

الفصل الخامس

سياسة وتنظيم وسجلات التدريب

❖ سياسة التدريب.

❖ التنظيم الإداري للتدريب.

❖ سجلات التدريب.

سياسة وتنظيم وسجلات التدريب

سياسة التدريب :

يشرح جل بروكس Jill Brookes . في كتابه "قدرات التدريب والتطوير" المنشور عام ٢٠٠١، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتيبي ومراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف . موضوع سياسة التدريب وعناصرها كالتالي : جميع المنظمات المتقدمة لديها سياسات تدريب من نوع معين؛ ذلك أن هذه السياسات أساسية لتخطيط وتنفيذ التطوير والتدريب. وبدون سياسات تدريب فإنه من الصعوبة تبرير تطوير القوى العاملة في المنظمة. وهذه مجموعة من الأسباب التي تدفع إلى تطوير سياسات تدريبية:

١. تحديد العلاقة بين أهداف المنظمة (كما هو في خطة العمل) ووظيفة التدريب.
٢. توضيح وتعريف مدى التزام المنظمة بوظيفة التدريب في ضوء أهدافها.
٣. توفير توجيهات تشغيلية للمديرين لكل من تخطيط وتنفيذ التدريب وكذلك توزيع الموارد.
٤. رفع مستوى إدراك الموظفين حول التزام المنظمة بتدريبهم وتطويرهم وتوضيح الفرص المتوفرة لهم.
٥. تحديد المسؤول العام للتدريب.
٦. تحديد الإطار العام للتدريب والتطوير في المنظمة.

٧. تحديد وتنظيم علاقات العمل ضمن نشاط التدريب والتطوير.
 ٨. التأكد من الاستمرارية والتناغم في التدريب والتطوير في جميع أنحاء المنظمة.
 ٩. نشر الوثائق الواضحة ذات النظرة المستقبلية وإتاحتها لتوجيه التنفيذ.
- في المنظمات الأقل تقدماً قد لا يجد المدرب أي سياسات تدريبية، وفي هذه الحالة سيكون بقية هذا الجزء حول كيفية البدء في تطوير سياسة التدريب. وأما إذا كانت المنظمة التي تعمل بها لديها سياسات تدريب لم تشارك رسمياً في وضعها، فسيساعدك هذا الجزء حتى تصبح مشاركتك أكبر. وإذا فهمت كيف توضح السياسات وكيف تصاغ فإنه سيكون في مقدورك المساهمة والتأثير بشكل واسع في تطوير استراتيجيات التدريب في منظمتك.
- وتحتوي سياسة التدريب على العناصر التالية :
١. دور وظيفة التدريب داخل المنظمة.
 ٢. تسمية مدير عام للتدريب يكون مسؤولاً عن متابعة تنفيذ السياسات.
 ٣. مسؤوليات محددة وواضحة للرؤساء المباشرين والمديرين نحو التدريب والتطوير.
 ٤. تفصيل الدعم للبرامج التعليمية المستمرة والعليا وكذلك الدورات.
 ٥. تفاصيل الالتزام بالتطوير الوظيفي المستمر.
 ٦. الدعم للمؤهلات الرسمية.

٧. الترتيبات لفترة إعداد الموظفين الجدد.

٨. ترتيبات محددة بوضوح للتدريب الأولي على الوظيفة.

٩. آليات لمراجعة أداء الأفراد.

١٠. دعم المنظمة والتزامها بالخطوات التي يقوم بها الأفراد للتطوير الذاتي مع التأكيد على مسؤولية الفرد في ذلك.

١١. دعم الالتزام بمبدأ الفرص المتكافئة في التدريب والتطوير لجميع العاملين.

التنظيم الإداري للتدريب *

لا بد للتدريب وأن يستند إلى مقومات إدارية وتنظيمية تجعله أمراً ممكناً من جانب، كما تجعله أمراً له عائد إيجابي من جانب آخر، ومن أهم المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب ما يلي :

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة الإنتاجية المطلوبة.
- توافر الإمكانيات والمعدات اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توافر القيادة والإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين.
- توافر الدقة الموضوعية في اختيار الأفراد للعمل.
- توافر نظام مستمر لقياس أداء العاملين.

* المصدر : كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (٢٠٠٥).

- توافر نظام للحوافز المادية والمعنوية.

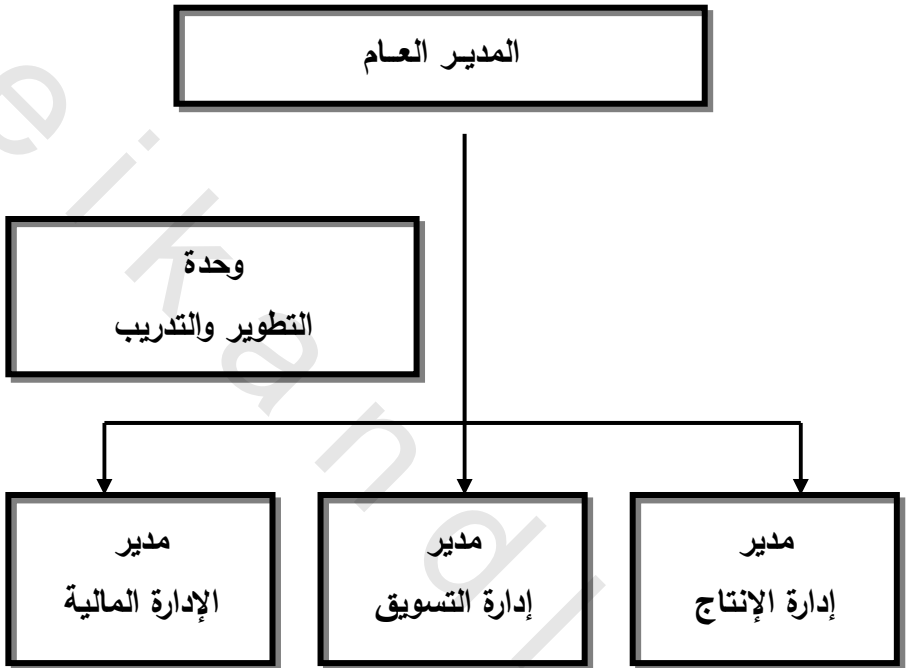
الموقع التنظيمي لإدارة التدريب *

قد تأخذ إدارة التدريب في المنشآت عدة أنماط، وفي الوقت نفسه قد لا يكون هناك وجود لوحدة تدريب. فبعض المنشآت تضع التدريب ضمن استراتيجيتها، وتخصص مبالغ طائلة لأعمال التدريب والبحث والتطوير، وتجعل التدريب من أولويات تنمية الأفراد العاملين فيها. ولما كان الدور الرئيسي لإدارة التدريب هو القيام بتدريب العاملين في المنشأة على اختلاف مستوياتهم سواء كان التدريب في داخل المنشأة أو خارجها، فإن ذلك يتطلب أن تقوم إدارة التدريب بتحديد وتنظيم علاقاتها داخل المنشأة وخارجها بما يضمن رفع كفاءة العاملين.

أيًا كان الوضع التنظيمي لإدارة التدريب في المنشأة، فإنه يعتمد على فلسفة وتوجهات المنشأة، ووضوح رسالة التدريب. لذا فقد نجد أن وحدة التدريب في الهيكل التنظيمي في المنشأة تأخذ نمط الوحدة الاستشارية تتبع رئيس المنشأة، أو وحدة تنفيذية تتبع إدارة شؤون الأفراد خاصة في المنشآت ذات الطابع الإداري، أو إدارة تنفيذية تتبع إدارة العلاقات الصناعية في المنشآت ذات الطابع الفني والمهني التخصصي. وتوضح الأشكال التالية بعضاً من النماذج لتنظيم إدارات التدريب :

* المصدر : كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات (٢٠٠٥).

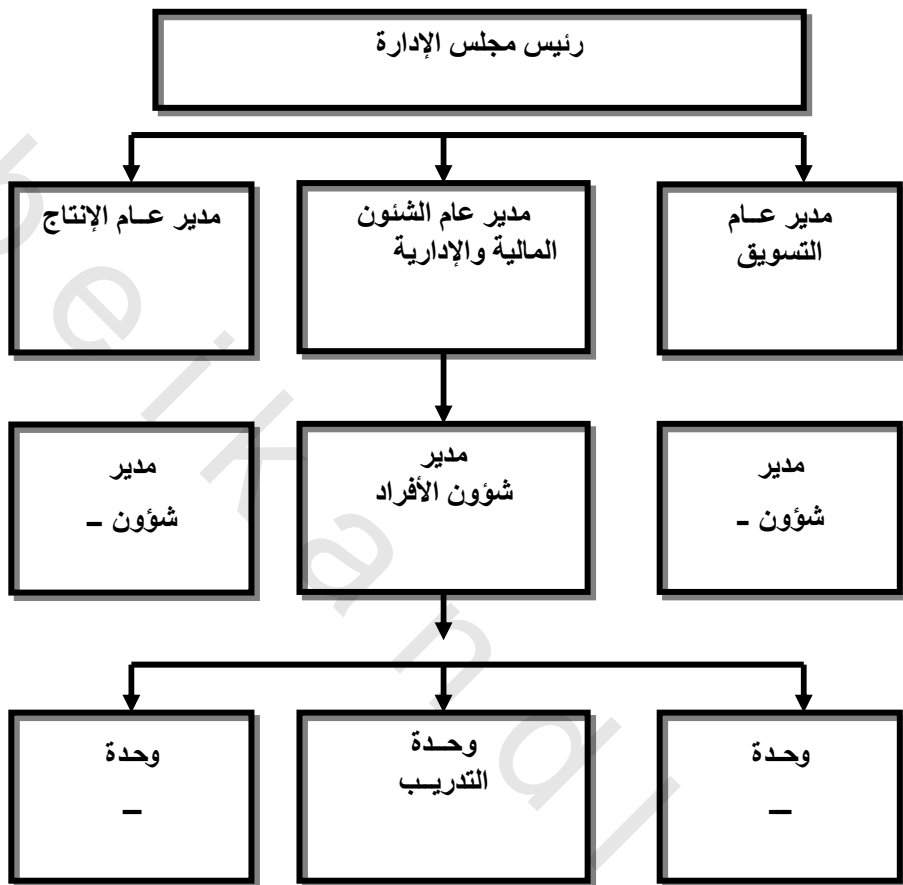
يظهر الشكل التالي أن التدريب وحدة استشارية مرتبطة برئيس القطاع.



شكل رقم (١٥)*

* ملاحظة : هذا الشكل يمثل نشاط واحد في المنظمة ولا يعني بإظهار باقي الأنشطة.

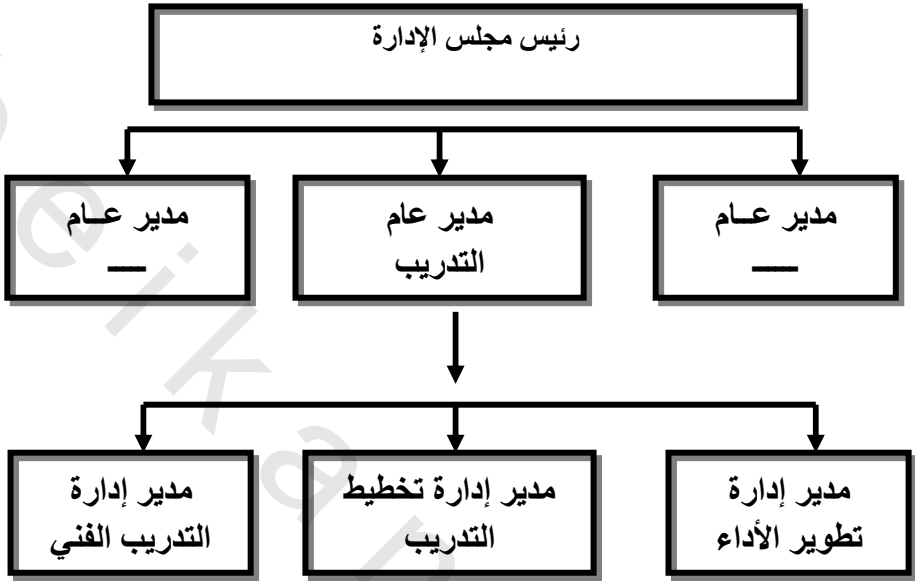
يظهر الشكل التالي أن التدريب وحدة تنفيذية مرتبطة بمدير شئون الأفراد



شكل رقم (١٦)*

* ملاحظة : هذا الشكل يمثل نشاط واحد في المنظمة ولا يعني بإظهار باقي الأنشطة.

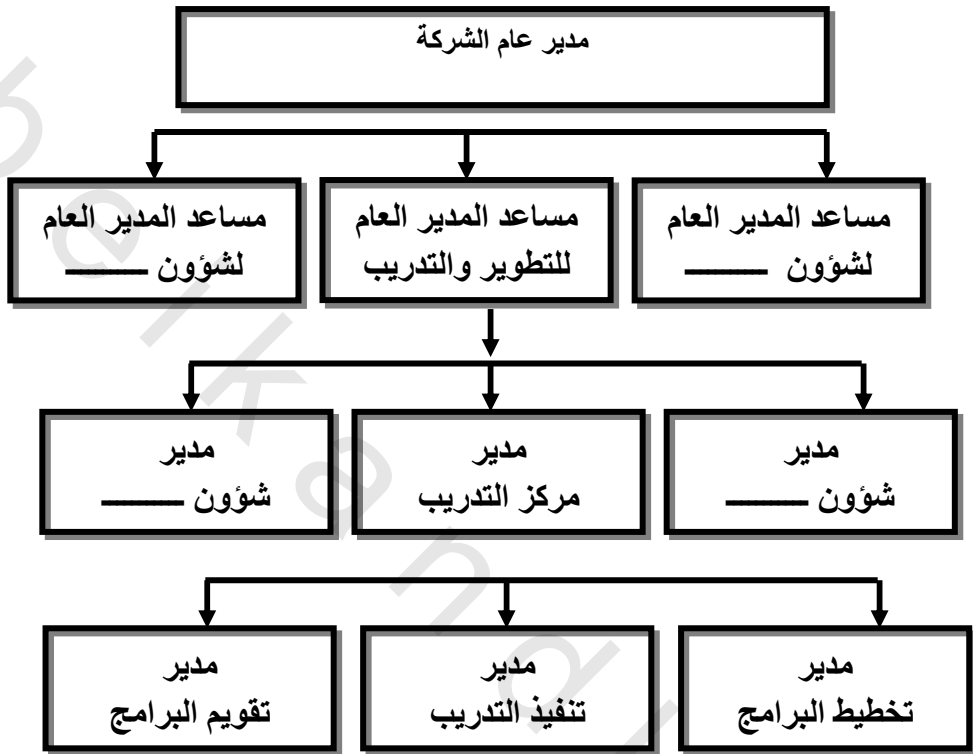
يظهر الشكل التالي أن التدريب إدارة عليا (قيادية) مرتبطة برئيس القطاع.



شكل رقم (١٧)*

* ملاحظة : هذا الشكل يمثل نشاط واحد في المنظمة ولا يعني بإظهار باقي الأنشطة.

يظهر الشكل التالي تنظيم التدريب في حال وجود مركز تدريب.



شكل رقم (١٨) *

* ملاحظة : هذا الشكل يمثل نشاط واحد في المنظمة ولا يعني بإظهار باقي الأنشطة.

أما التنظيم الداخلي لإدارة التدريب قد يتحدد حسب عدة عوامل خاصة بالمنشأة منها على سبيل المثال حجم المنشأة، وطبيعة عملها، وحجم العمالة ونوعياتها وتقسيماتها. فإذا كانت المنشأة كبيرة الحجم، ويتميز عملها بالتعقد والصعوبة، ويميل حجم عمالتها إلى الكبر والتنوع في التخصصات فإن ذلك يستلزم نشاطاً تدريبياً مكثفاً ومستمر.

أما فيما يخص علاقة إدارة التدريب بالوحدات الأخرى خارج المنشأة فتتم بغرض التعرف على برامج التدريب المتاحة وجهات التدريب المنفذة للبرامج، وتحديد مدى إمكانية الاستفادة منها لتغطية احتياجات العاملين في المنشأة. بالإضافة إلى الاتصال بوحدة التدريب الرائدة للاستفادة من خبراتها، والاسترشاد بها عند التخطيط للتدريب. كما يمكن الحصول على معلومات عن المنح والبعثات الدراسية من الجهات ذات الاختصاص، حتى يمكن اشتراك العاملين بالمنشأة وترشيحهم لها.

وبالنسبة لعلاقة إدارة التدريب بالوحدات الأخرى داخل المنشأة فتأخذ جانب تقديم برامج التدريب المناسبة لكافة العاملين، والحصول على آراء العاملين واقتراحاتهم بشأن برامج التدريب وأساليب رفع معدلات الأداء والمهارات والمعارف، ومعرفة آراء رؤساء الوحدات الإدارية ورضاهم عن فائدة التدريب.

سجلات التدريب*

صدر قرار السيد / رئيس الوزراء رقم ١٨٨ لسنة ١٩٧٤ في شأن إنشاء وحدات للتدريب بمختلف الجهات (وزارة / مصلحة / جهاز حكومي مستقل/ محافظة / هيئة عامة / مؤسسة عامة أو وحدة اقتصادية تابعة لها). وقد حدد القرار اختصاصات وحدات التدريب وتنظيم العمل بها، ونص على أن تعمل وحدات التدريب على تحقيق الأهداف التدريبية التي يضعها المجلس الأعلى للتدريب وتقوم بتنفيذ القرارات الصادرة منه، ومن وزارة القوى العاملة بالنسبة للتدريب المهني ومن الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالنسبة للتدريب الإداري والتنمية الإدارية.

وقد نصت المادة (٣) من هذا القرار على أن تعد بكل وحدة تدريب السجلات الآتية :

- أ . سجل القوى العاملة.
- ب . سجل الاحتياجات التدريبية.
- ج . سجل الإمكانيات التدريبية.
- د. سجل تقييم ومتابعة المتدربين.
- هـ . سجل تقييم ومتابعة البرامج التدريبية.

* المصدر : منار مصر للبتروول (٢٠٠٥).

أ . سجل القوة العاملة :

وهو سجل للعاملين بالشركة ويوضح السجل : .

الرقم ، الاسم ، الوظيفة ، المستوى الوظيفي ، المؤهلات العلمية ، تاريخ الحصول عليها ، تاريخ الميلاد ، تاريخ الالتحاق .

ويفيد هذا السجل في تقسيم العاملين إلى مجموعات تخصصية عند حصر الاحتياجات التدريبية : مجموعة المحاسبين / المهندسين / رجال البيع / سكرتيرات / سائقين .. إلخ ، كما يمكن تقسيمهم إلى مجموعات إدارية : مديري إدارات / رؤساء أقسام / عاملون جدد / باحثون وأخصائيون . كما يفيد أيضا في ترشيح بدائل للمتدربين في حالة تعذر حضور المرشح الأصلي لظروف القاهرة . وبعد دراسة وتحليل المؤشرات الدالة على وجود احتياج تدريبي ، يمكن من واقع هذا السجل إعداد الجدول الآتي لنوع الحصر المبدئي : .

عدد الأشخاص المطلوب تدريبهم	موضوع التدريب اللازم	مسمى الوظيفة
٥	إعداد قوائم تكاليف فعلية وتقديرية	محاسب تكاليف
٢	برامج إدارة عليا ومشكلات القيادة	مدير إدارة
١٦	الإشراف على مجموعات . العلاقات الإنسانية	رئيس قسم
٤٠	التعريف بالصناعة وأوجه نشاط الشركة	عاملون جدد
٨	أعمال السكرتارية والمحفوظات	سكرتيره

ب . سجل الاحتياجات التدريبية :

التعرف على الاحتياجات التدريبية هو الأساس السليم الذي يتوقف عليه نجاح التدريب، ويتم حصر هذه الاحتياجات بأكثر من أسلوب تنتهي جميعها إلى تحديد حجم ونوعية القوى العاملة ومدى احتياجها للتدريب التأهيلي والتنشيطي والتمويلي. ويمكن تلخيص أساليب التعرف على الاحتياجات التدريبية فيما يلي : .

١. حصر الوظائف والأعمال التي تتوقع الإدارة ضرورة وجودها أثناء الفترة التي تغطيها الخطة التدريبية سواء وظائف جديدة أو قائمة فعلاً.
٢. دراسة التغيرات في نظم وأساليب العمل أو تغيير العلاقات الوظيفية.
٣. استخدام المؤشرات الدالة على وجود احتياجات تدريبية مثل انخفاض مستوى الإنتاجية ومعدلات الأداء . ارتفاع نسبة الإصابات وحوادث العمل . ارتفاع نسبة الأخطاء أو الاختناقات في تدفق سير الأعمال وغيرها من مؤشرات.

بيان الاحتياجات التدريبية خلال عام

المرشحون لحضور برنامج

م	رقم العمل	الاسم	الوظيفة الحالية	المستوى الوظيفي	الإدارة التابع لها	المؤهلات العلمية	مدة الخبرة	البرامج التدريبية السابقة وتاريخها	رقم الدورة المقترحة	تاريخ عقد الدورة

وبعد إعداد السجل على النحو المبين بالجدول المرفق، يتم تسجيل جميع الترشيحات لخطّة العام المقبل في هذا السجل، كذلك يتم استبعاد غير المستوفين لشروط حضور البرنامج، ثم يتم توزيع المرشحين على عدد مناسب من الدورات في حدود الإمكانيات التدريبية المتاحة.

كما يعد لكل عامل بطاقة . تسمى بالبطاقة التدريبية . موضح بها بياناته والدورات التدريبية التي حصل عليها وتاريخ كل منها لتكون مرجعاً دائماً بالنسبة لموقف كل عامل على حده .

والآتي نموذج مبسط من بطاقة تدريبية يمكن الاستفادة بها :

بطاقة تدريبية

إعداد : أ. د. مدحت محمد أبو النصر

اسم العامل / الموظف :

تاريخ الميلاد :

أعلى شهادة تعليمية :

التخصص :

تاريخ الحصول عليها :

الوظيفة السابقة :

الوظيفة الحالية :

بتاريخ :

الدورات التدريبية التي حصل عليها العامل / الموظف " إن وجدت " :

م	اسم الدورة	مدتها	من .. إلى ..	مكان انعقادها
١.				
٢.				
٣.				

الدورات التدريبية التي يحتاج إليها العامل / الموظف :

أ . من وجهة نظر العامل / الموظف :

١.

٢.

٣.

ب . من وجهة نظر الرئيس المباشر :

١.

٢.

٣.

ج . سجل الإمكانيات التدريبية :

ويتضمن كافة المعلومات عن :

- عدد مراكز وقاعات التدريب والطاقة الاستيعابية.
- عدد غرف النوم للوافدين من خارج المدينة مقر المركز.
- المعامل الموجودة . المكتبة .
- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المتوفرة (أجهزة / قطاعات / أفلام/ شرائح لوحات / نماذج).
- التخصصات التي يجري التدريب عليها: البرامج المختلفة واشتراطاتها.

- أبواب تمويل النشاط التدريبي.
- الخبرات التدريبية المتوفرة (أخصائيون / مدربون مؤهلاتهم وخبراتهم والبرامج التدريبية التي حضروها سواء بالداخل أو بالخارج . المحاضرون في البرامج المختلفة).

د . سجل تقييم ومتابعة المتدربين :

نموذج يوجه لرئيس العامل قبل التدريب وبعد عودته لعمله لقياس مدى استفادة المتدرب من التدريب وذلك لاستيفاء البيانات وإعادته إلى إدارة التدريب.

أولاً : النواحي السلوكية :

م	البنود	ممتاز	جيد	متوسط	ضعيف
١	ما هي درجة محافظة العامل على مواعيد العمل ؟				
٢	درجة استفادة العامل لوقت العمل.				
٣	درجة تحمل العامل لمسئولية العمل.				
٤	درجة إيجابية العامل للعمل والإقبال عليه.				
٥	قدرة العامل على التعاون مع الآخرين.				
٦	درجة تجاوب العامل مع الرؤساء وتقبله لانتقاداتهم بخصوص العمل.				

٧	ما هو تقييمك العام للعامل من الناحية السلوكية ؟				
	المجموع				

ثانياً : نواحي الأداء :

١. ما هو معدل أداء العامل للعمل ؟

.....

.....

٢. ما هي درجة اتقان العامل للعمل الذي يؤديه ؟

.....

.....

٣. ما قدرة العامل مع حسن التصرف في الظروف الطارئة ؟

.....

.....

٤. ما هي درجة محافظة على أدوات العمل وصيانتها ؟

.....

.....

٥. ما هي نسبة تسببه في وقع إصابات وحوادث أثناء العمل ؟

.....

.....

٦. ما هو تقييمك للعامل من ناحية الأداء ؟

.....

.....

٧. ما هو مدى حرص العامل على عدم حدوث فاقد في الخامات؟

٨. ما هو رأيك في النواحي التي يمكن أن يركز عليها في برنامج التدريب؟

ثالثاً : الخبرات والمعلومات :

١. ما هي درجة إلمام العامل باللوائح المنظمة للعمل ؟

٢. ما هي درجة إلمامه بأحدث الأساليب المنشورة في مجال العمل ؟

٣. ما هي درجة قدرته على الإطلاع والبحث ؟

٤. ما هي قدرة العامل على تقديم آراء وأفكار جديدة، لخدمة مجال العمل ؟

٥. ما هو تقييمك العام للعامل في مجال المعلومات والخبرات ؟

٦. هل تعتقد أن العامل يحتاج إلى تدريب فعلاً ؟ نعم / لا

- لماذا ؟ ١.
٢.
٣.
٧. ما هي المعلومات التي تعتقد أنه في حاجة إليها ليرتفع مستوى أدائه؟
١.
٢.
٣.

ويستوفي هذا النموذج بمعرفة الرئيس المباشر للعامل مرتين حيث يجب على كل البنود / بعضها التي تنطبق على وظيفة العامل: المرة الأولى قبل بدء التدريب والثانية بعد انتهاء التدريب أي بعد عودة المتدرب إلى نفس الوظيفة التي كان يمارسها قبل التدريب، وينبغي أن يعلم الرئيس المباشر أن إجاباته سوف تحاط بالسرية التامة وأنه لا علاقة لهذه الإجابات بالتقييم الإداري أو التقرير السنوي للمتدرب، فالتدريب وسيلة وليس غاية، وهو وسيلة بناء وليس معول هدم.

هـ . سجل تقييم ومتابعة البرامج التدريبية :

نموذج قياس عائد التدريب

بعد التدريب				قبل التدريب				البيان
ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	
								أولاً: النواحي السلوكية: ١. المحافظة على مواعيد العمل ٢. استغلال وقت العمل ٣. القدرة على تحمل مسؤولية العمل ٤. الإيجابية في العمل والإقبال

								عليه ٥. القدرة على التعاون مع الآخرين ٦. التجاوب مع الرؤساء وتقبل انتقاداتهم في العمل ٧. التقويم العامل للرئيس.
								ثانيا : نواحي الأداء : ١. سرعة أداء العمل. ٢. القدرة على إتقان العمل. ٣. حسن التصرف في الظروف الطارئة. ٤. المحافظة على أدوات العمل. ٥. وقوع إصابات وحادث أثناء العمل. ٦. الحرص على عدم حدوث فاقد في الخامات. ٧. التقويم العامل للرئيس