



محددات التدريب العصري على ضوء المدارس العلمية الحديثة (دراسة تحليلية)

إعداد

أ/ محمد راشد عيد فلاح العازمي

إشراف

أ.د/ سلامة عبد العظيم حسين د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية - جامعة بنها

كلية التربية - جامعة بنها

بحث مشتق من الرسالة الخاصة بالباحث

محددات التدريب العصري على ضوء المدارس العلمية الحديثة (دراسة تحليلية)

إعداد

محمد راشد عيد فلاح العازمي

إشراف

د/ هالة محمد السيد

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية – جامعة بنها

تمهيد:

يحتاج أى مشروع إلى تدريب للأفراد الجدد الذين يلتحقون لأول مرة بالعمل بالمشروع كما يحتاج إلى إعادة تدريب للأفراد العاملين فيه أما لكي يشغلوا مراكز جديدة وأما لمقابلة أية تغييرات حدثت فى طرق العمل أو فى العمليات نتيجة تطورات تكنولوجية.

وينظر إلى التدريب على أنه مجموعة الإجراءات المنظمةة التي بواسطتها يتعلم الأفراد معرفة أو مهارة أو كلاهما من أجل غرض معين. بمعنى آخر فإن التدريب عبارة عن البرامج الرسمية التي تستخدمها المنشآت لأجل مساعدة العاملين على كسب الفاعلية والكفاية فى أعمالهم الحالية المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعلمية المناسبة، والمهارات والمعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المؤسسة. (١)

ومن هذا المفهوم ندرك أن التدريب مخصص لتنمية أو لاكتساب الفرد مهارة أو معرفة أو سلوك معين لرفع مستوى أدائه فى وظيفة معينة بمنظمة بذاتها بعكس التعليم حيث يكون الغرض منه اكتساب معرفة أو مهارة، أو كلاهما بشكل عام دون تخصيص وظيفة معينة أو منظمة معينة، وعلى ذلك يمكن القول بأن التدريب نوع من التعليم المخصص، على إعتبار أن التعليم يمثل مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي يمكن بواسطتها اكتساب واستخدام مهارات، معرفة، واتجاهات بشكل عام ليحدث تعديل فى السلوك.

ويتضح مما تقدم أنه من الناحية النظرية، يمكن القول بأن هناك فرق بين التدريب والتعليم فالأخير يتضمن جوانب المعرفة العامة، فى حين يرتبط التدريب بالمعرفة المتعلقة بأداء

وظيفة معينة، وبالتالي يسعى التعليم إلى تنمية المعرفة والفهم العام، أما التدريب يهدف إلى تنمية المعرفة والفهم المتخصص المرتبط بوظيفة معينة، أما في الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التدريب والتعليم، فمن الممكن أن يعد برنامج للتدريب إلا أنه يتناول في نفس الوقت موضوعات تتعلق بجوانب المعرفة بصفة عامة دون أن تتعلق بوظيفة معينة، كذلك قد تتضمن أنظمة التعليم موضوعات تتعلق بالتدريب كما يحدث في المدارس بمختلف المراحل ومعنى ذلك أن نشاطي التعليم والتدريب عمليتان متلازمتان ومكملين لبعضهما، بالرغم من أنه يصعب فصل أي منهما عن الآخر، مما يتطلب وجود تناسق بين سياسة التعليم والتدريب. (٢)

وتعتبر التنمية الإدارية أو التدريب الإداري من أهم مجالات النشاطات لإدارة الأفراد في الوقت الحالي، وتتبع أهميتها من أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات وتقوم فلسفة التنمية الإدارية أو التدريب الإداري على عدد من الأسس أهمها:

١- التنمية عملية شخصية يتحمل المدير نفسه عبئها الأكبر ولا يعدو برنامج التدريب أن يكون مساعداً له في هذه العملية الذاتية.

٢- التنمية الإدارية عملية مستمرة ومتجددة ولا تنتهي بحضور دورة تدريبية.

٣- التنمية الإدارية أقرب إلي التعليم الذي يزيد الخبرات، والمعارف وطرق التفكير منه إلى تزويد المدير ببعض المهارات أو القدرات.

يتماثل فيها العمل وتتحد فيها الظروف والملابسات وبذلك يمكن التعرف في سهولة ويسر على مواطن الضعف والتوصل إلى العلاج من أقرب طريق.

وتختلف أساليب التنمية الإدارية اختلافاً شديداً طبقاً للاحتياجات التدريبية من ناحية وبناء على متطلبات الموقف وإمكانيات المشروع من ناحية أخرى. ويمكن تقسيم تلك الأساليب إلى نوعين أساسيين:

أ- **التدريب أثناء العمل:** لاشك أن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلاً ومن أمثلة طرق التدريب في أماكن العمل مايلي:

▪ التوصية:

إذا توفر للفرد الإشراف والتوجيه من شخص آخر يتميز بخبرة أكبر حتى يوجهه ويعلمه ويوضح له جوانب القوة والضعف في أدائه وسلوكه وينصحه إلى الطرق التي تدعم جوانب القوة

وتصحيح جوانب الضعف فلا شك أنه يستفيد بدرجة أكبر. ويتم هذا التوجيه بطريقة غير رسمية والذي تقع مسؤوليته أساساً على كل رئيس بالنسبة لمساعديه.

▪ التناوب الوظيفي:

الغرض من التدريب على أعمال متنوعة هو إتاحة الفرصة للفرد لاكتساب خبرات متنوعة لن يكون في استطاعته الحصول عليها لو كان يعمل عملاً واحداً، بالإضافة إلى توسيع أفقه وزيادة معرفته بمجالات حديثه.

ويتم اختيار الأعمال التي سيتدرب عليها الفرد عادة بحيث تكون في نفس المستوى التنظيمي لعلمه الأصلي، كما يكون التدريب على هذه الأعمال لفترات قصيرة، وقد تكون هذه الأعمال مخصصة أصلاً لأغراض التدريب وقد تكون ضمن الأعمال المادية في المشروع. وتتوقف فعالية هذه الطريقة على مدى الاهتمام والإشراف والوجيه والذي سيحصل عليه الفرد من المسؤولين عن هذه الأعمال أثناء تدريبه لديهم، وعلى مدى جدية الفرد تحت التدريب.

▪ تحديد مراكز خاصة للتدريب:

تقيم بعض الشركات مراكز خاصة للتدريب ذات صفة فنية استشارية وتتبع كبار الإداريين في الشركة، أي تكون على مستوى الإدارة العليا، ويكون هذا المركز بمثابة مركز تدريب وتنمية لقدرات وخبرات الذي يشغله بحيث يؤهله لشغل أي مركز في مستوى الإدارة العليا.

ولكى تكون هذه المراكز فعالة للتدريب والتنمية فإنه يجب أن يكون هناك اهتمام من جانب الرؤساء لمن يشغلون هذه المراكز، ويكون لديهم الاستعداد لإتاحة الفرصة لهم للاطلاع على المشكلات التي تعرض على الرؤساء وكيفية مواجهتها.

ب-التدريب خارج محيط العمل: بالرغم من أن التدريب في أماكن العمل يعتبر الركن الأساسي في أي برنامج للتنمية الإدارية، إلا أنه قد يحتاج الأمر أيضاً إلى تدريب خارج أماكن العمل لاكتساب خبرات جديدة.

مشكلة البحث:

يعد التدريب بمثابة الأداة الرئيسة في بناء المجتمع وتطوره من خلال تحقيق الاستثمار المنشود في العناصر البشرية، بالإضافة إلى أنه يتكامل مع التعليم ويحدث التنمية البشرية

المطلوبة لأي مجتمع حتى ينشد أهدافه ويحقق مستقبل أفضل لأجياله وعلى هذا يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما أهم محددات التدريب العصري على ضوء المدارس العلمية الحديثة؟ ويتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

- ✘ ما أهم أهداف التدريب؟
- ✘ ما أهم مزايا التدريب؟
- ✘ ما أهم المدارس العلمية الحديثة في مجال التدريب؟
- ✘ ما أهم أنواع التدريب؟
- ✘ ما أهم مبادئ التدريب؟
- ✘ ما أهم أساليب التدريب العصري؟
- ✘ ما أهم المعوقات التي تواجه التدريب على ضوء الأدبيات المعاصرة؟
- ✘ ما ملامح التدريب العصري على ضوء الأدبيات المعاصرة؟

أهداف البحث:

تمثل الهدف الرئيس للبحث في طرح المحددات العلمية للتدريب على ضوء المدارس العالمية المعاصرة وذلك من خلال:

- التعرف على أهداف التدريب ومزاياه .
- الكشف عن أهم المدارس العلمية في مجال التدريب العصري وفقاً للأدبيات المطروحة.
- التعرف على أنواع التدريب وأساليبه .
- تحديد أهم مبادئ التدريب العصري ومعوقاته.
- تحديد ملامح التدريب العصري على ضوء الأدبيات المطروحة.

منهج البحث:

لكي يحقق البحث أهدافه العلمية ويجيب عن تساؤلاته وظف المنهج الوصفي عبر محاوره العلمية.

• أهداف التدريب:

إذا كان التدريب يهدف إلى رفع كفاية الفرد فإن ذلك في ذاته يساعد دون شكل على تحقيق أهم أهدافه وهو تحسين الأداة وزيادة الإنتاج، ولقد تزايد الاهتمام بعمليات التدريب في الدول النامية مع تزايد الاهتمام ببرامج التنمية والتحديث فيها، ومع ذلك يلاحظ أن بعض

الوحدات الإدارية فى بعض الدول النامية لا تولي عمليات التدريب الاهتمام الواجب وذلك
لسببين هما:

- ١- خوف بعض القيادات المباشرة من تأثير تدريب المرؤوسين فى مفهوم الإدارة من وجهة نظرهم أو لا يزال منها من يحتفظ لنفسه بغالبية المعلومات ويضمن بها على مرؤوسيه ولا ينقل منها إلا بقدر وإلى من يكون أكثر ولا له بحيث يصبح المرؤوس فى حاجة دائمة إليها.
- ٢- غالبية المتدربين عندما يعودون إلى عملهم بعد فترة التدريب تكون لهم الرغبة فى استخدام ما تعلموه عند ممارستهم العمل وأحياناً لا يجدون من يشجعهم أو حتى من يستمع إليهم. (٣) ولاشك أن هذا يعنى ضرورة نشر الوعي التدريبي بين كافة أعضاء الجهاز الإداري وإعداد برامج تدريبية لمختلف المستويات بحيث يؤمن الجميع بأهمية التدريب وتوحيد مفاهيمه لديهم، على إعتبار إن التدريب يفتح المجال أمام الأفراد المزيد من التدريب فالموظف أو المسئول الذى يحضر لأول مرة برنامجاً تدريبياً يحاول فى العادة بعد الإنتهاء منه أن يلتحق ببرامج تدريبية أعلى ويصبح الإيمان بالتدريب ينبع ذاتياً من داخله، ومن ثم فلا حاجة بعد ذلك إلى إقناعه بضرورته حيث يصبح هو نفسه فى كثير من الأحوال داعية للتدريب.

▪ مزايا التدريب بالنسبة للمؤسسة:

- ١- يساعد التدريب على رفع كفاية العاملين، وبذلك يمكن للفرد إنجاز عمله بمجهود أقل وفى وقت أقصر، ويؤدى ذلك إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف فى المواد والإنتاج النهائى كما تتخفض تكاليف الوحدة الإدارية.
- ٢- يسهل التدريب عمل المشرفين، إذ يحتاج المشرف إلى وقت أقل فى تصحيح أخطاء العاملين، ولا يحتاج إلى مراجعة نسبة كبيرة من عمل الفرد المدربين، كما لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة للمدربين.
- ٣- تضمن عملية التدريب إعداد البرامج التى تكفل أعداد الفنيين أو إعداد تخصصات معينة إذ قد يحتاج الأشخاص الجدد إلى الإلمام بالمشكلات الفنية التى قد تعترضهم قبل مواجهتها على الطبيعة عند استلام العمل، خاصة إذا ما ترتب عليه الخطأ فى معالجة هذه المشكلات أخطاراً على العاملين، أو قد يحتاج بضع العاملين القدامى إلى إعداد فني من نوع خاص للعمل على آلات أو أجهزة جديدة حلت محل الآلات أو الأجهزة التى كانت مستخدمة من قبل أو إعداد فني للقيام ببعض العمليات التى أدخلت حديثاً.

- ٤- تحقيق منافع العاملين حيث يزيد من معدل إنتاجهم، وبالتالي زيادة دخولهم المتمثلة في الأجر والحوافز، هذا علاوة على أن التدريب يساعد في ترقية هؤلاء الأفراد للوظائف ذات مسؤوليات وسلطات أكبر.
- ٥- يسهم التدريب في خفض حوادث وإصابات العمل نظراً لأن معظم هذه الإصابات، ترجع إلى انخفاض معرفة العامل بأسلوب التشغيل السليم للآلات والمعدات، أو لعدم تفهمه لظروف العمل وطريقة الاستخدام الأفضل للمعدات والآلات، مما يؤدي إلى الحد من حوادث وإصابات العمل.
- ٦- يساعد التدريب على تعديل اتجاهات الفرد وتغيير سلوكه، ومساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه، وقيمة ونتائج سلوكه وأدائه في الماضي.
- ٧- مساعدة الفرد على البحث عن أسلوب جديد للعمل والتفكير في حل المشكلات عن طريق الفهم الأعمق للعوامل التي تؤثر على السلوك الفردي والتنظيمي في العمل، والافتتاح الشخصي بأهمية الطريقة العملية في الأداء وعند صنع القرار، وتعويد الفرد على التفكير في المستقبل.
- ٨- إتاحة الفرصة للفرد لكي يفهم ذاته وتحليل نفسه، مما يولد لديه القدرة على التغيير الذاتي المبني على الاقتناع والافتتاح النابع من داخله.
- ٩- اكساب الفرد نظرة جديدة باستخدام طريقة التعليم الذاتي حتى يحدد لنفسه نقاط القوة والضعف في أدائه وسلوكه.
- ١٠- ينمي التدريب الروح المعنوية للعاملين، فالفرد المدرب يشفى بالإشباع لحاجته نتيجة لثقتة بنفسه واعتزازه بإنتاجه مما يشبع الحاجات النفسية لديه كما يساعده على التقدم في عمله وبذلك ترتفع معنويات الأفراد.
- ١١- يساعد التدريب على التوحيد والتميط، إذ أن تعلم الطريقة المثلى في التدريب يلاقي اتباع كل فرد الطريقة التي يتعلمها بالمحاولة والخطأ واتباع الأفراد لطرق مختلفة في التنفيذ.
- ١٢- تدبير النقص في الاحتياجات من القوى العاملة في بعض الوظائف، حيث أن تدريب أفراد جدد أو إعادة تدريب بعض الأفراد يمكن من تدبير النقص في بعض الاحتياجات من العاملين.
- ١٣- تساهم برامج التدريب في تحسين جودة السلعة أو الخدمة ذلك لأن هذه الجودة تتوقف إلى حد كبير على المجهود الذي يبذله العامل أو المسئول.
- ١٤- تساعد برامج التدريب على تخفيض تكلفة صيانة الآلات- وإصلاحها، إذ أن عطل الآلات أو الأجهزة أو بقاءها صالحة للاستعمال يتوقف على طريقة تشغيلها، إذ من الممكن أن

تتعطل الآلة أو تقتصر المدة التي يمكن أن تظل خلالها صالحة للاستعمال نتيجة لعدم إلمام العامل بالطريقة السليمة لتشغيلها وعلى ذلك فإن تدريب العاملين على الطرق المثلى لتشغيل الآلات يوفر الكثير من نفقات الصيانة والإصلاح.^(٤)

١٥- تساعد برامج التدريب على تخفيض مدة التمرين بالنسبة للعمال الجدد، إذ أن كل شخص جديد مهما كانت خدمته وثقافته يحتاج إلى فترة للإلمام بظروف الوظيفة التي التحق بها ويعتمد في هذا إما على نفسه أو على الإرشادات والتوجيهات والمعلومات التي تعطي له من قبل الشركة ولاشك أن هذه التعليمات والإرشادات إن وجدت تقلل من هذه الفترة وتعاونه في إتقان عمله على الوجه المطلوب بأسرع ما يمكن.

المدارس النظرية المفسرة للتدريب:

توجد مجموعة من المدارس العلمية التي طرحت آرائها حول عملية التدريب ويمكن عرضها على النحو التالي:^(٥)

١- مدرسة الغوص (العووم):

ويعتقد أفرادها أن أفضل طريق لتدريب الشخص هي أن تقذف به في موقف العمل وتتركه يغوص أو يعوم، ويرى البعض أن التعليم عن طريق المحاولة والخطأ وحدها يعتبر عادة طريقة فجة مضيعة للوقت والجهد، ومع ذلك فإن الدروس التي يتعلمها الشخص عن طريق الخبرة تبدو أعمق رسوخاً في ذهنه، وقد يخاف البعض من الفاقد الذي تتضمنه. ومع ذلك لا يستطيع انكار الإنطباعات العملية التي نتج عنها ويمكن أن تصبح طريقة المحاولة والخطأ ذات قيمة إذا ما استطعنا الاحتفاظ بميزاتها وتصحيح أخطائها.

٢- مدرسة التلمذة:

يعتقد أصحابها أن أفضل طريقة لتدريب شخص ما أن تضعه تحت رعاية موظف خبير يوضح له الوسائل ويعلمه ما يحتاج إلى معرفته. ومن الممكن أن تنتج هذه الطريقة إذا أحسن استخدامها لكنها لسوء الحظ غالباً تستخدم بغير مهارة ويمكن أن تكون ذات قيمة إذا كان الشخص الخبير معلماً أو مدرباً كفاً، أو إذا كان حقيقة يجب تدريب المتدربين وإذا كان لديه الوقت الكافي لتكريسه للتدريب وعلى أية حال فهذه الطريقة بها ما يجعلها أفضل من طريقة "الغوص" أو "العووم" فهي عادة أقل تكلفة ومن المحتمل أن يتدرب الأفراد عن طريقها في وقت أسرع.

٣- المدرسة النظامية: وتنطلق من النقاط التالية: (٦)

- أ- التدريب يجب أن يكون مخططاً ومجدولاً ومنفذاً بطريقة منهجية.
 - ب-التدريب يجب أن يعتمد على احتياجات الفرد فيما يختص بمتطلبات العمل.
 - ج- أفضل طرق التدريب أو التعليم يجب أن تختار منها أثناء التطبيق.
- ومن الممكن أن استخدام جزء من طريقة التلمذة أو في مواقف معينة شئ من طريقة الغوص والعموم لكنها تستخدم إلى جانب طرق أخرى عديدة حين تقيم ويثبت أنها أفضل الطرق الممكنة لتحقيق أغراض معينة، وهذه الطريقة المنهجية في التدريب هي التي تضمن أداء العمل بأقل التكاليف.

أنواع التدريب:

يعتبر التدريب من العناصر الرئيسية في الإدارة بشكل عام لذلك فإن أكفأ الرؤساء هو الذي لا يركز على ذاته بل يشجع مواهب مرؤوسية ويبرز أحسن ما فيهم وأسوأ الرؤساء من يعمل على الحد من قدرة مرؤوسية على النمو والانطلاق ولذلك كانت القدرة على التعامل مع المرؤوسين لتحسين أدائهم ولا تقل أهميته عن القدرة الفنية ذلك أن كثيرين من الموظفين لا يقدمون كل طاقاتهم الكامنة والتي لا تظهر إلا بالتشجيع حتى يتمكنوا من زيادة تمكنهم من عملهم باستمرار وهناك أنواع عديدة من التدريب لكن يمكن إجمالها في نوعين رئيسيين هما: (٧)

▪ التدريب قبل دخول الخدمة Pre- Service Training:

وهو نوع من التدريب يهدف أساساً إلى تعليم الموظف استخدام المعلومات التي تلقاها أثناء تعليمه فيما يسند إليه من عمل عندما يصبح موظفاً أو بمعنى آخر للتدريب علي العمل قبل أن يصبح مسئولاً عنه، ويمكن القول بأن التدريب في فترة ما بين الإنتهاء من التعليم وقبل استلام العمل في المستقبل يصبح مسئولاً عنه.

▪ التدريب أثناء الخدمة:

ويقصد به التدريب على العمل منذ تعيين الموظف في درجاته الدنيا والاستمرار فيه حتى مستويات الإدارة العليا.

قيام القيادات المباشرة بالتدريب:

تلجأ بعض الأجهزة في حالة تنفيذ برامج تدريبية إلى مديري الإدارات المتخصصة بالقيام بالتدريب ويسبب هذا بعض المعوقات ومنها: (٨)

- قد يكون الرئيس وهو المحاضر حاصلاً على درجة علمية أقل من الدارسين فيفقد بذلك الدارس ثقته في المحاضر.
- قد ير الرئيس العمل في مكتبة بطرق لا تتفق مع الأساليب العلمية فينقل معلوماته الخاطئة إلى الدارسين وبالتالي لن يستفيد الدارسون.
- **نظام اللجان:**

تستخدم بعض الشركات اللجان كوسيلة لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب خبرات أوسع ولدراسة مشكلات قد لا يواجهونها.

ومن الطرق المستخدمة في بعض الشركات هو تشكيل لجنة من المديرين الذين يلو في المستوى أعضاء الإدارة العليا ويكون دورها هو مساعدة مجلس الإدارة في الشركة في حل المشكلات التي تعرض عليه.

وبهذه الطريقة يمكن للمتدربين في اللجنة أن يكتسبوا معرفة ومهارة من الدراسات والاستقصاءات التي يقومون بها عن المشكلات التي تحول إليها من الإدارة العليا، ويساعدون في إتخاذ القدرات علي هذا المستوى المرتفع، مما ينمي قدراتهم ويؤهلهم لشغل مراكز أعلى.

▪ برامج جامعية معينة بدون درجة:

تقوم الجامعات بتصميم برامج دراسية مركزة في موضوعات معينة تهتم شركات الأعمال، وتقوم الأخيرة بإرسال بعض رجال الإدارة بها لحضور هذه البرامج في مقابل أن تتحمل الشركة تكاليف الدراسة. وتكون هذه البرامج مصممة بشكل يجمع بين الجوانب الفكرية لموضوع الدراسة والجانب التطبيقي له. ويحصل من يحضر هذه البرامج على شهادة إلا أنه بدون درجة علمية معينة من الجامعة.

▪ برامج تقدم من خلال معاهد تابعة للمنظمة:

تقوم المنظمات الكبيرة على إنشاء معهد تدريب إداري تابعة لها حيث يوجد لديها الإمكانيات المالية علي القيام بذلك. وتقدم هذه المعاهد موضوعات معينة عن نظرية الإدارة، الاقتصاد، والنواحي السياسية والاجتماعية، بواسطة رجال إدارة بالشركة وبعض أساتذة الجامعات.

▪ تقديم الشركة دراسات تدريبية:

وقد يتم ذلك من خلال مناقشة إحدى الحالات التي مرت بها الشركة أو من مراجع علمية كوسيلة للتدريب على تبادل الآراء والأفكار.

وتعتبر دراسة الحالات مفيدة بصفة خاصة فى برامج التدريب والتنمية الإدارية لأنها تساعد المديرين على تعلم كيفية تجميع الحقائق يتم تحليلها و تفسيرها، والإحاطة بالكثير من المتغيرات التى تدخل فى كل موقف، ثم محاولة إتخاذ قرار وبحيث يكون أحسن قرار ممكن على ضوء البيانات المتاحة.

▪ المباريات الإدارية:

وهى عبارة عن أفراد يلعبون وكما لو كانوا يحتلون مراكز فى الإدارة العليا، ويكون عليهم اتخاذ قرارات الإدارة العليا، ويتم اللعب فى مواقف تسود بينهم فيها المنافسة، ويواجه اللاعبون فى المباريات الإدارية القيام بسلسلة متصلة من القرارات التى يكون لها تأثير على المنظمة، ثم يجري تصور هذه التأثيرات والنتائج المترتبة عليها على الحالة المالية للمشروع، وقد يستخدم لحساب هذه النتائج حساب إلكترونى.

مبادئ التدريب:

توصلت البحوث والدراسات الموسعة حول التدريب إلى مجموعة من المبادئ التى تصلح كمعايير إرشادية لنقل المهارة والمعرفة وتغيير الاتجاه مما يتمشى ومصالحة المنظمة ومن أهم هذه المبادئ مايلي: (9)

▪ الدوافع:

يقبل المتدرب على التدريب لأجل إشباع حاجاته الأساسية فى اكتساب المعرفة والمهارة التى تمكنه من سهولة أداء الأعمال المكلف بها وبالتالي لكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط بحاجة حقيقة ويرغب الفرد فى إشباعها مثل تحسين مستوى الأداء، أو الترقية، أو زيادة مستوى الدخل وغيرها، وتختلف الدوافع للتدريب حسب نوعية العامل، وكسب كونه عامل جديد او من العاملين القدامى بالمنشأة. وعموماً يمكن تحديد دوافع العامل الجديد بسهولة عن العامل القديم الذى يتم إعادة تدريبه.

▪ الحافز:

يجب أن يكون هناك اقتناع تام من جانب كل فرد تحت التدريب بالحاجة إلى الحصول على المعلومات الجديدة واكتساب المهارات الجديدة، كما يجب أن يظل الفرد راجباً فى التعلم خلال فترة التدريب وتقدم البرنامج وحيث أن بعض الأفراد قد لا تكون رغبة فى التدريب أو متحمسة له فإنه يجب اختيار القائمين بالتدريب بعناية حتى يستطيعوا التأثير فى الأفراد المتدربين وإثارة رغباتهم وحماسهم

وتعاونهم وهو ما يسهل عملية التعليم، وعليهم أن يوضحوا أهداف التدريب والغرض منه والتركيز على ما سيترتب عليه من نتائج ستكون في صالح الأفراد، مما يعكس مدى اهتمام المشروع بإتاحة الفرصة للأفراد للتقدم والتنمية، مما يؤهلهم لشغل مراكز أحسن.

▪ متابعة تقدم المتدرب:

أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين حجم المعلومات التخصصية التي تعطي للمتدربين الفاعلية في التعليم. إلا أنه يجب أن تلاحظ أن كثرة المعلومات لا تكفي في حد ذاتها لاكتساب المهارة، وإنما الفهم السليم لما تقنيه هذه المعلومات واستيعابها، فقد يجد المتدرب صعوبة في استيعاب المهارة الجديدة بدون تعلم كيفية تطبيقها، وهذه مهمة المدرب في متابعة درجة تقدم المتدرب، و التحقق من الاستيعاب النظرى والعملى لمحتويات برنامج التدريب. (١٠)

▪ السير من المعلوم إلى المجهول:

يتبع أن يبدأ التدريب دائماً بما هو معلوم، إذ أن ذلك يساعد على اجتذاب انتباه المتدربين على الفور، ويمنحهم الشعور بالثقة، كما ينبغي ألا يستخدم المتدرب أى مصطلحات قبل أن يشرحها ويفسرها، ويكون من المناسب أن يفترض المدرب أن المتدربين لا يعرفون شيئاً عن موضوع التدريب، ثم يستطيع معرفة معلوماتهم ويغير في التدريب مما يناسب هذه المعلومات.

▪ البدء بالأمور السهلة والتدرج منها إلى الأمور الصعبة:

يجب على المدرب أن يختار أسهل جزء من موضوع التدريب ويبدأ به قبل أن يتطرق إلى الجزء المعقد فيه، ويكون من المرغوب فيه في كثير من الأحوال إعطاء فكرة عامة موجزة عن الموضوع كله ثم البدء من جديد بالتفصيل في كل جزء من أجزائه، كما ينبغي أن يعمل المدرب على تفهم المتدربين في الأمور أكثر تعقيداً طبقاً لما يتفق مع قدراتهم.

▪ إتاحة فرصة التطبيق العملي:

يجب إتاحة الفرصة للأفراد أثناء تدريبهم لتطبيق ما يتعلمونه في الظروف الواقعية التي سيمارسون فيها أعمالهم بعد إنتهاء فترة التدريب، ويجب أن يتم ذلك بصفة متكررة. كما يجب أن يكون هذا التطبيق لما تعلموه تحت إشراف المدربين، حتى يكون هناك تأكيد بأن تطبيق الفرد لما تلقاه في التدريب يتم بطريقة صحيحة، وبذلك تتكون لديه العادات الصحيحة في الأداء.

▪ الإنتقال من الكليات للجزئيات:

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة، أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته، فبالنسبة لبعض أنواع التدريب قد يكون التعلم أكثر فعالية لو أخذت العملية على أجزاء وبحيث يتعلم الفرد كل جزء على حدة، و بعد الانتهاء من تعلم جميع الأجزاء يتم الجمع والربط بينها لبدأ التعلم عليها مجتمعه. وبالنسبة لبعض العمليات قد يكون تعلم العملية بأكملها فعالية من التعليم عليها مجزأين، ويمكن القول بأنه كلما صعب العمل وكان مركبا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبذلك يتعلم الفرد المتدرب كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل. (١١)

▪ الاختلافات الفردية (الفروق الفردية):

لاشك أن الإختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء والقدرات والميول والاهتمامات مسألة طبيعية، ويجب أخذ هذه الاختلافات فى الاعتبار عند تخطيط برامج التدريب، فعلى أساس هذه الاختلافات تتحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب تعليمها للأفراد، كما تتحدد طرق التدريب المناسبة لاتصال هذه المعلومات إلى الأفراد.

▪ انتقال أثر التدريب:

يعني ذلك درجة تأثير اكتساب مهارات ومعلومات خاصة أثناء فترة التدريب فى ناحية معينة على تعلم مهارات ومعلومات تتعلق بموقف آخر بعد ذلك- وأجريت العديد من البحوث والدراسات للوقوف حول ما إذا كان الفرد الذى درب على أداء عملية يكون من الممكن تدريبه بسهولة عن فرد لم يتدرب قبل ذلك، وتوصلت نتائج البحوث إلى أن التدريب يؤدي إلى إكتساب الفرد بعض القدرات و الخصائص العامة وبذلك يكون الفرد الذى درب علي وجه من وجوه النشاط أكثر قدرة من الفرد العادي للقيام بوجوه كثيرة أخرى من النشاط لإمكانه استخدام القدرات والخصائص العامة التى اكتسبها بالتدريب السابق فى الموقف الجديد.

إلا أن نتائج بعض البحوث الحديثة توصلت إلى أن كمية أثر مهارة ووظيفة عقلية إلى وظيفة أخرى أقل كثيراً مما كان يعتقد فى الماضى بمعنى أن إنتقال أثر التدريب بطريقة عامة لا يحدث على الإطلاق، وأن ما يعتقد أنه الانتقال للأثر ما هو إلا عناصر متشابهة فى الوظيفتين التى يحدث بينهما الانتقال ونحن نعلق على ذلك بأن الموافقة على هذه الفكرة بلغى القوانين التى توصلت إليها نظريات التعليم خاصة نظريات الارتباط الشرطي.

ولذا ينبغي ألا يتوقع المسؤولية عن التدريب أن يحدث انتقال أثر التدريب من عمل إلى آخر إلا في حدود التشابه بين الوظيفتين، فتعلم الفرد واكتسابه المهارات اللازمة للقيام بعمل معين ليس ضماناً لنجاحه في أداء عمل آخر غير مرتبط به، فقد ينجح أو يفشل في الوظيفة الجديدة، ولكن هذا النجاح أو الفشل لا يحدث أداؤه في الوظيفة الأولى.

أساليب التدريب:

توجد مجموعة من الأساليب التقليدية والحديثة في مجال التدريب ويمكن أن نوجزها على النحو التالي: (١٢)

أسلوب التوجيه:

ويقصد به تعريف الموظف الجديد بالجهة التي يعمل بها والهدف الذي يعمل من أجله والأقسام التي تتكون العمل منها وكذا تعريف بحقوقه وواجباته نحو العمل الذي يكلف به في مكانه الجديد، وغالباً ما يسلم الموظف الجديد "دليل عمل" Manual يشتمل على كافة البيانات والقواعد وكذا اللوائح و النظم، كما يشتمل كذلك تقديمه إلى الموظفين والتعرف عليهم.

أ- تدريب الرؤساء للمرؤوسين:

ويكون ذلك بتشجيع الرؤساء لمرؤوسيهم حتى يطوروا أنفسهم عن طريق:

(أ) تزويدهم بالمطبوعات الحديثة وتكليفهم بواجبات خاصة تختلف عن أعمالهم المعتادة وإبداء استعدادهم للرد على استفساراتهم.

(ب) تكليف الرؤساء مرؤوسيهم القدامي بتعليم غيرهم من الموظفين الأحدث.

(ج) تنقل الموظفين بين مختلف الأعمال من وقت لآخر.

ب- إعداد البرامج النظامية والحلقات الدراسية:

ويشترك الموظفون في هذه البرامج والحلقات الدراسية التي تعد تبعاً لتخصصاتهم العملية وتعد هذه البرامج والحلقات غالباً خارج الجهاز الذي يعملون فيه.

ج- التدريب عن طريق الاستشارة:

ويكون ذلك بتوفير عدد من المستشارين في مختلف التحقيقات يرجع الموظفون إليهم في كل ما يقابلونه من صعوبات يناقشونهم فيها لينتهوا إلى الرأي الصواب، ويعاب على هذا الأسلوب أن التدريب يكون فيه اختيارياً بمعنى أنه ليس مما يوجب على الموظف الرجوع إلى

المستشارين إلا إذا كان هناك إلزام بحكم القانون وفي هذه الحالة تخرج الاستشارة عن كونه تدريباً وتندرج تحت أعمال السلطة الاستشارية.

د - أسلوب المحاضرات والمناقشات:

يتميز هذا الأسلوب بأنه يزود الدارسين أو المتدربين بالمبادئ العلمية بالقدر الذي يتناسب ومستوياتهم العلمية بما يخدم العمل الذي يقومون به أو يرشحون له. وتكون المناقشات في مثل هذا الأسلوب على درجة كبيرة من الأهمية حتى يشعر الدارسون بأنهم يشاركون في المحاضرات وليسوا مجرد موظفين يتعين عليهم أن يتقبلوا ما يقال لهم بالرضا ولو كانوا غير مقتنعين به.

هـ - أسلوب المؤتمرات:

وهذا الأسلوب يشعر الموظفين بقيمتهم الذاتية حيث يجتمعون بالرياسات في إجتماعات دورية ليناقدشوا مشكلات العمل ويقترحون العلاج لكل حالة وتقديم ورقات عمل للمؤتمرات يستفيدون من عملية البحث وهي أحد الأساليب العلمية، هذا فضلاً عما تحققه المؤتمرات من الشعور بالمسئولية نحو نجاح المشروع وتكون مسئولية جماعية وفي ذلك ما يدفع كل فرد إلى مزيد من الولاء ومزيد من العمل المثمر، وكلما تمكن الرئيس من توجيه المناقشة توجيهاً سليماً دون المساس بمشاعر الموظفين كلما تمكن من التوصل إلى نتائج أفضل.

و - أسلوب البحوث:

ويهتم هذا الأسلوب بالاهتمام بالموظفين كأفراد وكمجموعة، فيكلف الرئيس بعض الموظفين ممن يرى فيهم القدرة على البحث بإجراء بحوث وتجارب ودراسة حالات معينة وتقديم تقارير بنتائج بحوثهم، ويتفرع عن هذه البحوث الميدانية التي تقوم بها فرد أو أكثر بحث معين على الطبيعة وفي مكان العمل توصلوا إلى نتائج معينة تخدم العمل خصوصاً في الحالات التي تتعدم فيها الحوافز للعاملين.

ز - أسلوب الإجتماعات ذات جداول الأعمال المحددة:

وهذا الأسلوب يساعد على الإدارة الجماعية أو يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في كل وحدة من وحدات العمل في موعد محدد يوماً كل شهر مثلاً وتحدد الموضوعات التي ستناقش في هذا الاجتماع ويخطر بها الموظفون مسبقاً. وهذا وحده يكفي بإشعار الموظفين بأهميتهم وإشراكهم مشاركة فعلية في الإدارة وأعلامهم بكل ما يهمهم من أمور وعرض مشكلاتهم عرضاً صريحاً

ومناقشتها والتوصل إلى قرارات يدافعون عنها أمام غيرهم من الموظفين طالما أنهم يتشركون في اتخاذها. هذا فضلاً عما في ذلك من تدريب علي إدارة المناقشات واتخاذ القرارات.

معوقات التدريب:

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول بين التدريب وبين تحقيق أهدافه وتتمثل فيما يلي: (١٣)

☉ قلة الحوافز المخصصة لتشجيع التدريب:

قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التدريبية بوضع نظام لمكافأة الدارسين الأوائل في الدورات التدريبية رغم وجود وسائل تقييم للدارسين، وكذلك قد تعارض بعض الجهات في الابتكارات والتعديلات التي يطلب خريجو البرامج التدريبية تنفيذها في مصالحهم بما يتفق والدراسات التي يحصلون عليها.

☉ قلة منح أجهزة التدريب سلطة متابعة للمدربين:

فقد يحدث أن يدرب الموظف على أعمال العلاقات العامة وعند عودته إلى عمله تستند إليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة، وتكون النتيجة تدني الاستفادة من الموظف.

☉ قلة الاهتمام بتكوين بذور الابتكار في العاملين:

عادة ما تهتم المعاهد التدريبية بالتخصصات الموجودة في الإدارة بدون الاهتمام بالإرشاد وتمكين الدارسين من الابتكار أو الخروج بأفكار جديدة لتحسين الأداء أو سرعة الإنجاز أو خفض التكاليف.

☉ ضآلة إستقاء معلومات الإدارة من البيئة الأصلية:

غالبية أساتذة الإدارة في المعاهد التدريبية درسوا علومهم في جامعات ومعاهد أمريكية أو أوروبية ورجعوا إلي بلادهم الأصلية بهذه الأفكار دون تطوير أو مراعاة للثقافة العربية علماً بأنها ناقشت كافة قضايا المجتمع ووضعت لها النظم والقوانين قبل نشأة هذا العلم في كل من أوروبا وأمريكا.

☉ قلة رغبة العاملين في الإقبال على التدريب لمشاكل مادية واجتماعية:

الأجور أو غياب الحوافز بالإضافة إلى كثرة الأعباء الأسرية أو العائلية أو المجتمعية الأخرى.

⊖ معارضة الرؤساء والزملاء والمرؤوسين كل بأسلوبه للدارسين الذين يعودون من دورات تدريبية عامة أو متخصصة:

وهذه المشكلة ترجع عادة إلى عدة أسباب: (١٤)

أ- يعتمد بعض الرؤساء إلى عدم إعطاء الموظف المعلومات الكافية عن مهام وظيفته إلا بقدر خشية أن يتفوق الموظفون في أداء أعمالهم على الرؤساء، وفي هذه الحالة يلجأ بعض الرؤساء إلى تثبيط همم الموظفين الذين تتاح لهم فرص التدريب بعد عودتهم.

ب- كذلك العوامل النفسية- يعارض الموظفون بعضهم من المستويات المتقاربة في حالة قيام أحدهم لحضور دورة تدريبية ويقابل عند عودته بنفس الأسلوب الذي قد يقابله به الرؤساء في المثال السابق.

ج- أما في حالة قيام الرئيس بحضور برنامج تدريبي فإن المرؤوسين قد يلجأ بعضهم إلى التملق والرياء رغبة في عدم إحداث تغيير في أسلوب العمل تكون نتيجته أعباء جديدة عليهم أو يؤدي إلى رقابة حازمة لأعمالهم، مدعيين مثلاً أن أسلوب الرئيس الأول هو خير من الأسلوب الجديد.

ولعلاج مثل هذه المشكلة تلجأ المعاهد والأجهزة التدريبية التي تدرب كافة مستويات الدارسين إلى إنشاء فروع من أجهزة التدريب في الوزارة.

١- اختيار الموظفين للتدريب:

من المفترض أن سياسة التدريب تكون عامة وشاملة لجميع فئات الموظفين من حيث الكفاءة وإلى أن يكون التدريب سياسة عامة تنطبق على جميع الأفراد ستظل مشكلة الاختبار قائمة مبدئية أن كلا من الفئتين يحتاج إلى تدريب، على اعتبار أن التنمية الإدارية لكي تنعكس آثارها في شكل كفاءة إنتاجية أعلى تتطلب نوعاً من التنظيم الداخلي للمشروعات الذي يتيح الفرصة للمدير أن يعبر عن آرائه ويمارس خبراته الجديدة تجربة وانطلاقه.

ملامح التدريب العصري على ضوء الأدبيات المعاصرة:

تتمثل هذه الملامح في:

✖ مواكبة الاقتصاد المعرفي والاتجاهات العالمية الحديثة نحو تحديث منظومة التدريب بأكملها حتى تخرج متدرّباً مزوداً بمجموعة من المهارات تساعد على التكيف مع مجتمعه ومؤسسته وعمله.

- ✦ مواكبة ثورة الاتصالات والمعلومات ومن ثم تساعد المتدرب على سرعة إنجاز عمله وحسن استثمار وقته.
- ✦ تزويد الرغبة لدى المتدربين نحو التغيير وتنمية قدراتهم لقياداته من أجل الارتقاء بالمؤسسة ومسايرة التطلعات التي تسود المجتمع.
- ✦ إتاحة الفرصة لكل المتدربين من أجل رفع مستوياتهم على ضوء تلبية احتياجاتهم التدريبية والتي تم تحديدها مسبقاً بأسلوب علمي.
- ✦ التركيز على إكساب المتدربين مجموعة من المعارف الجديدة التي تساعدهم على تحقيق الجودة المنشودة في أعمالهم.
- ✦ غرس مفاهيم التعليم المستمر لدى المتدربين وتمكينهم من مهارات التعلم الذاتي.
- ✦ غرس الإنتماء لدى المتدربين تجاه المؤسسة التي يعملون بها وذلك من خلال الحوار الهادف والمناقشة البناءة.
- ✦ زيادة دافعية العاملين نحو الإبداع والتفكير الناقد في مجال العمل بل وفي مجال الحياة بشكل عام.
- ✦ تفعيل الخماسية العالمية في مجال التدريب والتي تركز على:
 - أ) المعرفة والتي تعني مساعدة المتدرب على تعلم وفهم وتذكر وتقويم الحقائق والمعلومات والمبادئ والأنظمة.
 - ب) المهارات وتعني تشجيع المتدرب على إنجاز عمله بسرعة وإتقان على أن يكون خالي من العيوب وبأقل تكلفة وفي أسرع وقت ممكن.
 - ج) الأساليب وتعني تشجيع المتدرب على السلوك الإيجابي مع المواقف الحياتية أو العملية مع دعم التفكير العلمي لحل المشكلات التي تواجهه.
 - د) الاتجاهات وتعني التركيز على تعديل الاتجاهات السلبية الموجودة عند المتدرب عبر مجموعة من النماذج العلمية التي تطرح عليه عبر الدورات التدريبية.
 - هـ) الخبرة وتعني الاهتمام بالتطبيق العلمي للمعرفة والمهارة والأسلوب عندما يكون الموظف في مكان عمله وبعد ممارسة التدريب بالفعل.

✧ تفعيل مجموعة المبادئ العالمية لمنظومة التدريب والتي تضم:

- (أ) المنطقية بمعنى أن يتم تدريب المتدرب وفقاً لإحتياجاته الفعلية.
- (ب) الهادفية وتعني وضوح أهداف التدريب والمراد منه ومكانه وزمانه وموضوعه وتكلفته.
- (ج) الشمولية وتعني أن يركز التدريب العصري على كافة أبعاد التنمية البشرية من حيث القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات، والشمولية هنا تركز على بعدين بعد أفقي أي يشمل التدريب كل فئات العاملين بالمؤسسة وبعد رأسي يركز على الهرم المعرفي.
- (د) الاستمرارية وتعني نقل المتدرب من التدريب إلى التفكير في تدريب آخر جديد حتى يرتقي مستواه ويضيف إلى رصيده خبرات ومعلومات وأفكار متجددة.
- (هـ) التدريجية وتعني أن يركز التدريب على معالجة القضايا البسيطة التي تواجه المتدرب ثم يتدرج معه إلى الأصعب والأكثر تعقيداً.
- (و) الواقعية وتعني أن يرتبط تدريب المتدرب بالواقع الذي يعيشه في مؤسسته وفي مجتمعه وفي عالمه.
- (ز) المرونة وتعني أن يتطور نظام التدريب بإستمرار من حيث عملياته وأدواته وأساليبه ووسائله حتى يواكب الرغبات المتنوعة للمتدرب.

مراجع البحث وهوامشه

- (١) أحمد عزمي إمام: التنمية البشرية- الإبداع الإداري- دراسة نظرية وتطبيق عملي معاصر، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ١٠٢-١٠٣.
- (٢) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، ط٢، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠١٢، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٣) ثريا الأطروشي: خطة التدريب العصرية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ٢٠١٢، ص ص ١٣-١٤.
- (٤) خالد عبد الرازق: إحتراف التدريب عبر بوابة الأساليب، دار الفنار للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ٢٠١٠، ص ص ٣٧-٣٨.
- (٥) جمال محمد أبو الوفا: التدريب الإداري- رؤية تربوية ونظرة عصرية، دار الشروق، القاهرة، ٢٠١٣، ص ص ٢٦-٢٧.
- (٦) رأفت عبد الفتاح: سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ص ٣٢-٣٣.
- (٧) حنفي علي: الجوانب النظرية و التطبيقية فى إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٧-١٨.
- (8) French Wendell: Human Resources management- Houshton Miffin Company, London, 2007, pp: 212-213.
- (٩) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٣، ص ص ١١٧-١١٨.
- (١٠) صبري أحمد عبد العال: مبادئ علم الإدارة بين معطيات الماضي ومتطلبات الحاضر، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ٢٠١١، ص ص ٦٢-٦٣.

(١١) شوقي ناجي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

٢٠١٢، ص ٤٦-٤٧.

(12) Enrico Giovqni: Human Resources management and Training- United Nations, 2013, pp:17-18.

(13) Gary Dessler: Human Resources Management- Prentcee Hall- USA, 2008, PP: 121-123.

(١٤) عبد الرحمن توفيق: التدريب- الأصول والمبادئ العلمية، ج١، مركز الخبرات المهنية

للإدارة، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٩٤-٩٥.