

## التدريب أداة إستراتيجية في تنمية الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور لعراب عبد الحليم

قسم علم النفس

### مقدمة:

إن إدارة المنظمات الحديثة تتطلب مجموعة مختلفة من المهارات، تعتمد على أفكار ومهارات العاملين وقيمهم". وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة، (الحراشة، والهيتي، 2006،) فقد أصبح تدريب العاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز لدى قوة العمل. فطرح العديد من المقترحات والأفكار وأجريت الدراسات التي تبرز الاهتمام بالتدريب الإداري. ولكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية، فقد وجدت أدارتها أن بإمكانها تقليص النفقات، وتطوير دوافع العاملين، وزيادة الإنتاجية من خلال التدريب للقوى العام 141 لة لديها.

وحقيقة الأمر انه لا احد ينكر أهمية التدريب في خلق معنى أعظم لحياة الفرد وأهمية أكبر للعمل الذي يقوم به. إذا وصل الاهتمام بالفرد إلى هذا المستوى من خلال الاهتمام بتدريب وكفاءته ومهارته ومعرفته، فمن الأولى بالمؤسسات المحافظة عليه وعدم التخلي عنه بسهولة وعدم القبول باستبداله بطرق اقل تكلفة، ولكنها قد تكون اقل فائدة للمنظمة على المدى الطويل(سليم 2006).

والتدريب ليس فقط عبارة عن عمليات تعلم معارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم وإنما يتخطى ذلك إلى تعلم الرؤى والرسالة والمهمة

والأهداف والاستراتيجيات والممارسات والسياسات والفلسفات فهو يصنع نموذجاً للسلوك. ويعتبر بذلك عنصر مهم من عناصر التنمية الإدارية للمنظمات. لذا فإن المنظمات التي تبني تطبيق المفاهيم والمصطلحات الحديثة تحتاج إلى إحداث تغيير في سلوك واتجاهات وقيم وقناعات الأفراد العاملين من خلال غرس مهارات هذه المفاهيم مثل التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة الذاتية وأهمية العمل وفتح قنوات الاتصال ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تهيئة الأفراد وتدريبهم على تلك المهارات بصورة سليمة فلا معنى أن نتوقع من العاملين أداء أعمالهم بمهارة عالية دون أن يتم تدريبهم مسبقاً، وإلا سيؤدي ذلك إلى مقاومة أي عملية تطوير (سليم 2006).

ومما سبق، نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين.

● تغيير المعارف والمعلومات

● تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات

● تغيير المهارات والقدرات

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمنشأة. (عبد الباقي 2005).

وتعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى والأدوات والأجهزة مثلاً يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقاً لخطط وبرامج محددة. وتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على

اكتساب الجديد والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات. (Belanger and al 2006).

وانطلاقاً من أهمية تدريب العاملين والتي أصبحت من الاهتمامات الإدارية الحديثة حيث شاعت في الربع الأول من القرن الماضي في الفكر والتطبيق الإداري، ومن خلال ملاحظة الباحث للاهتمام بالتدريب في بعض من المؤسسات الجزائرية وجد انه قسماً منها تفتقر إلى رؤية واضحة لتبني مفهوم التدريب وتطبيقه، إذ أن إدراك أهمية العلاقة بين تدريب العاملين وقدراتهم على ابتكار أساليب جديدة لأداء أعمالهم في تلك المؤسسات ما زال محدوداً. كما أن بعض المديرين ما زالوا يعتقدون أن تدريب العاملين وتقويتهم معرفياً ونفسياً سيكون على حساب نفوذهم وسلطتهم، مما ينعكس ذلك في ضعف الثقة بالعاملين وعدم إفساح المجال لهم لتطوير مهاراتهم والتعبير عن قدراتهم الخلاقة في العمل.

ومن الملاحظ بشكل كبير خاصة في السنوات السابقة القريبة انه في كثير من المؤسسات الوطنية تأثرت بحلول موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية، حيث يتعين أن تتوفر وتتاح الفرصة للأجيال التالية سواء من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب. لكن المشكلة أن هذه الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من المعرفة والخبرة التي توافرت لتاركي هذه المناصب.

ومن خلال التجربة المهنية التي خاضها الباحث في عدة مؤسسات وطنية حيث تقلد عدة مناصب إدارية عليا والتي عن إثرها استطاع أن يطلع على بعض مهام العاملين في المؤسسات الجزائرية حيث وجد انه رغم توفر عدة وسائل التكنولوجية الحديثة في أماكن عملهم فان العديد منهم يشكون من ضعف قدرتهم على استخدام تلك الوسائل الحديثة وأنهم يعانون من نقص التدريب وهذا بالطبع يؤدي إلى عدم قدرتهم على التكيف والاستجابة لمتطلبات العمل الجديدة في ظل عصر العولمة والتقدم التكنولوجي.

من هنا وجد الباحث ضرورة تناول موضوع التدريب من أجل تقديم دراسة نظرية محاولاً فيها إبراز أهميته في تطوير العنصر البشري وإطلاق الطاقات الكامنة لدى العاملين.

لذلك قام الباحث بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة مباحث , حيث خصص المبحث الأول في تحديد مفهوم التدريب وأهدافه, ثم تناول المبحث الثاني الجانب التطويري والتاريخي للتدريب, وأما المبحث الثالث تطرق إلى عناصر عملية التدريب, وأما المبحث الرابع فقد خصصه لذكر بعض الفوائد المترتبة من عملية التدريب.

### المبحث الأول: مفهوم التدريب وأهدافه:

يعرف برعي (1973) التدريب بأنه " عملية هدفها إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللسلطة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وفي الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق. ويعرفه آخرون بأنه " محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب(السالمي,1970).

وهناك تعريف آخر للتدريب وهو " أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير(عبد الوهاب, 1981)

وأخيرا يعرفه احد خبراء التدريب الإداري بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات"(جعفر1969).

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن أن نعرف التدريب بأنه نشاط لنقل المعرفة وتنمية نماذج التفكير وأنماط العمل للأفراد العاملين من اجل تغيير سلوكهم لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المطلوب.

أما بالنسبة لأهداف التدريب فإنها تعني الغايات التي يسعى التدريب للوصول إليها، وقد صنفها Odiorne (1970) إلى ثلاثة مجموعات رئيسية هي:

1-أهداف تدريبية روتينية: وتعني الأهداف التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف روتينية متكررة من حين لآخر.

2-أهداف تدريبية لحل المشكلات: وتتجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه العنصر البشري في المنظمة ومحاولة تعرف المشكلات والمعوقات التي تعوق الأداء.

3-أهداف تدريبية ابتكارية: وتعد هذه الأهداف أعلى مستويات المهام التدريبية حيث تعمل على إضافة أنواعا وأساليب جديدة لتحسين نوعية الإنتاج من اجل تحقيق نتائج غير عادية.

ويمكن أن نستخلص عددا من الأهداف التي تهدف المنظمات تحقيقها عند وضع البرامج التدريبية

1- يساعد التدريب على تحسين مستوى أداء الفرد مما يؤدي إلى رفع الكفاءة والإنتاجية

2- يعمل التدريب على تنمية معرفة أفراد التنظيم

3- يحاول التدريب تغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه.

4- يخلق التدريب علاقة إيجابية بين المنظمة وإفرادها مما يولد إحساس الفرد بالانتماء للمنظمة<sup>1</sup>.

5- يساعد التدريب في عملية تخطيط القوى العاملة وتنميتها وهذا يؤدي إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية

6- يعمل التدريب على تحسين المناخ العام في المنظمة وتزويد الأفراد العاملين بالخبرات اللازمة والمهارات المختلفة التي تساعدهم في تحسين أعمالهم. باغي(1993).

### المبحث الثاني: التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن

طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعليم والتدريب فيها. (الحلي، 1973).

ويقصد بتعبير التدريب هنا نقل المعلومات والمهارات الفنية من فرد لآخر عن طريق التأهيل المباشر فقط وليس عن طريق الكتابة والقراءة. والسبب في ذلك يرجع إلى أن الحضارات القديمة لم تزود الحرفيين ولا المهنيين بالقراءة والكتابة. فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ، فيغرس فيه روح العمل. وخير مثال على ذلك هو تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل. وأما بالنسبة لتجميع المعلومات فهناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري. ولأسباب موضوعية، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية، فقد اختير عام 1750م ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب. الأول ويشمل التدريب في الحضارات القديمة، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية وما إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني (باغي، 1993).

#### أولاً: التدريب في الحضارات القديمة:

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً، بل انه قديم قدم المجتمعات المنظمة، وما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة يدل على وجود نوع من التدريب في تلك الحضارات، كما أن هناك دليلاً قائماً على الدور الذي لعبه التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدنية.

فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارات القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبذلك فان التدريب في الحضارات القديمة كان يقصد به التعليم فقط<sup>1</sup> حيث يتلقى الصبي تدريباً من خلال التعليمات المباشرة، والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية للتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي. ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في

الحضارات القديمة حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة والمهارة إلى أشخاص مبتدئين. وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين. ولم تقتصر نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والحاماة والتعليم (الدوري، 1976).

### ثانياً: التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين اهتماما بالغاً بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان حين ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات (أبوسن، 1981).

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعماله وبالمسلمين كافة في موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيها الأمراء والعملاء الرأي في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم. وكان عمر أيضاً يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعظّم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية (باغي، 1993).

### ثالثاً: التدريب في عصر النهضة الصناعية

لقد شهدت الفترة الواقعة بين عام 1700 و1785 م أضواء على النهضة الصناعية الإنجليزية التي انبثقت خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة في عمر الزمن تحولت إنجلترا جذرياً من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره. فقد كانت أول أمة تتم بنجاح عملية الانتقال من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي. كلودس، 1972).

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى بنظام الإنتاج المتري والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق

نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتدريب حتى يتقنوا العمل.

والمرحلة الثانية فقد عرفت بمرحلة حرف الحامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج اسر بأكملها، أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة نظام المصنع (النهضة الصناعية) حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل اكبر والاهتمام بشكل اكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

لقد اقتضى الاهتمام بالمطالب الإنسانية للعاملين أن يستعين أصحاب العمل في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي بفئات جديدة من الموظفين هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتنحصر مهامهم في المحافظة على أنظمة وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية والاهتمام بسجلات العاملين في العمل وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرههم (فهمي، 1981).

وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها. ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج. كما أنها هي التي ركزت على أهمية اختيار الأفراد وتدريبهم حسب متطلبات الوظائف.

وأما فترتي الحرب العالمية الأولى (1914 - 1918م) والحرب العالمية الثانية (1939-1945) فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج. ففي خلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامج تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخرجي الجامعات الجدد بهدف ملء الوظائف الإدارية الشاغرة. ومن أشهر



هذه البرامج برنامج التدريب في مجال الصناعة وبرنامج تدريب المهندسين والعلميين والإداريين خلال الحرب. (باغي, 1993).

وبشكل عام فقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند حيث كان الهنود على علم بالتدريب الإداري في القطاع العام منذ قديم الزمان، وفتحت في الهند مدارس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا والولايات المتحدة، وفرنسا، حيث انه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثني عشرة دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها. وبذلك اكتسب التدريب الذي كان لسنوات حلت يتم بصورة نادرة غير منتظمة طابع الانتظام والاستمرار في معظم دول العالم (Belanger and al 2005).

أما على الصعيد العربي فقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969 تحقيقاً لأغراض ميثاق الجامعة العربية والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

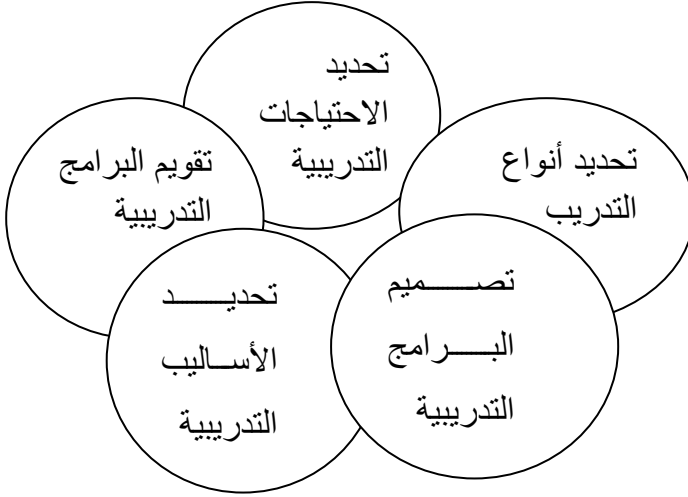
### المبحث الثالث: عناصر العملية التدريبية

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. ولكن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل بين أجزائه وعناصره (باغي, 1993).

وأما العناصر التي يتكون منها التدريب فهي:

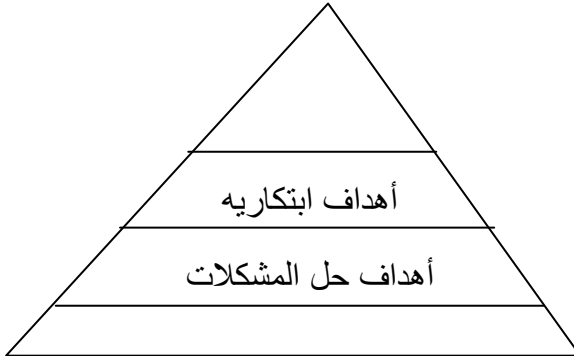
1. تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب
2. تحديد أنواع التدريب
3. تصميم البرامج التدريبية
4. تحديد الأساليب التدريبية
5. تقييم البرامج التدريبية. (عبدالباقي, 2005)

ويمكن تصور العملية التدريبية على الشكل التالي:



الشكل (1) العملية التدريبية

ويرى (Odiorne1970) أن الاحتياجات التدريبية عبارة عن أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها في سبيل تحقيق أهداف أكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية، وقد صنف (Odiorne1970) الأهداف التدريبية إلى ثلاث مجموعات أساسية مرتبة ترتيبا هرميا وحسب أهميتها (الشكل 2)



## الشكل (2) هرمية الأهداف التدريبية

والأهداف العادية هي الأهداف التي تساعد التنظيم في الاستمرار بمعدلات الكفاءة المعتادة، وتعمل على دعم القدرات والمهارات المتاحة دون تحقيق الانطلاق بهذه الكفاءة أو القدرات إلى مجالات غير عادية، أما أهداف حل المشكلات فان غرضها الرئيس هو الكشف عن مشكلات محددة تعاني منها المنظمة، ثم تحليل أسبابها ودوافعها وبالتالي تصميم العملية التدريبية من اجل توفير الظروف المناسبة للتغلب على تلك المشكلات ومحاولة إيجاد حلول لها. أما بالنسبة للأهداف التدريبية الابتكاريه والإبداعية فتعتبر من أعلى مستويات المهام التدريبية حيث أنها تهدف إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة ترتفع بمستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها وتحقق بذلك تميزا واضحا في موقف التنظيم بالقياس إلى التنظيمات الأخرى أو المماثلة (السلمي وأرسالن, 1974).

## أولا: تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الطرق التي ينبغي على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياجات التدريبية مبنيًا على أسس علمية سليمة ودقيقة وهذه الطرق هي (عبدالوهاب, 1981).

1- تحليل التنظيم

2- تحليل العمليات

3- تحليل الفرد ( شاغل الوظيفة) وستناول كل منها بشكل موجز.

1- تحليل التنظيم: ويقصد بتحليل التنظيم دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم والتي يكون فيها التدريب ضروريا والهدف الرئيسي من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في منظمة ما وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها(ياغي، 1993: 80).

ومن أهم النقاط المكونة لتحليل التنظيم :

1- تحليل أهداف المنظمة: وهي الحالة التي ترغب المنظمة في الوصول إليها والتي يمكن وصفها كميًا عن طريق وحدات للتأثير المرغوب إنجازها في وقت زمني محدد وباستخدام المصادر المتاحة (Mowitze, 1973),

2- تحليل الخريطة التنظيمية للمنظمة: والخريطة التنظيمية هي صورة هيكل المنظمة، تبين الوحدات الإدارية التي تتكون منها، والوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها (عصفور 1973)، ويقوم المخطط للتدريب بالتعرف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التي تتكون منها الخريطة شاملة عددها وأهدافها واختصاصاتها. ثم يقوم المخطط للتدريب بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد وتوزيع السلطة والمسؤولية، ودرجة التركيز أو التفويض في السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤديها، وقنوات الاتصال بين الأطراف المختلفة، وطرق انسياب المعلومات ومدى سهولة أو صعوبة توصيل المعلومات واستلامها ومناطق اختناقها وأسباب تعطيلها (باغي 1993).

3- تحليل المقومات النظامية: وتتضمن عملية تحليل المقومات النظامية دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيه مختلف الأنشطة والمجهود التي يبذلها الأفراد. والغرض من هذه الخطوة هو الوقوف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفراد التنظيم بهذه السياسات والتزامهم بها (عبد الوهاب، 1981)

4- دراسة تركيب القوى العاملة للمنظمة: يقوم المخطط للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالتركيب القائم للقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد والنوع والجنس والعمر والتعليم والتدريب والخبرة ونوع الوظائف التي يشغلونها ومستويات المهارة والكفاءة. وكل ذلك يتم من أجل تحديد ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب وما إذا كان هذا التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في

المنظمة لتحسين أدائهم أم يشمل أفرادا جدد لتوفير الكفاءات المطلوبة فيهم. ( Ardouin;2003 )

5- تحليل معدلات الكفاءة: يقوم المخطط للتدريب في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات الأداء للأفراد ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة أو الخدمة، ومعدلات تشغيل الآلات والمعدات، وخسائر الآلات واختناقات الإنتاج، وأسباب البطء، ودوران العمل، والإجازات المرضية المتزايدة، وعدم الرضا عن الأداء، وتكلفة توزيع السلطة أو الخدمة. والمرفوض أو المعاد من الإنتاج، ومعدل العائد، وشكاوي المستفيدين من الخدمة، وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية. (باغي, 1993).

6- تحليل المناخ التنظيمي: لقد أكدت الأبحاث العلمية أن الروح المعنوية واتجاهات الأفراد تلعب دورا مهما في تحديد الاحتياحات التدريبية. حيث أن المناخ التنظيمي هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم. فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقه وسياساته متفقة مع حاجاتهم وأهدافهم، فإن المناخ التنظيمي يتسم بالتعاون والثقة المتبادلة وتقبل المسؤولية- الأمر الذي يسهل الوصول إلى الأهداف الكلية للمنظمة ( Belanger & al 2004 ) وتوجد عدة طرق يمكن للباحث أن يتبعها لتحليل المناخ التنظيمي منها: الملاحظة الفعلية لسلوك العاملين، إجراء المقابلات معهم، تحليل معدلات الغياب، اقتراحات العاملين والشكاوي والتظلمات.

7- تحليل التغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة: حيث يقوم المخطط للتدريب بدراسة الأوضاع والظروف المستقبلية للأنشطة بالمنظمة. والتدريب يهدف إلى إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة والدائبة التطور والتغيير من ناحية أخرى. ومن ثم تحديد التدريب الذي يلزم لمواجهة هذا التطور والتغيير (باغي, 1993). ومن أهم مجالات التغيير في التنظيمات التي يجب أن تنعكس في الخطط التدريبية ما يلي

- التغيير في الأهداف والسياسات التي يعمل التنظيم في ظلها
- التغيير في طبيعة عمل التنظيم ودخوله مجالات جديدة لنشاط
- التغيير في أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية أو أشكال الآلات والمعدات المستخدمة
- التغيير في نوعية الأفراد العاملين بالتنظيم وتباين مستويات تعليمهم.(السلمي وأرسالن, 1973).

## 2- تحليل العمليات:

تهدف تحليل المعلومات إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم. وترتكز على المهمة أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة.

وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها وإمكاناتها ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على خير وجه، وكذلك يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يؤخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف (Baldwin 1995).

## 3- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة):

يقصد بتحليل الفرد قياس أداء الفرد في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية. ويتضمن تحليل الفرد أيضا دراسة الدوافع، وذلك لان التدريب يمكن أن يشبع

بعض هذه الدوافع أو يمهّد الطريق لإشباعها أو يرشد الفرد لأحسن السبل لمقابلتها، كما أن التدريب يمكن أن يغيّر دوافع الفرد ويطورها أو يعدل فيها، ومن ثمّ يجب التعرف على دوافع الأفراد والتي يمكن أن تؤثر على التدريب وتتأثر به ( Barbier 1993).

### ثانياً: تحديد أنواع التدريب:

يتخذ التدريب صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية، ويمكن أن نصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية<sup>1</sup>:

1- من حيث الزمن: ويشمل: أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل ويمكن أن يشمل كلا من التدريب التوجيهي والتدريب على العمل ب- التدريب أثناء الخدمة ويمكن أن يشمل كل من التدريب على العمل والتدريب خارج العمل.

2- من حيث المكان: ويشمل: أ- التدريب داخل المنظمة ويتضمن التدريب على العمل

ب- التدريب خارج المنظمة ويشمل التدريب خارج العمل

3- من حيث الهدف ويشمل هذا النوع من التدريب أ- التدريب لتجديد المعلومات

ب- تدريب المهارات ج- التدريب السلوكي د- التدريب للترقية

وفيما يلي شرحاً موجزاً لكل نوع من أنواع التدريب السالفة الذكر:

**أولاً: التدريب من حيث الزمان:** وكما ذكرنا يمكن تقسيم هذا النوع من التدريب إلى:

أ- التدريب قبل الالتحاق بالعمل: ويقصد بذلك إعداد الفرد علمياً وعملياً ومسلماً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بعملهم. وكذلك التعرف على حدود واحتياجات وبيئة وقوانين ولوائح الوظيفة حتى يتحقق للموظف الإحاطة بوظيفته وبالتالي لضمان انتظامه في العمل. ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية والتدريب على العمل.

- التدريب التمهيدي أو التوجيهي: وهو الذي يعمل على توجيه الموظف توجيهاً عاماً في الأمور التالية: أهداف وقوانين ولوائح المنظمة وواجباته في الوظيفة، وواقع التنظيم في المنظمة، والشروط العامة للخدمة والواجبات والمسؤوليات الخاصة بالموظف

كالمرتبات والترقيات والإجازات وامتيازات الموظف، ويتم هذا التدريب عادة عن طريق إدارة شؤون الموظفين أو إدارة التدريب في المنظمة. (Craig ;1976)

- التدريب على العمل: ويقصد به التعليم بالعمل الفعلي، وهو عبارة عن مجموعة من التوجيهات التي يتلقاها الموظف والتي تكون متعلقة بواجبات الوظيفة العامة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في نفس موقع العمل وتتكون عملية التدريب على العمل من ثلاث مراحل متكاملة وهي مرحلة إخبار الموظف، ثم مرحلة مشاهدة الموظف لمشرفه أثناء تأدية عمله حيث يقوم بدوره بتدوين الملاحظات، وأخيرا مرحلة الإشراف العملي وهي التي يقوم فيها الموظف نفسه بالعمل تحت إشراف المدرب أو المشرف. (Niaz;1969).

ب-التدريب أثناء الخدمة: ويعني تدريب الموظفين الحاليين (جميع أفراد التنظيم) والهدف الرئيسي منه هو صقل الموظف وإحاطته بأحداث التطورات التي تجدر في مجالات اختصاصاته وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل ويعتبر هذا النوع من التدريب مهما جدا وضروريا لأسباب عدة من أهمها (Belanger and al(2005)

- تجديد معلومات الفرد عن موضوع معين أو ما يطلق عليه التدريب الإنعاشي أو التدريب الإخباري، ويعني إحاطة الفرد بكل جديد في العلوم الإدارية
- تحرير الموظف من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نفسه عقليا أو فكريا وإعادة توجيهه لأفكار ونظريات ونتائج جديدة لها صلة في مجالات اختصاصه
- تهيئة بعض الأفراد لشغل وظائف أعلى (الترقية)
- تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم والتعرف على مشكلات العمل التي يواجهونها.

ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من :

- **التدريب على العمل**: حيث يتلقى الموظفون مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات ووظائفهم عن طريق زملائهم ممن هم أعلى مرتبة أو عن طريق رؤسائهم المباشرين أو عن طريق المدربين (Edgare and jamesl. 1973)



- **التدريب خارج العمل:** حيث ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة من الوقت يلتحق أثناءها في برنامج تدريبي يعقد خارج منظمته مثل معاهد الإدارة العامة أو مراكز التدريب.

ويتضمن التدريب أثناء الخدمة البرامج التدريبية التالية (ياغي، 1993):

- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتارية
- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول الذي يتكون من رؤساء الأقسام والوحدات
- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى
- برامج التدريب لمستوى الإدارة العليا

**ثانياً: التدريب من حيث المكان :**

والتدريب من حيث المكان يتخذ شكلين هما:

1- **التدريب داخل المنظمة:** ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها ويتميز هذا التدريب انه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها ويعاب عليه انحصاره في محيط العمل وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة ومختلفة.

2- **التدريب خارج المنظمة:** وقد تم الحديث عنه سابقاً، ومن مميزاته هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح عملية التدريب مكاناً تتركز فيه الخبرات والمهارات.

**ثالثاً: من حيث أهداف التدريب:** هنالك العديد من أنواع التدريب من حيث

الهدف منها:

1- **التدريب لتجديد المعلومات:** حيث يعطي هذا النوع من التدريب للموظف معلومات جديدة عن عمله وأساليبه وتجعله على إحاطة تامة بالمتغيرات الجديدة المتعلقة بعمله.

2- تدريب المهارات: ويقصد به زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة ورفع كفاءتهم في الأداء

3- التدريب السلوكي: ويهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم.

وحتى ينجح التدريب السلوكي فإنه يتطلب الما بالبادئ السلوكية التي تحكم عملية التدريب وأهمها:

- إن التدريب عملية شخصية تقوم أساسا على توافر الرغبة أو الدافع لدى المتدرب، معنى ذلك انه لا يمكن فرض التدريب وجعله إجباريا.

- إن التغيير في السلوك الإنساني يتطلب تغيير العوامل الأساسية التي أنتجت هذا السلوك كالذوافع والإدراك والاتجاهات وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي يعمل فيها الموظف، لأنه لا جدوى من التدريب إن لم تصاحبه عملية تغيير لتلك العوامل.(حنوش1980).

- التدريب للترقية: ويهدف إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحسين مستوى الأداء الوظيفي، عن طريق تحسين أساليب العمل وتزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة والأساليب والطرق الجديدة والمتطورة، ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن له مجالات للترقية في المستقبل.(باغي،1993).

### ثالثا: تصميم البرامج التدريبية

يعد البرنامج التدريبي الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية والأهداف المطلوب تحقيقها من البرنامج والموارد والموضوعات التدريبية مجتمعة مع بعضها البعض، ومن اجل أن تنجح عملية تصميم البرامج التدريبية في منظمة لا بد من تعاون كامل بين الرؤساء المسؤولين عن تنمية مهارات وقدرات مرؤوسيههم وبين المسؤولين عن إدارة البرامج التدريبية من جهة، وبين اختصاصي التدريب بالمنظمة من جهة أخرى.

ولكن هذا لا ينكر مسؤولية الفرد عن تنمية نفسه ذاتياً، فالفرد بطبيعة الحال هو المسئول عن زيادة ثقافته العامة وتعليم نفسه. (هاشم، 1972)

وفيما يلي عرضاً للإجراءات المتبعة في تصميم البرامج التدريبية: (عبد الباقي 2005)

**1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، اخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة والعلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت والتي في طريقها إلى التنفيذ. ويجب أن تكون الأهداف واضحة بحيث تصل إلى المتدربين بصورة كاملة وواضحة ليعرفوا بوضوح ما هو متوقع منهم نتيجة لهذا التدريب. وقد وضع Tracy 1971 عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف، وتشارك هذه الوظائف في الحاجة إليها؟ أي هل يجب تحصيل هذه المعلومات والمهارات بغض النظر عن اختلاف الوظائف التي يشغلها الأفراد؟ وهل يمكن تعلمها في الوظيفة أو يلزم لتعلمها برنامج تدريبي معين؟

- ما درجة صعوبة المعلومات والمهارات المطلوب تحصيلها، وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب نفسه، أم يجب أن يكون هناك أسلوب أو طريقة خاصة لتعلمها؟
- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة؟ وما هو أثر عدم توفرها؟
- ما مدى تكرار استعمال المهارات أو المعلومات المطلوبة؟ وهل هناك طريقة مثلى لتعلم هذه المهارات والمعلومات في الوظيفة أو في برنامج تدريبي خاص؟
- ما هو العائد من تدريب الشخص في مجال معين من المهارات والمعلومات؟ وهل سيكون أكفأ أداءً من الشخص الذي لم يدرّب في هذا المجال؟
- ما مدى إمكانية تحصيل المهارات أو المعلومات المطلوبة - هل يستطيع المتدربون اكتسابها؟ وهل تتناسب المعايير الموضوعية مع قدراتهم ودوافعهم ومؤهلاتهم وخبراتهم ومستويات نضوجهم؟

- ما درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة بحيث لا تكون أعلى أو أقل من هذه المتطلبات، وبحيث يستطيع الفرد المتوسط الاستفادة منها؟
- ما هي جوانب الوظيفة التي تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشخص على أدائها بالكفاءة الواجبة؟

- ما مدى احتفاظ المتدرب بالمعلومات والمهارات التي يكتسبها، هل سيمر وقت طويل قبل أن يستعمل هذه المعلومات والمهارات في وظيفته؟ وما المستوى أو المعيار الذي يجب أن يبلغه في نهاية البرنامج التدريبي، والذي يكفي للتأكد من أنه سيحتفظ بما تعلم حتى يستعمله في وظيفته؟

- - ما مدى الحاجة لمتابعة التدريب، وما المستوى المطلوب تحقيقه في المتدرب في برنامج تدريبي أو مرحلة تدريبية قبل البدء في برنامج أو مرحلة أخرى، أو قبل البدء في متابعة التدريب أثناء الأداء الفعلي للوظيفة؟

- 2- تحديد المادة التدريبية:** تعتبر المادة التدريبية عنصرا مهما من عناصر عملية التدريب، ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبية. ومن الشروط الواجب توافرها في المادة التدريبية لأي برنامج تدريبية :

- أن تثير رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة
- أن تؤدي الغرض منها بنجاح وذلك بأن تكون وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبي
- تقسيم المادة العلمية أو تحليلها إلى أهداف إجرائية من مهارات ومعلومات وسلوك حتى يتمكن المتدرب من تقديم كل منها بالوسيلة والأسلوب الملائم لطبيعتها
- تقديم مكونات المادة العلمية في أسلوب التدريب الملائم لطبيعتها كل مكون على حدة.
- ويجب أن ترتبط موضوعات التدريب بالاحتياجات التدريبية وأهداف البرنامج التدريبي، وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية، حيث تختلف الفترة الزمنية والموضوعات التدريبية للبرنامج حسب مستويات الأفراد العاملين.

### 3- اختيار الوسائل التدريبية: يقصد بوسائل التدريب الوسيط الذي يستخدمه

المدرّب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه لموضوعه التدريبي وذلك عن طريق نقل المعلومات أو الرسالة التدريبية من المدرّب إلى المتدربين.

ومن الوسائل التدريبية ما هو بسيط مثل الطباشير والقلم، ومنها ما هو أكثر حداثة مثل الوسائل السمعية والبصرية كالشرائح والأشرطة المغناطيسية، ومن الوسائل التكنولوجية الحديثة ما يعرف بالمؤتمر التلفزيوني أو الاثمار عن بعد.

وتعتبر عملية اختيار وسيلة التدريب عملية غير بسيطة كما يبدو إلينا، والسبب في ذلك يعود إلى أن هناك عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة تدخل فيها. كما وأنه لا يوجد طريقة موحدة يمكن إتباعها من قبل المدرّبين. إلا أن هناك عدة امتيازات لا بد من مراعاتها مثل القيام بعملية الاختيار ويمكن تلخيصها كالآتي: (فاروق 2001).

● الاعتبارات العلمية: وتشمل وسيلة التدريب وثمنها وبساطة تصميمها وعدد المتدربين ومدة انعقاد البرنامج.

● اعتبارات تتعلق بالمدرّب: وتشمل نوعية ومستوى المتدربين التنظيمية ومستواهم العقلي والنضوج وخلفيتهم العلمية والعملية والاجتماعية وميولهم واهتماماتهم وخبراتهم الأخرى.

● اعتبارات تتعلق بمحتوى المادة التي سوف يدرسها المتدربون: فعلى مصمم البرنامج التدريبي أن يربط علاقة وسيلة التدريب بمحتوى المادة.

● اعتبارات تتعلق بالمدرّب: ومن الضروري أن يتم اختيار وسيلة التدريب التي يكون بمقدور المدرّب التعامل معها واستعمالها قبل شرائها أو اختيارها والتأكد من أن الوسيلة يمكن استخدامها لمجموعة كبيرة أو صغيرة من المتدربين أو تستعمل من قبل فرد واحد أو استعمالها أثناء الجلسة أو بعد الانتهاء منها أو تستعمل لتقديم معلومات دون تدخل المدرّب أو أن تسهم في توضيح بعض الأمور الفنية.

• الاعتبارات الاقتصادية والحضارية: يجب أن تكون عملية اختيار الوسائل التدريبية ضمن الثمن والأسعار المعقولة ومتماشية مع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض. وكذلك يجب أن تكون متوافقة مع حضارة المجتمع.

#### 4- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:

تتضمن عملية إعداد البرنامج التدريبي تحضير جدول دراسة ليشمل الفترة التي يستغرقها التدريب. ويختلف كل من مدة البرنامج الزمنية ومكان انعقاده باختلاف أهداف البرنامج وطبيعته ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويرتبط موعد البرنامج الزمني بوقت الفراغ المتاح لدى المشتركين في البرنامج.

#### 5- اختيار المتدربين:

ان العنصر البشري هو العنصر الأساسي للتنظيم. مما يتمتع به من دوافع واتجاهات، وهو القوة الدافعة لأي تنظيم إداري، كونه مصدر الطاقات وكون كل نجاح يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، وتوجد عدة شروط تتعلق فيمن يتم ترشيحهم للبرامج التدريبية يمكن إجمالها فيما يلي (الدوري 1976).

- أن يكون المتدرب شاعرا بالمشكلة التي يعاني منها، فمن يريد أن يتعلم مهارة جديدة لا بد أن يكون لديه إحساسا قويا بحاجته لها.
- أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد والمال من أجل رفع كفاءته
- توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

- توافر الحد الأدنى من الخبرة التخصصية لدى المتدرب لتمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج التدريبي سواء كان في مرحلة التنفيذ أم التقويم والتطوير
- ومن الجدير بالذكر أن عملية اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم تليها عملية توزيع المتدربين الملائمين على البرامج التدريبية الملائمة. وعلى مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين: (باغي 1993).

- تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم
  - وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد
- 6- اختيار المدربين: إن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب. وتتلخص عملية اختيار المدربين في مرحلتين أساسيتين:

- مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين :

ذكر (عصفور، 1973) عدة شروط يجب أن تتوفر في المدرب الكفاء يمكن إجمالها فيما يلي:

- أن يكون مقتنعا تماما بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسي من عوامل التنمية الإدارية حريصا على تنمية المهارات المطلوبة في المتدربين
- أن يكون متحمسا ومهتما بالتدريب وموضوعه عن رغبة وإيمان شديدين
- أن يكون ملما بالمادة العلمية التي سيتحدث فيها لان الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب من أهم الصفات التي ينبغي أن تتوفر في المدرب حتى يحظى باحترام واهتمام المتدربين
- أن تكون لديه الخبرة العملية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العلمية
- أن يكون موصلا جيدا قادرا على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة في تبادل المعلومات والخبرات بالإضافة إلى قدرته التامة للتعبير عن نفسه وبشكل واضح ومقنع
- أن تكون لديه القدرة على المبادأة ومواجهة المواقف أو الأسئلة المفاجئة ببراعة وسرعة
- أن يكون تفكيره منظما وعقله بارعا في استحداث الآراء في مجال تخصصه وتطبيقها، وذلك حتى يكون قادرا على تنمية روح الابتكار لدى المتدربين.
- أن تكون لديه الرغبة في متابعة التطورات العلمية من أبحاث ودراسات تتعلق بمجال تخصصه وفي مجال التدريب، وذلك حتى يجد أفكاره ومعلوماته مما يساعده على تنمية ذاته
- أن يكون ملما بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم، وذلك حتى تساعده في فهم المتدربين وتجعله أكثر إدراكا لحاجاتهم وأشد إحساسا بمشكلاتهم

ودوافعهم، وتحليل المواقف الإدارية وتشخيصها أي دراسة دوافع السلوك الإنساني في المواقف الإدارية وتدريسهم على أعمال العقل والبصيرة في تفهم الجوانب السلوكية.

● أن تتصف أحكامه ( على الآخرين) بالأمانة والنضج الموضوعية، وأن تكون أبعد ما تكون عن التحيز، ومدارة ذوي النفوذ والسلطان.

● أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه والمهارة على التخطيط والتنظيم وإدارة الجلسات والتوجيه والمتابعة.

### - مرحلة اختيار المدربين :

في حال توافرت الشروط السابق ذكرها فإنه توجد مجموعات يمكن أن يتم اختيار المدربين منها وهي: (عبد الوهاب 1973).

- الاختصاصيون في مختلف الحقول
- الخبراء الذين يعملون في مجال الاستشارات في موضوعات معينة، سلوكية وتنظيمية وغيرها

- أساتذة الجامعات في مختلف التخصصات
- المدربون الممارسون والذين يمتازون بالخبرة العملية
- أعضاء الإدارة العليا في المنظمة التي يعمل فيها المدربون
- المسؤولون في جهاز معين له صلة بأعمال المدربين
- الزائرون من الخارج، والذين قد يكونون خبراء أو ممارسين في المجال الذي يدور فيه التدريب

7- إعداد ميزانية التدريب: تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ (الشيبياني، 2004).

وبذلك فإن الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب لكل برنامج تدريبي بدقة تامة ثم تحديد الميزانية الكلية لكل



البرامج التدريبية التي ينوي مركز التدريب عقدها خلال السنة حتى يخرج في النهاية بالتكلفة العامة لكل برنامج وتكلفة تنفيذ الخطة التدريبية ووضع الميزانية المقترحة في الشكل النهائي لعرضها على الجهات المختصة للمصادقة عليها قبل عملية التنفيذ.

#### رابعاً: تحديد الأساليب التدريبية

إن تحديد الأساليب التدريبية يركز في الأساس على تحديد الأهداف التدريبية ويمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى: حسب طرق استخدامها:

1- أساليب إجبارية: وتشمل المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادفة

2- أساليب مشاهدة: وتشمل الكلمات المكتوبة، الصورة، ملصقات، الصور المتحركة، الرسوم البيانية، أسلوب الإيضاح التجريبي، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات الميدانية وغيرها.

3- أساليب العمل: وتشمل: تمثيل الأدوار (للمشاركين)، التطبيقات الموجهة، الوظائف الدورية، امتحانات الأداء المكتوبة، المحاكاة وغيرها.

المجموعة الثانية: حسب الأهداف: وتتضمن:

1- أساليب تدريبية تهدف إلى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين: مثل المحاضرة، المؤتمرات، الندوات، المناقشات، دراسة الحالات

2- أساليب تدريبية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات: مثل: سلة القرارات، دراسة الحالات، المباريات، تحليل المواقف، أسلوب الإيضاح التجريبي وغيرها.

3- أساليب تدريبية تهدف إلى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم: مثل: تمثيل الأدوار، تحليل المعاملات، أسلوب الإيضاح التجريبي ودراسة الحالات والأفلام وغيرها. (عبد الباقي، 2005)

ومن أجل الاختيار السليم لأسلوب التدريب توجد عدة معايير يجب إتباعها في المفاضلة بين الأساليب المختلفة للتدريب:

- ملاءمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد موضع التدريب
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية
- إمكانية توافر أجهزة عرض للمواد التدريبية التي تحتاج إلى أجهزة مثل: سلايدات، datashow، retroprojecteur.
- درجة إلمام المدرب بالأسلوب التدريبي
- مدى ملائمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملائمتها مع ميزانية التدريب
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي
- نوع البرنامج التدريبي (هل هو خارج المنظمة أم داخل المنظمة). (السالمي 2003).

#### خامسا: تقويم البرامج التدريبية:

- إن فعالية التدريب لا تتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشكلة تقييم التدريب وقياس فعاليته من أهم المشاكل التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة، ويرجع ذلك إلى:
- عدم الاتفاق على ما يجب قياسه على وجه التحديد
  - تعقد عملية القياس نتيجة لوجود الكثير من العوامل المطلوب قياسها
  - عدم توافر الأساليب الإحصائية الدقيقة للقياس. (حنفي، 1982).
- والتقويم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لانحياز مراحلها والميزانية المقدرة لها من اجل تحقيق أهدافها المقررة (باغي، 1993).
- ويعرف (Tracy 1971) التقويم بأنه عملية تحديد ما إذا كان قد تم تحقيق أي تقدم من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية ضمن مدة زمنية معينة وبتكاليف معقولة.
- ويعرفه Niaz 1969 بقوله انه عملية تحديد ما تم تحقيقه من تقدم نحو الأهداف الموضوعية ضمن معدل وتكاليف معقولة.

وتقويم التدريب يتضمن في جوهره محاولة للإجابة على الأسئلة التالية:

- هل يلي التدريب الذي يقدم احتياجات المتدربين؟
- هل يلي التدريب احتياجات المنظمة؟
- ما هي نقاط الضعف في التدريب الحالي، وكيف يمكن التغلب عليها؟
- ما هو التدريب اللازم في المستقبل؟ (Benabou2000).

### المبحث الرابع: الفوائد العامة للتدريب :

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب على تنميتها لدى الفرد:

#### 1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة وسياساتها وأهدافها
- معلومات عن منتجات المنشأة وأسواقها
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل

#### 2- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:

- المهارات القيادية
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرارات
- المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات
- القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة

#### 3- تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:

- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة والعامل
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل
- تنمية الشعور بالمسؤولية
- تنمية الروح الجماعية للعمل

- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل
- الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة
- الاتجاه لتفصيل العمل بالمنشأة (السالمي 2003)

#### الخلاصة :

لخلاصة هذه الدراسة التي تناولت كل الجوانب المرتبطة بعملية التدريب، إبتداءً من تعريف المفهوم مروراً بمراحل تطوره عبر التاريخ مع ذكر كل عناصر المكونة له، وقبل الختام ذكرنا مزايا هذه العملية الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية كما أشار إليها (Benabou 2000) حيث أكد أن من أهم مزايا التدريب بالنسبة للأفراد العاملين اكتسابهم خبرات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء لتحمل مسؤوليات أكبر، بالإضافة إلى اكتسابهم صفات تؤهلهم لشغل مناصب قيادية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، كما يرى انه من أهم مزايا التدريب بالنسبة للمنظمة، هو اعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات في المنظمة، بالإضافة إلى أن التدريب يمنح المتدربين مهارات سلوكية تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنظمة.

#### المراجع:

#### المراجع العربية:

- أبوسن، أحمد(1981). الإدارة في الإسلام، دبي: المطبعة العصرية، ص: 89
- برعي، محمد جمال(1973). التدريب والتنمية، القاهرة: عالم الكتاب، ص: 29.
- جرادات، علي(1993). تقويم البرامج التدريبية، دراسة ميدانية عن دورات القيادة الوسطى في أكاديمية الشرطة الملكية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الحراحشة، محمد والهبي، صلاح، (2006). أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية. دراسات العلوم الإدارية، 33(2)، 240-266.
- حسنين، محمد حامد(1987). تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تأديتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.
- الحلبي، حسن(1973). تدريب الموظف، بيروت: منشورات عويدات، ص: 14- 25.

- حنوش، زكي (1980). الإدارة والسلوك، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص: 138.
- الحاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- الدوري، حسين (1976). الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مطبعة العاصمة، ص: 79-85.
- الزعي، دلال (1991). الاحتياجات التدريبية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم والبرامج التدريبية التي اشتركوا بها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان
- زلاطيمو، فاروق (1401هـ). اختيار الوسائل التعليمية، بحوث ندوة تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض في الفترة ما بين 21-24 جمادى الثانية، ص: 35-40.
- دونالد كير باتريك (1407هـ). تقييم التدريب. ترجمة فارس حلمي، المجلة العربية للتدريب، دار النشر بالمركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، 1(1). 111-145.
- السلمي، علي وارسلان، ساطع (1974). تحديد الاحتياجات التدريبية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 163، ص: 17.
- السلمي، علي (1970). التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 80، ص: 6.
- السلمي، علي (1983). كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض المملكة العربية السعودية، ص: 12.
- سليمان، حنفي (1982). إدارة الأفراد، القاهرة، دار الجامعات المصري، ص: 370.
- الشباني، محمد عبدالله (1404). الميزانية وتطبيقها في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، ص: 19.
- شبان، أمه اللطيف بنت شرف (1990). منهجية تحديد الاحتياجات التدريبية بالجهاز الحكومي لسلطنة عمان، الإداري، (40)، 175-220.
- عبد الباقي، صلاح الدين (2002). الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط، المركز العالمي، القاهرة، ص: 207.
- العبد، جعفر (1969). القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية، مجلة الإدارة، العدد الثالث، ص: 88.
- عبد الرحمن، أسامة (1982). البيروقراطية النفطية ومعضلة التنمية كمدخل إلى دراسة إدارة التنمية في دول الجزيرة المنتجة للنفط، الكويت: عالم المعرفة، ص: 138.
- عصفور، محمد شاكر (1973). أصول التنظيم والأساليب، الرياض: دار الشروق، ص: 105.

- العطوي، صالح(2007). أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك:الأردن
- عبدالوهاب، علي(1981). التدريب والتطوير: مدخل علمي لفاعلية الأفراد والمنظمات، الرياض، معهد الإدارة العامة:ص:19.
- فهمي، محمد(1981). مذكرات إدارة شؤون الموظفين. دار المعارف السعودية للطباعة والنشر والتوزيع، ص:90.
- كلودس، جورج الابن(1972)، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة احمد حمودة، القاهرة، مكتبة الوعي العربي، ص:89-94.
- ملحم، سليم، (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط1)، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- مفتاح، أحمد مفتاح(1996). الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الليبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد:الأردن
- هاشم، زكي محمود(1972). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة:دار المعارف بمصر، ص:331
- ياغي، محمد(1993). التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود، عمادة شؤون المكتبات، ص:3

### المراجع الأجنبية:

- Ardouin, T., 2003. « La formation est-elle soluble dans l'ingénierie » in Revue Éducation permanente 15/2003-4, 13-29.
- Baldwin, J.R. et Johnson, J., 1995. Développement du capital humain et innovation: La formation dans les petites et moyennes entreprises. Ottawa: Statistique Canada,
- Barbier, J-M., 1993. «La recherche de nouvelles formes de formation par et dans les situations de travail » in Éducation Permanente, 112, 125-145.
- Bélanger, P., Doray, P., Labonté, A. et Levesque, M., 2005.
- Les adultes en formation: les logiques de participation Montréal:**
- Bélanger, P., Larivière, M, Voyer, B., 2004. Les pratiques et l'organisation de la formation en entreprise au Québec. Étude exploratoire.
- Bélanger Paul et Démontagne, Céline(2006) 26enjeux du développement des compétences en entreprise Montréal: coll. Racines du savoir: Éditions Gestions, 324-33
- Benabou, C., 2000. « L'évaluation de l'effet de la formation sur la performance de l'entreprise » in Bouteiller. D., 2000. (Sous la dir. de), Former pour performer: Les

- 
- Bennis, W, (1999). The End Of Leadership: Exemplary Leadership Is Impossible Without Full Inclusion, Initiative, And Cooperation Of Followers, *Organizational Dynamics*, ,28(1),71-80.
  - Bennis, W.C (1966). Training Requirements For Organization Of The Future. *Training And Development Journal*, London,20(7),Pp:22
  - Craig, Robert (1976). *Training And Development Handbook, A Guide To Human Resources Development*. New York. Mcgraw-Hill Book Company, P:7-15
  - Edgar F.Huse And James L.Bowditch (1973). *Behavior In Organizations: A System Approach To Managing-Mass*, Addison-Wesley Publishing Company, Inc, P:231
  - George, Odiorne (1970). *Training By Objectives: An Economic Approach To Management Training* , London: The Macmillan Company, Pp:101-106.
  - Johnson ,R (1976). *Organization And Management Training* , 2<sup>nd</sup> Ed, N.Y: Mcgraw-Hill Book Co. P:2
  - Mcghee, W. And Thayer, R (1964). *Training In Business And Industry*. New York: Wiley, P:31
  - Mowitz, Robert (1973). *The design and implementation of pennsylvanias' institute administration*. Pennsylvania state university, p:16
  - Niaz, Mohammad (1969). *Training Programs For Various Categories Of Civil Servants*. Brussels :International Institute Of Administrative Science, P:21
  - Parrish, Ph, W (1986). *An Assessment Of The Management Development Learning Needs Of Managers*, ( Doctoral Dissertation, The George Washington University, 1986), *Dissertation Abstracts International*, 47585A.
  - Sorensen, Olav (1958). *The Observed Changes Enquiry*, General Electric Company, Manager Development Consulting Service, Grotonville, N.Y.
  - Tracy, W (1971). *Designing Training And Development Systems*. New York, American Management Association, P:86-92
  - Whittaker, B.J.B (1988). *Identification Of Training Needs And Providers In Selected Business And Industry*, ( Doctoral Dissertation, Indiana University, 1987), *Dissertation Abstracts International*, 48,2224A.