

تقديم:

إن التدريب هو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من أجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو نمو المنظمة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، وتواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها.

ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لا بد أن يتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتنسق المنظمات الفعالة أموالا طائلة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية، لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة، وعلى مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.

مفاهيم ومصطلحات لها علاقة بالتدريب:

1- التعلم: يمكن القول بأن التعلم هو "عملية تغيير شبه دائم¹ في سلوك² الفرد، لا

يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك، ويتكون نتيجة الممارسة كما يظهر في تغيير الأداء لدى الكائن الحي".

⁻¹ **تغيير شبه دائم** أي (تغيير دائم نسبيا)، وبذلك يخرج من هذا المفهوم التعلم الاضطراري والذي قد يزول بزوال مسبباته.

⁻² **سلوك الأفراد**، يدخل في هذا كذلك مختلف المهارات والمعارف والقدرات التي من شأنها أن تحدث تغييرا في سلوك الفرد.

2- التربيتة: "هي عملية منظمة لإحداث تغييرات مرغوب فيها في سلوك الفرد من أجل

تطوير متكامل لشخصيته في جوانبها الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية".

3- التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد

البشرية **كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة**، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

3- التنمية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد

البشرية وإكسابها معارف، وسلوكيات ومهارات جديدة، **متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل**، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة.

يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين، يجب أن يقوموا على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فالمترب الذي لم يتعلم شيئا من التدريب والتنمية، معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج عملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم ومطلوب في: معرفته، مهاراته، واتجاهاته، وسلوكياته وخبرته.

1- مفهوم التكوين (التدريب):

هناك مجموعة من التعريفات للتدريب نذكر منها ما يلي:

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة.

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

وبهذا يتضح أن التدريب يركز على اكتساب معارف ومهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أداءه في العمل.

ويمكن تعريف التدريب بأنه: "مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعد على التكيف مع المحيط الاجتماعي-المهني من جهة، وتحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة ثانية".

ومن خلال هذا المفهوم للتدريب يتبين لنا أنه مكون من العناصر التالية:

- عملية منظمة؛

- تهدف إلى إحداث تغييرات؛

- تكون التغييرات مرغوب فيها؛

- تؤدي هذه التغييرات إلى التطور الكامل للشخصية من أجل التكيف.

ومما يلاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيرا بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، **فالتدريب** من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب

عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما **تنمية الموارد البشرية** فيقصد بها تطوير المهارات للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.

2- أهمية وفوائد التدريب:

1-2- أهمية التدريب: وتتضح أهمية التدريب في المنظمات من عدة زوايا أهمها:

أ- أن التدريب هو صفة المنظمات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في المجالات التكنولوجية والإدارية فبدون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها.

ب- وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه ومن هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد ويزيد من درجة أمانه الوظيفي.

ج- أن كل العاملين تقريبا في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

2-2- فوائد التدريب: سواء كان التدريب على استخدام آلات جديدة أو على الأساليب

القيادية والإشراف، أو من أجل زيادة قدرات رجال التسويق على مهارات التفاوض وعقد صفقات الشراء والبيع، وسواء كان التدريب للمدير أو الموظف، للمحاسب أو المهندس، داخل المنظمة أو خارجها، فلا بد أن يقترن بفوائد واضحة ومحددة بالنسبة لجميع العاملين، ولا تخلو هذه الفوائد من جانبين أساسيين وهما على مستوى الفرد وعلى مستوى التنظيم.

وقد أضاف المغربي جانبا ثالثا وإن كان متضمنا فيما يتعلق بالعاملين وهو تدعيم العلاقات الإنسانية.

أ- فوائد التدريب للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة لعل من أبرزها تحسين الربحية وتحسين معارف العاملين ورفع معنوياتهم وتعريفهم على أهداف المنظمة، تحسين نوعية الإنتاج وتنمية المناخ المناسب للعلاقات الحسنة للعمال وتخفيض الحوادث وإصابات العمل.

ب- فوائد التدريب للأفراد: كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، منها أنه يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن وتحسين قدرتهم على حل المشكلات، يفتح المجال نحو الترقية، تنمية الاستعدادات لتقبل المهام والمسؤوليات والشعور بالمسؤولية.

ج- فوائد التدريب لتدعيم العلاقات الإنسانية: كما يسهم التدريب في تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد وتحقيق الفعالية، المساهمة في صياغة سياسات المنظمة، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة والشعور بالمسؤولية وتنمية الأخلاقيات الحسنة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعمل على تماسك الجماعات.

3- أهداف التدريب:

من خلال الاستعراض السابق يمكننا القول بأن التدريب والتنمية يهدفان إلى: معرفة نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها، وإكساب الموارد البشرية مهارات يمكن استغلالها في إنجاز ما هو مطلوب منها من مهام، وتكييفها مع التغييرات البيئية والتقنية التي يمكن أن تدخل على طبيعة الأعمال.

إن تحقيق الأهداف السابقة أعلاه، لا شك أنه يمكن المنظمة من جني الثمار التالية:

رفع مستوى مهارة وكفاءة وفعالية الموارد البشرية مما يحقق للمنظمة منتوج ذو جودة عالية وبأسعار مناسبة للزبائن وبالتالي أرباح كبيرة للمنظمة، إكساب الموارد البشرية اتجاهات مؤيدة للمنظمة والأعمال داخلها، تقوية القدرة على الإبداع وتكييف الموارد البشرية مع المتغيرات وإمكانية القيام بأكثر من وظيفة داخل المنظمة، هذا بالإضافة إلى ضمان الاستقرار داخل المنظمة وتوفير الحماية والأمن للموارد البشرية.

الفرق بين التكوين التقليدي والتكوين الاستراتيجي (الحديث)

التوجه المعاصر (الرؤية الإستراتيجية)	التوجه التقليدي
التدريب والتنمية عملية مستمرة	التدريب عند الحاجة
التدريب للحاضر واحتياجات المستقبل	التدريب لتغطية حاجات الحاضر
إستراتيجية التدريب تعتمد على التنبؤ	سياسة التدريب لا تعتمد على التنبؤ
التدريب والتنمية استثمار بشري	التدريب والتنمية تكلفة
شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	الهدف الأساسي هو معالجة نقاط الضعف في الأداء
تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب	التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة.	التركيز على الجانب النظري التدريسي
التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير	لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا

4. مراحل العملية التدريبية:

4-1. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

يمكن القول بأن الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليه سواء في المهارات، أو المعارف، أو القدرات أو السلوكيات والتصرفات من جهة أخرى.

مستويات الاحتياجات التدريبية:

في إطار تخطيط الاحتياجات التدريبية للمنظمة بإمكاننا الإشارة إلى أن الاحتياجات التدريبية لا تخرج عن ثلاث مستويات:

أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة: لما كانت إستراتيجية التدريب مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لذلك لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليلاً لأهداف المنظمة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة (البشرية والمادية) في تحقيق تلك الأهداف.

ب- تحليل العمليات أو الوظائف: إن تحليل العمل يساعد في تحديد معايير العمل في وظيفة معينة وكذلك تحديد الحد الأدنى للصفات والمهارات والقدرات والمؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، وعلى ذلك يتم في هذه الخطوة مقارنة الطريقة التي يتبعها الفرد في أداء عمله (أي تقويم أدائه) مع وصف الوظيفة ومواصفاتها.

ج- تحليل الفرد: تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل حيث تقوم الإدارة بتحليل الفرد، فتدرس قدراته الحالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي. (حرحوش، السالم، 2006،

ص 137). ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أم مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة وتقارير العمل وتقارير تقييم الأداء والاختيارات المختلفة.

مصادر الحاجات التدريبية:

هناك العديد ممن المصادر التي يمكننا استخلاص الاحتياجات منها، وهذه المصادر هي:

- استراتيجية المنظمة
- التحليل التنظيمي
- تحليل الأعمال
- تقييم الأداء
- سجلات حوادث وإصابات العمل
- الاطلاع على المسارات الوظيفية والترقيات المحتملة
- استقصاء رأي الموارد البشرية
- إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية
- رضا الزبائن
- رأي الموارد البشرية أصحاب الخبرة

4-2. مرحلة تحديد الأهداف التدريبية:

تعتبر المرحلة السابقة مرحلة أساسية وأمر ضروريا من خلاله يتم تحديد الأهداف التدريبية، إذ عن طريق تحديد الاحتياجات على مستوياتها المختلفة يتبين للقائم

على التدريب أهم الأهداف التي ينبغي تضمينها في برنامج التدريب، أو أهم النقاط التي ينبغي تحقيقها من خلال القيام بعملية التدريب، وتجدر الإشارة هنا إلى مجموعة من المعايير التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة تحديد الأهداف وهي:

- أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق؛

- أن تكون قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بمدى التقدم الحاصل فيها؛

- أن تكون هذه الأهداف معيارا يمكن من خلاله تحديد الأداء المطلوب أو مدى تحقق الهدف؛

- أن تكون موافقة لما هو متوفر من إمكانيات بشرية ومادية.

4-3. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي واختيار الأساليب التدريبية:

تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج. لا بد من الإشارة إلى ضرورة إعداد أكثر من برنامج تدريبي وذلك لأن هناك عدة فئات للأفراد في المنظمة ولكل فئة احتياجات تدريبية خاصة، فهناك برامج تدريب خاصة بالأفراد المعينين حديثا، وهناك برامج خاصة بالإطارات وأخرى خاصة بالوظائف الإشرافية... الخ. تتضمن هذه المرحلة مجموعة من الجوانب المترابطة المتكاملة مع بعضها البعض وهي:

4-3-1. تحديد الاحتياجات التدريبية: وقد تم تناولها بالشرح

4-3-2. تحديد الأهداف التدريبية: سبق شرحها كذلك

4-3-3. تصميم منهج البرنامج: على ضوء الاحتياجات التدريبية والأهداف

المستخلصة منها يمكن تصميم منهج البرنامج التدريبي، وهو المادة التعليمية أو التدريبية التي سيتم تناولها خلال البرنامج التدريبي.

4-3-4. تقرير أسلوب التدريب: وسيتم تناول مجموعة الأساليب فيما سيأتي لاحقاً.**4-3-5. اختيار المدرب:**

وتأتي بعد مرحلة اختيار أسلوب التدريب المناسب تأتي مرحلة اختيار المدربين أو من يقوم بعملية التدريب، ولا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، إذ أن توفير المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشراً مسبقاً على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وتخصصاتها.

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

1- أسلوب التدريب المراد استخدامه

2- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين

3- نوعية المتدربين

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

أ- المدرب المحاضر: ويقصد به الشخص الذي يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات ويكون هو المتحدث الأساسي فيها.

ب- المدرب القائد: وهو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

ج- المدرب التطبيقي: ويقصد به الشخص المدرب الذي الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية، وهذا النوع من المدربين يكون قادرا على تدريب مجموعات المتدربين باستخدام أساليب دراسة الحالات والمناقشات.

د- المدرب النفسي: ويقصد به الشخص الذي لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها: الشخصية القوية، المرونة، الصبر، اللباقة، الثقة بالنفس، والخبرة.

4-3-6. تحديد فترة البرنامج:

والمقصود بفترة البرنامج أحد شيئين وهما:

أ- تاريخ انعقاد الدورة التدريبية.

ب- الفترة (المدة) التي سيستغرقها البرنامج التدريبي (الدورة).

وتختلف الفترات الزمنية لكل برنامج تدريبي بناء على مجموعة من الاعتبارات منها:

- المنهاج التعليمي (المادة التدريبية)

- الأساليب التدريبية المستخدمة.

- الإمكانيات المتاحة، والتي يدخل فيها مدى تفرغ المتدربين للدورة التدريبية وحاجة المنظمة إليهم.

4-3-7. إدارة البرنامج التدريبي: المقصود بإدارة البرنامج التدريبي "مجموعة

التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي" وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمور عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، وهذه أهمها:

- **بالنسبة للمدرسين:** توفير جميع الظروف المناسبة لخلق جو يسمح لهم بتحقيق الهدف من وراء هذا التدريب.

- **بالنسبة للمدرسين:** اختيارهم بدقة وتوفير أجواء العمل المناسبة لهم وضمان الاتصالات بينهم وبين المنظمة وتحقيقهم للأهداف التي من أجلها تم تصميم البرامج التدريبية.

- **بالنسبة للتسهيلات التدريبية:** التأكد من العمل على وجود أماكن مناسبة للتدريب.

- **بالنسبة لانعقاد البرنامج:** التأكد من والعمل على افتتاح البرنامج في الوقت المحدد وشرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، تسجيل الحضور اليومي، توزيع استمارات التقويم، توزيع شهادات التخرج، تهيئة كتب الالتحاق والانفكاك للمشاركين.

- **بالنسبة لما بعد انتهاء البرنامج:** التأكد من والعمل على كتابة التقرير النهائي للبرنامج.

4-3-8. تحديد الطرق (الأساليب) المستخدمة في التدريب: بعد أن عرفنا من سيلتحق

بالبرنامج التدريبي وهيانا الاحتياجات التدريبية يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التدريب التي ستستخدم، وعلى الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في

جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التدريب.

- التدريب في موقع العمل:

ويطلق عليه مصطلح ON THE JOB ومن خلاله تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب، ليكتسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله، والذي سماه بعضهم COACHING، ويمارس مهمة المدرب في هذا الأسلوب الرئيس المباشر أو الزميل ذي القدم والخبرة الوظيفية.

ويمكن القول بأن التدريب والتنمية في مكان العمل، هو من أكثر الأساليب شيوعا في الاستخدام في جميع المنظمات، نظرا لبساطته وسهولته وقلته تكاليفه، فهذا الأسلوب لا يحتاج إلى تصميم مادة تعليمية، ولا مدرسين، ولا أدوات تعلم وتدريب، هذا بالإضافة أنه يتيح الفرصة لتطبيق مادة التعلم مباشرة في الواقع العملي وتحت إشراف المدرب ونصائحه وتوجيهاته.

- التدريب خارج موقع العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيئتهم لأعمال مواقف مستقبلية.

- أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وأخبار"، وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه، وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد، لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة.

- أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرّب من ناحية أخرى، ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبيّة الفعّالة، وذلك لتوفر قدر عالٍ من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة تمهيدا للمفاضلة بينها، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو - كغيره من الأساليب - من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد المحدودة للمتدربين، كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا وهو الأمر الذي قد لا يتوفر في غالبية الأحيان.

- أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلاً، ثم يطلب المدرّب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي

تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من الحلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين، لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

ويفيد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتصلة بالمواقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم، كذلك تفيد الطريقة في تفتيح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب، وليس مجرد الاعتماد على البدهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور، يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على مناقشة الغير والتدليل على آرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين، إلى جانب قدرته على التعبير الصحيح عن نفسه.

- أسلوب المباريات الإدارية:

تشير المباريات الإدارية إلى استخدام موقف تدريبي يشابه إلى حد بعيد مواقف العمل الطبيعية التي يعمل فيها المتدربون، ويقوم كل عضو من أعضاء الدورة التدريبية بدور معين في ذلك الموقف ويمكن تصوير هذه الطريقة في أحد صورها كما يلي:

- تقسم المجموعة المشتركة في الدور إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين.

- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.

- تختار كل مجموعة مديرا لها بتمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعني، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.

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

- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب بنقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

- الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم، (فهي إذن وسيلة متعددة الاتصالات)، غالباً ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسية الإدارية، والعلاقات العامة، أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة.

- أسلوب النموذج السلوكي:

يعد من أحد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف إما لإكساب المتدربين أنماطاً ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فاعليته، ولعل مهارة التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارة السلوكية، لكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له احتكاك مباشر ومستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل العلاقات العامة، رجل الاستعلامات .. الخ، وتتم عملية التعلم من خلال هذا الأسلوب عن طريق عرض شرائط فيديو تحتوي على مسرحيات أو تمثيلات قصيرة، يعرض فيها أنماطاً سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين، وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبلهم بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في العرض التمثيلي، ثم يعرض عليهم في النهاية شريط فيديو آخر يوضح لهم النموذج السلوكي الصحيح الواجب اتباعه في مثل هذه المواقف التي عرضها الشريط الأول.

- التدريب والتنمية باستخدام الحاسب الآلي:

يستخدم المدرب بموجبه تقنيات الحاسب الآلي في شرح وتوضيح المادة التعليمية، التي يعدها عادة على CD ليستخدمها على الحاسب الموجود أمامه في قاعة التدريب، التي تكون مجهزة خصيصا لاستخدام الحاسب الآلي، الذي ينقل محتوى الـ CD إلى شاشة موجودة أمام كل متدرب داخل القاعة، فمن خلال تقنيات الحاسب يتمكن المدرب من عرض المادة التعليمية بسرعة كبيرة، ورسومات وأشكال ملونة تجذب اهتمام وانتباه المتدربين، فتكون الاستفادة أسرع وأكبر.

4-3-9. تنفيذ البرنامج:

تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك، وميزة البرامج الداخلية هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه لمسألة متابعة المتدرب بعد تدريبه ومساعدته في التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج، وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنموية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي.

4-4. مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

التدريب كأى من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعليته، 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 عملية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي، ومن المؤسف أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف وأكثر الأساليب التدريبية فعالية في بلوغها، وهي معلومات مبتسرة وغير دقيقة.

ويمكن **تعريف تقييم 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.

وتشمل عملية تقييم برنامج التدريب على قسمين هما:

أولاً: تحديد معايير التقييم:

يمكن القول بأن معايير تقييم البرنامج التدريبي ينبغي أن تتمحور حول مدى تحقق الأهداف التدريبية الموضوعة سابقاً، لذلك ينبغي أن تتمحور هذه المعايير حول ما يلي:

- ردة فعل المتدربين والتي تتمثل في شعورهم الإيجابي أو السلبي حول البرنامج.
- مدى فهم المتدربين لما تعلموه وتدريبوا عليه.
- مدى تذكر المتدربين لما تعلموه عند رجوعهم لبيئة عملهم.
- مدى التغيير الذي حصل في سلوك وأداء المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه، وهذا يستدعي قياساً للتغيير الذي حدث في مجال الإنتاجية والتكلفة وجودة الأداء وسرعته وزمنه.

- مدى التغيير الذي أحدثه برنامج التدريب في اتجاهات المتدربين وشعورهم نحو أعمالهم والمنظمة بشكل عام وجعلها إيجابية.

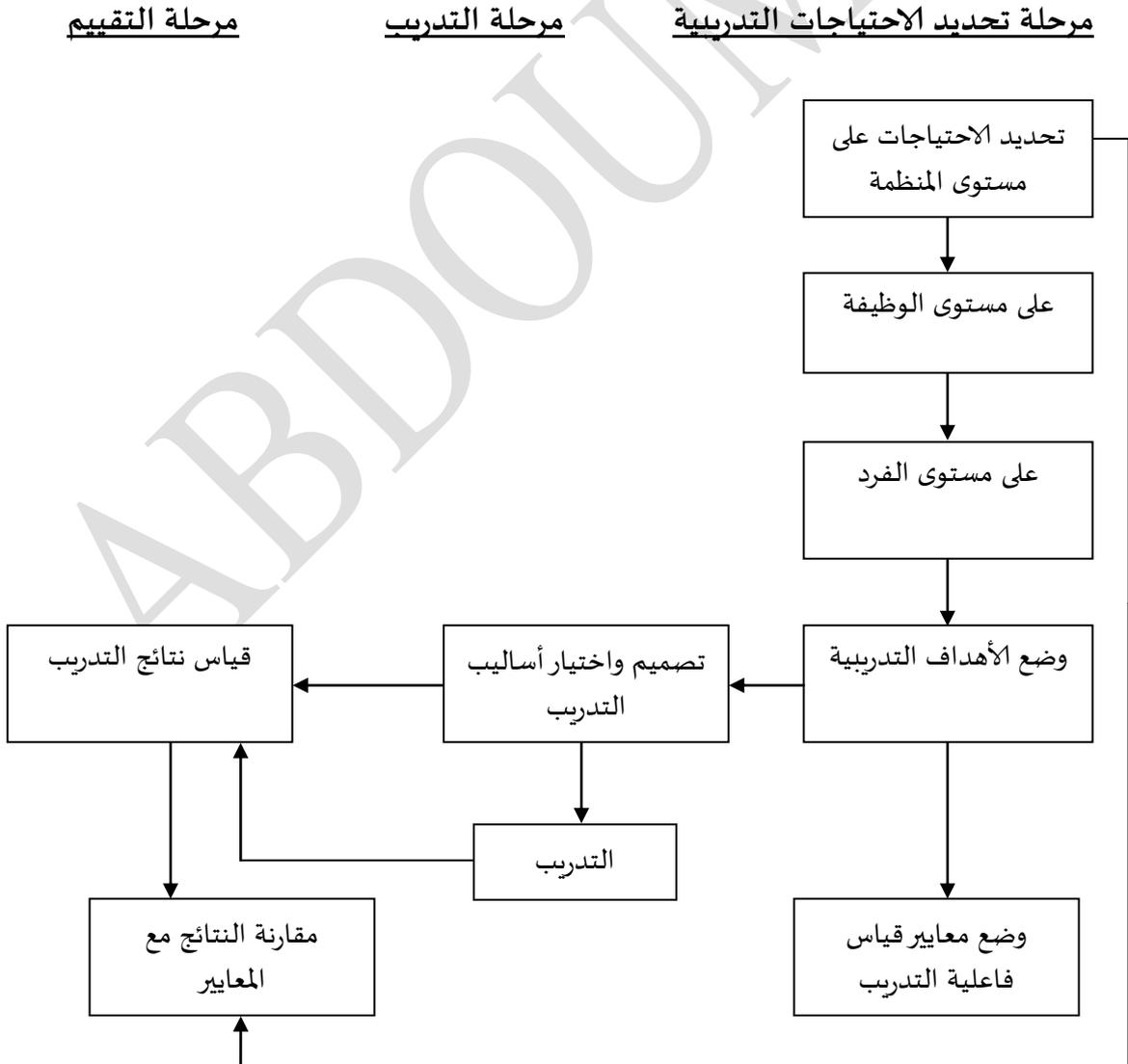
- عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقيات بعد تدريبهم وتنميتهم.

ثانياً: تحديد أساليب التقييم:

يمكن ذكر مجموعة من أساليب التقييم التي يمكن استخدامها لتقييم البرامج التدريبية وهي:

- الاختبارات: يمكن إخضاع المتدربين لمجموعة من الاختبارات التي يمكن أن تقيس مدى التغير الحاصل في أداء وسلوكيات المتدربين.
- المجموعة التجريبية والمجموعة الضابطة
- استقصاء رأي المتدربين
- تقييم أداء المتدربين
- الملاحظة

شكل رقم (1): مراحل عملية التدريب



أرض الواقع. ولتحقيق ذلك يعرض على المتعلمين نماذج سلوكية ناجحة فتشرح وتوضح لهم، ويعلمون كيف يستفيدون منها ويطبّقونها في واقع عملهم.

تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية

تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية عادة وفق منطلق أو قاعدة التعلم المستمر، بموجب أحد النموذجين التاليين:
نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة :

يطلق على هذا النموذج مصطلح CYRCLE MODEL ويقوم على مبدأ استمرارية التدريب والتنمية في المنظمة، التي ينظر إليها على أنها مركز يسوده مناخ دائم للتعلم. إن وجهة نظر هذا المدخل في ذلك هي، أن المنظمة تعمل وتعيش في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة، وبالتالي فاحتياجات التدريب والتنمية فيها في حالة تغير وتتوعد دائم ومستمر بأن واحد، مما يدعو بالضرورة إلى جعل عملية التعلم عملية مستمرة، من أجل تلبية هذه الاحتياجات المتغيرة، وتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية مع متغيرات البيئة. بناء على ذلك تصمم إستراتيجية التدريب والتنمية من خلال مراحل متعددة متسلسلة ومتلاحقة هي ما يلي :

* تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الكفاءات البشرية والمهارات المطلوبة لأداء أعمالها في المستقبل، وذلك في ضوء التغيرات المستقبلية المراد إدخالها لمجالات العمل فيها والتي تخدم عادة رسالتها وإستراتيجيتها وثقافتها التنظيمية.

* في ضوء احتياجات ومتطلبات إستراتيجية المنظمة، تصاغ أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية، التي بمقتضى تحقيقها تكون إدارة الموارد البشرية قد لبت وغطت احتياجات المنظمة من المهارات والكفاءات البشرية أعلاه.

* في ضوء الأهداف التي حددت في المرحلة السابقة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية المتنوعة بما يخدم تحقيق وتلبية أهداف الإستراتيجية أعلاه. وتشتمل البرامج عادة على مواد تدريبية متنوعة، ومدربين، ومساعدات تدريبية.. الخ .

* وضع جدول زمني لتنفيذ برامج التدريب والتنمية بشكل منسق ليس فيه تضارب، وبشكل يحقق أهداف الإستراتيجية بشكل تدريجي ومجدول زمنياً. ويشمل هذا الجدول تحديد أولويات تنفيذ هذه البرامج، وذلك وفقاً لمدى إلحاح كل منها.

* المباشرة بتنفيذ برامج التدريب والتنمية حسب جدولها الزمني، وتوفير المتابعة المستمرة لهذا التنفيذ، ورصد أية مشكلة أو فجوة تظهر فيها للعمل على حلها وتلافيها مباشرة.

* بعد الانتهاء من كل برنامج تدريب يتوجب القيام بتقييمه، لمعرفة مدى النجاح الذي حققه في تحقيق الأهداف المحددة له والمرجوة منه، وتشخيص الثغرات التي حدثت فيه ومعرفة أسبابها.

* بعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب والتنمية على المدى الزمني المحدد للاستراتيجية، يتم تجميع نتائج تقييم هذه البرامج وتلخيصها وتبويبها، من أجل الوصول الى تقييم عام وشامل لتنفيذ استراتيجية التدريب والتنمية، ومعرفة مدى النجاح في تحقيق أهدافها.

* نتائج تقييم الاستراتيجية يتوجب تحليلها لتشخيص جوانب الضعف والثغرات التي ظهرت فيها، وتحديد أسبابها للعمل على تلافيها في الاستراتيجية القادمة، وكذلك تحليل جوانب القوة ومعرفة أسبابها، للاستفادة منها أيضا في استراتيجية المستقبل التالية.

وفيما يلي نعرض شكلاً توضيحياً لهذا النموذج :

نموذج رقم (٦)

نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة في تصميم استراتيجية التدريب والتنمية

