

# التدريب التخصصي الفعال



د. إبراهيم عبدالرحمن الشرقاوي

الطبعة الأولى  
الكويت - ٢٠٢٠

## التدريب التخصصي الفعال

الطبعة الأولى  
الكويت - ٢٠٢٠  
د. إبراهيم عبدالرحمن الشرقاوي

التدريب التخصصي للموظفين والعاملين في القطاعات الحكومية والأهلية لم يعد ترفاً إدارياً عديم الجدوى في ظل ثورة المعلومات والتقنيات الهائلة، بل أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها، فالتدريب التخصصي يحول المعلومات والأفكار والمبادئ من مجرد نظريات إلى واقع ملموس.

ويعتبر التدريب التخصصي أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه.

وقد أصبحت مراكز التدريب التخصصية جزءاً أساسياً في تطوير الموظفين والمؤسسات بجميع القطاعات سواء العامة منها أو الخاصة بكافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

**التدريب  
التخصصي  
الفعال**

**د. إبراهيم عبدالرحمن الشرقاوي**

**الطبعة الأولى  
الكويت - ٢٠٢٠**

حقوق الطبع محفوظة

التزيم الدولي ISBN : 978-9921-0-1187-6

# الإهداء

إلى جميع العاملين في مراكز التدريب  
الحكومية والأهلية .

وإلى العاملين في مركز التدريب التخصصي  
بالإدارة العامة للتحقيقات بوزارة  
الداخلية .

المؤلف



## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٥	الإهداء
٧	قائمة المحتويات
١١	قائمة الأشكال
١٣	ملخص الدراسة
١٥	الفصل الأول : الإطار العام
١٧	المقدمة
٢٢	منهج الدراسة
٢٣	أهمية الدراسة
٢٤	أهداف الدراسة
٢٦	الدراسات السابقة
٣٢	إشكالية الدراسة

٣٣	الفصل الثاني : الإطار النظري
٣٤	المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهميته
٣٥	المطلب الأول : مفهوم التدريب
٤٠	المطلب الثاني : مفهوم التدريب التخصصي
٤٥	المطلب الثالث : أهمية التدريب
٥٤	المطلب الرابع : التطور التاريخي للتدريب
٥٩	المبحث الثاني : مبادئ وأهداف التدريب
٦٠	المطلب الأول : مبادئ التدريب
٧٦	المطلب الثاني : أهداف التدريب
٨٩	المبحث الثالث : أنواع وطرق التدريب وأسباب فشل التدريب في المؤسسات
٩٠	المطلب الأول : أنواع التدريب
١٠٢	المطلب الثاني : طرق وأساليب التدريب

١٤٠	المطلب الثالث : فشل التدريب
١٤٥	الفصل الثالث : العملية التدريبية في المؤسسات الحكومية والأهلية
١٤٦	المبحث الأول : مراحل العملية التدريبية
١٤٧	المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التدريبية
١٥٦	المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية
١٦٣	المطلب الثالث : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها
١٧٧	المبحث الثالث : تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين
١٧٨	المطلب الأول : عملية التقييم وأهدافها
١٨٥	المطلب الثاني : أهمية عملية تقييم الأداء
١٩١	المطلب الثالث : معايير تقييم الموظفين
١٩٤	المطلب الرابع : شروط عملية تقييم أداء الموظفين ومراحل تقييم التدريب

١٩٨	المطلب الخامس : نماذج لقياس عملية تقييم التدريب
٢٠٧	الفصل الرابع : أهمية التدريب في الأداء الوظيفي
٢٠٨	المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي ومعايره
٢٠٩	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي
٢١٣	المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي
٢١٦	المبحث الثاني : دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي
٢١٧	المطلب الأول : دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل
٢١٩	المطلب الثاني : دور التدريب في زيادة الجودة في إنجاز العمل
٢٢١	المطلب الثالث : دور التدريب في تحفيز الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد
٢٢٥	النتائج
٢٢٧	التوصيات
٢٣٠	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٧	التدريب	١
٤٧	أهمية التدريب	٢
١٠١	أنواع التدريب	٣
١٥٢	مراحل العملية التدريبية	٤
١٥٨	تحديد الاحتياجات التدريبية	٥
١٦٤	تصميم البرنامج التدريبي	٦
٢٠٠	نموذج كيرك باتريك	٧
٢٠٣	نموذج هاميلين	٨
٢٠٥	نموذج باركر	٩



### ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى السعي لتكليف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة الحكومية أو الخاصة ، وكذلك التنمية الشخصية والوظيفية للموظف خلال تدريبه ، وتحديد معلوماته ومعارفه وتعديل سلوكه واتجاهاته ، وتوطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة وفيما بين المؤسسة وموظفيها ، وكذلك الاطلاع على وعي الموظف بأهمية التدريب التخصصي وأثره في الأداء الوظيفي ، وأيضاً معرفة دور التدريب التخصصي أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة أو المنظمة حكومية كانت أو خاصة .

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا الموضوع، وكان هناك عدة طرق استخدمها الباحث في منهجية الدراسة ، كما اتضحت أهمية هذه الدراسة من أهمية التدريب التخصصي وأثره في الأداء الوظيفي للموظفين .

**وقد خلصت الدراسة لمجموعة من النتائج من أهمها :**

- يعتبر المورد البشري في أية مؤسسة عنصراً مهماً له تأثير واضح على نشاط تلك المؤسسة وعلى تحسين أدائها ، وعلى الرغم من اختلاف النظرة إلى هذا المورد في الوقت الحالي عما كانت عليه في مراحل سابقة ، إلا أنه بقي حاضراً وبقوة في مختلف المؤسسات والمنظمات ، والتي من

## التدريب التخصصي الفعال

خلالها ونتيجة لتغير الأوضاع الاقتصادية تغير تسيير المورد البشري وتغيرت أهدافه .

- توجد علاقة وثيقة بين التدريب وبين زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات لأن هناك علاقة طردية بين الموظفين المدربين وبين الكفاءة الإنتاجية فكلما زادت العمالة المدربة كلما زادت الكفاءة الإنتاجية .

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

المقدمة

منهج الدراسة

أهمية الدراسة

الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة



## المقدمة

الحمد لله والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم

أما بعد .....

فلم يدر في خلدي في يوم من الأيام أنني سأكتب في هذا المجال ، بل ولم تكن لدي المعلومات الكافية عن التدريب بشكل عام والتدريب التخصصي بشكل خاص إلى أن جاء اليوم الذي بدأت فيه بعض مراكز التدريب في الاستعانة بي لتقديم بعض المحاضرات للموظفين المتدربين في جهات مختلفة ، وما زاد على ذلك أنه تم تعييني بعد ذلك بسنوات عدة بمنصب مدير مركز التدريب التخصصي بالإدارة العامة للتحقيقات بوزارة الداخلية في دولة الكويت .

ومع مرور الوقت ما بين ممارستي لمهنة التدريب في حياتي الوظيفية وعلمي كمدير لأحد مراكز التدريب التخصصية الهامة ، أتاح ذلك لي الفرصة لاكتساب العديد من الخبرات في مجال التدريب ، وتكون لدي كم من الخبرات المتراكمة في مجال التدريب التخصصي من خلال ما قمت بتنفيذه من برامج تدريبية والإشراف عليها ، خاصة أن المعرفة وحدها - على الرغم من أهميتها - لا تكفي لاكتساب المهارة .

ومن هنا بدأت البحث في هذا المجال من أجل الحصول على كافة البيانات والمعلومات والخبرات المتعلقة بالتدريب من أجل أن أتمكن من أداء المهمة الملقاة

## التدريب التخصصي الفعال

على عاتقي على أكمل وجه وتحقيق الفائدة المرجوة ونقل تلك الخبرات التي تحصلت عليها لزملائي المدربين وغيرهم من المتدربين .

ومن هذا المنطلق جاءتني فكرة إعداد هذا الكتاب ، حيث وجدت أنه ليس من المناسب أن تلك المعلومات والخبرات المتواضعة التي تحصلت عليها تبقى حبيسة الصدر ، دون أن تكون متاحة لكل من يرغب في الاستفادة منها .

التدريب التخصصي للموظفين والعاملين في القطاعات الحكومية والأهلية لم يعد ترفاً إدارياً عديم الجدوى في ظل ثورة المعلومات والتقنيات الهائلة ، بل أصبح ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها ، فالتدريب التخصصي يحول المعلومات والأفكار والمبادئ من مجرد نظريات إلى واقع ملموس .

إن التدريب بأنواعه المختلفة بشكل عام والتدريب التخصصي بشكل خاص يمثلان أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية ، وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة ، وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات ، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل ، وتحسين جودة أداء العمل ، وتحقيق إنتاجية أعلى .

إن العنصر البشري هو العامل الرئيسي في تطوير المؤسسات على مختلف أنواعها حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية أحد أهم المهام الأساسية التي لا يمكن أن تستغني عنها مؤسسة معاصرة أو مجتمع يأخذ بأسباب التنمية الشاملة حيث تنفق المؤسسات العامة والخاصة أموالاً طائلة على وظيفة التدريب وتنمية مهارات الموظفين لتحسين قدراتهم وكفاءتهم الخدمية والإنتاجية لأنها تدرك تماماً أن نجاحها في تحقيق الأهداف المنوطة بها بكفاءة وفعالية إنما يعتمد على كفاءة الموظفين

## التدريب التخصصي الفعال

ومهارتهم ومواكبتهم للتطورات الحديثة واستيعاب التكنولوجيا المستحدثة في مجالات تنمية الموارد البشرية .

ويعتبر التدريب التخصصي أحد أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المواءمة بين متطلبات الوظائف وبين قدرات ومهارات الأفراد ، حيث يهدف بصورة أساسية إلى تطوير قدرات الأفراد وإلى إكسابهم مهارات ومعارف جديدة وتغيير اتجاهاتهم وتطوير سلوكهم في اتجاه يختلف عن ذلك الذي اعتادوا عليه ، لذا فقد تزايد اهتمام المؤسسات والمنظمات الحديثة بالتدريب بشكل عام والتخصصي بشكل خاص باعتباره من أفضل وأسهل الطرق التي يمكن بواسطتها الربط بين جودة الخدمات وبين الموظفين العاملين بالمؤسسة وبالشكل الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية وكفاءة ممكنة ، فالتدريب التخصصي أصبح أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات التي ترغب في تحسين خدماتها .

وإذ لم يكن هناك تدريب تخصصي بصفة دائمة للموظف ستصبح قدرته محدودة للغاية ، وبالتالي سيشكل عبئاً كبيراً على المؤسسة التي يعمل بها .

ويعمل التدريب على إكساب الموظفين المهارات التي تؤهلهم للترقية وتقلد مناصب ذات مسؤوليات أكبر ورفع الروح المعنوية وزيادة الاستقرار في المؤسسة بالحد والسيطرة على تسرب الموظفين ، الأمر الذي تظهر آثاره على أداء المؤسسة وخدماتها .

وقد أصبحت مراكز التدريب التخصصية جزءاً أساسياً في تطوير الموظفين والمؤسسات بجميع القطاعات سواء العامة منها أو الخاصة بكافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

## التدريب التخصصي الفعال

وتقوم هذه المراكز بالإعداد الجيد للموظفين من حيث التدريب الجيد بتقديم الخبرة اللازمة وأسلوب التعامل كل حسب تخصصه .

وتأتي المراكز التدريبية التخصصية استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد أو إعادة التنظيم بما يتضمنه ذلك من تعديل في الاختصاصات أو استحداث أنشطة جديدة ، أو استجابة لتعديل في سياسات وإجراءات العمل أو تجهيزاته أي ما يتعلق بالتطور التكنولوجي ، كذلك يأتي التدريب من أجل علاج ظواهر سلبية مثل زيادة الغياب والتمارض وحوادث وإصابات العمل ومعدل دوران الموظفين ، بالإضافة لمواجهة شكاوي وظواهر أخرى قد ثبتت قدرة التدريب على علاجها .

ويهدف الكتاب إلى إلقاء الضوء على التدريب بشكل عام والتدريب التخصصي بشكل خاص وأهداف وأهمية العملية التدريبية وأنواعها ، وطرق التدريب ، والاحتياجات والبرامج التدريبية ، ولكي تتحقق أهداف هذا الكتاب، فقد تم تقسيمه إلى خمسة فصول :

**الفصل الأول ، بعنوان " الإطار العام للدراسة " للوقوف على منهج الدراسة وأهمية الدراسة وأهدافها والإشكاليات التي واجهتها والدراسات السابقة.**  
**أما الفصل الثاني ، فهو بعنوان " الإطار النظري " ، ويركز بصفة أساسية على مفهوم التدريب وأهميته ، ومبادئ وأنواع وطرق التدريب ، والأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب .**

**ويتناول الفصل الثالث ، موضوع " العملية التدريبية في المؤسسات الحكومية والأهلية " والذي يتكون من مراحل العملية التدريبية ، وتحديد**

## التدريب التخصصي الفعال

الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، وتقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين.

ويعالج الفصل الرابع والأخير موضوع " أهمية التدريب في الأداء الوظيفي " أهمية ودور التدريب في الأداء الوظيفي .

أرجو أن أكون قد وفقت في إبراز جوانب متعددة من التدريب على نحو يستطيع من خلاله القارئ أن يتعرف عليه .

أما إن كان هناك نقص أو خطأ ، فهو عمل البشر يخطئ ويصيب ، ويأبى الله العصمة لغير كتابه .

وقد أخلصت القصد ، وقدمت العزم ، وبذلت الجهد ، واحتسب عند الله الأجر .

والله الموفق والهادي إلى سواء السبيل

د. إبراهيم عبد الرحمن الشرفاوي

الكويت - ٢٠٢٠

### منهج الدراسة :

لقد فرضت هذه الدراسة على الباحث اتباع المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لهذا الموضوع الخاص بأثر التدريب التخصصي الفعال في الأداء الوظيفي، وهو قائم على الدليل العلمي الذي يرشد إلى القضايا أو المصطلحات، فيصفها بطريقة منهجية ، واستخدم الباحث في وصف وتعريف كل ما يتطرق إليه البحث من مصطلحات وموضوعات .

### أهمية الدراسة :

تكمن أهمية البحث في أهمية تطوير نظريات التدريب ومحاولة تطبيقها ، فالجانب النظري ليس من السهل بمكان السيطرة على تطبيقه نظراً للعراقيل التي تعترض المدربين والمتدربين في آن واحد .

بينما التدريب في النظرية العلمية فهو بدوره يحتاج لمجهودات في تطبيق النظريات ميدانياً خاصة ما يعرفه هذا الجانب من تطورات ذات أهمية من حيث أنواع التدريب ، وأساليبه وما لهما من فوائد سواء من الجانب النظري ، أو العلمي في كافة المجالات حتى يستغل التدريب بصفة موضوعية ، وفعالة في تحسين مردود الموظفين وإتقانهم لعملهم ، وإتقان العمل هو ناتج ما تعلمه المتدرب وهو ما تعمل به الدول المتقدمة وما تسعى إليه الدول النامية بقيمته وأهميته توجد في أعلى قمة الحساب لدى الباحثين واستغلاله من طرف السلطة والمدربين .

وتستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوع التدريب المستمر بشكل عام حيث إن دراسة التدريب المستمر له أهميته على مستوى المجتمع من حيث إن تنمية المجتمع مرتبطة بأداء القوى البشرية لعملها وتأهيلهم ورضاها عنه ، فأفراد القوى العاملة هم المسؤولون عن تحقيق الأهداف الطموحة لتنمية المجتمع .

### أهداف الدراسة :

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأهداف من عملية التدريب التخصصي وهدفت أيضاً إلى إدخال الأساليب الحديثة في تلك العملية وتصميم البرامج التدريبية ، والتي هي الأخرى بدورها تناسب الدارسين ، خاصة دراسة المواد العلمية لخدمة وإنجاح موضوع التدريب كالا اعتماد على البحوث لمعالجة المشكلات .

وهدفت الدراسة أيضاً إلى توضيح مفهوم التدريب وأنواعه وخصائصه ، وكذلك التطرق لأثر التدريب في كفاءة الأداء الوظيفي لدى الموظفين ، وهدفت أيضاً إلى توضيح بعض النماذج التي تستخدم في عملية التدريب التخصصي وكذلك تقويم أو تقييم الأداء الوظيفي وتقوم البرنامج التدريبي لما لهما من أهمية بالغة في العملية التدريبية .

### ويمكن إجمال أهم أهداف هذه الدراسة في النقاط التالية :

- السعي لتكليف الموظف مع المتغيرات الداخلية والخارجية في المؤسسة .
- التنمية الشخصية والوظيفية للموظف خلال تدريبه .
- تجديد معلومات ومعارف الموظف وتعديل سلوكه واتجاهاته .
- توطيد وتحسين العلاقات الإنسانية بين مختلف الأطراف في المؤسسة وموظفيها .

## التدريب التخصصي الفعال

- الاطلاع على وعي الموظف بأهمية التدريب التخصصي وأثره في الأداء الوظيفي .
- معرفة دور التدريب التخصصي أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة أو المنظمة .
- الكشف عن دور المؤسسة في توجيه وتنظيم الدورات التدريبية أثناء الخدمة ، ومعرفة دور ذلك في زيادة كفاءة وأداء الموظفين .
- التعرف على علاقة التدريب التخصصي بتحسين صورة المؤسسة في المجتمع .
- التعرف على أثر معرفة الاحتياجات التدريبية في بناء خطة التدريب على أداء الموظفين الذين اتبعوا دورات تدريبية قائمة على تلبية احتياجات عملهم .
- التعرف على أثر محتوى التدريب في أداء الموظفين من خلال تحقيق التدريب للهدف المطلوب .

### الدراسات السابقة :

لقد وقف الباحث على كثير من الدراسات التي تناولت أهمية العملية التدريبية في أداء الموظفين والعاملين ، ومن هذه الدراسات ما يلي :

أولاً: دراسة ( الغامدي ، ٢٠١٤ )<sup>(١)</sup> بعنوان : " دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام " :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام في مكتب الضمان الاجتماعي في وزارة الشؤون الاجتماعية والعمل في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية .

وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن القطاعات الحكومية أغلبها تواجه نقصاً كبيراً في عملية التدريب لموظفيها العاملين ، حيث اقتصر التدريب فيها على مستوى إدارة معينة دون أخرى .

وبلغ حجم العينة ٤٠ فرداً موزعين على فروع مكاتب الضمان الاجتماعي في منطقة الباحة ، وتمثلت أهم النتائج في موافقة أفراد عينة البحث على دور التدريب في زيادة كفاءة الأداء وحاجتهم إليه لتطوير أدائهم .

---

(١) خالد عبد الله المراباني الغامدي : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة ، السعودية ، ٢٠٠٩ م .

## التدريب التخصصي الفعال

ثانياً : دراسة ( غانم ، ٢٠١٠ )<sup>(١)</sup> بعنوان : " أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص " :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص في مدينة نابلس بفلسطين .  
وقد قام الباحث بتطوير أداة الدراسة المكونة من ٣٥ فقرة تم توزيعها على عينة مؤلفة من ٦٠ فرداً .

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط خطي بين أثر التدريب كمتغير مستقل من جهة ، وأداء العاملين والمهارات والقدرات الفنية التي يمتلكونها ، ونوعية الخدمات المقدمة وجودتها ، وروح الانتماء كمتغيرات تابعة من جهة أخرى .

ثالثاً : دراسة ( حسن ، ٢٠١٠ )<sup>(٢)</sup> بعنوان : " قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي " :

وقد هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي بالجمهورية العربية السورية .

وقد استعرضت مفهوم قياس العائد من الاستثمار في التدريب كأداة يمكن للعاملين في هذا المجال الاستفادة من تطبيقاتها لتقييم فعالية التدريب وفقاً لأحد أهم النماذج المستخدمة عالمياً، وطبق ذلك على قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي السوري ، وشارك في الدراسة ٣٥٧ عاملاً أجابوا عن استبيان

(١) أحمد زياد غانم : أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص ، بحث غير منشور ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية- قسم إدارة الأعمال ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ٢٠١٠م .

(٢) طاهر حسن : قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي ، دراسة استكشافية على المستشفيات الحكومية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٧ ، العدد ٢ ، سوريا ، ٢٠١١م .

## التدريب التخصصي الفعال

مكون من ٧٠ فقرة موزعة على خمسة مستويات لقياس الأثر والفعالية وفقاً لنموذج "كيرك باتريك"<sup>(١)</sup>.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- حصول مستوى ردود الفعل على الاهتمام الرئيس في ترتيب الأولويات لقياس فعالية البرامج التدريبية مقارنة بالمستويات الأربعة الأخرى كالتعلم والسلوك والنتائج وقياس العائد على الاستثمار.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاهتمام بقياس العائد على الاستثمار في التدريب وبين فعالية الدورات التدريبية في المستشفيات الحكومية.

رابعاً: دراسة (السامرائي ، ٢٠١٠) <sup>(٢)</sup> بعنوان : " أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي ":

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التدريب ( المتدربين ورغبتهم في التدريب ، المدربين ، مناهج برامج التدريب ، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي ) على تطوير الموارد البشرية ( تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية ، الدافعية ، الرغبة في التغيير ) في وزارة الكهرباء بالعراق .

---

<sup>(١)</sup> وضع كيرك باتريك Donald Kirk Patric نموذجاً أولياً لتقييم التدريب في خمسينيات القرن الماضي ، وبنى النموذج على الشكل الهرمي . ويتلخص نموذج كيرك باتريك في أنه قسم التدريب إلى أربعة مستويات تفسر الحاجات التدريبية التي ينبغي من أجلها التدريب وهي : ردود الفعل ، التعلم ، السلوك ، النتائج . وأضاف إلى تلك المستويات المعايير التي يتم تقديم تقييم البرنامج التدريبي عليها .

<sup>(٢)</sup> أحمد السامرائي : أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي ، قطاع الكهرباء في العراق ، الأكاديمية العربية في الدتارك ، ٢٠١٠ م .

## التدريب التخصصي الفعال

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العوامل المفعلة لنجاح عملية التدريب من وجهة نظر المدربين هي المواظبة على تدريب المتدربين ورفع كفاءتهم من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية .

كما تبين أن أهم المشكلات التي تواجه المدربين أثناء عملية التدريب هي عدم وجود التطبيق العملي للمهارات التي يحصل عليها المتدرب ، كما بينت الدراسة أن الذكور يرون أن استراتيجيات التدريب تؤثر بشكل أكبر في تطوير الموارد البشرية، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام الذكور بشكل أكبر في الحصول على مهارات ومعارف جديدة في عملهم .

**خامساً : دراسة (جديد ، ٢٠٠٣)<sup>(١)</sup> بعنوان : " أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية" :**

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التدريب وأثره على تحسين أداء الأفراد وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية .

وقد أجريت في منظمة رعاية الطفولة البريطانية في السودان على عينة طبقية تكونت من ٨٢ فرداً من الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب والموظفين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عينة الدراسة أغلبها وخاصة أفراد الإدارة العليا والمسؤولين عن برامج التدريب نظرت إلى سلبيات التدريب في المنظمة على أنها مهمة جداً.

---

(١) الطيب آدم جديد : أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية ، دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٣ م .

## التدريب التخصصي الفعال

كما أن البرامج التدريبية التي تعد وتقدم تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة المهارات وتحسين ، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بتحقيق أهداف المنظمة.

كما وجدت أن هناك تحسناً واضحاً في أداء الأفراد وإنجازهم للأعمال بعد حضورهم الدورات التدريبية ، غير أن الإدارة رأت أن التحسن الذي يطرأ على العاملين بعد التدريب تحسن جزئي .

سادساً : دراسة ( فهيد ، ٢٠١٥ )<sup>(١)</sup> بعنوان : " دور التدريب التخصصي في رفع مستوى المهارات الفنية للمدربين في معهد تدريب حرس الحدود بمنطقة الرياض " :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب التخصصي في رفع مستوى المهارات الفنية للمدربين في معهد تدريب حرس الحدود بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية .

وقد تكون مجتمع الدراسة من المدربين العاملين في معهد تدريب حرس الحدود بمنطقة الرياض وعددهم ١٥٢ مدرباً ، وقد قام الباحث بحصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة وأداتها .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات .

---

<sup>(١)</sup> سلمان بن فيحان هذال فهيد : دور التدريب التخصصي في رفع مستوى المهارات الفنية للمدربين في معهد تدريب حرس الحدود بمنطقة الرياض ، أطروحة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، ٢٠١٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- أن مساهمات برامج التدريب التخصصي في رفع مستوى المهارات الفنية للمدرين بدرجة عالية جداً في تنمية مكافحة التهريب ، واكتشاف حيل المتسللين في الدخول والخروج من منطقة الحدود .
- أن مجالات التدريب التخصصي للمدرين التي يتم الاهتمام فيها بدرجة مرتفعة جداً كإكساب المدرين القدرة على استخدام تقنيات الاتصال عند حاجة العمل ، وتزويد المدرين بالمهارات الفنية اللازمة لمواجهة المستجدات الأمنية في مجال أعمالهم .
- أن المعوق الذي يحد من دور التدريب التخصصي في رفع مستوى المهارات الفنية للمدرين بدرجة مرتفعة جداً ، هو قلة المواقف التدريبية المصطنعة التي تحاكي الواقع الفعلي لمهام حرس الحدود .
- أن الوسائل التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحد من دور التدريب التخصصي في رفع مستوى المهارات الفنية للمدرين في معهد تدريب حرس الحدود التخصصي تكمن في تأهيل الكوادر البشرية اللازمة لتنفيذ برامج تنمية المهارات الفنية للمدرين وتوفير استخدام مساعدات تدريب متطورة ، ومشاركة المدرين في تحديد المهارات الفنية الواجب إكسابها لمنسوبي حرس الحدود .

## التدريب التخصصي الفعال

### إشكالية الدراسة :

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد وأكثرها في المؤسسات وتطورها، وعليه فإنه يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والمعرفي ، ومن ثم فإدارة المورد البشري تتطلب درجة كفاءة وقدرة على القيام بالعمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في إنجازه .

وللعنصر البشري دور حاسم في قيام المؤسسة وبقائها ونموها والمساهمة في تطويرها كما أنه محدد أساسي لموقع المؤسسة ومكانتها في محيطها الذي يتميز بالحركة وعدم الاستقرار ، وهو الذي سيمكن المؤسسة من مواجهة التحديات المختلفة الاقتصادية ، والاجتماعية والتكنولوجية والمعرفية .

وعليه فإن المشكلة البحثية تدور حول موضوع أثر التدريب التخصصي في الأداء الوظيفي ، ومن ثم يمكن صياغة بعض التساؤلات كالاتي :

١- ما هو مفهوم التدريب التخصصي في النظرية العلمية وما هي

أنواعه ؟

٢- هل هناك جهود في تدريب المشرفين والموظفين ؟ وهل هناك

وسائل لهذا التدريب ؟ وكيفية تحليل وتنظيم التدريب ومعايره ؟

٣- ما أثر التدريب التخصصي في الأداء الوظيفي ؟ وما هي أهمية

التدريب التخصصي في هذا الأداء ؟

٤- ما هي البرامج التدريبية وكيفية تصميمها وتنفيذها ، ومعايير

وتقويم التدريب فيها ، وكذلك تقييم الأداء الخاص بالموظفين ؟

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول : مفهوم التدريب وأهميته

المطلب الأول : مفهوم التدريب

المطلب الثاني : مفهوم التدريب التخصصي

المطلب الثالث : أهمية التدريب

المطلب الرابع : التطور التاريخي للتدريب

المبحث الثاني : مبادئ وأهداف التدريب

المطلب الأول : مبادئ التدريب

المطلب الثاني : أهداف التدريب

المبحث الثالث : أنواع وطرق التدريب وأسباب فشله

المطلب الأول : أنواع التدريب

المطلب الثاني : طرق وأساليب التدريب

المطلب الثالث : أسباب فشل التدريب

## المبحث الأول مفهوم التدريب وأهميته

تمهيد :

لقد أصبح التدريب مسألة رئيسية للكثير من المؤسسات والمنظمات الحكومية والأهلية في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء فيها والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته ، ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة .

ويتناول هذا المبحث مفهوم التدريب التخصصي ، وأهمية التدريب وذلك على النحو التالي :

- المطلب الأول : مفهوم التدريب .
- المطلب الثاني : مفهوم التدريب التخصصي .
- المطلب الثالث : أهمية التدريب التخصصي .
- المطلب الرابع : التطور التاريخي للتدريب .

### المطلب الأول

#### مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية التي يحتاج إليها الإنسان ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه ، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة ، والعادات اللازمة ، من أجل رفع مستوى كفاءته في الإدارة وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفعالية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة ، وكذلك في الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق<sup>(١)</sup> .

يجب علينا في هذا الصدد نعرض أولاً إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للتدريب باعتباره الوسيلة التي من خلالها نستطيع التوصل إلى المفهوم الحقيقي للتدريب .

#### أولاً : التعريف اللغوي للتدريب :

التدريب كلمة مشتقة من كلمة " درب " ، والدرب هو الطريق ، فإن ذلك يعني وضع الأفراد والجماعات المستهدفة على الطريق السليم كي يسيروا فيه ويتعودوا عليه .

يقال : درب فلان فلاناً بالشيء ، ودربه على الشيء عوده ومرنه .  
والتمرين ما يتدرب عليه الشخص من أعمال فكرية أو رياضية أو حسابية وغيرها .

---

(١) د. محدي حسن زوليف : إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجد لاري للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، ١٩٩٤م، ص ١٨٠.

## التدريب التخصصي الفعال

والفعل يدرب ( To Train ) أصلها الكلمة الفرنسية القديمة ( Trainer )  
بمعني يسحب أو يجر ، وهناك تصاريف متعددة للفعل ومنها يغري ، ينمو بطريقة  
مرجوة ، التحضير لأداء بواسطة تعاليم ، التمرين بالممارسة ، وحديثاً تعني " إيصال  
الشخص المطلوب في السلوك أو المهارة عن طريق التعليم بعناية خاصة " (١) .

### ثانياً : التعريف الاصطلاحي للتدريب :

التدريب " Training " اصطلاحاً عبارة عن نشاط منظم يركز على الفرد  
لتحقيق تغير في معارفه ومهاراته وقدراته لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الحاضر  
أو المستقبل ، وفي ضوء متطلبات العمل الذي يقوم به المرء ، وفي ضوء تطلعاته  
المستقبلية للوظيفة التي يقوم بها في المجتمع .

---

(١) أحمد عطوان : مدخل إلى التدريب المهني ، رام الله ، معهد تدريب المدربين ، الطبعة الأولى ٢٠٠١ ، ص ١٥ .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم (١)  
التدريب

وردت تعاريف كثيرة ومتنوعة للتدريب وكلها تصب في جوانب مختلفة له ، ومن بين أهم هذه التعاريف ما يلي :

- يعرف التدريب على أنه " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة بما يؤثر على معدلات

## التدريب التخصصي الفعال

الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية ، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات" <sup>(١)</sup>.

- وهناك من يعرف التدريب على أنه " العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة لأداء وتنفيذ عمل معين" ، وهناك فئة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرها لصالحهم ، بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة ، وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع <sup>(٢)</sup>.

- هناك من يعرف التدريب على أنه " عملية تعلم يكتسب فيها الفرد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف كما أن التدريب يجب أن يرتبط بطبيعة الأعمال وينسجم مع سياسات وخطط المؤسسة" ، ويقول بايارز: " إن التدريب ينبغي أن يشمل الموظف حديث التعيين والموظفين القدامى على حد سواء فالموظف بحاجة إلى تحديث معلوماته باستمرار طالما بقي على رأس عمله مما ينعكس على أدائه الشخصي وأداء المؤسسة بشكل عام" <sup>(٣)</sup>.

- وتعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات التي يعتقد أنهم يستفيدون منها ، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة .

<sup>(١)</sup> منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣م ، ص ٢١٦ .

<sup>(٢)</sup> محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٤م ، ص ١٠١ .

<sup>(٣)</sup> حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١م ، ص ٢١٠ .

فالتدريب يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، تجعله يسلك طريقاً وأسلوباً مختلفاً في أداء عمله ، وفي الحقيقة أن التدريب يشمل العامل ، الموظف ، والمدير ، والمسؤول ، فكل هؤلاء يحتاج إلى تطوير وتعديل مهاراته وقدراته .

هذا التطوير يستفيد منه الموظف نفسه كما تستفيد منه المؤسسة الحكومية والأهلية بشكل عام وينعكس على أدائها وإنتاجها .

ومن خلال التعرض لمفهوم التدريب نستطيع إدراك أن :

- التدريب نشاط إنساني .
- التدريب نشاط مخطط له ومقصود .
- التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .
- التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحقيق وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد ، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المؤسسة أو المنظمة المحققة .
- إن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمؤسسات .
- إن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .

## التدريب التخصصي الفعال

### المطلب الثاني مفهوم التدريب التخصصي

لا يختلف اثنان على أن العصر الذي نعيش فيه هو عصر الانفجار المعرفي والمعلوماتي ، إذ يشهد هذا العصر تراكم المعلومات كماً ونوعاً .

وفي ظل هذه السيولة العرفية والنمو المتسارع للمعلومات والبيانات ، برزت فكرة التخصص الدقيق ، الذي يعالج إشكاليات وجزئيات في منتهى الدقة ، ويجيب على تساؤلات تفصيلية في مختلف مناحي الحياة .

التدريب التخصصي هو نوع من أنواع التدريب المختلفة ، فما هو مفهوم التدريب التخصصي :

#### مفهوم التدريب التخصصي :

إن مفهوم التخصص يعني أنه يختص فرد أو جماعة بالقيام بعمل معين دون غيره، وأن يوفر له الوقت والجهد .

ويقال في اللغة العربية تخصص بالشيء أي أنه اقتصر عمله عليه ، وخصه دون غيره بالبحث والاهتمام والفعل .

أما عملياً مفهوم تقسيم المهام ، والعلوم ، والأعمال ، وإنتاج السلع ، وتقديم الخدمات إلى عدة أقسام يتميز كل منها بمتطلبات مختلفة عن الأقسام الأخرى .

فالتدريب التخصصي هو " التدريب الموجه " لفئة محددة في مجال واحد من متدرب متخصص في هذا المجال .

## التدريب التخصصي الفعال

وهذا النوع من التدريب يهتم بالمعارف المتخصصة والخاصة بالأفراد من أصحاب التخصصات مثل : الأطباء ، القانونيين ، المهندسين ، المحاسبين ، ورجال الأمن وغيرهم .

والتدريب التخصصي هو تجزئة التدريب في جزئية من جزئيات العمل المحددة .  
كما أن الإسلام نادى بالتخصص والأخذ بمبدأ تقسيم الأعمال ، ومن ذلك قوله تعالى :

" نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ سُخْرِيًّا وَرَحِمَتْ رَبُّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ " (١)  
أي ليسخر بعضهم بعضاً إذ إن دولاب الحياة حين يدور بالجميع ، والجميع مسخر للخلافة في الأرض بهذا التفاوت في المواهب والاستعدادات والتفاوت في الأعمال والأرزاق ، فهذا التفاوت ضروري لتنوع الأدوار المطلوبة للخلافة في هذه الأرض ولو كان جميع الناس نسخاً مكررة ما أمكن أن تقوم الحياة في هذه الأرض بهذه الصورة ولبقيت أعمال كثيرة لا تجد الكفايات ولا تجد من يقوم لها، والله تعالى خلق الحياة وأراد البقاء والنمو وذلك خلق الكفايات والاستعدادات متفاوتة تفاوت الأدوار والآيات التي تؤكد هذا المعنى كثيرة (٢).

وهذا التقسيم ليس تفضيل مكانة وإنما توزيع للأدوار الاجتماعية ، ولا يحق لأحد أن ينظر نظرة فوقية إلى غيره بسبب طبيعة العمل الذي يؤديه ضمن منظومة العمل التفاعلي الاجتماعي ، بل إنه من غير المقبول شرعاً أن تتحدد نظرة الأفراد

(١) سورة الزخرف : الآية ٣٢ .

(٢) د. يوسف إبراهيم : التخصص وتقسيم العمل ، جريدة الاتحاد ، العدد ٢٤ سبتمبر ٢٠٠٨ .

## التدريب التخصصي الفعال

إلى بعضهم البعض بناء على الأعمال التي يؤديونها ضمن هذه المنظومة ومن هنا فإن النهوض بالمجتمعات يفرض أن يتخصص كل فريق من المجتمع بعمل من الأعمال على أن تؤدي الحصيلة النهائية لتقسيم العمل الاجتماعي إلى التكامل بين أفراد المجتمع بما يكفل إشباع كل حاجات المجتمع ، فهو تخصص تكاملي ، والقرآن الكريم أوضح هذه الضرورة الاجتماعية حين بين أنه ليس من الممكن مثلاً أن يكون كل أفراد المجتمع مجاهدين في صفوف الجيش الإسلامي ، فدعا إلى تخصيص البعض بالعلم الشرعي لقوله تعالى :

" وَمَا كَانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً فَلَوْلَا نَفَرَ مِن كُلِّ فِرْقَةٍ مِّنْهُمْ طَائِفَةٌ لِّيَتَفَقَّهُوا فِي الدِّينِ " <sup>(١)</sup> .

أسباب التخصص :

من أهم أسباب التخصص :

١- صعوبة أن يجمع الفرد بين عدة مهام في وقت واحد ، مما يؤثر على مستوى طاقته في العمل أو البحث .

٢- اختلاف ظروف المجتمع بالنسبة للفرد ، ويرجع ذلك إلى المزايا النسبية التي يتمتع بها الأفراد نتيجة التعلم أو الظروف البيئية والنظام الاجتماعي السائد .

٣- البحث عن ميزات أعلى في العمل وفي مجالات العلوم المختلفة ، ويتم ذلك عبر التركيز على أمر معين ، وتطوير المهارات المتعلقة بمجال ما .

<sup>(١)</sup> سورة التوبة : الآية ١٢٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

- ٤- متطلبات العصر الحالي تبحث عن مزايا الفرد الخاصة كمعرفته المكثفة في مجال ما .
- ٥- تباين استعدادات الأفراد وقدراتهم ، فهناك عمل يحتاج إلى قوة بدنية وآخر إلى قوة ذهنية وثالث إلى مهارة يدوية .
- ٦- اكتشاف الأخطاء ومراجعتها يُبرز الحاجة إلى التخصص ، وذلك حتى يتحمل كل فرد المسؤولية الكاملة عن المهمة المتخصص بها .
- ٧- حاجة المتلقي في مجالات العلوم المختلفة للمعرفة المفضلة والكاملة نسبياً ، مما يتطلب وجود فروع العلوم والمعارف .
- ٨- زيادة النمو الاقتصادي الذي دفع بالحاجة نحو المزيد من التخصص الذي يواكب التطور الحاصل ، ويرفع من كفاءة العملية الإنتاجية من خلال تحكم المتخصص بمجال عمله ، وتحقيق النتائج المطلوبة خلال مدة قصيرة تنسجم مع تسارع الزمن الذي نعيشه اليوم .

### أهمية التدريب التخصصي :

يعتبر التدريب التخصصي العامل الأقوى في تطوير المهارات للأشخاص والمنظمات من خلال تراكم المعرفة في مجال واحد ، فهو يجنب الأفراد والمنظمات التشتت في مجالات عدة دون تحقيق عمق علمي وتراكم معرفي .  
وتبرز أهمية التدريب التخصصي في الآتي :

- ١- يزيد في إتقان العمل ويؤدي إلى المهارة والجودة والاكتشاف والاختراع ، ويجد من الفوضى تنازع الاختصاص أو تدافعه ، لاسيما إن كان تنازع تضاد لا تنازع تنوع .

## التدريب التخصصي الفعال

- ٢- توزيع الأعمال بين الأفراد بحسب مهارة كل فرد والمزايا التي يتمتع بها.
- ٣- زيادة معرفة المتدربين بمجالات تخصصهم ، ومنحهم مهارات جديدة يكتسبونها مع مرور الزمن ، ومن خلال التعرض للعديد من التجارب .
- ٤- تنظيم التدريب بشكل أكثر كفاءة من حيث التوقيت والتتابع والإشراف .
- ٥- تركيز التدريب المكثف في حقل من حقول العلم والمعرفة أو العمل ، والاستمرار به ، مما يؤدي إلى ظهور المفاجآت النوعية كالوصول إلى نظرية جديدة ، أو اكتشاف علمي جديد .
- ٦- يساعد الفرد على تحقيق ميوله ، وتطوير مواهبه ، وغالباً ما يتعلق الأمر بتخصص دراسي أو مهنة معينة .
- ٧- يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على تحديد أهدافها ، وزيادة مستواها الإنتاجي والربحي .
- ٨- يساهم في تقديم الحلول ، وذلك لأن مجال التدريب أو خطوات النجاح في التدريب محصور بدائرة معينة ، تعين الجهة القائمة على التدريب البحث السريع للعثور على حل موجود في رقعة معينة أو مجال محدود .

### المطلب الثالث

#### أهمية التدريب

تولي معظم دول العالم - إن لم تكن كلها - اهتماماً متزايداً بالتنمية الشاملة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والروحية والحضارية ، وتحرص هذه الدول على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها ، وذلك عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين مقدرتها الإنتاجية ، بيد أن هذه الكفاءة العالية والمهارة الراقية لا يمكن تحقيقها بالدرجة التي يعول عليها في زيادة الإنتاج والاعتماد على الذات الوطنية ، ولا بد من تدريب مستمر وتنمية مستديمة ، تزود الأفراد بما يستجد من حديث المعرفة والتقنية ، حتى بعد انتهائه من مراحل الإعداد الأولى في مؤسسات التأهيل ، وعليه فإن أهمية التدريب تكمن في كونها المكمل لمرحلة الإعداد الأولى للأفراد في الوظائف والمهن المختلفة<sup>(١)</sup>.

تبدو أهمية التدريب التخصصي للموظف الجديد والموظف القديم على السواء فالموظف الجديد الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة قد لا تتوفر لديه بعد المهارات والخبرات الضرورية لأداء واجبات الوظيفة بالكفاءة المطلوبة .

فالتدريب يُكسب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء المهام والواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة ، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلحق حديثاً بالمؤسسة الحكومية أو الأهلية لشغل وظيفة معينة قد لا تتوفر

(١) منصور بن علي بن منصور الحميدي : إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠١٠م ، ص٣٤ .

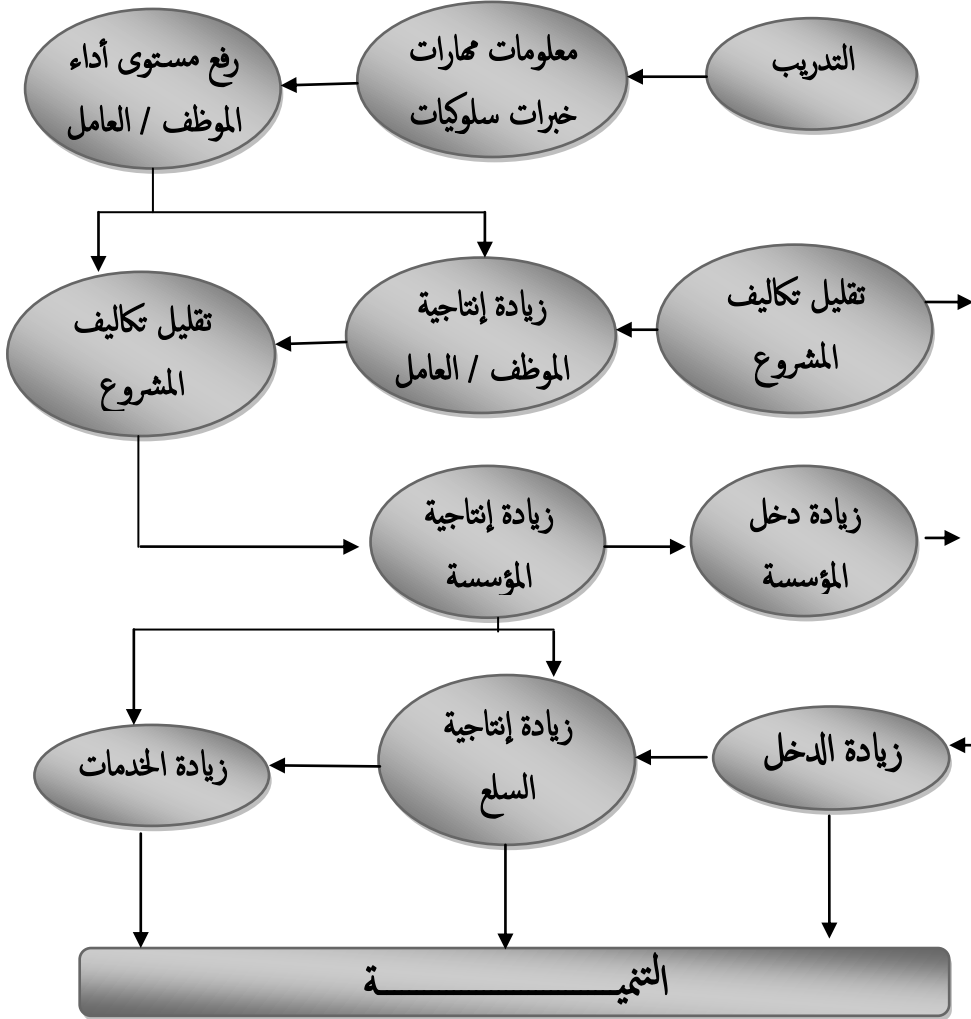
## التدريب التخصصي الفعال

لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد ، وهنا يفيد التدريب في استكماله للقدرات المطلوبة ، فضلاً عن توجيهه وتكييفه مع الظروف والأوضاع القائمة . كما لا تقتصر أهمية التدريب على الموظفين الجدد الملتحقين حديثاً بالمؤسسة ، وإنما تشمل أهميته الموظفين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك لأن هناك تطوراً مستمراً في العلوم والمعارف ، الأمر الذي يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم أساليب العمل ، وهذا الأمر يقتضي تسليح الموظفين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفاعلية من خلال التدريب<sup>(١)</sup>.

---

(١) المرجع السابق : ص ٣٧ .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم ( ٢ )

أهمية التدريب

## التدريب التخصصي الفعال

ويشير غاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة ، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم ، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المؤسسة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة ، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات ، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة<sup>(١)</sup> .  
وهناك عدد من الجوانب التي تبرز أهمية التدريب واستمراريتها كما يلي<sup>(٢)</sup>:

١- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات الحديثة وما يتطلبه تغير المنظمات من احتياج دائم ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم .  
٢- الثورة المعرفية والتقنية والعولمة ، أدت إلى ظهور أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة  
مثل :

- أعمال البرمجة واستخدام الحاسب الآلي والإنترنت .
- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم .
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات

---

<sup>(١)</sup> د. مدحت محمد أبو النصر : التدريب الفعال ( تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية ) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الثالثة ٢٠١٨ ، ص ١٧ .

(٢) المرجع السابق : ص ٣٤-٣٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب .

- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.

- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء .

٣- التطور والتغير الهائل في تركيب القوى العاملة؛ يجعل التدريب لازماً لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة وعلى المستوى الإقليمي والعالمي .

٤- التغير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية .

على ضوء ما تقدم تتضح لنا مدى أهمية التدريب في المؤسسة أيّما كان طبيعة ونوعية عملها الذي تقوم به .

ويرجع السبب لتعاظم أهمية التدريب وتطبيق مبادئه في مجتمعنا الحديث إلى تزايد تأثير المتغيرات والظروف البيئية المختلفة من سياسية واقتصادية وتكنولوجية وكذلك متغيرات البيئة الداخلية ، كالتغير في الهيكل التنظيمي ، شغل مناصب جديدة ..... إلخ .

## التدريب التخصصي الفعال

ويمكن إبراز أهمية التدريب بصورة واضحة كما يلي :

- أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة .
- أهمية التدريب للأفراد العاملين .
- أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .

أولاً : أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة<sup>(١)</sup>:

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعاً محورياً في المؤسسات والمنظمات الحديثة ، فقد أصبح يشكل العمود الفقري لأية مجهودات تبذلها هذه المؤسسات نحو التطوير والتحديث ، وتكمن أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي :

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف ، وطرق وآليات العمل ، وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية .
- يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة .
- يؤدي إلى خلق اتجاهات داخلية وخارجية نحو المؤسسة .
- يساهم في انفتاح المؤسسة على المحيط الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها .

---

(١) د. عبد الباري درة وآخرون : إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م ، ص ٢٣٥

## التدريب التخصصي الفعال

- يوضح السياسات العامة للمؤسسة ، ويجدد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .

- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستشارات الداخلية .

ثانياً : أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين :

يعد التدريب ذا أهمية بالغة للأفراد والعاملين والموظفين ، وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تفيدهم في تنمية مهاراتهم في العمل وفي الحياة وفي تطوير الذات في كافة المجالات الإدارية والفنية والتخصصية ، وتعلم تقنيات حديثة أو اكتساب المعارف إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل .

لذا تعددت أوجه أهميته للأفراد العاملين والموظفين على النحو التالي :

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمؤسسة واستيعابهم لدورهم فيها .

- تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل .

- يتطور وينمي العوامل الدافعة للأداء ، ويوفر للفرد فرصة الترقية والتميز في العمل .

- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات .

- تخفيض عدد حوادث العمل<sup>(1)</sup> .

---

(1) المرجع السابق : ص ٣٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن المبادئ والأساليب الإدارية لكافة الوظائف في المؤسسة ، وتوضيح دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

ثالثاً : أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية<sup>(١)</sup> :

يعد الموظف أو العامل أساس نجاح أي مؤسسة أو منظمة ، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهاراته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمؤسسة ، الأمر الذي استلزم الاهتمام به ومتابعة تطور العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي إلى الارتقاء بالأداء المؤسسي .

فالعلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس الموظفين والعاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز ، فالإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب أن تكون كل الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وروح التعامل .

تظهر الفعالية والحيوية في مفاهيم العلاقات الإنسانية أنها تركز اهتمامها على الأفراد أكثر مما تركز على الآلات أو التقنيات .

وتظهر أهمية التدريب من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في المؤسسة مهما كانت مستوياتهم ، وتبرز من خلال ما يأتي :

- تطور أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين .

<sup>(١)</sup> المرجع السابق ، ص ٢٣٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

- رفع الروح المعنوية ، حيث يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية .
  - تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.
  - يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة وتوطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين .
- ويتضح مما سبق أن للتدريب أهمية بالغة تعود على الأفراد العاملين والمؤسسة والعلاقات الإنسانية ، وهذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة وأساسية ، إذ يلعب دوراً هاماً في تحسين وتطوير وتنمية أداء جميع الأفراد داخل المؤسسة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل .

## المطلب الرابع التطور التاريخي للتدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل مستمر خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن حضارات قديمة وطرق معيشتها ومراكز التعلم والتدريب فيها<sup>(١)</sup>.

هناك اعتقاد عام بين أوساط المفكرين والعلماء بأن الإنسان بدأ بتجميع المعلومات وتحريرها منذ بداية العصر الحجري لأسباب موضوعية ، وخاصة عند ظهور النهضة الصناعية فقد اختير عام ١٧٥٠ ليكون تاريخاً فاصلاً بين عهدين للتدريب الأول ويشمل التدريب على الحضارات القديمة ، والثاني يبدأ بالنهضة الصناعية وما أحدثته الاختراعات التكنولوجية والميكانيكية ، وما أدى إلى ذلك من تأثير في النتاج الفكري والإنساني<sup>(٢)</sup>.

### أولاً : التدريب في الحضارات القديمة :

اتسمت بمناهج التفكير الأسطوري والميتافيزيقي التي تغلب عليها التصورات والمفاهيم التي توصل إليها الناس من خلال هذه المناهج التفكيرية حيث إن أساليب جميع الجوانب الحياتية وأساليب ومهارات التعامل معها يغلب عليها الأساليب الأولية إلى حد كبير نظراً لبدائية أساليب التفكير وبداية وسائل الإنتاج .

(١) حسن الحلبي : التدريب الموظف ، بيروت ، منشورات عويدات ١٩٨٣ ، ص ١٤-٢٥ .

(٢) د. محمود عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، الطبعة الثانية ١٩٨٧ ، السعودية ، ص ٢٢ - ٢٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

وعلى الرغم من ذلك تمكن الإنسان أن يبني خلال هذه المرحلة حضارات تميزت بالاكتشافات وبناء المعارف والمهارات والتي من خلالها أمكن للإنسان أن ينتقل إلى المراحل اللاحقة لها كحضارات ما بين النهرين ووادي النيل والصينية والهندية القديمة واليونانية<sup>(١)</sup>.

فالحضارات القديمة لم تزود المهنيين بالقراءة والكتابة ، فالتدريب في الحضارات القديمة كان يتم عن طريق نقل معلومات ومهارات شخص ذو خبرة إلى شخص آخر مبتدئ ، فيغرس فيه روح العمل ، حيث يتم تدريب الصبية على حرفة أو مهنة تحت إشراف صانع أو معلم ماهر عن طريق التمرين والتدريب على العمل .

وظل نظام الحرف ( نظام التدريب ) حتى عام ٢١٠٠ قبل الميلاد عندما شملت شريعة حمورابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام تدريب الحرفيين ولم تقتصر على نقل المعرفة والمهارات على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى بعض المهن الأخرى كالطب والمحاماة والتعليم<sup>(٢)</sup> .

وقد تميزت فترة ما قبل الثورة الصناعية بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة ، وفي بيت صاحب العمل ، وفي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يباع ويشترى شأنه شأن السلع الأخرى ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له وكانت السلطة المطلقة بيد المالك ، ثم تلي هذا النظام ، نظام الصناعة اليدوية وفيه برزت فئة تملك الخبرة والمهارة ، وبدأت

<sup>(١)</sup> عاتدة عبد العزيز نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى ( دراسة حالة جامعة تعز - اليمن ) رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، حزيران ٢٠٠٨ .

<sup>(٢)</sup> د. حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مطبعة العاصمة ، ص ٧٩ - ٨٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

تعمل مقابل الأجر يعد أجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة قانونها الخاص بها يوضح شروط الدخول للمهنة ومستويات الإنتاجية والأجور التي تدفع للعمال مقابل قيامهم بالأعمال الموكلة لهم<sup>(١)</sup>.

وفي حوالي القرن الثامن عشر ، ارتفعت شعبية المدرسة ، يتم تعريفها على أنها شكل من أشكال التعليم التجريبي أو التعليم القائم على المتعلم حيث يتم تقديم المعلومات ويستخدم المتعلمون عدة طرق لمناقشة الأدلة وتفسيرها .

وفي القرن السابع عشر كان لدى جون لوك John Locke تأثير كبير على التدريب والتعليم الوظيفي .

وذكر أن الطلاب يتعلمون بشكل أفضل عندما يتعلمون أفكار بسيطة ثم يطورون هذه المفاهيم ببطء إلى مفاهيم أكثر تعقيداً .

ويعتمد نموذج التدريب الحالي في الفصول بشكل كبير على فلسفات لوك .

### ثانياً : التدريب بعد الثورة الصناعية :

ظهرت الثورة في القرن الثامن عشر ، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العنصر البشري ، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة ، كما أدى إلى سوء ظروف العمل وساعات عمل طويلة وضوضاء ، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساؤوا أحياناً إلى العاملين وجعلهم تحت إمرتهم ، ولقد أدى الأمر أيضاً إلى رقابة روتينية وأظهرت هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العمال<sup>(٢)</sup> .

(١) د. مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى ، عمان ، ١٩٩٤ ، ص ١٠ .

(٢) ومان محمد توفيق : تنمية الموارد البشرية في البيئة الرقمية ، دراسة الأبعاد السوسيو تقنية ( حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة ، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٢٠١٥-٢٠١٦ ، ص ٣٩ .

## التدريب التخصصي الفعال

وفي عام ١٧٤٥م ، أسس الأخوان مورافيان مركزاً خاصاً للتدريب المهني بولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية ثم تبعها بعد ذلك أفراد وجماعات في ولايات أمريكية أخرى .

ففي عام ١٨٧٢م ، استحدثت المصانع الأمريكية أو المدارس الخاصة بها وأقدمها مدرسة ( وستنكهاوس ) ومدارس أخرى صناعية كثيرة ، واستمرت العملية التدريبية في تطورها بالولايات المتحدة الأمريكية حتى أسست أولى النقابات المهنية عام ١٩٠٠م ، وتلتها تطورات عديدة أخرى مثل استخدام طرق المواقف المحاكية ولعبت الأدوار والتدريب أثناء العمل والتدريب المعلمي ودراسة الحالة والتدريب المبرمج الذي انتشر في أواخر القرن التاسع عشر ، وعقد العديد من الندوات والمؤتمرات والورش التدريبية قصيرة وطويلة الأمد ، كما تم إنشاء هيئات متخصصة بالتدريب مثل المجتمع الأمريكي للتدريب والتطوير ( ASTD ) والمجتمع الأمريكي للإيجاز الوظيفي والتدريس ( NSPI ) وغيرها العديد مما تعرضه المراكز المتخصصة أما في أوروبا فقد نشطت عملية التدريب الرسمية بعد الخمسينات من القرن التاسع عشر بدرجة واضحة ، ففي بريطانيا صدر أول تشريع رسمي لتنظيم التدريب في مجالات الصناعة عام ١٩٦٤م ، أما في فرنسا فقد تم التوصل لاتفاقية بين الجهات الاجتماعية المختلفة حول ضرورة تدريب الموظفين أثناء الخدمة عام ١٩٧٣م ، أما في ألمانيا الغربية فلها تنظيماتها وممارستها التدريبية المبكرة ، فقد صدر عام ١٩٧٣م تشريع خاص لتطوير التدريب المهني .

في القرن العشرين تم تحقيق خطوات كبيرة في التدريب أثناء العمل ، فقد أثبتت نظرية تعلم الكبار بقيادة مالكوم نولز Malcolm Knowles الذي اشتهر

## التدريب التخصصي الفعال

باعتقاد نظرية " أنرغوجي " <sup>(١)</sup> ، ويعود الفضل لنولز الذي كان له تأثيراً أساسياً في تطوير نظرية التعلم الإنساني واستخدام عقود المتعلم أو خطط لتوجيه تجربة التعلم .

وقد أصبح الكبار أكثر مشاركة في تدريبهم وبدأ التدريب المدفوع بالنشاط يحل محل طرق التدريس التقليدية ، واستخدام العمال البالغون تدريبات تعكس بشكل وثيق بيئة عملهم الفعلية وواجباتهم الوظيفية .

في المرحلة الحالية ترتب عليها تطورات منهجية وكمية ونوعية شملت كل وسائل العمل والإنتاج في تسارعات متضاعفة بصورة مذهلة مما أدى إلى بدء تحدي كبير أمام الأفراد والجماعات بفرض ضرورة الانخراط لتنمية المعارف والمهارات اللازمة لتأهيلهم للتكيف مع احتياجات سوق العمل الجديدة <sup>(٢)</sup> .

---

<sup>(١)</sup> أندرغوجيا مصطلح أصبح شائعاً على أنه الطرق والاستراتيجيات التي تهتم بتعليم الراشدين ، وتطور هذا المفهوم وصيغ في نظرية اسمها " تعلم الكبار " من قبل مالكوم نولز الذي تسند الأندراغوجيا عنده على أربعة مبادئ يجب توافرها في شخصية " المتعلم الراشد " فيما أضيفت الخامسة فيما بعد ، وهي : المفهوم الذاتي ، التجارب ، الاستعداد للتعلم ، توجهات التعلم ، التحفيز للتعلم .

<sup>(٢)</sup> عائدة عبد العزيز نعمان : المرجع السابق ، ص ١٦ .

## المبحث الثاني مبادئ وأهداف التدريب

### تمهيد :

التدريب عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التدريبية المستمرة التي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية التي من خلالها تتمكن المنظمات والمؤسسات من تحقيق أهدافها .  
ويتناول هذا المبحث مبادئ وأهداف التدريب ، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول : مبادئ التدريب .

المطلب الثاني : أهداف التدريب .

### المطلب الأول

#### مبادئ التدريب

إن التدريب الفعال هو الذي يتناول الطرق والإجراءات والأدوات ، وأن أي تدريب أثناء الخدمة لا يسفر عن إحداث تغييرات نوعية في الممارسات والتطبيقات العملية هو بمثابة الصندوق الأسود ، مع عدم التقليل من دور التدريب في بناء قاعدة معرفية للمتدربين وتزويدهم بالنظريات الجديدة ، ومنحهم رؤية أكثر وضوحاً لمستجدات العمل ، تعكس أثرها على الممارسة العملية<sup>(١)</sup>.

مبادئ التدريب The principles training تعتبر التوجيهات أو الإرشادات التي تساعد المدرب عند وضعه لخطط التدريب وكيفية تنفيذها ، واختلف العلماء والباحثون في تحديد عدد من المبادئ ، وأهم من يحدد ومضمون كل هذه المبادئ هو النظر إلى هذه المبادئ على أنها كيان متكامل أي أنها تشكل فيما بينها وحدة واحدة ويكمل بعضها الآخر ، لذا يجب فهمها وتطبيقها ككل إذاً كان هدفنا هو تحقيق تقدم مستمر في نواتج العملية التدريبية.

هناك العديد من المبادئ والأسس الهامة التي تخضع لها عملية التدريب ، وينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة ، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه ، وبالتالي يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحل التدريب المختلفة والمتمثلة في مراحل :

- التخطيط

- التنفيذ

- المتابعة التقديم

(١) حمدان علي نصر : الحاجات التدريبية الملحة القائمة لدى معلمي اللغة العربية في الأردن ، مجلة دراسات ، ٢٧ .

ويمكن تلخيص تلك المبادئ والأسس في الآتي :

### ١- مبدأ الاستمرارية **Continuity** :

التدريب قبل التحاق الموظف بالعمل وبعده مباشرة ثم يستمر معه طول حياته الوظيفية حسب مساره الوظيفي وحسب خطة التدريب .  
التدريب نشاط ضروري ومستمر من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة وليس كمالياً ولفترة معينة ، أي أن التدريب ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها ، لكنه نشاط ضروري مهم ، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة<sup>(١)</sup>.

### ٢- مبدأ الشمول **Comprehension** :

هو مبدأ هام ورئيسي في عملية التدريب ، حيث يجب توجيه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمؤسسة على أن يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي بالمؤسسة من مختلف التخصصات ، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين ، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المؤسسة ، كما يقصد بالشمولية ضرورة أن يشمل نشاط التدريب في المؤسسة أنشطة متعددة ، ومختلفة في مجال عمل المؤسسة .

(١) د. عمار بن عشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ٢٠١٢ ، ص ٣٥٥-٣٥٦ .

### ٣- مبدأ التكامل Integration :

يقصد بذلك أن هناك تكاملاً وترابطاً في العمل التدريبي ، فالتدريب ليس نشاطاً عشوائياً ضمن جانب ، كما أنه لا ينبع من فراغ ولا يتجه إلى فراغ من جانب آخر .

فالتدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي .

ويمكن إيضاح التكامل في نظام التدريب كالاتي :

أ- التكامل والتجانس والتفاعل الايجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب .

ب- التكامل في الأنشطة التدريبية .

ج- التكامل في نتائج التدريب ، حيث ينبغي أن يتوافر قدر كافٍ من التكامل والتوازن بين النتائج .

وهناك من ينظر للتدريب كمنظومة تتألف من ثلاثة مكونات<sup>(١)</sup> ،

هي: المدخلات ، والعملية التدريبية ، والمخرجات كما يلي :

(١) د. أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية : الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ٢٠٠٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

### أولاً : مدخلات التدريب :

تمثل هذه المدخلات في مدخلات بشرية تضم المتدربين والمدربين وأعضاء جهاز التدريب القائمين على تخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب . ومدخلات مادية تضم مركز أو ( مراكز ) التدريب ، وتجهيزات التدريب من حيث الأثاث والوسائل التدريبية ومدخلات مالية لتمويل البرامج وصرف حوافز التدريب المالية .

### - المدخلات البشرية :

#### ١- المتدربون :

نجاح برامج التدريب يتطلب ترشيح واختيار المتدربين على أسس موضوعية مثل اختيار من يحتاجون فعلاً للتدريب ، وتدريبهم على العمل الذي يؤدونه فعلاً، أو على العمل الآخر المستهدف إن كان التدريب تحويلياً ويؤدي ترشيح واستيعاب متدربين في برامج لا تتصل بتخصصاتهم أو لبرامج متقدمة تفوق درجة استيعابهم ، أو يكونوا غير مستعدين لها أو راغبين في التدريب يؤدي ذلك لإهدار جهود وتكاليف التدريب دون عائد كما تؤدي اتجاهات بعض الرؤساء لترشيح أفراد سبق أن تلقوا نفس البرامج لمحاباتهم بإيفادهم للتدريب إلى تحمل تكلفة دون عائد .

#### ٢- المدربون :

تأهيل المدربين بحيث يكونون على خبرة تامة بموضوع التدريب ، وقدرة كاملة على توصيل المعلومات بإقناع وطريقة واضحة وشيقة ، أحد أهم شروط نجاح

## التدريب التخصصي الفعال

التدريب ، فلا يكفي أن تنحصر مقومات المدرب في أنه من كبار موظفي المؤسسة أو أنه مجرد محاضر أو استاذ جامعي<sup>(١)</sup> .

٣- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة من الاختصاصيين ومن يستشارون من خارجها ، وهم المختصون بتخطيط وتنفيذ وتقييم التدريب .

ويسهم تأهيل أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة أو المنظمة في تحسين كفاءة كل من مدخلات وعملية التدريب .

### - المدخلات المادية :

١- معلومات عن أهداف المؤسسة ، والفرص والقيود البيئية ، وعن المدخلات وعن برامج التدريب التي تعمم لتفي بالاحتياجات التدريبية للمتدربين ، ومركز التدريب وتجهيزاته من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والمخصصات المالية للتدريب واللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل .

٢- مركز ( مراكز ) التدريب وتجهيزاته ، من المهم توافر المساحة المناسبة بما يتيح مساحة داخلية كافية لقاعة أو ( قاعات ) التدريب للوحدات الخدمية مثل المقصف والمكتبة وغرف المشرفين والإداريين .

كما يجب توفر سبل راحة المتدربين من خلال أجهزة التكييف وعزل الصوت والإضاءة المناسبة ، مع عدد كافٍ من المقاعد المريحة<sup>(٢)</sup> .

(١) د. محمود أحمد عبد الفتاح : المرجع السابق ، ص ٥٤-٥٥ .

(٢) المرجع السابق : ص ٥٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

٣- وسائل الإيضاح السمعية والبصرية ، وتتضمن أجهزة العرض الإلكترونية Data show ، وأجهزة الفيديو لعرض الأفلام التدريبية ، وأجهزة عرض الشفافيات Projector ، والسبورات الكهربائية المتحركة رأسياً وأفقياً ، والأشكال المرسومة والمصورة ، والخرائط والرسوم التوضيحية والكتيبات ، وتسهم هذه الوسائل في خلق جو من الاهتمام والتشويق والتنوع بما يسهل استيعاب المتدربين من خلال امتزاج الأساليب الفنية للصوت والصورة.

٤- برامج التدريب ، وهي البرامج التي تعمم بمحتوى وعمق معينين ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية . فإذا كانت معممة بالاتساع والعمق المناسبين فهي تسهم في تكامل وفعالية المدخلات ، ومن ثم جودة عملية التدريب .

### - المدخلات المالية :

وتتمثل في المخصصات المالية اللازمة لتمويل البرامج التدريبية مثل إيجار قاعات تدريبية أو طبع المواد التدريبية ، وحفز المتدربين أو أوائل من اجتازوا البرنامج التدريبي فمن الضروري شحذ هممة ورغبة الفرد للتدريب ، بحيث يحرص على الإفادة الكاملة منه .

ويساعد على ذلك تقديم حوافز مادية لأوائل المتدربين كلما أمكن ذلك ويفترض أن تكون قيمة الحافز معقولة بما يخلق دافعاً قوياً يساعد على نجاح التدريب ، ويتكامل مع ذلك تقديم حافز مادي مناسب للمدرب .

## التدريب التخصصي الفعال

### ثانياً : عملية التدريب :

تتضمن هذه العملية استخدام مزيج مدخلات التدريب البشرية والمادية - وفق قواعد وطرق تدريبية - في تنفيذ البرامج التدريبية على مدى برنامج محدد . ويمكن تحديد أهم مكونات عملية التدريب في كل من<sup>(١)</sup> :

#### ١- طرق التدريب :

تركز نظريات التعلم الحديثة على أهمية أن يمارس المتلقي أو المتدرب - في هذا المجال - درجة من المشاركة في عملية التعلم بحيث يستثمر خبرته السابقة أو بعضها في هذه العملية . وقد يتطلب الأمر تصحيحاً لعملية التدريب يتضمن سرد المتدرب لبعض تجاربه الماضية في موضوع التدريب باستيعابه لاتجاهات وسلوكيات جديدة يُدرب به نفسه عليها .

#### ٢- إدارة البرامج :

تقوم مهمة مركز أو إدارة التدريب على تشغيل البرنامج التدريبي لعدد المتدربين فضلاً على توفير الأدوات والتجهيزات التدريبية كما يتولى مركز التدريب متابعة انتظام والتزام المتدربين والمدرّب بتوقيت الحضور وتوقيت عرض عناصر البرنامج ، وملاحظة انطباعات المدرّب والمتدربين على وقائع البرنامج واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان انتظام وفاعلية تنفيذ البرنامج التدريبي أو البرامج التي يجري تنفيذها خلال الخطة التدريبية .

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ٦٩-٧٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

ثالثاً : مخرجات التدريب :

تتمثل مخرجات الأداء التدريبي في مخرجات مباشرة وأخرى غير مباشرة :

١- المخرجات المباشرة :

تشمل مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة ومن أنماط السلوك ، ومستويات للجودة معبراً عنها بنسب الأخطاء أو الوحدات المعيبة ومعدل إصابات وحوادث العمل ، وهو ما يسهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية .

٢- المخرجات غير المباشرة :

تشمل مستوى رضا الموظفين والعاملين وولائهم للمؤسسة ، ومستوى رضا العملاء عن المؤسسة وولائهم لها ، والقدرة التنافسية للمؤسسة .

وتجدر الإشارة إلى أن النظر للتدريب كمنظومة متكاملة يقرب بما يلي :

- أن أي قصور عددي أو نوعي من عناصر المدخلات أو كلها يؤثر

سلباً على كل من عملية التدريب ومخرجات التدريب .

- أن أي قصور في أي من عناصر عملية التدريب يؤثر سلباً بالتبعية

على مخرجات التدريب .

- أن مخرجات عملية التدريب هي محصلة كفاءة كل من التخطيط

للتدريب ومدخلاته وعملية التدريب .

٤- مبدأ التدرج **Graduation** :

يقصد به أن يتناسب مع ما يقوم به الأفراد العاملون من أعمال ، ومع قدرتهم

على التعلم والتطبيق ، فليس من المجدي إقامة دورة تدريبية في الإدارة الاستراتيجية

## التدريب التخصصي الفعال

لبعض العاملين في الإدارة التنفيذية ، الذين لم يمارسوا بعد مسؤوليات تخطيط ولا يتوقع أن يمارسوها في المستقبل القريب<sup>(١)</sup> .

أن يكون تعميم البرنامج التدريبي متدرجاً من السهل إلى الصعب ، ومن المعروف إلى المجهول ، ومن المؤلف إلى غير المؤلف ، ومن المنهج النظري إلى الجانب العملي التطبيقي .

### ٥- مبدأ التقدم المنظم وتوالي الخبرات : Progression

يقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مضطرب ، سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها، أو المهارات التي يتم تدريبه عليها أو القيم والاتجاهات التي يكتسبها ، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون المتدرب مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية ( إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة ) أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه ( إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة )<sup>(٢)</sup> .

وقد أضاف بعض المتخصصين أسس ومبادئ أخرى للتدريب ، أبرزهم جيرالد جرينبرج وروبرت بارون J.Green & R.Baron وآخرون وهي:

(١) د. سليمان الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية " الأفراد " ، منشورات جامعة دمشق ، دمشق ٢٠٠٣ ، ص ١٨٤ .

(٢) د. مدحت محمد أبو النصر : التدريب الفعال ( تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية ) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، الطبعة الثالثة ٢٠١٨ ، ص ٥١ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ١- مبدأ الهدف :

يجب أن يكون هناك هدف محدد وواضح قابل للتطبيق وفقاً للاحتياجات الفعلية للمتدربين ، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعياً وواقعياً .

### ٢- مبدأ مراعاة التوقيت المناسب :

يجب مراعاة هذا المبدأ عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية بمعنى أن يكون التوقيت مناسباً لظروف المتدربين ولا يتعارض مع متطلبات العمل ومهامهم الوظيفية في المؤسسة .

### ٣- مبدأ المشاركة Participation :

فمهمة التدريب مهمة مشتركة بين المدرب والمتدرب ، لذا تم تحويل كلمة " متدرب " في قاموس التدريب إلى " مشارك " ، والبرنامج الناجح هو الذي يتيح للمشاركين فسحة أكبر لطرح تجاربهم وخبراتهم<sup>(١)</sup> .  
فمشاركة المتدرب في عملية التدريب لا تؤدي إلى سرعة التدريب فقط ، ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول .  
فالمتدرب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المتدرب الذي يكون وجوده سلبياً .

(١) رفعت عبد الحميد الشامى : موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب منهج نظري ودليل علمي ، دار قرطبة ، الرياض ١٤٢٧ هـ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٤- مبدأ مواكبة التطور :

يجب أن يهتم التدريب في المنظمات والمؤسسات بكل ما هو جديد من تطور ومعرفة والتركيز على أساليب العمل الحديثة من أجل اطلاع الموظفين والعاملين على كل ما هو حديث في مجال عمل المؤسسة<sup>(١)</sup>.

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي متطوراً في مادته وأسلوبه كي يزود المتدرب بالجديد في مجال تخصصه ، ونجاح برنامج ما في سنة من السنوات لا يعني أنه سيستمر في نجاحه إن لم يواكب ذلك تطوراً في مادته العلمية وأساليبه التدريبية .

ويرى البعض<sup>(٢)</sup> أن التدريب يجب أن يركز على أفضل ما في عصره من متغيرات وهذا يتطلب الاهتمام ببعدين :

#### أ - تطوير الأساليب والأنشطة :

فالتدريب فن له أصوله ، وجودة الإلقاء وحدها لا تكفي لدخول هذا المضمار ، كما أن جهود المدرب على نوع واحد من الأساليب وتكرارها يصيبه بالملل ، ويضعف مستوى برنامجه على مر السنين .

#### ب- تطوير المحتوى والمادة العلمية :

(١) عمار بن عيسى : المرجع السابق : ص ٣٥٦ .

(٢) رحمة بنت محمد العيفان : الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن ، بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة ١٤٢٦ هـ .

## التدريب التخصصي الفعال

فالبرنامج الناجح هو الذي يواكب آخر ما تطرحه البحوث والدراسات في مجاله ، مما يؤكد على المدرب أهمية الاستمرار في القراءة والاطلاع حول موضوع برنامجه التدريبي .

وفي الساحة عدد من المدربين يحرصون على الإقناع وعلى الإبحار أكثر من حرصهم على المحتوى ، أما المدرب المربي فهو صاحب رسالة يهدف إلى إفادة المتدرب من خلال الاستعداد العلمي والفني والنفسي للبرنامج .

### ٥- مبدأ المرونة :

من الضروري أن يسعى القائمون على العمليات التدريبية إلى وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة ، بحيث يكون البرنامج التدريبي قابلاً للتعديل مع كل التغيرات<sup>(١)</sup>.

### ٦- مبدأ الواقعية :

يجب أن يكون التدريب بأهدافه وأنشطته قريباً من واقع المتدربين ويتناسب مع مستوياتهم ومعارفهم وقدراتهم ليتسنى لهم تطبيق ما تدربوا عليه مباشرة . كما لا يكفي بالتنظير دون الدخول للحلول العملية للواقع ومشكلاته، ولتحقيق فاعلية كبيرة لا بد من العناية بما يلي<sup>(٢)</sup> :

(١) د. عمار بن عيشي : المرجع السابق ، ص ٣٥٦ .

(٢) رحمة بنت محمد العيفان : المرجع السابق .

## التدريب التخصصي الفعال

أ- تعليم المهارة ( العملية ) والتدريب على ممارستها بعد التمهيد النظري لها ، سواء كان الهدف من التدريب على المهارة حل مشكلة داخل بيئة العمل ، أو مواكبة تطور جديد للمؤسسة .

ب- الاهتمام بغرس المفاهيم وتوجيه القناعات ، فالتدريب الفعال هو التدريب الذي يمنح المتدرب روح الفن الذي يتدرب في إطاره .

ج- إتاحة فرصة كبيرة للمتدربين لعرض تجاربهم وخبراتهم ، وعرض وجهات نظرهم المختلفة ، والمتباينة أحياناً .

وهنا يتميز المدرب الممارس للعمل - أو الفن الذي يدرب عليه - عن المدرب غير الممارس ، فالأول يتكلم عن واقع ملموس ، ويحدث عن خبرة وتجربة ، بينما الآخر ينقل ما يجده في الكتب ، أو يستفيده من المتدربين .

### ٧- مبدأ التكرار Repetition :

يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد ، ويرى علماء النفس أن التكرار يجب أن يكون موزعاً على فترة طويلة نسبياً حتى تكون له فعاليته .

### ٨- مبدأ الشرعية :

يجب أن تتم العملية التدريبية بكافة مراحلها تبعاً للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة داخل المنظمة أو المؤسسة .

٩- مبدأ التخطيط :

أن يتم التدريب وفق خطة سنوية مدروسة دراسة تفصيلية .

١٠- مبدأ المعلومات العكسية أو المرتدة **Feedback** :

يحتاج المتدرب إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه ، للوقوف على مدى فعالية التدريب : فهل أحدث التدريب تعديلاً في سلوكه أم لم يحدث ؟ وما نواحي القصور التي يجب تصحيحها ؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم على فعالية التدريب<sup>(١)</sup>.

١١- مبدأ الشفافية :

يجب أن تتسم سياسة المؤسسة بالشفافية والوضوح ومساهمة كافة الموظفين المعنيين بالعملية التدريبية ، يجب اطلاع الجميع الموظفين والعاملين على سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع .

١٢- مبدأ التفرغ :

يجب تفرغ المتدرب من العمل في يوم التدريب حتى يتمكن من التركيز في ما يقدم له .

(١) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ٥٣-٥٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ١٣- مبدأ التوافق :

يجب أن تتوافق الأهداف العامة للمنظمة أو المؤسسة وترتبط مع السياسة التدريبية وأهدافها .

### ١٤- مبدأ نقل التدريب إلى الواقع **Transfer Training** :

فالتدريب تكون له فعالية حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل .  
ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب<sup>(١)</sup>.

### ١٥- التدريب عملية إدارية وفنية وتنظيمية :

إن التدريب عمل إداري فينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في :

أ- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة ، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل .

ب- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر .

---

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ٥٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

ج- توفر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم .

د- توفر نظام سليم للاختيار والتعيين للموظفين والعاملين ، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد .

هـ- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين ، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية .

و- توفر نظام للحوافز المالية والمعنوية يربط مع التقدم الوظيفي .

## التدريب التخصصي الفعال

### المطلب الثاني أهداف التدريب

إن عملية التدريب وقياسه تعتمد اعتماداً كلياً على وجود أهداف واضحة .  
ولذا لا بد أن نميز بين الأهداف أو النتائج المباشرة والمحددة للتدريب والتي يمكن قياسها كأهداف سلوكية وبين الأهداف بعيدة المدى أو النتائج غير المباشرة والتي تكاد تكون مشتركة بين منظم البرامج التدريبية التي تهتم بها المنظمة أو المؤسسة في إطار تنمية مواردها البشرية .

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم .

وفي معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة .

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها<sup>(١)</sup>.

إن أهمية أهداف التدريب جعلت المشتغلين في هذا المجال والباحثين يؤكدون دائماً على أهمية صياغة هذه الأهداف بشكل واضح ، كأهم الخطوات في عملية

(١) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ٢٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

التدريب بل في أي من مجالات الحياة ، لأن عدم وجود هدف أو عدم وضوحه يعني عدم وضوح الطريق ، أو وجود الطريق وعدم معرفة ما ينبغي عمله .

### أولاً : الأهداف العامة للتدريب :

يهدف التدريب بصورة عامة إلى تشكيل أو إعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد الفئة المستهدفة ، وذلك لسد الثغرة بين أدائهم الحالي ومستوى الأداء المرجو منهم تحقيقه ، وتعد أهداف التدريب نتائج يجري تصميمها وإقرارها قبل البدء في عملية التدريب ، ولم يعد التدريب قاصراً على مجرد العمل على تأهيل من دخل المهنة دون إعداد مسبق ، أو مجرد التدخل لحل مشكلة طارئة تتعلق بأداء العاملين أو النتائج التي تتوخاها المنظمة ، كما لم يعد مجرد برامج علاجية لحل المشكلات أو برامج تصحيحية تهدف إلى معالجة عيوب الإعداد المسبق للموظف قبل الخدمة ، بل أصبح التدريب جزءاً من عملية متكاملة تستهدف تنمية العاملين مهنيًا وعلمياً وثقافياً في حلقات متواصلة ، وأصبح جزءاً من عملية التحسين المستمرة في المنظمة أو المؤسسة<sup>(١)</sup> .

وإذا تم تحديد الهدف من التدريب فيعتبر ذلك تحقيقاً لخطوة مهمة نحو فهم الأساليب والوسائل التي من خلالها يتم الوصول إلى مثل هذه الأهداف ، وإذا لم يتم تحديد الهدف من التدريب فإنه يصبح عملية فاشلة لهدر المال والجهد والوقت ، وتمثل أهداف العملية التدريبية فيما يلي<sup>(٢)</sup> :

(١) أسامة محمد موسى : واقع عملية التدريب من وجهة نظر المتدربين ( دراسة حالة بنك فلسطين ، م . ع . م ) في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية - غزة ، كلية التجارة ، ١٤٢٨ هـ ، ٢٠٠٧ ، ص ١٩ .

(٢) محمد سلجان سلطان : إدارة الموارد البشرية ، بيروت ، دار الجامعة ١٩٩٣ ، ص ٢٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ١- تنمية المعارف والمعلومات :

فالتدريب يجب أن يعطي ما يحتاج إليه المتدرب من معلومات تساعده في مباشرة أداء وظيفته ، ولا يحقق التدريب الفائدة المرجوة منه إذا استهدف تزويد المتدربين بمعلومات متوافرة لديهم أو لا يحتاجون إليها في وظائفهم .

ويتم ذلك من خلال مساعدة المتدرب على اكتساب المعارف والأسس العملية والنظرية والفلسفية بما يمكنه من معرفة الجديد على أداء وظيفته الحالية ويُعده للقيام بأداء مناسب لوظيفته المقبلة .

فلا بد من اختيار المادة التدريبية المفيدة والتي تمد المدربين بمعلومات لازمة وضرورية للقيام بوظائفهم .

### ٢- تنمية المهارات :

تنمية المهارات من ضرورات الحياة ، وذلك لأن المهارات التي يحاول الفرد تنميتها تعمل على التكيف في الحياة والتميز والنجاح في العمل وكذلك الترتي في المستقبل ، لذلك دائماً ما يعتمد علماء التنمية البشرية طرقاً لتنمية بعض المهارات الحياتية الضرورية لترقي الإنسان في عمله وحياته بشكل عام .

أصبحت المهارات من أهم الموضوعات . إن لم تكن أهمها على الإطلاق في مجال التعليم والتدريب ، وخاصة عندما يسجل العالم أعلى مستويات التعليم في التاريخ ، ولأن صناع السياسة أدركوا تحديداً أن زيادة سنوات الدراسة لم تتحول بالضرورة إلى مزيد من التعلم أو تنمية المهارات أو النمو الاقتصادي .

## التدريب التخصصي الفعال

المهارات هي القدرة على القيام بشئ جيد ، في حين أن المعرفة تشير إلى الطريقة التي ندرك المعلومات ونفهمها ونتذكرها ، فإن المهارات تشير إلى الطريقة التي نختار بها المعرفة في مختلف الظروف ونستخدمها ونطبقها لمواجهة تحديات متنوعة وغالباً ما لا يمكن التنبؤ بها .

وهناك من يرى<sup>(1)</sup> أن المهارات هي القدرة على الانتقال من المتاح إلى الممكن فهو يعني قدرة الفرد على استثمار ما لديه من طاقات كامنة وما حوله من موارد غير مستغلة بشكل جزئي أو كلي في الوصول إلى أداء أفضل ، وتنقسم المهارات إلى فنية وذهنية وإنسانية .

يجب العمل على تنمية المهارات لدى الأفراد والموظفين والعاملين في المؤسسة بهدف قيامهم بواجبات ومسؤوليات وظيفتهم بصورة أفضل ، وبأقل قدر ممكن من الجهد وأهمها :

### أ- المهارات الفنية Technical skills :

هي مواهب وخبرات محدودة يملكها الفرد ، مما يساعده في أداء أي مهمة أو وظيفة معينة .

والمهارات الفنية أيضاً تلك القدرات التي يكتسبها الفرد من خلال الممارسة والتعلم والتدريب ، أو هي تلك القدرات أو مجموعات المهارات القابلة للتدريب ويمكن قياسها بسهولة .

<sup>(1)</sup> محمد سليمان سلطان : المرجع السابق ، ص ٢٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

وتشمل أمثلة المهارات الصعبة Hard Skills الشهادات أو الدرجات في تخصصات محددة إتقان أو سيولة في لغة أجنبية ، والتشغيل الفعال لآلات محددة والقدرة على توليد برامج الكمبيوتر .

تتطلب العديد من المهارات الفنية جلسات تدريبية لإتقانها ، وعلى ذلك يجب تدريب الموظفين والعاملين من خلال إكسابهم مهارات عمل جديدة سواء كانت مهارات عملية أو فكرية أو فنية وكذلك تنشيط المتدرب ودرجة نضجه الوظيفي .

والمهارات الشخصية Soft Skills تختلف عن المهارات الفنية في كونها ذاتية ويمكن أن تكون صعبة التحديد بشكل لا يصدق .

فالمهارات الشخصية هي مهارات متأصلة متعلقة بشخصية الفرد أو طباعة .  
يشار إلى هذه المهارات أحياناً باسم " المهارات الشخصية " أو " مهارات الأشخاص " .

ب- المهارات الذهنية أو مهارات التصور الكلي Conceptual skills :

يروى أنه عندما خلق الله سبحانه وتعالى آدم عليه السلام أودع عنده العقل فقال له : أقبل فأقبل ، وقال له : أدبر فأدبر ، فقال سبحانه وتعالى : " وعزتي وجلالي لم أخلق شيئاً أفضل منك " ، لهذا تميز الإنسان عن باقي الكائنات الحية بوجود العقل والذي يعد المحرك والمنظم لكثير من غرائز الإنسان والمحدد لسلوكياته مع المجتمع ولهذا اقتضت الحاجة بأن يهذب ذلك العقل تَمْذِيباً صحيحاً ، إذ يقول تعالى : " هَذَا خَلْقُ اللَّهِ فَأَرُونِي مَاذَا خَلَقَ الَّذِينَ مِنْ دُونِهِ بَلِ الظَّالِمُونَ فِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ " (١) .

(١) سورة لقمان : الآية ١١ .

## التدريب التخصصي الفعال

إن فكرة العقل وما له من علاقة بالتصور ليست بالفكرة الجديدة وإنما تُعد من الأفكار المعاصرة للفكر الإسلامي التي أشار إليها أمير المؤمنين علي بن أبي طالب رضي الله عنه في أحد أبياته الشعرية يصف بها العقل بقوله :

رَأَيْتُ الْعَقْلَ عَقْلَيْنِ  
وَلَا يَنْفَعُ مَسْمُوعٌ  
كَمَا لَا تَنْفَعُ الشَّمْسُ  
فَمَطْبُوعٌ وَمَسْمُوعٌ  
إِذَا لَمْ يَكْ مَطْبُوعٌ  
وَضَوْءُ الْعَيْنِ مَمْنُوعٌ

وعلى ذلك يجب تنمية المهارات الذهنية لدى الموظفين والعاملين في المؤسسة وتمثل تلك المهارات في تحليل المشكلات ، واتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي ، وإدارة الاجتماعات .

ج- المهارات الإنسانية: Human skills :

وهي تلك المتعلقة في مراعاة اللمسة الإنسانية Human Touch في الإدارة .

فالمهارات الإنسانية تتعلق بالطريقة التي يستطيع بها الموظف التعامل بنجاح مع الآخرين ، أي كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه ويجعلهم متعاونين معه ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء .  
وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة الموظف في التعريف على متطلبات العمل مع الناس كمجموعات وأفراد .

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل .  
المهارات الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في المنظمات وعلى كل المستويات .

## التدريب التخصصي الفعال

د- تنمية الاتجاهات الإيجابية :

الاتجاهات هي رغبات وميول الفرد تجاه عملية وموضوع التدريب ، تساعده على تكوين مسلك ذهني أو عادة فكرية إيجابية أو سلبية ، وهذا يتطلب محو قيم واتجاهات قديمة قبل تثبيت الاتجاهات الجديدة وفي هذه الحالة تكفي المعرفة وحدها، ولكن يجب أن تكون مشاركة المستهدفين كبيرة في العملية التدريبية حتى يمكنهم أن يتبنوا الاتجاهات الجديدة<sup>(١)</sup> .

ويتم من خلال العملية التدريبية تعديل الاتجاهات والافتراضات والميول السلوكية والإنسانية للمتدرب وتدعيم الاتجاهات المطلوبة بهدف زيادة رغبة المتدرب ودرجة نضجه السيكولوجي .

هـ- الخبرة :

يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين ، وغالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقاً وعفوية أكبر .

يجب تزويد المتدرب بالخبرات المكثفة ذات العلاقة بتنمية أدائه الحالي والمستقبلي من خلال نقل تجارب وخبرات المشاركين من أعضاء هيئة التدريب والرؤساء في العمل لتكثيف عملية التعلم والإسراع بها .

---

(١) محمد هلال : التدريب الأسس والمبادئ ، دار الكتاب ، مصر الجديدة ، الطبعة الأولى ، ص ٢٦ ، أنظر ، أسامة محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٢٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٣- تحسين مستوى الأداء :

تتمثل أهم أهداف التدريب بالنسبة للمنظمة بإزالة نقاط الضعف سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع ، فبمعالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى الإنتاجية الكلية للمنظمة ويسهم في تطورها واستمرارها<sup>(١)</sup> .

فالتدريب عملية منظمة ومستمرة ترمي إلى تحسين أداء العاملين في العمل ، ليكون أداءً فعالاً لتحقيق نتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق وسياسات وإجراءات وظروف المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها ذلك الموظف .

### ثانياً : الأهداف الخاصة للتدريب :

إن أهداف التدريب الخاصة قد تكون موجهة للعمل القائم لتحسين الأداء ، وقد تكون بغرض الإعداد الجيد لعمل آخر ، فإذا أردت أن تنقل موظف من قسم العلاقات العامة مثلاً إلى الشؤون المالية ، فإنه في هذه الحالة يحتاج إلى تدريب جديد ، وإذا أدخلت أجهزة جديدة للاستخدام ، فإن الموظفين الذين سيعملون عليها يحتاجون إلى تدريب على ذلك .

ومن هذه الأمثلة تبرز الاحتياجات وتوضع الأهداف الخاصة للتدريب ، والتي لا يمكن حصرها كما فعلنا مع الأهداف العامة لسبب بسيط هو أن التدريب متعدد الأنواع وبالتالي فإن لكل نوع أهدافه الخاصة .

(١) د. خالد عبد الرحيم الهيتي : إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٣ ، ص ٢٢٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

يهدف التدريب إلى اكتساب المهارات والاتجاهات الإيجابية والسلوكيات المرغوبة والمطلوبة للعاملين في المؤسسة لزيادة أدائهم وكفاءتهم لتحقيق الأهداف الرئيسية التالية<sup>(١)</sup> :

- تنمية وزيادة ولاء وانتماء الموظفين العاملين للمنظمة وزيادة ترغيبهم للعمل .
- ضمان أداء المهام بفاعلية أكبر ومعالجة الخلل بين معايير الأداء المطلوبة والأداء الفعلي للموظفين .
- مساعدة الموظفين العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة على تأدية الواجبات المطلوبة منهم بأفضل الطرق وبالكفاءة والفعالية المرغوبة .
- وقاية وحماية العاملين من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية مهامهم ووظائفهم اليومية وتقليل حوادث العمل .
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين أدائهم من خلال توعيتهم بأهداف المنظمة وسياساتها واستراتيجيتها على المدى القصير المتوسط والطويل .
- رفع الروح المعنوية للعاملين في العمل ، وتنمية مهاراتهم ومعلوماتهم خلال فترة التدريب يعطيهم إحساساً داخلياً بالأمان والأهمية مما قد يساهم في تقليل معدل دوران العمل .

<sup>(١)</sup> د. عطاء الله محمد تبشير الشريعة : إدارة العملية التربوية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٤ ، ص ٤٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

والنجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المنظمة أو المؤسسة بالفائدة ، حيث يتخذ سلوك الأفراد مساراً يحقق الأهداف العامة ، وحيث تضمن المنظمة اتفاق سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة الإيجابية المؤدية إلى ارتفاع مستويات الأداء<sup>(١)</sup> .

### مستويات أهداف التدريب :

يمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مستويات أساسية كما يلي :

#### المستوى الأول : أهداف تدريبية تقليدية ( روتينية ) :

يعد هذا المستوى أبسط المستويات ، وتخطب فيه هذه الأهداف حاجات تقليدية عادية متكررة وروتينية تقليدية تتصل بالأداء المعتاد ، ويحتاجها الأفراد لأداء أعمالهم ومسؤولياتهم بمعدلات الكفاءة المعتادة ، وتحتاجها المنظمة لتتمكن من الاستمرار في نشاطها بالأساليب المألوفة وفي حدود أنماط الأداء المقررة ، ولا تحتاج في هذه الأهداف إلى جهد ذهني كبير وإبداع من جانب المدرب أو مصمم البرنامج التدريبي<sup>(٢)</sup> .

ومن أبرز تلك الأهداف التقليدية لتدريب الموظفين :

١- تدريب الموظفين والعاملين الجدد وتعريفهم بسياسة وأنشطة المنظمة التي سيعملون بها .

٢- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم ، وتدريبهم على كيفية التعلم .

(١) د. كامل برير : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الأولى ١٩٩٧ ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ، ص ١٦١ .

(٢) أسامة محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٢٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

- ٣- تزويد الموظف أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين .
- ٤- حماية الموظفين والعاملين في المنشأة من الوقوع في الأخطار .
- ٥- مساعدة الموظفين والعاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر<sup>(١)</sup>.

### المستوى الثاني : أهداف تدريبية لحل المشكلات :

تخاطب هذه الأهداف الحاجات المتعلقة بمشكلات العمل التي تواجه أفراد المؤسسة ، من فنية وإنسانية وغيرها ، والناجمة عن نقص في المعلومات أو المهارات أو الاتجاهات المتصلة بمهام العمل والتي ينتج عنها نقص في الإنتاجية أو ضعف مستوى الأداء ، وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمؤسسات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل .

### المستوى الثالث : أهداف تدريبية ابتكارية ( إبداعية ) :

يُعد هذا المستوى أعلى مستويات الأهداف ، حيث يخاطب الحاجات المنبثقة عن إدخال عناصر جديدة إلى المؤسسة وبالتالي إلى مهام العاملين تلبية لتطلعات هذه المؤسسة أو استجابة لمتطلبات البيئة أو التغيير ، ويتضمن هذا المستوى أنواعاً من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الأداء والإنتاجية ، وتحقيق نتائج غير عادية ( إبداعية أو ابتكارية ) ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية ، وآفاق لم يسبق التوصل إليها<sup>(٢)</sup> .

(١) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ٢٢ ، ٢٣ .

(٢) وحيد جبران : دليل مرجعي في التدريب ، عمان ، منشورات معهد التربية ، الأونروا ، ٢٠٠٦ ، ص ١٧ ، أسامة محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٢١ .

## التدريب التخصصي الفعال

فالابتكار هو تفكير غير عادي وغير مقيد يقوم على الخيال والمبادرة والمرونة بهدف تطوير شيء قائم مثل سلعة أو تطوير نظام عمل في مجال معين ويأخذ الابتكار أيضاً إعادة ترتيب أو تجميع وتنسيق وتكامل عناصر أو أفكار متفرقة لتكوين شيء مفيد أو أعلى كفاءة فهو نجاح يتحقق في ظل قيود قائمة<sup>(١)</sup> .

أما الإبداع فإنه أفكار جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة<sup>(٢)</sup> .

ويضيف علي محمد عبد الوهاب وآخرون إلى أنواع التدريب بالإضافة إلى أهداف حل المشكلات والأهداف الابتكارية ما يلي<sup>(٣)</sup> :

### ١- الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة :

تلك التي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء ، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف .

### ٢- الأهداف الشخصية :

هي تلك التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات ، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى لتحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً .

(١) د. أحمد سيد مصطفى ، سعيد يس عامر : التغيير بالابتكار رؤية معاصرة في البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون ، الطبعة الثانية ٢٠٠٠ ، ص ٣٧٤ .

(٢) رعد الصرف : إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى ، دار الرضا ، دمشق ٢٠٠١ ، ص ٢٨ .

(٣) د. علي محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ٢٠٠١ .

## التدريب التخصصي الفعال

وقد حدد رونالد والتون Ronald Walton في كتابه الذي صدر عام ٢٠٠٧ عن التدريب بعنوان **The covert Aims of Training** أهداف التدريب في نوعين :

- ١- **أهداف معلنة The overt Aims** واضحة رسمية مكتوبة ، وتتمثل في الأهداف السابق الإشارة إليها .
- ٢- **أهداف غير معلنة The covert Aims** وغير واضحة ، وغير رسمية<sup>(١)</sup> .

---

(١) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ٢٤ .

### المبحث الثالث

## أنواع وطرق التدريب وأسباب فشل التدريب في المؤسسات

#### تمهيد :

التدريب يأتي عادة عندما ينتهي التعليم ، إلا أنهما عمليتان متكاملتان يكملان بعضهما البعض ولا يفوتنا أن ننوه بأن المؤهل العلمي لا يعتبر كافياً لشغل الوظيفة إذ اقتصرت المعرفة على ما يكتسب من مراكز التعليم الأكاديمية لكنه مؤشر على اكتساب قدر من المعرفة تهيؤه إلى القدرة على القيام بمهام الوظيفة .

ونتناول في المبحث أنواع وطرق وأساليب التدريب والأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب في المنظمات والمؤسسات ، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول : أنواع التدريب .

المطلب الثاني : طرق وأساليب التدريب .

المطلب الثالث : أسباب فشل التدريب .

### المطلب الأول

#### أنواع التدريب

للتدريب صور وأنواع عديدة تختلف باختلاف سياسات المنظمات والمؤسسات الحكومية والأهلية ، إذ يمكن لتلك المنظمات اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية وحسب الإمكانيات المادية والمالية المتوفرة ، ويختلف تقسيمها باختلاف المعيار المتخذ أساساً لعملية التصنيف وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب كما يلي<sup>(١)</sup> :

#### أولاً : التدريب حسب مرحلة التوظيف :

##### ١- توجيه الموظف الجديد :

بالنسبة لهذا النوع من التدريب يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة ، ويعتبر بمثابة تقديم وتعريف بالعمل وبالمؤسسة .

يعرف هذا النوع من التدريب بأنه تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء مهامهم بشكل مرضي ، إذ تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في المرحلة الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية ، وتدريبه على كيفية أداء الوظيفة .

(١) د. ساعد قرمش زهرة : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة ٢٠ أوت ، ١٩٥٥ ، سكيكدة ، الجزائر ، ٢٠٠٧ ، ص ٥٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٢- التدريب أثناء العمل **On The Job Training** :

هو أكثر أنواع التدريب شيوعاً وأقل كلفة ، ويحدث مباشرة أثناء العمل ، إن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل لكن لا يمكن الاعتماد على الخبرة فقط لأنها تستغرق وقتاً طويلاً قد يؤدي إلى أن يكتسب الفرد خبرات خاطئة ، وما إذا كان لديه عادات سيئة أو غير محببة في العمل أو أساليب غير سليمة ، إذا لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب لذلك تلجأ الكثير من المنظمات إلى تقييم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى مما يزيد من أهمية هذا الأخير .  
وهناك نوعان من التدريب أثناء العمل<sup>(١)</sup> :

#### أ- التدريب العام **General Training** :

يعد هذا التدريب مفيداً بالنسبة للكثير من المؤسسات ، فعلى سبيل المثال الشخص الذي يتلقى تدريبه في الجيش أو الشرطة على آلة معينة يجد أن له فائدة في مؤسسات أخرى ، كما أن الطبيب الذي يتلقى تدريباً في مستشفى معينة يجد أن المهارة التي اكتسبها تكون ذات فائدة في مستشفيات أخرى .  
والتدريب أثناء العمل يزيد من الإنتاجية الجديدة للموظفين والعاملين بالمؤسسة في المستقبل في المؤسسات التي تقدم هذا النوع من التدريب .

---

<sup>(١)</sup>Gary S .Becker : Investment in Human Capital , Effects on Earnings , The university of Chicago , 1994 .

## التدريب التخصصي الفعال

### ب- التدريب المحدد Specific Training :

وينقسم إلى التدريب العام التام Completely General Training والتدريب الخاص التام Completely Specific Training ، ويلاحظ أن التدريب أثناء الخدمة أو العمل يقوم على فكرة قديمة ، وهي فكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقي الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل من رئيسه الذي تولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى ، فبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات ، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفية ، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها<sup>(١)</sup> :

- أ- الانتقال بين عدة وظائف فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها .
- ب- المكتب المجاور ، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته .
- ج- شغل وظائف الغائبين ، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدريهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسؤول الأول في حالة مواجهة الصعوبات .

(١) محمد محمود عبدالله وصلاح الدين عبد النبي : العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة والمنشأة ، بحث تمهيدي دكتوراه ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، الدراسات ، مايو ٢٠١٠ ، ص ١٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

د- توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القدم أن يدرب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة حيث يمكن من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف .

هـ- المشاركة في أعمال اللجان ، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد عن طريق آخرين ، ويحاول المتدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع .

و- الوثائق والنشرات ، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقى ، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة<sup>(١)</sup>.

### ٣- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :

عندما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عندما تكون هناك أنظمة جديدة، عندها يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك ، إذ يتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الحديثة والجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يوافقه .

### ٤- التدريب بغرض الترقية والنقل :

---

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ١٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

يعني احتمال أن يكون هناك اختلاف في المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ، وهذا الفرق يجب التدريب عليه لسد الفجوة في المهارات والمعارف ، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة .

### ٥- التدريب للتهيئة للتقاعد :

في بعض المنظمات والمؤسسات المتطورة والراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج إلى التقاعد ، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة ومهام جديدة ، وبدلاً من تهميش هذا الفرد الذي قدم الكثير للمنظمة، يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والتحكم في التوترات المترتبة عن خروج الفرد للتقاعد .

### ثانياً : التدريب حسب نوع الوظيفة :

كل فئة وظيفية تتطلب دورة تدريبية خاصة بها وفق احتياجات وأهمية هذه الفئة، وعليه يقسم التدريب حسب الوظائف إلى :

### ١- التدريب المهني والفني :

يوجه هذا التدريب إلى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط ، والذين يشغلون الوظائف الفنية والمهنية في المنظمة أو المؤسسة ، لذلك تصمم مثل هذه البرامج التدريبية لتجعل من المتدرب حرفياً ملمماً بالعمل ومكوناته .

## التدريب التخصصي الفعال

يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال المهنية والفنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيكا والصيانة والتشغيل واللحام وغيرها من أنواع التدريب المهني والفني وفيه تقوم بعض المؤسسات أو النقابات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون على شهادة فنية .

### ٢- التدريب التخصصي :

يتضمن هذا النوع من التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية ، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات ، المبيعات ، القانونية ، هندسة الإنتاج ، الصيانة ، حيث إن المهارات والمعارف هنا تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات . ويتطلب هذا النوع من التدريب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهمة أو عمل متخصص ، ويكون هدفه زيادة معلومات الفرد في مجال عملية محددة ، ويتوسع ويتعمق فيها لغرض تمكين الفرد من تحسين مستوى الأداء .

### ٣- التدريب الإداري :

التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل ، مثل الأعمال الكتابية ، وأعمال المستودعات والمشتريات ، والشؤون المالية والمحفوظات ، وتمثل هذه الأعمال جانباً هاماً من الأعمال الإدارية ، وتتوقف كفاءة المؤسسة على انتظام العمل في هذه المجالات .

## التدريب التخصصي الفعال

ويتضمن هذا التدريب المهارات والمعارف الإدارية اللازمة ، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تنظيم ، رقابة ، تحفيز ، تنسيق واتصال<sup>(١)</sup> .

### ٤- التدريب الإشرافي :

ويهدف هذا النوع من التدريب إلى زيادة قدرات الأفراد في الإشراف والتعامل مع المرؤوسين وكسب رضاهم ، وكيفية تنفيذ التعليمات ، سواء كان المشرف متفرغاً لهذا الغرض أم كان يزاول العمل ، إضافة إلى كونه مشرف<sup>(٢)</sup> .

### ثالثاً : التدريب حسب المكان :

بعد إنهاء المرحلة الأولى من المخطط التدريبي ( تحديد الاحتياجات التدريبية ) تقوم المنظمة أو المؤسسة بخطوة اختيار الجهة المسؤولة عن التدريب ، فقد يقع الاختيار على أن يتم التدريب داخل المنظمة وقد يكون خارجها ، وذلك على النحو التالي :

### ١- التدريب داخل المنظمة ( تدريب داخلي ) :

الكثير من المنظمات والمؤسسات الحكومية والمؤسسات الأهلية الكبرى لديها مراكز تدريب تخصصية وتعقد فيها دورات بعيداً عن العمل ذاته . ويعتبر هذا النوع هو الأكثر انتشاراً بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة بالتدريب الخارجي .

(١) المرجع السابق : ص ١٠ .

(٢) محمد محمود عبدالله وصلاح الدين عبد النبي : المرجع السابق ، ص ٢٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

وتقوم تلك المؤسسات بعقد برامج تدريبية بداخلها ، سواء بالاستعانة بمدرسين من داخل أو خارج المنظمة ، وبالتالي يلزمها إما تصميم البرامج أو دعوة المدرسين للمشاركة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها ، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي وهو التدريب في موقع العمل .

ويقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو يكون تحت إشراف بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة ، وتمتاز هذه الطريقة بأنها قليلة الخبرة .

### - مميزات التدريب الداخلي :

أ- تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين في نفس التنظيم بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل .

ب- زيادة الروابط بين المنظمة والمتدربين .

ج- قلة التكاليف المادية .

د- إمكانية الإدارة والسيطرة .

### - عيوب التدريب الداخلي :

أ- احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل إذا حدثت بعض المشاكل التي تستدعي حضوره .

ب- عدم توفر فرصة التعارف والاختلاط بالموظفين والعاملين من التنظيمات

الأخرى<sup>(١)</sup> .

(١) د. بزن تيم : إدارة الموارد البشرية ( أساليب الإدارة الحديثة ) ، ١٤٤١ هـ ، ٢٠١٨ م ، ص ١١٧ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٢- التدريب خارج المنظمة ( التدريب الخارجي ) :

بعض المنظمات تفضل أن تنقل كل أو جزءًا من نشاطاتها التدريبية خارج المنظمة ذاتها ويتميز هذا النوع من التدريب في أنه يوفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج ، توفر المدربين الأكفاء والمتخصصين وتجمع خبرات ، وبعد التدريب عن جو العمل يتيح فرصة الاستيعاب والتعمق .

ويتم التدريب ضمن مؤسسات عامة ومراكز تدريب تابعة للقطاع الخاص مثل :

#### أ- المراكز الخاصة :

وهي مراكز متخصصة تقوم بتقديم برامج واستشارات تدريبية في مختلف المجالات ، وتمثل في مراكز خاصة أو معاهد تدريبية أو غير ذلك .

#### ب- البرامج التدريبية الحكومية :

تعقد لموظفي الحكومة من أجل تطوير أدائهم ، مثل مراكز خدمة المجتمع في الجامعات وغيرها<sup>(١)</sup> .

#### - مميزات التدريب الخارجي :

أ- توافر الإمكانيات المادية والبشرية .

ب- شعور المتدرب بالحرية الكاملة في التعبير عن آرائه وأفكاره .

(١) أسامة محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٢٥ ، ٢٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

ج- إبعاد المتدرب عن ضغوط العمل وتحريره من أعباء ومسؤوليات الوظيفة خلال فترة التدريب الخارجي .

د- فرصة الاختلاط والتعارف بالموظفين والعاملين بالمؤسسات الأخرى مما يؤدي إلى تبادل الأفكار والتجارب .

رابعاً : التدريب من حيث المدة :

### ١- تدريب قصير الأجل :

يتفرغ المتدرب كلياً أو جزئياً ويمكن أن يكرس بعض وقته للتدريب ، ويعمل بالوقت المتبقي ، أو يكون كل الوقت للتدريب ، وتتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع .

### ٢- تدريب طويل الأجل :

يعد هذا النوع من التدريب كاستثمار للمستقبل يشمل برنامجاً شاملاً للمعلومات والمهارات التي لا يمكن توفيرها من خلال التدريب قصير الأجل ، وتتراوح مدته من ستة أشهر إلى سنة أو أكثر من ذلك وقد ينتهي بشهادة مهنية أو علمية .

خامساً : التدريب من حيث عدد المتدربين :

### ١- التدريب الفردي :

يؤدي هذا التدريب إلى تطوير مهارات محددة للفرد ، وفي معظم الأوقات يتم تحديد هذا النوع من التدريب أثناء عملية تقييم أداء الموظف .  
فالتدريب الفردي مناسب لتطوير المهارات أو المهارات المتخصصة .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٢- التدريب الجماعي :

عبارة عن تدريب مجموعة من الموظفين في مركز تدريب المؤسسة أو مركز تدريب خارج المؤسسة .

ويهدف هذا التدريب إلى إعداد فريق لمشاريع جديدة أو لتوفير وعي على مستوى المؤسسة لتوفير المعرفة الأساسية حول مواضيع معينة .

### خامساً : التدريب من حيث التطبيق :

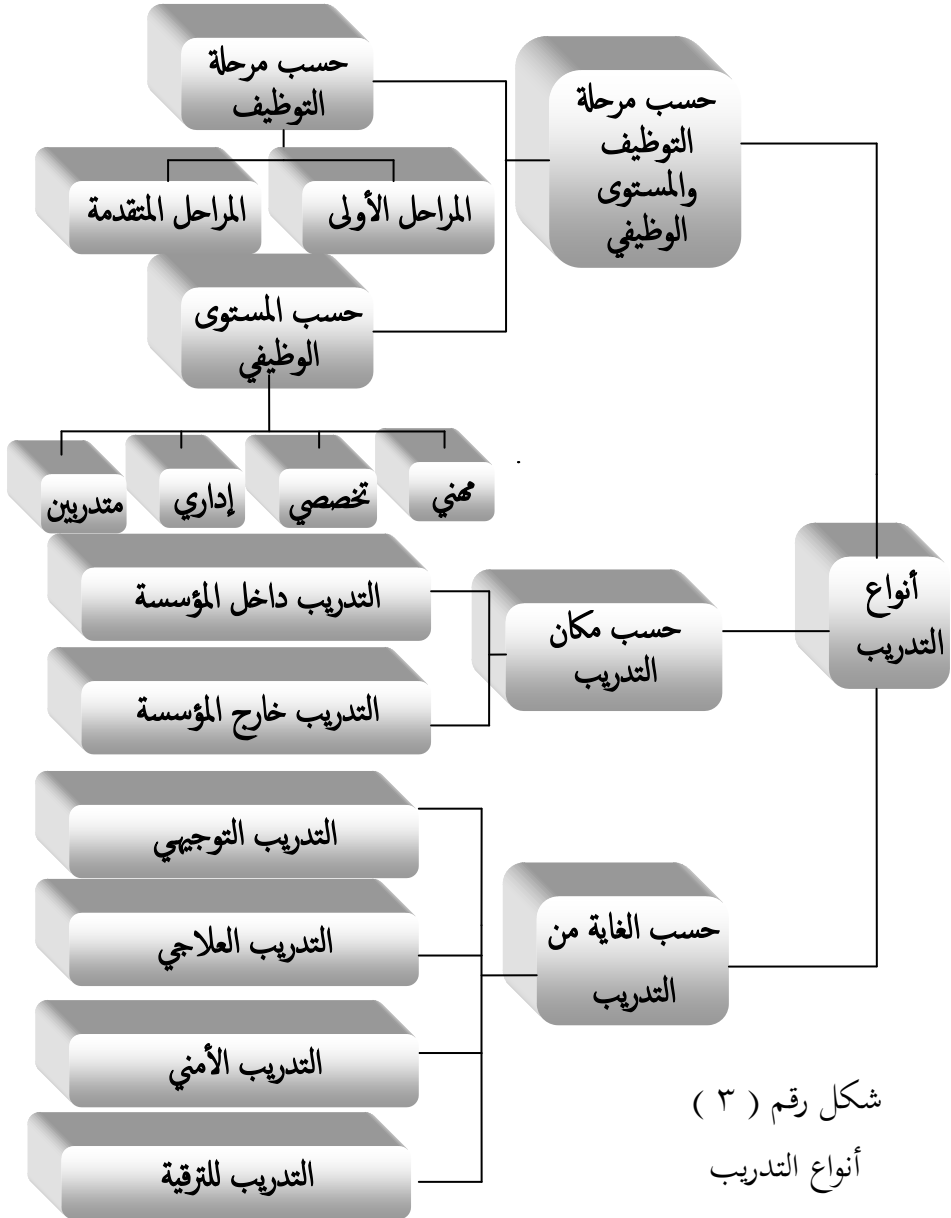
#### ١- التدريب النظري :

يشمل المحاضرات النظرية والمناقشة والندوات وغيرها التي يسعى المحاضرون خلالها إلى إيصال المعلومات إلى المتدرب التي تأخذ طابعاً تدريبياً تهدف إلى تفسير بعض المفاهيم التقنية والتنظيمية والوظيفية لجانب من جوانب العمل .  
والمدرّب في التدريب النظري يُعد نموذجاً يقتدي به ويحتذي به المتدرب وبالتالي يُعد مؤثراً جيداً لاستجابات إيجابية من قبل المتدربين .

#### ٢- التدريب العملي :

هو تطبيق للمعارف والمهارات عملياً والحصول على نتائج متفاوتة يمكن إتقانها ، والتدريب العملي يتم عن طريق ممارسة العمل بشكل مباشر وفق خطوات معدة من قبل مصممي برامج التدريب أو عن طريق المحاكاة والمشاهدة  
ويتم التدريب العملي غالباً في مراكز التدريب والورش والمعامل والمصانع والحقول فهو تمثيل حقيقي للواقع العلمي .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم ( ٣ )

أنواع التدريب

### المطلب الثاني طرق وأساليب التدريب

هناك خلط بين مصطلحي وسائل التدريب وأساليب التدريب ، ولتوضيح ذلك نذكر الآتي :

الوسائل التدريبية Training Means Tools هي الأدوات أو المساعدات أو المساعدات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين. وتتنوع هذه الوسائل ، كالسبورة ، واللوحة ، والشفافيات ، والأقلام ، والحاسب الآلي ، بينما الأساليب التدريبية Training Techniques هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تُنتج الأثر المطلوب ، ومنها المحاضرة ، والحوار ، والنقاش ، ودراسة الحالة ، وتمثيل الأدوار وغيرها<sup>(١)</sup> .

ليس ثمة أسلوب تدريب مثالي واحد يصلح لكل المتدربين والظروف والمواقف ، لذلك تتوافر مجموعة متنوعة من أساليب التدريب ويتوقع من المدرب الفعال أن يمتلك مخزوناً من أساليب التدريب المختلفة ، ليختار من هذا المخزون الأسلوب أو الأساليب الملائمة في ضوء مجموعة من الأسس والمعايير مثل مستوى المتدربين وعددهم ، وقدرات المدرب ، ومهاراته ، وطبيعة الأهداف التدريبية ، وطبيعة المهمة التدريبية ( نظرية أو عملية حركية ) والوقت المتوافر للتدريب وموازنة التدريب ، وهناك مجموعة من أساليب التدريب المختلفة التي يتصف كل منها ببعض المزايا ويعاني من بعض العيوب أو جوانب القصور ، ويمكن أن يحقق كل أسلوب تدريبي

<sup>(١)</sup> د. مدحت محمد أبو النصر ، المرجع السابق ، ص ٥٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

أقصى فائدة له عند تطبيقه بهدف إكساب المتدربين مهارة أو معرفة معينة ،  
ويصبح أقل فائدة عند استخدامه في مهارة أو معرفة أخرى<sup>(١)</sup> .

تتميز طرق وأساليب التدريب في عمومها باعتمادها على الجوانب التطبيقية في استخدام الطرق والأساليب المختلفة ، حيث إن من أهم فوائد طرق وأساليب التدريب تكمن في قدرتها على تعزيز التعلم الذاتي لدى الفرد ، وهنا سوف نأتي على سرد أهم هذه الطرق والأساليب :

### **أولاً : المحاضرات Lectures :**

وهي الطريقة التقليدية في نقل المعلومات بطريقة رسمية وتعتمد على الدور المباشر الذي يقوم به المحاضر في إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها ، لكن درجة مشاركة المتدربين تكون محدودة للغاية ، لذا فأسلوب المحاضرة لا يعتبر الأسلوب الأمثل لإلقاء التدريب ، هذه الطريقة تعتمد بصورة مباشرة على الاتصال بدلاً من الالتحاق بالعمل ، وتعد من الأساليب التدريبية الشائعة وذلك لقلة تكلفتها وأهميتها في نقل المعلومات<sup>(٢)</sup> .

### **وفيما يلي عدد من الشروط لكي تكون المحاضرة ناجحة :**

- الإعداد المسبق من قبل المحاضر للمحاضرة من حيث ترتيب الموضوعات ، أو المعلومات حسب تسلسلها المنطقي وفي نقاط محددة ومختصرة .
- العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات المتدربين ، واستعداداتهم وقدراتهم لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع خلفياتهم وقدراتهم واستعداداتهم .

(١) د. خالد الهيتي : المرجع السابق ، ص ٢٣٨ ، أسامه محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٤٥ .

(٢) د. أحمد سيد مصطفى : إدارة التغيير في مواجهة التحديات ، رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية ، مجلة آفاق اقتصادية ، الإمارات ، ص ٤٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

- قيام المدرب أثناء المحاضرة ببعض الاستراتيجيات لتحفيز المتدربين لمتابعة المحاضرة مثل طرح بعض التساؤلات المتدرجة والمناسبة لمعلومات المحاضرة
- قيام المدرب بتخصيص وقت كافٍ للمناقشة وللإجابة عن معظم الأسئلة والاستفسارات .
- أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتمشية مع قواعد اللغة الفصحى بدرجة عالية<sup>(١)</sup> .
- يستخدم المحاضر تعبيرات الوجه والاتصال النظري والإشارات والإيماءات الجسدية ، والصوت المعبر بصفة عامة أثناء إلقاء المحاضرة.
- عدم قيام المحاضر بأفعال مثل تسليك الحلق أو تحريك النظارة. الزجاجية بصفة مستمرة .
- أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ المذكرات وتدوين الأفكار
- يستحسن أن يستخدم المحاضر أثناء إلقاء المحاضرة بعض الوسائل التعليمية السمعية والبصرية أو الأثنين معاً أثناء الإلقاء بهدف التشويق والتنويع والإيضاح.
- عدم قيام المحاضر بقراءة المحاضرة كلمة كلمة .
- قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع خلفيات واهتمامات المتدربين .
- أن يقوم المحاضر بتوجيه حديثه أو إلقاءه على متدرب أو اثنين دون الجميع أثناء إلقاء المحاضرة .

<sup>(١)</sup> د. خالد عبد القادر منصور النومي : ثقافة التدريب والتأهيل بين الطرق والأساليب ، بوابة علم الاجتماع ، ص ٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

### دواعي استخدام المحاضرة :

- تعريف المتدربين بالأساسيات النظرية ومصادر التعلم الخاصة بالمادة .
- إعطاء توجيهات عن الإجراءات المستخدمة في الأنشطة اللاحقة .
- توضيح كيفية تطبيق القواعد أو المبادئ أو المفاهيم .
- المراجعة أو التوضيح أو التأكيد أو التلخيص .
- عندما يكون عدد المستمعين كبيراً .
- عندما يكون الوقت المتاح قصيراً<sup>(١)</sup> .

### مزايا المحاضرة :

- يتم فيها تغطية حجم كبير من المادة التدريبية ، ويسهل فيه التنظيم والتحكم في الوقت .
- أسلوب ملائم في حالة وجود عدد كبير من المتدربين لتزويدهم بالأفكار في وقت واحد .
- سهولة توصيل المعلومات إلى المتدربين بلغة سليمة وواضحة .
- يمكن دمج المحاضرة بأساليب تدريبية أخرى .

### عيوب المحاضرة :

- يكون الاتصال غالباً في اتجاه واحد ، وتكون مشاركة المتدربون محدودة .

(١) د. أكرم رضا : برنامج تدريب المتدربين (كيف تكون مدرباً مؤثراً) ، القاهرة ، دار التوزيع ، الطبعة الأولى ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ ، ص ١٢٢-١٢٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

- تُعد المحاضرة وسيطاً تدريبياً غير فعال لتنمية المهارات والاتجاهات .
- تكون فترة تركيز المتدربين قصيرة ، ويشعرون بالملل إذا لم يكن موضوع المحاضرة مشوقاً أو إذا كان المدرب غير بارع في جذب الحضور<sup>(١)</sup> .

### ثانياً : الندوات Seminars :

تعتبر الندوة عملية التقاء مجموعة من الأفراد أمام جمهور ، على أن يقوم الأفراد بمناقشة موضوع يهم الجمهور ، وذلك ليستفيد من خبرات الأفراد ، بالإضافة إلى أنها تكون في موقع وزمان وموضوع تم تحديدهم من قبل .

تتمحور الندوة في الغالب حول موضوع معين أو مشكلة معينة وتشارك فيها فئتان ، وتضم الأولى المختصين أو المهتمين الذين يقومون بعرض وجهات نظرهم حول موضوع الندوة ، بينما تضم الثانية المتدربين ، وغالباً ما يكون موضوع الندوة ذا أهمية لدى المتدربين ، ويتطلب عقد الندوة وجود المختصين في موضوع الندوة ، ووجود حاجة تدريبية فعلية لدى المتدربين لموضوع الندوة .

وبعد طرح آراء وأفكار المختصين تتاح الفرصة للمتدربين لطرح استفساراتهم وأسئلتهم على المتدربين ، ويهدف أسلوب الندوة إلى زيادة وعي المتدربين بموضوع الندوة بشكل عميق ومؤثر .

### دواعي استخدام الندوات :

تستخدم في توضيح القضايا الخلافية والمشكلات ، وفي تحليل المشكلات ، والحصول على معلومات وآراء وانطباعات الخبراء عن قضية خلافية أو مشكلة ، في تمهيد المجال للأنشطة التدريبية اللاحقة .

<sup>(١)</sup> أسامه محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٥١ .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزايا الندوات :

- إتاحة الفرصة للمتدربين لطرح ما لديهم من أسئلة تضمن أن المادة التي ستتم تغطيتها تتناسب مع احتياجاتهم .
- بعض الشخصيات تفضل أن يُجري معها مقابلة ، على أن يُطلب منها القيام بإلقاء محاضرة .
- الشخص الذي ستتم مقابله لا يحتاج إلا إلى إعداد بسيط قبل اللقاء ، طالما أنه خبير في المجال موضوع المناقشة .
- المقابلة تتسم بالمرونة ، حيث يمكن أن يطلب من الشخص الذي ستتم مقابله أن يتوسع في الموضوع ، أو أن يوضح بعض النقاط ، أو أن يعطي أمثلة .

### عيوب الندوات :

- لا تسمح بتقديم معلومات تفصيلية ، حيث تُفضل الإجابة القصيرة المباشرة .
- لا يوجد ضمان لتقديم المعلومات بشكل مرتب يسهل معه فهمها .
- غالباً ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي ، أو تركز على جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع<sup>(١)</sup> .

### ثالثاً : المؤتمرات Conferences :

هو حدث يتم من قبل المنظمة أو المؤسسة يهدف إلى جمع أعداد محدودة من الأفراد في مكان محدد ووقت محدد من أجل مناقشة بعض الأمور المتعلقة بموضوع

<sup>(١)</sup> د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٢٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

يهم جميع الأفراد الذين تتم دعوتهم إلى ذلك الحدث ، وغالباً ما تتخذ المؤتمرات صفة الرسمية ويتضمن عنها العديد من القرارات تجاه موضوع النقاش الذي يطرحه المؤتمر .

يعتبر المؤتمر من أهم طرق النقاش الجماعي وكل ما يدور خلال هذه المؤتمرات يرتبط بشكل وثيق بأهداف التدريب ، فالأسئلة والتعليقات التي يطرحها المتدربون جميعها تؤثر بشكل فعال في تحقيق أهداف التدريب .

### دواعي استخدام المؤتمرات :

- تنمية حلول ابتكارية للمشكلات .
- إثارة الاهتمام والتفكير وضمن المشاركة في موقف قد يبقى المتدرب فيها سلبياً إذا لم تُستخدم طريقة المؤتمر .
- التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية .
- دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية .
- تحديد مدى فهم المتدربين للمفاهيم والمبادئ ، وتحديد ما إذا كان المتدرب على استعداد للانتقال إلى مواد جديدة أو مواد أكثر تقدماً .
- إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في مواقف معينة .
- توضيح نقاط أو تلخيص أو مراجعة موضوعات .
- تجهيز المتدربين لتدريب لاحق .
- تحديد مدى تقدم المتدربين ، وفاعلية التدريب السابق .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزايا المؤتمرات :

- إن إعطاء الفرصة للتعبير عن وجهة نظره ، وسماع آراء الآخرين يعتبر أمراً مثيراً للدافعية غالباً ما تكون عالية في المؤتمر الذي يُعد له بشكل جيد ، ويُدار بمهارة.

- نظراً لأن المتدربين يشاركون إيجابياً في تصميم موضوعات التدريب ، فإنهم يكونون أكثر اقتناعاً بأهمية وجدوى المحتوى ، كما أنهم يكونون أكثر التزاماً بحلول المشكلات أو القرارات التي تم التوصل إليها عما لو كان المحتوى قد قُدم إليهم بواسطة المدرب .

- تُمكن طريقة المؤتمر المدرب من أن يستخدم بفاعلية خلفية المتدربين ومعارفهم وخبراتهم السابقة .

- كما تسمح الطريقة للمدرب والمشاركين بالاستفادة من الخبرات ونتائج التفكير الذي يقوم به جميع المشاركين .

- وفي هذه الطريقة فإن حدوث التعلم بالنسبة للمشارك يتناسب بشكل مباشر مع حجم مشاركته في عملية التعلم ، ونظراً لأن المؤتمر يستلزم درجة عالية من المشاركة من قبل المتدربين ، فإنه يساعد على حدوث تعلم أفضل ودائم بالنسبة لهم .

### عيوب المؤتمرات :

- عدم توفر المدربين القادرين على إدارة المناقشة .
- تتطلب معظم المؤتمرات إعداداً مسبقاً في شكل قراءات محددة وتفكير ودراسة .

## التدريب التخصصي الفعال

- يحتاج إلى وقت كبير .
- صغر عدد المشاركين .
- يتطلب اتفاق مستوى المشاركين من حيث الخلفية والنضج والدافعية<sup>(١)</sup>.

### رابعاً : المناقشة Discussion :

يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة التنمية العقلية للأفراد نظراً لطبيعة الحوار الجاد والمناقشة المستفيضة والمتعمقة أثناء طرح الموضوع .

وهذا الأسلوب هو تفاعل بين المدرب والمتدربين في موضوع محدد بحيث يتم التوصل إلى حلول مناسبة ونتائج مرضية تُعدل من اتجاهات وسلوك المتدربين ، كما تكسبهم طرق التفكير وحل المشكلات ، وذلك من خلال الاستماع والاستفسار ، والمشاركة بالتعليقات .

وتكون مهمة المدرب إدارة النقاش تجاه كل جوانب الموضوع المطروح للنقاش ، مع تحضير المتدربين للمشاركة في النقاش ، واستخلاص أهم النقاط التي تؤدي إلى :

- تنمية حلول ابتكارية للمشكلات .
- إدارة الاهتمام والتفكير وضمان المشاركة .
- التأكيد على النقاط التدريبية الأساسية .
- دعم المحاضرات أو القراءات أو التمارين العملية .
- إعداد المتدربين لتطبيق نظرية أو إجراء في موقف معين .

<sup>(١)</sup> د. خالد عبد القادر منصور التومي : المرجع السابق ، ص ٩ .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزايا المناقشة :

- تتيح الفرصة للمتدربين للتعبير عن آرائهم وتنمي لديهم اتجاهات إيجابية.
- تساعد المتدرب على اكتساب مهارات الاتصال والتواصل والاستماع الفعال .
- تساعد في الكشف عن ميول المتدربين ووجهات نظرهم .
- تساعد المدرب في الحصول على تغذية راجعة تتعلق بأسلوبه في التدريب ، ومدى استفادة المتدربين وطريقة تطبيقهم لما تدربوا عليه .

### عيوب المناقشة :

- قد يخرج النقاش أو ينحرف عن المسار المخطط له ، ولذلك تحتاج إلى وقت طويل .
- قد يسيطر بعض المتدربين على النقاش ، ويحتكرونه ، أو قد يعتمدون إلى التمسك بآرائهم وعدم الاستعداد لتغييرها .
- لا تلائم المناقشة المتدربين الخجولين أو قليلي الكلام<sup>(1)</sup> .

### خامساً : دراسة الحالة Case Study :

تركز وسيلة دراسة الحالة على إشراك المتدربين في العملية التدريبية ، حيث يقسم المتدربون إلى مجموعات ويقدم لكل مجموعة مشكلة ، مع تماثل المشكلات ويطلب تحليلها والوصول إلى حل مناسب ، وهو ما يفتقده أسلوب المحاضرة ، وأسلوب دراسة الحالة وصف يعبر عن الحقيقة بكلمات أو أرقام لموقف فعلي في الإدارة ، والهدف في الأساس هو التدريب على التحليل ، وليس حل المشكلة ،

(1) د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٢٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

ويتميز هذا الأسلوب بمشاركة المتدربين في العملية التدريبية مباشرة مما يثير حماسهم وتفاعلهم ، وهذا الأسلوب لا يناسب المجموعات الصغيرة فلا يسمح بالنقاش ، وقد يعكس أن العمل الإداري سهل معالجة مشاكله بمجرد معرفة هذا الأسلوب<sup>(١)</sup>.

### مزايا دراسة الحالة :

- يجمع هذا الأسلوب بين النظرية والتطبيق الفعلي من خلال عرض الحالات أو مشكلات حقيقية من واقع العمل ، ومن خلال التركيز على حل المشكلة بدلاً من حشد المعلومات .
- ينمي قدرة المتدربين على قراءة أو دراسة المعلومات ، واكتشاف الأسباب والعوامل المتصلة بمشكلة ما ، والعمل كفريق .
- ينمي كفايات المتدربين في التفكير التحليلي وتقييم الاقتراحات والتبصر بالمشكلات وقبول إمكانية وجود عدة حلول .

### عيوب دراسة الحالة :

- قد يولد هذا الأسلوب لدى المتدربين انطباعاً خاطئاً عن العمل الفعلي ، فيظن المتدربون أن حل المشكلة سهل ، ويمكن الوصول إليه في وقت قصير .
- قد يفشل المتدربون في الاستيعاب بأن القرارات التي تتخذ في المواقف الفعلية يمكن أن تختلف عن القرارات المتخذة في المواقف التدريبية .

<sup>(١)</sup> ومان محمد توفيق : المرجع السابق : ص ٦٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

- يحتاج المدرب إلى وقت طويل لإعداد الحالة الملائمة ويحتاج المتدرب إلى وقت طويل لدراستها وتحليلها ، ويتطلب مهارة المدرب والمتدرب .
- يصعب تلبية الحالة الواحدة لرغبات واهتمامات جميع أفراد المجموعة .

### سادساً : تمثيل الأدوار Role Playing :

يرتكز هذا الأسلوب على قيام المتدربين بتقمص أدوار لشخصيات معينة لمعالجة موقف ما في ضوء توجيهات من المدرب ، وذلك بالإضافة إلى خبراتهم السابقة ، أما المتدربون الذين لا يقومون بالتمثيل ، فإنهم يقومون بدور الملاحظين حيث يقومون بتسجيل ملاحظاتهم على المشهد الذي يشاهدونه ، والتي تكون محوراً للحوار بعد انتهاء المشهد .

وبعد انتهاء الموقف التمثيلي يقوم باقي المشاركين بالتعقيب بإبداء ملاحظاتهم ، ويقومون باستخلاص الدروس المستفادة من الموقف بمساعدة المدرب .

### دواعي استخدام تمثيل الأدوار :

- تصوير جوانب مشكلة خاصة بالعلاقات بين الأفراد .
- اكتشاف الكيفية التي يتصرف بها المتدربون في إطار ظروف معينة .
- محاولة إشعار المتدربين بالإحساس الواقعي للموقف .
- المواقف السلوكية ومواقف التعامل مع الآخرين <sup>(1)</sup> .

---

(1) Beresford , Jenney : The High Profile Trainer , London , Ferman Limited , 2002 .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزايا تمثيل الأدوار :

- أداء الأدوار التي يقوم بها الآخرون يجعل المتدربين مدركين ما تعنيه هذه الأدوار بالنسبة للآخرين ، كما أن تمثيل الأدوار يكشف الفرق بين التصرف الذي يدعي المتدربون بالقول أنهم سيقومون به ، وبين تصرفهم الفعلي في موقف معين ، الأمر الذي ينتج عنه فهم أكبر لسلمات الأشخاص ومشاعرهم واتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم .
- يعطي المتدربين فرصة كبيرة لاكتشاف أنماط جديدة للتصرف .
- يعطي الفرصة للمتدربين لملاحظة وتقليد الآخرين .
- يستحوذ على انتباه المتدربين منذ البداية .

### عيوب تمثيل الأدوار :

- يأخذ تمثيل الأدوار وقتاً طويلاً .
- قد يحس المتدربون بالضيق عند حصولهم على معلومات مرتدة عما قاموا به من تصرفات أثناء تمثيلهم للدور .
- عدم واقعية الأدوار في كثير من الأحيان<sup>(1)</sup> .

### سابعاً : العصف الذهني ( تهييج الأفكار ) **Brainstorming** :

تعتمد هذه الطريقة على جمع الأفكار وتصنيفها للوصول للهدف المرجو من التدريب دون التعرض لتقييم الأفكار المطروحة ، ويعتمد هذا الأسلوب على مفاجأة

<sup>(1)</sup> د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٣٣-١٣٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

المتدربين في حل المشكلة وإثارة أذهانهم ، وتطوير حلول عديدة بديلة ، ثم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل<sup>(١)</sup> .

وتقوم مبادئ العصف الذهني على عدة قواعد :

- ضرورة تجنب النقد للأفكار المتولدة ، أي استبعاد أي نوع من الحكم أو النقد أو التقييم في أثناء جلسات العصف الذهني ، ومسؤولية تطبيق هذه القاعدة تقع على عاتق المدرب وهو رئيس الجلسة .

- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها ، والهدف هنا هو إعطاء قدر أكبر من الحرية للمتدرب في التفكير في إعطاء حلول للمشكلة المعروضة مهما تكن نوعية هذه الحلول أو مستواها .

- التأكيد على زيادة كمية الأفكار المطروحة ، وهذه القاعدة تعني التأكيد على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار المقترحة لأنه كلما زاد عدد الأفكار المقترحة من قبل المتدربين زاد احتمال بلوغ قدر أكبر من الأفكار الأصلية أو المعينة على الحل المبدع للمشكلة .

- تعميق أفكار الآخرين وتطويرها ، ويقصد بها إثارة حماس المشاركين في جلسات العصف الذهني من المتدربين أو من غيرهم لأن يضيفوا لأفكار الآخرين ، وأن يقدموا ما يمثل تحسیناً أو تطويراً .

### مزايا العصف الذهني :

- يتيح الفرصة للمتدربين للتعبير بحرية ولممارسة التفكير الإبداعي .

(١) عبد العزيز عبدالله آل ملهي : الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن بالرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، ١٤٣١ هـ - ٢٠١٠ م ، ص ٤١ .

## التدريب التخصصي الفعال

- يظهر وجهات نظر عديدة ومختلفة تجاه مشكلة أو موضوع معين .
- يتعلم المتدربون قبول اختلاف وجهات النظر .
- يساعد في جمع أكبر قدر من الأفكار حول موضوع محدد وخلال فترة قصيرة نسبياً .
- لا يستلزم هذا الأسلوب جهوداً كبيرة في الإعداد والتحضير .

### عيوب العصف الذهني :

- يصعب تطبيقه مع عدد كبير من المتدربين عندما يراد إشراك الجميع في النقاش ، ويصعب تطبيقه مع عدد صغير منهم ، لأن الآراء المطروحة قد لا تكون شاملة.
- يحتاج مدرباً يتصرف كقائد ميسر ومسؤوليته معرفة ما إذا اتبعت الإجراءات والقواعد المتفق عليها في هذا الأسلوب .

### ثامناً : الخرائط الذهنية :

وتُعرف الخريطة الذهنية بأنها ( أسلوب منظم لعرض الأفكار وعلاقاتها ببعضها بصورة مكتوبة وباستخدام الكلمات والصور الرمزية والألوان والأرقام والخطوط ) ، وتكون الخطوط المرسومة على الخريطة مائلة لتتناسب مع الحقائق العلمية حول خصائص الفص الأيمن للدماغ كما تستخدم الألوان لتشغيل الفص الأيمن كذلك ، أما استخدام الأرقام والكلمات بالخريطة فيكون لتشغيل الفص الأيسر ، أما لماذا هي الخطوط ؟ ، وذلك حتى تتشابه مع الخلايا العصبية وخلايا المخ كما أن المعلومات يتم تخزينها في خلايا المخ على الخطوط أو الروابط وليس بالخلية نفسها .

## التدريب التخصصي الفعال

ويُذكر في هذا الشأن أنه لما مات آينشتاين أوصى أن يأخذ عقله ويدرس بالفعل تم تنفيذ وصيته واستنتج الأطباء بعد تشريح مخه ، أن روابط الخلايا المخية لديه كبيرة عن الخلايا العادية لدى أغلب الناس ، لذا استنتجوا أنه كلما زادت معرفتك في موضوع كبر حجم الروابط الخاصة بالخلية المتعلقة بالموضوع ، كما يرتاح الفرد عند قراءة الخريطة من اليمين إلى اليسار لأن دوران الذبذبات في عقولنا يتم بهذه الطريقة <sup>(١)</sup> .

### مزايا الخرائط الذهنية :

- يعتبر الاختصار أحد أشهر مميزات الخرائط الذهنية ، لأنها تؤدي إلى تجميع جميع المعلومات في صفحة واحدة .
- تُعد من أسهل الوسائل المستخدمة في التعلم والتذكر .
- تعتبر من الوسائل المسلية في التعليم لأنها تعتمد على الأشكال والرسومات والألوان .
- يساعد استخدامها على استمرار التذكرة لفترة طويلة .
- استخدامها يساعد على سهولة تذكر المعلومات ، لأنه يعتمد على الرسومات والألوان في تذكر المعلومات .
- يحث استخدامها على التركيز في القراءة والحوارات .
- تخلق فهماً أعمق للمواضيع ، مما يساعد على الحصول على فهم أعمق لموضوع البحث ، وجميع الأفكار والمفاهيم ذات الصلة بتلك الموضوع .

<sup>(١)</sup> د. ديمة محمد وصوص ود. المعتصم بالله سليمان الجوارنة : الإشراف التربوي ( ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه ) ، دار الخليج ، عمان ، ١٤٣٤ هـ - ٢٠١٤ م ، الطبعة الأولى ، ص ٤٤٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

- تساعد على خلق فهم أعمق لموضوع البحث ، مما يعني الحصول على لمحة مثالية من جميع الأفكار والمفاهيم والأفكار ذات الصلة بالموضوع
- تساعد على حل المشكلة بعرض طرق مختلفة وحلول أكثر فاعلية .

### عيوب الخرائط الذهنية :

- يعتبر استخدامها صعباً جداً على بعض الأشخاص .
- يستغرق صنعها وقتاً ومجهوداً كبيراً .
- في كثير من الأحوال يصعب على الأفراد فهم الخرائط الذهنية التي صنعها أشخاص آخريين .

### تاسعاً : اللجان Committees :

- مجموعة من الأشخاص يقومون بدور متكامل لتأدية مهمة معينة لمنظمة ما .  
واللجان لا يمكن الاستغناء عنها ، وعادة توجد في كل مكان ، حتى إن لم تكن معينة رسمياً .  
ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة ، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية .

### دواعي استخدام اللجان :

- دراسة أو استطلاع موضوع أو مشكلة .
- توسيع معرفة وخبرة المتدربين في مجال معين .
- خلق مفهوم أو نتاج جديد .

## التدريب التخصصي الفعال

- الحصول على مشاركة المتدربين في تخطيط الأنشطة التدريبية .
- تقويم الأنشطة التدريبية .

### مزايا اللجان :

- إن تقسيم مسؤولية الدراسة المتعمقة لمشكلات مختلفة تسمح بتغطية مجموعة أكبر من الموضوعات في وقت أقصر ، حيث يستفيد كل المتدربين من التقارير التي تعدها اللجان العديدة .
- ويسمح عمل اللجان أيضاً بالاستفادة القصوى من المواهب والقدرات الخاصة لأعضاء الفريق .
- وأخيراً فإن طريقة اللجان تسمح للمتدربين بالقيام بالمهام القيادية التي ربما لا تتاح لهم في الحالات الأخرى .

### عيوب اللجان :

- تستغرق طريقة اللجان الكثير من الوقت والجهد ، فعالباً ما تستغرق المناقشة وقتاً أطول من اللازم بسبب الصراعات الشخصية ، أو سيطرة قلة من الأعضاء على المناقشة ، أو عدم قدرة المجموعة على الوصول إلى قرار .
- وعادة ما تقترح اللجان حلولاً سهلة بسبب ضرورة اللجوء إلى نصف الحلول للوصول إلى اتفاق المجموعة .
- وأحياناً ما تُعطي اللجان مهاماً غير مناسبة .

## التدريب التخصصي الفعال

- وأحياناً أخرى فإنه قد يطلب من اللجان حل مشكلات كان من الممكن حلها بالمستوى نفسه أو بشكل أفضل بواسطة فرد واحد<sup>(١)</sup>.

### عاشراً : تدريب الحساسية Sensitivity Training :

هذا النوع من التدريب يركز على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة ، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة ، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا الأسلوب ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بأثر انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه ، كما يهدف إلى تطوير المعارف ، القيم والاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة ، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم<sup>(٢)</sup>.

### مزايا تدريب الحساسية :

- يزيد قدرة المتدرب على فهم حقيقة سلوكه واتجاهاته ، ومدى تأثير سلوكه على الآخرين وتأثير سلوكياتهم عليه ، وينمي مهارة الاتصال والتواصل مع الآخرين .
- يزيد تقبل المتدرب لسلوك الآخرين بسلوكهم واتجاهاتهم وانفعالاتهم ، لوجودهم معه في مكان واحد لفترة زمنية محددة ، وإشاعة روح التعاون بين العاملين .
- يزيد من المعرفة الخاصة بالكيفية والأساليب التي تؤدي إلى سلوك الأفراد مسلكاً معيناً في أدايتهم لأعمالهم .

<sup>(١)</sup> د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٣١ .

<sup>(٢)</sup> د. أحمد سيد مصطفى : المرجع السابق ، ص ٤٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

- يساعد المدرب على تصحيح سلوكه تجاه الآخرين ، والبحث عن السلوك المناسب للتعامل معهم ، والتمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة والتنظيم .

### عيوب تدريب الحساسية :

- يحتاج إلى مدرب ماهر وخبير في تطبيق هذا الأسلوب .
- هناك كثير من الأشخاص لا يتقبلون النقد الصريح الموجه لهم ، أو لديهم حساسية زائدة .
- هناك صعوبات في تقويم النتائج من وراء تنفيذه<sup>(١)</sup> .

### حادي عشر : المباريات الإدارية Business Games :

يركز هذا الأسلوب على خلق موقف تدريبي يحاكي تقريباً العمل الاعتيادي لعمل المدربين ، حيث يقسم المدربون في الغالب إلى مجموعات صغيرة ( ٥ - ٧ ) أفراد تشكل كل مجموعة إدارة منفصلة تعطي كل منها في بداية المباريات تعليمات محددة عن شروط العمل ومعلومات المهمة ، وتنقسم المباريات إلى عدد من الجولات لمراجعة البيانات والمعلومات المعطاة لهم لاتخاذ القرارات اللازمة ، وتُبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات ، وعلى ضوءها يضاف عامل عشوائي إضافي يتطلب من كل مجموعة قراراً جديداً وهكذا تستمر الجولات وفي نهاية الجولات يعقد اجتماع عام لتقييم المباريات ، والتعليق على سلوك المجموعات المختلفة ، ومع انتهاء المباريات تُقيم الحلول الصالحة مع إشراك هيئة التدريب

<sup>(١)</sup> أسامه محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٥١ .

## التدريب التخصصي الفعال

للإرشاد والتوجيه ، مما يعطي هذا الأسلوب الفعالية الأكثر بين وسائل التدريب الإداري المختلفة<sup>(١)</sup>.

### مزايا المباريات الإدارية :

- تفيد في إكساب المتدربين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية ، وهو يهدف إلى تدريب المشاركين على التخطيط المستمر في اتخاذ القرارات والتوقيت السليم لها والاحساس بنتائجها ، خاصة في الظروف الطارئة أو المفاجئة .
- تعمق مبدأ التنافس كقيمة إيجابية في شخصيات المتدربين .
- تنمي في المتدربين روح الفريق والعمل الجماعي .

### عيوب المباريات الإدارية :

- عدم تقديرها للحاجات الفردية .
- تركز المباريات على الأبعاد الكمية للقرارات أكثر من اهتمامها بالجوانب الكيفية لها ، وربما إهمالها للجانب الإنساني وظروف العمل أو القيم الاجتماعية .
- قد يشعر بعض المتدربين بعدم واقعية الموقف الذي تدور عليه المباراة ، وهو ناجم عن عدم ربط المشكلات والمواقف واستقتها من الواقع الوظيفي للموظفين<sup>(٢)</sup> .

## ثاني عشر : الحدث الحرج Critical Incident :

يعرف هذا الأسلوب في المراجع العلمية بمسميات عديدة ، مثل " الحالة العارضة " أو " طريقة الحادث " أو " أسلوب الحادثة " .

<sup>(١)</sup> ومان محمد توفيق : المرجع السابق ، ص ٦٣-٦٤ .

<sup>(٢)</sup> عبد العزيز عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٥٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

يهدف هذا الأسلوب إلى بيان الفجوة في الأداء أو النقص في إحدى المهارات وكيفية التصرف عند التعرض لحدث حرج مع التركيز على كيفية إدارة هذا الحدث وليس على الحدث نفسه ، ويطلب المدرب فيه من المتدربين تحديد حدث واحد أو أكثر من الأحداث الحرجة التي تعرض لها كل منهم بحيث يكون هذا الحدث متعلقاً بمحتوى البرنامج التدريبي أو بطبيعة عمل المتدرب ، وتتم عملية التحديد بشكل شفهي أو عن طريق الكتابة ، ثم يبين المدرب كيف أدار هذا الحدث وتتاح الفرصة لبقية المتدربين لعرض خبراتهم في إدارة أحداث حرجة مماثلة أو اقتراح كيف يمكن التعامل مع هذا الحدث لو تعرضوا له .

### مزايا الحدث الحرج :

- يساعد في التعرف إلى مناطق الضعف في الأداء .
- يوفر الفرصة لتبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع الأحداث الحرجة
- يساعد في تطوير مهارات محددة جداً ويسهم في زيادة الحرص لدى المشارك لتفادي الحرج في عمله .

### عيوب الحدث الحرج :

- قد يتردد بعض المتدربين في المشاركة لتخوفهم من التعرض لسخرية الآخرين إذا ذكروا أحداثاً حرجة مروا بها في حياتهم .

## التدريب التخصصي الفعال

- استخدام هذا الأسلوب يكون فاعلاً فقط في برامج تدريبية موجهة المشاركين يعملون في نفس المجال ، ويستطيعون تبادل الخبرات حول كيفية التعامل مع أحداث حرجة لها معنى لديهم جميعاً<sup>(١)</sup>.

### ثالث عشر : فرق الحوار Panels :

هذا الأسلوب يقوم على عدد من الأفراد من (٣) إلى (١٠) تحت توجيه مُنسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة ، أو في نقاط معينة من موضوع واسع .

### دواعي استخدام فرق الحوار :

- تحديد أو استطلاع الرأي وتقديم وجهات نظر في قضية خلافية أو مشكلات لم يتم حسمها .
- تحديد وتوضيح المزايا والعيوب الخاصة بمجموعة معينة من الإجراءات .
- الاستفادة من المعارف والخبرات والتخصصات المتميزة .
- إثارة الاهتمام بالنسبة لموضوع أو مشكلة معينة<sup>(٢)</sup>.

### مزايا فرق الحوار :

- تسمح بدرجة من المشاركة مع المجموعات الكبيرة التي لا يمكن تحقيقها باستخدام أي أسلوب من الأساليب الأخرى .
- تقديم وجهات نظر مختلفة .

<sup>(١)</sup> أسامه محمود موسى : المرجع السابق ، ص ٥٤ .

<sup>(٢)</sup> د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٢٨ .

## التدريب التخصصي الفعال

- إضافة إلى الفروق بين المتقدمين .
- تقدم نوعاً من التغيير في البرنامج التدريبي .
- هذا الأسلوب طريقة ممتعة للتدريب .

### عيوب فرق الحوار :

- لا يمكن استخدام هذا الأسلوب دون قيادة خبير قادر على التعامل مع المتدربين وحثهم على المشاركة<sup>(١)</sup> .

### رابع عشر : جلسات الأزيز Buzz Sessions :

يتم في هذا الأسلوب تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون منها (٦) أفراد ، وتعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما توصلت إليه من نتائج للمجموعة الكبيرة .

### دواعي استخدام جلسات الأزيز :

- تتيح هذه الطريقة الفرصة لتبادل الخبرات والمشاركة في الأفكار في مجموعة كبيرة ، كما أنها تعمل على تحديد التساؤلات ، والقضايا الخلافية والمشكلات التي يرغب أعضاء مجموعة كبيرة في مناقشتها ، وتستخدم هذه الطريقة أيضاً للحصول على مشاركة المتدربين الذين يميلون إلى الصمت كما تستخدم في تجميع مقترحات من المجموعة لتحسين التعلم وتقويم حلول المشكلات<sup>(٢)</sup> .

(١) د. خالد عبد القادر التومي : المرجع السابق ، ص ١٠-١١ .

(٢) جمال إبراهيم محمد تنبل : دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م ، ص ٤٨-٤٩ .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزايا جلسات الأزيز :

- يتيح هذا الأسلوب المشاركة لجميع الحاضرين وبالتالي الحصول على معلومات مرتدة مما يجعل المناقشة أكثر فعالية .

### عيوب جلسات الأزيز :

- تتطلب أن يكون القائد قادراً على تنظيم المجموعات بشكل سريع ، وجعلهم يبدؤون في العمل بدون ضياع الوقت كما أن ست دقائق لا تعتبر وقتاً كافياً لدراسة المشكلات بأي عمق ، وما يتناسب مع هذه الفترة هو فقط معالجة مشكلات والقضايا الخلافية غير المعقدة .

### خامس عشر : المحاكاة Simulations :

هي تمثيل مصطنع لظروف حقيقية ، يتيح الفرصة للمتدربين للتعامل مع مشكلة أو حالة أو موقف شبيهه إلى درجة كبيرة جداً بما يوجد أو قد يوجد في بيئة العمل ، ويمكن استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا الفيديو في هذا الأسلوب .

### مزايا المحاكاة :

- تمثل تجارب حقيقية للمتدربين لمعايشة مواقف أقرب لحياتهم العملية .  
- تنمي توقع نوع المشكلات التي يمكن أن تظهر في العمل وطرق معالجتها .  
- تنمي القدرة على المواجهة والتصرف السريع في المواقف ، واتخاذ القرارات الملائمة .

## عيوب المحاكاة :

- صعوبة توفير جميع مستلزمات التدريب أحياناً .
- مكلفة ، وتحتاج إلى مدرب ماهر .

## سادس عشر : البيان العملي **Demonstration** :

يقوم المدرب بالأداء الفعلي لعملية أو عمل ، حيث يعرض للمتدربين ما يجب القيام به وكيفية القيام به .

### دواعي استخدام البيان العملي :

- التدريب في العمليات الحركية والإجرائية .
- التدريب على حل المشكلات ومهارات التحليل .
- توضيح المبادئ .
- التدريب على تشغيل الأجهزة .
- التدريب على أسلوب الفريق الواحد .
- بيان المستوى النموذجي الفني للصناعة .

### مزايا البيان العملي :

- يستغرق وقتاً طويلاً .
- لا يرتبط بعدد معين من المتدربين .
- يوضح الرؤية من خلال عرض الأداء المتكامل للإجراء ، مع توضيح العلاقات بين خطوات الإجراء وتحقيق الهدف .

## التدريب التخصصي الفعال

- للبيان العملي جاذبية تمثيلية .

**عيوب البيان العملي :**

- يتطلب مهارة عالية .

- قد يحدث عطل في الأجهزة مما يسبب فشل البيان العملي .

**سابع عشر : سلة القرارات Basket Technique :**

ابتكر هذا الأسلوب كمؤشر لقياس قدرة المدير على اتخاذ القرارات ، وقد عرف هذا الأسلوب بمسميات عديدة كأسلوب البريد الوارد أو أسلوب الممارسة الفعلية لاتخاذ القرارات وهي مترادفات لوصف الأسلوب ، ومعناها واحد .

وقد اشتق هذا التعبير من سلة الوارد والصادر الموجودة على مكتب كل مدير حيث تحتوي هذه السلة على مجموعة من الوثائق الرسمية كالخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير وغيرها ، والتي تتضمن بدورها المشكلات اليومية التي يواجهها كل مدير إداري وتحتاج إلى إيجاد حلول مناسبة لها ، ولذا يتم تدريب المتدرب على اتخاذ القرارات بوضعه في مواقف تماثل مواقف المدير العادية وبالتالي اكتشاف مهارات في التصرف في الأمور المعروضة عليه<sup>(١)</sup>.

ويجمع هذا الأسلوب بين أسلوب دراسة الحالة والمباريات الإدارية ، ويستخدم في الغالب للتدريب على الإدارة والإشراف الفاعل ، ويعتمد على المناقشة التي تتبع ذلك والتي تتيح للمتدربين تقويم القرارات التي اتخذها كل منهم وتفسيرها .

<sup>(١)</sup> عائدة عبد العزيز نعمان : المرجع السابق ، ص ٤٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزايا سلة القرارات :

- يتميز هذا الأسلوب بأنه يمثل الحياة الواقعية حيث يتصرف المتدرب بصورة طبيعية أكثر مما تتيحه الأساليب الأخرى ، وإعطاء فرصة للمدرب في التركيز على جزء أو أجزاء معينة للأداء .
- يساعد على نقل التعليم من الموقف التدريبي إلى عالم الواقع .
- يفيد في تنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل مثل اتجاهات نحو الرؤساء والجمهور وغيرهم .
- يساعد المتدربين على تفهم المشكلات الإدارية ويعمق لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وفهم الظروف المحيطة بها وأخذها في الحسبان .
- يساعد المدير على التعلم من أخطائه دون أن تكون هذه الأخطاء مكلفة ، ومحاولة تلافيها في المستقبل .

### عيوب سلة القرارات :

- قد يشعر المتدربون بالثقة الزائدة ، فيتوهمون أن العمل الانفرادي دون مشاورة الآخرين هو سبب النجاح .
- ارتفاع تكاليف سلة القرارات من ناحية التجهيز ، وتوفير المكاتب ، واستهلاك الوقت والجهد .
- صعوبة في تقدير مواطن الضعف لدى المتدربين من قبل المدرب إن لم يكن على درجة من المهارة مما يسبب في تقييم المواقف<sup>(١)</sup> .

(١) عبد العزيز عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٥٣-٥٤ .

## ثامن عشر : الأداء Performance :

هي طريقة التمرين العملي التي يطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريسه عليها .

والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة Learning by doing <sup>(1)</sup> .

### دواعي استخدام الأداء :

- استخدام طريقة الأداء هي استخدامات طريقة البيان العملي نفسها حيث تستخدم طريقة الأداء كطريقة لاحقة لطريقة البيان العملي ، وذلك للتدريب على العمليات أو الإجراءات الحركية ، وتشغيل الأجهزة والمهارات الجماعية وإجراءات السلامة .

### مزايا الأداء :

- تعطي هذه الطريقة الفرصة للمتدرب لتطبيق المعارف التي اكتسبها في مواقف حقيقية .

- إن استخدام هذه الطريقة يؤدي إلى زيادة المشاركة الإيجابية للمتدربين إلى الحد الأقصى .

- يهيئ طريقة الأداء الفرصة للمدرب لملاحظة درجة التعلم التي حققها كل متدرب .

---

(1) د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٣٥ .

### عيوب الأداء :

- يتطلب توفير عدد كبير من الأجهزة ، وكذلك عدد كبير من المدربين.
- يستغرق وقتاً طويلاً<sup>(١)</sup>.

### تاسع عشر : ورش العمل **Workshop** :

تعتبر ورش العمل من أساليب التدريب الجماعي ، لأن أفراد مجموعة التدريب يقسمون إلى مجموعات عمل صغيرة ، وكل مجموعة تنجز عملاً يعتبر مكملاً للمجموعة الأخرى .

وهي عبارة عن مجموعة من النقاشات والتطبيقات التي يقوم بها أعضاء الورشة التدريبية بعد جلسات معرفية سابقة ، بغرض تطبيق المعارف التي تم تلقيها في الورشة بشكل جماعي وتحت إشراف المدرب .

يتضمن هذا الأسلوب أكثر من أسلوب تدريبي ، فهو يستخدم أسلوب المحاضرة وأسلوب النقاش والعروض العملية ( الدروس النموذجية ) ويطلق على الورشة التدريبية اسم أسلوب تجاوزاً وإنما في الحقيقة هي تتضمن وتستخدم مجموعة من الأساليب التدريبية ، وتهدف الورشة التدريبية بصفة عامة إلى إكساب المعارف والمهارات والاتجاهات في جانب مهم من جوانب عمل المتدرب وتتراوح مدة الورشة من ثلاثة أيام إلى عدة أسابيع .

<sup>(١)</sup> جمال إبراهيم تليل : المرجع السابق ، ص ٥٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

### مزاي ورش العمل :

- المرونة ، ومن ثم يمكن ضبطها لمقابلة الحاجة الحالية للعاملين تتيح مجالاً للتفكير الجماعي ، وتستهدف تطبيق الاتجاهات الحديثة في حل المشكلات التعليمية النابعة من خبرات العاملين .
- تدور أنشطتها حول حاجات المتدربين بصفة مباشرة وتترك آثاراً إيجابية على المتدربين .
- تسود روح الجماعة والتعاون بين المدربين والمتدربين ، بما يؤدي إلى تكامل الجهود لتحقيق أهداف التدريب .

### عيوب ورش العمل :

- احتياج الورش التدريبية إلى توفير إمكانيات مادية وتصميم مكان خاص بالورش وفق شروط معينة ، وهذا فيه إرهاق مالي لإدارة التدريب .
- طول فترة الورشة التدريبية ، فبعضها يحتاج من (٧) إلى (١٠) أيام أو قد تحتاج إلى شهور .
- أنها تتطلب مكاناً خاصاً لتنفيذها ، وتتطلب مواد خام ، والأهم أنها تتطلب مدرباً محترفاً يدير هذه الورشة ، لاسيما إذا كانت خبرات المتدربين السابقين تنسم بالتباين<sup>(١)</sup> .

<sup>(١)</sup> عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٣٧-٣٨

## التدريب التخصصي الفعال

### عشرون : الواجبات الدراسية Assignments :

يقوم المدرب بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات ، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث ، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين على مهارة معينة<sup>(1)</sup>.

#### دواعي استخدام الواجبات الدراسية :

- تعريف المتدربين بموضوع معين ، وذلك قبل تناوله في الصف أو المعمل أو في المختبر .

- التمهيد للمحاضرة أو البيان العملي أو المناقشة .

- مراعاة الفروق الفردية في قدرات أو خلفياتهم وخبراتهم السابقة من خلال الواجبات .

- إتاحة الفرصة للمتدربين لمراجعة المواد التي تمت تغطيتها في الصف أو القيام بالتمرين اللازم لتنمية المهارات أو القدرة على حل المشكلات.

- تزويد المتدربين بمواد إثراء تعليمي .

#### مزايا الواجبات الدراسية :

- تعطي كمية كبيرة من المادة التدريبية في وقت قصير .

- كما أن هذه الطريقة تعطي المتدربين الفرصة للقيام بالتمرين الكافي للتأكد من إتقانهم للمهارة وموضوع التدريب .

- تضمن تقديم المحتوى حسب وجهة نظر الشخص الذي قام بإعداد المادة التدريبية بدلاً من الاقتصار على وجهة نظر المدرب .

<sup>(1)</sup> جمال إبراهيم تليل : المرجع السابق ، ص ٥٥-٥٦ .

### عيوب الواجبات الدراسية :

- تتطلب واقعية عالية من المتدربين .
- متابعة الواجبات يمثل عبئاً على المدرب .
- صعوبة تقويم أخطائها <sup>(1)</sup> .

### حادي وعشرون : التدريب المفتوح Open Training :

يقوم التدريب المفتوح ( على غرار التعليم المفتوح ) أساساً على افتراض عدم ضرورة توافر أية متطلبات تأهيل أولوية للالتحاق به أو الاستفادة منه ( كالعمر، الاختبارات التأهيلية ، أو غيرها ) فضلاً عن إتاحة فرصة اختيار المكان المفضل للتدريب ( المنزل - العمل ) وتحديد موعد التدريب ( صباحاً - مساءً ) وحرية اختيار الأسلوب المناسب للتدريب ، كل ذلك يتم في ما يسمى بمراكز التدريب المؤسسي والتي تعتبر البديل التكنولوجي العصري لقاعة التدريب التقليدية ، حيث يتم فيها اتباع أسس التعلم المرن ، التعلم عن بعد ، واعتبار المتدرب شريكاً رئيسياً في تحقيق أهداف العملية التدريبية .

### مزايا التدريب المفتوح :

- الإدراك بأن المتدربين يتعلمون بسرعات وطرق مختلفة .
- تساعد المتدرب على أن يصبح أكثر نشاطاً في عملية التعلم .
- يساعد المتدرب على تحمل مسؤوليات أكبر .
- يساعد المتدرب على أن يتعلم كيف يتعلم .

(1) د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٣٦-١٣٧ .

## التدريب التخصصي الفعال

- يولد الالتزام ويخلق الدافع لدى المتدرب لإدارة ذاته <sup>(١)</sup> .

### ثاني وعشرون : المراجع والكتب **References & Books** :

وهو أسلوب تقليدي مهم ، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات ، خاصة الحديثة منها ، كما لا بد أن يتعلم المدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع ، لأنها ستبقى مصدراً من مصادر العلم والمعرفة ، والتدريب قد لا يكون مستمراً ومتواصلاً للفرد ، ولكن هذه المراجع ستبقى في متناول يد الجميع ، ولكن من عيوب هذا الأسلوب أن كثيراً من الناس لا يرغبون في القراءة والاطلاع ، ويشعر بعضهم بشيء من الملل عند الرجوع إلى هذه المراجع <sup>(٢)</sup> .

### ثالث وعشرون : التدريب عن بعد **Distance Training** :

يحدث التدريب عن بعد من خلال مسافة تفصل بين أطراف العملية التدريبية ( معد المادة التدريبية ، مقدم المادة التدريبية ، المتدرب ) ، بمعنى آخر ليس من الضروري وجود أطراف العملية التدريبية في مكان واحد ، ولقد تطور استخدام الأسلوب التدريبي وتعددت صوره استجابة إلى التطور الذي حدث في مهارات ومعارف المتدربين وفي تكنولوجيا التعلم حتى أصبح من الممكن الآن الوصول إلى أعلى الدرجات العلمية من خلال التعلم عن بعد .

ويمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه : " وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية " .

<sup>(١)</sup> عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٤٥ .

<sup>(٢)</sup> د. أكرم رضا : المرجع السابق ، ص ١٣٧ .

## التدريب التخصصي الفعال

ويعد التدريب عن بعد وسيلة لخفض التكلفة حيث توزع تكلفة المواد التعليمية على عدد من المتدربين ، ومن خلال ذلك تكون تكلفة التدريب المباشرة تصل إلى مستوى تكلفة التدريب العادي ، حيث أشارت بعض الدراسات إلى أن التدريب عن بعد أكثر اقتصادياً من طرق التدريب التقليدية العادية .

وتعتبر المؤتمرات المرئية أحد الأساليب الشائعة في التدريب عن بعد ، حيث يتيح الحوار والمناقشة بين الأطراف المشاركين في عملية التدريب على اختلاف مواقعهم ، بشكل يحقق التواصل الفوري بين جميع الأطراف ، ولا يعتمد نظام الفيديو على الحوارات اللفظية فحسب ، بل تتنوع فيها أساليب ووسائل التعليم وتعدد الوسائط المستخدمة من أفلام وشرائح وصور ورسوم تساعد على نجاح ذلك النظام .

### مزايا التعليم عن بعد :

- إمكانية تقديم البرامج القوية والثرية عن طريق الخبراء المتخصصين في الموضوع التدريبي المطروح .
- إمكانية توجيه التعليمات والرسائل مباشرة إلى جميع شاغلي المستويات الإدارية بدون الحاجة إلى استدعائهم للحضور إلى المقر الرئيسي وتركهم لأماكن عملهم<sup>(١)</sup> .

(١) عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٤٦ .

### **Programmed Instruction:**

يقوم التدريب بالتعليم المبرمج على أساس التعلم الذاتي ، حيث نبعت فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس السلوكيين ، وقد أخذت به دول كثيرة ، حيث يتم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية ومعامل اللغات والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الإلكترونية .

ويعرف البعض التعلم الذاتي بأنه : " أسلوب للتعلم يركز على جهد ذهني يقوم به المتدرب ذاته وحسب قدرته دون مساعدة وسيط بشري ، إنما باتباع توجيهات محددة وواضحة تمكنه من اكتشاف المعلومات الصحيحة وتدله على كيفية التغلب على أية صعوبات تواجهه " .

وقد ثبت فاعلية هذا النوع من التدريب في إمداد المتدرب بالمعلومات والمعارف المطلوبة ، وتنمية القدرة لديه في تعليم ذاته ، عن طريق العمل الذاتي والبحث عن المعلومة في مصادر المعرفة ، وهذا ما يسمح للمتدرب ذاتياً بأن يناقش ويفكر ويحلل وأخيراً يطبق المعارف التي تلقاها في مهام عمله<sup>(١)</sup>.

### **خامس وعشرون : التدريب بالتقنيات السمعية والبصرية :**

هو تدريب يتم بإيلاء اهتمام خاص للعرض الصوتي والمرئي للمواد بهدف تحسين الفهم والاحتفاظ بها .

وتعرف الوسائل السمعية والبصرية بأنها : " مواد تدريبية أو تعليمية موجهة إلى كل من حاسة السمع وشعور البصر " .

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ٤٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع مراكز ومعاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات ، ثم تعرض للمتدربين ، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعداداً جيداً ومشوقاً ليثير انتباه المتدربين ، وإلا سوف تكون هذه الأساليب مملة للمتدربين ، لأن مشاركة المتدرب فيها محدودة .

### سادس وعشرون : الزيارات الميدانية **Field Trips** :

تعد الزيارات الميدانية الداخلية والخارجية من الأساليب الهامة في التدريب حيث يقف فيها المتدرب في مكانه الطبيعي ، وقد يندرج تحت الزيارات الميدانية، ما يعرف بالرحلات الميدانية ، وتكون الأخيرة محررة من قيود الرسمية ، لأنها اختيارية ، وليست محددة بوقت معين .

ويعرف البعض الزيارات الميدانية بأنها عبارة عن قيام مجموعة من المتدربين مع مشرفيهم بزيارة جهاز معين ، بغرض الوقوف على نشاطه ، وربط تلك المعلومات التطبيقية مع المفاهيم المكتسبة من التدريب ، وتكون الزيارة محددة بزمن معين . ويعرفها البعض الآخر بأنها : " جولة مخطط لها بعناية خارج نطاق مكان التدريب الأساسي ، وتهدف الزيارة إلى إتاحة الفرصة للمتدربين للمشاهدة المباشرة للأشياء والعمليات والمواقف التي لا يمكن نقلها أو إنتاج مثل لها في مكان التدريب " .

### مزايا الزيارات الميدانية :

- يعتبر هذا الأسلوب مجدياً إذا كان الغرض من التدريب هو تنمية المعارف والمعلومات .

## التدريب التخصصي الفعال

- يعطي المدربين إضافات جديدة من واقع العمل ، كتغذية راجعة يستخدمونها في تنقيح مواد التدريب .
- الاطلاع على أنماط جديدة من الأساليب التخطيطية والتنفيذية ، وكيفية تطبيقها على أرض الواقع وطرق التغلب على مصاعب التطبيق .
- تعويد وتدريب المشاركين على تحمل مسؤولية إدارة وتنظيم اللقاءات والزيارات مما يرفع من كفاءتهم .

### عيوب الزيارات الميدانية :

- قد يكون الأسلوب قليل الفائدة في حالة هدف التدريب تعديل السلوك والاتجاهات ، نظراً لقصر فترة الزيارة .
- قد يتعرض المتدربون أحياناً إلى الخطر أو بعض الإصابات أثناء الزيارات .
- وجود معوقات تنظيمية وأمنية تحد من زيارة بعض مواقع العمل ، وعدم تمكن الشخص الذي سيقوم بالشرح للمتدربين من الربط بين النظرية والتطبيق .
- ارتفاع تكلفة الزيارة ، وخصوصاً إذا كانت الأماكن بعيدة وتحتاج إلى إقامة وتذاكر سفر للمتدربين .
- قد تكون الزيارات على حساب بعض المقررات الأخرى في البرنامج التدريبي<sup>(1)</sup> .

---

<sup>(1)</sup> المرجع السابق : ص ٥٨-٥٩ .

## التدريب التخصصي الفعال

### المطلب الثالث

#### أسباب فشل التدريب

#### في المؤسسات

الدورات التدريبية للموظفين والعاملين في المؤسسات الحكومية والأهلية أداة فاعلة لتطوير القدرات ونقل الخبرات لهم ، على اعتبار أن التطور الشخصي والعملية أصبح ضرورة ملحة في ظل عام سريع التغير .

وهذا ينطبق على المؤسسات التي تمتلك رؤية وأفقاَ واسعاً في اختيار أسلوب تنمية العاملين الذي يعزز من أهدافها ، فإن حرص هذه المؤسسات على تطوير هؤلاء العاملين هو دلالة على حرص المؤسسات على تحقيق أهدافها .

ومع ذلك قد تفشل هذه الدورات التدريبية في تحقيق أهدافها ، على الرغم من كافة الترتيبات التي أعدت لإجراء تلك الدورات التدريبية .

نجاح التدريب ليس بمجرد عقد دورة تدريبية ، فهذا الكم الهائل للدورات التدريبية التي تعقد على مدار الساعة يفشل الكثير منها في تحقيق أهدافها ، فإن كان هدف الدورة التدريبية هو تنمية مهارات المتدربين أو زيادة معرفتهم بما يفيدهم في عملهم أو حياتهم وبالتالي فإن عدم قدرة المتدربين على الاستفادة من الدورة التدريبية يعتبر فشلاً للدورة التدريبية .

وفشل التدريب يعود لأسباب كثيرة ، منها أسباب لها علاقة بالنظام التدريبي والقوانين والشروط والضوابط التي تحكم العملية التدريبية ، وأسباب لها علاقة بمتخذي القرار وذلك لعدم إيمانهم بالتدريب ، وهناك أسباب تؤدي لفشل التدريب لها علاقة بالعملية التدريبية من بدايتها إلى نهايتها ( من التخطيط لها وتصميمها

## التدريب التخصصي الفعال

للوصول إلى تقييمها وقياس أثرها ) ، كما توجد أسباب لفشل التدريب لها علاقة بالموارد البشرية وتطابق أهدافه مع أهداف التدريب وأهداف المؤسسة .  
ويمكن أن نلخص مجالات فشل التدريب :

### ١- فقدان الترابط بين الدورة التدريبية والعمل :

عدم وجود صلة بين طبيعة العمل والدورة التدريبية المقدمة ، فالكثير من الدورات يعقد لمجرد استهلاك ميزانية التدريب خاصة في المؤسسات الحكومية دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة ودراسة الاحتياجات التدريبية ، لذلك يجب حسن اختيار الدورة التدريبية ، والتأكد من ارتباطها بمجال العمل من ثم البدء فيها .

### ٢- تغليب الجانب النظري على الجانب العملي :

فقد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية لموضوع التدريب ولكن ليس له خبرة علمية في الموضوع وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون ، وهذا خطأ لأن الجانب النظري من السهل أن يقوم المتدرب بقراءته واستيعابه<sup>(١)</sup> .

### ٣- التساهل في اختيار المتدربين :

البعض يعتبر الدورة التدريبية من قبيل الجائزة يعطيها المدير لمن يجب وبالتالي تجد شخصاً لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية بينما الموظف الذي يحتاجها في عمله لا يحضرها .

---

(١) آمال بو زرقاطة : مرجع سابق ، ص ١٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٤ - غياب الحافز لدى المتدربين :

من أكثر العقبات التي تعيق نجاح الدورة التدريبية ، عدم اقتناع المتدرب بجدوى التدريب ، وأنه لن يضيف له أي جديد في مجال إنجاز عمله ، أو بسبب تقدمه بالسن .

لابد من التأكد من قابلية المتدربين للتدريب فبعض المديرين لن يغير أساليبه الإدارية ولو حضر مئات الدورات الإدارية ، لأنه يظن أن نظريات الإدارة يمكن تطبيقها في عالمه ، وهنا يقع على كاهل المؤسسة تحفيز المتدرب، وإقناعه بأن التدريب سيضيف له ولخبراته والمكافآت المالية التي تزيد من حماس المتدرب لحضور صفوف التدريب بانتظام والحرص على النجاح بها .

### ٥ - سوء المادة التدريبية :

كثير من المديرين يحاول استغلال المادة التدريبية الجامدة التي يملكها ولا يحاول تغييرها وتوسيعها لتكون مرنة لاستيعاب مستجدات الحياة وحسب نوعية المتدربين ، وهذا يكون له تأثير سلبي فالمتدرب يريد مثلاً قريباً لواقعه ، بل الكثير من المديرين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب ولا المتدرب .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٦- عدم كفاءة المدرب :

قد يكون المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات ، وقد يكون سبب فشل الدورة التدريبية عدم قدرته على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب .

فقد يكون اختيار المدرب بناء على المجاملة في بعض الأحيان ، وليس بالاعتماد على الخبرة والكفاءة ، مما يشكل عقبة أمام نجاح الدورة التدريبية، فمن الضروري اختيار المدرب الكفاء ، ذي الخبرة في مجال إعطاء الدورات التدريبية ذات العلاقة بمجاله ، وأن يتميز بأسلوب شيق وسهل في طرح مادة التدريب العملية والنظرية .

### ٧- عدم مبالاة المدرب :

قد يكون المدرب غير مهتم بتدريب المتدربين وعدم اهتمامه بتحقيق الأهداف المطلوبة من عملية التدريب حيث يوجد فئة من المتدربين هدفهم الأول هو الكسب المادي فقط ، وليس نجاح الدورة التدريبية في تحقيق أهدافها ، لذا يجب أن يكون المدرب حريصاً على خروج المتدربين وقد اكتسبوا المهارات التي يحتاجونها .

### ٨- عدم مناسبة بيئة العمل للدورة :

قد تكون بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه في الدورة التدريبية ، هذه آفة شديدة الخطورة حيث يكتسب المتدرب مهارات ومعارف

## التدريب التخصصي الفعال

جديدة عند عودته لعمله يجد الجميع يرفض أن يسمح له باستخدام هذه المهارات وإرغامه على إنجاز العمل بالطريقة التقليدية .

ومن أجل تجاوز الأسباب التي تؤدي إلى فشل التدريب ، وضع خطة عمل أو خارطة طريق لمعالجة السلبيات ضمن المجالات الأساسية للوصول إلى عملية تدريبية جادة تحقق أهدافها وبالتالي ترتقي بالمؤسسة والموارد البشرية مع بعض للوصول إلى الجودة والتميز مع استمرار التطوير المستمر .

## الفصل الثالث

### العملية التدريبية في المؤسسات

المبحث الأول : مراحل العملية التدريبية

المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التدريبية

المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية

المطلب الثالث : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

المبحث الثاني : تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين

المطلب الأول : عملية التقييم وأهدافها

المطلب الثاني : أهمية عملية تقييم الأداء

المطلب الثالث : معايير تقييم أداء الموظفين

المطلب الرابع : شروط تقييم أداء الموظفين ومراحل  
تقييم التدريب

المطلب الخامس : نماذج لقياس عملية تقييم التدريب

## المبحث الأول

### مراحل العملية التدريبية

#### تمهيد :

تقسم العملية التدريبية إلى مراحل فنية تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية وتنتهي بقياس فعالية التدريب ، مروراً بتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، وذلك بهدف دراسة وتحليل تلك المكونات وسبل تحقيقها بالطرق العلمية .

منذ تسعينات القرن الماضي بدأ الاهتمام بالاحتياجات التدريبية الفعلية للتدريب باعتباره مدخلاً لتحسين الأداء المهني للعاملين .

ويتناول هذا المبحث مفهوم وتحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها ، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول : مفهوم الاحتياجات التدريبية .

المطلب الثاني : تحديد الاحتياجات التدريبية .

المطلب الثالث : تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها .

## المطلب الأول

### مفهوم الاحتياجات التدريبية

التدريب عملية تتم على مراحل ، تماماً مثل التسويق أو الإنتاج ، وأنها الوحيدة التي تشمل كل أفراد المنظمة .

ويمكن تحديد مراحل التدريب في أربعة كالتالي :

- ١- مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية .
- ٢- مرحلة تخطيط التدريب .
- ٣- مرحلة تنفيذ التدريب .
- ٤- مرحلة تقييم التدريب .

ويعرف جل بروكس Jil Brookes في كتابه " قدرات التدريب والتطوير " مراحل التدريب في أربعة :

- ١- تحديد احتياجات التدريب والنتائج المرجوة .
- ٢- تصميم تدخل تدريبي ملائم .
- ٣- تنفيذ التدريب وإجراءات الفحص .
- ٤- تقويم فعالية التدخل<sup>(١)</sup> .

منذ عقود من الزمن بدأت الكثير من المؤسسات والمنظمات والباحثين بتطوير وتنمية الموارد البشرية وذلك عن طريق تحديد الاحتياجات التدريبية لهذه الموارد

(١) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ٧٢-٧٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

المتاحة بالمؤسسات ، وعملية تحديد الاحتياجات التدريبية خطوة مهمة في إعداد البرامج التدريبية للإعداد التدريبي اللازم والمناسب لهذه التغيرات .

وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى من عملية التدريب وتعتبر أهم خطواتها على الإطلاق<sup>(١)</sup> .

ويرى الدكتور أحمد ماهر أن الكثير من المنظمات تلجأ إلى تصميم برامج للتدريب ، وتخصيص موارد مالية لها ، وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج ، وتخطئ بعض المنظمات في هذا السعي ، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج إلى حاجة فعلية للتدريب ، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمة ويعاني منها الأفراد<sup>(٢)</sup> .

ويرى غاري ديسلر Gary Dessler أن مراحل التدريب خمس وهي كالتالي<sup>(٣)</sup>:

- ١- مرحلة تحليل الاحتياجات التدريبية .
- ٢- مرحلة تصميم معينات التدريب .
- ٣- مرحلة اختيار مدى صحة محتوى البرنامج التدريبي .
- ٤- مرحلة تنفيذ البرامج .
- ٥- مرحلة متابعة وتقييم البرنامج .

(١) عطاي عصام ود. تزولت عمروني حورية : مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، العدد ٣٥ ، سبتمبر ٢٠١٨ ، ص ٨٤٣ .

(٢) د. محمود أحمد عبد الفتاح : المرجع السابق ، ص ٦٨ .

(٣) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ٧٣-٧٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

يجب أن تكون هناك حاجة ملحة لتدريب الأفراد في المنظمة أو المؤسسة ، فليست كل مشكلة في المنظمة نابعة عن قلة التدريب ، إنما التدريب ما هو إلا مساعدة للأفراد حتى يفهموا كيفية عملهم على الوجه الصحيح ، مما يضاعف الإنتاج على مستوى الأفراد .

### مفهوم الاحتياجات التدريبية :

يستخدم تعبير الاحتياجات التدريبية استخدامات ذات معان مختلفة في الأوساط التدريبية حيث تدور معظمها حول فكرة أن هناك بعض الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لسبب أو لآخر .

الاحتياج في اللغة ، ما يحتاج إليه الإنسان ويطلبه ، الافتقار والنقص ، والحاجة تعني القصور عن المبلغ ، وجد نفسه في احتياج إلى المساعدة <sup>(١)</sup> .  
والاحتياج ما يتطلبه الشيء لاستكمال نقص أو قصور فيه .

الاحتياجات التدريبية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء ، أو لإعداد العاملين لمقابلة التغير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم المؤسسية ، فالهدف النهائي لعملية الاحتياجات التدريبية هو أن تتمكن المنظمة في

---

<sup>(١)</sup> محب الدين الواسطي الزبيدي : شرح القاموس المسمى تاج العروس ( من جواهر القاموس ) ، الجزء الأول ، القاهرة ، مصر ، دار الفكر العربي ، ص ٢٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

النهاية من الإجابة على الأسئلة الآتية : من هم الأشخاص المطلوب تدريبهم ؟ وعلى ماذا سيتدربون ؟ وما نوع وحال ومستوى التدريب المطلوب لهم ؟ ومتى يتم تدريب هؤلاء ؟<sup>(١)</sup> .

ويقصد بالاحتياجات التدريبية جانبان :

- معلومات أو اتجاهات أو قدرات معينة - فنية سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها إما بسبب تغيرات تنظيمية أو تكنولوجية أو إنسانية ، أو بسبب ترقيات أو تنقلات ، أو لمقابلة توسعات ونواحي تطور معينة ، أو حل مشكلات متوقعة أو غير ذلك من الظروف التي تقتضي إعدادها متلائماً لمواجهتها .

- نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية واقعية أو محتملة ، في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها<sup>(٢)</sup> .

ويرى كيفمان Kayfman أن الحاجة هي الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة ، واحتياجات التدريب تعرف بذلك الفارق بين الوضعية الحالية والوضعية المرجوة الوصول إليها ، أي الفجوة بين الوضعتين .

(١) محمد جمال الكفافي : الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية ، ٢٠٠٧ ، ص ١٦٩ .

(٢) عطابي عصام ود. تزولت عمروني حوريه : المرجع السابق : ص ٨٤٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

وحتى نستطيع الارتقاء بمكانة التدريب في المؤسسة أو المنظمة ، لابد أن نأخذ في الحسبان المجال المكاني للتكوين ( مكان التدريب ) ، والفوائد المرجو تحقيقها ، وطبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب ، والمجال الزمني لمردود التدريب<sup>(١)</sup>.

وهناك من يعرف الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ، وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره ، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب ، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه .

في حين يوجد تعريف آخر ، يحدد الاحتياج التدريبي بأنه إخفاق فرد أو مجموعة من الأفراد في تحقيق الأهداف المنشودة من تقديم خدمة أو منتج بالكفاءة والفاعلية المطلوبة<sup>(٢)</sup> .

### أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أهم عنصر من عناصر العملية التدريبية والتي لا يقوم بنجاح وفعالية العملية التدريبية إلا بها ، فأى خلل أو نقص يحدث في هذا العنصر ينقل أثره بالنتيجة إلى باقي خطوات التدريب فإذا كان التدريب نتيجة لاحتياج معين فالأولى ترجمة هذا الاحتياج إلى واقع عملي وجعله من أولويات الخطوات الأساسية للقيام بمراحل العملية التدريبية .

<sup>(١)</sup> بخوش الصديق : تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية ، جامعة تبسة ، الجزائر ، ١٤٣٧ هـ - ٢٠١٥ ، ص ١١ .

<sup>(٢)</sup> عطاي عصام ود. ترزولت عمروني حورية : المرجع السابق ، ص ٨٤٥ .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم (٤)

### مراحل العملية التدريبية

وتكمن أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في إشارتها إلى الأفراد المطلوب تدريبهم وما نوع التدريب اللازم لهم وبالتالي ما هي النتائج المتوقعة منهم ؟ ، حيث يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على التقييم الصحيح للتدريب وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية ، حيث إن الخطوة المتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية تمثل اللبنة الأساسية في التوصل إلى نجاح العملية التدريبية برمتها وبالتالي فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل غير واضح ودقيق يؤدي بالنتيجة إلى تنفيذ برامج تدريبية لا تتحقق الأهداف منها وتؤدي إلى إهدار الوقت والجهد والمال<sup>(١)</sup> .

(١) عائدة عبد العزيز نعمان : المرجع السابق ، ص ٢٦ .

## التدريب التخصصي الفعال

لتحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة لتحقيق أهدافها، وتتلخص هذه الأهمية في النقاط التالية<sup>(١)</sup> :

- هي العامل الحقيقي في رفع كفاءة العاملين في تأدية الأعمال المسندة إليهم.
- تعد الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تدريبي .
- تعد العامل المؤثر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة .
- تعد العامل الأساسي في توجيه الإمكانيات المتاحة للتدريب إلى الاتجاه السليم والصحيح .
- عدم التعرف على الاحتياجات التدريبية مسبقاً ، يؤدي إلى ضياع الجهد والمال والوقت المبذول في التدريب .
- معرفة الاحتياجات التدريبية يسبق أي نشاط تدريبي مهني ويأتي قبل تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها .
- تحديد الاحتياجات التدريبية يوصل إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط والتصميم ويوصل إلى حقائق علمية من واقع مشكلات العمل والكشف عن معوقاته .
- تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والهدر .
- فرصة لترقية الأفراد الحاليين ونقلهم إلى مواقع متقدمة وتوظيف أفراد جدد .
- تبين الفئة المستهدفة من التدريب .

---

<sup>(١)</sup> بخوش الصديق : المرجع السابق ، ص ١٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

### مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية تقع في المقام الأول على المركز أو الإدارة أو الوحدة الإدارية المسؤولة عن التدريب ، ذلك أنه من خلال تلك الجهة يمكن تنفيذ جميع مراحل العملية التدريبية إما ذاتياً أو من خلال الاستعانة بجهات وبيوت خبرة في مجال التدريب ، غير أنه ومع الاعتراف بمسؤولية تلك الجهة المناط بها مهمة التدريب إلا أن هناك أطرافاً أخرى لهم دور في تحديد الاحتياجات التدريبية<sup>(١)</sup>. وهذه الأطراف هي على النحو التالي :

#### ١- الموظفون : يمثلون المصدر الأساسي في تحديد الاحتياجات التدريبية نظراً

لأنهم الأقدر على تحديد احتياجاتهم التدريبية لمعرفةهم بتفاصيل العمل وجزئياته من ناحية واحتياجاتهم الذاتية من ناحية أخرى ، أي احتياجاتهم المعرفية والمهاراتية .

#### ٢- الرئيس المباشر : هو الذي يشرف على العمل ومطلع على طبيعة أداء

العاملين وما يحتاجون إليه من مهارات ومعلومات للأداء على أكمل وجه .

#### ٣- القائمون على مركز أو إدارة التدريب : هم الأشخاص المسؤولون

والمكلفون رسمياً بالقيام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية ويكونون على اتصال بالأفراد العاملين ويتقصون المعلومات منهم وبذلك يستطيعون تحديد الاحتياجات التدريبية .

(١) عائدة عبد العزيز نعمان : المرجع السابق ، ص ٢٧ .

## التدريب التخصصي الفعال

٤- مراكز التدريب الخارجية : هم الذين ينتمون إلى هيئة تدريبية استشارية مستقلة متخصصة في عملية التدريب .

٥- الإدارة العليا : إن الإدارة العليا لها دور هام وجوهري في دعم وتأييد التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث إن جميع الجهود التي سبق ذكرها لا يمكن أن تكتمل إلا إذا كان هناك دعم من الإدارة العليا لتسهيل مهامهم<sup>(١)</sup> .

---

(١) عائدة عبد العزيز نعان : المرجع السابق ، ص ٢٧ .

### المطلب الثاني

#### تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية تشخيصاً للمشكلات الحقيقية التي تعيق أداء العمل بالصورة المطلوبة ، وهي حجر الأساس في نجاح عملية التدريب ، وتمثل البداية الأساسية لبناء برامج ذات فعالية ، لذا يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية سليمة .

وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ملاحظة لأداء العاملين ، للكشف عن جوانب القصور في الأداء الإداري أو الفني أو الإنساني للفئة المستهدفة تدريبها من الموظفين وذلك لتطوير الأداء والسلوك الحالي أو المستقبلي ، بدرجة من الجودة والإتقان لتحقيق أهداف المنظمة ، فالمجالات المستهدفة تدريبياً تتضمن كل التعديلات أو التغييرات أو عمليات التحسين والتطوير اللازم إدخالها على سلوك وأداء الفرد والمتعلقة بمعرفته ومهاراته وميوله واتجاهاته ، لكي يتأهل لشغل وظيفة أو يحسن الأداء بالعمل الحالي أو العمل بالوظيفة التي يترقى إليها .

وتتعدد وتختلف طرق ووسائل تحديد الاحتياجات التدريبية ، فهناك تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة ، وهناك تحديد على مستوى الجماعات ( الإدارات - الأقسام - الوظائف ) في داخل المنظمة ، وهناك تحديد على مستوى الفرد أو الموظف ( الاحتياجات الفردية ) ، وتجدر الإشارة إلى أن المجالات الثلاثة متداخلة ومترابطة وهي <sup>(١)</sup> :

<sup>(١)</sup> عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ١٩ .

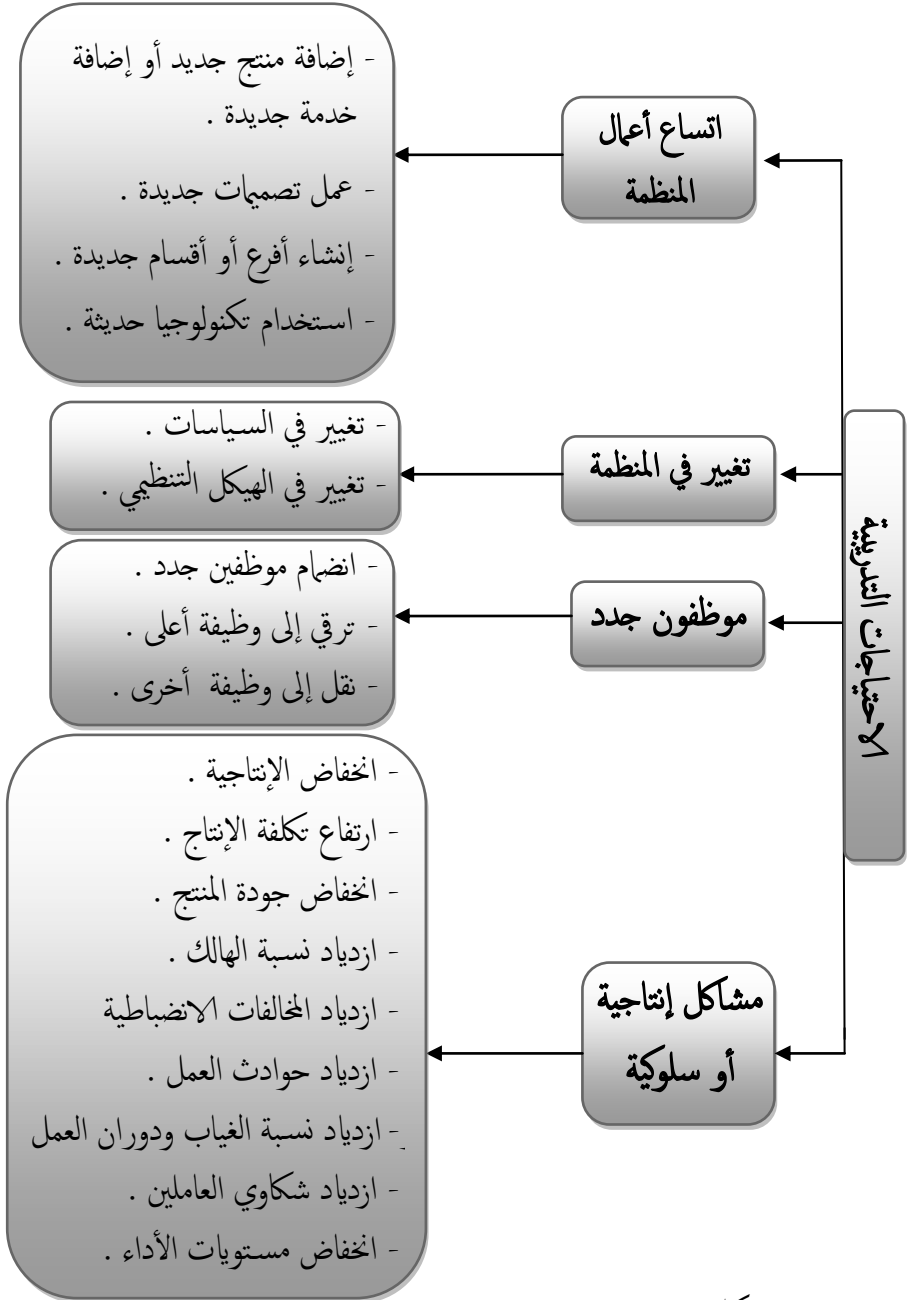
## التدريب التخصصي الفعال

١- احتياجات مطلوبة على المستوى التنظيمي : ويقصد بها مظاهر نقص أو قصور في عمل أي مؤسسة لتسليط الضوء عليه ويكون هناك احتياج فيها إلى التدريب .

٢- احتياجات مطلوبة على المستوى الوظيفي : ويقصد بها مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإنجاز الواجبات المختلفة ذات الصلة بمهمة معينة .

٣- احتياجات مطلوبة على المستوى الفردي : وتأتي عقب تحديد الاحتياجات التنظيمية والوظيفية حيث يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون التدريب ولديهم نقص في معارف أو مهارات محددة دون غيرهم من زملائهم .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم ( ٥ )

تحديد الاحتياجات التدريبية

## التدريب التخصصي الفعال

ومن ثم يكون تحديد الاحتياجات التدريبية هو المدخل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد بشكل مستمر، وخاصة في ظروف التغيير المبرمج وغير المبرمج ومن أجل تحديد الدورات التدريبية والمتدربين لا بد من تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال ما يلي<sup>(١)</sup> :

### أولاً : تحليل المنظمة :

يتضمن هذا الأسلوب دراسة المنظمة ، بحيث تغطي هذه الدراسة ما يلي :

١- الأهداف الحالية للمنظمة : تبرز أهمية الأهداف بالنسبة للمنظمة في أنها مبرر وجودها ، كذلك فإن استيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها .

٢- الأهداف المستقبلية والمشروعات : التي تعتمد تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها ، وأساليب العمل التي تتبعها المنظمات المنافسة ، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية ، وبالتالي الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبية<sup>(٢)</sup> .

٣- الهيكل التنظيمي : ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المنظمة واختصاصاتها ، والمعايير المعتمدة في إنشاء هذه الوحدات ، وحجم النشاط الممارس من قبل كل وحدة ، وأساليب الاتصال ، ومستوى التفويض ، ونطاق الإشراف .

<sup>(١)</sup> محمود عبد الفتاح رضوان : تحديد السياسات التدريبية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٣ ، ص ٢٨ .

<sup>(٢)</sup> عطايي عصام ود. تزولت عمورني حورية : المرجع السابق ، ص ٨٤٨ .

## التدريب التخصصي الفعال

٤- **المناخ التنظيمي** : ويتضمن ذلك تحليل المناخ التنظيمي بالاستناد إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل ، ومعدلات التغيب ، والتأخر عن العمل ، وإصابات العمل ، وشكاوى وتظلمات العاملين .

٥- **القوى العاملة** : تستهدف دراسة القوى العاملة هنا الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها في المنظمة ، كذلك التعرف على حاجاتها الآتية والمستقبلية في ضوء الاستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلاً ( ترقية ، نقل ، فصل ، تقاعد ، إصابات عمل ، وفاة ، .... إلخ ) إضافة إلى احتياجات المشروعات المستقبلية .

٦- **كفاءة المنظمة** : تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى كفاءة المنظمة في توظيف مواردها المختلفة ، ويتم ذلك عادة من خلال عدد من المؤشرات منها :

- تكاليف العمل المباشرة وغير المباشرة لإنتاج السلع والخدمات .
- تكاليف المواد اللازمة لإنتاج السلع والخدمات .
- الإنتاجية الكلية أو الجزئية وتستخرج الإنتاجية الكلية بقسمة المخرجات على المدخلات ، في حين تستخرج الإنتاجية الجزئية بقسمة الناتج على عامل واحد من عوامل الإنتاج<sup>(١)</sup> .

المؤسسة أو المنظمة التي يكون في خطتها الاستراتيجية دخول صناعة جديدة سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير<sup>(٢)</sup> .

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ٨٤٩ .

<sup>(٢)</sup> د. محمود عبد الفتاح رضوان : المرجع السابق ، ص ٢٩ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ثانياً : تحليل العمل :

ويطلق عليه أيضاً تحليل الوظائف ، هذا التحليل يحدد المهارات والمعارف والقدرات المطلوبة لكل وظيفة أو مجموعة من الوظائف ، مصادر معلومات هذا التحليل هو توصيف الوظائف بالمؤسسة أو المنظمة ومقاييس الأداء لكل وظيفة وقد يعتمد أيضاً على مقابلات مع المديرين والموظفين وكذلك تحليل المشاكل السابقة في كل وظيفة .

والهدف من تحليل العمل ، تعريف العاملين لمهامهم ، ومسؤولياتهم اتجاه المنظمة ، بما يمكنهم من أداء أعمالهم على نحو سليم ومن ثم تحديد نوع المعلومات والمهارات التي تلزمهم ، وبذلك يساعد تحليل العمل على الحصول على تصور متكامل من جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء وبين الإنجاز الفعلي .

### ثالثاً : تحليل الفرد :

يركز هذا التحليل على ما يحتاجه كل فرد على حدة من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه ، هذا التحليل يعتمد على نتائج التقييم الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة ، وقد يؤخذ رأي المدير والموظف عن طريق مقابلات شخصية أو توزيع استقصاء مكتوب أو السؤال المباشر عن احتياجات الموظف التدريبية ، وذلك بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية التي يتطلبها إشغال وظيفة محددة .

## التدريب التخصصي الفعال

ويتبع عادة في تحليل الفرد ، بهدف تحديد الاحتياجات التدريبية ، عدة طرق منها :

- ١- **الملاحظة** ، وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته ، وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى ، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أداء العاملين الآخرين معه .
- ٢- **مراجعة تقارير تقييم أداء العاملين** ، للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم ، وبالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب .
- ٣- **مراجعة سجلات العاملين** ، للوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها<sup>(١)</sup> .

---

(١) عطايي عصام ود. تزولت عمروني : المرجع السابق ، ص ٨٤٩ .

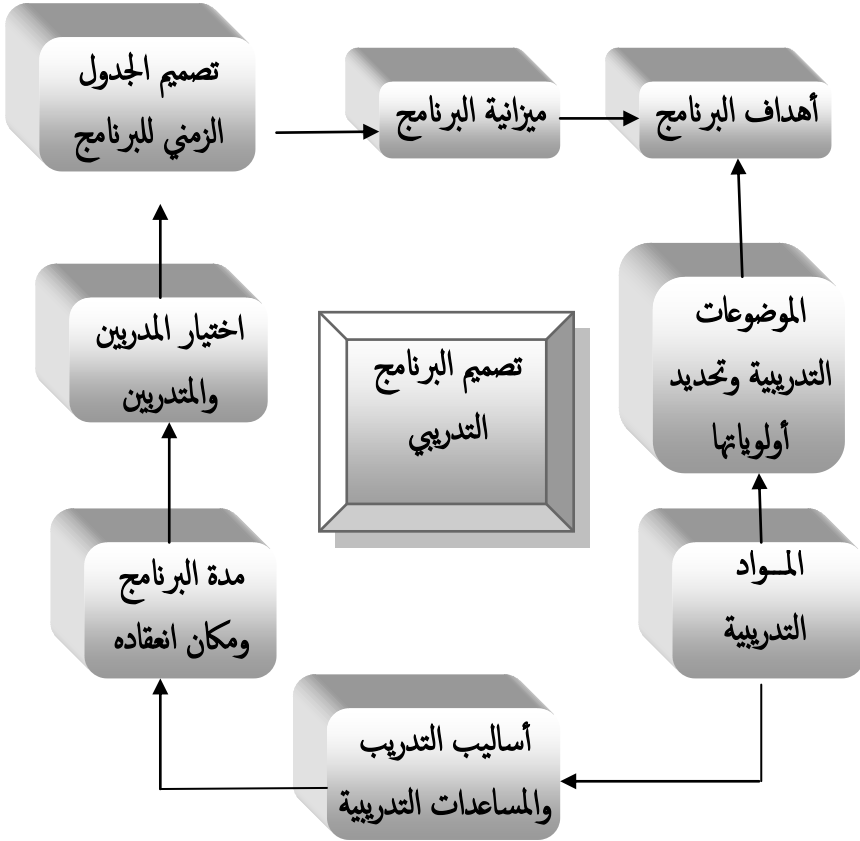
## المطلب الثالث

### تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

#### مفهوم البرامج التدريبية :

بعد حصر الاحتياجات التدريبية وتحليلها ووضع الخطة التدريبية ، تأتي مرحلة تصميم البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة الاحتياجات التدريبية ، ويتوقف التصميم الجيد للبرنامج التدريبي على التحليل الدقيق للعمل أو المهنة ، والتحليل الدقيق لمستويات المعارف والمهارات والقدرات اللازمة .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم ( ٦ )

تصميم البرنامج التدريبي

نظرية التدريب : د. محمود عبد الفتاح

## التدريب التخصصي الفعال

ويقصد بالبرنامج التدريبي جوانب متعددة هي :

- ١- تحديد الموضوعات التدريبية الملائمة لتلبية الاحتياجات التدريبية .
- ٢- تحديد الأسلوب التدريبي المناسب لمعالجة كل من الموضوعات التدريبية.
- ٣- تحديد الوقت الملائم لكل موضوع مع تحديد الوقت المخصص للمعرفة النظرية والوقت المخصص للتطبيقات العملية .

كما يمكن النظر إلى البرنامج التدريبي بأنه عبارة عن ربط كل موضوع تدريبي بمدرب وتاريخ ، وتوقيت ، وترتيب الموضوعات لبعضها البعض في تسلسل منطقي ، وهو ما يعبر عنه بالجدول الزمني لتنفيذ البرنامج<sup>(١)</sup> .

### معايير التعميم الناجح للبرنامج التدريبي :

إن التعميم الناجح للبرنامج التدريبي ، وإمكانية تحقيق نتائج فعالة للتدريب يتطلب توافر معايير ثلاثة أساسية هي<sup>(٢)</sup> .

#### ١- المنهجية في التصميم :

تتطلب هذه المنهجية توافر قواعد حاكمة عند اتخاذ العديد من القرارات التي تمر بها عملية التصميم ، وذلك للإجابة على العديد من الأسئلة مثل : ماذا نريد أن نفعل ؟ لماذا ؟ ما هو الهدف ؟ أين سيتم ذلك ؟ كيف يمكن الوصول إليه ما الذي نرغب في إنتاجه في نهاية الأمر ؟ .

(١) د. عبدالله محمد أسعد : المرجع السابق ، ص ٦٨ .

(٢) Graig , Robert : Training and Development handbook ( New York , Mc Graw – Hill Book Company , 1987 ) p , 196 – 198 .

## التدريب التخصصي الفعال

إن غياب هذه القواعد الحاكمة يعكس آثاره السلبية على عملية التصميم وعلى المنتج النهائي ، كما تشير المنهجية في التصميم إلى مبدأ التكامل والشمولية ، بمعنى الارتباط الوثيق بين مختلف مراحل تصميم البرنامج التدريبي ، حيث تتكامل هذه المراحل مع بعضها البعض ، وتعتبر مخرجات بعضها مدخلات للمرحلة التالية ، وهكذا ، بل إن نجاح بعضها يعتمد على نجاح المراحل المتبقية .

### ٢- التعميم في التطبيق **Generalizable** :

يقصد بالتعميم هنا أن خطوات عملية تصميم البرامج التدريبية يجب أن تكون قابلة للتطبيق بحيث تشمل إمكانية التعميم لأي من الوظائف ، ولأي نوع من المتدربين ، ولأي نوع من الاحتياجات التدريبية .

### ٣- الصلاحية **Valid** :

لكي تتحقق هذه الصلاحية ، فإن تعميم البرنامج التدريبي يجب أن يكون مرتبطاً بالوظائف التي يشغلها المتدربون ، وأن يكون مناسباً وأن يكون فعالاً .

فالبرنامج التدريبي يجب أن يتمحور حول المهارات والمعارف الأساسية للأداء الوظيفي ، وعلى معمم البرنامج أن يكون واعياً ومميزاً لما هو متعلق بالوظيفة وما هو غير متعلق بها ، ويتطلب ذلك توافر معلومات كافية عن متطلبات الوظيفة ، بحيث تركز محتويات البرنامج على ما يقوم به الأفراد بالفعل عند أدائهم لوظائفهم<sup>(١)</sup> .

(١) د. عبدالله محمد أسعد : المرجع السابق ، ص ٧٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

أولاً : تصميم البرامج التدريبية :

تعد هذه المرحلة حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ومرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي ، حيث يتم من خلالها تحديد موضوعات وأنشطة التدريب ، والأساليب التدريبية المستخدمة في إيصال المادة العلمية .

وتبدأ هذه الخطوة حيث تنتهي مرحلة تحديد الاحتياجات ، ويعتمد نجاح هذه المرحلة على نتائج مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، وهنا يتم تحويل وترجمة الاحتياجات التدريبية والأهداف إلى أنشطة وفعاليات تشمل محتوى ومضمون ووحدات ومقررات لكل أسبوع ولكل يوم ولكل ساعة تدريبية يتكون منها البرنامج التدريبي ، وتستلزم هذه الخطوة مهارات وخبرات ، وإجراءات عملية وفنية لا تتوفر لدى غير المتخصصين فيها<sup>(١)</sup> .

يتم تحديد الأهداف العامة للتدريب ، تلك الأهداف التي تعتمد بصفة كلية على تحديد الاحتياجات للتدريب ومن ثم تحديد الإطار العام لكل برنامج تدريبي بشكل مفصل مع الأخذ بعين الاعتبار مصممو البرامج التدريبية بيئة المنظمة الإدارية ، أهدافها والقيم السائدة فيها ، وبشكل عام يمكن تحديد الأطر العامة للبرنامج التدريبي كما يلي<sup>(٢)</sup> .

---

(١) عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٢٠ .

(٢) مجموعة خبراء : آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب ، مصر ، ٢٠٠٧ ، ص ١٧١ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ١- عنوان البرنامج التدريبي :

وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي المزمع تنفيذه بصيغة بسيطة وواضحة تدل مباشرة على الاحتياجات المهمة والأساسية التي وضع من أجلها البرنامج التدريبي .

### ٢- أهداف البرنامج :

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي ، وهذه الأهداف عبارة عن نتائج يجرى تصميمها وإقرارها مقدماً وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير من مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ضوء تحديد الاحتياجات التي سبقت الإشارة إليها .

### ٣- المحتوى :

تحديد ما يطرح في البرنامج من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي .

على الرغم من أن عملية اختيار المحتوى تنطوي على عنصر التقدير إلا أنه يمكن للمصمم القيام بها بشكل أفضل عند استخدام معايير اختيار محددة سلفاً .

وتختلف محتويات المنهج التدريب والموضوعات التي يتضمنها حسب الهدف السلوكي المراد تحقيقه ( تنمية أو تعديل معارف أو مهارات أو قيم ) وكذلك حسب وظيفة أو مهمة العامل أو الموظف المراد تدريبه ويشمل المحتوى بشكل أساسي على

## التدريب التخصصي الفعال

المعارف والعادات وعناصر المهارات والضوابط الانفعالية ، والتي سنوضحها فيما يلي<sup>(١)</sup> :

- أ- **المعارف** : تشمل على الحقائق والمفاهيم والمبادئ ونقاط الفهم والأفكار .
- ب- **العادات** : وهي ميول مكتسبة للتصرف بشكل معين في حالة توفر شروط أو ظروف معينة .
- ج- **المهارات** : وهي سلوكيات تتطلب درجة ما من السهولة في أداء عمل معقد أو جزء منه .
- د- **الضوابط الانفعالية** : هي الاتجاهات والمثل والقيم والميول والتقدير التي تؤثر أو تتحكم في الأنواع الأخرى .
- ٤- **المشاركون ( المتدربون )** :

من أجل ضمان وفاعلية التدريب ، يجب أن تحدد معايير موضوعية لترشيح من يحتاج إلى البرامج التدريبية وتتعدد هذه المعايير لتشمل مثل تحديد مؤهلاتهم وخبراتهم العلمية ، مستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشرط للاشتراك.

### ٥- أساليب التدريب :

على الرغم من تعدد الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بديل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان الآخر أو في جميع المواقف والظروف

<sup>(١)</sup> جمال إبراهيم تليل : المرجع السابق ، ص ٤٠-٤١ .

## التدريب التخصصي الفعال

بل إن لكل منها مجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تحقق فيه أفضل النتائج .

ولذلك يجب تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرامج التدريبية لغايات تحقيق أهداف البرنامج .

### ٦- المعينات التدريبية :

تحديد المعينات السمعية والبصرية بما يتلائم مع البرنامج التدريبي ، المتمثلة في الجداول والمصورات والرسوم البيانية والتوضيحية والشفافيات ، لأن ذلك يساعد المتدربين .

### ٧- نظام الجلسات :

تحديد فترة انعقاد البرنامج ونظام جلساته ( صباحي ، مسائي ) ودرجة التفرغ .

### ٨- مكان الانعقاد :

تحدد إدارة التدريب المكان المناسب لانعقاد البرنامج لتسهيل وصول المشاركين، سواء داخل المنظمة أو خارجها .

### ٩- المدربون :

يتوقف نجاح البرنامج التدريبي على مدى كفاءة المدربين الذين يمثلون الركن الأساسي لفاعلية البرنامج التدريبي ، فمهما كان محتوى البرنامج التدريبي مميزاً ، فإنه يفشل بين يدي مدرب ضعيف لا يقدر على تنفيذه ، والبرنامج التدريبي الضعيف

## التدريب التخصصي الفعال

يستطيع المدرب إن أحسن تدريبه أن ييث فيه الحياة ، لذلك ينبغي مراعاة حسن اختيار المدربين المحاضرين ممن تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والمهارة .

إن أي قصور في قدرات وإمكانات أداء المدرب يمثل هدراً كبيراً وتضييعاً للمال والجهد مما ينعكس سلباً على فعالية التدريب وإن دور المدرب يتمثل في نقل ما خطط له إلى واقع التنفيذ .

فالمدرّب هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين<sup>(١)</sup>.

### ١٠ - الجدول الزمني :

إعداد جدول زمني بمواعيد الجلسات والتوزيع الزمني للموضوعات وأسماء المدربين وفترات الاستراحة<sup>(٢)</sup> ، وتوقيت البداية والنهاية للبرنامج ، وعدد الساعات التدريبية في اليوم الواحد ، ويتم التحديد بناء على أهداف البرنامج ، وطبيعة موضوع البرنامج ، والمستوى الإداري والعلمي للمتدربين ، وارتباطات المدرب ، وقد تستغرق بعض البرامج التدريبية أيام معدودات والأخرى أسابيع .

### ثانياً : تنفيذ البرامج التدريبية :

تعد هذه المرحلة المحطة ما قبل الأخيرة في مراحل العملية التدريبية وتتطلب هذه المرحلة تهيئة البيئة المناسبة لنجاحها ، وذلك بتوفير مدربين أكفاء يستطيعون إيصال

(١) د. مدحت محمد أبو النصر : المرجع السابق ، ص ١٣٠ .

(٢) مجموعة خبراء : المرجع السابق ، ص ١٧١ .

## التدريب التخصصي الفعال

المادة العلمية للمتدربين من خلال أساليب وتقنيات تدريبية ممتازة ، مع العناية في اختيار المتدربين .

ويعرف تنفيذ البرنامج التدريبي بأنه " التطبيق على المتدربين باستخدام طرق ووسائل وتكنولوجيا التدريب والخدمات البشرية والمادية المختلفة التي تم تصميمها".

وفي هذه المرحلة يتم إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود ومن خلالها يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس ذلك على المرحلة التالية لذلك وهي مرحلة التقييم ، ويعتمد نجاح تنفيذ البرنامج على عدة عوامل مثل : قدرة المنسق والمدربين ، ونوعية المتدربين ، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج ، ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا ، أو الوسطى ، أو لتدريب المدربين ، أو برامج ذات طابع فني أو غير ذلك<sup>(١)</sup> .

ويتوقع في هذه المرحلة أن يتم تطبيق معايير الجودة بشكل فعلي ، وميداني ، وتسعى الجهات المسؤولة عن التدريب إلى الالتزام بما هو مخطط له أثناء فترة التدريب، ومعايير الجودة وهذا يعني أن نغير بعض جوانب الخطة التدريبية أثناء فترة التنفيذ بناء على المستجدات التي يمكن ملاحظتها في مواجهتها .

يعد الاختيار السليم للأساليب التدريبية المناسبة هي أحد المعايير الأساسية المحددة لدرجة فعالية البرنامج التدريبي ، لكونها الاختبار الأول لكفاءة التصميم

<sup>(١)</sup> عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ن ص ٢١ .

## التدريب التخصصي الفعال

وأول ترجمة لعملية الأنشطة ، وعموماً يمكن تصنيف أساليب التدريب ضمن مجموعتين<sup>(١)</sup> :

### ١- أساليب التدريب في مكان العمل :

حيث يتم الإشراف على العامل في مكان عمله ، ويتلقى الإرشاد والتوجيه من طرف المدرب حتى يتمكن من إتقان عمله ، وتعد هذه الأساليب ضرورية لجميع الفئات والمستويات من العاملين في المنظمة ، سواء الجدد أو القدامى ، وذلك بغية إكسابهم مهارات جديدة ، إن ما يميز هذا النوع من التدريب هو أنه يوفر تلقي الخبرة والمعلومات بشكل مباشر في الواقع العملي ، كما أنه لا يعطل العمل في فترة التدريب ، تكاليفه منخفضة ، لا تحتاج إلى مراكز تدريب مستقلة ولا إلى توظيف مدرّبين بدوام كامل سواء من داخل العمل أو خارجه .

### ٢- أساليب التدريب خارج مكان العمل :

تنفذ هذه الأساليب خارج المنظمة وبعيداً عن موقع العمل الأصلية ، كالتدريب في معاهد التدريب المتخصصة ، وتختلف التدريبات من حيث طول فترتها ونوع الدراسة ، ومن أهم أساليب التدريب خارج مكان العمل : دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار ، المباريات الإدارية ، المؤتمرات ، تدريب الحاسوبية وغيرها .

---

(١) د. ساعد قرمش زهرة : مرجع سابق ، ص ١٠١ .

## التدريب التخصصي الفعال

نموذج مختار لتطبيق التدريب<sup>(١)</sup> :

يقوم على الآتي :

(أ) ضوابط إعداد الخطة :

- ١- يجب على كافة الجهات الحكومية تقديم خطط التدريب الخاصة بها قبل شهرين من بداية السنة المالية من كل عام إلى لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية .
- ٢- يجب مراعاة عدم تعدد الخطط عن الجهاز الواحد بحيث تُعد خطة واحدة عن كل جهاز حكومي له ميزانية مستقلة في الميزانية العامة للدولة .
- ٣- في حالة عدم كفاية صفحات النموذج للمعلومات المطلوبة تستخدم نماذج مماثلة تلحق بالنموذج الأساسي .

(ب) خطوات إعداد الخطة :

- ١- يقوم المسؤول عن إعداد خطة التدريب بإعداد نموذج ( داخلي ) لخصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبي الجهاز على أن يكون متفقاً مع ما تضمنه نموذج الخطة من معلومات .
- ٢- إرسال هذا النموذج لمديري الإدارات ورؤساء الأقسام بالجهة مع تزويدهم بالدورات التدريبية التي تنفق واختصاص كل إدارة أو قسم والمنفذة بكل من معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب والمراكز التدريبية

<sup>(١)</sup> وزارة الخدمة المدنية السعودية . انظر د. محمود أحمد عبد الفتاح رضوان ، المرجع السابق ، ص ١٧٠-١٧٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

- الأخرى في المملكة ، وكذلك ما يتوفر من دورات تدريبية بالخارج حتى تساهم في قيامهم بتحديد الاحتياجات التدريبية لمنسوبيهم .
- ٣- تجميع النماذج سألقة الذكر بعد تعبئتها من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام ومراجعتها للتأكد من صحة المعلومات الواردة بها .
- ٤- تفرغ المعلومات بعد استكمالها في نموذج الخطة ورفعها إلى لجنة تدريب وابتعاث موظفي الخدمة المدنية بعد التوقيع عليه من المسؤول الأول في الجهاز أو من ينوب عنه .

### (ج) تعليمات تعبئة حقول خطة التدريب :

- ١- اسم البرنامج : يدون باللغة العربية ، وباللغة الأجنبية التي يعقد بها البرنامج إذا كان ذلك ممكناً بالنسبة للبرامج التدريبية الخارجية .
- ٢- نوع التدريب : فني ، إداري ، مهني .
- ٣- أسلوب التدريب : نظري ، عملي ، نظري وعملي معاً .
- ٤- مستوى التدريب : متقدم ، متوسط ، مبتدئ .
- ٥- مكان التدريب : يذكر اسم المدينة التي سيقام فيها البرنامج إذا كان التدريب داخل المملكة ، واسم الدولة إذا كان التدريب في الخارج .
- ٦- أهداف التدريب : يجب أن تحقق البرامج التدريبية التي تدرج في الخطة المقترحة لتدريب منسوبي الجهات الحكومية أحد الأهداف التالية :
- إعداد المتدرب لتولي وظيفة شاغرة أو مشغولة بمتعاقد .
- رفع مستوى الأداء بالتدريب على أسلوب عمل متطور .

## التدريب التخصصي الفعال

- تهيئة المتدرب لاتباع أسلوب جديد أو استعمال آلات حديثة .
- إعداد المتدرب لتولي مسؤوليات جديدة .

### (د) ضوابط إعداد خطة التدريب :

- ١- يراعى أن لا تقل نسبة المقترح تدريبهم عن ( 5% ) من مجموع القائمين على رأس العمل عند إعداد الخطة .
- ٢- في حالة اقتراح تنفيذ برامج جديدة داخل المملكة في جهات تدريبية غير معهد الإدارة العامة والمؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ترفق جميع المعلومات عن هذه البرامج .

### ملاحظات عامة :

- ١- ليس بالضرورة أن يكون لدى الجهة الحكومية برامج تدريبية تغطي جميع نماذج الخطة ، وإنما يذكر فقط البرامج التي تحتاجها الجهة .
- ٢- يقصد بالعدد المطلوب تدريبه ، وفق أهداف التدريب الواردة في حقول هذا النموذج ، عدد المتدربين في كل برنامج وفقاً لأهداف السياسة العامة لتدريب موظفي الدولة .

### المبحث الثاني

#### تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين

تمهيد :

تقييم البرامج التدريبية هي آخر مرحلة من مراحل العملية التدريبية التي تشكل منظومة مترابطة ومتكاملة تعتمد كل مرحلة على سابقتها ، وهي مرحلة هامة جداً في نهاية البرنامج التدريبي لقياس كفاءة وفعالية برنامج التدريب وفي تحقيق أهدافه من خلال قياس كفاءة المتدربين للوقوف على مدى التغيير الذي أحدثته تلك البرامج لديهم ، مع قياس كفاءة المدربين .

وتعد هذه المرحلة من أصعب وأهم المراحل في عملية التدريب للتأكد من تطوير مهارات وأداء العاملين .

ويتناول هذا المبحث تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين وأهمية عملية تقييم الأداء ومعايره وشروطه ومراحله ، وذلك على النحو التالي :

**المطلب الأول : تقييم البرامج التدريبية وأداء العاملين .**

**المطلب الثاني : أهمية عملية تقييم الأداء .**

**المطلب الثالث : معايير تقييم أداء الموظفين .**

**المطلب الرابع : شروط عملية تقييم أداء الموظفين ومراحل تقييم التدريب .**

**المطلب الخامس : نماذج لقياس عملية تقييم التدريب .**

### المطلب الأول

#### عملية التقييم وأهدافها

هو المرحلة الأولى التي تأتي بعد نهاية البرنامج التدريبي ، ويتم من خلالها رصد نتائج البرنامج التدريبي الذي في غالبه يحتوي على عنصر محتوى التدريب والمدرّب والبيئة التدريبية ، والتقييم هنا هو المرحلة اللاحقة والمرحلة الأخيرة في العملية التدريبية ، وهي التي يتم فيها تقييم أثر التدريب ، ومن خلال هذا الرصد نستطيع تعديل وتطوير البرنامج التدريبي القادم ، وكذلك تعديل بعض المظاهر والسلوكيات التي قد تظهر من خلال هذا الرصد والتقييم .

#### مفهوم تقييم البرامج التدريبية :

مفهوم تقييم التدريب يعرف بأنه عملية مستمرة يقصد بها التأكد من أن خطة التدريب يتم تنفيذها بدقة بدون انحراف لتحقيق الهدف النهائي مع التدخل في التنفيذ لإزالة أي معوقات قد تعترض سير الخطة في طريقها المرسوم لتحقيق الهدف النهائي ، وقد يكون التدخل أحياناً للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية .

وهو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة وإبراز نواحي القدرة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها أو العمل على تلافيتها في البرامج المقبلة حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة<sup>(١)</sup> .

(١) د. صلاح صالح معيار : التدريب الأسس والمبادئ ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع ، ص ١٦١ .

## التدريب التخصصي الفعال

ويمكن تعريف تقييم التدريب ( تقويمه ) بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها أيضاً كفاءة المتدربين ، ومدى التغير الذي نجح التدريب في إحداثه بينهم ، وكذلك تقاس بها كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي .

كذلك قد عرف تقييم التدريب بأنه عملية منظمة تتضمن جمع وتمحيص معلومات لاتخاذ قرارات تتمخض عن الاستخدام الأمثل للمواد المتاحة للتدريب، تحقيقاً لأهداف المؤسسة .

بينما تناول التعريف الأول الإجراءات التي تقيس بها كفاءة البرامج التدريبية والمتدربين عند القيام بعملية التقييم ، فإن التعريف الثاني ركز على عملية جمع المعلومات وتمحيصها عند القيام بالتقييم .

وعملية التقييم بحد ذاتها هي عملية إصدار قرار علمي بشأن عمليات التدريب في ضوء الأدلة التي كشفت عنها الممارسات الميدانية ، وتعود أهمية عملية تقويم البرامج التدريبية على الأهداف التي تسعى لتحقيقها ومنها ما يلي<sup>(1)</sup>:

- ١- معرفة ما أنجز من الخطة التدريبية وما تم تحقيقه من أهدافها .
- ٢- معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ وأسس التدريب عند تنفيذ البرامج التدريبية .
- ٣- بيان نقاط القوة لدعمها ونقاط الضعف لمعالجتها .
- ٤- تحديد المعوقات التي تواجه تنفيذ البرامج والعمل على تذليلها .

<sup>(1)</sup> عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : المرجع السابق ، ص ٢٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

٥- معرفة مدى فاعلية الأساليب التدريبية المستخدمة في تحقيق الأهداف التدريبية .

٦- معرفة مدى مساهمة المتدربين في تطبيق الخبرات التي تعلموها والمهارات التي اكتسبوها في أعمالهم .

٧- التعرف على الفوائد المباشرة وغير المباشرة التي تعود على الأجهزة والمؤسسات نتيجة لاشتراكها في البرامج التدريبية ، والتأكد من أن نتائج التدريب قد حققت أغراضها .

إن فاعلية البرامج التدريبية لا تحقق التخطيط والتصميم فقط ، بل تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي ، ويتأثر باقتناع المتدربين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه ، ويعتبر التقييم جزءاً أساسياً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب ، فهو نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب، ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات مهمة وهي :

### ١- رد الفعل :

يتم قياس ردة فعل المتدربين ومعرفة شعورهم نحو البرنامج ومعرفة وجهة نظر المتدربين في البرنامج من حيث التسهيلات ، المدرب ، الأسلوب ، المحتوى ، المكان، ...إلخ ، وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء في نهاية

## التدريب التخصصي الفعال

البرنامج أو إجراء مقابلات شخصية ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج والعوائق التي تحول دون تحقيق التعلم<sup>(١)</sup> .

### ٢- التعلم :

تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ ، الحقائق ، الأساليب ، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي ، وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم ، وقياس مقدار الزيادة أو التغير في مستوى المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بالبرنامج التدريبي .

### ٣- السلوك :

يستخدم نتائج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي .

### ٤- النتائج :

يتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل والفاقد في الوقت والمواد كما تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء<sup>(٢)</sup> .

(١) د. جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٣ م ، ص ٣٦١ .

(٢) المرجع السابق : ص ٣٦١ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٥- العائد من الاستثمار :

هذا النوع من أسس تقييم التدريب أضافته الجمعية الأمريكية للتدريب ، وهو قياس العائد من الاستثمار في التدريب أو ما يسمى ( Return On Investment ) ، ويمكن القيام بذلك من خلال عزل المؤثرات المتعلقة بالبرنامج التدريبي من معرفة ومهارات وسلوكيات عن المؤثرات الأخرى حتى لا تؤثر على عملية القياس .

### أهداف عملية تقييم التدريب<sup>(١)</sup> :

- ١- معرفة مدى تحقيق التدريب للأهداف المطلوبة من عملية التدريب .
- ٢- معرفة مدى ملاءمة العملية التدريبية وفعاليتها للمتدربين .
- ٣- معرفة مدى كفاءة البرنامج التدريبي في إحداث التغيير المطلوب في توجهات وسلوك المتدربين .
- ٤- التعرف على نقاط الضعف والقوة في عملية تخطيط وتنفيذ التدريب .
- ٥- معرفة مدى جدوى استمرارية العملية التدريبية في المستقبل .

ويمكننا أن نقسم أهداف تقييم عملية التدريب بالنسبة للمؤسسة والموظف كالتالي<sup>(٢)</sup> :

### أولاً : أهداف خاصة بالمؤسسة :

من بين الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء على مستوى المنظمة ما يلي :

<sup>(١)</sup> خالد عبدالله المراباني الغامدي : المرجع السابق ، ص ٤٢ .

<sup>(٢)</sup> إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠٠٣ م ، ص ١٠٤ .

## التدريب التخصصي الفعال

- الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية الاستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية .
- تحسين البيئة الاجتماعية للعمل ، إذ تساعد عملية التقييم في توضيح أساليب التعايش والتكيف في المؤسسة وتحسين علاقات العمل فيها .
- المساهمة في إعداد سياسة جيدة للرقابة .
- تحديد تكاليف العمل وترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف .
- صياغة معايير موضوعية للعمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية ، بحيث عند نقطة تقييم الأداء تلتقي جميع أنشطة الموارد البشرية .

### ثانياً : أهداف خاصة بالموظفين :

أما الأهداف التي تحقق للموظفين نتيجة لعملية تقييم الأداء فهي متعددة  
تختصرها فيما يلي :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود المبذولة في سبيل أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم .
- يمثل قياس الأداء للعامل معلومات حول أدائها يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي .
- تطوير قدرات ومهارات الموظفين .
- تزويد الموظفين بتغذية عكسية حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم وتوقعات المؤسسة حول أدائهم .

## التدريب التخصصي الفعال

- توفير الطرق والوسائل والبدائل المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتحسين البيئة الوظيفي .

### المطلب الثاني

#### عملية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها الجهة المسؤولة عن التدريب في المؤسسة أو المنظمة ، وعليه يجب أن تشمل جميع مستويات المؤسسة ابتداءً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعاملين ، ولكي تتحقق الأهداف المرجوة منها يجب التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي من الممكن أن تستفيد من النتائج .

كما يجب مواكبة تلك العملية حتى تتلائم والظروف التي تفرزها التغيرات على مستوى محتوى العمل وأساليب أداءه ، والتغير في العوامل الطبيعية التي تنعكس على طبيعة أعمال المنظمات ، ويخلق تبني هذه العملية من قبل المنظمة نوع من الثقة لدى العاملين بجدية المنظمة مما يرفع ولاءه لها .

#### مفهوم تقييم الأداء :

الأداء مفهوم واسع وينطوي على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً لمنظمات الأعمال فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة في مختلف جوانبها .

فالأداء هو " التفاعل بين السلوك والانجاز وأنه مخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع أو خدمات " .

## التدريب التخصصي الفعال

وهناك من يرى أنه " انعكاس لقدرة المنظمة وقابليتها في تحقيق أهدافها طويلة الأجل وفق المعايير المحددة في ضوء تفاعلها مع المتغيرات الداخلة والخارجة.

وبناءً على ما تقدم ، يمثل الأداء مجموعة من السلوكيات والقدرات المعرفية وتوظيفها لتقديم أفكار ومنتجات تتسم بالإبداع والتميز<sup>(١)</sup> .

وعرفه البعض بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ما تم إنجازه كمياً ونوعاً على شكل علاقة نسبية بين القائم والمطلوب ويميل البعض إلى وصفه نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال ، ويعتبر التقييم بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم .

وأياً كان توجه واختلاف الباحثين في الاتفاق على تعريف محدد لتقييم أداء العاملين إلا أن مهمة التقييم الأساسية هي الوقوف على نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية العاملة والسلوكيات التي تمارسها من أجل تعزيز الأولى ومحاولة تجنب الثانية .

ومن خلال التعاريف السابقة نجد أن عملية قياس الأداء تمتاز بما يلي :

١- عملية قياس الأداء هي عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته في المستقبل .

---

(١) عبد الوهاب جبين : تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، سوريا ، جامعة سانت كليمينتيس العالمية ، ٢٠٠٩ ، ص ٢٣ .

## التدريب التخصصي الفعال

٢- إن عملية قياس الأداء تهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط الفرد ،  
والهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب  
القوة الموجودة لدى الفرد .

٣- إن عملية قياس الأداء تهتم بقياس كفاءة العاملين ، والتعرف على مقدرتهم  
على تحمل مسؤولياتهم الحالية والمستقبلية .

٤- عملية قياس الأداء عملية دورية مستمرة ومنظمة يقوم بممارستها العاملين  
من الفئات المختلفة هدفها تحسين أداء العاملين<sup>(١)</sup> .

تعددت رؤى الباحثين حول الهدف من تقييم الأداء ، ويرى البعض أن أهداف  
تقييم الأداء هي العدالة والدقة في المكافآت والدقة في الترقيات وتوفير نظام اتصالي  
ذي اتجاهين ، بينما يضيف البعض الآخر من الباحثين أهدافاً أخرى .

ويعتبر الهدف الرئيسي من تقييم الأداء هو قياس جودة أداء الموظفين ، وتقييم  
مهاراتهم ، ومقارنتها مع ما تتطلبه الوظيفة من مهارات .

يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين فيها ، وتمثل أهمية تقييم

الأداء فيما يلي<sup>(٢)</sup> :

---

(١) حسام عبد الحميد الأشقر : فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية ، رسالة  
ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م ، ص ٧ .

(٢) محمد عبد الوهاب حسن عشراوي : دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ،  
٢٠١٤ ، ص ٧٣-٧٥ .

## التدريب التخصصي الفعال

أولاً : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للعاملين :

- ١- تنمية الشعور بالمسؤولية : إن إدراك الموظف بأن أداءه الوظيفي محل تقييم من طرف رؤسائه المباشرين وسيترتب على ذلك اتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي ، فإنه يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه وتجاه العمل .
- ٢- رفع الروح المعنوية : إن شعور الموظفين بوجود مقاييس وأساليب موضوعية وعادلة لقياس وتقدير الكفاءة لديهم ، يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية .
- ٣- تحسين وتطوير الأداء : إن نظام تقييم الأداء يساهم في تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين وأسبابها وكيفية معالجتها في الوقت المناسب وتقديم التغذية العكسية المناسبة لها .

ثانياً : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للرؤساء :

- ١- استمرارية الرقابة والإشراف : يجعل نظام تقييم الأداء القائمين عليه في اتصال دائم ومستمر بالمرؤوسين لوضع تقدير موضوعي للوصول إلى النتائج المرجوة .
- ٢- تنمية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين : إن شعور الموظف بأن الهدف الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف يجعله دائم الشعور بالود والتفاهم والعلاقات الحسنة بين الموظفين ورؤسائهم .
- ٣- تنمية قدرة التحليل لدى الرؤساء : التقييم يزود مسؤولي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع الموظفين بالمنظمة، وهذا يعتبر

## التدريب التخصصي الفعال

نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية وتحليلية تتناول أوضاع الموظفين ومشكلاتهم وإنتاجياتهم ومستقبل المؤسسة نفسها .

ثالثاً : أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة :

١- الكشف عن مدى تحقيق أهداف المنظمة : يعتبر نظام تقييم الأداء ذا أهمية خاصة فيما يتعلق بتحديد مدى مساهمة الموظفين في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة ، وعليه فإن من الطبيعي ألا تكون الأهداف العامة للمنظمة بمعزل عن أهداف الموظفين .

٢- النهوض بمستوى الخدمة العامة في المنظمة : إن نظام تقييم الأداء الذي تسجله تقارير قياس الكفاءة يعتبر وسيلة للارتقاء بمستوى الخدمة العامة والكشف عن الموظفين الذين يحتاجون إلى قدر أكبر من الإشراف والتوجيه والتدريب .

٣- الرقابة على تصرفات الرؤساء : إن تقييم الأداء يعطي الإدارة العليا مؤشراً عن مدى الكفاءة والقدرات الإشرافية والتوجيهية للرؤساء بالمنظمة وذلك من خلال نتائج تقارير الكفاءة المرفوعة من طرفهم ومراجعتها وتحليلها .

٤- تحديد الاحتياجات التدريبية : يمكن نظام تقييم الأداء من وضع خطة للاحتياجات التدريبية لكل منظمة .

٥- ضمان الموضوعية في إدارة الموارد البشرية : يوفر تقييم الأداء البيانات والمعطيات التي يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الموضوعية فيما

## التدريب التخصصي الفعال

يرتبط بشؤون الموظفين ( تثبيت الموظفين الجدد ، النقل ، الترقية ، إنهاء خدمة الموظف... ) .

٦- اكتشاف بعض العيوب التنظيمية : يساهم تقييم أداء الموظفين في الكشف عن بعض العيوب التنظيمية التي تحول دون الاستفادة من إمكانات وطاقات الموظفين داخل المنظمة ، من بين العيوب ، عدم تحديد الاختصاصات ، عدم توزيع المسؤوليات والأعباء توزيعاً مناسباً .

٧- وضع معدلات لتقييم الأداء : لنظام تقييم الأداء أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة خاصة فيما يتعلق بوضع معدلات لأداء العمل فيها ، مما يؤدي إلى النهوض بمستوى أداء الوظائف التي من مسؤولية الموظفين المراد تقييمهم .

### المطلب الثالث

#### معايير تقييم أداء الموظفين

يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً ، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء حيث إنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء ، ولا بد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة ، ومن أمثلة تلك المعايير العمل والقيادة والإبداع والأداء وحجم العمل والقدرة على اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات ، ويجب أن تترك معايير الأداء لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية ، ولذلك يجب أن تكون تلك المعايير مرنة وبما تتناسب مع ظروف العمل والبيئة ، ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه<sup>(١)</sup> يوجد عدة معايير يتم على أساسها تقييم أداء العاملين ومن أهمها ما يأتي<sup>(٢)</sup> :

#### أولاً : عناصر الأداء :

تشمل الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها الموظف في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله

<sup>(١)</sup> عبد الباسط الأكرش : تقييم أداء الموارد البشرية ودوره في دعم المهام الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للنفط في ليبيا ، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال ، الجامعة العربية الألمانية ، ٢٠١٦ ، ص ١٨ .

<sup>(٢)</sup> د. إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، ١٩٩٠ .

## التدريب التخصصي الفعال

بنجاح وكفاءة كالإخلاص ، المواظبة في العمل ، التعاون ونشير هنا إلى أن عناصر الأداء نوعان :

### ١- عناصر شخصية :

وهي التي تتعلق بشخصية العامل كالتقابلية ، الاستعداد ، المهارات ، القيم ، القدرات ، الاهتمامات ، وتسمى أيضا السمات الشخصية للموظف ، وهي عناصر صعبة القياس.

### ٢- عناصر أداءية :

وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات الموظف أثناء القيام بالوظيفة ، وهي عناصر يمكن قياسها وملاحظتها ، كالقدرة على اتخاذ القرارات ، احترام مواعيد العمل الرسمية ، التفويض ، التخطيط ، العلاقات الشخصية ، القيادة ، الحضور، المهارات الإدارية ، الاتصالات الشفوية ... إلخ .

### ثانياً : معدلات الأداء :

وهي تمثل المعيار الذي يتم به معرفة مدى كفاءة العاملين في العمل ، ويتم ذلك بمقارنة العمل المنجز للعاملين مع المعدل المحدد وتصنف معدلات الأداء كالآتي:

١- الكمية : تشير إلى حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع في مرحلة التخطيط للأداء .

## التدريب التخصصي الفعال

٢- النوعية : تشير إلى نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المرغوبة إضافة إلى العلاقة بين الكمية والنوعية .

٣- كمية ونوعية : هو مزيج بين النوعين السابقين إذ بموجبه يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان .

٤- الوقت : يتعلق بإنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد ، وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير ، وفيما إذا كان السبب يتعلق بالموظف أو بسوء التخطيط أو الإدارة أو أي سبب آخر.

٥- التكلفة : تشير إلى معرفة كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المتوقعة لمعرفة مدى الاختلاف الناتج بين الفعلي والمتوقع.

## المطلب الرابع

### شروط عملية تقييم أداء الموظفين ومراحل تقييم التدريب

أولاً : شروط عملية تقييم أداء الموظفين :

من أهم الشروط الواجب توافرها في مقاييس الأداء الفعالة والتي تفيد في التحليل الوظيفي وتحديد مكونات الأداء الفعال ، يجب أن يوجد إتقان حول ضرورة توافر خمسة شروط حتى تتم عملية تقييم الموظفين ، نجلها فيما يلي<sup>(١)</sup> :

#### ١-التوافق الإستراتيجي :

ويقصد به مدى تمكن نظام تقييم الأداء من إبراز الأداء الوظيفي الذي يتوافق وينسجم مع استراتيجيات وأهداف المؤسسة، فمثلاً ، إذا كانت المؤسسة تركز في ثقافتها أو استراتيجيتها على خدمة العملاء فإن نظام التقييم يجب أن يبين كيفية ومستوى جودة قيام العاملين بخدمة العملاء .

#### ٢- الصدق :

يقصد بهذا العنصر قدرة تقييم الأداء على قياس كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة ، ويشار إلى ذلك بصدق المحتوى ، وحتى يتمتع تقييم الأداء بالصدق فإنه يجب أن ينعكس الأداء الوظيفي الحقيقي الذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة .

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ١٧٧ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٣- الثبات :

يقصد بخاصية الثبات ثبات المقياس أو المعيار أي مدى استقرار قياس الأداء الذي يتم الحصول عليه في أوقات مختلفة ، من أشخاص مختلفين ، أدوات قياس مختلفة ، أي أن النتائج تكون متقاربة من شخص لآخر ، من وقت لآخر ومن مقياس لآخر . يعتبر الثبات مؤشر دقة التقييم .

### ٤- التمييز :

يقصد بهذا العنصر حساسية المعيار لإظهار الاختلافات ، وقدرة القياس على التمييز بين مستويات الأداء للموظفين ، أي أن مقاييس الأداء لابد أن تميز بين حجم ومقدار الجهود التي يبذلها الموظفون . وتبرز أهمية هذه الخاصية في أنها توفر المعلومات التي تمكن متخذي القرار من إصدار القرارات الصائبة بشأن المنظمة .

### ٥- السهولة والقابلية :

أي الوضوح في الاستعمال من قبل المسؤول عن التقييم ، وإمكانية قياس هذا المعيار أو تلك الخاصية المراد قياسها في الفرد .

### ثانياً : مراحل عملية تقييم التدريب :

هناك عدة مراحل تتم في عملية تقييم التدريب وهي كما يلي :

### ١- التقييم قبل التنفيذ :

## التدريب التخصصي الفعال

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التدريب والتأكد من الترتيبات الإدارية ومن توفر المادة العلمية الخاصة بالتدريب والتأكد من توفر المكان المناسب للتدريب ومن وجود المدرب المناسب والمتخصص للتدريب .

وهنا يقوم مركز أو إدارة التدريب بإخضاع تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تحليل للتأكد من الحاجة الفعلية للتدريب والتأكد من ارتباط الاحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة والتنبؤ بعوائد التدريب على المؤسسة والوظيفة والموظف، كذلك يتم من خلال هذه المرحلة اختيار البرنامج المناسب أو تصميم البرنامج المناسب لاحتياجات المؤسسة .

## ٢- التقييم أثناء التدريب :

ويتم في هذه المرحلة متابعة التدريب أثناء تنفيذه للتأكد من سير العملية التدريبية كما خطط لها ، ومعرفة مستوى الأساليب في التدريب والوسائل المستخدمة وملاءمتها في عملية التدريب ، والوقت المخصص للتدريب وتوزيعه ، ومدى انتظام المتدربين في البرنامج ومدى حرصهم على الحضور والاستفادة من التدريب<sup>(١)</sup>.

يكون التقييم في هذه المرحلة للتأكد من توافق عملية تنفيذ البرنامج التدريبي مع الخطة الموضوعية له ، وفي حال وجود أي خلل في تنفيذ الخطة فإن التقييم يساعد على تصحيح مسار البرنامج .

<sup>(١)</sup> خالد عبدالله الرباني الغامدي : المرجع السابق ، ص ٤٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

### ٣- التقييم بعد التنفيذ :

أما في هذه المرحلة فيتم تقييم سلبيات وإيجابيات العملية التدريبية ومنها المدرب والمادة العلمية والمدرب ، وتحديد نقاط الضعف والقوة للاستفادة منها في البرامج التدريبية المستقبلية .

ويشمل هذا التقييم أهداف البرنامج ، مواضيع التدريب ، وسائل التدريب ، الطرق المستخدمة في التدريب ، وقت البرنامج ، قاعات ، قرارات المدرب وغيرها . ويعتبر هذا العامل عاملاً رئيسياً في وضع تصورات واستراتيجيات التدريب واتخاذ قرارات التغيير ، ذلك أن المدرب هو المستهدف الأول من العملية التدريبية وبالتالي فإن ملاحظاته وأحكامه تعتبر من المدخلات الضرورية في تقييم البرنامج التدريبي ، هذا مع ملاحظة موضوعية تقييم المدربين ، تقييم أثر التدريب . يعتبر هذا الجزء من تقييم ما بعد التدريب الهدف النهائي لعملية التقييم ، حيث إن هدف التدريب رفع كفاءة العاملين وبالتالي زيادة وتطوير مخرجات المؤسسة .

## المطلب الخامس

### نماذج لقياس عملية تقييم التدريب

هناك العديد من النماذج التي يمكن استخدامها لقياس عملية تقييم التدريب نذكر منها ما يلي<sup>(١)</sup> :

#### ١- نموذج كيرك باتريك Donald Kirk Patrick :

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً واستعمالاً من قبل القائمين على عملية التدريب ، وضع الخبير الأمريكي كيرك باتريك أربعة مستويات لتقييم برامج التدريب ، وهذه المستويات الأربعة متتالية حيث يجب الانتقال من مستوى إلى آخر بطريقة منتظمة ، لأن نتائج كل مستوى تؤثر على المستوى الذي يليه ، وفي كل مستوى يصبح التقييم من خلاله أصعب وأكثر تكلفة ويحتاج إلى مهارة أكثر في عملية التقييم ، وهي كما يلي<sup>(٢)</sup> :

#### المستوى الأول : ردود الفعل Reaction :

قياس مدى رضا المتدربين من خلال مشاركتهم في البرنامج التدريبي ويكون في هيئة استبيان عام يُقدّم للمتدرب في آخر البرنامج التدريبي مباشرة ، ويسميه بعضهم الصفحة السعيدة ( Happy Sheet ) أو صفحة الابتسامة ( Smile Sheet ) لأنها

<sup>(١)</sup> المرجع السابق : ص ٤٣-٤٤ .

<sup>(٢)</sup> المعهد العربي للتخطيط : نماذج لتقديم النشاط التدريبي ، الكويت .

## التدريب التخصصي الفعال

تقيس مدى رضا المتدربين عن البرنامج و يقيس ردة الفعل العامة للمتدربين نحو البرنامج التدريبي بصورة شاملة ، ويسمى هذا المستوى ب"التفاعل ( Interaction )".

### **المستوى الثاني : التعلم Learning :**

قياس ما تحصل عليه المتدرب خلال حضوره البرنامج من علم والذي يتمثل في أية معارف أو مهارات أو سلوكيات ، هو قياس مقدار التعلم الذي حدث للمتدرب من أثر المشاركة في البرنامج التدريبي . ويرى باتريك أن هذا المستوى هو التالي للمستوى السابق لأنه أصعب من حيث القياس وإعداد الآليات الخاصة بالتقييم والطريقة المثلى لقياس مدى التعلم من خلال اختبارات مركزة ويراعى في تصميمها مناهج وأسس علمية ، وتكون هذه الاختبارات بعد البرنامج مباشرة ويتم قياس الاستيعاب العام بعد رجوع المتدرب إلى مزاوله عمله.

### **المستوى الثالث : السلوك Behavior :**

سلوك المتدربين من حيث تقبلهم للتغيير وتبنيهم لتطبيق المفاهيم أو المهارات أو الاتجاهات الجديدة والتطويرية التي تم التدريب حولها ومدى قدرة المتدرب على نقل ما تعلمه إلى محيط عمله . لأنها الهدف من تعلم كيفية ترجمة تلك الاستفادة في واقع العمل .

ويرى باتريك أن هذا المستوى يمكن قياسه بأدوات وطرق عدة مثل استخدام المسوحات الاستبائية للسلوك والمقابلات الشخصية سواء مع المتدرب أو المتأثرين في التعامل معه في نطاق عمله ( الرؤساء - العملاء - الزملاء ) .

وتتم هذه العملية بعد انتهاء البرنامج التدريبي حتى يتسنى للمتدرب استلهاهم الكيفية الصحيحة لتطبيق ما تعلمه .

## التدريب التخصصي الفعال

ويُقاس بعد ذلك إحصائياً للحصول على معلومات وإيجاد مقارنات قبل وبعد التدريب .

### المستوى الرابع : النتائج Results :

قياس النجاحات التي انعكست من خلال نجاح التقييم في المستويات الثلاث السابقة بالمنظمة وهل حققت المنظمة نتائج للمؤسسة من خلال إيفاد المدربين للتدريب ، ويُعد هذا المستوى هو أساس التدريب .

ويرى باتريك أن كيفية قياس النتائج المترتبة على التدريب يجب أن يعطى أهمية ويُعد المحصلة النهائية لنجاح المستويات الثلاثة السابقة .

لذا فالصعوبة فيه أكبر من المستويات السابقة من حيث كيفية التقييم وعمقه . وتأثر هذه النتائج بنوع التدريب وطبيعة عمل المدربين والمستويات الوظيفية لهم وغيرها من الخصائص .



شكل ( ٧ )

نموذج كيرك باتريك

## التدريب التخصصي الفعال

### ٢- مستوى سايرو **Ciro** :

يُعد النموذج الذي وضعه كل من Rackham & Bird & Warr في عام ١٩٧٩ من النماذج الشائعة التي تبنت الشمولية في التقييم وذلك بالنظر على تقييم التدريب على أنها عملية متكاملة وأطلق عليها اسم **Ciro**.  
ويحتوي نموذج سايرو على المستويات التالية :

**المستوى الأول** : تقييم المحتوى التدريبي .

**المستوى الثاني** : تقييم المدخلات التي يحتوي عليها التدريب .

**المستوى الثالث** : تقييم رد فعل المتدربين .

**المستوى الرابع** : تقييم المخرجات الخاصة بالتدريب .

### ٣- نموذج هامبلين :

وقد قدم هامبلين في هذا النموذج خمسة من المستويات لتقييم التدريب وهي تتشابه إلى حد كبير مع مستويات نموذج باتريك وهي كما يلي<sup>(١)</sup> :

### **المستوى الأول** : ردود الأفعال **Reaction** :

يتم فيه تقييم فعل المتدرب نحو التدريب الذي تلقاه ، وهذا المستوى يُحاكي مستوى التقييم الأول لدى كيرك باتريك ولكن الفرق أن هامبلين أشار إلى إجراء التقييم أثناء البرنامج وبعده مباشرة وفي وقت لاحق .

---

<sup>(١)</sup> المرجع السابق .

## التدريب التخصصي الفعال

### المستوى الثاني : التعلم Learning :

يتم فيه تقييم للتطور الذي تحصل عليه المتدرب من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات ، وهذا المستوى كذلك يحاكي مستوى التقييم الثاني لدى كيرك باتريك ولكن هامبلين يبين أنه يمكن القيام بتقييم التعلم قبل وبعد البرنامج .

### المستوى الثالث : السلوك الوظيفي Job Behavior :

يتم فيه تقييم تأثير التدريب على المتدرب من خلال أداءه الوظيفي ومدى تغييره نتيجة التدريب المتحصل .

وبمعنى آخر ، قياس مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه إلى سلوك في بيئة أعمالهم .

ويؤكد هامبلين ضرورة إجراء تقييم السلوك الوظيفي قبل وبعد البرنامج .

### المستوى الرابع : الأداء التنظيمي

### Organization Performance :

يتم فيه قياس مدى تأثير التدريب على الجهة التي يتبع لها المتدرب أو مجموعته وتحليل أية منافع متحصلة جراء ذلك وخصم التكاليف منها للتأكد من مدى المصدقية في جدواها .

وهو يُعنى بقياس التغييرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي بصورة شاملة .

### المستوى الخامس : القيم النهائية End Results :

والمقصود هنا هو إلى أي مدى تأثرت الربحية أو استمرارية المنظمة أو المؤسسة جراء تفعيل التدريب ، ويُقصد به كذلك النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من

## التدريب التخصصي الفعال

خلال مستويات التقييم السابقة مثل القيم الاجتماعية للتدريب أو مدى إسهام التدريب في إسعاد المتدربين وتحقيق أهدافهم الشخصية .  
وهذا المستوى يصعب قياسه لوجود العديد من العوامل الأخرى التي تتداخل مع التدريب في تحديد هذا المستوى .



شكل رقم ( ٨ )

نموذج هامبلين

## ٤- نموذج باركر Parker :

وقد احتوى نموذج باركر على أربعة مستويات في عملية تقييم التدريب وهي :

المستوى الأول: رضا المشارك

## Participants satisfaction :

يتم فيه تقييم ردود فعل من حيث مستوى رضا المشارك عن البرنامج التدريبي من خلال محتويات البرنامج وطرق وأساليب التدريب وغيرها .

## التدريب التخصصي الفعال

فهو يُحاكي المستوى الأول في نموذج كيريك باتريك ويتم هنا استخدام أسلوب الاستبانة المعتادة أو المقابلة الشخصية لقياس هذا المستوى .

### المستوى الثاني: المعرفة المكتسبة للمشاركة

#### **Knowledge Gained by the Participant :**

يكشف هذا المستوى المعارف والمهارات التي اكتسبها المشارك من خلال البرنامج التدريبي ، حيث إن هذا التقييم يقرر نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي استوعبها المشارك وذلك عن طريق إجراء اختبار للمعلومات قبل وبعد البرنامج لقياس الفارق في المعرفة المكتسبة .

وهذا المستوى الذي يماثل المستوى الثاني في نموذج كيريك باتريك .

### **المستوى الثالث : الأداء الوظيفي Job Performance :**

يتعلق هذا المستوى بتقييم تحسين الأداء الوظيفي للمشارك في البرنامج التدريبي من خلال عدد من المؤشرات الخاصة منها تاريخ العمل ونوعيته والتوقيت وتوفير النفقات والتغييرات الحاصلة في السلوك وغيرها .

ويبين باركر أن أسلوب الملاحظة والمعينة الدقيقة للسلوك ومؤشرات الأداء تمكن من تقييم التدريب في هذا المستوى بشكل كبير .

### **المستوى الرابع : أداء المجموعة Group Performance :**

يهتم هذا المستوى بتقييم أثر التدريب على المجموعة أي المجموعة الوظيفية وعلى المنظمة بصورة أشمل ، وهذا المستوى يصعب تطبيقه لبعض العوامل التي تؤثر في المجموعة ذاتها شخصية كانت أم عملية .

## التدريب التخصصي الفعال



شكل رقم ( ٩ )

نموذج باركر

**٥- نموذج معهد سراتاجو Saratago :**

ويحتوي هذا النموذج على أربعة مستويات كالتالي :

المستوى الأول : رضا المتدرب .

المستوى الثاني : التغيير في التعليم .

المستوى الثالث : التغيير في السلوك .

المستوى الرابع : التغيير في التنظيم .

ويقصد به الوسائل والطرق والتقنيات المختلفة المستخدمة في قياس ومعرفة مقدار أثر التدريب على اتجاهات وسلوك الموظفين المتدربين، كالملاحظة والمقابلة والمقارنة والاستبانة واستطلاع رأي المتدربين وتقارير الأداء والمقاييس والاختبارات.

## ٦- نموذج بيل Bell :

حدد أربعة مستويات لتقييم التدريب وهي على النحو التالي :

### المستوى الأول : محصلات ردود الأفعال :

يمثل آراء المشاركين في البرنامج ككل أو في محتوياته التفصيلية مثل العدة ،  
المواد، طرق التدريس .... إلخ .

### المستوى الثاني : محصلات الإمكانيات :

يشمل ذلك ما يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في  
نهاية البرنامج .

### المستوى الثالث : محصلات التطبيق :

يتضمن ما يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية  
الواقعية التي من أجلها أعد لهم البرنامج .

### المستوى الرابع : محصلات القيمة :

تُعد أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه ويمثل هذا  
النتائج إلى أي مدى استفادت المؤسسة من التدريب أخذين في الاعتبار الأموال  
والوقت والجهد والموارد المستثمرة<sup>(١)</sup> .

<sup>(١)</sup> عماد فتحي أبو ذياب : تقييم التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظف الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر  
المدرين ، رسالة ماجستير ، القدس ، فلسطين ، ١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ ، ص ٢١ .

## الفصل الرابع أهمية التدريب في الأداء الوظيفي

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي ومعايره

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : دور التدريب في تحسن الأداء الوظيفي

المطلب الأول : دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل

المطلب الثاني : دور التدريب في زيادة الجودة في إنجاز العمل

المطلب الثالث : دور التدريب في تحفيز الموظفين

## المبحث الأول

### مفهوم الأداء الوظيفي ومعايير

تمهيد :

يحتل موضوع الأداء الوظيفي وتقييمه بأهمية مرموقة في العملية الإدارية ، فهو الوسيلة التي تدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط ، وتظهر أهمية هذه الوسيلة أيضاً عند النظر في المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ، وأهمها تحسين أداء الموظف .

ويتناول هذا المبحث مفهوم الأداء الوظيفي ومعايير ، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : معايير الأداء الوظيفي .

### المطلب الأول

#### مفهوم الأداء الوظيفي

إن مفهوم الأداء الوظيفي يعتبر من المفاهيم التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والدراسة والبحث العلمي ، لأن له أهمية كبيرة على مستوى المنظمة والعاملين بها ، وكثرة تنوع المؤثرات المتداخلة التي تؤثر عليه ، فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بجدية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة التي توضع من قبل الأجهزة الإدارية ، بتوافر محفزات تهدف إلى الوصول لمستويات مثلى لتحقيقه ، وكذلك دراسة المتغيرات التي تؤثر وتتأثر به ، سواء أكانت بالإيجاب أم بالسلب ، ويعتبر صلة الوصل بين سلوك الموظفين والمؤسسة لا باعتباره الناتج النهائي للحكم على أنشطة المنظمة وأحد المؤشرات الهامة الدالة على كفاءة الموظفين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة .

إن أهمية الأداء الوظيفي عند النظر إلى المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقويم الأداء ، والتي أهمها تحسين أداء الموظف وتطويره ، وتحديد المكافآت والعلاوات الدورية والترقيات ، وكذلك الاحتياجات التدريبية، كما أنه يعتبر معياراً هاماً من معايير الحكم على مدى سلامة سياسة الاختيار والتعيين والتدريب وأساساً عملي لتوجيه هذه السياسات<sup>(١)</sup>.

---

(١) عماد منصور أحمد حلاوة : غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي- دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة ، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٥م ، ص ٤٧ .

## التدريب التخصصي الفعال

### تعريف الأداء الوظيفي :

لقد تنوعت وتعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء ، بسبب تنوع الدراسات والأبحاث التي تحدثت عن هذا الموضوع .

يعرف الأداء بأنه : تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ، ومعدات محددة .

ويعبر مفهوم الأداء الوظيفي عن الأثر أيضاً لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد<sup>(١)</sup> .

ويعرف البعض الأداء الوظيفي بأنه : تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها<sup>(٢)</sup> .

ويعرف مفهوم الأداء أيضاً بأنه يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خالصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها ، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة ، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء ، فالأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة<sup>(٣)</sup> .

---

(١) أسعد أحمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م ، ص ١٨ .

(٢) محمد عبد الغني هلال : التفكير والتخطيط الإستراتيجي ، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م ، ص ٤٨ .

(٣) محمد الربيع : العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشآت والقوة الخاصة لأمن الطرق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٤ م ، ص ٥٨ .

## التدريب التخصصي الفعال

ويرى آخرون أن الأداء عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاورها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية للموارد المتاحة ، والأنظمة الإدارية ، والقواعد ، والإجراءات ، والطرق المحددة للعمل<sup>(١)</sup>.

وعرف الأداء بأنه محصلة تفاعل ثلاثة عوامل ، هي القدرة والدافعية والإمكانيات ( البيئة أو فرص الأداء ) . فقد يمتلك الفرد القدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته<sup>(٢)</sup>.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها .

على الرغم من الاختلافات المتعددة في تعريف الأداء في التعريفات السابقة إلا أن هذا الاختلاف ظاهراً وليس جوهرياً في المفهوم ، إذ إن الأداء هو عبارة عن المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال العاملين المكلفين بها ، بعد الأخذ بعين الاعتبار الوسائل والإمكانات الكافية للوصول إلى هذه الأهداف، ومن خلال هذه المخرجات الصادرة يتم الحكم على مهارات وإمكانات العاملين ، وتعتبر نتائج الأداء مؤشراً هاماً على سلوك الفرد ومستوى الرضا تجاه المنظمة التي

<sup>(١)</sup> حاتم رضا : الإبداع الإدراكي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٣ م ، ص ٥٤ .

<sup>(٢)</sup> منقذ محمد داغر ، وحرش صالح عادل : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، العراق ، ٢٠٠٠ م ، ص ٣٣٥

## التدريب التخصصي الفعال

يعمل بها مع اعتبار أن الأداء ليس هدفاً بحد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق هذا الهدف .

## المطلب الثاني

### معايير الأداء الوظيفي

هي مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما ، أو الوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة ، وذلك حسب مواصفات معينة بأقل التكاليف والجهد ، أو هي عبارات مكتوبة تصف مدى الإتقان الذي يجب أن تنجز الأعمال به داخل المؤسسة .

ويعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة أو ساعة عمل أو سرعة إنجاز أو تحقيق هدف ، أو درجة ممارسة عمل .

إن معايير الأداء Performance Standards ، هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة .

ويعرف المعيار أيضاً بأنه مستوى أداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة ، حيث أن المعيار هو مقياس للأداء الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين ، وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة ، وذلك يستخدم كأساس لتبين معايير الأداء الأكثر طموحاً في المستقبل .

إن العناصر التفصيلية للأداء يمكن إجمالها في عنصرين : العنصر التنظيمي ، والعنصر البشري ، فالعنصر التنظيمي يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن

## التدريب التخصصي الفعال

تغييرها وإعادة تشكيلها ، بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية ، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة ، أما العنصر البشر فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين والإداريين ، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم ، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم ، والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم ، وإضافة إلى ذلك فإن تلبية احتياجات العاملين الوظيفية والشخصية ، وتوفير الخدمات العامة لهم في المؤسسة من شأنها تعزيز أواصر الألفة والانتماء عند العاملين نحو مؤسساتهم، وهذا ينسجم ويتناغم مع الهدف الأساسي الذي وجدت الإدارة من أجله ألا وهو خدمة الأفراد ، والاستجابة لحاجاتهم من الخدمات العامة<sup>(١)</sup>.

ويمكن تحديد عناصر الأداء في الآتي<sup>(٢)</sup> :

### ١ - أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة فيها :

حيث إن هناك أنشطة مستقرة نسبياً وأنشطة تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل أو الظروف أو المواقف المحيطة بالأداء ، أو تفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل في الخبرات أو الأسلوب وطريقة إنجاز العمل ، فتحديد تلك الأنشطة وأهميتها من حيث الوقت والآثار المترتبة عليها هي البداية في تحليل مكونات العمل كونها من العوامل التي تغير أداء الفرد ، كما أن بيئة العمل المادية أو التنظيمية ( كالمشرفين والرؤساء والأفراد ) الذين يتعامل معهم

(١) هيام الشريدة : بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية ، العدد الثاني ، المجلد الرابع عشر ، جامعة أم القرى ، الأردن ، ٢٠٠٢ م .

(٢) عامر مجل : أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٦ ، العدد ١-٢ ، رسالة ماجستير ، سوريا ، ٢٠١٠ ، ص ٢٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

الموظف ، وجماعات العمل وخصائص تلك الجماعات ، تؤثر في تغيير الأداء الوظيفي .

### ٢- العلاقة بين أنشطة ومهام العمل والتصميم المناسب للعمل :

عن طريق تجميع الأنشطة في مهام والمهام إلى أعمال وتحديد علاقات التجانس بين هذه الأنشطة وغيرها من الأنشطة الأخرى مما قد يترتب عليه إعادة تصميم العمل وأحيانا إعادة تصميم التنظيم ككل .

### ٣- المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل :

في ضوء أنشطة الأداء الثابتة والمتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوبة التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة .

## المبحث الثاني

### دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

تمهيد :

يعد المورد البشري العنصر المهم لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة ، ولهذا لا بد من تدريب الموظف بهدف تحسين الأداء الوظيفي حتى يحقق أهداف المنظمة أو المؤسسة ، إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد وهذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة .

ولقد أشرنا من قبل أن العملية التدريبية تتكون من أربعة مراحل ، وهي : تحديد الاحتياجات التدريبية ، وتصميم البرامج التدريبية ، وتنفيذ البرامج التدريبية ، وتقييم تلك البرامج أو الدورات التدريبية وتحسد أهمية التدريب في أنه يطور وينمي المهارات لدى الموظف حتى يحسن من أدائه ويواكب كل التغيرات التي تجدد على عمله الوظيفي .

ويتناول هذا المبحث دور التدريب التخصصي في تحسين الأداء الوظيفي ، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول : دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل .

المطلب الثاني : دور التدريب في زيادة الجودة في إنجاز العمل .

المطلب الثالث : دور التدريب في تحفيز الموظفين والعمل بروح الفريق

الواحد .

### المطلب الأول

#### دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل

إن للتدريب دوراً كبيراً في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي ينتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم ، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة إيجابية لدى العمال تجاه عملهم ونحو منظمتهم مما ينعكس في سلوكهم يزيد من انضباطهم ومواظبتهم ومثابرتهم في العمل<sup>(١)</sup>.

إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المنظمة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من أجل تحسين أدائهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمنظمة<sup>(٢)</sup>.

إن عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية وتمكنها أيضا من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا لرفع كفاءتهم وفعاليتهم ، فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد ومن هنا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بأن قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها مما يولد التزامهم أكثر تجاه

(١) آمال بو زرقاطة : مرجع سابق ، ص ٣٤ .

(٢) نوال شنافي : دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جينيرال كابل- بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، ٢٠١٥ م ، ص ٢٦٨ .

## التدريب التخصصي الفعال

أعمالهم وزيادة انضباطهم ومشاربتهم عليها حيث يزيد احترامهم لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد ، لأنهم مدفوعون للعمل أكثر ، إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل وهذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الإنجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم ، وإن المؤسسة التي تكون في خطتها الاستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفعهم إلى أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة<sup>(١)</sup>.

وعند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد ما يحتاجه الموظف من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه ، وهذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومشاركة على العمل .

---

(١) حضية سملاي : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٤م ، ص ١٤٥ .

## المطلب الثاني

### دور التدريب في زيادة الجودة في إنجاز العمل

الجيد في اللغة نقيض الرديء - جاد الشيء جودة أي صار جيداً ويقال :  
أجاد فلان في عمله وأجود جاد عمله ، وفي الحديث : تجودتها لك أي تخيرت  
الأجود منها قال أبو سعيد : سمعت أعرابياً يقول كنت أجلس إلى قوم يتجادون  
فقلت ينظرون أيهم أجود حجة<sup>(١)</sup> .

تُعد الجودة أداة فعالة لتطبيق التحسين المستمر لجميع أوجه النظام في أية  
مؤسسة ونجد العديد من الباحثين قد عرفوا الجودة وبهذا تعددت مفاهيم الجودة  
حيث نذكر منها ما يلي :

- عرف القاموس أكسفورد الأمريكي الجودة على أنها درجة أو مستوى من  
التميز .

- وعرفها معهد الجودة الفيدرالي الأمريكي على أنها " أداء العمل الصحيح" ،  
وبالشكل الصحيح من المرة الأولى ، مع الاعتماد على تقييم المستفيد في  
معرفة مدى تحسين الأداء<sup>(٢)</sup> .

<sup>(١)</sup> ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، ١٩٨٨ ، ص ١٣٥ .

<sup>(٢)</sup> لجن حمود : دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات ، دراسة مرجعية ، مشروع تخرج ، الجامعة السورية الخاصة ( SPU ) ، كلية إدارة الأعمال ، قسم الموارد البشرية ، ٢٠١٦ - ٢٠١٧ ، ص ٤٩ .

## التدريب التخصصي الفعال

إن الميزة التنافسية تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات أحد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء .

إن هذه المهارات يتم تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروري، نظرا للمنافسة القوية بين المنظمات لتعتمد المنظمة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها<sup>(١)</sup> .

إن التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بإنجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال أمثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء، فهو يرى أنه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بإنجاز أعماله بدقة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله .

ويعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الإنجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين<sup>(٢)</sup> .

---

<sup>(١)</sup> المرجع السابق .

<sup>(٢)</sup> نوال شنافي : المرجع السابق ، ص ١٧١ .

## المطلب الثالث

### دور التدريب في تحفيز الموظفين والعمل بروح الفريق الواحد

أولاً : دور التدريب في تحفيز العاملين :

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به ، وفي ذلك نجد تعدد التعاريف التي أبرزت فحوى الحوافز ، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحداً ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام لطرفي المؤسسة والفرد .

لقد عرفت الحوافز على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف ويشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد ، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو أسلوب مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف ، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعه له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه .

وتعرف أيضاً أنها : المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجراً زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم .

وانطلاقاً مما سبق ، نقول بأن التحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى

## التدريب التخصصي الفعال

العمل ، وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته بناءً على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

- درجة رضا الفرد عن عمله .

- استقرار الفرد في المؤسسة .

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته <sup>(١)</sup> .

إن إقامة دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد تحفيزاً للموظف ، حيث إن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل .

ويجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع والتجديد والابتكار، وتقبل التغيير الهادف ، لتفجير طاقتها وقدراتها الاستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود إنجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيزاً لهم ويجعلهم في نفسية ومعنويات عالية <sup>(٢)</sup> .

<sup>(١)</sup> د. بلقايد براهيم ، د. بوري شوقي : علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد ١٧ ، السادس الثاني ٢٠١٧ ، ص ٢٥٥ .

<sup>(٢)</sup> وهيبه مقدود : التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بو مرداس، الجزائر ، ٢٠٠٨ م ، ص ٤٢ .

## التدريب التخصصي الفعال

ثانياً : دور التدريب في العمل بروح الفريق الواحد :

يُعد العمل ضمن فريق أو العمل الجماعي أحد الأشكال التي تعتمد على مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات عالية ، ومتقاربة ومتكاملة ، بحيث إن كل عضو في الفريق يتمتع بمهارة تسد النقص عند زميل آخر وهذا حتى يكتمل الفريق بمهارات عالية ونوعية مختلفة حيث يسعون لتحقيق مهمة جماعية واحدة ولا يهدف أحد من أفرادها إلى الفوز أو التميز الفردي ، فللمنافسة تكون مع فريق آخر والهدف المراد واحد لدى جميع الأعضاء كما أنّ هناك العديد من المهارات التي يجب أن تتوافر في الفرد للعمل ضمن الفريق .

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين ، وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم ، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه .

إن الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفون والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم ، ومستوياتهم ، ومؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين ، يخلق مزيجاً رائعاً ، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات ، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة ، ومن هنا تظهر

## التدريب التخصصي الفعال

الأفكار الدفينة وتتقرب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل<sup>(١)</sup>.

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأن المنظمة تبحث دائماً عن أفراد قادرين على الابتكار ، المبادرة ، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء القيمة المنظمة ، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم ، ممارستهم وتغيير أنماطهم السلوكية<sup>(٢)</sup>.

إن التدريب يمكن أن يحقق بناء جماعيا للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد حتى يتمكن من تكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيريون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم ومن المهم أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي حتى يكون انضمامهم للفريق فعالاً مجدياً .

---

(١) عز الدين هروم : واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ٢٠٠٨م ، ص ١٣٣ .

(٢) المرجع السابق .

- بعد الانتهاء من هذه الدراسة استطاع الباحث أن يخرج ببعض النتائج منها :
- إن لتدريب الموظفين أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ بدوره يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة ، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء الموظفين العاملين ومساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم ، والاعتماد على قدراتهم عند تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي .
  - إن التدريب يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات ، وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالنعف على كل من العاملين والمؤسسة .
  - يعتبر المورد البشري في أية مؤسسة عنصرا مهما له تأثير واضح على نشاط تلك المؤسسة وعلى تحسين أدائها ، وعلى الرغم من اختلاف النظرة إلى هذا المورد في الوقت الحالي عما كانت عليه في مراحل سابقة، إلا أنه بقي حاضرا وبقوة في مختلف المؤسسات والمنظمات ، ولتغير الأوضاع الاقتصادية تغير تسيير المورد البشري وتغيرت أهدافه .
  - توجد علاقة وثيقة بين التدريب وبين زيادة الكفاءة الإنتاجية في المؤسسات لأن هناك علاقة طردية بين الموظفين المدربين وبين الكفاءة الإنتاجية كلما زادت العمالة المدربة كلما زادت الكفاءة الإنتاجية.

## التدريب التخصصي الفعال

- إن البرامج التدريبية المقدمة مفيدة وتخدم الأغراض التي وضعت من أجلها مما يؤدي إلى زيادة إنتاجية المؤسسات بأقل جهد ووقت ممكن .
- ضعف الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية .

## التدريب التخصصي الفعال

### التوصيات :

من خلال ما توصلت إليه الدراسة من النتائج السابقة يستطيع الباحث أن يقدم بعض التوصيات منها :

- توعية الموارد البشرية للمؤسسة بالأهمية القصوى لمشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي وتحقيق أهدافه .

- على المؤسسة أن تراعي تنوع البرامج التدريبية التي يتم إخضاع الموظفين لها فتنوع تلك البرامج يساهم بشكل كبير في تعزيز احتياجات الموظف من مهارات ومعارف وقدرات بشكل عام ، مما يؤدي إلى كفاءة العمل وتحقيق الأهداف .

- وضع برامج تدريبية متخصصة وبشكل دوري ومستمر ، وتطبيقه على الموظفين في كافة المستويات الوظيفية .

- زيادة فرص التدريب لمواكبة التطور التكنولوجي والاقتصادي وتنمية المهارات .  
- ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات الموظفين وكسب رضاهم ، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى .

- وضع نظام رقابة جيد من خلال انضباط العاملين في العمل فيؤدي إلى تحسين الأداء داخل المنظمة أو المؤسسة .

- يجب توفير كل أنواع البرامج التدريبية من أجل تحسين أداء الموظفين والتي تحثهم على العمل بحب وإخلاص بالإضافة إلى سرعة وإنجاز العمل ، وأن

## التدريب التخصصي الفعال

يكون هناك حوافز مادية ومعنوية فتكون المعنوية من خلال الترشح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية أو تقديم عبارات الشكر والثناء الشفوي وذلك من أجل دفع العاملين إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة .

- يجب فتح المجال للموظفين لإثبات قدراتهم بتكليفهم بمهام جديدة تثير فيهم دافع التحدي وتناسب طموحاتهم وإمكانياتهم .

- التخلي أولاً عن النظر للموظف على أنه كائن مادي أو تكلفة يجب تخفيضها وليس مورداً يساهم في تحسين أداء المنظمة وتعظيم قيمتها .

- يجب تدريب المسيرين في مواضيع ترتبط بتنمية مهارات الموظفين وإخراج، وهنا يمكن استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال داخل المنظمة.

- الاهتمام بتدريب وإعادة تدريب المدربين من وقت لآخر مع إعطاء اهتمام أكبر بابتعاثهم للخارج بغرض رفع قدراتهم ومواكبة التطور الهائل في طرق وأساليب التدريب عالمياً ، مع الاستفادة من تجارب الدول الأخرى .

- وضع ميزانية كافية للاحتياجات التدريبية حتى يتم تدريب جميع الموظفين في كل التخصصات.

- توفير قاعدة للبيانات مزودة بالمعلومات الدقيقة الضرورية لعملية التخطيط للموظفين مع إدخال نظم معلومات حديثة حتى يستفاد منها في الحصول على بيانات وإحصائيات خاصة بالموظفين لتحديد الاحتياجات التدريبية وبذلك يتم تحديد الذين تم تدريبهم والذين لم يتم تدريبهم .

## التدريب التخصصي الفعال

- ضرورة تفعيل دور مراكز التدريب من خلال توفير كافة المستلزمات بما يخدم منظومة العملية التدريبية .
- إشراك الموظفين في تحديد احتياجاتهم التدريبية حيث إن هناك برامج تنفذ لا تتناسب مع احتياجات المتدربين الفعلية .
- ضرورة استخدام الأساليب العلمية والتقنيات الحديثة في تغطية مفردات البرنامج التدريبي واستثمار المعارف لتعزيز فاعلية التدريب .

## قائمة المراجع

المراجع العربية :

أولاً : الكتب :

- ١- إبراهيم محمد المحاسنة : إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٣ م .
- ٢- ابن منظور ، محمد بن مكرم : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ١٩٨٨ م .
- ٣- أحمد السامرائي : أثر استراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي : قطاع الكهرباء في العراق ، الأكاديمية العربية في الدانمارك ، ٢٠١٠ م .
- ٤- د. أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية ، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري ، القاهرة ، ٢٠٠٤ .
- ٥- أحمد سيد مصطفى ، سعيد يس بن عامر : التغيير بالابتكار رؤية معاصرة في البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرون ، الطبعة الثانية ٢٠٠٠ .
- ٦- أحمد زياد غانم : أثر التدريب على أداء العاملين في القطاع الخاص ، بحث غير منشور ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - قسم إدارة الأعمال ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، ٢٠١٠ .
- ٧- أحمد عطوان : مدخل إلى التدريب المهني ، رام الله ، معهد تدريب المدربين ، الطبعة الأولى ٢٠٠١ .

- ٨- أسعد أحمد عكاشة : أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركات الاتصالات Paltel في فلسطين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة فلسطين ، ١٤٢٩ هـ - ٢٠٠٨ م ، ص ١٨ .
- ٩- أسامه محمد موسى : واقع عملية التدريب من وجهة نظر المدرسين ( دراسة حالة بنك فلسطين ، م . ع . م ) في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، ١٤٣٨ هـ - ٢٠٠٧ .
- ١٠- د. أكرم رضا : برنامج تدريب المدرسين - كيف تكون مدرباً مؤثراً ، القاهرة ، دار التوزيع ، الطبعة الأولى ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م .
- ١١- آمال بو زرقاطة : أثر التدريب على أداء العاملين ، دراسة حالة موظفي مديرية جامعة محمد خيضر- بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير ، الجزائر ، ٢٠١٨ .
- ١٢- د. بخوش الصديق : تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية ، جامعة تبسه ، الجزائر ، ١٤٣٧ هـ - ٢٠١٥ م .
- ١٣- جمال إبراهيم نتيل : دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ، رسالة دكتوراه ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، كلية التجارة ، ١٤٢٨ هـ - ٢٠٠٧ م .

١٤- د. جمال الدين محمد المرسي : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية ، مصر ، ٢٠٠٣ م .

١٥- حاتم رضا : الإبداع الإدراكي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، ٢٠٠٣ م .

١٦- حسام عبد المجيد الأشقر : فاعلية برنامج تقييم الأداء الإلكتروني الحديث في قياس أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة ، ١٤٣٦ هـ - ٢٠١٥ م .

١٧- حسن الحلبي : التدريب الموظف ، بيروت ، منشورات عويدات ١٩٨٣ م .

١٨- د. حسين الدوري : الإعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، القاهرة ، مطبعة العاصمة .

١٩- حضية سملاي : أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، ٢٠٠٤ م .

٢٠- حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠١ م .

٢١- د. خالد عبد الرحيم الهيبي : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٣ م .

- ٢٢- خالد عبد الله المراباني الغامدي : دور التدريب في رفع كفاءة أداء موظفي القطاع العام ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الباحة ، السعودية، ٢٠٠٩ م .
- ٢٣- د. خالد عبد القادر منصور التومي : ثقافة التدريب والتأهيل بين الطرق والأساليب ، بوابة علم الاجتماع .
- ٢٤- د. ديمة محمد وصوص ، د. المعتصم بالله سليمان الجوارنة : الإشراف التربوي ( ماهيته - تطوره - أنواعه - أساليبه ) ، دار الخليج ، عمان ، الطبعة الأولى ١٤٣٤ هـ - ٢٠١٤ م .
- ٢٥- رحمة محمد العيفان : الاحتياجات التدريبية لمديرات ووكيلات مدارس التعليم العام الحكومي بإدارة التربية والتعليم بمنطقة الباحة من وجهة نظرهن ، بحث تكميلي غير منشور لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة ١٤٢٦ هـ .
- ٢٦- رفعت عبد الحميد الشامي : موسوعة العلم والفن في التعليم والتدريب - منهج نظري ودليل عملي ، دار قرطبة ، الرياض ١٤٢٧ هـ .
- ٢٧- رعد الصرف : إدارة الإبداع والابتكار ، الطبعة الأولى ، دار الرضا ، دمشق ٢٠٠١ م .
- د. ساعد قرمش زهرة : دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات ، قسم علوم التسيير ، كلية علوم التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة ٢٠ أوت ١٩٥٥ ، سكيكدة - الجزائر ، ٢٠٠٧ م

٢٨- سلمان بن فيحان هذال آل فهيد : دور التدريب التخصصي في رفع مستوى الفنية للمدربين في معهد تدريب حرس الحدود بمنطقة الرياض ، أطروحة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية ، ٢٠١٥ م .

٢٩- د. سليمان الفارس وآخرون : إدارة الموارد البشرية ( الأفراد ) ، منشورات جامعة دمشق ٢٠٠٣ م .

٣٠- د. صلاح صالح معمار : التدريب الأسس والمبادئ ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع .

٣١- الطيب آدم جديد : أثر التدريب على تحسين الأداء وإنجاز الأعمال في المنظمات التطوعية: دراسة حالة منظمة رعاية الطفولة البريطانية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، ٢٠٠٣ م .

٣٢- عائدة عبد العزيز نعمان : علاقة التدريب بأداء الأفراد العملي في الإدارة الوسطى - دراسة حالة جامعة تعز - اليمن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، حزيران ٢٠٠٨ م .

٣٣- د. عبد الباري درة وآخرون : إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، القاهرة ، ٢٠٠٨ م .

٣٤- عبد العزيز بن عبدالله آل ملهي : الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن بالرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، ١٤١٣ هـ - ٢٠١٠ م .

٣٥- د. عبدالله محمد أسعد : تدريب المدربين طريقك لاحتراق التدريب منهج تطبيقي ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، الطبعة الرابعة ٢٠٢٠ م

٣٦- عبد الوهاب جبين : تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف ، سوريا ، جامعة سانت كليمنتس العالمية ٢٠٠٩ م

٣٧- عز الدين هروم : واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، ٢٠٠٨ م .

٣٨- عطاء الله محمد تيسير الشرعة : إدارة العملية التربوية ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٤ م .

٣٩- عماد فتحي أبو ذياب : تقييم التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين ، رسالة ماجستير ، القدس ، فلسطين ١٤٣٨ هـ - ٢٠١٧ م .

- ٤٠- عماد منصور أحمد حلاوة : غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي المدنيين في قطاع غزة، كلية التجارة - قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، ٢٠١٥م.
- ٤١- د.عمار بن عيشي : اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، ٢٠١٢م .
- ٤٢- د. علي محمد عبد الوهاب وآخرون : إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ٢٠٠١م .
- ٤٣- لجين حمود : دور التدريب في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات - دراسة مرجعية ، الجامعة السورية الخاصة ( SPU ) ، كلية إدارة الأعمال، قسم الموارد البشرية ، ٢٠١٦م - ٢٠١٧م .
- ٤٤- مجموعة خبراء : أفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب ، المنظمة العربية للتنمية البشرية والتدريب ، مصر ، ٢٠٠٧م .
- ٤٥- كامل بربر : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، الطبعة الأولى ١٩٩٧م ، بيروت ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع .
- ٤٦- محب الدين الواسطي الزبيدي : شرح القاموس المسمى تاج العروس ( من جواهر القاموس ) ، الجزء الأول ، القاهرة ، دار الفكر العربي .
- ٤٧- محمد جمال الكفافي : الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية ، ٢٠٠٧م .
- ٤٨- محمد الربيق : العوامل المؤثرة على فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية - دراسة تطبيقية على الضباط الداخليين في قيادة أمن المنشأة والقوة الخاصة

لأمن الطرق ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ،  
الرياض ، ٢٠٠٤ م .

٤٩- محمد سليمان سلطان : إدارة الموارد البشرية ، بيروت ، الدار الجامعية  
١٩٩٣ م .

٥٠- د. محمد عبد الغني هلال : التفكير والتخطيط الاستراتيجي ، مركز تطوير  
الأداء للتنمية والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ م .

٥١- محمد عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، الطبعة الثانية  
١٩٨٧ م ، السعودية .

٥٢- محمد عبد الوهاب حسن ع شماوي : دور تقييم الأداء في تنمية الموارد  
البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، مصر ، ٢٠١٤ م .

٥٣- محمد فالخ صالح : إدارة الموارد البشرية ، دار حامد للنشر والتوزيع ،  
عمان ، ٢٠٠٤ م .

٥٤- د. محمد محمود عبدالله ، صلاح الدين عبد النبي : العوائد المتوقعة من  
التدريب على العمالة والمنشأة ، بحث تمهيدي دكتوراه ، جامعة القاهرة ،  
كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، الدراسات العليا ، مايو ٢٠١٠ م .

٥٥- محمد هلال : التدريب الأسس والمبادئ ، دار الكتاب ، مصر الجديدة ،  
الطبعة الأولى .

٥٦- محمود عبد الفتاح رضوان : تحديد السياسات التدريبية ، المجموعة العربية  
للتدريب والنشر ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، ٢٠١٣ م .

- ٥٧- د. محمود عبد الفتاح ياغي : مبادئ الإدارة العامة ، الرياض ، الطبعة الثانية ١٩٧٨ م .
- ٥٨- د. مدحت محمد أبو النصر : التدريب الفعال - تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، الطبعة الثالثة ٢٠١٨ م .
- ٥٩- المعهد العربي للتخطيط : نماذج تقييم النشاط التدريبي ، الكويت .
- ٦٠- د. منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ م .
- ٦١- منصور بن علي بن منصور الحميدي : إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لووكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، السعودية ، ٢٠١٠ م .
- ٦٢- د. منقذ محمد داغر ، وحرشوش صالح عادل : نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة والنشر ، العراق ، ٢٠٠٠ م .
- ٦٣- د. مهدي حسن زويلف : إدارة الأفراد في المنظور الكمي والعلاقات الإنسانية ، دار مجد لاري للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، ١٩٩٤ م .
- ٦٤- نوال شنافي : دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جينيرال كابل - بسكرة ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص ، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، الجزائر، ٢٠١٥ م .

٦٥- وحيد جبران : دليل مرجعي في التدريب ، عمان ، منشورات معهد التربية، الأونروا ، ٢٠٠٦ .

٦٦- وهيبة مقدود :التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة - دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بو مرداس ، الجزائر ، ٢٠٠٨ م .

٦٧- ومان محمد توفيق : تنمية الموارد البشرية في البيئة الرقمية - دراسة الأبعاد السوسيوثقافية ( حالة مديرة الأمن لولاية بسكرة ) ، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، ٢٠١٦ م .

٦٨- يزن تيم : إدارة الموارد البشرية - أساليب الإدارة الحديثة ، ١٤٤١ هـ - ٢٠١٨ م .

## ثانياً : الدوريات :

١- د. أحمد سيد مصطفى: إدارة التغيير في مواجهة التحديات - رؤية مستقبلية ودليل عمل المنظمات العربية ، مجلة آفاق اقتصادية ، الإمارات .

٢- د. بلقايد براهيم ، د. بور شوقي : علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدرة وهران ، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا ، العدد ١٧ ، السداسي الثاني ٢٠١٧ م .

- ٣- حمدان علي نصر : الحاجات التدريبية الملحة القائمة لدى معلمي اللغة العربية في الأردن ، مجلة دراسات .
- ٤- طاهر حسن : قياس أثر الدورات التدريبية وفعاليتها في القطاع الصحي : دراسة استكشافية على المستشفيات الحكومية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٧ ، العدد ٢ ، سوريا ، ٢٠١١م .
- ٥- عامر حجل : أثر ضغوط العمل على أداء المراجع الخارجي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد ٢٦ ، العدد ١-٢ ، رسالة ماجستير ، سوريا ، ٢٠١٠م .
- ٦- عطابي عصام ، د. ترزولت عمروني حورية : مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، الجزائر ، العدد ٣٥ ، سبتمبر ٢٠١٨م .
- ٧- هيام الشريدة : بعض العوامل المؤثرة في مستوى الرضا لدى أعضاء هيئة التدريس عن الخدمات المقدمة لهم في جامعة اليرموك بالمملكة الأردنية الهاشمية ، مجلة العلوم التربوية والإنسانية والاجتماعية ، العدد الثاني ، المجلد الرابع عشر ، جامعة أم القرى ، الأردن ، ٢٠٠٢م .
- ٨- د. يوسف إبراهيم : التخصص وتقسيم العمل ، جريدة الاتحاد ، العدد ٢٤ سبتمبر .

ثانياً : المراجع الأجنبية :

- 1- Beresford , Jenny : The High Profile Trainer , London , Ferman Limited , 2002 .
- 2- Graig , Robert : Training Development Handbook ( New York , Mc Graw – Hill Book Company , 1987 ) .
- 3- Gary S. Becker : Investment in Human Capital , Effects on Earnings , The university of Chicago , 1994 .



صدر للمؤلف :

- ١- المخدرات آفة العصر ، الكويت ، مطابع الخط ، الطبعة الأولى ١٩٩١ .
- ٢- كويتي في الجيش الأمريكي ، الكويت ، مطابع الخط ، الطبعة الأولى ١٩٩٢ ( التاليف مشترك ) .
- ٣- الإيدز طاعون العصر ، الجمعية الكويتية للدراسات والبحوث التخصصية ، الكويت ، الطبعة الأولى ١٩٩٣ .
- ٤- الكويت واللؤلؤ ، إعداد وتنقيح ، لمؤلفه علي أحمد الشرقاوي ، الكويت ، الطبعة الثانية ١٩٩٨ .
- ٥- صفحات من تاريخ عائلة آل بن جمعة الشرقاوي ، الكويت ، الطبعة الأولى ٢٠١٤ .
- ٦- الاتجاهات الحديثة في تحديد ثمن المبيع ( دراسة مقارنة ) ، الكويت ، الطبعة الأولى ٢٠١٥ .
- ٧- مقالات وبحوث مبعثرة ، الكويت ، الطبعة الأولى ٢٠١٩ .
- ٨- التحقيق الجنائي العملي في القانون الكويتي ، الكويت ، الطبعة الأولى ٢٠٢٠ .
- ٩- التدريب التخصصي الفعال ، الكويت ، الطبعة الأولى ٢٠٢٠ .

تحت الطبع :

- ١- شخصيات من الذاكرة الكويتية .
- ٢- نطاق الكفالة الشخصية ( دراسة مقارنة ) .