

الفصل الرابع التأهيل والتدريب المهني

أصبح التدريب على العمل وتنمية المهارات المهنية للعمال، وتزويدهم بالمعارف والمعلومات المهنية الجديدة في ميدان عملهم من المُسلّمات التي يتفق عليها الجميع، وقد أكدت الدراسات المتنوعة أهمية التدريب المهني وضرورة الاستمرار فيها استمراراً دورياً فأصبحت المؤسسات اليوم تتجه اتجاهاً متزايداً نحو التعليم والتدريب المهني المستمر، فالعامل هو هدف التنمية الأول ووسيلتها الأساسية في التطوير، لذلك إذا أُريد للتنمية أن تتجح، وأن تخدم أهداف بلادنا في التنمية والتطوير والتحديث يجب وضع الخطط السليمة لتنمية القوى العاملة المدربة لتؤدي دورها بفاعلية في عملية التنمية الشاملة، والتدريب من أهم الوسائل العلمية الممارسة ممارسة واعية ومقصودة تصمم لنقل العامل من مستوى مهاري مُعين إلى مستوى أفضل، وتنمية الموارد البشرية.

1- تعريف التدريب المهني

التدريب المهني Vocational Training نشاط مُخطط يهدف إلى إحداث تغييرات لدى العامل والجماعة في المعلومات والخبرات والمهارات المهنية، ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل العامل أو الجماعة قادرين على القيام بأعمالهم بكفاءة وأداء عالٍ عند تولي المسؤوليات التي سوف تُسند إليهم مستقبلاً أو في أعمالهم الحالية.

إذا كان التدريب يعني إعداد العامل إعداداً يُساعد على معالجة المواقف المختلفة التي تصادفه في العمل، فإن هذا الإعداد لا يخرج في الغالب عن تزويده بمجموعة من المعارف والمهارات المهنية والقيم والاتجاهات الجديدة (عكاشة، 1999، 166).

التدريب المهني هو الوسيلة التي ينمي العامل من خلالها قدراته ومهاراته على الأداء، وإنجاز المهام وإدراك المسؤولية في إطار الانتماء للمؤسسة، فجميع أنواع التدريب غايتها الأساسية هي تغيير معارف العمال وخبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم بما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

التدريب أيضاً وسيلة لتغيير الاتجاهات عن طريق اكتساب المتدرب خبرة منتظمة، وإيجاد الفرص المناسبة للتطوير عن طريق التشجيع المستمر على تعلم أساليب العمل الحديثة واستخدامها استخداماً يمكن معه تطبيق المعرفة والمهارات الحديثة في العمل، وزيادة التفاعل مع الآخرين، وتغيير السلوك في المنظمة إلى الأحسن.

2- أهداف التدريب المهني

تختلف طبيعة التدريب وأهدافه باختلاف برامجه واختلاف المؤسسات، ولكن توجد أهداف عامة للتدريب بغض النظر عن عوامل الاختلاف، وهذه الأهداف هي:

(1) **رفع الكفاءة الإنتاجية:** تُرفع الكفاءة الإنتاجية بزيادة الإنتاج كمياً، تخفيض التكاليف، زيادة دخل العمال بتحسين مهاراتهم، أو بالاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتخفيض نسبة الفاقد والهدر.

(2) **تنمية المهارات والمعرفة بالعمل:** من خلال إعداد برامج تدريب مختلفة تزود العامل بالمعلومات اللازمة والكافية المتعلقة بعمله الحالي، أو الذي يتوقع أن يعمل فيه فيما بعد، كما يُهتم بالمهارات التي يحتاجها العامل في المنظمة مثل الإشراف، العلاقات الإنسانية، التخطيط والتنظيم، اتخاذ القرارات.

(3) **نقل المعلومات:** يهدف التدريب إلى إكساب المتدربين معلومات جديدة، حول العمل في المؤسسة، أو حول المؤسسة نفسها، مثل تاريخها وأهدافها وطموحاتها ونظامها وقوانينها وسياساتها.

(4) **تغيير الاتجاهات وتعديلها:** يهدف التدريب إلى تغيير اتجاهات العمال نحو قضايا معينة أو تعديلها، كتنمية اتجاهات العمال نحو العمل لتصبح أكثر ملاءمة، وزيادة الدافعية لديهم، وتغيير الاتجاهات نحو الإشراف والإدارة، لأن عملية تعديل الاتجاهات يمكن أن تدفع العمال إلى تغيير سلوكهم في المنظمة نحو الأفضل (كشرود، 1995، 300-302).

(5) **تنمية القدرة على التعلم:** يجب أن يهدف التدريب إلى تنمية قدرة العامل على التعلم؛ أي تعليمه كيف يتعلم، ويهدف التدريب المتطور إلى تنمية قدرات المتعلمين واستعداداتهم أكثر من مجرد حشو أذهانهم بالمعلومات، فالعامل يجد سهولة في التعلم في المراحل

الأخيرة من برامج التدريب بالقياس إلى المراحل الأولى من البرنامج لأنه يكون قد نمت في نفسه القدرة على التعلم (المشعان، 1994، 289-297).

3- أهمية التدريب وفوائده للمؤسسة

تظهر أهمية التدريب بالنسبة إلى المؤسسة من خلال ما يُحققه للمؤسسة من فوائد ومنها:

- 1) إزالة نقاط الضعف الخاصة بالأداء ومعالجتها، سواء كانت للأداء الحالي أو للأداء المتوقع أو المرغوب في المستقبل.
- 2) إغناء أهداف المؤسسة وتنفيذ سياساتها، وتكوين اتجاهات أكثر إيجابية لدى العمال نحو المؤسسة وأهدافها وسياساتها.
- 3) تحسين معارف العمال ومهاراتهم المهنية المتعلقة بعملهم في المؤسسة.
- 4) تحسين الاتصال والمناخ التنظيمي والرضى والأداء الوظيفي والولاء التنظيمي.
- 5) تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية.
- 6) حل المشكلات المتنوعة التي تعاني منها المؤسسة.
- 7) ربط أهداف العمال الخاصة بأهداف المؤسسة.
- 8) زيادة انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي بهدف تطويرها وربطها بالبيئة المحلية.
- 9) يساعد العمال الجدد على معرفة أهداف المؤسسة وسياساتها.
- 10) يعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال معرفة العمال ما المطلوب منهم لتحقيق أهداف المنظمة (الطائي وآخرون، 2006، 273).

4- أهمية التدريب وفوائده للعمال

تظهر أهمية التدريب بالنسبة إلى العمال من خلال ما يُحققه التدريب لهم من فوائد ومنها:

- 1) تزويد العمال بمهارات ومعارف جديدة تساعدهم على تحسين قيامهم بأعمالهم وتطوير سلوكياتهم بما يتناسب مع طبيعة أعمالهم، وتطوير مهاراتهم في الاتصال واتخاذ القرار، ومعالجة مشكلات العمل المختلفة في المؤسسة.
- 2) تحسين مهارات الإشراف والقيادة.

- (3) زيادة اهتمام العامل بعمله وهذا يؤخر ظهور التعب والملل لديه بدرجة ملحوظة، كما لوحظ أن أكثر العمال تغيياً وتمازساً هم من غير المدربين.
- (4) يساعد التدريب على تحسين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العامل، ويوفر فرصة للتطور والتميز المهني والترقية.
- (5) قبول العمال للتغيير والتطوير في المؤسسة والتخفيف من مقاومتهما.
- (6) تحسين المناخ التنظيمي في المؤسسة من خلال تحسين العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي بين العمال، وارتفاع الروح المعنوية للعامل لشعوره أن المؤسسة تهتم بأمره، وتتيح له فرص الترقية المهنية والتقدم (الطائي وآخرون، 2006، 277).
- (7) يؤدي إتقان العامل عمله إلى شعوره بالنجاح وزيادة ثقته بنفسه، ويُسعره بالقوة، ويرفع قيمته ومن ثمَّ ارتفاع مستوى إنتاج العامل وتحسينه من حيث الكم والكيف، بما يؤدي إلى رفع أجره وتحسين حالته المادية.
- (8) القضاء على الأخطاء وحوادث العمل، فالتدريب يحمي العامل من التورط في كثير من حوادث العمل التي يتورط فيها غيره، كما يحمي الآلات والأدوات والمواد الأولية من تلف وهدر لا مسوَّغ له.
- (9) قد يكشف التدريب عن استعدادات ومهارات لدى العمال يمكن من استثمارها في نواح أخرى فنية وإدارية ومهنية تحتاجها المؤسسة (المشعان، 1994، 278).
- (10) يساعد العاملين في تحسين فهمهم للمنظمة وإدراك دورهم وأدوار الآخرين فيها.

5- ضرورة التدريب المهني ومبررات الحاجة له

التدريب من أهم الوسائل العلمية والعملية التي تُمارس ممارسة واعية ومقصودة، وتُصمم لنقل العامل من مستوى مهاري مُعين إلى مستوى أفضل، وتنمية الموارد البشرية التي تفرضها أسباب متعددة، لذلك أصبح التدريب اليوم ميداناً مُهماً جداً لعدة أسباب ومنها:

- (1) **التقدم التكنولوجي السريع:** يتطلب التقدم السريع للتكنولوجيا معلومات ومهارات جديدة من العامل، والتطورات الإنتاجية الناجمة عن الثورة التكنولوجية التي تضطر الدول والمجتمعات إلى استيعاب التكنولوجيا الجديدة بصفة مستمرة.

(2) **زيادة الكفاية الإنتاجية:** التدريب وسيلة فعالة في زيادة الكفاية الإنتاجية، وفي التقليل من الفاقد والهدر، وتحسين جودة المنتج وجودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وانخفاض الغياب، وتحسين مستوى الرضى الوظيفي، وفي القضاء على حوادث العمل.

(3) **حاجة العمال إلى التدريب:** يحتاج العمال دائماً إلى التدريب المستمر من أجل المحافظة على المستوى المطلوب للأداء، يمكن أن تقوم المؤسسة بشراء آلات جديدة أو خطوط إنتاج جديدة بدلاً من القديمة، الأمر الذي يتطلب تدريب العاملين عليها لمعرفة أفضل أساليب تشغيلها واستثمارها وصيانتها، ويجب أن تتضمن عقود شراء هذه الآلات الجديدة بنداً أو بنوداً تلزم بموجبها المؤسسة البائعة أو الصانعة بتدريب العمال والمهندسين والفنيين.

(4) **أهمية التدريب في تنمية القوى العاملة:** يتوقف نجاح الدول على القوى البشرية المدربة للوصول إلى التنمية الشاملة، كما تظهر أهمية التدريب بوصفه وسيلة فعالة لتحقيق تنمية القوى البشرية، ومن هنا اكتسب التدريب مكانته بوصفه إحدى سياسات الإدارة المهمة في نجاح أي مؤسسة.

(5) **تدريب العمال الجدد:** ربما كانت خبرات العامل ومعارفه وتعليمه وتدريبه السابق غير كافية لممارسة عمل معين، أي مهما سعت المؤسسة لن تحصل على عامل يطابق المواصفات التي ترغبها بدقة تامة ومتناهية، ومن ثمّ من هنا تبرز الحاجة إلى تدريب العمال الجدد.

(6) **نقل العامل إلى عمل جديد:** تضطر المؤسسة أحياناً إلى نقل العامل من عمله الحالي إلى عمل جديد، ومن ثمّ لا بد من تدريبه على العمل الجديد، ويمكن أن يكون هذا النقل إلى العمل الجديد بناءً على حاجة المؤسسة أو طلب العامل لأسباب صحية أو بسبب التقدم في العمر أو غير ذلك؛ كما يمكن أن تحتاج المؤسسة إلى تدريب عامل معين على العمل الجديد الذي سيقوم به، فالترقية الوظيفية إلى عمل جديد تحتاج إلى التدريب على مهارات هذا العمل الجديد، فالترقية إلى وظيفة مشرف العمال تحتاج إلى التدريب على مهارات الإشراف والقيادة والإدارة وأساليبها.

(7) **تدريب فئات معينة:** حاجة فئات معينة إلى التدريب مثل تدريب المرأة التي دخلت القوى العاملة بسبب التوسع في تعليمها وتقلدها وظائف عليا في المجتمع، وتدريب ذوي

الاحتياجات الخاصة لإكسابهم مهارات إنجاز بعض الوظائف والأعمال؛ ومن ثمّ يجب على المؤسسات المختلفة توفير التدريب المناسب لهذه الفئات (الكبيسي، 2010، 43).

6- التدريب والتعلم

إذا تناولنا مفهوم التدريب بمعناه الواسع نجد فرقاً بينه وبين جوانب أخرى من النشاط الإنساني هي: التعلم والتعليم والتطوير؛ فمفهوم التدريب يتداخل معها؛ فالتدريب يعتمد اعتماداً أساسياً على التعلم وقوانينه، أيضاً يختلف التدريب عن التعليم من حيث أن أهدافه تكون عادة ضيقة وأكثر دقة وتطبيقاً؛ بينما التعليم هو نشاط واسع يشمل الإطار العام؛ ويُقصد به أيضاً اكتساب الفرد المعرفة والمهارة لتطوير عاداته واتجاهاته؛ أما فيما يتعلق بمفهوم التطوير فإنه يختلف عن التدريب نظراً إلى أنه يعني تنمية القدرة لدى الفرد بما يساعده على فهم المشكلات التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها، أو التي ترتبط بمشكلات أخرى لها علاقة وثيقة؛ ويمكننا القول أيضاً إن التدريب هو نوع من أنواع التعليم، وعليه فإن أي برنامج تدريبي هو تعليمي في الوقت نفسه، وليس بالضرورة أن يكون كل برنامج تعليمي برنامجاً تدريبياً (القاسم، 2001، 294).

7- الأسس والمبادئ السيكولوجية في التدريب

درس علماء النفس التربوي وعلماء التعلم عملية التعلم دراسة تجريبية دقيقة واستطاعوا معرفة طبيعتها والمبادئ التي تساعد على حدوثها بفاعلية وسرعة، أسهمت نظريات التعلم في إرساء المبادئ العامة التي قام علماء النفس بتطبيقها في ميادين كثيرة مثل التربية والتعليم والجيش والصناعة والإعلام؛ وأدى تطبيقها إلى نجاح التدريب وتحقيق كثير من الفوائد؛ شملت هذه المبادئ استعمال التطبيق العملي والتعزيز والتغذية الراجعة والحوافز؛ ولأن برامج التدريب لها وظائف كثيرة من شأنها مساعدة الأفراد على التعلم، فإنها ستكون أكثر فاعلية إذا استفادت من تطبيقات مبادئ التعلم ونظرياته؛ فمُدخلات التعلم مجموعة من الاستراتيجيات المُصممة من قبل المدرب، وحوافز التعلم، وخصائص المتدرب مثل: دوافعه وقدراته ومهاراته وذكائه واتجاهاته؛ تزود استراتيجيات التدريب المتدربين بالفرص المختلفة لتطبيق المهارات والمعارف المتعلّمة، وفي هذا

الإطار نجد الإسهام الأكبر للتعلم ونظرياته في التدريب؛ ومن هذه الأسس والمبادئ
السيكولوجية في التدريب نجد:

(1) **التعزيز:** يُسهل مبدأ التعزيز عملية التعلم، أي استثارة المتدرب وتشجيعه نتيجة جهوده الناجحة؛ وقد يكون التعزيز مكافأةً مالية، أو الإشادة بجهود العامل أمام جمع غفير من العمال؛ أو الشعور بالنجاح أو زيادة إنتاجية العامل، أو ترقية، لذلك ينبغي أن تكون أهداف العامل المرجوة من التدريب أهدافاً واقعية يمكن تحقيقها، كما يجب مساعدة المتدرب على تحديد مستويات عالية يمكن الوصول إليها، فارتفاع مستوى الطموح بما يزيد عن قدرات الفرد يؤدي إلى الشعور بالإحباط الذي يؤدي بدوره إلى انعدام الثقة بالنفس، ومن وسائل التعزيز الإيجابية التي يحصل عليها المتدرب على اختبار نهاية التدريب المكافآت المالية أو مديح المدرب له؛ ويكون التعزيز أكثر فاعلية إذا جاء بعد الانتهاء من التدريب مباشرة، فتأخير التعزيز حتى ينهي المتدرب التدريب كاملاً لا يعطي الفائدة نفسها في حالة التعزيز الفوري، ويساعد التعزيز على استمرار رغبة المتدرب في التدريب ويحفزه على الاستفادة القصوى منه.

(2) **التكرار والممارسة:** يفيد التكرار والممارسة ويساعدان في التعلم، أما عدد مرات التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها، وعلى خصائص العامل والطريقة المستخدمة في تدريبه؛ أثبتت الدراسات النفسية أن التدريب الموزع أي الذي يجري في أوقات تعلم تتخللها أوقات راحة أكثر فاعلية من التدريب المستمر، فالتكرار الموزع أفضل من التكرار المركز لأنه يساعد على سرعة الإتقان والاستيعاب.

(3) **الطريقة الكلية والطريقة الجزئية في التعلم:** تقتضي الطريقة الكلية أن يتعلم المتدرب أداء العمل كله دفعة واحدة، كأن يتعلم التلميذ حفظ قصيدة شعرية دفعة واحدة؛ أما الطريقة الجزئية فتقتضي تقسيم المادة إلى وحدات أو أجزاء، ثم حفظ كل وحدة أو جزء تدريجياً أو تعلمها، مثل إتقان مهارة تشغيل آلة معينة داخل المصنع ينبغي أن تتم على مراحل، أو أن يُقسم التلميذ القصيدة الشعرية إلى أجزاء ويحفظ كل جزء؛ تتوقف الطريقة على طبيعة المادة المراد تعلمها؛ فالمادة الصعبة أو المعقدة يُستحسن تقسيمها، أما المواد السهلة فيمكن تعلمها دفعة واحدة بالطريقة الكلية؛ والمعروف أن عملية التعلم وبالمثل عملية التدريب، تبدأ بالأمر العام ثم تتدرج إلى الأمور الدقيقة التفصيلية المعقدة،

ومعنى ذلك أن التدريب على الأعمال العادية يتم أولاً، ثم الأعمال التي تتطلب مهارات فنية دقيقة؛ وعلى ذلك فإن تصحيح الأخطاء يكون تدريجياً، والارتفاع بمستوى أداء المتدرب يكون تدريجياً حتى يصل إلى المستوى المطلوب؛ ومعنى ذلك أننا لا نتوقع الكمال المطلق من العامل المُستجد، ففي المراحل الأولى من التدريب يركز العامل على الحركات والمهارات أكثر من اهتمامه بالإنتاج.

4) **التدريب المُركز والتدريب المُوزع:** التدريب المُركز هو تدريب مع تركيز المنهج الكلي للتدريب دفعة واحدة في مدة زمنية محددة قد تكون قصيرة؛ والتدريب المُوزع هو التدريب في أوقات زمنية قصيرة مع توزيع المنهج الكلي للتدريب على مدة زمنية طويلة؛ تميل بعض المؤسسات إلى تركيز التدريب في مدة زمنية قصيرة لتجنب زيادة النفقات التي تنشأ عن توزيع التدريب على مدة طويلة؛ وهذه النظرة المادية في تنظيم التدريب خاطئة ومُضرة، فقد بينت الدراسات الكثيرة أن التدريب المُوزع أفضل من التدريب المُركز، وأن النفقات الزائدة التي تُنفق في وضع نظام سليم للتدريب تؤدي في النهاية إلى أحسن النتائج؛ ويرجع تفوق طريقة التدريب المُوزع إلى أن استمرار التدريب مدة طويلة دون راحة يؤدي إلى الملل والسأم والتعب، وصعوبة تركيز الانتباه، أما توزيع التدريب على أوقات متباعدة تتخللها أوقات راحة فيساعد على استمرار الدافعية إلى التدريب، ويؤدي ذلك إلى سرعة التقدم في التعلم، كما أنه يعطي فرصة أكبر لتنشيط الاستجابات العضلية التي تميز المهارات الصناعية وتنظيمها وهذا يؤدي إلى استمرار فائدة التدريب المُوزع إلى مدة أطول؛ وتبين أهمية التدريب أيضاً في تجربة أخرى بينت نتائجها أن توزيع التدريب على شيفرة اللاسلكي مدة ثمانية أسابيع والتدريب 4 ساعات يومياً كان أفضل بكثير من تركيز التدريب في مدة خمسة أسابيع والتدريب 7 ساعات يومياً.

5) **انتقال أثر التدريب:** يُقصد به إمكانية الاستفادة مما تعلمه الفرد سابقاً، وإمكانية تطبيق الخبرات المكتسبة في تعلم ميادين أخرى جديدة؛ ويهدف التدريب المهني إلى مساعدة العامل على إتقان مهارات مهنية جديدة، ومن المتوقع أن يستفيد الفرد مما تعلمه في عمله الأساسي بانتقال الأثر؛ من الشائع أن انتقال أثر التدريب يكون إما موجباً يساعد على تعلم مهارات جديدة، أو سالباً يُعيق تعلمها وإتقانها (عويضة، 1996، 56-58).

(6) **الدافعية والحوافز:** لا يستطيع الإنسان أن يتعلم إذا لم تكن لديه رغبة قوية تدفعه إلى التعلم، ولا يقوم الإنسان ببذل أقصى جهوده في أي عمل إذا لم يكن لديه دافع قوي وميل شديد إليه؛ وقد أثبتت التجارب الكثيرة هذه الحقيقة إذ أصبح من المُسلّم به أن تشجيع العمال وتقوية رغبتهم من العوامل الرئيسية لنجاح التدريب؛ ولذلك يجب أن نحرص في التدريب على إيجاد دوافع شخصية للعمال تدفعهم إلى بذل أقصى جهد في التدريب؛ ومن الأمور التي تساعد على تحقيق ذلك أن يقوم المدربون في بدء التدريب بشرح الصفات المختلفة التي يجب أن تتوفر لدى العامل لكي يستطيع التقدم والترقية في المؤسسة التي سيعمل لديها، وكيف أن التدريب سيساعد العامل على ذلك؛ ويجب أن يعلم العامل النتائج الكثيرة المفيدة التي يمكن أن تترتب على تدريبه والفوائد التي ستعود عليه، كما يجب أن يعلم أيضاً الواجبات الكثيرة التي سيقوم بها في أثناء التدريب لكي يحصل على تلك الفوائد؛ ويجب أن نراعي في أثناء التدريب أن نضع للعمال أهدافاً في متناول قدرتهم لا أهدافاً صعبة المنال، لأنها قد تؤدي إلى نتائج سيئة إذا كان هناك فرق كبير بين مستوى طموح العامل ومستوى قدرته على التحصيل في التدريب، يُحتمل أن يشعر العامل حينئذ بالعجز والنقص، فتتخفض معنوياته وتثبط همته، ويؤدي ذلك إلى تأخر تدريبه، ومن الممكن تقوية رغبة العمال في التدريب بإيجاد نظام خاص من الحوافز المالية، فإذا كان نظام دفع الأجور للعمال في أثناء التدريب يسمح بزيادة الأجر تبعاً لدرجة تقدم العامل وزيادة إنتاجه وجودته، فإننا لا شك سننتوقع حدوث تقدم كبير في تدريب العمال (عويضة، 1996، 8).

(7) **التغذية الراجعة:** تؤدي معرفة الفرد لنتيجة تدريبه إلى سرعة تقدمه في التدريب، وفي اكتساب المهارة؛ أما إذا استمر الشخص في التدريب دون أن يعرف نتائج تدريبه والأخطاء التي يقع فيها فإن تدريبه يسير في الغالب بطيئاً، وقد لا يؤدي في كثير من الأحيان إلى أي تحسن ملموس، ويظهر ذلك بوضوح من خلال نتائج كثير من الدراسات؛ ففي إحدى هذه الدراسات اتضحت أهمية معرفة النتيجة في تدريب الجنود على الرمي بالمدفعية؛ فالجنود الذين كانوا يعرفون نتيجة تدريبهم تفوقوا تفوقاً واضحاً على الجنود الذين تدربوا دون معرفة نتيجة تدريبهم.

(8) **الإرشاد والتوجيه:** يساعد إرشاد وتوجيه المتعلم على سرعة التعلم وإتقانه بدقة، وإرشاد المتعلم إلى الطرق الصحيحة فيها توفير لوقته وجهده، إذ يتعلم الاستجابات الصحيحة من المحاولات الأولى بدلاً من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهداً مضاعفاً في إزالة العادات والحركات الخاطئة، ثم يتعلم بعد ذلك العادات الصحيحة، وهناك نوعان من التدريب: تدريب لتحقيق المزيد من الدقة وإتقان الأداء، وتدريب لتحقيق السرعة؛ وفي حالة تدريب السرعة ينبغي أن يُحدد المدرب معدل السرعة المعقول الذي ينبغي وصول المتدرب إليه، وكذلك فإن إحاطة المتدرب علماً بأخطائه وبتقدمه؛ أي معرفته بنتائج جهده تساعد على حسن التعلم، فالإحساس بالنجاح يقود إلى مزيد من النجاح ومعرفة الخطأ تساعد على تجنبه.

(9) **الكف أو الإنطفاء:** يمكن إزالة بعض الاستجابات أو حذفها من أداء الفرد عن طريق إيقاف التعزيز الذي كان يعقب أو يُصاحب هذه الاستجابات، فعندما تتوقف المكافآت أو التعزيزات فإن الاستجابات تأخذ في التضاؤل والإنطفاء، وهكذا تفقد الاستجابة قوتها نتيجة انعدام التعزيز، وعلى ذلك يمكن حذف العادات الخاطئة أو السيئة من سلوك المتدرب عن طريق عدم تقديم أي مكافأة على أدائها.

(10) **الثواب والعقاب:** أيهما أفضل أن ندفع العامل إلى التدريب عن طريق العقاب أم عن طريق الثواب؟ بعبارة أخرى هل يمكن تعديل السلوك الخاطئ عن طريق إنزال العقاب أم عن طريق منح المكافآت والتعزيزات؛ تبين أن إثارة العامل ودفعه عن طريق الثواب أفضل من العقاب؛ فضلاً عن أن نتائج التعلم تصبح أكثر نجاحاً في حالة اتباع منهج التعزيزات الإيجابية كالمديح والثناء والمكافآت والحوافز الإيجابية؛ أما التعزيزات السلبية فتظهر في العقاب وفي العقوبة المالية أو الحرمان من بعض الامتيازات، أو تخفيض المستوى الوظيفي للعامل إلى مركز وظيفي أقل من مركزه أو عمله الحالي، أو التهديد بأي منها؛ وتكمن المشكلة في أن العقاب لا يدل المتعلم على السلوك الصحيح أو المطلوب، فهو قد يمنع المتعلم تكرار السلوك الخاطئ المرفوض لكنه لا يساعده في تحديد السلوك الصحيح أو المطلوب ومعرفته (المشعان، 1994، 289-297).

8- تحديد الاحتياجات التدريبية

قبل أن تبدأ المؤسسة إعداد أي برنامج تدريبي يجب أن يكون لديها فكرة مُحددة وواضحة عن الجوانب التي يحتاج فيها العاملون لديها إلى تدريب، أي أن نقطة البداية المهمة والأساسية لأي تدريب أو برنامج تدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية (ريجيو، 1999، 191-193)، وتُحلّل الاحتياجات التدريبية وتُحدد على ثلاثة مستويات تحليل المؤسسة، تحليل الوظيفة، التحليل الفردي، كما يأتي:

8-1- تحليل المؤسسة

يُسمى أحياناً التحليل التنظيمي Organizational Analysis أي تحليل المنظمة، ويهدف إلى تحديد الجوانب في المؤسسة التي تحتاج إلى تدريب؛ وتكمن المشكلة هنا في تحديد الأولويات، وبما أن التدريب لا يمكن أن يتم لجميع العمال في الوقت نفسه، ولا يمكن أيضاً أن يتم لعدد كبير من العمال، فتحليل المؤسسة يهدف إلى تحديد الوحدات أو الأقسام أو الإدارات التي تحتاج إلى التدريب أكثر من غيرها، كما يهدف التحليل التنظيمي إلى تحديد مدى توافق ما هو قائم مع متطلبات العمل، وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة ومقارنتها بالنفقات والموارد المستخدمة؛ وتشمل أدوات تحليل المؤسسة اختبارات القوى العاملة والمهارات المهنية، وتفسير نتائج هذه الاختبارات في ضوء المتطلبات الحالية للمنظمة والمُخططة مستقبلاً؛ تدخل أيضاً ضمن هذا التقويم سجلات حوادث العمل والغياب والإنتاجية داخل أقسام المؤسسة على مختلف مستوياتها، وعندما تُحدد الاحتياجات التدريبية الأكثر أولوية، ينتقل تحليل الاحتياجات التدريبية إلى المستويات العملية والإجرائية؛ أي تحليل الوظيفة والتحليل الفردي، يتكون تحليل المؤسسة أو التحليل التنظيمي من العناصر الآتية:

1) تحليل أهداف المؤسسة: يُعرف الهدف بأنه الحالة التي نرغب في الوصول إليها، ويمكن وصفها كمياً، أي الهدف المرغوب فيه في مدة زمنية مُحددة باستخدام المصادر المتاحة، ويجب أن تكون أهداف المنظمة مُحددة واضحة ومفهومة ومتناسقة ومرتبطة بالأهداف الخاصة للعاملين، وأخيراً واقعيتها وإمكانية تحقيقها.

(2) **تحليل الخريطة التنظيمية للمؤسسة:** تُعد الخريطة التنظيمية صورة للهيكل التنظيمي للمؤسسة توضح الوحدات والإدارات والأقسام وتسلسل السلطة والمسؤولية والطريقة التي تربط بينها.

(3) **دراسة الخصائص السكانية للعاملين:** تقوم الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بدراسة خصائص العاملين في المؤسسة من الناحية الديموغرافية أي العدد والنوع الاجتماعي (ذكور، إناث) والعمر والتدريب ومستوى التعليم والخبرة السابقة ونوع الأعمال أو الوظائف التي يشغلونها حالياً أو السابقة ومستويات مهاراتهم وكفاءاتهم وعدد أفراد أسرهم، أي الخصائص السكانية للعاملين.

(4) **تحديد المقومات التشريعية والقانونية:** دراسة مجموعة التشريعات والمراسيم والقوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تضعها إدارة المؤسسة أو الجهات الوصائية العليا في الدولة لتسيير أعمال المؤسسة وتوجيه مختلف الجهود التي يبذلها العمال وتنسيقها.

(5) **تحليل المناخ التنظيمي:** تؤدي عوامل كثيرة منها المناخ التنظيمي والروح المعنوية وخصائص بيئة المؤسسة الداخلية التنظيمية والاجتماعية والرضى الوظيفي، والتعاون والتنافس والتماسك دوراً أساسياً في مدى استجابة العاملين في المؤسسة لأهدافها؛ يمكن دراسة هذه العوامل وتحليلها بعدة طرق منها المقابلات مع العمال، والملاحظة الفعلية لسلوكهم، وتحليل معدلات الغياب ودوران العمل، والاستبيانات المكتوبة، ومعدلات الحوادث وإصابات العمل والوقت الضائع، ومعدل الإنتاجية والنزاعات والصراعات.

(6) **تحليل معدلات الكفاءة:** تقوم الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بتحليل مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالإنتاج وأداء العاملين والتكاليف، مثل تكلفة العمل والمواد، والمعدات وخسائر الآلات المستعملة في الإنتاج.

(7) **تحليل التغيرات المتوقعة في المؤسسة:** دراسة الأحوال والأوضاع المستقبلية لجميع الأنشطة التدريبية والتنظيمية بقصد إيجاد حلول مناسبة للمشكلات المتوقعة من ناحية، والإعداد للتعامل مع المواقف الجديدة والمتطورة من ناحية أخرى؛ ومن أهم مجالات التغيير أو التطور في المؤسسة ويمكن أن تنعكس على البرنامج التدريبي نذكر الآتي: أ-تغير أهداف المؤسسة وسياساتها، ب-تغير طبيعة عمل المؤسسة ودخول مجالات ونشاطات أخرى جديدة إلى المؤسسة، ج-تغير طرق الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية

أو تغيير المعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج، د-تغير الخصائص السكانية للعمال مثل العمر والمستوى التعليمي (كشرود، 1995، 303-308).

8-2- تحليل الوظيفة

يهدف تحليل الوظيفة إلى تحديد الاحتياجات التدريبية لوظيفة معينة وتحليلها بتحديد مضمون البرنامج التدريبي وعملياته وبنيتها، أي ما يجب أن يحتويه البرنامج التدريبي من موضوعات يجب التركيز عليها والاهتمام بها في مدة التدريب كلها؛ ويشمل هذا التحليل جمع البيانات حول الوظيفة ومكوناتها وواجباتها ومهامها لحصر الجوانب التي يتعين على القائم بالتدريب مساعدة المتدرب عليها لكي يقوم بواجبه الوظيفي على أحسن صورة، يؤدي هذا التحليل إلى أربعة أنواع من المعلومات العامة تساعد القائم على التدريب على تصميم البرنامج التدريبي: 1- تحديد معايير الأداء الوظيفي: المعيار المقبول بالحد الأدنى، والمتوسط والجيد والممتاز، 2- تحديد مكونات واجبات الوظيفة، 3- تحديد طرق إنجاز هذه الواجبات لكي يصل العامل إلى معايير الأداء الوظيفي، 4- تحديد ما يتطلبه كل واجب وظيفي من مهارات ومعارف لأدائه بالمستوى المقبول بالحد الأدنى.

توجد عدة طرق لتحليل الوظيفة هي: أ-تحليل معلومات واجبات الوظيفة ومهامها، ب-تحليل معلومات المسؤوليات المترتبة على القائم بالوظيفة حتى يستطيع أداءها بالوجه المطلوب، ج-تحليل معلومات المهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام إنجازاً مقبولاً ومُرضياً؛ عندما ينتهي التحليل على المستويين التنظيمي والوظيفي، ينتقل القائم بعملية التحليل إلى المستوى الفردي مستوى العمال.

8-3- التحليل الفردي تحليل العمال

يهدف التحليل الفردي أو تحليل العمال إلى تحديد المعارف والمهارات والجوانب التي تحتاج إلى التطوير والتدريب لدى كل عامل في المؤسسة، وهنا سؤال يطرح نفسه: هل يبلغ أداء الفرد المعايير المحددة؟ إذا كان الجواب لا، فهل يرجع هذا إلى عدم معرفة العامل لواحد أو أكثر من واجبات وظيفته وإتقانه؟ أو يرجع ذلك إلى عدم فهمه لتوقعات المؤسسة المتعلقة بالأداء؟ أو إلى مهارات ومعرفة سابقة غير كافية وإلى عادات

واتجاهات وظيفية غير صحيحة، هناك مجموعتان محتملتان يشملهما هذا النوع من التحليل: العمال القدامى والعمال الجدد.

8-3-أ- تحليل العمال القدامى

تقويم الأداء الوظيفي هي الطريقة البارزة لتحديد الضعف في أداء العمال الحاليين أو القدامى، فإذا قُومَ أداء الأفراد بتكرار وتحليل كافيين، ففي هذه الحالة يمكن الإشارة إلى الميادين أو الجوانب التي يكون فيها الأداء أقل من المعيار المطلوب التي تكون مناسبة للتحسين بالتدريب، لكن التعرف البسيط على الأدلة الأقل مستوى، أي الأقل من المعيار المطلوب لا يعني بالضرورة أن العيب في الأداء خاص بفرد مُعين أو خاص بمُشكلة يمكن حلها بالتدريب؛ فإذا نظرنا إلى مشكلات الأداء الوظيفي، نجد ثلاثة مظاهر للسلوك يجب الاهتمام بها وهي: 1-الثبات: هل مُشكلة الأداء مزمنة أم مؤقتة؛ أي هل يقع العامل المعني دائماً بالخطأ نفسه؟ 2-الإجماع: المدى الذي تكون فيه المشكلة نفسها عامة أو مشتركة، أي هل هذه المشكلة عند هذا العامل وحده أم لدى عاملين آخرين في الوظيفة نفسها؟ 3-التمييز: مستوى تعميم مُشكلة الأداء، أي هل يشمل مهمات عديدة مختلفة للأداء، أو يشمل مُهمة واحدة فقط؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ذات مضامين مُهمة في إعداد البرنامج التدريبي؛ فمثلاً إذا لم تظهر المشكلة في السابق إطلاقاً وهي ولاسيما بعامل مُعين، فإنه يجب مراقبته فقط في العمل مدة مُعينة؛ إذ ربما يُصحح نفسه دون تدريب، أما إذا كانت المشكلة مزمنة ويعاني منها عدة عمال في الوظيفة نفسها، فيمكن أن نأخذ بالحسبان التدريب الجماعي، كالاستعاضة عن التدريب بإعادة تصميم الوظيفة؛ كما يمكن أن تكون المشكلة متمثلة في أن مُهمة مُعينة ليست متطابقة مع مُهمة أخرى أو مع بيئة عمل مُعينة؛ ويحتمل أيضاً أن تكون المشكلة بسيطة جداً كإدخال الحاسوب في عمل المحاسبين، إن النقطة الأساسية هنا هي أنه ليس من المناسب أن نفترض دائماً أن المشكلة نتيجة عوامل فردية؛ إما مهارة أو حوافز، بل يجب الأخذ بالحسبان قضايا الثبات، والإجماع، والتمييز بوصفها جزءاً مهماً في عملية التحليل الفردي.

8-3-ب- تحليل العمال الجدد

يتضمن تدريب العمال الحاليين والعمال الجدد على الأقل عمليتين مختلفتين تماماً؛ فالبرنامج التدريبي الذي طُوِّر بهدف حل مشكلات أداء عامل قديم ذي خبرة يمكن أن يكون بلا فائدة عندما نريد تدريب العمال الجدد؛ فتدريب العمال الجدد يتضمن تعلم ما هو جديد؛ بينما تدريب العمال القدامى الذين يعانون من مشكلة انخفاض في الأداء يشمل في العادة القضاء على العادات القديمة التي تتعارض مع العادات الجديدة، وتلجأ المؤسسات عادة إلى تدريب العمال الجدد لأنها مهتما حاولت لن تحصل على عمال جدد بالمواصفات التي تريدها 100%، فمهما كانت خبراتهم وتحصيلهم العلمي ومستوى تدريبهم ومهاراتهم لن تكون مطابقة بدقة تامة لما تحتاجه وتريده المؤسسة، إذ من المحتمل وجود بعض جوانب النقص والخلل، ومن الطبيعي جداً أن العامل الجديد قد لا يكون على معرفة تامة بطبيعة العمل في المؤسسة وقوانينه وتشريعاته ومخاطره وحقوقه وواجباته.

إذا دمجت تحليل المؤسسة مع تحليل العمال (القدامى والجدد) فسوف نحصل على معلومات يمكن استعمالها أساساً لتحديد مَنْ الذي يجب تدريبه، وما محتوى برنامج التدريب المطلوب، وكذلك ما الخطط المناسبة التي تساعد المدرب على تقديم هذا المحتوى؛ والقرارات المتعلقة بالخطط وقضايا مثل مكان التدريب؛ ومحتوى البرنامج التدريبي؟ ثم كيف سيكون ترتيب هذا المحتوى تدريجياً؟

8-4- أساليب إضافية لتحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن الاستعانة بالأساليب الإضافية الآتية في تحديد الاحتياجات التدريبية:

- (1) **توجيهات الإدارة العليا:** غالباً ما تصدر توجيهات الإدارة العليا عن النظرة الاستراتيجية للمؤسسة خلال السنوات القادمة، ويمكن أن تصدر هذه التوجيهات عن أعلى سلطة في المؤسسة مثل مجلس الإدارة، أو المدير العام أو عن الجهات الوصائية العليا في الدولة.
- (2) **نتائج تقييم أداء المؤسسة:** يمكن الاعتماد على نتائج تقييم الأداء في المؤسسة أو في بعض أقسامها وهذا يعكس بدقة الاحتياجات التدريبية في المؤسسة أو في بعض أقسامها.

(3) **بطاقات وصف الوظائف:** تتضمن بطاقات وصف الوظائف مستوى الأداء الأمثل الذي يجب أن يُحققه العامل في وظيفة معينة، وبالطبع يجب أن تكون بطاقات وصف الوظائف مستندة إلى تحليل العمل، كما يجب الانتباه إلى التغير السريع والمستمر في أحوال العمل، الأمر الذي يؤدي إلى سرعة تقادم محتويات هذه البطاقات ومعلوماتها.

(4) **مقترحات العمال:** وملاحظاتهم وشكاويهم المتعلقة بالعمل.

(5) **شكاوى المستفيدين من المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها ومقترحاتهم:** تعكس شكاوى المستفيدين من المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها ومقترحاتهم جودة خدمات المؤسسة ومنتجاتها، وهذا يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة.

(6) **تقويم نتائج التدريب السابق:** تساعد نتائج التدريب السابق على بيان جوانب النقص والخلل فيه.

(7) **مقترحات الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتوصياتها:** بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي تقوم الجهة القائمة على التدريب أو إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بوضع تقرير نهائي يبين فوائد التدريب ونتائجه ومعوقاته (زايد، 2003، 306).

(8) **السجلات:** الاطلاع على سجلات الحضور والغياب وحوادث العمل ومعدل الإنتاج والأمراض المهنية في المؤسسة (عقيلي، 2005، 460).

9- أساليب التدريب غير التفاعلية

هي الأساليب التي لا تتضمن التفاعل بين المدرب والمتدرب الذي يكون دوره فيها سلبياً محصوراً في تلقي المعلومات التي يريد المدرب نقلها إليه، ويمكن النظر إلى أساليب التدريب غير التفاعلية على أنها ضرورية لاكتساب مجموعة من المعلومات النظرية قبل البدء بتدريب عملي مُعين، تكون أساليب التدريب غير التفاعلية ضرورية في عدد من المواقف أو الحالات: أ-نقل كمية كبيرة من المعلومات النظرية إلى المتدربين في مدة زمنية مُحددة، ب-يقدم المدربون معلومات يحتاجها العمال في أعمالهم ولكن طبيعتها لا تسمح بالمشاركة والتفاعل، ج-توضح المعلومات النظرية للعامل ماذا يجب أن يفعل وكيف ومتى ولماذا؟

(1) **المحاضرة:** أسهل الطرق وأسرعها في تعليم أكبر عدد ممكن من المتدربين، ولكن نجاحها يتوقف على عوامل متعددة منها شخصية المحاضر ومدى سيطرته على المتدربين وعلى قاعة التدريب، وعلى مدى إحاطته بالمعلومات النظرية التي يقدمها للمتدربين؛ يجب أن يعرض في المحاضرة معلومات مادة التدريب عرضاً منسقاً ومرتباً، إذ من غير المعقول أن يعمل مهندس كهرباء في محطة كهربائية دون أن يكون لديه فكرة نظرية عن طريقة العمل فيها وتجهيزاتها وغير ذلك، صحيح أنه تلقى خلال دراسته الجامعية معلومات كثيرة حول هذا الأمر، لكن يحتمل أن تكون هذه المعلومات غير كافية، أو أن لهذه المحطة خصوصية معينة يجب أن يعرفها كافة العمال فيها، أو أن تدريبه السابق غير مناسب؛ ويظهر أثر المحاضرة في تغيير الاتجاهات وتعديلها، ولكن هذا الأثر يضعف في التدريب على العلاقات الإنسانية، إن أسلوب المحاضرة لا يناسب المديرين الذين يفضلون أساليب أخرى يمكن فيها عرض المشكلة وتبادل الأفكار حول أساليب معالجتها.

(2) **النشرات والكتيبات والمطبوعات:** تقوم المؤسسات والشركات الصانعة للآلات والتجهيزات بطباعة نشرات وكتيبات تقدمها للمؤسسة الشارية لتوزعها على عمالها تتضمن بعض التعليمات والمعلومات اللازمة عن الآلات وما فيها من جوانب ينبغي معرفتها مثل أساليب تشغيلها واستثمارها، وكيفية إجراء الصيانة ومواعيدها وكيفية معالجة بعض الأعطال، وميزة هذه النشرات أنه يمكن تكرار قراءتها والمشكلة أن العمال يهملون قراءتها، حتى إنك تجد (أو يجب أن تجد) نشرة صغيرة مرفقة مع بعض الأدوات المنزلية (المروحة، البراد، الغسالة، آلة الخياطة الكهربائية) يبين فيها طريقة الاستخدام الأفضل وكيفية الصيانة ومعالجة بعض الأعطال.

(3) **الوسائل السمعية والبصرية:** مع الزيادة الكبيرة في حجم المؤسسات والتغيرات التكنولوجية المستمرة التي تطال العمل في المؤسسات، نجد أن أسلوب المحاضرة في التدريب يبقى قاصراً وأقل فاعلية، ومن ثم لجأت بعض المؤسسات إلى اتباع أساليب جديدة في التدريب تستخدم فيها الوسائل السمعية البصرية المتعددة، والتدريب عبر الشبكة العالمية سمعياً وبصرياً، أو عبر الشبكات المحلية الأنترنت، وهذا ما نلاحظه من خلال اتفاقيات التوأمة بين الجامعات، إذ يمكن للطالب في كلية الهندسة المدنية في

إحدى جامعات الجمهورية العربية السورية متابعة عملية نقل جسر كبير للسيارات أو للمشاة من مكان لآخر يقوم بها أساتذة كلية الهندسة المدنية في جامعة أجنبية أكثر تقدماً؛ تُعد الوسائط المتعددة السمعية والبصرية من أنجح الوسائل في تعلم الكثير من المهارات الصناعية والمهنية فالفيلم يبين سير العملية وتسلسلها وتفصيلها والعلاقة بين أجزائها، كما أنه يبين الطريقة الصحيحة لأداء العملية ويعفي المتدرب من إنفاق وقت وجهد كبيرين إذا اتبع طريقة خاطئة في العمل، وتؤثر جودة استعمال الوسائل السمعية البصرية التدريبية في نجاح التدريب، وتوجد حالياً في العالم مؤسسات كثيرة تقوم بإنتاج الأفلام التدريبية وتسويقها (عويضة، 1996، 55)، كما يمكن استعمال الوسائل السمعية البصرية في الحالات الآتية: أ- رغبة المدرب في توضيح كيفية سير بعض الأحداث وتسلسلها الزمني، فتدريب رجال الإطفاء على كيفية التعامل مع حرائق الأبنية العالية يصبح أمراً سهلاً باستخدام الوسائل السمعية البصرية، ب- الحاجة لإظهار الأحداث وتوضيحها التي لا يمكن أن تجري في قاعة المحاضرات مثل العمليات الجراحية المعقدة والطويلة مثل جراحة القلب، أو تدريب رجال الإطفاء والشرطة والأمن، ج- الحاجة إلى تزويد المتدربين بالتغذية الراجعة لنتائجهم، وإعادة الحركة التي أخطأ فيها المتدرب ستساعده على تجنب الخطأ لاحقاً من خلال تصوير المتدربين (كشود، 1995، 340-341).

4) **التعليم المبرمج:** يتميز التعليم المبرمج بأنه ذاتي السرعة يتقدم كل متدرب في تعلمه وفق سرعته الذاتية، ولا ينتقل المتعلم إلى تعلم الوحدة الآتية إذا لم يتقن الوحدة التي تسبقها، وإذا كانت معظم إجاباته خاطئة فيُطلب منه مراجعة المادة التعليمية مرة أخرى، ويُعد أسلوباً مناسباً في اختصار الوقت ويستخدم في كثير من الدول في تدريب الأفراد قبل الدخول إلى الامتحانات النظرية لإجازات قيادة السيارة التي تتم بواسطة الآلات التعليمية، يقوم التعليم المبرمج على مجموعة من الأسس: أ- يُتقن الموضوع المراد تعلمه عن طريق خطوات صغيرة متتابعة، ب- يعتمد التعليم المبرمج على الاستجابة النشيطة للمتعلم، أي المتعلم النشط، أي لا يكون دور المتعلم سلبياً يقتصر على تلقي المعلومات فقط، ج- حصول المتعلم على تغذية راجعة فورية لكل استجابة، د- أخطاء قليلة في

النهاية لأنه تُصحَّح الأخطاء تدريجياً، ولا يسمح للمتعلّم بالانتقال إلى مرحلة جديدة قبل إتقان المرحلة السابقة.

(5) **التدريب بمساعدة الحاسوب:** يُعد التدريب بمساعدة الحاسوب امتداداً وتطويراً لأسلوب التعليم المبرمج، وكما هو الحال في التعليم المبرمج بالنسبة إلى الأسس والتغذية الراجعة، إذ يمكن النظر إلى الحاسوب على أنه آلة تعليمية سريعة ومُتقدمة جداً، بسبب القدرات الهائلة التي يتصف بها الحاسوب في الوقت الراهن، ولاسيما السرعة والمرونة الشديدة، ولكن الميزة الأساسية هنا تكمن في اختيار صعوبة المادة التعليمية وفق خصائص المتدرب، ويقدم معلومات مفصلة عن كل متدرب وجوانب الضعف والقوة لديه، وهو أسلوب يتطلب مؤهلين في قيادة الحاسوب، إلا أن بعض المتدربين يقاومون هذا الأسلوب في التدريب لأسباب متعددة منها عدم المعرفة أو الخوف عند التعامل مع الحاسوب لأول مرة، كما يتصف التدريب بمساعدة الحاسوب بعدد من **المزايا:** أ- التغذية الراجعة الفورية والدقيقة، ب- توحيد معايير مواد التدريب لكافة المتدربين، ج- تطبيق التدريب بطريقة واحدة للجميع.

(6) **التدريب بمساعدة المُحاكيات أو المُقلدات:** يُعد التدريب بمساعدة المُحاكيات أو المُقلدات الحاسوب Simulation Techniques امتداداً وتطويراً لأسلوب التدريب بمساعدة الحاسوب، يتطلب أسلوب التدريب باستخدام تقنية المُحاكيات أو المُقلدات بناء نسخة طبق الأصل تماماً كما هي في الواقع وأحواله وخصائصه بالاعتماد على الحاسبات الضخمة، ويُستخدم للتدريب على الأعمال التي تتطلب العمل مع التكنولوجيا العالية والآلات المعقدة، كما في تدريب الطيارين ورواد الفضاء وعمال المفاعلات النووية، والسدود المائية ومحطات الطاقة الكهربائية، أي المنشآت ذات الأهمية الاستراتيجية للبلاد، ففي تدريب الطيارين ورواد الفضاء تُنشأ أحوال مطابقة تماماً لعملية قيادة الطائرة أو المركبة الفضائية لأنه في مثل هذه الأعمال في الواقع يكون الخطأ كارثياً ويُرتكب لمرة واحدة فقط كما في حوادث الطيران، وحوادث المفاعلات النووية، ومحطات الطاقة الكهربائية، وهذا ما يمكن تجنبه بواسطة المُحاكي أو المُقلد، كما تستخدم الجيوش والشرطة هذه التقنية في التدريب فيما يُسمى تطعيم المعركة أي إنشاء ظروف مطابقة تماماً لظروف المعركة، فمثلاً أنشأت إدارة الشرطة في إحدى الولايات الأمريكية مدينة

متكاملة للتدريب على حالات الطوارئ وإحباط عمليات سرقة البنوك، والتدريب على تحرير الرهائن باستخدام ذخيرة فارغة، الأمر الذي أدى إلى تحسين أداء رجال الشرطة القدامى والجدد في مواجهة المواقف الخطيرة (ريجيو، 1999، 104).

10- أساليب التدريب التفاعلية

تُستخدم هذه الأساليب غالباً في تدريب المديرين والمُشرفين والقادة الإداريين، بسبب عدم فاعلية الأساليب السابقة في تدريبهم بسبب طبيعة عملهم، إذ يؤدي المديرون والقادة دوراً مركزياً شديد الأهمية في التنسيق بين الأقسام وتحفيز العمال، وغير ذلك من مهام الإدارة وواجباتها، وتهتم المؤسسات بإعداد المديرين والقادة وتطويرهم، ومن أساليب التدريب التفاعلية نجد:

1) **دراسة الحالة وحل المشكلات:** من الطرق الشائعة جداً في تدريب القادة الإداريين على حل المشكلات باستخدام أسلوب دراسة الحالة الذي يتضمن تقديم وصف مكتوب لمشكلة حقيقية أو افتراضية في إحدى المؤسسات، ويُعطى كل متدرب وقتاً كافياً لدراسة الحالة والتفكير فيها من أجل إيجاد الحل المناسب، بعد ذلك يعمل المتدربون في جماعات صغيرة لمناقشة ما توصلوا إليه من حلول ونقدها وإجراء مزيد من الدراسة للمشكلة والتعمق فيها؛ تهدف دراسة الحالة وحل المشكلات إلى التوضيح للمتدربين أنه لا يوجد حل واحد أو سهل للمشكلات المعقدة، كما تهدف إلى تطوير مهارات المتدربين وتحسينها في تشخيص مشكلات المؤسسات ومعالجتها، وهناك بعض الشكوك حول مدى تأثيره الحقيقي ولاسيما حول احتمال انتقال أثر التدريب من المواقف الافتراضية إلى المواقف الواقعية والفعلية.

2) **لعب الأدوار:** يتضمن هذا الأسلوب دعوة المتدربين إلى تمثيل أدوار مُعينة في مواقف إدارية مُحددة، فمثلاً يتضمن تمرين تطوير قدرة المدير على معالجة مواقف ذات علاقات صعبة، كأن يقوم المدرب بتمثيل دور عامل غاضب جداً بسبب حصوله على تقييم منخفض في الأداء الوظيفي، أما المتدرب فيمثل دور المدير، أو على العكس؛ يهدف هذا الأسلوب إلى جعل المتدربين أكثر انغماساً في المشكلة من خلال تمثيلها، ويمكن أحياناً أن تنعكس الأدوار بهدف مساعدة المتدربين على رؤية المشكلة من جوانب أخرى

مختلفة، كما أن لهذا الأسلوب في التدريب نتيجة ثانوية إيجابية وهي أن المتدربين يطورون في أثناء تمثيل الأدوار مهارات التواصل وعرض مشكلات العمل.

(3) **الألعاب الإدارية:** ليست الألعاب الإدارية سوى تمثيلية لمؤسسة صغيرة، لكنها مهمة لتدريب القادة الإداريين، ويشبه هذا الأسلوب في كثير من الجوانب الألعاب المعقدة التي يؤديها الناس في منازلهم، وتتضمن بعض الألعاب الإدارية إعطاء المتدربين حالة افتراضية لمؤسسة مع موازناتها المالية ومواردها المختلفة، ويحكم هذه اللعبة عدد من القواعد، وتهدف إلى اتخاذ قرارات إدارية تؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة، ويكون التدريب منافسة بين المتدرب وزميله الآخر أو منافسة بين المجموعات التدريبية، وتكمن الصعوبة في التعميم أو انتقال أثر التدريب من اللعبة أو التمرين إلى مواقف الإدارة الفعلية الحقيقية، وكثيراً ما تستهوي اللعبة المتدربين لدرجة أنها تجعلهم ينسجمون معها وينسون المبادئ الإدارية التي تهدف اللعبة إلى تعليمها.

(4) **المؤتمرات:** يُدعى إلى المؤتمر عدد من المشاركين يجتمعون لتبادل الأفكار والمعلومات، وللتعاون على حل بعض المشكلات المشتركة. والهدف الرئيسي للمؤتمرات هو أن يتعلم المديرون الممارسون أساليب الإدارة الفعالة التي يستخدمها بعضهم، وأهم إيجابية لهذا الأسلوب أنه يُشجع المدير على المشاركة في عملية التعلم فضلاً عن أنه تُتبادل كمية كبيرة من المعلومات في مدة قصيرة بين مجموعة من الأشخاص الذين يمثلون اتجاهات ومدارس فكرية متنوعة في الموضوع المدروس، وتناوله من عدة جوانب (ريجيو، 1999، 206-208).

(5) **تدريب الحساسية:** يُستخدم هذا الأسلوب في تعديل السلوك، من خلال عقد لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن محددة، ولمدة زمنية محددة أيضاً، يُناقش فيها سلوكهم بصراحة تامة، وتُسمى هذه الطريقة أيضاً التدريب المخبري للعلاقات الإنسانية، وتستعمل في تدريب المُشرفين والمديرين، ويمكن أن يستمر التدريب عدة أيام أو عدة أسابيع، يهدف تدريب الحساسية إلى تنمية الوعي والحساسية للنماذج السلوكية التي تخص الفرد والآخرين، إذ من المؤكد أنه لا يكفي أن يكون المدير عارفاً وملماً بكافة الجوانب الفنية والتخصصية في عمله، بل يجب عليه أن يكون مُدركاً إدراكاً جيداً سلوكه الخاص ومشاعره واتجاهاته، وفي الوقت ذاته مُدركاً مشاعر الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم. على

الرغم من وجود المدرب مع مجموعة المتدربين فإن عملية المناقشة يمكن أن يسودها أحياناً عدم التنظيم وعدم السيطرة وقلة الانضباط، وينحصر الهدف العام لتدريب الحساسية في تعزيز العلاقات الثنائية، كما يمكن تخصيص حصص تدريبية للتعبير عن الغضب أو بناء الثقة بين الأفراد؛ يُستعمل تدريب الحساسية في العلاج النفسي لأن أصلها موجود في علم النفس العيادي والعلاج النفسي، يمكن أن يكون تدريب الحساسية خبرة مؤلمة ومزعجة لبعض الأفراد، لأنهم قد يتعلمون أشياء حول أنفسهم يتضح فيما بعد أنهم لا يحبونها، ويمكن أن تُسبب لهم التوتر والانزعاج الذي يُشكل عائقاً يُقلل من فائدة التدريب إذا رافقه انفعال شديد، ويمكن تخفيض الأثر السلبي إذا اعتمدت أُسس علمية في التدريب (كشرود، 1995، 351)، يرى دوبري Dupree 1976 أنه يمكن تلخيص أهداف تدريب الحساسية كما يأتي: أ-الاستبطان أو الوعي الذاتي: أي القدرة على انعكاس المشاعر والأفكار بداخلنا، ب-الوعي بالمشاعر: تنمية إدراكنا لأهمية المشاعر في حياتنا العادية والمهنية، ج-الاعتراف والاهتمام بالفروق بين الشعور والسلوك: تنمية القدرة على تشخيص العلاقة بين الكيفية التي نشعر بها، والطريقة التي يكون عليها سلوكنا، ثم محاولة التوفيق بين الأمرين، د-المرونة: تنمية المهارات السلوكية بطرق متعددة ومختلفة، فتدريب الحساسية يرمي إلى تنمية الفرد تنميةً كليةً وشاملةً، وليس فقط تنمية مهارة معينة.

11- معايير صدق البرامج التدريبية

يرى غولدشتاين Goldstein 1978 أنه يمكن قياس صدق البرامج التدريبية استناداً إلى أربعة أبعاد كما يأتي:

1) **صدق التدريب:** هل انسجم المتدربون مع المعايير المحددة في البرنامج التدريبي، ويتضمن هذا المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick 1976 المعايير الداخلية، وهي معايير رد فعل المتدربين ومعايير التعلم، أي مدى نجاح المتدرب في التدريب.

2) **صدق الأداء:** هل حقق المتدربون معيار النجاح عندما أُعيدوا إلى أعمالهم الأساسية، ويتضمن هذا المعيار الاهتمام بما سماه دونالد كيركباتريك المعايير الخارجية التي تعالج مدى نجاح التدريب في تحسين أداء المتدرب.

(3) **الصدق التنظيمي الداخلي:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من أقسام مختلفة في المؤسسة ذاتها، أي الصدق في المؤسسة ذاتها، وهنا يُهتَمُّ بالتعميم الداخلي للبرنامج التدريبي مثل فاعلية التدريب حول أمر مُعين لعمال المبيعات مقابل عمال الإنتاج في المؤسسة.

(4) **الصدق بين المؤسسات:** هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها لأفراد وجماعات تدريبية من مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت البرنامج التدريبي وطورته، مثلما نفعل عندما نطور برنامجاً تدريبياً للمحاسبين يهدف إلى تحسين مهاراتهم في استعمال الحاسوب، ويكون السؤال هنا هل حقق البرنامج التدريبي الفاعلية ذاتها للمحاسبين العاملين في مؤسسات مختلفة غير المؤسسة التي أعدت هذا البرنامج التدريبي للمحاسبين؟ كما يمكن أن يكون البرنامج من إعداد مؤسسة متخصصة بالتدريب.

12- معايير تقويم نجاح برامج التدريب المهني

يُقاس نجاح برامج التدريب المهني بالآثار التي تتركها، فالهدف من البرامج التدريبية تحقيق نوع من التغيير لدى المتدربين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى وفي هذا المجال أوضح دونالد كيركباتريك Donald Kirkpatrick 1959 أن هناك أربعة معايير تُقَوِّم برامج التدريب المهني على أساسها وهي:

(1) **رد فعل المتدربين:** تمثل هذه المعايير الصدق الظاهري للبرنامج، وتُعبّر عن رد فعل المشاركين في البرنامج التدريبي، كما تُعبّر عن مشاعرهم نحو البرنامج التدريبي، ويمكن الكشف عن ذلك من خلال استمارة استقصاء تحتوي على أسئلة تبيّن رأي المتدرب في البرنامج التدريبي والفائدة المتحققة منه وبيان أكثر الجوانب فائدة، وأياً أقل فائدة ومدى السهولة والصعوبة.

(2) **أثر التعلم:** يقيس معيار أثر التعلم مستوى تعليم المتدرب وتحصيله بعد انتهاء البرنامج التدريبي من خلال خضوع المتدربين إلى امتحان نهائي تقويمي يجري مباشرة بعد نهاية البرنامج التدريبي، أو من خلال امتحان تقويمي مرحلي يتم بعد الانتهاء من كل مرحلة من مراحل البرنامج، ولاسيما إذا كان البرنامج طويلاً ويتضمن عدة مراحل، وهذا لا يمنع وجود امتحان تقويمي نهائي؛ كما تقيس هذه المعايير التغيير المباشر الذي أحدثه البرنامج التدريبي في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى المتدرب وليس السلوك

الفعلي في العمل فقد يتعلم المتدرب مهارات جديدة ويكتسب معلومات حديثة بنتيجة البرنامج، ولكن كل ذلك قد يبقى حبيساً ولا يجد طريقاً إلى أنشطته وسلوكه وأداء عمله بعد انتهاء التدريب.

(3) **السلوك:** ينطوي هذا المعيار على قياس التغير الحاصل في سلوك المتدرب وتقويمه، أي يُشير إلى التغيرات الحقيقية في أداء العمل عندما يعود المتدرب إلى عمله الأساسي؛ والسؤال هنا: إلى أي مدى حقق البرنامج التدريبي هدفه؟ فإذا كان الهدف زيادة الإنتاج فإن المعيار السلوكي ينطوي على قياس الإنتاج قبل البرنامج وبعده، ويمكن أن يتضمن هذا المعيار الغياب عن العمل، ونسبة الفاقد والتالف والمواد الضائعة والهدر، ونسبة حوادث العمل ومعدل الشكاوى، ويجب الانتباه هنا إلى أن بعض الأفراد الذين يقومون بأداء جيد في التدريب قد لا يستطيعون نقل خبراتهم ومهاراتهم ومعلوماتهم الجديدة إلى العمل نقلاً فعلياً.

(4) **النتائج:** يهتم معيار النتائج بقياس نواتج التدريب وهي تمثل الاختبار النهائي لفاعلية البرنامج التدريبي ونجاحه، وقد تنطوي على مقارنة تكاليف البرنامج مع نتائجه، ومما لا شك فيه أن عملية التعبير عن فاعلية البرنامج التدريبي ونجاحه بلغة النقود أمر يصعب التعبير عنه، فقد يُعبّر عن زيادة الإنتاج بزيادة أرباح المؤسسة أو تخفيض كلفة الإنتاج أو اختصار الوقت؛ ويزداد الأمر صعوبة في البرامج التدريبية الهادفة إلى تغيير الاتجاهات؛ وعموماً يُعد معيار النتائج ذات أهمية كبيرة ويصعب تطويرها، ومعايير النتائج ومعايير السلوك تُسمى المعايير الخارجية لأنها تعتمد على تقويم خارجي للبرنامج (كشروود، 1995، 358-362).