



تدريب وتنمية الموارد البشرية : تعليم عن بعد



اعداد

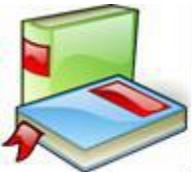
الدكتور / عبدالله الطبال
كلية ادارة الاعمال - جامعة
طبية - قسم الادارة

الوحدة الأولى مقدمة في تطوير الموارد البشرية

- 1-1 ماهية تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 1-2 أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 1-3 علاقة مفهوم التدريب بمفاهيم التعليم والتطوير والتنمية الإدارية والتعلم .
- 1-4 أسباب تزايد الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات في الوقت الحالى .
- 1-5 مشكلات تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 1-6 الخلاصة summary .
- 1-7 تدريبات الوحدة التعليمية.

الوحدة الاولى : مقدمة في تطوير الموارد البشرية

- * ماهية تدريب وتنمية الموارد البشرية
- * يمكن تعريف التدريب بأنه: عملية منظمة لزيادة المعرفة و تنمية الخبرة والمهارة وتعديل السلوك اللازم لأداء وظيفة ما بكفاءة واقتدار.
- * ويعرف مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنه : إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع ، أي عبارة عن تدريب وتحسين وتطوير المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية العاملة في الإدارة الملائمة لطبيعة العمل المطلوب انجازه.
- * وان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يكون من خلال تتميتها اعتمادا على جانبين أساسيين هما:
- * الجانب الاقتصادي : بهدف تحسين النواحي المادية ورفع مستوى المعيشة.
- * الجانب الاجتماعي : بهدف رفع الوعي لجعل الأفراد قادرين على الإسهام فى عملية التنمية الشاملة للمجتمع .





- * والتدريب لا يقتصر فقط على تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الجديدة فهو يشمل على:
- * - زيادة الرغبة لدى المدراء والمشرفين نحو التغيير وتنمية درجة استعدادهم لقيادة التطوير عن اقتناع كامل.
- * - زيادة خبرة المدراء والمشرفين والأفراد وصقلها وإتاحة الفرصة لهم لرفع مستوياتهم وتأهيلهم لوظائف أكثر مسئولية لمقابلة الاحتياجات المتزايدة للتطوير.
- * - تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية والفنية لكافة الوظائف وتوضيح دورهم في تحقيق الأهداف للشركة التي يعملون بها.

*



أهمية تدريب وتنمية الموارد البشرية

وهناك بعض الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الاستراتيجية للاستثمار في الموارد البشرية، ومن هذه الاعتبارات ما يلي :

1- قيم الإدارة العليا : قيم وفلسفة الإدارة

2- مخاطر وعائد الاستثمار في الموارد البشرية : ينطوي الاستثمار في الموارد البشرية على مخاطر أعلى من الاستثمار في رأس المال العادي

3- الرشد الاقتصادي للاستثمار في التدريب: بعد حصوله على التدريب تكفي لاسترداد استثماره.

4- نظرية المنفعة: عند اتخاذ قرار الاستثمار في الموارد البشرية فإنه لابد من وجود وسيلة لتقييم مدى الجاذبية المالية لمثل هذا الاستثمار، ويمكن أن تتحقق هذه المهام من خلال تحديد العائد على هذا الاستثمار، ويمكن تحديد ذلك العائد من خلال تطبيق مداخل تحليل التكلفة والمنفعة والتي من أمثلتها

تحليل المنفعة، وتحليل نظرية المنفعة لتحديد القيمة الاقتصادية لبرامج وأنشطة

- * ونعرض فيما يلي لاهم فوائد تدريب الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات :
- * 1- زيادة الإنتاج و من ثم زيادة المبيعات و الأرباح.
- * 2- رفع معنويات والكفاءة الإنتاجية للعاملين بإكسابهم مهارات ومعارف جديدة .
- * 3- تخفيض التكاليف و الرقابة وإصابات العمل .
- * 4- تحسين الجودة و طرق العمل والاتصال وتبسيط إجراءات العمل.
- * 5- سد العجز في القوى العاملة وتوفير المهارات والتخصصات المطلوبة .
- * 6- تخفيض نسبة حوادث العمل و توفير بيئة آمنة .
- * 7- توفير المهارات اللازمة للنقل والترقى .
- * 8- تنمية المهارات البشرية للعاملين من خلال مساعدتهم على تعلم معلومات وسلوكيات معينة من شأنها أن تساهم بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- * 9- تنمية القدرات والمهارات الفنية للموارد البشرية .
- * 10- تطوير القدرات الإدارية والمالية للمنظمات .
- * 11- تعزيز روح الفريق بين العاملين والعمل الجماعى .

علاقة مفهوم التدريب بمفاهيم التعليم والتطوير والتنمية الإدارية والتعلم

* يوجد فرق بين مفهوم التدريب وكلا من مفهوم التعليم والتطوير والتنمية الإدارية كما يلي :

- **التعليم:** هو تزويد المتدرب بالمعارف والمهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.
- **التدريب:** يهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والمواقف (أو الاتجاهات) لهذا الموظف لكي يؤدي مهامه بشكل أفضل وبفعالية أكبر.
- * **و يعتبر التدريب « Training » من الأنشطة التي ترفع القدرات و المهارات الحالية والمقبلة للعاملين ، وهو عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، ويختلف التدريب عن التعليم في أن التدريب يركز على زيادة القدرات و المهارات التي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم « Education » عن زيادة في المعارف التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد أى معارف عامة .**
- **التطوير:** يشمل التدريب على الوظيفة الحالية إضافة إلى تأهيل الموظف أو إعداده للقيام بمهام أكبر وأوسع .

• يتضمن مفهوم التنمية الإدارية:

مجموعة الأنشطة المتعلقة بزيادة قدرات العاملين (وخاصة فئة المديرين) من أجل إدارة المنظمة بكفاءة عالية وضمان استمرار نموها. ويختلف مفهوم التنمية الإدارية عن التدريب من ناحيتين:

- من حيث المضمون :

حيث يتعلق التدريب (Training) بموضوعات محددة وضيقة ومتخصصة لتنفيذ عمل معين كتدريب عامل على تشغيل آلة ، بينما تركز التنمية الإدارية (Development) على موضوعات واسعة مثل اتخاذ القرارات ومهارات العلاقات الإنسانية .

- من حيث المستوى الإداري:

حيث يتعلق التدريب بالمستويات الإدارية الدنيا بينما تركز التنمية الإدارية على المستويات الإدارية العليا والوسطى.

الفرق بين التّعلم والتّدريب والتّعليم:

- أولاً: إن التدريب الذي يتم خارج العمل في مراكز تدريبية أو داخل الشركة يعد آلياً في نقل المهارة، كذلك التعليم الذي يتم بالنمط المدرسي للتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلتا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها بطريقة هرمية واتصال أحادي الاتجاه في الغالب.
- ولكن التّعلم يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني ومن البرنامج المحدد إلى النشاط الاجتماعي
- ثانياً: إن كلاً من التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج الشركة وموقع العمل ومن أفراد خارجيين لا علاقة لهم بالشركة التي يعمل فيها الأفراد اللذين يتدربون أو يعملون، وبالتالي فإن التدريب والتعليم يعتبران أنشطة غير سياقية.
- أما التّعلم لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفراده وأشياءه لذا فإنّ التّعلم لا يمكن إلا أن يكون سياقياً.
- ثالثاً: التدريب والتعليم ينصبان على المهارات والمعارف العامة فهما يحملان قدرًا من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات أو تغييرها.
- أما التّعلم يحمل ذلك البعد الأعمق من التغيير المرتبط بالسلوك العام مما يجعله أكثر تأثيراً على تميّز الشركة.

التدريب	التعليم	المقارنة
أهداف سلوكية محددة لتجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم .	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة.	الأهداف
محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعاً لحاجة العمل الفعلية .	محتوى عام وشامل .	المحتوى
قصيرة .	طويلة .	المدة
أسلوب الأداء والمشاركة والتطبيق والممارسة.	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة .	الأسلوب
معلومات ومهارات وخبرات	معارف ومعلومات .	المكاسب

العناصر	التدريب	التنمية الإدارية والتطوير الإداري
الأهداف	كلاهما يسعى لزيادة المهارة والمعرفة والقدرات لدى الأفراد.	
الموضوعات	يركز عادة على نطاق محدود من المهارات الفنية أو الإدارية.	ننسم بالتوسع والتشعب في المهارات (يركز على التخطيط، التنظيم، اتخاذ القرارات، مهارات الاتصال، التحفيز، ومهارات القيادة)
الاستمرارية	قد تكون لفترات منقطعة ولتحقيق هدف معين.	هي عملية مستمرة سواء كان التطوير داخلياً أو خارجياً ويجب الا تتوقف.
التنمية الذاتية	يقدّم عند ظهور الحاجة فقط.	لا يتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها، فهم مسؤولون عن تنمية أنفسهم وقدراتهم الشخصية
مدة التدريب	قصيرة	طويلة
طرق التدريب والتطوير	تركز على زيادة تراكم المهارة الفنية للمتدربين.	تركز على زيادة المهارات الفكرية للإداريين (التخطيط الاستراتيجي، اتخاذ القرارات، العلاقات الخارجية).

أسباب تزايد الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات في الوقت الحالى:

ومن هذه العوامل ما يلى :

- ظهور الثورة الصناعية وكبر حجم المنظمات .
- تزايد الأعباء الناتجة عن ضعف الكفاءة وما ينتج عنها من تبديد الموارد وفقدان مزايا تنافسية والاضرار بسمعة المنظمة في الاسواق .
- اتساع دور وتأثير النقابات العمالية .
- تزايد حدة المنافسة بين المنظمات لاستقطاب وتعيين المواهب والكفاءات والخبرات بها .
- تسارع الاكتشافات العلمية والتقنية وضرورة التكيف والمواكبة معها .
- العولمة والانتشار عالميا في كافة انحاء العالم واصبحت الشركات عالمية النشاط والانتاج .
- الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية .
- تطور دور ومبادئ إدارة الموارد البشرية وظهور اساليب واستراتيجيات ومداخل جديدة في ادارة وتحفيز وقيادة الموارد البشرية في المنظمات .

مشكلات تدريب وتنمية الموارد البشرية

أولاً : التحديات التي تواجه تدريب الموارد البشرية:

- عدم اقتناع أصحاب المنظمات في كفاءة المدرب وبحثهم عن أرخص أسعار التدريب.
- عدم تواجد المقرر التدريبي المناسب للقدرات والمهارات المطلوبة.
- تركيز أصحاب العمل على عقد دورات داخلية فقط .
- لا يوجد تقييم ومتابعة للمتدرب بعد عملية التدريب.
- العشوائية في اختيار المتدربين للدورات التدريبية.
- عدم مطابقة المقرر التدريبي للوصف الوظيفي .
- عدم وضع أو ضعف ميزانية التدريب.
- عدم وضع برنامج للتحفيز بعد الدورة التدريبية.
- عدم اقتناع أصحاب المنظمات في أهمية التدريب والعاقد بعد التدريب.
- عدم استخدام تقنيات المعلومات في التدريب.
- إجبار الموظفين على حضور الدورات التدريبية.
- عدم اختيار المكان والوقت المناسب للتدريب.

- عدم وجود الإدارة القادرة على إدارة العملية التدريبية.

ثانياً : التحديات التي تواجه تنمية الموارد

البشرية :

- عولمة الأسواق و تقنيات الاتصالات و المعلومات.
- ظهور اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات .
- تزايد التنوع في الموارد البشرية والتغيرات الديموغرافية .
- تداخل الثقافات والنظم الاجتماعية مما يعني تغيراً كبيراً في الفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية .
- ظهور بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول والديناميكية .
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفعالية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل، والحاجة الى التعليم المستمر طويل المدى .
- ندرة المهارات والكفاءات.
- تزايد المنافسة العالمية ، مما يعني احتمال تزايد الصراعات و المنازعات .
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين ، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.

الوحدة الثانية العوامل المؤثرة في سلوك الموظف

- 1-2 نموذج السلوك الوظيفي للفرد .
- 2-2 أنماط السلوك الوظيفي للفرد.
- 2-3 أنماط الموارد البشرية في بيئة العمل.
- 2-4 نظريات التدريب .
- 2-5 معطيات التدريب .
- 2-6 الخلاصة summary .
- 2-7 تدريبات الوحدة التعليمية.



نموذج السلوك الوظيفي للفرد

السلوك الوظيفي للفرد عملية معقدة وتتأثر بمتغيرات عديدة ، وهناك مجموعة من العوامل التي تشكل او تؤثر في السلوك الوظيفي للفرد ومن ثم في مستوى ادائه ، وعلى مدى فعالية برامج تنمية وتطوير الموارد البشرية في المنظمات ، وتشمل العوامل التالية :

- 1- عوامل شخصية : وتشمل:
 - العوامل الوراثية : وتتمثل في القدرات الجسمانية والكامنة .
 - عوامل التشكيل: مثل الوالدين والحياة المدرسية والجامعية والمجتمع والثقافة والنوع والعقيدة
 - عوامل مرتبطة بالعمر : مثل مستوى الخبرة وتغير الفوائد او المزايا المتوقعة والقيم .
 - اتجاهات ومشاعر وعواطف الموظف تؤثر في سلوكه وادائه .
 - المعارف والقدرات والمهارات للموظف .



2- عوامل تشغيلية : وتتضمن الآتي :

- تحديد الاحتياجات الوظيفية : التوقعات والغايات الوظيفية للفرد لما يريده الفرد والممكن تحقيقه ومستواه الوظيفي .

- تحديد السلوك الوظيفي للفرد : تحديد مساره الوظيفي او الحياة المهنية واهدافه الوظيفية واستراتيجيات تحقيقها .

3- عوامل داخلية : وتتمثل في مجموعة القوى والمتغيرات من البيئة الداخلية ومتعلقة ببيئة العمل في المنظمة ، والتي يسهل ادارتها والسيطرة عليها والتحكم فيها ، وتشمل العوامل التالية :

- نتائج سلوك موظف ما على المستوى الفردي مثل الراتب والترقية والمساواة ، والمستوى التنظيمي مثل الجودة والعمل الجماعي .

- نمط الاشراف والقيادة يؤثر في سلوك الموظف وادائه .

- التنظيم ويؤثر من خلال الثقافة التنظيمية ونظم المكافآت والتعويضات والتحفيز المادي والمعنوي .

- تصميم الوظيفة يؤثر في سلوك واتجاهات الموظف وادائه .

- زملاء وفرق العمل

- - الدافعية اللازمة للمشاركة والتعلم والتكافؤ والمساواة والتعزيز

4- عوامل خارجية : وتتمثل في مجموعة القوى والمتغيرات من البيئة الخارجية والتي يصعب ادارتها والسيطرة عليها والتحكم فيها ، وغالبا ما تؤدي هذه المتغيرات الخارجية بالمنظمات إلى تخفيض قوة العمل لديها او تسريحها ، وتشمل العوامل التالية :

- الظروف الاقتصادية مثل معدلات التضخم ومستوى البطالة .
- القوانين والتشريعات الحكومية .
- التغييرات التكنولوجية .
- ظروف سوق العمل .
- المنظمات الاخرى المنافسة .
- المنظمات التشريعية واتحادات العمال .



- 5- المخرجات : تتمثل في :
- حالات النجاح او الفشل الوظيفي في الحياة الوظيفية للفرد .
 - تحقيق الطموح الوظيفي المخطط له او المستهدف الوصول اليه .

- 6- التغذية العكسية او المرتدة :
- تفيد في تطوير او تعديل الحياة الوظيفية للفرد ومستوى ادائه .

انماط السلوك الوظيفى للفرد

- 1- السلوك المثالى (المساعد): يسعى الى تحقيق أهداف المنظمة وهو افضل انواع السلوك *
- 2- السلوك المعارض (المناقض): عكس المساعد و يسعى الى عدم تحقيق اهداف المنظمة ويمكن تعديله الى السلوك المثالى والمرغوب *
- 3- السلوك المحايد : لا يؤثر سلباً أو إيجاباً على أهداف المنظمة وهذا النوع أسوأ أنواع السلوك لصعوبة تعديله *
- 4- السلوك اللامبالي: لا يهتم بتطبيق أنظمة وقوانين المنظمة ، *
- 5- السلوك المتردد: يؤثر مستوى القلق لديه على اداء العمل المطلوب منه وتحقيق الاهداف . *
- 6- السلوك التخطيطي: يشكل الفرد شخصيته وسلوكه كيفما تريده الإدارة، *

أنماط الموارد البشرية في بيئة العمل

1- الموظف الكسول أو الخامل:

وهو يقاوم أي عمل يوكل إليه و يساوم على الحد الأدنى من العمل و يحاول المماطلة في العمل ويتكاسل عن العمل وليس لديه رغبة فيه ويكره العمل .
طريقة التعامل معه: يكلف بالأعمال البسيطة بداية مع تشجيعه على إنجازها و التسلسل في زيادة مستوى المهمات التي تتماشى مع قدراته و إمكانياته العلمية و العملية.
2- الموظف الجديد:

يمتاز بالخبرة البسيطة في شؤون العمل و لا دراية له بكيفية إجراء الأعمال، لحدائه عهدة بالعمل في المنظمة .
طريقة التعامل معه : تقديم الفرص المناسبة له لكي يكتسب الخبرات الجيدة في مجال العمل وذلك من خلال وضع برنامج له لزيارة الموظفين الأكثر خبرة من زملاءه القدامى في العمل والوقوف على مجريات القيام بالعمل إضافة لذلك متابعته و تحذيره من الأخطاء و يمكن تشجيعه بإحاقه في دورات تطوير و رفع الكفايات المهنية.

* - الموظف غير الملتمزم:

* عدم التزامه بالدوام فقد يحضر للعمل في وقت متأخر و بشكل متكرر وغير ملتزما بإنجاز ما هو مطلوب منه كما أنه كثير الأعذار و الحجج و لا يحترم الأنظمة و التعليمات ، فهو غير مهتم ولامبالى بنظم ولوائح العمل .

* طريقة التعامل :البحث عن الأسباب التي تؤدي لمثل هذا السلوك لديه و محاولة معالجتها وتوجيه الارشاد والنصح له مع اعطائه القليل من الاهتمام.

* 4- الموظف الثرثار :

* يمتاز بكثرة الكلام غير المجدي و يثير نقاشات غير فعالة في العمل كما أنه يتدخل في الأمور التي تحدث في بيئة العمل دون أن يكون له صلة بها ، فهو كثير الكلام .

* طريقة التعامل معه : اعطاء الفرصة لكل فرد في الحديث و أن يكون هو آخر المتحدثين وتكليفه بالمهام ذات الطبيعة العملية أكثر منها المكتبية .

- الموظف المتذمر:

دائم وكثير الشكوى و عدم القبول بأوضاع العمل و الأعباء المترتبة على ذلك
وغير راضى عن العمل بالمنظمة .

طريقة التعامل معه : الرجوع لملف الموظف و معرفة خلفيته العلمية و العملية
و التنقلات والأعمال التي اسندت اليه سابقاً، مع تكليفه بأعمال تتناسب مع قدراته
و تمتص شكواه و تدمره و الاستمرار في توجيهه و تلافي جوانب القصور لديه
للتقليل من شكواه .

6- الموظف الفوضوي:

يفتقد السيطرة على تنظيم الأعمال المطلوبة منه فهو غير قادر على الالتزام
بخطة العمل و تسلسل الإجراءات في العمل، وهو عشوائى في العمل ولا يعتمد
على الاسلوب العلمى المنظم في عمله .

طريقة التعامل معه : تحديد جلسات متعددة معه لتوضيح له أهمية التنظيم و
الإعداد المسبق للعمل و التخطيط السليم و إشراكه فى الدورات و ورش العمل
المناسبة في مجالات التخطيط والتنظيم الإداري.

- الموظف المشاغب او المشاكس :
يميل إلى كثرة الشغب و إثارة البلبلة أثناء العمل و عادة ما يكون عصبياً كما أنه يتدخل في الأمور العصبية بين الزملاء و يحاول إثارة الأمور و عدم تهدئتها، كثير المشاكل والشغب في العمل مع الزملاء .
طريقة التعامل معه : تفهم طبيعة هذا النمط و توضيح له مقتضيات العمل و السلوك الأخلاقي و مدونات السلوك الأخلاقي و ما يترتب على سلوكه من تبعات و اشراكه في مبادرات التحسين من العلاقات بين الموظفين في بيئة العمل مع مجموعة من زملائه.

نظريات التدريب

أولاً : النظريات السلوكية:

تنطلق من وجود علاقات ترابط بين المثيرات و الاستجابة السلوكية لهذه المثيرات أي أن التعلم يتحقق عندما يصبح المثير قادرًا على التحكم في الاستجابة السلوكية و ضبطها.

ثانياً : النظريات العقلية أو المعرفة الإدراكية:

تقوم هذه النظريات على أساس أن التعلم عملية عقلية داخلية.

ثالثاً : النظريات الإنسانية الكلية:

يعتبر التعلم عملية إنسانية كلية لا تقتصر على السلوك الظاهر للإنسان و لا على بناء العقلية فقط، و إنما على كيانه و شخصيته الفردية و الاجتماعية ، .

رابعاً : نظريات تعليم الكبار:

تستند هذه النظريات على أساس أن الأفراد الراشدون يتميزون بسمات كثيرة مثل النضوج والخبرة والكفاءة ،

خامساً : نظرية ديناميكيات الجماعة:

تعتمد هذه النظرية على العلاقات و الشروط السيكولوجية المتفاعلة التي يحقق أفراد الجماعة بواسطتها إدراكاً مشتركاً ، يقوم على القيم المشتركة و منظومة العواطف الشخصية التي تحكم أفراد الجماعة و فرق العمل في بيئة العمل داخل المنظمة .

معطيات التدريب

هي مجموعة من الأدوات التي تتفاعل وتتكامل وتشكل المصدر الاساسى لأفكار وسلوك وأداء وإنجاز الفرد في العمل ، وتشمل :
أولاً: القيم:

هي المعتقدات والاتجاهات والميول والأفكار التي يؤمن بها الفرد ويعتقد بصحتها ويتبناها .

ثانياً: المعارف (المعلومات):

يعنى بها الحصول من خلال التدريب على معلومات وأفكار جديدة واستيعابها بشكل عميق إلى الدرجة التي يستطيع فيها الفرد التعبير عنها شفاهه أو كتابة كما تكون لديه القدرة على الاستفادة منها . وتعرف أهداف التدريب التي تؤدي لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية.

ثالثا: المهارات :

هي القدرة العملية على تطبيق وتنفيذ القيم والمعارف بشكل صحيح ، وتنقسم إلى مهارات عقلية وحركية وفنية ورياضية واجتماعية وهكذا .
و قسموا المهارات إلى أربعة أقسام :

1. **مهارات حل المشكلات :** تتضمن تعريف المشكلات وصياغة وتقييم البدائل والحلول بالمقارنة بين الخسائر والأرباح .
1. **مهارات الاتصال :** تتضمن القدرة على التحدث بطلاقة والإنصات الجيد ، وإعطاء تعليمات واضحة والتواصل بالطرق المناسبة للحالة ونمط المستمعين .
1. **الجدارات الشخصية وأخلاقيات العمل:** الجدارات الشخصية مهمة لأداء العمل وتتضمن تقدير الذات ، والإدارة الذاتية ، وتحمل المسؤولية ، والتحفيز الذاتي .
1. **التفاعل الشخصي ومهارات فرق العمل :** هذه المهارة مهمة للتفاوض مع الآخرين والمشاركة في لعب الأدوار كعضو في الفريق ، وكذلك فض النزاعات وإدارة الخلافات بنضج ونكاه .

رابعاً: الخبرات:

الخبرات : هي الوصايا العملية التي استخلصها أو تعلمها الآخرون عند تطبيقهم للمهارات المختلفة (أشخاص سابقين أو حاليين) ، وهذه الخبرات المستتجة إما لأشخاص ناجحين أو غير ناجحين وكذلك لمواقف صحيحة أو غير صحيحة.

خامساً: التقنيات:

طرق وأساليب استخدام وتفعيل وسائل وأدوات التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها في مجال العمل والإنتاج والاستفادة من كل ما هو جديد في عملية الإنتاج .

سادساً: الاتجاهات:

هي رغبات وميول الفرد تجاه عمله وموضوع التدريب ، وتؤثر الاتجاهات على نزعات الفرد في التصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطرق معينة ، وتساعد الاتجاهات على تكوين مسلك ذهني أو عاده فكريه (سلبيه أو ايجابيه) تجاهها ،

الوحدة الثالثة التعلم وتنمية الموارد البشرية

- * هو تغير نسبي و دائم في السلوك أو الإدراك أو المشاعر و الذي ينتج عن تفاعل شخص ما مع البيئة المحيطة.
- * ونستخلص من التعريف السابق الجوانب التالية لمفهوم التعلم :
 - التغيير هو اكتساب شي جديد أو تعديل شيء موجود مسبقا.
 - عملية التغيير طويلة المدى .
 - يركز على السلوك أو الإدراك أو المشاعر أو مزيج بينهم ليعطي نواتج الخبرة أو المعرفة أو العاطفة.
 - ينتج التعلم عن تفاعل فرد مع بيئة.

- * وهناك ثلاثة مبادئ تدعم التعلم القائم على الاقتران هي :
 - التقارب: الأشياء التي يتم تجربتها تصبح مرتبطة مع بعضها.
 - * - قانون الأثر: السلوك المتبوع بنتائج مرضية هو الأكثر قابلية للتكرار.
 - * - الممارسة (او التدريب) : تكرار الأحداث مع بعضها يزيد من قوة اقترانها.
 - *
- * ويمكن زيادة فعالية تدريب الموارد البشرية بدلا من الاعتماد على مبادئ التعلم السابقة من خلال ثلاثة مبادئ أساسية هي :
 - تحليل المهمة: أي تحليل مهمة إلى مجموعة من عناصرها المميزة.
 - تحليل إنجاز عناصر المهمة: إنجاز كل عنصر على نحو كامل قبل إنجاز المهمة الكلية على نحو صحيح.
 - * تسلسل المهمة: ترتيب عملية التعلم بحيث يتم تعلم كل عنصر من عناصر المهمة بالترتيب المناسب قبل الشروع بالمهمة ككل.

* وتحتوى استراتيجىة تنمية الموارد البشرية على الاستراتيجيات التالية :

* 1- استراتيجىة التعلم الفردي:

* تهتم بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء و تطويره، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل و تحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل .

* - استراتيجىة التعلم التنظيمي:

* أن يتم تغيير نظم و أساليب و ممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب و الممارسات الحية السابقة. كما قد يتم التعلم التنظيمي بالتعرف على النماذج السائدة خارج المنظمة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات و العمل على توطئها داخل المنظمة.

* تنمية قدرات المنظمة على الأداء و التنافس و تحقيق الأهداف من خلال التغيير المخطط للنظم و تنمية القدرات التنافسية للمنظمة على المدى البعيد

* 3- استراتيجية إدارة المعرفة:

* تعتبر المعرفة هي ناتج التعلم، و من تم تصبح جدوى التعلم أفضل إذا توفرت استراتيجية تسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضعها موضع التطبيق. و تتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة مصادر هي :

* - المعرفة الكامنة او الضمنية المخزنة داخل أفراد المنظمة.

* - المعرفة المعلنة او الصريحة للمنظمة و المتمثلة في قواعد معلومات، إحصائيات، تقارير، خبرات سابقة، تكنولوجية.

* - معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة .

*

4- استراتيجية تنمية الذكاء الوجداني :

هي قدرة الإنسان على اكتشاف مشاعره و مشاعر الآخرين، و ضبط مشاعره و تنظيم عملها في نفسه و تأثيرها في العلاقات مع الآخرين، و كذا اكتساب و تفعيل الدوافع الكامنة في الفرد ويتكون الذكاء الوجداني من الاتي :

5- استراتيجية تنمية القيادات الإدارية :

تتجه إلى تطوير قدرات و طاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها، ويقصد بذلك أن تتحول مفاهيم و أساليب القادة في المنظمة إلى نمط مرن متحرر يواكب المتغيرات و يتعامل في كل موقف بما يناسبه، كل ذلك يعرض أحداث تأثير إيجابي في العاملين حتى يرفع مستوى أدائهم ليحقق للمنظمة أهدافها.

المجالات الرئيسية التي تزيد من التعلم

* أ. سمات المتدرب: من خلال:

* - القدرة على التدرب = (الدافعية * القدرة * إدراك بيئة العمل).

* - الشخصية.

* - الاتجاهات.

* ب. تصميم التدريب: من خلال :

* - تغيير و تكييف البيئة التعليمية بغرض الوصول بالتعلم لحدده الأقصى.

* و يشمل ذلك ستة عناصر أساسية هي :
* 1- التمرين الفعال.

* 2- جلسات التمرين المكثفة مقابل غير المكثفة: إمكانية تنفيذ التدريب في جلسة واحدة أو تقسيمها إلى أجزاء بينها فترات زمنية.

* 3- التعلم الكلي مقابل التعلم الجزئي: حجم الوحدة التي نريد تعلمها كمادة كاملة أو فصل.

* 4- مواصلة التعلم : التمرين الذي يمارس بعد إتقان المادة أو المهمة .

* ومن أهم فوائده: تحسين الاداء ، تقديم تمرين اضافى ، جعل ما تم تعلمه امرا تلقائيا .

* 5- معرفة النتائج (التغذية الراجعة): معلومات موضوعية عن دقة أداء الفرد.

* 6- تسلسل المهمة : إمكانية تعلم المهام و المعلومات بفعالية أكبر إن تم تقسيمها لمهام فرعية وفقا لتسلسل مناسب.

* ج- المحافظة على المعلومات التي تم تعلمها: هناك ثلاث نقاط تؤثر في هذه العملية هي :

* - احتواء المادة على المعنى: مدى احتواء المادة على معان مترابطة تفيد المتعلم.

* - درجة التعلم الأساسي: كلما تم التعلم بفعالية من البداية زاد احتمال الاحتفاظ بالمعلومات .

* - تداخل المعلومات: على شكلين:

■ المواد أو المهارات التي تم تعلمها قبل جلسة التدريب قد تمنع استنكار المواد الحديثة.

المعلومات التي تم تعلمها بعد جلسة التدريب قد تتداخل مع الاحتفاظ بالمعلومة. *

ولزيادة فعالية التعلم لابد من الاحتفاظ بالمعلومة ثم لابد من التطبيق و
نقل المهارات إلى بيئة العمل. وتشمل أنواع التطبيق الانواع التالية :
تطبيق إيجابي: تطور وارتفاع الأداء بعد التدريب.
تطبيق صفري: عدم تغير الأداء بعد التدريب.
تطبيق سلبي: تدهور وانخفاض الأداء بعد التدريب.



العلاقة بين المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي وتنمية أداء الموارد البشرية

* المنظمة المتعلمة : Learning Organization

* هي المنظمة التي تعلم وتشجع التعليم بين أعضائها، وتروج تبادل المعلومات بين العاملين، ومن ثم تخلق قوة عمل أكثر معرفة، مما يؤدي إلى خلق منظمة مرنة للغاية، حيث يقبل العاملون على الأفكار الجديدة ويتكيفون معها ويتبادلونها من خلال رؤية مشتركة.

* التعلم التنظيمي Organizational Learning

* ويعرف التعلم التنظيمي بأنه قدرة المنظمة على كسب البصيرة والفهم نتيجة للخبرة المكتسبة من خلال التجريب، والملاحظة والتحليل والرغبة في اختبار كل من النجاح وال فشل.

* هناك نوعان من التعلم التنظيمي هما :

1. التعلم المتكيف Adaptive Learning.

* تتبنى المنظمات في الوقت الراهن فلسفة التعلم المتكيف والذي يعبر عن المواكبة والمسايرة، غير أن التكيف والمواكبة تمثلان المرحلة الأولى فقط من عملية التعلم، المنظمات في حاجة إلى التركيز على التعلم الخلاق أو استخدام دائرة مزدوجة من نمطى التعلم الخلاق والمتكيف معاً.

1. التعلم الخلاق Creative Generative learning.

* يؤكد التعلم الخلاق على التجريب المستمر وارجاع الأثر في عملية اختبار مستمرة لأساليب وطرق تحديد المنظمة للمشكلات والحلول ويتطلب :

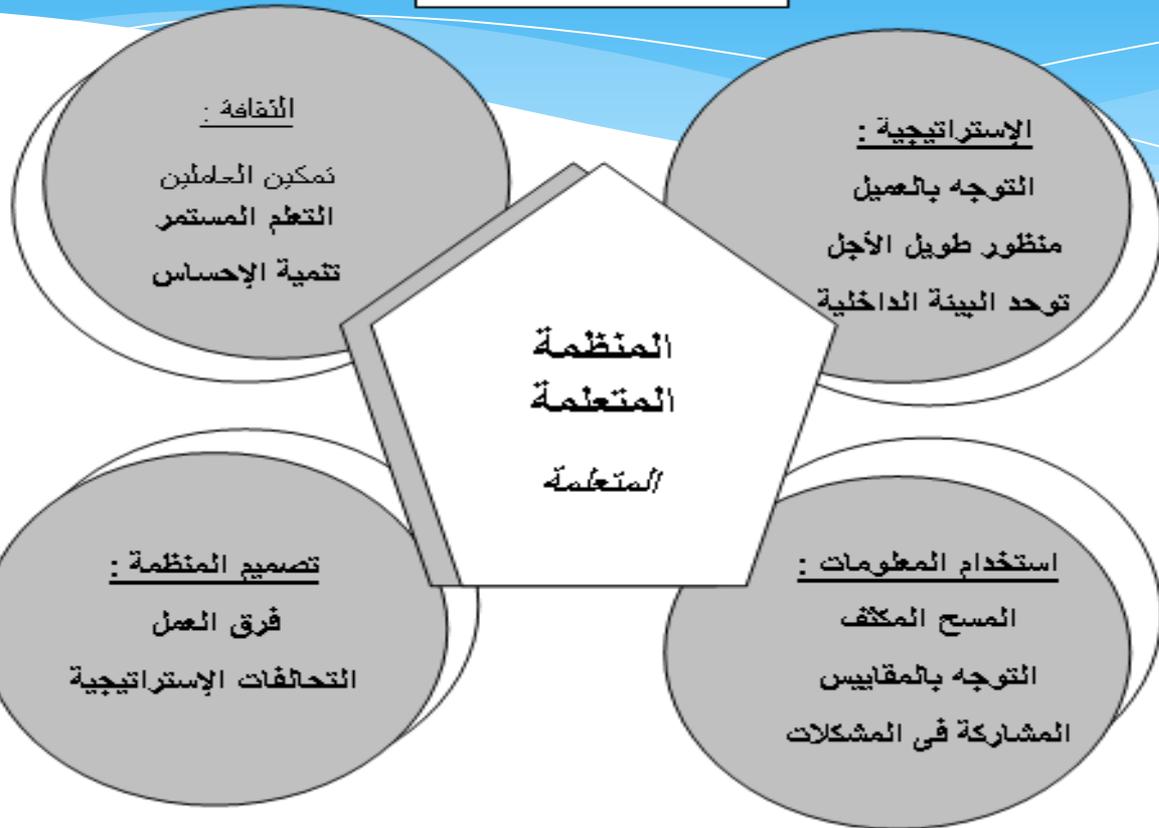
* تفكير نظامي ، رؤية مشتركة، البراعة والتمكن الشخصي ، فرق التعلم، التوتر الخلاق (المتمثل في الفجوة بين الرؤية والواقع الحال).

* و تسترشد إدارة الموارد البشرية في بناء إستراتيجية التعلم التنظيمي بالمبادئ التالية :

- ▶ صياغة رؤية المنظمة باعتبارها كيان يهدف إلى استثمار التفكير الاستراتيجي و يتبنى منهج الإدارة الإستراتيجية ، و تأكيد وضوح هذه الرؤية و الاقتناع بها من جانب جميع العاملين بالمنظمة .
 - ▶ تهيئة الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات و تطوير النظم و تأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير و الإبداع و المساهمة بالأفكار في شراء القاعدة المعرفية للمنظمة .
 - ▶ تنمية فرص الحوار و الاتصالات المفتوحة عبر المنظمة فيها بين الأفراد و مجموعات العمل و القادة بما يثري فرص التوصل إلى المعارف و الخبرات المخزنة لدى أعضاء المنظمة، و كذا الانفتاح على الرصيد المعرفي المتراكم خارج المنظمة، و من ثم تتكامل فرص حدوث التعلم التنظيمي.
- *
- ▶ تشجيع الأفراد على التفكير و الابتكار و التجديد من خلال تقديم الحوافز المختلفة.



القيادة المشتركة



جامعة طيبة - كلية ادارة الاعمال - قسم الإدارة

الركائز الأساسية للمنظمة المتعلمة

أنماط القيادة في منظمات التعلم المستمر

القائد المشوش : ويبحث عن أدوار لا تتطلب قيادة أو إدارة ويتسم بان درجة التحدي والمساندة منخفضة .

- القائد المتعاطف : لا يساعد علي التحفيز أو خلق مناخ التعلم ويتسم بان درجة التحدي منخفضة والمساندة عالية .

- القائد كثير الطلب : يطلب أكثر مما يعطي و طلباته كثيرة ودعمه ومساندته قليلة ويتسم بان درجة التحدي عالية والمساندة منخفضة .

- القائد المنشط للابتكار : هو ليس مجرد قائد أو مدير بل منشط للابتكار لمرؤسيه ويمارس مهاراته السلوكية مع المحيطين به . ويتسم بان درجة التحدي والمساندة عالية .

عالي	<u>كثير الطلب</u>	<u>المنشط للابتكار</u>
التحدي	<u>مشوش</u>	<u>متعاطف</u>
منخفض	ادارة الاعمال - قسم الإدارة	جامعة طيبة - كلية

* وفيما يلي أهم الأنماط والأساليب والاتجاهات الحديثة في التحفيز :

* أ- توسعة أو تكبير العمل (Job enlargement) :

* إضافة مهام وواجبات إضافية بشكل أفقي (أي بمستوى الواجبات التي يقوم بها الموظف بها حالياً) للعامل ، وذلك بهدف التنويع في العمل ، وتخفيف روح الملل والسأم والروتين لديه، وزيادة رغبته في العمل .

* ب- إثراء العمل أو الوظيفة (Job enrichment) :

هو انجازات كثيرة ذات مستوى عال في العمل ، ويشمل المسؤولية الوظيفية والتميز والنمو والتقدم والتعلم والانجاز .

* ج - أسلوب العمل المرن (Flexible time) :

* هو تخفيض القيود التي يعمل في إطارها العامل ، وتشمل تخفيض ساعات العمل ومرونة وقت العامل والمشاركة الوظيفية والعمل من المنزل وأسبوع العمل المكثف أو المضغوط .

* ويتضمن هذا الأسلوب مرونة كبيرة في ساعات العمل .

*

* د - التناوب أو التدوير الوظيفي (Jop rotation) :

* تحريك الموظف من وظيفة لأخرى وزيادة عدد مهام الفرد دون زيادة في تعقيد الوظائف.

* ويقوم على تغيير وتبديل العمل المسند للعامل بحيث يعمل في مجالات عمل مختلفة فتجده ينتقل بين أربع إدارات خلال العام الأول له في الجهة بشكل مخطط ومنظم.

علاقة مفهوم هندرة الموارد البشرية بتدريب وتطوير الموارد البشرية

الهندرة عبارة عن تغيير جذري، وإعادة نظر وهيكله في كل ما يجري داخل المنظمة، وتغطي عملية الهندرة في نطاق أنشطة الموارد البشرية كافة أنشطتها بمعناها الواسع وليس بمعناها الضيق، ولعل أهم هذه المجالات مجال تدريب وتطوير الموارد البشرية على سبيل المثال لا الحصر :

● كل ما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية حسب الوظيفة وحسب الموظف شاغل هذه الوظيفة0

● كل ما يتعلق بتنظيم الدورات والبرامج التدريبية 0

● كل ما يتعلق بإعداد المادة التدريبية 0

● كل ما يتعلق بالترشيحات للدورات التدريبية0

● كل ما يتعلق بالتعويضات والتكلفة الخاصة بالدورة التدريبية0

● كل ما يتعلق بتقييم البرامج والدورات التدريبية0

● كل ما يتعلق بحساب تكلفة - عائد الدورات التدريبية0

- كل ما يتعلق باختيار المدربين والمتدربين 0
- كل ما يتعلق باستشارات تخصصيه في مجال التدريب 0

مواقف العاملين من هندره الموارد البشرية :

يمكن تحديد اتجاهات ومواقف الموظفين من الهنדרه فى الآتي :

أ. (-2) : وتمثل من يعارضون بقوة التغيير ، وستترجم ردود أفعالهم بالامتناع عن التعاون ورفع التظلمات 0

ب. (-1) : وتمثل من يعارضون معارضة سلبية، حيث يفضلون عدم القيام بأي إجراء لحين إلغاء التغيير 0

ج. (صفر) : وتمثل المحايدين، حيث يقومون بما هو مطلوب منهم فقط 0

د. (+1) : وتمثل المهتمين والمراجعين، حيث يقومون بترقب الفرصة المناسبة لتجربة كل ما هو جديد 0

هـ . (+2) : وتمثل من يبادرون بشكل مسبق للتعرف على التغيير أو تبنيه،

حيث يبحثون عن التعلم دون أن يطلب منهم أحد ذلك 0

و. (+3) : وتمثل من يؤيدون مبدئياً التغيير ، ويتبنون بالتالى كل ما هو جديد في المنظمة .

ز. (+4) : وتمثل من يبتكرون أساليب تقنية جديدة، ويتبنون كل ما هو جديد

ليس فقط في المنظمة ولكن أيضا في الصناعة أو القطاع .



شكر وحسن استماع

جامعة طبية - كلية ادارة الاعمال - قسم الإدارة



تدريب وتنمية الموارد البشرية : تعليم عن بعد



اعداد

الدكتور / عبدالله الطبال
كلية ادارة الاعمال - جامعة
طبية - قسم الادارة

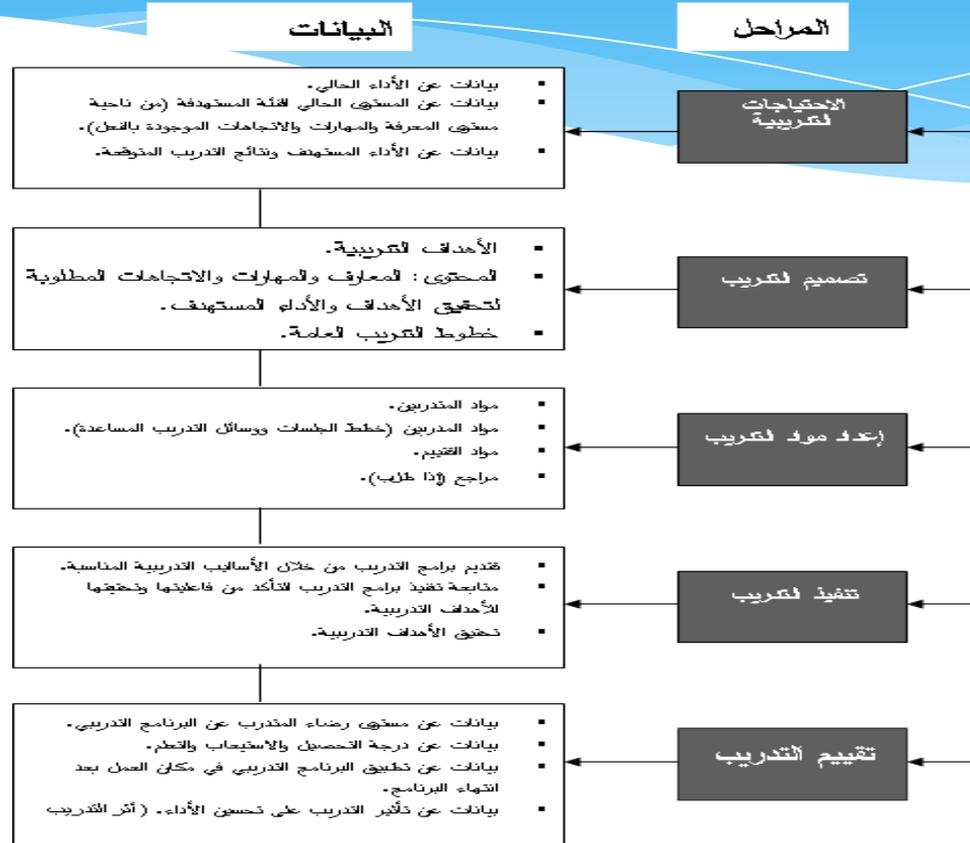
الوحدة الرابعة : تقييم احتياجات تنمية الموارد البشرية

- 1-4 مفهوم واهداف تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 2-4 عملية تحديد أو تقسيم الاحتياجات التدريبية .
- 3-4 مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4-4 الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية .
- 5-4 طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- 6-4 الخلاصة summary .
- 7-4 تدريبات الوحدة التعليمية.

مفهوم واهداف تحديد الاحتياجات التدريبية

- * يبدأ تخطيط التدريب وتنظيمه بتحديد الاحتياجات التدريبية وينتهي بالتقييم, الذي يوضح إلى أي مدى تمت مقابلة الاحتياجات المحددة.
- * ويمكن القول بأن تحديد الاحتياجات هو الخطوة الأولى والرئيسة في العملية التدريبية.
- * **والاحتياجات التدريبية:** هي مجموع المتغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معرفة وخبرات ومهارات واتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع معدلات الأداء أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور.
- * **وتهدف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الإجابة على سؤالين هما:**
- * أ- من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم؟
- * ب- ما هو نوع التدريب المطلوب لهم وما مداه الزمني؟







عملية تحديد أو تقسيم الاحتياجات التدريبية

- الحاجة إلى التدريب على مستوى المنظمة:
وهي تحديد الأقسام والوحدات التي تحتاج التدريب أكثر من غيرها لضعف الأداء أو التوسع أو تغيير المعدات والالات .
- ويتناول تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي العناصر التالية :
 - فهم الاهداف والاستراتيجيات التنظيمية المطبقة في المنظمة .
 - معرفة الموارد التنظيمية المتاحة سواء البشرية والمالية والمادية وهكذا .
 - المناخ التنظيمي والجو العام السائد في المنظمة . مثل الاضرابات وتوقف العمل والشكاوى والاشاعات .
 - المعوقات التنظيمية وتشمل المشكلات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية سواء من البيئة الداخلية والتي تمثل نقاط قوة وضعف او البيئة الخارجية للمنظمة والتي تمثل فرص او تهديدات .

* 2 - الحاجة إلى التدريب على مستوى الوظيفة:

* أي متطلبات الوظيفة كما هي مبينة في الوصف الوظيفي والمواصفات التي يجب أن يتمتع بها من يشغل هذه الوظيفة و تحليل وتعريف المهمة او العمل للحصول على المعايير المناسبة للاداء وكيفية الأداء وفقا لها والمعارف والمهارات والقدرات للعاملين .

* - الحاجة إلى التدريب على مستوى الأفراد:

* الفجوة بين المعارف والمهارات والاتجاهات المتوقعة من الموظف وبين المستوى الفعلي الذي يمارسه هذا الموظف.

* { إنجاز العمل (الأداء المثالي) - الأداء الفعلي = الاحتياج التدريبي } .

* 4- تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى :

*

- **الحالية:** هي المرتبطة بالحاضر كالقصور في أداء الموظف الحالي أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي أو تعلم طرق عمل جديدة.
- **المستقبلية:** هي المرتبطة بخطط التنمية والتطوير والتغيرات المتوقعة سواء كانت فنية أو مالية أو إدارية.

مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

- سياسة المنظمة (النظم، اللوائح والقوانين التي تحكمها).
- التغيرات في البيئة المحيطة بالمنظمة التي تتطلب تفاعل المنظمة معها.
- توصيف الوظائف وتحليلها.
- تقارير تقييم الأداء والكفاءة وقد تكون مؤشر على وجود نقاط ضعف في الأداء .
- الآثار المترتبة على تغيير المعدات والآلات.
- متطلبات تغيير نظام العمل وظروفه.
- الإدارة بالاهداف ومراجعة الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الأقسام والوحدات مع مقارنة الاداء الفعلى بالاداء المستهدف لمعرفة مدى التقدم في مستوى الاداء .
- خطط الترقيات وتطوير القوى العاملة.
- ارتفاع التكاليف والمصروفات
- الاختبارات قد تكون مفصلة او معيارية وتساعد على معرفة العمل والمهارات ومستوى الانجاز .
- المقابلات الشخصية .

الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية

وتتمثل الأطراف المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في الأطراف المتعددة التالية :
1. الإدارة العليا:

هي التي توجه بتحديد الاحتياجات التدريبية وتضع إدارة التدريب عند قيامها بهذا النشاط. ويشمل دور الإدارة العليا أيضا إشراك قسم التدريب التابع لإدارة الموارد البشرية في رسم السياسة العامة للمنظمة وصياغة الأهداف.

1. مدير أو رئيس الإدارة أو القسم :

هو الذي يحدد القصور على مستوى الإدارة والقسم وعلى مستوى الوظائف.

1. الرئيس المباشر للموظف:

هو الذي يقوم بتحديد القصور في أداء الموظف وتحديد ما هو مطلوب لتطوير إمكانيات الموظف وترقيته.

1. الموظف المراد تدريبه:

ينحصر دوره في تحديد ما يمكن أن يقوم به هو شخصيا لتطوير أدائه ومقابلة احتياجات تطوره .

5- المدرب ومصمم البرامج التدريبية:

وينحصر دوره في تحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج تدريبية.

6 - اللجنة الاستشارية لتنمية الموارد البشرية : تتألف هذه اللجنة من أعضاء يمثلون كافة أقسام المنظمة وهو ما يكفل الحصول على وجهات نظر متنوعة فيما يتعلق باحتياجات تنمية الموارد البشرية .

على الرغم من أهمية تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية فإن العديد من المنظمات لا تقوم بها كما يجب و السبب في ذلك يرجع للأسباب التالية :

- صعوبة عملية تحديد الاحتياجات فضلاً عن حاجتها للكثير من الوقت .
- عدم الالتزام بأسس البحث العلمي السليم في إتمام عملية تحديد وتقييم الاحتياجات .
- وضع افتراض خاطئ مفاده أن تحديد الاحتياجات أمر غير ضروري بسبب توافر المعلومات التي تحدد مسبقاً ماهية احتياجات المنظمة .
- عدم توافر الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا لعملية تحديد وتقييم الاحتياجات .

طرق جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات

التدريبية:

- تحليل الوثائق والمستندات كبطاقات الوصف الوظيفي. تقارير تقييم الأداء. تحليل الوظائف.
 - البيانات المالية... وغيرها .
 - الاستقصاء.
 - المقابلة.
 - ملاحظة السلوك.
 - تحليل التنظيم لتشخيص الوضع التنظيمي الفعلي .
- ويتم ذلك من خلال دراسة وتحليل العناصر الآتية :
- أهداف المنظمة ، البناء التنظيمي ، سياساتها ، هيكلها الوظيفي ، خصائص القوى العاملة بها ، درجات الكفاءة لاستغلال الموارد المتاحة.

- تحليل العمل :

ويهدف إلى تحديد نوع المهارات والمعلومات والاتجاهات المطلوبة لإتمام العمل والمعايير التي تقاس بها درجة تحصيل الفرد لهذه المتطلبات .

ويتم ذلك بدراسة وتحليل مجموعة من العناصر هي :

الوصف الوظيفي المستخدم، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء ، التغييرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر.

- تحليل الفرد :

ويهدف إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تلزم شاغل الوظيفة لكي يطور من مستوى أدائه ويرفع إنتاجيته.

الوحدة الخامسة : فعالية تصميم برامج تنمية الموارد البشرية

- 1-5 الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها عملية تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 2-5 خطوات تصميم برامج فعالة لتدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 3-5 دور اخصائى تدريب وتنمية الموارد البشرية عند تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 4-5 المفاضلة بين قرار شراء برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية من خارج المنظمة او تصميمه داخليا .
- 5-5 مبادئ ثقافة التدريب والمنظمات الموجه بالتدريب.
- 6-5 الخلاصة summary .
- 7-5 تدريبات الوحدة التعليمية.



الأنشطة الرئيسية التي تتضمنها عملية تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

تعد مرحلة تصميم البرامج التدريبية المرحلة الثانية من مراحل العملية التدريبية والتي تحتوى على تحديد الاهداف التدريبية والمحتوى التدريبي والخطوط العامة للتدريب .
وتتضمن عملية تصميم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية الانشطة التالية :

- ❖ وضع اهداف البرنامج التدريبي .
- ❖ اختيار المدرب الكفاء ذو الخبرة العالية .
- ❖ وضع خطة العمل بالبرنامج التدريبي وهى بمثابة دليل للمدرب .
- ❖ اختيار تقنيات وطرائق تقديم البرنامج التدريبي .
- ❖ تحضير المواد التدريبية.وتشمل الاعلانات عن البرنامج ومحتواة والكتيبات



- ❖ وضع جدول زمني للبرنامج. لضمان حضور كافة المشتركين المدربين والمتدربين وتركيز انتباههم على مهمة التعلم.

- وعند تحديد أسباب تبني المنظمة لبرنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية مراعاة العناصر التالية:
- أ- البيئة المحيطة بالمنظمة: التحديات، الفرص، المخاطر.
 - ب- وجهة النظر التي ستتبنى تحليل العائد من الاستثمار في التدريب: العاملين، صاحب المنظمة، الحكومة.
 - ج- الفوائد الملموسة (Tangible) :
زيادة مستوى الإنتاجية، انخفاض نسبة الغياب، تحسين مستوى الجودة.
 - د- الفوائد الغير ملموسة (Intangible):
زيادة الولاء والانتماء الوظيفي، ارتفاع الروح المعنوية، المهارات التي اكتسبها المتدرب.
 - هـ- الظروف الخارجية: الظروف والأحداث التي تؤثر مباشرة في الفوائد المتوقعة من التدريب.
 - و- الفترة الزمنية اللازمة للحصول على الفوائد : في المدى القصير ، المدى الطويل، فورا.

خطوات تصميم برامج فعالة لتدريب وتنمية الموارد البشرية

1. تحديد الموضوعات المطلوب التدريب عليها بدقة :

* بعد التعرف على المشكلات والثغرات في المواقع التنظيمية للمنظمة يتم تحديد ما يجب أن يعمل عليه المجال التدريبي لكي يتم تجاوز تلك المشاكل أوتلك الأخطاء، وعادة ما يتم تحديد الموضوعات التدريبية في المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والمهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسين الكفاءة وأنماط السلوك الواجب إتباعها والالتزام بها في بيئة العمل.

1. تحديد درجة العمق والشمول في عرض الموضوعات :

* المقصود بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التدريبي في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية أو الفلسفية، أما درجة الشمول فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، ومثالاً لذلك فعند التدريب على موضوع الموازنات التخطيطية، قد يكفي المدرب بعرض كيفية إعداد الموازنة في مجال المبيعات، وقد يشتمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات في مجالات الإنتاج والبيع والمشتريات.

1. إعداد المادة التدريبية وصياغتها في صورة ملئمة للمتدربين :

* وذلك لان نجاح العمل التدريبي يتوقف على توافر المادة التدريبية في صورة مناسبة لاحتياجات المتدربين عند بدء البرنامج التدريبي وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها

ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي.
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها.
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعة كل مكون على حدة.

1. تحديد التابع والتسلسل المنطقي في عرض الموضوعات :

بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية المختلفة، وتقوم فكرة التابع المنطقي هذه على اعتبار إن البرنامج التدريبي وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها بمنطق واحد محدد.

1. اختيار الأسلوب التدريبي المناسب لكل موضوع :

يعنى الطريقة التي تستخدم لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدرب بصورة تنتج الأثر المطلوب ، لذلك فإن أساليب التدريب تختلف ، و يجب استخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة منها : العصف الذهني ، المناقشة ، العمل الفردي ، العمل الثنائي ، العمل في مجموعات تعاونية .

الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل عملية اختيار أسلوب التدريب: هي :

- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب ، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملائمتها مع موازنة التدريب.
- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي ، فكلما كان عدد المشتركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة.

إلى جانب ذلك نجد أن أساليب التدريب تحكمها مجموعة من العوامل منها :

أ- **نوعية المتدربين** : فالأساليب التدريبية التي تناسب رجال الإدارة العليا لا تتوافق ولا تتناسب عادة مع رجال الإدارة الوسطى أو المشرفين، كما أن أساليب التدريب لا تتوقف فقط على المستوى الوظيفي للمتدربين، بل أيضاً تتوقف على المستوى التعليمي وفترة الخبرة السابقة ومجالاتها. كل ذلك له أثر كبير في تحديد الأسلوب التدريبي المناسب.

وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي :

- أن يكون المتدرب شاعراً بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساساً قوياً بحاجته لها.

- أن يكون لدى المتدرب استعداداً عالياً للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته.

- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكّنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير.

ب- **موضوع التدريب** : فهناك موضوعات تصلح لها المحاضرة كأسلوب تدريبي مثل طرح الأفكار والمفاهيم وشرح الأسس العلمية وإعطاء المعلومات بشكل عام، أما في حالة الموضوعات المتعلقة بالأساليب والطرق فإن عرض التدريب يكون هو الأسلوب التدريبي الأفضل.

ج- **مدى العمق والشمول في عرض الموضوعات** : إذا ما تطلب الأمر درجات أعلى من التعمق في عرض الموضوعات التدريبية تصبح المحاضرة خير وسيلة، أما إذا كان الهدف من التدريب هو إثارة الاهتمام بالموضوع فإن الحلقات النقاشية هي الأفضل.

د- **فترة التدريب** : عادة ما تصلح المحاضرات في البرامج التدريبية القصيرة المدى، بينما تكون مناقشة الحالات وتمثيل الأدوار والمباريات أكثر تناسباً في حالة البرامج التدريبية طويلة المدى.

1. تجهيز المعدات والمستلزمات او بيئة التدريب :

لاشك أن العمل التدريبي قد يحتاج إلى بعض المعدات والمستلزمات والتي يتوقف على توافرها القدرة على توصيل المادة التدريبية إلى المتدربين، إذ أن المدرب وحده ليس هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التدريبي وتوصيل المعلومة إلى المتدربين في الكثير من الأحيان، ولا بد أن تكون قاعات التدريب مجهزة بكافة الوسائل السمعية والبصرية والإضاءة والتهوية والمقاعد المريحة وغيرها . وهي وسائل أخرى هامة وإن لم تحل محل المدرب فهي تساعد كثيراً في نقل المعلومات وتوصيل المفاهيم والمعاني وهي ما يطلق عليها بمساعدات التدريب. ومن أهم تلك المساعدات :

- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية المتمثلة في مكبرات الصوت، آلات التسجيل الصوتي، آلات العرض للشرائح projector آلات عرض الأفلام وآلات التسجيل البصري وما إلى ذلك، وبالتالي فإن وظيفة ومهام هذه الفئة من المساعدات تكمن في كونها تساعد كثيراً في عرض بعض الجوانب من المادة التدريبية يعجز المدرب بذاته عن عرضها بطبيعتها، الأمر الذي يسهم في ترسيخ المعاني ومساعدة المتدربين على استيعاب الأفكار والمعلومات والتي تمثل أنماط السلوك المستهدفة.

-الدوائر التلفزيونية المغلقة : وهي تستخدم في بعض البرامج التدريبية التي تركز على تطوير أنماط السلوك لدى المتدربين، وتعتمد على تصوير تفاعلاتهم وانفعالاتهم من خلال العمل الاجتماعي ثم إعادة عرض ما تم تصويره بحيث يكتشف كل منهم أسلوبه في التفاعل ومجالات التطوير فيه. ²⁰

1. إعداد المدربين :

المدرّب عنصر هام وأساسي في العمل التدرّبي، بل يتوقف نجاح العمل التدرّبي وبلوغ الغايات المنشودة من البرنامج التدرّبي على المدرّب نفسه من حيث المؤهلات والقدرات التي تعينه لتوصيل المعلومات وتلقين المتدرّبين،

وإن المدرّب ليس مجرد ناقل للمادة التدرّبية ووسط سلبي في العملية، إنما هو عنصر إيجابي يعمل في اتجاهين، الاتجاه الأول هو التأثير المباشر في المتدرّب، والاتجاه الثاني هو التأثير غير المباشر في رئيس المتدرّب وزملاءه من خلال التغيير الذي يمكن إحداثه في سلوك ومهارات ومعارف المتدرّب التي ينقلها إلى موقع العمل بعد انتهاء التدرّب، وهذا يوضح مشكلة الاعتماد كلياً على مدرّبين خارجيين لا تتاح لهم الفرصة للتفاعل مع المتدرّبين وزملاء المتدرّبين وغيرهم من أصحاب المصلحة من خارج المنظمة.

إذاً المدرّب جزء هام وأصيل في العمل التدرّبي، لذا يجب أن تتوافر فيه مجموعة من الخصائص والمقومات الأساسية والرئيسية والتي قد لا تتوافر للشخص العادي.

ومن تلك الخصائص الواجب توافرها في المدرب الجيد ما يلي :

- المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التدريب فيها.
- الخبرة العلمية والعملية والتطبيقية بأساليب واستخدامات تلك المعلومات والأسس العلمية ووضعها في التطبيق العملي.
- القدرة على توصيل المعاني والمفاهيم إلى المتدربين من خلال الاستخدام السليم للغة البرنامج والوسائل الإيضاحية المناسبة.
- تكامل الشخصية وتوازنها لإعطاء المتدربين القدرة السليمة وكسب احترامهم له وثقتهم بما يقدمه لهم من معلومات.
- القدرة على القيادة وإمكانية السيطرة على سلوك الآخرين.
- التحلى بالصبر .
- التحدث بأسلوب سهل .
- قبول الانتقاد من المشاركين في البرنامج

وهناك مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي:

أ- المتخصصون في مختلف المجالات المطلوبة: مثل الكمبيوتر وتحليل النظم وعلم النفس والتنمية البشرية

ب- الخبراء: الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة تنظيمية وسلوكية وبشرية وغيرها

ج- أساتذة الجامعات: من الأكاديميين في مختلف التخصصات التي تغطي موضوعات الدورات التدريبية المطلوبة.

د- المدربون الممارسون: حيث يمتاز هؤلاء بالخبرة العملية فيستطيعون أن يعرضوا على المتدربين خبراتهم ويناقشوهم في مشكلاتهم ويتبادلوا معهم وجهات النظر في حلها.

هـ- أعضاء الإدارة العليا: في المنظمة التي يعمل فيها المتدربون حيث يمتاز هؤلاء بالإجابة على أسئلتهم بشأن العمل ومشكلاته وخطته بالإضافة إلى إتاحة الفرصة أمام الطرفين لتبادل الآراء والأفكار بشأن مشكلاتهم في المنظمة.

و- المسئولون: في جهاز معين له صلة بأعمال المتدربين كوزارة المالية التي تقوم بعقد دورات تدريبية في برنامج النظام المحاسبي الحكومي.

ز- الزائرون من الخارج: والذين قد يكونوا خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه موضوع التدريب .

دور اخصائى تدريب وتنمية الموارد البشرية عند تصميم برامج تنمية الموارد البشرية

- ❖ توفير الموارد اللازمة لتصميم البرنامج التدريبي.
- ❖ تحديد مصادر التعليم الداخلية والخارجية.
- ❖ توفير الدعم الفردي والمعلومات المرتدة.
- ❖ ان يكونوا قدوة للآخرين في سعيهم لاكتساب المعارف والمهارات والقدرات الاساسية.
- ❖ تطوير عمليات تعليمية مناسبة تأخذ في الحسبان انماط التعلم الفردية، وتباين القدرات ، و ظروف العمل والحياة.
- ❖ تحديد انواع ومستويات المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاجها الموظفون للحصول على اعلى مستويات الاداء.
- ❖ تهيئة الهياكل التنظيمية والظروف الملائمة، والمناخ التنظيمي الملائم للعملية التعليمية. والتسهيل لمساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعلم والأهداف الخاصة بكل منهم .
- ❖ المراجعة للتأكد من صحة توصيف الوظائف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية .
- ❖ التنفيذ لإدارة البرنامج التدريبي .
- ❖ دور الاستشارة لتقديم النصيحة للمديرين التنفيذيين عن إمكانية مساعدة التدريب فى رفع مستوى أداء العاملين .
- ❖ دور الخدمة لإمداد الإدارة بتقارير دورية عن الأنشطة التدريبية التي تمت فى المنظمة .

المفاضلة بين قرار شراء برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية من خارج المنظمة او تصميمه داخليا :

عندما تقرر الشركة شراء البرنامج التدريبي أو جزء منه من جهة خارجية، لابد ان يتم ذلك في ضوء عدد من المعايير هي :

- 1- التكلفة: وتشير لسعر البرنامج مقارنة بمحتواه ونوعيته.
- 2- الاعتمادات: بما فيها الشهادات والوثائق الأخرى التي تثبت خبرة الجهة الخارجية.
- 3- الخلفية والخبرة : عدد سنوات العمل والخبرة في مجال معين.
- 4- التجارب السابقة: العملاء السابقون لتلك الجهة، ومدى رضاهم عن خدماتها.
- 5- الفلسفة: مقارنة فلسفة الجهة الخارجية مع فلسفة المنظمة.
- 6- طريقة التنفيذ: طرق وتقنيات التدريب المستخدمة.
- 7- المحتوى: الموضوعات التي سيغطيها البرنامج التدريبي.
- 8- المنتج الفعلي: بما فيها المظهر، والعينات، والتأكد من توافر البرنامج الإرشادي.
- 9- النتائج: المتوقعة من البرنامج.
- 10- الدعم: وخصوصاً فيما يتعلق بالتطبيق والمتابعة.
- 11- متطلبات المنظمة: التطابق بين عرض الجهة الخارجية ومتطلبات المنظمة.

وتتمثل مزايا شراء برامج تنمية الموارد البشرية من خارج المنظمة فيما يلي :

- ❖ المساعدة في تقييم الاحتياجات التدريبية.
 - ❖ توجيه العاملين في المنظمة فيما يتعلق بتصميم وتطبيق البرنامج التدريبي.
 - ❖ تصميم برنامج تدريبي يتناسب واحتياجات المنظمة.
 - ❖ توفير المواد التدريبية الداعمة مثل (التمارين، وكتيبات العمل، وبرامج الحاسب، وأشرطة الفيديو).
 - ❖ تقديم برنامج مسبق الصنع.
- تنفيذ برنامج لتدريب المدربين بغرض تحسين المهارات التعليمية لديهم

مبادئ ثقافة التدريب والمنظمات الموجه بالتدريب

- مبدأ الشمول :

إن تدريب شاغلي كافة الوظائف توجه هام ومبدأ أساس ، فهما قلت أعدادهم في مهنة معينة بدءاً من عامل الهاتف ، عامل الضيافة ، الساعي ، الكاتب وغيرهم يجب أن يتلقى تدريبه التخصصي في مهنته .

- مبدأ التخطيط :

التدريب المدروس يتم وفق مخطط أو خطة سنوية معتمدة تم إعدادها بشكل جيد بناء على معلومات واحتياجات ، وتتضمن الخطة الجانب النظري بنسبة لا تزيد عن 30% والتطبيقي بنسبة لا تقل عن 70% . فالتدريب المخطط بشكل جيد مسبقاً يصيب الهدف .

- مبدأ الاستمرارية :

تدريب مستمر لا ينقطع طوال حياة الفرد الوظيفية أياً كانت مهنته أو مركزه .

- مبدأ التفرغ :

حدوث تفرغ تام وصفاء وحضور ذهني كامل للمتدربين خلال فترة البرنامج التدريبي لكي يكون المردود إيجابياً .

- مبدأ التطبيق :

إضافة الحالات العملية ، مثل التطبيقات والتمارين ودراسات الحالات التي تتيح للمشارك أن يثق في إمكانية تطبيق ما يقدمه إليه المدرب من نظريات مستحدثة في واقع حياته الوظيفية العملية ضرورة حتمية ، فالتدريب الناجح هو (عرض نظري أو أكاديمي أقل + ممارسة فعلية وتطبيق عملي من جانب المتدربين أكثر) .

6- مبدأ الواقعية :

أن يتمشى التدريب في مادته وأسلوبه مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين ملبياً لاحتياجاتهم ، ومتمشياً مع مواصفات وظائفهم مع الابتعاد قدر الإمكان عن الحلول الخيالية ، أو المستحيلة التنفيذ في واقع العمل الفعلي للمتدرب حتى لا يصعب تطبيق ما تدرب عليه وخلال أسابيع قليلة إن لم يكن أياماً ينسى كل ما تدرب عليه في البرنامج .

7- مبدأ التدرج :

أن يكون تصميم البرنامج أو المنهج التعليمي متدرجاً يبدأ دائماً:

- من السهل إلى الصعب .
- من المعروف إلى المجهول.
- من المؤلف إلى غير المؤلف.
- من المنهج النظري إلى الجانب العملي والتطبيقي.

8- مبدأ التطور :

يكون التدريب متطوراً في مادته وأسلوبه بحيث يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه ، ويساعد في نفس الوقت على تطوير معلومات ومهارات وخبرات القادة والمشرفين وتعريفهم بكل مستحدث ومتطور في مجال عملهم لإيجاد حالة من التوازن بينهم وبين العاملين الجدد والقدامى ، الأمر الذي يشكل عاملاً أساسياً في تحقيق التناغم والانسجام والتنمية والتطوير²⁸ .

9- مبدأ المشاركة :

التدريب منظومة ليست مهمة فرد واحد بل مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب ، ومشاركتهم مع المدرب في تحقيق أهداف المنهج التدريبي أو لتطوير أفكارهم وآرائهم من خلال حوار متبادل ومناقشات بناءة . ويتم تدريب الأفراد على المشاركة في فرق لحل المشكلات .

10- مبدأ الاحترام :

الواسع والشامل لكل ما يؤثر ويتأثر بالعمل التدريبي من قيادات عليا إلى مسئولين بجهاز التدريب إلى مشاركين ومشاركات . ويجب أن يكون الاحترام داخل قاعة التدريب وخارجها ، وداخل إدارة التدريب وخارجها لأن مهنة التدريب مهنة راقية ترقى بأصحابها وبطلابها . فالتدريب مهنة محترمة ، تشرف من يعمل بها ، شريطة أن يعطيها ما تستحق .

11- مبدأ الممارسة :

تعنى أداء الدور الريادي والقيادي الحركي والنشط للعملية التدريبية ، فمشرف التدريب أو المسئول الإداري عن العملية التدريبية يمكنه أن يصنع

أن يصنع من مهنته شيء قيم يضيف قيمة كبيرة للمنظمة .
ولا شك إن الممارسة هي التي ستشكل الخبرة والاحترافية في الأداء ، وستعطي المبرر للتجويد والتحسين والتطوير المستمر .

12- مبدأ الالتزام والمسئولية التضامنية :

يكون كل مسئول تدريب ورئيس عمل وموظف مسئول مسئولية تضامنية عن نجاح خطة التدريب المعدة مسبقاً ، ووفاء كل طرف بالتزاماته تجاه الخطة .

13- مبدأ المصادقية :

هي صمام الأمان لنجاح العملية التدريبية ، فالالتزام هيئة التدريب بما تقوله وتحدث به في نطاق وحدود الإمكانيات لدليل وبرهان صدق على جودة التدريب وجودة ما يقدمه ، فتطابق الممارسات والأفعال مع الأقوال من شأنه أن يبني جسوراً متينة من الثقة في التدريب .

الوحدة السادسة تطبيق برامج تنمية الموارد البشرية

- * 1-6 مفهوم تنفيذ برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- * 2-6 اساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- * 3-6 مواصفات وشروط البرامج التدريبية الفعالة .
- * 4-6 خصائص التدريب الجيد .
- * 5-6 بعض القضايا النهائية المتعلقة بتطبيق برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- * 6-6 الخلاصة summary .
- * 7-6 تدريبات الوحدة التعليمية . *

تنفيذ برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

* تعد المرحلة الثالثة من مراحل خطوات برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية ، ويتم فيها الإعلان عن البرامج وإحاط المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب ، ثم عقد وتقديم البرامج بحضور المتدربين لها وانتظامهم فيها ، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي ومتابعة عملية التنفيذ للتأكد من تحقيق الأهداف التدريبية .

* ويجب على المخطط أن يضع الإطار العام للإجراءات والخطوات التنفيذية للبرنامج التدريبي علما بأن من أهم الخطوات التنفيذية هذه ما يلي :

* **توقيت البرنامج :** ويتضمن موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه، توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج، تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

إعداد مكان البرنامج : يتضمن اختيار المكان وتهيئته وفقاً لمتطلبات البرنامج، تصميم طريقة جلوس المتدربين مع تحديد مكان المدرب، تحديد المستلزمات والوسائل والمعدات اللازمة والضرورية في كل برنامج.

تجهيز المطبوعات : ويشمل استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً، إجراء الطباعة والتجليد ثم إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العملية للبرنامج.

اساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية

أ- تقسيم من حيث الأفراد المتدربين: ويتضمن نوعين من التدريب هما:

1- تدريب فردي: يشمل الفرد.

2- تدريب جماعي: يشمل مجموعة من الافراد.

ب- تقسيم التدريب من حيث مكان التدريب: ويتضمن :

1- تدريب فى مكان العمل أو أثناء العمل On – the job training.

2- تدريب خارج مكان العمل Off – the job training.

* ومن أساليب التدريب خارج العمل المعروفة:

* **1- أسلوب المحاضرة (Lecture)** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر شيوعاً في المعاهد و الجامعات حيث يقوم محاضر متخصص بموضوع معين بإلقاء عدد من المحاضرات على المتدربين ويسعى المحاضر من خلال ذلك إلى إيصال أفكاره بشكل مشوق لمستمعيه بحيث يمكنهم من حفظ الأفكار وربطها بعضها مع بعض.

* و من مميزات هذا الأسلوب أنه يمكن استعماله لتدريب مجموعات كبيرة وتكون تكلفة المتدرب قليلة جداً. إلا أن أسلوب المحاضرة يمثل اتصال باتجاه واحد (One way Communication) ولا يلعب المتدرب دوراً بارزاً في عملية التعلم. ومن الأفضل هنا الجمع ما بين أسلوب المحاضرة و أسلوب المناقشة معاً إذا أمكن.

* **2- المناقشات الجماعية Group discussions** : نقاش بين عدد من الأشخاص (ينبغي ألا يزيد عن عشرين شخصاً) بهدف محدد (مثل حل مشكلة أو عرض موضوع للوصول إلى قرارات وتوصيات) يقوده شخص متمكن من إدارة النقاش بحيث يشرك أكبر عدد ولا يحتكر الحديث. وهذا يساعد المتدربين في التفكير بأنفسهم وتبادل خبرات ومعلومات واسعة والتفكير بحرية مما يجعلهم أيضاً أكثر قابلية للتطبيق. ويطلق عليه البعض (الطاولة الدائرية أو المستديرة) حيث يجلس المشاركون بحيث يرون بعضهم ويتم النقاش بتفعيل الجميع.

* أسلوب التجارب أو المحاكاة (Simulation) يقوم المتدرب هنا بالتدرب على الأجهزة والمعدات وكأنه في ظروف اقرب ما تكون إلى ظروف العمل الحقيقية. فمثلاً جزء من تدريب الطيارين يتم داخل غرفة تحتوي على نفس أجهزة التي تكون على متن الطائرة . ويقوم الطيارون بدراسة هذه الأجهزة و التدرب على استعمالها قبل انتقالهم إلى التدريب الفعلي على قيادة الطائرة بالجو . وهذا الأسلوب مفيد جداً كبديل للتدريب أثناء العمل (On The Job Training) إذا كانت الأخطاء المرتكبة مكلفة وخطرة جداً.

* 4- أسلوب المباريات (Business Games) وهذا الأسلوب هو نوع من أساليب التجارب (Simulation) حيث يقوم أفراد المجموعة من المتدربين بمنافسة بعضهم البعض لحل مشكلة أو إدارة منظمة في ظل ظروف قريبة من ظروف العمل الواقعية. . ويتميز هذا النوع من الأساليب في التدريب بخلق منافسة عالية بين المجموعات المشتركة لاتخاذ أفضل القرارات و أنجحها في ظل الظروف المعطاة للمباراة .

5- طرق أخرى في التدريب مثل المعلومات المبرمجة حيث يقوم المتدرب بالتدريب من خلال آلة مبرمجة تحتوي على المعلومات المتعلقة بموضوع التدريب وقد تطور استخدام الكمبيوتر في هذا المجال كوسيلة للتدريب بما يسمى (computer Assisted Instruction) وخاصة في نواحي الكتابة و الرياضيات و قواعد اللغة وغيرها.

6- أسلوب التلمذة الصناعية (Apprenticeship)

يعتبر هذا الأسلوب من أقدم أساليب التدريب، وهو أسلوب شائع في مهن الحرفيين كصانعي الأحذية وصانعي المجوهرات . وهنا يلتحق الفرد في سن مبكرة عند أحد الحرفيين ليساعده على اكتساب المهارات اللازمة (بأجر بسيط أو بدون أجر) و ليعلمه أسرار المهنة.

7- أسلوب المؤتمرات (Conference): يتضمن هذا الأسلوب عقد اجتماعات لمجموعات صغيرة برئاسة شخص معين بناءً على خطة محددة ومنظمة. ويسعى الرئيس من خلالها إلى تطوير المعرفة ومهارات معينة من خلال مساهمة المشتركين بالحديث وعرض الأفكار في موضوع محدد. ونجاح هذا الأسلوب يعتمد على مساهمة المشتركين لأنهم يقومون بتعليم بعضهم البعض بدرجة كبيرة.

ومن عيوب هذا الأسلوب هو اقتصاره على عدد صغير جداً كما أن عملية الاستقادة و التعلم تتم ببطء نتيجة رغبة كل مشترك في الحديث عن كل نقطة وهذا يسمح بتداخل نواحي لا علاقة لها بموضوع التدريب.

8- دراسة الحالات (Case Study): يتضمن هذا الأسلوب عرض حالات عملية تمثل مشاكل واقعية (أو فرضية) ويطلب من المشتركين تحليلها والتوصل إلى قرار بشأنها. ويعتمد المشترك في حل المشكلة أما على معلومات نظرية تعرض لها قبل عرض المشكلة أو على خبرته السابقة في موضوع المشكلة. ويمثل هذا الأسلوب فرصة جيدة لتطوير قدرة الأفراد على التحليل واتخاذ القرارات. وهو أسلوب شائع ومستعمل في مختلف المجالات الإدارية.



* - لعب أو تمثيل الأدوار (Role Playing): يقوم هذا الأسلوب على خلق موقف واقعي يمثل فيه المتدربون أدوار الشخصيات الحقيقية في ذلك الموقف. فمثلاً إذا كان الموقف يتعلق بتطوير فن المقابلة عند المتدربين فيمكن أن يقوم أحد المتدربين بدور المقابل وآخر بدور المقابل وتجري المقابلة بينهما وكأنها مقابلة حقيقية. ويقوم المتدربون الآخرون بتحليلها ومناقشتها لاكتشاف النواحي الإيجابية وتعلمها و تصحيح الممارسات السلبية إن وجدت.

* 10- أسلوب العرض (Demonstration): يتضمن هذا الأسلوب قيام المدرب بعرض طريقة العمل الفعلية لموضوع التدريب. كأن يقوم المدرب بفك وتجميع آلة معينة لأغراض الصيانة أمام المتدربين، أو يقوم مدير المبيعات بتدريب رجال البيع على كيفية التعامل مع العملاء وكيف يعرضون عليهم طريقة استخدام جهاز تصوير المستندات الحديث أو آلة التنظيف الحديثة مثلاً.

التدريب خارج العمل	التدريب داخل العمل	المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> - البعد عن ضغط العمل. - وقت كاف للتدريب . - سهولة الكشف عن مشكلات التدريب . - بيئة مرحية تساعد على التعلم - اهتمام المتدربين . - تبادل الخبرات . - تنمية المعنويات والحوافز . 	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد حاجة لتجهيزات. - لا توجد حاجة لمدرسين. - بيئة مناسبة للتدريب . - التدريب جزء من العمل. - علاقات عمل مبكرة . - التحكم فى التعلم . - انخفاض التكلفة . - سهولة نقل أثر التدريب . 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكلفة التجهيزات. - اغتراب المتدربين . - صعوبة نقل اثر التدريب. - مضیعة للوقت . - يتطلب نفقات سفر . 	<ul style="list-style-type: none"> - إمكانية تعطل الأجهزة . - عدم خبرة المشرفين كمدرسين - وقت غير كاف للتدريب . - إخراج المتدربين . 	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - المحاضرات . - الندوات والمؤتمرات . - المباريات الإدارية . - دراسات الحالات . - تمثيل الأدوار . - تدريب الحساسية . 	<ul style="list-style-type: none"> - الاشراف المباشر . - الخبرات السابقة للقدامى . - التناوب الوظيفى . - المشاركة فى اللجان . 	الأساليب

جامعة طيبة - كلية ادارة الاعمال - قسم الإدارة

* ج- تقسيم من حيث المضمون أو التخصص النوعي: ويتضمن الأنواع الآتية:

- تدريب إداري.
- تدريب مشرفين.
- تدريب تخصصي.
- تدريب فني.
- تدريب مهني.
- تدريب عمال التشغيل.
- تدريب تحويلي .

د- من حيث الزمن :



1- قبل الخدمة : و هو يتمثل بالتعليم و اكتساب المهارات و المعارف التي تؤهل لدخول العمل أي أنه : يقصد بالتدريب قبل الخدمة إعداد الأفراد علميا وعمليا و إعدادا سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم.

2- أثناء الخدمة : و هو المتعلق بصقل المهارات و إحاطة الموظف بالتطورات في مجال وظيفته و تخصصه لتحسين مستوى أدائه أي أنه :

و يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة . فكرة التلمذة المهنية . التي تعني أساسًا أن تلقي الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي من خلال فترة التجربة أو الدوران الوظيفي و المكتب المجاور.



كما يمكن تقسيمه إلى الأنواع التالية:

- **تدريب توجيهي:** مساعدة العاملين على سرعة الإلمام بجوانب عملهم المختلفة مثل سياسات الإدارة وأهداف العمل.
- **تدريب تخصصي:** تدريب العاملين على طريقة أداء وظائفهم مثل المحاسبة وإدارة مشروعات وتنمية الموارد.
- **تدريب إداري وإشرافي:** هدفه تكوين العنصر القيادي الإداري مثل برامج الإدارة العليا كالتخطيط الاستراتيجي وفكر الجودة الشاملة.
- **تدريب لإعادة التوجيه:** و يقدم للعاملين العائدين إلى العمل بعد انقطاع لفترة طويلة حدث خلالها عدد من التغيرات في نظام العمل وتوزيعه، مثل عامل سافر للدراسة أو العمل عدة سنوات ثم عاد للعمل في نفس الجهة.
- **تدريب علاجي:** لمساعدة العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة حتى يكتشفوا عيوبهم ويتخلصوا من نقاط ضعفهم. مثل موظف لا يتقن كتابة التقارير بينما يتطلب عمله ذلك فيحضر دورة تدريبية في هذا الموضوع.

* هـ - من حيث الهدف من إعداد البرنامج التدريبي إلى :

* حيث يختلف الهدف من التدريب من منظمة لأخر فيكون :

* - التدريب لتجديد المعلومات وهو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي أو التدريب التنشيطي لتزويد المتدرب بالمعلومات الحديثة في مجال العمل الإداري الذي يخدم الوظيفة. مثل النظريات الحديثة في إدارة الوقت وتنمية الموارد المالية والقيادة الإدارية.

* - تدريب المهارات أو زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة مثل: مهارة إجراء المقابلات الشخصية للموظفين الجدد ومهارة التعامل مع الآخرين بشكل إيجابي ، وتدريب لزيادة المعلومات العامة التي تساعد المتدرب على فهم طبيعة العمل. مثل : وسائل التعامل مع المستفيدين من الخدمات أو طرق حل المشكلات المتعلقة بمجال العمل.

*- التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات) يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر.

*- التدريب للترقية : إلى وظائف أعلى ومسئوليات أكبر مثل أن يبقى المتدرب فترة بحيث يحل مكان المسئول الرئيسي أثناء غيابه ثم يكلف بمهامه. حيث أن كلا منها يمثل ما يلي :

* أ- لتحديد المعلومة : يعطي معلومات عن ما هو جديد في مجال العمل

* و أساليبه و الوسائل المتطورة لانجازه .

* ب- تدريب المهارات : زيادة قدرة الأداء لرفع الكفاءة و تزويد الإداريين بالمهارات الإشرافية .

*

* ج- التدريب السلوكي : يعطى لتغيير نمط سلوك أو اتجاه .

*

* د- التدريب لعدم الترقية : تحسين إمكانيات الموظف لتولي مناصب جديدة و ليس بالضرورة لترقية .

*

* - إعادة التدريب : بمعنى تأهيل العامل للقيام بعمل آخر في مجال مختلف. مثال: * عندما يتم ترقية موظف إلى رئيس قسم فإننا نحتاج إلى تدريبه على بعض مهارات الإشراف والمتابعة

و- تقسيم التدريب وفقاً للطريقة التي يعد بها البرنامج التدريبي:

- تدريب رسمي: يتم بإعطاء محاضرات أو تعليمات للعاملين تتعلق بالعمل عن طريق مسئولية الجهات المعنية أو معاهد التدريب المتخصصة.

- تدريب غير رسمي: يتم عن طريق الخبرة التي يحصل عليها العامل تدريجياً أثناء ممارسته لعمله واتصاله ببقية العاملين، ويعاب على هذه الطريقة البطء في التدريب واحتمال تعلم طرق أداء سيئة للعمل مما يتطلب التأكيد على أهمية دور المشرفين على العاملين الجدد.

رّ - يقسم التدريب وفقاً للجهة التي تشرف على التدريب إلى:

- تدريب مركزي: يتم كل التدريب عن طريق جهة محددة واحدة .
- تدريب غير مركزي: يتم التدريب داخل الجهة نفسها أو إحدى جهات التدريب المتخصصة.



نوع التدريب	المزايا والأثر المترتبة على التدريب
فني: تدريبات تتم في محددات وظيفة بعينها. عادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين.	يساعد على أداء المهام بدرجة عالية من الجودة. يتحتم تكراره بشكل منتظم للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً. يفضل نمجه بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل.
تقني: التدريب على مبادئ الجودة الشاملة يحتاج إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير ، كما يحتاج مثل هذا التدريب إلى مدربين على درجة عالية من التخصص	يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المنظمة بأكملها. يؤصل فلسفة للتصحيح العملي المستمر. يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية ليصبح أسلوب حياة.
صحي: الحواسيب المالية والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات، والمكتائبات، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات، والبيع وغيرها - سواء أكان ذلك خارجياً أم داخلياً.	يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العريضة للتدريب. معالجة العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور. يحتاج إلى فرص للتدريب لبناء الفعالية والحفاظ عليها.
متخصص: التعليم للحصول على شهادات في المحاسبة مثلاً، والبنوك والهندسة - خارجياً سواء أكان ذلك كل الوقت أم بعض الوقت.	يساعد على توفير المهارات الفردية، ويكون قيمة الفرد، وكذلك للمنظمة. يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المنظمة ويحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل.
وظيفي: التعليم في مجالات التسويق، والتخطيط، وإدارة المبيعات والمشتريات، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها خارجياً، وعادة لا يحتاج مثل هذا النوع من التدريب إلى تفرغ كامل.	يؤدي التدريب الوظيفي عادة، وفي أغلب الأحيان إلى أداء أحسن وإلى نمو وظيفي أفضل في المنظمة. يتحتم ربطه بتعيينات العاملين على المستوى التشغيلي. عادة ما تتجاهل المنظمات مثل هذا النوع من التدريب عن خطأ، ومع ذلك فهم ببساطة " يمتنون الأفضل".
متعلق بالأنشطة: مناهج من نوعية المهارات الخاصة؛ يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة في المهام البنائية، مثل، تسلق الصخور.	توفر وسائل فعالة لتدريب الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل. يتعين الإضافة إليه، والتنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة واتصالاً بالعمل.
إداري: توفر الخبرة والمعرفة في مجالات مثل: الإدارة الإستراتيجية وإدارة التغيير - بنفس الترجى في كليات أو معاهد الإدارة - سواء أكان ذلك خارجياً أو داخلياً.	يتعرف المديرين من خلاله على المشكلات التنظيمية الحقيقية ويعملون على حلها. تأسيس قيم جديدة في حالة تطبيق التعليم على العمل الوظيفي. تكون الاستفادة للطرفين في حالة الاحتفاظ الدارسين بالتزامهم.

مواصفات وشروط البرامج التدريبية الفعالة

- تحديد الأنشطة والتفاعلات لنقل المهارات والمعارف للمتدرب.
- الاستفادة من خبرات ومهارات المتدربين .
- تحفيز المتدربين علي المشاركة في التقييم .
- التركيز علي تصميم البرامج المتفاعلة .
- عدم الإفراط في استخدام الوسائط المتعددة .
- توفير البيئة التدريبية المناسبة .
- تشجيع المتدربين علي التطبيق .
- تشجيع المتدربين علي تحمل المسؤولية.

: خصائص التدريب الجيد

- أن يكون هادفا: يعمل على تحقيق أهداف معينه ومتفق عليها مسبقا.
- أن يكون تراكميا ومستقبليا : بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج أداء العامل.
- أن يكون متدرجا : طبقا للقدرات الاستيعابية للأفراد من الأسهل للأصعب ومن العام للخاص.
- أن يكون متطورا ومرنا : يواكب كافة التطورات الحديثة التقنية والإدارية .
- أن يكون شاملا ونظام متكامل : في جميع المعارف الإنسانية (معارف - اتجاهات - مهارات) . ويوجه للعاملين في مختلف المستويات الإدارية .
- أن يكون واقعيا: وفقا لاحتياجات تدريبية يتطلبها العمل.
- التدريب نشاط ضروري ومستمر ، وليس كماليا ولفترة معينة.
- نشاط إداري وفني: ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية البشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة.
- يستند التدريب الجيد إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
 - أ - وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
 - ب- توفير القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
 - ج- توفير الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب .
 - د- توفير نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين.
 - هـ- توفير نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين.
 - و - توفير نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.
 - ر- أن يكون المورد البشري شريك في المسؤولية.

بعض القضايا النهائية المتعلقة بتطبيق برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

يجب على المديرين اثناء اتخاذ قرار تطبيق برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية التفكير في الأهداف التي سوف يتم تحقيقها ، والموارد المتوفرة وخصائص المتدرب وخبرته وتحضير بيئة ومكان مناسب للتدريب . وعلى الرغم من التوجه الواضح والقوي نحو الاستخدام التدريب المعتمد على التكنو لوجيا الا ان هذا قد لا يكون الحل الافضل في كافة المواقف التدريبية . وتقع مسؤولية تطبيق البرنامج التدريبي على المدرب ، و يجب على المدربين مراعاة الاتي عند التطبيق

:

- التحضير الجيد والتعرف على الموضوع داخليا وخارجيا .
- إعداد الخطة التدريبية وتحديد وقت البرنامج ومسار الجلسات التدريبية.
- مناسبة المظهر الشخصي للمهنة والجمهور .
- جذب انتباه المتدربين في وقت مبكر .
- يجب ان تكون الافكار المطلوب ايصالها مختصرة ومباشرة قدر الامكان .
- التركيز على اهتمامات المتدربين اكثر من التركيز على الاهتمامات الشخصية .

بدء العمل والتنفيذ الفعلي :

- بعد توفير كافة العناصر الضرورية لتطبيق برنامج تنمية الموارد البشرية تأتي الخطوة الأخيرة التي تتمثل في عملية التنفيذ الفعلي ، ومن المهم بالنسبة للمدرب هنا ان ينطلق بالبرنامج انطلاقه جيدة وان يحافظ بعدها على هذه الإنطلاقه.
- وتشمل العديد من البرامج التدريبية تمرينا يساعد المشاركين على الاسترخاء ويساعدهم في التعرف على بعضهم بعضا وتشكيل صلة فيما بينهم وبين المدرب وهذا امر مهم لسببين:
- من فوائد العديد من برامج تنمية الموارد البشرية اتاحتها الفرصة للمشاركين لإنشاء شبكة للصدقة والتعرف على زملائهم في الاقسام الاخرى من المنظمة.
 - يحرص الافراد عادة في برامج تنمية الموارد البشرية على القبول الاجتماعي.



شكر وحسن استماع

جامعة طيبة - كلية ادارة الاعمال - قسم الإدارة



تدريب وتنمية الموارد البشرية : تعليم عن بعد



اعداد

الدكتور / عبدالله الطبال
كلية ادارة الاعمال - جامعة
طبية - قسم الادارة

الوحدة السابعة : تقييم برامج تنمية الموارد البشرية

- 1-7 مفهوم واهداف تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 2-7 مراحل عملية تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 3-7 مستويات تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 4-7 نماذج تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية .
- 5-7 الأدوات المستخدمة فى تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- 6-7 الخلاصة summary .
- 7-7 تدريبات الوحدة التعليمية.

مفهوم واهداف تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية:

- يقصد بمفهوم تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية قياس العائد من تدريب الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي للمتدرب وتحسين انتاجيته . وتعد هذه المرحلة هي اخر مراحل العملية التدريبية للموارد البشرية .
- * وتشمل أهداف قياس عائد الاستثمار في تدريب وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر المنظمة التي تقوم بالتدريب ، مجموعة الاهداف التالية :
 - * - معرفة مدى قدرة جهات ومراكز التدريب على تنفيذ النشاط التدريبي .
 - * - معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاهدافه والاستجابة لحاجات المتدربين.
 - * - تحديد الفوائد التي حققتها المنظمة من تدريب مواردها البشرية .
 - * - قياس التقدم الذي حققه المتدربون و تطبيق ما تعلموه خلال البرنامج التدريبي ، ونقل أثر التدريب لرؤسائهم ولزملائهم في العمل الذين لم يلتحقوا بهذا البرنامج التدريبي .
 - * - تحديد مدى اقتصادية البرنامج التدريبي من خلال تحديد ومقارنة العائد من الاستثمار في التدريب بالنفقات المالية التي انفقت في سبيل اجراء البرنامج التدريبي .





- * - انشاء نظام معلومات يساهم إدارة المنظمات على اتخاذ القرارات المتعلقة بتدريب وتنمية الموارد البشرية وتطوير أنشطة المنظمة .
- * - قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية وإبراز نواحي القوة والضعف فيها من خلال :
 - أ- تقييم كفاءة خطوات البرنامج التدريبي و التأكد من انجازه .
 - ب- تقييم تحقيق أهداف البرنامج التدريبي العملية و التأكد من نقل أثر التدريب
- * إلى بيئة العمل و تحسين اداء المتدرب مما ينعكس ذلك في زيادة كفاءة أداء المنظمة .
- * - الاستفادة من جوانب الضعف او القصور في البرنامج التدريبي الحالي وتجنبها في البرامج التدريبية القادمة والتي سوف يتم عقدها مستقبلا في المنظمة .



مراحل عملية تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية

المرحلة الاولى : تسبق تنفيذ البرنامج التدريبي : ويتم خلالها التأكد من سلامة وقدرة البرنامج على تحقيق اهدافه ، وتتمثل هذه المرحلة في تقييم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرنامج التدريبي. وتقوم إدارة التدريب بتحليل الاحتياجات التدريبية للتأكد من وجود حاجة فعلية للتدريب ، والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بالأهداف والسياسات التنظيمية ، ومحاولة التنبؤ بعوائد التدريب لكل من المنظمة والوظيفة والعامل ، و اختيار البرنامج التدريبي المناسب أو تصميم البرنامج أو البرامج المناسبة لاحتياجات المنظمة التدريبية السابق تحديدها من قبل .

- * المرحلة الثانية : أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي : وتتم هذه المرحلة للتأكد من أن البرنامج التدريبي يسير في الاتجاه المخطط له والمستهدف . وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :
- * - تقييم عملية تنفيذ البرنامج التدريبي وتشمل : تقييم وسائل التدريب ، الوقت المحدد للتدريب ، طرق واساليب التدريب ، للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج التدريبي مع الخطة الموضوعية للبرنامج ، وفي حالة وجود أي انحراف في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح انحراف البرنامج التدريبي عن الخطة .
- * - تقييم أداء كل من المدرب والمتدرب خلال تنفيذ البرنامج التدريبي ، وقياس تحصيل وأداء المتدربين و مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات المقدمة في البرنامج التدريبي ، ومدى ارتباطها بالمهام والواجبات في مكان العمل .
- * . كما يتم في هذه المرحلة تقييم أداء وقدرات المدرب لضمان نجاح البرنامج التدريبي في امداد المتدربين بمهارات العمل المطلوبة . ووضع معايير لاختيار المدربين في المستقبل ، و تجنب فشل البرنامج التدريبي من خلال استبدال مدرب بمدرب آخر أكثر كفاءة.

- * المرحلة الثالثة : ما بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي :
وذلك للتأكد من تحقيق البرنامج التدريبي الذى تم اعداده لأهدافه
التي صمم من اجلها . وتتضمن هذه المرحلة ما يلى :
- تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي بعد الانتهاء من تنفيذه .
 - تقييم أثر التدريب ، وهو الهدف النهائي لعملية التقييم، حيث إن هدف أى برنامج تدريبي هو زيادة كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير فعالية المنظمة .

*

مستويات تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية :

من وجهة نظر كل من :

أ- العميل او المتدرب :

يتضمن مدى اتفاق البرنامج التدريبي مع توقعات المتدربين ورضاهم عنه وعن الاساليب والوسائل المستخدمة في تنفيذ البرنامج التدريبي .

ب- التعلم :

تعلم المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي لمهارات ومعارف جديدة وحصولهم على معلومات جديدة وادخال تحسينات على طريقة ادائهم لاعمالهم في المنظمة ، وقياس ادائهم قبل وبعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي .

ج- الوظيفة أو العمل :

تحديد أثر البرنامج التدريبي في تطوير وتحسين اداء المتدرب المشارك في البرنامج التدريبي لوظيفته وعمله وهل ارتفعت انتاجيته بعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي ، وتحسن سلوكياته في العمل وانخفاض التكاليف والصراعات في العمل ، والتدريب على طريقة او تكنولوجيا جديدة في العمل .

د- المالية :

تحديد الفوائد او الاثار المالية الايجابية او العائد الاقتصادي للبرنامج التدريبي على المنظمة او العائد على الاستثمار في تنفيذ البرنامج التدريبي .

اساليب تقييم تدريب وتنمية الموارد البشرية

1- أسلوب كيرك باتريك Kirk Patrik:

يعرض أربعة مستويات في التقييم عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية هي :

أ- رد فعل المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي ومدى سعادتهم بالبرنامج بما في ذلك المواد التعليمية بالبرنامج ، والمدرسين و مكان التدريب والتسهيلات والاجهزة المتاحة، اسلوب التدريب وغيرها ، ويعد رد فعل المشاركين عاملاً هاماً في انتظ واستمرار البرامج التدريبية ، والتعرف على راي المشاركين عن البرنامج سواء بالرضا عن البرنامج أوعدم الرضا .

ب- ما تعلمه المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي سواء تعلم المبادئ والمعارف والحقائق والأساليب والمهارات المقدمة في البرنامج التدريبي . ويعد أكثر صعوبة من قياس رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي ، ويمكن قياس معدلات التعلم من خلال منحنيات التعلم والمحاكاة لطبيعة العمل ومهارات التدريب.

ج- تحسن وتطور سلوكيات واداء المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي في العمل بعد الالتحاق بالبرنامج التدريبي .

د- النتائج الايجابية للبرنامج التدريبي على المنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات قبل وبعد البرنامج التدريبي وتحليل التغيرات التي تحدث على مستوى العمل او الوظيفة بوجه خاص والمنظمة بوجه عام .

2- أسلوب باركر Parker :

يقسم هذا الاسلوب تقييم المعلومات حول تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى أربع مجموعات كما يلي :

أ- أداء الوظيفة : تحديد مدى تقدم العاملين في العمل ومدى مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين وتطوير ادائهم في العمل .

ب- أداء مجموعة ما : تحديد تأثير البرنامج التدريبي على مجموعة ما من العاملين الذين لم يلتحقوا بالبرنامج التدريبي من خلال زملائهم المشاركين في البرنامج التدريبي .

ج- رضا المتدربين المشاركين في البرنامج التدريبي : تحديد مدى رضا المشاركين في البرنامج التدريبي عن البرنامج و محتوياته ، واساليب التدريب، وما تعلموه.

د- المعارف والمعلومات المكتسبة من المشاركة في البرنامج التدريبي : تحديد نوعية الحقائق والمعارف والأساليب والمهارات التي اكتسبها وتعلمها المشاركون في البرنامج التدريبي .

3- أسلوب شركة بيل : The bell System :

يعتمد هذا الأسلوب في تقييم عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية على نتائج دراسة قامت بها عدة شركات ، وحددت المستويات التالية لعملية التقييم :

أ- آراء وردود افعال المشاركين في البرنامج التدريبي حول البرنامج ككل أوفى اجزائه.

ب- المعارف والمعلومات والمهارات التي تعلمها المشاركين في البرنامج التدريبي في نهاية البرنامج التدريبي.

ج- تطبيق ونقل ما تعلمه المشاركين في البرنامج التدريبي بعد عودتهم من البرنامج التدريبي في مكان عملهم بالمنظمة .

د- الفوائد والمنافع الايجابية التي عادت على المنظمة من اجراء البرنامج التدريبي من خلال المقارنة بين عائد البرنامج التدريبي وتكاليفه .

4- أسلوب كيرو CIRO:

يقوم هذا الأسلوب في التقييم على توافر أربعة عوامل لتقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية وملخص هذه العوامل الأربعة بالاجنبية هو كلمة CIRO كما يلي:

أ- تجميع معلومات من البيئة المحيطة لتحديد مدى الحاجة للتدريب وبالتالي لاجراء البرنامج التدريبي ويسمى تقييم السياق وتشمل الاهداف التالية:

- الأهداف النهائية: تحديد جوانب القصور او الضعف بالمنظمة والتي سوف يعالجها البرنامج التدريبي .
- الأهداف المتوسطة: تحديد التغيرات في سلوك العاملين في العمل اللازمة لتحقيق الأهداف النهائية.

- الأهداف الفورية: تحديد المعارف والمعلومات الجديدة والمهارات للعاملين المطلوب اكتسابها لتغيير سلوكهم وذلك لتحقيق الأهداف المتوسطة.

ب- تجميع الأدلة والمعلومات حول مدخلات او موارد التدريب المتاحة واستخدامها لتحديد نوعية برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية التي سوف يتم تنفيذها بما يحقق اهداف البرنامج التدريبي المطلوبة وتسمى تقييم المدخلات .

ج- تجميع معلومات حول ردود أفعال المشاركين في البرنامج التدريبي وذلك للمساهمة في تطوير برامج تدريب و تنمية الموارد البشرية.

د- تجميع معلومات عن نتائج او مخرجات برنامج تدريب وتنمية الموارد البشرية للاستفادة منها في تطوير البرامج التدريبية المستقبلية في المنظمة .

الأدوات المستخدمة في تقييم برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية

1- أسلوب الاستقصاء او الاستبيان:

- مجموعة معيارية من الاسئلة الموضوعية لقياس الآراء والملاحظات المشاركين بالبرنامج التدريبي حول البرنامج .
- ويمتاز هذا الاسلوب بـ انخفاض التكاليف ، تنوع الخيارات او البدائل .
- ويواجه هذا الاسلوب بمجموعة من الانتقادات او اوجه القصور منها: عدم دقة المعلومات المجمعّة ، نادرا ما يتم التحكم في معدل العائد.

2- أسلوب مسح الاتجاهات:

- دراسة وتحليل اتجاهات المتدربين تجاه البرامج التدريبية .
- ويمتاز بـ إمكانية المقارنة ، المعالجة السريعة ، سهولة العرض .
- ومن عيوبه ما يلي : وجود بدائل سابقة التحديد ، قد لا يعكس المشاعر الحقيقية ، صعوبة المحاكاة

3- اسلوب اختبارات الاداء :

تهيئة مواقف محددة لتقييم مدي معرفة المتدرب المشارك في البرنامج التدريبي او كفاءة لاداء بعض مهام عمله او وظيفته .
ويمتاز ب : الاعتمادية ، المحاكاة ، الموضوعية .
ومن عيوب هذا الاسلوب ما يلي : يحتاج وقتا طويلا ، ارتفاع التكاليف للتنمية والتطوير .

4- اسلوب المقابلات الشخصية :

هي محادثة تتم مع فرد او اكثر لتقييم اراءهم حول البرنامج التدريبي وجها لوجه .
وتمتاز ب : المرونة ، فرصة التحقق والتوضيح ، إمكانية التعمق ، اتصال شخصي .
ومن عيوبها : تمثل تهديد وجها لوجه ، عمل مكثف، ضرورة الاستعانة بمقابلين مدربين ، ارتفاع ردود الأفعال والتفاعلية ، ارتفاع التكاليف.

5- اسلوب الملاحظة :

- ملاحظة او مراقبة اداء مهمة او مجموعة مهام وتسجيل الملاحظات .
- ويمتاز ب : عدم وجود تهديد للمشاركة ، اسلوب جيد لقياس التغير في السلوك.
- ومن عيوبه : عدم امكانية الاعتماد عليه ، ضرورة الاستعانة بمراقبين مدربين ، احتمال المقاطعة .

6- اسلوب سجلات الاداء :

- دراسة وتحليل سجلات اداء المتدربين واجراء عملية مقارنة بين مستوى الاداء قبل وبعد اجراء البرنامج التدريبي لهم .
- ويمتاز ب : اسلوب محل ثقة ، الموضوعية، قائمة على أساس العمل ، سهولة المراجعة.
- ومن عيوبه : عدم المعرفة بمعايير حفظ واستبعاد السجلات ، تعارض نظام المعلومات ، طبيعة البيانات غير المباشرة ، وجود حاجة للتحويل إلى نموذج قابل للاستخدام والاعتماد عليه ، إعداد السجلات لأغراض أخرى ، ارتفاع تكاليف التجميع أحيانا.

الوحدة الثامنة

برامج التوجيه والتنشئة الاجتماعية للموظف

- 1-8 مفهوم واهداف التنشئة الاجتماعية.
- 2-8 المفاهيم ذات الصلة بالتنشئة الاجتماعية.
- 3-8 خطوات ومراحل التنشئة الاجتماعية.
- 4-8 الاطراف ذات الصلة بالتنشئة الاجتماعية.
- 5-8 مواصفات برنامج التنشئة الاجتماعية.
- 6-8 الخلاصة summary .
- 7-8 تدريبات الوحدة التعليمية.



مفهوم واهداف التنشئة الاجتماعية

هي التهيئة المبدئية للموظفين الجدد Orientation ويقوم بها كل من : إدارة الموارد البشرية (من خلال تعريف الموظف ما عليه من واجبات وما له من حقوق وما على المنظمة من حقوق وواجبات) ، والمشرف المباشر للموظف (ويقوم بتعريف الموظف مهام وواجبات وظيفته ويقدمه إلى رؤسائه وزملاءه في العمل) .

ويتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك من خلال تعريفه بمهامه ومسئولياته وبأهداف المنظمة وسياساتها الرئيسية، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وسائل عديدة منها: الكتب، والنشرات وأدلة العمل، وغيرها من الزيارات الميدانية.



- و من أهم البيانات التي يجب توفيرها للموظف الجديد هي:
- معلومات عامة عن المشروع.
 - نظام العمل و نظام الحضور و الانصراف.
 - الإجازات و الأعياد.
 - الترقيات و الحوافز.
 - أسماء المشرفين و الزملاء و المرؤوسين.
 - ملابس العمل.
 - الأجور و الاستحقاقات و العلاوات .
 - السلوك في العمل .
 - قواعد الأمن الصناعي و السلامة.
 - موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.
 - التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.

* ويصنف جونز اساليب التنشئة الاجتماعية إلى اسلوبين هما :

*

أ- اساليب التنشئة التنظيمية وتركز على انظمة المنظمة ، وتتميز بالجماعية والرسمية والثبات والتسلسل والاستفادة من التميز الفردي .

ب- اساليب التنشئة الشخصية وتركز على الفرد ، وتتميز بالفردية وعدم الرسمية والتغير ومتقطعة وعدم الاستفادة من التميز الفردي .

اهداف التنشئة الاجتماعية:

تهدف البرامج التعريفية للموظفين الجدد إلى :

- 1- تعريف الموظفين الجدد طبيعة ونظام العمل بالمنظمة .
- 2- تخفيض معدل دوران العمل أو تسرب العمالة وترك العمل .
4. تكوين انطباع إيجابي تجاه المنظمة ومن ثم البقاء فيها .
5. الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي لم يتم التطرق لها خلال فترة الاختيار .
6. بناء توقعات واقعية عن طبيعة الوظيفة التي سوف يلتحق بها.
7. إزالة الخوف والرغبة والقلق لدى الموظف الجديد .
8. التأكيد للموظفين الجدد على أهمية جودة الخدمة ورضا العملاء كميزة تنافسية للمنظمة .

جامعة طيبة - كلية إدارة الأعمال - قسم الإدارة

المفاهيم ذات الصلة بالتنشئة الاجتماعية

تحتوي التنشئة الاجتماعية على خمسة انواع من التعلم هي :

- التعلم الشخصي : يعتمد على الخبرة المكتسبة للفرد من خلال عمله بالوظيفة والمنظمة ويشمل الدافعية ومعرفة الذات .
- التعلم التمهيدي : اكتشاف الفرد لضرورة حصوله على التعلم وما هو مطلوب ان يتعلمه وممن يتعلم .
- التعلم الوظيفي : تعلم كيفية اداء الوظيفة ويشمل المهارات والمعارف .
- التعلم الجماعي : تعلم كيفية العمل في فريق او جماعة ويشمل القيم والادوار والصدقة داخل الفريق او الجماعة .
- التعلم التنظيمي : الحصول على معلومات عن المنظمة تشمل الاهداف والقيم والسياسات التنظيمية .

-
ويرتبط بمفهوم التهيئة التنظيمية والاجتماعية بعض المفاهيم الاساسية منها ما يلي :

1. الادوار التنظيمية :

مجموعة من السلوكيات المتوقعة من الافراد الذين يشغلون منصبا ما .
وتحدد الادوار التي يلعبها الفرد مدى ملائمته للعمل في المنظمة وما يجب عليه فعله لكي يؤدي عمله بفعالية ونجاح .

وتتمثل ابعاد الادوار التنظيمية في الابعاد التالية :

- أ- البعد الشمولي: بعد اجتماعي مثل دور الغريب ،الحالة المؤقتة ، الحالة الدائمة .
- ب- البعد الوظيفي: ويتعلق بالمهمه التي يؤديها الموظف مثل المبيعات ، العمليات الانتاجية والهندسية .
- ج- البعد الهرمي: له علاقه بالمرتبة او المنصب الوظيفي مثل مشرف، مدير إدارة ، موظف.

ويؤدي الاعتماد على مدركات الفرد في تفسير الادوار التنظيمية إلى المواقف الثلاثة التالية :

- زيادة عبء الدور عندما يدرك الموظف ان الدور الذي يقوم به اكبر مما يستطيع تحمله.
- صراع الدور عندما يستلم الموظف رسائل مختلفة من مديره او زملائه عن الاشياء التي يتوقع منه فعلها.
- غموض الدور عندما يشعر الموظف ان الدور غير واضح ويكون عادة نتيجة تولي منصب جديد.

1. 2- معايير الجماعة:

هي القواعد التنفيذية وعادة غير مكتوبة والتي يضعها اعضاء الجماعة للتأثير في السلوك او ضبطه ضمن جماعة وتعد جزء مهم من التطبيع او التهيئة .
ويمكن للمنظمات أن تميز سلوك الموظف وفقا لثلاثة مستويات من الاهمية هي :

- السلوكيات الجوهرية: انماط السلوك الضروريه للحصول على العضوية في المنظمة.
- السلوكيات ذات الصلة: انماط السلوك المرغوبة وغير ضروريه.
- السلوكيات الهامشية: السلوكيات غير المهمة وغير الضرورية .

1. 3- التوقعات:

- اعتقاد الفرد بأن شيئاً ما سوف يحدث.
وقد تشمل التوقعات على انماط السلوك والمشاعر والسياسات والاتجاهات.
ويتوقع ان تكون نتائج التهيئة التنظيمية والاجتماعية :
- ايجابية: مثل زيادة الالتزام التنظيمي والابداع .
 - سلبية: الاستياء وترك العمل والاداء المنخفض .
 - نتائج اخرى محتملة: الشعور بعبء الدور وصراع الدور وغموض الدور.

خطوات ومراحل التنشئة الاجتماعية:

هناك خطوات هامة لنجاح عملية تهيئة الموظف من أبرزها ما يلي :

- استقبال الموظف الجديد والترحيب به من قبل رئيسه المباشر.
 - تحديد المعلومات التي يجب إعطاؤها له.
 - تقديم الموظف الجديد إلى زملائه في مكان العمل.
 - تقويم ومتابعة نتائج برنامج التوجيه بعد فترة مناسبة.
 - متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة والاختبار .
 - تثبيت الموظف وتمكينه وذلك بعد قضاء الفترة الزمنية المحددة له أو فترة الاختبار بنجاح.
- وتتكون مراحل التنشئة الاجتماعية من ثلاث مراحل طورها دانييل فيلدمان كما يلي :

1- المرحلة الاولى: التهيئة الاجتماعية قبل انضمام الفرد للمنظمة او الدخول : وفيها يشكل الفرد انطباعاً حول شكل العضوية في منظمة ما ويحصل على معلوماته حول تلك المنظمة من مصادر متعددة كالشائعات والحكايات والاعلانات ووسائل الاعلام و الانترنت.

وقد يعتمد الافراد خلال هذه المرحلة لاستكشاف مدى ملائمة مهاراتهم وقدراتهم واحتياجاتهم وقيمهم مع متطلبات المنظمة وتفضيلاتها وقد تؤثر هذه الاحكام على سلوكهم من حيث محاولتهم الانضمام للمنظمة وكيفية تفاعلهم مع الاعضاء فيها .

- **المرحلة الثانية :** مرحلة المواجهة عند الانضمام رسمياً للعمل بالمنظمة او التجربة : في شكل عقد يوقعه الموظف أو مجرد قبوله لعرض التوظيف. وفي هذه المرحلة يقوم الفرد باستكشاف البيئة الحقيقية للمنظمة وقد يتم فيها تأكيد الموظف توقعاته الاولية التي وضعها أو رفضها مما يؤدي لبعض المفاجآت غير المرغوبة. ويجب على الموظفين الجدد ان يتحكموا خلال هذه المرحلة في الصراع القائم بين اسلوب الحياة والعمل وان يعملوا على حل أية صراعات متعلقة بدورهم ضمن فريق العمل وان يعرفوا ادوارهم ويوضحوها وان يعتادوا على ديناميكيات جماعات العمل و الوظيفة .

3- المرحلة الثالثة : مرحلة التغير و الادراك بعد الانضمام للمنظمة او الاستقرار : وهنا يقبل الموظفون الجدد بمعايير الجماعة وقيمها و يتقنون المهام التي يطلب منهم اداؤها ويتمكنون من العمل على حل أية صراعات وظيفية أو اجهادٍ في العمل. وسوف يشعر الموظفون الذين ينجحون في اتمام هذه المرحلة بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والدافعية الداخلية والاندماج الوظيفي ويتمكنون من اداء وظائفهم بصورة جماعية ومن ثم سوف يستمرون في العمل في المنظمة وعدم تركها .

الإطراف ذات الصلة بالتنشئة الإجتماعية :

1- المشرف:

يلعب المشرف دوراً حيوياً بوصفه مصدراً للمعلومات ودليل الموظف الجديد. وهناك مهام توجيهية تقع على عاتق المشرف ، تتمثل فيما يلي :

- تنفيذ تقييمات بناءة للاداء وفي الوقت المناسب.
- تشخيص المشكلات التي تخلق صراعات في العمل.
- إغتنام فرصة وصول الموظف الجديد لإعادة توزيع المهام.
- تقديم التدريب او الاعداد و التحضير له وذلك فيما يتعلق باحتياجات العمل.
- إعفاء الموظف الجديد من أي متطلبات خارج جماعة العمل لمدته من الزمن وذلك لتسهيل عمليه التعلم الوظيفي.
- تقديم واجبات اوليه تتسم بالتحدي.

2- الزملاء في العمل:

ينظر الموظفون الجدد في المنظمة الى التفاعل مع زملاء العمل كونه يساعد في عملية الإندماج التنظيمي والاجتماعي. فزملاء العمل يتمتعون بموقع متميز من حيث قدرتهم على مساعدة الموظفين الجدد في تعلم معايير جماعة العمل والمنظمة.

3- اخصائي او مسئولى تنمية الموارد البشرية:

يتمثل الدور الأساسي لهم في تصميم برنامج تهيئة وتوجيه الموظفين الجدد والاشراف على تنظيمه وقد يشمل أيضاً اعداد المواد اللازمة مثل كتيبات العمل او الكتيبات الارشادية لمديري ورشات العمل .

والعمل على ايجاد حلول وتجنب المشكلات التي تواجه برنامج تهيئة وتوجيه الموظفين الجدد والمتمثلة في المشكلات التالية :
1 - أساليب الترهيب.

- المبالغة في الترويج للمنظمة.
- التركيز على التفاعل الرسمي من جانب واحد.

- الاهتمام الزائد بالأعمال الورقيه .
- تقديم كم هائل من المعلومات.
- عدم ارتباط المعلومات بالموضوع.
- 4- الموظف الجديد:

يجب ان يلعب الموظف الجديد على الدور الأساسي في عمليه التهيئة والتوجيه بأن يكون متعلما فعالا ولديه الرغبة والاستعداد فى ذلك .

مواصفات برنامج التنشئة الاجتماعية الفعال :

- أن تتسم بالخصائص التالية :
- متعددة الأبعاد ومرنة.
- داعمة وأشرافية وارشادية للموظفين الجدد.
- منح الموظفين الجدد الوقت الكافي لتحقيق الاستقرار في مجتمعهم الجديد .
- متميزة بالارتباط المباشر بالمعايير المهنية .
- توفر معلومات ذات الصلة بالموضوع.
- التوازن بين المعلومات التقنية والجوانب الاجتماعية .
- تعقد على مدى ايام او اسابيع وتبدأ قبل وصول الموظفين الجدد للمنظمة .
- تركز على تشخيص الحاجات الفردية لكل موظف مبتدئ بانتظام .
- ذات مسئولية متبادلة والتفاعل المتبادل بين الموظفين الجدد والمديرين .

- بعد الانتهاء من برنامج التهيئة يجب على الموظفين أن يتوافر لديهم الاتى :

أ- الفهم الواضح للأشياء المتوقع منهم عملها وتلك التي لا يتوقع منهم القيام بها.

ب- معرفة الأفراد المناسبين الذي عليهم التوجه لهم من أجل الحصول على الارشادات والمعلومات.

ج- معرفة أن هناك أفكار يتم الاستماع اليها وأنها مقدره ومقبولة.

د- استخدام التغذية الراجعة والتفكير من أجل مساعدتهم على بناء الثقة بالنفس والإيمان بالأعمال التي يقومون بها.

هـ- القدرة على إظهار حُبهم والتزامهم بالتعليم و التعلم داخل و خارج

المنظمة

و- تطبيق الأعمال التي تعود بأفضل الفائدة على منظماتهم .

ز- التشجيع دائما للاستمرار بالتطور والتعلم.

ح- الشعور بأنهم يتلقون الدعم وأنهم جزء من مجتمع المنظمة .

الوحدة التاسعة

التدريب التقنى والمهارى

- * 1-9 مفهوم واهداف التطوير المهنى ودور التدريب التقنى ومهارى فى تنمية معارف وتمكين الموارد البشرية .
- * 2-9 مبررات تزايد الحاجة للتدريب والتطوير المهنى والتقنى فى الوقت الحالى .
- * 3-9 اساليب التدريب و التطوير المهنى .
- * 4-9 مفهوم وبرامج التدريب التقنى .
- * 5-9 دور النقابات العمالية فى برامج التدريب التقنى وتنمية المهارات .
- * 6-9 الخلاصة summary .
- * 7-9 تدريبات الوحدة التعليمية .

مفهوم واهداف التطوير المهني :

* هو مجموعة من البرامج العلمية المخططة والشاملة هدفها الرئيس تطوير مهارات وقدرات العاملين في ضوء متغيرات العصر ومطالب المنظمة والمجتمع على حدٍ سواء، من خلال ما يقدم لهم من دورات وورش عمل وندوات وغيرها... حتى يكونوا أكثر كفاءة وفعالية في مجال أعمالهم.

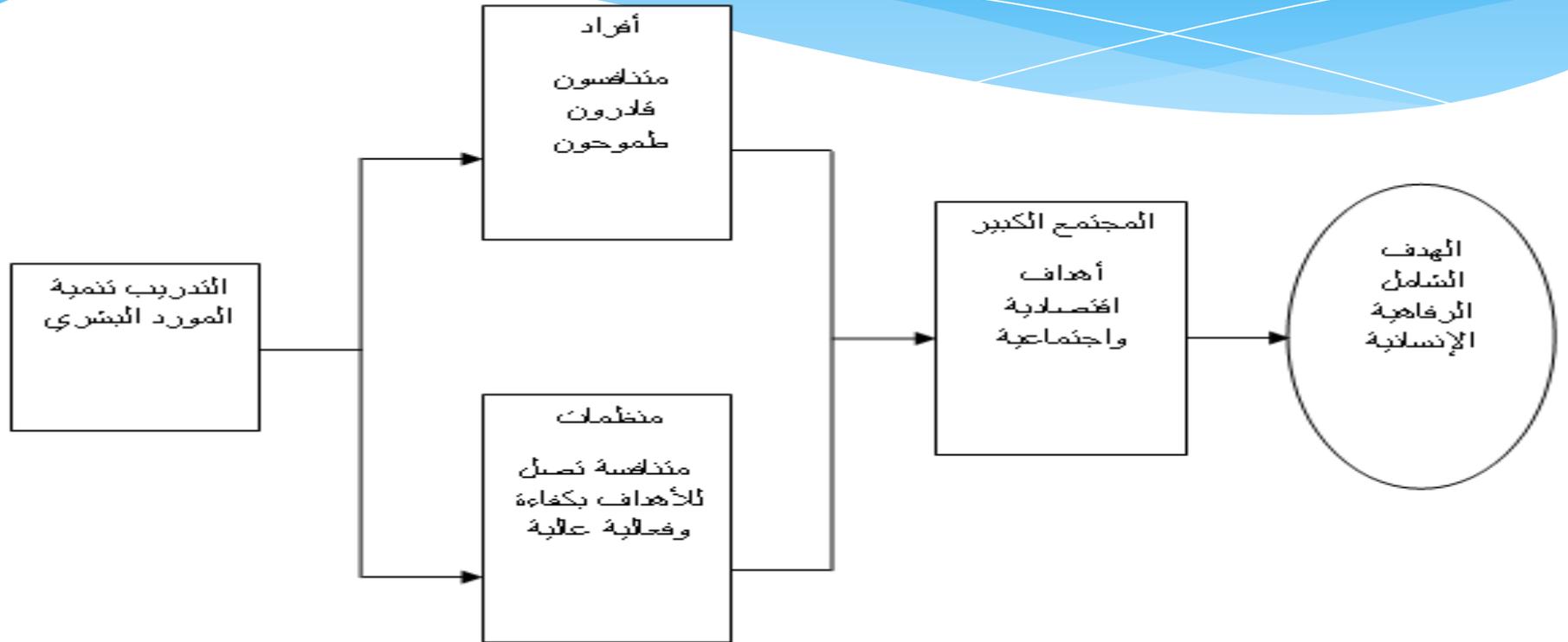
* وتهدف وحدة او قسم التطوير المهني إلى تحقيق الاهداف التالية :

* - اكتساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات تكنولوجيا الانتاج والخدمات واستخدامها في التعلم الذاتي والتعليم المستمر.

* - اكتساب المعلومات والمهارات عن التقويم وبناء وسائله الحديثة وتقنياتها واستخدامها، وما يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل في بناء المواصفات العالمية.

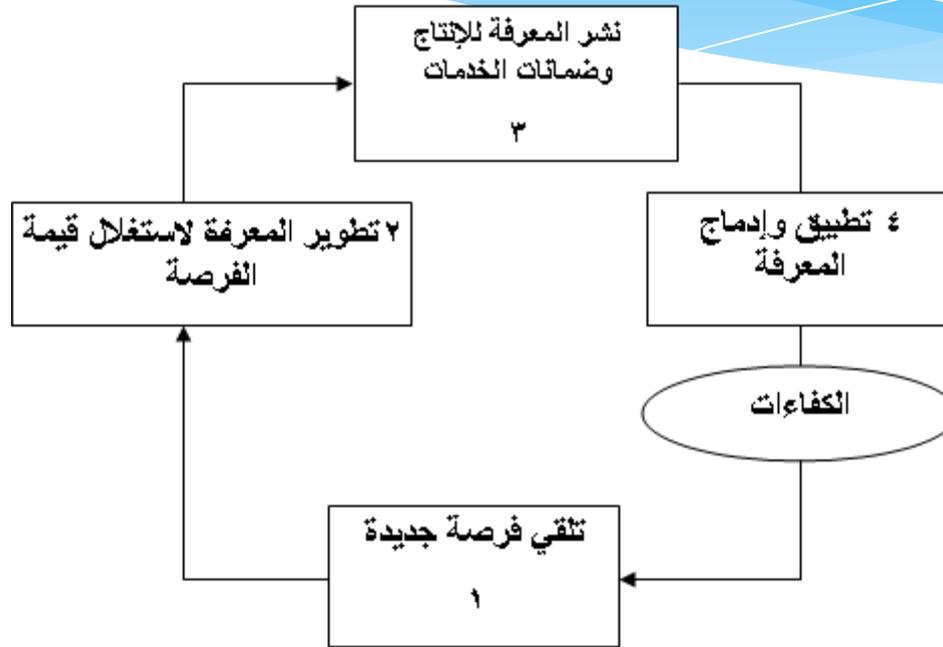
- * - رفع مستوى مهارة العامل في مجال عمله.
- * - توفير المناخ المناسب للعاملين للتعرف على قدراتهم وتبادل الخبرات.
- * - دعم تبادل الخبرات بين العاملين في المنظمة التي يعملون بها والمنظمات الأخرى .
- * - تدريب العاملين على معرفة مهارات التفكير الإبداعي وتطبيقه.
- * - تدريب العاملين على معرفة اكتساب المهارات والخبرات وتطبيقها .
- * ونعرض فيما يلي لدور التدريب التقنى والمهارى في تنمية معارف وتمكين الموارد البشرية في المنظمات:
- * اولا : دور التدريب فى تنمية الموارد البشرية :

مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق تنمية الموارد البشرية .



* ويتضح من الشكل السابق أن التدريب والتنمية وجهان لعملة واحدة، فتدريب الموارد البشرية يساهم في تحقيق التنمية بمفهومها الشامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وغيرها .

دور التدريب في تنمية معارف الأفراد



دور التدريب في تمكين الموارد البشرية : عن طريق

1- التعلم من خلال القائد: ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم وإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال : إعطاء المرؤوسين تكليفات بمهام تثير التحدي ، والسماح لهم بالإخفاق والفشل أحيانا ، وتوفير تغذية مرتدة عن مستوى إنجازهم ، والقودة الحسنة في أقواله وأفعاله بالنسبة لهم ، و ممارسة التمرين Coaching ، وامدادهم المستمر بالمعلومات .

2- نموذج "أوكلاند" "Oakland":

يقترح "أوكلاند" 2001 "Oakland" " نموذجاً للتدريب لغرض تمكين العاملين ويمكن تصوير مكوناته من خلال النقاط التالية:

- التقييم: للموقف وتحديد الهدف.
- التخطيط: لإنجاز تلك الأهداف.
- التنفيذ: لتلك الخطط.
- المراجعة أو الرقابة: لمدى انجاز تلك الأهداف.
- التصحيح: للانحرافات إذا كانت الأهداف لم تتجز.

مبررات تزايد الحاجة للتدريب والتطوير المهني والتقني في الوقت

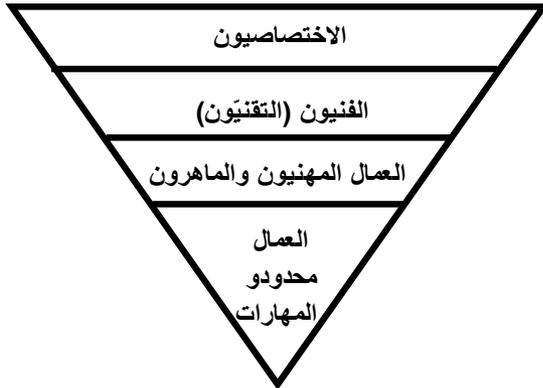
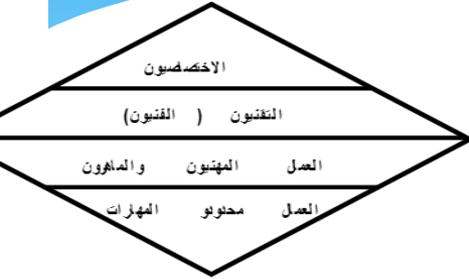
الحالي

1. -التطور التقني وانعكاساته على العملية التعليمية: فقد أثرت تقنيات المعلومات والاتصال وتقنيات التعليم والتعلم على نظم التعليم وأساليبه مما تطلب زيادة الاهتمام بالتطوير المهني لتحسين فعالية المخرجات التعليمية
2. يشكل تحقيق جودة النوعية في التعليم تحدياً يواجه مسؤولي المؤسسات التعليمية .
3. ادى تطور تقنيات الاتصال، وتعدد مصادر التعلم إلى إحداث تغييرات جوهرية في متطلبات المواقف التنظيمية من حيث وسائل نقل المعرفة وأدوار الموظفين التي تحولت من الأدوار التقليدية الى الاتجاهات الحديثة والمتطورة في ممارسة المهنة .
4. الانفجار المعرفي وتزايد إنتاج المعرفة بأنواعها المختلفة
5. ظهور بعض القضايا في عمليات الإعداد والتدريب مثل التأكيد على الاحتياجات المستقبلية ، والموضوعية ، والإتقان ، والتقييم العالمي ، والممارسة الإبداعية .
- * 6- تجويد البنية التحتية والأساسية للمهن الوظيفية في المجالات التدريبية والبحثية والتنظيمية.

* ويتضح من الأشكال التالية: تزايد الحاجة إلى المتخصصين والتقنيين (الفنيين) على حساب العمال المهنيين والماهرين ومحدودي المهارات، والانتقال من شكل الهرم التقليدي في مستويات العمل المهني (شكل 3) إلى شكل المعين أو الهرمين المتحددين في القاعدة (شكل 4)، وليس من المستبعد أن يزداد هذا التوجه بحيث يتم الانتقال تدريجياً إلى شكل الهرم المقلوب الذي يشكّل فيه الاختصاصيون، ومن بعدهم التقنيون (الفنيون)، الأغلبية، كما في (شكل 5)

*

شكل (٣) الهرم التقليدي للعمل المهني شكل (٤) الهرم الجديد للعمل المهني



شكل (5) الهرم المقلوب للعمل المهني

اساليب التدريب و التطوير المهني :



- 1- الأساليب الذاتية: ينفذها العامل نفسه ومنها : تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته العلمية والخبرة بحيث يؤدي ذلك إلى رضاه عن عمله وسعادته به، والطموح الشخصي حيث يتوقف نمو العامل في المستقبل على طموحه الشخصي وقابليته للتقدم ومدى تأثره بالتشجيع وبمعامل التطور المحيطة به وعلى المستوى المعرفي والمهاري والثقافي الذي يود الوصول إليه، وقدرته على رؤية نواحي القوة والضعف لديه، والاطّلاع الواسع عامل أساسي ومهم لنموه الذهني وزيادة خبرته و التثقيف الذاتي ، ويشمل الاطّلاع هنا مجالات التخصص كما يشمل أيضاً مجالات الثقافة المختلفة، فهي تتيح له فرصاً واسعة للنمو المهني.



2- الأساليب المهنية :ومن أهم الأساليب المهنية ما يلي :

أ- التعليم عن بعد .

ب- التأهيل المهني .

ج- التدريب العملي.

د. التدريب على استخدام التكنولوجيا الحديثة .

هـ- التعليم المصغّر.

و- المواقف التعليمية .

ر- الجلسات الإرشادية.

ز- اللقاء المفتوح.

س- التدريب على مهارات التعامل بين الافراد والزملاء (المهارات التفاعلية) :

مدى قدرة الفرد على العمل بفعالية مع الآخرين. ويشار الى هذه المهارات باسم المهارات الناعمة soft skills والتي تتضمن:

مهارات الاتصال والعلاقات مع الزبائن والمبيعات والعمل الجماعي او الفريقي . وتتضمن المجموعات مهارية المرتبطة بالفريق :

- مهارات أداء المهمة : هي المهارات الضرورية لتنفيذ المهام الموكلة للجماعة مثل ضرورة وجود المهارات والمعارف اللازمة

والمناسبة في العاملين لأداء مهامهم. جامعة طيبة - كلية ادارة الاعمال - قسم الإدارة

- مهارات العملية : هي المهارات المتعلقة بالعمل المشترك ضمن الفريق ومن أهمها المهارات التفاعلية .

* وهناك ثلاثة عوامل لعبت دوراً في تزايد الحاجة لبرامج التدريب على المهارات التفاعلية هي *

- افتقار الخريجين للمهارات التفاعلية التي تحتاجها المنظمات.
- ان العديد من المنظمات اصبحت متعدد الثقافات .
- تحرك المنظمات باتجاه فلسفة طرق العمل لإنجاز المهام.

مفهوم وبرامج التدريب التقني

- * هو مصطلح شامل يضم تحت مظلته طيفا واسعا من البرامج التدريبية. ويتكون من خمس مجموعات هي :
- * أ- التدريب المهني: يبدأ التدريب المهني في مراحل متوسطة من العمر كطريقة لنقل المعارف للأفراد الذين يعملون في حرف وصناعات تتطلب مهارة في الأداء.
- * وهناك العديد من المشكلات التي تواجه نظام التدريب المهني الحالي هي :
- * - تقديم البرامج المهنية بمعزل عن المؤسسات التعليمية والتدريبية.
- * - التركيز على المهن المتعلقة بالعمال فقط.
- * - التركيز على متطلبات الوقت وليس على متطلبات الكفاءة.
- * - عدم ضبط نظام التدريب المهني وفقا لمتطلبات الفترة التي تلي التدريب المهني الأول.

ومن فوائد برنامج التدريب والتطوير المهني الناجح ما يلي :

- جذب عدد كاف من المهنيين الذين يتمتعون بقدر عال من الكفاءة.
- توفير التعليم التقني اللازم.
- تحسين القدرة على حل المشكلات لدى المهنيين.
- اكساب المهنيين درجة عالية من المهارة.
- تلبية المتطلبات التنافسية للصناعة عن طريق الاستثمار في عملية التطوير.
- تخفيض نسبة الغياب.
- تخفيض معدل الدوران.
- زيادة الإنتاجية.
- تخفيض تكاليف التدريب.

ب- التدريب على استخدام الحاسب: هي البرامج الأكثر شيوعا، ويمكن تصنيفها في ضوء طبيعتها إلى قسمين هما: البرامج التقديمية: وتهدف إلى تعريف المتدربين بالمكونات الصلبة للحاسب وبرمجياته، وتعريفهم بتطبيقات البرمجيات الأساسية من خلال استخدام الكتيبات والبرامج التعليمية التفاعلية. والتدريب التطبيقي: يغطي البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في المنظمة ويقدم حسب الحاجة فقط.

ج- التدريب على المهارات والمعارف التقنية : عند قيام المنظمات بإدخال تقنيات جديدة فإنها تحتاج الى رفع مهارات العاملين عن طريق التحاقهم بالبرامج التدريبية اللازمة لإكسابهم المهارات والمعارف التقنية الخاصة بالعمل . و يركز التدريب في هذه الحالة عادة على الوظيفة ذاتها او العملية الانتاجية او الآلات

د- التدريب على السلامة: تدير معظم المنظمات على اختلاف انواعها شكلاً من أشكال برامج السلامة المهنية لتحقيق سلامة العاملين من خلال تحسين شروط السلامة في العمل وتوسع العاملين في ممارسة أنماط السلوكيات الآمنة. وقد تزايدت الحاجة لمثل هذه البرامج بعد صدور قانون السلامة و الصحة المهنية (OSHA) و الذي اقر عام 1970 ، ويضم القانون اربعة مجالات اساسية من المسؤوليات هي :

وضع معايير السلامة ، القيام بالتحري عن السلامة ، منح المساعدات للمنظمات التي تعاني صعوبة في تطبيق معايير السلامة، حصر المنظمات التي تنتهك معايير السلامة.

هـ- التدريب على الجودة: أصبحت الجودة في التدريب أكثر من أي وقت مضى ضرورة ملحة وجهد لا ينقطع لا سيما في وقت اشتدت فيه المنافسة و طالت كافة مناحي الحياة. و تصبح كل أنشطة العملية التدريبية ذات جودة عندما تعمل بأسلوب يتميز بالكفاءة والفعالية: ولتحقيق الفعالية يعنى تنفيذ العملية التدريبية لتصبح مرتبطة بقياس الأداء الذي يساعد المنظمة على تحقيق الأهداف التي تسعى لها.

أما الكفاءة فترتبط بمعرفة القائمين على التدريب بالتكاليف الفعلية للتدريب وتحديد الفوائد المتوقعة مقابل التكاليف التي يتم صرفها على العملية التدريبية.

الكفاءات العامة (أو الكفاءات الأفقية) : وهي تتعلق بامتلاك القدرات الذهنية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن من تخطي الظروف الآنية والتكيف مع الظروف المستجدة وتمكّن أيضا من تملك المبادرة الداخلية في حالة العمل المؤجّر والمبادرة الخارجية في حالة إقامة مشروع.

- الكفاءات الخاصة: وهي قدرات علمية وفنية ووظيفية تمكن من القيام بالأنشطة والأعمال المتعلقة بالمهنة.

ويفضل تطبيق البرامج التدريبية الخاصة بالجودة على مرحلتين هما : المرحلة الأولى : وتتضمن تعريف المديرين بمفهوم الجودة وكيفية تحسينها ودورها في تغيير الدور الذي يؤديه في المنظمة.

و تتضمن المرحلة الثانية: اجراء تدريب اكثر عمقاً على مهارات العملية او الطرق المستخدمة لتعزيز التنسيق في مجال العمل. و مهارات الجودة والتي تشير الى التقنيات و الادوات التي يمكن استخدامها لتتبع مدى التحسن في مستويات الجودة.

: دور النقابات العمالية في برامج التدريب التقني وتنمية المهارات

- توفير برامج التدريب المناسبة لأعضائها .
- تطوير ورعاية برامج تدريبية متنوعة .
- برامج التدريب المشترك وتتضمن التدريب على الصحة والسلامة وعلى المهارات الوظيفية ومهارات التواصل ومساعدة العمال الجدد .
- التطوير والتعليم المهني .
- التعليم المستمر من خلال :
 - أ- الجامعات والكليات .
- الجمعيات المهنية متمثلاً في رعاية المؤتمرات والاجتماعات وورش العمل لأعضائها وتوجد الجمعيات المهنية في معظم المهن تقريباً مثل مهنة : الطب - القانون - المحاسبة - الهندسة

ج- برعاية شركة ما تقدم فرص التعليم المستمر للعاملين المختصين لديها وقد وضعت كثير من المنظمات مناهج تعليمية شبيهة بمناهج الكليات بمساعدة من مراكز التدريب لديها.

ويلعب قسم او وحدة تنمية وتطوير الموارد البشرية ثلاثة أدوار مميزة فيما يتعلق بالتعليم المستمر هي :

أ- التمكين : وضع سياسات وإجراءات تدعم التوزيع الفعال والعادل لبرامج التعليم فى المنظمة.

ب- توفير الموارد المالية : دراسة خيارات دعم البرنامج بما فيها تعويض الرسوم التعليمية ومنح الإجازات لمواصلة التعلم ودفء رسوم الجمعيات المهنية وتعويض نفقات السفر للبرامج التي تتم بعيداً عن مواقع العمل.

ج- الرقابة: ضرورة لضمان سير العملية التطويرية المهنية وفق ما هو مخطط لها.



شكر احسن و استماعكم

جامعة طيبة - كلية ادارة الاعمال - قسم الإدارة

الوحدة العاشرة

التدريب وإدارة الأداء



التدريب وإدارة الأداء

- **بنهاية هذه الوحدة يجب أن يكون الدارس قادرا على أن:**
- **يحدد مفهوم التدريب الموجه بالأداء**
- **يناقش علاقة عناصر إدارة الأداء بمفهوم التدريب**
- **يحدد متطلبات وخطوات برامج التدريب الموجه بالأداء**
- **يناقش التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء**
- **يمارس عمليات قياس أثر التدريب**

مفهوم التدريب الموجه بالأداء

- محاولة لإضافات أو سد الفجوة في الخبرات والمهارات والمعلومات للقائمين بالأعمال الذين لا تعدل معدلات أدائهم لمعدلات الأداء المعياري.
- الأداء المعياري - الأداء الحالي = فجوة الأداء
- التدريب الموجه بالأداء عملية تعاونية بين المسؤولين والمختصين في التدريب تبنى على تحليل الوظائف وأداء الموظفين وتحديد الفجوة في الأداء ومعالجتها عن طريق تصميم التدريب المناسب.
- في شكل جدول قارن بين أساليب التدريب التقليدية والأساليب المبنية على الأداء؟
الكتاب ص ١٤٢

مفهوم التدريب الموجه بالأداء

عناصر تميز الأداء:

١. الجدارات: وهي ما يميز الأفراد المتفوقين عن الأفراد العاديين في وظيفة ما
٢. الكفايات: هي الخاصية الإيجابية للفرد والتي تشهد بقدرته على إنجاز المهام وتتمثل في الاتجاهات والمهارات والمعارف
٣. التمتين: وهو التركيز على نقاط القوة لدى الفرد وتطويرها واكتشاف مواطن قوة جديدة وإظهارها وتفعيلها.

إدارة وتقييم الأداء

- احد عمليات تنمية الموارد البشرية. **وتتمثل في:**
- تحليل المناخ الخارجي والداخلي للمنظمة
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
- الاستقطاب والاختيار للعناصر المناسبة
- الاشراف والتوجيه والتدريب أثناء العمل
- تقييم الأداء وقياس كفاء الأداء
- التعويض المادي والمعنوي والحفز
- التطوير والتدريب

علاقة عناصر إدارة الأداء ومفهوم التدريب

- أولاً: علاقة تخطيط الأداء بالتدريب:
- نقطة البداية في إدارة الأداء ، وأساس نشاط التدريب بما يتضمنه من معلومات يحتاجها مخطط التدريب ومن أهمها:
- وصف العمل المطلوب وأسلوب تنفيذه
- حجم وسرعة ومستوى جودة الأداء المستهدف
- توقيت العمل وحدود التكلفة المقبولة

علاقة عناصر إدارة الأداء ومفهوم التدريب

- **ثانياً: علاقة توجيه الأداء بالتدريب:**
- عمليات توجيه الأداء تمثل نشاطاً تدريبياً حقيقياً ومستمرًا على أرض الواقع وفي محل الأداء.
- أكثر فاعلية وتأثيراً في بناء قدرات الفرد وتنمية مهاراته
- تعتمد على مفاهيم التعليم بالممارسة تحت إشراف المختصين
- تشمل المتابعة المستمرة لعناصر الأداء المختلفة، الفرد، ظروف الأداء، إمكانات ومستلزمات الأداء، وما يطرأ من متغيرات

علاقة عناصر إدارة الأداء ومفهوم التدريب

- ▶ **ثالثا: علاقة تشخيص الأداء بالتدريب:**
- ▶ تعتبر هذه العملية مرحلة أساسية في إدارة الأداء
- ▶ غايتها البحث في أسباب فجوة الأداء وبالتالي فتح الطريق نحو المعالجة
- ▶ الكشف المبكر عن عيوب الأداء يلعب دورا مهما في فعالية التشخيص
- ▶ يعتمد فيه على المعلومات الناتجة من المتابعة المستمرة باستخدام نظم التقارير الفورية
- ▶ تنتهي عملية التشخيص بتحديد مصادر القصور وأسبابها.

علاقة عناصر إدارة الأداء ومفهوم التدريب

- رابعا: علاقة تقييم الأداء بالتدريب:
- حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء
- هدفها قياس أداء الفرد ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على كفاءة الأداء
- كذلك الكشف عن مدى توافق الفرد مع العمل المسند إليه وظروف الأداء في المنظمة
- هذه العملية هي واحدة من عناصر نظم إدارة الأداء التي تتعلق بنتائجها بعمليات التدريب؟
- تتكامل مع عمليات تشخيص الأداء وصولا إلى التحديد السليم لمظاهر قصور الأداء ومصادره وأسبابه ومن ثم أنجح الوسائل لعلاجها

علاقة عناصر إدارة الأداء ومفهوم التدريب

- **خامسا: علاقة تطوير الأداء بالتدريب:**
- هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء.
- الهدف منها تحقيق التعادل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي والمستهدفة في خطة الأداء.
- تتجه جهود تطوير الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية:
 - ١- تطوير الأفراد
 - ٢- تطوير العمل
 - ٣- تطوير التنظيم
- في ضوء معطيات نظم إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التدريب من منظور مختلف تماما؟ فسر هذه العبارة بالرجوع إلى الكتاب (ص ١٤٥-١٤٦)

متطلبات ومقومات التدريب الموجه بالأداء

١. تحليل الوظائف وتقويم الأداء الحالي للموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية
٢. تحديد أهداف التدريب المبني على الأداء بوضوح
٣. تحديد الأنشطة التي يجب أن تتسق مع أهداف التدريب وتكون شاملة تلبى احتياجات المتدربين
٤. تضمن البرنامج للتطبيقات العملية أثناء التدريب
٥. توفير فرصة للمتعلمين لممارسة أو تقديم المهارات المكتسبة قبل نهاية التدريب
٦. توفير تقييم يتسق مع الأهداف
٧. توفير التغذية الراجعة أو المرتدة أو العكسية عن الأداء

خطوات التدريب الموجه بالأداء

١. التحليل:

تحليل الأداء، البيئة، والمتدرب والحاجة للتدريب عبر أساليب متعددة ذكرت سابقا

٢. التصميم والتطوير:

تحديد المجال والموضوعات والنتائج المرغوبة وأساليب التقويم والتدريب

٣. التنفيذ:

تطبيق برنامج التدريب القائم على الأداء

٤. التقويم:

تقييم ومتابعة تطبيق برنامج التدريب القائم على الأداء بهدف التأكد من تحقيق الأهداف

التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

- الخطة الاستراتيجية على ثلاثة محاور:
- المحور الأول: الرؤية: مستقبل المنظمة، يجب أن تكون واضحة وتتسق مع ثقافة وقيم المنظمة
- المحور الثاني: الرسالة: تحديد الغرض من قيام المنظمة
- المحور الثالث: القيم الخاصة بالمنظمة: تساعد المنظمة على تحقيق رؤيتها من خلال معرفة السياسات واللوائح والأنظمة وإمكانات الموظفين بها

الأهداف التدريبية

- يقسم أوديورن الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات مرتبة ترتيبا هيراركيا: انظر الكتاب (ص ١٤٩)
- ١- الأهداف العادية:
- تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة
- تعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بها إلى مجالات غير عادية

الأهداف التدريبية

➤ ٢ - أهداف حل المشكلات:

➤ غرضها الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة

➤ ثم تحليل أسبابها ودوافعها

➤ وبالتالي تصميم العملية التدريبية من أجل توفير الظروف المناسبة للتغلب عليها وإيجاد الحلول لها

الأهداف التدريبية

- ٣- الأهداف الابتكارية أو الابداعية:
- من أعلى مستويات المهام التدريبية
- تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء نحو مجالات لم يسبق الوصول إليها
- تحقق تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى المنافسة

نماذج لأهم التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

➤ **التوجه الأول: التزام الإدارة العليا بالمنظمة بعملية التدريب:**

➤ لكي تنجح خطة التدريب في تحقيق أهدافها من الضروري مشاركة الإدارة العليا في:

➤ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية،

➤ وفي وضع الخطة من البداية،

➤ وهذا من شأنه أن يعطي الدعم الكافي لعملية التدريب.

➤ ويجب أن يؤكد على ذلك قبل دراسة الاحتياجات التدريبية

نماذج لأهم التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

- التوجه الثاني: وضع الأسس التي تبنى عليها الخطة التدريبية:
- تقديم الأسباب المقنعة للجوء إلى التدريب كخيار
- من الأهمية أن يتبين وجود فجوات في الأداء تتطلب التدريب كحل أساسي
- طرح القضايا الثلاث في عملية الإقناع والإجابة عنها (الكتاب ص ١٥٠-١٥١)

نماذج لأهم التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

➤ التوجه الرابع: التعرف على العوامل المؤثرة على جدوى عملية التدريب:

➤ بيئة العمل

➤ مستوى مهارات وقدرات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو المنظمة

➤ من الأهمية البدء في دراسة تحليلية لاختبار تلك العوامل وتحليلها تحليلا عمليا.

نماذج لأهم التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

- **التوجه الخامس: التعرف على نوع التدريب المطلوب:**
- يجب أن يحدد نوع التدريب المطلوب قبل البدء في وضع خطة التدريب
- **التدريب نوعان:**
- **النوع الأول:** يهدف إلى تعليم الأفراد مهارات معينة ومحددة
- **النوع الثاني:** يهدف إلى امداد الأفراد بالمعرفة المرتبطة بالنظريات والمحتويات والمعرفة لموضوع معين يساعد الأفراد في تطبيقه مستقبلا.
- **تحديد نوع التدريب من شأنه أن يساعد على تحقيق أهداف التدريب ويجعله نشاطا ذا جدوى**

نماذج لأهم التوجهات الاستراتيجية في أنشطة التدريب الموجه بالأداء

➤ التوجه السادس: وضع مقاييس وقواعد تقييم الأداء:

➤ تضع المنظمات مقاييس وقواعد الأداء التي تستند إليها في تقييم أداء العاملين

عملية قياس أثر التدريب

- تقييم وقياس مدى استفادة المتدرب ومدى تأثير التدريب على أدائه بعد انتهاء العملية التدريبية
- **يتم التركيز على ما يلي:**
- القدرات: وهي نتاج المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتم اكتسابها للموظف المتدرب
- استخدام أسلوب العينة العشوائية عند قياس الأثر التدريبي
- عند قياس الأثر التدريبي يمكن سؤال عدة جهات مختلفة عن مدى الأثر المتحقق جراء التدريب
- استخدام أكثر من أداة لقياس الأثر التدريبي يدعم ويعزز دقة النتائج ويعطيها مصداقية أكثر
- يتم إجراء عملية قياس الأثر التدريبي مرة واحدة في السنة (مكلفة وتحتاج وقتا وجهدا)

عملية قياس أثر التدريب

➤ مزايا عملية قياس أثر التدريب:

- التعرف على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب
- تعزيز تحرك المنظمة نحو معيار استثمار الأفراد بسبب التقييم الفعال
- التزود بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تعين على التخطيط الجيد للتنمية
- إمكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية نحو الأولويات المحددة
- المساعدة في تحسين البرامج الجديدة حتى لو فشلت البرامج الحالية
- إمكانية مناقشة التقدم في العمل مع الموظفين من خلال معلومات التقييم
- زيادة ارتباط الأفراد والتزامهم بالتدريب بسبب معرفتهم للنتائج المتوقعة

عملية قياس أثر التدريب

- الجهات المعنية بقياس الأثر التدريبي:
- معاهد ومراكز التدريب التي تولت عملية التدريب
- إدارات التدريب والموارد البشرية في المؤسسات القائمة بالتدريب
- مراكز ومعاهد تدريب متخصصة ومحايدة تكلف من قبل المؤسسات المستفيدة

خطوات التحليل الارشادي لأداء الموظف

► تستخدم من قبل إدارة تنمية الموارد البشرية للحكم على أداء الموظف وهي كما يلي:

١. تحديد المشكلة وهي الأداء غير المرضي للموظف أو الضعيف
٢. تحديد مدى شدة وخطورة المشكلة وأهميتها
٣. عدم ادراك الموظفين للمشكلة والمتمثلة في ضعف أدائهم
٤. عدم معرفة المرؤوسين ما عليهم فعله ومتى يفعلونه
٥. هل ضعف الأداء ناتج عن عوامل خارجة عن سيطرة وتحكم الموظف

خطوات التحليل الارشادي لأداء الموظف

٦. التأكد من حصول الموظف على التدريب المناسب وتطبيق ما تعلمه
٧. تحديد مدى مصاحبة الأداء الفعال لنتائج غير مستحبة أو غير جيدة
٨. تحليل الأداء الضعيف للتعرف على النتائج الإيجابية التي تعززه
٩. تعديل المهمة أو العمل لزيادة فرص أدائها على نحو صحيح وفعال.

الوحدة الحادية عشر

التطوير والتغيير التنظيمي



أهداف الوحدة

- **بنهاية هذه الوحدة يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على أن:**
- **يحدد مفهوم ويناقش أهداف ومحاور التطوير التنظيمي**
- **يحدد المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي**
- **يناقش مزايا وعيوب التطوير التنظيمي**
- **يناقش أساليب التطوير التنظيمي**
- **يناقش آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية**

مفهوم التطوير التنظيمي

➤ **فرينش وبيل:**

➤ الجهد بعيد المدى لتحسين قدرات المنظمة على حل مشاكلها وتجديد عملياتها

➤ من خلال إدارة فعالة ومتعاونة لثقافة التنظيم وجماعية العمل

➤ بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي والبحث العلمي

مفهوم التطوير التنظيمي

➤ شين:

➤ كافة الأنشطة الموجهة من قبل المديرين والعاملين والمستشارين

➤ نحو بناء والمحافظة على تنظيم سليم متكامل

مفهوم التطوير التنظيمي

➤ ريتشارد بيكهارد:

➤ مجموعة الأنشطة المخططة على مستوى التنظيم ككل

➤ والتي تشرف عليها الإدارة العليا

➤ لزيادة الكفاءة التنظيمية

➤ من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية

➤ وباستخدام العلوم السلوكية

مفهوم التطوير التنظيمي

➤ **ديسلر:**

- أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي
- في ضوءه يشارك الموظفون بأنفسهم
- في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه
- من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين

خصائص التطوير التنظيمي

- برنامج مخطط وخطة طويلة الأجل، فهو عملية مستمرة وشاملة
- الحاجة لخبير التغيير ليقوم بإحداث وتنفيذ وتنسيق عملية التطوير
- يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة
- برنامج عملي وتطبيقي للعلوم السلوكية لتطوير الاتجاهات النفسية وتطوير المهارات
- موجه نحو تحسين قدرة المنظمة على معالجة مشكلاتها الداخلية والخارجية
- التأكيد على فرق العمل والاهتمام بالإدارة بالمشاركة كقيم أساسية بالمنظمة
- مجهود تعاوني قائم على المشاركة لضمان اسهام الجميع في عملية التطوير

أهداف التطوير التنظيمي

- ▶ تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري
- ▶ زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة
- ▶ بناء مناخ مشجع على التطوير والإبداع
- ▶ تطوير أساليب المنظمة في علاج المشكلات
- ▶ زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الموارد البشرية في المنظمة
- ▶ زيادة حماس ومقدرة الموارد البشرية في المنظمة في مواجهة مشاكلهم في العمل

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

التغيير التنظيمي

- جهد ونشاط مخطط وطويل المدى
- يهدف إلى تغيير ثقافة المنظمة
- في سبيل التحسين المستمر لقدرتها على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها ونتاجيتها وتجديد نفسها
- من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها
- أوجه التشابه بينه وبين التطوير التنظيمي:
- كل منهما عملية مخططة
- كل منهما يهدف إلى تحسين كفاء المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين
- ناقش أوجه الاختلاف بين كل من التطوير التنظيمي والتغيير التنظيمي (الكتاب ص ١٦٤)؟

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

التغيير التنظيمي

الخطوات العشر الأساسية في أحداث التغيير التنظيمي:

١. وجود حاجة ملحة للتغيير
٢. زيادة دعم وتأييد الموارد البشرية للتغيير من خلال التشخيص الملائم للمشكلات التنظيمية
٣. تشكيل فرق العمل
٤. صياغة رؤية مشتركة
٥. تعريف وفهم جميع الأطراف ذات المصلحة برؤية المنظمة الجديدة

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

التغيير التنظيمي

الخطوات العشر الأساسية في أحداث التغيير التنظيمي:

٦. تمكين الموارد البشرية من تسهيل إحداث التغيير
٧. وضع أهداف قصيرة الأجل لطول فترة التغيير
٨. تعزيز النتائج والاستمرار في إدخال المزيد من التغييرات في النظم والسياسات والهياكل
٩. إرساء طرق جديدة لتنفيذ الأعمال في ظل ثقافة المنظمة
١٠. إجراء رقابة منتظمة على معدلات النجاح وتغيير رؤية المنظمة إذا تطلب الأمر ذلك

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

الهندرة

- وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره
- تعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية
- بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات
- يضمن سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي الهندرة

- تعريف مايكل هامر للهندرة:
- إعادة التفكير بصورة أساسية
- وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسة بالمنظمة
- لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية: الخدمة والجودة وسرعة إنجاز العمل
- يستنتج من تعريفات الهندرة مايلي:
- تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر
- تركز على العمليات بصورة أساسية وليس على الأنشطة
- انها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبيا

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

الهندرة

- العلاقة بين الهندرة والتطوير التنظيمي:
- يتشابهان من حيث:
- أن كليهما يهدفان إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة
- يختلفان من حيث:
- أن الهندرة تركز على العمليات فقط ولا تشمل الأنشطة،
- بينما التطوير يشمل جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة
- التطوير يتطلب وقتا طويلا لإحداث التغيير عكس الهندرة

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

إدارة الجودة الشاملة

- ثورة ثقافية في طرق عمل وأساليب تفكير الإدارة لتحسين الجودة
- من خلال تفعيل الاتصال في الاتجاهين
- والاهتمام بالمقاييس الإحصائية
- لفهم وإدارة العمليات بأسلوب يحقق أفضل النتائج وفي الوقت نفسه تقليل التكلفة

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

إدارة الجودة الشاملة

➤ تعرف أيضا بأنها:

➤ نظام إداري

➤ يطبق مجموعة من الأدوات المطورة

➤ لإحداث تغييرات في توجهات العاملين وزيادة انتمائهم للمنظمة

➤ من هذه التعريفات يستنتج:

➤ إدارة الجودة الشاملة تسعى بالدرجة الأولى إلى:

➤ تحسين جودة الإنتاج والأداء

➤ مع التركيز على العميل والعاملين

المفاهيم ذات الصلة بالتطوير التنظيمي

إدارة الجودة الشاملة

- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتطوير التنظيمي:
- يشتركان من حيث: هدف تحسين جودة الأداء ومشاركة أكبر للعاملين
- يختلفان من حيث: أن التطوير التنظيمي أعم وأشمل،
- وأن إدارة الجودة الشاملة تعتبر واحدة من أساليب التطوير التنظيمي

- تختلف إدارة الجودة الشاملة عن الهندرة من حيث:
- أن الهندرة هي إحداث تغيير هائل في وقت قصير
- أما الجودة الشاملة فهي إحداث تطوير وتحسين مستمر على فترة طويلة من الزمن

مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

- **مزايا التطوير التنظيمي:**
- حل الخلافات والصراعات بأسلوب علمي
- التركيز على ثقافة المنظمة وقيمها
- فرض التعلم للفرد والجماعة
- التطوير المتكامل والشامل
- زيادة الأداء والرضا الوظيفي
- تحسين العمل الجماعي
- زيادة تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية

مزايا وعيوب التطوير التنظيمي

➤ عيوب التطوير التنظيمي:

➤ باهظ التكاليف

➤ بطء العائد

➤ صعوبة التقييم

➤ التعارض بين التطوير والثقافة التنظيمية في المنظمات التقليدية

➤ يستغرق وقتا طويلا

➤ مقاومة الموارد البشرية

أساليب التطوير التنظيمي

أ- أسلوب بناء الفريق:

- عملية يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق
- يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق
- ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة
- يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات
- بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجه الفريق من مشكلات
- يهدف إلى تغيير ثقافة وقيم الأعضاء وتحفيز الأفراد للانتماء لجماعة العمل

أساليب التطوير التنظيمي

- ب- التدريب الشبكي:
- يقوم على ست مراحل:
- تدريب تمهيدي لتعريف موقع الفرد من الشبكة ومفاهيم ومحتوى الشبكة الإدارية
- تنمية وتطوير الفريق وتحديد القواعد الأساسية والعلاقات الضرورية للإدارة
- تنمية وتطوير الجماعات وتحديد القواعد والعلاقات الضرورية للإدارة والعلاقات بين جماعات العمل
- تحديد الأهداف التنظيمية: تستخدم الإدارة بالأهداف لوضع الأهداف الفردية والتنظيمية
- تحقيق الأهداف التي يتم تحديدها في المرحلة السابقة
- تحقيق الاستقرار: وتهتم بتقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج

أساليب التطوير التنظيمي

- ج- تدريب الحساسية:
- يهدف لفهم حقيقة دوافع واتجاهات الأفراد في العمل
- يتضمن:
- مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال أو خطة أو هيكل (T – Group)
- حدد أهداف تدريب الحساسية؟ (الكتاب ص ١٦٩)

أساليب التطوير التنظيمي

د- نمذجة السلوك أو الإدارة التفاعلية:

- يتضمن تحديد مشاكل التفاعل التي يمكن أن يواجهها المديرون مثل التغلب على مقاومة التغيير
- يتضمن تتابع أنشطة التعلم لنمذجة السلوك الآتية:
- نموذج تسجيلي أو سينمائي يعرض المهارات الأساسية لحل المشكلة موضع الدراسة
- التدريب العملي على حل المشكلة من خلال تمثيل الأدوار لكل متدرب
- تدعيم السلوك الصحيح في حل المشكلة أثناء الموقف العملي
- تدريب كل متدرب على الكيفية التي ينقل بها الخبرات إلى موقع العمل الفعلي

أساليب التطوير التنظيمي

هـ - الإدارة بالأهداف:

- له دور كبير في عملية التخطيط يقوم على المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين ويتضمن:
- مشاركة جماعة العمل
- مشاركة المدير، المرؤوس
- تحديد أهداف النمو
- تحديد مقاييس الأداء أو الإنجاز
- المراجعة والتقييم

أساليب التطوير التنظيمي

➤ و- الإثراء الوظيفي:

➤ محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات

➤ يشتمل على:

➤ تخطيط العمل

➤ أداء العمل

➤ تقييم الأداء (الإنجازات)

أساليب التطوير التنظيمي

➤ ز - الدراسات والبحوث المسحية:

➤ يتطلب إجراؤها قيام جميع الموظفين بملء استقصاءات الاتجاهات التي توزع عليهم

➤ تستخدم البيانات التي يتم جمعها كأساس يعتمد عليه في تحليل المشكلات ووضع الخطط اللازمة للتنفيذ

➤ تعد تلك البحوث طريقة ملامة لفك درجة الجمود التي تعترض الأداء

آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية

- أولاً الاهتمام بأنظمة وسياسات التعليم المستخدمة في إعداد الموارد البشرية:
- يجب أن تتضمن الأنظمة التعليمية الأبعاد التالية:
- توفير الحد الأدنى من التعليم
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات
- توافر حرية التفكير والعمل الأكاديمي
- تعزيز القيم والاتجاهات التنموية وتصحيح العيوب الموجودة في الأنظمة والقيم الحالية

آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية

- **ثانياً: تطوير آليات تخطيط الموارد البشرية:**
- يتطلب تخطيط قوة العمل وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية
- لتبني استراتيجية لقوة العمل يجب أخذ الأمور التالية في الاعتبار:
- الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين البشري والتنظيمي
- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط الموارد البشرية
- سياسات التشغيل الخارجية لأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالتنظيم والتشريعات
- أوضاع سوق العمل من حيث العجز والفائض في النوعية والمستويات
- سياسات الهجرة وما يترتب عليها من هجرة العمالة الجيدة

آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية

➤ **ثالثاً: تطوير آليات الاختيار والتعيين:**

- يجب أن تستند عملية الاختيار والتعيين على مبدأ الاستعداد والصلاحية ومبدأ الجدارة ومبدأ العمل الملائم للمؤهلات والميول والقدرات
- يجب أن يراعى ما يلي في عملية الاختيار والتعيين:
- ربط تخطيط القوى العاملة الداخلية بالاحتياجات الفعلية
- دراسة وتحليل الأوضاع الداخلية للتنظيم من حيث تركيبة قوة العمل، والأبعاد المالية
- العمل على استغلال المصادر الداخلية والخارجية بصورة أمثل
- اتباع المنهجية العلمية في الاختيار

آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية

- رابعاً: تطوير آليات الأجور والحوافز والتعويضات:
- سياسات الأجور والحوافز والتعويضات من أهم الآليات ذات التأثير المباشر على سلوك وإنتاجية الأفراد
- يجب أن تتوفر في الخطة التشجيعية للأجور الخصائص التالية:
- الوضوح والبساطة
- ضمان الحد الأدنى من الأجر
- مشاركة العاملين في وضع الخطة الجديدة
- التوازن بين قيمة الأجر وبين الأداء
- تحقيق فائدة أكبر عدد من الأفراد
- تطوير أنظمة الحوافز المعمول بها بالمشاركة من الجميع

آليات التطوير التنظيمي للموارد البشرية

- **خامسا تطوير آليات التدريب:**
- يجب أخذ التدريب وأهميته في الاعتبار لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاء والفعالية
- عملية التدريب تؤثر في التنظيم الإداري كون التنظيم يتكون من مجموعة من الأدوار المتداخلة
- الدور الوظيفي الذي يقوم به الأفراد يعتبر مصدرا للخبرات المتنوعة
- يعتمد نجاح التدريب على قدرة المدرب الكفاء الفعال، والذي يمتلك مهارات معينة في أداء الأدوار

الوحدة الثانية عشر

تطوير وإدارة المسار الوظيفي للموارد البشرية



الأهداف التعليمية للوحدة

- **بنهاية هذه الوحدة يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على أن:**
- **يحدد مفهوم ويناقش أهمية تطوير وإدارة المسار الوظيفي**
- **يعدد أنواع المسار الوظيفي**
- **يحدد الأطراف ذات الصلة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي**
- **يميز بين مراحل الحياة الوظيفية للفرد**
- **يناقش معوقات استراتيجية تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية**

مفهوم تطوير وإدارة المسار الوظيفي

➤ **Career Path المسار الوظيفي:**

➤ مجموعة المراكز الوظيفية

➤ التي يتدرج خلالها الموظف خلال حياته الوظيفية

➤ في اتجاه واحد أو اتجاهات مهنية مختلفة

➤ حتى يصل إلى هدفه المنشود

➤ سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد

➤ نموذج تتابعي للوظائف التي يشغلها الفرد طوال حياته الوظيفية

مفهوم تطوير وإدارة المسار الوظيفي

- مفهوم تطوير المسارات الوظيفية:
- أحد أنشطة إدارة الأفراد
- يتعلق بالتوظيف الداخلي
- ومساعدة العاملين على إعداد وتصميم وإعادة تقييم الأهداف الوظيفية لهم
- ويشمل تخطيط وإدارة المسارات الوظيفية
- ويعرف على أنه اكتشاف الكفاءات والمواهب من العاملين القادرين على تولي مسؤوليات أعلى ومناصب قيادية وإيجاد الطرق والوسائل لتمكينهم ومساعدتهم على ذلك

مفهوم تطوير وإدارة المسار الوظيفي

- **تخطيط المسار الوظيفي:**
- اختيار الفرد لأهدافه الوظيفية
- والمسار الوظيفي
- الذي يحققها وتحديد الوظائف المناسبة

مفهوم تطوير وإدارة المسار الوظيفي

- إدارة المسار الوظيفي:
- نشاط يهدف إلى تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الحياة الوظيفية للفرد
- من خلال تحديد الأهداف والاحتياجات الوظيفية له والفرص الوظيفية المتاحة
- وتصميم المسارات الوظيفية
- وتحقيق التوافق بين الاحتياجات الوظيفية للفرد والفرص الوظيفية المتاحة

مفهوم تطوير وإدارة المسار الوظيفي

➤ مفهوم تمتين الموارد البشرية:

➤ مدخل جديد للتنمية البشرية وبلوغ قمة الأداء في العمل والحياة

➤ البحث عن مواطن القوة وتوظيفها في الحياة الشخصية والعملية في مكانها الصحيح

➤ للوصول للرضا والسعادة والنجاح

➤ التعيين والتوقع والتحفيز والتطوير

أهداف تطوير وإدارة المسار الوظيفي

- ▶ المنظمات التي تهتم بالتطوير الوظيفي للعاملين تكون أكثر جاذبية واحتفاظًا بالعاملين من غيرها
- ▶ المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أو تشارك فيه، تحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل
- ▶ يساعد تخطيط المسار الوظيفي للموظفين على تنمية مهاراتهم من أجل تحسين أدائهم
- ▶ يساعد التخطيط الوظيفي للمنظمة في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية

أهداف تطوير وإدارة المسار الوظيفي

- إتاحة فرص وظيفية متساوية لجميع العاملين دون تفرقة للاستفادة من قدرات وإمكانات العاملين
- إحساس العاملين بأن المنظمة حريصة على تنمية مهاراتهم لتعميق الولاء لديهم
- أداة أفضل للأفراد إذا عملوا في الوظائف التي يحبونها وتوافق اهتماماتهم وتشبع طموحاتهم
- تزايد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل نتيجة لارتفاع المستوى التعليمي لهم

أنواع المسار الوظيفي

- **المسار الوظيفي الطويل:**
- يكون عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية داخل المسار أكبر
- يتلاءم مع سياسة الترقية السريعة
- يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من وظيفة لأخرى ذات مستويات ومسؤوليات وواجبات وشروط تأهيل أعلى

أنواع المسار الوظيفي

➤ المسار الوظيفي الطويل:

- يكون عدد الدرجات أو المستويات الوظيفية داخل المسار أقل
- يتلاءم مع سياسة الترقية البطيئة
- يكون المدى المالي لكل درجة أو مستوى واسعاً حتى يمكن تعويض الموظف بالعلاوات الدورية
- يتمثل في تدرج الموظف أو الفرد من السلم الفني والتخصصي دون أن يرافقه ذلك تدرجه في سلم الوظائف الإدارية

أسس الترقية خلال المسار الوظيفي

- الترقية حسب الكفاءة أو الجدارة: مقدار الأداء أو جودة الإنجاز
- الترقية حسب الأقدمية: قضاء مدة بينية متفق عليها
- الترقية وفقا للأساسين السابقين
- النظام الأوروبي: إذا خلت وظيفة أعلى يتم الترقية إليها عن طريق الأقدمية أو الجدارة من بين من هم في الوظيفة الأدنى
- النظام الأمريكي: يتم الإعلان عن الوظيفة الشاغرة، يمكن لشاغل الوظيفة الأدنى يتقدم لها شأنه شأن من يتقدم من الخارج

المسار التدريبي

- مجموعة من البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية
- تعدها الجهات المختصة
- من أجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف
- بشكل يضمن تزويدهم بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية
- لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم
- من أجل تهيئتهم وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى

المسار التدريبي

➤ طرق تخطيط المسار التدريبي في الأجهزة الحكومية والمنظمات:

- ١- تحقيق التوافق والانسجام مع التوجهات الإدارية الحديثة لإيجاد وصف وتوصيف لوظائف الجهاز الحكومي والتنظيمي ضمن مسار وظيفي واضح
- ٢- بناء خبرات ومعارف إدارية تراكمية خلال سنوات خدمة الموظف
- ٣- إيجاد آلية عمل واضحة تساعد أجهزة الدولة أو مؤسساتها على انتقاء القيادات الإدارية في مراحل مبكرة من الحياة
- ٤- تدريب إداري أساسي يقوم على تزويد جميع الموظفين بالمعارف والمهارات الإدارية الأساسية

أهمية الربط بين المسار الوظيفي والمسار التدريبي

- تسهيل عملية التخطيط للمستقبل الوظيفي والاستعداد لمواجهة
- تسهم في تخفيض تكاليف تدريب وتنمية الموارد البشرية
- تسهيل عملية إعداد وتصميم البرامج التدريبية لتنمية الموارد البشرية
- تخفيض نسبة الفاقد في تدريب وتنمية الموارد البشرية
- التخطيط السليم للموارد البشرية وإدارتها
- بناء علاقة مهنية إيجابية ومتميزة بين المؤسسات التدريبية والجهات المستفيدة من التدريب

الأطراف ذات الصلة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي

- أولاً: دور إدارة المنظمة:
- تقديم الخيارات الوظيفية المتنوعة
- توفير فرص التدريب والتطوير
- نشر رسالة المنظمة ورؤيتها والإجراءات التي تتبعها على جميع الموظفين
- توفير المعلومات عن المسارات الوظيفية

الأطراف ذات الصلة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي

- **ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية:**
- توفير المعلومات المطلوبة لتخطيط المسارات الوظيفية وتزويد الأفراد بها
- تقديم النصح والمشورة الوظيفية للأفراد فيما يتعلق بالمسارات الوظيفية
- التعليم المرتبط بالمسارات الوظيفية من خلال العمل على زيادة معرفة الأفراد بالمفاهيم المرتبطة بتخطيط المسارات الوظيفية
- دعم وتأييد خطة تنمية وتطوير الموظفين
- توفير معلومات مرتدة فورية عن مستويات أداء الموظف
- تخصيص مهام تنموية للموظف وتقديم الدعم اللازم له
- المشاركة في مناقشات تطوير المسار الوظيفي

الأطراف ذات الصلة بإدارة وتطوير المسار الوظيفي

➤ ثالثاً: دور الموظف:

- الاقتناع بمسؤوليته عن مساره الوظيفي
- التحدث مع إدارته عما يواجهه من مشكلات في مساره الوظيفي
- التصرف في ضوء خطط وظيفية حقيقية
- القيام بتقييم اهتماماته وقيمه ومهاراته
- البحث عن المعلومات الوظيفية والموارد التي تمكنه من أداء وظيفته
- صياغة الأهداف ووضع الخطط الوظيفية
- البحث عن فرص التطوير الممكنة

مراحل الحياة الوظيفية للفرد

- ١ - مرحلة النمو: خصائصها:
- أول مراحل حياة الفرد
- تتضمن المراحل التالية: الرضاعة، الطفولة، والمراهقة
- تبدأ الحياة الوظيفية للفرد مع نهاية هذه المرحلة
- بداية البحث عن الاستقلالية والاندماج الوظيفي مع الآخرين

مراحل الحياة الوظيفية للفرد

➤ ٢ - مرحلة الاكتشاف:

➤ يستمد الفرد المهنة المناسبة من البيئة المحيطة به والتي تؤثر في اتجاهاته وقيمه

➤ تعمل المنظمة في هذه المرحلة على:

➤ توفير علاقات جيدة مع العاملين

➤ استخدام ممارسات جيدة في التوظيف والاختيار

مراحل الحياة الوظيفية للفرد

- ٣ - مرحلة الإعداد والتقديم أو مرحلة الحياة الوظيفية المبكرة:
- تشمل: البحث عن وظيفة، التأثير والتوجيه، اسناد الوظيفة الأولى، التسوية، تزايد التزامات الفرد
- لا بد أن تحقق المنظمة في هذه المرحلة ما يلي:
- التناوب أو التدوير الوظيفي
- مراجعة التوافق بين الفرد والوظيفة
- توفير وصف وتوصيف وظيفي متكامل
- تأهيل الموظف

مراحل الحياة الوظيفية للفرد

- ٤ - مرحلة الصيانة الوظيفية:
- وتنقسم إلى مرحلتين:
- الحياة الوظيفية المتوسطة
- الحياة الوظيفية المتأخرة: يبدأ فيها الفرد في التخطيط لإنهاء حياته الوظيفية،
- يتولى وظائف استشارية وأداء أنشطة اجتماعية خارج المنظمة

مراحل الحياة الوظيفية للفرد

- ٥- مرحلة الانحدار (التخطيط للتقاعد):
- تعني تخفيض الدور الوظيفي، تمثل صدمة كبيرة لكثير من الموظفين
- على المنظمة في هذه المرحلة تحقيق الآتي:
- الاحلال
- المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة
- تسهيل الحصول على التعويضات
- برامج الرعاية لما بعد التقاعد

معوقات استراتيجية تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية

- تقادم المعلومات وعدم توافر معلومات حديثة عن الأهداف الوظيفية أو المراكز الوظيفية
- زيادة التكاليف الناتجة عن عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي
- زيادة الأعباء الإدارية والأعمال المترتبة عن عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي
- عدم توافر الخبرات والكفاءات المدربة للقيام بالعملية
- ضعف التنسيق بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية
- عدم مشاركة الموظف في عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي له
- تحتاج عملية إدارة وتطوير المسار الوظيفي وقتا وجهدا ومالا

التنمية الادارية

• أهداف الوحدة:

- معرفة مفهوم وأهداف التنمية الإدارية
- أسباب الاهتمام بالتنمية الإدارية
- علاقة التدريب بالتنمية الإدارية
- مراحل برامج تنمية القيادات
- معرفة المبادئ الواجب مراعاتها عند بناء استراتيجيات تنمية القيادات الإدارية

عناصر الوحدة التعليمية

- ١- مفهوم واهداف التنمية الإدارية
- ٢- أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية
- ٣- علاقة التدريب بالتنمية الإدارية للموارد البشرية
- ٤- مراحل برامج تنمية القيادات الإدارية
- ٥- اهم المبادئ الواجب مراعاتها عند بناء استراتيجيه تنمية القيادات الإدارية

١- مفهوم واهداف التنمية الإدارية

• تتعدد تعريفاته ومنها ما يلي:

• هي بناء وتحديث الهياكل الإدارية وتطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مواقع العمل او هي استثمار يتمثل في مختلف الجهود والامكانيات التي توفرها المنظمات من العمليات المستمرة لإعداد المدير وتجهيزه لإدارة منظمته والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بفعالية من خلال توسعة قدراته علي مواجهة المهام المعقدة في الحاضر والمستقبل

تابع

- كما يمكن تعريفها بأنها كل الأنشطة اللازمة لاختيار وتهيئة العناصر الإدارية وإكسابها المهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهلها لأداء عملها بطريقة أفضل وهي كذلك تشمل تطوير الهياكل التنظيمية في منظمات الأعمال لتصبح أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق النجاح و التطور في عالم يوصف بالتغيير السريع و المنافسة الحادة.
- وتعرف التنمية الإدارية او التطوير الإداري بأنها : عملية منظمة ومستمرة ويتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة او مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة و المهارات اللازمة التي تمكنهم من قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح.

تابع

• وهي نشاط مخطط ومستمر يهدف الي تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية . وتشمل جميع المستويات الإدارية في المنظمة لأنها تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين وتهيئة مديري المستقبل وتزويدهم بالقدرات والمهارات التي تمكنهم من تولي المناصب القيادية في المستقبل.

• وتبحث التنمية الإدارية في عمليات تطوير المنظمات بما
يضمن سلامة الإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف
التنظيمية وتطوير الإجراءات والعمل على تطوير وزيادة كفاءة
العمليات الرقابية والتدريب وقواعد اختيار الموظفين وكل ما
يتعلق بالعمليات التنظيمية و بالتالي يشترط لنجاح عملية
التنمية الإدارية إيجاد المهارات الإدارية ولن يتحقق هذا إلا إذا
كانت البرامج شاملة وتستمر لفترة طويلة لا تقل عن سنة على
الأقل.

ويستنتج من التعريفات السابقة بعض الاعتبارات حول مفهوم التنمية الإدارية وهي:

- التنمية الإدارية تشمل جميع المستويات الإدارية بالمنظمة لأنها تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين والمحتملين
- تهدف هذه البرامج لتنمية قدرات المديرين لخلق صف ثان من القيادات المؤهلة
- أهمية العمل المخطط والتدريب المنظم لخلق قيادات مقتدرة
- أهمية الخبرة والدراسة لنجاح مثل هذه البرامج
- تنوع الاحتياجات التطويرية حسب المستوي الإداري والتنظيمي للمستهدفين

أهداف التنمية الإدارية

- مواكبة التجديد والتكنولوجيا في طرق العمل
- تخطيط وتسهيل عملية الاحلال
- تحقيق رغبات الافراد والمدراء في التطور الذاتي

٢- أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية

- عدم وجود الخطط التي تستجيب لاحتياجات التنمية الإدارية
- ضعف البرامج التدريبية المخصصة لبرامج التنمية الإدارية
- تنقسم برامج التدريب في الدول المتقدمة الى قسمين:
- برامج طويلة الاجل تستمر لمدة عام أو عامين وتركز علي من لديهم طموح واستعداد لأن يكونوا مدراء في المستقبل
- برامج قصيرة الاجل تركز علي من لديهم خبرة طويلة وثقافة ومعرفة مناسبة ويهدف مثل هذا التدريب لتحديث معلوماتهم في المجالات المختلفة لإدارة الأعمال.
- أما في الدول النامية فإن الامر يختلف
- حيث تكون هذه البرامج شاملة و طويلة المدى تستمر لفترة لا تقل عن عام لإيجاد المهارات الإدارية المطلوبة

ومن أسباب زيادة الاهتمام بالتنمية الإدارية في المنظمات ما يلي:

- كبر حجم المشروعات وتعقدتها
- زيادة الطلب علي شاغلي الوظائف الادارية
- زيادة الدور الذي يقوم به شاغلي الوظائف المساعدة
- التوسع السريع في الاعمال بعد الحرب العالمية الثانية
- تقادم المعرفة

٣- علاقة التدريب بالتنمية الإدارية للموارد البشرية

- هناك علاقة وطيدة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية حيث تركز برامج التنمية الإدارية علي ما يلي:
- إيجاد كفاءات منتقاة من المديرين يتم صقلها بأساليب تدريبية عالية لإكسابهم مهارات خاصة وخبرات كبيرة
- وجود خطط تدريبية عامة وخاصة (لأصحاب المهن الفنية المتخصصة)
- العمل علي توافر وامتلاك المهارات المكتسبة عن طريق التدريب وتنمية هذه المهارات من خلال التدريب وتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات
- تحقق التنمية الإدارية تحسين مستوي الأداء الحالي والمستقبلي
- انفتاح العاملين (المدرّب والمتدرّب) علي العلم والعمل علي اكتساب لغات الدول المتقدمة صناعياً بغرض متابعة ما يستجد من علم ومعرفة

٤- مراحل برامج تنمية القيادات الإدارية:

- تمر عملية اكتشاف العناصر القيادية بست مراحل أساسية هي:
- مرحلة التقيب: تحديد مجموعه من الافراد ودراسة واقعهم من كافة النواحي
- مرحلة التجريب: اختبار وتقييم المجموعة المختارة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية ومن خلال اختبار قدراتهم
- مرحلة التقييم: بناء علي معايير محده مسبقا
- مرحلة التأهيل: بواسطة مدربين ذوي خبرة وكفاءة
- مرحلة التكليف: يتم تكليفهم بمواقع قيادية لفترة محده لوضع الجميع تحت محك التجربة
- مرحلة التمكين: توكل المهام والوظائف لمن أثبتوا قدرتهم علي ذلك في المرحلة السابقة

٥- أهم المبادئ الواجب مراعاتها عند بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية

- قبل اختيار موضوعات التنمية والتطوير لابد من عمل الإجراءات الآتية:
- تقدير احتياجات المنظمة من المديرين ومعرفة خطط المنظمة المستقبلية من حيث النمو والانكماش
- مراجعة مخزون المهارات البشرية المؤهلة الموجودة بالمؤسسة
- تحديد الأفراد المطلوب تطويرهم وتنميتهم
- تقويم فعالية التنمية الإدارية: وذلك من خلال قياس ردود فعل المتدربين ، قياس درجة التعلم ، قياس درجة التغيير في السلوك، قياس كفاءة المنظمة ككل

أهم المبادئ الواجب مراعاتها عند بناء استراتيجية تنمية القيادات الإدارية:

- التأكيد على شمولية المعرفة التي يتمتع بها القائد الإداري وعدم انحصاره في نطاق تخصصي ضيق
- أهمية المفاهيم والاطر الفكرية وبناء النماذج مع أهمية العمل علي تطبيقها وتحويلها متي ما كان ذلك مناسباً
- اشراك القادة في تصميم التدخلات التدريبية
- التأكيد علي مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات تنمية القيادات
- التركيز علي مفهوم التغيير ودور القادة في إحداثه



شكر وحسن استماع

الوحدة الرابعة عشر

تنمية الموارد البشرية و تنوع الموارد البشرية

أهداف الوحدة التعليمية

- **بنهاية هذه الوحدة يتوقع من الدارس أن يكون قادرا على أن:**
- **معرفة مفهوم عولمة الموارد البشرية**
- **معرفة آثار العولمة على الموارد البشرية**
- **معرفة مفهوم تنوع الموارد البشرية**
- **معرفة أبعاد تنوع الموارد البشرية**
- **معرفة مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية**

مفهوم عولمة إدارة الموارد البشرية

► يعرف كل من **قرفين (Griffin)** و **بوستى (Pustay)** عولمة الموارد البشرية: بأنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر فى إنتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية مع تزويدهم بالتدريب و التطوير و تقييم الأداء و الثقافة .

مفهوم عولمة إدارة الموارد البشرية

- هناك عدد من المتغيرات و الإتجاهات المستقبلية ذات التأثير على الموارد البشرية و قد حددتها **كوست و جارات و ماها** في التوجهات التالية :
- زيادة التنوع في الموارد البشرية
- العمل في المنزل
- العولمة و المنافسة في الإقتصاد العالمي
- زيادة الإهتمام بالصحة و السلامة المهنية للعاملين

مفهوم عولمة إدارة الموارد البشرية

- يشير **كوسكا و هاكة** الى أن هناك شبه إتيفاق بين قيادات الموارد البشرية و القيادات الإدارية للوحدات الإدارية بالمنظمات بوجود خمس متغيرات أساسية تواجه المنظمات على المستوى العالمي و ذات تأثير مباشر على عولمة الموارد البشرية هي :
 - زيادة التنافس العالمي .
 - نمو سريع للتكنولوجيا المتقدمة .
 - تحويل المعرفة الضخمة للعمال ذات الخبرة للملتحقين الجدد بالعمل كأولوية للموارد البشرية .
 - تغير توقعات المستخدمين و تخفيض القدرة على الحصول على المواهب على المستوى العالمي .

آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية

أولاً : الآثار الإيجابية و تشمل الآتى :

- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات فى إدارة الموارد البشرية و ذلك بتحويل بعض الأنشطة الروتينية الى عمليات آلية .
- الإستفادة من تجارب المنظمات الناجحة و الرائدة فى تبنى برامج و سياسات الموارد البشرية المتطورة و غير التقليدية .
- التكيف المستمر فى تنمية الموارد البشرية لمواجهة الثورة التكنولوجية و تحديات العولمة .
- دمج فلسفة بناء و تنمية الموارد البشرية فى سياسات و إستراتيجيات المنظمات بإعتبارهم المصدر الحقيقى للنجاح و المنافسة و التميز .

آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية

➤ تابع الآثار الإيجابية

- التوسع في عمليات البحث و الإستقطاب الى سوق العمل العالمي بحثاً عن أفضل العناصر بغض النظر عن إعتبارات الجنسية و المواطنة التقليدية .
- الإهتمام بتطوير فلسفة و سياسات التعامل مع الموارد البشرية , و التحول عن إعتبارهم إجراء يؤدون ما يطلب منهم تنفيذه الى النظر إليهم على أنهم شركاء في المسؤولية و العائد .
- تعميق و تكثيف إهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية و رفع المستوى التنظيمي و الإداري للمسؤولين عنها .

آثار العولمة على إدارة الموارد البشرية

ثانياً : الآثار السلبية و تتمثل فى الآتى :

- تخفيض حجم الموارد البشرية بسبب إعادة الهيكلة قد يؤدي الى ظهور مشاكل ذات بعد إنسانى يصعب على إدارة الموارد البشرية التعامل معها .
- زيادة التنوع فى الموارد البشرية يؤدي الى العديد من الصراعات فى بيئة العمل .
- تغير المتطلبات المهنية و الأدوار الوظيفية للموارد البشرية بسبب التكنولوجيا .
- ظهور الشركات الأجنبية كمنافس قوى على الموارد البشرية المؤهلة .
- ظهور أنماط جديدة من العمالة (لبعض الوقت , المؤقتة , العاملين عن بعد و العمل من المنزل) و جميعها تتطلب تشريعات و قوانين و ظروف عمل جديدة .
- زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند إستخدام التكنولوجيا فى أداء الأعمال مما يؤثر على إمتيازاتهم و مراكزهم الوظيفية .

مفهوم تنوع الموارد البشرية

- يعتبر مدخل إدارة التنوع فى الموارد البشرية من أكثر الموضوعات تناولاً فى نهاية القرن العشرين .
- تزامن الإهتمام بإدارة التنوع فى الموارد البشرية مع الإعتقاد المتزايد بأهمية إدارة و تنمية الموارد البشرية فى منظمات الأعمال كأحد العناصر المهمة و المؤثرة فى نجاح المنظمات عند التنافس على المستوى المحلى و العالمى .
- ظهر مدخل إدارة التنوع ليوائم و يواكب سياسات التطوير التنظيمى و بما يعظم أهمية إستخدام و ترشيد أداء الموارد البشرية فى المنظمات , و إعتبارها احدى الإستراتيجيات التنافسية الفعالة و التى تدعم التميز التنافسى لمنظمات الأعمال فى ظل التطورات العالمية المعاصرة .

مفهوم تنوع الموارد البشرية

- يركز مفهوم تنوع الموارد البشرية على دراسة الاختلافات بين الأفراد داخل نفس الدولة من حيث النوع أو العادات و الدوافع و الإتجاهات .
- يحدد (**Anderson & Metcalf**) ثلاثة أنواع رئيسة للتنوع فى قوة العمل هى :
- تنوع ديموغرافى : و يشير الى إختلاف الأفراد فى الخصائص الديموغرافية .
- تنوع معلوماتى : و يشير الى تنوع خلفيات الأفراد من حيث المعرفة و مستوى التعليم و الخبرة و المنصب الوظيفى و الوظيفة التى يؤدونها .
- تنوع قيمى : و يشمل إختلاف الشخصية و الإتجاهات و القيم و الثقافة .
- التنوع فى جوهره يعنى الإختلاف بين سلوك الأفراد و الذى يرجع الى إختلاف ثقافتهم و خصائصهم .

مفهوم تنوع الموارد البشرية

➤ (Hays – Thomas ,2014)

➤ و قد عرف تنوع الموارد البشرية بأنه الإختلافات بين الأفراد و التي تؤثر على رضاهم و قبولهم و تقدمهم فى أداء العمل .

➤ (Thomas ,2015)

➤ و قد عرف التنوع بأنه تلك الإختلافات بين الأفراد فى الخلفية الإجتماعية و التاريخية و التي تسبب إختلاف القوى و الإمتيازات داخل و خارج المنظمات .

أبعاد تنوع الموارد البشرية

- هنالك إختلاف حول تحديد أبعاد تنوع الموارد البشرية .
- بعض الكُتاب نظر لأبعاد التنوع من منظور ضيق و حصرها في الأصل أو العرق .
- البعض الآخر نظر الى أبعاد التنوع من منظور واسع حيث قام هؤلاء الكُتاب بتحديد أنواع التنوع في مجموعتين هما:
 - 1/ الأبعاد الأولية و هي العمر , الأصل , العرق, النوع , و القدرات الجسدية .
 - 2/ الأبعاد الثانوية و هي الخبرة العملية , الدخل , الحالة الإجتماعية , المعتقدات الدينية , محل الإقامة و التعليم .

أبعاد تنوع الموارد البشرية

- هناك رأى آخر يرى ضرورة توسيع أبعاد التنوع لتشمل ثلاثة و عشرون بعداً مقسمة الى ثلاث مجموعات هي :
- الأبعاد الداخلية للتنوع و تشمل العمر , النوع , الأصل , العرق و القدرات الجسدية .
- الأبعاد الخارجية للتنوع و تشمل محل الإقامة , الدخل , العادات الشخصية , الهوايات , المعتقدات الدينية , الخلفية التعليمية , الخبرة العملية , المظهر الخارجى للفرد و الحالة الإجتماعية .
- الأبعاد التنظيمية للتنوع و تشمل المستوى الوظيفى , محتوى العمل , جماعة العمل , الخبرة , عضوية النقابات و موقف الإدارة من التنوع .

مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية

- تُعرف إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها مدخل إدارى شامل يستهدف إحداث تنمية و تطوير شامل لبيئة العمل لجميع العاملين على كافة المستويات سواء الفردية أو الجماعية أو التنظيمية .
- و تُعرف أيضاً بأنها عبارة عن تطبيق ممارسات الإدارة الفعالة و التي تعترف بالتنوع البشرى و الإجتماعى فى قوة العمل و العملاء و الإختلاف بينهما و إدارة هذه الإختلافات (من حيث النوع , الأصل , الديانة , الثقافة ... الخ) بهدف الإستفادة من فوائد التنوع فى زيادة فعالية الأعمال و المنظمات و تحقيق العدالة بين جميع العاملين و عدم التحيز لجماعة على حساب أخرى .

مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية

- ينظر الى إدارة تنوع الموارد البشرية بأنها التزام و تعهد إجتماعى و قانونى و مسؤولية إجتماعية و أخلاقية للمنظمات تجاه العاملين و تحقيق عدالة فرص التوظيف و البعد عن التمييز .
- تُعرف إدارة تنوع الموارد البشرية أيضاً بأنها تشجيع و إدارة التنوع و الإختلافات فى الموارد البشرية فى المنظمات لتعظيم الإنتاجية التنظيمية .

مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية

- من التعريفات السابقة يمكن إستنتاج بعض الإعتبارات منها :
- أن مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية من المداخل متعددة الأبعاد و التي تشمل أبعاد التنوع المختلفة و بما يعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية و الشخصية للعاملين معاً .
- ضرورة دعم و تأييد الإدارة العليا بالمنظمة لهذا المدخل و مشاركة جميع العاملين بالمستويات الإدارية المختلفة في العمل على إنجازه .
- لا تعنى إدارة تنوع الموارد البشرية فقط إدارة الإختلافات و لكنها تعنى في نفس الوقت إدارة التشابه بين الموارد البشرية أيضاً .

مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية

- من التعريفات السابقة يمكن إستنتاج بعض الإعتبارات منها : (متابعة)
- يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية الى تنمية و تطوير بيئة العمل و تحسينها سواء على المستوى المحلى أو العالمى .
- يوفر هذا المدخل للمنظمات الخبرات و المهارات المتنوعة و يساهم فى تطويرها لتواكب المتغيرات العالمية المعاصرة , كما يزيد من فرص الإبداع و الإبتكار و التطوير مما يحسن المركز التنافسى للمنظمات .
- يحقق مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية مزايا تنافسية عديدة للمنظمات على المدى الطويل .
- يشتمل هذا المدخل على العديد من الإستراتيجيات و الممارسات و الأساليب التنظيمية و الشخصية (إستراتيجية التدريب على التنوع , التعلم التنظيمى ,بناء فرق العمل المتنوعة) .

مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية

➤ من التعريفات السابقة يمكن إستنتاج بعض الإعتبارات منها : (متابعة)

➤ يهدف مدخل إدارة تنوع الموارد البشرية الى تحقيق الأهداف التالية :

- 1/ تطوير بيئة العمل و تحسينها لجميع العاملين .
- 2/ توفير بيئة عمل إيجابية و عادلة لجميع العاملين .
- 3/ منع و تخفيض التمييز و عدم العدالة بين العاملين .
- 4/ قبول الإختلافات بين العاملين و إعتبارها أصل و ثروة للمنظمة أكثر منها مسؤولية و إلتزام على المنظمة .
- 5/ بناء و تشكيل فرق عمل متنوعة رسمية و غير رسمية فى المنظمة .

مفهوم و أهداف إدارة تنوع الموارد البشرية

- تعتبر إدارة تنوع الموارد البشرية أحد أهم التحديات الكبرى المعاصرة و التي تواجه إدارة منظمات الأعمال في المستقبل .
- تتمثل أهم سياسات إدارة التنوع في الموارد البشرية في الآتى :
- خلو ممارسات إدارة الموارد البشرية من التحيز .
- بناء ثقافة تنظيمية تقبل التنوع و ترفض التحيز و التمييز .
- تدريب المديرين و العاملين على التنوع و عدم التحيز .
- مواجهة التحيز بشدة .
- تشجيع الإتصال بين الأنواع المختلفة من الموارد البشرية .
- وجود نظم متنوعة للتحفيز .