

## الفصل التاسع

### تدريب وتنمية العاملين

المقدمة :

تتفق المنظمات اموالا طائلة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الانتاجية لانها تدرك ان استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرة هؤلاء العاملين على اداء اعمالهم من جهة، وعلى مدى رغبتهم في اداء تلك الاعمال من جهة اخرى. ان التدريب هو احد الوسائل التي تستخدمها الادارة في تطوير وتنمية القدرات العلمية والعملية والسلوكية للعاملين وبالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو وازدهار المنظمة.

اولا : تعريف التدريب وتحديد اهميته واهدافه

كما هو الحال في كل المصطلحات الادارية، تتعدد تعريفات التدريب الاداري وانك الامثلة :

\* التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فعاليتهم وادائهم.

\* التدريب هو الاجراء المنظم الذي يستطيع الافراد من خلاله اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف محددة.

وبهذا يتضح ان التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من اجل احداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين ادائه في العمل.

ومما يلاحظ ان بعض الباحثين يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المنظمة وبين مفهوم تنمية تلك الموارد فيها. فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي او الحركي الى المتدربين وتوجيههم لاقتان تلك المهارات الى مستوى اداء مقبول. اما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا اكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة انيطت بهم<sup>(1)</sup>.

كما يحاول البعض التفرقة بين المفهومين على اساس المدى الزمني. فالتدريب يهتم بالوظائف او الاعمال الحالية. اي بان الهدف منه هو تحقيق نمو الشخص عن طريق تمكينه من المهارات والمؤهلات الضرورية لكي يتقن عمله الحالي ويكون اسهامه فعالا قدر الامكان. اما التنمية فتهم بالوظائف او الاعمال المستقبلية. فهي تسعى الى توسيع مهارات الفرد وتنميتها واعداده لعمل اعلى مرتبة من عمله الحالي. بتعبير اخر ان اعداد الفرد

هنا لا يرتبط بالوظيفة التي يشغلها حالياً قدر الاهتمام بوظيفة مرتقبة يؤهل لها.

كما ان هناك من يفرق بين المفهومين على اساس ان التدريب مخصص للعاملين من غير المديرين اما التنمية فمخصصة للمديرين فقط. ويضيف البعض ان التدريب بانواعه المختلفة يركز على مبدأ التخصص Specialization، بمعنى انه يمد الفرد بمعلومات او ارشادات او تعليمات محددة لاداء عمل معين<sup>(٢)</sup>.

وقد تشتمل هذه المعلومات او الارشادات او التعليمات، النواحي النظرية والعملية والفنية والسلوكية في الاداء. وتأسيساً على ذلك فان التدريب اصطلاح يشمل اولئك الذين عليهم تنفيذ القرارات الصادرة من المديرين؟ ويفهم من ذلك ان البرامج الخاصة بتدريب المدراء يطلق عليها اصطلاح برامج تنمية المدراء Managers Development، وهي برامج عامة غرضها تزويد المدراء بالمفاهيم النظرية والفكرية لانهم ليسوا في حاجة الى تعليمات او ارشادات تخصصية كما هو الحال في التدريب. انهم في حاجة الى تنمية دائرة معارفهم وتطوير افكارهم واعادة صياغة سلوكهم وامدادهم بانماط جديدة من المعرفة وتطبيقات حديثة في المواقف والنواحي الاقتصادية او الاجتماعية او السلوكية ذات العلاقة بطبيعة عملهم ودورهم في المنظمة.

وهناك الذي يرى أن تنمية المديرين عملية مستمرة سواء كان التطوير داخليا أو خارجيا ويجب أن لا يتوقف.. بينما عملية التدريب قد تكون لفترات متقطعة ولتحقيق هدف معين. كما أن تطوير المديرين وتنميتهم لا يتوقف على البرامج التي تقدمها لهم المنظمة داخلها أو خارجها. ولكنهم بالإضافة إلى ذلك مسؤولين عن تنمية قدراتهم الذاتية بأنفسهم<sup>(٣)</sup>.

ولعل من المفيد الإشارة هنا إلى أن التفريق بين تدريب العاملين وتنمية قدراتهم يعكس التطور التاريخي لحركة التدريب والتنمية البشرية. كما أن هذا التفريق يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين في المقام الأول، غير أنه لا يعني الكثير بالنسبة للموظف أو للمدير.

ونحن نرى أنه في عالم اليوم، العالم الذي نحرص فيه على استثمار عامل المعرفة Knowledge Worker لم يعد مقبولا القول أننا ندرّب هذا الشخص أو ذلك المدير في المنظمة، لأن المنظمة في حاجة ماسة إلى أن يتمتع جميع العاملين - بغض النظر عن عناوينهم الوظيفية - بالقدرة على تنمية مهاراتهم الذاتية الحالية والمستقبلية بما يضمن دفع المنظمة إلى التطور المتواصل.

كما نرى في كل من التدريب وتنمية العاملين ارتباط مباشر في التعليم Education، وكلاهما ثمرة للتعليم. وقد تكون ثمرة التعليم اكتساب الفرد معارف واتجاهات وميول جديدة وقدرات ومهارات عامة، تجعله صالحا لمزاولة عمل معين.

ومن هذا فاننا سنستخدم لفظ "التدريب" كمصطلح مرادف لـ "تنمية وتطوير العاملين".

تأسيسا على ما سبق فان التدريب او التنمية يعني مايلي:  
"الجهت المخطط والمنظم من قبل المنظمة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتهم وقراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء".

وتتضح اهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا اهمها:

١ - ان التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والادارية. فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها<sup>(٤)</sup>.

٢ - وحيث ان التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فانه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة امانه الوظيفي.

٣ - ان كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب. فهو لا يقتصر على موظف دون آخر او وظيفة دون اخرى. فالموظف الجديد يحتاج اليه لضمان اتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وادارة عمله بشكل افضل.

## فوائد التدريب :

سواء كان التدريب على استخدام مكائن جديدة، او على الاساليب القيادية والاشراف، او من اجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير او الموظف، للمحاسب او للمهندس، داخل المنظمة او خارجها، فلا بد ان يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين في المنظمة. وسنحاول هنا حصر نوعين من الفوائد على مستوى الفرد والمنظمة(٤):

### ١ - فوائد التدريب للمنظمة :

- \* تحسين ربحية المنظمة.
- \* تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- \* تحسين معنوية العاملين.
- \* يساعد العاملين في التعرف على الاهداف التنظيمية.
- \* تحسين نوعية الانتاج وزيادة كميته.
- \* تحليل التكاليف في المجالات الفنية والادارية.
- \* تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- \* تخفيض الحوادث واصابات العمل.

## ٢ - فوائد التدريب للأفراد :

- \* يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الاحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- \* يساعد الافراد على الاتجاز والثقة بالنفس.
- \* يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- \* يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والانتاجات.
- \* يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- \* يقلل التدريب من اخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- \* يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- \* يعمق الاحساس بالرضا الوظيفي والاتجاز.
- \* يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والاخلاص لها.

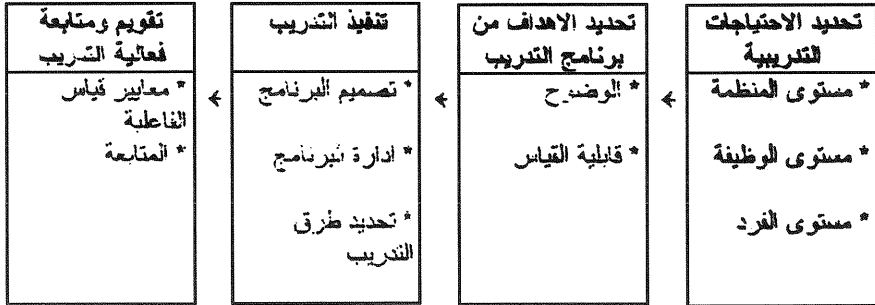
## ثانيا : تصميم عملية التدريب

هل المقصود بالعنوان السابق تصميم برامج التدريب ؟  
 الاجابة، "لا" لأن تصميم برامج التدريب وموضوعاته ومتطلباته  
 هو جزء من تصميم عملية التدريب. ويعتمد نجاح هذه العملية في  
 المنظمات على مدى التخطيط الجيد لها قبل واثاء وبعد ان يأخذ  
 التدريب الفعلي محله. ويجب ان ننظر الى عملية تصميم نظم  
 التدريب كعملية متعددة الواجهه ومتناسكة وتكمل بعضها بعضا فما  
 هي هذه الواجهه او المراحل ؟

يصور لنا الشكل رقم (٩-١) ان عملية التدريب تتكون من  
 اربعة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، ووضع خطة  
 التدريب، ثم مرحلة تنفيذ التدريب، وتقويم فعالية البرنامج التدريبي.  
 وفيما يلي شرح لهذه المراحل.

### شكل رقم (٩-١)

#### مراحل عملية التدريب



#### - مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية :

في اطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا  
 الاشارة الى ان الاحتياجات التدريبية لاتخرج عن ثلاث مستويات:

- \* مستوى المنظمة.
- \* مستوى الوظيفة.
- \* مستوى الفرد.



وفيما يلي مناقشة لهذه المستويات الثلاثة .

#### (أولاً) - تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة :

لما كان التدريب مرتبط بالسياسات الأخرى في المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بأجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية ائموارد المتاحة (البشرية والمادية) في بلوغ تلك الأهداف. وبأمكان الإدارة وهي بصدد تحليل المتغيرات السابقة الاستعانة بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية، وتكلفة العمل، والغياب والتأخير، ودوران العمل، والحوادث، المناخ التنظيمي ومعنوية العاملين.. وهكذا. حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التدريب كما ان هذا النوع من التحليل يساعد في تحديد الاطار العام لمحتوى واتجاهات واسبقيات ومواقع التدريب.

#### (ثانياً) - تحليل العمليات والوظائف :

ان تحليل العمل او الوظيفة كما رأينا سابقاً يساعد على 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 اداء عمله (اي

تقويم ادائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها. وكذلك الوقوف على رأي المشرف المباشر في الطريقة التي يؤدي بها الموظف عمله وما اذا كانت تحتاج الى تحسين وماهي تفاصيل ذلك التحسن. ومن المستحسن ايضا اخذ رأي الموظف نفسه في الطريقة التي يجب ان يؤدي بها العمل، وتقوم الادارة بمقارنة هذه المعلومات جميعا للتوصل الى الطريقة المناسبة وتحديد التدريب المطلوب للامام بها(٦).

### (ثالثا) - تحليل الفرد

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف نفسه وليس على العمل، حيث تقوم الادارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي. ولتقدير الاحتياجات التدريبية في اي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية ام مستقبلية، يمكن استخدام عدة اساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة، وتقارير العمل، وتقارير تقويم الاداء والاختبارات المختلفة(٧).

### ٢ - مرحلة تحديد الاهداف من البرامج التدريبية :

عندما تتحدد الحاجة الفعلية للتدريب ويتضح للادارة انه هناك عدم قدرة على الاداء (وليس عدم رغبة) - تبدأ المرحلة

الثانية من مراحل تصميم عملية التدريب، وهي مرحلة تحديد الاهداف المرجوة من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها. ولا بد ان تحدد هذه الاهداف بشكل واضح وصحيح وقابل للقياس من اجل تنفيذ المراحل اللاحقة من عملية التدريب بالشكل السليم. ومن ناحية اخرى لا بد ان تحدد اهداف التدريب وفق المعايير الاتية :

- \* لا بد ان تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية.
- \* لا بد وان تكون في حد ذاتها معيارا يقاس عليه الاداء المطلوب بعد التدريب.
- \* لا بد ان تكون قابلة للقياس كما ونوعا، سواء من حيث الوقت، او التكلفة او جودة الاداء.

### (ثالثا) - مرحلة تنفيذ التدريب :

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة متكاملة هي (٨):

- ١ - تصميم البرنامج التدريبي.
  - ٢ - ادارة البرنامج التدريبي.
  - ٣ - تحديد الطرق المستخدمة في التدريب.
- وفيما يلي مناقشة لهذه الجوانب :

## ١ - تصميم البرنامج التدريبي :

تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الاهداف التدريبية والتعليمية وانقاء مفردات البرامج وتتابعها، وتوقيتاتها والاساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.

## ٢ - ادارة البرنامج التدريبي :

المقصود بادارة البرنامج التدريبي مجموعة التحضيرات والاجراءات والاعمال التي تتطلبها طبيعة اقامة البرنامج التدريبي. وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فان على ادارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بامور عديدة من اجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، هذه اهمها<sup>(٩)</sup>:

\* بالنسبة للمدربين : التأكد من والعمل على وصول دعوات الاشتراك اليهم والموافقة من الجهات ذات العلاقة على اشترائهم. وجود قوائم بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، استقبالهم وتهيئة اماكن الاقامة لهم ان تطلب الامر ذلك. تأمين وصولهم الى مكان التدريب وعودتهم في اوقات محددة.

\* بالنسبة للمدربين : التأكد من والعمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة للبرنامج، تهيئة وصول المدرب الى المكان الذي يعقد فيه البرنامج في الوقت المحدد، توفير

المستلزمات التي يحتاجها المدرب، الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة، دفع المخصصات التي يستحقها في الوقت المناسب.

\* بالنسبة للتسهيلات التدريبية : التأكد من والعمل على وجود اماكن مناسبة للتدريب، وجود بطاقات باسماء المشاركين، وجود اجهزة صالحة للعرض، وجود المواد التدريبية المطبوعة.

\* بالنسبة لانعقاد البرنامج : التأكد من والعمل على افتتاح البرنامج في الوقت المناسب، شرح اهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقييم، توزيع شهادات التخرج، تهيئة كتب الالتحاق والانفكاك للمشاركين.

\* بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج : التأكد من والعمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج، توجيه مذكرة الي ادارة الحسابات تتضمن اسماء المدربين وعناوينهم لصرف اجورهم، تسليم اضطرارة البرنامج الي سكرتارية التدريب لحفظها باسلوب يمكن الرجوع اليها بسهولة عند الحاجة.

### ٣ - تحديد الطرق المستخدمة في التدريب :

بعد ان عرفنا من سميتحق بالبرنامج التدريبي، وهيانا الاحتياجات التدريبية يبقى بعد ذلك ان نحدد طرق تدريب التي

ستستخدم. وبالنظر للتعدد الكبير في هذه الطرق، ولما تتميز به كل طريقة من إيجابيات وسلبيات، سوف نتناول هذه الفقرة في فقرة مستقلة لاحقاً.

#### ٤ - مرحلة تقويم ومتابعة فعالية التدريب :

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته. ذلك لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب. وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتثبت بأساليب علمية أن هذه الاحتياجات قد تمت تليتها بواسطة البرنامج التدريبي. ومن المؤسف له حقا أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف وأكثر الأساليب التدريبية فعالية في بلوغها، هي معلومات مبتسرة وغير دقيقة<sup>(١٠)</sup>.

ويمكن تعريف تقويم التدريب بأنه :

" 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<sup>(١١)</sup>.

ويفهم من ذلك اننا في حاجة ماسة الى القيام بعملية التقويم  
لعدة اسباب لعل ابرزها مايلي :

- \* التأكد من ان البرنامج يعمل وفقا للاهداف التي وضعت له.
- \* لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات السلوكية للمشاركين.
- \* لمعرفة مدى تلبية البرنامج للاحتياجات والتسهيلات المادية  
لبينة العمل.
- \* لتحديد مدى فعالية وملاءمة اساليب التدريب المعتمدة.
- \* مدى ملاءمة المواد التدريبية المستخدمة (كالمحاضرات،  
المناقشة، تمثيل الدور، حالات دراسية...).

### معايير تقويم مدى فاعلية البرنامج التدريبي

هناك اربعة معايير يمكن للادارة استخدامها في تقويم مدى

فاعلية البرنامج التدريب هي :

- \* ردود افعال المتدربين.
- \* التعلم الذي اكتسبه المتدرب.
- \* سلوك المتدرب في العمل.
- \* النتائج على مستوى المنظمة.

وفيما يلي شرح لهذه المعايير :

(اولا) - ردود افعال المتدربين :

ويقصد بها مدى رضا المشاركين عن البرنامج. ويمكن  
قياس ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على اسئلة

عديدة مثل: مدى شعور المتدرب بالاستفادة من الدورة، واي الجوانب يعتبرها اكثر فائدة من غيرها، وايها اكثر صعوبة او سهولة.... وهكذا وميزة هذا المعيار سهولة قياسه. إلا ان صدق البيانات في التعبير عن مدى تعلم الفرد او مدى ما اكتسبه لمعلا من معلومات او مهاراته يبقى موضع تساؤل. ذلك لان تصور وادراك الفرد للآثار التي يتركها البرنامج التدريبي عليه شيء، والآثار الفعلية لذلك البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر.

(ثانيا) - التعلم الذي اكتسبه المتدرب :

اي المبادئ والحقائق والطرق والاساليب التي تعلمها او ادركها الموظف نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي. ورغم ان هذا المعيار يقيس التغيير المباشر الذي احده التدريب لدى الموظف، ورغم ان هذا المعيار اكثر موضوعية ودقة من المعيار السابق، لكنه يقيس ما في ذاكرة الفرد وليس سلوكه الفعلي في العمل.

(ثالثا) - سلوك المتدرب في العمل :

اي لحياس مدى التغيير الحاصل في سلوك الموظف في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ومقارنته مع سلوكه السابق قبل المشاركة بالدورة التدريبية كأن نلاحظ الادارة او المشرف المباشر عدد الاخطاء التي يرتكبها في



العمل، أو تلاحظ غياباته، أو شكاوى مع زملائه في العمل،  
أو شكاوى المراجعين... وهكذا.

(رابعاً) -- النتائج على مستوى المنظمة :

وهنا نقيس آثار التدريب على المنظمة ككل وليس  
التدرب المتدرب. كأن نلاحظ الكماليات، أو كمية الإنتاج  
ومستوى جودته، المبيعات، الربحية، معدل دوران العمل،  
شكاوى الزبائن... وواضح ان هذا المعيار يقيس عائد  
التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة، وهو يمثل الاختبار  
النهائي لفاعلية التدريب. لكن هذا المعيار يضع أعباء غير  
واقعية على ما يمكن ان يحققه أي برنامج تدريبي نظراً لتدخل  
العديد من العوامل الخارجية التي قد يفشل كل من المتدرب  
وإدارة التدريب في التحكم فيها.

ومما يلاحظ على المعايير الأربعة السابقة، ان المعيارين  
الأولين يمكن إنجازهما أثناء انعقاد الدورة التدريبية، أما المعيارين  
الآخرين (تأثير سلوك الموظفين، والنتائج التنظيمية) فيتم ان بعد  
التدريب وإنشاء العمل. ولذلك يطلق عليهما أحياناً "المتابعة"، أي  
متابعة آثار التدريب على المتدربين، وعلى الإدارة التنظيمية بعد  
انتهاء البرنامج التدريبي.

## تذكر :

- ان هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى عدم تحقيق التدريب الناجح والفعال. تلك الاسباب التي يأتي في مقدمتها :
- \* عدم ايمان الادارة العليا بأهمية التدريب وقلة تشجيعها
  - للادارات التنفيذية على ضرورة الاهتمام بالاختيار السليم للمرشح.
  - \* عدم وضوح اهداف التدريب وفوائده لجميع الاطراف (الادارة والمشاركين).
  - \* قلة المكافآت الممنوحة لكل من :
    - المشرفين على التدريب.
    - المحاضرون.
    - الموظف المتدرب.
  - \* التناقض الكبير بين مايقدمه المحاضر الخارجي والواقع الفعلي
  - لبينة العمل التي يعيشها الموظف فعليا.

### ثالثاً : طرق تدريب العاملين

تتعدد طرق تدريب العاملين بتعدد الاهداف المتوخاة من التدريب. فقد يكون التدريب لفترة قصيرة لانتجاوز الاسبوع، وقد يمتد ليتجاوز الأشهر. وقد يتطلب الامر اعتبار التدريب مستمرا او مؤقتا اعتمادا على طبيعة الهدف المراد تحقيقه.

يمكن تصنيف طرق التدريب الى مجموعتين اساسيتين هما:

\* التدريب في موقع العمل.

\* التدريب خارج العمل.

والآتي شرح لمكونات هاتين المجموعتين :

#### ١ - التدريب في موقع العمل On -the- Job Training

يعتبر التدريب في موقع العمل او اثناء العمل من اقدم اساليب التدريب واكثرها انتشارا حتى يومنا هذا، ولاسيما في المجال الصناعي. ويعود سبب انتشاره في الصناعة الحديثة الى ان هذه الصناعة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة. ومن مميزات هذا الاسلوب ان مسؤولية التدريب تتركز في شخص واحد بدلا من توزيعها بين ادارة الموارد البشرية والمشرف على العامل، الامر الذي يزيد من فاعلية التدريب. كما ان هذا التركيز يؤدي الى الاقتصاد في النفقات والافراد اللازمين لادارة برنامج التدريب. اضافة الى ذلك ان مكان التدريب هو ذاته مكان ممارسة العمل الحقيقي الامر الذي يربط الفرد ماديا ونفسيا بجو العمل

بعكس الحال عندما يتم التدريب خارج موقع العمل. ومن بين اكثر الطرق تجسيدا لهذا الاسلوب، التلمذة الصناعية، التدوير الوظيفي، والتدريب الوظيفي المبرمج، والتوسيع الوظيفي.

#### ١ - التلمذة الصناعية : Apprenticeship

تهدف هذه الطريقة الى تحسين مهارة الفرد واعداده للعمل في مهنة معينة. ويتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا وعمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع. ويعرف هذا النوع من التدريب بالتدريب المهني ايضا. وقد اصبح خاضعا للتنظيم والتشريعات الحكومية في الكثير من الدول وذلك لمنع الاستغلال الذي قد يمارسه صاحب العمل للاطفال. فنظمت الاجور وساعات العمل كما حددت الاعمال التي يشملها التدريب.

#### ٢ - التدوير الوظيفي : Job Rotation

وبموجب هذا الاسلوب ينتقل الموظف من عمل الى اخر داخل القسم الواحد او بين الاقسام والغرض من هذا التنقل "الجغرافي" هو ان يتقن الموظف عددا من العمليات المتشابهة او التي يكمل بعضها بعضا. من اجل تكوين صورة شاملة عن طبيعة عمله. وقد يكون الانتقال بين هذه الوظائف خلال يوم واحد او خلال اسابيع او اكثر. وقد يطلب من الموظف التدريب على كيفية تشغيل آلة معينة، او اعداد تقرير، او ادخال برنامج في الحاسوب، ويحدد بعد ذلك موقع العمل

الدائم على ضوء اعادة الموظف لأي عمل من الاعمال التي  
تدرب عليها.

٣ - التدريب الوظيفي المبرمج : Job Instruction Training  
هناك بعض الوظائف التي تحتاج الى اتباع خطوات  
متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات. ويقوم المشرف على  
الموظف بممارسة هذه الخطوات امام المتدرب الذي يقوم بعد  
ذلك بأدائها. ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من ان  
المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بشكل صحيح ودون مساعدة.

٤ - التوسيع الوظيفي : Job Enlargement  
ومن اجل اكساب الموظف خبرة اوسع في مجال عمله  
فقد تسند اليه واجبات اضافية، وحرية اكبر في اتخاذ  
القرارات. وغالباً ما يتم استخدام هذه الطريقة مع المديرين، او  
ذوي المهن الرفيعة او الموظفين المهرة في مجال معين.

٢ - التدريب خارج العمل Off - the - Job Training  
تلجأ المنظمة الى اتباع هذه الطريقة - اي ارسال موظفيها  
للتدريب في اماكن بعيدة عن عملهم الحالي - عندما تقتضي  
بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن  
طريق كادرها المتقدم اما لضيق الوقت او لعدم توفر الجهاز  
التدريب الكفوء داخل المنظمة. ومن مزايا هذا الاسلوب ان  
التدريب لا يترتب عليه اي تعطيل لعملية الانتاج في المنظمة،



ويمكن ان تزداد فعالية المحاضرات كأسلوب تدريبي اذا كانت تمثل جزءا من طريقة تدريبية اخرى.

## ٢ - الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل :

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة او المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين او المشاركين انفسهم. (فهي اذن وسيلة متعددة الاتصالات). وغالبا ماتطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسات الادارية، والعلاقات العامة، او اي موضوعات اخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية. ويتوجب على قائد الندوة او المؤتمر او الحلقة ان يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر او الندوة او الحلقة.

## ٣ - دراسة الحالة Case Study

وتستخدم هذه الطريقة التدريبية للقيادات الادارية العليا والوسطى. وتنمي هذه الطريقة في المتدرب القدرة على التحليل والاستنتاج المنطقي، والقدرة على حل المشكلات. وتبدأ هذه الطريقة اما بعرض الحالة بدون مقدمة، او البدء بمقدمة نظرية عن الموضوع ثم طرح الحالة بعد ذلك. وغالبا ماترتبط الحالة بطبيعة عمل المتدرب.

وسنأل ذلك مايقدم به الأستاذ في الجامعة او المدرسة. اذ يشرح بعض المبادئ او القوانين او النظريات الرياضية والمحاسبية ثم يعطي الطالب تمارين تطبيقية للوقوف على مدى فهمه لتلك المواضيع وقدرته على استخدام مهاراته لحل تلك التمارين. ومن مزايا هذه الطريقة انها تنمي عند المتدرب القدرة على البحث والتفصي، والقدرة على التفكير المنطقي في الامور، كما انها توضح له تعدد الاتجاهات والآراء حول حل المسئلة المطروحة من بقية المتدربين (١٣).

#### ٤ - تمثيل الدور Role Playing

تتمثل هذه الطريقة في استحداث موقف معين او حالة او مشكلة من المشاكئل الشائعة الحدوث في المنظمات، نتيجة للعلاقات التنظيمية او الادارية او الانسانية، ثم يقوم المدرب باعطاء المتدرب دورا معينيا في المشكلة المطروحة ويطلب منه القيام بتمثيله واتخاذ كل القرارات الخاصة به. وفي الوقت نفسه يعطي لمتدرب آخر دورا آخرآ تتطلب المشكلة وجوده. كأن يمثل الاول دور المشرف الذي يضبط موظفا لايطبق تعليمات الادارة في عمله اليومي، فيما يقوم المتدرب الثاني بدور الموظف. ومن خلال النقاش بينهما يبرز سلوكيات واتجاهات متعددة يطلق عليها المدرب والمتدربون.



## ٤ - المباريات الادارية Management Games

تشير طريقة المباريات الادارية انى استخدام او استحداث موقف تدريجي يتأبه الى حد بعيد مراقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون. ويقوم كل عضو من اعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف. ويمكن تصوير هذه الطريقة في احد صورها كما يلي:

أ - تقسم المجموعة المشتركة في الدورة الى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة او قسم معين.

ب - تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها او تحليلها في الاجتماع.

ج - تختار كل مجموعة مديرا لها يكون بمثابة مدير للمنظمة المقترحة او القسم المعنى، كما تحدد مراكز بقية الاعضاء.

د - تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة، وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي الى قرارات معينة.

هـ - بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ماجرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي اصدرتها كل مجموعة.

## ٦ - الوسائل السمعية والبصرية Audio - visual

تستخدم هذه الطريقة الوسائل السمعية والبصرية الحديثة مثل الفيديو، والدوائر التلفزيونية المغلقة، والوسائل التقليدية مثل السبورة، والافلام، آلات عرض الشرائح. ويتأكد نجاح هذا الاسلوب التدريبي باستخدامه جنباً الى جنب مع طرق التدريب الاخرى كالمحاضرات والندوات.