

التدريب المهني: مدخل لتنمية الموارد البشرية في المنظمات

حسينة بلهي

قسم علم النفس، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2

### ملخص

يسلط هذا المقال الضوء على الدور الفعال للتدريب في تنمية الموارد البشرية بالمنظمات على اختلاف طبيعة نشاطها، مبرزاً أهمية هذه العملية ضمن جهاز إدارتها البشرية، على اعتبار أن المورد البشري يشكل اليوم أكبر تحد تواجهه المنظمات على الصعيد التنموي، الأمر الذي يستدعي ضرورة الاستثمار فيه لضمان كفاءة أدائه، وجودة مخرجاته، وتوافق أهدافه مع أهدافها. وهذا بدوره لا يتأتى إلا باعتماد استراتيجية فعالة في تخطيط وتطبيق البرامج التدريبية، حتى تلبي الاحتياجات الفعلية للمورد البشري في شتى المجالات.

الكلمات المفتاحية: تدريب، تنمية، موارد بشرية، منظمات.

### *L'entraînement professionnel comme introduction au développement des ressources humaines au sein des organisations*

#### **Résumé**

Cet article focalise l'attention sur le rôle prépondérant de l'entraînement dans le développement des ressources humaines quelque soit la nature de leur activité, tout en soulevant l'importance de ce processus au sein de ce système de gestion. Les ressources humaines sont le défi que relèvent les organisations sur le plan développemental, par conséquent, l'investissement à ce niveau devient incontournable. De plus, cet investissement garantit la compétence des savoir-faire et la qualité des outputs, ainsi que la concordance au niveau des objectifs pour l'organisation de son personnel. Cette finalité ne peut s'atteindre que si l'organisation adopte une stratégie efficace dans la planification et l'application des programmes d'entraînement et ce, pour satisfaire globalement les besoins réels de ses ressources humaines.

**Mots-clés:** Entraînement, développement, ressources humaines, organisations.

### *Professional training as an introduction to human resource development in organizations*

#### **Abstract**

Human resources are the challenge that organizations face in terms of development, so investment at this level becomes unavoidable. This article draws on the predominant role that coaching plays in the development of human resources (regardless of the nature of their activity), while raising the importance of this process within this management system. Human resources are the challenge that organizations face in terms of development, that is why investment at this level becomes unavoidable. This investment also ensures the competence of the know-how and the quality of the outputs as well as the concordance at the level of the objectives for the organization and its personnel. This can only be achieved if the organization adopts an effective strategy in the planning and implementation of training programs to meet the real needs of its human resources.

**Key words:** Training, development, human resources, organizations.

## مقدمة

لقد شهد العالم خلال العقد الأخير تغيرات وتطورات هائلة تشكل في مجموعها تحديات كبيرة لرؤساء المؤسسات ومديريها للحفاظ على تواجدها وقدرتها التنافسية، خاصة تلك المتعلقة بتداعيات حركة العولمة، وانتشار الثورة التكنولوجية والمعرفية، وتنوع خلفيات العاملين وطموحاتهم واحتياجاتهم، ضف إلى ذلك الاتساع في استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتعدد الاستراتيجيات التسييرية المختلفة.

كل هذا وغيره فرض على المؤسسات ضرورة تبني إستراتيجية فعالة وبناءة في تنمية مواردها البشرية، لكون المورد البشري يمثل حجر الأساس في مقومات أية مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها، وفلسفة إدارتها. ولا يخفى على المديرين والمسؤولين أهمية التدريب كمطلب أساسي لبقاء وتنمية وتطوير المنظمات من خلال تطوير سلوكيات أفرادها، فالتدريب تفرضه التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية لهذه المنظمات، وما لم يكن لهذه الأخيرة الاستعداد للتجاوب مع تلك التغيرات من اتباع استراتيجيات تواكب متطلبات التغيير والتطوير، والتي من أهمها إستراتيجية التدريب لتنمية القوى العاملة لديها، فإن مصيرها سيكون الزوال. ومن هنا فإن الاستثمار في مجال التدريب يعتبر ضرورة لا مناص منها للمحافظة على استمرارية المنظمة، وينبغي أن تدرج خطط التدريب ضمن استراتيجيات وخطط الإدارات الرئيسية، باعتباره وسيلة هامة للارتقاء بمستوى أداء وكفاءة الأفراد العاملين بالمنظمة. فالفرد الذي تتاح له فرصة الالتحاق بدورات تدريبية يفترض أن يتحسن مستوى أدائه ومستوى القرارات التي يتخذها وقدرته على تحمل مسؤوليات جديدة، وتحسن فرصه في الترقية. ما قد يدفع العمال في المنظمات إلى العمل برغبة أكبر والتزام لدرجة تؤدي إلى تحسين أدائهم، أما عندما يصطدمون ببعض السلوكيات من طرف الإدارة كإحباطهم مثلا ببيئة عمل غير مشجعة، فإن درجة طموحهم ورغبتهم في تحسين أدائهم تقل. فقدرة الفرد على الاندماج الفعال في منظمة ما تقوم أساسا على طبيعة الظروف المحيطة به، وبحكم تعدد هذه الظروف بتعدد متغيراتها ودرجة تأثيرها على فعاليات الفرد فإنه يتوجب على المنظمة السعي إلى التحكم فيها بشكل يضمن الاستمرارية الإيجابية للفرد وبالتالي استمراريته هي كذلك، وهذا لا يتأتى إلا بالتخطيط الجيد والإعداد المسبق والمحكم لمختلف الاستراتيجيات والسياسات التنموية المتبعة في تسيير مواردها البشرية بالشكل الذي يضمن إشباع وتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم، والذي يعد التدريب من أهمها.

ومن هذا المنطلق وسعيا للوقوف على واقع استراتيجية التدريب في المنظمات ودوره الفعال في تنمية مواردها البشرية، سيبرز هذا المقال أهمية هذه العملية في السياسة التنموية للمنظمات.

## الإشكالية:

على اعتبار أن النشاط الإنساني غائي خاصة في مجال العمل، فإن المؤسسات تسهر على ضمان حسن سير العملية الإنتاجية لتحقيق أهدافها المرجوة من خلال توجيهها لنشاط أعضائها. بفضل وضع إجراءات وفوائين ونظم وبرامج تسيير مواردها البشرية بفعالية باعتماد استراتيجيات في تنظيم مختلف عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وتعد العملية التدريبية بمراحلها وخطواتها، وكيفية إعدادها وبناء برامجها، وتسطير أهدافها وظيفية هامة وأساسية في جهاز إدارة الموارد البشرية لأية منظمة، ولا يمكن أن تتحقق غاياتها إلا نتاج جهد مشترك ومنسق بين مجموع القائمين على مختلف الوظائف المكونة له، وتسمح عملية التدريب بتحقيق التقدم والنجاح للفرد والمنظمة معا. فهي السبيل إذن للاستجابة التنافسية في ظل التغيرات الحاصلة في عالم اليوم. وذلك من خلال

التسيير الفعال والاستثمار الدائم في رأس المال البشري، وتحديد أهداف الرفع في الإنتاج و بناء أجواء التوافق في العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما يستدعي حتما بلوغ الفعالية في الأداء، وعليه فالتدريب المهني اليوم يمثل أحد المداخل الهامة والأساسية للتنمية في أية منظمة.

ومن خلال ما تقدم تتضح العلاقة التكاملية بين العامل والإنتاج والتدريب، فهذا الأخير يزيد من قدرات الفرد في الإنتاج ويحسن كفاءته، ومهاراته الأدائية، ويقوي اتجاهاته الإيجابية نحو العمل، ما يعود بالإيجاب على المنظمة. ولذلك فهي بحاجة ملحة وماسة دائما للتدريب.

وعليه وفي هذا الإطار جاء هذا المقال لتسليط الضوء على أهمية العملية التدريبية في تنمية المورد البشري في المنظمات، بالتركيز على إبراز مفهوم هذه العملية وأهم المبادئ والأسس السيكلوجية، والأساليب المنتهجة في توصيل أهدافها وكذا كيفية تصميم برامجها لضمان تحقيق الغاية منها. وذلك على النحو الآتي:

**1- مفهوم التدريب:** لقد حظي مفهوم التدريب باهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والتنمية البشرية، نظرا لدوره الفعال في العملية التنموية للمنظمات والمجتمعات، وبتعدد المهتمين واختلاف مقارباتهم برز تنوع في مفهومه، مع اتفاق الجميع على هدف واحد له والمتمثل في: تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على الأداء الجيد.

وعليه سنحاول فيما يأتي توضيح أهم الركائز الأساسية لعملية التدريب من خلال عرض بعض التعاريف:

- حيث عرف التدريب على أنه: «جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه»<sup>(1)</sup>.

وعرفه "عبد القادر طه" على أنه: «تعليم منظم ومحدد، ومبرمج لإكساب المتدرب عادات ومهارات وقدرات على أداء معين أو رفع كفاءته فيه، ويتم عادة - في مؤسسات أو مراكز خاصة للتدريب -، كما تحدد له - عادة - دورات تدريبية تستغرق كل منها وقتا محددا...»<sup>(2)</sup>.

في حين نجد من يعتبر التدريب: «عملية تعلم تتضمن إكساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد واتجاهات، لزيادة تحسين أداء الفرد»<sup>(3)</sup>.

ويعرفه "الشيخ كامل محمد محمد عويضة" بأنه: «مجموعة المواقف التي يقصد بها إكساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين»<sup>(4)</sup>.

كما يعرف التدريب المهني على أنه: «عملية تعتمد على تقديم فن الخبرة والمهارة والعلم، بهدف تقديم الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات التي تواجه وظائفهم ومهنتهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسات»<sup>(5)</sup>.

والتدريب بهذا المعنى يعطي أهمية لدور المهارة المتمتزة بالخبرة والمعرفة، لرفع كفاءة الفرد والمؤسسة، وأيضا يراعي البعد القيمي والأخلاقي في ظل الوجود الاجتماعي والجماعي داخل المؤسسة الواحدة.

وعرف كذلك بأنه: «عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والخبرات والمهارات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد أو الجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة»<sup>(6)</sup>.

وعليه ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأنه ورغم الاختلاف الملاحظ في تعاريف الباحثين لمفهوم التدريب، إلا أننا نلمس بعض نقاط الاتفاق في كون التدريب: ضرباً من ضروب التعلم المنظم، والهادف إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد وإكسابهم اتجاهات جديدة تساعدهم في متابعة أعمالهم وتحسين أدائهم بصورة عامة. ومنه فالتدريب إذن: عملية جد مهمة وفعالة ومنظمة ومخططة، تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد وزيادة معلوماتهم وتحسين سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو ما يمكنهم من أداء وظيفتهم بكفاءة عالية. مما يضمن لهم تحقيق أكبر قدر ممكن من التكيف والتأقلم مع الوظيفة.

وعليه فالتدريب يمثل أحد الوسائل الهامة لتطوير سلوك الأفراد في المنظمات كونه وسيلة هامة من وسائل التنمية الإدارية يساهم في النهوض بمستوى المنظمة وتمييزها، ما يستلزم إتاحة الفرصة لزيادة المهارات حتى تتماشى والتغيرات والاكتشافات العلمية السريعة على مستوى المنظمات وسياساتها، ما يفرض إحداث ديناميكية وحركية داخل المنظمات ومن ثمة ينقل الأفراد في المنظمات تدريجياً منظماً ودورياً، سواء أكانوا عمالاً جدد أم قدامى، بسطاء أم رؤساء. وعليه يصبح التدريب عاملاً مساهماً في استقرار المؤسسة وزيادة قدراتها التنافسية، وبالنظر للأهمية الكبيرة للتدريب في حياة كل من الأفراد والمنظمات فإن أكبر الشركات في الدول المتقدمة تخصص ميزانية كبيرة للعناية بالبرامج التدريبية، فعلى سبيل المثال: (يشير تقرير مؤسسة "كادينجي الأمريكية" "Fondation "Kadanaiji US" إلى أن المنظمات الأمريكية تنفق أربعين مليون دولار سنوياً على برامج التدريب والتنمية الإدارية)<sup>(7)</sup>.

وعليه ونظراً لهذه الأهمية الكبيرة للتدريب سواء بالنسبة للمنظمة أو عمالها يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي من خلال ما يتبعه التدريب من وضوح في الأهداف وفي طرائق وإجراءات العمل وكذا تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحرص كل المنظمات الحديثة على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية، توسم بالاهتمام والتركيز على التدريب إذ أنه بدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير ومواكبته لن تستطيع تحقيق أهدافها.

- يؤدي التدريب إلى الارتقاء بمستوى الإنتاج كميًا ونوعيًا من خلال تلافي الأخطاء ما يؤدي إلى خفض التكاليف بسبب انخفاض نسبة الفاقد.

- يساهم التدريب في تجسيد الربط بين أهداف الأفراد العاملين وأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية نحو المؤسسة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها التنافسية.
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- توفر للمؤسسة بنية آمنة وسليمة تعمل على تشجيع أفرادها على الإبداع وتحسين الأداء.
- تطوير كوادر مؤهلة من العاملين يساهمون في نمو وتطور المؤسسة.
- انطلاقاً من كون التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفية<sup>(8)</sup>.

- يحتاج كل العاملين تقريبا في المنظمات للتدريب، فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها كما يحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.
- رفع مستوى الرقابة الذاتية، فالعامل أو الموظف الذي يتم تدريبه يعرف ماذا يفعل. وكيف يؤديه بإتقان. بينما قد يمثل غير المتدرب مشكلة لرؤسائه وللمشرفين عليه.
- زيادة الاستقرار والمرونة في بيئة العمل مع القدرة على تحسين المنتج حتى ولو لم تتوفر عمليات الرقابة أو الإشراف المباشر.
- زيادة الشعور لدى العاملين المتدربين بالثقة في قدراتهم ومهاراتهم مما يدفعهم إلى الإقبال على اكتساب مهارات جديدة وحتى الإبداع في العمل.

- إن زيادة الكفاءة في العمل توفر الوقت نتيجة عدم توقف الآلات أو إحداث عطب بها<sup>(9)</sup>.
  - يؤدي التدريب إلى تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
  - يساهم التدريب في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي للفرد خدمة للمنظمة.
  - يساهم في زيادة مرونة الفرد مع عمله ويفتح أمامه الباب للتزقي.
  - يقوي دافعية الأفراد للأداء، ويوفر أمامهم الفرصة للتطوير والتميز في العمل.
  - يساعد الأفراد في تحسين قدراتهم على مستوى اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل.
  - يزيد من إحساس الفرد العامل بالأمان في العمل، وبالتالي تقل احتمالات أخطائه ووقوعه في حوادث عمل.
  - يساعد الأفراد العاملين على تطوير مهارات الاتصال والتفاعل فيما بينهم.
  - تنمية الشعور بالولاء للمنظمة والاهتمام والاحترام وبالتالي تولد مشاعر الحب للعمل.
  - الإبداع الوظيفي وتنمية التفكير في سبيل تطوير المهارات والخبرات.
- وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمات إلى تنفيذ برامج تدريب لفائدة عمالها بتعدد أهدافه ولعل من أهم هذه الأهداف يمكن ذكر:

- 1- تنمية المعارف، والكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
- 2- يعتبر التدريب من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- 3- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتدريب يؤدي في المدى الطويل إلى تقليص التكاليف بالتقليل من الأخطاء<sup>(10)</sup>.
- 4- يؤثر التدريب على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة، وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة والاستجابة كذلك للمنافسة الخارجية.
- 5- إن المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة يؤدي إلى تحسين فعالية أساليب العمل.
- 6- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الوحدات والإدارات.
- 7- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المنظمة، ويتم ذلك خلال فترة تدريبية قصيرة، والتي تتم غالبا في مرحلة التدريب هدفها التعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة ومختلف مصالحها ومسؤوليتها.

- 8- تسهيل التكيف مع التغيرات البيئية (داخلية وخارجية) والمساهمة في تحسينها.
- 9- الرفع من مستوى أداء العامل ورضائه وثقته واعترافه بالمنظمة.
- 10- يهدف التدريب إلى التنمية الاقتصادية، ويتم ذلك من خلال زيادة إنتاجية العمل، نتيجة لارتفاع معدل الأداء وتحسين نوعية اليد العاملة.
- 11- يمكن التدريب من تنمية الاستعدادات والقدرات ومهارات العاملين ومن ثمة حصد ثمارها في صورة إنتاج وأداء متميز<sup>(11)</sup>.
- 12- يهدف لمساعدة الفرد العامل على أداء عمله بطريقة أفضل وتقوية مسؤوليته نحو موقع العمل والمجتمع الذي يعيش فيه.
- 13- تكوين اتجاهات نفسية سليمة لدى العمال، وتغيير أو تعديل ما لديهم من اتجاهات غير مرغوب فيها، لرفع روحهم المعنوية وتحسين العلاقات المتبادلة داخل المؤسسة<sup>(12)</sup>.
- ومع هذا وعلى الرغم من الزيادة الملموسة والواضحة في نشاطات التدريب إلا أن بعض المنظمات تعتبرها نشاطات هامشية، بدلاً من النظر إليها باعتبارها عنصراً أساسياً وحيوياً في ضمان فعالية أدائها، وعليه فحتى يؤدي التدريب دوره الحقيقي وجب تغيير النظرة إليه أساساً من قبل هذا النوع من المنظمات.
- وانطلاقاً من اعتبار الاستخدام الفعال للموارد البشرية أحد المهام الأساسية لأية منظمة، رغم ما يبدو من بعض المنظمات التي تتجاهل تلك الحقيقة، بدليل ما تعانيه من أداء ضعيف وارتفاع في التكاليف، فإن التدريب والتنمية يعدان جزءاً أساسياً من وظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تجعل من الممكن خلق المهارات اللازمة لنجاح المنظمة فضلاً عن تحقيق أقصى استخدام ممكن للقدرات والطاقات البشرية وتحقيق رضا العاملين.
- ونظراً لأن الدور الإستراتيجي للتدريب في المنظمات يستدعي ضرورة الاهتمام بالعملية التدريبية في تنمية الموارد البشرية، وحتى تحقق أهدافها المنشودة وجب مراعاة عدد من المتطلبات الأساسية اللازمة<sup>(13)</sup> من أهمها:
- 1- قبول التدريب جزءاً أساسياً من مسؤولية كافة المديرين.
  - 2- أن تشتق أهداف وظيفة التدريب في المنظمة مباشرة من الأهداف الأساسية للمنظمة ويجب أن تساهم مباشرة في تحقيق تلك الأهداف.
  - 3- أن يتم تخطيط التدريب باعتباره جزءاً من عملية التخطيط العام في المنظمة ككل، ومن ثم لا يجب عزلها عن أنشطة الإدارة الأخرى نظراً لما يوفره التدريب من مهارات متخصصة وللازمة للأداء الفعال.
  - 4- أن تسعى سياسة التدريب لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من القدرات والطاقات البشرية في المنظمة، وأن لا تضع في اعتبارها فقط القدرة التكيفية للأفراد، بل عليها أيضاً أن تضع خططها بمشاركة واستشارة أولئك الذين يتأثرون بتلك الخطط.
  - 5- أن يتم تنظيم وتنفيذ وظيفة التدريب بالطريقة التي تكفل اشتراك كافة المديرين - وغيرهم - في التدريب الفعال للعمال باعتبار ذلك جزءاً مادياً ومكماً لأعمالهم.
  - 6- يجب تقييم نتائج نشاط التدريب بطريقة واقعية وموضوعية بقدر الإمكان. وبعد ذلك يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للتحسين.

فالتدريب أي كان نوعه يعتبر نشاطا يمارس أو سلوكا يقوم به الفرد بهدف إشباع حاجة معينة، ومن ثم الوفاء بالنقص الموجود وما يتبع ذلك من خفض للتوتر واستعادة التوازن النفسي<sup>(14)</sup>. وعليه فإن تفسير هذا السلوك يعتمد على جملة من المبادئ والقوانين التي أفاض فيها علماء النفس من خلال مقاربتهم المختلفة ومنها يمكن استخلاص أهم الأسس السيكولوجية للعملية التدريبية فيما يأتي:

**1- التكرار المدعم:** إن تكرار الموقف التدريبي والتمرن عليه لعدة مرات يمكن أن يؤدي إلى تحسين التدريب، وقد أثبتت النظرية السيكولوجية من خلال تجارب " ثورنديك " " Thorndik " أن التكرار وحده يؤدي لتقدم الفرد في تعلمه، وأن تدريبه لا يتحسن مما أدى لإدخال التعزيز والتشجيع.

فمع كل عمل يؤديه الفرد يقوم المدرب بتشجيعه معنويا أو إعطائه مكافأة مادية (تعزيز إيجابي) في حالة تقدم الشخص في التدريب. وقد أقر العلماء أن التعزيز يكون أكثر تأثيرا إذا جاء مباشرة بعد انتهاء العمل. فتأخير التدعيم أو التعزيز لفترة طويلة بعد انتهاء التدريب يمكن أن يفسد جدوى وأهمية هذا التعزيز ولاسيما إذا كان البرنامج التدريبي يستغرق فترة طويلة، لأن الشخص المتدرب في حاجة دائمة أن يعرف نتيجة عمله. فإذا كان يؤدي العمل على النحو المطلوب فلنقدم له الدليل على ذلك إما في كلمة إطراء أو مدح أو توبيخ، أو تقدم له علاوة مادية أو ترقية مهنية، فهذا التعزيز من شأنه أن يؤدي إلى تحسن الأداء ورفع معدل النجاح في التدريب. وتبرز أهمية التكرار أكثر في ميدان التدريب المهاري الحركي أكثر منه في تعلم المعارف والمعلومات النظرية. كما يرى " كامل محمد عويضة " أن: (التعزيز من أهم أسس العملية التدريبية، ويكون عادة على شكل مكافأة مالية أو ترقية أو الإشادة بالعامل، وحتى يكون للتعزيز أثر إيجابي لا بد أن يكون بعد الانتهاء من العمل مباشرة)<sup>(15)</sup>.

**2- الإرشاد والتوجيه:** ويقصد به مساعدة المتدرب على فهم الطرائق الصحيحة للتعلم والتدريب، وتبصيره بما يمتلكه من استعدادات وقدرات مع توجيهه للمواقع السلمية التي يمكن أن تستثمر فيها هذه القدرات وتوعيته بالمواقع غير الملائمة التي ينبغي تجنبها حتى يتم تحسين التدريب لديه، ( ففائدة الإرشاد والتوجيه تكمن في جعل المتدرب يتعلم بسرعة، وفي ذلك اقتصاد لوقته وجهده، فهو يستطيع أن يتعلم الاستجابات الصحيحة ويستبعد الاستجابات الخاطئة من أول محاولة )<sup>(16)</sup>.

**3- الثواب والعقاب:** اتفق العلماء على أهمية الثواب والعقاب لإتمام عملية التدريب على نحو مرض، ولكنهم لم يتفقوا حول متى يتم الثواب، ومتى يتم العقاب. فبعض العلماء يرون أن تحسين التدريب يتم في حالة تقديم الثواب والمكافأة للشخص المتدرب، والبعض الآخر يرى نقيض ذلك، فعقاب المتدرب على الفعل الخطأ يجعله لا يكرره حتى يتجنب العقاب. أما البعض الثالث فيرى أن الثواب والعقاب عاملان مهمان لتحسين العملية التدريبية، فالشخص يتحسن أداءه إما سعيا منه للحصول على المكافأة أو محاولة منه لتجنب العقاب. وعموما فإنه من المهم أن نعرف متى نثيب ومتى نعاقب لما لذلك من أهمية كبيرة في تطوير أداء الفرد التدريبي.

**4- الدافعية:** من المعلوم أن الفرد يولد وقد زوده الله سبحانه وتعالى بالقدرات الفطرية التي تعينه على التعلم وإتقان المهارة من خلال ممارسة التدريب، غير أن القدرة على الأداء لا تأتي ثمارها بدون استنادها إلى دافع حسبما يشير مبدأ الدافعية، فلا تدريب ناجح بدون دافع يستثير سلوك الفرد. ومن هذه الدوافع دافع التفوق وتحقيق

الذات أو الحصول على المكانة الاجتماعية. كذلك الأمر بالنسبة للمتدرب الذي يحاول حل مشكلة أو إيجاد قرار، فقد يكون الدافع لهذا هو الحصول على درجات عالية أو الحصول على كلمة شكر أو تشجيع<sup>(17)</sup>. وعموما يمكن القول بأن للدوافع أهمية كبيرة في نجاح العملية التدريبية، فكلما زادت الدافعية قوة وقدرها ومعنى عند الفرد كلما زاد التنبؤ بنجاحه، فالحاق الفرد ببرنامج تدريبي معين دون رغبته فيه قد يؤدي إلى عدم نجاحه فيه، وقد يبذل الفرد جهدا كبيرا في التدريب لإرضاء المحيطين به وليس لإرضاء ذاته. في حين قد يبذل شخص آخر جهدا أقل في التدريب مع امتلاكه لمعدل عال من الدافعية مما يجعله يحقق نجاحا ملموسا في التدريب. هذا كما تقوم العملية التدريبية كغيرها من العمليات التنموية على أسس ومبادئ هامة. إذا ما التزمت بها المنظمات يتحقق الأثر الإيجابي والفعال لها، وعموما يمكن ذكر أربعة (04) مبادئ<sup>(18)</sup> هامة وأساسية للتدريب وهي:

- 1- **التدريب نشاط مستمر:** حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا، مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد.
  - 2- **التدريب نظام متكامل:** يعتبر التدريب كيانا متكاملًا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.
  - 3- **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:
    - المتدرب: وهو عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهارته.
    - الوظائف: التي يشغلها المتدرب وهي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير الحاصل في نظم وسياسات وأهداف المنظمة.
    - المدربون: قد يتغيرون كما تتغير الأوضاع الفنية والإدارية بالمنظمة.
  - 4- **التدريب عملية إدارية:** كي يحقق التدريب أغراضه انطلاقا من كونه فعلا هادفا يستوجب أن تتوفر فيه مقومات عمل إداري منظم يتمثل في:
    - وضوح الأهداف والسياسات.
    - توفر الموارد المادية والبشرية.
    - توفر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب التدريبية ومتابعة وتقييم فعالية العملية التدريبية.
- أما " بلال خلف السكارنة " فهو يرى بأن العملية التدريبية تخضع إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل العملية وهي<sup>(19)</sup>:
- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
  - **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي، ودقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

- **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الزمان والمكان، والكم والكيف والتكلفة.
- **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
- **التدرجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا.
- **الاستمرارية:** فالتدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته، حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات الحالية والمستقبلية.
- **المرونة:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعاملين بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.
- وعموما فهذه هي المبادئ العامة والأساسية لعملية التدريب، وينبغي على كل مدرب أن يتبناها حتى تكون العملية التدريبية فعالة في المنظمة وموصلة إلى الغايات والأهداف المحددة.
- ويصنف التدريب** بحسب عديد من المعايير لذلك فهو يختلف باختلاف نوع العمل، ونوع المتدربين وخبراتهم ومؤهلاتهم، ومكان التدريب، والمستوى المطلوب للتدريب، وكذلك يختلف باختلاف المواد المستخدمة في التدريب والوقت والمال المخصص، والهدف المرجو من البرنامج التدريبي وفي ضوء هذه العوامل والمتغيرات يمكننا تصنيف التدريب على أساس:
- 1- تصنيف التدريب على أساس أساليبه:** يمكن تصنيف التدريب استناداً إلى أساليبه والطرق المستخدمة على النحو التالي (وسيتم شرح ذلك بأكثر تفصيل في عنصر الأساليب):
- 1-1- التدريب عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة:** حيث يتم إعلام العاملين وإخبارهم بالمتغيرات والتطورات التي طرأت في مجال عملهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم.
- 1-2- التدريب عن طريق الأفلام الإيضاحية:** يتم عرض البرامج التدريبية عبر هذه الوسائل الإيضاحية لتمكين المتدربين من اكتساب بعض التقنيات والمهارات في أداء أعمالهم.
- 1-3- التدريب من خلال المناقشة الجماعية ولعب الدور:** يتم عرض المشكلة ويكمن دور المتدرب في حل هذه المشكلة في النظر في كيفية التعامل معها، ويمكن هذا الأسلوب المتدربين من تعلم مهارات العلاقات الإنسانية من خلال ممارسة العملية سواء لدور المشرف أو دور العامل.
- 1-4- التدريب من خلال الأداء الفعلي للعمل:** يتم التدريب في موقع العمل وعادة يقوم بدور المدرب المشرف المباشر، حيث يتمكن المتدربون من اكتساب الخبرة مباشرة تحت ظروف العمل العادية.
- 2- التدريب من حيث هدفه:** يهدف التدريب في المنظمات إلى تحقيق جملة من العوامل تعود بالفائدة على كل من المنظمة والفرد العامل بها - كما سبق توضيح ذلك - وعليه يمكن ذكر الأنواع الآتية للتدريب على أساس معيار الهدف:
- 1-2- التدريب المعرفي:** ويهدف هذا النوع من التدريب إلى إحاطة المتدربين بمختلف المعلومات والبيانات المتعلقة بعملهم وبمختلف مستجداتها، وكذلك يعرفهم بلوائح وأنظمة وقوانين المنظمة التي يعملون بها ومختلف

الأنشطة والخدمات التي تقدمها، وكذا سياستها سواء في مجال التسويق أو المنافسة الخارجية والاحتياجات الواجب أخذها في مجال الأمن الصناعي.. إلخ.

**2-2- التدريب الاجتماعي:** وهو التدريب في مجال العلاقات بين الأفراد وهو مطلوب في مختلف الأعمال والمستويات، بحيث يهدف إلى تحسين الاتصالات التنظيمية بين العمال ومشرفيهم، وكذا تنمية العادات الاجتماعية والاتجاهات النفسية واحترام مواعيد العمل وقوانينه، وخلق روح التعاون بين العمال، وتعزيز ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

**2-3- التدريب الحركي:** ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية القدرات والمهارات الحركية، وتعليم المتدربين كيفية تشغيل الآلات وصيانتها، وكيفية استخدام وسائل الوقاية... وغيرها.

**3- التدريب من حيث نوعية المتدربين:** وفي هذا التصنيف يمكن تمييز نوعين من التدريب وهما:

**3-1- التدريب الموجّه للعمال الجدد:** بحيث توجه برامج التدريب إلى العمال الجدد الذين التحقوا حديثاً بالمنظمة وذلك بهدف تزويدهم بالمعلومات اللازمة عن عملهم وتعريفهم بسياسة وأهداف المنظمة وثقافتها، ونوعية منتجاتها أو خدماتها.. إلخ.

**3-2- التدريب الموجّه للعمال القدامى:** ويهدف البرنامج التدريبي في هذا الصنف إلى تزويد العمال القدامى بمعلومات عن مختلف المستجدات المتعلقة بمجال عملهم، وعادة ما توضع هذه البرامج بهدف ترقية هؤلاء العمال (الترقية الداخلية) سواء كانوا مديريين أو مشرفين أو عمالاً بسطاء، وذلك بالعمل على تحويلهم من عمال شبه مهرة إلى عمال مهرة من الدرجة الأولى مثلاً، ما يجعلهم يتحكمون في أعمالهم بصورة جيدة.

**4- التدريب من حيث المكان:** يختلف التدريب في المنظمات باختلاف المكان الذي يجرى فيه ويمكن أن نميز أنواعاً أهمها:

**4-1- التدريب في مكان العمل:** من أهم مميزات هذا النوع من التدريب أن يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللزيمين لإدارة التدريب ضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بالعمل<sup>(20)</sup>.

**4-2- التدريب في أماكن خاصة:** تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من التدريب بإرسال عمالها إلى أماكن مخصصة للتدريب بعيدة عن عملهم الحالي- عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة والوسائل التقنية اللازمة والتي لا تتوفر بمكان العمل، ولكن يعاب على هذا النوع من التدريب أنه باهظ التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان، وهذا النوع من التدريب يعفي المتدربين من الدوام الرسمي للعمل.

وتلجأ بعض المنظمات إلى تنفيذ التدريب بعيداً عن بيئة ومكان العمل بهدف إعطاء التدريب الوقت الكافي وإبعاد المتدربين عن ضغط العمل<sup>(21)</sup>.

وتتعدد طرائق وأساليب التدريب بتعدد الأهداف المتواخاة منه، فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لا تتجاوز الأسبوع. وقد يمتد ليتجاوز الأشهر ويمكن أن يأخذ التدريب طابعاً مستمراً أو مؤقتاً اعتماداً على طبيعة الهدف المراد تحقيقه. وعموماً لا يوجد تقسيم واضح وموحد للطرائق والأساليب، وقد يعود ذلك لعدم وجود طرائق تدريبية

صالحة لكل الوظائف للتفاوت الكبير في تحديد حقيقة ومستوى الاحتياجات التدريبية بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للعمال على حد سواء، ورغم ذلك فيمكننا ذكر أهم الأساليب التدريبية شائعة الاستعمال وهي:

**1- المحاضرات:** أسلوب من أساليب التدريب المتبعة في الدورات التدريبية، والمحاضرة من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً وتعد طريقة اقتصادية لأنها تتناول مقداراً من المعلومات وتنقله إلى عدد كبير من الأفراد في الوقت نفسه، وفي الغالب كثير من الأشخاص يتعلمون بالاستماع للمحاضرات أكثر مما يتعلمون بالقراءة وعليه فالمحاضرة أسلوب جيد لنقل الأفكار إذا استطاع المحاضر أن يستحوذ على انتباه السامعين، وهذا قد يكون أمراً صعباً. (وتعتبر طريقة المحاضرة مناسبة حين تعرض وتقدم المبادئ والمعلومات والقواعد العامة للعاملين، ذلك أن بعض الشركات تهتم بأن يعرف العاملون الجدد بها تاريخ المنظمة وسياساتها نظراً لما يتيح لهم ذلك من فرصة تقدير المنظمة والاعتزاز بانتمائهم لها، مما يخلق نوعاً من الولاء لها)<sup>(22)</sup>.

وتتميز طريقة المحاضرة بالسهولة والسرعة، ويعتمد نجاحها أكثر على خصائص ومهارات المحاضر، وتزيد احتمالية النجاح باستخدامه للوسائل التقنية التعليمية، وتوفره على قدرة التأثير في اتجاهات المستمعين وذلك من خلال إلمامه بمهارات التعامل مع الآخر وإجادته لفنون العلاقات الإنسانية. وتستعمل طريقة المحاضرة أكثر عندما يغلب على البرنامج التدريبي الطابع النظري.

وعموماً فإن المحاضرة " تعتبر نقطة البداية لأي برنامج تدريبي "<sup>(23)</sup>.

**2- النشرات المطبوعة:** تعتمد بعض الشركات على النشرات المطبوعة كغاية من فنيات التدريب على أن تكون هذه النشرات مصاغة وفق طابع يتضمن للمسة السيكولوجية من حيث الجاذبية والتشويق، والشكل وسلامة الموضوع، والمضمون علاوة على أنه يمس حاجة الناس، فليس مهماً أن توزع المنظمة النشرات المطبوعة، لكن الأهم أن يُقبل عمالها على قراءتها.

(وعموماً تكون النشرات التي توزعها المنظمات معدة أكثر للأشخاص متوسطي المستوى، وميزة هذا الأسلوب تتمثل في إمكانية حملها وتوزيعها بسهولة وسرعة وتكرار قراءتها في أي وقت)<sup>(24)</sup>.

(وعيبها أن أغلبية العمال يهملون قراءتها وبالتالي فهي تحتاج إلى حفز مستمر لقراءتها)<sup>(25)</sup>.

**3- الأفلام الإيضاحية:** تعتمد الكثير من المراكز التدريبية على أسلوب الأفلام نظراً لما لها من عمق التأثير على نفسية المتدربين، فهي تعتبر من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات المصنعية، لذا نجد بعض المنظمات تضع أفلاماً خاصة بها كما تشتري أفلاماً من صنع شركات أخرى.

ويستخدم الفلم الصوت والصورة معاً، ويستطيع توضيح كيفية صناعة المواد وكيف تتسلسل عمليات الإنتاج والعلاقات بينها أي أن الفلم يمنح فرصة تتبع سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والصلة بين بعض أجزائها، ولهذا فإنه يعتبر أداة فعالة في إعطاء صورة كاملة للعمليات المختلفة التي تقوم بها المنظمة غير أن الأفلام مهما كانت قيمتها لا تستطيع تعليم مهارات حركية كما أن أثرها في تعليم العلاقات الإنسانية غير كبير<sup>(26)</sup>.

**4- لجان المناقشة:** يؤدي أسلوب المناقشة دوراً واضحاً في تغيير اتجاهات الأفراد وتنمية معلوماتهم أو تعديل سلوكهم، وهذه الفنية أو الأسلوب يحتاج إلى مجموعة من المستمعين وشخص يدير الحوار والنقاش، وينبغي أن يتحلى قائد المناقشة بخصائص عديدة منها: الفطنة واللباقة والطلاقة والذكاء الاجتماعي والقدرة على التحليل وربط ما يتم طرحه في النقاش، فضلاً عن قدرته على الاستنتاج وإثارة الأسئلة وأن يهيمن على أجزاء الموضوع وقدرته

على التدخل في الوقت المناسب وعلى إنهاء أو بدء الحوار فإذا توفر مثل هذا الشخص الذي يتمتع بهذه الخصال مع وجود دافعية عالية لدى المتدربين والموضوع المثير للنقاش فإن أسلوب المناقشة يحقق أهدافه، ويمكن اعتباره من أنجح الأساليب خاصة في المجالات النفسية الاجتماعية والإنسانية.

ويثير استخدام أسلوب المناقشة في التدريب اهتمام المشتركين فيه فهو ينشط فهمهم وبتيح لهم فرصة التدريب على حل المشكلات، كما يمكنهم من استيعاب موضوع المناقشة لأنها تستغرق وقتاً طويلاً وتتناول موضوعاً محدداً عادة.

ومع ذلك قد تعجز لجان المناقشة عن تناول جميع جوانب الموضوع بتدريب وشمول، وعليه لو استعمل أسلوب المحاضرة لعرض الموضوع ثم أتبع بالمناقشة لمعالجة نقاط معينة يكون ذلك أفضل<sup>(27)</sup>.

(ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها الاهتمام بالإعداد لها والمهارة في أدائها، كما يجب أن يكون عدد المشتركين فيها كثيراً جداً)<sup>(28)</sup>.

**5- التدريب في موقع العمل:** يعتبر التدريب في موقع العمل أو في أثناءه من أقدم الأساليب التدريبية وأكثرها انتشاراً حتى يومنا هذا لاسيما في المجال الصناعي.

والسبب في ذلك أن الصناعة موسومة بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ومن مميزات هذا الأسلوب أن: مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلاً من توزيعها بين إدارة الموارد البشرية والمشرف على العمل، الأمر الذي يزيد من فاعلية التدريب، كما أن هذا التركيز يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات والأفراد اللازمين لإدارة برامج التدريب، ضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي، الأمر الذي يربط الفرد مادياً ونفسياً بجو العمل<sup>(29)</sup> بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل.

(وعادة يهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى حفز المتدرب على ممارسة النشاط المراد التدريب عليه ممارسة فعلية، أي أن هذا الأسلوب من التدريب يركز على الجهد الشخصي، فالمتدرب يصحح مساره وسلوكه أولاً بأول في ضوء التغذية المرتدة التي قد توضح له خطأ سلوكه ليعدله أو صحته فيستمر فيه)<sup>(30)</sup>.

ومما لا شك فيه أن التدريب أثناء قيام الشخص بالعمل الفعلي يكون مثمراً أكثر من التدريب القائم على الاستماع أو الاكتفاء بالقراءة، إضافة إلى أن أنواعاً من الأعمال لا يمكن التدريب عليها إلا بمواقع إنجازها.

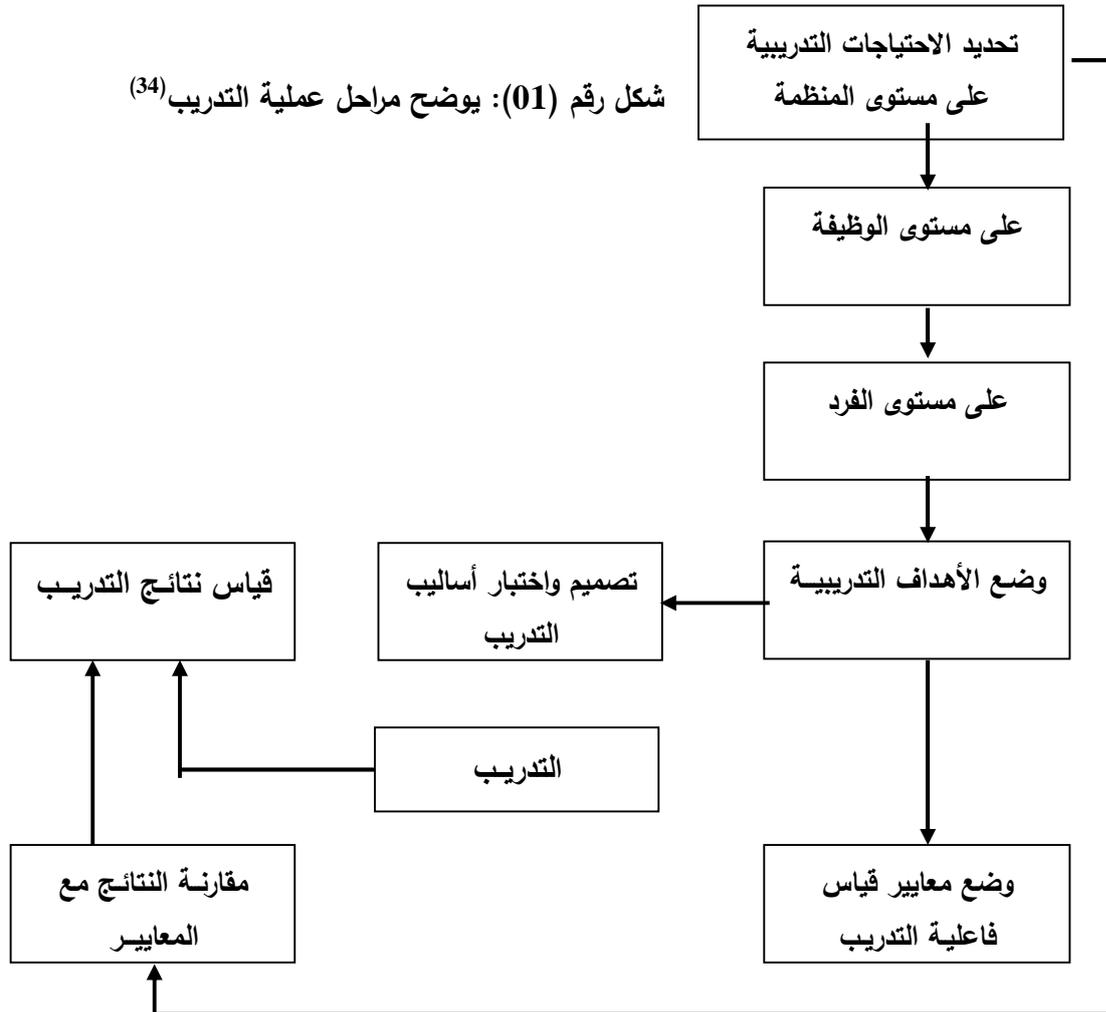
**6- لعب الدور أو تمثيل الدور:** يفيد هذا الأسلوب في تدريب الأفراد على المهارات اللازمة في العلاقات الإنسانية وعلى القيادة، ويمكن هذا النوع من اكتساب المهارات اللازمة للتعامل الكفء مع الأشخاص، كما يزيد من وعي الشخص المتدرب بمشاعر الآخرين، وعموماً يتمثل هذا الأسلوب أساساً في استحداث موقف معين أو حالة أو مشكلة من المشاكل شائعة الحدوث في المنظمات نتيجة للعلاقات التنظيمية أو الإدارية أو الإنسانية، ثم يقوم المدرب بإعطاء المتدربين دوراً معيناً في المشكلة المطروحة ويطلب منهم القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات التي يرونها ملائمة، ويتخذ كل واحد دوراً خاصاً به ويمثله، وفي النهاية يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد. ويتمثل دور المدرب في هذه الحالة في ترشيد سلوك المتدربين نحو السلوكات السليمة والتنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك المناسب في ضوء الموقف القائم، فالمتدرب في المصنع قد يؤدي دور العامل البسيط، وقد يؤدي دور

المدير، ولعل فكرة الإسقاط هنا تمثل جزءاً جوهرياً من عملية تمثيل الأدوار، حيث يسقط المتدرب ما بداخله من مشاعر على الدور المؤدى (31).

ويفيد هذا النوع من التدريب في خدمة وتطوير الذات والنظرة لها ضمن نظام وبنية العلاقات الإنسانية. «ولاحظ علماء النفس أن أسلوب تمثيل الأدوار يعتبر أحد المنعطفات الهامة التي تتيح للمتدربين فرصة التنفيس عن مشاعرهم عند تأدية أدوار أمام الآخرين بحرية ودون قيود، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء ما يسمى بين الجماعة بالخبرة المشتركة» (32) التي تظهر بعد الانتهاء من التمثيل في ضوء حدوث التفاعل بين أفراد الجماعة. «ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من التدريب على مهارة المتدرب عند التطبيق بفضل توجيهه للملاحظات وإدارته للعملية، وهذا يسمح له باختبار أحاسيس وتجارب المتدربين، مما يساهم في تعزيز روح التعاون بينهم» (33).

ولكن ورغم التعدد في الوسائل والطرق المستخدمة في التدريب، إلا أن نجاح هذه العملية في كيفية إعداد برامجها، فتصميم العملية التدريبية ليس بالأمر الهين في المنظمات، لأن نجاح هذه العملية متوقف على مدى التخطيط الجيد لها، قبل وأثناء وبعد أن يأخذ التدريب الفعلي مجراه، وعليه يجب النظر إلى العملية التدريبية كعملية متعددة الأوجه، متماسكة تكمل بعضها بعضاً، بدءاً من تحديد الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى مرحلة تقييم العملية التدريبية ككل، وعموماً يمكن توضيح مراحل عملية التدريب من خلال المخطط الآتي:

1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية. 2- مرحلة التدريب. 3- مرحلة التقييم.



**1- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:**

في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاثة مستويات:

- مستوى المنظمة.
- مستوى الوظيفة.
- مستوى الفرد.

وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة:

**1-1- تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة:** لما كانت استراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغها، ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق ذلك.

وبإمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل والحوادث، والمناخ التنظيمي، ومعنوية العاملين، وغيرها حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب، كما يساعد هذا التحليل في تحديد الغطاء العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التدريب.

**1-2- تحليل العمليات والوظائف:** إن تحليل العمل أو الوظيفة يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة، وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد. وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين. ومن المستحسن أيضاً أخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يؤدي بها العمل. وتقوم الإدارة بمقارنة هذه المعلومات جميعاً للتوصل إلى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للإلمام بها، وعندها نكون قد باشرنا في تقويم أدائه.

**1-3- تحليل الفرد العامل:** تنصب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل، حيث يقوم المتخصص بتحليل الفرد من حيث قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي.

**2- تحديد الأهداف من البرامج التدريبية:**

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب، يتضح للإدارة أن هناك قصورا في أداء العاملين، تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم العملية التدريبية، وهي مرحلة تحديد الأهداف التي سيحققها البرنامج التدريبي ولا بد أن تحدد هذه الأهداف بشكل واضح ووضع معايير محددة، وقابلة للقياس من أجل تنفيذ المراحل اللاحقة في عملية التدريب بالشكل السليم.

وعموماً لا بد أن تحدد أهداف التدريب وفق المعايير الآتية:

- لا بد أن تكون في حد ذاتها معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب.

- لا بد أن تكون قابلة للقياس كما ونوعا سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو جودة الأداء.  
وبغض النظر عن عدد هذه المعايير، يتوجب أن تكون منسجمة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة<sup>(35)</sup>.

### 3- مرحلة التدريب:

عموما تتضمن هذا المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة ومتكاملة مع بعضها وهي:

• تصميم البرنامج التدريبي.

• تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.

• إدارة البرنامج التدريبي.

وسأحاول تقديم شرح موحّد لكل مرحلة وكيفية القيام بها.

**3-1- تصميم البرنامج التدريبي:** سواء تم التدريب عن طريق إدارة التدريب بالمنظمة أو عن طريق مراكز تدريبية خارجية، فلا بد من أن تمر عملية تصميم البرنامج بالخطوات الآتية:

#### - اختيار موضوعات التدريب:

«وهي ذات علاقة باحتياجات المنظمة وبالمستوى الحالي للعاملين وبأهداف التدريب، بالإضافة إلى قدرات المتدربين واستعداداتهم الذاتية»<sup>(36)</sup>.

#### - تحديد أساليب التدريب:

ويتم استخدام أسلوب التدريب المناسب للنشاط المستهدف، وإذا لم يتوافق أسلوب التدريب مع النشاط المقصود، فإنه لن يؤدي إلى النتائج المرجوة منه.

#### - تجهيز المعدات اللازمة:

يتطلب كل نوع وأسلوب من أساليب التدريب بيئة مناسبة لتحقيقه فإذا كان التدريب حركيا مثلا: فإنه يجب توفير المعدات اللازمة لذلك من آلات خاصة ووسائل الوقاية التي يجب التدرّب عليها.

#### - إعداد المدربين:

فجاح البرنامج التدريبي يتطلب الإعداد الجيد للمدربين من الكفاءة والخبرة الكافية.

### 3-2- تحديد الطرق المستخدمة في التدريب:

بعد تحديد الأفراد الذين سيلتحقون بالبرنامج التدريبي والذي يبنى على تحديد الاحتياجات التدريبية، يجب تحديد طرق وأساليب التدريب المناسبة، كما سبق توضيحها. مع تحديد سلبياتها وإيجابياتها.

**3-3- إدارة البرنامج التدريبي:** المقصود بإدارة البرنامج التدريبي «مجموعة من التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي»<sup>(37)</sup>. وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي

تقيم البرنامج، فإنه على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمر عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج ومن أهمها ما يأتي:

- **بالنسبة للمتدربين:** التأكد من العمل على وصول دعوات الاشتراك إليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة مع اشتراكهم، ووجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم.

- **بالنسبة للمدربين:** التأكد من سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج وتهيئة وصول المدرب إلى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة، وتوفير المستلزمات التي يحتاجها.

- بالنسبة للتسهيلات التدريبية: التأكد من وجود أماكن مناسبة للتدريب، ووجود بطاقات بأسماء المشاركين، وكذا أجهزة صالحة للعرض، والمواد التدريبية المطبوعة.
- بالنسبة لانعقاد البرنامج: العمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، وتسجيل الحضور اليومي، وتوزيع استمارات التقويم، وتوزيع شهادات التخرج.
- بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج: التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج التدريبي، وتسليمه إلى الجهة المسؤولة عن التدريب لتسهيل الرجوع إليه عند الحاجة.
- 4- مرحلة تقويم ومتابعة فعالية التدريب: التدريب كأى وظيفة من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من متابعته لغرض تحديد مدى فعاليته، وذلك «لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب»<sup>(38)</sup>.
- وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل عليها أن تبين وبأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي ويمكن تعريف تقويم التدريب بأنه تلك:
- «الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين، ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي».

ويفهم من ذلك بأننا بحاجة ماسة إلى القيام بعملية التقويم لعدة أسباب لعل أبرزها:

- التأكد من أن البرنامج يعمل وفقا للأهداف المسطرة.
- لمعرفة مدى تلبيته للاحتياجات والتسهيلات المادية لبيئة العمل.
- لمعرفة مدى تلبية البرنامج لاحتياجات المنظمة والفرد على حد سواء.
- لتحديد مدى فعالية وملاءمة أساليب التدريب المعتمدة.
- مدى ملاءمة الأساليب التدريبية المستخدمة ( كالمحاضرات، المناقشة، تمثيل الدور...).
- وتختلف معايير تقويم مدى فعالية البرنامج التدريبي باختلاف الهدف منه من جهة وكذا من منظمة إلى أخرى، وعموما هناك أربعة معايير يمكن للإدارة استخدامها في تقييم مدى فعالية البرنامج التدريبي وهي:

#### 1- ردود أفعال المتدربين:

ويقصد بها مدى رضا المشاركين، ويمكن قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة عديدة مثل: شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة التدريبية، وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة من غيرها. وميزة هذا المعيار هي سهولة قياسه، رغم اختلاف تصورات وانتظارات المتدربين من البرنامج التدريبي.

#### 2- التعلم الذي اكتسبه المتدرب:

أي المبادئ والحقائق والطرائق والأساليب التي تعلمها أو أدركها المتدرب نتيجة إشراكه في البرامج التدريبي. ويقاس هذا المعيار التغيير المباشر الذي أحدثه التدريب لدى العامل.

**3- سلوك المتدرب في العمل:** أي قياس مدى التغيير الحاصل في سلوك المتدرب في العمل نتيجة اشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية، كأن تلاحظ الإدارة أو المشرف المباشر عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل أو تلاحظ غياباته، أو علاقاته مع زملائه في العمل... إلخ.

#### **4- النتائج على مستوى المؤسسة:**

وهنا يتم قياس آثار التدريب على مستوى المنظمة ككل وليس الفرد المتدرب فقط، كأن نلاحظ التكاليف، أو كمية الإنتاج ومستوى جودته، وحجم المبيعات، والربحية، ومعدل دوران العمل، وشكاوي الزبائن... إلخ. وهذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وهو بالتالي يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب.

ومع هذا ورغم كل الجهود التي تبذلها المؤسسات للنهوض بهذه العملية، فهناك مشكلات ومعوقات عديدة تحول دون إمكانية تنفيذ برامج التدريب وتحقيق أهدافه، مما يعرقل في النهاية حركة التنمية التنظيمية، وفيما يلي سنحاول تلخيص أهم المشكلات والمعوقات التي تعرقل السير الحسن والفعال للعملية التدريبية:

**1- «افتقاد الرؤساء والقادة الإيمان بأهمية التدريب ودوره في تنمية المنظمة، إضافة إلى سيادة الاعتقاد بينهم من أن صغار الموظفين وبعد خضوعهم للتدريب سيتفوقون عليهم بفضل استزادتهم معرفيا من خلال برامج التدريب، الأمر الذي يخلق فجوة بينهم وبين صغار الموظفين ما يؤدي إلى عدم إعطائهم الفرصة، وهذه تمثل معوقات ترتبط بأبعاد ذاتية ونفسية»<sup>(39)</sup>.**

**2- وجود اعتقاد سائد بين العاملين يفيد بأن الخضوع لدورات تدريبية يمثل عدم قدرتهم على القيام بعملهم، وهذا يؤكد افتقادهم للفهم السليم لأهمية التدريب وماهيته، ومدى منفعتها لهم وللمنظمات التابعة لها على حد سواء، وهذا يؤدي بهم إلى النظر سلبا للتدريب وكأنه يقلل من مكانتهم ومشكك في قدراتهم.**

**3- عدم توفر المدربين الأكفاء المعدين إعدادا جيدا ومناسبا يمكنهم من فهم العملية التدريبية، أو فهم نفسية العامل المتدرب، فالتدريب علم له منهجه وأصوله العلمية، ومبادئه وأدواته وأساليبه، لهذا فعدم وجود مدربين متخصصين يحول دون تحقيق الهدف المرجو منه.**

**4- عدم توفر التسهيلات اللازمة للقيام بالعملية التدريبية، فقد لا يتوفر لبرنامج التدريب المدعمات التالية:**

- عدم توفر المنظمات على أماكن مناسبة للتدريب.

- عدم تخصيص ميزانية كافية لعملية التدريب.

- عدم وجود قاعات مجهزة بالوسائل السمعية والبصرية اللازمة.

**5- عدم وضوح أهداف البرنامج التدريبي، فبانعدام الوضوح في تحديد الأهداف الخاصة بالبرنامج ينعدم التقويم السليم له.**

**6- افتقاد القائمين على الدورة التدريبية للأسس العلمية والعملية في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة النشاط التدريبي.**

#### **خاتمة**

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل داخل المنظمات ويكون ذلك عن طريق السعي لمحاولة تحسين مهارات الأفراد وقدراتهم، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن ثمة بلوغ مستويات الإجابة في المخرجات كما وكيفا، وعليه فقد أصبح التدريب

في العمل كمدخل لتنمية الموارد البشرية نشاطا معترفا به في جميع المنظمات، ما فرض على رؤسائها ضرورة إدراج العملية التدريبية ضمن خططها الإستراتيجية، وتجنيب كافة الجهود لإنجاحها، والعمل على التقليل قدر المستطاع من المشاكل والمعوقات التي من شأنها الحيلولة دون تحقيق أهدافها، وذلك بتحسين وتوعية جميع الفاعلين في هذه العملية.

المراجع والهوامش:

- 1- بلال خلف السكارنة: التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009، ص 18.
- 2- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الطباعة، القاهرة، ط9، 2005، ص 234.
- 3- رابوة محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 167.
- 4- الشيخ كامل محمد محمد عويضة: علم النفس الصناعي، دار الكتب العربية، لبنان، ط1، 1996، ص 47.
- 5- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001، ص 13.
- 6- بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص 18.
- 7- عبد الناصر محمد حمودة: مرجع سابق، ص 54.
- 8- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002، ص 132.
- 9- طريف شوقي فرج، عبد المنعم شحاتة محمد، وإبراهيم شوقي: علم النفس ومشكلات الصناعة: دار غريب، القاهرة، 1996، ص 11.
- 10- حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص 100.
- 11- حمدي ياسين. علي عسكر. وحسن الموسوي: علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، 1999، ص 216.
- 12- عبد الفتاح محمد دويدار: أصول علم النفس الصناعي والمهني والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1995، ص 208.
- 13- عبد الرحمن توفيق: المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، 2004، ص 11.
- 14- حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 225-226.
- 15- الشيخ كامل محمد عويضة، مرجع سابق، ص 57.
- 16- حمدي ياسين وآخرون: مرجع سابق، ص: 227.
- 17- رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 32.
- 18- محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة النفس البشرية، دار المناهج للنشر، الأردن، ط1، 2003، ص 356-357.
- 19- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 28-29.
- 20- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، ط1، 2004، ص 200.
- 21- يوسف محمد القبلان: أسس التدريب الإداري، دار عالم الكتب، الرياض، ط2، 1992، ص 31.
- 22- عبد الفتاح محمد دويدار، مرجع سبق ذكره، ص 215.
- 23- حمدي ياسين وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 221.
- 24- حمدي ياسين وآخرون: نفس المرجع ص 222.
- 25- الشيخ كامل محمد عويضة، مرجع سبق ذكره، ص 56.
- 26- نفس المرجع، ص 58.
- 27- عبد الفتاح دويدار، مرجع سابق، ص 217.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 221.
- 29- مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب، الأردن، 2002، ص 143.
- 30- حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 223.

- 31- رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي القاهرة، ط1، 2001، ص 116.
- 32- رأفت عبد الفتاح، نفس المرجع: ص 116.
- 33- حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان ط1، 2002، ص 285.
- 34- مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع السابق، ص 125.
- 35- مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 27.
- 36- رمضان محمد القدافي: العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1997، ص 434.
- 37 - سنان الموسوي، مرجع سابق، ص 194.
- 38- مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 139.
- 39- خيرى خليل الجميكي: التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 108.