**مقترح أسس تحديد الاحتياجات التدريبية في البنوك**

**مقدمة :**

من المسلم به أن كفاءة البنك تتوقف على قدرات ومهارات العاملين وفرق العمل  المكونة لنسيجه الاجتماعي و التنظيمي. كما انه من المعلوم أن الظروف الحالية تحمل في طياتها تحديات تضعها أمام المنشات أو المنظمات المختلفة بشتى أنواعها. و أهم هذه التحديات سرعة التغييرات في المفردات المكونة للمحيط الاقتصادي و صعوبة التوقعات و تعقد العمليات و اشتداد المنافسة٬ الخ.

جميع هذه التحديات و العقبات تفرض على المصارف  السعي باستمرار نحو تطوير  قدرات ومهارات العاملين  و فرق العمل المختلفة.

 عموماً يسهل الحديث عن تطوير القدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال داخل المنظمات. لكن في واقع الأمر٬. يشكل تطوير القدرات والمهارات موضوعا معقدا يقتضي إسهاما متشاركا بين الإدارة العليا والموارد البشرية والمدراء بالإدارات الاخري والعاملين. ويعتبر التدريب احد أهم لوازم تطوير القدرات والمهارات اللازمة لأداء الأعمال . وتبعاً لذلك يصبح تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين الشغل الشاغل للموارد البشرية حيث يعتبر

جودة تحديد الاحتياجات التدريبية احد أهم معايير قياس أداء العاملين بالموارد البشرية .

ولتحقيق هدف جودة تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة تعد المستويات التالية أهم المؤشرات لتحديد الاحتياجات التدريبية :

**المستوي الأول : تحليل الأهداف الإستراتيجية للبنك**

يضع البنك أهدافه الإستراتيجية الكلية على شكل رسالة ورؤية وأهداف طويلة المدي  حيث تغطي جميعها آجال زمنية  مختلفة. وعادة ما تتسم بالمرونة لمواجهة المتطلبات التي تفرزها التغيرات المتسارعة في عالم الأعمال ويكون لهذه الأهداف تأثيراتها المباشرة على الدور الذي يتطلب من العاملين القيام به لتحقيقها ، ومع إستصحاب التغيرات التي تحدث على مستوى المهن يصبح من اللازم الدراسة المستمرة للأهداف المطلوب تحقيقها ومن ثم إستنباط القدرات والمهارات اللازم توافرها في العاملين لتحقيقها وتمثل هذه القدرات والمهارات اللازمة إحتياجاً تدريبياً بجب الوفاء به وفقاً لصيغة إسمارت (SMART).

**المستوي الثاني : تحليل الوظائف**

تشكل عملية تحليل الوظائف احد الوسائل الأساسية لتحديد الاحتياجات التدريبية إذ تكشف عملية تحليل الوظائف القدرات والمهارات اللازمة لأداء المهام لكل وظيفة من الوظائف  في البنك  وإذا ما أمكن التعرف على المسارات الوظيفية المستقبلية يمكن ليس فقط تحديد الاحتياجات التدريبية الآنية بل يمكن تصميم الخطط التدريبية المناسبة اللازم لشغل وظائف المستقبل .

 **المستوي الثالث : تحليل نتائج تقييم الأداء**

تتمثل هذه العملية في تقييم أداء العاملين وتحديد مناطق القوة والعمل على تدعيمها عبر وضع خطة تدريبية مستصحبة المسارات الوظيفية المتاحة أمام العاملين ، كما يسهم تقييم الأداء في التعرف على نقاط الضعف في الأداء والتعرف على أسبابة ووضع الخطة التدريبية اللازمة للارتقاء بالأداء لمستوي يفوق المتوقع .

مما جاء أعلاه نخلص إلى مقترح المجالات التي يمكن عبرها تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على النحو التالي :

( 1 ) تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج وتوصيات لجان الاختيار .

( 2 ) تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المهام والواجبات الوظيفية التي يمارسها    العامل فعلياً  ( تحليل الوظائف ).

( 3 ) تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال نتائج وتوصيات تقييم الأداء.

( 4 ) تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال سلم الوظائف ( متطلبات الوظائف الأعلى في السلم الوظيفي ) .

 ( 5 ) برامج الحاسوب  التي تتطلبها المرحلة  .

( 6 ) أي مجالات أخري تراها الإدارة التنفيذية العليا .

( 7 ) الاحتياجات وفقاً لاهداف البنك ورؤيته الاستراتيجية

وبإفتراض أن الوظائف بالبنك قد تم تقسيمها إلى ثلاث مستويات إدارية نتقدم بمقترح  لدرجة الاحتياج التدريبي لتطوير القدرات والمهارات المقترحة على النحو التالي :

**المستويات الادارية حسب ترتيب ورودها لتقييم مستوي المهارة او القدرة المطلوبة لاداء الاعمال المتعلقة بالوظيفية**

**المستوي الثالث ( التنفيذيين )**

**المستوي الثاني ( الإدارة الوسطي )**

**المستوي الأول ( المدراء )**

تحمل المسئولية : يقصد بها القدرة على حث الآخرين على فعل ما التزموا به وتحمل تبعات ونتائج الأعمال التي قام بها

اقل من المتوسط

عالي

عالي

روح الفريق : يقصد بها توحيد الجهود مع الآخرين وتقدير مشاركاتهم وآرائهم وجهودهم

عالي

عالي

متوسط

االتعامل مع التقنية : يقصد بها لقدرة على التعامل مع التقنية

متوسط

متوسط

عالي

التعامل مع العملاء : يقصد بها الاهتمام والاعتناء بالعملاء وتنمية علاقات عمل معهم

عالي

عالي

عالي

التفكير الإبداعي : يقصد ا لقدرة على ابتكار الأفكار الجديدة للأعمال والتحديات

عالي

عالي

عالي

الجودة والدقة والتنظيم  : تجنب الأخطاء وإتمام الأعمال بأسلوب منظم

اقل من المتوسط

متوسط

عالي

المعرفة بالبنك :  معرفة وفهم رسالة ورؤية البنك الإستراتيجية وخدماته والإجراءات والسياسات والأنظمة الداخلية

عالي

عالي

عالي

الالتزام : الدافعية لتسخير القدرات والمهارات لخدمة أهداف البنكعالي

عالي

عالي

 إحترام الوقت : الالتزام بالوقت واحترام أوقات الآخرين

اقل من المتوسط

عالي

عالي

نقل الخبراتا : لقدرة على مشاركة الآخرين في الخبرات والمعارف المكتسبة ونقلها إليهم بطريقة منظمة ومستمرة .

عالي

عالي

عالي

المظهر : المحافظة على الأناقة والترتيب في المظهر والزى المناسب

متوسط

عالي

عالي

قوة الشخصية :  القدرة على طرح وجهة النظر بثقة وتمكن مع احترام أراء الآخرين .

عالي

عالي

عالي

االفاعلية والفعالية: ا لدافعية لتحسين الأداء

متوسط

عالي

عالي

االانتماء : الإحساس بالتوافق الداخلي مع البنك والعاملين والدفاع عن حقوق البنك وصورته ونظرة الآخرين له

متوسط

عالي

عالي

الحس الامني :ا لعلم بأنظمة وقوانين السرية والحفاظ عليها

عالي

عالي

عالي

 إدارة الوقت : القدرة على إستخدام الوقت الاستخدام الأمثل

عالي

عالي

عالي

الحيادية : الحيادية تجاه الزملاء والعملاء والاهتمام بمشاعر الآخرين

متوسط

عالي

عالي

المتابعة وتصحيح المسار : القدرة على وضع خطة العمل وتقييمها وتصحيح مسارها

عالي

عالي

عالي

الدافع نحو التطور : الدافعية نحو التطور ومواكبة التغيرات والمستجدات

اقل من المتوسط

متوسط

عالي

المبادرة : القدرة على إتخاذ القرارات وأداء الأعمال فوق ما هو مطلوب واستباق الأحداث والتعامل معها قبل وقوعها

اقل من المتوسط

متوسط

عالي

سرعة الاستجابة : القدرة على التصرف السريع لمواجهة المشكلات والأزمات وعمل التعديلات المناسبة

متوسط

عالي

متوسط

االتفكير التحليلي:  القدرة على إعداد الدراسات التحليلية

اقل من المتوسط

عالي

عالي

الاتصال : القدرة على الإنصات ، الكتابة ، العرض ، التفاوض

اقل من المتوسط

عالي

عالي

التوجية والالاشاد : القدرة على تزويد الآخرين بالنصائح والإرشادات المطلوبة لأداء الأعمال

اقل من المتوسط

عالي

عالي

إدارة التغيير : إدراك الحاجة للتغيير والحماس لدعم الأفكار والمشاريع الجديدة

عالي

عالي

عالي

تحديد الاولويات : مفاضلة بين الأعمال لأداء المهم فألاهم

اقل من المتوسط

متوسط

عالي

 االتفكير الاستراتيجي والتنبؤ :ا لقدرة على تصور المستقبل وتقدير تأثيره على البنك ووضع الرؤية المستقبلية لذلك .

اقل من المتوسط

عالي

عالي

التحفيز : القدرة على تفعيل طاقات العاملين لأداء المهام بأكثر من المتوقع

اقل من المتوسط

متوسط

عالي

احل المشكلات وصنع القرارات : الخروج بحلول عملية إبداعية وتحويلها إلى قرارات سليمة في الوقت المحدد .

اقل من المتوسط

متوسط

عالي

تفويض الصلاحيات : إختيار الشخص المناسب للمهمة المناسبة وتمكين العاملين من إستخدام الصلاحيات ومتابعة كيفية إستخدامهم لها

اقل من المتوسط

عالي

متوسط

الموازنة والتحليل المالي : فهم التقارير المالية ومدلولاتها

مفتاح درجات الاحتياج التدريبي :

( 1 ) عالي : تفيد أن العامل لا يمكنه  أداء المهام المكلف بها حسب المتوقع إذا لم يتم تطوير القدرة أو المهارة .

( 2 ) متوسط : تفيد أن العامل يمكنه أداء المهام المكلف بها حسب المتوقع بالمستوي الحالي للقدرة ولكن لا يمكنه  أداء المهام المكلف بها بأكثر من المتوقع بدون تطوير  للقدرة أو المهارة.

( 3 ) اقل من المتوسط : تفيد أن القدرة أو المهارة تعتبر غير مهمة لأداء المهام الحالية للمستوي الوظيفي ولكنها ذات أهمية للمستوي الأعلى الذي يرجي التدرج له في المستقبل .

المصادر: العربي الهمداني تحديد الاحتياجات التدريبية في المصارف الاسلامية

سياسات الموارد البشرية بنك السودان

**تقييم التدريب**

**أولاً : مفهوم التقييم :**

يقصد بالتقييم لغة الحكم على القيمة وتقديرها, كما يعنى أيضا الإصلاح والتعديل وإزالة الاعوجاج[[1]](#footnote-2)[1].

 يعد التقييم عملية منظمة يستهدف بها تحديد كفاءة أوقيمة أومعنى شئ ما ومفهوم التقييم من الناحية التدريبية يقصد به العملية المنظمة التى تقوم بها الإدارة بالمعلومات اللازمة لتكوين قرار عن مردود برامج التدريب الموضوعة بغرض تنمية الموارد البشرية بالمنظمة.

 ويعتبر تقييم مردود التدريب والعائد على الأموال المستثمرة فيه من المجالات ذات الأهمية في المنظمات. وقد كانت البداية الطبيعية للكتابة فهي مجال تقييم التدريب ترتكز أساساً على الأعمال التي قدمها كيرك باتريك دونالد Kirk Patrik Donald في مقالاته الأربعة في مجلة التدريب والتنمية التي تصدرها الجمعية الأمريكية لمديري التدريب (1981)[[2]](#footnote-3)[2].

**ثانياً : أهداف التقييم :**

السبب الرئيسي للتقييم هوتحديد فعالية البرامج التدريبية أوالمدخلات التى تحدثها المنشأة بهدف التطوير والتغيير ويتوقع عادة بنهاية عملية التقييم الوصول إلى نتائج تبرر الجهود المبذولة في هذا النشاط، وتعوض ويفوق عائدها ما انفق عليها من موارد مالية وهنالك أسباب مصاحبة للسبب الرئيسي هي :

     تحديد إذا ما كان التدريب مواكباً للأهداف الأصلية التى عقد من أجلها.

     تحديد التحسينات التي يتم إدخالها على برامج التدريب وفق ما تنتهي إليه عملية التقييم (تحديد مناطق القوه والضعف في البرنامج التدريبي )[[3]](#footnote-4)[3].

     تحديد ما إذا كان هناك عائد على الاستثمار (ROI)Return On Investmen للمجهود التدريبي.

     تحديد من يمكنهم الاستفادة بهذه البرامج والأنشطة التطويرية.

     اختبار مدى وضوح ومصداقية الأسئلة والإستقصاءات والأدوات والأساليب المستخدمة في النشاط التدريبي.

     تحديد الوحدات أوالشخصيات الأكثر أوالأقل استفادة من البرامج أوالنشاط التدريبي.

     تجميع معلومات تفيد في تخطيط النشاط التدريبي أوتسويق البرامج التدريبية.

     تحديد مدى ملائمة هذا البرنامج أوالنشاط لأهداف واحتياجات المنشاة.

     بناء قاعدة معلومات أساسية يمكن إستخدامها لمعاونة الإدارة في اتخاذ قرارات مستقبلية.

     إبراز اقتصاديات التدريب من حيث مقارنة كلفة البرنامج مع عائده

     وعموماً عادة ما يتم إجراء التقييم لعدة أغراض تنقسم في مجملها إلى مجموعتين :

 (1) تحسين وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية.

 (2) تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه.

**ويمكن تفصيل هذه الأغراض في الآتي :**

1.   تحديد ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه : تحديد مدى متابعة المكونات للبرنامج التدريبي حيث يمكن للتقييم المساعدة في تحديد فعالية المكونات المختلفة لبرنامج تنمية الموارد البشرية ( بيئة التعليم، محتويات البرنامج…. الخ ).

2.   علاقة التكلفة والعائد : بمعنى إذا ما كان البرنامج يبرر تكاليفه أم لا عبر المقارنة بين تكاليف البرنامج وفائدته أوقيمته النهائية.

3.   تحديد من الذي ينبغي اشتراكه في البرامج المعدة فهي المستقبل.

4.   تعزيز النقاط الهامة المطروحة على المشاركين : حيث يمكن عبر التقييم تعزيز المعلومات التي تناولها البرنامج عبر قياس نتائج المشاركين وبالتالي تركيزهم بما أنجزوه أوما عليهم إنجازه.

5.   تجميع المعلومات للمساعدة في تسويق البرامج بالمستقبل : عبر معرفة مثلاً لماذا يحضر المشاركين بعض البرامج المعينة ؟ كما يوفر التقييم معلومات تساعد في رسم إستراتيجية التسويق للبرامج التي ستعد مستقبلاً.

6.   تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً : حيث يمكن للتقييم أن يحدد إذا ما كانت المشكلة الأصلية مشكلة تدريب أم لا بمعنى عبرة يمكن معرفة إذا ما كان التدريب مطلوباً فعلاً أم لا.

7.   تأسيس قاعدة بيانات لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرار ؟

الموضوع الرئيسي في معظم التقييمات هواتخاذ قرار بشأن مستقبل برنامج تنمية الموارد البشرية، ويمكن إستغلال هذه المعلومات بواسطة أفراد مختلفين مهتمين بالبرنامج مثل المدربين، إدارة تنمية الموارد البشرية وكبار المسئولين [[4]](#footnote-5)[4].

**ثالثاً : مستويات التقييم :**

الفهم الكامل لحاجة الأداء ودوافع العمل وكيفية تأثيرها على الأداء الكلى للمنشأة يمكن من تحديد المستوى الملائم للتقييم من بين مستويات التقييم المتعارف عليها على النحوالتالي[[5]](#footnote-6)[5] :

**(أ) من منظور العميل : Customer Perspective** :

هل تطابق البرنامج مع توقعات المشاركين فيه ؟ هل تم تقديمه بإستخدام الأساليب التدريبية الملائمة ؟ هل يشعر المشاركون بالرضا تجاه النتيجة النهائية المحققة من هذا البرنامج ؟

(ب) **من منظور التعلم Learning Perspective** :

هل حصل المشاركون على مهارة أومعرفةلم تكن متوفرة لديهم من قبل؟ وهل م إدخال تحسينات على الطرق التي يستخدمونها سابقاً؟ هل يمكن قياس الفرق قبل وبعد التدريب

prey post test ؟

(ج**) من منظور العمل Business perspective** :

هل حدث تأثير في أداء الوظيفة كنتيجة للبرنامج ؟ هل زادت الإنتاجية ؟ هل إختلف السلوك الوظيفي؟ هل انخفضت التكاليف ؟ هل استخدمت تكنولوجيا لم تكن مستخدمة من قبل ؟ هل حققت أهداف المنظمة في تطوير الأداء الوظيفي كما سبق وخطط له ؟

(د**) من المنظور الماليFinancial Perspective** :

هل عاد هذا البرنامج بالنفع المالي أوالمردود الاقتصادي على المنشأة ؟ هل ساعد هذا البرنامج في زيادة الدخل أوتخفيف التكاليف أوتوريد عوائد أو آثار اقتصادية إيجابية ؟ ولتحقيق الإجابة على الأسئلة السابقة مجتمعة نقدم أربعة نماذج شهيرة لعملية تقييم التدريب وهي :

**أولاً : أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrik**

حيث طور باتريك في نموذجه مفهوماً لهيكل العمل للمساعدة في تحديد نوعية البيانات التي ينبغي جمعها. وقد تطلبت فكرته أربعة مستويات في التقييم وإجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية يبينها الجدول رقم (2-1).

**جدول 2-1**

**(أسلوب كيرك باتريك لتقييم التدريب )**

**الرقم**

**المستوى**

**الأسئلة**

1

رد الفعل

هل كان المشاركين سعداء بالبرنامج ؟

2

التعلم

ماذا تعلم المشاركون من البرنامج ؟

3

السلوك

هل غير المشاركين من سلوكهم بناءاً على ما تعلموه ؟

4

النتائج

هل أثر التغيير فهي السلوك على المؤسسة بشكل إيجابي؟

المصدر: عبدالرحمن توفيق ,تقييم التدريب(القاهرة: مركز الخبرات المهنية – بميك,1998)ص32

**(أ) رد الفعل :Reaction**

يعرف رد الفعل بفكرة المشاركين عن برنامج معين بما في ذلك المواد التى درست, المدربين، مكان الدراسة التسهيلات، المتاحة، طريقة التدريس، المحتويات… الخ ويعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في استمرارية البرامج التدريبية والردود على نماذج استطلاع ردود الأفعال تساعد في التصدي للقرارات التي قامت على أساس تعليقات صادرة من مجموعة قليلة جداً من المشاركين سواء كانوا راضين عن البرنامج أوساخطين عليه.

**(ب) التعلم Learning :**

 وهويرتبط هنا بقياس تعلم المبادئ والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة بالبرنامج. وهوأكثر صعوبة من قياس ردود الأفعال، وهناك قياسات مختلفة عديدة لأداء التعلم تشتمل على إختبارات الورقة والقلم ومنحنيات التعلم ومهارات التدريب ومحاكاة طبيعة العمل.

**(ج) السلوك Behavior :**

 يستخدم هنا للإشارة إلى قياس كيفية أداء العمل وهنا ليس بالضرورة أن أعلى إنجاز بالبرنامج يؤدى دائماً إلى تطوير السلوك في العمل بمعزل عن العوامل الأخرى غير البرنامج التدريبي والتى تؤثر على الأداء في محيط العمل.

**ولذلك فالتقييمات بالسلوك قد تحتوى على :**

        مقارنات ما قبل وما بعد البرنامج.

        إشراف من رؤساء المشارك ومرؤوسين المراقبين.

        مقارنات إحصائية.

**(د) النتائج Results :**

 تستخدم التقييمات عند هذا المستوى للربط بين نتائج البرنامج وتطوير المؤسسة. ويشمل هذا جمع البيانات قبل وبعد البرنامج وتحليل التطور الحادث مع ضرورة عزل المتغيرات الأخرى التى قد تكون هى السبب فى ذلك التطور أوالتحسين.

**ثانياً : أسلوب باركر Parker :**

حيث قام باركر طبقاً للمعلومات المجموعة بتقسيم دراسات تقييم المعلومات إلى أربعة مجموعات منطقية هي :

(أ) أداء العمل Job performance .

(ب) أداء المجموعة Group.

(ج) رضاء المشارك Participant Satiation .

(د) كمية المعرفة التي أكتسبها المشارك Participant Knowledge .

( وبالرغم من التشابه بينه وبين أسلوب باتريك إلا أن هناك بعض الإختلافات ستظهر في التفصيل )

أ/ **أداء العمل :**

 هوتقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل وتحديد مدى مساهمة البرنامج في تطوير الأداء، ويأتي التقييم في القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك تاريخ العمل، نوعيته, التوقيت، توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل والتى تشير إلى حدوث تحسن بالأداء.

ب/ **أداء المجموعة :**

 وهويحدد تأثير البرنامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أوالتأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل ويفضل بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد المقارنة والتطورات التى طرأت ومحاولة عزل تأثير المتغيرات الأخرى.

ج/ **رضاء المشاركين :**

 وهويحدد مدى رضا المشاركين عن البرنامج ويشمل ذلك محتويات البرنامج، طرق التدريب ووجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، وفيه تستخدم عادة إستمارات إستطلاع الرأي التى توزع في نهاية الدورة التدريبية والمقابلات مع المشاركين.

د/ **المعارف التي حصل عليها المشاركين :**

 يقرر هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أوالمهارات التى إستوعبها المشاركون ويفضل فيه إجراء إختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة التدريبية لقياس مقدار المعارف والمعلومات التى تم إكتسابها.

**نخلص من ذلك** أن برنامج تنمية الموارد البشرية طبقاً لنماذج باتريك وباركر يتم تقييمه على أساس المشاركين الذين يتم تدريبهم وردود أفعالهم الشخصية تجاه البرنامج وبمقدار المعلومات الجديدة التي تم استيعابها فضلاً عن تطبيق مواد البرنامج.

**ثالثاً : أسلوب شركة بيل : The bell System** :

جاءت نتيجة دراسة قامت بها عدة شركات وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج وهي :

(1) مخرجات ردود الأفعال Reaction Out Comes

(2) مخرجات الإمكانيات Capability Out Comes

(3) مخرجات التطبيق Application Out Comes

(4) مخرجات القيمة Worth Out Comes

(أ) **محصلات ردود الأفعال ؟**

يمثل أراء المشاركين في البرنامج ككل أوفى محتوياته التفصيلية مثل العدة, المواد، طرق التدريس… الخ.

(ب) **محصلات الإمكانيات ؟**

 يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركين أويعتقدونه أويفعلونه أوينتجونه فى نهاية البرنامج.

(ج) **محصلات التطبيق ؟**

 يتضمن ما يعرفه المشاركون أويعتقدونه أويفعلونه أوينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التى من أجلها أعد لهم البرنامج.

(د) **محصلات القيمة ؟**

 تعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا الناتج إلى أى مدى إستفادت المؤسسة من التدريب آخذين فى الإعتبار الأموال والوقت والجهد والموارد المستثمرة. المستويات الاثنين الأول تمثل الأهداف الفورية للتدريب وما تبقى يمثل النتائج على المدى البعيد.

**رابعاً : أسلوب كيروCiro** :

هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم وتوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهى تشكل لاختصار CIRO.

 ( أ ) تقييم السياق Context Evaluation

 (ب) تقييم المدخلات Input Evaluation

 (ج) تقييم ردود الأفعال Reaction Evaluation

 (د) تقييم النتائج outcome Evaluation

**أ/ تقييم السياق :**

يتضمن الحصول على وإستخدام معلومات عن الوضع العملي (البيئة المحيطة) لتقدير النواحي التدريبية المطلوبة لتقدير ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، وهنا يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف وهى :

     **الأهداف النهائية** : أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أويحد منها البرنامج.

     **الأهداف المتوسطة** : التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.

     **الأهداف الفورية** : المعارف الجديدة والمهارات أووجهات النظر التي ينبغي للعاملين اكتسابها لتغيير سلوكهم حسب المطلوب للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

**ب/ تقييم المدخلات :**

يتكون من الحصول على إستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة

**تحويــــــــــل التدريب**

**فرص تعظيم العائد من الموارد البشرية**

نتيجة لزيادة نسبة الفاقد في تحويل التدريب إلى الواقع العملي كان لابد من أن يفرد لموضوع تحويل التدريب الكثير من الدراسات والكتابات ولقلتها في السودان سنحاول أن نلقي الضؤ على هذا الموضوع مسترشدين بخبرتنا في مجال الموارد البشرية والتدريب ونأمل أن نقدم إضافة ولو قليلة إلى معارف المهتمين بقضايا الموارد البشرية على وجه العموم والمهتمين بتطوير وتدريب الموارد البشرية بالمصارف السودانية على وجه الخصوص .

القرارات الرئيسية لتحسين الأداء

أصبح العاملون في مجال الموارد البشرية أصحاب خبرة ودراية بمجالات تحديد القرارات الهامة التي يجب إتخاذ ها لتحسين مستويات الأداء الكلي للمؤسسة من خلال تحسين أداء العاملين مما يحقق أهداف المؤسسة في الاستمرارية والنمو بجانب تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين .

وتعتبر القرارات التالية أهم القرارات التي تؤدي إلى تحسين أداء العاملين حيث تنبع وتؤدي هذه القرارات إلى إتخاذ قرار بالتدريب والتحسين المستمر واللذان يشكلان الأساس الأول لتحسين أداء العاملين ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة . وتتمثل القرارات الرئيسية والاعتبارات الخاصة بكل منها في مايلي :

( 1 ) تحديد الحاجة إلى تحسين الأداء :

تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      هل هناك مشكلة أداء ، وهل نحن في حاجة إلى حلها ؟ تتم الإجابة على هذا السؤال من خلال التعرف على الأداء المخطط له والأداء الفعلي ومن ثم التعرف على الانحرافات التي حدثت وأسبابها التي قادت إلى عدم تحقيق مستوي الأداء المخطط له إذا ما كان الأداء الفعلي اقل من الأداء المخطط له وكذلك لابد من التعرف على أسباب تحقيق معدلات أداء أعلي من المخطط لها فهنا قد تكون الانحرافات بسبب عدم دقة أو واقعية التخطيط أو غيرها من الأسباب التي تتطلب الدراسة والتمحيص .

-      ما هي متطلبات تحسين الأداء ؟ قبل الإجابة على التساؤل لابد من النظر إلى موقع البنك في السوق المنافس والعمل على تحسين موقع البنك في السوق عبر إقتطاع حصة سوقية أكبر من الحصة الحالية حيث سيؤدي ذلك بشكل مباشر إلى تعظيم ثروة الملاك والذي يعتبر السبب الرئيسي لتحسين الأداء من وجه نظر الملاك . ولتحقيق ذلك لابد من النظر إلى الجزئيات الداخلية التي يمكن العمل فيها لتحسين الأداء بشكل كلي والمتمثلة في الموارد البشرية والتقنية والخدمات المصرفية المقدمة وغيرها.

-      هل هناك فرصة لتحسين نوعية وجودة الخدمات ؟ تتطلب الإجابة على التساؤل النظر إلى الخدمات المصرفية المقدمة حالياً وخصائصها وجمهور المستهلكين الحاليين والمتوقعين والتعرف على إتجاهاتهم الحالية والمستقبلية ، علماً بأن الاهتمام بهذا الجانب يوفر فرصة ممتازة للبنك لنقل نتائج هذه الدراسات لحيز الواقع والتطبيق . فالمتاح من دراسات في هذا المجال غلبت عليه التقليدية وتحكم فيه الرأي الشخصي وجانبته العلمية إذ يقوم في مجملة على علاقات الموظفين مع العملاء من خلال التعامل اليومي والذي ينقصه عمق المعرفة التي يمكن أن تولد الكثير من الأفكار حول تحسين الخدمات المصرفية الحالية أو إستحداث خدمات جديدة يكون للبنك فيها الرياده والقيادة للسوق .

( 2 ) تحديد الأسباب المحتملة لمشكلة أو لفرصة الأداء :

 تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      ما هي خصائص العاملين ؟ يتم التعرف على خصائص العاملين من خلال إجراء دراسات تحليل لقوة العمل الحالية ودراسات السوق المنافس للتنبؤ بما سيكون علية واقع الكوادر البشرية ( قوة العمل ) في المستقبل .

-      هل هناك تداخل في بيئة العمل أو قصور في الدافعية أو التحفيز ؟ تعتبر تعليقات العاملين الرسمية / غير الرسمية حول تداخل بيئة العمل احد أهم روافد الإدارة بالبيانات اللازمة للتعرف على درجة التداخل ومدي تأثيره على سريان العمل كما تمثل رافداً للإدارة بخصوص قصور الدافعية والتحفيز وتشكل ثلاثتها احد الأسباب الرئيسية لارتفاع معدل دوران العاملين غير الطبيعي ( حالات الخروج من الخدمة ) .

-      هل يحتاج العاملون إلى معرفة أو مهارة إضافية بسبب تغير توقعات العميل أو تطور تكنولوجيات ( تقنيات ) جديدة ، أو تغيير العمليات أو الخدمات ؟ والإجابة على التساؤلات تتطلب التوجه المباشر نحو العميل بإجراء الدراسات التي سبق الإشارة إليها والمتابعة المستمرة للمستجدات في المجالات التقنية والاهتمام بالمبادرات التي تقدم من قبل العاملين التي يجب أن يسبقها ترتيبات وتغيرات هيكلية في النظرة إلى العاملين من مجرد مؤديين للأعمال إلى شركاء في العمل يحققون من خلاله أهدافهم التي يتطلب تحقيقها تحقيق هدف المؤسسة .

-      هل التغيير الذي يؤدي إلى تنويع قوة العمل يتطلب تأييداً في الفهم والقبول ، وتبني إجراءات عمل جديدة ؟ للإجابة على التساؤلات لابد من التعرف على أهمية التغيير للمؤسسة ككل وعلى كل فرد من العاملين على أن تسبقه برامج تشرح هذه الأهمية والضرورات التي يجب أن يتم التغيير لتفاديها أو إستيعابها وذلك من اجل الحصول على القوة الدافعة نحو التغيير من العاملين أنفسهم لإحساسهم بالفوائد التي يمكن أن تعود عليهم من التغيير . مع الوضع في الاعتبار التأني في تطبيق القرارات التي تمس مكتسبات العاملين .

( 3 ) توجيه العمل وقضايا الدافعية لمشكلة أو فرصة الأداء :

تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      هل إنسياب المعلومات ، وإجراءات العمل ، والمعدات ، ونظم المكافآت ونظم التعليم في مواقع العمل ، تؤيد الأداء غير المرغوب فيه ؟ من السهل تصنيف الأداء غير المرغوب فيه ولكن إذا ما أرتبط الأداء غير المرغوب فيه بمعتقدات ثقافة المؤسسة يصبح من الصعب إتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة والتي تدعم إسقاط الأداء غير المرغوب فيه من ثقافة المؤسسة وتنبع هنا أهمية عقد دورات التوعية ودورات تعزيز الاهتمام بالأداء المرغوب فيه تحقيقاً لمبدأ أفضل الممارسات تجذب أعظم الفوائد .

-      هل هناك نتائج إيجابية لتجنب الأداء غير المرغوب فيه ؟ الإجابة على التساؤل يمكن الحصول عليها إذا ما أمكن قياس إتجهات سلوكيات العاملين بعد مشاركتهم في الدورات سالفة الذكر .

 ( 4 ) عند الاحتياج لمعرفة أو مهارة إضافية هل القضية الجوهرية الخاصة بفرصة أو مشكلة الأداء ، تعتبر التدريب جزءاً من الحل ؟.

تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      هل العمل يساعد على إحلال بعض أو كل برنامج التدريب ؟ إذا ما توفرت للمؤسسة ذخيرة من الاستبيانات الموضوعية التي تهتم بالتعرف على مدي مساهمة العمل في إحلال برامج التدريب يمكن أن تتم الإجابة على التساؤلات بشكل موضوعي خال من التسرع .

-      هل يمكن صهر برنامج التدريب في العمل بحيث يصبح جزءاً لا يتجزأ منه ؟ إذا ما تم تحديد الاحتياجات التدريبية على أسس سليمة تعكس إحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية وإحتياجات الموارد البشرية يمكن أن تتم الإجابة على التساؤلات .

-      كيف و أين يتم تقديم برنامج التدريب ؟ التخطيط السليم للبرامج التدريبية والمبني على التحديد السليم للاحتياجات التدريبية تشكل الإجابة عن التساؤلات .

-      هل منع الارتداد يعتبر جزءاً هاماً من برامج التدريب ؟ الإجابة على التساؤل تتطلب مشاركة تضامنية من كافة الأطراف المشاركة في العملية التدريبية والمتمثلة في الإدارة العليا والمديرين والموارد البشرية ومراكز التدريب والمدربين والعاملين أنفسهم وذلك من خلال تبني الإدارة العليا لاستراتيجيات واضحة تهتم بإتاحة الفرصة لتطبيق المهارات والقدرات المعارف المكتسبة عبر التدريب في الواقع العملي وإلزامية نقل المشاركين في البرامج لهذه المعارف والقدرات والمهارات وتحويلها إلى واقع عملي معاش في طريقة تأدية الأعمال مع ضرورة مشاركة المدربين ومراكز التدريب من خلال صياغة الحقيبة التدريبية بشكل يمكن تطبيقه بسهولة ويسر مع الزيادة من الحالات العملية والاهتمام بالتغذية المرتدة التي يوفرها المشاركين حول البرنامج ومحتوياته لتلافي جوانب القصور وتدعيم جوانب القوة في الحقيبة التدريبية .

( 5 ) إعداد شركاء التحويل وتطبيق إستراتيجيات التحويل :

تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      ماهي العوائق التي تحول دون تحويل التدريب لمواقع العمل ؟ تعتبر العوائق الداخلية لتحويل التدريب أكبر أسباب عدم الحصول على العائد من التدريب وتنبع العوائق من الإدارة العليا والمدراء والعاملين أنفسهم وسيتم إفراد فصل كامل لتناول العوائق الداخلية لتحويل التدريب . والعوامل الخارجية لتحويل التدريب تنبع من البيئة الخارجية المؤثرة سواء على المؤسسة وتلك المؤثرة على الأفراد . وسيتم إفراد فصل كامل لتناول العوائق الخارجية لتحويل التدريب . كما سيتم التعرف على مدي توفر العوائق الداخلية والخارجية في المصارف السودانية عبر إستخدام الاستبيانات التي سيتم توزيعها على المصارف العاملة بولاية الخرطوم .

-      ماهي القرارات التي يتخذها كل من المديرين والموارد البشرية والعاملين بحيث يمكن التخلص أو التقليل من آثار هذه العوائق ؟ ستتم الإجابة على التساؤل من خلال تحليل نتائج الاستبيان المقترح أعلاه .

-      كيف يمكن تطبيق وإدارة هذه الاستراتيجيات ؟ ستتم الإجابة على التساؤل من خلال تحليل نتائج الاستبيان المقترح أعلاه .

-

( 6 ) تصميم وتنفيذ برنامج التدريب :

تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      ما هي أهداف الأداء ؟ عادة ما توضح إستراتيجية المؤسسة أهداف الأداء المطلوب والتي تأتي متضمنة لوسائل تحقيق ذلك . ويمكن أن يكون تحديد أهداف الأداء أكثر واقعية إذا ما أتيحت لكل الأطراف بالمؤسسة المشاركة في تحديد الأهداف .

-      ماهو المعيار الذي يختبر ما إذا كانت الأهداف تحققت أم لا ؟ تعتبر معايير قياس الأداء المؤسسي أو أداء العاملين من أكثر المجالات التي أثارت الكثير من النقاشات وعموماً يمكن تحديد معايير تحقيق الأهداف من خلال الصعود من الادني إلى الاعلي . فمعيار قياس أداء احد العاملين لمهمة معينة يعتبر أكثر وضوحاً من معايير قياس إدارة كاملة من إدارات المؤسسة وبالتالي يمكن الأخذ بمعايير قياس تحقيق العاملين لأهداف أدائهم أرضية جيدة لقياس تحقيق الإدارة ومن ثم المؤسسة ككل لأهدافها ، إعتماداً على أن أهداف المؤسسة قد تم تقسيمها إلى برامج عمل لكل إدارات المؤسسة وقسمت هذه البرامج إلى أهداف أداء لكل عامل من العاملين بالإدارة وهكذا دواليك .

-      ما هي المحتويات والمتطلبات السابقة لبرنامج التدريب ؟

-      هل كانت نواحي التدريب تتماشي مع ثقافة كل من المنظمة والقوة البشرية بها ؟

-       من هم المشاركون في البرنامج ؟

-      ما هي الموارد التي تستخدم لتنفيذ البرنامج ؟

 التساؤلات الأربع الأخيرة يمكن الإجابة عليها من خلال التحديد السليم للاحتياجات التدريبية التي تتطلبها المؤسسة والعاملين فيها . فكلما كان تحديد الاحتياجات التدريبية مبنياً على أسس سليمة كلما كانت محتويات ومتطلبات البرامج أكثر واقعية وتستوعب الاحتياجات التدريبية المبنية على أسس سليمة ثقافة المؤسسة والعاملين .

 ( 7 ) تقويم نتائج برنامج التدريب :

 تتمثل أهم الاعتبارات المتعلقة بهذا القرار في الإجابة عن التساؤلات التالية :

-      كيف يقدر المتدربون أهداف البرنامج ؟

-      هل يظهر التقويم المتتابع أن التدريب قد تحول بنجاح إلى العمل ؟

-      هل تحسنت الخدمات نتيجة للتدريب وهل يجب تعديل أو تنقيح برنامج التدريب ؟

**عناصر التقييم Elements :**

في التقييمات الخاصة ببرامج التدريب يتم إجراء المقارنات من ناحية أداء مجموعة معينة للمشاركين  بالبرنامج مع :

-        أدائهم قبل البرنامج

-        مجموعة أخرى لم تحضر نفس البرنامج

-        بقية المشاركين المرتقبين

**وعناصر التقييم هي :**

       **المجموعات الضابطة Control Group** : وهي عبارة عن مجموعة من المشاركين تماثل المجموعة التجريبية من حيث ( ظروف العمل، المهارات… الخ ) لكنها غير مشتركة ببرنامج التدريب محل التقييم والذي تخضع له المجموعة التجريبية. وبالتالي فإن مقارنة أداء المجموعتين يجب أن يشير إلى مدى تأثير أومدى نجاح برنامج التدريب، مع مراعاة عدم الكشف عن شخصية المجموعة الضابطة حتى لا يؤثر ذلك على أدائها.

       **التوقيت المناسب لإجراء القياسات :** وهوأمر حيوي وهام في عملية التقييم فقد تتم الاختبارات قبل البرنامج أوأثناء انعقاده أوفي فترات متعاقبة بعد الانتهاء منه ويستلزم الأمر في حالة تبنى القياسات القبلية والبعدية إتباع الإرشادات آلاتية :

-        ضرورة أن تكون اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج متماثلة ومتعادلة تقريباً لأن مقارنة النتائج تتطلب وجود قاعدة مشتركة للمقارنة.

-        أن لا يتم إستخدام اختبار ما قبل البرنامج إذا كان سيؤثر على أداء المشارك.

-        أن لا يعقد اختبار ما قبل البرنامج إذا كان غير مجد.

-        ضرورة عقد الاختبارات تحت نفس الظروف أوفي ظروف مماثلة.

ويضاف إلى اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج إجراء اختبارات في فترات مختلفة أثناء إنعقاد البرنامج وبعد الانتهاء منه ( اختبارات التسلسل ألزمني ) ( Time Series Test ) حيث توضح اختبارات التسلسل الزمني التي تعقد بعد البرنامج توضح تأثير البرنامج على المدى البعيد وإلى دوام فوائد البرنامج من عدمه، أما التي تعقد أثناء البرنامج فالاحتكاك تشير إلى تقدم المشاركين في اتجاه الأهداف المحددة.

       **العوامل التي تهدد مصداقية التقييم** : حيث نجد أن هناك العديد من المشاكل والتهديدات التي يمكن أن تقلل من صحة التقييم منها :

o     **الزمن أوالتاريخ** : للزمن طريقته الخاصة في تغيير الأشياء، فبمرور الوقت يمكن أن يتحسن الأداء وأن تتغير وجهات النظر حتى بدون برنامج تدريب. فعند رصد نتائج قياسات برنامج تدريب ينبغي دائماً السؤال هل كان يمكن تحقيق هذه النتائج بدون عقد البرنامج ؟

o     **آثار الاختبار** : حيث تؤثر الممارسة الفعلية للاختبار على الأداء أووجهة النظر فمع وجود فترة زمنية كافية بين الاختبارات يزداد إهتمام المشاركين بالموضوعات المقدمة بالبرنامج كما أن إدراك المشاركين لنطاق البرنامج يجعلهم يقومون بإجابات اكثر إيجابية في اختبارات ما بعد البرنامج على أساس معرفتهم بما هومتوقع.

o     **الاختيار** : حيث أن اختيار مجموعة المشاركين بالبرنامج التدريبي قد تؤثر على النتيجة ومن الطبيعي أن يكون أداء بعض الأفراد أفضل من آخرين.

o     **المعنوية** : قد ينسحب المشاركين من البرنامج لعدة أسباب فإذا ما تم إجراء اختبارات ما قبل وما بعد البرنامج فقد يختلف عدد المجموعة من اختبار إلى آخر مما يجعل من الصعوبة مقارنة نتائج الاثنين مع إرتباط ذلك بحقيقة أن المشاركين ذوى المستويات الهابطة هم عادة الذين سيكفون عن الاستمرار بالبرنامج. تعد هذه أكثر التهديدات الداخلية الشائعة لصلاحية التقييم ويمكن تلافى الأمر عبر اختيار التصميم المناسب من التصميمات الخاصة بالتقييم ومنها :

   **تصميم برنامج ( المرة الواحدة** ) : يحتوى هذا الأسلوب على مجموعة واحدة يتم تقييمها مرة واحدة فقط بعد استكمال البرنامج التدريبي وليس هناك بيانات يتم جمعها قبل البرنامج. والمعلومات المكتسبة من هذا التقييم أفضل من عدم وجود تقييم وقد يكون مفيد لقياس أداء مجموعة عندما لا توجد وسيلة لقياس الأداء قبل عقد البرنامج أومع احتمال عدم وجود معرفة كافية أومهارة أوقدره قبل عقد البرنامج. وفي حالة وجود موانع مالية أوإدارية أوموانع تتعلق بالوقت تحول دون إستخدام البيانات التي يتم جمعها قبل البرنامج ولاعتباره أقل أنواع التقييم فعالية يجب اعتباره أقل مرجع ممكن للتقييم وأن يستخدم فقط فهي حالة الضرورة.

    **تصميم اختبارات ما قبل وبعد البرنامج لمجموعة واحدة** : حيث يتم جمع البيانات قبل وبعد البرنامج التدريبي وبالتالي يمكن مقارنة المعارف والمهارات والقدرات التي لدى المشاركين قبل البرنامج والمهارات والقدرات والمعارف التي حازها المشاركين بعد البرنامج لرصد التطورات.

   **تصميم التسلسل ألزمني للمجموعة الواحدة** : ويحتوى هذا التصميم على سلسلة القياسات التي يتم إجراءها قبل وبعد البرنامج. وفيه تقوم المجموعة التجريبية بنفس عمل المجموعة الضابطة وتعمل القياسات المتعددة قبل البرنامج على التغلب على بعض المشاكل التي تحدث نتيجة عدم إستخدام مجموعة منفصلة للمراقبة والقياسات المتكررة بعد البرنامج لا تسمح فقط بمقارنة النتائج الأولية ولكنها تمكن من قياس آثار البرنامج على المدى الطويل هذا التقييم يكون مفيداً عند توافر بيانات القياس كجزء من أداء التقارير بالمنشأة ويمكن بإستخدام هذا التصميم مقارنة تأثير برامج التدريب بما حدث فهي الماضي عند إجراء مراقبات خلال فترة زمنية معينة.

   **تصميم المجموعة الضابطة** : يتضمن مقارنة بين مجموعتين المجموعة التجريبية ومجموعة المراقبة ويتم جمع البيانات عن كلتا المجموعتين قبل وبعد البرنامج وعند مقارنة نتائج المجموعة التجريبية ( المشاركة بالبرنامج التدريبي ) ومجموعة المراقبة يتم الحصول على تقدير لتأثير البرنامج التدريبي مع مراعاة تماثل المجموعتين فهي ( ظروف العمل، المهارات… الخ ).

    **تصميم مجموعة المراقبة ذات اختبار ما بعد البرنامج فقط** ؟ وفيه يتم إستخدام اختبار ما بعد البرنامج فقط مع المجموعتين التجريبية والمراقبة المختارة عشوائياً مما يقلل من آثار اختبارات ما قبل البرنامج على المشاركين مما يؤدى إلى تقليل الوقت والنفقات مع عزل جميع المهددات للتصميم.

**ما هوالتصميم الأفضل ؟**

 السؤال عن ما هو التصميم الأفضل الذى ينبغي إستخدامه يعتمد على عوامل عديدة مثل طبيعة البرنامج التدريبي والظروف والأوضاع العملية لبيئة التصميم الواجب الأخذ به وكذلك درجة توفر المجموعات الضابطة ووسائل العزل الكلى لآثار العوامل الخارجية على الموقف التدريبي وغيرها.

أدوات التقييم

**أولاً : تصميم أدوات التقييم :**

 أداة التقييم عبارة عن وسيلة يتم بها جمع البيانات عند مراحل معينة من عملية تنمية الموارد البشرية بهدف التعرف على مدى ملائمة أوتناسق النتائج المحققة مع التصورات والمسارات الإستراتيجية الأولية المستهدفة من وراء هذا النشاط، وتأخذ أدوات التقييم أشكالاً عدة يمكن تقسيمها إلى المجموعات الآتية :

 (أ) نماذج استطلاع الرأي ( الاستقصاء ) Questionnaire

 (ب) مسوح الرأي والاتجاهات Attitude Survey

 (ج) الاختبارات Tests

 (د) المقابلات Interview

 (ه) الملاحظات Observations

 (و) سجلات الأداء Performance Records

**أساسيات التصميم :**

عند تصميم الأداة لا بد من الإجابة على عدة أسئلة توفر الإجابة عليها بيانات هامة تساعد على التقييم  الأمثل للغرض المقصود ومن هذه الأسئلة :

      كيف ستستخدم البيانات ؟

      كيف سيتم تحليل البيانات ؟

      من الذي يستخدم البيانات ؟

      ما هى الحقائق المطلوب معرفتها ؟

      هل يجب اختبار الأداة ؟

      ماهى عواقب الإجابات الخاطئة أوالمعلومات المتميزة ؟

      هل الأداة سهلة الفهم والعرض ؟

      هل الأداة بسيطة وموجزة ؟

      هل الأداة اقتصادية ؟

      هل هناك أداة قياسية ؟

**مواصفات الأداة الجيدة :**

بغض النظر عن نوع الأداة هناك مبادئ أساسية للتصميم يمكن أن تؤدى إلى الحصول على أداه أكثر فعالية ومن أهم هذه المبادئ :

**(1) المصداقية Validity** :

 يقصد بها قدرة الأداة على قياس ما يريد أن يقيمه الشخص المستخدم لها وهناك أربعة وسائل لتحديد مدى مصداقية الأداة هي :

   مصداقية المحتوى ومنطقي تشير إلى أي مدى يكون تمثيل الأداة لمحتوى البرنامج

   مصداقية التكوين وهى تشير إلى المدى الذي تمثله الأداة للتكوين المفروض قياسه والتكوين عبارة عن متغيرات مثل ( المهارات، وجهات النظر… الخ ).

   مصداقية التزامن والموائمة وهى تشير إلى مدى توافق الأداة مع النتائج الأخرى المعمول بها في الوقت نفسه تقريباً لقياس الخصائص نفسها.

   مصداقية التنبؤ: وهى تشير إلى مدى قدرة الأداة على التنبؤ بسلوكيات ونتائج المستقبل.

**(2) الإعتمادية Reliability** :

 ويقصد بها الثقة فالأداة المضمونة هى الأداة الثابتة بحيث تعطى القياسات المتتالية لعنصر ما النتائج نفسها تقريباً. وتوجد ثلاثة إجراءات معروفة يمكن أن تؤكد إعتمادية الأداء من عدمه وهى :

   الإختبار وإعادة الإختبار Test / Retest : وهويتضمن تطبيق الإختبار نفسه أوالمسح على نفس المجموعة من العاملين في فترتين مختلفتين ثم حساب معامل الإرتباط للنتائج، فإذا ما كانت درجة الإرتباط الإيجابى عالية يعنى ذلك إعتمادية الإختبار والعكس صحيح.

   النموذج التبادلي : وهويشتمل على أداتين متماثلين يتم طرحهما على العاملين في الوقت نفسه مع تحليل درجة الارتباط بين نتيجة الاثنين إذا ما وجد ارتباط إيجابي مرتفع تعتبر الإدارة معتمدة وتكوين أداه مماثلة لها يعتبر مضيعة للوقت.

**(3) الشطر إلى نصفين** :

تقوم على شطر الأداة إلى جزء ين متساويين ثم مقارنة نتائج كل من النصفين وفحص مدى ترابطهما.

**ثانياً : أنواع أدوات التقييم :**

**أ/ الاستقصاء Questionnaire** :

 تعتبر استمارات استطلاع الرأي (الاستبيانات) ا لأكثر شيوعاً من أدوات التقييم وتتراوح بين الصيغ القصيرة لرد الفعل إلى أدوات المتابعة التفصيلية، وهى وبأشكالها المختلفة وسيلة لجمع البيانات الأولية التي تكون في  معزل عن الباحث والتى تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن أن يثير في نفسه مثل هذه الأسئلة, وذلك بتوجيه أسئلة معينة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه على إبداء رأيه والإجابة على ما يوجه إليه من أسئلة.

فاستمارة استطلاع الرأي تتوافر في جميع الأحجام ويمكن إستخدامها للحصول على معلومات موضوعية عن مشاعر المشاركين بالإضافةإلى النتائج المستندية القابلة للقياس لإستخدامها في التحليل المالي لمردود التدريب.

**أساليب ومحددات تصميم الاستقصاء** :

ذيوجد العديد من الأساليب والمحددات التي تحكم تصميم الاستقصاء ومنها :-

**1/ أنواع الأسئلة :**

 توجد خمسة أنواع أساسية من الأسئلة التى قد يحتوى الإستقصاء على بعضها أوجميعها :

1.   السؤال ذوالنهاية المفتوحة : وهوسؤال ذوإجابة غير محددة ويتبعه مساحة فارغة كبيرة للإجابة عليه.

2.   القائمة الإرشادية : وهوعبارة عن قائمة تحتوى على عدة عناصر يطلب من المشارك اختيار البديل الذي يتطابق مع رأيه وإنطباعاته.

3.   السؤال الثنائي الإجابة : سؤال لديه إجابات تبادليه (نعم / لا / إجابات أخرى )

4.   السؤال المتعدد الإجابات : يعطى هذا السؤال اختيارات متعددة ويطلب من المشارك انتقاء أكثرها صحة.

5.   التصنيف المتدرج : ويتطلب هذا النوع من الأسئلة أن يقوم المشارك بتصنيف قائمة من العناصر.

**2/ تصميم الاستقصاء (الاستبيان ) :**

 يمكن الحصول على استمارة استقصاء صالحة ومعتمدة وفعَّالة بإتباع الخطوات الآتية في التصميم :

1.   تحديد المعلومات لمطلوبة : أدرج بالقائمة جميع الموضوعات والمهارات والقدرات التي تناولها البرنامج أوكانت مرتبطة به بشكل ما تمهيداً لصياغة الأسئلة.

2.   اختيار نوع أوأنواع الأسئلة ؟ من الخمسة أنواع سالفة الذكر مع الأخذ في الاعتبار تحليل البيانات المخطط لها وتنوع البيانات المفروض جمعها.

3.   صياغة الأسئلة : ويتم ذلك وفقاً لنوع السؤال أوالأسئلة المخطط لها والمعلومات المطلوبة وتحديد العدد المناسب والمتنوع من الأسئلة التي تدعم وتتوافق مع معايير المصداقية والإعتمادية سابقة الذكر.

4.   اختبار الأسئلة : وذلك عن طريق اختبارها مع مجموعة من المشاركين في برنامج إرشادي أومع مجموعة من العاملين على نفس مستوى المشاركين المرتقبين، أجمع أكبر قدر ممكن من الملاحظات والانتقادات وأعد مراجعة الأسئلة لتطويرها.

5.   إعداد استمارة كاملة لاستطلاع الرأي مع تجهيز ملخص بيانات : يجب أن تكون الأسئلة متكاملة لتكوين استمارة استقصاء واضحة بها تعليمات صحيحة حتى يمكن عرضها بشكل فعَّال بالإضافة لتجهيز ورقة تحتوى على الملخص حتى يمكن تصنيف البيانات بشكل سريع لأجل التلخيص والتفسير وبمجرد استكمال هذه الخطوات تصبح الاستمارة جاهزة للإستخدام.

**ب/ قياس الاتجاهات Attitude Survey :**

تمثل نوعاً خاصاً من استمارات استطلاع الرأي التي يمكن إستخدامها لقياس نتائج برنامج تدريبي. ويعدَّ قياس الاتجاهات أمراً معقداً لاستحالة قياس وجهة نظر بشكل دقيق لأن المعلومات المجمعة قد لا تشكل المشاعر الحقيقية للمشارك كما أن السلوك والمعتقدات والمشاعر الإنسانية لا تكون ثابتة وتتغير مع الوقت والظروف.

**ج/ الاختبارات :Tests**

 من العادي إستخدام الاختبارات في إجراء المقارنات قبل وبعد الدورات التدريبية، حيث يوضح التحسن في درجات الإختبار، وجود تغيير في مهارة أومعارف أوقدرة المشارك والتي يجب أن يتميز بها البرنامج.

**أنواع الاختبارات** :

 تعد أنواع الاختبارات التالية هى الأكثر شيوعاً وإنتشاراً في تقييم برامج التدريب :

1**/ الاختبارات المرجعية Norm – Referenced** :

 تقارن هذه الاختبارات بين المشاركين أنفسهم أوبمجاميع أخرى أكثر في المقارنة بأهداف ذات تراكيب خاصة وتتميز بإستخدام البيانات المقارنة للمشاركين بالمعدل الإحصائي أوالمتوسط.

 في بعض الحالات يتطلب الأمر تقدير المشاركين الذين أحرزوا درجات كبيرة بالاختبارات أويمنحون جوائز أويتم ترشيحهم لأنشطة خاصة أخرى.

2**/ الاختبارات القائمة على المعايير Criterion –Referenced Test** :

 وهى اختبارات موضوعية ذات تقدير ثابت محدد مسبقاً وهى تعد قياساً للأهداف المكتوبة بعناية لبرامج التدريب وفائدتها في معرفة ما إذا إستطلاع المشاركين من تحقيق الحد الأدنى من المعايير المطلوبة وليس التسابق مع الآخرين أي الإهتمام الأول هوقياس ووصف وتحليل أداء المشارك فيما يتعلق بالأهداف.

**د/ اختبارات الأداء :**

 تتيح هذه الاختبارات للمشارك إستعراض المهارات والمعلومات والإتجاهات التى تعلمها في برامج التدريب وهويستعمل في التدريب المرتبط بالعمل حيث يسمح للمشاركين بإستعراض وشرح ما تعلموه ولكي يكون إختبار الأداء ناجحاً وفعالاً يجب إتباع الخطوات الآتية في تقييم وإدارة الإختبار :

      أن يكون الاختبار عينة ممثلة لبرنامج التدريب.

      أن يتم تخطيط الاختبار بدقة.

      ضرورة دقة التعليمات وتناسقها.

      تطوير إجراءات التقييم الموضوعي.

**هـ/ المقابلة Interview :**

المقابلة سواء كانت جماعية أوفردية بين المقابل والشخص الذي سيتم إجراء المقابلة معه للوصول إلى مايراد دراسته من خلال مناقشة عامه ومفتوحة توفر للفرد الذي تجرى معه المقابلة الحرية الكاملة في التعبير عن نفسه ومشاعره وآرائه , وعادة ما تبدأ المقابلة من خلال المبادرة التي يقوم بها المقابل بالحديث عن أمور أو أشياء عامه تتصف بالجدية أوالمرح لخلق جو من الألفة والصداقة يشجع الفرد على التجاوب معه, ثم يحاول المقابل أثناء ذلك التطرق للموضوع الذي يمثل مجال الإهتمام في البحث مع الاحتفاظ بحالة الاسترخاء والالفه وحرية التعبير التي استهلت بها المقابلة.

وتتمثل أهم عيوب المقابلات في أنها تستغرق وقت طويل وقد تتطلب تدريب أوأعداد القائمين على إجراء المقابلة نفسهم لضمان أداء العملية بشكل فعَّال.

 **ويمكن تقسيم المقابلات الشخصية إلى :**

- **مقابلات مقننة** : فيها توجه أسئلة معينة مع فرصة ضئيلة للإنحراف عن الإجابات المطلوبة.

**- مقابلات غير مقننة** : تسمح بالتقصي عن مزيد من المعلومات عبر توظيف عدة أسئلة يمكن أن تؤدى إلى المزيد من المعلومات التفصيلية التي تؤدى بدورها إلى الكشف عن البيانات المطلوبة.

**تصميم المقابلات الشخصية :**

 لكي تكون المقابلات أداة أكثر فعالية وتأثيراً يتطلب ذلك :

-        إدراج الأسئلة الأساسية التي تود توجيهها (الإعداد للمقابلة )

-        استدعاء المعلومات

-        تكوين العلاقة مع من تتم معه المقابلة

-        تدريب المحاورين (المقابلة فن وعلم )

-        إعطاء ضيف المقابلة تعليمات واضحة

-        إدارة المقابلات طبقاً لخطة مسبقة.

-        تسجيل البيانات.

**ه/ الملاحظة Observation :**

 تعرف الملاحظة بأنها طريقه لتجميع البيانات الأولية بتدوين الأحداث والتصرفات الحاصلة في موضوع معين. وتعد المراقبة أداه مفيدة في التقييم ويشمل ذلك ملاحظة المشارك سواء قبل أوأثناء أوبعد برنامج التدريب بتسجيل التغيرات التى تطرأ على السلوك. وقد يكون المراقب أحد فريق تنمية الموارد البشرية أوالمشرف  المشارك وعموما المراقب الأكثر شيوعاً والأفضل من الناحية العملية هوعضوتنمية الموارد البشرية ويمكن زيادة فعالية عملية الملاحظة بإتباع الإرشادات التالية :

-        ضرورة إعداد الملاحظين إعداداً كاملاً.

-        ضرورة أن تكون الملاحظات منظمة ومرتبة.

-        ضرورة معرفة الملاحظين لكيفية تفسير والإبلاغ عما يشاهدونه.

-        ضرورة الحد من تأثير الملاحظين.

**التخطيط لملاحظة منظمة :**

 **الخطوات الهامة لتحقيق ملاحظة ناجحة :**

-        حدد السلوك الذي سيتم ملاحظته.

-        جهز النماذج التي يستخدمها الملاحظون.

-        أختر الملاحظين.

-        أعد جدولاً للملاحظات.

-        درب الملاحظين على ما ينبغي ملاحظته وما لا ينبغي ملاحظته.

-        أخطر المشاركون بالملاحظات اللاتي تم إعدادها مع شرحها لهم.

-        نفذ الملاحظات.

-        لخص بيانات الملاحظة.

**أساليب الملاحظة :**

 **هنالك أربعة أساليب للملاحظة هي :**

1.   قائمة السلوكيات : وهي تفيد في تسجيل الحضور ( الغياب، معدل التكرار أوالفترة الزمنية لسلوك المشارك).

2.   سجل السلوكيات المفهرسة : وهي تتضمن فهرسة السلوكيات على النموذج وهي تستهلك وقتاً طويلاً.

3.   طريقة التقدير المتأخر : وفيها لا يستخدم الملاحظ أي نماذج أومواد مكتوبة أثناء الملاحظة فالمعلومات إما أن يتم تسجيلها بعد الإنتهاء من الملاحظة أوعند فترات زمنية معينة أثناء الملاحظة.

4.   التسجيل بالفيديو: حيث يتم إستخدام كاميرا الفيديولتسجيل سلوك المشارك.

**و/ سجلات الأداء :Performance Record**

 توفر سجلات قياس الأداء للإدارة تحديد الأداء على أساس الناتج، الجودة والنوعية، التكاليف والوقت وهى ضرورية لتحقيق نظام دقيق للتقييم. وتقسم السجلات إلى :

1.   سجلات حالية : إذا توفرت السجلات الجاهزة يوصى بإتباع الإرشادات والتعليمات التالية لضمان سهولة تطور نظام القياس ومن هذه الإرشادات :

-        حدد السجلات المناسبة.

-        تحديد الحاجة إلى إتباع أسلوب العينة.

-        تحويل السجلات الجاهزة إلى سجلات قابلة للإستخدام

2.   السجلات غير الجاهزة : في بعض الحالات لا تكون السجلات متاحة لأجل المعلومات المطلوبة لقياس فعالية برنامج تنمية الموارد البشرية، هنا يجب على طاقم تنمية الموارد البشرية العمل مع المنشأة المشتركة لتطوير أنظمة حفظ هذه السجلات إن ثبت جدواها الإقتصادية.

أساليب ومزايا ومبادئ ومجالات التدريب

**أولا : أساليب التدريب :**

هناك العديد من الأساليب التدريبية التى تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبى والتى تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات التى يحتاج إليها والتى تسهم في تطوير مستوى أدائه لعمله. وهذه الأساليب تأخذ صوراً متعددة منها ما يختص بالتدريب الفردي ومنها ما يختص بالتدريب الجماعي. وبالتالي تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة. فاختلاف المستوى الوظيفي للمتدربين يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى بمعنى أن برامج التدريب التى تصلح لتدريب وتنمية المديرين لاتصلح لتدريب الفنيين والعاملين في المستويات التنفيذية، كما أن إختلاف الغرض من عملية التدريب والتنمية يحتم الاختلاف في طريقة التدريب المستخدمة، فالطرق التي تستخدم لإكساب الفرد المهارات اللازمة بغرض أداء وإنجاز عمله بكفاءة تختلف عن تلك التي تستخدم لإكسابه المهارات المرتبطة بالسلوك وأنماط الشخصية والتفكير، كما أن الاختلاف في خبرات وثقافات المتدربين من شأنه أن يؤدى إلى الاختلاف في طرق تدريبهم.

 فعلى سبيل المثال فإن المؤتمرات التي تعقدها المؤسسة كطريقة من طرق التدريب تتطلب أن تتوفر لدى أعضائها الخبرات والتجارب الكثيرة، أما المحاضرات فلا تتطلب من الدارسين هذا القدر من الخبرات والتجارب.

وفيما يلى نستعرض أهم أساليب التدريب المتبعة بصورة عامة :

1.   **التدريب أثناء القيام بالوظيفة ( أثناء العمل** ) :

هذا الأسلوب للتدريب يوجه لتدريب العاملين على كيفية الأداء الصحيح والسليم لأعمالهم، وعادة قد يتولى الرئيس المباشر مهمة التدريب والتوجيه أوقد يقوم به أحد العاملين القدامى بالمؤسسة ممن لهم الخبرة الطويلة في العمل أوالوظيفة المعنية إلى جانب امتلاكهم للمعلومات الفنية المهمة والقدرة التدريبية التي يستطيعون من خلالها إيصال المعلومات بصورة ممتازة وواضحة من خلال الوصف والإيضاحات والشرح والتطبيق أمام المتلقي المتدرب والذي سوف يقوم بأداء المهنة وفقاً للطريقة التي تعلمه، وعن طريق التكرار سوف يتقن الأداء.

وبالتالي عن طريق هذا الأسلوب يتم تدريب وتلقين الشخص في مكان العمل وفي ظروفه الواقعية سواء كان ذلك من الناحية المادية أوالسيكلوجية. وهكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب والتقاط الخبرة منه , وعموما هذا النوع من التدريب يرتبط في الغالب بالعمل الفعلي للمتدرب وبالتالي يعطى الفرصة للرؤساء لتقييم مدى إفادة المتدرب من التدريب, ومن جانب آخر يؤخذ على هذه الطريقة في التدريب احتمال عدم إهتمام المشرف القائم على هذا البرنامج بدرجة كافية بتوفير الجهود التدريبية أوعدم تقديره لأهمية التدريب الفعال أوقد يشغله عمله الأصلي عن التدريب السليم، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح هذه الطريقة في التدريب يتوقف أساساً على الجهد الذي يبذله القائمون ببرنامج التدريب واستعدادهم النفسي لإعطاء الخبرة الصحيحة لغيرهم، أوقد يستخدم المدرب طرقاً ووسائل للعمل غير فعالة تعلمها من نتاج سنوات عمله الطويلة وتعود عليها ولكنها قد لا تكون ذات جدوى ويصلح تعليمها للغير.

ويلاحظ أن أسلوب التدريب أثناء العمل يكون فعالاً في التدريب الإداري، فالاحتكاك والاصطدام بالمشكلات الإدارية المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول لها يعتبر أسلوب فعال في تنمية قدرات المديرين وزيادة كفاءتهم الإدارية، والجدير بالذكر أن أبعاد التنمية وفقاً لهذا الأسلوب محدودة وقد لا تنقل إلى المتدرب أكثر من طرق وأساليب الأداء الحالية والتي قد تكون غير فعالة وبالتالي قد يكون هناك دوام واستمرار للأخطاء السابقة في المؤسسة والتقليل من فرص الابتكار والتجديد والتحول نحوالأفضل، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التدريب أثناء العمل غير كاف وحده لمد المدير بكل ما يحتاجه من المعارف والقدرات والمهارات الإدارية بالإضافة إلى أن إمكانية اكتساب الخبرة من العمل ذاته يحتاج إلى وقت طويل.

2.   **التدوير الوظيفي** :

هنا يتم إلحاق العامل أوالموظف بعدد من الوظائف المختلفة بالمؤسسة لفترات قد تطول أوتقصر ووذلك بهدف تمكينه من الإحاطة والإلمام بأوجه نشاط المؤسسة ومعرفة طرق أداء العمل في الأقسام المختلفة وعلى مستوى الإدارات المختلفة وبالتالي إتاحة الفرصة لزيادة قدرات الموظف المتدرب والدراية الجيدة بالأعمال الأخرى المتصلة والمرتبطة بعمله الأصلي , وبالتالي يتيح هذا الأسلوب درجة أكبر من المرونة في تحريك الموظف إلى الأماكن والمواقع المتعددة في المؤسسة وبالتالي الاعتماد عليه مستقبلاً أوفي القريب العاجل عند مواجهة بعض الإشكالات المتمثلة في ضغط العمل في أحد الأقسام أوعند حدوث شوا غر وظيفية أوفي حالات الغياب أوالاستقالات أوغير ذلك.

ويصلح هذا الأسلوب لتدريب الرؤساء والمشرفين أوالمديرين وذلك بغرض تأهيل رؤساء الأقسام أو المشرفين وغيرهم لشغل المراكز الإدارية ذات المستويات الأعلى لان نقل الشخص من موقع إداري إلى آخر يعد من الوسائل الفعالة في توسيع آفاقه وإكسابه الخبرات والمهارات الإدارية الجديدة. وحتى يكون المردود المتحقق من التدريب فعالاً وذوجدوى عن طريق هذا الأسلوب، يجب أن تكون المدة التي يبقى فيها المتدرب في الموقع كافية بغرض إكسابه المهارات الجديدة والخبرات الجيدة، كما ويجب أن يكون النقل الدوري وفقاً لخطط وبرامج منظمة.

 وبالتالي يمكن القول بأن هذا الأسلوب سوف يخلق ما يعرف بالموظف الشامل.

3.   **إسناد مهام خاصة** :

هذا الأسلوب يتبع بصفة خاصة لأغراض التدريب الإداري, حيث يسند إلى المدير أوالرئيس المتدرب مهام وأعباء خاصة ويترك له حرية معالجتها مثل :الإشراف على تطبيق نظام جديد للعمل أودراسة أوضاع ومشكلات معينة وتقديم المقترحات لحلها، وغالباً ما يتبع هذا الأسلوب التدريبي في تدريب الرؤساء المرشحين للترقى إلى الوظائف القيادية العليا وذلك بغرض إكسابهم المهارات القيادية وبصفة خاصة القدرة على القيادة وتوجيه مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف معين إلى جانب إكسابهم القدرة على التكيف مع مواقف معينة

4.   **التدريب الذاتي** :

وفيه يقوم الموظف بتدريب نفسه بنفسه، بالاستعانة بكتيبات أوشرائط مسجلة بالصوت أوالصورة أوبهما معاً أوغير ذلك من المعينات التدريبية التي توفرها المؤسسة أوالجهات الخارجية المتخصصة وتعالج موضوعات معينة ذات الصلة بعمل الموظف، ومع الثورة التقنية التي انتظمت العالم في القرن الحالي (الحاسب الآلي الشخصي) Personal Computer شاع إستخدام المواد التدريبية المبرمجة وهوما يسمى بالتعليم المبرمج.

5.   **قراءات خاصة** :

ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة للرؤساء الإداريين وذلك بغرض توسيع آفاقهم الثقافية والمعرفية، ويتم باختيار الموضوعات أوالمقالات أوالكتب والأبحاث الخاصة المتعلقة بفنون الإدارة وبالأحداث الجارية في المجتمع وبالمشكلات الراهنة، ويتم عقد الندوات الدورية التي يشترك فيها المديرون ويعرض كل منهم ملخصاً لأحدث ما قرأه من الأبحاث أوالموضوعات في مجال الإدارة. ويفيد هذا في إمداد المتدرب بمداخل جديدة بغرض النظر إلى المسائل والإشكالات ومعالجتها وتوسيع أفكارهم.

6.   **أسلوب العرض العملي** :

يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية وسليمة أمام المتلقين شارحاً لهم طريقة وإجراءات وعملية الأداء، وهذا الأسلوب يصلح بصفة خاصة في الأعمال الحرفية التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أوتحتاج إلى إستخدام آلات وأجهزة معينة.

7.   **البرامج الخاصة القصيرة الأجل** :

ويتم تبنيه لتدريب الأفراد التنفيذيين بصفة خاصة بغرض زيادة معلوماتهم عن العمل كما هوالحال في تدريب رجال البيع أورجال العلاقات العامة أو اختصاصي التنظيم أوالمحاسبين وغالباً ما تكون هذه البرامج مزيجاً من قاعة الدرسClass Room وخبرة العملjob experience. وعادة ما تكون هذه البرامج مكثفة وقصيرة المدة لا تتعدى الأسابيع أوالشهر وذات موضوعات محددة، وتوفرها المؤسسة ذاتها أوتوفرها الاتحادات المهنية أوالجامعات والمعاهد العليا أومعاهد التنمية الإدارية المتخصصة. ومن أمثلة ذلك الدراسات أوالبرامج الخاصة , التخطيط الإداري، العلاقات الإنسانية في الإدارة، أساليب الرقابة الإدارية، تحليل التكاليف والرقابة المالية، إستخدام الحاسب الآلي في اتخاذ القرارات وبناء النماذج والنظم وغيرها من البرامج ذات الطبيعة التعليمية في المقام الأول.

8.   **المحاضرات :**

تعد المحاضرات أسلوب تدريبي مباشر، تعرض من خلاله الحقائق والأفكار والمعلومات عن موضوع معين بشكل مرتب ومنسق على عدد كبير من الدارسين في وقت واحد بشكل تزداد معه فرص الاحتكاك بالخبراء والمتخصصين من المحاضرين وتزداد فعالية هذا الأسلوب عندما يتم الإعداد له بصورة مسبقة للمادة العلمية للمحاضرة والإهتمام بطريقة العرض بحيث يصحب ذلك الوسائل الإيضاحية كالرسوم أوالصور أوالخرائط أوالأفلام وبما يمكن معه استدعاء انتباه المتدربين. ومن مزايا هذا الأسلوب إمكان تقديم المعلومات في شكل منطقي دون اعتراض أوتوقف إلى جانب أن معلومات المحاضرة عادة ما تكون مستقاة من المصادر العلمية وبالتالي يمكن الوثوق بها إلى جانب المرونة في الأسلوب والسهولة في التنظيم. ولكن يؤخذ على أسلوب المحاضرات بأنه يتناول العموميات من الأمور دون التعرض غالباً للتفاصيل العملية إلى جانب افتقاره لعنصر التشويق إذ لا تتوافر فرص للمناقشة الجماعية.

9.   **التدريب بالورش** :

ويعرف ببرنامج التلمذة الصناعية، فقد أصبح الكثير من أصحاب العمل يلجئون لهذا الأسلوب، وهذا الأسلوب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل ويستعمل هذا الأسلوب على نطاق واسعاً في مهن بعينها مثل: الكهرباء, السباكة… الخ. وتتم عملية التلمذة تحت إشراف رئيس عمل ماهر.

10.          **التدريب من خلال المحاكاة** :

فيه يقوم المتدرب بالتدريب على الأدوات التي يتوقع أن يمارسها في عمله فبالرغم من أن التدريب يتم خارج نطاق العمل إلا أن ذلك يخلق الظروف التي سوف يعمل في ظلها الفـرد وتتميز هذه الطريقة بإمكانية تحقيق المزايا المترتبة على التدريب أثناء العمل بالإضافة إلى تقليل المخاطر المترتبة على إمكانية الممارسة الفعلية لبعض الوظائف مثل الطيران والذي يتم في غرف منفصلة مع وجود نفس المعدات التي سوف تستخدم في الوظيفة الفعلية وبالتالي يترتب على ذلك ما يلي :

-       زيادة درجة الأمان من خلال تجنب المخاطر التي قد تحدث بسبب أخطاء المتدربين وسط بيئة العمل الفعلية.

-       صقل المهارة لدى المتدرب من خلال إفساح المجال أمامه دون التأثير على سير العمل.

-       خفض التكلفة أوالنفقات، بحيث لا تعدوتكلفة هذه الطريقة إلا أن تكون مبالغ قليلة فقط تشمل تكاليف صيانة وإصلاح المعدات التي قد تتلف بسبب أخطاء المتدربين.

-       بالإضافة إلى تلك الأساليب المذكورة هناك أساليب أخرى تستخدم لعرض موضوعات البرنامج التدريبي نذكر منها إجمالاً :

**- التدريب عن طريق وسائل الإيضاح السمعية والبصرية.**

**- إستخدام اللجان كوسيلة تدريبية.**

**- دراسة الحالات** كوسيلة فعالة لتنمية المديرين بصفة خاصة، وذلك عن طريق إعطاء المتدرب الفرصة للتفكير المنطقي والتحليل الواقعي للحالات والمشاكل.

**- المؤتمرات** : وهي وسيلة للتدريب تسهم في تشجيع وتطوير التفكير الجماعي إزاء موضوع مشترك.

**- الندوات وحلقات الدراسة** Seminars: وفيها تشترك مجموعة من المتدربين في بحث موضوع معين على مستوى عال.

**ثانياً : مزايا التدريب :**

 هناك العديد من المزايا التى يمكن الحصول عليها من وراء التدريب وعلى سبيل المثال :

1.   إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.

2.   إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.

3.   التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

4.   رفع مستوى الكفاءة والفاعلية للعاملين.

5.   توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

6.   رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

**ثالثاً : مبادئ التدريب :**

 هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التى تخضع لها عملية التدريب وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة في مرحلة التخطيط، التنفيذ، المتابعة ثم مرحلة التقييم، ويمكن تلخيص تلك المبادئ والأسس في الآتي:-

1.   **الهدف** : حيث يجب أن يكون الهدف من التدريب هدف محدد وواضح وحسب الاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق.

2.   **الإستمرارية** : هذا المبدأ يتحقق بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه طوال حياته الوظيفية وذلك بغرض تطويره وتنمية قدراته المهنية وبما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

3.   **مبدأ الشمول** : بمعنى يجب توجيه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للمؤسسة.

4.   **التدريج** : أي تبدأ العملية التدريبية بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة حتى يصل إلى معالجة تلك الموضوعات أوالإشكالات الأكثر تطوراً وتعقيداً.

5.   **مواكبة التطور** : وذلك بغرض أن يكون التدريب معيناً لا ينضب ويتزود منه الجميع بكل ما هوجديد وفي شتى مجالات العمل وبإستخدام أحدث الأساليب وتكنولوجيا التدريب.

6.   **الواقعية** : بمعنى أن يلبى الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم التعليمية والثقافية ودرجاتهم الوظيفية.

**رابعاً : مجالات التدريب :**

يشمل التدريب خمسة مجالات أساسية هى :

1.   **المعرفة Knowledge :** مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.

2.   **المهارات Skills** : وهي عبارة عن أي تصرف أوعمل مادي يقوم به الشخص المتدرب مثل تشغيله للحاسب الآلي.

3.   **الأساليب** : ويقصد بها التطبيق للمعرفة والمهارات في موقف دينامي بمعنى طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أوالطائرة.

4.   **الاتجاهات** : وهي الاتجاهات التي يمكن تعديلها أوتغييرها ومعنى هذا أن هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته وفي ذات الوقت لا يمكن تغييرها بأي حال من الأحوال، لذا يركز التدريب على السلوك الذي يمكن تعديله أوتقويمه.

5.   **الخبرة Experience** : وهى ناتجة عن الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدة مواقف مختلفة خلال فترة طويلة من الزمن، وبالتالي فإن هذا المجال لا يمكن للفرد أن يتعلمه من داخل قاعة التدريب.

الكفاءة الإنتاجية والتدريب

**أولاً : الإنتاجية :**

تمثل الإنتاجية إحدى أهم القضايا الحيوية التي تؤثر على معدلات النموالاقتصادي في أي مجتمع فضلا عن كونها مدخلا أساسيا للتغلب على مشاكل الأداء والإنتاج الفردي       والجماعي وعلى مستوى المجتمع ككل , وانطلاقا من ذلك تعددت وتنوعت مفاهيم الإنتاجية تبعا لاختلاف النظرة إليها.

فالإنتاجية في معناها البسيط هي ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات سواء كانت منتجات سلعية أوخدمية والتي تتولد من إستخدام موارد (مدخلات) محددة في النظام الكلى للمنشأة.

رغم بساطة هذا المفهوم ألا أننا نجد أن الإنتاجية مفاهيم أخرى وفقا للناظر إليها.

فعند المحاسبين يقصد بها الإنتاجية المحققة في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الاستثمارات والمبيعات ومعدلات دوران رأس المال الكلى المستثمر ومتوسط إنتاجية العامل (من المبيعات / أومن الأرباح المحققة ).

أما عند المهندسين فيتم النظر إلى الانتاجية في الغالب على أنها مساوية في المعنى لمفهوم الكفاءة, وتوضح ذلك المعادلة ( كمية المدخلات /كمية المخرجات < =1) ولان عناصر المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات فإنه وطبقا للمفهوم الهندسي نجد أن كمية المخرجات المتولدة لا يمكن أن تزداد عن كمية المدخلات بالرغم من إمكانية حدوث تلك الزيادة إذا ما تّم التعبير عن كل من البسط والمقام بقيم مالية.

ويعبر عن المفهوم الاقتصادي للإنتاجية من خلال القيمة المضافة أوإنتاجية عنصر العمل وذلك من خلال المعادلات التالية (إنتاجية العامل =القيمة المضافة السنوية /إجمالي عدد العاملين )

أو (صافى المخرجات **قيمة المبيعات-تكاليف الخامات والخدمات والمستلزمات**\*/تكلفة العمليات **الإهلاك + التامين + الفائدة + الإيجار + أجور العاملين**

أو(قيمة المخرجات /قيمة المدخلات >1

ومن المفاهيم السابقة مجتمعة يمكن أن تعرف الإنتاجية بأنها (العلاقة بين المواردinputsالمستخدمة في العملية الإنتاجية– لإنتاج سلعة أوخدمة- وبين الناتجoutputs من تلك العملية) أو(هي الإستخدام الكف للموارد بغرض إنتاج السلعة أوالخدمة ).

ووفقا للمفهوم الأخير نجد أن الإنتاجية = الناتج /الموارد وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسب الناتج إلي المواد المستخدمة وذلك في الحالات الآتية :

\*        زيادة الناتج النهائي مع بقاء الموارد المستخدمة ثابتة

\*        زيادة الناتج النهائي مع زيادة الموارد المستخدمة بنسبة أقل

\*        ثبات الناتج النهائي مع إنخفاض الموارد المستخدمة

\*        انخفاض الناتج النهائي بنسبة أقل من نسبة انخفاض الموارد المستخدمة

**مفاهيم ضرورية مرتبطة بالإنتاجية :**

\*   الإنتاجية ليست مجرد تعبير عن كفاءة عنصر العمل , ولكنها تعبير عن محصلة كفاءة عناصر الإنتاج

\*   ان تقييم كفاءة المنشاة وفعالية الإدارة فيها لا يتحقق بمجرد التعرف على الإنتاج ,بل لابد من التعرف أيضاً على الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج.

\*        ان مجرد تحقق الأرباح في المؤسسة أوالمشروع لا يعنى بالضرورة ان الإنتاجية مرتفعة.

\*        يجب الحذر في التعامل مع المفهوم الخاطئ (ان تخفيض التكاليف يساعد على رفع الإنتاجية) فقد تؤدي التكاليف المنخفضة إلى انخفاض اكبر في الناتج ومن ثم تهبط الإنتاجية.

**أهمية الإنتاجية :**

تكمن أهمية الإنتاجية في مساعدتها على تنمية الاقتصاد الداخلي للمنشاة بإستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة, كما تسهم الإنتاجية على المستوى القومي في زيادة الناتج الكلى بحسن إستخدام الموارد مما يحقق مستويات افضل للمعيشة.

**كما تعتبر الإنتاجية من الأهمية بمكان في :**

\*        نجاح المنشات وقدرتها على الاستمرار.

\*        تحقيق الأرباح التي تمثل مصدرا هاما للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي.

\*        توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع.

\*        كفاءة إستخدام الطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظف والتشغيل.

 **محددات الإنتاجية :**

ان تحسين الإنتاجية ليس مجرد تجويد العمل والأداء ولكنة فى الأساس أداء للأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وسليمة.

**ومن العلوم إن أي نشاط إنتاجي (سلعي أوخدمي ) هوعبارة عن :**

1/     هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين عناصر الإنتاج البشرية من مختلف التخصصات والمستويات.

2/     هيكل معقد ومتداخل من العلاقات المادية بين عناصر الإنتاج من (عمل,موارد,راس مال,.)

3/     هيكل معقد ومتداخل من العلاقات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية بين مجموع عناصر الإنتاج من ناحية, وبين البيئة المحيطة بالإنتاج من ناحية أخرى.

ومن ذلك نجد ان محددات الإنتاجية تتمثل في :

**ا/ العوامل الفنية :**

-        المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج

-        مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج

-        المواد الخام المستخدمة (كما ونوعا)

-        تصميم العمل

**ب/ العوامل الإنسانية :**

(1) القدرة على أداء العمل وتحددها:

 - المعرفة العلمية

 - اكتساب الخبرة بالممارسة

 - اكتساب المهارة بالتدريب

 - التكوين الجسماني للعامل

(2) الدوافع إلى العمل وتحددها:

 - الرغبات الإنسانية

 - العلاقات الاجتماعية

 - الأوضاع التنظيمية

 - طبيعة العمل

**ثانيا : الكفاءة:**

تعتبر الكفاءة والفعالية متلازمتين رغما عن وجود اختلاف واضح بينهما.

فالفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلى للمنظمة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية فضلا عن ارتباطها بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها. أما الكفاءة فيقصد بها إستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة(مدى الرشد في إستخدام هذه الموارد) , بمعنى أنها ترتبط بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات.

وكما أشرنا سابقا نجد أن الكفاءة والفعالية متلازمتين, بمعنى أن المنظمة الكفء هي التي تحسن إستخدام مواردها الإنتاجية بشكل يساهم بدرجة كبيرة (مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة) في تحقيق الأهداف.

كما أن تحقيق الأهداف قد يحمل في طياته أيضا حسن إستخدام الموارد ,فالرشد في إستخدام الموارد قد يتضمن بدرجة كبيرة تحقيق الأهداف، وتحقيق الأهداف قد يعكس في بعض أوكثير من الأحيان الرشد المشار إلية , مع الأخذ في الاعتبار أنة لكي تبقى المنظمة وتنمويجب أن تحقق درجة معينة من الكفاءة والفعالية في وقت واحد**[[1]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html%22%20%5Cl%20%22_ftn1%22%20%5Co%20%22)**.

**ثالثاً : الكفاءة الإنتاجية:**

من التناول السابق للإنتاجية والكفاءة نصل إلى أن الكفاءة الإنتاجية يقصد بها الإستخدام الأمثل للموارد والطاقات المتاحة بمعنى (الاستفادة المثلى من عناصر الإنتاج المتاحة للوصول إلى أفضل إنتاج ممكن) وبالتالي فهي تعتبر وسيلة لتحقيق المزايا الآتية[[2]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html%22%20%5Cl%20%22_ftn2%22%20%5Co%20%22) :

1/ تدعيم البنيان الاقتصادي للمجتمع بزيادة العائد ومن ثم إتاحة الفرص لزيادة المدخرات والاستثمارات مما يؤدى إلى الارتفاع بمستوى معيشة المجتمع.

2/ تمكن المستهلك من الحصول على سلع وخدمات ذات جودة عالية وأسعار منخفضة

 3/ تمكن المستثمر من تحقيق أرباح ممتازة من خلال تلافى صور الضياع والإسراف في الموارد

 4/ توفر للعاملين ظروف أفضل للعمل ووفرا في الجهد ودخلا أكبر .

**رابعاً : مقاييس الكفاءة الإنتاجية :**

من المعلوم أن زيادة الإنتاج لا تتحق فقط عن طريق إضافة طاقات إنتاجية جديدة, بل يمكن تحقيقها أيضا عن طريق تحسين الانتفاع بالموارد والطاقات الموجودة حاليا, عبر رفع كفاءتها الإنتاجية.

وكما أشرنا سابقا فان الكفاءة هي نسبة المخرجات (الإنتاج) إلى المدخلات (الموارد الإنتاجية), فمن ثم تعتبر العلاقة بين حجم الإنتاج وبين الموارد المتاحة مقياسا من مقاييس الكفاءة الإنتاجية, وتبعا لذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية في حالات أربع هي :

1/         إذا ذادت المخرجات مع ثبات المدخلات

2/        إذا ظلت المخرجات ثابتة مع إنخفاض المدخلات

3/        إذا ذادت المخرجات مع إنخفاض المدخلات

4/        إذا ذات المخرجات بنسبة أكبر من الزيادة في المدخلات

وتنخفض الكفاءة الإنتاجية في الحالات العكسية.

ويتحدد هذا المقياس عن طريق تحديد البسط والمقام ,وتمثل مشكلة هذا المقياس في تحديد عناصر المخرجات والمدخلات التى ستدخل في حسابه.

**ووفقا لهذا المقياس نجد أن هنالك عدة معايير للكفاءة الإنتاجية منها:**

أ/ الكفاءة الإنتاجية الإجمالية :

ويأخذ هذا المعيار في الحسبان جميع المدخلات وجميع المخرجات ولذلك يستخدم لقياس كفاءة الأداء للمشروع ككل أولخط إنتاجي فيه , ويقاس كالآتي :

معيار الكفاءة الإجمالية = الإنتاج / عوامل الإنتاج

ب/ الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية (الإدارية ):

ويختلف عن سابقة بأخذة للقيمة المالية لكل مدخل أومخرج من الإنتاج ويقاس كالآتي :

معيار الكفاءة الإنتاجية الاقتصادية = قيمة الإنتاج (بالنقود)/قيمة الموارد الإنتاجية (بالنقود)

ج/ الكفاءة الإنتاجية النوعية :

عبرة يمكن قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر واحد من عناصر الإنتاج عن طريق قسمة الإنتاج على العنصر الإنتاجي المعين (بالكميات أوبالقيمة ), ويعاب علية أنة لا يعكس التغيرات التى تحدث في العناصر الأخرى والتى يحتمل أن تصاحب التغيرات في العنصر المقاس , ويقاس هذا المعيار كالآتي : معيار الكفاءة الإنتاجية النوعية = الإنتاج (كمية أوقيمة)/ عامل من عوامل الإنتاج (كمية أوقيمة)

**خامسا : عنصر العمل والكفاءة الإنتاجية****[[3]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html%22%20%5Cl%20%22_ftn3%22%20%5Co%20%22) :**

يعتبر عنصر العمل أهم العناصر الإنتاجية بحكم أنة يشكل القوة البشرية التى تؤثر على النتائج النهائية للنشاط الانتاجى، ويتميز عنصر العمل بخصائص معينة منها :

1/ لا يمكن الاستغناء عنة في تنفيذ أهداف النشاط الإنتاجي

2/ تنعكس آثاره على النتائج النهائية للنشاط بدرجة تزيد عما تعكسه عناصر الإنتاج الأخرى, كما ان أداء الأفراد يتخذ في كثير من الأحيان مقياسا للفاعلية الإنتاجية

3/ يعتبر أكثر العناصر الإنتاجية مرونة لهذا يتوقف تحقيق الكثير من الآمال والتقدم في المجتمعات على ذات الكفاءة في إستخدام الموارد البشرية في المجتمع لتحسين مستوى المعيشة.

**العوامل المؤثرة على كفاءة العمل:**

يمكن النظر إلى العوامل التى تؤثر على كفاءة العمل من جانبين

**الجانب الأول** : العوامل البيئية المؤثرة عل كفاءة العمل :

لما كانت المهارات الإنسانية لها المكان الأول في أى مشروع ,فان وضع العمال في الظروف البيئية الملائمة يعد من أهم العوامل التى تساعد على رفع كفاءتهم الإنتاجية ,وتتمثل الظروف البيئية في :

×   تركيب السكان من حيث (الجنس / السن)

×   الثقافة والعادات والتقاليد

×   النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية

×   التطلع لاستهلاك الأنواع الجديدة من السلع

×   نموالصناعة وارتفاع مستويات المعيشة

**الجانب الثانى** : العوامل الداخلية المؤثرة على كفاءة العمل :

هنالك العديد من العوامل أوالظروف الداخلية المؤثرة في كفاءة العمل ومقدرته على الإنجاز منها

**·       كفاية التنظيم :**

ويقصد به التحديد الدقيق والتنسيق الواضح بين أنشطة المنشاة وإداراتها وأقسامها لتزاول هذه الأنشطة بطريقة تحقق بها الهدف العام للمشروع

·       كفاية المعدات ومدى إستغلالها.

·       دراسة طرق العمل وطرق الأداء،لان دراسة العمل (الوقت والحركة) هوالأسلوب العلمي المتبع لتخطيط سير الإنتاج وتحسين طرق أداءه بهدف القضاء على الضياع سواء في الجهد أو الوقت أوالمواد مما يحقق تحسين مستوى الإنتاج وطرق تشغيله والإفادة

·       من عناصر الإنتاج.

**·             ظروف العمل :**

حتى يتسنى للعامل العمل في ظروف تمكنه من أداء العمل المنوط به بالكفاءة اللازمة

**·       الرغبة :**

ويقصد بها المقدرة على تأكيد إمكانيات العامل على الأداء، بمعنى أنها المحركة للبواعث والدوافع لدى القوة العاملة لبذل الطاقات والإمكانيات وتحرك هذه البواعث عبر الحوافز الاقتصادية المباشرة (الأجور، المنح ) أوغير المباشرة (الترقيات )، كما تحرك أيضاً عبر الحوافز غير الاقتصادية المتمثلة في السياسات واللوائح مثل (سياسات النقل والامتيازات الأدبية ) التى لها آثارها على حياة الأفراد الاجتماعية والوظيفية.

**·       التدريب :**

فالتدريب هوالسبيل لرفع الكفاءة الفنية للأفراد فضلا عن أهميته في خلق الخبرات والمهارات التى تمكن الأفراد من مواجهة متطلبات الإنتاج.

**الموظفون والتوجه بالأداء ( Performance Orientation**) :

يشكل الاستثمار الأمثل للموارد والطاقات بالتوجه بالأداء مرتكزا أساسيا للإصلاح الإداري بحكم انه يمثل نظاما قادرا على تحويل أوقات العمل إلى حركة دائبة ودائمة ومنتجة ,والوقت الضائع يتحول عبرة إلى رؤوس أموال تقدر بمبالغ ضخمة وتزداد سنويا من خلال الاستعانة بالثروة البشرية والعنصر البشرى كأساس للانطلاق لأنه العامل الوحيد من عوامل الإنتاج يعتبر عاملا غير محدود, فالإنسان أوالعقل والخيال والإبداع البشرى لا يعرف الحدود .

مفهوم وأهمية ودوافع التدريب

**أولاً : مفهوم التدريب :**

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب, فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أوتنميته وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أويعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب[[1]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html#_ftn1),كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لإكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق.

أيضاً عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله.

وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما[[2]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html#_ftn2).

**ثانياً : أهمية التدريب :**

        انطلاقا من تلك المفاهيم الأساسية للتدريب تبدوأهمية التدريب للموظف الجديد والموظف القديم على السواء. فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوافر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة.

ومن هنا تبدو أهمية التدريب في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة وحتى الموظف ذوالخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمنظمة لشغل وظيفة معينة قد لاتتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهنا يفيد التدريب في إستكماله للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة

بالمنظمة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع متطلبات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة. كما وأنه لاتقتصر أهمية التدريب وفوائده على العاملين الجدد الملتحقين حديثاً بالمنظمة، وإنما تشمل أهميته وفائدته أيضاً العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل، وهذا الأمر يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب.

        ومن جانب آخر فإن التدريب يكون مطلوباً بغرض إعداد العاملين لتولى تلك الوظائف ذات المستوى الأعلى من الصعوبة والمسئولية والتي تتطلب مستويات أعلى من المهارات والقدرات، وذلك من خلال المسار الوظيفي أوالمهني ومن هنا تبدوأهمية التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين لتولى الوظائف أوالمناصب ذات المستويات الأعلى التى سيتم ترقيتهم إليها في القريب الآجل.

        كما إن أهمية التدريب لا تقتصر على تطوير قدرات العاملين من خلال تلك المعلومات والفنون والمهارات المرتبطة بأداء العمل فقط وإنما تمتد تلك الأهمية لتشمل تحسين وتطوير سلوكيات العاملين في العمل وتعاملهم مع المؤسسة ومع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وجمهور المؤسسة، بمعنى أن التدريب هنا يفيد في ترشيد الأنماط والعادات السلوكية وتطوير القيم والاتجاهات النفيسة للعاملين وتكفل لهم المحافظة على توازنهم النفسي ومن هنا نلاحظ أن فوائد التدريب وأهميته تمتد لكي تشمل المؤسسة والموظف أوالعامل المتدرب ومجموعة العمل.

فالمؤسسة تستفيد من التدريب باعتبار أن التدريب يهدف في النهاية إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم للعمل ومن ثم تحسين وتطوير وزيادة إنتاجية المؤسسة والموظف أوالعامل المتدرب يستفيد من التدريب باكتسابه لمهارات جديدة تزيد من قدراته على أداء عمله الحالي وهوالأمر الذي يكسبه ميزات مادية ومعنوية فضلاً عن زيادة قدرته على أداء أعمال مستقبلية وإتاحة الفرص أمامه للترقى لمناصب ووظائف أعلى في مستقبل حياته الوظيفية.

كما أن التدريب يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية داخل بيئة العمل، وهذه العلاقات تكون أقوى وأكثر فاعلية عندما تتوافر لدى أفراد المؤسسة تلك المهارات والقدرات المطلوبة لأداء العمل، كذلك عندما يعملون داخل إطار جيد من العلاقات السلوكية فيما بينهم, بالإضافة إلى ذلك فإن التدريب من الأهمية بمكان لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية والإشرافية على السواء, فإنه يكون لازماً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الإدارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في المستقبل. ومرد ذلك أن التدريب الإداري قد أصبح لازماً لتعميق ورفع قدرات المديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية والقيادية على الإدارة وفاعلية تحديد الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستصحاب الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والعادات وغيرها، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين والمشرفين وأنماط تفكيرهم وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة. فضلاً عن ذلك فإن التدريب يساهم في إشباع الحاجات الأساسية للمديرين وهي حاجات بطبيعتها سيكولوجية من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحاتهم وهذا الأمر ينعكس إيجاباً على تحسين وتطوير إنتاجية المؤسسة. فالتدريب عملية مستمرة تشمل كافة العاملين وطوال حياتهم الوظيفية[[3]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html#_ftn3).

        صفوة القول أن التدريب بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتهم تعود عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية التي تعمل بها.

**ثالثا : دوافع التدريب :**

        من خلال مفاهيم التدريب وأهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في[[4]](http://www.maktoobblog.com/FCKeditor/editor/fckblank.html%22%20%5Cl%20%22_ftn4%22%20%5Co%20%22) :

1.   **زيادة الإنتاج** : وذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.

2.   **الاقتصاد في النفقات**: حيث تؤدى البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والإقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء.

3.   **رفع معنويات العاملين** : إذ عبر التدريب يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له ورغبتها في تطويره وتمتين علاقته مع مهنته التي يعتاش منها مما يؤدى ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله.

4.   **توفير القوة الاحتياطية في المنشأة** : بحيث يمثل مصدراً مهماً لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.

5.   **التقليل في الإسراف** : لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها وبذلك يخلق معرفة ووعياً وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة في أدائه لعمله.

6.   **القلة في حوادث العمل** : إن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة وبحركة ومناولة المواد وغيرها ما يعد مصدراً من مصادر الحوادث الصناعية ويعمل التدريب على القضاء أوالتقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

1. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)
3. [↑](#footnote-ref-4)
4. [↑](#footnote-ref-5)
5. [↑](#footnote-ref-6)