

## تمهيد:

إنّ تنمية الموارد البشرية من الوظائف التي أصبحت أكثر أهمية والتي تشغل بال مدراء الموارد البشرية وخاصة مع التطورات التكنولوجية في مجال البرمجيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية والتي أثّرت مباشرة على الموارد البشرية وفرضت برامج تطويرية تتنافس وحجم التطور التكنولوجي، بحيث لأصبح نظام التدريب من بين المهام الأساسية للمؤسسة الناجحة لأنّ الثورة الحقيقية للمؤسسات هي موارد البشرية كونها تلعب أدوارا حيوية وفعالة في صنع المؤسسة ذاتها إذا ما رفع مستواها لأداء مهامها وذلك عن طريق التدريب المستمر وفي هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية التدريب من حيث التعريف بالتدريب والتنمية للمورد البشري ومبادئ التدريب ومجالاته وأهدافه.

مرورا بأنواع التدريب وأهم مراحله من حيث تحديد الاحتياجات التدريبية وإعادة البرامج التدريبية وطرق التدريب، وأساليبه، معوّقاته إلى تقييم التدريب الذي يعتبر آخر خطوة في التدريب وأخيرا التدريب من منظور استراتيجي.

## 1-التدريب:

1-1-تعريف التدريب: لقد تعددت تعريف التدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال،

وسنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

1. التدريب هو "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما"<sup>1</sup>.

2. يعرف التدريب "بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة، إمّا لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم"<sup>2</sup>.

3. يعتبر التدريب "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا ويتم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة"، والتدريب هو "تطبيق المعرفة، وبمكّن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذا عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"<sup>3</sup>.

4. التدريب هو "عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة على الرئيس المباشر له وفي بعض الأحيان تفويض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمّال أو فرد من الأفراد القدامى ذو خبرة في المنظمة"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص52.

<sup>2</sup> إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 236.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 307.

<sup>4</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 163.

5. يُعرّف التدريب "بأنّه ذلك النشاط الإنساني المخطط له والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك"<sup>1</sup>.

6. التدريب "هو عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل".

من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج النقاط التالية:

- أنّ التدريب هو نشاط إنساني.
- أنّ التدريب هو نشاط مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية.
- أنّ الهدف من التدريب هو رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو تعديل في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.

### 1-2- مبادئ التدريب ومجالاته:

- الهدف: يجب أن يكون الهدف من التدريب محدود وواضح طبقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً وقابلاً للتطبيق.
- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد وستمر معه خطوة بخطوة لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطوير الوظيفي لدى الفرد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطنية وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 108

<sup>2</sup> - عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، إسكندرية مصر، 2002، ص 340.

- الشمول: حيث يجب أن يوجّه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية للمنظمة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي.
- تناسب مواكبة التطور: حيث يتمّ التدريب مصدرا لا ينصبّ تزود من الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل، وبأحدث أساليب وتكنولوجيا التدريب.
- الواقعية: وذلك بأنّ يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين، ويتناسب مع مستوياتهم.

### 1\_2\_1\_ مجالات التدريب:

#### عمل التدريب في خمس مجالات أساسية هي<sup>1</sup>:

- المعرفة: مساعدة المتدرب على التعلم وفهم وتذكر الحقائق والمعلومات والمبادئ.
- المهارات: المهارات هي أيّ نصرف أو عمل مادي يقوم به المتدرب مثل تشغيل الحاسب الآلي.
- الأساليب: يتضمن الأسلوب عادة تطبيق للمعرفة والمهارات في موقف ديناميكي، ونقصد به طريقة التفكير والسلوك مثل قيادة السيارة أو الطائرة.
- الاتجاهات: ونقصد بها الاتجاهات الممكن تعديلها أو تغييرها، فهناك عوامل كثيرة تؤثر في اتجاهات الفرد ومعتقداته ولا يمكن تغييرها بأيّ حال من الأحوال، لذلك يركز التدريب على السلوك الممكن تعديله.
- الخبرة: ويختلف هذا المجال من المجالات السابقة، حيث لا يمكن تعلمها داخل قاعة التدريب، وإنّما هي نتائج الممارسة والتطبيق العملي للمعرفة والمهارة والأسلوب في عدّة مواقف مختلفة خلال فترة زمنية طويلة<sup>2</sup>.

### 1\_3\_1 أهمية التدريب: يؤدي التدريب إلى تحقيق عدد من الفوائد لمنظمات الأعمال وغيرها

ومن أهم هذه الفوائد ما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 168.

<sup>2</sup> توفيق عبد الرحمن، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية والإدارية، ط 3، مصر، 2004، ص 4.

1\_زيادة في الإنتاج: وهي زيادة في كميته وتحسين في نوعه فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم معناه درجة إتقانهم للعمل ومن ثمّ زيادة قابليتهم للإنتاجية.

2\_اقتصاد في النفقات: إنّ التدريب هو اقتصاد في النفقات إذ تؤدي البرامج التدريبية مردود أكثر من كلفتها. إنّ تدريب العاملين على استخدام الآلات طبقاً لأصولها وفق الطرق السليمة فيه الكثير من الاقتصاد في النفقات، من سلامة للآلة واقتصاد في المواد وقلة في المخاطر.

3\_قلة في دوران العمل: إنّ تدريب العاملين وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة قدراتهم في مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار وثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم وإيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة.<sup>2</sup>

4\_رفع معنويات العاملين: للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين إذ كثيراً ما يشعر الفرد بأنّ منظمة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره وتوفير مهنة يعيش منها حتّى يزداد إخلاصه بعمله وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بالمنظمة ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل وهو مصدر رفع معنويات العاملين في العمل.

5\_توفير قوة احتياطية في المنظمة: كما أنّ التدريب يشكل مصدراً مهماً للطلبات الملحة للأيدي العاملة وخاصة أيام الرخاء الاقتصادي وفي ميدان التنمية الصناعية، إذ عن طريقه يتمّ تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة.<sup>3</sup>

6\_قلة في حوادث العمل: إذ التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلة والحركة وكذلك مناولة المواد وتلك جميعها مصدر من مصادر القضاء على الحوادث الصناعية حيث لا نجد لها مجالات في حياة العاملين وأن يقلل حدوثها على أقل تقدير.

<sup>1</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص 52\_ 53.

<sup>2</sup> صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية للطبع والنشر، الاسكندرية، ص213.

<sup>3</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص53.

بالإضافة إلى الفوائد السابقة هناك فوائد أخرى.

**7\_ يؤدي التدريب إلى استمرارية التنظيم واستقراره:** استقرار التنظيم وثباته معناه قدرة التنظيم على الحفاظ على فاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين ولا شك إنّ هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المدربين والمؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أيّ تغيرات في حجم العمل ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المدربين ولديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعّال في التنظيم<sup>1</sup>.

إنّ نجاح المنظمات وحتّى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتدريب الأفراد، فالتدريب يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والازدهار الاجتماعي، والتأمين ضدّ البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله<sup>2</sup>.

**1\_4\_ أنواع التدريب:** يمكن تصنيف البرامج التدريبية بطرق مختلفة ومسميات متعددة، فهناك من يصنف التدريب إلى:

التدريب ما قبل العمل والتدريب أثناء العمل والتدريب خارج العمل.

وهناك من يصنف التدريب وفقاً للجهة المسؤولة عن التدريب، فهناك التدريب عن طريق الرئيس المباشر والتدريب عن طريق المشرف المباشر والتدريب عن طريق زملاء العمل والتدريب عن طريق مراكز خارجية أو خبراء متخصصين خارج بيئة العمل أو يصف التدريب إلى مركزي ولا مركزي وتدريب فردي وجماعي أو تدريب قصير متوسط وطويل الأجل.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 347.

<sup>2</sup> الكبيسي عامر خضير، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2005، ص 234.

فقد يكون التدريب رسمياً ومبرمجاً وقد يكون غير رسمي وتلقائي ودون أن يعد بصيغة برنامج محدد المضمون أو المقيد بزمان أو مكان معينين، فالأول يسميه البعض بالتدريب التقليدي والثاني بالتدريب السلوكي، ومهما تنوعت أنواع التدريب فإن عناصره تظل في الغالب متماثلة، فجميع البرامج التدريبية الهادفة والتقنية المعاصرة والمناخ الملائم، ومن ثمّ التقويم العلمي لنتائج العملية التدريبية<sup>1</sup>

وأخيراً تتعدد الاختبارات المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية وبالنسبة لأنواع التدريب ويحاول الجدول التالي أن يوضح بعض أنواعها.

الجدول رقم (1):

أنواع التدريب:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 240.

يمكن تقييم أنواع التدريب حسب		
مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
1. توجيه الموظف الجديد	1_ التدريب المهني	1_ داخل الشركة
2. التدريب أثناء العمل	والفني	2_ خارج الشركة
3. التدريب لتجديد المعرفة	2_ التدريب	3_ في شركات خاصة
والمهارة	التخصصي	4_ في برامج حكومية
4. تدريب بغرض الترقية والنقل	3_ التدريب الإداري	
5. التدريب للهيئة والمعاش		

المصدر: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية: 2007، ص458

#### 1\_4\_1\_ أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- **توجيه الموظف الجديد** : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة. وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال: الترحيب بالقدامين الجدد، وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن مشروع الموظفين الجدد للعمل وتدريبهم على كيفية أداء العمل.
- وتختلف مشروعات في طريقة تصميم برامج الموظف الجديد للعمل فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات المهمة، وغيرها من الطرق.

أهم البيانات والمعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:<sup>1</sup>

- ✓ معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع والخريطة التنظيمية له.
- ✓ ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- ✓ ملابس العمل.
- ✓ طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التلفون وآلات التصوير.
- ✓ الأجور والاستحقاقات والعلاوات والاستقطاعات.
- ✓ الإجازات العادية والمرضية والطائرة وإجراءاتها.
- ✓ السلوك في العمل قواعد التدخين والأكل والمشروبات.
- ✓ قواعد الأمن الصناعي والسلامة.
- ✓ موقع المشروع والإدارات والأقسام.
- ✓ التأمينات الاجتماعية والمعاشات وأنظمة العلاج.
- ✓ الإجازات والأعياد.
- ✓ الترقيات والحوافز.
- ✓ أسماء المشرفين والزملاء والمرؤوسين.

**التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل، وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.

حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل وخبرته الماضية، وإنما عليه أن يلتقي تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

<sup>1</sup>ماهر أحمد، مرجع السابق، ص 458\_459.

ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

**التدريب لتجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقادم مهارات ومعارف الأفراد، على الأخص عندما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.<sup>1</sup>

تدريب بغرض التربية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها.

هذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، ولسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية، وهذا الفرق يبرز التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمعارف الإدارية والإشرافية.

- **التدريب للهيئة أو المعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، وبدلاً من أن يشعر الفرد فجأة إنه يتم "ركنه إلى الرف" بالخروج إلى المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو الطرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على

<sup>1</sup>ماهر أحمد، مرجع السابق، ص461-462.

الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش حيث يقول الرسول صَلَّى اللهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد"<sup>1</sup>

### 1\_4\_2\_أنواع التدريب حسب الوظائف:

- **التدريب المهني والفني:** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال المهنية والفنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل، اللحام، السمكرة،..... الخ.

وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمّال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمّال (عادة صغار السن)، ويحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الابتدائية أو الثانوية)، وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

- **التدريب التخصصي:** ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، والمشتريات، والمبيعات وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة، والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها، ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها<sup>2</sup>.

- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية واللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا (أيا لإشرافية) أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه، قيادة، تحفيز إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال<sup>3</sup>.

### 1\_4\_3\_أنواع التدريب حسب مكانها:

<sup>1</sup>ماهر أحمد، مرجع السابق، ص463.

<sup>2</sup>صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص275.

<sup>3</sup>ماهر أحمد، مرجع سابق، ص465.

• **داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامج أخل الشركة، سواء بمدرين من داخل الشركة أو خارجها، وبالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.<sup>1</sup>

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي أو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، وبالتالي نقل سهولة ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

• **خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أجزاء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة أو ربما خارج الدولة<sup>2</sup>

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي أماً بشركات خاصة أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

• **شركة التدريب الخاصة:** على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تظمن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب وأن يقوم بتقييم مثل هذه المكاتب والشركات الخاصة.

• **برامج حكومية:** تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة، أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية، وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات والمعارف في مجالات تهتم بها الدولة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 285.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع السابق، ص 466.

## 2-مراحل واستراتيجية التدريب:

## 2-1-الإحتياجات التدريبية : تعرف الإحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب

أحداثها في المعارف والمهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج.<sup>2</sup>

إن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء

القصور أو العجز في الأداء<sup>3</sup> = الأداء المطلوب أو المستهدف - الأداء الفعلي.

وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لابد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة والتطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات والأساليب الحديثة في العمل.

ولقد برز في السنوات الأخيرة عدد من الكتاب والباحثين الذين ينظرون إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها صناعة خطيرة، تتناول العنصر البشري بصفته العامل الحاسم الذي يميز مؤسسة عن مؤسسة، ومن ثم يجب وضع تنمية ذلك العنصر وتطويره على رأس سلم الأولويات. وقد بلور هؤلاء الباحثون عددا من النماذج الفكرية التي تساعد المدرب أو مسؤول التدريب على تشخيص مشكلات الأداء بأسلوب عقلائي منظم، ومن ثم اقتراح الحلول المختلفة المتنوعة التي تناسب الموقف المتجدد.

ومن المداخل التشخيصية في تحديد الحاجات التدريبية المداخل التالية:

أولاً: مدخل روبرت ميجر Robert Mager و " بيتر بايب" Peter Pips:

<sup>1</sup>ماهر أحمد، مرجع سابق، ص466.

<sup>2</sup>السيد عليوة، مرجع سابق، ص23.

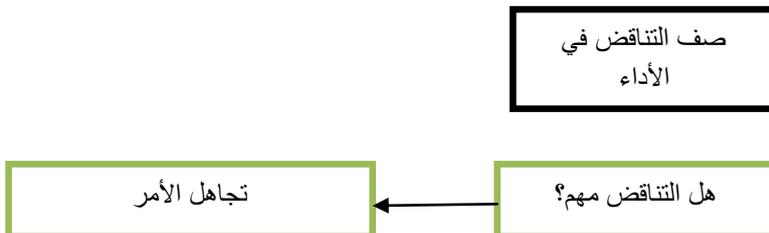
<sup>3</sup>ماهر أحمد، مرجع سابق، ص330.

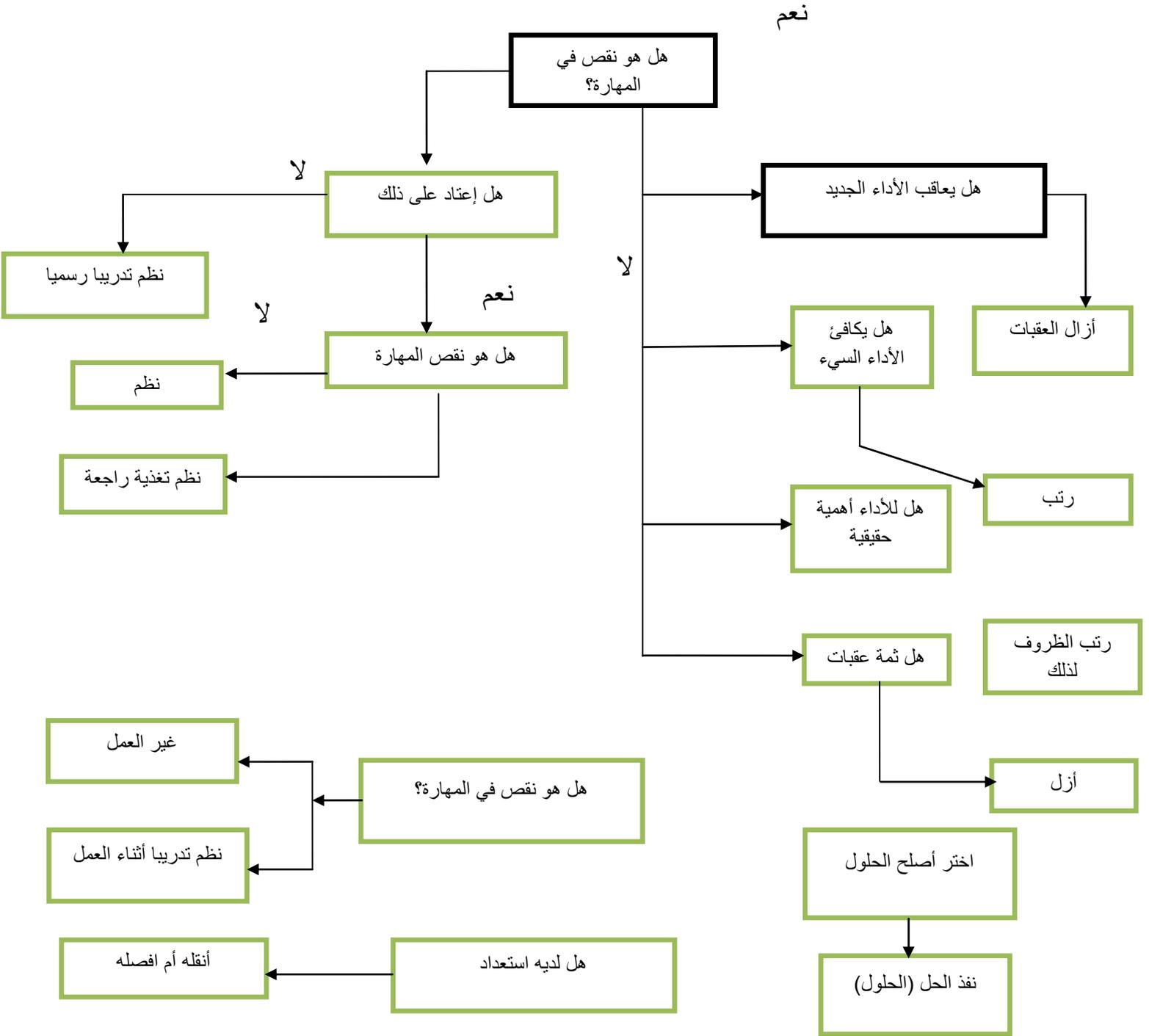
وفي هذا المدخل يقوم المدرب بعملية تحليل الأداء، ويسأل اثني عشر سؤالاً ويتفرغ عن كل منها أسئلة فرعية، ومن أمثلة هذه الأسئلة: ما التناقض بين الأداء الواقعي والأداء المطلوب؟ وهل التناقض تناقض؟

وهل ثمة نقص في المهارة؟ وهل تمكن العاملون من أداء أعمالهم بنجاح في الماضي؟ وهل ثمة عقبات تقف في وجه الأداء؟ وما القيود المفروضة على الحلول الممكنة؟

وتكون الأسئلة وتفرعاتها والإجابة بـ "نعم" أو "لا" على شكل لوحة انسانية وشجرة قرارات.

الشكل رقم (01): نموذج ميجر وبايب في الأداء البشري وتحديد الحاجات التدريبية



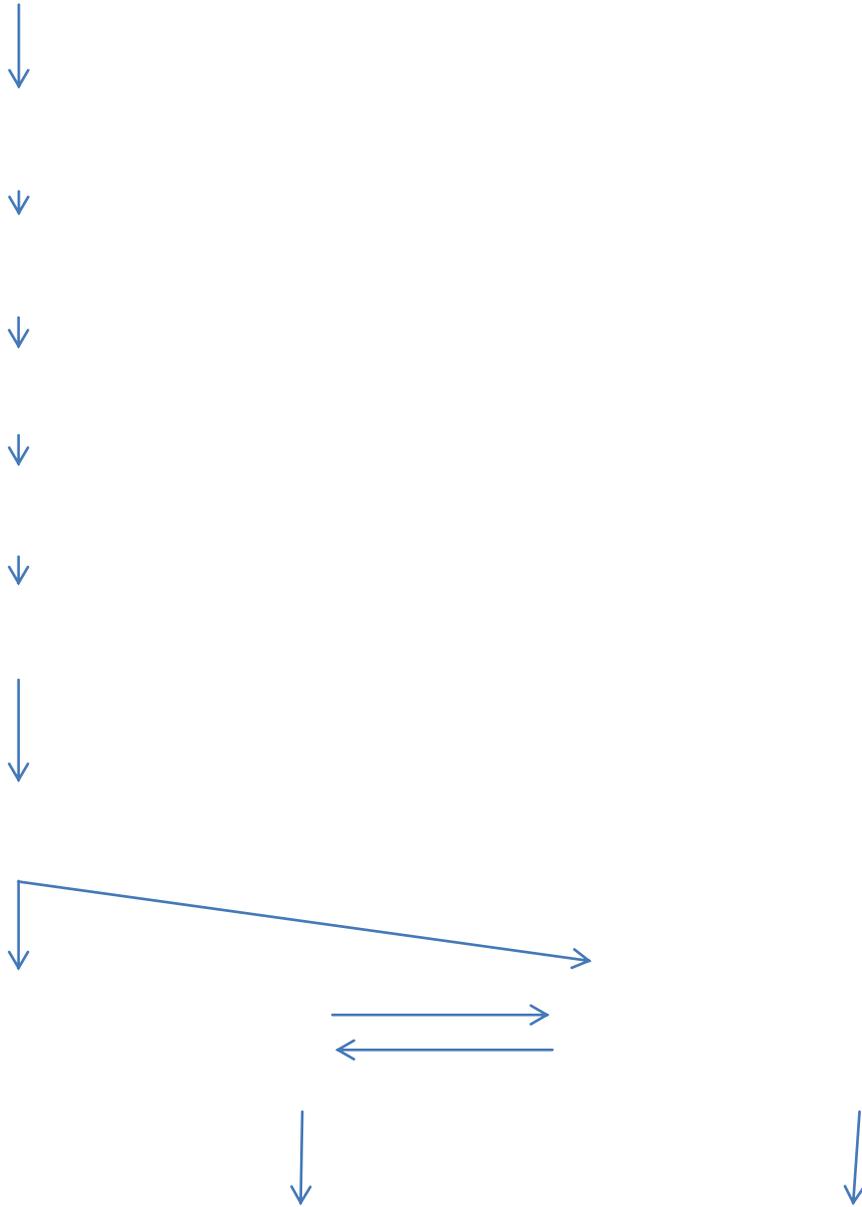


المصدر: إبراهيم درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات المنظمة العربية

للتنمية العربية، مصر، 2003، ص 94-95.

اكتشاف مشكلات التنظيم

تحديد الأسباب ومجالات رئيسية للمشكلات



المصدر: نفس المرجع الأنف الذكر، ص 114.

نقطة البداية في هذا المدخل ليست حاجات المديرين ومتطلباتهم، بل مشكلات التنظيم المحتملة. ومن هنا فإنّ أول خطوة هي اكتشاف مشكلات التنظيم (المشكلات الإنتاجية أو الربحية أو الجودة أو التسويق)، وتحديد أهميتها ودرجة أولويات حلّها.

ثم تأتي الخطوة الثانية وهي تحديد الأسباب والمجالات الرئيسية لمشكلات التنظيم، وقد تكون الأسباب نقص التواصل، أو ضعف الروح المعنوية والانضباط، أو وجود الأجهزة والمعدات الخاطئة أو غير السليمة، أو تعقد الهيكل التنظيمي أو الإجراءات، وفي نفس الوقت فإن المدرب يحاول أن يحدد بدقة المجالات التي تنبثق منها مشكلات في دائرة التسويق أو المالية أو التخطيط والتطوير أو في مصنع من المصانع.<sup>1</sup>

تلي ذلك الخطوة الثالثة وهي تكون وعي عن المشكلات وأسبابها ومجالاتها، وهنا يقوم المدرب بتسليط الضوء عن المديرين في المستويات المختلفة الذين أوجدوا تلك المشكلات أو ساعدوا في وجودها، إلا أننا نتجنب في هذه الخطوة تحليل الحاجات التدريبية لجميع المديرين في المنظمة، ونعمل على التركيز على الوحدات التنظيمية أو الأفراد الذين يعتبرون مصدرا للمشكلات في المنظمة.

أما الخطوة الرابعة فتتمثل في تحليل كل وظيفة (بما في ذلك من متطلبات الوظيفة والسلوك الحقيقي لكل شاغل وظيفة) ومقارنة ذلك بمستويات الأداء، ونتائج تقييم الأداء.

أما الخطوة الخامسة فتتمثل في تحديد حاجات التحسين في الأداء، ذلك أنه نتيجة لعملية المقارنة التي تمت في الخطوة الرابعة فإننا نحدد الفجوة بين معايير الأداء المطلوبة وبين الأداء الحقيقي، ويعبر عنها في أداء ناقص يترجم إلى معارف والمهارات والاتجاهات في تشكيل السلوك الإداري والفعالية الإدارية.

يلي ذلك الخطوة السادسة وهي فصل الحاجات التدريبية وغير التدريبية<sup>2</sup>

ثم الخطوة السابعة وهي تطوير معلومات عن البرامج التدريبية والبرامج غير التدريبية.

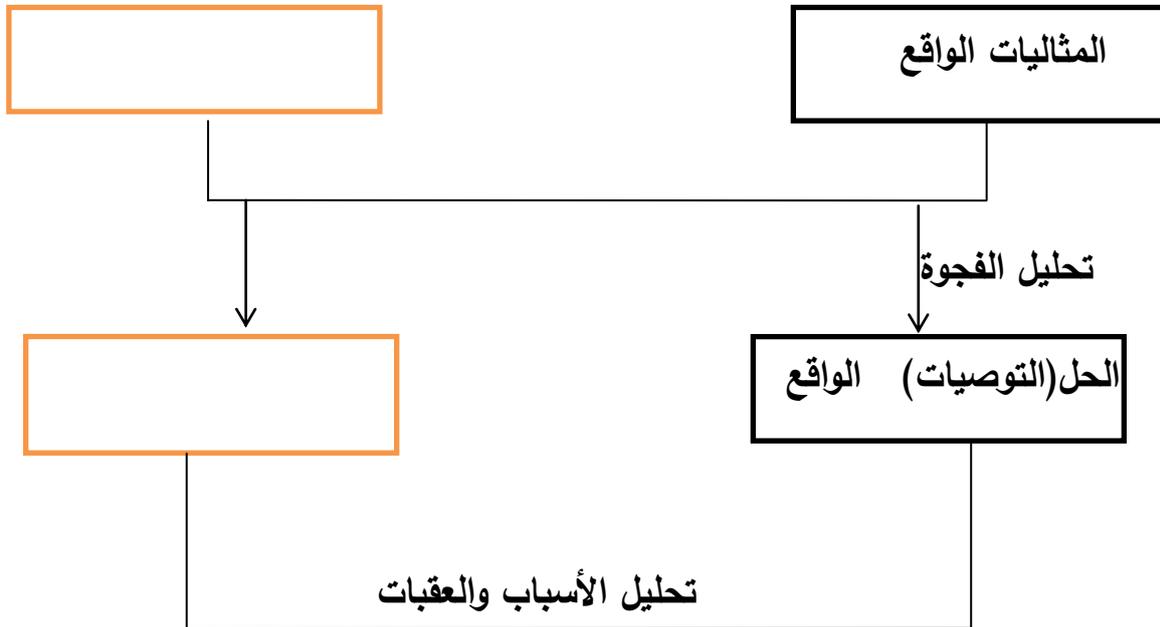
<sup>1</sup> إبراهيم درة عبد الباري، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> إبراهيم درة عبد الباري، مرجع سابق، ص 116.

- تحديد الحاجات التدريبية لأليسون روزيت: تعرف اليسون تحديد الاحتياجات التدريبية "بأنها الدراسة المنهجية لمشكل أو ابتكار، وجمع بيانات وآراء من مصادر مختلفة لاتخاذ قرارات فعالة أو توصيات عمّا سيحدث تاليا" أنظمة وتكنولوجيا جديدة.

وجود التدريب العادي الذي تعودت المنظمات عليه.

الشكل (3) نموذج تحديد الحاجات التدريبية لـ: اليسون روزيت



المصدر: ابراهيم الدرة عبد الباري تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية العربية، مصر، 2003، ص 96.

أمّا العمليات الفرعية التي تقترحها اليسون وبموجب نموذجها فهي عمليات متسلسلة منطقيا، وتتمثل في جمع معلومات عن:

- ✓ الأداء المثالي أو المعرفة المثالية.
- ✓ الأداء الواقعي أو المعرفة الواقعية.
- ✓ مشاعر المتدربين وأصحاب المصالح الآخرين.

✓ أسباب المشكلة ومن عدّة زوايا.

## 2\_1\_1\_خصائص الاحتياجات التدريبية: لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات

خصائص أربعة هي:<sup>1</sup>

1\_ اختلاف عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة إلى أخرى، فقد تكون مبنية على تحليل ومراجعة دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة ومنظمة ولا تنتمي الى احتياجات المنظمة الحقيقية.

2\_ اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها، فاذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية (التي تختلف عن الظروف المرغوب فيها) المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فان الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

3\_ صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل سرعة التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فان اي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا، ولا بد أن يتسم بقدر من المرونة لا استعاب التعديلات المحتملة.

4\_ صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها.

2-2- مراحل إعداد البرامج التدريبية: إنّ الالتجاء إلى التدريب يأتي عادة إمّا نتيجة استجابة المنظمة لعمليات الترويج التي تمارسها الجهات القائمة على التدريب، وفي هذه الحالة تدخل تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن برامج التدريب إمّا نتيجة لاستثمار حقيقي لأهمية التدريب

<sup>1</sup>نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص117.

وضرورياته، وفي هذه الحالة يسبق تحديد الاحتياجات التدريبية برنامج وذلك بعد تشخيص المشكل ومعرفة ما إذا كان ممكن علاجه بالتدريب أو بالطرق الأخرى<sup>1</sup>.

**2\_2\_2\_ تصميم برنامج التدريب:** يلي تحديد الحاجة على التدريب تصميم برنامج التدريب الذي يفي هذه الحاجة، ويتضمن تصميم برنامج التدريب عدّة موضوعات أهمها تحديد المحتوى التدريبي، ثمّ تحديد أساليب التدريب (مثل على ذلك أسلوب المحاضرات، الحالات العملية، الندوات .... إلخ)<sup>2</sup>

والأدوات المساعدة فيها، وإعداد المدربين المناسبين، وأخيرا وضع نظام لتطبيق ومتابعة برنامج.

**2\_3\_2\_ محتويات خطة التدريب:** يضمّ منهج التدريب شرحا تفصيليا لأهداف برنامج التدريب، والعناوين الأساسية لحلقات الدراسة والبحث، والمكونات الأساسية لكل حلقة دراسية، وتاريخ ومواعيد هذه الحلقات وأسماء المدربين لكل حلقة، ويتضح من هذا أنّ المنهج يتمّ بوضع النظام الإجرائي الأساسي لخطة التدريب.

أمّا محتويات التدريب فتعني الحصيلة المقدمة للمدربين وذلك في شكل دليل للمدربين يحوي الدروس والقراءات، ويستخدم هذا الدليل كمرجع للمتدربين لاستذكار ومراجعة المادة العلمية لبرنامج التدريب، وفي بعض الأحيان يتمّ وضع دليل للمتدربين، ويحوي إشادة لطريقة غدارة حلقات البحث أو الدروس من حيث متى يتمّ التركيز العرض النظري ومتى تعطى لهم أمثلة؟ وكيف تدار لهم الأسئلة؟ وما هي تلك الأسئلة؟ وكيف يتمّ التركيز على رفع المهارة أو الأداء الفعلي؟ وما هي التمارين؟ وكيف يتمّ تكوين جماعات للمناقشة؟ وحل المشاكل؟ وغيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 188.

<sup>2</sup> أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظم إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 163.

<sup>3</sup> الكيسي عامر خيضر، مرجع سابق، ص 241.

**3\_ طرق التدريب وأساليبه:** ومثلما يتنوع التدريب تبعاً لأماكنه وجهاته فإنّ أساليبه وطرقه هي الأخرى تتباين تبعاً لذلك، ونوجز هنا أهم الطرق والأساليب التدريبية الشائعة والمعتمدة.

**3\_1\_ التدريب من خلال المحاضرة:** وتعدّ مفيدة لإيصال المعرفة وإثارة الانتباه للمفاهيم الفكرية الممهدة للتطبيق والممارسة، وهي أكثر الطرق شيوعاً وأقلها كلفة، لكنّها اتصال من جانب واحد وقد لا يكون المحاضر قادراً على الإيصال أو شدّ الحضور إليه، وقد تؤدي زيادة أعداد المتدربين إلى تقليل فائدتها وخلوها من النقاش والحوار وتبادل الأفكار.<sup>1</sup>

**3\_2\_ التدريب من خلال التلمذ:** وهي الطريقة الشائعة في تدريب المهنيين رو الحرفيين وإعداد العمّال المهرة في أعمال الحدادة والسباكة والنجارة والميكانيك وفي الأعمال الصناعية التي تحتاج إلى قضاء وقت طويل تحت إشراف المباشر من قبل السيد أو المعلم الذي يتقن تلك المهنة.

**3\_3\_ التدريب من خلال التمارين والحالات الدراسية:** وهي وسيلة مساعدة للمحاضرات أو المستقلة عنها، وتنمّ التمارين عملية أو مواقف مستمدة من المواقع والمهنة أو من واقع المنظمة والبيئة، ويطلب من المتدربين على شكل أفراد وجماعات التعامل معها ومناقشتها ووضع الحلول لها.<sup>2</sup>

**3\_4\_ التدريب من خلال التسيير الفعلي لسلة البريد اليومي:** وهو أسلوب يعتمد في تدريب المديرين الجدد، وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالاطلاع على المراسلات الواردة للمنظمة، واتخاذ الإجراءات الواردة بشأنها تحت إشراف المدراء الحاليين لتعودهم على اتخاذ القرارات تمهيداً لتوليهم الفعلي للوظائف القيادية، وفي هذا الأسلوب

<sup>1</sup> السيد عليوة، مرجع سابق، ص 31.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، مرجع سابق، ص 475.

تشويق ومتعة وتهيئة نفسية للمتدربين، ومع أنها تستغرق بعض الوقت وتستهلك إشرافاً ومتابعة من المدربين للتأكد من عدم وقوعه في الأخطاء.

**3\_5\_المبادرات الإدارية:** وهذا يتم توزيع المتدربين إلى مجموعات، وكل مجموعة تمثل جهة رسمية أو شركة خاصة، وتقدم لها المعلومات التي تصوّر حالة أو موقفاً أو مشكلة أو قضية يراد معالجتها سواء كانت في مجال البيع أو الإنتاج أو التعيين أو الاستثمار أو التمويل ويطلب من كل مجموعة أن تقدم حلها المقترح فتتم المناقشة الجماعية لاختيار الحل الأفضل من بينها.

وهي طريقة شائعة لدى مراكز التدريب ومعاهده التي يرتادها متدربون من جهات مختلفة، فيمّ خلالها تبادل المعلومات والخبرات واختيار القدرات لتنميتها.

**3\_6\_تدريب الحساسية:** وهذه أكثر الطرق تعقيداً وأقلها تطبيقاً على الرغم من كونها أسلوباً مفتوحاً وطريقة غير مقننة أو مخططة سلفاً، فالتركيز هنا يوجه إلى زيادة حساسية الفرد والمتدرب بتكوينه الشخصي وبتكوين غيره من المتدربين ليقارن بين ذاته بما فيها من نقاط قوة وضعف، ويراقب ردود فعل الآخرين ويكيف نفسه للتعايش معها.

فالتدريب هذا ينصب على التعديل وتطوير السلوك الفردي ذاتياً وطوعياً بعد اقتناع.

وقد يؤخذ عليها خشية أن يكون التغيير وقتياً وأن المتدرب سرعان ما يعود لسلوكه القديم عند عودته لمحيط العمل، كما تنقد أحيانا حين يكون التغيير جذرياً لدى الغالبية من المتدربين بتأثير الأقلية منهم بسبب قدراتهم وخبراتهم على إحداث التأثير بالعاطفة أو بالمشاعر والأحاسيس، كما أنها لا تصلح لتدريب بعض الأفراد الذين يحرصون على الموروث ويقاومون التغيير أو يتعصبون لما يؤمنون به من قيم، وتقتصر مهمة التدريب هنا على تهيئة البيئة متسامحة ومنفتحة تشجع على التفاعل وتبادل وجهات النظر، وتجريب

بعض النماذج السلوكية التي يعجبون بها مع الاقتناع بضرورتها، وتثبيت هذه القناعات لتدوم بعد انتهاء التدريب، والذي تستلزمه هذه الطريقة التدريبية للابتعاد عن الظروف والأجواء الرسمية وتحرير المتربين من أنماط السلوك الموروثة أو التقليدية والكف عن أي نقد أو تجريح لما يعرضه المتدربون.<sup>1</sup>

**3\_7\_ الحقائق التدريبية:** وهو أسلوب سلوكي معاصر يأخذ بعين الاعتبار عددا من المتغيرات الشخصية للمتدربين و الفروق الفردية من حيث العمر والمستوى التعليمي والخبرة السابقة والقدرات والاتجاهات المكتسبة التي تجعل بعض الأفراد أكثر قدرة على مواصلة التعليم وتقبل التدريب بطرقهم الذاتية أكثر من غيرهم كما يراعي هذا الأسلوب الحرص على التشويق وتفادي الملل والضجر الذي يرافق التدريب التقليدي التلقيني من خلال استخدام التقنيات السمعية والبصرية التي تساعد على تحقيق الفهم السريع وإيصال المعرفة وغرس القيم والاتجاهات طريقة فعّالة تضمن التغيير الفعلي أثناء عملية التدريب.<sup>2</sup>

**3\_8\_ الورش التدريبية:** وهو أسلوب عملي وتطبيقي للتدريب ينطلق من الفكرة القائلة بأن المتدرب يجب أن يمارس فعلا الأفكار والمفاهيم التي تعرض عليه ويعطي الفرصة لتحويلها إلى مهارة عملية من خلال السلوك والتصرف أثناء انعقاد البرامج التدريبية للتأكد من أنّ الأفكار النظرية أو الأساليب الجديدة ممكنة التطبيق وأنّ المتدرب سوف يمارسها عند عودته لمنظّمته، ومن هذه الورش مختبرات الحاسوب التي يظم أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات التي تستخدم في الأعمال المكتبية وهناك الورش التي تستخدم في التدريب المهني على الحرف والوظائف ذات الصلة بالماكنات والمعدّات ومنها الكهرباء، الميكانيك، النجارة، الحدادة، وغيرها، أمّا الورش الأكثر حداثة والأعقد في التطبيق فهي الورش السلوكية التي تهدف إلى اجتثاث عادات سلبية لدى المتدربين أو غرس مهارات جديدة في التفاعل الفردي أو

<sup>1</sup>ماهر أحمد، مرجع السابق، ص477.

<sup>2</sup>ماهر أحمد، مرجع السابق، ص478.

الجماعي مع الآخرين كتدريبهم على مهارة الإصغاء والاستماع أو على مهارة الاتصال أو مهارات الإبداع والتفكير الاستراتيجي<sup>1</sup>.

**3\_9\_ إثارة الأدمغة (العصف الذهني):** ويطلق عليها أيضا تعصير العقول أو تنوير الأفكار وتوليدها، وهي طريقة عملية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة أو لإيجاد بدائل جديدة لما هو متبع من أساليب أو إجراءات وأهم ما تستوجبه هذه الطريقة هو تقبل كل الأفكار وكل الحلول وكل المقترحات التي يطرحها المتدربون دون نقد أو تجريح أو استخفاف حتى لو كانت الفكرة المطروحة تبدو خيالية أو مستحيلة التطبيق، فالخيال النظري لما ينبغي أن يكون عليه المستقبل مطلوب في هذا الأسلوب التدريبي ولذلك يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص، ممن لهم خبرات عملية

غنية تمكنهم من ال مهارات جديدة وغير مألوفة، وبعدها مناقشة الأفكار واحدة بعد الأخرى من قبل المجموعة وإعطاء الفرصة لكل مشارك لأن يوضح وجهة نظره فيضيف أو يعدل أو يعمق فيها حتى يتم التوصل إلى عدد من الأفكار التي تحظى بتأييد وقبول غالبية المشاركين، وأخيرا فإن تعدد هذه الطرق التدريبية وتنوعها يستلزم بالضرورة استخدام وسائل وأساليب سمعية أو بصرية أو كلاهما معا لتنفيذ هذه البرامج التدريبية، بينما تستلزم البرامج الأخرى الوجود الفعلي أو المعايشة الميدانية أو تكوين الفرق والجماعات الصغيرة، ويظل للحدس والتأمل والتخيل المكانة مهمة لتنفيذ أنماط أخرى من التدريب<sup>2</sup>.

**4\_ تقييم التدريب:** إن التدريب مثل أي وظيفة أخرى من وظائف إدارة الموارد البشرية يتطلب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعاليته، إن مجرد وجود الهيئة الخاصة بالتدريب (مجموعة منظمة من الخبرات والبرامج التدريبية مختلفة من العاملين) لا تعني أن عملية التدريب قد

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 345.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 244.

تمت بصورة سليمة، وفي هذا الصدد يجب الإشارة إلى أنّ مسؤولية مدير لا تقتصر فقط على تحديد الحاجة للتدريب بل أيضا يتأكد من أنّه قد يتمّ تحقيق هذه الحاجة من خلال برامج التدريب<sup>1</sup>.

وهناك عدّة أهداف تحقق من خلال عملية تقييم برامج التدريب، نبرز أهمها على الوجه التالي:

- تحديد مدى تحقيق الأهداف التدريبية، وما هو م حتوى التحقيق، وتحديد الوسائل التي يتعيّن اتخاذها لتحقيق الأهداف على الوجه الكامل.
- الوقوف على أسباب نجاح أو فشل برامج التدريب للاستفادة منها عند التخطيط للتدريب في المستقبل.
- دراسة وتحليل للجهود التدريبية المختلفة، ومدى تناسبها مع الأهداف المنظمة بصفة عامة.

أمّا عن كيفية تقييم فعالية برامج التدريب فهناك مداخل متعددة لعملية التقييم بعضها موضوعي وأخرى لا تتصف بالموضوعية، نعرض بعضا منها على الوجه التالي:

أ\_ من بين هذه تلك الخاصة بقوائم الاستقصاء والاختبارات، ويعتمد على هذه المداخل مديرو التدريب المعنيون من قبل الإدارة العليا، وذلك لتبرير وجودهم في مراكزهم أمّا عن المدخل الأوّل فيدور حول توزيع استقصاء على المتدربين عند نهاية البرامج وذلك بغرض معرفة آرائهم عن قيمة هذه البرامج وأهم المشكلات التي واجهتهم، ومن الممكن أيضا الكشف عن هذه الآراء والمقترحات من خلال المقابلات مع المتدربين، أمّا عن المدخل الثاني فإنّه يقوم على أساس.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص325.

ب\_ قياس المعرفة أ، المهارة<sup>1</sup> التي اكتسبها المتدرب وذلك من خلال إجراء اختبار عند بداية البرنامج وآخر عند نهاية البرنامج.

إنّ قيمة هذه المداخل تتضح فقط في سهولة تطبيقها دون مشاركتها الإيجابية في تقييم برنامج التدريب بصورة موضوعية، فلقد وضّحنا سلفاً أنّ الهدف الأساسي من التدريب هو إحداث تغيير في سلوك الفرد المتدرب في عمله وفي النهاية تحسين فعالية المنظمة، ولكن المداخل السابقة لا تقيس سلوك الفرد في عمله، ومن ثمّ فإنّ توضيح المتدرب لحبّه أو كرهه لبرنامج تدريبي معيّن، وللمقارنة بين نتائج اختباره قبل وبعد برنامج التدريب لا تجدي بشيء طالما أنّ ما يتعلمه لم ينتقل بعد إلى الوظيفة التي يعمل فيها المتدرب.

ج\_ ومن المداخل الجيّدة في قياس أهمية التدريب هو استخدام مؤشرات مختلفة لأداء العمل ومقارنتها قبل وبعد انتهاء البرنامج، ومن الأمثلة على هذه المؤشرات كمية وجود العمل بالنسبة لعمّال الإنتاج، ورجال البيع، الموزعين وغيرهم من العمّال، وقد تتمّ المقارنة على أساس معايير موضوعية سلفاً يتمّ مقارنتها بنتائج الأداء بعد انتهاء برنامج لتدريب وتمثّل الأهداف التدريبية مصدراً لهذه المعايير لكنّه قد تظهر من أوّل وهلة، أنّ هذا المدخل مثير بالنسبة لمشكلة التقييم، ولكنّه يتضمن قصوراً أساسياً، ومضمون هذا القصور هو أنّه لا يكون لدينا معرفة عمّا إذا كان نشاط التدريب قد أحدث تحسين في مؤشرات الأداء؟ أم أنّ هذا التحسين في هذا المؤشر عن طريق التخطيط الجيد للإنتاج والإشراف الدقيق، فإذا كنّا نظمنا برنامج تدريبي شامل لرجال البيع وفي نهاية العام اتضح لنا زيادة مبيعات الشركة بنسبة 10 بالمائة فكيف نعرف ما إذا كانت هذه الزيادة ناتجة عن التدريب أم زيادة في طلب

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص326.

المستهلك لأسباب متعلقة بالمزيج التسويقي وإذا انخفضت المبيعات خلال العام، فهل يعني ذلك أنّ برنامج التدريب كان ضعيفا.<sup>1</sup>

ومن الطرق الأكثر دقة في عملية التقييم (والتي يمكن بها التغلب على الأخطاء الطرق السابقة) هو قياس الأداء قبل وبعد برنامج التدريب وذلك بالنسبة لمجموعتين، الأولى يطلق عليها المجموعة القياسية والثانية يطلق عليها المجموعة التجريبية، ويتم تطبيق هذه الطريقة عن اختيار مجموعتين متماثلتين من العاملين من حيث درجة التعليم، الخبرة، المهارة، ظروف العمل، ثمّ الأداء، ثمّ إجراء تدريب لإحدى هذه المجموعتين (المجموعة التجريبية) وعدم تدريب المجموعة الثانية (المجموعة القياسية) وبعد فترة من انتهاء التدريب، يجب اختيار مقاييس للأداء لنتائج المجموعتين.<sup>2</sup>

وإذا كانت هذه الطريقة صعبة من ناحية تنفيذها إلا أنّها مع ذلك تعتبر إحدى الطرق المتاحة المثمرة في تقييم نتائج التدريب، لكن هذا المدخل التجريبي نادرا ما يستخدم في الحياة العملية في تقييم نتائج التدريب.

يمكن تصنيف الموقّات التدريبية حسب مصدرها، فمنها يرجع للبيئة الخارجية التي تعمل فيها الإدارات منها ما يرتبط بالبيئة الداخلية أو بالأجهزة التدريبية، ويقدر ما تغلف الأمر بالموقّات الخارجية للبيئة يمكن أن نوجزها بما يلي:

- عدم وجود توصيف للوظائف أو تحديد للمؤهلات الواجب توفرها بشاغلها ممّا يجعل الباب مفتوحا أمّا غير المؤهلين لشغلها، وهذا يزيد من أعباء المدربين والمتدربين لسدّ

<sup>1</sup> إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 264.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سابق، ص 328.

الثغرات ورفع مستوى التأهيل لهذه الشريحة، والأجهزة المركزية للخدمة المدنية عاهدة هي المسؤولة عن وضع هذه النظم.<sup>1</sup>

بقاء التعليم الجامعي نظرياً وأكاديمياً وعدم توفر فرص التطبيق العملي، والمعاشية الميدانية للخريجين للاطلاع على الواقع والتعرف على مستلزمات التطبيق، وهذا القصور يستلزم تحرك الجامعات ذاتها لتلاقي هذا الخلل.

- غياب النصوص التشريعية المؤكدة على وجود التدريب لأغراض العلاوات والترقيات أو المحفزة للمتدربين وتمييزهم عن غيرهم، وهذا ما ينبغي مراعاته من قبل السلطات التشريعية وأجهزة الخدمة المدنية المركزية ومن الاتحادات المهنية التي يشكلها المدربون.
- محدودية الموارد المالية المتاحة للتدريب في الموازنات العامة وموازنات الأجهزة الحكومية، بوجه عام، مما يحول دون توفير الحد الأدنى من المستلزمات التقنية والعلمية والبشرية اللازمة لتدريب العاملين في الدولة.

مقاومة بعض القياديين أو الرؤساء المشرفين لأيّ جديد يمكن أن يدخله المتدربون في محيط العامل، مما يؤدي أحياناً إلى إحباطهم أو خفض الرضا لديهم، ناهيك عن عدم مراعاة جهات العامل لما يترتب على التدريب من نتائج وثمار تعود فائدتها على المتدرب وعلى المنظمة وعلى المجتمع.

أما المعوقات الداخلية فتتمثل بما يلي: القصور في أساليب ومعدّات وتقنيات التدريب، تدني مستويات المدربين أنفسهم وعدم معرفتهم بالمستويات الحقيقية للمتدربين، عدم إدراك الاحتياجات الفعلية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ضعف رغبة المتدربين في المشاركة

<sup>1</sup> علي السلمي، المرجع السابق، ص330.

بالبرامج التدريبية، ومحدودية الوقت المتاح قصر فترة البرامج التدريبية وتباين مستويات المتدربين<sup>1</sup>، وخلفياتهم وعدم ملائمة محتوى برامج تدريبية.

■ **إستراتيجية التدريب:** لترجمة هذه الأهداف لا بدّ من فلسفة واستراتيجية تصاغ بمنطلقات واضحة تحدّد الأولويات وترسم الأطر الموجهة لها، يمكن وضعه من برامج وخطط تنفيذية، وتتولّى الإدارة العليا بمشاركة فريق من الاستشاريين والمختصّين وممثلين عن الإدارات الرئيسية والفرعية القيام بهذه المهمة، ومن ثمّ عرضها ومناقشتها والتعريف بها ومحاولة كسب التأييد بقبولها والالتزام بها وحث العاملين على الاستفادة منها ورصد الأموال والمبالغ اللازمة لتنفيذها، وقد تتبنى المنظمات إستراتيجية الاعتماد على الذات في النهوض بالبرامج التدريبية التي تحتاجها أو أنّها تستعين بالجهات الخارجية والمراكز والمعاهد المحلية أو الأجنبية أو كلاهما معا في تدريب موظفيها<sup>2</sup>.

ونوجز أدناه أهم المتطلبات الإستراتيجية التي يجدر مراعاتها من قبل أجهزة المركزية المسؤولة عن التدريب على صعيد الدولة وتوصيلها للأجهزة الفرعية واللامركزية التابعة لها، سواء كانت هذه الأجهزة تعمل على مستوى الوزارات والإدارات أو على مستوى الإقليم الجغرافي والمحافظات التابعة لها:

- ضرورة التنسيق والربط بين خطط التدريب والتنمية الإدارية وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتربوية الشاملة لتسيير هذه الخطط والبرامج المتوازية ومتزامنة مع بعضها البعض، فلا تعيق أجهزة الإدارة العامة تنفيذ لسياسات والخطط التنموية ولا يتمّ تطويرها على حساب القطاعات التنموية الأخرى.

<sup>1</sup> كبيسي عامر خيضر، مرجع سابق، ص 245\_246.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع السابق، ص332.

- اعتماد أسس ومعايير علمية وموضوعية لتحديد الاحتياجات التدريبية العاجلة منها والآجلة من قبل الوزارات والإدارات التابعة لها، بعيد عن الارتجال والانفعال وأن يتم ترشيح الموظفين لهذه البرامج تبعاً للتخصص وللمؤهلات المطلوب توفرها في المتدربين.
  - للتعريف بمفاهيم المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية المستقبلية للعاملين والربط بينهما ليكون اجتياز الدورات التدريبية من بين شروط الترقية والترقية لجميع الموظفين عبر السلم الهرمي.
  - العمل على تعميق الوعي التدريبي لدى المستويات القيادية العليا ليعملوا بدورهم على تحفيز العاملين معهم للمشاركة في برامج تدريبية التي تصمم لهم من أجل تجديد معلوماتهم وتنمية قدراتهم وغرس القيم والمهارات الوظيفية المتعلقة بتخصصاتهم.
  - إشاعات التدريب الذاتي وتنمية الذاتية لكونهما الأكثر فاعلية والأقل تكلفة ولكون الفرد الأقدر على تحديد احتياجاته والبحث عن المهارات التي يحسّ بأهمية التدريب بين جميع المستويات دون استثناء.
  - اعتماد أسلوب التدريب داخل العمل وأثناءه مع برامج التدريب خارج العمل وذلك بإلزام الرؤساء والمشرفين بممارسة تدريب مرؤوسيهـم واعتبار ذلك من بين واجباتهم الرئيسية.
- الموازنة بين البرامج التطبيقية والعملية وبين البرامج العملية التطبيقية الموجهة لتطوير مهارات التفكير الإبداعي والاستراتيجي
- التأكيد من أهمية المدربين ومواكبتهم للمعاصرة واستيعابهم للأصالة والخصائص البيئية المجتمعية وقيمتها لتكون البرامج التدريبية كوجهة لتحديث وتنشيط العقل وليس للتقليد والتغريب والنقل.

وهذا لا يتنافى مع الاطلاع على إحداه التكنولوجيات التدريبية المعاصرة ومواكب ما يستجدّ منها مع السعي الجاد إلى توظيف ما يمكن توفيره من أجهزة في إعداد الأفلام والحالات الإدارية وتصوير المشاهد وإجراء المقابلات التي تعبّر عن واقع وتقرنه بما ينبغي أن يكون عليه<sup>1</sup>.

ويمكن تقسيم التدريب إلى صنفين: تدريب ايجابي وتدريب تنبؤي.

فالتدريب الإيجابي هو انتظار بروز الحاجة إلى التدريب بعد شغور منصب عمل أو تغيير آلات أو ظهور صعوبات في الإنتاج بحيث يكون التدريب حاجة حتمية، تجري بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح.

أمّا التدريب التنبؤي، فيدخل في إطار إستراتيجية عامة وطويلة الأمد، بحيث يقوم المسؤولين بالتنبؤ بالتنبؤات المستقبلية، فيخططون لها ويعملون على الاستعداد لها من خلال برنامج للتدريب المستمر.

إنّ ما يمكن ملاحظته في سياسات التدريب وتطوير الموارد البشرية في الدول النامية هو اعتمادها على التدريب الاستجابة السطحية للتدريب المعمق والمستمر، تحسباً للطوارئ و التغيرات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص234.

<sup>2</sup> غيث بوتلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب، وهران، ص66.

## خلاصة:

مما سبق من شرح وتحليل لوظيفة التدريب بالمؤسسة من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى التعريف بالتدريب والتنمية البشرية التي لا غنى عنها في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى أنواعه حسب مرحلة التوظيف، نوع الوظيفة، مكان الوظيفة وأهم مراحله، من مرحلة تحديد الاحتياجات التي تظهر عند إضافة تكنولوجيا جديدة أو تغيير الإنتاج أو عمليات تشغيلية أو إدارية بناء على ذلك يتم تحديد هدف التدريب أو تنمية مهارات العاملين، ينتقل الأمر على تصميم برامج، يلي ذلك طرق وأساليب تدريب ثم معوقاته فتقييمه من حيث فعالية التدريب، في النظر إلى أهم متطلباته الإستراتيجية. ومن هنا نستنتج أنّ التدريب في المؤسسة يجب الاهتمام به لأنه يعتبر من أهم مقومات بناء جهاز إدارة الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية في المشروع الحديث فهو هام وضروري لبناء قوة بشر منتجة، في ضلّ إستراتيجية المؤسسة.