

المقدمة: مفهوم النظم

الهدف :

- بعد قراءة هذا الملف يصبح القارئ قادرا على أن :
- أ- يشرح المفاهيم العامة المتعلقة بالنظم
 - ب- يصف نظام المنشأة واهم نظم الفرعية
 - ج- يبين بوضوح النظام الفرعي للتدريب مع التأكد من أن كافة النظم (بصرف النظر عن المستوى تتضمن العناصر الأربعة الأساسية).

مفهوم النظم

المفاهيم العامة:

النظام هو "مجموعة وحدات مترابطة بطريقة ديناميكية تشمل على سلسلة من الأنشطة الرامية الى تحقيق هدف ما بالاعتماد على معطيات / طاقة/مواد/مدخلات) متأتية من المحيط الذي يعمل النظام ضمنه والتي من شأنها ، أن تعطى خلال فترة زمنية معلومة / طاقة/مادة (نتائج)".

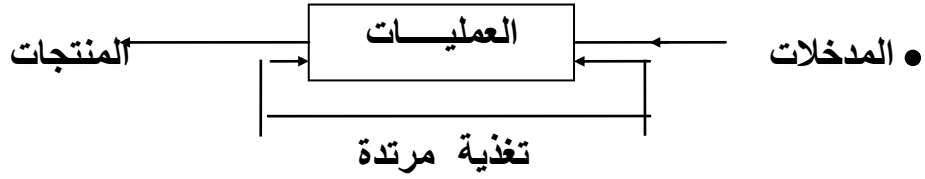
- مجموعة وحدات أي مكونات أو عناصر النظام المترابطة بطريقة ديناميكية أي متفاعلة (بحيث تكون شبكة اتصال مطبقة للتفاعل بين الوحدات).
- التي تشتمل على سلسلة من الأنشطة : أي استغلال النظام أو العملية الرامية الى تحقيق هدف ما.
- بالاعتماد على معطيات /طاقة/مادة أي المدخلات أو الموارد التي تيسر عمل النظام (أي القيام بالعملية).
- المتأتية من المحيط الذي يعمل النظام ضمنه أو التي يتفاعل معها النظام بديناميكية.
- التي من شأنها خلال فترة زمنية : أي دورة أنشطة النظام .
- أن تعطى معلومة/ طاقة / مادة : أي منتج أو نتيجة أنشطة النظام .

هذا المفهوم للنظم المفتوحة يعتبر النظام الاجتماعي والبيولوجي كوحدة فعالة في علاقته بالمحيط، وحدة تتلقى مدخلات متنوعة.

يتلقى النظام مدخلات في شكل مواد وطاقة بشرية ومعومات . بالنسبة للمدخلات في شكل مواد، تكون قيمه المنشأة في مواردها المالية وتجهيزاتها ومعداتنا . وبالنسبة لوارد الطاقة ، فهي الموارد البشرية . أما بالنسبة للمعلومات ، فهي أهدافها التي تعمل على تحقيقها والنظام المرجعي الذي يندرج عملها ضمنه (القوانين والإجراءات التنظيمية).

في علاقاته مع المحيط وفي علاقاته الداخلية، يتجنب مفهوم النظام المفتوح الطرق الانغلاقية التي تميز عمل النظم غير المفتوحة ويمكن للنظام أن يتأقلم مع المحيط ويكون ذلك إما بتغيير هيكلته أو الطرق التي تربط بين مكوناته الداخلية.

يكون الرسم البياني لنظام ما علي النحو التالي :

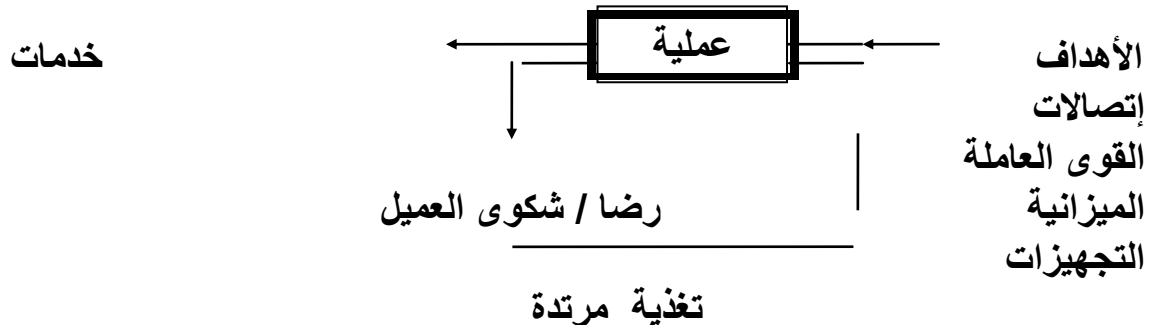


و عليه يمكن إعتبار المنشأة أنموذجاً لنظام مفتوح وشامل تتلقى المنشأة ، باعتبارها هيكلًا إجتماعيًا له أهدافه الخاصة به ودوافعه الاقتصادية والمالية، مدخلات من المجتمع في شكل أشخاص وتجهيزات وأموال ومعلومات ، ثم تحول المنشأة هذه المدخلات الى منتجات وخدمات ومكافآت كافية لتضمن المشاركة المستمرة لأعضائها وتشكل الأموال والسوق آليه إعادة توزيع الموارد بين المنشأة ومحيطها .

ويعتبر الأشخاص أيضا نظم مصغرة لها أهدافها ودوافعها الخاصة بها. وهم كذلك يتلقون مدخلات من قبل المنشأة في شكل تشجيعات ومكافآت أو عقوبات أو معلومات ، ثم يعالج هؤلاء الأشخاص هذه المدخلات وتصدر عنهم سلوكيات ومواقف معينة أثناء قيامهم بوظائفهم داخل المنشأة ، إحدى المشاكل الأساسية في إدارة الموارد البشرية.

لنأخذ مؤسسة إتصالات تقدم خدمات إلى بلد أو جهة ما، هذه المنشأة يمكن اعتبارها بمثابة نظام إجتماعي - تقني ملزم بتحقيق أهداف خدماتيه معينة .

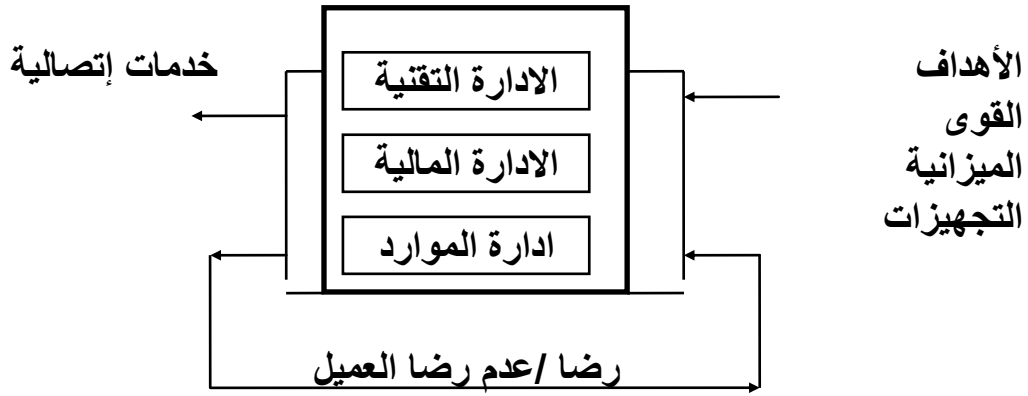
يمكن تقديم نظام المنشأة على النحو التالي :



إذا بدأنا بتحليل محتوى " الصندوق " الذي يمثل " العملية " بواسطة صورة ذهنية لنظم فرعية مترابطة تسعى لتحقيق هدف مشترك ، نجد أن نظاما اجتماعيا تقنيا كنظام المنشأة يشتمل على ثلاث نظم فرعية أساسية:

- 1- النظام الفرعي للإدارة التقنية
 - 2- النظام الفرعي للإدارة المالية
 - 3- النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية
- هذه النظم الفرعية الثلاثة ، كل بأهدافه ومدخلاته وعملياته ومنتجاته الخاصة به عليها أن تتعامل مع بعضها البعض بحث ينتج عن المجهود المندمج للنظم الثلاثة النتيجة المنتظرة من النظام ، والمتمثلة في خدمات إتصالية.

في ما يلي رسم بياني مفصل المنشأة وأنظمتها الفرعية الأساسية:



هنا كذلك يمكن فحص محتوى "الصناديق" الثلاثة التي تمثل النظم الفرعية الأساسية الثلاث لنظام المنشأة . فإذا أخذنا مثلا "الصندوق" المسمى : " النظام الفرعي لإدارة الموارد البشرية نجد انه يمكن تقسيمه إلى خمس نظم فرعية مترابطة في ما بينها ومترابطة مع باقي محيطها وعليها أن تحقق النتائج المنتظرة من عملية إدارة الموارد البشرية . وتتمثل النظم الفرعية الخمس في:

- 1- الإدارة الاستراتيجية
- 2- تخطيط القوى العاملة
- 3- إدارة الموظفين
- 4- التدريب
- 5- التنمية الفردية

الاختبار قم 1 حول المفاهيم العامة المتعلقة بالنظم

1- ما هي المكونات الأساسية للنظام (بصفة عام) ؟ (25%)

أ-

ب-

ج-

د-

2- ماهي المكونات الأساسية لنظام المنشأة (25%)

3- ماذا في " الصندوق " الذي يمثل العمليات المتعلقة بنظام المنشأة (ماهي النظم الفرعية)؟ (%25).

4- ما هي النظم الفرعية لنظام الموارد البشرية؟ (%25)

الجواب عن الاختبار رقم 1

1- ما هي المكونات الأساسية للنظام بصفة عامة ؟ 25%

- المدخلات : المواد - الأهداف -المعلومات
- المنتوجات
- العمليات
- التغذية العكسية

2- ما هي المكونات الأساسية لنظام المنشأة ؟ 25%

- المدخلات : القوى البشرية - التجهيزات - الميزانية والأهداف
- المنتوج : خدمات اتصالية
- العمليات : التنظيم الداخلي للعمل
- التغذية العكسية: رضا العميل أوشكواه

3- ماذا في " الصندوق " الذي يمثل العمليات المتعلقة بنظام المنشأة (ماهي النظم الفرعية)؟ (25%).

- الإدارة التقنية
- الإدارة المالية
- إدارة المواد البشرية

4- ماهي النظم الفرعية لنظام الموارد البشرية؟ (25%)

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- تخطيط القوى العاملة
- إدارة الموظفين
- التدريب
- تنمية الفرد

مفاهيم إدارة وتنمية الموارد البشرية والتدريب

أن المقصود هنا بإدارة الموارد البشرية جميع الأنشطة بما في ذلك الأنشطة التي "يديرها" الموظفون أنفسهم الرامية إلى الاستخدام الأمثل للموظفين بالمنشأة وتوفير أفضل ظروف العمل لهم .

وتشمل تنمية الموارد البشرية الجهود الرامية إلى تطوير مهارات العاملين بالمنشأة وخبراتهم ، وهو ما يمثل جزءا من المفهوم الأعم لإدارة الموارد البشرية . يكون التركيز أساسا على الأنشطة التدريبية ، لكنها تشمل كذلك جوانب أخرى مثل تخطيط السير المهنية والتعاقب على الوظائف.

ويعني التدريب في ميدان المنشأة جميع الأنشطة التي من شأنها تعطي موظفين قادرين على أداء الوظائف المطلوبة(ولهم المعارف والمهارات المطلوبة) في الوقت المناسب والمكان المناسب. وتعني إدارة التدريب بالتوصل إلى تحقيقها.

إذا أخذنا بعين الاعتبار هذه المفاهيم يمكن القول بان أحد أهداف الإدارة العامة بالمنشأة هو تأمين وجود المعلومة التي ستمكن من اتخاذ القرارات على المدى القريب والمتوسط والبعيد وذلك قصد التوصل إلى تطوير أفضل للمنشأة.

تشمل الإدارة العامة ثلاث قطاعات أساسية :

1- الإدارة المالية

2- الإدارة التقنية

3- إدارة الموارد البشرية

يجب أن يكون هناك تنسيق محكم بين هذه المكونات الثلاث ، لتضمن المنشأة أن السياسية التي تتبعها في الميدان المالي والتقني أو في ميدان الموارد البشرية ستعود بالنفع عليها وعلى موظفيها. وبالتالي ، فالإدارة الرشيدة يجب أن تكون النتيجة المنطقية للانسجام بين القطاعات الثلاثة ، مع ضرورة توفير التسهيلات التي يحتاجها كل قطاع أثناء أدائه لعمله.

تشمل إدارة الموارد البشرية عدد من المجالات المختصة التي تسعى - من خلال إستراتيجياتها وأهدافها وأنشطتها - إلى المحافظة على إنتاجية الموظفين وتحسينها وإلى ضمان التنمية الفردية للموظفين داخل المنشأة. وتنقسم إدارة الموارد البشرية الاختصاصات الخمس التالية:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- تخطيط القوى البشرية

- إدارة الموظفين

- التدريب
- التنمية الفردية

يمثل كل من هذه الاختصاصات نظاما فرعيا معقدا ضمن نظام الموارد البشرية ، ويتضمن مكونات داخلية ذات أهداف وأنشطة محددة ، يجب التنسيق بينها قصد توصل النظام الفرعي إلى تحقيق نتائج مرضية.

النظم الفرعية للتدريب ومكوناتها

يهدف النظام الفرعي للتدريب إلى توفير موظفين متدربين للنظم الفرعية الأخرى بالمنشأة في الوقت والمكان المناسبين .
ومن البديهي أن هذه "الصندوق" تشمل سلسلة كاملة من الأنشطة التي يجب القيام بها لتوفير الموظفين المدربين والتي تحتوي - شأنها شأن أي نشاط آخر على المراحل التالية:

- 1- التحليل (أو التشخيص)
- 2- التصميم
- 3- الإنتاج
- 4- التنفيذ
- 5- التقييم والمراقبة

في حالة التدريب ، يشتمل كل من هذه المراحل على مجموعة من المفاهيم التي سنشرحها قبل المرور إلى وصف النظام الفرعي للتدريب نفسه.

التحليل : (أو التشخيص)

يقع في هذه المرحلة تحديد المتطلبات " الجلية و الخفية" هي التي يمكن للمديرين تحديدها بالاعتماد على المعلومات العادية المتعلقة بالقطاعات التابعة لهم وعلى معرفة عادية بالموظفين الذين هم تحت إدارتهم.

المتطلبات "الخفية" هي المتطلبات الناشئة عن مشاكل التدريب التي تتطلب تحليلا منهجيا وذلك لتحديد الأسباب واستنباط الحلول الممكنة والبديلة وضبط الأولويات والمخططات لتنفيذ هذه الحلول ويمكن أن يكون التدريب أحد هذه الحلول.

في هذه المرحلة، يقع تحديد أولويات وحاجات التكوين (التدريب) والاستراتيجيات التي سيتم إتباعها ، كما يتم إعداد / تحيين مخطط التدريب الرئيسي ، مع ذكر تفاصيل حول البرنامج السنوي الذي سيتم إتباعه.

التصميم

يجب إعتقاد منهج عصري لتصميم الدروس عندما يكون البرنامج أو الدرس المطلوب داخل المنشأة إما غير موجود أو في حاجة للمراجعة أو التحسين . وينصح الإتحاد الدولي للإتصالات باستعمال منهج CODEVETEL لضمان النوعية الجيدة للدروس وأفضل النتائج للمؤسسة وتشمل هذه المرحلة على :

• تحليل المهام وتحديد مجموعة المتدربين المستهدفة والمعارف والمهارات الضرورية لتأدية الوظائف .

• تحديد أهداف التدريب

• إعداد مواد التدريب الضرورية لتنفيذ (إدارة) برنامج التدريب

الإنتاج

في هذه المرحلة ، يقع إنتاج وإعادة إنتاج مواد التدريب (الأوراق + الأدلة + الكتب + المواد التعليمية المساعدة) بكميات كافية لتنفيذ الدروس ويجب ان تكون كل المواد الضرورية متاحة أثناء تنفيذ البرنامج.

التنفيذ

في هذه المرحلة ، يجرى تنفيذ الدروس والأنشطة المبرمجة حسب الاستراتيجيات المتبعة . يجرى تنفيذ الدروس الجماعية أو الفردية ، أو يجري إرسال المتدربين الى مراكز تابعة لمؤسسات أخرى داخل البلاد أو خارجها.

ويمكن للمؤسسة استعمال المدربين التابعين لها أو غير التابعين لها ، كما يمكن لها ان تستعمل مدربين غير متفرغين تقع إستعاراتهم من أقسام أخرى بالمنشأة أو من مؤسسات أخرى ، ثم يتم تقييم النتائج.

هذه المرحلة هي المرحلة " الأكاديمية" والتي تتم خلال العمل مع المتدربين في المراكز التدريبية ، كما يقع خلالها تقييم مدى تقدمهم والنظر في التفاصيل الأخرى المتعلقة بتنفيذ الدروس.

التقويم والمراقبة:

في هذه المرحلة، يقع تقييم النتائج إتخاذ الإجراءات الإصلاحية ، ومراقبة الأنشطة وتحسينها ، يجب تقييم كل درس او برنامج على مستويات أربع :

- رد فعل المتدرب

- مقدار التعلم

- أداء الموظف لعمله داخل المنشأة

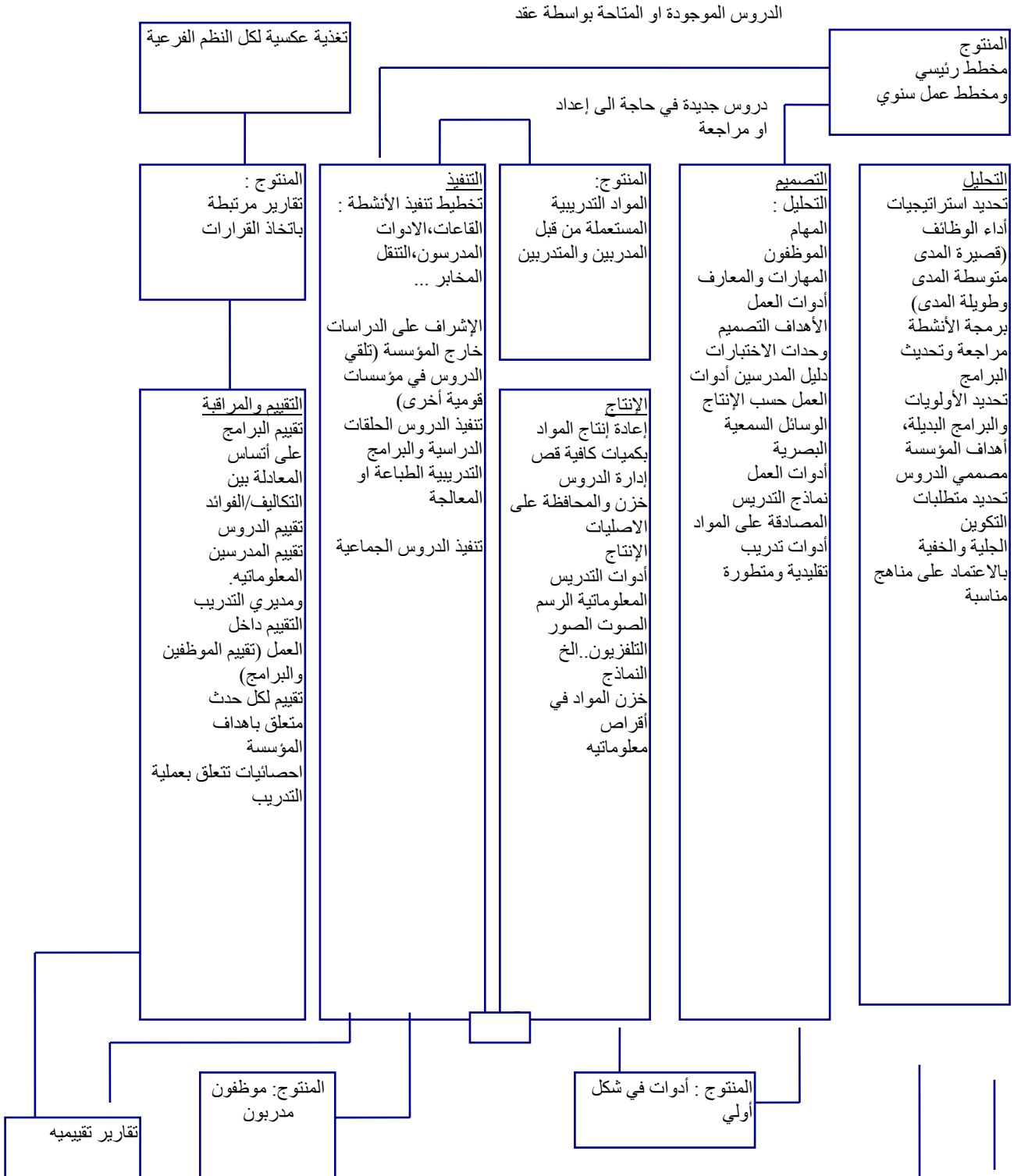
- التأثير في عمل المنشأة.

يتم تقييم المستويين الأول والثاني خلال مرحلة التنفيذ ، ويقع اعتمادها كنقطة انطلاق لمعالجة المستويين الثالث والرابع .

في مرحلة التقييم والمراقبة ، يقع قياس وتقييم كل نشاط مندرج ضمن النظام الفرعي للتدريب ، شأنه شأن محتوى الدروس وكفاءة المدربين ومصممي الدروس والأعوان (الموظفين المكلفين بتوفير الوسائل السمعية البصرية والأعوان الإداريين والمدربين المسؤولين عن عملية التدريب البصرية والأعوان (الموظفين) الإداريين والمدربين المسؤولين عن عملية التدريب.

ومن ثم تجري إحصائيات يتم على أساسها اتخاذ القرارات المناسبة للنهوض بنظام التدريب ويجب أن تؤدي كل من هذه المراحل إلى نتائج محسوسة من شأنها تمكين النظام الفرعي للتدريب من القيام بمهمته:

النظام الفرعي للتدريب : نموذج عملي



الأهداف والموارد الموظفون غير
المدرسون

يوضح هذا الرسم البياني الأنشطة التدريبية لمؤسسة اتصالات، والمتمثلة في خمس نظم فرعية، لكل منها مهمته المحددة و"منتوجه" الخاص به والضروري لضمان توفير النشاط التدريبي للموظفين الذين تحتاجهم المنشأة.

النظام الفرعي الأول "التحليل" يقوم بالبحوث الداخلية الضرورية لاعداد الاستراتيجيات على المدى القصير والمتوسط والبعيد، بالإضافة إلى مخطط التدريب الرئيسي ومخططات الأنشطة السنوية. باختصار، يهدف إلى إعداد وتحسين مخططات العمل .

بعد ذلك، تتعاقب النظم الفرعية الأخرى حسب الحاجيات. ومثلما يبين الرسم البياني، إذا كانت هناك حاجة لدروس وبرامج جديدة، أو لمراجعة أو تحسين دروس موجودة، على النظام الفرعي "التصميم" أن يقوم بتصميم مواد التدريس.

النظام الفرعي "الإنتاج" مسئول عن إنتاج أدوات التدريس بكميات كافية لتيسير تنفيذ الدروس كما يضطلع بمهمة حساسة، تتمثل في المحافظة على الاصليات الموجودة والجديدة.

إذا كانت هنالك دروس مبرمجة - موجودة من قبل أو مصممة حديثا - في حاجة إلى إدارة، يكون من واجب النظام الفرعي " التنفيذ" التدخل، هذا النظام الفرعي مسئول عن إرسال أهم المنتجات التدريبية، أي الموظفين المدربين لتأدية وظائفهم . كما تشمل هذه المنتوجات التقارير المتعلقة بكل درس وتقييم نسبة النجاح، والمعلومات الضرورية لعملية التقييم التي تلي التدريب.

أخيرا ، يمكن اعتبار النظام الفرعي "التقييم والمراقبة" أهم النظم الفرعية، إذ يمكن من الإدارة المحكمة لعملية التدريب، وذلك بضمان اتخاذ الإجراءات الإصلاحية الضرورية في الوقت المناسب و تطوير البرامج . وتتمثل منتوجات هذا النظام في سلسلة من التقارير التي يقع إعدادها خلال السنة و توجه إلى مختلف المستويات التنفيذية، من العاملين الذين يتخذون قرارات روتينية إلى السلطات العليا بالمنشأة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الأهداف .

أنواع التدريب

يشمل التدريب داخل مؤسسة المنشأة ثلاث مجموعات من الأنشطة:

- 1- التدريب: وفيه يتم تطوير كل المهارات الأساسية ، بما في ذلك المهارات ذات المستوى العالي، في مختلف المجالات الاتصالية إلى تكنولوجيات جديدة ليست مرتبطة ارتباطا مباشرا مع القيام بمهام محددة.
- 2- التدريب المرتبط بوظائف معينة ، وفيه يتم التدريب على كيفية أداء وظائف معينة ومحددة.
- 3- التطوير أو التنمية، وفيه تتوسع الآفاق المفتوحة أمام الموظفين وذلك قصد خلق فرص تطور افضل و إدخال نوع من الديناميكية على حياتهم العملية وتعزيز سيرتهم المهنية.

تحتوي المجموعات الثلاث على عدد كبير من الأعمال الممكنة . مثلا، يمكن لمجموعة التدريب أن تدرس أسس المنشأة أو الإدارة أو أن تعرف بفلسفة واهداف المنشأة وتنظيمها وطرق عملها والخدمات التي تقدمها أو أن تعرف بالمهارات الكبرى في الإدارة أو بالتكنولوجيات الجديدة.

أما مجموعة التدريب المرتبط بوظائف معينة فيمكن أن تشمل التدريب للعمل في وظائف تقنية، وفيه يتلقى الموظفون دروسا حول كيفية تأدية وظائف ومهام محددة أو دروسا في الإدارة تركز حول المسؤوليات الإدارية وطرق الإدارة وتقييم النتائج . وتشتمل هذه المجموعة على نوعين أساسيين من النشاط : أنشطة متعلقة بتحديد أهداف شخصية ووضع مخططات التدرج المهني، وأنشطة تهتم بتطوير القدرات وتوسيع المهارات والكفاءات حسب مستوى تطور المنشأة والبلد.

يحتاج النظام الفرعي للتدريب إلى أن يركز على مظهر تدريبي واحد، دون أن يغفل عن بقية المظاهر. وبما أن أهم شيء بالنسبة للمؤسسة يتمثل في معرفة موظفيها بكيفية أداء وظائفهم ومهامهم بنجاحة، يتم التركيز أكثر على صنف التدريب المرتبط بوظائف محددة .

استراتيجية أداء الوظائف وتقديم الخدمات

يمكن للتنظيم الداخلي للنظام الفرعي للتدريب أن يتغير من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب حجم الأنشطة التي يجب القيام بها وحسب حجم المنشأة نفسها. والمهم ان يمكن التنظيم الداخلي من تأدية جميع الوظائف المذكورة في " النموذج العملي" لنظام التدريب، بما ان هذه هي الطريقة الوحيدة التي تضمن التوصل الى تحقيق افضل النتائج .

يمكن الآن جعل الوظائف متخصصة اكثر، وذلك باستعمال المعالجة عن طريق الحاسوب للقيام بالأنشطة التدريبية. نتحدث في هذه الأيام عن " مراكز الموارد" كوحدة مختصة تدرج ضمن النظام الفرعي للتدريب. الفكرة الأساسية هي ان قطاعي التصميم والإنتاج، المشار اليهما في الرسم البياني "للنموذج العملي"، يقع إدماجها وذلك قصد تكوين مجموعة مختصة في تصميم، إنتاج و إعادة إنتاج مواد تدريبية يمكن لقطاع التنفيذ استعمالها لإدارة الدروس.

هذه الوحدة - حسب ما هو متبع في المنشأة والقطر تمثل جزءا من النظام الفرعي للتدريب ومن هيكلته التنظيمية الداخلية- يمكن استعمالها من قبل مؤسسات أخرى داخل البلاد او خارجها إذا تم إعداد المواد الدراسية وفق مقاييس الاتحاد الدولي للاتصالات، وبذلك يمكن التوصل الى تبادل اما ثنائي او من خلال "نظام المشاركة الدولي" الذي يشرف عليه الاتحاد الدولي للاتصالات.

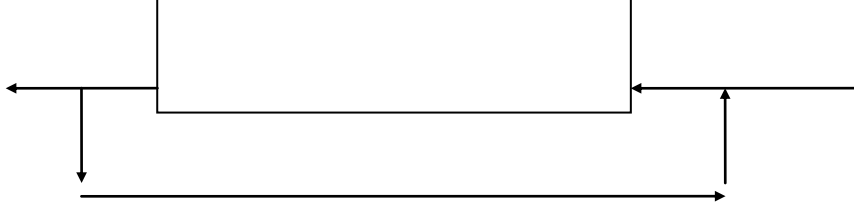
إذا كان لا بد من تنفيذ جميع أنشطة النظام الفرعي للتدريب، فيجب ان تكون لدى المنشأة فكرة واضحة جدا عن استراتيجية النظام الفرعي نفسه .

على المنشأة وعلى المديرين بها ان يدركوا ان التدريب هو استثمار، وليس فقط نفقات، ويجب النظر إليه على انه مصدر ربح ومنفعة للمؤسسة.

عليهم كذلك ان يدركوا ان مسؤولية التدريب الجيد للموظفين يضطلع بها المشرفون المباشرون على الموظفين، وان البنية التحتية للتدريب هي بنية خدمات ، بمعنى أنها تساعد الإدارة على القيام بالأعمال الضرورية لتدريب الموظفين. كجزء من الاستراتيجية، يجب اعتبار البنية التحتية للتدريب بمثابة الوسيلة التي تستعملها المنشأة لنقل التكنولوجيا.

الاختبار رقم 2

1- اذكر على الرسم آتالي أهم مكونات النظام الفرعي للتدريب المندرج ضمن نظام المنشأة؟ (40%)



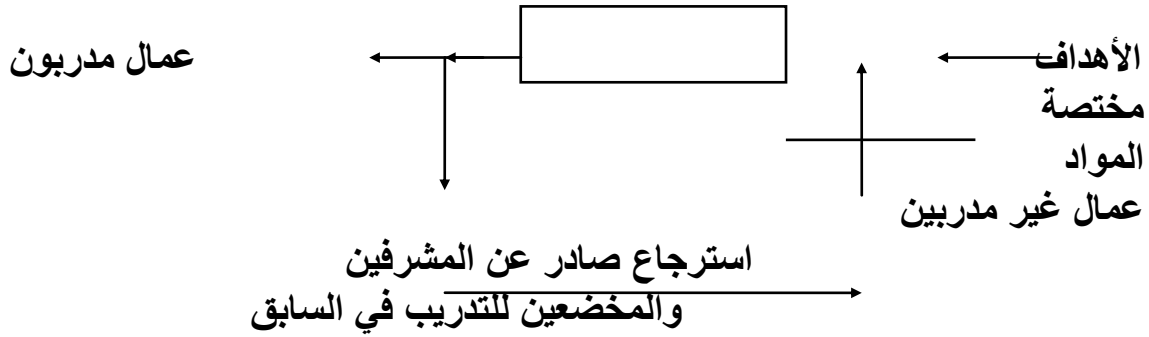
2- تعمق في تحليل النظام الفرعي للتدريب . واذكر النظم الفرعية الصغرى المندرجة ضمنه والمنتجات المنتظر تحقيقها؟ (60%)

المنتج

النظم الفرعية

الجواب على الاختبار رقم 2 النظام الفرعي للتدريب

1- اذكر على الرسم آلي أهم مكونات النظام الفرعي للتدريب المندرج ضمن نظام المنشأة
40%



2- تعمق في تحليل النظام الفرعي للتدريب . واذكر النظم الفرعية الدنيا المندرجة ضمنه والمنتجات المنتظر تحقيقها ؟ 60% .

المنتج

- تحديد استراتيجية أداء الوظائف الأنشطة
- مواد تدريبية جديدة
- أدوات التدريب الخاصة بالمدرّب والمتدرب
- المتدربون والتقارير التقييمية
- التقارير الضرورية لاتخاذ

النظام الفرعي

- التحليل
- لتصميم
- لانتاج واعداد الإنتاج
- التنفيذ
- التقييم والمراقبة
- القرارات

استراتيجية التدريب

إن الاستراتيجية يجب أن لا تعني وضع أغراض أو أهداف النشاط فقط، بل تعني تعريف الأفعال التي يجب تأديتها لتحقيق هذه الأهداف.

فعلى المستوى التنظيمي، لا نحتاج فقط لإقرار هذه الاستراتيجية رسمياً بواسطة الإدارة العليا (مجلس الإدارة، مثلاً) ، بل يجب أن نتأكد من فهم واستيعاب كافة الأقسام والأفراد لهذه الاستراتيجية بشكل عام.

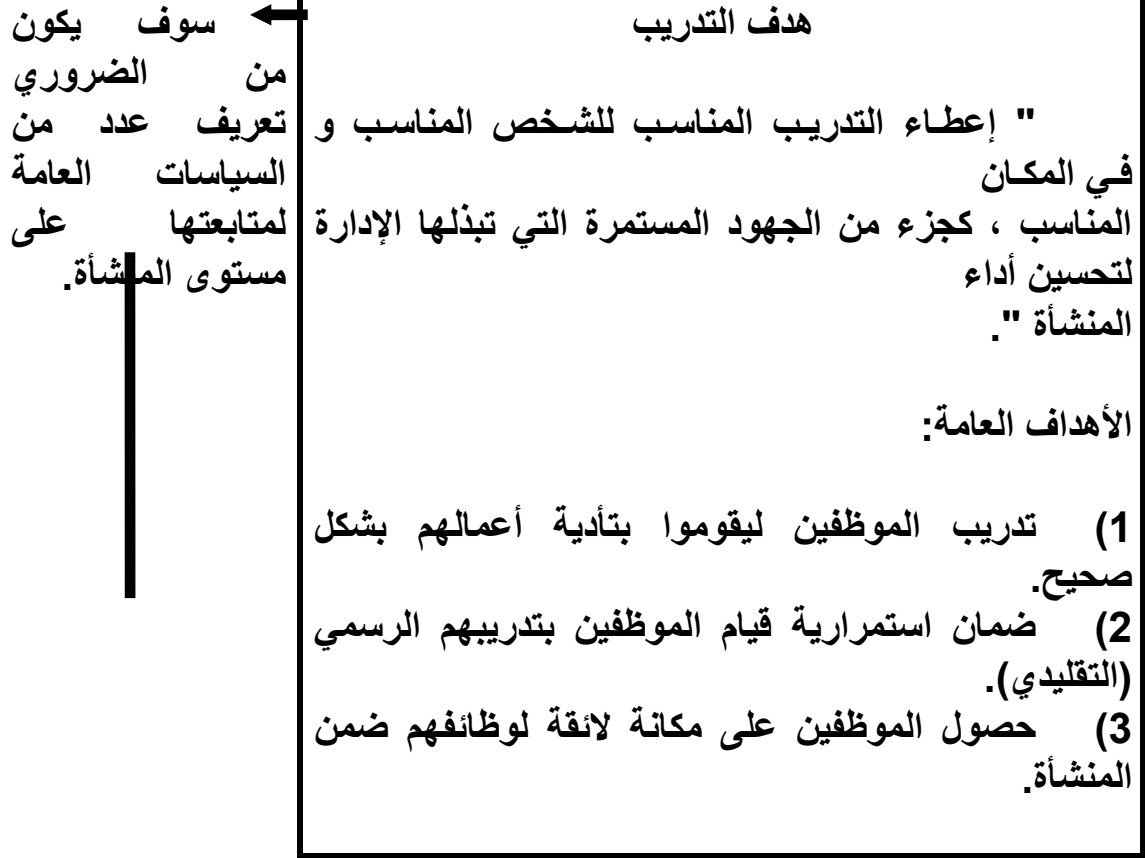
ففي مجال التدريب، والذي يعتبر واحد من النظم الفرعية المهمة والمعقدة ضمن نظام الموارد البشرية في أي مؤسسة، يجب أن تضع الاستراتيجية ما يسمى "بقواعد اللعبة" بمشاركة كافة المستويات الإدارية.

وينصح في هذه الحالة بوضع وثيقة تحتوي على ما يلي:

- أهداف التدريب.
- السياسات العامة لتنفيذ التدريب وتنظيم نشاطات المجموعات التدريبية وعلاقتها مع الإدارات العليا.
- السياسات العامة لتأسيس العلاقات مع الأقسام التشغيلية المختلفة في المنشأة.
- السياسات العامة لتأسيس العلاقات الداخلية بين أفراد المجموعات التدريبية لتقوم بتأدية وظائفها بشكل مناسب.

أي انه ليس كافياً أن نضع الأهداف، ولكن من الضروري أن نضع الخطوط الأساسية للأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبالتالي تعريف خطوات العمل والتعليمات الضرورية لذلك.

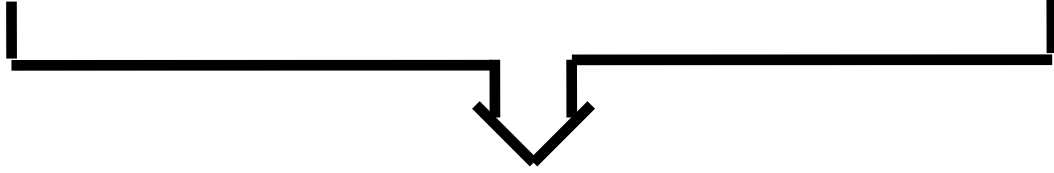
فعلى سبيل المثال، قد تقرر أحد مؤسسات المنشأة ما بان نظامها التدريبي يجب أن يحقق الأهداف التالية:



على سبيل المثال:

1. مسؤولية رؤساء الأقسام المختلفة والتي تشكل الهيكل التنظيمي للهيئة عن تدريب الموظفين التابعين لهم.
2. مسؤولية دائرة التدريب عن تدريب رؤساء الأقسام حتى يصبحوا قادرين على تدريب

موظفيهم ، وتحديد المشاكل والحلول المقترحة بالتعاون معهم وكذلك إدارة وتنظيم الإجراءات اللازمة لتنفيذ التدريب.
3. مواكبة دائرة التدريب للتطورات التكنولوجية، وذلك لمساعدتها في تنفيذ أعمالها وإدخال أي تحسينات أو استحداث خطط توسعية في المستقبل.



ويجب أن تسمح هذه السياسات بتنفيذ نشاطات المنشأة التي تم تعريفها. ومن الضروري القيام ببعض الأعمال بشكل دائم لتنفيذ هذه السياسات.

مثال :

أن كون الإدارة العليا في المنشأة ، مثلا الحكومة، قد صادقت على ما ورد في النقطة (1) أعلاه (مسئولية رؤساء الأقسام عن تدريب موظفيهم)، لا يعني بالتأكيد أن رؤساء الأقسام قد فهموا واستوعبوا كيف سيتصرفون حيال ذلك.

ونحتاج لوجود التعليم المستمر والمتابعة لتحويل المفهوم المكتوب إلى موقف إيجابي عند رؤساء الأقسام المختلفة.

السياسات المرتبطة بالإدارة العليا

يجب على المنشأة وضع السياسات التي تنظم نشاطات التدريب. وكذلك تنظيم العلاقات بين التدريب والإدارة العليا لتنفيذ خطط العمل.

وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه السياسات:

- الهدف الأساسي لنشاطات التدريب يجب أن يعمل على استخلاص العمل الفعال من

الموظفين، والتأكد من اعتماد إنتاجية الموظف كمقياس لتحديد الأولويات.

- تجنب ازدواجية الجهود المبذولة في خطط العمل، والعمل على استغلال كافة الموارد

المتاحة، ضمن البلد أو خارج حدوده، ولذلك لتحقيق أهداف المنشأة بمستوى مقبول من نسبة الربح إلى الكلفة.

- ضرورة وجود خطط عمل للتدريب الأولى (للموظفين الجدد) إضافة إلى التدريب أثناء العمل طبقاً للأهداف المراد تحقيقها في كل موقع عمل.
- يجب أن تحتوي خطط العمل على نظم تتيح للعاملين، عندما يكون مناسباً، إمكانية إكمال تعليمهم التقليدي ومتابعة مهنتهم في المنشأة.
- يجب تغطية جميع الخدمات التدريبية التي تقدمها المنشأة من خلال "تعليمات التدريب الداخلية" ومصادقة المنشأة على هذه التعليمات.
- يجب المصادقة على البرامج التدريبية والموازنة السنوية بواسطة مجلس إدارة المنشأة، بنفس الطريقة المستخدمة في أي برنامج توسيعي أو تشغيلي.
- غير ذلك .

وكما هو الحال عند تركيب أو تشغيل أي نظام اتصالات، فإنه يجب وضع خطوات العمل الداخلية والتعليمات التي توضح واجبات وحقوق كل موظف أو مجموعة مسؤولة عن التدريب، وذلك لضمان تنفيذ هذه السياسات بشكل مناسب.

سياسات خاصة بالعلاقات بين الأقسام المختلفة للمؤسسة

- يجب على المنشأة أن تضع السياسات التي تربط قسم التدريب مع باقي أقسام المنشأة. وفيما يلي بعض الأمثلة على هذه السياسات:
- أن وظيفة التدريب (سواء كان دائرة أو قسم) هو خدمة دوائر المنشأة الأخرى.
- ولذلك يجب القيام بإجراء الدراسات الضرورية لتحديد المتطلبات، والعلاقات مع الدوائر الأخرى، ووضع الأولويات وخطط العمل إضافة إلى الموازنات.
- أن نتائج الدراسات التي تجري لوضع الحلول المناسبة للمشاكل، يجب أن تحدد وبوضوح أي الحلول تتضمن إجراء تدريب وأيها لا يتضمن.

- اعتمادا على نتائج الدراسات التي أجريت على التدريب والمتطلبات، يجب على دائرة التدريب وبالتعاون مع الأقسام الأخرى تحديد النشاطات التي سوف تساعد في تلبية هذه المتطلبات.
- غير ذلك .

السياسات الداخلية لنظام التدريب

- يجب أن يكون لنظام التدريب خطوط عريضة وسياسات واضحة لتوجيه طرق العمل ضمن نظام التدريب. ومن الأمثلة على هذه السياسات ما يلي:
- تشويق برنامج التدريب ، لتعليم رؤساء الأقسام والموظفين التابعين لهم من أجل تحسين استخدام الإمكانيات المتوفرة لدى المنشأة. ومن أجل تحقيق والمحافظة على المصداقية الضرورية لتنسيق ثابت ومضمون بين الأقسام المختلفة (الموظفون، الآلات، الموازنات، وغير ذلك).
- إتاحة الفرصة أمام الكادر التدريبي الدائم في دائرة التدريب لمواكبة التطورات التي تحصل في مجال تخصصهم(من خلال دراسات تقليدية أو أعمال محددة ضمن المنشأة).
- ويجب على قسم التدريب الاستعانة بالمختصين والفنيين للمساعدة في تحضير وعرض البرامج التدريبية.
- بما أن قسم التدريب يجب أن يقدم مثالا يحتذى في فعالية الإدارة، فإنه يجب أن يرافق ذلك عملية تقويم مستمرة لجميع خطوات العمل.
- غير ذلك .

الاستنتاجات

- يقدم المثال السابق فكرة عن الأهداف والسياسات التي يمكن تحديدها لقسم التدريب في مؤسسة ما.

ويجب إجراء دراسة مستفيضة لضمان تادية نشاطات التدريب ضمن نظام تدريبي جيد، والتأكيد على التنسيق المناسب مع باقي أقسام المنشأة لتحقيق المتطلبات الفعلية، اخذين بعين الاعتبار بيئة العمل للمؤسسة وطبيعة الموظفين الموجودين لديها.

وتتيح ورشة عمل إدارة التدريب الفرصة لمناقشة هذه الأفكار بالتفصيل، من خلال العمل كمجموعات في حالات دراسية معنية ومن خلال تحليل وضع التدريب الحقيقي للمؤسسة التي تستضيف ورشة العمل. والتوصية بالإجراءات المناسبة.