

التفكير المنظومي كمدخل لتطوير العملية التدريبية في المؤسسات العامة

"رؤية مقترحة"

عبد الرحيم محمد عبد الرحيم حسانين

قسم الإدارة العامة || كلية المجتمع || قطر

الملخص: ينطلق البحث من أن التفكير المنظومي مدخل يتميز بالنظرة الشاملة لمختلف أبعاد القضية أو المشكلة التي يتناولها، وهذا البحث يركز على أنه على الرغم من أهمية التدريب في المنظمات العامة وعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة في تطويره إلا أن قياس العائد من التدريب يشير إلى أن العائد المتحقق لا يتناسب والأهداف من العملية التدريبية. يركز هذا البحث على اقتراح تطبيق التفكير المنظومي كمدخل لتطوير العملية التدريبية في المنظمات العامة، وتنمية مهارات العنصر البشري، بهدف البحث إلى دراسة مدى تطبيق التفكير المنظومي في تطوير التدريب في المنظمات العامة، استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي لتحليل الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بهدف وضع تصور يمكن تطبيقه. وتوصل البحث من تحليل الأدبيات والدراسات السابقة إلى أن التفكير المنظومي يحقق دوراً مهماً في تنمية مهارات العنصر البشري، ويساعد المنظمة في أن يكون لديها رؤية كاملة والنظر إلى العملية التدريبية من منظور متكامل مع الأخذ في الاعتبار عناصر المنظومة التدريبية. وانتهى البحث بعدد من التوصيات من أهمها تقديم تصور مقترح لتطبيق التفكير المنظومي في المنظمات العامة لتطوير العملية التدريبية.

الكلمات المفتاحية: التفكير المنظومي، تطوير العملية التدريبية، المؤسسات العامة، تطوير العنصر البشري.

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري هو المحور الأساسي لنجاح المنظمات، لأنه المنطلق لتحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وتحتاج المنظمة إلى عنصرين أساسيين هما العنصر البشري والعنصر المادي، ومهما توافر للمنظمة من إمكانيات مادية فلن تستطيع أن تحقق النجاح إلا إذا كان لديها كادر بشري يتميز بالكفاءة العالية في توظيف الموارد المادية التوظيف السليم، وتزداد أهمية العنصر البشري أهمية في المنظمات العامة نظراً لضعف الموارد المادية وبالتالي تحتاج هذه المنظمات إلى عنصر بشري يتميز بالمهارات العالية ليس فقط لتوظيف الموارد المادية التي تمتلكها ولكن لتعظيم الاستفادة منها، والتدريب هو الأداة الرئيسية في بناء كوادربشرية متميزة.

ومن الدراسات السابقة يتضح أن المنظمات العامة لديها الكثير من المشكلات التي تواجه عملية التدريب بداية من ضعف التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية مروراً بتصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وتقييمه واخيراً قياس العائد من التدريب، وهناك الكثير من المشكلات التي تواجه المنظمات العامة في التدريب، نتيجة ضعف السياسات المتبعة في التدريب، ونوعية البرامج التدريبية، والمنهجيات المستخدمة في صياغة وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية.

ويعتبر التفكير المنظومي أحد المداخل المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير منظومة التدريب في المنظمات العامة حيث يركز على النظر إلى موضوع التدريب من كل الزوايا من مدرب ومنتدرب ومادة تدريبية وتقييم برنامج وقياس عائد من التدريب، فالمنظور الذي يقوم عليه التفكير المنظومة يمكن المنظمة من الأخذ في الاعتبار جميع العناصر المؤثرة في العملية التدريبية وأثرها المستقبلي على أداء المنظمة.

من هذا المنطلق ركزت مشكلة الدراسة على دراسة وتحليل القصور الموجود في العملية التدريبية في المنظمات العامة والعمل على تشخيص الواقع والتوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات وتصور مقترح يساهم في تطبيق التفكير المنظومي لتطوير التدريب وتنمية الموارد البشرية في المنظمات العامة.

مشكلة الدراسة:

يعتبر التدريب هو الأداة الأساسية التي تستخدم في تنمية مهارات العنصر البشري ورفع كفاءة العمل بالمؤسسة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية وصياغة البرامج التي تتناسب واحتياجات الموظفين وتخطيطها بالشكل السليم وتنفيذها بالأسلوب العلمي الذي يحقق أعلى عائد من التدريب، وقد زادت أهمية التدريب بشكل كبير خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة الذي يقوم بالأساس على رأس المال البشري. وتشير التقارير الدولية أن حجم الإنفاق على التدريب في السوق العالمي في الفترة من عام 2014- 2016 يصل إلى 130 مليار دولار، وأن حجم الأموال التي يتم توجيهها للتدريب عبر الإنترنت تقدر بـ 21 مليار دولار. " (الطحاوي، 2015).

وبالنظر إلى العملية التدريبية في المنظمات العامة نجد أنه على الرغم من الجهود المبذولة فيها لتطوير العنصر البشري، إلا أن الكثير من البرامج التدريبية لا تتناسب والمتغيرات التي تشهدها المؤسسات الحكومية، فكثيراً من البرامج التدريبية تعطى لمجرد التدريب أو كشرط للترقية ولكن ليست بناء على احتياج تدريبي حقيقي وليست بهدف تنمية مهارات وقدرات.

ومن الدراسات يتضح أن العملية التدريبية في المنظمات العامة في حاجة إلى تطوير يتلاءم مع متغيرات العصر، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني منهج التفكير المنظومي في تطوير العملية التدريبية في المنظمات العامة، نظراً لما يركز عليه هذا المنهج في النظرة الشاملة للعملية التدريبية من جميع أبعادها. وبالتالي يمكن صياغة المشكلة البحثية في تساؤل ما مدى كفاءة نظم التدريب المتبعة حالياً في تنمية مهارات وقدرات العاملين في القطاع الحكومي. وبعبارة أخرى ما هو أثر استخدام منهجية التفكير المنظومي في تطوير منظومة التدريب في المؤسسات الحكومية؟ وتحديدًا يمكن صياغة مشكلة البحث كالاتي:

أسئلة البحث:

يحاول البحث الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما أوجه القصور في التدريب والتنمية البشرية في المنظمات العامة؟.
2. كيف يمكن تطوير وتحسين آليات تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس العائد من التدريب؟.
3. كيف يمكن تحقيق التكامل بين عناصر العملية التدريبية بما يساهم في تعظيم العائد من التدريب؟.
4. ما التصور المقترح لكيفية تطبيق التفكير المنظومي في تنمية مهارات العنصر البشري؟.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى:

- 1- تحديد أوجه القصور في التدريب والتنمية البشرية في المنظمات العامة.
- 2- كيفية تطوير وتحسين آليات تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس العائد من التدريب.
- 3- تحقيق التكامل بين عناصر العملية التدريبية بما يساهم في تعظيم العائد من التدريب.
- 4- تقديم تصور مقترح لكيفية تطبيق التفكير المنظومي في تنمية مهارات العنصر البشري.

أهمية البحث:

ترجع أهمية البحث إلى:

1. التعرف على الأسباب الرئيسية المؤثرة في المنظومة التدريبية في المنظمات العامة وتحليلها بهدف الوصول لرؤية تطويرية.
2. البحث في فكرة تطبيق منهجية التفكير المنظومي بما يساهم في رفع مهارات الأفراد وبناء رأس المال الفكري.
3. التسهيل على الإدارة والمسؤولين في المنظمة قياس العائد من التدريب بموضوعية وتحديد مدى الاستفادة من البرامج التدريبية .
4. ندرة الدراسات التي تناولت أهمية المنهج التفكير المنظومي في تطوير التدريب حيث لم يجد الباحث دراسات تناولت دور التفكير المنظومي في تطوير منظومة التدريب.
5. تحديد مهارات التفكير المنظومي المطلوبة لتطوير منظومة التدريب في المنظمات العامة؟

مصطلحات البحث:

تعريف التفكير:

التفكير لغة: فكر: الفكر والفكر: إعمال الخاطر في الشيء، وفكر جمعه أفكارا، والفكرة: كالفكر وقد فكر في الشيء وأفكر فيه وتفكر بمعنى. (ابن منظور، 2004، 2010)

التفكير اصطلاحا:

وسيلة عقلية يستطيع الانسان أن يتعامل بها مع الأشياء والوقائع والأحداث من خلال العمليات المعرفية التي تتمثل في استخدام الرموز والمفاهيم والكلمات (ملحم، 2006، 233)

تعريف التفكير المنظومي:

جاء مفهوم التفكير المنظومي system thinking في إطار المنظمة المتعلمة وذلك في كتاب Fifth Discipline لمؤلفه بيتر سنجي، حيث يرى أن المنظمة المتعلمة تقوم على خمس أركان وهي البراعة الشخصية، النماذج العقلية، الرؤية المشتركة، التعلم كفريق، التفكير المنظومي.

المشكلات تعقيدا في حياتنا اليومية و هو طريقة لفهم الواقع لأنه يركز على العلاقات بين جميع أجزاء أي منظومة، بدلا من التركيز على الأجزاء نفسها (Sidney, 2004, 511)

ويرى (Chekland) أنه استخدام أدوات التفكير وأفكار النظم في محاولة لفهم تعقيدات العالم. (Checkland, 1981, p. 3)

كما يعرفه (عبيد) بأنه إدارة عملية التفكير في التفكير ويتطلب مهارات عليا في التفكير من تحليل الموقف ثم إعادة تركيب مكوناته بمرونة مع تعدد طرائق إعادة التركيب المنظم في ضوء المطلوب الوصول إليه. (عبيد، 2002، 5).

ومن وجهة نظر (Bartelett) التفكير المنظومي هو تقنية تفكير بسيطة تهدف إلى الحصول على رؤية منظمة في الحالات والمشكلات المعقدة. فالتفكير المنظومي يضع فوائد ثورة التفكير في متناول الجميع. (Bartelett, 1981)

وفي حين يرى (نصر) التفكير المنظومي هو دراسة المفاهيم والموضوعات بشكل منظم ومتكامل تتضح فيه كافة العلاقات بين الحقائق والمفاهيم لتحقيق الأهداف المطلوبة. (نصر، 2009، 264)

ويتضح من تحليل التعريفات التي تناولت التفكير المنظومي أنه عملية عقلية تساعد الفرد في فهم الموضوع أو القضية موضوع النقاش، فمن خلال عمليات الإدراك والتذكر والتخيل والتنبؤ والتحليل للبيانات المتاحة والنظر إلى الموضوع من زاوية الصورة الكلية ودراسة العلاقات والارتباطات لجميع زوايا الموضوع بما يوفر صورة عن الموضوع أو القضية محل الدراسة.

وبالتالي يمكن تعريف التفكير المنظومي بأنه إعمال العقل بهدف دراسة وتحليل موضوع أو قضية ما لتحديد العلاقات والارتباطات المتعلقة به لاتخاذ قرار يحقق نتائج إيجابية.

المدخل المنظومي systematic approach

يعرف المدخل المنظومي أو الاتجاه المنظومي على أنه فلسفة ومنهج وأسلوب في التفكير يقوم على امتزاج وتداخل المعرفة العلمية من أجل تقديم رؤية كلية شاملة تأخذ في الاعتبار جميع العوامل، وهو أيضا تفاعل نوعي مستمر بين فئة من العناصر أو النظم الفرعية التي لها كيانهات المستقلة وتتداخل في علاقات وظيفية مع الكيانات الأخرى لتؤدي معا كفريق متعاون وظائف ثابتة نسبيا من خلال مدخلات جديدة، ويمكن وصف المدخل المنظومي بأنه علم يستهدف دراسة العوامل المتلازمة والمتراطة (الكبيسي، 2010، 13).

لذا فإن المدخل المنظومي في إصلاح أي منظومة من منظومات العمل الوطني بالدولة لا بد أن يتناول بالإصلاح كافة المنظومات أي أنه مدخل إصلاحي شامل لكافة المكونات في أن واحد (الكبيسي، 2010، 14)

كما يعرف المدخل المنظومي بأنه عملية تقديم المفاهيم من خلال منظومة متكاملة تتضح فيها كافة العلاقات بين أي مفهوم والمفاهيم الأخرى مما يجعل المتعلم قادرا على ربط ما سبق دراسته بما سوف يدرسه من مفاهيم تالية من خلال خطة منظمة وواضحة. (حسانين، 2002، 113)

ويرى البعض أن المدخل المنظومي ينطلق من فكرة الجشطالت وهو الفكرة التي ترى أن الكل أكثر من مجرد حصيلة مكوناته، فهو حصيلة العلاقات بين هذه المكونات وتفاعلها ومدى مساهمة كل مكون منها في تكوين هذا الكل وفي تحقيق أهدافه. (أبو الحديد، 2004، 642)

يتضح من التعريفات السابقة أن المدخل المنظومي يهدف إلى تحقيق الترابط بين المفاهيم وبعضها البعض، وبالتالي ينظر للموضوع أو القضية ليس من منظور ضيق ولكن من أكثر من زاوية وفي نفس الوقت يأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة على الموضوع.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

تبين من إطلاع الباحث على الدراسات السابقة في مجال التفكير المنظومي أن معظم الدراسات التي توصل إليها الباحث وهي عدد كبير أنها تركز على التفكير المنظومي في مجال التعليم والتدريس، والبعض الآخر يركز على تحليل المشكلات، ولكن لم يتضح للباحث وجود دراسات تتناول أهمية منهج التفكير المنظومي في تطوير العملية التدريبية، وهنا نعرض بعض الدراسات التي تناولت التفكير المنظومي في مجال التعليم باعتبارها الأقرب إلى مجال التدريب ويمكن الاستفادة منها في الإطار العام للبحث.

دراسة (الحجاجبة والزق، 2015)

ركزت الدراسة على استخدام نموذج شوارتز في التفكير المهاري والذي يقوم على افتراض أن تطور التفكير التحليلي والناقد والابداعي يؤدي إلى تطوير مهارات اتخاذ القرار، وهدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية برنامج

تدريبي مستند على نموذج شوارتز، في التفكير في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى عينة من طلاب الصف السابع في مدينة الزرقاء، واستخدم الباحث المنهج شبه التجريبي في تنفيذ الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (81) طالباً تم تقسيمهم في مجموعتين الأولى تجريبية وتكونت من (40) طالباً تم تعرضهم للبرنامج التدريبي والثانية (41) لم يتعرضوا للبرنامج التدريبي. وبعد الانتهاء من تطبيق البرنامج التدريبي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية وعملية بين درجات المجموعتين في الدرجة الكلية على مقياس مهارات اتخاذ القرار والدرجات الفرعية لجميع أبعاده ولصالح المجموعة التجريبية، كما أكدت نتائج هذه الدراسة من الناحية العملية فعالية البرنامج التدريبي في تطوير مهارات اتخاذ القرار.

دراسة (Eggert, et al.,2013)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير التعلم التعاوني والمتعلق بالمهارات فوق المعرفية في تنمية مهارات اتخاذ القرارات عند الطلبة، وتضمنت الدراسة عينة من (360) طالباً وطالبة من طلاب المرحلة الثانوية، تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات، المجموعة الأولى هي المجموعة التجريبية وتلقت دراستها وفق استراتيجية التعليم التعاوني، والمجموعة الثانية تجريبية وتلقت التعليم طبقاً لاستراتيجية التعليم المتضمن المهارات فوق المعرفية، والمجموعة الثالثة تلقوا التعليم بالطرق التقليدية.

ومن تحليل البيانات التي تم الحصول عليها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات الثلاث التي تم دراستها وذلك طبقاً لمقياس اتخاذ القرار البعدي وذلك لصالح المجموعة التدريبية التي كان التدريس فيها طبقاً لاستراتيجية التعلم التعاوني المتضمن بالمهارات فوق المعرفية.

دراسة سهام علي(2012)

هدفت الدراسة إلى التحقق من درجة تبني مفاهيم التفكير المنظومي في الجامعات الحكومية السعودية من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، وتكونت العينة من (409) عميداً ورئيس قسم، تم تقسيمهم إلى (56) عميداً (353) رئيس قسم، استخدمت الدراسة الاستبانة في قياس درجة تبني التفكير المنظومي لدى العينة، وأسفرت النتائج عن انخفاض درجة تبني التفكير المنظومي لدى أفراد العينة من عمداء ورؤساء أقسام مما يؤثر بالسلب في العلاقة بين إدارة هذه المؤسسات وسوق العمل، وكذلك في التعامل مع الطلاب الجامعيين وتشجيعهم على النقد البناء وإيجابية الدور في العملية التعليمية، وأكدت على أهمية الوعي بأهمية التفكير المنظومي في تحديد أهداف الأقسام الجامعية.

دراسة هانج Hung (208):

هدفت هذه الدراسة إلى اتقان التفكير المنظومي ومهاراته لدى عينة من خريجي الجامعات التي ينقصها القدرة التطبيقية للمعرفة المتعلمة، وكذلك ندرة ممارسة التفكير المنظومي ومهاراته في عمليات التعليم التي مروا بها، واستخدمت الدراسة برنامج تدريبي قائم على المنظومة كأداة معرفية في تحسين الأداء في ممارسة التفكير المنظومي، ومهارة وضع تصورات ذهنية مقترحة للمشكلات التي تواجههم، وتكونت العينة من مجموعة من خريجي الجامعات، وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية: أن عمليات التعليم القائمة على المداخل التقليدية تقف عائقاً في طريق عمليتي التدريب وممارسة التفكير المنظومي ومهاراته، وكذلك عدم انتباه القائمين بعملية التعليم لهذا النوع من التفكير ومهاراته، كما تبين أن هناك تحسن في ممارسة التفكير المنظومي ومهاراته لدى أفراد العينة، أيضاً تحسن لدى أفراد العينة في قدرتهم على وضع التصورات النظرية للمشكلات التي تواجههم في رسوم وأشكال توضح العلاقات بينها

باستخدام التفكير المنظومي، حيث وفر لهم التطبيق العملي للمهارة المعرفية التي تمكنهم من تطوير فهمهم الضمني للموضوعات المطروحة عليهم في مستوى التركيب والتحليل، وأكدت الدراسة على أن التفكير المنظومي لا يمثل مهارة فطرية بل هو مهارة تحتاج إلى تدريب.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تشير الدراسات السابقة إلى أهمية التفكير المنظومي في تطوير المهارات بصفة عامة، لأن فلسفة التفكير المنظومي تقوم على النظرة الشاملة والرؤية المتكاملة في تناول الموضوع، انطلاقاً من هذا نجد أن هناك علاقة ترابط بين عناصر الموضوع والتفكير فيه بشكل منظومي شامل يؤدي إلى الوصول إلى حلول دقيقة تحقق نتائج إيجابية. كما اتضح للباحث من الدراسات التي تناولت تطوير التدريب أن هذه الدراسات ركزت على دراسة وتطوير التدريب من منظور محدود وليس شامل فبعضها ركز على تطوير آليات تحديد الاحتياجات التدريبية والبعض الآخر ركز على تصميم البرنامج، وبعضها ركز على تطوير المادة العلمية وهكذا، ولم يتضح أن هناك تصور متكامل لتطوير العملية التدريبية.

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها تقترح التركيز على تطبيق التفكير المنظومي في تطوير العملية التدريبية وتنمية المهارات البشرية في حين الدراسات السابقة لم تتعرض لهذا الموضوع ولكن انصب تركيزها على دور التفكير المنظومي في التعليم وفي حل المشكلات، كما أن هذه الدراسة تركز على التفكير المنظومي والتدريب في المنظمات العامة والتي هي في حاجة إلى التكامل والترابط لنجاح العملية التدريبية.

3- منهجية البحث:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات المنشورة والمراجع والدوريات والدراسات العلمية، والدراسات السابقة التي تناولت التفكير المنظومي وأثره على تنمية مهارات وقدرات العنصر البشري، حتى يمكن الاستفادة منها في تطوير العملية التدريبية وبناء نموذج وخطوات يمكن إتباعها للمساهمة في تطبيق التفكير المنظومي في العملية التدريبية.

مصادر البيانات:

اعتمد الباحث على الدراسات السابقة التي تناولت موضع التفكير المنظومي وتطبيقاته في المجالات المختلفة، وتم التركيز على تحليل هذه الدراسات والكتابات التي تناولت هذا المفهوم وتطبيقه في الكثير من المنظمات ومن خلال هذه التطبيقات تم الاستفادة منها في صياغة الرؤية المقترحة التي أوصت الدراسة بتطبيقها لتطوير العملية التدريبية في المنظمات العامة.

عرض وتحليل النتائج:

المبحث الأول: التفكير المنظومي تطوير العملية التدريبية

التفكير المنظومي هو مفهوم قديم حديث بدأ الاهتمام به منذ سنوات طويلة، ولكن نتيجة المتغيرات البيئية وتأثيرها على أداء المنظمات، فرضت هذه المتغيرات أهمية الحاجة إلى منهجية تفكير تمكن المنظمة من التعامل مع المواقف المعقدة والنظر إليها من منظور شامل وصورة كاملة حتى تستطيع أن تضع تصورات تمكنها من التعامل مع

المواقف أو بناء عملياتها بالشكل الذي يحقق أهدافها، وتزداد أهمية التفكير المنظومي في العملية التدريبية نظرا لأنها المسئولة عن تطوير قدرات العنصر البشري.

وبالتالي تتضح أهمية التفكير المنظومي في المنظمات العامة نظرا لكبر هذه المنظمات وتعدد أطرافها وتشعبها وصعوبة التنسيق والتواصل بينها، وبالتالي يساهم تطبيق هذا المدخل في تحقيق الربط بين المنظمات العامة وبعضها البعض وزيادة فعالية التنسيق فيما بينها.

وفيما يتعلق بالعملية التدريبية في المؤسسات العامة فهي بحاجة إلى التفكير المنظومي بشكل كبير نظرا للعدد الكبير من البرامج التدريبية التي يتم تنفيذها سنويا، وربما يكون بعضها ليس هناك حاجة إليه وبعضها غير مجدى، وبالتالي تظهر الحاجة إلى هذا المدخل لترشيد العملية التدريبية ورفع كفاءتها.

الأسس التي يقوم عليها المدخل المنظومي:

يقوم المدخل المنظومي على عدة أسس وهي: (الكبيسي 2010، 28)

1. ضرورة وجود تفاعل عام بين جميع عناصر النظام.
2. الكيفية التي يتم بها التفاعل بين مكونات النظام.
3. التغذية المرتدة وهي عودة نتائج النظام إليه مرة ثانية لاستمرار الارتقاء.
4. تحديد المدخلات بدقة، وتحديد أساليب المعالجة وخصائص العوائد المتوقعة.

سمات المدخل المنظومي:

يتصف المدخل المنظومي بعدة سمات منها (فهي، وآخرون، 2006)

1. المنظومية: حيث يقدم النظرة الكلية للظواهر على نحو يتم فيه الربط بين الحقائق والمفاهيم المختلفة في نسق منظومي متماسك ومترابط والعناصر وبشكل تتشابه فيه تلك العناصر وتظهر علاقاتها الكاملة بما يرسخها في البنية المعرفية للمتعلم ويتيح له استخدامها بأسلوب منظومي في مختلف المواقف وتمكينه من استنباط علاقات جديدة، بما يثري عملية التعليم والتعلم بجوانبها المعرفية والمهارية والوجدانية.

2. البنائية: مدخل بنائي حيث بني على نظريتي البنائية والتعلم والتي تكسب المتعلم القدرة على ربط ما يدرسه بما درسه وما سوف يدرسه في أي مقرر دراسي أو أي مرحلة من مراحل التعلم بما يسمح بالتغذية الراجعة والاستباقية التي تصحح من مسار التعليم والتعلم.

3. الكلية: حيث يتم فيه التعليم في إطار كلي متشابه ومتناغم يبدأ ويسير وينتهي في نسق منظومي يعمق المعنى ويعظم النظرة الكلية لأي موضوع دون فقد جزئياته.

ويرى البعض أن من سمات المدخل المنظومي ما يلي: (زيتون، 2001، 10-14)

1. أن كل منظومة لها هدف أو مجموعة أهداف تعمل على تحقيقها.
2. أن المنظومة عبارة عن مركب من مجموعة مكونات مترابطة ومتفاعلة فيما بينها طبقا لقوانين وقواعد منطقية أو رياضية لتحقيق أهداف محددة.
3. لكل منظومة حدود تحيط بمكوناتها ووظائفها وتحفظ هويتها عن البيئة المحيطة بها.
4. للمنظومة بيئة تحيط بها وتقع خارج حدودها وهذه البيئة يمكن أن تتسع أو تضيق حسب المنظومة التي يراد دراستها.
5. تتكون المنظومة من نموذج عبارة عن مدخلات وعمليات ومخرجات والتغذية عكسية.

المدخل المنظومي في التدريب:

إن استخدام المدخل المنظومي في التعليم يتبعه إلقاء مزيد من الضوء على امرين هاميين وهما: (الكيبسي، 2009، 49)

أولاً: إبراز الهيكل الأساسي للخبرات التي تتعامل معها في مقرر أو وحدة أو موضوع، مما يساعد على توفير الوقت والجهد، كما يساعد على عدم الاستغراق في التفاصيل، أيضاً يساعد على منع الحشو والتكرار. ثانياً: يساعد على استيعاب مزيداً من الوعي بالبنية التركيبية للمادة الدراسية. وبالتالي يمكن الاستفادة من المدخل المنظومي في تطوير العملية التدريبية لما يتمتع به من مرونة، ونظرة شاملة للعملية التدريبية.

الأساس الفلسفي للمدخل المنظومي:

يعتمد المدخل المنظومي على المنهج العلمي الذي تمت صياغته لأول مرة عن طريق الفيلسوف الفرنسي "ديكارت" والذي يفترض أن الكل يساوي مجموع أجزائه، ومن ثم يميل إلى عزل الكل والتفكير في الأجزاء كل على حدة. وهذا المدخل التحليلي أسهم بصورة كبيرة في العلوم الحديثة وكان الأساس المفهومي للثورة الصناعية (Zulauf, 2004, 13)

كما يعتمد المدخل المنظومي على التفكير الديناميكي Dynamic Thinking وهو عبارة عن تطبيق ذهني للسلوك خلال الوقت، فهو يسمح للمشكلة أو القضية أن تصاغ في إطار نمط السلوك، وهو يعني أن الشخص في حاجة إلى أن يضع الموقف الحالي في سياق الإطار الزمني، وبالتالي ينبغي أن يكون للمسار قطاع تاريخي ووضع حالي وواحد أو أكثر من المسارات المستقبلية. (Richmond, 1997b, p.6). ويركز المدخل المنظومي على التفكير في الغايات Forest Thinking هو التفكير في الصورة الكاملة "Big Picture" وهذه تعطينا القدرة على الارتفاع بعيداً عن الوظيفة ورؤية العلاقات المكونة لها. (Richmond, 1997d, p. 6)

مهارات التفكير المنظومي:

يتضمن التفكير المنظومي المهارات التالية: (المنوفي، 2002، 476)

- تحليل المنظومات الرئيسية إلى منظومات فرعية.
 - إعادة تركيب المنظومات من مكوناتها ويقصد بها القدرة على تجميع الأجزاء المختلفة من المحتوى في بنية موحدة تجمع الأجزاء.
 - إدراك العلاقات داخل المنظومة الواحدة وبين المنظومات الأخرى.
 - الرؤية الشاملة لأي موضوع دون أن يفقد هذا الموضوع جزئياته
- بينما ترى نصر (2009) أن مهارات التفكير المنظومي تتمثل في مهارة التناول الدينامي التفاعلي للمشكلة: وتتمثل في تدريب المتعلم على رؤية واستنتاج أنماط لسلوك أو للمجتمعات أو للشعوب أكثر من رؤية أحداث جزئية، ومهارة الاستفادة من تحليل الموقف في عملية التخليق، ومهارة النظرة الشمولية للموقف أو للمشكلة أو للشخص أو للمجتمع، ومهارة. (نصر، 2009، 253)
- يتضح مما سبق أن التفكير المنظومي هو نتاج عقلي يقوم على دراسة الواقع المتعلق بالموضوع أو القضية أو المشكلة من زوايا مختلفة بهدف تحديد الروابط والعلاقات بين أطراف الموضوع، فهو يركز على الصورة الكاملة وعلى العناصر المطلوب التركيز عليها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

العملية التدريبية ودورها في تطوير العنصر البشري

يقوم التدريب بدور مهم وفعال في بناء وتطوير العنصر البشري من خلال إعطاء المعلومات وصقل المهارات وتغيير القناعات وتعديل السلوك، والتي بدورها تساهم في تحسين الأداء الذي يعتبر الأساس الذي تقيم على أساسه المنظمة، فالتدريب أداة أساسية لرفع كفاءة العنصر البشري بما ينعكس بصورة إيجابية على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

تعريف التدريب:

التدريب هو تحويل المعلومات والمعارف للموظفين، وتمكينهم من ترجمة هذه المعلومات والمعارف في الواقع العملي لتعزيز فعالية وانتاجية المنظمة والجودة في إدارة الموظفين. (DeSilva,1997,p.2)

ويعرف التدريب بأنه القيام بدور مميز في تحقيق أهداف المنظمة من خلال الدمج بين اهتمامات المنظمة وقوة العمل. (Stone,2002)

والتدريب له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، فالتدريب يساهم بشكل كبير في تطوير وتحسين الأداء، ويعتبر التدريب في مقر العمل فعال لأنه يوفر الوقت والتكاليف فهو يساهم في زيادة كفاءة الأداء بشكل عام في المؤسسة. (Khan,2011,64)

والتدريب هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الفرد مهنيًا أو وظيفيًا بهدف إكسابه معارف ومهارات لأداء العمل وتعديل مواقفه لصالح العمل والمنظمة. (زويلف و القريوتي، 1987)

يتضح من التعريفات السابقة أن التدريب هو إعطاء الأفراد معلومات تتعلق بطبيعة عمل الوظيفة وأعبائها وكيفية أدائها ويركز جوهر عملية التدريب على تعديل سلوك الفرد بما يساهم في جودة الأداء في المنظمة. وبالتالي يمكن تعريف التدريب بأنه عملية إعداد الفرد بهدف إعطائه معلومات أو صقل مهارته أو تغيير قناعاته أو تعديل سلوكه بما يساهم في تحسين وتطوير الأداء في المؤسسة.

ويعتبر التدريب جزء من التعلم الذي يحصل عليه الانسان، ويتضح أن التعلم بمعناه الواسع هو محصلة تفاعلات الإنسان مع المواقف المتعددة والمختلفة التي يواجهها في حياته. فالإنسان منذ مولده يتلقى بعض معارفه ويكتسب بعض مهاراته عن طريق التكرار المستمر تلقينا أو ملاحظة أو ممارسة ومن ثم فإن عملية التعلم تتضمن تدريباً، وبنفس القدر تتضمن عملية التدريب قدراً من التعليم (أبو شوك، 2016، 52).

أهمية تطوير الدور الوطني للتدريب:

ترجع أهمية تطوير التدريب على مستوى الدولة إلى عدة أسباب وهي: (De Silva,1997,p.2)

أولاً: يساعد المنظمة في المساهمة في رأس المال البشري للدولة من خلال التأثير في سياسات ونظم التعليم والتدريب الذي تقدمه معاهد التدريب العامة .

ثانياً: تقدم خدمة مهمة للأعضاء وخاصة في العلاقات الصناعية لأن الموارد التدريبية لتطوير الموظفين أحياناً تكون قليلة.

ثالثاً: توفير مصدر مهم للدخل حيث يمكن المنظمة من تقديم تدريب ذو جودة مناسبة.

رابعاً: يوجه الأفراد إلى تحسين معارفهم عندما لا تستطيع المنظمة أن تقدم تدريب للمشروع من خلال موظفيها.

خامساً: المعرفة المطلوبة للتدريب تزيد من جودة الخدمات المقدمة.

سادسا: تساهم في بناء علاقات إنسانية جيدة على مستوى المنظمة بما يساهم في تطوير الأداء من خلال التوفيق بين اهداف المنظمة وأهداف الموظفين.

سابعا: تحسين الصورة العامة للمنظمة واستثمارها في زيادة تأثير المنظمة على الآخرين.

أهمية تدريب القوى البشرية:

إنه من الصعب جدا على الموظفين أن يقومون بالعمل بشكل جيد بدون تدريب مسبق. (Garavan,1997)

ويسعى التدريب إلى تحقيق الأهداف التالية: (عليوات، 1996 ص ص، 17-18)

1. إكساب الأفراد مهارات ومعلومات وخبرات.
 2. إكساب الأفراد أنماطا واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
 3. تحسين وتطوير وصل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.
 4. إعداد الأفراد الذين يتوفر لديهم الاستعداد للترقي في السلم الوظيفي.
- كما يرى الكثير من الباحثين أن هناك أهمية للتدريب في المؤسسات يمكن تحديدها فيما يلي: (الشيخ،

(2008)

1. تحسين أداء الفرد وزيادة الكفاءة الإنتاجية فالتدريب الجيد يساهم تحسين الأداء وتقليل التكاليف.

2. تحقيق الاستقرار الوظيفي من خلال زيادة ثقة العاملين بأنفسهم في تأدية الوظائف وزيادة الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية.

3. تخفيض معدلات إصابات العمل، لأن التدريب يساهم في استخدام أدوات العمل بطريقة صحيحة.

تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على حاجة الموظفين للتدريب لرفع مهارتهم والارتقاء بمستوى أدائهم، و يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تقارير تقييم الأداء ومن خلال الملاحظة لأداء الموظف. (Nilson,2000,p.33) ويعرف الصرفي تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغييرات المطلوب احداها في مهارات ومعارف الأفراد من اجل تطوير أدائهم لمواجهة المشكلات والصعوبات التي لها تأثير على الإنتاجية وتحسين أداء الأفراد في المؤسسة (الصيرفي، 2009)

تحديد الاحتياجات التدريبية هي عملية جمع المعلومات وتحليلها عن الأفراد لتحديد برامج التدريب المناسبة لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وتعتبر هذه العملية أساسية لضمان نجاح برامج التدريب، وهناك أربعة أسباب رئيسية لأهمية الحاجة إلى تحديد الاحتياجات وتحليل البيانات قبل وضع البرنامج التدريبي: (الهلسا، 2010، 39)

1. تحديد مجالات المشكلات في المنظمة: يتم تحديد المشكلات الموجودة في المنظمة ثم يتم تحديد البرامج التدريبية التي يمكن أن تعالج هذه المشكلات .

2. الحصول على دعم الإدارة العليا: يتمثل دعم الإدارة العليا في التوجيه بتحديد الاحتياجات التدريبية والتأكيد على الأثر الإيجابي للتدريب ودوره في تحسين الأداء وتحقيق اهداف المنظمة.

3. تقييم البرنامج التدريبي: تمكن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المدرب من قياس فعالية البرنامج من خلال معرفة إلى أي مدى يعكس الأنشطة المطلوب تحسينها وتأثيرها على رفع الإنتاجية.

4. تحديد تكلفة وعائد البرامج: من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن تحديد المشكلات ومدى ضعف الأداء ويقوم المدراء بأخذ عامل التكلفة في الاعتبار عند تحديد الاحتياجات التدريبية. وبالتالي يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بانها دراسة النتائج المتحققة للمنظمة مقارنة بالأهداف المخططة لتحديد الفجوة والتي من خلالها يتم تحديد المعارف والمهارات المطلوبة للعنصر البشري لإعداده وتأهيله لتحقيق أهداف المنظمة.

مسئولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية كلا من: (الرشيد، 2001)

1. العامل أو الموظف: وهو من يقوم بأداء الأعمال الموكلة إليه لأنه أدري بتفاصيل العمل، وهذه المعرفة تمكنه من نقل احتياجاته التدريبية لرئيسية المباشر.
2. الرئيس المباشر: يستطيع تحديد الاحتياجات التدريبية بحكم الاشراف المباشر عليهم.
3. مسئول التدريب: بحكم عمله داخل المنظمة أن يحصل على المعلومات الخاصة بالتدريب من العاملين من خلال توزيع استمارات عليهم أو مقابلتهم ثم يحدد الاحتياجات التدريبية.

فوائد التدريب:

يلعب التدريب دوراً مهماً في توفير هي مجموعة المعارف العلمية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدراتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية، وموارد بيئية والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة تضمن للمؤسسة تميزاً تنافسياً وتعزز الوضع التنافسي لها، وبالتالي تدعم قدرتها التنافسية. (كشاد، 2012، 340)

وهناك مجموعة من الفوائد يحققها التدريب وهي: (سلطان، 2003، 190)

1. تحسين ربحية المنظمة.
2. تحسين المهارات والمعارف الخاصة بالعمل في كل مستوياتها.
3. تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
4. تقليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
5. تخفيض حوادث واصابات العمل.

مرحل البرنامج التدريبي:

هناك عدة مراحل يمر بها البرنامج التدريبي يمكن تحديدها فيما يلي:

1. تخطيط البرنامج التدريبي:

يعتبر تخطيط التدريب عملية مرنة و مستمرة مع استمرارية المنظمة و تطور أهدافها، و يتم التخطيط لعمليات و أنشطة التدريب لفترات مستقبلية معينة، و تخضع خطة التدريب للمراجعة وفق أهداف المنظمة، و من أهم مجالاته، ما يلي: (الدرة، 2008، 15)

- تخطيط مناهج التدريب وفق المراحل المختلفة حيث يتم ذلك من خلال تحديد مستويات الأفراد المتدربين و مدى قابليتهم للتدريب.

- متابعة نتائج التدريب بهدف تقدير إمكانية التقدم والاستمرار في إعداد المزيد من الدورات التدريبية في المستقبل.
- تنظيم العلاقات بين الوحدات الإدارية أو الخدمية المختلفة بهدف تنمية الكفاءات الفنية والإدارية.
- التخطيط لأوجه النشاط الداخلي والخارجي للمنظمة من أجل تدريب وتطوير أفرادها.
- التنسيق مع الإدارة المالية بهدف التخطيط لتكاليف (ميزانية) التدريب وتوفيرها.
- التخطيط لتوفير المكان المناسب للتدريب، و كذلك توفير الأجهزة والمعدات والمعينات اللازمة لتنفيذ التدريب بصورة فعالة.
- التخطيط لتحديد أعداد المدربين و الكوادر المساعدة للقيام بتنفيذ أنشطة و عمليات التدريب،

2. تصميم البرامج التدريبية: The Training Programs Designing

- تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية ضمان لتحقيق أهداف التدريب، وهي ليست بالعملية السهلة بل هي عملية معقدة تتكون من عدة عناصر وخطوات، على النحو التالي: (16) (عساف، 2000)
- تحديد الأهداف المطلوبة لأن جودة الأهداف التدريبية تتطلب أن تكون واقعية وتعليمية تنسجم مع فلسفة المنظمة و سياستها العامة.
 - وضع محتوى البرنامج التدريبي يتصف بالعمق من خلال عرض الموضوعات الأساسية للتدريب، كما يتصف بالشمول والتنوع في عرض هذه الموضوعات.
 - اختيار الأساليب التدريبية المناسبة، فالأسلوب التدريبي عبارة عن طريقة استخدام الموقف التدريبي لتحقيق الأهداف، و تعتبر كذلك وسائل لنقل المعارف و المهارات.

3. تنفيذ البرنامج التدريبي:

- بعد تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة التنفيذ، وسواء كان تنفيذ البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، على مدير التدريب الإشراف ومتابعة التنفيذ والتأكد من أن التصميم الذي تم وضعه يمكن تنفيذه وأنه تم استخدام جميع الوسائل التي تساهم في توصيل المعلومات للمدرب بشكل أفضل. (عيدان، 2012، 249)

4. قياس العائد من التدريب:

- تعمل المؤسسات بشكل مستمر على معرفة نتائج التدريب والتأكد من أن الجهود المبذولة في التدريب حققت أهدافها بشكل إيجابي، وأن هذا التدريب انعكس على سلوك المتدربين وعلى أداء المؤسسة ككل. (النجار، 2011، 41)
- وهناك العديد من النماذج التي تناولت قياس العائد من التدريب، من أشهر هذه النماذج نموذج دونالد كيرك باتريك (Donald Kirkpatrick) ويتضمن هذا النموذج أربع مستويات لقياس العائد من التدريب، وبعد فترة من تطبيقه اضافت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مستوى خامس، وهذه المستويات هي: (توفيق، 2009، 32)
- المستوى الأول: التفاعل بين أطراف العملية التدريبية:
- ويركز على معرفة رد فعل المتدرب تجاه البرنامج التدريبي الذي حصل عليه مما يلقي الضوء حول مدى الاستمرار في الالتحاق به من قبل متدربين آخرين في المنظمة.

المستوى الثاني: درجة التعلم الذي أحرزه المتدرب:

وهو قياس ما حصل عليه المتدرب خلال انتظامه في البرنامج التدريبي من علم شاملا المفاهيم والمعارف والاتجاهات.

المستوى الثالث: إمكانية التطبيق في واقع العمل:

بنقل ما تم الحصول عليه في البرنامج التدريبي من معارف ومهارات لإحداث التغيير في السلوك الفردي للمتدرب، وإحداث التطور في أداء المنشأة التي ينتهي إليها .

المستوى الرابع: قياس نتائج التطبيق على الأداء:

للتعرف على الفائدة التي تحققت على كل من أداء الفرد(مثل مستوى الإبداع والالتقان في أداء العمل والدافعية والتعاون والالتزام في تأدية المهام والانضباط في العمل) وأداء المنشأة (مثل مستويات الانتاجية والكفاءة الاقتصادية ورضا العملاء والمناخ التنظيمي) نتيجة لتطبيق ما اكتسب خلال التدريب.

المستوى الخامس: قياس العائد على الاستثمار:

ويعتبر هذا المستوى أهم مستويات تقييم التدريب حيث يظهر المحصلة النهائية لتكلفة التدريب التي يصب فيها العمل التدريبي وجدواه بالنسبة للمتدرب والمنشأة .

يتضح مما سبق أهمية التدريب في بناء وصقل مهارات وقدرات العنصر البشري، مما يتطلب أن تكون هناك آلية متكاملة لتطوير العملية التدريبية ابتداء من تحديد الاحتياجات التدريبية وتحديد البرامج وتصميمها وتحديد المادة العلمية واختيار المدربين ذوي الكفاءة، وتطوير البيئة التدريبية وتنفيذ البرنامج وتقييمه ثم قياس العائد من التدريب، فالتدريب هو الأساس في اعداد العنصر البشري المسئول عن تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

المبحث الثاني: تصور مقترح لبناء العملية التدريبية في إطار التفكير المنظومي

يتضح من مراجعة الأدبيات التي تناولت موضوع التدريب أن معظم الأساليب المستخدمة في تخطيط البرامج التدريبية في المنظمات العامة الأسلوب الذي يركز على إكساب المتدربين خبرات متناثرة وغير مترابطة، بعبارة أخرى الكثير من البرامج التدريبية لا تراعي الاحتياج الفعلي للمتدرب ولا طبيعة الوظيفة ولا تراعي المسار التدريبي ومتطلبات حصول المتدرب على دورة معينة قبل حصوله على دورة محددة، بالإضافة إلى هناك بعض البرامج التدريبية في كثير من الأحيان تكون بعيدة عن الواقع. هذا الأمر يؤثر سلبا على العائد من التدريب، كما أنها لا توفر للمتدرب نظرة شاملة لموضوع التدريب وأهميته في تحسين جودة الأداء في المنظمة وتأثيره على تحقيق أهدافها. ومن هنا تأتي أهمية التفكير المنظومي في علاج هذا الخلل باستخدام عدة استراتيجيات علمية متنوعة تؤدي إلى احتفاظ المتدرب بما تعلمه لفترة طويلة وتوظيفها لتطوير العمل في المنظمة.

يركز التصور المقترح على خمسة محاور رئيسية يجب مراعاتها في البرنامج التدريبي هذا العناصر تضمن التكامل بين عناصر البرنامج التدريبي وهي تعكس منهجية التفكير المنظومي الذي يركز على النظرة المتكاملة للموضوع، ودراسة الارتباطات بين موضوع التدريب والحاجة إلى التدريب، فهذه النقاط تتناول البرنامج التدريبي من كل زوايا المدرب والمتدرب والمادة التدريبية وبيئة التدريب، ويمكن تحديد العناصر الخمسة كما يلي وذلك انطلاقا من تجارب قام بها الباحث في عدة مؤسسات لتطوير منظومة التدريب بها:

أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانيا: تصميم البرنامج التدريبي.

ثالثا: تنفيذ البرنامج.

رابعاً: تقييم البرنامج.

خامساً: قياس العائد من التدريب.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية:

تقوم إدارة المنظمة بالتواصل مع إدارتها المختلفة والحصول على الاحتياجات التدريبية المطلوبة للموظفين والتي يتم تحديدها من خلال المشرفين المباشرين، ومن خلال نقاط الضعف الموجودة في تقارير تقييم الأداء ومن خلال توجهات واحتياجات المؤسسة ورؤيتها المستقبلية، ويتم ذلك على النحو التالي:

1. تشكيل فريق متخصص لتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التواصل مع الإدارات والنزول الميداني والمقابلات مع الموظفين ودراسة تقارير تقييم الأداء ودراسة التوجهات المستقبلية للفترة القادمة.
2. تحليل الاحتياجات وتحديد عدد ونوعية البرامج التدريبية المطلوبة للموظفين.

ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية يتم عمل الآتي:

1. عقد ورشة عمل تضم مدراء الإدارات في المنظمة لمناقشة البرامج التدريبية على أن تشمل المناقشة مراجعة:

- ✓ الهدف من البرنامج التدريبي.
 - ✓ مدى توافق البرنامج مع احتياجات المنظمة
 - ✓ العائد المتوقع بعد تنفيذ البرنامج.
 - ✓ الوقت المناسب وعدد الساعات المطلوبة.
 - ✓ عدد الموظفين في كل برنامج .
 - ✓ عدد مرات عقد البرنامج التدريب خاصة إذا عدد الموظفين كبير وبالتالي الصعوبة في تنفيذ البرنامج مرة واحدة مما يؤثر على العمل وعلى جودة التدريب.
 - ✓ تحديد محاور البرنامج والموضوعات الرئيسية التي يتضمنها البرنامج التدريبي.
2. بعد الانتهاء من تحديد البرامج التدريبية ومناقشتها من خلال ورشة العمل التي تم ذكرها يتم البدء في تصميم البرنامج التدريبي وصياغته النهائية ويجب مراعاة الآتي:
 - ✓ تحديد الأهداف من المقرر الدراسي. (الهدف العام والأهداف الفرعية)
 - ✓ تحديد عدد الساعات المطلوبة للبرنامج.
 - ✓ تحديد محاور المادة العلمية للبرنامج.
 - ✓ إسناد البرنامج لمتخصص في هذا المجال. مع ملاحظة أن يكون المتخصص لديه شهادة علمية لا تقل عن درجة دكتوراه حتى يكون مدركاً للمنهجية العلمية الصحيحة في إعداد المادة العلمية، وأن تكتب المادة العلمية من مراجع علمية معروفة ويتم توثيقها أسفل كل جزء في المقرر (الحواشي) وليس فقط وضع المراجع في نهاية المقرر.
 - ✓ يقدم المتخصص (معد المادة العلمية للبرنامج) وصفا تفصيليا (مخطط للمقرر) عبارة عن عناصر رئيسية وعناصر فرعية للمادة العلمية التي سيتم إعدادها.
 - ✓ تعرض المادة العلمية على لجنة متخصصة تقرر مدى توافق المحاور المقترحة مع أهداف البرنامج.

- ✓ يتم كتابة المادة العلمية في ضوء التفاصيل التي تعتمدها اللجنة وتعاد لها مرة أخرى لمراجعة المادة العلمية بحيث تقرر اعتمادها أو إعادةها مرة أخرى للتعديل.
- ✓ يجب أن تكون هناك جهة خارجية من متخصصين في تخطيط المناهج والبرامج التدريبية لتقييم المادة بشكل نهائي قبل اعتمادها.
- ✓ يجب أن تتضمن المادة حالات تطبيقية، ويفضل أن تكون نسبة المادة التطبيقية هي الأكبر على سبيل المثال 30 في المائة مفاهيم و70 في المائة تطبيقات.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج والانتها من إعداد المادة التدريبية يتم البدء في تنفيذ البرنامج مع مراعاة

الآتي:

1. يتم تنفيذ البرنامج من خلال متخصص في الموضوع مع مراعاة:
 - أن تكون مؤهلاته العلمية في مجال التخصص الذي يعمل به وفي مجال الدورة التدريبية.
 - أن يكون لديه خبرة عملية في مجال المقرر.
 - أن يكون لديه خبرة ومهارة تدريبية.
 - مراعاة تقييم الدارسين للمدرب في الدورات السابقة وأخذها في الاعتبار لأنها احد الأدوات التي تساهم في تحديد كفاءة المدرب.
2. أن تتناسب القاعة التدريبية مع موضوع البرنامج.
3. توفير بيئة تدريبية مناسبة لتنفيذ البرنامج .
4. تنفيذ البرنامج في ضوء الوقت المخطط مسبقاً للبرنامج.
5. عدد المتدربين في البرنامج لا يزيد عن 25 متدرباً كحد أقصى.

رابعاً: تقييم البرنامج التدريبي:

- 1- تقييم الجوانب السلوكية (الانضباط السلوكي): (ويقترح أن تكون نسبة 30% على هذه الجزئية)
 - يتم تقييم هذه الجوانب من خلال:
 - ✓ الحضور والانصراف.
 - ✓ الالتزام بالمظهر العام.
 - ✓ الالتزام بتوقيت المحاضرات.
- 2- تقييم التحصيل العلمي:
 - بالنسبة للبرامج التدريبية التي يكون فيها تطبيق عملي (ميداني) مثل رسم السيناريوهات مثلاً، أو أعمال تطبيقية مثل كتابة تصور عن تطوير المنظمة أو غير ذلك تكون عناصر التقييم كالتالي: (يقترح أن تكون الدرجة 70%)
 - ✓ الاختبارات التحريرية (50%) وتكون صيغة الأسئلة كالتالي:
 - سؤال الاختيار من متعدد 10%
 - سؤال الصح والخطأ 10%
 - سؤال الحالة العملية والسؤال المقالي 30%

- ✓ أداء السيناريوهات أو التطبيقات العملية (10%)
 - تصميم خطة العمل أو
 - تصميم خطة استراتيجية أو
 - بناء سيناريو.
- ✓ التفاعل والمشاركة (10%)
 - الإجابة عن أسئلة المحاضر.
 - الانتباه والتركيز.
- طرح الأسئلة المتعلقة بموضوع المادة .

بالنسبة للمواد التي لا يكون من ضمن تطبيقاتها سيناريوهات أو تطبيقات عملية، ويكون التقييم فيها قاصرا على الاختبار، تكون عناصر التقييم كالتالي: (يقترح أن تكون درجة الانضباط في حضور البرنامج (30%) ودرجة الاختبار (70%) ويكون توزيعها كالتالي:

- ✓ الاختبارات التحريرية (60%)
- ✓ التفاعل والمشاركة (10%)

خامسا: قياس العائد من التدريب:

بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي وبعد مرور فترة من (3-6 شهور) حسب نوع البرنامج يتم قياس العائد من التدريب بعد عودة الموظف للعمل لمعرفة إلى أي مدى ساهم البرنامج في تنمية مهاراته وقدرته ومعارفة ويتم القياس من خلال محورين:

- ✓ المحور الأول: من وجهة نظر الموظف، حيث يتم سؤال الموظف عن مدى استفادته من البرنامج التدريبي في عمله وما هي الايجابيات والسلبيات التي ظهرت بعد تنفيذ ما تمت دراسته.
- ✓ المحور الثاني: من وجهة نظر المشرف المباشر أو المدير المباشر لتحديد مدى التحسن لدى الموظف نتيجة الحصول على البرنامج التدريبي.

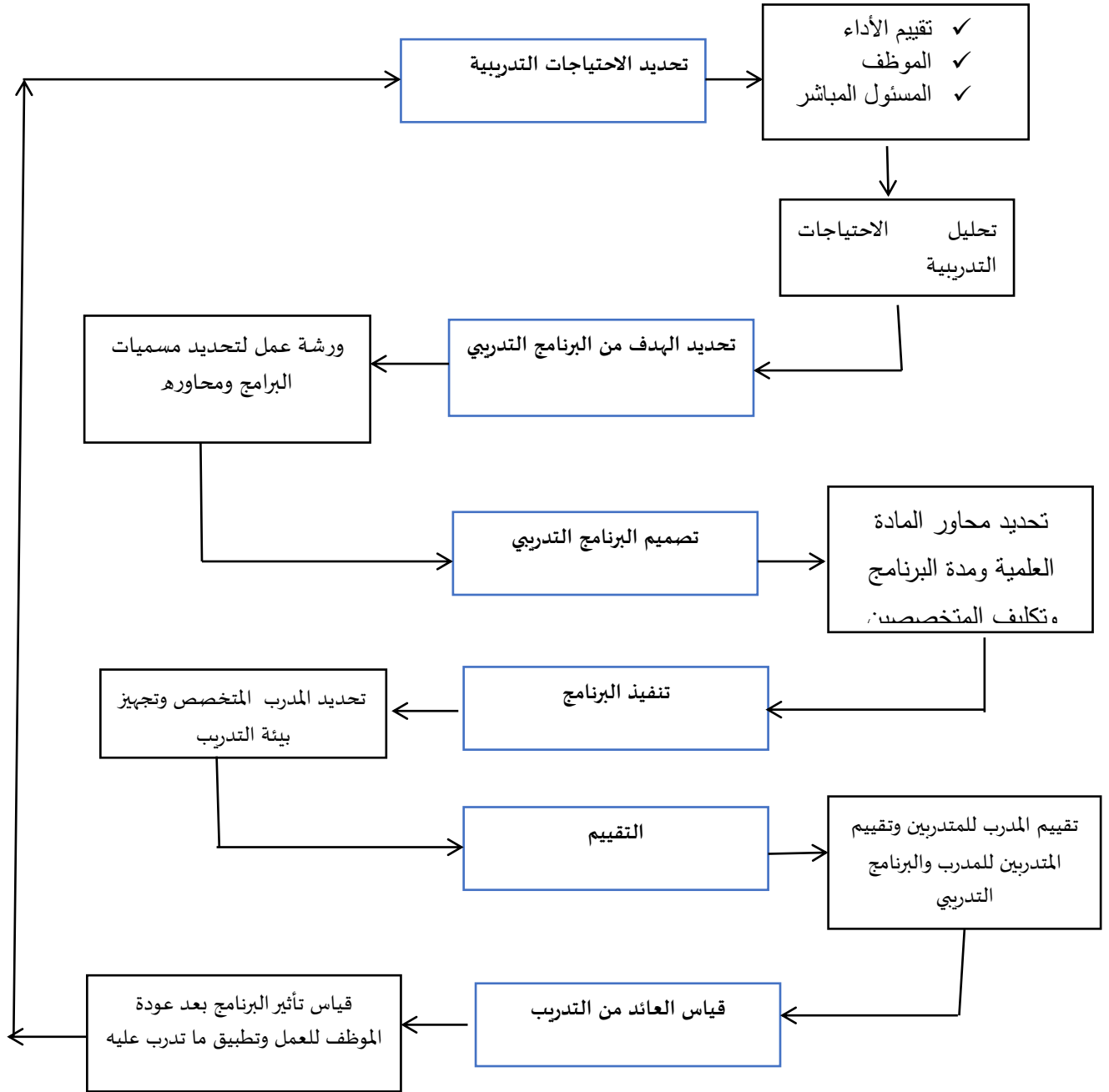
وللعمل بفكرة التفكير المنظومي في تطوير العملية التدريبية يجب أن يركز قياس العائد من التدريب على

الآتي:

- استطلاع رأي المتدربين بعد عودتهم للعمل وتطبيق ما تم التدريب عليه في البرنامج.
- استطلاع رأي مدراءهم عن كل برنامج تدريبي على حدة لمعرفة مدى التغيير في سلوك الموظف بعد التدريب.
- تحليل البيانات التي تم الحصول عليها مع تحديد نقاط الضعف والقوة في كل برنامج من خلال معرفة:
 - ✓ ما هي الجوانب الإيجابية وأوجه القصور في البرنامج.
 - ✓ ما هي أسباب التميز في البرنامج لتعظيمها وتطبيقها على البرامج الأخرى.
 - ✓ ما هي أسباب القصور في البرنامج.

من خلال تكامل العناصر السابقة يمكن أن يساهم ذلك في النظر لموضوع العملية التدريبية نظرة متكاملة كل أبعادها وبالتالي يؤثر ذلك بشكل إيجابي على نتائج عملية التدريب بما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة العنصر البشري وتحسين الأداء.

نموذج بناء العملية التدريبية في إطار المدخل المنظومي



المصدر: النموذج من تصميم الباحث

كما يوضح الشكل التالي عناصر منظومة نجاح التدريب في ظل التفكير المنظومي والخلل المترتب في حالة

غياب أي منها:

| | | | | | | |
|----------------------|-------------|----------------|----------------|---------------|---------------|------------------|
| نجاح التدريب | قياس العائد | تقييم البرنامج | تنفيذ البرنامج | تصميم البرامج | تحديد البرامج | تحديد الاحتياجات |
| بعيد عن الواقع | قياس العائد | تقييم البرنامج | تنفيذ البرنامج | تصميم البرامج | تحديد البرامج | |
| عدم وضوح | قياس العائد | تقييم البرنامج | تنفيذ البرنامج | تصميم البرامج | | تحديد الاحتياجات |
| ضعف البرنامج | قياس العائد | تقييم البرنامج | تنفيذ البرنامج | | تحديد البرامج | تحديد الاحتياجات |
| فشل | قياس العائد | تقييم البرنامج | | تصميم البرامج | تحديد البرامج | تحديد الاحتياجات |
| عدم قدرة على التطوير | قياس العائد | | تنفيذ البرنامج | تصميم البرامج | تحديد البرامج | تحديد الاحتياجات |
| إحباط | | تقييم البرنامج | تنفيذ البرنامج | تصميم البرامج | تحديد البرامج | تحديد الاحتياجات |

المصدر: من تصميم الباحث

يتضح من الشكل السابق أن نجاح العملية التدريبية باستخدام التفكير المنظومي يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد البرامج، تصميم البرامج، تنفيذ البرامج، تقييم البرامج، قياس العائد. وغياب أي عنصر من هذه العناصر يؤثر على عدم النجاح كما يلي:

- 1- توافر جميع العناصر ما عدا التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يؤدي إلى أن يكون البرنامج بعيدا عن الواقع.
 - 2- توافر جميع العناصر ما عدا التحديد الجيد للبرنامج يؤدي إلى عدم وضوح العملية التدريبية.
 - 3- توافر جميع العناصر ما عدا التصميم الجيد للبرنامج تكون النتيجة ضعف البرنامج التدريبي.
 - 4- توافر جميع العناصر ما عدا التنفيذ الجيد للبرنامج تكون النتيجة الفشل.
 - 5- توافر جميع العناصر ما عدا تقييم البرنامج تكون النتيجة عدم القدرة على تطوير عملية التدريب.
 - 6- توافر جميع العناصر ما عدا قياس الأداء تكون النتيجة إحباط لعدم معرفة العائد من التدريب.
- وبالتالي هناك ضرورة للتكامل بين هذه العناصر لضمان نجاح العملية التدريبية في المؤسسات الحكومية.

الخاتمة:

تناول البحث دور التفكير المنظومي في تحسين وتطوير العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم التفكير المنظومي وتحديد أبعاده وعناصره وتأثيره على عملية التعليم والتدريب، كما تم تناول مفهوم التدريب ومراحلها وتقييمه وقياس العائد من التدريب، ومن خلال التطرق إلى الدراسات السابقة وتحليل الأدبيات تتضح أهمية التفكير المنظومي وفلسفته التي تقوم على النظرة المتكاملة عند التعامل مع القضية أو الموضوع، وتزداد أهمية التفكير المنظومي في التدريب والتنمية البشرية لأن التدريب علمية متعددة المراحل بداية من تحديد الاحتياجات التدريبية حتى قياس أثر التدريب وبالتالي يمكن للتفكير المنظومي أن يلعب دوراً مهماً في تطوير العملية وتنمية مهارات وقدرات العاملين في المنظمات العامة.

أولا النتائج:

- 1- تبين من الدراسة والتحليل لواقع التدريب في المنظمات العامة أن الكثير منها لا يولي أهمية كبيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تتناسب والاحتياجات الفعلية في المنظمة، كما أن الكثير منها لا يتبع المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 2- تحتاج البرامج التدريبية في المنظمات العامة إلى تطوير وتحديث بما يتناسب مع التطورات العالمية وخاصة في ظل اهتمام المؤسسات بالتخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي الذي يتطلب في الأساس إلى عناصر بشرية كفؤة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.
- 3- اتضح من مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التفكير المنظومي أنه لا يوجد تطبيق لهذا الموضوع في مجال التدريب في المنظمات العامة.
- 4- يتضح من تحليل نتائج الدراسات التي تناولت مؤسسات طبقت التفكير المنظومي أنه ساهم بشكل كبير في صياغة البرامج التدريبية انطلاقاً للنظرة الشاملة التي تركز على الاحتياجات التدريبية والبرنامج التدريبي والمدرّب والبيئة التدريبية.
- 5- ساهم تطبيق منهجية التفكير المنظومي في تسهيل قياس العائد من التدريب، وتحديد القيمة التي اضافها التدريب للعاملين والمنظمة.

التوصيات:

- 1- إعادة النظر في تصميم العملية التدريبية في المنظمات العامة كونها لا تتواءم مع متغيرات العصر وخاصة في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة مما يتطلب ضرورة تغيير أساليب وطرق التدريب المتبعة في هذه المنظمات.
- 2- ضرورة إتباع أساليب حديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتناسب والتطوير والتحديث وبما يساهم في تحقيق استراتيجية المنظمة لأن استراتيجية الموارد البشرية هي ركنا أساسية لتنفيذ الاستراتيجية العامة في المنظمة.
- 3- قياس أثر التدريب بشكل دوري من وجهة نظر المدراء أم المشرف المباشر، وكذلك من وجهة نظر المتدرب بهدف معرفة مدى تأثير البرامج التدريبية في تطوير الأداء.
- 4- لضمان نجاح تطبيق منهجية التفكير المنظومي يجب أن يكون هناك مسار تدريبي واضح وان يتم الربط بين المسار التدريبي والمسار الوظيفي.

- 5- تدريب العاملين في مجال التدريب والمراكز التدريبية في المنظمات العامة على كيفية تطبيق منهجية التفكير المنظومي وأهميتها في تطوير وتحسين الأداء.
- 6- اعداد كادر متخصص من الخبراء والمتخصصين في مجال التدريب باستخدام التفكير المنظومي بحيث تكون مسئوليتهم تصميم البرامج التدريبية في المنظمات العامة طبقا لمنهجية التفكير المنظومي.
- 7- اجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتفكير المنظومة وعلاقته بالأداء في المنظمات العامة.
- 8- تطبيق الرؤية المقترحة التي جاءت في هذا البحث بعنوان "تصور مقترح لبناء العملية التدريبية في إطار التفكير المنظومي"

دراسات المستقبلية

يوصي الباحث بالموضوعات التالية:

- 1- دور التفكير المنظومي في تحسين جود القرار في المنظمات الحكومية.
- 2- اثر تطبيق منهجية التفكير المنظومي في بناء رأس المال الفكري.
- 3- استخدام منهجية التفكير المنظومي كمدخل لنجاح التخطيط الاستراتيجي في المنظمات العامة.

المراجع:

1. أبو الحديد، فاطمة عبدالسلام(2004): تطوير منهج الرياضيات في المرحلة الابتدائية في ضوء المدخل المنظومي، المؤتمر العربي الرابع المدخل المنظومي في التدريس والتعلم. مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، 3-4 أبريل.
2. أبو شوكة، إسماعيل عثمان الحسين(2016): أثر التخطيط المهني للتدريب على إدارة العملية التدريبية بالتطبيق على جهاز الأمن والمخابرات الوطني، رسالة دكتوراه، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
3. توفيق، عبد الرحمن(2006): تقييم التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) القاهرة.
4. جريدة العربي الجديد(د. ت): <https://www.alaraby.co.uk>
5. الحجاحجة، الح و الزق، أحمد(2015): فعالية التدريب على التفكير الماهي في تطوير مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب مرحلة المراهقة المبكرة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد (11)، العدد (3)، ص 357- 372
6. حسانين، بدرية محمد(2002): إعداد برنامج في العلوم باستخدام المدخل المنظومي وأثره في تنمية عمليتي التحليل والتركيب لدى طلاب كلية التربية بسوهاج، مجلة دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد السابع والسبعون، كلية التربية، سوهاج، جامعة جنوب الوادي، يناير.
7. الدر، عبد الباري إبراهيم(2008): إدارة الموارد البشرية في القرن 21، عمان: دار وائل للنشر.
8. رحاب أحمد نصر(2009): فعالية استخدام المدخل المنظومي للتغلب على صعوبات تعلم مادة العلوم وتنمية التفكير المنظومي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، المؤتمر العلمي الثالث عشر، التربية العلمية المعلم والمنهج والكتاب دعوة للمراجعة، الجمعية المصرية للتربية العلمية، القاهرة، مصر، 3-4 أغسطس.
9. الرشيد، مازن فارس(2001): إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، الرياض: مكتبة العبيكان.
10. زويلف، مهدي حسن و القريوتي، محمد قاسم(1987): مبادئ الإدارة: نظريات ووظائف، عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية.

11. زيتون، حسن حسين(2001): تصميم التدريس رؤية منظومية، سلسلة أصول التدريس، المجلد الأول، الكتاب الثاني، القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
12. سلطان، محمد سعيد أنور(2003): إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
13. الشيخ، الداوي(2008): تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية. جامعة الجزائر مجلة الباحث، العدد (6).
14. الصيرفي، محمد(2009): التدريب الإداري: المدربون والمتدربون وأساليب التدريب، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
15. الطحاوي، هشام محمد (2012)، الإنفاق على التدريب بين الواقع العالمي والعربي، موقع فن التدريب، <http://fundreeb.com>
16. الطحاوي، حازم (2015): حجم الإنفاق العالمي على التدريب، موقع المصري اليوم، <http://www.youm7.com>.
17. عبيد، وليم(2002): المعرفة وما وراء المعرفة، المفهوم والدلالة، المؤتمر العلمي الرابع حول رياضيات التعليم العام في مجمع المعرفة، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية العلمية، ص 253-307
18. عساف، عبدالمعطي محمد(2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
19. علي، سهام (2012): درجة تبني مفاهيم التفكير النظري في الجامعات الحكومية السعودية، من وجهة نظر العمداء ورؤساء الأقسام في تلك الجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة دمشق، عدد(28) جزء 2، ص 389-343.
20. عليوات، محمود إبراهيم(1996): تحديد الاحتياجات التدريبية: دراسة مقارنة بين القطاع المصري الأردني العام والخاص، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا.
21. عيدان، أحمد(2012): تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (8)، ص 241-261
22. فهي، أمين فاروق وأخرون(2006): المدخل المنظومي في محو الأمية وتعليم الكبار، القاهرة: دار المعارف.
23. الكبيسي، عبدالواحد حميد(2009): التفكير المنظومي (توظيفه في التعلم والتعليم، استنباطه من القرآن الكريم)، عمان: دار ديونو للنشر والتوزيع.
24. الكبيسي، عبدالواحد(2010): التفكير المنظومي توظيفه في التعلم والتعليم، استنباطه من القرآن الكريم. عمان: دار ديونو للطباعة والنشر والتوزيع.
25. كشاد، رابع(2012): وسائل تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة ودور العملية القيادية في ذلك، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 11 يونيو، ص 340-358.
26. مندورة، عدنان بن حسين(2014): جريدة عكاظ، <http://www.okaz.com.sa>.
27. المنوفي، سعيد جابر(2002): فعالية المدخل المنظومي في تدريس حساب المثلثات واثره على التفكير المنظومي لطلاب المرحلة الثانوية، الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، المؤتمر الرابع عشر. مناهج التعليم في ضوء مفهوم الاداء.
28. النجار، عفاف(2011): البرامج التدريبية واثرها على أداء موظفي وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع وظمومات، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
29. نصر، رحاب أحمد(2009): فعالية استخدام المدخل المنظومي للتغلب على صعوبات تعلم مادة العلوم وتنمية التفكير المنظومي لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية، المؤتمر العلمي الثالث عشر، التربية العلمية المعلم والمنهج والكتاب دعوة للمراجعة، الجمعية المصرية للتربية العلمية، القاهرة، مصر، 3-4 أغسطس.

30. الهلسا، عوني إبراهيم(2010): تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية والمصرفية، عمان، المجلد 18 العدد 3، سبتمبر 2010 ص ص 39-42.

المراجع الأجنبية:

- 1- Bartelett ,Gary(2001):Systematic ThinkingA Simple Thinking Technique ForGaining Systemic (situation-wide) focus at The International conference on thinking " Breakthroughs".
- 2- Checkland, P(1981): Systems Thinking, Systems Practice. Chichester, Sussex: John Wiley & Sons Ltd..
- 3- De Silva, Sriyan(1997): Developing The Training Role of an Employers ,International Labor Organization, , January ,.
- 4- Eggert, S. Ostermyer, f. Hasselhorn, M. and Bogeholz,S.,(2013): Socioscientific Decision Making in the Science Classroom: the effect of embedded Metacognitive Instructions on Students Learning Outcomes, Education ResearchInternational, 213 (1), 1-12,.
- 5- Garavan ,Thomas N.(1997): Interpersonal Skills Training For Quality Service Interactions" Industrial And Commercial Training, Vol. 29 (3), , PP. 70-77)
- 6- Hung,W.(2008): Enhancing Systems- Thinking Skills With Modelling,British Journal Of Educational Technology. 39(6),, PP. 1099-1120 .
- 7- Khan, Raja Abdul Ghafoor, and Others(2011): Impact of Training and Development on Organizational Performance, Global Journal of Management and Business Research, Vol. 11 Issue7. Version 1.,pp.63-68.
- 8- Nilson, Orolyan,(1997): Training Program, work book Englewood Clifs, New Gersey, Prentice – hall, 2000.
- 9- Richmond, B., Forest Thinking. The Systems Thinker, 8(10), 6-7. d,
- 10- Richmond, B.(1997): Dynamic Thinking: A Behavioral Context. The Systems Thinker, 8 (6). b.
- 11- Sidney, L., (2004): Environmental Paradigms, Biodiversity Conservation, and Critical Systems Thinking, Systemic Practice and Action Research, 17 (5), 2004, PP. 511 – 515.
- 12- Stone, R. J.(2002): Human Resource Managementm 2nd Edition, Jhon Wiley and Sons,.
- 13- Zulauf. C.(2004): Systems Thinking. Executive Excellence. 21 (7),, PP. 13 – 44

The System Thinking As Approach For Developing The Training Process

In Public Organizations" Proposed Vision"

Abstract: The research is focus on the system thinking as an approach playing comprehensive view of the different dimensions of the issue or problem . The research focused on the importance of training in public organizations and the great efforts that the organizations doing for developing it, However the feedback from training indicates that the results is not commensurate with the objectives of the training process.

The aim of this research focus on how to applying the system thinking as approach for developing the training process in public organizations.

To achieve the research objectives, the descriptive analysis approach was used to analysis the previous studies and literatures in system thinking filed to formulate proposed vision. The main result in this research, the system thinking help the organizations to design effective training process to improve the performance and investment in intellectual capital.

It important for the public organizations to adapted the proposed vision that mentioned in this research about applying the system thinking .

Key words: system Thinking, training Process development, public Organizations, Human Resource Development.
