

الفصل الرابع

اتجاهات ومستويات وعناصر التدريب

- ❖ اتجاهات التدريب.
- ❖ مجالات التدريب.
- ❖ فئات التدريب.
- ❖ مستويات التدريب.
- ❖ عناصر وأطراف التدريب.
- ❖ بؤرة التدريب.
- ❖ مكونات منظومة التدريب.

اتجاهات ومستويات وعناصر التدريب

اتجاهات التدريب :

في ضوء أهداف التدريب يمكن تحديد ثلاث اتجاهات للتدريب هي كالتالي :

١. اتجاه نظري :

ويستهدف هذا الاتجاه تزويد المتدرب بمعلومات جديدة هو في حاجة إليها، وتصحيح المعلومات الخاطئة التي لديه، وتذكيره بمعلومات هامة حصل عليها من قبل المؤسسات التعليمية التي تخرج منها.

٢. اتجاه نفسي وسلوكي :

ويستهدف هذا الاتجاه إلى تدعيم الاتجاهات الإيجابية لدى المتدرب، وإضعاف أو إلغاء الاتجاهات السلبية لديه، والعمل على إحلال اتجاهات إيجابية محلها إن أمكن.

٣. اتجاه عملي :

ويستهدف هذا الاتجاه إلى إكساب المتدرب مهارات جديدة تساعد على القيام بعمله بكفاءة وفعالية أكثر. كذلك قد يهدف الاتجاه العملي إلى تحسين مستوى المهارات الموجودة بالفعل لدى المتدرب، بما يساهم ذلك في ارتفاع معدلات أدائه لعمله وإتقانه بأكبر درجة ممكنة.

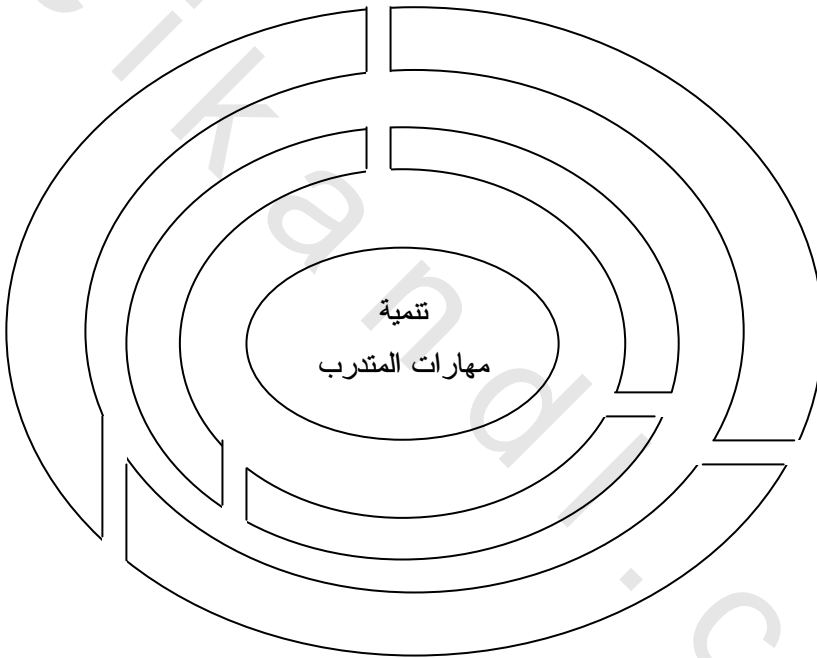
مجالات التدريب

يوضح الشكل رقم (١١) مجالات التدريب المختلفة والتي يمكن تحديدها في ثلاث كائنات :

١. المجال الإداري.

٢. المجال الفني.

٣. المجال السلوكي.



شكل رقم (١١)

مجالات التدريب

فئات التدريب :

هناك فئات Categories عديدة للتدريب، وعلى قسم أو إدارة التدريب بأي منظمة اختيار الفئة أو الفئات المناسبة من التدريب للعاملين بها، وذلك في ضوء عدة عوامل منها : أهداف التدريب، وموضوعات التدريب، وخصائص المتدربين، والاحتياجات التدريبية المطلوب إشباعها، وميزانية التدريب..

ومن فئات التدريب نذكر :

١. التدريب الداخلي Internal Training
- والتدريب الخارجي External Training
٢. التدريب قبل الخدمة Pre Service Training
- والتدريب أثناء الخدمة In-Service Training
٣. التدريب الحرفي (اليدوي) Craft Training
- والتدريب على الأنشطة Activity Training
- والتدريب المهني Professional Training
٤. التدريب التصحيحي Corrective Training تصحيح طريقة أداء الموظف / العامل).

والتدريب التحويلي Conversion Training (لمساعدة الموظف/ العامل على تنمية قدراته، وكتمهيد لتدريبه على حرفة أو وظيفة أخرى أو إعدادة للترقية لمنصب أعلى).

والتدريب التقدمي Advancement Training (حيث التدريب على الأمور التي ستم الحاجة إليها في المستقبل كالتقنيات الحديثة).

٥. التدريب على رأس العمل أو داخل العمل On The Job Training (تدريب الموظف/ العامل في مكان عمله وفي أوقات عمله وبأدوات عمله). والتدريب خارج العمل Off The Job Training (والذي قد يكون داخلياً في مركز التدريب بالمنظمة، أو خارجياً في إحدى مراكز التدريب الخارجية أو في إحدى الفنادق أو الكليات ..).

٦. التدريب داخل الدولة والتدريب خارج الدولة.

٧. التدريب الفردي والتدريب الجماعي.

٨- التدريب الإداري والتدريب المحاسبي والتدريب الهندسي والتدريب الطبي والتدريب الأمني والتدريب على تكنولوجيا المعلومات ..

وكنموذج على بعض هذه الفئات يمكن شرح هذه الأنواع كمثال :

هناك أنواع كثيرة من النظم والبرامج التدريبية التي يمكن الاختيار من

بينها، كالتالي:

١- التدريب الذاتي :

حيث يتم الاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية البصرية، التي توزع على المتدربين دون مزيد من المساندة التدريبية، على أن يتعلم

المتدرب باستخدام هذه الوسائل في أوقات الفراغ أو بعد أوقات العمل. يعيب هذا النوع من التدريب غياب العلاقة بين المدرب والمتدرب، وبالتالي فهو لا يصلح إلا في الحالات البسيطة جداً، التي يندم فيها هامش الخطأ.

٢- التدريب الداخلي:

يتم هنا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمعاونة عدد من العاملين بالمنظمة ذوي الخبرة في الموضوعات محل التدريب. وهنا ينفق مدير التدريب جانباً كبيراً من وقته وجهده في تنظيم أوقات التدريب بحيث لا تتعارض مع أوقات المدربين، والذين عادة ما يكونون من الأشخاص المنتجين بالمنظمة بحيث يؤثر غيابهم بشدة على كفاءة عمل مواقعهم. لكن هذا النوع من التدريب لا يصلح إذا كان مجال التدريب يتسم ببعض الحساسية التنظيمية (مثل: موضوعات الجودة وتقييم الأداء والتغيير والهيكل التنظيمي ...). بحيث تصبح الاستعانة بمدربين خارجيين هي الحل الأمثل.

٣- المحاضرات العامة :

تقيم المؤسسات التدريبية والشركات الاستشارية الكثير من الدورات والبرامج التدريبية التي تعقد في أماكن عامة مثل الفنادق والنوادي وغيرها. مع هذه النوعية يمكن لمدير التدريب أن يتأكد من درجة ملائمة موضوع المحاضرات، بوحدة من الطرق التالية :

أ - استعراض محتويات المحاضرات، وذلك بطلبها من الشركة الاستشارية أو المؤسسة التدريبية.

ب . التأكد من درجة كفاءة المحاضرين والشركة القائمة بالتدريب، وذلك بناء على سمعة الشركة وتاريخها في هذا المجال.

ج . توصيات المتدربين السابقين . وهو الإجراء الذي ينسأه عديد من مديري التدريب . فبمجرد أن تعلن إحدى الشركات التدريبية عن برنامج تدريبي عليك أن تسارع بسؤال من حضروا هذا البرنامج في الدورات السابقة عن رأيهم وتوصياتهم.

د . تقييم أسعار المحاضرات والتسهيلات التي توفرها الشركة للمتدربين.

٤ - الاستعانة باستشاري خارجي :

تعرض عديد من الشركات الاستشارية والتدريبية تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية خاصة، بناء على الاحتياجات التدريبية للمنظمة التي تعمل بها . يتميز هذا النوع من التدريب بارتفاع التكلفة، الأمر الذي يتطلب التأكد من درجة كفاءة الشركة الاستشارية بالطريقة السابقة، والتأكد من درجة كفاءة المدرب الذي سيتولى تقديم البرنامج التدريبي المطلوب.

مستويات التدريب :

حدد ديفيد أوسبورن David Osborne أربعة مستويات للتدريب هي كالتالي:
المستوى الأولي : إكساب المتدرب المعرفة الإجرائية اللازمة.
المستوى الثاني : إكساب المتدرب الإدراك والنوعي اللازمين لاكتساب معرفة جديدة.

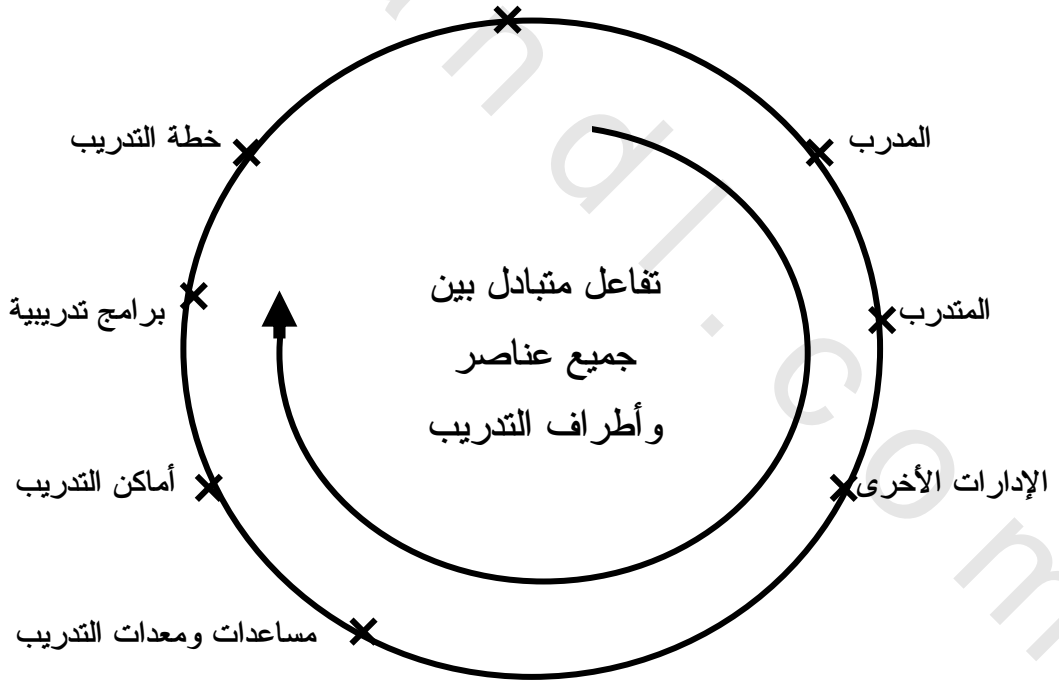
المستوى الثالث : إكساب المتدرب تطبيق المعرفة النظرية في عملي.

المستوى الرابع: نقل مهارة تطبيق المعرفة الجديدة إلى مواقف جديدة لم يتعرض إليها المتدرب قبلاً.

وعلى قسم أو إدارة التدريب عند تصميم أي برنامج تدريبي تحديد مستوى التدريب المناسب لهذا البرنامج، والتأكيد على المدرب أو المدربين تقديم الملف التدريبي والأنشطة التدريبية في ضوء المستوى المحدد.

رابعاً : عناصر وأطراف التدريب

الشكل رقم (١٢) يوضح عناصر وأطراف العملية التدريبية كالتالي :
إدارة التدريب



شكل رقم (١٢) عناصر وأطراف التدريب

ويجب التأكيد هنا بأن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين عناصره وأطرافه. هذا ويمكن أن نحدد المعالم الرئيسية للمعادلة الناجحة للتدريب كالتالي:

الكفاية التدريبية (الحد الأعلى من التدريب الناجح) =
مساعات مناسبة ومعدات تدريب صالحة + ألمان تدريب مناسبة + مدرب ماهر
ملهم ومؤهل علمياً وعملياً + متدرب مهياً وله رغبة.

بؤرة التدريب :

يشرح ديفيد أوسبورن David Osborne معنى بؤرة التدريب Training Focus بأنها المستوى الذي يركز المدرب عليه عند توصيل المعرفة إليه وهي خمس بؤر كالتالي :

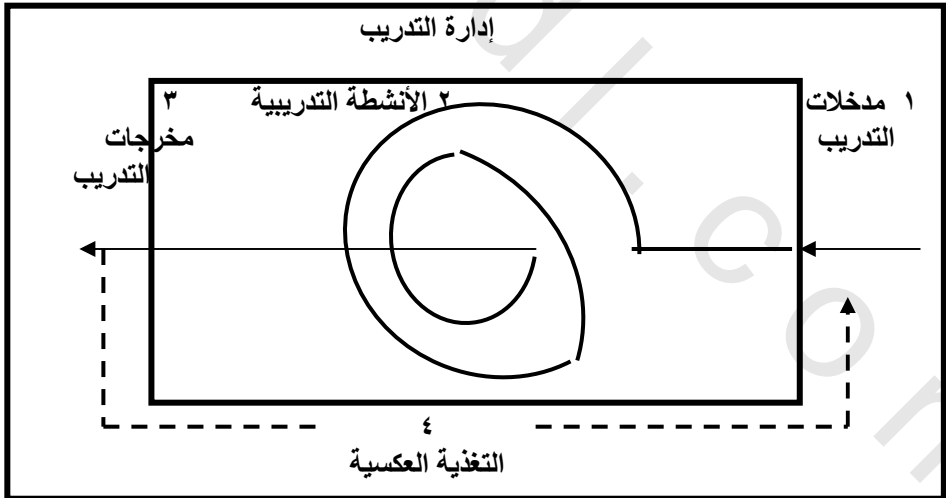
١. بؤرة الفرد.
٢. بؤرة العلاقات بين الأفراد.
٣. بؤرة فريق العمل.
٤. بؤرة العلاقات بين الفرق.

٥. بؤرة المنظمة ككل.

مكونات منظومة التدريب :

تعتبر فكرة النظم أو الأنساق Systems من أهم الاتجاهات العلمية الحديثة السائدة في الفكر الإداري المعاصر، حيث توفر إطاراً عاماً يوضح العلاقة بين المدخلات والمخرجات لأي نظام أو نسق، ويحدد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في نشاط معين، ويربط بينهما في تكوين متكامل. كذلك إن إتجاه النظم أو الأنساق يتيح الفرصة للتفكير في مكونات النظام الأساسي وتجزئته إلى نظم فرعية Sub-Systems الأمر الذي يمكن من فهم وتفسير النظم الكبيرة المعقدة.

والشكل رقم (١٣) يوضح مكونات منظومة التدريب في ضوء فكرة النظم والأنساق أو ما يطلق عليها أحياناً نموذج المدخلات والمخرجات : المنشأة



شكل رقم (١٣)

مكونات منظمة التدريب

هذا ويمكن الحديث عن هذه المكونات بإيجاز كالتالي :

١. مدخلات التدريب Inputs

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي :

- الأفراد المطلوب تدريبهم.
 - الوظائف التي يشغلونها.
 - الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها.
 - أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين بإتباعها.
 - القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين.
 - الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي يتميز بها.
- إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

٢. الأنشطة التدريبية Activities

وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف

التدريبية، وتتمثل في :

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية.
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية.
- إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريبي.
- تجهيز المساعدات التدريبية.
- تنفيذ البرامج التدريبية والإشراف على الأداء خلال مراحله المختلفة.
- متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير كفاءته والعائد منه.

٣. مخرجات التدريب Outputs

يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي :

أ. النتائج الاقتصادية : وتتمثل في :

- تحسين النتائج.
 - خفض الوقت الضائع.
 - تحسين جودة العمل.
 - اختفاء شكاوى العملاء وانخفاض معدلات الخطأ في الأداء.
- ب — النتائج السلوكية : وتتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقاتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل، وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والاقتناع لديهم بأهداف المنظمة وزيادة إحساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.

ج . النتائج البشرية : وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين، الذين لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

٤. التغذية العكسية أو المرتدة Feedback :

يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة هي تلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات، والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.

بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب، تنساب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف في لغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، ولتحقيق ذلك بشكل كفاء وفعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنيف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها:

- تقارير المديرين.
- السجلات.
- الاستقصاءات.
- تقارير الملاحظة.
- الاحتياجات التدريبية.

وتعتبر هذه المعلومات حيز الزاوية في عملية صنع القرارات وتحديد الأهداف وتصميم الخطط ووضع البرامج المطلوبة والمناسبة في المستقبل القريب والبعيد.