علاقة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية

التدريب

الأجور

منه	إليه
ـ تدريب العاملين في الجوانب المالية ـ التدريب على انظمة الرواتب الالكترونية ـ الدورات المحاسبية	ـ اعطاء معلومات المستحقات المالية ـ توزيع الموظفين في الوظائف والدرجات المالية ـ الحوافز والمكافأت

الاختيار والتعيين

منه	إليه
ـ تدريب العاملين على المقابلات والاختيار ـ تدريب الموظفين الجدد	ـ اعطاء معلومات عن المؤهلات والدورات ـ توضيح خبرات الموظفين الجدد

الحوافز و الخدمات والمزايا

منه	إليه
ـ تدريب المسؤولين على عملية التحفيز ـ تدريب الموظفين على المنافسة وجودة الاداء ـ تدريب العاملين في مجال الخدمات	ـ اتاحة فرص تدريبية للموظفين المجيدين ـ معرفة الموظفين الطموحين ـ تنظيم الحوافز والمكافأت وتوفير الخدمات اللازمة لانجاح التدريب

تخطيط الموارد البشرية

منه	إليه
ـ تدريب العاملين في الموارد البشرية على تنظيم الموارد البشرية ـ التدريب على انظمة الموارد البشرية الالكترونية ـ وضع الهياكل التنظيمية والمهام والواجبات	ـ تسهيل عملية اختيار الدورات ـ معرفة الوظائف والتخصصات في المنظمة ـ سهولة وضع خطط تدريبية متخصصة حسب المسميات والمهام الوظيفية

تقييم الأداء

منه	إليه
ـ تدريب المسؤولين علىمعرفة طرق التقييم ـ معرفة جوانب الضعف والقوة لدى العاملين ـ زيادة مستويات الاداء وتحسين العمل	ـ اعطاء معلومات بجوانب الضعف والقوة لدى الموظف ـ سهولة وضع الخطط التدريبية ـ اثراء الجوانب الشخصية والمعرفية

تحليل العمل

منه	إليه
ـ تدريب العاملين على خدمة المنظمة ـ زيادة الانتاجية ـ تحسين الأداء	ـ سهولة وضع الخطط التدريبية ـ توزيع الموظفين في الدورات التخصصية ـ تطوير التخصصات التدريبية

تخطيط المسار الوظيفي

منه	إليه
ـ التدريب على الهياكل التنظيمية ـ التدريب على انظمةا لموارد البشرية الالكترونية ـ التدريب على التطوير والتأهيل ـ تحديد المسميات الوظيفية ومعرفة المهام والواجبات	ـ سهولة اعداد الخطط التدريبية ـ توزيع الموظفين في الوظائف والدرجات المالية ـ توزيع الموظفين في الدورات التخصصية ـ تطوير التخصصات التدريبية

استقصاء متطلبات التدريب

يطلب من المشاركين استكمال النموذج بوضع علامة بعمود من ثلاثة لكل بند. وهذا أفضل بكثير من طلب إدراج احتياجاتهم فى قائمة مسلسلة حسب أهميتها أو ببساطة طلب كتابة رؤوس المواضيع التى يشعرون بأنها ستساعدهم فى إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، من المهم أن يقوم المشاركون بتقييم كل موضوع حتى يمكن تقدير الإجابات، والخطوة التالية بعد تصنيف الإجابات هى تجميعها للحصول على نتيجة أو درجة لها دلالتها لكل موضوع.

العمود الأول (مطلوب جداً) يجب أن يعطى أهمية (٢)
العمود الثانى (مطلوب احياناً) يجب أن يعطى أهمية (١)
العمود الثالث (غير مطلوب) يجب أن يعطى اهمية (صفر)

كى تقرر الموضوعات التى ستسهم لتطوير أداءك فى العمل

م	الموضوع	مطلوب جداً	مطلوب أحيانا	غير مطلوب
١	القدرة على التفاهم بين فريق العاملين.			
٢	كيفية حث وتحفيز العاملين.			
٣	الاتصال والتفاهم بين العاملين.			
٤	الاتصالات الكتابية.			
٥	الاتصالات الشفهية.			
٦	كيفية إدارة الوقت.			
٧	كيفية التفاوض بفعالية.			
٨	التخطيط والتنظيم.			
٩	التعامل مع الشكاوى والتظلمات.			
١٠	كيفية التعامل مع نفس التغيير.			
١١	صنع القرارات وتفويض السلطات.			
١٢	أنواع القيادة وتطبيقاتها.			
١٣	تقييم الأداء الوظيفى.			
١٤	التدريب وتوجيه النصائح والإرشادات.			
١٥	كيفية إدارة الاجتماعات الإيجابية الفعالة.			
١٦	تكوين فرق العمل.			

م	الموضـوع	مطلوب جداً	مطلوب أحيانا	غير مطلوب
١٧	كيفية تطبيق النظام.			
١٨	المنهج الشامل للجودة.			
١٩	أسس ومبادئ الأمن.			
٢٠	إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات بالمنشأة.			
٢١	كيفية بناء وتدعيم الروح المعنوية .. جودة العمل.			
٢٢	كيفية مكافأة الأداء.			
٢٣	كيفية تدريب العاملين على رأس العمل.			
٢٤	كيفية الحد من الغياب والتأخير.			
٢٥	موضوعات أخرى مطلوبة : أذكرها			

ملحق (ب)

أجندة العام التدريبي 2024/2023

اليوم / الشهر	الدورات والمناسبات
سبتمبر 2007	اختبار E (2)؛ شهر رمضان المبارك؛ شهر رمضان المبارك؛ شهر رمضان المبارك
أكتوبر 2007	شهر رمضان المبارك؛ نصر أكتوبر (6)؛ شهر رمضان المبارك؛ عيد الفطر المبارك؛ رؤساء الوحدات القروية رقم 26؛ مديرى إدارات المخازن رقم 1؛ مديرى إدارات العقود والمشتريات رقم 1؛ نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء فى الحاسب الألي رقم 3
نوفمبر 2007	تابع دورة مديرى العقود والمشتريات رقم 1؛ تابع دورة نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء في الحاسب رقم 3؛ رؤساء الوحدات القروية فى مجال شئون العاملين رقم 2؛ دورة رفع مستوى اللغة الإنجليزية رقم 17؛ دورة مديرى الشئون الإدارية رقم 2؛ مديرى مكاتب المتابعة رقم 4؛ دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون القانونية رقم 2 الجزء الأول؛ دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون الهندسية رقم 2 الجزء الأول؛ رؤساء المراكز والمدن والأحياء في مجال الشئون الهندسية رقم 5؛ العاملين بإدارات الموازنة رقم 7؛ رؤساء الوحدات القروية في مجال الحاسب رقم 19
ديسمبر 2007	تابع دورة اعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون القانونية رقم 2 الجزء الأول؛ تابع دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون الهندسية رقم 2 الجزء الأول؛ تابع رؤساء الوحدات القروية فى مجال الحاسب رقم19؛ قيادات العمل التنفيذي النسائية رقم 5؛ مديرى مكاتب خدمة المواطنين رقم 3؛ أعضاء المجالس الشعبية بالمحافظات رقم 8؛ مديرى الشئون المالية رقم 4؛ رؤساء المراكز والمدن والأحياء في مجال شئون العاملين رقم 2؛ العاملين بإدارات الأزمات رقم 5؛ عيد الأضحى المبارك؛ أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمراكز رقم 9؛ رؤساء مكاتب الاستثمار رقم 3؛ مديرى الإدارات الهندسية رقم 17
يناير 2008	تابع المجالس الشعبية رقم 8؛ تابع رؤساء الاستثمار رقم 3؛ تابع مديرى الإدارات الهندسية رقم 17؛ عيد الميلاد (7)؛ السنة الهجرية (9)؛ سكرتيرى مجالس المدن والأحياء فى مجال الحاسب رقم 2؛ رؤساء الوحدات القروية رقم 27؛ دورة قادة المستقبل (اعداد كوادر قيادية جديدة) رقم 3 الجزء الأول؛ رؤساء الوحدات القروية فى مجال الشئون المالية رقم 7؛ دورة رفع مستوى اللغة الإنجليزية رقم 17
فبراير 2008	تابع دورة رفع مستوى اللغة الإنجليزية رقم 17؛ دورة مهندسي المشروعات رقم 4؛ مديرى شئون العاملين رقم 8؛ رؤساء المراكز والمدن والأحياء فى مجال الشئون المالية رقم 5؛ نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء فى مجال شئون العاملين رقم 2؛ دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون القانونية رقم 2 الجزء الثاني؛ دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون الهندسية رقم 2 الجزء الثاني؛ دورة العاملين بالادارة المحلية في مجال الحاسب رقم 1؛ العاملين بإدارات الإيرادات رقم5؛ مهندسي الإشغالات والمحلات رقم 3
مارس 2008	تابع دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون القانونية رقم 2 الجزء الثاني؛ تابع دورة إعداد المدربين بالمحافظات في مجال الشئون الهندسية رقم 2 الجزء الثاني؛ مديرى إدارات العلاقات العامة رقم 5؛ مسئولى التدريب رقم 4؛ رؤساء الوحدات القروية فى مجال الحاسب رقم 17؛ رؤساء المراكز والمدن والأحياء في مجال الأملاك رقم 1؛ إعداد التقارير لرؤساء الوحدات القروية رقم 1؛ المولد النبوى (20)؛ رؤساء المراكز والمدن والأحياء فى مجال الشئون القانونية رقم 4؛ سكرتيرى الوحدات القروية رقم 6؛ نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء في مجال الشئون القانونية رقم 4؛ العاملين بإدارات التفتيش المالى والإدارى رقم 6؛ رفع مستوى اللغة الإنجليزية رقم 16
ابريل 2008	تابع نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء فى مجال الشئون القانونية رقم 3؛ تابع رفع مستوى اللغة الإنجليزية رقم 16؛ تابع العاملين بادارات التفتيش المالي والإدارى رقم 6؛ عضوات المجالس الشعبية المحلية رقم 8؛ مديرى التنظيم بالإدارات الهندسية رقم 4؛ العاملين بإدارات المجالس واللجان رقم 6؛ العاملين بمكتبات مبارك العامة رقم 3؛ نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء في الحاسب رقم 4؛ نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء في الشئون الهندسية رقم 4؛ أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمراكز رقم 10؛ تحرير سيناء (25)؛ شم النسيم (28)
مايو 2008	عيد العمال (1)؛ أعضاء المجالس الشعبية المحلية بالمحافظات رقم 8؛ مديرى الشئون القانونية رقم 4؛ إعداد التقارير لنواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء رقم 1؛ رؤساء الوحدات القروية فى مجال الشئون القانونية رقم 2؛ دورة قادة المستقبل (إعداد كوادر قيادية جديدة) رقم 3 الجزء الثاني؛ العاملين بالإدارة المحلية في مجال الحاسب رقم 2؛ نواب المراكز وسكرتيرى مجالس المدن والأحياء فى مجال الشئون المالية رقم 4؛ دورة رفع مستوى اللغة الإنجليزية رقم 17؛ أمناء المجالس الشعبية المحلية رقم 1؛ مهندسي التنظيم رقم 20
يونيو 2008	العاملين بالمكاتب الفنية رقم 4؛ رؤساء الوحدات القروية في مجال الحاسب رقم 19؛ العاملين بإدارات التخطيط والمتابعة رقم 6؛ العاملين بإدارات أملاك الدولة رقم 7

إجمالى عدد الدورات 68 دورة تدريبية — إجمالى عدد أيام التدريب 552 يوم تدريبى — إجمالى عدد المتدربين 5000 متدرب

وللتأكد من توفر البيئة الصحيحة للتدريب عليك القيام بفحص البنود التالية

جدول قائمة فحص مكونات البيئة التدريبية

م	العوامل البيئية	مدى الملائمة		العمل/القرار
		ملائم	غير ملائم	
1	حجم القاعة التدريبية وعلاقته بعدد المشاركين.	.....	.....	.....
2	حجم القاعة وتأثيره على قوة العرض الصوتي المطلوب.	.....	.....	.....
3	الترتيب المكاني لأماكن الجلوس.	.....	.....	.....
4	المسافة بين المقاعد بعضها البعض.	.....	.....	.....
5	المسافة بين الطاولات بعضها البعض	.....	.....	.....
6	جودة المقاعد والطاولات.	.....	.....	.....
7	أماكن المعينات السمعية والبصرية.	.....	.....	.....
8	توافر أجهزة العرض السمعية والبصرية.	.....	.....	.....
9	المكان المخصص للمدرب.	.....	.....	.....
10	مكان تخزين ملفات المحتوى والأنشطة التدريبية.	.....	.....	.....
11	توافر سماعات أو مكبرات صوتية إضافية.	.....	.....	.....
12	مستوى وتوزيع الإضاءة داخل القاعة التدريبية.	.....	.....	.....
13	إمكانية التحكم في الإضاءة في منطقة العرض الإلكتروني للشرائح.	.....	.....	.....
14	جودة أجهزة التكيف داخل القاعة.	.....	.....	.....
15	التحكم في درجات الحرارة أو البرودة يدوياً.	.....	.....	.....
16	توفير الأفلام والشرائح المساعدة في التدريب.	.....	.....	.....
17	توافر الحاسبات والساعات الرقمية أو العادية.	.....	.....	.....
18	أماكن توزيع الكهرباء داخل القاعة.	.....	.....	.....
19	طاولات المشروبات والمأكولات الخفيفة للمشاركين خلال فترات الراحة.	.....	.....	.....
20	توصيلات للشبكة الداخلية "إنترنت" والدولية "Internet" للمعلومات.	.....	.....	.....

تخطيط وإدارة البرامج التدريبية

فيما يلي مجموعة من البطاقات التى تحتوى على الأنشطة والمهام المختلفة اللازمة للإعداد لبرنامج تدريبي وتنفيذه .. إستعرض البطاقات الواردة وحاول ترتيبها بأولوية هذه الأنشطة . وسجل الترتيب الذى تتوصل إليه على يسار الرقم المبين بالبطاقة ..

١	

* إرسال خطابات الترشيح للمشاركين
* إرسال خطابات خبراء التدريب من خارج المنشأة
* إعداد الترتيبات الأولية اللازمة لقاعة التدريب

٢	

* التأكد من إستلام كافة المواد التدريبية من الخبراء
* إرسال خطابات تأكيد وتذكير للمرشحين والخبراء والجهات المعنية
* متابعة تنفيذ المتطلبات اللازمة لقاعة التدريب
* التأكد من صلاحية وتوفر الأجهزة والأفلام اللازمة للتدريب

٣	

* عقد إجتماع مع مساعديك لإلقاء التعليمات النهائية وتوجيه الشكر لهم
* الإختبار السريع للعلامات والمؤشرات والملصقات
* الإختبار النهائي لترتيب المقاعد والإضاءة والتهوية / سلامة الأجهزة الكهربائية

٤	

* التنبيه بتوفير إستمارات تقييم البرنامج
* التأكد من سلامة البيانات / البطاقات / السجلات
* التأكد من توفر العدد الكافي من إستمارات التقييم

٥	

* تأكيد الإتفاق النهائي على قاعة التدريب
* تقرير مدى الحاجة إلى الأفلام والشرائح التدريبية والمساعدات اللازمة للبرنامج
* التحديد النهائي لموعد إنعقاد البرنامج

٦	

* التأكد من توفر إمكانيات النقل / المواصلات/ الإقامة
* التأكد من القائمة النهائية للمشاركين
* إعداد ميزانية تقديرية للبرنامج لإرسالها للجهات المسئولة
* التأكد من توفر إستمارات تسجيل المشاركين بالبرنامج
* التأكد من توفر بطاقات التعارف بالأعداد المطلوبة

٧	

* إختبار سلامة التيار الكهربائي والتوصيلات
* التأكد من توفر الأدوات المكتبية اللازمة للمشاركين
* التأكد من توفر تسهيلات النقل وفقا للمواعيد المطلوبة
* التأكد من توفر تسهيلات الإقامة للمشاركين والخبراء (للبرامج المقيمة)

٨	

* إختيار موضوع البرنامج أو النشاط التدريبي
* تحديد الهدف من عقد البرنامج
* تحديد الموضوعات التى سيتم تناولها بكل جلسة تدريبية
* تحديد مستوى ونوع المشاركين بالبرنامج
* تحديد معايير إختبار المشاركين بالبرنامج

٩	

* إعداد اللوحات الإرشادية والإعلامية اللازمة
* تحديد الأدوات الكتابية والأجهزة السمعية والبصرية اللازمة
* التعرف على إمكانيات قاعة التدريب المتفق عليها

١٠	

* التأكد من سلامة الشهادات الخاصة بالمشاركين
* التأكد من قرب إنتهاء إعداد الميزانية الفعلية للبرنامج
* التنبيه بإعداد خطابات الشكر للخبراء
* التأكد من إجراءات إعادة الأجهزة والمساعدات التدريبية إلى الجهات المسئولة عنها
* التفكير في النشاط التدريبي المقبل

١١	

* تلقى تأكيدات الترشيح النهائي للمشاركين
* تلقى موافقة خبراء التدريب على المشاركة فى البرنامج
* مطالبة خبراء التدريب بتقديم المادة العلمية مع بيان المساعدات التدريبية التى يحتاجونها

١٢	

* التأكد من وجود سلفة نقدية للصرف على النثريات
* وضع التصور النهائي للجلسة الإفتتاحية للبرنامج

١٣	

* التأكد من وضع العلامات والإرشادات الخاصة بتنفيذ البرنامج
* الإختبار النهائي لترتيب المقاعد بصورة مناسبة
* الإختبار النهائي لمستلزمات التدريب
* الإختبار النهائي لصلاحية الأفلام التدريبية المطلوبة

١٤	

* التحديد المبدئي لأعضاء هيئة التدريب
* التحديد المبدئي للتكاليف التقديرية لتنفيذ البرنامج
* تحديد عدد المشاركين في البرنامج
* تحديد المسئول الإدارى للبرنامج

١٥	* التعرف على ظروف التهوية / الخدمات الإدارية * التعرف على ترتيبات النقل والمواصلات اللازمة للمشاركين * دراسة ظروف إقامة المشاركين والخبراء (بالبرامج المقيمة)
١٦	* التأكد من توزيع جدول البرنامج على المشاركين * التعرف على الإنطباعات الأولية للمشاركين عن البرنامج * التنبيه بإعداد شهادات التخرج
١٧	* التأكد من توفر إمكانيات تناول الشاي وفترات الراحة * التأكد من توفر إمكانيات النظافة والعناية المستمرة
١٨	* إعداد خطابات الترشيح والدعوة للمشاركين الذين تم إختيارهم * إعداد خطابات التكليف لخبراء التدريب بالبرنامج * تحديد المسئول عن وضع المخطط المبدئي للبرنامج
١٩	* المراجعة النهائية لسلامة إجراءات التسجيل * المراجعة النهائية لإجراءات الترحيب بالمشاركين والخبراء * الإختبار السريع لتوفر الملفات والمواد التدريبية اللازمة * توفير المرطبات والوجبات الخفيفة في فترات الراحة
٢٠	* التأكد من النظافة العامة للقاعة وأماكن فترات الراحة * التأكد من سلامة تسجيل أسماء المشاركين وبياناتهم * التأكد من حصول كل مشارك على الملف ومواد البرنامج

تحديد الاحتياجات التدريبية

الأهمية :

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يمثل مرحلة التشخيص Diagnostic Phase بالنسبة للعملية التدريبية . فكما أن الطبيب لا يستطيع أن يصف العلاج قبل فحص المريض وتحديد نوع المرض ، فإنه من الصعب تحديد الأشخاص الذين يشملهم التدريب وأهداف التدريب ومحتوي البرنامج والأسلوب الذى يمكن أن يقدم به التدريب ، وأخيراً التقييم الموضوعى لنشاط التدريب بدون التحديد الدقيق والموضوعى للأحتياجات التدريبية .

طرق تحديد الأحتياجات التدريبية :

يمكن تلخيص أهم الطرق العلمية لتحديد الأحتياجات التدريبية فى ثلاث طرق رئيسية :

١ – تحليل التنظيم Organizational Analysis

٢ – تحليل العمل Operational Analysis

٣ – تحليل الفرد Individual Analysis

أولاً : تحليل التنظيم :

عند تحليل التنظيم بهدف تحديد الأحتياجات التدريبية فإن التركيز ينصب علي معرفة المكان (القسم أو الإدارة أو الفرع) الذى يحتاج إليه تدريب (وماهية هذا التدريب) لمعالجة المشاكل التى يعانى منها. وعند تحليل التنظيم فإنه يلزم التفرقة بين جانبين رئيسيين هما: تحليل الهيكل التنظيمى Organizational Sturcture ، وتحليل المناخ التنظيمى Organizational Climate ، وفيما يلى بعض المؤشرات التدريبية لكل منهما .

أ – تحليل الهيكل التنظيمي :

– إستحداث وظائف جديدة .

– إلغاء وظائف قائمة .

- تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف ، وبالتالى وصف هذه الوظائف ومواصفات شاغليها .
- إستحداث تقسيمات تنظيمية جديدة أو إلغاء تقسيمات قائمة، أو إدماج تقسيمات تنظيمية فى بعضها البعض .
- تغيير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف .
- تفويض صلاحيات بعض الوظائف العليا إلي وظائف أدني منها.
- تركيز بعض الوظائف بدلاً من لامركزيتها .
- إستحداث أنشطة جديدة أو توقف بعض الأنشطة القائمة .
- إختلال الهيكل الوظيفى إما بزيادة الأفراد عن الوظائف أو نقص الأفراد عن الوظائف .
- عدم فاعلية اللجان وطول الوقت المستغرق فى بحث الموضوعات.
- إستمرار شعور بعض الوظائف التخصصية .
- إصدار قرارات دون وجود أساس من السلطة المفوضة .
- قصور المعلومات المتبادلة بين التقسيمات الإدارية .
- نتائج ومعلومات تخطيط القوي العاملة .

ب - تحليل المناخ التنظيمي :

- إرتفاع شكاوى العاملين .
- إرتفاع معدل دوران العاملين .
- إرتفاع معدلات الغياب والتأخر عن مواعيد العمل .
- إرتفاع معدل الحوادث وإصابات العمل .
- إرتفاع معدل شكاوى العملاء .
- إنخفاض المعنويات كما تظهره استقصاءات اتجاهات العاملين .
- ضعف الإنتماء والولاء للمنظمة كما تظهره إستقصاءات إتجاهات العاملين.

ثانياً : تحليل العمل :

ويمكن استخدام تحليل العمل لتحديد الاحتياجات التدريبية عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف بالمنظمة والتى تشمل مهام كل وظيفة من الوظائف والمواصفات اللازم توافرها فى شاغلى هذه الوظائف وعن طريق هذه الدراسة فانه من الممكن الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل :

- إختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف .
- عدم تناسب التأهيل العلمى أو الخبرة العملية لبعض الأفراد مع متطلبات أداء وظائفهم .
- إختلاف أنماط السلوك الفعلى للأفراد عن الأنماط المرغوب فيها كما تحددها قوائم توصيف الوظائف .
- ضعف الأداء الفعلى للعاملين مقارناً بمعايير الآداء كما تبرزها إحصاءات المنشآت المماثلة والدراسات العلمية .

ثالثاً : تحليل الفرد :

وينصب الإهتمام هنا علي مستوي أداء الفرد الفعلى ومدي إمكانية الإرتقاء بهذا الآداء من خلال التدريب ، ويمكن اللجوء إلي المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية :

- نتائج تقييم الآداء والتى من المفروض أن تتم بشكل دورى بالمنظمة (تقييم رسمى) .
- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لآداء مرؤوسيهم (تقييم غير رسمى) .
- نتائج الاختبارات التى تتم بالمنشأة من أن لآخر مثل اختبارات المهارة ومراكز التقييم .
- نتائج استقصاءات الرأى والتى يمكن اجراؤها من أن لآخر بهدف معرفة رأى الأفراد فى أدائهم الحالى ومدي حاجتهم للتدريب .
- أيضاً فإن تخطيط المسار المهنى وما يرتبط به من فتح آفاق للترقية أمام الأفراد يعد مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية .

نموذج (أ) – إستمارة إستبيان الموظف لتحديد الإحتياجات التدريبية

تستهدف هذه الإستمارة التعرف على إحتياجاتك التدريبية من أجل ضمان التصميم الفعال للبرامج التدريبية التي سيعقدها الجهاز لمعاونتك على أداء الواجبات والمهام المطلوبة منك وتحسن إنتاجيتك . والمرجو أن تكتب أولاً واجباتك الوظيفية ثم ضع علامة (أ) في الخانات التي تتفق ورأيك أمام كل واجب .

إسم الموظف ــــــــــــــــ مسمى الوظيفة : ــــــــــــــــ القسم : ــــــــــــــــ

الإدارة : ــــــــــــــــ القطاع : ــــــــــــــــ إسم الرئيس المباشر : ــــــــــــــــ وظيفته : ــــــــــــــــ

الترتيب	الواجبات مرتبة حسب أهميتها (من وجهة نظرك)	نوع المسئولية				أهمية الواجب			معدل تكرار الأداء			درجة الصعوبة			المهارات اللازمة			هل تحتاج لتدريب	
		مسئول شخصياً عن الأداء	أشرف على القائم بالعمل	أراقب الأداء	أقدم النصح للقائم بالعمل	عالية	متوسطة	منخفضة	عالي	متوسط	منخفض	عالية	متوسطة	منخفضة	إدارية	فنية	سلوكية	نعم	لا

تحريراً في : / /

إعتماد الرئيس المباشر

نموذج (ب)

إستمارة إستبيان الرؤساء والمشرفين

لتحديد الإحتياجات التدريبية

تستهدف هذه الإستمارة التعرف علي رأيك وإتجاهاتك بشأن ما قد يحتاج إليه مرؤوسيك من نواحي تطوير وتنمية في المهارات والقدرات والمعارف ، مما يساعد إدارة التدريب في الجهاز علي تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة ، وإذ نأمل تعاونكم معنا في إستيفاء البيانات المطلوبة في هذه الإستمارة .

نشكركم مقدماً علي حسن تعاونكم ،،،

الإسم:_____

المسمى الوظيفي:_____

القطاع:_____ **الإدارة :**_____ **القسم:**_____

الرئيس المباشر:_____ **وظيفنه:**_____

(١) ما هي المشاكل التي تواجه العمل في إدارتك / قسمك وتتوقع أن يسهم التدريب في حلها ؟

رجاء ترتيب هذه المشاكل حسب أهميتها من وجهة نظرك مبتدئاً بالأكثر تأثيراً علي إنتاجية العمل بإدارتك / قسمك :

درجة الأهمية	المشاكل
	.....
	.....
	.....
	.....
	.....
	.....
	.....

(٢) حدد موقف العاملين في إدارتك / قسمك بشأن المؤشرات التالية :

م	المؤشرات	المستوى		
		عالي	مناسب	منخفض
١	معدل الأداء الفردي بالقياس بالمعدلات النمطية المقررة.			
٢	معدل الغياب عن العمل			
٣	معدل دوران العمل .			
٤	معدل الجزاءات الموقعة علي العاملين .			
٥	معدل تقديرات الكفاءة في تقارير الأداء .			
٦	معدل التمارض .			
٧	معدل الشكاوي بين العاملين وبعضهم البعض			
٨	معدل شكاوي العاملين المقدمة في الرؤساء .			
٩	معدل الشكاوي المقدمة من الجمهور ضد العاملين			
١٠	معدل التناسب بين قدرات العاملين ومتطلبات الوظائف .			
١١	معدل الحركة الوظيفية للعاملين رأسيا وأفقيا .			
١٢	معدل الاحتياج لعاملين جدد ذوي مهارات غير متاحة حاليا للعاملين بالإدارة / القسم .			
١٣	معدل رضاء العاملين عن الأدوات والأجهزة التي يستخدموها .			
١٤	معدل ولاء العاملين للإدارة / القسم .			
١٥	معدل تقبل العاملين للإرشاد والتوجيه .			
١٦	معدل إستعداد العاملين لتعلم مهارات جديدة.			

(٣) من واقع قيامك بأعباءك اليومية فى الاشراف على مرؤوسيك :
ماهى المعارف والمهارات والسلوكيات الأساسية التى تود أن تكسبها لأفراد إدارتك (أو قسمك) .

المعارف	المهارات	السلوكيات
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....
.....	.....	.....

(٤) فى ضوء خبرتك فى مجال العمل الذى تشرف عليه :
ماهى البرامج التدريبية التى تقترحها ، وتتوقع أن تسهم فى تحسين أداء مرؤوسيك ؟ رتب هذه البرامج حسب أهميتها :

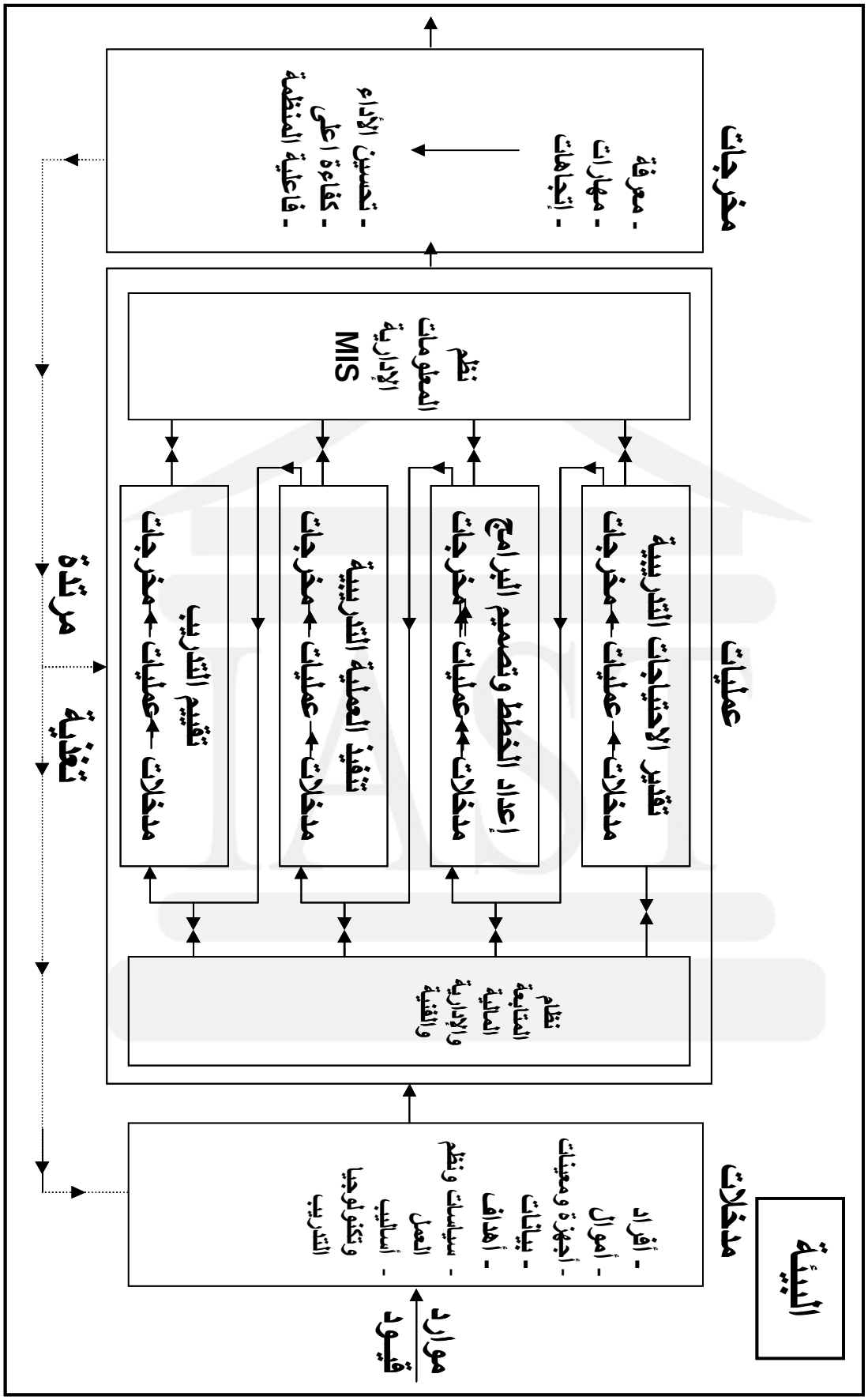
درجة الأهمية	إسم البرنامج
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

(٥) على وجه التحديد :

ما هى إقتراحاتك بشأن تنمية قدراتك ومهارات مرؤوسيك ؟ نرجو أن تضع إقتراحاتك بشأن الإحتياجات التدريبية للعاملين فى إدارتك / أو قسمك في القائمة التالية : رجاء إستيفاء النموذج لجميع العاملين بالقسم / الإدارة .

(يمكنك إضافة صفحات أخري لإستكمال هذا النموذج) .

م	اسم الموظف	الوظيفة	الموقع التنظيمى (قسم / إدارة)	ملخص واجبات الوظيفة	الموضوع المقترح للتدريب	الفترة المقترحة
١						
٢						
٣						
٤						
٥						
٦						


التدريب كنظام
البيئة
مدخلات
- أفراد
- أموال
- أجهزة ومعينات
- بيانات
- أهداف
- سياسات ونظم
- العمل
- أساليب
- وتكنولوجيا التدريب
موارد
قيود
عمليات
تقدير الاحتياجات التدريبية
مدخلات ← عمليات ← مخرجات
إعداد الخطط وتصميم البرامج
مدخلات ← عمليات ← مخرجات
تنفيذ العملية التدريبية
مدخلات ← عمليات ← مخرجات
تقييم التدريب
مدخلات ← عمليات ← مخرجات
نظام المتابعة المالية والإدارية والفنية
نظم المعلومات الإدارية MIS
مخرجات
- معرفة
- مهارات
- إتجاهات
- تحسين الأداء
- كفاءة أعلى
- فاعلية المنظمة
تغذية مرتدة

يهدف هذا الإستقصاء إلى التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه النشاط التدريبي في مؤسساتنا العربية.

يرجى قراءة كل من العبارات التالية بدقة، ووضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى موافقتك مع مضمونها.

برجاء توخي الدقة والصراحة التامة لكي يحقق الإستقصاء الهدف منه:

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق إلى حد ما	غير موافق إلى حد ما	غير موافق تماماً
١	عدم القناعة الكاملة لدى القيادات الإدارية العليا بأهمية التدريب .	٤	٣	٢	١
٢	نقص البيانات والإحصاءات والمعلومات اللازمة لتخطيط النشاط التدريبي .	٤	٣	٢	١
٣	معظم العاملين بإدارات التدريب تنقصهم المهارات التخصصية اللازمة لممارسة النشاط التدريبي بشكل فعال .	٤	٣	٢	١
٤	القصور في الموارد المادية بما يتناسب مع متطلبات النشاط التدريبي .	٤	٣	٢	١
٥	عدم توافر إستراتيجية واضحة ومحددة في معظم المؤسسات يعكس آثاره السلبية على النشاط التدريبي	٤	٣	٢	١
٦	المشكلة تكمن أساساً في بيوت الخبرة التي تمارس النشاط التدريبي .	٤	٣	٢	١
٧	معظم العاملين ينظرون إلى التدريب بإعتباره نشاطاً ترفيهياً .	٤	٣	٢	١
٨	عدم توافر المعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات التدريبية على أسس سليمة .	٤	٣	٢	١

٩	معظم العاملين بوحدات التدريب غير مؤهلين لممارسة أنشطة التدريب وفاقد الشئ لا يعطيه .	٤	٣	٢	١
١٠	هناك نقص واضح في المنشآت والتجهيزات التدريبية .	٤	٣	٢	١
١١	عدم الإهتمام بوضع أهداف واضحة ومحددة للنشاط التدريبي .	٤	٣	٢	١
١٢	إفتقاد معظم المدربين للجوانب التطبيقية وتركيزهم على الجوانب النظرية .	٤	٣	٢	١
١٣	معظم القيادات الإدارية يهتمون بالتدريب من الناحية الشكلية دون الإهتمام بمضمونه ... يعني عندنا تدريب وخلاص .	٤	٣	٢	١
١٤	عدم الربط بين متطلبات الوظيفة والبرامج التدريبية .	٤	٣	٢	١
١٥	النشاط التدريبي في معظم المؤسسات يدار بالأنشطة وليس بالأهداف .	٤	٣	٢	١
١٦	ميزانية التدريب من أول البنود التي يطبق عليها شعار " ترشيد الأنفاق " .	٤	٣	٢	١
١٧	لاتتوافر معايير أو معدلات معيارية وأساليب قياس لمعظم الأنشطة العملية التدريبية .	٤	٣	٢	١
١٨	بيوت الخبرة التي تعمل في مجال التدريب أصبحت تنظر له من منظور تجاري بحت .	٤	٣	٢	١
١٩	معظم الرؤساء لايعطون الفرصة التدريبية للموظف اللي شايل الشغل .	٤	٣	٢	١
٢٠	عدم تحديد الإحتياجات التدريبية في ضوء المسارات الوظيفية للأفراد .	٤	٣	٢	١
٢١	العلاقات الشخصية لها دور في إختيار المرشحين للبرامج وخاصة البرامج الخارجية .	٤	٣	٢	١
٢٢	من الملاحظ عدم الإهتمام بالحوافز التدريبية .	٤	٣	٢	١
٢٣	ضعف الإهتمام بالتخطيط للنشاط التدريبي .	٤	٣	٢	٠

٢٤	معظم المدربين لا يفرقون بين التعليم والتدريب .	٤	٣	٢	١
٢٥	القيادات الإدارية تنظر للتدريب من منظور التكلفة وليس الإستثمار .	٤	٣	٢	١
٢٦	هناك صعوبة كبيرة في تقييم النشاط التدريبي .	٤	٣	٢	١
٢٧	معظم العاملون بإدارات التدريب يحتاجون إلى تدريب مكثف للإضطلاع بمهامهم بفعالية .	٤	٣	٢	١
٢٨	هناك نقص في الوسائل والأجهزة السمعبصرية .	٤	٣	٢	١
٢٩	عدم النظر إلى التخطيط للتدريب بإعتباره جزءاً أساسياً من التخطيط الشامل لأهداف المؤسسة وأنشطتها .	٤	٣	٢	١
٣٠	عدم إهتمام بيوت الخبرة بتصميم برامج تدريبية تغطي الإحتياجات التدريبية الفعلية لجهات العمل .	٤	٣	٢	١

الإستقصاء
مشكلات ومعوقات النشاط التدريبي

المطلوب نقل الدرجات المعبرة عن إجاباتك لكل من العبارات التي تضمنها الإستقصاء بالجدول التالي :

الوعي التدريبي	
م	الدرجة
١	
٧	
١٣	
١٩	
٢٥	
المجموع	

البيانات والمعلومات	
م	الدرجة
٢	
٨	
١٤	
٢٠	
٢٦	
المجموع	

العاملون بوحدات التدريب	
م	الدرجة
٣	
٩	
١٥	
٢١	
٢٧	
المجموع	

الإمكانات المادية	
م	الدرجة
٤	
١٠	
١٦	
٢٢	
٢٨	
المجموع	

الإستراتيجيات والأهداف	
م	الدرجة
٥	
١١	
١٧	
٢٣	
٢٩	
المجموع	

بيوت الخبرة	
م	الدرجة
٦	
١٢	
١٨	
٢٤	
٣٠	
المجموع	

استقصاء متطلبات التدريب

يطلب من المشاركين استكمال النموذج بوضع علامة بعمود من ثلاثة لكل بند. وهذا أفضل بكثير من طلب إدراج احتياجاتهم فى قائمة مسلسلة حسب أهميتها أو ببساطة طلب كتابة رؤوس المواضيع التى يشعرون بأنها ستساعدهم فى إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، من المهم أن يقوم المشاركون بتقييم كل موضوع حتى يمكن تقدير الإجابات، والخطوة التالية بعد تصنيف الإجابات هى تجميعها للحصول على نتيجة أو درجة لها دلالتها لكل موضوع.

العمود الأول (مطلوب جداً) يجب أن يعطى أهمية (٢)
العمود الثانى (مطلوب احياناً) يجب أن يعطى أهمية (١)
العمود الثالث (غير مطلوب) يجب أن يعطى اهمية (صفر)

كى تقرر الموضوعات التى ستسهم لتطوير أداءك فى العمل

م	الموضوع	مطلوب جداً	مطلوب أحيانا	غير مطلوب
١	القدرة على التفاهم بين فريق العاملين.			
٢	كيفية حث وتحفيز العاملين.			
٣	الاتصال والتفاهم بين العاملين.			
٤	الاتصالات الكتابية.			
٥	الاتصالات الشفهية.			
٦	كيفية إدارة الوقت.			
٧	كيفية التفاوض بفعالية.			
٨	التخطيط والتنظيم.			
٩	التعامل مع الشكاوى والتظلمات.			
١٠	كيفية التعامل مع نفس التغيير.			
١١	صنع القرارات وتفويض السلطات.			
١٢	أنواع القيادة وتطبيقاتها.			
١٣	تقييم الأداء الوظيفى.			
١٤	التدريب وتوجيه النصائح والإرشادات.			
١٥	كيفية إدارة الاجتماعات الإيجابية الفعالة.			
١٦	تكوين فرق العمل.			

م	الموضـوع	مطلوب جداً	مطلوب أحيانا	غير مطلوب
١٧	كيفية تطبيق النظام.			
١٨	المنهج الشامل للجودة.			
١٩	أسس ومبادئ الأمن.			
٢٠	إدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات بالمنشأة.			
٢١	كيفية بناء وتدعيم الروح المعنوية .. جودة العمل.			
٢٢	كيفية مكافأة الأداء.			
٢٣	كيفية تدريب العاملين على رأس العمل.			
٢٤	كيفية الحد من الغياب والتأخير.			
٢٥	موضوعات أخرى مطلوبة : أذكرها			

م	العبـــــــــارة	الرأى
١٣	تختلف درجة مشاركة المتدربين بإختلاف الأسلوب التدريبى ، وتعتبر الإستقصاءات والمحاضرات والتعليم المبرمج من الأساليب التى يلعب فيها المتدربون الدور الرئيسى فى المشاركة .	
١٤	**من العوامل المؤثرة فى تحديد مدة البرنامج ما يلى :** أ - الساعات اللازمة لتغطية موضوعات البرنامج . ب - ..... . جـ - ..... . د -	
١٥	يراعى عند إختيار المدرب أن تتوافر لديه المهارات اللازمة لممارسة دوره كمحاضر أو معلم .	

تصميم البرامج التدريبية
" إختبار معلومات "

فيما يلى مجموعة من العبارات التى تتعلق بتصميم البرامج التدريبية ، المطلوب قراءتها بدقة ، وتحديد موافقتك على مضمون العبارة بوضع علامة (✓) ، أو عدم موافقتك بوضع علامة (×) **أمام العبارة :**

م	العبارة	الرأى
١	يعتبر تحديد أهداف البرنامج الخطوة الأولى والأساسية عند تصميم البرامج التدريبية .	
٢	يفضل صياغة أهداف البرنامج التدريبى فى عبارات عامة حتى تكون هناك مرونة أكثر عند تحديد موضوعات البرنامج .	
٣	يتوقف تحديد موضوعات البرنامج التدريبى على تحليل الإحتياجات التدريبية ، وأهداف البرنامج ، ومستوى المشاركين.	
٤	قد تتشابه بعض الموضوعات فى بعض البرامج ، ولكن عناصر كل منها قد يختلف من برنامج لآخر ، كما أن التركيز على الجانب المعرفى والجانب التطبيقى يختلف أيضاً .	
٥	يمكن تقسيم موضوعات البرنامج التدريبى إلى ثلاث مجموعات رئيسية ، أولها موضوعات يجب أن يتضمنها البرنامج ، وثانيها موضوعات يفضل أن يتضمنها البرنامج ، وثالثها موضوعات يمكن أن يتضمنها البرنامج .	
٦	يتوقف تحديد مزيج موضوعات البرنامج التدريبى فى ضوء المجموعات الثلاث السابق ذكرها بالفقرة السابقة على الأهداف التى تحددت للبرنامج فقط .	

خصائص وومزايا ومشكلات ومقومات نجاح بعض الأساليب التدريبية الشائعة

الأسلوب	الخصائص	المزايا	المشكلات	مقومات النجاح
المحاضرة	توصيل معلومات	تزويد بالمعلومات فى وقت قليل وتكلفة منخفضة	مشاركة محدودة من المتدربين	* معلومات وافية لدى المدرب * مقدرة على التوصيل * إنتباه عالى من المتدربين
المحاضرة النقاشية	دراسة أمور تختلف بشأنها الآراء	* فرصة للتعبير وتبادل الأفكار * إتاحة فرصة كبيرة للمشاركة	* عدم توازن فرص النقاش * مجادلة بعض المتدربين	* موضوع هام * مدرب منظم * إهتمام من المتدربين
التمرين العملى	إستنباط أو إختبار حلول	* التفكير المنطقى * الربط بين المتغيرات * الحكم الموضوعى	* بعد التمرين عن الواقع * لجوء المتدرب للتبرير لعدم توصله إلى حل التمرين	* إعداد جيد للتمرين * إرتباط التمرين بالواقع العملى * مدرب ماهر
الحالة العملية	تحليل مشكلة وعلاجها	* التفكير المنطقى * تنمية مهارات التحليل * الحكم الموضوعى * مشاركة عالية	* عدم واقعية بعض الحالات مما لا يثير حماس المتدربين * تتطلب وقت وجهد كبير	* مشكلات ترتبط بعمل المشاركين * إهتمام المتدربين
تمثيل الأدوار	محاكاة العلاقات الإنسانية فى الواقع	* تنمية مهارات الإتصال * إتاحة الفرصة للتعبير عن الذات	* حساسية بعض المتدربين من التمثيل والتعرض للنقد	* مشكلة عملية * أدوار محددة * مدرب ماهر
الأفلام التدريبية	* دعم معلومات * محاكاة الواقع	* إثارة الحماس * تنمية مهارات الإستنتاج * فرصة للتعبير والمشاركة	* إبتعاد الفيلم عن الواقع * خدمة الفيلم لأهداف متعددة	* إرتباط الفيلم بالواقع العملى * فترة زمنية مناسبة

نموذج (1)

نموذج متابعة وتقييم متدرب بعد عودته للعمل

(يملأ بمعرفة الرئيس المباشر للمتدرب)

* اسم المتدرب : ..... × اسم البرنامج التدريبى .....
* وظيفة المتدرب السابقة على حضور البرنامج التدريبى .....
* وظيفة المتدرب الحالية بعد حضور البرنامج التدريبى .....
* اسم الرئيس المباشر : ..... * وظيفة الرئيس المباشر الحالية : .....

١- الهدف من ترشيح المتدرب لحضور البرنامج كان بغرض :
- رفع كفاءته الإنتاجية .
- زيادة قدرته على حل مشاكل العمل .
- تحسين طرق أداء العمل
- تعديل فى السلوك والاتجاهات .
- الترشيح لوظيفة أخرى .
- الترشيح لشغل وظيفة أعلى .

٢- تحقق هذا الهدف بعد عودة المتدرب من التدريب . نعم ☐ لا ☐

٣- لم يتحقق هذا الهدف للأسباب التالية : .....
.....

٤- تقدم المتدرب بمقترحات لتطوير العمل بعد عودته من التدريب نعم ☐ لا ☐

٥- أخذت الجهة بهذه المقترحات نعم ☐ لا ☐

٦- لم تأخذ الجهة بهذه المقترحات للأسباب التالية : .....
.....

٧- ازداد ولاء وانتماء المتدرب لجهة العمل بعد عودته من التدريب نعم ☐ لا ☐

٨- تغير سلوك المتدرب مع زملائه ورؤسائه فى العمل بعد عودته من التدريب نعم ☐ لا ☐

٩- أسند للمتدرب واجبات وأعمال جديدة نتيجة للتدريب نعم ☐ لا ☐

١٠- لم يسند للمتدرب واجبات وأعمال جديدة بعد التدريب للأسباب التالية : .....
.....

١١- أقترح لتطوير البرنامج التدريبى الذى حضره المتدرب : .....
.....

.....

.....

الرئيس المباشر

نموذج (2)

نموذج متابعه وتقييم متدرب بعد عودته للعمل
(يملأ بمعرفة المتدرب نفسه)

* اسم المتدرب : ..... * اسم البرنامج : .....
* الوظيفة السابقة على حضور البرنامج التدريبى .....
* الوظيفة الحالية بعد حضور البرنامج التدريبى .....
* جهة العمل : .....

١ـ العمل الحالي يتصل بالتدريب الذى حصلت عليه . نعم ☐ لا ☐

٢ـ لابرتبط عملى الحالي بالتدريب الذى حصلت عليه للاسباب التالية : نعم ☐ لا ☐

.....

.....

حضور البرنامج ساعدنى على :

٣/١ : رفع الكفاية الانتاجية . نعم ☐ لا ☐

٣/٢ : حل مشاكل العمل . نعم ☐ لا ☐

٣/٣ : تحسين طرق أدائى للعمل . نعم ☐ لا ☐

٣/٤ : تعديل في السلوك والاتجاهات . نعم ☐ لا ☐

٣/٥ : العمل فى وظيفة جديدة. نعم ☐ لا ☐

٣/٦ : التقدم بمقترحات لتطوير العمل .. نعم ☐ لا ☐

٣/٧ : توثيق علاقتى بزملائى ورؤسائى . نعم ☐ لا ☐

٣/٨ : توثيق علاقتى بالمرؤسين . نعم ☐ لا ☐

٤ـ لم يحقق البرنامج التدريبى اهدافه (بالنسبه لى) للأسباب الاتيه :

.....

.....

٥ـ اقترح لتطوير البرنامج :

.....

.....

.....

.....

المتدرب

علاقة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية

التدريب

الأجور

منه	إليه
ـ تدريب العاملين في الجوانب المالية ـ التدريب على انظمة الرواتب الالكترونية ـ الدورات المحاسبية	ـ اعطاء معلومات المستحقات المالية ـ توزيع الموظفين في الوظائف والدرجات المالية ـ الحوافز والمكافأت

الاختيار والتعيين

منه	إليه
ـ تدريب العاملين على المقابلات والاختيار ـ تدريب الموظفين الجدد	ـ اعطاء معلومات عن المؤهلات والدورات ـ توضيح خبرات الموظفين الجدد

الحوافز و الخدمات والمزايا

منه	إليه
ـ تدريب المسؤولين على عملية التحفيز ـ تدريب الموظفين على المنافسة وجودة الاداء ـ تدريب العاملين في مجال الخدمات	ـ اتاحة فرص تدريبية للموظفين المجيدين ـ معرفة الموظفين الطموحين ـ تنظيم الحوافز والمكافأت وتوفير الخدمات اللازمة لانجاح التدريب

تخطيط الموارد البشرية

منه	إليه
ـ تدريب العاملين في الموارد البشرية على تنظيم الموارد البشرية ـ التدريب على انظمة الموارد البشرية الالكترونية ـ وضع الهياكل التنظيمية والمهام والواجبات	ـ تسهيل عملية اختيار الدورات ـ معرفة الوظائف والتخصصات في المنظمة ـ سهولة وضع خطط تدريبية متخصصة حسب المسميات والمهام الوظيفية

تقييم الأداء

منه	إليه
ـ تدريب المسؤولين علىمعرفة طرق التقييم ـ معرفة جوانب الضعف والقوة لدى العاملين ـ زيادة مستويات الاداء وتحسين العمل	ـ اعطاء معلومات بجوانب الضعف والقوة لدى الموظف ـ سهولة وضع الخطط التدريبية ـ اثراء الجوانب الشخصية والمعرفية

تحليل العمل

منه	إليه
ـ تدريب العاملين على خدمة المنظمة ـ زيادة الانتاجية ـ تحسين الأداء	ـ سهولة وضع الخطط التدريبية ـ توزيع الموظفين في الدورات التخصصية ـ تطوير التخصصات التدريبية

تخطيط المسار الوظيفي

منه	إليه
ـ التدريب على الهياكل التنظيمية ـ التدريب على انظمةا لموارد البشرية الالكترونية ـ التدريب على التطوير والتأهيل ـ تحديد المسميات الوظيفية ومعرفة المهام والواجبات	ـ سهولة اعداد الخطط التدريبية ـ توزيع الموظفين في الوظائف والدرجات المالية ـ توزيع الموظفين في الدورات التخصصية ـ تطوير التخصصات التدريبية

٩	يمكن النظـــــر إلى النشـــــاط التدريبى بإعتباره نظاماً متكاملاً ، له مدخلاته وعملياته التى تسفر عنها مخرجاته .	
١٠	لا يتوافر لدى معظم العاملين بوحدات التدريب المعارف والمهارات والقدرات اللازمة لممارسة المهام المنوطة بهم .	
١١	يعتبر قصور المعلومات من المشكلات الرئيسية التى تواجه مخطط التدريب .	
١٢	الإحتياج التدريبى يتمثل فى الفجوة بين المواصفات المعيارية للأداء – بما تتضمنه من معلومات ومعارف ، وطرق وأساليب عمل ، ومهارات وقدرات – والمواصفات الفعلية للأداء .	
١٣	الإحتياجات التدريبية عملية متجـــددة ومســـتمرة .	
١٤	تساعد عملية حصر وتحليل الإحتياجات التدريبية فى الإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية هى : ١– أين نحتاج إلى التدريب ، ٢– ماهو نوع التدريب المطلوب ، ٣ – من يحتاج إلى التدريب ؟	
١٥	يجب أن يكون نشاط التدريب مسئولية إدارة التدريب فقط .	

طبيعة العملية التدريبية
((قضايا للمناقشة))

المطلوب قرائة كل من العبارات الأتية، وإبداء رأيك بوضع علامة (صح) في حالة الموافقة على مضمون العبارة، وعلامة (خطأ) في حالة عدم الموافقة .

م	العبـــــــــــــارة	الرأى
١	التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات فى المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم ، ومهاراتهم ، وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية .	
٢	ليس هناك فرق بين التعليم والتدريب .	
٣	تقتصر أهداف التدريب على الأهداف التقليدية التى تتمثل فى تدريب العاملين الجدد ، والبرامج التنشـــــيطية للعاملين بهدف التأكـــيـد على معلوماتهم الأساسية	
٤	مجالات الأهداف التدريبية هى تلك المجالات التى تعمل من خلالها الأهداف التدريبيـــة للوصـــول إلى تحقيـــق أهداف التدريب وتلبية الإحتياجـــات التدريبية . وهى تتمثل فى ثلاثة مجالات رئيسية هى المعلومات ، المهارات ، والسلوك .	
٥	التدريب عملية إستثمارية لا تقل أهمية عن الإستثمار فى إقامة المصانع ومشروعات البنية الأساسية .	
٦	إن عائد التدريب الإدارى لا يبرر ما يبذل فيه من جهد يتمثل فى التخطيط المسبق لتحديد الإحتياجات التدريبية ، وما يخصص له من إستثمارات .	
٧	معظم منظماتنا العربية لا تتوافرلديها رؤية إستراتيجية للتدريب .	
٨	إن سياسات الأفراد من تخطيط القوى العاملة ، والإختيار والتعيين ، وتوصيف الوظائف ، والأجور والحوافز ، وتقييم الأداء ، والتدريب، وغيرها .. كلها مجموعة من الحلقات التى تتكامل مع بعضها البعض فى منظومة واحدة .	

حالة عملية (1) ليسانس جغرافيا

يعمل (شريف) مديرا لإدارة (شئون العاملين) بشركة السهم الفضى. وقد لاحظ أكثر من مرة أن عدم وجود بطاقات سليمة لوصف بعض الوظائف. سبب كثيرا من المشاحنات والمشاكل فى مجالات متعددة مثل تصميم الإعلانات عن طلب موظفين. وتخطيط الاحتياجات التدريبية. والنقل والترقية، وذلك لا سيما بعد أن استبدل هيكل وظائف الشركة الذى كان يتكون من أثنتى عشرة درجة بآخر من ثلاث مستويات فقط.

لذلك أعد (شريف) مذكرة لرئيسة مدير عام الشئون الإدارية، أوضح فيها أهمية إجراء دراسة تستهدف إعداد بطاقات لوصف كافة الوظائف بالشركة.

ولكن المدير العام أشر على المذكرة بالحفظ. وكلما أعد (شريف) مذكرة تالية بهذا الصدد لاقت نفس المصير. وقد انتهز شريف ما أسفرت عنه حركة تنقلات أتت بمدير عام جديد، فأخرج مذكرة قديمة وقدم نفس المذكرة مع تغيير تاريخها إلى رئيسه الجديد (عبدالغنى). وعادت إليه المذكرة مؤشرا عليها (يكتفى بتوصيف وظائف القطاع الفنى فقط).

قال شريف فى نفسه لا بأس لتكن هذه مرحلة، وبعدها أطلب استكمال وصف باقى الوظائف، وأعد مذكرة اقترح فيها تشكيل الفريق الذى سيتولى برئاسته عملية وصف الوظائف والبرنامج الزمنى الذى سيستغرق أربعة أشهر، وطلب اعتماد اقتراحه، ووافق (عبدالغنى) على ذلك.

وبعد شهرين من بدء مهمة توصيف الوظائف حضر شريف اجتماعا لمديرى الإدارات بالادارة العامة للشئون الادارية بمكتب رئيسه (عبدالغنى) وبعد أن انتهى الاجتماع، استبقاه (عبدالغنى) قائلا أنه يريد مناقشته فى موضوع هام، حيث دار الحديث التالى :

عبدالغنى : لدى موضوع أود أن أحدثك به، على أن يظل كلامنا بيننا.

شريف : لك ما تريد.

عبدالغنى : نريد تصميم إعلان ينشر ربالصحف لشغل وظيفة مدير إدارة بالإدارة العامة للشئون الإدارية، وأريد أن تصمم أنت هذا الإعلان.

شريف : إعلان عن شغل أى وظيفة؟

عبدالغنى : هى وظيفة فى مجالنا.. الشئون الإدارية، ولكن أترك الباب مواربا، ويجب أن تكون مرنا، ياأخى يقولون لا تكن يابسا فتكسر. نصمم الإعلان، وعندما نختبر المتقدم سيظهر لنا أى الوظائف تكون مناسبة له. هذا بدلا من أن ننفق على إعلاننا بثلاثة صحف ثم يأتى لنا متقدم أو أكثر غير مستوف لاشتراطات شغل الوظيفة.

شريف : لكننا لم نصمم بعد توصيفاً للوظائف الخاصة بالشئون الإدارية واعتقد اننا يجب أن نبدأ بتحديد وتوصيف الوظيفة أولا ثم نصمم الإعلان متضمنا اشتراطات شغلها.

عبدالغنى : نريد مديراً يصلح لإدارة التدريب أو لإدارة شئون العاملين. وفى الحقيقة عندى هنا طلب مقدم منى شخص واعد، وأريد نشر إعلان لتعيينه على أساسه.

شريف : هل يمكن أن أرى هذا الطلب؟

(يقرأ طلبا مقدما من أحد زملائه — الذى يراه متسلقا انتهازيا — بإدارة العلاقات العامة لشغل وظيفة مدير شئون العاملين)، ثم يقول مندهشاً : (لكن هذا المتقدم لا تتوافر فيه ادنى مواصفات لشغل هذه الوظيفة).

عبدالغنى : بسيطة.. عليك أن تعد وصفا لوظيفة مدير إدارة التدريب ومدير إدارة شئون العاملين.

بعد ذلك أعد شريف وصفا لكل من هاتين الوظيفتين وقدمه إلى رئيسه، (عبدالغنى قمر) حيث دار الحديث التالى :

عبدالغنى : هذا جميل جدا.. وعلى ذلك أرى أن يقدم الطلب الموجود عندى فصاحبه يمكن أن يشغل وظيفة مدير شئون العاملين.

شريف : وظيفتى انا؟

عبدالغنى : لم لا؟

شريف : أن مؤهلاته وخبراته لا تتناسبان مع متطلبات شغل الوظيفة، أنه خريج جغرافيا بينما المؤهل المطلوب هو بكالريوس تجارة إدارة اعمال.

عبدالغنى : إذن.. عدلها ياأخى، حتى تركب عليه، ولماذا لا يصلح ليسانس جغرافيا أنا أيضا ليسانس جغرافيا، فماذا تقصد؟

شريف : (محاولا كظم غيظه) أنا أرى أن ننتظر حتى ننتهى من وصف وظائف القطاع الفنى ثم نبدأ بوصف وظائف القطاع الإدارى وبعد اعتماد هذا الوصف من رئيس مجلس افدارة، نرى إن كان هذا المتقدم يصلح لشغل وظيفتى أم لا.

عبدالغنى : ياشريف.. خير البر عاجله.. وعموما ما أريده سينفذ ويجب أن تنفذه بيدك لا بيد عمر.

شريف : (خائفا) حتى هنا ولن احتمل، لماذا لا يجئ ويأخذ سكنى، ويكون (جوز مراتى) أيضا؟

خرج شريف غاضباً من مكتب مديره عبدالغنى، وجلس إلى مكتبه وأعد مذكرة ساخنة، رفعها مباشرة إلى رئيس مجلس إدارة الشركة، والذى حولها بدوره إلى لجنة المديرين.

وعندما عرض الأمر على هذه اللجنة ظهرت ثلاثة آراء رئيسه كما يلى :

الرأى الأول :

لسليم سلامه مدير التسويق، ويرى نقل (عبدالغنى) من وظيفته الحالية إلى وظيفة مدير عام المخازن الشاغرة، عقابا له على إخلاله بقيم وسلبوكيات الأداء الوظيفى، مع التوصية بإيقاف علاواته.

الرأى الثانى :

لفائزة، مديرة القطاع الفنى، وترى إصدار قرار عاجل بإعداد وصف شامل لكافة وظائف الشركة، لكن ليس تحت إشراف عبدالغنى، لأنه غير متحمس للفكرة، بل تحت إشرافها هى شخصيا، لأن القطاع الفنى هو عصب عمليات الشركة ويضم اكبر نسبة من وظائفها. ولذلك يجب مراعاة أن يبدأ برنامج الوصف بوظائف القطاع الفني.

الرأى الثالث :

لسلوى حسن، مديرة العلاقات العامة بضرورة بدء برنامج لوصف وظائف الشركة مع إحالة (عبدالغنى) للتحقيق بسبب إدارته المتحيزة لأنه ترك الحبل على الغارب، ففى ذلك تشجيع لذوى النفوس الضعيفة.

المناقشة :

1 – ما رأيك فى مدى صحة اختيار المدير الجديد لإدارة (شئون العاملين)؟

2 – كيف يمكن أن يؤثر هذا الاختيار على :

أ- فعالية الأداء بهذه الإدارة.

ب – معنويات شريف.

3 – كيف يمكن علاج السلبيات الموجودة بهذه الحالة؟