد البشرية ، والحاجة الى تأطير العمال والمهنيين ، والحاجة الى جعل التدريب حاضر في كل المستويات الادارية ليكون بذلك عملية إدارية مستمرة وجزء من أعمال المنظمة حتى تحقق التنمية، وبهذا تطور التدريب تماشياً مع

تطور العمل الذي أصبح معقد متنوع حتى قيل ان استراتيجيات التعليم والتدريب في القرن 21 هي اكساب

المتعلم أو المتدرب مهارات تتعلق بكيفية التعلم بحيث يصبح المتدرب معلما ومدربا لنفسه باستمرار¹¹.

ينظر الى التدريب على انه اليوم الوظيفة المكتملة للتعين فلا يكفي استقطاب واختيار الموظفين ثم تعيينهم في

وظائفهم ولكن يجب إعداد وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم والعمل على إكسابهم مهارات ومعارف

جديدة.

○ مفهوم التدريب والمصطلحات المتداخلة معه

يعتبر مفهوم التدريب من بين المفاهيم التي تعالج بشكل أساسي العلاقة التي تربط العامل او المورد البشري

بالعمل الذي يقوم به وكيفية تجاوزه وتخطي الصعاب التي قد تعيق الأداء الجيد للعمل.

أ. تعريف التدريب **Training** :

- التعريف الأول : « التدريب هو تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في

العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم »⁽¹²⁾

- التعريف الثاني : يعرف الهيتي⁽¹³⁾ «التدريب بأنه الجهود الإدارية و التنظيمية المرتبطة بحالة الاستمرارية

والتي تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي

يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو يطور أداءه العملي و السلوكي بشكل أفضل » .

11 - بلال خلف سكارنة، التدريب الإداري، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2013. ص 17

12 - أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية 1985. ص 239

13 - بلال سكارنة، المرجع السابق الذكر. ص 18

- التعريف الثالث «التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من التنمية الإدارية وواحد من مداخلها ولا يمكن

أن تتحقق هذه التنمية ما لم يكن هناك إطار موحد ومتناسق لكل مداخل التنمية الأخرى من تنمية

وإعادة تنظيم وتحديث للأنظمة واللوائح وتبسيط وتطوير الإجراءات والأساليب المتبعة»⁽¹⁴⁾

مما سبق يقال أن التدريب هو كافة الجهود المخططة و المنفذة من طرف الإدارة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات

العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم و تخصصاتهم وتحسين سلوكياتهم، لرفع فاعلية أدائهم و تحقيق ذواتهم من

خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة على حد السواء.

يعرف التدريب أيضا: أنه عملية تهدف إلى اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد الموظف أو العامل ،

كل ذلك من أجل رفع مستوى كفاءة في الأداء الجيد.

وفي تعريف آخر: انه نشاط مخطط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية ، وأنه عملية منظمة

ومستمرة، الغاية منها إحداث تغييرات محدّدة سلوكية وفنية وذهنية.

كذلك التدريب : يُعدُّ الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل

معين بصفة جيدة ودقيقة.

ويمكن تعريفه أيضا: أنه تزويد الفرد العامل بالأساليب والخبرات والمهارات العلمية اللازمة والمحتاج إليها ،

والتي لم تكن من قبل بحوزة المتدرب لاستخدامها مستقبلا وعند أداء المهام الموكلة له بالصفة المطلوبة.

¹⁴ - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .

والتدريب هو كذلك : مجموعة الأفعال التي تجعل من أعضاء المنظمة في حالة تأهب واستعداد دائمين

لأداء المهام المسندة إليهم بكل دقة ودون تراخي أو جهل للتقنيات التي تتطلبها تلك المهام.

والحقيقة أن امتلاك المعرفة النظرية والعلمية (والتي تأتي بطبيعة الحال من عملية التدريب) لها شروط ضرورية

للنجاح ، وينعكس هذا النجاح إذا ما تمَّ على المنظمة بأكملها.

والجميع يعلم أن اكتساب المعرفة لا بد وأن يُقرن بحب العمل الذي يجب أن يؤدي كاملا ، وجديا وجيدا

، وأن يكون في إطار التعاون وروح الجماعة.

يستخلص من كل هذا ان التدريب يلتقي مع مجموعة من المصطلحات التي تتقاطع معه أحيانا بل وتترادف معه

أحيانا أخرى وهي على التوالي التعليم المعارف المهارات، التطوير، التكوين. وسنقف عند بعض هذه المصطلحات

التي قد تستعمل أحيانا كمرادفات لمصطلح التدريب

ب. تعريف التكوين:

يلتقي مصطلح التكوين مع مصطلح التدريب وقد يستعمل أحيانا كمرادف له غير أن مصطلح التكوين هو

مصطلح اشتمل من التدريب لأنه يرتبط بحياة الانسان بشكل عام ويعرف الباحثان بيسنار **Besnard** و

ليتار **Liottard** التكوين بأنه مجموعة من النشاطات التربوية التي تتجاوز معنى التكوين المبدئي حيث

يسمح التكوين لكل شخص ان يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة

العائلية والمهنية والاجتماعية يستطيع من خلالها تحقيق قدر من الاستقلالية الاقتصادية الاجتماعية... بقدر

استطاعته.

يستخلص من هذا التعريف والتعاريف السابقة للتدريب ان التكوين يعني كل اوجه التعلم التي تلقاها الفرد بينما كلمة تدريب تخص التعلم في نطاق مهنة معينة.

ج. **تعريف التعلم:** يعرف التعلم بأنه " اكتساب تصرف جديد، ويعني أن التعلم هو ما يكتسبه الإنسان من تصرفات جديدة وكذلك كل ما يستطيع تطبيقه بعد ذلك على شكل سلوك يتكرر باستمرار، ويعرف التعلم أيضا بأنه " عملية الحصول على المعرفة ".

١٥ أوجه الاختلاف بين التعليم والتدريب

- أولاً: من حيث الهدف: يستهدف التدريب اهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر فعالية في وظائفهم واعمالهم، بينما يهدف التعلم الى خدمة الافراد والمجمع بصفة عامة.
 - ثانياً: من حيث الزمن: يمكن أن يكون التدريب قصير الاجل وموجه الى اكتساب مهارة ما اما التعليم فهو طويل الاجل يبدأ مع ميلاد الانسان وينتهي بوفاته.
 - ثالثاً: من حيث المحتوى: يعتبر التعليم متسع وشامل في حين ان محتوى التدريب يكون محدد لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد.
- على الرغم من الاختلاف بين التعليم والتدريب الا انه يصعب وضع حد فاصل بينهما حيث توجد علاقة بينهما وفي العادة يبدأ التدريب حيث ينهي التعليم بما يتضمنه ذلك من ضرورة التنسيق بين المرحلتين والنظر اليهما على أساس أن كلا منهما يكمل الآخر.



عنوان الدرس: مفهوم العملية التدريبية

• أهداف الدرس:

- تبيان أهمية عناصر العملية التدريبية .
- التأكيد على أهمية التدريب واهدافها المختلفة .
- توضيح الفرق بين التدريب ومصطلحات أخرى ترتبط به.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم العملية التدريبية.

☞ ملخص الدرس:

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

نتناول ضمن هذا الدرس اهداف التدريب ثم أهمية التدريب، كما نعالج في هذا الدرس العملية التدريبية والتي تعتبر نشاط مستمر في الحياة العملية، وتبني العملية التدريبية على مجموعة من العناصر التي لا يمكن الاستغناء عن أحدها، كما نتناول مبادئ التدريب واهدافه.

تمهيد :

يعمل التدريب على تنمية معارف افراد التنظيم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم في ميادين عملهم وذلك بهدف سد الثغرات بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المستهدف ، وللتدريب غايات يسعى الى تحقيقها قبل البدء في العملية التدريبية ، فتحديد الهدف من التدريب يعتبر حلقة مهمة لفهم لإنجاح العملية التدريبية وعدم تحديده يعتبر هدر للمال والوقت والمجهود.

❖ أهداف التدريب : نعني بها الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها وهي عبارة عن نتائج يجرى تصميمها

قبل البدء في عملية التدريب ضمن برامج التدريب ويمكن تلخيصها فيما يأتي¹⁶:

➔ اهداف تدريبية عادية : Regular training Objectives

هي الغايات التي يسعى التدريب الى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة، وتخص في الغالب الموظفين الجدد وتزويدهم بالمعلومات المتعلقة بالأعمال التي سيقومون بها والنظم القانونية التي يخضعون لها

¹⁶- حسن احمد الطعاني ، التدريب وفق رؤية تطويرية ، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013.

والحقوق والواجبات، هذا النوع من التدريب لا يحتاج جهد ذهني. وهي تساعد التنظيم على البقاء والاستمرار بمعدلات الكفاءة المحتاجة دون ان تحقق نتائج غير عادية ومبتكرة ترفع مستوى الاداء

👉 أهداف تدريبية لحل المشكلات **problem- solving training objectives** :

هذا النوع من الأهداف يبحث عن إيجاد حلول مناسبة للمشاكل التي تواجه أفراد التنظيم وتعيق الأداء ويتم ذلك عن طريق تدريب وإعداد أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق تقنيات علمية حديثة في معالجتها.

👉 أهداف تدريبية ابتكارية -إبداعية **Innovative or change making training**

objectives

تعتبر من اعلى مستويات المهام التدريبية فهي تهدف الى نقل المنظمة الى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والخروج بها من الروتين. حيث تضيف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيف تكاليف التدريب وبهذا فهي تستهدف تحقيق نتائج غير عادية لم يسبق للتنظيم ان يحققها.

❖ أهمية التدريب: يمكن تلخيص اهمية التدريب فيما يأتي :

أ. إكساب الفرد الثقة في نفسه والقدرة على العمل دون الاعتماد على الآخرين

ب. اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله الى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر

ج. تنمية النواحي السلوكية للفرد وإكسابه القدرة على العمل ضمن مجموعة أكبر

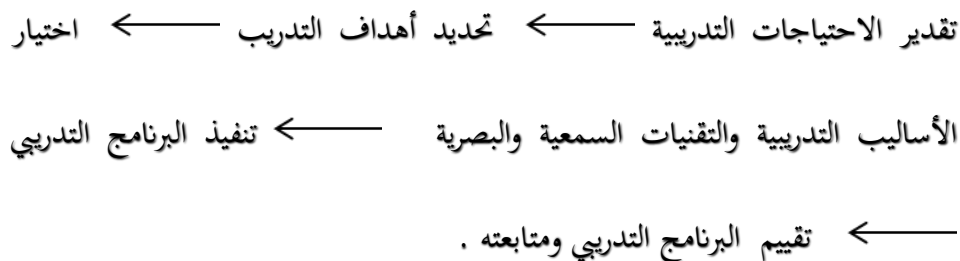
د. رفع كفاءة المؤسسات او الإدارات وتحسين مستوى الإنتاجية او الأداء

هـ. التعامل مع المتغيرات ومواكبة التطور الحاصل في البيئة الخارجية

وبهذا فالتدريب عملية مستمرة وهو وسيلة لتنمية قدرات الفرد، وتهدف عملية التدريب إلى إكساب العاملين المعارف، والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض الاتجاهات لدى العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة ولتحقيق ذلك تشمل العملية التدريبية العناصر التالية و هي المدرب و المتدرب و المنهج التدريبي و وسائل التدريب.

❖ **تعريف العملية التدريبية:** هي مجموعة الأنشطة او العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين بغرض تحقيق اهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحدث الاثار المطلوبة فيه.

ويمكن تمثيل هذه العملية في الشكل التالي



❖ عناصر عملية التدريب¹⁷ :

تتكون عملية التدريب من مجموعة من العناصر المتفاعلة حيث ان كل عنصر يتأثر بالعناصر الأخرى:

1. المتدرب : أن يكون المتدرب مقتنع بأهداف التدريب وبمحاغته إليه و هذا عامل من عوامل نجاح

التدريب فالمتدرب هو أساس العملية التدريبية .

¹⁷- نفس المرجع السابق الذكر. ص. 22

2. المدرب هو الشخص المسؤول على إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب

ولهذا فإن اختيار المدرب المناسب مهم جدا .

3. المادة العلمية هي المحتوى الذي سيأخذه المدرب وعبارة عن تطبيقات وتمارين وحالات دراسية

ضمن محتويات الحقبة التدريبية.

4. بيئة التدريب وتشمل مكان التدريب وقاعاته والوسائل المستعملة في التدريب

❖ مبادئ التدريب :

تخضع العملية التدريبية الى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية وهي¹⁸

أ. الشرعية : يجب ان يتم التدريب وفق القوانين والانظمة التي تعمل بها المنظمة

ب. المنطقية : يجب ان يتم التدريب على فهم منطقي وواقعي ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

ج. الهادفة : وضوح وموضوعية الاهداف اي ان تكون قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا في الزمان والمكان

والكم والكيف والتكلفة .

د. الشمولية: يجب ان تكون شاملة لكل أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات كما

ينبغي ان توجه الى جميع المستويات الإدارية لتكون شاملة لكل العاملين.

¹⁸ -بلال خلف سكارنة ، المرجع السابق الذكر. ص 28، 29.

هـ. التدرجية : يجب ان يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة الى الأكثر تعقيدا.

و. الاستمرارية : التدريب يبدأ مع الحياة الوظيفية ويستمر طول المسار المهني بغرض التطوير والتكيف مع التغيرات الآنية والمستقبلية.

ز. المرونة : يعني ضرورة تكيف التدريب مع التحولات الحاصلة على مستوى الأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب مع مستوياتهم الوظيفية و توظيفها في خدمة العملية التدريبية .



❖ عنوان الدرس: تحديد الاحتياجات التدريبية

➡ أهداف الدرس:

- مفهوم الاحتياجات التدريبية .
- أهمية الاحتياجات التدريبية
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم من يحدد الاحتياجات التدريبية
- كيف تحدد الاحتياجات التدريبية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول تحديد الاحتياجات التدريبية والتي تعتبر حلقة مهمة ضمن حلقات عديدة في ميدان التدريب ،، وبحكم ان التدريب هو احد أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تخصص له أموال كبيرة فان الامر يقتضي التخطيط الجيد في اعداد برنامج تدريبي وأول الخطوات قبل التخطيط هي التحديد الدقيق الاحتياجات التدريبية التي يحتاجها افراد بعينهم داخل التنظيم .

تمهيد

كما أشرنا في دروس سابقة فان الهدف الرئيسي للتدريب هو تشكيل و إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم و حتى يتسنى للإدارة القيام بذلك عليها تطبيق المناهج العلمية السليمة ، والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر العنصر الاساسي لتحسين وزيادة فعالية العملية التدريبية، وترتبط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بعملية تصميم و إعداد البرامج التدريبية .

ماذا نقصد بالبرنامج التدريبي ؟

• تعريفه

يعتبر البرنامج التدريبي الوسيلة التي يمكن من خلالها ربط الاحتياجات التدريبية و الاهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد و الاساليب والموضوعات التدريبية مع بعضها البعض بطريقة علائقية منظمة تهدف الى تنمية القوى البشرية .

• مفهوم الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة أساسية في عملية التدريب الإداري فهي الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة وحسن أداء أفراد التنظيم و رفع مهاراتهم وتحسين إنجازاتهم كما انه جزء مهم من عملية التخطيط للتدريب والأهداف التي سطرتها المنظمة

- تعريف الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات يتطلبها العمل لتحقيق هدف معين ، أو لتجاوز المشاكل التي تعترض سير العمل في المنظمة و بالتالي تعرقل تنفيذ السياسة العامة في مجالات الانتاج والخدمات ويتم الاستناد على مجموعة من العوامل لتحديد الاحتياجات التدريبية من بينها التطور التكنولوجي الدور التنظيمي الجديد للموظفين التغير في التشريعات.

☞ على من تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية ¹⁹

تقع مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية على الإدارة المسؤولة عن التدريب لأنها الهيئة التي تسهر على العملية التدريبية في جميع مراحلها اما عن طريق الكوادر التي تحوزها او بالاستعانة بمراكز متخصصة في التدريب او حتى بخبراء خارجيين وحتى ان كانت مسؤولية تحديد الاحتياج التدريبي تقع على هذه المصلحة الا انها يمكن ان تشمل أيضا الاطراف الا تي ذكرها :

¹⁹ ا.د عبد الرحمان احمد هيجان، الاحتياجات التدريبية، الدورة التدريبية تنمية مهارات المديرين ، الرياض: كلية التدريب ، 2011. متوفر

للتحميل على الانترنت على الرابط التالي

<https://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/55694/%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AD%D8%AA%D9%8A%D8%A7%D8%AC%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

1. الرئيس المباشر

2. الموظف

3. القيادات العليا

4. إدارة شؤون الموظفين

5. مراكز الخبرة

- الأبعاد التي ينبغي مراعاتها عند تحديد الاحتياجات التدريبية

✓ تحديد القسم أو الإدارة التي يحتاج موظفيها للتدريب.

✓ تحديد الوظائف و الأعمال المطلوب التدريب على أدائها

✓ تحديد الافراد المطلوب تدريبهم إما نتيجة لانخفاض أدائهم أو كنتيجة للتغير الذي مس وظائفهم أو لتعينهم

في وظائفهم الجديدة.

• طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

تحتل المعلومات مكانة مهمة في العملية التدريبية ولهذا توكل المهمة في العادة الى اخصائيون في التدريب بغرض

الوصول الى الدقة في اختيار طرق مناسبة حول الاحتياجات التدريبية ، ولهذا الغرض ينبغي ان تتوفر في جمع

المعلومات مجموعة من الخصائص هي ²⁰ :

²⁰ - بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري المرجع السابق الذكر ، ص 90،91.

- ✓ الموضوعية : ويقصد بها ان لا تجمع المعلومات بناء على حكم أو رأي الشخص الذي يقوم بجمعها.
 - ✓ الصدق: أي أن تعبر بدقة عن الاحتياجات الحقيقية للعاملين في المؤسسة التي يتم مسحها.
 - ✓ الثبات: أي أنها لا تتغير بتغير الزمن .
 - ✓ التحرر من عوامل التحيز او عوامل وسيطة
 - ✓ توزيع النتائج على المتدربين :اي واشعارهم بحاجتهم للتدريب .
 - ✓ العملية اي ان تكون الوسائل التي استخدمت في جمع المعلومات سهلة الادارة و الادراك والفهم .
- وتتعدد الطرق التي يمكن من خلالها تحديد الاحتياجات التدريبية و تتلخص في ثلاثة أساليب رئيسية

1. الأسلوب الأول تحليل التنظيم Organization analysis ²¹

يقصد به دراسة الاوضاع و الانماط التنظيمية و الادارية لتحديد المواقع داخل التنظيم و التي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة الى التدريب في المنظمة أو في جزء من أجزائها و تحديد نوع التدريب الملائم لذلك. ويغطي أسلوب تحليل التنظيم ما يأتي:

- أولا: تحليل أهداف المنظمة :

إن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد كثيرا في العمل على تحقيقها وربطها بأهدافهم الخاصة، كذلك فإن أهمية الأهداف تبرز من ناحية كونها المعيار الذي سيجري بموجبه تخصيص وتوزيع موارد المنظمة البشرية والمادية.

²¹ - محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق المرجع السابق الذكر. ص 93.

- ثانيا :تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة:

يقوم المخطط للتدريب بتحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة وأساليب الاتصال، ومستوى التفويض، ونطاق الاشراف كما يسهر على التعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المسطرة من طرف التنظيم .

- ثالثا: تحليل المقومات النظامية :

ويتضمن ذلك دراسة مجموعة القوانين والاجراءات والتعليمات التي تسنها ادارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيهه مختلف الانشطة والمجهودات التي يبذلها الافراد والغرض من هذا الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة افراد التنظيم بهذه السياسات و التزامهم بها .

- رابعا : دراسة تركيبية القوى العاملة في المنظمة :

:يستهدف التحليل هنا، الوقوف على طبيعة التركيب الحالي للقوى العاملة في المنظمة كذلك التعرف على حاجاتها الآنية والمستقبلية، في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا، وكذلك العمالة المتوفرة في سوق العمل بهدف سد الثغرات التي يعاني منها تركيب القوى العاملة

- خامسا : تحليل معدلات الكفاءة :

يستهدف هذا التحليل تحديد مدى كفاءة المنظمة في استخدام مواردها المختلفة بدقة ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات والمعايير منها : - تكاليف العمالة لانتاج البضائع والخدمات وتمثل في الوحدات النقدية أو

المزايا العينية المدفوعة للعاملين لقاء جهودهم المبذولة. وتكاليف العمل قد تكون مباشرة (كالأجور) وغير مباشرة (كتكاليف الإشراف، الخدمات والنفقات الإدارية).

- سادسا تحليل المناخ التنظيمي

لاحظ رنيس ليكارت **Renis Likert** من خلال دراسته للسلوك الانساني داخل التنظيم بان الروح المعنوية تلعب دورا رئيسيا في مدى استجابة افراد التنظيم للاهداف المنظمة بطريقة ايجابية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والعكس صحيح

- سابعا : تحليل التغيرات المفترضة في نشاط المنظمة

اي دراسة الاوضاع والظروف المستقبلية للانشطة بالمنظمة ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير . وعلى المخطط للبرنامج التدريبي ان يتوفر لديه تصور واضح عن الأوضاع المستقبلية فيها واحتمالات تحققها حتى يستجيب المخطط التدريبي مع تلك التغيرات المحتملة

2. الأسلوب الثاني تحليل العمليات **Operation analysis** : في هذا الاسلوب يتم معرفة

حاجات التدريب من خلال هذا المصدر، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب. و اسلوب تحليل العمليات يتضمن ثلاث أنواع من المعلومات والبيانات الضرورية لعملية التحليل وهي

أ. معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة

ب. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من ادائها

ج. معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل مرضٍ.

وبالنظر الى الأهمية التي تحتلها المعلومات والبيانات المطلوبة لتحليل الوظائف فإنه من الضروري استعمال وسائل مساعدة لجمع المعلومات والبيانات ومن بين هذه الوسائل نذكر السجلات والوثائق الرسمية ، الملاحظة الشخصية ، المقابلة ، الاستبيان، الاختبارات ...

3. الأسلوب الثالث تحليل الفرد شاغل الوظيفة : Man Analysis

ينطلق هذا الأسلوب من تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها للممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة.²²

إن تحليل الفرد شاغل الوظيفة من بين أصعب الأساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية وبشكل خاص عندما يتعلق الأمر بقياس المهارة أو المعرفة أو سلوك الفرد في العكس لأن المحلل لا يسأل عن نتائج أداء الفرد وإنما يسأل عن سبب حدوث هذه النتائج .

بعد حصر الاحتياجات التدريبية تبدأ الإدارة المكلفة بالتدريب في اعداد خطة تدريبية و تحديد الخطة المراد تحقيقها مستقبلا مع الاخذ بعين الاعتبار مجموعة من المتغيرات المرتبطة أساسا بإمكانيات المنظمة.

❖ التخطيط لتصميم البرامج التدريبية

²² - محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق . مرجع سابق الذكر. ص 106 ، 107.

بعد تحديد الفجوة في الاحتياجات التدريبية ندخل في مرحلة جديدة هي تحديد مستوى التدريب المطلوب لسد الفجوة وعلى هذا الأساس تتحدد مستويات التدريب وهي²³

أ. **التدريب التنويري:** الغرض منه رفع الوعي لدى الفئة المستهدفة حول موضوع معين هذا النوع من التدريب

يهدف أساساً إلى سد الفجوة بين المستوى الأول والثاني من الاحتياجات التدريبية

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

■ الفئة الأولى هي المتدربين الذين لا يملكون قدرًا كافيًا من المعارف والمهارات والاتجاهات حول موضوع معين.

■ الفئة الثانية هي التي تملك قدرًا مناسبًا من المعارف والاتجاهات اللازمة للقيام بمهام وظيفة محددة هذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع مستوى أداء العاملين الذين ينتمون إلى المستوى الأول والمستوى الثاني لكي يبلغوا المستوى الثالث.

ج. **التدريب التطبيقي:** هو التدريب المتخصص في مجال عمل المتدرب يهدف إلى تحسين القدرات

الأدائية للمتدرب في بيئة تشابه الظروف التي تتطلبها مسؤولياته الوظيفية هذا النوع يساهم في رفع الأداء من المستوى الثالث إلى المستوى الرابع.

يعتبر تصميم البرامج التدريبية عملية متكاملة تبدأ من تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يرتبط تصميم البرامج التدريبية بالتخطيط لتصميم البرامج التدريبية إذ إن خطة البرنامج التدريبي هي الخطة الأساسية التي تتضمن

²³ - جسن احمد الطعاني، المرجع السابق الذكر. ص 197.

كافة محتوياته بهدف مواجهة الاحتياجات التدريبية في المنظمة ، وتعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية ذات اثر قوي وتحكم شديد في عمليات التنفيذ التقييم والمتابعة .

إن 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 الاحتياجات التدريبية التي تعتبر الركيزة التي تستند عليها عملية تخطيط وتصميم البرامج التدريبية من اجل 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 المستقبل²⁴.

■ **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 هي²⁵

➔ **المرحلة الأولى الإعداد التمهيدي للخطة** : و تنقسم 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 وحصرها 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؟

²⁴ - محمد عبد الفتاح ياغي، المرجع السابق الذكر.ص113.

²⁵ - حسن احمد الطعاني، التدريب الاداري المعاصر، ط2، الأردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010.

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

للمرحلة 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 التي تواجه التنظيم لابد من تحديد مواطن الداء ، ولهذا الغرض وفي هذه المرحلة يمكن الاعتماد على أساليب لتحديد الاحتياجات التدريبية كنماذج 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 او لويتها.

للمرحلة الثالثة جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بتحدي الاحتياجات التدريبية : هنا يتعلق الامر بجمع البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما وتتعدد 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

للمرحلة 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 .

للمرحلة 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 و الإمكانيات المتاحة كما انه يساعد على تحديد مواضيع البرامج التدريبية طبقا للأهداف التدريبية ودرجة أهميتها

للمرحلة 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 وتحدد الاشارة ان وضع معايير محددة صعب جدا بسبب ان بعض الاهداف والنشاطات قابلة للقياس في حين البعض الاخر غير قابل للقياس .

للمرحلة السابعة رسم سياسات التدريب و تطبيقها : يقصد بسياسات التدريب الوسائل والأدوات اللازمة للعمل وهي في الغالب ترجمة للأهداف او الاستراتيجيات العامة و هي 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.)

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

للمرحلة التنفيذية 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 التوالي²⁶

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

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

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 مستقبلاً أثناء أداء عملهم

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 و من الصعب تحديد واختيار الوسائل التدريبية من بينها الاعتبارات العملية ، والاعتبارات التي تتعلق بالمتدرب، و أخرى 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 ووفقاً لمستويات التدريب وساعات الراحة ، ونفس الشيء بالنسبة للمكان فهو يتغير طبقاً 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 الأشخاص للعمل كمدرين : وترتبط هذه المرحلة بمجموعة من الشروط التي ينبغي ان تتوفر في المرشح لكي يصبح محل اهتمام الادارة وتختارة كمدرّب وتتعدد هذه الشروط منها ما هو مرتبط بكفاءة المدرّب ومنها ما هو مرتبط بقدراته الاتصالية والنفسية

ب. مرحلة اختيار المدرين : اذا توفرت الشروط هنا سيتم اختيار المدرّب بناء على مجموعة من الاعتبارات وفق اهداف المنظمة و احتياجاتها التدريبية و احيانا يحتاج المدرّب الذي تم اتقائه الى تنمية بعض الجوانب المهمة كالعلاقات الإنسانية ومبادئ الإدارة ونظريات التعليم ولهذا قد يخضع المدرّب نفسه الى برنامج تدريب .

7. إعداد ميزانية التدريب : تعرف ميزانية التدريب بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينيوي 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 مزيج إجراءات ويمكن تقسيم تكاليف البرامج التدريبية الى قسمين

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

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

1. نظرية النظم في المجال الاداري :

تتكون المؤسسة او المنظمة من عدة دوائر و كل دائرة تنفرع الى اقسام مترابطة ومتبادلة و لا يمكن لأي جزء العمل بفعالية دون الاعتماد على الاجزاء الاخرى و تعتبر دائرة شؤون الافراد كجزء من المنظمة مترابطة و

متفاعلة مع الاجزاء الاخرى للمنظمة فهي جزء من النظام الكلي المرتبط بالأجزاء التي تشكل المنظمة كنظام بل ان العملية الادارية لا يمكن ان تدرس دون ان تدرس علاقة نشاط المنظمة مع البيئة المحيطة بها .

تعريف النظام système: يقصد به ذلك الكيان أو التركيب الذي يتألف من مجموعة من الاجزاء المتداخلة و التي تتفاعل مع بعضها و ترتبط بعلاقات تأثير مستمرة و يؤدي كل جزء منها وظيفة محددة لازمة للنظام بأكمله .

- يتكون من مجموعة من الاجزاء أو العناصر أو الاشياء التي تسمى مدخلات المنتظم
- الاجزاء او العناصر او الاشياء موجهة لتحقيق هدف معين او خطة محددة منذ البداية
- تشكل الاجزاء او العناصر المكونة للنظام شبكة تربطها علاقات قد تكون قوية او ضعيفة سببية او منطقية حسب درجة التفاعل و التنسيق والارتباط بينها . ويتحقق الانسجام اذا كانت اجزاء النظام شديدة الارتباط.
- ينتج عن درجة التفاعل بين الاجزاء او العناصر المشكلة للمنتظم ما يسمى بالمخرجات وتكون هذه الاخيرة اما مخرجات مطلوبة او مرغوبة وتعرف المخرجات بانها الاشياء التي تعمل لمقابلة الاهداف التي يصمم من اجلها النظام .
- تتحقق اهداف النظام عندما تتحقق الاثار المرغوبة الناتجة عن التفاعلات داخل وخارج النظام .
- وجود نتائج يعني في غالب الاحيان وجود تغذية عكسية او استرجاعية وتستهدف هذه الاخيرة اجراء التعديلات الضرورية لمعرفة مواطن الخلل واماكن القصور والسلبيات داخل المنتظم والتي ادت الى مثل هكذا مخرجات .

2. **نظرية النظم** : تعتبر نظرية النظم أي تنظيم نظام متكاملًا مفتوحًا مكون من أجزاء عديدة مترابطة ومتبادلة ولا يمكن لأي جزء العمل بفعالية دون الاعتماد على الاجزاء الاخرى عكس النظام الفكري المغلق الذي يركز على البيئة الداخلية للمنظمة فقط و يميل الى تجاهل الاعتبارات الخارجية و التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية .

3. **مكونات النظام المفتوح حسب هيوس و بودتش**

أ. المدخلات : وهي عوامل التأثير التي تستثير حركة النظام وتدفعه الى السلوك ، ويستقطب المنتظم طاقة من بيئته الخارجية (بشرية او مادية وعليه فالمصدر الاساسي للمدخلات في اي منتظم هو البيئة المحيطة بذلك المنتظم ويمكن تصنيفها الى اربعة اشكال او مجموعات

1. المدخلات البشرية وتتمثل في الافراد وما يرتبط بهم من طاقات وقدرات ورغبات وقيم واتجاهات وعلاقات انسانية

2. المدخلات المادية تتمثل في الموارد غير الانسانية مثل رؤوس الاموال والآلات والمعدات والتجهيزات التي يستخدمها المنتظم في عملياته كي يحقق هدفا مثل الربح او الخدمة العمومية.

3. المدخلات المعنوية وترتكز على الاهداف والسياسات والمعلومات عن الظروف المحيطة بالمنتظم وما يسودها من قيم ومعتقدات وافكار

4. المدخلات التكنولوجية وتشمل اساليب الانتاج والمعرفة الفنية المتاحة للنتظيم

للإشارة فان النظام يستورد تلك المدخلات بشكل مستمر من بيئته الخارجية كي توفر له الطاقة التي تساهم في تعديل اهدافه ليصبح اكثر فعالية تماشيا مع المتغيرات

ب. العمليات

وهي معالجة تتضمن أنشطة واجراءات واساليب وادوات مختلفة لتحويل المدخلات او اضافة خصائص جديدة عليها وهو في هذا يشبه جسم الانسان الذي يحول السكر الى سعرات حرارية ، اما المنظمة فتحول المدخلات الى مادة جديدة كخدمات او انتاج او تدريب افراد التنظيم و يكون التنظيم ناجح عندما يستطيع استيعاب المدخلات المتاحة وتوظيفها بما يتناسب مع اهدافه

ج. المخرجات: وهي عبارة عن انجازات او نتائج عمل المنتظم التي تحققت عن طريق عملية مزج المدخلات

داخل التنظيم ، او هي مدخلات تم تحويلها والمخرجات تحمل ما اسهم به التنظيم للبيئة المحيطة به مثل سلع او خدمات وليس ضرورة ان تكون المخرجات هي المخرجات المطلوبة او المرغوبة حيث يحدث ان تكون اقل من المطلوب والمرغوب

وتصنف المخرجات بدورها الى

1. مخرجات بشرية وهم افراد التنظيم الذين تم اعدادهم وتنميتهم بواسطة التدريب مثلا والذين يفترض انهم اكتسبوا خصائص جديدة .

2. المخرجات المادية وهي النتائج الملموسة التي يمكن للمنظم التوصل اليها نتيجة لاستخدامه المدخلات المتاحة مثل السلع زيادة الانتاجية الخدمات توفير المال والوقت والجهد وارتفاع مستويات الاداء وزيادة الارباح

3. المخرجات المعنوية تتمثل في الجانب الفكري والنفسي للافراد المنتمين للتنظيم

4. مخرجات متحولة : يعتبر التنظيم دورة من النشاطات فالمخرجات تتحول في العادة الى مدخلات جديدة لتنظيم آخر يكرر نشاط جديد بواسطة تلك المخرجات

د. البيئة : هي مجموعة المؤثرات الداخلية والخارجية والتي تؤثر على النظام ويتأثر بها .

هـ. الطاقة غير المستفادة يحاول التنظيم كنظام مفتوح تحقيق البقاء والتغلب على ظاهرة الاضمحلال من خلال استيراده طاقة من البيئة الخارجية اكثر من قدرته على استنفادها ثم يخزن هذه الطاقة للبقاء

و. التغذية العكسية وتتضمن المعلومات والنتائج الغير ايجابية التي افرزها النظام وتستهدف عملية التغذية العكسية اجراء تعديلات ضرورية في المنتظم بغرض الوصول الى تقويم الاداء وعرفة الخلل وامكن القصور وتعتبر التغذية العكسية عبارة عن عملية ضبط *mécanisme de contrôle* مهمتها مراقبة اجهزة التدفق وتقوم بقياس المخرجات مع المخطط الاصلي لتصحيح الانحرافات

ز. التوازن الحركي يقصد به مشاركة جميع اجزاء المنظمة في تحقيق هدف احتواء التكاليف حسب القدرة والامكانية والاهمية النسبية لكل جزء او جهاز بحيث لا يتم الضغط على فئة الاداريين مثلا وترك الاخرين اما الحركية فيقصد بها تمتع النموذج بدينامية تتيح التنبؤ ب التغيرات في عوامل البيئة الخارجية ومكونات البيئة الداخلية ومن تم تعديل ومراجعة الاهداف

ح. المفاضلة تتجه النظم المفتوحة الى التفاضل والدقة فالأهداف العامة تصبح اهداف خاصة والنشاط العام يجزأ الى أنشطة متخصصة والهدف من المفاضلة هو بلوغ فعالية أكثر من خلال التخصص الوظيفي .

ط. النهاية المتساوية عدم وحدانية المنهج لتحقيق الاهداف تؤكد النظم المفتوحة على عدم وجود طريق امثل بل هناك عدة مناهد او بدائل متعددة للوصول الى نفس الهدف لكن ليس بنفس التكلفة هذا بشكل عام اهم الملامح الرئيسة للنظام المفتوح والتي يمكن تطبيقها على التدريب الإداري

-المحاضرة السادسة -6-

عنوان الدرس: انواع التدريب

أهداف الدرس:

- إيهدف هذا الدرس الى تزويد الطالب بمعلومات تتعلق بالمتغيرات التي تتحكم في التدريب

- عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بأنواع التدريب

- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب أنواع التدريب كوظيفة من وظائف مصلحة الموارد البشرية والذي يدخل ضمن تسيير المسار المهني

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول أنواع التدريب لها كما يتناول كيفية انتقال الموظف في الإداري من نوع تدريب الى نوع حسب الزمن او حسب الحاجة او حسب الحاجة الى تطوير مهارات جديدة ليتكيف مع التحولات التي تحدث في المنظمة وفي البيئة الخارجية ،

أنواع التدريب الإداري

ماهي العوامل التي تتحكم في اختيار نوع التدريب ؟

يدخل التدريب ضمن ما يسمى بتخطيط وتسيير المسار الوظيفي او المهني للموظف او العامل و بهذا فإن الإدارة المكلفة بتطوير وتنمية الموارد البشرية تسهر على اختيار انماط التدريب التي تتناسب مع اهداف التنظيم من جهة ، وقدرة المتدرب على استيعاب البرامج التدريبية وفي غالب الاحيان تتحكم مجموعة من العوامل في شكل التدريب نذكر منها ما يلي

أ. متغير العدد : يعتبر حجم او عدد الافراد المراد تدريبهم احد المحددات الرئيسية لنوع التدريب فيكون فردي

عندما يتعلق بفرد واحد ويكون جماعي عندما يكون العدد كبير

ب. متغير الوقت ونقصد به نوع الافراد الذين سيخضعون للتدريب افراد حديثي العهد بالوظيفة وافراد قدامى

في الوظيفة

ج. المتغير المكاني : يتعلق الامر في هذه الحالة بالمكان الذي سيجرى فيه التدريب اي داخلي عندما تحوز المؤسسة على الامكانيات المادية والمعنوية لإجراء التدريب وخارجي عندما تغيب تلك الامكانيات فتستعين بمؤسسات او هيئات تدريبية خارجية .

د. المتغير المالي : تخصص اغلب المؤسسات جزء من ميزانيتها العامة للتدريب ، وعندما تكون هذه الميزانية كبيرة فإنها تساهم في اختيار انواع التدريب الجيدة المساهمة في ترقية الافراد داخل التنظيم.

هـ. المتغير البيئي : تعتبر البيئة الداخلية للتنظيم و البيئة الخارجية من بين اهم المحددات ايضا التي يعتمد عليها لتحديد نوع التدريب فالاحتياجات الداخلية تفرض تبني نوع معين من التدريب والبيئة الخارجية تفرض ايضا التأقلم من اجل مواكبة التطور الحاصل في التنظيمات والمؤسسات الاخرى .

و. متغير المحتوى : يعتبر مضمون التدريب من بين المحددات أيضا لنوع التدريب .

انماط التدريب

اذن رايانا ان للتدريب محددات رئيسية اي ان عملية التدريب تحددها مجموعة من المتغيرات التي يبنى عليها التدريب وعلى ضوء تلك المتغيرات نقسم انواع التدريب الى ما يأتي

1. التدريب حسب المرحلة الوظيفية:

أ. المرحلة الاولى توجيه الموظف الجديد

يرتبط هذا النوع من التدريب بالتحاق موظف جديد بالعمل وفي العادة تكون هذه المرحلة مرحلة استكشافية بالنسبة للعامل فهو يحتاج الى توجيه كما يحتاج الى تأقلم مع نمط حياتي جديد هو العمل فاني العادة يكون الشخص حديث العهد بالعمل ، و تعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التبرص. و خلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف و المهارات الأساسية لأداء عمله، كما انها مرحلة مهمة تساهم في اندماج العامل الجديد مع زملاءه في العمل من خلال شبكة العلاقات الانسانية، ويمكن تقسيم المعلومات التوجيهية خلال هذه المرحلة الى قسمين :

• معلومات عامة مرتبطة بالتنظيم

ترتبط أساسا بتاريخ المؤسسة و انواع المنتوجات أو الخدمات التي يقدمها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة و سلم المسؤوليات .

• ضوابط العمل داخل التنظيم:

يتعلق الامر بالنظام الداخلي للتنظيم او المؤسسة او كل ما يتعلق بحقوق وواجبات الموظف ، بداية من ساعة العمل اليومي والاسبوعي مروراً بالغيابات والتأخيرات وكل ما ينجر عنها ، و وصولاً الى الاجور والاستحقاقات والاجازات العادية والمرضية بالإضافة الى السلوك الواجب الالتزام به داخل التنظيم (عدم استعمال ممتلكات المشروع من هاتف و آلات التصوير لأغراض شخصية، عدم التدخين) ، اضافة الى التعريف بمساره المهني وما سيؤول اليه في المستقبل .

بعد مرحلة التوجيه التي يأخذ فيها الموظف الجديد كل المعلومات المتعلقة بعمله وتكون هذه المرحلة في غالب المؤسسات تجريبية يتم خلالها تقييم النشاط الذي يقوم به العامل من اجل تثبيته او تسريحه وتدوم المرحلة التجريبية

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

في الجزائر بين 9 اشهر وسنة وترتبط بنوع العمل وفي بعض المهن تحتاج الى اجتياز امتحان الكفاءة المهنية من أجل التثبيت في المنصب ، بعد هذه المرحلة تدخل مرحلة جديدة من التدريب هي

ب. التدريب بغرض تجديد المعارف و اكتساب المهارات:

يتعلق هذا النوع من التدريب بالأفراد العاملين داخل المؤسسة الذين استقروا في وظائفهم ، وبحكم تقادم المعارف والمهارات لديهم بعض مرور فترة زمنية فهم يحتاجون الى تدريب يتناسب مع التطور التكنولوجي مثلا او يحتاجون الى التكيف مع منظومة قانونية جديدة و احيانا يحتاجون الى التكيف مع البيئة الخارجية ومنتوجاتها.

ج. التدريب بغرض الترقية والنقل

تأتي هذه المرحلة كحلقة من حلقات تطور المسار الوظيفي او المهني للمورد البشري سواء تعلق الامر بالترقية في نفس السلم الإداري او الانتقال من وظيفة فنية الى وظيفة إشرافية

- الترقية : فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر، أي معارف و مهارات جديدة، و ربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، و هذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي و المنصب المقبل.
- النقل : يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية و نقلها. فمثلا، عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى، فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام و الأنشطة و المسؤوليات، و بالتالي يحتاج إلى تدريب لاكتساب معارف و مهارات و اتجاهات تتناسب و طبيعة العمل الجديد .

و تستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية. فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفة شاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصبا إداريا أعلى و هو ما يسمى

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

بالتدوير الوظيفي (المؤسسات اليابانية استخدمت كثيرا هذا الأسلوب). كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجيا- للرفع من مستواها التأهيلي- حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة

د. التدريب تهيئة للتقاعد :

في المجتمعات المتقدمة نهاية المسار المهني لا تعني بالضرورة نهاية الحياة ، فإني العديد من المؤسسات يتم تهيئة العاملين كبار السن من خلال التدريب على البحث عن طرق عمل جديدة او طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات اخرى غير الوظيفة وربما يتم توجيه هؤلاء العاملين الى بعض المؤسسات المهنية او التكوينية لتقديم دروس ومحاضرات في تخصصاتهم

2. التدريب حسب نوع الوظيفة :

أ. التدريب المهني والفني

يهتم هذا النوع من التدريب بتنمية وتطوير المهارات اليدوية والميكانيكية في الاعمال الفنية والمهنية كالكهرباء والنجارة والصيانة و السمكرة و يمثل التكوين المهني تدريبا مساهما في تنمية مهارات المورد البشري وتسهر الحكومات وحتى بعض المؤسسات الى انشاء مدارس للتكوين في هذه المجالات وفي الدول المتقدمة عندما يتقدم شخص بطلب عمل عند مكاتب البطالة ويصعب ايجاد منصب له يقترح عليه تكوينات سريعة من اجل تسهيل امكانية ايجاد عمل.

ب. التدريب التخصصي

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

يتضمن التدريب التخصصي معارف و مهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية. و هذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء و المحاسبين، المهندسين... إلخ. و يركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

ج. التدريب الإداري:

يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا. وهي معارف و مهارات ضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، إتخاذ القرار، التفاوض وادارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

3. التدريب حسب مكان الخدمة

أ. التدريب داخل الشركة

تلجأ المؤسسة في الغالب إلى التدريب الداخلي . و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة و تقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها. و يمكن تحقيق ذلك بالاستناد على الكفاءات الداخلية. كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج للمساهمة في تصميم البرامج ثم الاشراف على تنفيذها، ويساهم هذا النوع من التدريب في الاستفادة من بيئة العمل من جهة وفي تفادي الغياب الطويل للمتدربين من جهة أخرى، لكن هذا يقتضي توفر التنظيم على الامكانيات المادية للقيام بالتدريب. ويدخل ضمن هذا النوع ما يسمى **بالتدريب في موقع العمل** حيث يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعلومات والمهارات والمعارف اللازمة لاداء العمل او تكليف بعض العمال ذوي الخبرة للقيام بذلك وفي هذا الشكل يقلد المتدرب مدربه ويمتاز هذا النمط بتمائل وتشابه ظروف التدريب بظروف العمل وبالتالي سهولة انتقال المعلومة .

ب. التدريب خارج الشركة

تفضل بعض المؤسسات ان تنقل كل او جزء من نشاطها التدريبي خارج التنظيم ذاته عندما لا تمتلك الشركة ادوات التدريب المناسبة وفي هذا السياق هناك تنظيمان يسهران على التدريب الخارجي في العادة

• هيئات التدريب الخاصة

توجد في الدول المتقدمة وفي الدول النامية اليوم شركات وطنية واخرى اجنبية تقوم بوظيفة التدريب الخارجي للعاملين ، وتلجأ لها الشركات للقيام بالوظيفة التدريبية في مجال معين مرتبط بحاجيات المؤسسة ، وتسعى هذه الهيئات الخاصة الى تقديم تكوين او تدريب جيد من اجل تنمية قدراتها على استقطاب عقود تدريبية جديدة مع هذه المؤسسة او مؤسسات اخرى وتقوم بعض المؤسسات ايضا بإبرام عقود تدريب او تكوين مع هيئات متخصصة في التدريب تلجأ اليها بشكل مباشر عند الحاجة.

• هيئات التدريب الحكومية

تسهر الدولة على دعم البرامج التدريبية وبشكل خاص في القطاع العام من خلال هيئات الخدمة المدنية وتشكل المدرسة الوطنية للإدارة في الجزائر احدى هذه الادوات التي يمكن الاستعانة في تدريب الموظف العمومي وربما يمتد التخصص ليشمل مؤسسات تجارية وصناعية عندما يتعلق الامر بتطوير المورد البشري ومعارفه في مجالات تمه الدول كالجانب القانوني.

4. تصنيفات أخرى لأنواع التدريب

تحدثنا في بداية المحاضرة عن مجموعة من المتغيرات المحددة لشكل التدريب وشرنا الى بعض الانواع والان سنتكلم عن انواع تدريب اخري وهي

أ. التدريب حسب معيار العدد: ينقسم هذا النمط الى قسمين

- **التدريب الفردي** : ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على افراد معينين بحيث يتم تدريب كل فرد وحده مباشرة بعد تعيينه وذلك من اجل تكييف الفرد مع مناخ العمل ومنصبه الوظيفي .
- **التدريب الجماعي** ويكون عندما تتركز العملية التدريبية على مجموعة عمل تشترك في اجاز مهام واحدة ويراد تطوير نشاطها لتصبح اكثر تفاعلية او متأقلمة مع التغيرات الخارجية كما يمكن تجميع مجموعات مختلفة لكن لديها قواسم مشتركة فتعمل الادارة المكلفة بالتدريب على تجميع هؤلاء في مجموعات واخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع الاحتياجات.

ب. التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب

- **التدريب في مواقع العمل** : في هذه الحالة اذا كانت المؤسسة تتوفر على مركز تكوين يمكن الاستعانة بها او ان يتم التدريب داخل بيئة العمل العادية.
- **التدريب خارج مواقع العمل** : يأخذ هذا النمط من التدريب عدة اشكال اهمها :
 - ✓ التدرّب خارج العمل في ظروف مماثلة لظروف العمل ممكن ان نضرب مثال بالطيارين الذين يعتمدون على اجهزة المحاكاة قبل التدرّب على الطائرة .
 - ✓ التدرّب خارج العمل في هيئات متخصصة او حكومية مرتبطة مع الشركة بعقود او قوانين.

ج. التدريب بحسب وقت التنفيذ ينقسم الى ثلاثة انواع

• **التدريب قبل الخدمة او التعيين training before service**

ويشمل كل انواع التدريب التي يحضرها الفرد قبل استلامه للخدمة والغرض من هذا هو اعداد وتجهيز

الفرد وتهيئته لتقبل ظروف العمل وتنوع المراكز التي تقوم بهذه العملية.

• **التدريب بعد التعيين مباشرة**

ويشمل كل انواع التدريب سواء تلك التي يتلقاها الفرد خلال المرحلة التجريبية أو بعدها .

☞ **التدريب اثناء أداء الخدمة**

التدريب أثناء الخدمة (On-the-Job Training – OJT) هو عملية تدريبية يتلقاها الموظف وهو يؤدي مهام وظيفته الفعلية في بيئة العمل. يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الموظفين بالمعارف والمهارات والخبرات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي أو لإعدادهم لمهام مستقبلية، مع التركيز على التطبيق العملي المباشر.

أهمية التدريب أثناء الخدمة

التدريب أثناء الخدمة له أهمية كبيرة لكل من الموظفين والمؤسسات:

☞ **للموظفين**

• تطوير المهارات والكفاءات: يساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة وصقل الموجودة لديهم،

مما يزيد من كفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم بفعالية.

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

➤ زيادة الثقة والرضا الوظيفي: عندما تستثمر المؤسسة في تدريب موظفيها، يشعرون بالتقدير والدعم، مما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويزيد من رضاهم وولائهم للمؤسسة.

➤ التعلم العملي: يتيح للموظفين تطبيق ما يتعلمونه مباشرة في سياق عملهم، مما يعزز فهمهم ويساعد على ترسيخ المعلومات والمهارات.

➤ التقدم الوظيفي: يفتح آفاقاً للترقية والتطور المهني داخل المؤسسة، حيث يكتسب الموظفون الكفاءات اللازمة لتحمل مسؤوليات أكبر.

➤ التكيف مع التغيرات: يساعد الموظفين على مواكبة التطورات السريعة في بيئة العمل والتكنولوجيا.

1. للمؤسسات

- تحسين الأداء والإنتاجية: يؤدي التدريب إلى زيادة كفاءة الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات أو الخدمات ويزيد من الإنتاجية الإجمالية.
- خفض التكاليف: غالباً ما يكون التدريب أثناء الخدمة أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنة بالبرامج التدريبية الخارجية أو ورش العمل المكلفة.
- زيادة ولاء الموظفين وتقليل معدل الدوران: عندما يشعر الموظف بأن المؤسسة تهتم بتطويره، يقل احتمال تركه للعمل، مما يوفر على المؤسسة تكاليف التوظيف والتدريب للموظفين الجدد.
- تحسين بيئة العمل: يعزز التواصل والتعاون بين الموظفين، ويساهم في بناء فرق عمل قوية و متماسكة.

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

- الابتكار والإبداع: يشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات، مما قد يؤدي إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسين العمليات الحالية.
- التكيف السريع للموظفين الجدد: يساعد الموظفين الجدد على الاندماج بسرعة في بيئة العمل وفهم مهامهم ومسؤولياتهم بشكل عملي.

أمثلة على التدريب أثناء الخدمة

- تتنوع أشكال التدريب أثناء الخدمة لتناسب احتياجات مختلفة:
- التدريب المباشر (Coaching): يقوم فيه مشرف أو زميل خبير بتعليم الموظف الجديد كيفية أداء مهامه خطوة بخطوة وتقديم التوجيه والدعم الفوري.
- التوجيه والإرشاد (Mentoring): يتضمن إقران موظف جديد أو أقل خبرة بمشرف متمرس يقدم له المشورة والدعم على المدى الطويل، ليس فقط في الجانب المهني بل في التطور الشخصي أيضًا.
- التناوب الوظيفي (Job Rotation): ينتقل الموظف بين أقسام أو وظائف مختلفة داخل المؤسسة لاكتساب فهم أوسع للعمليات واكتشاف مهارات جديدة.
- المحاكاة (Simulation): إنشاء بيئة تحاكي ظروف العمل الحقيقية لتدريب الموظفين على أداء مهام معينة في بيئة آمنة وخاضعة للتحكم.
- التظليل الوظيفي (Job Shadowing): يقوم الموظف بمتابعة زميل أو مشرف ذي خبرة لمراقبة كيفية أدائه لمهامه والتعلم منه بشكل مباشر.

• التدريب من قبل الزملاء (Co-worker Training): يقوم فيه زميل لديه نفس الوظيفة أو وظيفة مماثلة بتدريب موظف آخر.

• المهام الموكلة (Delegation): يكلف المدير أو المشرف الموظف بمهام أو مشاريع جديدة كجزء من عملية تطويره.

التدريب أثناء الخدمة هو استثمار حيوي في رأس المال البشري لأي مؤسسة، ويسهم بشكل مباشر في نجاحها ونموها المستمر.





عنوان الدرس: الاساليب التدريبية

أهداف الدرس:

- إيههدف هذا الدرس الى تزويد الطالب بمعلومات تتعلق بالاساليب التدريبية
- عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بمختلف الاساليب التدريبية
- التمييز بين مختلف الاساليب التدريبية
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم العلاقة بين التدريب و الاساليب التدريبية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول الاساليب التدريبية التي تعتبر من بين الوسائط المخمة في عملية التدريب على اختلافها حيث تتماشى مع كل الشخصيات التي نجدها في الادارة وكيف يمكن للموظف ان يتعامل معها اثناء القيام بعملية التدريب

✓ أساليب التدريب الإداري :

ان التدريب الإداري من المواضيع المهمة في مجال الادارة لأنه يرتبط بشكل مباشر مع إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمات وتعيق الاداء و تتسبب في انحراف الانجازات وهنا يأتي التدريب كأحدى الادوات التي يمكن الاعتماد عليها لمعالجة هذه المشكلات ن وعند محاولة ربط التدريب بمشكلات محددة لا بد من اختيار

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

الاسلوب المناسب للتدريب الذي يمكن ان يساهم في اثارة اهتمام المتدربين وتحفيزهم على التفاعل والمساهمة الايجابية ومن تم نجاح العملية التدريبية بشكل عام .

- أساليب التدريب الإداري :

ان التدريب الإداري من المواضيع المهمة في مجال الادارة لأنه يرتبط بشكل مباشر مع ايجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها المنظمات وتعيق الاداء و تتسبب في انحراف الانجازات وهنا يأتي التدريب كإحدى الادوات التي يمكن الاعتماد عليها لمعالجة هذه المشكلات ن وعند محاولة ربط التدريب بمشكلات محددة لا بد من اختيار الاسلوب المناسب للتدريب الذي يمكن ان يساهم في اثارة اهتمام المتدربين وتحفيزهم على التفاعل والمساهمة الايجابية ومن تم نجاح العملية التدريبية بشكل عام .

• تصنيف الاساليب التدريبية

✓ حسب طرق استخدامها

- اساليب اخبارية : وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات ، اسلوب المصادفة.
- أساليب المشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصور ، الملصقات ، الصور المتحركة ، الرسومات البيانية ، تمثيل الادوار، الزيارات الميدانية

- اساليب العمل: وتشمل تمثيل الادوار للمشاركين، التطبيقات الموجهة ، الوظائف الدورية، امتحانات الاداء المكتوبة ، المحاكاة

✓ حسب الاهداف :

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

○ اساليب تدريبية تهدف الى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة المؤتمرات و الندوات والمناقشات ودراسة الحالات

○ اساليب تهدف الى تنمية القدرات والمهارات مثل سلة القرارات ، دراسة الحالات تحليل المواقف واسلوب الايضاح التجريبي

○ اساليب تدريبية تهدف الى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم مثل تمثيل الادوار تحليل المعاملات والعلاقات اسلوب الايضاح التجريبي الافلام دراسة الحالات ...

يلاحظ من خلال هذا التصنيف تعدد الاساليب التدريبية و عليه فانه لا يمكن استخدامها كبديل لبعضها البعض في جميع المواقف بل ان لكل اسلوب تدريبي مجال يمكن ان يحقق فيه افضل النتائج ومن ثم توجد معايير يمكن الاستناد عليها للمفاضلة بين الاساليب التدريبية وهي

✓ ملائمة الاسلوب التدريبي للمادة التدريبية و للأفراد موضع التدريب

✓ طبيعة المتدربين ومستواهم العلمي والتنظيمي

✓ امكانية توفر اجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج الى اجهزة .

✓ درجة المام المدرب بالأسلوب التدريبي

✓ مدى ملائمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية

✓ عدد المشتركين في البرنامج التدريبي

✓ نوع البرنامج التدريبي

- الأساليب التدريبية في الإدارة : كما اوردنا سابقا فان اختيار الاسلوب التدريبي المناسب ليس بالأمر السهل لعدم وجود طريقة موحدة للاختيار من جهة ولتعدد العوامل والاعتبارات المحددة للاختيار من جهة اخرى ، وتعدد الاساليب التدريبية بحيث يمكن القول بوجود اساليب تقليدية واساليب تدريبية حديثة

أ. اسلوب المحاضرة : يتلخص هذا الاسلوب في وجود حديث مدون او غير مدون يقدمه فرد متخصص ذو خبرة في موضوع معين لمجموعة من الافراد بصفة رسمية يقوم خلالها المحاضر بتلقين معارف و افكار واتجاهات وخبرات لمجموعة من المستمعين دون ان يشاركوا في النقاش ويدخل اسلوب المحاضرة ضمن اساليب التعليم والاخبار اي ان اسلوب المحاضرة هي عملية اتصال من جانب واحد اي من جانب المحاضر ويمكن للمحاضر في هذه الحالة ان يستعين بمجموعة من الادوات الناقلة للمعلومة والافكار كالصورة او التلفزيون ...

ورغم الانتقادات الموجهة لهذا الاسلوب التدريبي الا انها تبقى من اقدم الطرق المباشرة للتعليم فهي تمكن من ايصال المعلومات بطريقة سريعة ، كما انها غير مكلفة كما انها طريقة يمكن الاعتماد عليها في كل انواع التدريب .

ب. اسلوب الندوة : هو شبيه بالمحاضرة لأنه عرض للأفكار لكنه مختلف من حيث الشكل والطريقة فإني الندوة يحاضر مجموعة من المختصين والخبراء حول موضوع ما او عدة مواضيع امام مجموعة من المستمعين مع فتح الباب لمناقشة الموضوع مع الاشارة ان اللجنة المكلفة بإدارة الندوة تزود الحضور بورقة حول الموضوعات تتضمن اما محاور الندوة او ملخصات للمواضيع يتم من خلالها اثناء المواضيع بمختلف الآراء ووجهات النظر الواردة في شأن الموضوع المطروح للنقاش مع مشاركة المستمعين في المناقشة المضبوطة ، وفي هذا الاسلوب التدريبي يكلف احد افراد المجموعة المختصة بتوجيه مجرى المناقشات بحيث يتساوى الجميع في التدخل وتقوم الندوة على مجموعة من الاجراءات هي

1. تحديد اهداف الندوة
 2. تحديد نوعية المحتوى والادوات المستعملة لتحقيق الاهداف
 3. تحديد المستويات التعليمية للمستمعين
 4. الاتفاق على اسلوب تتابعي في الندوة
 5. تعريف المستمعين بالمختصين المشاركين في الندوة ومجالات تخصصهم
 6. تلخيص نتائج المناقشات وتقييم الندوة .
- ج. حلقة البحث هي مجموعة تتراوح من شخصين الى 50 شخص يمثلون منظمات مختلفة وتجمعهم اهتمامات مشتركة بالموضوع وهو اسلوب فعال لكنه اكثر فعالية في عرض المواضيع التي تقدم المعارف او معلومات نظرية للمتدربين لكنه ليس فعال عندما يتعلق الامر برفع مستوى المهارة او تنمية القدرات العلمية.
- د. **المناقشات الجماعية** : يعرف هذا الاسلوب بأنه التحدث وتداول الاراء والافكار بين ستة الى عشرون شخصا من المهتمين بموضوع معين تحت قيادة المدرب او الخبير وتكون المشاركة من الجميع كي يعبر كل مشترك عن آرائه و افكاره بكل حرية وبطريقة منظمة . ويقوم خبير المجموعة بإرشاد المتدربين بواسطة مجموعة من الاسئلة والاجابات خطوة بخطوة نحو غرض او اجابة مستهدفة ويقوم المدرب بإعداد اسئلة عامة ونوعية موجهة للمجموعة. و يلعب المدرب دورا في توجيه الكلمة بأسئلة تضمن عدم شرود اذهان افراد المجموعة عن المجال المطلوب الاستجابة في حدوده . و يساهم هذا الاسلوب في مساعدة المجموعة المتناقشة على اكتشاف وتطوير مناهجها بنفسها كما ان الاسلوب مناسب ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين فالجوعة المتدربة فيها خليط من

الشخصيات المختلفة التي ينبغي على المدرب اكتشافها والتعامل معها بالطريقة التي ينبغي وفيما يلي انواع هذه

الشخصيات

1. النوع المشاغب يحاول هذا النوع من المتدربين احداث نوع من الاضطراب داخل المكان المخصص

للتدريب سواء مع المدرب نفسه او مع المتدربين الاخرين ، يرجح الباحثين في علم النفس تجاهله .

2. النوع الايجابي: هذا النوع يساعد المدرب على قيادة المناقشة، و لهذا يجب دمج في الخطة التدريبية

كعنصر فعال والاستعانة به لتحقيق اهداف المناقشة .

3. النوع المدعي هذا النوع يدعي معرفة كل شيء والمعرفة الكاملة على المدرب ان يتحكم في سلوكه بحيث

لا يؤثر على المجموعة وعندما يدعي معرفة شيء اطلب منه تقديم المبررات فاذا كانت مبرراته خاطئة اترك

تقييمه للمجموعة

4. النوع الثرثار: يجب مقاطعته بلباقة وينبغي ان يحدد له وقت التدخل

5. النوع الخجول ك يجب على المدرب ان يوجه له اسئلة سهلة لتشجيعه على المشاركة

6. النوع غير المتعاون : يجب على المدرب ان يكتشف خبراته ومعارفة ويحاول استخدامها كما يجب على

المدرب ان يكسب وده بتحسيسه بانه قطعة اساسية في هذه المجموعة.

7. النوع البليد السلي هو شبيه بالشخص الغير متعاون يجب ان يسال باستمرار حول عملة واشعاره بان

اراه جديدة بالاهتمام من اجل دمج في المجموعة

8. النوع المتعالي :

9. النوع المتصيد بأسئلته: يحاول هذا النوع نصب الفخاخ للمدرب بغرض احراجه امام المجموعة .

هـ. الحوار المفتوح بين الجماعة : يعتمد هذا الاسلوب على قيام أكثر من نتحدث بعرض وجهات نظرهم في

موضوع محدد من جوانب مختلفة في ذات الوقت الذي يشاركه فيه المدربون في النقاش وفي هذا الاسلوب

توجه الاسئلة من المشتركين الى اعضاء الجماعة المتناقشة اما مباشرة او على بطاقات تجمع عادة قبل

المناقشة

و. المناقشة عن طريق الحوار مجموعة من ثلاثة الى ستة خبراء او مختصين في موضوع معين يجلسون عادة مع

بعضهم امام الحاضرين من الجمهور ويقومون بعرض وجهة نظر محددة مسبقا ويبدأ القائد او مقرر

المجموعة الحديث باعطاء ملخص وجيز عن موضوع المناقشة ثم يأخذ بتنظيم وطرح الاسئلة على اعضاء

المجموعة المتناقشة كل حسب اهتماماته و تخصصاته .

والغرض من المناقشة عن طريق الحوار بين المشتركين هو مناقشة الموضوع من جميع جوانبه حتى تتمكن المجموعة

من الوصول الى عرض شامل ودقيق عن الموضوع ولا يعطى المشاهدون فرصة للتدخل .

ز. اسلوب دراسة الحالة : تعرف دراسة الحالة في المجال الادارة على انها صورة موجزة للتاريخ الاداري الذي

يصف الطريقة التي عالج بها موظف او مجموعة من الموظفين مسألة ادارية ما وكيفية اتخاذ القرار و تنفيذه،

وليس الهدف من ذلك ايجاد الحل المناسب للمشكلة بقدر ما هو تنمية قدرات الافراد التحليلية والتفكير

المنطقي والقدرة على تحديد المشكلة وابعادها واسبابها واهم الطرق التي يمكن مواجهتها وبالتالي حلها واتخاذ

المناسب بشأنها.

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

ظهرت دراسة الحالة في في العام 1880 في جامعة هارفارد على يد كريستوفر دانجل في ميدان القانون كطريقة مساعدة للطلاب في التفكير ، واعتمدت فيما بعد كلية ادارة الاعمال على هذه الطريقة بداية من الاربعينيات، كما انتقل هذا الاسلوب ليجد رواجاً في مجالات الطب، والقانون و ادارة الاعمال، والادارة العامة .

و يتوقف اسلوب دراسة الحالة على مجموعة من العوامل التي ينبغي توفرها لضمان نجاحه من بينها

✓ توفر الحالات التي تستحق الدراسة وتوفر المراجع المتعلقة بها وضرورة توزيعها على المتدربين

✓ وجود الاموال اللازمة لتحقيق ذلك

✓ قدرة ومهارة المدرب في اعداد الحالات حيث يتطلب ذلك مجهودا كبيرة وخبرة .

✓ وجود الوقت الكافي للتدريب والمناقشة التامة للحالة.

✓ مساهمة المتدربين في تحصيل المعرفة او المهارة المطلوبة.

وتمر دراسة الحالة من الناحية العملية في العادة بمرحلتين

• المرحلة الاولى مرحلة ما قبل انعقاد الجلسة التدريبية وفيها ينبغي تزويد المتدربين بالمعلومات والبيانات

والحقائق الكافية حول الحالة موضوع الدراسة ثم التعرف على المشكلة ابعادها و مسبباتها والمؤشرات

والعوامل التي ادت الى حدوث المشكلة ثم إيجاد الطرق التي يمكن التوصل اليها. وهذه المرحلة مفيدة

لانها السبيل لاجتياح المناقشة الجماعية للحالة

- المرحلة الثانية هي مرحلة انعقاد الجلسة التدريبية : هي مرحلة عمل ونقاش يتم خلالها مناقشة ما توصل اليه كل متدرب حلول بديلة للخروج ببدائل جماعية ويقوم خلال هذه المرحلة المدرب بتوجيه المناقشة و تشجيع مبدأ التعلم الذاتي الايجابي في نفوس المتدربين.

وبخصوص الاجراءات التي يعتمدها المدرب فتتخذ اتجاهان :

- ✓ اما ان يأخذ طابع المناقشة شكلا جماعيا يقوم فيه المدرب بتوجيه النقاش لاشراك الجميع
- ✓ كما يمكن للمدرب ان يقسم المشاركين الى مجموعات صغيرة تناقش المشكلة على حدى ثم تجتمع مع المجموعات الاخرى لدراسة الحلول او البدائل وتفتح باب المناقشة الجماعية .
- ح. اسلوب تمثيل الادوار : في هذا الاسلوب يقوم المتدرب بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة ما واقعية او افتراضية واول استخدامات هذه الطريقة كانت في علم النفس ثم انتقلت الى العلوم الاجتماعية ثم اصبح يستعمل في التدريب الاداري ، ويهدف تمثيل الادوار الى فهم الطبيعة البشرية وتقدير تصرفات الافراد ودراسة مشكلات السلوك الانساني والتدريب على المهارات الانسانية ، وتتخذ هذه الطريقة شكلين شكل الدراما النفسية او شكل الدراما الاجتماعية .

اما عن الكيفية التي تستعمل في تطبيق هذا الاسلوب فتكون ب تحديد مشكلة او موقف كموضوع للمحادثة و يقوم احد المشاركين بتقمص دور الرئيس الاداري والآخر بدور المرؤوس ثم يتصرفون على هذا الاساس ويشكل باقي اعضاء المجموعة المشاهدين، وبعد انتهاء الافراد من القيام بأدوارهم ، يتحدثون عن شعورهم اثناء التمثيل وكيف استجاب كل واحد منهم لسلوك الاخرين ، ثم تتولى المجموعة التي شاهدت والقائمون بالتمثيل مناقشة

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

وتحليل المحادثة وكيفية أداء اللاعبين لأدوارهم واطهار نقاط القوة والضعف في كل منها ثم الكشف عن الاسباب التي ادت بهم الى تبني اقوال وافعال اثناء اداء الادوار وتحليل المشاعر والاتجاهات التي صدرت عن كل فرد

ويمكن تلخيص الخطوات الاجرائية لتمثيل الادوار في ثلاثة مراحل

1. مرحلة الاعداد : تتضمن توزيع الادوار على المشتركين وتزويدهم بملخص كامل يصف الادوار

وهنا يلعب المدرب دور في توزيع نسخة من التقرير الذي يصف المشكلة أو الموقف على كل واحد من المشاركين تتضمن الهدف والاسلوب المتبع.

2. مرحلة تمثيل الادوار هي مرحلة عملية يقوم فيها المتدربون باداء دورهم الذي اسند لهم بحرية تامة ودور المدرب يعتبر الحكم على الاجراءات وليس ما يقال اي المحافظة على سير الجلسة .

3. مرحلة النقاش والتحليل تتضمن تحليل ونقد كل ما قيل واطهار نقاط القوة والضعف وتشخيص المشكلة وايجاد حلول.

يبقى في الاخير ان نشير الى التشابه الموجود بين اسلوبي دراسة الحالة واسلوب تمثيل الادوار ، ومن مزايا اسلوب تمثيل الادوار نذكر

- التعلم بالممارسة اي تطبيق المبادئ التي تعلمها المتدربون واكتشاف الفرق بين النظرية والممارسة .
- تطوير المهارات وهذا لان الممثلون يتصرفون كأنهم يؤدون اعمالهم اليومية العادية .
- التخلص من التوتر الانفعالي حيث يعتبر هذا الاسلوب طريقة يستطيع من خلالها الفرد التعبير عن انفعالاته
- تعديل الاتجاهات والسلوك خاصة اذا كانت التمثيلية مسجلة وعرضت عليه

- يمكن الفرد من فهم مثلا مواقف المسؤول خاصة عندما يؤدي هو دور المدير. والعكس أيضا صحيح.

عيوبه

- تتسم نتائج هذا الأسلوب بالنسبية نتيجة الفروق الفردية بين المتدربين والاتجاهات والثقافة

- يتم هذا الأسلوب في شكل مسرحية فلا يشعر المتدربون بجديته وأهميته في تنمية قدراتهم.

- قد يؤدي إلى إحراج بعض المشتركين الخجولين أو الذين لا يتقبلون النقد .

ط. أسلوب سلة القرارات :

ظهر هذا الأسلوب كمقياس لقدرة المدير على اتخاذ القرارات ، والاسم مأخوذ عن سلة الوارد والصادر الموجود

على مكتب المدير ، وتحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية والتي تتضمن المشكلات اليومية التي

يواجهها المدير الإداري والتي تحتاج إلى حلول .

ويهدف هذا الأسلوب إلى تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضع المتدرب في مواقف تماثل مواقف المدير

الإداري العادية واكتشاف مهاراته في التصرف في الشؤون المعروضة عليه.

أما عن الكيفية المعتمدة في التدريب فتكون بتوزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل

واحد منهم سلة تحتوي على الوثائق التي توجد فوق مكتب المدير يوميا فيقوم المتدرب باتخاذ الإجراءات الضرورية

للوصول إلى حلول للمشاكل المطروحة حسب كل حالة وضمن الوقت المحدد لذلك ثم ترسل هذه القرارات إلى

المدرّب كتغذية عكسية في شكل تقارير مكتوبة وهنا يكمن الاختلاف بين أسلوب سلة القرارات والأساليب

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

الأخرى حيث يطلب من المتدرب تقديم جميع ملاحظاته و مكالماته مع الآخرين ومحتوياتها مكتوبة على ورق
 ن ولهذا سنجد في نهاية اليوم التدريبي تقارير مكتوبة حول جميع المشكلات المعروضة. وبعدها يقوم المدرب بما
 ○ عقد اجتماع عام لجميع المشتركين حيث يقوم كل متدرب بعرض حلوله حتى تناقش من قبل أفراد المجموعة
 المتدربة ثم تقارن حلولهم والدعائم التي اعتمدوا عليها في اتخاذ القرارات و ذلك بغرض اكتشاف الأخطاء التي
 وقعوا فيها .

○ يقوم المدرب بمقابلة مع كل متدرب ويناقشه في الحلول التي تبناها ويسأله عن الأسباب التي جعلته يتخذ
 تلك القرارات وتعتبر هذه المقابلة عبارة عن تقييم للتقرير المكتوب .

ي. أسلوب المباريات الإدارية : يستخدم كنموذج لموقف تدريب معين افتراضي يشابه نسبيا موقف العمل
 العادي الذي يعمل فيه المدير ، يقسم المتدربون الى مجموعات كل مجموعة تمثل منظمة منفصلة منافسة
 للأخرى ، ويطلب من كل واحدة منها القيام بنفس العمليات التي تقوم بها المنظمات الأخرى ، وفي بداية
 المباراة يقوم المدرب بتوزيع وصف تفصيلي للموقف على المتدربين يساعد المتدربين على فهم الموقف ومن
 تم اتخاذ القرارات المناسبة كما يوزع عليهم شروط العمل او قواعد اللعبة ، وتحسب نتيجة كل قرار تتخذه
 كل مجموعة بناء على معايير حددتها هيئة التدريب لا يعرف المتدربون عنه شيئا وقد تضيف هيئة التدريب
 عاملا عشوائيا لتحديد ربح او خسارة كل منظمة ثم تبلغ كل منظمة بالنتيجة فتقوم بدورها بإعادة دراسة
 الموقف واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباريات لعدة جولات وفي نهاية المباراة يتم ابلاغ كل منظمة
 بالنتائج من حيث الربح والخسارة ويعقد اجتماع عام يتم خلاله تقويم المباريات والتعليق على سلوك كل
 منظمة من خلال عرض كل مجموعة للأساليب التي تم اعتمادها ويتدخل أعضاء هيئة التدريب للإرشاد
 والتوجيه .

ك. أسلوب العرض الايضاحي : هو أسلوب يتم استخدامه لتقديم طريقة او مهارة معينة تحت ظروف حقيقية

مماثلة للواقع وهو يهدف الى تزويد المتدربين بمهارات ومعارف وفي أسلوب العرض الايضاحي يمكن لهم

رؤية النتائج المباشرة للمهارة او التقنية ويمكن للعرض الايضاحي ان يكون حيا بأن يقوم المدرب بأداء المهمة

المطلوبة امام المتدربين او انه يستخدم وسائط معينة كالفديو او شرائح مصورة توضح كيفية القيام بالعمل

ل. أسلوب العصف الذهني : هو أسلوب يستخدم بكثرة في توليد الافكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم

تقديم موضوع او مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم على طرح افكارهم بكل حرية

للوصول الى حلول مناسبة

المبدأ الاساسي للعصف الذهني هو التشجيع على المبادرة بالافكار حيث لا تقيم هذه الافكار الا بعد الحصول

على قدر كافي وجيد منها لذلك لا بد من تسجيل كل الافكار المقدمة واعدادها للنقاش فيما بعد

المبدأ الثاني هو تشجيع الكل على المشاركة دون تمييز .

-المحاضرة الثامنة -8-

عنوان الدرس : الاساليب الوسيطة في عملية التدريب

أهداف الدرس:

- التعريف بالوسائل الوسيطة
- التعريف بأنواع الوسائل الوسيطة في التدريب
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي لاقامة العلاقة بين الاساليب التدريبية والوسائل الوسيطة في التدريب

ملخص الدرس:

يحاول الدرس أيضا التعريف بالوسائل الوسيطة ودورها في عملية التدريب على اعتبار انها وسائل مساعد في عملية التدريب

الوسائل الوسيطة في التدريب

وسائل الإيضاح الحديثة بالرغم من اختلاف أنواعها وأشكالها تعتبر معينات أو مساعدات تدريبية لا تُغني عن دور المدرب، وبالتالي يقع على المدرب العبء الأكبر في نجاح استخدام تلك المعينات، فالمنظمات في حالة تبني برامج تدريبية لكوادرها فهي بدورها تهدف إلى الوصول إلى أرقى الأوضاع في مجتمع يتميز بشدة المنافسة بغية الوصول إلى أهدافها المرسومة، وهذا يتأتى بمواكبة التطورات سواء على مستوى العنصر البشري أو على مستوى التقنية

والتكنولوجيا في الآلات المستخدمة في الإنتاج وجودته، وبالتالي وسائل الإيضاح بمختلف أنواعها وتسمياتها فإنها تساهم مساهمة فعالة في تلك التطورات من خلال البرامج التدريبية على مستوى المنظمة ومن وسائل الإيضاح الحديثة ما يلي:

السبورة: وتنقسم إلى عدة أنواع منها:

☞ السبورة الممغنطة: وهي وسيلة من وسائل الإيضاح الحديثة المستخدمة في البرامج والدورات التدريبية وتوجد حالياً سبورات ممغنطة خاصة يمكن استخدامها كسبورات طباشيرية يتم تثبيت قطع مغناطيسية على ظهر المقتطعات ويحدث الالتصاق نتيجة الجذب المغناطيسي لذلك فإن المقتطعات المصنوعة للسبورات الممغنطة يمكن أن تعمل من ورق المخططات أو الورق المقوى أو من صفائح اللدائن الرقيقة أو البوليستيرين أو صفائح ملونة من المطاط الممغنط.

☞ السبورة النسيجية: وهي سبورة مصنوعة من نسيج سميك أو قماش اللباد، حيث تنشر قطعة القماش على سبورة خشبية وتثبت من الخلف بواسطة المسامير الصغيرة ويجب أن يكون القماش من اللون الداكن سواء الأسود أو الأزرق أو الأحمر لعمل توافق جيد مع المقتطعات التي تعمل عادةً من أوراق رسم ذات ألوان فاتحة .

☞ النماذج والمواصفات: إن عملية التعليم والتعلم تتحقق من الأشياء الحقيقية ولكن تستخدم النماذج والمواصفات بدلاً منها لعدم توفر الأشياء الحقيقية كالتدريب في حالة الإنتاج مثلاً أو تدريب العامل على المكائن مباشرة وتكون النماذج أكثر ملائمة لأغراض التعلم لأنها تعطي تفاصيل مرئية يتعسر رؤيتها في

الأشياء الحقيقية أو أنها تكون كبيرة جداً أو صغيرة جداً، فمن الضروري عمل النموذج من قبل المدرب نفسه بمقاييس معينة يسهل نقلها من مكان لآخر. ●

✉ الكتلوجات : يعتبر التدريب بواسطة الكاتلوج في مضمونه الحقيقي بأنه كتيب يحتوي على كل ما يتعلق بالمكائن المستخدمة في صناعة ما ويراد تدريب العاملين في تلك الصناعات وعلى المكائن المستخدمة سواء في عمليات الصيانة أو التشغيل، بالتالي يعتبر الكاتلوج عامل مساعد في تدريب العاملين وتوضيح الأشياء على حقيقتها، ويحتاج استخدام الكاتلوج في التدريب إلى أفراد ذو مهارات وقدرات عالية في أمور الصيانة والتشغيل

✉ جهاز عرض الشرائح: يقوم جهاز عرض الشرائح (الشفافات) بإسقاط الصور من شفافات بلاستيكية على شاشة الإسقاط البيضاء أو على الحائط، والشفافة عبارة عن صفيحة من البلاستيك النقي وتكون صافية أو ذات رسوم جاهزة يتمكن المدرب من الكتابة مباشرة على الشفافة في نفس وقت عرض الصورة من جهاز عرض الشفافيات كما في الكتابة على السبورة الخشبية ويمكن إنتاج تلك الشفافيات بسهولة من قبل المدرب باستخدام عدة طرق مختلفة، ويمتاز هذا الجهاز بتقديم العرض لعدد كبير من المشاهدين بصورة واضحة وكبيرة، كما يمكن للمدرب أن يتحكم في تسلسل عرض المواد المعروضة، ويمكن أيضاً استخدام هذا الجهاز في غرف مضاء بصورة اعتيادية

✉ عن طريق الكمبيوتر: يعتبر الحاسب الآلي (الكمبيوتر) إحدى الوسائل التي يمكن الاعتماد عليها كوسيلة مساعدة في عملية التدريب، وذلك بعرض المواد التدريبية ومن ميزاته قدرته على عرض الكلمات والصور بأحجام متفاوتة حسب أهميتها ويستطيع المدرب عند إجراء مناقشة أو حوار حول موضوع معين أن يكرر الجزء المطلوب شرحه بالتفصيل مرة أخرى على المتدربين، كما يمكن لجهاز الكمبيوتر تخزين كميات هائلة

من المواد التدريبية، ونقل مجموعة من البيانات والمعلومات والرسومات التوضيحية أو الجداول الموجودة على شاشة الكمبيوتر على شرائح أفلام ثم يتم عرضها بعد ذلك على جهاز عرض الشرائح عند الحاجة إليها، وتظهر الصورة بدرجة التكبير المطلوبة على شاشة العرض الكبيرة المواجهة لجهاز عرض الشرائح .

☞ - جهاز عرض الأفلام: يستخدم هذا الجهاز لعرض الأفلام السينمائية بهدف التدريب على ما يشاهده الفرد مثل عرض أفلام حول السلامة المهنية وكيفية عمل رجال المطافئ في شركة أو مؤسسة ما، بحيث يعيش المشاهد أثناء مشاهدته للعرض في جوء التجربة التي يشاهدها على الشاشة وتمكنه من أن يرى ويشكل عمله وفقاً لأحسن طريقة متبعة تنمية مهارات وقدرات العاملين، فمثلاً عند مشاهدة عرض ما حول كيفية عمل آلة من آلات المصنع أفضل بكثير مما إذا قرأ عنها لفترة زمنية معينة، لأن التطبيق العملي أسلوب يجب إتباعه والتركيز عليه وخاصة أثناء تدريب العاملين في المستوى الإداري التنفيذي

جهاز العرض الرأسي : يستخدم جهاز العرض الرأسي في العمليات التدريبية بشكل كبير، حيث يقوم المدرب بتجهيز الشفافات المصنوعة من البلاستيك مكتوبة عليها المادة المطلوبة أو الرسومات قبل وقت التدريب وعند قيام المدرب بالشرح أثناء الحصة التدريبية يقوم بوضع الشفافة الخاصة بالدرس أو الموضوع المطروح للنقاش على الجهاز بحيث تكون واضحة للمتدربين والمدرّب على حد السواء، ويعتبر جهاز العرض الرأسي من الوسائل أو المعينات البصرية الأقل تكلفة مقارنة بغيرها من الوسائل الأخرى من حيث السعر أو المواد المستخدمة، كما يمكن نقله بسهولة لخفة وزنه، كما لا يحتاج إلى مهارات عالية لتشغيله ويمكن للمدرّب التحكم فيه إلى حد كبير من ناحية تكبير وتصغير المادة المعروضة على الشاشة.

المحاضرة التاسعة-9

عنوان الدرس :محاضرة الحقيبة التدريبية

أهداف الدرس:

- التعريف بالحقيبة التدريبية

التأكيد على أهمية الحقيبة التدريبية كوسيط في العملية التدريبية

التأكيد على ان الحقيبة التدريبية وسيط مهم في العملية التدريبية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس تعتبر الحقيبة التدريبية من بين الوسائط المهمة في العملية التدريبية لا يمكن الاستغناء عنها لانها

تعتبر الوسيلة الشاملة في التدريب لاحتوائها على مجموعة من الادوات المتنوعة التي تساهم في تطوير المتدرب .

تمهيد:

تعتبر الحقبة التدريبية تقنية من تقنيات التدريب المخطط الهادف الى احداث تغييرات كما انها وسيط من وسائط التدريب الحديثة .

❖ تعريف الحقبة التدريبية :

تعدد المصطلحات التي تستخدم في المؤسسات التدريبية للحدوث عن الحقبة التدريبية ، فنجد مصطلح حقبة تدريبية كما نجد مصطلح رزمة تدريبية او حتى مجمع تدريبي او حتى طقم تدريبي ومصدر الاختلاف في هذه المصطلحات يعود في الاساس الى الترجمة من اللغة الانجليزية من جهة فبعض المؤسسات التدريبية تستعمل كلمة package والبعض يستعمل كلمة module في حين يستخدم البعض الاخر كلمة kit " و من ناحية اخرى فإن موطن الاختلاف هو تركيز هذه المؤسسات التدريبية على جانب من جوانب الحقبة التدريبية كالتركيز على محتويات الحقبة و نوع المواد مثلا او التركيز على طريقة و منهجية تنظيمها⁽²⁷⁾.

والحقبة التدريبية بمفهومها العلمي والعملي هي مجموعة من الخبرات والارشادات التدريبية التي تصمم طرف خبراء مختصين بطريقة منهجية منظمة ومنسقة لتستعمل كوسيط من طرف المدرب من اجل تحقيق اهداف ادائية محددة، ومن خلال التطبيق تبين انها وسيط فعال للتدريب بالنظر الى اسهامها في تطوير المهارات والاتجاهات والمعارف عند المتدربين .

❖ خصائص الحقائب التدريبية :

27- بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري ، ط 2، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013 ص 270.

1. النظامية : تعتبر الحقيقية التدريبية نظام متكامل فهي ذات اهداف محددة ولها نشاطات وخبرات تدريبية متنوعة ولها نظام للتقويم والتغذية العكسية كما انها تحتوي على مجموعة من الانظمة التدريبية الفرعية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق الاهداف التدريبية المسطرة في الحقيقية.
2. المنهجية : تعتمد الحقيقية التدريبية على منهجية علمية في الاعداد .
3. التفريد والتدريب الذاتي : تصمم الحقيقية بطريقة يمكن للمتدرب ان يستعملها لوحده ويختار من الانشطة والمواد التدريبية ما يتناسب مع قدراته وميوله كما تصمم كي يستعملها دون ان يحتاج لمساعدة احد.
4. مواد وانشطة متنوعة : تحتوي الحقيقية التدريبية على عدد كبير من الانشطة والخبرات التدريبية المتنوعة وهذا تماشيا مع تنوع الميول الحاجات والاستعدادات والقدرات عند المتدربين
5. التقويم المستمر : بناء على الاهداف المسطرة في الحقيقية التدريبية فان عملية التقويم تكون مستمرة من اجل مساعدة المتدرب على اكتساب واتقان الاهداف التدريبية المسطرة في الحقيقية
6. التغذية العكسية : بحكم ان الحقيقية التدريبية نظام تدريبي متكامل فإن التغذية العكسية تعد حلقة مهمة في العملية التدريبية التي تسطرها الحقيقية التدريبية من اجل تزويد المتدربين بالمعلومات المرتبطة بمدى تحقق الاهداف.

❖ اهمية الحقيقية التدريبية

- تسمح للمدرب والمتدرب الاختيار الحر للنشاطات التدريبية
- هي وسيلة تدريبية يمكن تكييفها مع ظروف وحاجات البيئة المحلية

• تنمي مهارات صناعة القرار لدى المشارك

• تخلق التفاعل بين المدرب والمتدربين

❖ مكونات الحقبة التدريبية²⁸:

1. الاطار العام للحقبة : يبين الاطار العام محتويات الحقبة وكيفية استعمالها والمبررات والوصف و مختصر

لمحتويات الحقبة التدريبية و تحديد الفئة المستهدفة في التدريب والخطة المفترضة للتعامل مع الحقبة

2. الادلة وتشمل ما يلي

أ. دليل المتدرب: ويحتوي على تعليمات موجهة الى المتدرب الذي يرغب في استخدام الحقبة من اجل

التعلم الذاتي دليل المدرب وهي عبارة عن ارشادات موجهة الى المدرب في كيفية استخدام محتويات الحقبة

ب. دليل استخدام الشرائح الناطقة و التقنيات السمعية البصرية في الحقبة التدريبية

ج. دليل الاجابات عن الاختيارات القبلية والبعديّة والتمرينات في الحقبة التدريبية .

3. المادة العلمية : مجموعة من رزم تدريبية مكتوبة بطريقة تحقق هدفين هما ايصال المعلومات ومعرفة معينة

الى مستخدمها واختبار قدراته في موضوعات المادة

28 - حسن احمد الطعاني ، التدريب الاداري وفق رؤية تطورية ، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013، ص293، 240.

4. التقنيات السمعية البصرية تساهم في إيصال المعلومات والمهارات إلى المتدربين وتسهل عملية التفاعل مع مواضيع الحقبة التدريبية ، ومن هذه التقنيات الشفافيات ، ملصقات مطويات افلام مرتبطة بالموضوع الحقبة.

❖ النموذج النظري للتدريب الذي تركز عليه الحقبة التدريبية :

1. التبرير : يشمل الفرضيات التي بنيت على اساسه الحقبة التدريبية هذا الجزء يكشف عن اهمية الحقبة ويحدد مدى حاجة المتدرب لتعلم محتواها.
2. الاهداف التدريبية : في هذا الجزء يتم تحديد الاهداف التي سيحققها المتدرب بعد الانتهاء من ممارسة النشاطات الموجودة في الحقبة التدريبية
3. التقويم المبدئي : في هذا الجزء يتم قياس مدى اتقان المتدرب للمتطلبات الاولى قبل ممارسة النشاطات الموجودة في الحقبة و مدى استعداده لممارسة النشاطات المتضمنة في الحقبة. وبناء على ذلك ينصح المتدرب بممارسة بعض النشاطات او جميعها او عدم ممارسة تلك النشاطات الا بعد ممارسة نشاطات حقبة اخرى.
4. النشاطات التدريبية : تشمل مواد ونشاطات مختلفة يستخدمها المتدرب بهدف تحقيق الاهداف التدريبية المسطرة في الحقبة
5. التقويم والتغذية الراجعة : الهدف من التقويم في الحقبة التدريبية هو مساعدة المتدرب على اكتساب مهارات ويشمل هذا الجزء في العادة اقتراح بعض الانشطة للمتابعة وتعزيز التدريب واكتساب المهارات التي تهدف الحقبة الى تحقيقها.

❖ عيوب الحقبة التدريبية

- ارتفاع كلفة انتاجها
- تستلزم خبراء
- تحتاج الى تحديد متواصل لمواكبة ما يستجد من علوم ومعارف.



المحاضرة العاشرة-10

أهداف الدرس:

- إقامة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.
- التأكيد على أهمية تقسيم العمل ودوره في ظهور إدارة الموارد البشرية.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب كوظيفة من وظائف مصلحة الموارد البشرية

ملخص الدرس:

- يتمحور الدرس حول تقييم التدريب وكيف نستطيع من خلال مجموعة من التقنيات والطرق قياس كفاءة التدريب ونجاحه على المتدربين .
- يحاول الدرس أيضا إعطاء تعاريف مختلفة تتعلق بالتقويم والاستعانة بنماذج نظرية تعالج موضوع تقويم التدريب على غرار نموذج كيرو .

❖ محاضرة تقويم العملية التدريبية

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

يعتبر تقييم البرامج التدريبية اجراء مهم للوقوف على مدى فعالية هذه الاخيرة ويتخذ التقييم في هذه الحالة شكلين الاول قد يتعلق بتوفير معلومات عن تصميم البرامج وتنفيذها من اجل اتخاذ قرارات تتعلق بالتدخل او تعديل مسارات البرنامج التدريبي لكي تزداد فرص نجاحه وتحقيق اهدافه ويسمى هذا الشكل بالتقييم التكويني اما الشكل الثاني فيسمى التقييم الختامي ويهدف الى توفير معلومات ومؤشرات تتعلق بدرجة تحقيق اهداف البرنامج كميًا ، وينظر الي التقييم على انه عملية اساسية في اي برنامج تدريبي وذلك لأنه يرتبط بالاحتياجات التدريبية والاهداف المتوخاة من البرنامج كما انه يرتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية.

- **تعريف التقييم :** ورد في معجم الرائد ان لفظ التقييم مصدره قَوَّمَ و نقول قوم الشيء ازال اعوجاجه ، كما يعرف بأنه عملية تقدير قيمة الشيء²⁹ ؛ يقع في الكثير من الاحيان خلط بين التقييم و التقييم رغم الاختلاف بينهما قائم ، فالتقييم في اللغة من المصدر قيم أي قيم الشيء وضع قيمة و وزنا له دون الاهتمام بمعالجة الامر ، في حين تقويم الشيء هو ازالة الاعوجاج والتعديل والتحسين. ، ويفهم من هذا ان التقييم اشمل واعم في حين ان التقييم يهدف الى معرفة جوانب القوة والضعف فقط دون علاجها³⁰.

- **مفهوم تقويم التدريب :** هو عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات في ضوء معايير علمية محددة بهدف اصدار حكم موضوعي على قيمة الاشياء مثل البرامج ، او ممارسات الاشخاص او ما يمتلكه الافراد من معارف ومهارات واتجاهات من اجل التحسين والتطوير. ويجب تقويم التدريب على اربعة اسئلة

²⁹ - انظر معجم المعاني متوفر على الانترنت

³⁰ - حسن احمد الطعاني ، التدريب الإداري وفق رؤية تطويرية ، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013، ص 284.

مستوحاة من نموذج كيرك باتريك و هي: هل سعد المتدربون بالبرنامج؟ هل تعلم المتدربون من البرنامج؟
هل عدل المتدربون سلوكهم طبقا لما تعلموه؟ هل اثر تعديلهم للسلوك ايجابيا على نتائج عملهم؟ .

• وظائف التقييم : يقوم التقييم على ثلاثة وظائف اساسية هي :

1. التشخيص: ويقصد به تحديد مواطن القوة والضعف.
2. العلاج : بعد تحديد مواطن الضعف ومعرفة الاسباب يبدأ في علاج الوضع.
3. التصنيف المناسب : الانتقال الى مستوى اعلى من الاهداف او لمستوى اعلى من التعليم

• مجالات التقييم في التدريب :

1. تقييم البرنامج التدريبي: تهدف عملية التقييم في هذا المقام الى التأكد من كفاءة البرنامج التدريبي ومدى صلاحياته لتلبية الاحتياجات التدريبية المصمم من اجلها وتمر هذه المرحلة ب 3 مراحل هي :
 - أ. تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ : يهدف الى التأكد من سلامة خطة البرنامج و قدرتها على تحقيق الاهداف المسطرة .
 - ب. تقييم البرنامج اثناء التنفيذ : تهدف الى التأكد من ان البرنامج يسير وفق ما هو مخطط له من اجل تعديل المسار نحو تحقيق الاهداف المسطرة.
 - ج. تقييم البرنامج بعد التنفيذ : تهدف هذه المرحلة الى التأكد من ما حققه البرنامج من فائدة على المدرب من حيث اكتسابه لمهارات ومعارف جديدة. مع الاخذ بالحسبان التكلفة التي انفقت على البرنامج التدريبي.

2. تقويم المتدربين : تهدف الى التحقق من كفاءة البرنامج التدريبي على المتدربين

3. تقويم المدربين : تهدف الى التأكد من مهاراتهم والقدرات التدريبية التي يمتلكونها من اجل القيام بأدوارهم في

تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية

• طرق تقويم التدريب : هناك عدة طرق لقياس مدى نجاح البرنامج التدريبي و المتدربين :

أ. الاستبيان : يوزع على المتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب ويتضمن عدة اسئلة في شكل استفسارات

يجيب عليها المتدربون تتعلق بالبرنامج من جهة وبالمدرّب من جهة اخرى ومن خلاله يمكن اكتشاف

مواطن الضعف التي واجهت البرنامج التدريبي.

ب. الملاحظة المباشرة : يتم ذلك من خلال ردود الافعال التي يبديها المتدربون اتجاه البرنامج التدريبي

والمدرّبون سواء من خلال الاحاديث التي تجري بينهم او الشكاوي التي يقدمونها للمشرفين على البرنامج.

ج. اسلوب الحفل الختامي : يتم هذا التقويم في حفل تسلّم خلاله الشهادات للمتدربين و توجه لهم اسئلة

حول البرنامج التدريبي

د. وهناك طرق اخرى : كالاختبارات ، او نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي،

هـ. المجموعة الضابطة يتم اختيار مجموعة لم تخضع للتدريب والمجموعة التي خضعت للتدريب ويتم اخضاع

المجموعتين لاختبار واحد والفرق بين نتائج المجموعتين يكون ناتج التدريب.

• مداخل تقويم التدريب :

1. مدخل كيرك باتريك: يعد كيرك باتريك Patric Kirk من رواد تقييم البرامج التدريبية بالولايات المتحدة الأمريكية، ويعتبر منهجه و الذي تم تصميمه في عام 1959م من أكثر المناهج شيوعاً و انتشاراً في مجال التقييم التربوي، و يعتبر أيضاً الإطار الفكري الذي يعتمد عليه كأساس لتحديد طبيعة المعلومات اللازم جمعها تمهيداً لعملية التقييم و حدد المنهج أربعة مستويات رئيسية للتقييم على النحو التالي:

المستوى	الاسئلة
رد الفعل Reaction	هل المشاركون راضون عن البرنامج؟
2. التعلم Learning	هل تعلم المشاركون من البرنامج؟
السلوك Behavior	هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لما تعلموه؟
النتائج Results	هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم؟

2. مدخل كيرو: تم تصميم منهج كيرو **Ciro** عام 1970م وكلمة **ciro** عبارة عن الحروف الأولى من الكلمات الأربع التي تمثل مستويات التقييم والتي قدمها كل من بيتر داو، و مايكل بيرد، و نيل ركهام. و هذه المستويات على النحو التالي: ³¹

✓ **Context evaluation** : تقويم السياق

✓ **Input evaluation** المدخل تقويم

³¹ - بلال خلف السكارنة ، التدريب الإداري ، ط 2، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2013 ص 236.

✓. تقييم رد الفعل **evaluation Reaction**

✓. تقييم المخرجات **Outcome evaluation**

3. مدخل باركر : قام تريدواي باركر بتقسيم معلومات التقييم إلى أربعة أنواع رئيسية

✓ **Job Performance** أداء الوظيفة.

✓ أداء المجموعة. **Group Performance**

✓ رضا المشاركين. **Participant Satisfaction**

✓ المعلومات التي حصل عليها المشارك **Information Participant**

بالرغم من أوجه الشبه بين هذا المنهج ومنهج كيرك باتريك إلا أن باركر أضاف بعد أداء الجماعة.

4. مدخل دراسة الشركة الأمريكية للاتصالات: قامت شركة الاتصالات الأمريكية والمعروفة بـ

T&AT في العام 1979م بتصميم منهج لتقييم البرامج التدريبية وحددت فيه أربعة مستويات

أخرى لتجميع المعلومات اللازمة للتقييم

✓ : مخرجات تتعلق بردود الأفعال **outcomes Reactions**

✓. مخرجات تتعلق بالقدرة **outcomes Capability**

✓. مخرجات تتعلق بالتطبيق **outcomes Application**.

✓ مخرجات تتعلق بالقيمة **outcomes Worth**

هذه المداخل الرئيسية التي يتضمنها الفكر الإداري كأساليب مرشدة لجمع البيانات اللازمة لعملية التقويم لا تخرج عن التعامل مع العملية التدريبية باعتبارها نظام متكامل له مدخلات وله مخرجات ولهذا قد يكون من المنطقي ان تبدأ المرحلة الأولى لهذا من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية حيث تصاغ عناصر نظام التقويم على ضوء طبيعة الاحتياج التدريبي الذي يسعى النشاط التدريبي الوفاء به.

المحاضرة الحادية عشرة -11

عنوان الدرس: كفاية المدربين او اعداد المدرب

أهداف الدرس:

- يهدف هذا الدرس الى تزويد الطالب بمعلومات تتعلق بالمدرّب
- عرض المفاهيم الأساسية لدور المدرّب في تصميم واعداد العملية التدريبية
- توضيح المراحل الأساسية للتدرّب
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب من خلال العمل الذي يقوم به المدرّب

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول الوظيفة التي توكل الى المدرب باعتباره احد عناصر العملية التدريبية والذي يسعى الى وضع المتدرب ضمن محيط يجعل من المدرب العنصر الاساسي الذي يوضف مجهوداته وخبراته خدمة للبرنامج التدريبي والمتدرب بغرض الوصول الى نتائج ملموسة

يعتبر التدريب نوع من العبث ان لم يكن مرفوق بهدف واضح وحاجة أكيدة عند المتدرب ، فالهدف الاساسي للتدريب هو زيادة المعلومات والمهارات لدى المتدربين والتي في النهاية تساهم في تطوير قدراته بشكل يجعله متقن للمهام الموكلة اليه ، هذا الواقع وعلى اختلاف الاساليب والوسائل الموظفة يبقى مرهون بالنشاطات المقدمة للمتدرب ، وهذا الامر بدوره يزيد من مسؤولية المدرب في بناء النشاطات التدريبية وتنويعها لتكون قادرة على اثاره الدافعية لدى المتدرب .

ماذا نقصد بالنشاط التدريبي ؟

هو عبارة عن تمرين فكري او تطبيق نفسي حركي يمارسه المتدرب من اجل الوصول الى معلومات جديدة او اتقان مهارات عقلية او حركية معينة وهادفة .

وتتنوع النشاطات وتختلف في قدراتها على تحقيق الاهداف المرسومة بناء على مدى ارتباطها بالهدف من جهة و بمدى ارتباطها بخبرات المتدربين من جهة اخرى اضافة الى قدرتها على اثاره دافعية التفاعل معها .

• ماهو المدرب ؟

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

لا يوجد تعريف محدد لشخص المدرب رغم انه يتمتع ب مزايا ومهارات تفرق بينه وبين المدرس باعتبار انه سؤال يتكرر باستمرار عند تعريف المدرب حيث يطرح العديد من الناس سؤال ماهو الاختلاف بين المدرس والمدرب ويمكن تعريف المدرب بانه : ذلك الشخص الذي يتمتع بالصفات والمهارات التي تمكنه من إيصال الافكار والمعلومات للمتدربين بصورة سليمة تطور من خلالها قدرات ومهارات الاخرين في موضوع المعرفة وبطريقة مميزة متواصلة توضح القدرات والخبرات التي يتمتع بها

المدرب هو ذلك الشخص الذي يقوم بنقل المعرفة واكساب المهارات او تغيير الموقف والسلوك او ما يشبه ذلك من خلال برنامج تدريبي

الوظائف الادارية للمدرب :

اولا التخطيط : هو اول الوظائف الادارية التي يمارسها المدرب فهو الجهد العلمي الذي ينظم من اجل بلوغ الاهداف وتحقيقها بانجازات ملموسة ويتعلق التخطيط بالاجابة على مجموعة من الاسئلة ترتبط اساسا بما يأتي : اهداف خطة العمل ؟ وجمع المعلومات والبيانات لتحديد نظم التدريب وعند الاجابة على تلك الاسئلة

ثانيا التنظيم هو تنظيم العمل طبقا لمستوياته ونوعياته وتوفير ما يلزم من القوى البشرية المدربة على العمل المنتج والتنظيم هنا يسير من السياسة ووفق الامكانيات ، وعلى المدرب ان يكون ملم بكل مقومات التدريب.

ثالثا تحديد المشكلات وعلاجها : تعترض التدريب احيانا مشاكل سببها الاساسي سوء التنظيم او غياب وسائل

تكنولوجية ن واذا لم يقيم المدرب بايجاد الحلول السريعة او وجود بدائل لدى المدرب سوف يتاخر البرنامج

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

رابعا استخدام تقنيات علم النفس الإداري : يتعامل المدرب مع مستويات متنوعة من المتدربين لكل واحد منهم دافع لحضور البرنامج التدريبي الى جانب الاختلاف الموجود بين المتدربين من حيث الكم المعرفي والمعلومات وعليه يجب على المدرب ان يكون ملما باساليب التحفيز و الترغيب لتحقيق اهداف البرنامج .

✍ الصفات العامة التي يجب ان تتوفر في المدرب :

- معرفة كاملة بمحتوى التدريب : اي يجب ان يكون متخصص في مجال الدراسة ولديه خبرة والملم بالاتجاهات العلمية الحديثة.
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم الى المتدربين من خلال الاستخدام الجيد للغة ولاساليب الايضاح
- القدرة على الاستماع من المتدربين وردود افعالهم اتجاه المادة التدريبية
- تكامل الشخصية وتوازنها
- القدرة على حل التعارض والنزاع الذي قد ينشأ في حلقات التدريب وهذا الامر يتطلب مرونة من المدرب
- ان تتوفر عند المدرب القدرة القيادية التي تمكنه من السيطرة على سلوك الاخرين
- ان المدرب ملما بالوسائل التدريبية الحديثة والتي تمكنه من استخدامها كوسائط في التدريب.

✍ انواع المدربين :

1. المدرب المحاضر : هو الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات الى المتدربين بواسطة المحاضرة والتي يكون

فيها المتحدث الرئيسي

2. المدرب القائد : هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الافراد من خلال قيادته لمؤتمر او ندوة او

مناقشة

3. المدرب التطبيقي : هو الشخص المدرب الذي لديه خبرة نظرية مبنية على عملية حقيقية

4. المدرب النفسي : هو الشخص الذي تكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تحسين الاداء

السلوكي.

❖ خصائص المدرب الفعال

1. المدرب لا يهيمن او يفرض بل يسمح للمتدربين ب تولي القيادة يرشد يسهل العمل بدل التوجيه

2. المدرب الفعال يحس بمزاج و روح واحتياجات المجموعة

3. المدرب الفعال يضع أهداف لكل جلسة ويوظف خلالها طرق فنية متعددة لا يحاضر لفترة طويلة

4. المدرب الفعال يشرك المجموعة في العملية التدريبية المدرب الفعال يقدم نماذج حية عن التدريب صور

فيديوهات ملصقات

5. المدرب الفعال يؤمن بقدرات المتدربين

❖ الشروط الواجب توفرها في المدرب

1. المهارة الفنية

2. المهارة الانسانية والادارية والثقة بالنفس

3. سرعة البديهة والملاحظة وتذكر أسماء الحضور وأشكالهم

4. خلق روح المرح والارتياح

5. حسن الاستماع

6. القدرة على توجيه الأسئلة

❖ سلبيات المدرب

1. المبالغة والحماس غير الصادق

2. الخروج عن الموضوع بالقصص الشخصية التي لا صلة لها بالموضوع

3. عدم القدرة على السيطرة على المجموعة

4. الثبات في مكان واحد

5. التعالي على المجموعة

• **ادوار المدرب :** تتعدد ادوار المدرب تماشيا مع التطور السريع الذي يميز الوظائف الادارية واساليب

التدريب ومن اهم هذه الادوار نذكر

1. مخطط استراتيجي : يضع خطط التنظيم طويلة الاجل تتفق مع هيكل وتنظيم وفلسفة المنظمة وبرامجها

من اجل تحقيق الاهداف .

2. مصمم برامج :

3. معد مواد تدريبية

4. مستشار للتنمية الفردية يساعد المتدرب على تقييم قدراته الشخصية

5. محلل احتياجات

-المحاضرة الثانية عشرة-12-

أهداف الدرس:

- إقامة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب الإداري.
- التأكيد على أهمية تقسيم العمل ودوره في ظهور إدارة الموارد البشرية.
- وضع الطالب ضمن مسار مفاهيمي واضح لفهم التدريب كوظيفة من وظائف مصلحة الموارد البشرية

ملخص الدرس:

يتمحور الدرس حول نشأة التدريب في الجزائر و تطوره ضمن منظومة قانونية صارمة تميزت احيانا بالارادوية السياسية و احيانا اخرى بالمتطلبات الاقتصادية و فكرة الانسان كمتغير أساسي في الإدارة والعمل.

يتناول الدرس أيضا الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كل ادارة من اجل هيكلة و رسكلة المورد البشري

•

👉 **التدريب والتطوير في الجزائر:** إن المنظومة الحالية للتكوين العالي التي توفر الإطارات اللازمة للتسيير، تستوجب إعادة النظر، والأمر متعلق أكثر بتكوين الإطارات الإدارية أكثر من التقنية، لأن هذه الأخيرة لا تتأثر إلى حد ما بطريقة التسيير، بخلاف الأولى التي تتأثر من ناحية التكوين والأداء فيما بعد.

إن التزايد المعترف في أعداد الطلبة الحائزين على شهادة البكالوريا، وعدم وجود سياسة عامة تواكب هذه الزيادة المعترف، قد ساهم إلى حد كبير في تدهور وضعية التكوين على مستوى التعليم العالي، والأمر لم يتوقف على وضعية التكوين فحسب بل أثر كذلك على نوعية هذا التكوين.

أن أغلبية التعاريف لا تفرق بين المصطلحين "التكوين" و"التدريب" لأن لهما نفس المدلول حيث كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية، والقدرات العقلية للأفراد، من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه.

ويعتبر أن ذلك مدلول الكلمتين لا يختلف في شيء ماعدا أن التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يلقاها الفرد من تقييم المهارات والثقافات، وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب فإنه يركز مفهومه على التعلم أيضا، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي، ومن الواقعية وبصفة عامة نجد أنه يستخدم بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي.

اعتبرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية التكوين بأنه تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات، يهتم بتجديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية: المعارف، المهارات، الاتجاهات من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية .

إن التكوين هو أبرز المحاور الاستراتيجية لتنمية وتطوير مهارات ومعارف العمال في المنظمات ويهدف في الوقت نفسه إلى التحسين المستمر للأداء وتحقيق الأهداف. وذلك عن طريق عمليات تقييم التكوين في كل مراحله. إن العامل لديه دوافع عديدة تدفعه للتكوين وليس فقط من أجل الترقية وتحسين الراتب الشهري. من بين هذه الدوافع تغيير أجواء العمل من حين لآخر، معرفة أفراد آخرين، التبادل الثقافي مع جماعات العمل الأخرى.

القانون الجزائري يخص التكوين بالمؤسسات الجزائرية

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهم كل مؤسسة والعمال في نفس الوقت ولهذا نجد القانون ينص بإلزامية التكوين سواء في الوظيف العمومي، أو المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990 قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية ونذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب قانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة 1990. والذي يتضمن المواد التالية. فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية 57 إلى 60

المادة 57 : يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين وتحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية كافية لممارسة مهنة ما.

المادة 58 : يتعين على كل عامل متابعة الدروس والمداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجيا وتعميقها وتطويرها.

المادة 59 : يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين مستوى الذي ينظمها.

المادة 60 : يجوز للعامل المسجل مزاوله دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم.

أعطى المشرع الجزائري من خلال هذه المادة القانونية أهمية قصوى لوظيفة التكوين وهذا يرجع لأهمية هذه الأخيرة خاصة مع التطور التكنولوجي الحادث في الدول المتقدمة والتي تسعى إليه الجزائر.

إذا من الواجب على كل منشأة اقتصادية أن تأخذ بعين الاعتبار التكوين وإدماجه في مخططاتها الاستثمارية والتخلي عن فكرة التكوين من أجل إرضاء العامل أولاً أو تحقيق مصاريف ثانياً، فالتكوين هو عنصر أساسي في الاستثمار مثله مثل اقتناء المعدات اللازمة للمؤسسة وهو بالتالي مؤشر من مؤشرات الاستثمار.

حاجيات تكوين الاطارات في الجزائر:

يصعب تحديد حاجيات تكوين الاطارات في الجزائر في كل المجالات والتخصصات وذلك نظراً لصعوبته. لأن تحديد حاجيات تحكمه قواعد في عملية سيرورة التكوين. وكذلك نظراً للظروف السياسية والاقتصادية التي تمر بها المؤسسات الجزائرية

فهناك حوالي 50000 إطاراً متوسطاً وعالياً في المؤسسات والإدارات معنية على المستوى الوطني بالتكوين والرسكلة في التسيير.

تأخذ حاجيات التكوين لهؤلاء الأطارات الأشكال التالية:

- التكوين بعيد المدى في إطار برنامج مهني مع الجذع المشترك وإمكانية التخصص في المهام المهمة في التسيير بمستوى يعادل دراسات ما بعد التدرج في الجامعة.

- الرسكلة في دوريات قصيرة المدى حول مختلف مهن التسيير والمسائل الحديثة في الاقتصاد. والتسيير.

- مدخل إلى التخصصات ومهن التسيير والاقتصاد في هذه الدوريات قصيرة ومتوسطة المدى

واقع معاهد تكوين الإطارات المسيرة.

توجد المؤسسة الجزائرية اليوم في إطار جديد يتميز بسياق التعديل الاقتصادي يفرض عليها المردودية والمنافسة، والتسيير العقلاني لمواردها البشرية الحالية والمادية. وفهمت معاهد تكوين الإطارات هذه الإشكالية، فتخلت عن البرامج المعدة وشرعت في إعداد برامج ثرية تخدم الحاجات الجديدة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نابعة من تصحيحات جذرية في الجوانب التالية

• **الأهداف:** حددت المعاهد لنفسها الأهداف التالية:

- . التربصات وتبليغ طرق العمل المستجدة.

- . التطوير المتواصل لطاقت المصادر البشرية.

. احتواء الإصلاحات الاقتصادية.

دعم التنسيق بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والخبرات الدولية.

• **استخدام وسائل بيداغوجية تليق بالمعاهد المتخصصة:**

✓ التقنيات الجماعية

✓ التقنيات العملية

غير أن أغلب المعاهد لم تكتسب الخبرة الكافية في تطبيق هذه التقنيات.

• **خصائص المعاهد:**

في أغلب معاهد تكوين الإطارات المسيرة أصبح التكوين في مقابل مبلغ مالي. فمثلا التكوين للفرد الواحد يكلف سبع مرات الدخل الشهري المتوسط. (PGS) في المستوى العالي

- عدد كبير من المعاهد أصبح مستقلا خاصة من الجانب المالي، يتمتع برأسمال مستقل.

بالإضافة إلى تدعيمات الحكومة وعطاءات (هبات) هيئات دولية. - تتعامل المعاهد مع معاهد دولية في تكوين الإطارات، خاصة منها الفرنسية.

• محتوى برامج التكوين في معاهد تكوين الإطارات.

انطلاقا من اختلاف الحاجات في التكوين بين المؤسسات، صممت معاهد التكوين برامج تكوين مختلفة تستجيب

للمستويات المختلفة في التسلسل التنظيمي للمؤسسات، وتحدد هذه البرامج فيما يلي:

- التكوين على المستوى العالي.

- برنامج الوحدات على المدى الطويل.

- برنامج الوحدات على المدى المتوسط.

- التكوين حسب الطلب (داخل المؤسسة الطالبة).

أ- التكوين على المستوى العالي: يتمثل هذا المستوى في برنامج يسمح بالحصول على شهادة ما بعد التدرج في

اختصاص التسيير، وهي شهادة تعترف بها وزارة التربية الوطنية يمتد تطبيق هذا البرنامج على مدى سنة دراسية

واحدة بدون انقطاع.

يشمل هذا البرنامج وحدات في الصيانة، الموارد البشرية، المالية، والتسويق. والتكوين في هذا المستوى يتم في مرحلتين:

- الجذع المشترك. - التخصص (تسيير المؤسسات

عدد المترشحين في هذا المستوى لا يفوق الثلاثين (30) يتمتعون بخبرة مهنية لا تقل عن أربعة (04) سنوات

وحاصلين على شهادة الليسانس في أي من الاختصاصات القاعدية التي يتيحها التكوين الجامعي.

تشرف نخبة من المسلحين بالمعرفة الأكاديمية والخبرة الميدانية الطويلة على التكوين في هذا المستوى.

الوسائل البيداغوجية:

التناول البيداغوجي لأغلب معاهد تكوين المسيرين هو التعليم المتخصص المعتمد على الوسائل العملية والوسائل

الجماعية والتي من أهمها:

- عروض مثيرة بقراءات مختارة.

- دراسة حالة، تسمح للمشارك بمحاكاة حالات حل مشاكل واقعية.

- عروض بمناقشات، أعمال جماعية تحفز تبادل الخبرة بين المشاركين.

ب - التكوين طويل المدى: يمتد هذا التكوين لمدة تتراوح بين (06) و (10) أشهر وينقسم البرنامج إلى دورات

من 3 الى 5 ايام كل شهر . يختتم التكوين بمذكرة لتركيب تطبيقي يقوم به المشارك في المؤسسة وهي فرصة لتطبيق

المعارف المتحصل عليها في حالات حقيقية.

- المحتوى: يحتوي برنامج التكوين طويل المدى على وحدات تتناول تسيير الموارد البشرية، المالية، التسويق

والاتصالات.

- الوسائل البيداغوجية: هي نفس الوسائل المستخدمة في المستوى السابق بالإضافة إلى مذكرة نهاية التكوين.

– المجتمع المقصود: يتوجه برنامج التكوين طويل المدى إلى الإطارات المسيرة التي عليها تصميم الدراسات واتخاذ القرارات التعديلية. كما يتوجه هذا البرنامج إلى رؤساء الوحدات وإلى خلايا مراقبة التسيير في المؤسسات.

ج – التكوين متوسط المدى.

التنظيم: تمتد برامج التكوين متوسط المدى على مدى قرابة شهر، وهي منظمة على شكل دورات مدة الدورة الواحدة تتراوح بين ثلاثة (03) وخمسة (05) أيام، ثلاث (03) دورات في الشهر، يهدف هذا التنظيم بهذا المستوى من التكوين إلى تحقيق التوافق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

– **المحتوى:** هدف برامج التكوين متوسط المدى جعل المشارك يتحكم في تقنيات التسيير بالأخص. – سياق الاتصالات. – إبرام العقود. – التقييم المالي للمشاريع. – قانون العمل والتشريع.

– **الوسائل البيداغوجية:** هي نفسها المستخدمة في المستوى السابق ولكن بدون إنجاز مذكرة التبرص التطبيقية وتركيز على استخدام الإعلام الآلي

– **المجتمع المقصود:** تتوجه برامج هذا المستوى إلى المدراء، أعوان المدراء، رؤساء الدوائر، رؤساء المصالح.

– **الندوات:** ملتقيات تستمر من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) أيام، تعرض فيها جميع جوانب التسيير، وتتيح هذه الندوات للمشارك فرصة اختيار الندوات والوحدات التي تمثل محتوى برنامج التكوين.

تنظم معاهد تكوين المسيرين ندوات على مدار السنة ممتحة للمشارك أيضا فرصة التوفيق بين التكوين المتواصل والنشاطات المهنية.

د - التكوين حسب الطلب: وهو عبارة عن تكييف برامج التكوين طويل ومتوسط المدى لحاجات التكوين للمؤسسة صاحبة الطلب فوائد هذا الشكل هو التمكن من حل المشاكل الحقيقية للمؤسسات بعين المكان من خلال المواجهة بين مختلف إدارات نشاطات المؤسسة، كما يسمح بالتنسيق، وتحسين الاتصال بين عناصر المؤسسة.

هـ - المكونين: تتمتع أغلب المعاهد بتأطير ذي كفاءة ومعرفة أكاديمية عالية وخبرة ميدانية تتراوح بين (10) و (25) سنة كخبرة ومستوى تقني عالي (ماجستير ودكتوراه)، كما يتميز هذا التأطير بالتكامل بين الجامعيين المتعاقدين 20 % والدائمين % 80.

أن معاهد التكوين تحاول رفع التحدي للوصول إلى سياق تكوين معمق وموسع، معمق في إعطاء المعرفة في الميادين الجديدة (المالية، المحاسبة، التسويق) ومعمق في جوانبه الاجتماعية والأخلاقية.

أهم مركز التكوين في مجال التسيير في الجزائر هي مراكز ومعاهد عمومية وخاصة تختلف فيما بينها من حيث التجربة والقدرة. أهم المعاهد العمومية نجد المعهد الوطني للاقتصاد، المعهد الوطني للمالية، التجمع للتكوين مابين المؤسسات للوزير السابق للصناعة الثقيلة، المعهد العالي للتسيير والتخطيط في الجزائر العاصمة، والمعهد العالي للتسيير بعنابة... الخ.

التكوين بشركة "سوناطراك" الجزائر.

نظراً لوجود بيئة اقتصادية تنافسية، قامت شركة "سوناطراك" مؤخراً بتحديث سياسة الموارد البشرية. ويركز على وضع أهداف ومؤشرات أداء مكيفة، وتنفيذ مشاريع التنمية لكفالة التخصص الأمثل للكفاءات. وتعكس هذه المكافآت سياسة تجديد الأجر تنظيماً لمساهمات الموظفين في التنمية وضماناً للأجر العادل واعترافاً بالأداء الفردي والجماعي.

محاضرات في التدريب الإداري

السنة الثالثة: تنظيم سياسي وإداري

الأستاذ توازي خالد

وأخيراً، سياسة الموارد البشرية تشجع اتخاذ المبادرة وتعزز الممارسات المهنية وفيها يتصل نظام "إدارة الأداء" بنظام الأجور عن كثر. وتفضل شركة "سوناطراك" توظيف المواهب الشابة خريجي الجامعات، مع مراعاة إقامة علاقات وثيقة مع المدارس والجامعات، للتواصل وتقديم فرص التنمية للموظفين في المستقبل.

سياسة التكوين بشركة "سوناطراك" الجزائرية

لتحقيق الأهداف المقصودة مضمونة بطريقة ملموسة ومتواصلة وفعالية هذه المهام يجب أن تعتمد الشركة على مستخدمين مؤهلين وأكفاء. أنجزت شركة "سوناطراك" سياسة التكوين والهدف منها هو البحث عن كيفية تطوير مواردها البشرية لتصبح الشركة حائزة على مستخدمين يستجيبون لمعايير التأهيل التي يتطلبها نشاطهم وتطويرهم. التحسين المسار لمستوى التأهيل يشكل إذا المحور المركزي لسياسة التكوين بالمؤسسة ولتجسيد هذه السياسة تستعمل المؤسسة الوسائل الضرورية سواء أكانت داخلية أم خارجية إضافة للوسائل الداخلية التي يجب أن تنظم بطريقة تسمح باستعمالها.

المعاهد الوطنية بالجزائر

- المعهد الجزائري للبتترول
- المعهد الدولي للمناجنت تيزي وزو
- المعهد الدولي للمناجنت عنابة
- المعهد الدولي للمناجنت وهران
- معهد الأرصاد الجوية المائية للتكوين والأبحاث بوهران

- معهد رصد مياه الأمطار للتكوين و الأبحاث
- المعهد العالي لمهن فنون العرض والسمعي البصري
- المعهد العالي للبحرية – تيبازة
- المعهد العالي للتكوين في السكك الحديدية – الرويبة
- المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهران
- المعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالكاليتوس
- المعهد الوطني العالي لتكوين إطارات الشباب و الرياضة
- المعهد التكنولوجي للأشغال العمومية و البناء
- المعهد الوطني للتكوين العالي شبه الطبي
- المعهد الوطني للتكوين في الفنادق و السياحة بومرداس
- المعهد الوطني لتقنيات الفنادق و السياحة أبو بكر بلقايد تيزي وزو
- المعهد الوطني العالي للموسيقى
- معهد الأرصاد الجوية الهيدرولوجية
- المعهد الوطني للسمعي البصري – أولاد فايت

﴿ مكانة التدريب في الجزائر ﴾

لا تختلف عن غيرها من بلدان العالم الثالث، خاصة ظاهرة الإستعمار و آثارها السلبية، غير أن التدريب على كل ما هو محدث أو جديد، و إستخدامه في المواقع الملائمة، وفي الوقت المناسب وعدم الإقتصار على النقل أو التقليد، بل ينبغي أن يكون التدريب كلما أتاحت له الإمكانيات، و من هنا تبدو أهمية التدريب في وضع سياسة عامة لتدريب الموظفين على مستوى الدولة حتى يجمعهم مفهوما موحدا. إذا إستطيع الموظف الخروج من نطاق تخصصه الضيق قادرا على الحكم على الأشياء، فالتدريب يصب عقول المدربين و يوسع مداركهم، و يوجه إهتمامهم إلى المسائل الكبرى. فالتدريب ليس تلقينا أو تعبئة العقول بمعلومات ينقلها المدرب إلى الموظف، و إنما هو تسليط الضوء على أفاق جديدة للعمل بكفاءة أكبر. و طرح مشكلات عامة للمناقشة بحيث تصبح لدى الموظف القدرة الذاتية على إيجاد الحل المناسب لكل مشكلة، الحل الأقل تكلفة والأكثر كفاية. إنطلاقا من هذه الفكرة تم تقسيم موضوع عملية تدريب الموظف العام في الجزائر .

○ حتمية وجود جهاز مركزي للتكوين و تدريب العناصر القيادية:

لجأت الجزائر كغيرها من الدول النامية التي ركزت منذ البداية على تكوين إطارها عن طريق إنشاء الجامعات، و المدارس العليا المختصة، فالجزائر أحجمت عن إنشاء جهاز مركزي للتدريب كما هو معمول به في العديد من الدول المتقدمة فأنشأت المدرسة الوطنية للإدارة بموجب المرسوم رقم 64-155 المؤرخ في 8 يونيو عام 1964 وهي مؤسسة عمومية تحت وصاية الوزير الأول يشرف على تسييرها مدير بمساعدة مجلس إدارة. ولها فرعان أحدهما بالشرق و الآخر بالغرب و بها فرع خاص بإستقبال الطلاب الأجانب و يدرسون باللغة الأجنبية و هي اللغة الفرنسية.

• الحق في التكوين وتحسين المستوى :

يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية بغرض تحسين مردود المصالح العمومية وضمان الترقية الداخلية

للموظفين وتاهيلهم لمهام جديدة ان تقوم بدورات تكوينية لتحسين المستوى بصفة دائمة المادة 4 من

الامر 06/03 .