برنامج تدريبي تفاعلي إلكتروني عن بُعد

" آليات تطوير إدارات التدريب في القطاع العام"

أ.د. فهد الفضالة

2020/ 11/ 25 – 23

الجدول الزمني

	الفترة الأولى 10:30 – 11:45	استراحة 11:45 – 12:00	الفترة الثانية 12:00 – 13:15
الاثنين 11/23	مفهوم التنمية البشرية ومجالاتها		آلية تنمية العنصر البشري
الثلاثاء 11/24	مفهوم الجودة وتطبيقاته على التدريب		المعايير العالمية للجودة
الأربعاء 11/25	استراتيجية التحول في عمل مؤسسات التدريب		تطبيقات عملية
الخميس 11/26	امتحان إلكتروني لمدة 30 دقيقة		

محاضرات اليوم الأول

الجلسة الأولى

مفهوم التنمية البشرية ومجالاتها

مفهوم التنمية البشرية

عرّف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة – في تقريره الأول – التنمية البشرية "بأنها عملية تمكين الناس من أوسع الفرص للاختيار" بمعنى أن التنمية البشرية ترتكز على بندين رئيسيين لتوسيع اختيارات الأفراد هما:

- توسيع نطاق القدرات البشرية واكتسابها من خلال المعرفة والمهارات.
- توظيف واستثمار هذه القدرات المكتسبة أفضل توظيف في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

ومن هنا يتضح تطور مفهوم التنمية البشرية عن المفهوم التقليدي للتنمية؛ حيث أصبح العنصر البشري هو المحور الرئيسي للتنمية وأنه يعتبر الآن وسيلة التنمية وغايتها في نفس الوقت، بعد أن كان الإنسان هو وسيلة أو أداة لزيادة الإنتاج وتحقيق النمو الاقتصادي فحسب.

وتزداد الموارد البشرية عن طريق الاستثمار الإنساني المادي وتركز أساسا في التعليم والتدريب، لذا فقد تحول فكر التنمية من الاهتمام بالاستثمار الرأسمالي وإنتاج السلع إلى الاهتمام برفع قدرات البشر وما يمكن أن تولده هذه القدرات من دفع لعجلة النمو الاقتصادي.

الاستثمار العام في التعليم والتدريب

ويسهم التعليم والتدريب في تطوير القدرات البشرية وتحقيق الاستفادة منها عن طريق:

- يرفع الإنتاجية.
- يرفع الاستثمار والادخار.
- يساعد على التغير التكنولوجي.
- يسهم بالتأثير على المهارات الإدراكية.
- يسهم بالتأثير على الطموح الشخصي والتنافس والإبداع.
- تكملة أدوار المدخلات الأخرى في عملية الإنتاج.
- تشجيع إسهام المرأة في النشاط الاقتصادي (العمل بأجر).
- يساعد على تحسين وتوزيع الدخل وتكافؤ الفرص.
- يخفض الخصوبة (وبحسن استعمال تقنيات منع الحمل).

التعليم يقدم اليد العاملة اللازمة للاقتصاد والاستثمار في التنمية (وظيفة نقل المعارف).

التعليم يقدم المعارف الجديدة R & D.

التعليم يقدم نظام فكري يسمح بـ:

- مركز إشعاع حضاري وسياسي.
- دعم الخصائص اللازمة للتنمية: المثابرة المنافسة الانضباط.
- قولبة الناس اجتماعيا.
- الاستقرار السياسي (إعادة إنتاج الطبقات، التربية، قيمة الشهادة..)
- الارتباط المشاهد بين النمو التعليم (سلاسل زمنية طويلة).

هل كل تعليم وبالضرورة موات للتنمية؟

- التعليم قد يلتهم موارد الأولى إن تصرف في أوجه أخرى أكثر جدوى.
- التعليم قد يسيء توزيع الموارد داخله ويستعملها بكفاءة متدنية.
- التعليم يسيء إلى قدرات الأفراد: يخلق متعلمين غير لازمين لمهن يخلق تطلعات غير مبررة.
- التعليم قد يكون سبب بطالة المتعلمين.
- التعليم قد يسهم في هجرة الأدمغة.

مفهوم الموارد البشرية

الإنسان هو نوع من الموارد الثمينة، وقد درج استعمال مفهوم الموارد البشرية، والموارد البشرية تحتاج إلى إدارة حكيمة، مثل أي موارد أخري نادرة، وإدارة الموارد البشرية ذات وظائف متعددة منها الثلاثية:

- تعبئة الموارد البشرية (الحصر والإحصاء والتعرف على مختلف الخصائص بالكم والنوع).
- تنمية الموارد البشرية (رفع النوعية من خلال التعليم والتدريب، الصحة، التغذية، الثقافة، الهجرة).
- تشغيل الموارد البشرية (الاستفادة الفعلية من الاستثمار في رأس المال البشري).

تنمية الموارد البشرية توجد مخزوناً تعليمياً وتدريبياً لدى الأفراد يمكن قياسه مستقلا عن مجرد عدّ السكان، ولكن ليس منفصلا عن الإنسان. يحتاج هذا المخزون بدوره إلى إدارة من مهمتها الوظائف السابقة وهي:

- قياس المخزون التعليمي والتدريبي، تنمية المخزون التعليمي والتدريبي، تشغيل المخزون التعليمي والتدريبي.
- إعادة إدماج إدارة الموارد البشرية في إطارها الأوسع: التنمية أو التنمية البشرية المستدامة

من حيث التنمية (تنمية المخزون التعليمي والتدريبي) نجد:

المخزون يتشكل في المنظومة التعليمية النطاق وخارجها (والأولى أسهل قياسا).

المخزون الكمي لا يضمن النوعية ولا قابلية الاستخدام.

وظائف إدارة المخزون التعليمي والتدريبي:

من حيث القياس: أبرز ما يمكن التفكير فيه هو السنوات التعليمية كتعبير عن مخزون المعارف والمهارات لدى الأفراد. ويمكن أن يحسب المخزون المتوسط لدى السكان. وهذا المتوسط قد يكون بسيطا أو مرجحا. والترجيح يمكن أن يكون:

- بإعطاء وزن أكبر للسنوات الأعلى على السلم التعليمي.
- أو بإعطاء وزن أكبر للاختصاصات النادرة والمهمة (التدريب).
- أو بإعطاء وزن يتناسب مع تكلفة رأس المال البشري.
- أو بإعطاء وزن يتناسب مع العائد المتوقع من رأس المال البشري المكون.

من حيث (تشغيل المخزون التعليمي والتدريبي):

- تحفيز استخدام الطاقات البشرية على المستويين الجزئي والكلي.
- نزيف الأدمغة والمهارات . (مخزون مفقود مؤقتا أو بشكل دائم).
- المخزون قيد الصنع (المخزون المتراكم لدى الطلبة قبل تخرجهم).
- المخزون قد يكون في سوق العمل (تشغيل كامل أو جزئي أو بطالة سافرة أو مقنعة..).

مجالات الاهتمام بالموارد البشرية

من خلال استعراض الخصائص المتعددة لمفهوم التنمية البشرية، فإن ثمة مبرر يفرض وجوده ونراه مدخلا مناسبا للوقوف على بيئة عمل الموارد البشرية مع مؤسسات ومنظمات العمل، و إيضاح المفاهيم ذات العلاقة المرتبطة بمفهوم الموارد البشرية Human Resources وذلك ليتسنى لنا التعرف على العلاقات البينية فيها، حيث يتبلور مفهوم الموارد البشرية في مؤسسات ومنظمات العمل بصفة عامة حول مجموعة الأفراد في نطاق العمل سواء كان إنتاجيا أو خدميا أو تنظيميا أو إداريا يربط بينهم الالتزام الفعال والذي يعتبر بمثابة جوهر نجاح أي مؤسسة وينضوي تحت ذلك الالتزام وجود استمرارية العلاقة الإنسانية بين العاملين بالمؤسسة.

مجالات الاهتمام بالموارد البشرية

HR Development تنمية الموارد البشرية	HR Management إدارة الموارد البشرية
-Training -التدريب -Education -التعليم - Development -التنمية (تطوير الأداء)	-Recruitment -الاستخدام -Selection -الاختيار -Placement -التسكين -Compensation -التعويض -Appraisal -التقييم - Information Systems - نظام المعلومات - Benefits - الإعانات والفوائد (ممارسة الإدارة للموارد البشرية)
HR Environment **بيئة الموارد البشرية**	**HR Others** **مجالات أخرى للموارد البشرية**
Organization Development تنمية المنظمات (تطوير السلوك المؤسسي)	- HR Planning - تخطيط الموارد البشرية. - Industrial – Labor Relations - العلاقات الصناعية علاقات العمل. -Research -البحوث. - Career Development - التنمية المهنية. (توفير التعلم لتحسين العمليات)

وظائف أخرى للموارد البشرية

في هذا الشأن يمكن تمييز ثلاث وظائف رئيسة للموارد البشرية ذات علاقة مباشرة في مجال تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة العمل وهي:

(1)

توفير التعلم لتحسين العمليات الداخلية.

(2)

توفير التعلم للوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة.

(3)

توفير التعلم لمنظمات أخرى.

ومن الأهمية بمكان في مجال ممارسة تنمية الموارد البشرية الإلمام بنظريات التعلم المرتبطة بالكبار، وأكثر تلك النظريات شيوعا في المجال المذكور هي التوافق الثلاثي بين كل من المهارة والمعرفة والاتجاه، وبالرغم من محاولات الفصل بين تلك العناصر إلا أن ثمة اتفاقا عاما على أن الأداء هو النتيجة للتوافقية بين العناصر الثلاثة.

فيما يتعلق بالمعرفة فإنها ذات ارتباط بجميع المفاهيم الواقعية والحقيقية التي يمكن أن يتم تعلمها.

فيما يتعلق بالمهارة وعلاقتها بالمعرفة فيذهب البعض إلى القول بأن المهارة يمكن أن يتم تعلمها دون اكتساب المعرفة، بينما يرى آخرون أنه بدون المعرفة فإن التعلم لا يملك الإطار الذي يتم فيه تطبيق المعرفة.

فيما يتعلق بالاتجاه فهو يمثل المجال الأخلاقي في عملية التعلم ويرى البعض أن الاتجاهات لا يمكن تعلمها ومن ثم لا يعتبرون أنها مجال يمكن مقارنته بالمهارة والمعرفة. ويفضلون مفهوم السلوك Behavior لهذا المجال حيث يمكن ملاحظته، ويرى البعض أن السلوك ذاته ما هو إلا نتيجة عملية التعلم ولذلك فإن الثلاثة مجالات تتسم كلها باهتمام مشترك وموقعها كمجال من مجالات الموارد البشرية.

وبصفة عامة فإن برنامج تنمية الموارد البشرية الجيد (التدريب) ينبغي أن يتضمن عنصري المهارة والمعرفة بقدر من التوازن فيما بينهما.

أبعاد تنمية الموارد البشرية

ويتسم مجال تنمية الموارد البشرية في أربعة أبعاد أساسية هي:

1. أنه عملية تعليمية يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العلمية المطلوبة.
2. أنه عملية تدريبية فنية يتم من خلالها تطوير سلوك الأفراد ضمن قدرات عملية متخصصة يساهمون بها في الإنتاج مساهمة مباشرة.
3. أنه عملية تنظيمية إدارية يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموية بجوانبه المختلفة.
4. أنه مسألة سلوكية تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة التي تجعل نشاطهم في إنتاج السلع والخدمات متلائما مع الإطار الفكري والعقائدي الذي يعيشون فيه.

- الوصول إلى هذه الأبعاد وتحقيق الأهداف المرجوة من خلالها لا يتم إلا في إطار بيئي اجتماعي مناسب لكي تأخذ عملية تنمية الموارد البشرية أبعادها بشكل و اقعي منسجم مع أهداف التنمية.

محاضرات اليوم الأول

الجلسة الثانية

آلية تنمية العنصر البشري

آلية تنمية العنصر البشري

- بعد أن استعرضنا التنمية البشرية من حيث المفهوم والمردود والي تعد مظلة لتنمية الموارد البشرية التي تُعنى بالبشر كعنصر من عناصر الإنتاج، فإن ثمة ضرورة تقتضي استعراض آلية تنمية العنصر البشري والوسائل التي يمكن بها تحقيق ذلك بما يحقق الكفاية في الإنتاج مع الكفاءة في معدلات الإنجاز، تلك الآلية هي عملية التدريب التي تتم في مؤسسة العمل من حيث فلسفته وسياسته وإدارة عملية التدريب.

أبعاد النظام التدريبي

- إنه من الأهمية بمكان أن يكون لكل نظام تدريبي فلسفة ما أو سياسة معينة تعكس تلك الفلسفة، وتكتسب مسألة التدريب أهمية استراتيجية خاصة نظرا للتوسع الكمي الكبير والمضطرد في مختلف قطاعات الخدمات، وتعتبر السياسة التدريبية Training Policy بمثابة آلية تحقيق تلك الفلسفة في إطار استراتيجية محددة، وفي حالة عدم وجود سياسة تدريبية في مؤسسة العمل فإن ذلك يؤدي بالضرورة إلى ظهور مشكلات تدريبية متعددة. والسياسة هي الإطار الذي يمكن أن تتفاعل فيه الاحتياجات الفردية بهدف أن يؤدي العاملون معا عملا مشتركا يحقق الرضا الوظيفي لهم كما يحقق أيضا الأهداف المنظمة.

مستويات رسم وصياغة السياسة التدريبية بالمؤسسة

ويتم رسم وصياغة السياسة التدريبية بواسطة المستويات العليا في المنظمة وينبغي قبولها واحترامها من قبل المستويات الدنيا فيها، ولهذا السبب فإنه يكون من المفيد لتجنب تلك المشكلات التي قد تحدث من عدم قبول سياسات المنظمة لدى العاملين أن تتاح الفرصة الكاملة لجميع الأطراف في المنظمة سواء واضعي السياسات أو العاملين بها مناقشة تفاصيل هذه السياسات، والهدف من ذلك أن يؤدي العاملون في المنظمة العمل بفاعلية إذا ما أنيطت بهم تفويضات وتم تدريبهم على حل المشكلات اليومية في ضوء السياسة المتفق عليها وفي حدود مستوى مسئولياتهم وصلاحياتهم.

لذا تقتضي الضرورة وجود جهاز متخصص لإعداد الموارد البشرية وتدريبها والتي أصبحت من أولى الضرورات القومية بسبب قيمة الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحكومية وغير الحكومية و اتساقا و انسجاما مع الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تضعها الدولة.

لذا فإن التدريب قد أصبح أساسا وقناة لملاحقة التطورات التكنولوجية السريعة التي لا تحتاج فقط إلى تطوير الكوادر والكفاءات الفنية، و إنما تحتاج أيضا إلى تنمية وتطوير الكوادر والكفاءات الإدارية والتي أصبحت عاملا أساسيا في مجال تخطيط وتنفيذ مشروعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الأمر الذي يستوجب معه وجود القدر الكافي من التكامل والتنسيق بين عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع وبين عملية تطوير وتنمية قدرات ومهارات وأداء العاملين أثناء الخدمة بهدف توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ خطط التطوير الاقتصادي والاجتماعي.

تكتسب السياسة التدريبية للمؤسسة أهمية خاصة حينما تجعل من التدريب أثناء الخدمة وسيلة فعالة تستهدف تحقيق تنمية الموارد البشرية في ضوء عدة اعتبارات من أهمها:

- أن التدريب يعتبر وسيلة فعالة من وسائل الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري ومن ثم فإن النظام التدريبي يستطيع مساعدة المؤسسات والمنظمات المختلفة في سد الاحتياجات المجتمعية من الأفراد المزودين بالمهارات والقدرات والمعارف والمعلومات المطلوبة لتطوير تلك المجتمعات.

التدريب أثناء الخدمة عملية مستمرة تهدف إلى تنمية الإدارة التنفيذية وتعميق قدرات وإمكانيات العاملين في مختلف المستويات، هذا إلى جانب تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء العاملين وترشيد علاقاتهم وإكسابهم المهارات السلوكية المؤثرة والفعالة.

التدريب أثناء الخدمة هو الوسيلة الناجعة والعملية والتي لا تتوقف عن إتاحة التجديد المستمر للمعلومات والمهارات للمتدربين، كما تتيح لهم فرص النمو المهني في عالم سريع التغير.

التدريب يعمل على تدعيم وتوثيق علاقات العاملين مع قياداتهم مع إطلاعهم على الجديد من المتغيرات المستمرة في السياسات الخدمية والإنتاجية وكذلك كل ما يتعلق بخططها وبرامجها.

التدريب يعمل على تدعيم وتعزيز النمو الذاتي للأفراد كما يعمل على استخدام الأساليب والطرق المتطورة التي تتضمن كافة المعلومات النظرية والتطبيقية والفنية والتكنولوجية التي تمثل ركيزة أساسية ورئيسة في جميع البرامج التدريبية.

أهداف ومراحل عملية التدريب

- إن برامج التدريب أثناء الخدمة لها هدف أكثر اتساعا من كونها تدريب العاملين المدنيين أو الفنيين لكي يؤدون وظائفهم بطريقة مرضية. فهي تهدف إلى ما هو أكثر تخصصا في هذا الشأن وهو تحسين كفاءة الفرد العامل وتطوير أدائه وتغير اتجاهاته وسلوكه وزيادة التعاون الجماعي والتنسيق بينه وبين غيره من العاملين بالمنظمة. ونجاح هذه العملية سينعكس على كفاءة الخدمة المقدمة للمستفيدين من المنظمة، وتتبلور أهم هذه الأهداف بما يلي:

الأهداف العامة للتدريب أثناء الخدمة:

الكفاءة Efficiency: تعرف الكفاءة بأنها عبارة عن ترشيد استخدام الموارد في العمليات بشكل عام لخفض قدروتكلفة الوقت والجهد والتجهيزات والمال.

تسريع عملية التعلم Speed up the Learning Process: توجهات مخططة ومنظمة للمبادئ الأساسية والمهارات ويختصر الوقت ويقلل من الفاقد أو الخطأ الناتج عن عدم الخبرة.

تحسين الخدمة المدنية Betterment of Civil Service: يساهم التدريب بفعالية بتقليل الآثار الناجمة عن إساءة استخدام السلطة في مجال الخدمة المدنية.

بناء المعلومات Moral Building: يتيح الفرصة للنمو والتطوير الذاتي للمتدرب.

التنمية في ميدان النشاط أو العمل أو المهنة Career Development: يُعد المشاركين لأن يتقلدوا مسئوليات ومهام عمل في المراكز الوظيفية.

تحسين الإدارة العامة Improvement Public Administration: يلعب التدريب دوراً في تحسين وتطوير الإدارة العامة، بطريقة إيجابية للإصلاح الإداري.

الأهداف من حيث الكم والكيف:

الأهداف الكمية: وذلك بتحديد أعداد الأفراد المراد تدريبهم.

الأهداف الكيفية: بمعنى أن يستهدف التدريب تنمية معلومات ومعارف ومهارات المتدربين و إكسابهم الخبرات وتعديل سلوكهم وذلك بغرض تحسين كفاءتهم ورفع مستوى أدائهم و إنجازاتهم.

أهداف عملية التدريب أثناء الخدمة

إن عملية التدريب تعد جهودا مخططة تقوم بها منظمة العمل بغرض المساهمة في زيادة قدرات العاملين فيها من خلال:

إكتساب المتدرب المعلومات ذات الصبغة العلمية الحديثة في مختلف المجالات المرتبطة بعمله ارتباطا مباشرا.	معرفة بعض المؤشرات والاتجاهات العالمية الحديثة فيما يتعلق بمجالات تطوير الأداء.	معرف بعض المشكلات المرتبطة بالمجتمع ومحاولة حلها مع تحديد العلاج المناسب لكل مشكلة في السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي للتنمية في المجتمع.

الوقوف على نوعية المشكلات المرتبطة بعمل المتدرب وإكسابه المهارات لحلها.

التعرف على ديناميكية العلاقات والنسق القيمي للمجتمع وبعض العادات والتقاليد وأساليب الضبط الاجتماعي وتأثيرها على مفهوم وسيكولوجية عملية الخدمات.

تنفيذ الرؤية الشاملة والعمل ضمن فريق جماعي نظرا لتداخل المشكلات بعضها مع البعض الآخروأن يمارس ذلك عمليا.

اكتساب اتجاهات صحيحة فيما يتعلق بتناول المشكلات المجتمعية واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب.

برامج التدريب أثناء الخدمة

المراحل

التدريب المبكر في مجال العمل Early Career Training.

- ✓ التدريب الإرشادي أو التوجيهي Orientation Training.
- ✓ التدريب التمهيدي Preface Training.

التدريب في منتصف وما بعد منتصف فترة ممارسة العمل Mid and Later Career

- ✓ التدريب في موقع العمل On-the-Job Training.
- ✓ التدريب الإنعاشي Refreshing Training.
- ✓ التدريب التحويلي (إعادة التدريب) Re-Training.

الأنواع

التدريب لرفع المستوى: وذلك بهدف رفع قدرات ومهارات العاملين في أدائهم الحالي أو في عملهم المستقبلي.

التدريب من أجل التطوير والتنمية: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهارة وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.

التدريب التحويلي

إعادة التدريب: ويهدف هذا النمط من التدريب على إكساب الفرد مهارات لأداء عمل يختلف عن العمل الذي تدرب عليه أصلا.

التدريب المتقدم: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد وتأهيل الأفراد الذي سيتولون مناصب أعلى على المهارات الضرورية اللازمة لحسن أداء عملهم المستقبلي.

التدريب الإداري: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى إعداد الموظفين في المستويات العليا الإشرافية والتنفيذية للتكيف مع وظائفهم الحالية أو وظائفهم المستقبلية أو الوظائف الأخرى وعندما يكون هناك تحرك أفقي.

التدريب الإشرافي: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تنمية القدرات القيادية والإشرافية وتبسيط وتحسين العمل وتنظيم أساليب الأداء.

التدريب التخصصي: ويهدف هذا النمط من التدريب إلى تعميق مهام وظيفية معينة تدخل ضمن إطار وظيفة ما دون غيرها من المهام الوظيفية الأخرى.

الفئات

تدريب العاملين الجدد: ويطلق عليه أحيانا التدريب التمهيدي أو التوجيهي.

التدريب الفني: وهذا النوع من التدريب يعد لفئة من الفنيين والأخصائيين المهنيين في المؤسسة كالتدريب على أعمال التحاليل والشئون الهندسية والصيانة ومراقبة جودة الإنتاج.

التدريب الحرفي: وهو ذلك النوع من التدريب الذي يوجه للعاملين في مجال التنفيذ ويعتمدون في عملهم على المهارة اليدوية كالتدريب على أعمال الخياطة والخراطة والبرادة والنجارة وغيرها.

تدريب رجال الإدارة العليا Executive Development: ويطلق عليه أحيانا تنمية المديرين التنفيذيين والتي تمثل المستويات الإدارية العليا في الهيكل التنظيمي وتهتم هذه الفئة برسم السياسات ووضع الخطط الاستراتيجية وهي بصفة عامة تعمل على تحديد الشكل المؤسسي وحمايته وضمان بقائها واستمرارها. ويسعى هذا النوع إلى تكوين فئة من القيادات القادرة على التعرف على المشكلات واكتشافها واتخاذ القرارات والحلول المناسبة لها.

تدريب رجال الإدارة الوسطى أو التنمية الإدارية Management Development: ويقدم هذا النوع من التدريب لفئة الإدارة الوسطى وهي الفئة التي تقع بين المشرفين المباشرين والمديرين التنفيذيين من فئة الإدارة العليا.

التدريب الإشرافي Supervisory Training: وهذا النوع من التدريب يقدم للفئة التي تمارس الإشراف وتوجيه المرؤوسين لأول مرة سواء في مجال الأعمال اليدوية أو الأعمال التخصصية، في مواقع العمل الإنتاجي ولرؤساء الأقسام في الإدارات المتخصصة كرؤساء الحسابات وشئون العاملين ورؤساء السكرتارية.

التدريب التخصصي الإداري Administrative Training: وهو الذي يقدم إلى العاملين في التخصصات التي تساعد الإدارة على القيام بمهامها كالتدريب على نظم الحسابات ونظم التكاليف والعلاقات الإنسانية والأفراد، وهذه الفئة لا تمارس أي شكل من أشكال الإشراف والتوجيه للمرؤوسين.

البرامج التدريبية

مراحل تخطيط وإدارة العملية التدريبية

يفترض أن يكون التدريب أثناء الخدمة بمثابة عملية مستمرة من وقت تعيين الموظف الرسمي ولحسن إحالته إلى التقاعد، وهي ذات قيمة لكل الدرجات والمستويات الوظيفية حيث أن المركز الوظيفي للموظف غالبا ما يتغير ويتبدل في أكثر من موقع ومركز عمل أو درجة وظيفية واحدة، لذا فإن الموظف يحتاج لمهارات مختلفة وأساليب فنية وإدارية جديدة.

الأسس الواجب توافرها في البرامج والأنشطة التي تهدف لتحقيق النمو المهني

أي نشاط يستهدف النمو المهني وله القدرة على زيادة فعالية المتدرب في قيامه بدوره يعتبر من أنشطة التطوير والتدريب للعاملين، لذا كان لابد أن تتوافر في هذه الأنشطة والبرامج بعض الأسس منها:

- أن تكون منظمة
- أن تكون واقعية ومستمرة
- ذات فائدة ملموسة للمتدرب
- أن يكون جزءا مكملا ومتمما للسياسات
- أن تدعم بالاعتمادات المالية

ومن القواعد الفنية لتخطيط وتنفيذ برامج التدريب بالمنظمة ويعتمد عليها في نجاح النظام التدريبي العوامل التي تشمل كفاءة وحدة التدريب بالمنظمة ما يلي:

(1)

التخطيط الجيد وتوفير الظروف المناسبة للمتدربين.

(2)

التمويل اللازم لإنجاز العملية التدريبية.

(3)

والاختيار الدقيق للطرق والأساليب التدريبية المناسبة.

(4)

رسم خطة العمل Plan of Action لمقابلة الأهداف التدريبية المراد تحقيقها في المنظمة.

قواعد بناء وتخطيط النظام التدريبي

- أن يكون مشتقا من الفلسفة العامة للمنظمة الذي يخدمها هذا النظام التدريبي.
- أن يتسم بالمرونة وبعيد عن التقيد.
- أن يسمح بالتغيير والتعديل حسب الظروف المتغيرة دون أن تختل مقوماته ومسارته.
- أن يعكس الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمؤسسة والمجتمع الذي يعمل في إطاره.

تخطيط وإدارة عملية التدريب أثناء الخدمة

الطريقة المنهجية للتدريب أثناء الخدمة

مرحلة التحليل للاحتياجات التدريبية

- تحديد وتحليل الاحتياجات
- تحليل الأنشطة والأعمال
- استراتيجية التقييم

مرحلة التصميم

- أهداف التعلم
- اساليب التعلم
- الحفز

مرحلة الإعداد

- الطرق
- الوسائل
- دراسة حالات
- لعب الأدوار
- دليل المشارك
- دليل المدرب

مرحلة التنفيذ

- مهارات العرض
- مهارات النقاش
- ديناميكية المجموعات

مرحلة التقييم

- رد الفعل
- التعلم
- التطبيق
- الأثر

مداخل وطرق التدريب

تعني طرق ووسائل التدريب الأساليب الفنية والإجراءات المستخدمة في استحضار المعلومات ومهارات التعليم لتحسين خبرات المتدربين، فهي تمثل إطار عمل يمكن المتدربين من تحسين معلوماتهم ومهاراتهم وسلوكهم و اتجاهاتهم من خلال مبادرتهم الشخصية ومشاركتهم. وكل طريقة من طرق التدريب لها مميزاتها كما أن لها مساوئها، وأيا كان استخدام واحدة أو مجموعة من هذه الطرق في صورة مندمجة فإنه ينبغي أن تدخل في أهداف وأغراض برنامج التدريب بالتو افق مع طبيعة محتوى التدريب ومتكيفة مع طبيعة العاملين الذين يتم تدريبهم.

المحاضرات الرسمية

السيمينار

وتوجد ثلاثة أشكال لطريقة إدارة السيمينارهي:

- التعليم للمعرفة
- المناقشة والحواربين المتدربين
- إعداد وكتابة ملخص أوتقرير

المعهد العربي للتخطيط
الكويت
KUWAIT
ARAB PLANNING INSTITUTE

- النقابة
- مشروع الجماعة
- طريقة دراسة الحالة
- التدريب الداخلي
- لعب الأدوار
- طريقة تدريب الشخصية من خلال المغامرة (المجازفة)
- طريقة التجريب
- طريقة التدريب على العلاقات الإنسانية والحساسية
- ورش العمل
- المؤتمرات
- طريقة البديل الجاهز وتدوير العمل
- الزيارات والرحلات الميدانية
- طريقة الخبرة الموجهة
- طريقة حل المشكلات
- القراءة
- طريقة الاختبارات والامتحانات
- التدريب من خلال المراسلة
- طريقة الدرس الخصوصي

محاضرات اليوم الثاني

الجلسة الأولى

مفهوم الجودة وتطبيقاته على التدريب

مفهوم الجودة وتطبيقاته على التدريب

يواجه العالم الآن مجموعة من التحديات المتمثلة في الثورة التكنولوجية الهائلة والتكتلات الدولية والإقليمية والعولمة وما لها من أثر على عمليات الإنتاج والخدمات والاتصالات والمعلومات. وقد فرضت تلك التحديات على الدول تبني مجموعة من السياسات التي تؤدي إلى تطوير وتحديث النظم الإدارية والفنية بها لزيادة القدرة التنافسية على المستوى المجلي والإقليمي والدولي. وبرزت أهمية رأس المال البشري في تحقيق التنافسية.

إن مشكلات التنمية في الدول النامية ليست ناتجة عن قصور في الموارد البشرية ولكن المشكلة تنحصر أساسا في كيفية إدارة تلك الموارد وتنميتها والاستفادة من طاقاتها. ويلعب التدريب دورا هاما في تنمية رأس المال البشري بوصفه ذلك النشاط الذي تقوم به جهة معنية (الدولة – منظمة العمل الاقتصادية – الجمعيات المهنية - الخ). بهدف معاونة الأفراد بشكل عام على النمو المهني والوظيفي.

إن إدارة عملية التدريب يجب أن يتسم بالجودة في جميع مراحلها، حيث يتطلب مقومات أساسية هي:

- وضع أهداف محددة لعمليات التدريب
- وضع سياسات وقواعد واضحة لعمليات التدريب
- تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل واضح وقابل للقياس
- توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة لتنفيذ برامج التدريب
- تصميم البرامج التدريبية الملائمة لمقابلة الاحتياجات التدريبية المحددة
- اختيار أفضل الوسائل والطرق لتنفيذ التدريب
- اختيار أفضل الوسائل والطرق لتقويم عمليات التدريب
- قياس أثر العائد من تنفيذ التدريب وتأثير ذلك على التنمية البشرية بصفة عامة.

العناصر التي يجب مراعاتها عند بناء وتخطيط البرنامج التدريبي

أثر التدريب على

المتدرب

- رفع المعلومات والمهارات التي تضيفها إلى حصيلة المتدرب.
- تراجع معدلات المنتجات المعيبة والإصابات المهنية.
- زيادة إنتاجية الموارد البشرية التي تم تدريبها وترفع مستويات الخدمة والجودة.
- زيادة فرص احتفاظ الموارد البشرية بوظائفها رغم المعدل المتسارع للتغير في سوق العمل.
- إتاحة الفرص للموارد البشرية لكي تنمو وظيفياً وتحسين أوضاعها المعيشية.

منظمة العمل

- تراجع معدلات المنتجات المعيبة.
- زيادة معدلات المبيعات.
- زيادة معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- زيادة المنافسة وتحقيق الولاء الوظيفي بين العاملين.
- زيادة القدرة التنافسية لمنظمة العمل.

مستخدم المنتج أو الخدمة

- بالنسبة لمستخدم المنتج أو الخدمة، حصوله على منتجات أو خدمات ذات مستويات جودة عالية تطابق أو تفوق توقعاته.
- تشجيع المنتج الوطني واقتنائه وتحقيق النمو الاقتصادي.
- ارتفاع مستويات الأجور وتحسين مستويات المعيشة للعاملين وأفراد المجتمع.

النقابات العمالية

- التدريب الجيد للعاملين يحقق أحد أهداف النقابات والاتحادات العمالية في تحسين مستوى المعيشة للعاملين.
- زيادة الأمان المهني والوظيفي للعاملين.
- تحسين ظروف العمل وتقليل الضغوط النفسية للعاملين.

نشأة الجودة

- بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ، ثم باقي دول العالم ، وقد كان هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تحديد مفهوم الجودة وتطويره . ففي عام 1931 بدأ W. Edwards Deming (ومهندس تصنيع) بإعطاء محاضرات عن الجودة والأساليب الإحصائية في الجودة للعديد من المهندسين اليابانيين.

- وقد برز مفهوم ضبط الجودة بعد الحرب العالمية الثانية وبدأ نجم المنظمة الدولية للتوحيد القياسي والتي تعرف باسم (ISO) في السطوع، وانتهجت المنظمة مبدأ توحيد المواصفات الصناعية على المستوى الدولي لتسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد.

تعاريف للجودة

هناك تعاريف متعددة للجودة و أكثرها شيوعاً هي:

الالتزام والإيفاء بمتطلبات المتعاملين

عمل الشيء الصحيح بالطريقة الصحيحة من أول مرة وفي كل مرة

ملاءمة المنتج أو الخدمة للغرض أو الاستخدام

الوفاء بمتطلبات المتعامل المتفق عليها ضمنياً أو تحديداً بأقل سعر من أول مرة، وفي كل مرة

المراحل الأساسية لتطوير إدارة الجودة

المرحلة	الفترة	الهدف	الأساليب
الفحص	1900- 1930	فصل المعيب للإنتاج الحالي	أجهزة التفتيش ومعامل الاختبارات
مر اقبة الجودة	1930- 1970	منع أو تقليل نسبة المعيب مستقبلاً	الأساليب الإحصائية
توكيد الجودة	1970- 1985	ضمان المحافظة على مستوى الجودة	أساليب تخطيط وإدارة نظم الجودة
إدارة الجودة الشاملة	1985- 2003	التطوير الشامل والمستمر لنظم التصنيع	أساليب تطوير وتحسين نظم التصنيع

إدارة الجودة الشاملة

منهج إداري شامل ومتكامل أساسه:

العمل الجماعي و مشاركة جميع العاملين

التحسين المستمر للعمليات المختلفة

الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

لتحقيق رضا العميل الداخلي والخارجي

المفاهيم الأساسية الثلاث لإدارة الجودة الشاملة

التركيزعلى العميل

المفهوم الأساسي في نظام إدارة الجودة، إذ أن العميل هو سبب وجود أي منظمة أو منشأة إنتاجية التي تسعى من خلال عملياتها إلى تقديم منتجاتها أو خدماتها له حسب رغباته.

التحسين المستمر

قيمة كل مشارك

قوة المنظمات تكمن في الأشخاص الذين يعملون لديها. العامل هو مصدر الأفكار التطورية والمقترحات التي تساهم في حل مشاكل الجودة وتحسينها.

فوائد تطبيق ادارة الجودة الشاملة

1. تحسين الوضع التنافسي للمنظمة في السوق.
2. تعزيز العلاقات مع الموردين.
3. دفع درجة رضا العملاء.
4. تحسين جودة المنتج.
5. انخفاض تكلفة المنتج نتيجة عدم وجود أخطاء.
6. فتح أسواق جديدة وتعزيز الأسواق الحالية.
7. القيام بالأعمال بصورة صحيحة من المرة الأولى.

الفرق بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

الإدارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة
الرقابة اللصيقة وتصيد الأخطاء	الرقابة ذاتية
العمل الفردي	العمل الجماعي وروح الفريق
التركيز على المنتج	التركيز على المنتج والعمليات
التحسين وقت الحاجة	التحسين المستمر
مشاركة الموظفين	اندماج الموظفين
جمود السياسات والإجراءات	مرونة السياسات والإجراءات
حفظ البيانات	تحليل البيانات وإجراء المقارنات البيئية
التركيز على جني الأرباح	التركيز على رضا العملاء
النظر إلى الموردين على أنهم مستغلين	مشاركة الموردين
العميل الخارج	العملي الخارجي والداخلي
الخبرة ضيقة	الخبرة واسعة

عناصر تحقيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمة

1. إجراءات و ممارسات تنظيمية
Organizational Practices

2. مبادئ الجودة
Quality Principles

3. تمكين و مشاركة جميع العاملين
Employee Fulfillment

4. رضا العميل
Customer Satisfaction

1. إجراءات وممارسات تنظيمية

- القيادة
- تحديد الأهداف و الرسالة
- أسلوب العملية الناجعة
- تدعيم العاملين
- التدريب
- البيئة الثقافية لفلسفة إدارة الجودة الشاملة

تهدف هذه الإجراءات التنظيمية إلى تحديد ما هو مهم و ما يجب الوصول إليه.

2. مبادئ الجودة

- التركيز على العميل
- التحسين المستمر
- مشاركة العاملين
- أدوات إدارة الجودة الشاملة
- القياس المقارن لأحسن أداء
- عصف الأفكار
- فلسفة الوقت المحدد

الهدف : تحديد ما هو مهم و ما يجب الوصول إليه.

3. تمكين ومشاركة جميع العاملين

- تمكين، التزام ومشاركة الجميع من الإدارة العليا إلى العامل البسيط. ويعني هذا مشاركة جميع العمال في عمليات التحسين المستمر وفي حل مشاكل الجودة (85 % من مشاكل الجودة تعود إلى العمليات والمواد).

التقنيات:

تدعيم العاملين بالتدريب و نظام المكافآت.

مشاركة العامل في اتخاذ القرارات.

العمل في إطار فرق العمل وحلقات الجودة.

4. رضا العميل

رضا العميل
ربحية متزايدة
حصة سوقية
تمكين و مشاركة جميع العاملين
تطبيق مبادئ الجودة
إجراءات و ممارسات تنظيمية
العادات و التصرفات (تعهد و الالتزام)
كيف تعمله
ماذا يجب عمله

النتائج التي تحققها إدارة الجودة الشاملة

مستهلكين راضين → ربحية متزايدة
حصة سوقية

نموذج تطبيق الجودة

ركائز الجودة الشاملة

01	02	03	04	05	06	07
الهيكل التنظيمي	التميز	التركيز على الجودة	التحسين والتطوير المستمرين	التغير الثقافي	جودة القيادة	الرؤية المشتركة
تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي يتسم بتعدد المستويات الإدارية مما يؤدى إلى صعوبة الاتصال وانخفاض معدلات الأداء وزيادة فرص الهدر في الإنفاق والجهد والوقت ويتطلب ذلك تقليل عدد المستويات الإدارية ووجود وسائل اتصال فعالة للتنسيق والتكامل بين هذه المستويات والاعتماد على الخطوط الأفقية في الإدارة بهدف إعطاء المزيد من الاتصال الجانبي بين الوظائف والتخصصات.	تحقق المؤسسة مركزا متميزا لها من خلال تقديم برامج جيده وتحديثها وتطويرها باستمرار.	ويتم من خلال استثمار خبرات الأفراد والابتكار وإطلاق الطاقات الكامنة .	بمعنى أن يكون للمؤسسة طرقها الفعالة في أداء العمل من خلال توفير تقنيات ملائمة وطرق ووسائل ملائمة للحكم على نوعية المخرجات والرقابة عليها من أجل التطوير والتحسين المستمرين.	ويقصد به التغير في الأساليب الفنية المطبقة حاليا وكذلك التغير في الفلسفة الإدارية الحالية ، والحاكمة للسلوك وأيضا التغير في المبادئ والقيم والمثل السلبية السائدة في المجتمع وتحويلها إلى قواعد ونظم ومعايير جديدة تساعد على تحويل الأفراد داخل المؤسسة إلى الجودة الشاملة وبقناعه كاملة.	القيادة من العناصر الفاعلة والمؤثرة في تحقيق الأهداف وهي التي تسعى إلى إدارة التغيير داخل المؤسسة لذا يجب التركيز على توافر جميع الصفات الايجابية والفعالة فيمن يتولى مسئولية الإشراف والقيادة بالمؤسسة وإمكانية الاستثمار الأمثل لجميع الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها لخدمة المجتمع والبيئة المحيطة	وتعنى ضرورة الوعي وإدراك مفهوم الجودة الشاملة لدى جميع الأطراف ذات الصلة، وذلك حتى يعطى الجميع الجهود الزائدة المرجوة لخدمة الأهداف.

اليوم الثاني

الجلسة الثانية

المعايير العالمية للجودة ومنهج إدارة الجودة الشاملة

المنظمة الدولية للمعايير (آيزو)

International Organization for Standardization

منظمة تعمل على وضع المعايير، وتضم هذه المنظمة ممثلين من عدة منظمات للمعايير.

تم إيجاد هذه المنظمة في 23-02-1947

تصرح عن معايير تجارية وصناعية عالمية

مقر هذه المنظمة في جنيف، سويسرا

بالرغم من أن الأيزو تعرف عن نفسها كمنظمة غير حكومية

ولكن قدرتها على وضع المعايير التي تتحول عادة إلى قوانين (إما عن طريق المعاهدات أو المعايير) تجعلها أكثر قوة من معظم المنظمات غير الحكومية.

الايزو ISO 9000

الايزو ISO 9000 هي عائلة معايير أساسية تتضمن مجموعة من المعايير ضمن نظام إدارة الجودة. ومقاييس الايزو ISO 9000 تحتفظ بها المنظمة الدولية لتوحيد القياسي International Organization for Standardization وتدار من قبل هيئات الاعتماد والتصديق. اما القواعد المتبعة فيها فيتم تحديثها حسب المتطلبات المحفزة من قبل متغيرات على مر الزمن.

من بعض المتطلبات في ايزو ISO 9001 :2008 التي هي واحدة من أسرة معايير الايزو (ISO 9000) تشمل عدة متطلبات وشروط كما يلي:

- مجموعة من الإجراء ات التي تشمل جميع مفاتيح العمليات الرئيسية في قطاع الأعمال
- رصد العمليات للتأكد من أنها فعالة
- حفظ سجلات وافية
- فحص الناتج عن العيوب، مع اتخاذ الإجراءات المناسبة وتصحيحها إذا كان ذلك ضروريا
- استعراض منتظم للعمليات الفردية، وفعالية نظام الجودة نفسه
- تسهيل التحسين المستمر

عائلة الآيزو

من هم أفراد عائلة الآيزو؟

- سلسلة مواصفات إدارة نظام توكيد الجودة ISO 9000:2000
- سلسلة مواصفات إدارة نظام البيئة ISO 14001:2004
- سلسلة مواصفة نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية OHSAS 18001:1999
- سلسلة مواصفات إدارة أنظمة سلامة الغـذاء ISO 22000:2005 الحاسب HACCP
- سلسلة المتطلبات العامة لكفاءة مختبرات المعايرة والاختبار ISO 17025:2000
- سلسلة مواصفات إدارة نظام أمن المعلومات ISO 27001:2005
- سلسلة مواصفات إدارة التدريب ISO 9000 ISO 10015

ما الاختلاف بين الجودة و الآيزو ؟

يفهم كثيراً من الناس الجودة بأنها تعني (النوعية الجيدة) ولكن إذا أردنا أن نلخص علم الجودة بتعريف فيمكننا القول إنها (تلبية حاجيات ومتطلبات الزبون، وذلك بالتطوير المستمر للعمليات الإنتاجية لكسب رضا الزبون وتحسين نوعية الخدمات والإنتاج ورفع مستوى أداء العمال وتقليل التكاليف والوقت والجهد).

أما الآيزو (ISO) فهي كلمة جاءت من الأحرف الأولى للمنظمة العالمية لتوحيد المقاييس.

أهم النماذج العالمية

نموذج (Deming)

- ظهر هذا النموذج للتميز المؤسسي خلال عقد الخمسينيات في اليابان.

نموذج (Malcolm Baldrige)

- ظهر هذا النموذج للتميز المؤسسي في الولايات المتحدة الأمريكية في عقد الثمانينيات.

نموذج (EFQM)

- انتشر النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي في عقد التسعينيات.

النموذج الاسترالي (AEM)

- اعتمدت استراليا عام 1988 نموذج التميز وخاصة في الجامعات (AQU) .

النموذج السنغافوري (SBEM)

- تم إطلاق جائزة التميز (SQA) في عام 1994، تمنح للمؤسسات التي تحقق أعلى درجات التميز المؤسسي (SBEM) .

النموذج الياباني (NZTQ)

- يركز النموذج على فلسفة (6 سيجما) من خلال دعمه للمؤسسات والشركات التي تلتزم بمعايير هذا النموذج.

النموذج	سنة اعتماده	مكوناته والخصائص
نموذج جائزة الملك عبد العزيز للجودة	أنشئ عام 2000	يقوم على أساس النموذج الأوروبي مع إضافة المعيار العاشر وهو المعلومات والتحليل، وهو نموذج رياضي يحدد الأوزان الكمية للمعايير.
نموذج مركز الملك عبد الله الثاني للتميز	أنشئ عام 2006	يهدف إلى نشر ثقافة التميز، وتتطلب آلية عمل النموذج تطبيق خمسة معايير للتميز والمتمثلة في الأفراد والمعرفة والقيادة والعمليات والمالية، مع التركيز على متلقي الخدمة والنتائج.
نموذج برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي	أنشئ عام 2006	نموذج الجائزة مقتبس من نموذج برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز الذي أنشئ عام 2003 بمعاييره وأوزانه الكمية والذي يستند في الأصل إلى النموذج الأوروبي.

- خضعت كل هذه النماذج للتميز المؤسسي للتطوير والتحسين الدوري والمراجعة.
- وفي الوقت ذاته، بدأت تبرز عدة نماذج في الدول العربية للتميز المؤسسي، منها على سبيل المثال:

برنامج الشيخ خليفة للتميز الحكومي.

جائزة الأمير محمد بن فهد للتميز الحكومي.

جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز.

برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز.

جائزة أبوظبي للأداء الحكومي المتميز.

جودة التدريب والمواصفات الدولية

- اهتمت المنظمة العالمية للجودة بتعريف التدريب كأحد الركائز الرئيسية لضمان الجودة و أفردت له تعريف في المواصفات الدولية (ISO 8402)، بل وتضمنت المواصفات الدولية ISO 14000 بنودا خاصة بالتدريب لضمان جودة العمليات. كما أصدرت مواصفة خاصة بالتدريب (المواصفات الدولية ISO 1500) وهي تساعد المنشأة على تحديد وتعريف احتياجاتها التدريبية بدأ من التخطيط ومرورا بالتنفيذ ثم القياس والتقويم وتطوير التدريب لتحقيق أهداف المنشأة.

جودة التدريب

- هي مجموعة من الخصائص والسمات لنظام التدريب الذي يضمن الوفاء بمتطلبات أو حاجات المتدرب من جهة (ويمكن التعبير عنها بمدى رضا المتدرب) وحاجات سوق العمل من جهة أخرى (ويعبر عنها بمدى رضا أصحاب العمل) بحيث يكون من اليسير على المتدرب أن يجد العمل المناسب عند إتمامه للتدريب وأن يحقق الجودة في هذا العمل. ولذا فإن الجودة في التدريب تتطلب عناصر للمتدرب وأخرى لسوق العمل (أصحاب العمل):

أثر جودة التدريب على

المتدرب:

- مدى ملاءمة الخدمة التدريبية لظروف واحتياجات المتدرب (مكان التدريب – مساعدات التدريب – وقت التدريب).
- مدى ملاءمة المادة العلمية أو المنهج التدريبي لاحتياجات المتدرب وإمكاناته.
- مدى ملاءمة أسلوب التدريب لظروف وطبيعة المتدرب.
- مدى ملاءمة الفترة الزمنية للتدريب والمنهج التدريبي.
- قدرة المدرب على معاونة المتدرب على اكتساب المعارف والمهارات طبقا للمنهج التدريبي.
- ملاءمة مخرجات العملية التدريبية وتوقعات المتدرب.

منظمة العمل:

- ملاءمة التدريب لاحتياجات التشغيل المتاحة من حيث المعارف والمهارات والسلوكيات.
- ملاءمة التدريب لطبيعة احتياجات الوظيفة التي يشغلها المتدرب.
- ملاءمة التدريب لنوعية التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وسوق العمل.
- ملاءمة المستويات التعليمية للمتدربين لاحتياجات التطور في الوظيفة الحالية.
- قدرة المتدربين على تطوير قدراتهم للتكيف مع التغيرات التي تستحدث في الوظيفة أو تنظيم سوق العمل.
- ملاءمة توقعات المتدربين من حيث الأجور والحوافز للعروض الموجودة في سوق العمل.

ويتطلب ضمان جودة التدريب توفر آليتين متكاملتين:

الأولى: وضع سياسات وخطط وبرامج فعالة للتأكد من جودة التدريب في جميع مراحله وعملياته و أنشطته (تخطيط – تنفيذ – متابعة – تقويم) على جميع المستويات.

الثانية: وضع هيكلية لإدارة الجودة تنفذ وتطور السياسات والخطط والبرامج المتعلقة بالجودة وتتابع تنفيذها.

المواصفات الدولية:

- اهتمت الجهات المعنية بالجودة والمواصفات الدولية بموضوع التدريب كأحد المداخل إلى تأكيد وضمان الجودة، وظهر ذلك في العديد من المواصفات منها:

ISO 9000

- ألزمت المواصفات العالمية ISO 9000 الشركات والهيئات أن تأسس طرق لتحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير التدريب اللازم للإفراد الذي يؤدون أنشطة مؤثرة على الجودة. كما يجب على منظمات العمل تأهيل الأفراد الذين تسند إليهم أعمال معينة بالقدر المطلوب والمناسب من التعليم والتدريب أو الخبرة، واعتبرت أن مستندات التدريب هي مستندات جودة يجب الاحتفاظ بها.

ISO 10015

تتضمن المواصفات الدولية ISO 10015 إطار ودليل عمل يساعد المنظمة على تحديد وتعريف احتياجاتها التدريبية ووضع التصورات لتخطيط وتنفيذ عمليات التدريب ثم تحليل النتائج ووضع أطر تطوير تلك العمليات لتحقيق أهداف المنشأة، وذلك من خلال أربعة مراحل رئيسية هي:

- المرحلة الأولى: مرحلة تعريف الاحتياجات التدريبية
- المرحلة الثانية: مرحلة التصميم والتخطيط للتدريب
- المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد الموارد اللازمة للتدريب
- المرحلة الرابعة: مرحلة تقويم النتائج

مراحل متابعة عمليات التدريب لضمان جودته طبقا للمواصفات الدولية (ISO 10015)

إن التخطيط للجودة يتضمن ست جوانب أساسية لجودة الأعمال والخدمات بما في ذلك التدريب كما يلي:

- تحديد أهداف الجودة
- تحديد العمل
- تحديد احتياجات العميل
- تحديد ملامح المنتج أو الخدمة
- تحديد ملامح العمليات المؤدية للمنتج أو الخدمة
- تحديد وسائل ضبط العمليات والتحكم فيها

محاضرات اليوم الثالث

الجلسة الأولى

استراتيجية التحول في عمل مؤسسات التدريب

ما هي معايير كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي؟

إن مساهمة التدريب في التنمية البشرية تتطلب وجود نظام تدريبي ومؤسسي لمركز أو معهد أو إدارة التدريب على المستوى الوطني أو بمنظمة العمل وأن يكون هذا النظام ذو كفاءة لتحقيق أهداف عملية التدريب ولا يتحقق النجاح لنظام التدريب وتسلسل عملياته إلا من خلال أدوار واضحة للمؤسسة التدريبية تتكامل من خلالها عناصر وأدوات العمل المؤسسي. إن العناصر والمعايير التالية ذات علاقة مباشرة ومؤثرة على كفاءة النظام التدريبي في مؤسسات التدريب.

معايير كفاءة النظام التدريبي

أن يتم تحديد أهداف البرنامج التدريبي بشكل دقيق وواضح.	أن يتم تصميم البرنامج وفقا لتحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين.	أن يتم تصميم البرنامج التدريبي وفقا للمهارات الفعلية لعمل المتدربين.	مدى مرونة النظام التدريبي لمواكبة المتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية.
مدى توفر العناصر البشرية المؤهلة للتدريب (المدربون).	مدى توفر نظام جيد لتقييم المتدربين ومتابعتهم بعد الانتهاء من البرنامج.	مدى أساليب وطرق تدريب حديثة في تنفيذ البرامج التدريبية.	مدى توافر برامج تدريبية متنوعة لتلبية الاحتياجات التدريبية الواقعية للمتدربين.
توفر الأماكن والقاعات التدريبية اللازمة لعملية التدريب.	كفاية التمويل اللازم للتدريب.	وضوح أهداف ورسالة التدريب في المؤسسة التدريبية.	توفر هيكل إداري وتنظيمي واضح.
وجود خطط وبرامج عمل مستقبلية للتدريب.	توفر علاقات التنسيق والتكامل مع مؤسسات التدريب في القطاعات الأخرى.	تنوع البرامج التدريبية لمقابلة المتغيرات المستجدة في الميدان المهني.	مواكبة واستخدام المستجدات التكنولوجية الحديثة في التدريب.

إدراك أهمية التدريب كوسيلة لتطوير أسس وتحقيق عملية التعلم.

برنامج مقترح لاستراتيجية التحول في عمل مؤسسات التدريب

عناصر برنامج التطوير المقترح في عمل مؤسسات التدريب

لما كانت مؤسسات التدريب في مستوياتها التنظيمية المختلفة سواء كان موقعها كوحدة تدريبية صغيرة في منظمة العمل أو مؤسسة تدريبية قومية مستقلة بذاتها (مراكز – معاهد) تقدم خدماتها وأنشطتها التدريبية المتخصصة في مجال التدريب للعاملين داخل المنظمة أو مستفيدين من خارجها، فإن تطوير خدماتها وأنشطتها في هذه المرحلة وفقا لنهج تدريبي يقوم على نظام إدارة الجودة الشاملة، يعد تفاعلا ايجابيا مع التحولات والمتغيرات المتجددة في بيئة عمل اليوم، والتي تستوجب مؤسسات تدريبية تتسم بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع هذه الأوضاع المستجدة.

حيث يبرز مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة كأحد أهم المفاهيم التنظيمية الجديدة، والذي صار في موقع الصدارة كمحور أساسي للفكر والتجربة الإدارية المعاصرة، حيث أن غاية نظام إدارة الجودة الشاملة، إرساء نموذج نظامي متكامل هادف لتحسين وتطوير أداء المنظمات بالقدر الذي يؤمن رضا المستفيدين من خدمات المنظمة خارجيا أو على المستوى الداخلي في وحدات العمل بالمنظمة.

لذا، فإننا هنا سوف نتبنى المفهوم المعاصر كبرنامج مقترح لاستراتيجية التغيير في عمل مؤسسات التدريب الحكومية وغير الحكومية، بغية رفع كفاءة أداء هذه المؤسسات التدريبية، كما أن عناصر برنامج التطوير المقترح تنبثق من نتائج ومؤشرات نظرية وميدانية لأوضاع العديد من مؤسسات التدريب في دول المنطقة.

تتضمن عناصر برنامج تطوير المقترح في عمل مؤسسات التدريب عناصر العمل التالية:

- المبادئ الحاكمة لنجاح النظام التدريبي ومساهمته في تحقيق التنمية البشرية.
- اتجاهات التطور لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسة التدريبية.
- تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة من جل الفرد والعمل والمنظمة.
- استراتيجية الخطوات الستة كمدخل للاتجاه التدريبي الجديد.
- نماذج لتطبيق التدريب في إطار مفهوم الجودة الشاملة.

وفيما يلي إيضاح لدور العناصر السابقة في استراتيجية التغيير في عمل المؤسسات التدريبية وهي:

برنامج مقترح لاستراتيجية التحول في عمل مؤسسات التدريب

①	②	③	④	⑤
المبادئ العامة لنجاح عملية التدريب وتحقيق التنمية البشرية	اتجاهات التطوير لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي لمركز / إدارة التدريب	تطبيق نظام الجودة من أجل الفرد والمنظمة	استراتيجية الخطوات 6 للجودة على المستوى المؤسسي (مبادئ منهج الجودة الشاملة)	استراتيجية الخطوات 6 للنهج التدريبي على مستوى الجودة (دور التدريب في المساعدة لتطبيق منهج الجودة)
A. الاستمرارية للعملية التدريبية B. جدولتها مع عملية التخطيط الاستراتيجي للدولة. C. أن تلبي حاجة الفرد/ الوظيفة/ المنظمة/ المجتمع. D. وجود كيان مؤسسي في الهيكل . E. تطبيق مفهوم نظام الجودة للنظام التدريبي. F. التكامل والشمول مع مؤسسات العمل التدريبية في الدولة.	A. وضوح أهداف التدريب B. محتوى البرنامج التدريبي C. تحديد الاحتياجات التدريبية D. أساليب وطرق التدريب E. تخطيط وتنفيذ البرنامج F. المدربين والمحاضرين G. التقنيات والوسائل التدريبية H. التجهيزات المكانية I. الإدارة – التنظيم J. المتابعة والتقويم K. الحوافز والمواصلات L. الميزانية والتمويل	A. التزام الإدارة العليا B. التميز المستمر C. تحسين العمليات D. التنسيق والتعاون بين الإدارات. E. إشراك الموظفين F. إشراك العملاء والمستفيدين G. تطبيق مبادئ الجودة في العمليات. H. البحث والتطوير العلمي	A. الإعداد B. التخطيط C. التوعية D. الانتشار E. التطبيق F. التحسين المستمر	A. الفهم والإبداع والالتزام B. أنظمة الإدارة النوعية C. مجموعة التحسين D. خدمات المستفيدين E. التحكم في العملية والتحسين F. الطرق الكمية (الإحصاءات)

1. المبادئ العامة لنجاح عملية التدريب ومساهمتها في تحقيق التنمية البشرية:

يرتكز برنامج التطوير على عدد من المبادئ العامة التي تضمن نجاح عملية التدريب ومساهمتها في تحقيق التنمية البشرية، بهدف معالجة سلبيات الممارسة المهنية للعملية التدريبية في عدد من مؤسسات التدريب بدول المنطقة، لعلها تكون مرشدا للتوجهات المستقبلية لعمل هذه المؤسسات والقائمين على عملية إعداد وتنمية الموارد البشرية في منظمات وجهات العمل، سعيا للتطوير والارتقاء بالخدمات والأنشطة التدريبية وتحقيق المستهدف منها، حيث تتبلور هذه المبادئ العامة والتي ينبغي الالتزام والتقيد بها في الجوانب التالية:

A. مبدأ الاستمرارية:

- تحقيق مبدأ الاستمرارية في العملية التدريبية انطلاقا من أن التدريب بصفة عامة والتدريب أثناء الخدمة هو الوسيلة الفعالة لمواكبة التغيرات المتسارعة والمتتالية في مجالات العلم والمعرفة والتكنولوجيا، فضلا على أن التدريب المستمر يضمن للمتدربين تجديد معارفهم وخبراتهم ومعلوماتهم، باعتباره حلقة مكملة للعملية التعليمية.

B. التخطيط الاستراتيجي للدولة:

- ضرورة أن يكون التخطيط للتدريب بصفة عامة والتدريب أثناء الخدمة ضمن إطار عملية التخطيط الاستراتيجي للدولة ككل، وأن يكون ترجمة صادقة وواعية لقيم المجتمع واتجاهاته وآماله، حيث أن نقطة البداية في التخطيط للتدريب أثناء الخدمة هي رسم صورة المستقبل.

C. تلبي احتياجات الفرد – الوظيفة – المنظمة:

- ضرورة أن يقوم التخطيط للتدريب بصفة عامة التدريب أثناء الخدمة على أساس من دراسة حاجة المجتمع حاضره ومستقبله من مختلف الموارد البشرية المدربة في شتى القطاعات الخدمية والإنتاجية من حيث الكم والكيف، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان توزيع القوى العاملة الوطنية على مختلف القطاعات في شكل متوازن ولمدى زمني طويل، وذلك بهدف معالجة الاختلالات القائمة حاليا في مختلف الجهات الحكومية وغير الحكومية.

D. كيان مؤسسي:

- العمل نحو تأسيس كيان مؤسسي للتدريب له من الصلاحيات والإمكانيات ما يمكنه من رسم سياسة قومية للتدريب، تلقى الدعم والمساندة والالتزام من قبل مختلف الجهات والهيئات، وتدخل في إطار خطط الدولة وبرامجها التنموية.

E. تطبيق مفهوم الجودة للنظام التدريبي:

- تحديد الفلسفة الاستراتيجية للتدريب على أساس من تطبيق معايير نظام الجودة الشاملة على جميع مستويات الأجهزة والمؤسسات التدريبية، وفق نهج مؤسسي ذو فلسفة وأهداف استراتيجية تؤدي إلى الاستثمار الأمثل للعنصر البشري باعتباره عنصرا من عناصر الإنتاج وليس مصدرا من مصادر الاستهلاك.

F. التكامل والشمول:

- تحقيق التكامل والشمول والترابط في العمل التدريبي بين مؤسسات التدريب، سواء ما يتعلق بمدخلات التدريب أو الأنشطة التدريبية أو نتائجها، مع إيجاد صلة وارتباط في ضوء ذلك التكامل بين الوحدات العاملة في مجال التدريب في القطاعين الحكومي وغير الحكومي.

2. اتجاهات التطوير لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسة التدريبية:

أما فيما يتعلق باتجاهات التطوير لتفعيل النظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسة التدريبية، والتي يجب أخذها في الاعتبار، للارتقاء بالنظام التدريبي والمؤسسي للمؤسسات التدريبية ليتو افق مع مفهوم نظام إدارة الجودة الشاملة كاستر اتيجية مستقبلية للتغيير في عمل المؤسسات التدريبية، والتي تتو افق مع عناصر ومعايير كفاءة النظام التدريبي والمؤسسي التي سبق وتم بيانها، يمكن إجمالها بالعناصر التالية ذات العلاقة والتأثير على سير عملية التدريب:

A. وضوح أهداف التدريب

- أن تكون واضحة لكل من المدربين والمتدربين والقائمين على إدارة العملية التدريبية على حد سواء مع إمكانية تحقيقها.
- أن تكون مواكبة لأحدث ما وصل إليه العصر من تقدم تكنولوجي في العملية التربوية.
- أن تكون و اقعية ومحددة وأن تستخدم لتحقيقها الطرق الحديثة للتعلم.
- أن تعرض مسبقا للمتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.
- أن تهدف إلى الارتقاء بأداء العمل وحل مشكلاته.
- أن تكون متمشية مع المستجدات المرتبطة بالتنمية المهنية.
- العمل على إشراك المسئولين المباشرين عن المتدربين في صياغتها.

B. محتوى البرنامج التدريبي

أن يكون المحتوى شاملا و أكثر وضوحا وتحديدا.

أن يتو افق مع المتطلبات المستجدة لسوق العمل.

أن يكون مرتبطا بآخر المستجدات العلمية والمهنية.

أن يؤخذ في إعداده آراء ومقترحات المتدربين في الاعتبار.

أن يتواكب مع حاجات المتدربين ومتطلبات الوظيفة، وأن يحقق عملية التعلم.

أن يكسب المتدرب المعارف والمهارات العملية اللازمة، وأن يكون محققا لأهداف البرنامج.

أن يتم التركيز على عنصر الجودة في البرامج المقدمة طبقا للاحتياجات الفعلية والمهنية للعاملين.

أن يؤخذ رأي المسئولين عن المتدربين في إعداده.

C. تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين

حيث أن هذا العنصر من بين أهم العناصر التي تتكفل بتحقيق نجاح العملية التدريبية وبلوغ أهدافها يستوجب اتخاذ ما يلي:

- ضرورة تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين قبل ترشيحهم للبرامج التدريبية.
- أن تحدد تلك الاحتياجات بالتشاور والتنسيق بين المؤسسة التدريبية وجهات العمل الأصلية والمتدربين أنفسهم.
- استخدام الوسائل العملية لبلورة الاحتياجات المطلوبة للمتدربين.
- أن تكون الاحتياجات التدريبية متلازمة ومتوائمة من متطلبات الوظيفة ومؤسسة العمل.
- أن تكون متلازمة مع احتياجات العمل الميداني للمتدربين وذلك في برمجيات متطورة.

D. أساليب وطرق التدريب

أن تكون نموذجية وتتو افق مع نوع البرنامج التدريبي.

أن تتنوع طبقا لمحتوى التدريب.

أن تواكب المستجدات التكنولوجية والتقنية في مجال التدريب.

الابتعاد عن الطرق التقليدية في التدريب واستحداث طرق تعتمد على المهارة الوظيفية العملية في اكتساب المعلومات.

أن تستخدم المستجدات التكنولوجية والبرمجيات الحديثة والمتطورة.

أن تحدد نسب مئوية للمحاضرات 30% وللعملي 30% وللتجارب الميدانية 40%.

أن تركز على ورش العمل وحلقات النقاش.

E. تخطيط وتنفيذ البرنامج

أن تكون البرنامج التدريبية في الفترة المسائية قدر الإمكان حتى لا تتعارض مع مقتضيات عمل المتدربين.

أن تكون وفق الاحتياجات الفعلية للمتدربين.

أن يتم مناقشتها مع المسئولين عن المتدربين قبل بدء البرنامج التدريبي.

أن يتم التخطيط بشكل دقيق وأن يتسم بالمرونة لمقابلة المتغيرات والمستجدات المستمرة في مجال التدريب.

أن يتضمن التخطيط والتنفيذ متابعة للمتدربين أثناء البرنامج التدريبي.

F. المدربين والمحاضرين

وأهم ما يجب أن يتصفوا به ما يلي:

- أن يكونوا من المتخصصين ومن أصحاب الخبرة في المجال المهني.
- أن يتميزوا بقدركاف من الكفاءة والقدرة والمهارة على توصيل المعلومات أو الخبرة.
- أن يكونوا من الممارسين الفعليين للعمل ولهم علاقة بذات المجال.
- أن يكونوا من ذوي الاطلاع على كل ما هو جديد في المجال المهني.
- أن تكون لهم القدرة على فهم المتدربين والتكيف معهم.
- أن يكونوا ملمين بشكل دقيق بمحتوى البرنامج التدريبي.

G. التقنيات والمساعدات التدريبية

وأهم ما يراعى فيه ما يلي:

- أن تكون متوائمة مع أحداث الأساليب التكنولوجية والوسائل التقنية.
- أن تكون أكثر تنوعا وتتناسب مع موضوع البرنامج التدريبي.
- أن تعتمد على استحداث كل ما هو جديد ومشوق لاجتذاب اهتمامات المتدربين.
- توفير الأعداد الكافية من تلك المساعدات لحاجة وعدد المتدربين.
- أن تكون متوفرة بصفة مستمرة وفي حالة صالحة للاستعمال.
- أن تخدم البرنامج المعد.
- الاستفادة بالحاسب الآلي في هذا المجال.

H. التجهيزات المكانية/المواد والمطبوعات التدريبية

وأهم ما يراعى فيها ما يلي:

- يجب أن تكون المواد والمطبوعات التدريبية جاهزة قبل بدء البرنامج بوقت كاف وأن ترسل للمتدربين قبل الدورة لاستيعابها ودراستها.
- أن تكون قاعات التدريب مرتبة ومنظمة ومعدة إعدادا مناسبا للبرنامج وأن تكون مناسبة لأعداد المتدربين.
- أن تكون مناسبة لإكساب التعلم.
- أن تكون التجهيزات المكانية مخصصة للراحة النفسية للدارسين.

ا. الإدارة والتنظيم

ويقترح في هذا الشأن ما يلي:

- أن توكل لعناصر تتمتع بالكفاءة وحسن التصرف.
- أن تضع من الضوابط ما ييسر سير العملية التدريبية.
- إعداد دليل تنظيمي لكل ما يخص البرنامج من ترتيبات.
- وضع توصيف لمهام كل شخص في البرنامج التدريبي.
- تحديد المسئوليات والواجبات المناطة بعناصر العملية التدريبية.
- ضرورة التنسيق بين مواعيد البرامج التدريبية بهدف التنسيق وعدم تزاحم المتدربين على برامج تدريبية تقام في ذات الوقت وخلو أوقات أخرى من تنفيذ برامج تدريبية. كذلك التنسيق بين مواعيد تلك البرامج ومواعيد العمل.
- الأخذ بجدية آراء المتدربين خاصة فيما يتعلق بقياس اتجاهاتهم بشأن البرامج والدورات التدريبية التي يشتركون فيها وذلك لتذليل ما قد يثار من صعوبات أو عقبات.

ا. المتابعة والتقويم

وتعزو أهميتها فيما يلي:

- أهمية تنفيذ المتابعة والتقويم للمتدربين خلال البرنامج التدريبي وبعدها للوقوف على مدى الاستفادة وذلك بالتنسيق مع جهات العمل الأصلية للتأكد من نقل أثر التدريب على الإنجازات المهنية ومعدلاتها.
- إجراء بحوث واختبارات لتكون البرامج التدريبية أكثر جدية والتزاما وألا تقتصر المتابعة على الحضور والغياب فقط.
- وضع أسس المتابعة والتقويم للبرامج التدريبية بالاشتراك والتنسيق مع الرؤساء المباشرين والموجهين الفنيين.
- اشتراك مؤسسات التدريب في عمليات المتابعة والتقويم بعد انتهاء البرامج التدريبية وعودة المتدربين إلى مقار أعمالهم الأصلية.
- متابعة ميدانية لبرامج التدريب و أثر التدريب على المتدربين.

K. الحوافز والمواصلات

ويقترح ما يلي:

- تقرير ومنح حوافز مادية لمن يجتاز البرنامج التدريبية بدرجة امتياز.
- منح حوافز أدبية في صورة شهادات تقدير لأوائل البرامج التدريبية.
- اقتراح بربط اجتياز البرامج التدريبية بمنح علاوات تشجيعية وترقيات للمتدربين.
- توفير وسائل المواصلات للمتدربين خاصة الإناث منهم وكذا القاطنون في أماكن بعيدة عن مكان التدريب.

L. الميزانية والتمويل

- وفي ضوء برنامج التطوير المقترح لتحقيق استراتيجية التغيير على المستوى المؤسسي لمؤسسات التدريب، فإن بوسع كل من نمطي العمل التاليين:
  - مؤسسة التدريب كوحدة قائمة بذاتها ذات بناء هيكلي مستقل مثل (المعاهد والمراكز التدريبية القومية، أو المتخصصة حكومية كانت أو غير حكومية).
  - منظمات العمل الإنتاجية أو الخدمية أيا كانت تبعيتها للقطاع الحكومي أو الخاص.
- استخدام استراتيجية الخطوات الستة لتحقيق الجودة على المستوى المؤسسي (منظمة العمل) كما هي موضحة بالشكل أدناه:

3. تطبيق نظام الجودة من أجل الفرد والمنظمة:

1. التزام الإدارة العليا
2. التميز المؤسسي
3. تحسين العمليات
4. التنسيق والمتابعة بين الإدارات
5. إشراك الموظفين
6. إشراك العملاء والمستفيدين
7. تطبيق مبادئ الجودة في العمليات
8. البحث والتطوير العلمي

4. استراتيجية الخطوات 6 للجودة على المستوى المؤسسي (مبادئ منهج الجودة الشاملة)

استراتيجية الخطوات 6 لتحقيق الجودة على المستوى المؤسس (منظمة العمل) A Six – Step Improvement Strategy	
الخطوة (1)	
الإعداد	Preparation
الخطوة (2)	
التخطيط	Planning
الخطوة (3)	
التوعية	Awareness
الخطوة (4)	
الانتشار	Deployment
الخطوة (5)	
التطبيق	Implementation
الخطوة (6)	
التحسين المستمر	Continuous Improvement

ونظرا لأن هذه الاستراتيجية تعني في مفهومها إحداث تغييرات هيكلية وعضوية في بناء وأهداف وأساليب عمل المنظمة، فإن تلك التغييرات قد تقابل بمقاومة من قبل العاملين فيها والمستفيدين من خدماتها وأنشطتها على حد سواء. ومن هنا، يأتي دور التدريب كآلية عمل ونظام قائم بذاته، وهو ما ينبغي تكامله مع هذه الاستراتيجية فيما يتعلق بتدريب الموارد البشرية للمنظمة.

حيث يصف ويشخص بكفاءة جميع المرامي البعيدة والأهداف المرحلية لتلك الاستراتيجية، ويساعد على التغلب على مقاومة التغيير، نظرا لأن التغيير في حد ذاته وفي بدايته قد يصطدم بالمقاومة باعتباره شيئا جديدا، فإن مهمة التدريب هنا تبدو حيوية لكي يقدم الوصف والشرح بكل كفاءة لأبعاد وأهداف وفوائد تلك الاستراتيجية إلى المستفيدين من داخل وخارج المنظمة، ويساعد بشكل فعال في التغلب على مقاومتهم للتغيير، كما يزودهم بالمعارف والمهارات اللازمة لتغيير اتجاهاتهم للقبول بالأبعاد الاستراتيجية التي ترتبط برسالة المنظمة.

- لذا، فإن استراتيجية الخطوات 6 تعنى بتوفير المناخ الملائم والمناسب لتحقيق مستوى الجودة في عمل المنظمات والمؤسسات، تدريبية كانت أو منظمات العمل، وذلك بهدف التمهيد لتوجه تدريبي كآلية لتحقيق المستهدف من تلك الاستراتيجية التي تنطوي على تحقيق كفاءة وزيادة فعالية مؤسسات التدريب، وتحقيق رسالتها في مجال تنمية الموارد البشرية، للوفاء بمتطلبات التنمية على المستوى الجزئي أو الشامل.

5. استراتيجية الخطوات 6 كمدخل للاتجاه التدريبي الجديد

انطلاقا من أهمية ودور استراتيجية الخطوات الستة لتحقيق الجودة على المستوى المؤسسي (منظمة العمل)، فإنها تحتاج لآلية ذات مستوى من الجودة أيضا لبلوغ المستهدف منها، ونعني بها آلية التدريب، وهو الأمر الذي يمهد لتنفيذ توجه ونهج تدريبي يتوافق مع مناخ الجودة السائد في المنظمة ويسانده، ويعمل على تدعيمه، حتى تتحقق استراتيجية التغيير المؤسسية على أسس عملية مستندة إلى التدريب كآلية وقناة لتحقيق الأهداف التعليمية للتدريب في نسيج مؤسسة التدريب أو منظمة العمل.

شكل

استراتيجية الخطوات 6 للنهج التدريبي على مستوى الجودة Six – Phase Training Approach	
مرحلة (1)	
الفهم والإبداع والالتزام	Understanding and Commitment
مرحلة (2)	
أنظمة الإدارة النوعية	Quality Management Systems
مرحلة (3)	
مجموعة التحسين	Improvement Teams
مرحلة (4)	
خدمات المستفيد	Beneficiary
مرحلة (5)	
التحكم في العملية والتحسين	Process Control and Improvement
مرحلة (6)	
الطرق الكمية	Quantitative Methods

وفيما يلي استعراض لاستراتيجية الخطوات 6 للنهج التدريبي:

المرحلة الأولى: مسؤولية جهاز التدريب، سواء كان مستقلا أو جزءا من المنظمة

وتوفر هذه المرحلة مهارات الفهم والالتزام، وفي هذه المرحلة يتم تزويد كل فرد من العاملين في المؤسسة بنظرة شاملة حول استراتيجية التحسين والتجويد في العمل داخل المنظمة، وكذلك تزويده بفكرة عن برامج التدريب التي سوف يتم إنجازها خلال المراحل التالية.

وثمة أهداف متعددة لتلك المرحلة من التدريب، يمكن إنجازها فيما يلي:

- أنها تضع القواعد والتعليمات وتوزيع المسئوليات والأدوار لمختلف الفئات من مديرين ومنفذين و أفراد ومشاركين.
- أنها توضح أهمية الجودة وعن كيفية قيام المنظمة والتزامها بتحقيقها.
- أنها تتيح للمستفيدين من برامج و أنشطة التدريب بالمنظمة قدرا من الفهم عن ماهية الجودة كاتجاه وعقيدة وأسلوب في إنجاز العمل.

المرحلة الثانية: اختيار نظام الجودة المناسب

وتعنى هذه المرحلة وتغطي نظم إدارة الجودة، كما تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعرفة التي يحتاجونها لتطبيق نظم إدارة الجودة (QMS)، والتي قامت المنظمة باختيارها، وتوجد عدة نظم لإدارة الجودة، منها:

الآيزو 9000، والآيزو 9002، والآيزو 9003، والآيزو 9014 والآيزو 10015.	جائزة ديمنج Deming Prize.	النموذج الأوربي للتميز المؤسسي (EFQM)

ويلاحظ، وكما سبق ذكره في المرحلة الأولى، فإن المستويات المختلفة في المنظمة تتطلب احتياجات تدريبية مختلفة، وتلبي هذه المرحلة التدريبية المعرفة اللازمة لكل فرد في المنظمة، ويتيح هذا النوع من التدريب خلفية من المعلومات الهامة عن ماهية ونوعية نظم إدارة الجودة ومدى أهميتها، وتتضمن هذه المرحلة أيضا مقدمة لمراجعة نظام الجودة.

المرحلة الثالثة: اختيار أعضاء مجموعة التحسين والتطوير

ويركز التدريب في هذه المرحلة على مجموعات التحسين والتطوير، وهي تتكون من أعضاء في المنظمة إضافة إلى خبراء خارجيين، فبعد الوقوف على فهم جيد لفلسفة الإدارة والاتجاه نحو الجودة، فإن الخبراء والاستشاريين من خارج المنظمة سوف يحتاجون لقدر من المعرفة والمهارة المطلوبتين للاشتراك بفاعلية كأعضاء في مجموعات التحسين والتطوير، كما أن الموضوعات والبرامج التدريبية الخاصة بالمديرين والقادة والمستويات التنفيذية تختلف باختلاف أدوار هذه الفئات في عملية التحسين والتطوير.

وتعنى هذه المرحلة وتهتم بالأنشطة التالية:

- تنمية وتطوير بيئة العمل المشتركة.
- تعليم العاملين بالوعي لأهمية التحسين والجودة.
- القيادة في مقابل الإدارة.
- الثقة في مقابل التفويض.
- ترشيح المدربين الأكفاء.
- مجموعة التشغيل والصيانة والمتابعة والتحكم.
- مجموعة الملاحظة والحو افز.

المرحلة الرابعة: خدمة المستفيدين

وتعنى وتهدف هذه المرحلة بخدمة المستفيدين Beneficiary Services حيث أن الأفراد الذين يعملون في مواقع الاتصال بالمستفيدين أو العملاء يحتاجون لتدريب خاص في كيفية التعامل مع هؤلاء المستفيدين بفعالية، فكل فرد يتعامل مع المستفيدين إنما يؤثر على دور المنظمة في عملية التطوير وتحقيقه، وكذلك يؤثر على رضا المستفيدين من تغير تدعيم وتقويم التدريب شرطا أساسيا للتدريب على مهارات خدمة المستفيدين في هذه المرحلة.

وتركز هذه المرحلة من التدريب على المهارات الشخصية المطلوبة للتفاعل بكفاءة مع المستفيدين في مختلف المواقف، وتتضمن هذه المهارات العناصر التالية:

- الاستماع والاهتمام والاحترام.
- اجتذاب توقعات المستفيدين.
- مساعدة المستفيدين.
- التفاوض للوصول إلى حلول للمشكلات.
- أخذ المبادرة لإرضاء المستفيدين.
- المتابعة للتأكد من ثقة ورضا المستفيدين من المنظمة وأدائها.

المرحلة الخامسة: التحكم بالعمليات وتحسينها

وتتناول هذه المرحلة وتعنى بالتحكم في العملية وتحسينها Process Control and Improvement، حيث أن مجموعة التحسين والتطوير ربما تعمل بمستوى جيد خاصة في عرض وتحليل البيانات، غلا أنهم في حاجة أيضا إلى مجموعة من الأدوات والآليات لتحسين النشاط والعمليات التي قد تؤثر على مستوى الجودة في المنظمة من حيث خدماتها مسترشدة بأهداف التحسين والتطوير.

المرحلة السادسة: الإنتاج والتصميم والتطوير

وتتعلق هذه المرحلة بالإنتاج والتصميم والتنمية والتطوير، وفيما يتعلق بالإنتاج فيلزم تقييم إحصائي للتجارب، ويتطلب التطوير حسن إدارة على جميع المستويات وتعنى هذه المرحلة بالطرق الكمية Quantitative Methods والتي تستلزم إدارة متميزة على جميع المستويات لتفهم الفوائد التي يمكن أن توفرها تلك الطرق الكمية كما تتناول هذه المرحلة أيضا مفهوم وظيفة فقد الجودة Quality Loss Function والتي تعني أن الاتجاه الخاص بالتحكم في الجودة سواء كانت لسلع خدمية أو سلع إنتاجية تكون معقولة في حدود ما يمكن أن تعالج تلك المشكلة بعدم الإنفاق غير الضروري لتقليل التكليف الناجمة عن الفاقد.

نماذج لتطبيق التدريب في إطار مفهوم الجودة الشاملة:

بعد أن تم استعراض الإطار الفلسفي للتغير في البناء العضوي والهيكلي للنظام المؤسسي والتدريبي في ضوء التوجهات الحديثة لمفهوم ومتطلبات الجودة الشاملة، ومن خلال ما تم استخلاصه من الاتجاهات الحديثة للتدريب التي سبقت الإشارة إليها في الأجزاء السابقة.

ومن أجل تيسير التطبيق العلمي لتلك التوجهات الاستراتيجية لتأهيل وتعميق مفهوم ومضمون الجودة الشاملة على المستويات الثلاثة التالية وهي:

Individual level	المستوى الفردي
Job level	مستوى العمل
Organizational level	مستوى المؤسسة

- يعتقد أن طرح نموذج لكل من المستويات سالفة الذكر قد يكون من الأمور المفيدة لدى القائمين على تلك المؤسسات سواء كانت تدريبية أو مؤسسات عمل تنموية أو خدمية سعيا لتطوير ونشر شعار مفهوم الجودة الكلية Total quality management (TQM).

وفيما يلي النماذج المقترحة لكل من تلك المستويات

1. <u>نموذج التدريب بمستوى الجودة للفرد:</u>

ويوضح الشكل التالي تصورلنموذج التدريب الفردي:

نموذج التدريب الفردي Individual Training Model

ويعتمد هذا النموذج على مجموعة أساسية من الخطوات المنطقية والتي تبدأ من رغبة الفرد نفسه في التحسن Improvement ومع توافر حماس ورغبة الفرد في هذا الشأن فأنه يبلغ من خلال التدريب مرحلة التعليم Learning ويترتب على هذا التعلم عدداً من التغييرات في الجوانب السلوكية Behavior وفي المفاهيم Concepts والاتجاهات Attitudes في شخصية الفرد المتعلم.

ونتيجة لاكتساب تلك الصفات بالتعلم فإن ثمة تغيرات في الإنجاز والأداء شكلا وموضوعا كما وكيفا وكمحصلة لتلك التغيرات في فريق العمل التنفيذي فإن مردود ذلك يظهر في صورة تغيرات في الكفاءة المؤسسية ككل.

2. نموذج التدريب بمستوى الجودة في طريقة العمل: Job Level

لتحقيق آثار التدريب الفردي لا بد من إيجاد موقف لإحداث نوع من التفاعل الذي يؤدي إلى التغييرات المقصودة في الفرد وذلك من خلال تغيير الطريقة التي يتم بها العمل ذاته.

ويتمثل هذا النموذج في الشكل التالي:

Model for changing the way the work is done

ويلاحظ أن هناك تميز بين التدريب وبين المعلومات المعطاة.. والأخيرة هي الطريقة التي تستخدم على نطاق واسع لتغيير جانب الفرد من خلال ذلك التفاعل .. ويتحدد طرفي التفاعل المقصود فيما يلي.

يتركز هذا النموذج على أساس أن التدريب هو من بين الطرق لتعزيز الكفاءة المؤسسية، وتبدأ العملية بتحليل الموقف أو الوضع الراهن من حيث حصر التغيرات المطلوبة في الكفاءة المؤسسية مع تحديد معايير قياس التحسين المتوقع ثم تحديد المهارات والمواد الضرورية لتحقيق التحسين مع حصر وتقدير المهارات والموارد الموجودة واستكمالها عن طريق التدريب والتعلم.

في هذا النموذج يراعى أن يكون الجانب الإداري للمنظمة موضع اهتمام في مختلف المراحل من أجل التسليم بضرورية التغيير في البناء المؤسسي حتى لا يحدث من قبلهم صدام أو مقاومة للتوجهات والإجراءات الجديدة للتغيير.

في معظم الحالات فإن ذلك يقتضي ضمنا انخراط المديرين في التصميم وتقديم التدريب على أن يكونوا مسؤولين أيضا على تشجيع الأنماط السلوكية الجديدة في مكان العمل عن طريق تقييم الأداء والإشراف عند الضرورة لتأكيد أن التعلم أصبح ملازما لمستويات تدريب العمل.

محاضرات اليوم الثالث

الجلسة الثانية

تطبيقات عملية

ركائز ضمان جودة التدريب

يستعرض هذا التمرين ركائز ضمان جودة التدريب وبعض الآليات المقترحة الخاصة بتطبيق تلك الركائز، ولكي تضمن توفر تلك الركائز في سياسات التدريب التي تقوم بإعدادها أنت والمجموعة، اقرأ ملخص كل ركيزة ثم استعرض قوائمه المرجعية الخاصة بها. فإذا كان البند مطبقا ضع علامة في المكان المخصص وانتقل إلى البند الذي يليه. وإذا كان البند غير مطبق دوّن الإجراء البديل المقترح في المكان المخصص ثم انتقل إلى البند الذي يليه. وفيما يلي تلخيص لركائز ضمان جودة التدريب.

أولاً: مدى توفر القيادة والقدوة

تمثل القيادة والقدوة أحد أهم عناصر ضمان جودة التدريب حيث تترجم مدى اقتناع متخذ القرار على كافة المستويات (المستوى الوطني – المستوى المؤسسي – المستوى الفردي) بأهمية التدريب والعمل على ضمان جودته. وتوضح قائمة المراجعة رقم (1) أهم البنود التي يتطلب توفرها في القيادة التي تقود تخطيط وتنفيذ التدريب على المعارف والمهارات. والسلوك المطلوب في ضوء خبرتك الشخصية اختبار كل عنصر ومدى توفره بشكل عام في مؤسستكم والمؤسسات الزميلة، وفي حالة غياب العنصر وعدم القدرة على توفيره يرجى التفكير في إجراء أو آلية بديلة وتدوينها بالمكان المبين بالقائمة.

قائمة رقم (1)
مراجعة مدى توفر القيادة والقدوة والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى توفر القيادة والقدوة			
1. المشاركة في وضع الرؤى أو التصورات الخاصة بجودة التدريب.			
2. تطوير السياسات الخاصة بتنفيذ الرؤى والتصورات.			
3. تطوير العلاقات البينية في الهياكل الإدارية لمؤسسات التدريب.			
4. تغيير نظام تنفيذ التدريب لتحسين الأداء.			
5. توفر الموارد والخبرات اللازمة لعمليات التحسين المستمر.			
6. خلق البيئة الداعمة للتدريب.			
7. تبنى وإظهار السلوك القيادي			
أخرى وتذكر			

ثانياً: مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وأساليب إدارة مؤسسات التدريب

تمثل الهياكل الإدارية لمراكز ومؤسسات التدريب أحد عناصر الجودة في التدريب والتي تضمن أن جميع الأنشطة المتعلقة بالتدريب تدورفي فلك تطوير نظم وضمان جودة التدريب. يرجى استكمال القائمة رقم (2) بنفس الأسلوب السابق.

قائمة رقم (2)
مراجعة مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وأساليب إدارة مؤسسات التدريب والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى ملائمة الهياكل التنظيمية وأساليب إدارة مؤسسات التدريب:			
1. إنشاء فريق أو مجلس قيادي لضمان جودة عمليات ونظم التدريب.			
2. إنشاء موقع خاص بإدارة الجودة في الهيكل الإداري للمؤسسة.			
3. تعيين مسئول أو مدير للجودة في مؤسسات التدريب على غرار المؤسسات الصناعية.			
4. إنشاء فريق تحسين جودة عمليات ونظم التدريب.			
5. إنشاء شبكة معلومات خاصة لتسهيل عمليات التحسين المستمر لنظم جودة التدريب.			
6. إعادة هيكلة جميع الأنشطة الأخرى التي تؤثر على جودة التدريب.			
أخرى وتذكر			

ثالثاً: مرونة وجودة عمليات التدريب

يتضمن هذا العنصر، ضبط جودة جميع أنشطة التدريب الرئيسية والمساعدة. وفيما يلي مجموعة من الآليات المقترحة، يرجى مراجعتها واستكمال القائمة رقم (3) بنفس الأسلوب السابق.

قائمة رقم (3)
مراجعة مدى مرونة وجودة عمليات التدريب والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى مرونة وجودة عمليات التدريب:			
1. إعداد وتطوير وتطبيق خطط ضمان جودة التدريب قصيرة وطويلة الأجل.			
2. التطوير والتحديث المستمر لنظم ومساعدات التدريب لضمان جودة عمليات التدريب.			
3. ملائمة مواقع التدريب داخل وخارج مؤسسات التدريب بما يتناسب وطبيعة التدريب والمتدربين.			
4. الإعداد الجيد والتدريب المستمر للمدربين وإيجاد آلية خاصة لتحفيزهم على الاهتمام بجودة التدريب بدأ من إعداد المواد التدريبية وحتى تنفيذ البرامج التدريبية.			
5. التطوير المستمر في محتويات وموضوعات التدريب كي تتناسب والتغير في متطلبات سوق العمل من المهارات والخبرات الخاصة.			
أخرى وتذكر			

رابعاً: وجود آليات فاعلة للتوقع الجيد لاحتياجات سوق العمل

إن التوقع الجيد لاحتياجات سوق العمل يمثل أحد عناصر الجودة في العملية التدريبية والذي يضمن لها الاستمرار طبقا للأهداف الموضوعة، وربط برامج التعليم والتدريب باحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية وسد الفجوة بينهما يتطلب تبني مجموعة من السياسات المختلفة. يرجى مراجعة واستكمال القائمة رقم (4) بنفس الأسلوب السابق.

قائمة رقم (4)

مراجعة مدى وجود آليات فاعلة للتوقع الجيد لاحتياجات سوق العمل والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى وجود آليات فاعلة للتوقع الجيد لاحتياجات سوق العمل:			
1. تفعيل مشاركة مؤسسات العمل وأصحاب الأعمال في التخطيط ورسم سياسات التعليم والتدريب التقني والمهني وتمويله والمشاركة في تطوير المناهج والبرامج التدريبية وتكييفها لما يلبي احتياجات سوق العمل.			
2. إنشاء نظام تلقي أراء ومقترحات المتدربين وأصحاب الأعمال وتطوير نظم التدريب بناء على تلك المقترحات.			
3. استخدام أراء ومقترحات المتدربين وأصحاب الأعمال في التوقع لاحتياجات سوق العمل.			
4. التحليل المستمر لبيانات التدريب واستخراج الإحصائيات الخاصة بالتدريب.			
5. المقارنة بين نتائج التحليل ومتطلبات الوضع التنافسي المستهدف للمؤسسة.			
أخرى وتذكر			

خامساً: عمليات قياس وتقويم موضوعية ومتطورة

ترتبط مفاهيم الجودة ومبدأ التطوير المستمر والذي يبنى على التقويم المستمر لأداء مؤسسات التدريب (جودة العملية التدريبية – أداء المدربين – جودة موضوعات التدريب) ومقارنة ذلك بأهداف وسياسات التدريب. وبالنظر إلى عملية التطوير نجد أنها تبدأ بعمليات تقويم وقياس الأداء الحالي وتنتهي أيضا بعمليات تقويم وقياس الأداء بعد التطوير مروراً بعمليات التخطيط وتنفيذ عمليات التطوير وهو ما يوضح أهمية التقويم المستمر لنظم وعمليات التدريب تضمن جودة تلك العمليات ومواكبة التطور في تلك النظم، بالإضافة إلى تحقيق رغبة ورضا المتدربين وأصحاب الأعمال تجاه التدريب. توضح قائمة المراجعة رقم (5) مجموعة من الآليات المقترحة، يرجى مراجعة القائمة واستكمالها بنفس الأسلوب السابق.

قائمة رقم (5)
مراجعة مدى وجود عمليات قياس وتقويم موضوعية ومتطورة والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى وجود عمليات قياس وتقويم موضوعية ومتطورة والإجراءات البديلة المقترحة:			
1. موضوعية وكفاءة عمليات القياس والتقويم.			
2. مدى مشاركة أصحاب الأعمال والهيئات المعنية في عمليات التقويم.			
3. تطوير المقاييس الخاصة بعملية القياس وكذلك آليات القياس.			
4. الدقة والاستمرارية في عمليات القياس كمدخل رئيسي لعمليات التطوير والتحديث.			
5. استخدام نتائج القياس في وضع خطط ضمان جودة التدريب على كافة المستويات (موضوعات التدريب – كفاءة المدربين – ملائمة بيئة ومكان التدريب – توافق مخرجات التدريب ومتطلبات سوق العمل – وهكذا).			
أخرى وتذكر			

سادساً: وجود شبكات فاعلة للاتصالات

يقصد بالاتصالات، وسائل الاتصال الفعالة بين مؤسسات التدريب وجميع فئات المجتمع لتوعيتهم بأهمية التدريب وشرح واجباتهم والتزاماتهم تجاه ضمان جودة التدريب. استعرض قائمة المراجعة رقم (6) بنفس الأسلوب السابق ودون مقترحاتك في المكان المخصص.

قائمة رقم (6)

مراجعة مدى وجود شبكات فاعلة للاتصالات والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى وجود شبكات فاعلة للاتصالات:			
1. إنشاء قنوات اتصال (مرئية – مسموعة – مقروءة) بين القائمين على التدريب وفئات المجتمع.			
2. تسويق فكرة ضمان الجودة في التدريب من خلال ورش العمل والندوات.			
3. إنشاء جمعيات خاصة بالتدريب.			
4. إنشاء أقسام خاصة بتلقي مقترحات تطوير عمليات التدريب.			
أخرى وتذكر			

سابعاً: دعم التدريب

يعتبر الدعم (فني – مادي – معنوي) من أهم العناصر المؤثرة في جودة التدريب، ويمثل الدعم المادي الجزء الأكبر من هذا العنصر حيث تمثل المشاكل المادية التي تواجه مؤسسات التدريب أحد المعوقات الرئيسية لضمان جودة التدريب على المستوى المؤسسي والوطني. وتوضح القائمة رقم (7) بعض الآليات المقترحة لدعم التدريب، استعرض تلك الآليات وأكتب مقترحاتك والمجموعة في المكان المخصص كما سبق.

قائمة رقم (7)

مراجعة مدى وجود آليات لدعم التدريب والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى وجود آليات لدعم التدريب :			
1. اقتراح خطط تمويل التدريب.			
2. اقتراح خطط توفير موارد مالية ثابتة ومستمرة لدعم التدريب.			
3. المساهمة في إنشاء مراكز تدريب متخصصة.			
4. اعتماد مراكز التدريب بالقطاع الخاص.			
5. اعتماد شهادات إتمام البرامج التدريبية.			
أخرى وتذكر			

ثامناً: توافر آليات الربط والتنسيق بين نظم التعليم ونظم التدريب وسوق العمل

يعتبر عنصر الربط بين نظم التعليم والتدريب وسوق العمل من المؤشرات الهامة والدالة على جودة التدريب، فكلما زاد الارتباط بين نظم التعليم والتدريب وسوق العمل زادت مخرجات التدريب ملائمة لاحتياجات سوق العمل من المهارات والخبرات اللازمة لسد فجوة التعليم وضمان التكامل بين تلك النظم. والآن يرجى استكمال القائمة رقم (8) بنفس الأسلوب السابق.

قائمة رقم (8)

مراجعة مدى توافر آليات الربط والتنسيق بين نظم التعليم ونظم التدريب وسوق العمل والإجراءات البديلة المقترحة

بند المراجعة	مطبق		الإجراء البديل
	نعم	لا	
مدى تو افر آليات الربط والتنسيق بين نظم التعليم ونظم التدريب وسوق العمل :			
1. تبني أسلوب موحد على المستوى الوطني لضمان جودة التدريب يشارك فيه أطراف التدريب المختلفة (وزارات العمل والشئون الاجتماعية – التربية والتعليم – التعليم العالي – شركات – أفراد – اتحادات عمال – نقابات مهنية – غرف التجارة والصناعة) ويعمل من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات بهدف تلبية احتياجات سوق العمل من المهارات والخبرات.			
2. إنشاء قواعد بيانات خاصة بالتدريب من خلال نظام تسجيل خاص بالخريجين من مستويات التعليم المختلفة بالتعاون مع وزارات العمل والشئون الاجتماعية والتربية والتعليم والتعليم العالي.			
أخرى وتذكر			

مناقشة وحوار حر

جودة التدريب وأساليب التغلب عليها

بعد أن تعرفنا على ركائز ضمان جودة التدريب، ما هو في رأيك أهم المعوقات التي تواجه جودة التدريب من و اقع خبرتك في مجال العمل التدريبي وعلاقة المؤسسة التي تعمل بها مع المؤسسات الزميلة (تدريبية – تعليمية – نقابية – اقتصادية).

ناقش أهم هذه المعوقات مع المجموعة وحدد مقترحاتك للتغلب عليها أو معالجتها .

قائمة التحديات والمعوقات لجودة التدريب

	أبرز التحديات/ المعوقات	طريقة التغلب أو معالجة المشكلة
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

تدريب:

سياسات وآليات مقترحة لتحسين جودة التدريب على المستوى الوطني / المؤسسة التدريبية

فيما يلي عدد من السياسات والآليات المقترحة لتحسين جودة التدريب على المستوى الوطني/ المؤسسة التدريبية استكمال عدد من السياسات والآليات الفرعية التي تراها من وجهة نظرك والمجموعة ذات أهمية وضرورة لتكامل هذه السياسات والآليات الرئيسية.

قائمة مراجعة مدى تو افر سياسات تدريب تتكامل مع السياسات الاقتصادية والتعليمية

السياسة / الآلية	بيان مدى الأهمية وأولوياتهم
1. سياسات تدريب التكافل مع سياسات التنمية الاقتصادية	
السياسات / الآلية الفرعية	
2. سياسات تدريب تحقق المشاركة الكاملة الفاعلة لكافة المستفيدين من التدريب	
السياسات / الآلية الفرعية	
3. سياسات تدريب تؤكد على جودة العملية التدريبية	
السياسات / الآلية الفرعية	
4. سياسات تدريب لاعتماد نظام تقويم مرن ذو وظيفة	
السياسات / الآلية الفرعية	
5. سياسات تدريب لتوفير التمويل اللازم	
السياسات / الآلية الفرعية	
6. سياسات تدريب تدعم نظم معلومات التدريب وسوق العمل	
السياسات / الآلية الفرعية	
7. سياسات توظيف ودعم ثقافة الجودة	
8. سياسات الأجور والترقي وحفز الإنتاجية	
9. السياسات الاجتماعية وتقدير الجودة	

شكرا جزيلا لحضوركم

Thank You

مع تحيات
المعهد العربي للتخطيط
وإلى اللقاء في البرنامج القادم