

تقديم:

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

ومن أجل أن يكون لنظام التدريب والتطوير فاعلية جيدة لابد أن يتكمّل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وتنفق المنظمات الفعالة أموالاً طائلة على تدريب العاملين وتحسين قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية، لأنها تدرك أن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم من جهة، وعلى مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى.(حرحوش والسالم، 2006، ص129).

مفاهيم ومصطلحات لها علاقة بالتدريب:

1- التعلم: يمكن القول بأن التعلم هو "عملية **تغير شبه دائم**¹ في **سلوك**² الفرد، لا

يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك، ويكون نتاجة الممارسة كما يظهر في تغير الأداء لدى الكائن الحي".

ـ1 تغير شبه دائم أي (تغير دائم نسبيا)، وبذلك يخرج من هذا المفهوم التعلم

الاضطراري والذي قد يزول بزوال مسبباته.

ـ2 سلوك الأفراد، يدخل في هذا كذلك مختلف المهارات والمعارف والقدرات التي من

شأنها أن تحدث تغييرا في سلوك الفرد.

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

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

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

البشرية **وإكسابها** **معارف**، **سلوكيات** و**مهارات** جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء

مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتأثير في نشاط المنظمة.

يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، فالتدريب والتنمية لكي يكونا فعالين، يجب أن يقوما على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضاً تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية والمستقبلية، فالمتردب الذي لم يتعلم شيئاً من التدريب والتنمية، معنى ذلك أن الجهد الذي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج عملية التدريب والتنمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتردب تغيير ملائم ومطلوب في: معرفته، مهاراته، واتجاهاته، وسلوكياته وخبرته. (عقيلي، 2009، ص 438).

1- مفهوم التكوين (التدريب):

هناك مجموعة من التعريفات للتدريب نذكر منها ما يلي:

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والداعية للموظفين العاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف وبين متطلبات الوظيفة. (المغربي، 2007، ص 186).

التدريب هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين

من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم. (حرحوش والسامي، 2006، ص 130).

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

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

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

- عملية منظمة؛

- تهدف إلى إحداث تغييرات؛

- تكون التغييرات مرغوب فيها؛

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

ومما يلاحظ أن بعض الباحثين يفرق كثيراً بين مفهوم تدريب الموارد البشرية وبين مفهوم تنمية تلك الموارد، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى

مستوى أداء مقبول، أما **تنمية الموارد البشرية** فيقصد بها تطوير المهارات للعاملين

ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت بهم.(1980, Hyman)

ص2).

2- أهمية وفوائد التدريب:

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

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

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

ج- أن كل العاملين تقريباً في المنظمة يحتاجون للتدريب فهو لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، فالموظف الجديد يحتاج إليه لضمان إتقانه للوظيفة

الجديدة المكلف بها، ويحتاجه الموظف القديم لزيادة مهاراته وإدارة عمله بشكل أفضل.

(حرحوش والсалم، 2006، ص132).

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

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

(Angelo & Griffin, 2001, ص168).

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

العلاقات الإنسانية (المغربي، 2007، ص193).

أ- فوائد التدريب للمنظمة: يحقق التدريب للمنظمة فوائد عديدة لعل من أبرزها تحسين الربحية وتحسين معارف العاملين ورفع معنوياتهم وتعريفهم على أهداف المنظمة، تحسين نوعية الإنتاج وتنمية المناخ المناسب للعلاقات الحسنة للعمال وتخفيض الحوادث وإصابات العمل. (حرحوش، السالم، 2006، ص133).

ب- فوائد التدريب للأفراد: كما يحقق التدريب فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، منها أنه يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن وتحسين قدرتهم على حل المشكلات، يفتح المجال نحو الترقية، تنمية الاستعدادات لتقدير المهام والمسؤوليات والشعور بالمسؤولية. (المغربي، 2007، ص 192).

ج- فوائد التدريب لتنمية العلاقات الإنسانية: كما يسهم التدريب في تنمية الاتصالات الداخلية فيما بين المجموعات والأفراد وتحقيق الفعالية، المساهمة في صياغة سياسات المنظمة، تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو المنظمة والشعور بالمسؤولية وتنمية الأخلاقيات الحسنة بين الرؤساء والرؤوسيين، والعمل على تماست الجماعات. (المغربي، 2007، ص 193).

3- أهداف التدريب:

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

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

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

(عقيلي، 2009، ص 439-440).

4. مراحل العملية التدريبية:

1-4. مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

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

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

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

ص 137). ولتقدير الاحتياجات التدريبية في أي من المستويات الثلاثة، سواء كانت آنية أم مستقبلية، يمكن استخدام عدة أساليب لجمع المعلومات والتي من بينها المقابلة، والاستبيان، والملاحظة وتقارير العمل وتقارير تقويم الأداء والاختيارات المختلفة. (Anthony & kacmar 1999، ص 341).

4-2. مرحلة تحديد الأهداف التدريبية:

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

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

- أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق؛
- أن تكون قابلة للقياس ويمكن التنبؤ بمدى التقدم الحاصل فيها؛
- أن تكون هذه الأهداف معياراً يمكن من خلاله تحديد الأداء المطلوب أو مدى تحقق الهدف؛
- أن تكون موافقة لما هو متوفّر من إمكانيات بشرية ومادية.

4-3. مرحلة تصميم البرنامج التدريبي و اختيار الأساليب التدريبية:

تتضمن هذه المرحلة ثلاثة جوانب مترابطة متكاملة مع بعضها البعض وهي:

4-3-1. تصميم البرنامج التدريبي: تصميم البرنامج التدريبي عملية تعنى بتحديد الأهداف التدريبية والتعليمية وانتقاء مفردات البرامج و تتبعها وتوقيتها والأساليب التدريبية التي ستعتمد وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج.(حرحوش، السالم، 2006، ص138). لا بد من الإشارة إلى ضرورة إعداد

أكثر من برنامج تدريبي وذلك لأن هناك عدة فئات للأفراد في المنظمة ولكل فئة احتياجات تدريبية خاصة، وهناك برامج تدريب خاصة بالأفراد المعينين حديثا، وهناك برامج خاصة بالإطارات وأخرى خاصة بالوظائف الإشرافية ... الخ. (بوخمخم، 2011، ص194).

4-3-2. إدارة البرنامج التدريبي: المقصود بإدارة البرنامج التدريبي "مجموعة التحضيرات والإجراءات والأعمال التي تتطلبها طبيعة إقامة البرنامج التدريبي" وعلى الرغم من اختلاف هذه الفعاليات باختلاف الجهة التي تقيم البرنامج، فإن على إدارة البرنامج التدريبي مراعاة القيام بأمور عديدة من أجل ضمان حسن تنفيذ البرنامج، وهذه أهمها:

Milkovich & Boudreau (1991, 412-417):

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

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

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

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

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

4-3-3. تحديد الطرق المستخدمة في التدريب: بعد أن عرفنا من سيلتحق بالبرنامج

التدريبي وهيأنا الاحتياجات التدريبية يبقى بعد ذلك أن نحدد طرق التدريب التي ستستخدم، وعلى الرغم من تعدد الأساليب (الطرق) التي يمكن استخدامها في مجال التدريب، إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر أو في جميع المواقف والظروف، بل إن لكل منها المجال أو الاستخدام الخاص الذي يمكن أن تتحقق فيه أفضل النتائج إلا أنه يمكن أيضا استخدام أكثر من أسلوب واحد بآن واحد في عملية التدريب.

(الشاويش، 2005، ص 239).

التدريب في موقع العمل:

ويطلق عليه مصطلح ON THE JOB ومن خلاله تتم عملية التعلم في موضع العمل نفسه وأثناء مزاولة المتدرب لعمله أي خلال وقت العمل الرسمي، حيث تكون المادة التعليمية عبارة عن تعليمات وتوجيهات إرشادية يقدمها المدرب للمتدرب،

ليكتسب منه الخبرة والمهارة في ممارسة عمله، والذي سماه بعضهم COACHING، ويمارس مهمة المدرب في هذا الأسلوب الرئيس المباشر أو الزميل ذي القدر والخبرة الوظيفية.

ويمكن القول بأن التدريب والتنمية في مكان العمل، هو من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام في جميع المنظمات، نظراً لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه، فهذا الأسلوب لا يحتاج إلى تصميم مادة تعليمية، ولا مدربي، ولا أدوات تعلم وتدريب، هذا بالإضافة أنه يتيح الفرصة لتطبيق مادة التعلم مباشرةً في الواقع العملي وتحت إشراف المدرب ونصائحه وتوجيهاته، (عقيلي، 2009، ص 464).

التدريب خارج موقع العمل:

تلجأ المنظمة إلى إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق كادرها المتقدم إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريسي الكفاءة لديها، ومن مزايا هذا الأسلوب أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المنظمة، ولكن يعاب عليه أنه باهض التكاليف ويحتاج إلى درجة عالية من المهارة والكفاءة كما يحتاج إلى تجهيزات خاصة في بعض الأحيان ومن أشكال التدريب خارج موقع العمل ما يتبع في تدريب وتنمية المديرين وتهيئتهم لأعمال موافق مستقبلية. (حرحوش، السالم، 2006، ص 144).

أسلوب المحاضرة:

يمكن تعريف أسلوب المحاضرة بأنه عملية "تعلم وأخبار"، وبمعنى آخر هو عبارة عن حديث مكتوب أو غير مكتوب يقدمه فرد لمجموعة ما، وقد يتبع هذا الحديث نقاش وقد لا يتبعه، ويعتمد نجاح مثل هذا الأسلوب على المحاضر نفسه، وعلى مقدار براعته وقدرته في تنظيم أفكاره وآرائه وعرضها على مستمعيه، وهذا أمر ليس بالسهل لأنه يتطلب مواهب وبراعة وكفاءة وقوة شخصية في المحاضر قد لا تتوفر لكل فرد، لذا فإن أسلوب المحاضرة يستلزم من المحاضر أن يكون على قدر كبير من القدرة في التأثير على المجموعة التي تلقى عليها المحاضرة. (شاويس، 2005، ص 240).

أسلوب دراسة الحالات:

يعتمد هذا الأسلوب على ضرورة وجود مشكلة أو ظاهرة أو حالة عملية ومطلوب وضع الحل أو الحلول والتوصيات لها من خلال مناقشتها من قبل المتدربين من ناحية والمدرب من ناحية أخرى، ومن مزايا هذا الأسلوب في التدريب أنه يعتبر من الأساليب التدريبية الفعالة، وذلك لتوفر قدر عال من المشاركة من جانب المتدربين، كما أن هذا الأسلوب يعمل على تنشيط الأفكار، وينمي القدرة على تخيل المشكلات ووضع البدائل المختلفة، تمهدًا للمقارنة بينها، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو - كغيره من الأساليب - من بعض العيوب مثل أن يتصور البعض أن الوصول لحل هذه المشكلات من السهولة بمكان في خلال فترة زمنية قصيرة، كما أن هذا الأسلوب لا يصلح إلا في حال الأعداد

المحدودة للمتدربين، كما قد يتطلب التوصل إلى حل لإحدى المشكلات وقتا طويلا

وهو الأمر الذي قد لا يتتوفر في غالبية الأحيان.(النجار، 1987، ص 217-218).

أسلوب تمثيل الأدوار:

ويتضمن هذا الأسلوب خلق مواقف عملية وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها يواجه صراعا أو تناقضا معينا، ويطلب إليه علاج الموقف بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشها في الحياة فعلا، ثم يطلب المتدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح ما يراه من الحلول في هذا الشأن ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التدريب على القيادة الإدارية وتدريب المشرفين والبائعين وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية المهارة والتعامل مع الآخرين، لذلك فإن تمثيل الأدوار كأسلوب تدريبي يصلح بالدرجة الأولى عندما يكون هدف التدريب هو تنمية مهارات سلوكية معينة.

ويزيد هذا الأسلوب في تدريب الفرد على معالجة المشكلات المتعلقة بالموقف الإنسانية، كما أنه تدريب عملي على التصرف السليم، كذلك تفيد الطريقة في تفريح الأذهان لتقبل الآراء والأفكار الجديدة التي يقترحها الزملاء من المتدربين بالإضافة إلى توجيهات المدرب، وليس مجرد الاعتماد على البداهة لدى المتدرب الذي يقوم بتمثيل الدور، يضاف إلى ذلك أن هذا الأسلوب ينمي في الشخص القدرة على

مناقشة الغير والتدليل على أرائه ونقلها إلى أذهان الآخرين، إلى جانب قدرته على

التعبير الصحيح عن نفسه. (شاوיש، 2005، ص242).

أسلوب المباريات الإدارية:

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

- تقسم المجموعة المشتركة في الدور إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل منهما منظمة أو قسم معين.
- تقوم المجموعتان بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع.
- تختار كل مجموعة مديرًا لها بمثابة مدير للمنظمة المقترحة أو القسم المعنى، كما تحدد مراكز بقية الأعضاء.
- تقوم المجموعتان بدراسة وتحليل الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة وحوار وجدل ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة.
- بعد الانتهاء من المشكلة يقوم المدرب ب النقد وتحليل كل ما جرى في الاجتماع بما في ذلك القرارات التي أصدرتها كل مجموعة.

الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل:

هذه الطريقة التدريبية تسمح بالحركة والتفاعل داخل قاعة الندوة أو المؤتمر بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين أو المشاركين أنفسهم، (فهي إذن وسيلة متعددة للاتصالات)، غالباً ما تطرح في هذه اللقاءات موضوعات في المشاكل التنظيمية، والسياسية الإدارية، والعلاقات العامة، أو أي موضوعات أخرى لها علاقة بطبيعة عمل المنظمة واهتماماتها المستقبلية، ويتوجب على قائد الندوة أو المؤتمر أو الحلقة أن يكون على درجة عالية من المهارة في المواضيع المطروحة لضمان النجاح الجيد للمؤتمر أو الندوة أو الحلقة. (حرحوش، السالم، 2006، ص 145-146).

أسلوب النموذج السلوكي:

يعد من أحد الأساليب المستخدمة في مجال تعديل السلوك، ويهدف إما لـ إكساب المتدربين أنماطاً ومهارات سلوكية جديدة، أو تصحيح النمط السلوكي الحالي وتحسينه وزيادة فاعليته، ولعل مهارة التعامل الإيجابي مع الآخرين والتأثير فيهم أصدق مثال عن هذه المهارات، فكل الموارد البشرية تحتاج لهذه المهارة السلوكية، لكن يحتاجها بشكل خاص كل شخص له احتكاك مباشر ومستمر مع الجمهور كمندوب المبيعات، رجل العلاقات العامة، رجل الاستعلامات .. الخ، وتم عملية التعلم من خلال هذا الأسلوب عن طريق عرض شرائط فيديو تحتوي على مسرحيات أو تمثيليات قصيرة، يعرض فيها أنماطاً سلوكية خاطئة وسلبية في مجال التعامل مع الآخرين،

وبعد انتهاء العرض تحلل هذه الأنماط من قبلهم بمساعدة المدرب لتوضيح الأخطاء التي ظهرت في العرض التمثيلي، ثم يعرض عليهم في النهاية شريط فيديو آخر يوضح لهم النموذج السلوكي الصحيح الواجب اتباعه في مثل هذه المواقف التي عرضها الشريط الأول. (عقيلي، 2009، ص 467).

التدريب والتنمية باستخدام الحاسوب الآلي:

يستخدم المدرب بموجبه تقنيات الحاسوب الآلي في شرح وتوضيح المادة التعليمية، التي يعدها عادة على CD ليستخدمها على الحاسوب الموجود أمامه في قاعة التدريب، التي تكون مجهزة خصيصا لاستخدام الحاسوب الآلي، الذي ينقل محتوى الـ CD إلى شاشة موجودة أمام كل متدرب داخل القاعة، فمن خلال تقنيات الحاسوب يتمكن المدرب من عرض المادة التعليمية بسرعة كبيرة، وبرسومات وأشكال ملونة تجذب اهتمام وانتباه المتدربين، فتكون الاستفادة أسرع وأكبر، (عقيلي، 2009، ص 467).

اختيار المدربين:

وتأتي بعد مرحلة اختيار أسلوب التدريب المناسب تأتي مرحلة اختيار المدربين أو من يقوم بعملية التدريب، ولا شك أن تحديد نوعية المدربين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتحطيط البرامج التدريبية، إذ أن توفير المدرب

الكفاءة يمثل عاملًا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرًا مسبقًا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التدريبية التي يتم إعدادها وتوجيهها للقوى العاملة على اختلاف مستوياتها وخصائصها.

وعلى أي حال يتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

1- أسلوب التدريب المراد استخدامه

2- الماداة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين

3- نوعية المتدربين

وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين:

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

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

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

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

وبشكل عام هناك صفات أساسية يجب أن يتحلى بها كل مدرب أهمها: الشخصية القوية، المرونة، الصبر، البقاء، الثقة بالنفس، والخبرة.(شاوبيش، 2005، ص245).

4-3-4. تحديد فترة البرنامج:

ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب وتنمية، إذ تختلف المدة من برنامج لآخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي:

- المنهاج التعليمي، وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدرب.
- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول.
- الإمكانيات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

4-3-5. تنفيذ البرنامج:

تنفذ برامج التدريب والتنمية عادة إما داخل المنظمة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم برامج التدريب والتنمية بنفسها وتنفيذها داخل أبواب المنظمة، ويتم ذلك في المنظمات الكبيرة التي تمتلك الإمكانيات المالية والفنية لذلك، وميزة البرامج الداخلية

هي أنها تحقق الربط المباشر بين البرنامج والواقع العملي للمتدربين، هذا إلى جانب إمكانية تحقيقه مسالة متابعة المتدرب بعد تدريبيه ومساعدته في التطبيق، هذا بالإضافة إلى توفيره للمرونة أثناء التنفيذ، وإحكام الرقابة والسيطرة على حضور المتدربين لجلسات البرنامج، وقد ينفذ البرنامج خارج المنظمة في معاهد تدريب وتنمية متخصصة تمتلك الإمكانيات اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية والتنموية، ويطلق على هذا التنفيذ الخارجي.(عقيلي، 2009، ص 474).

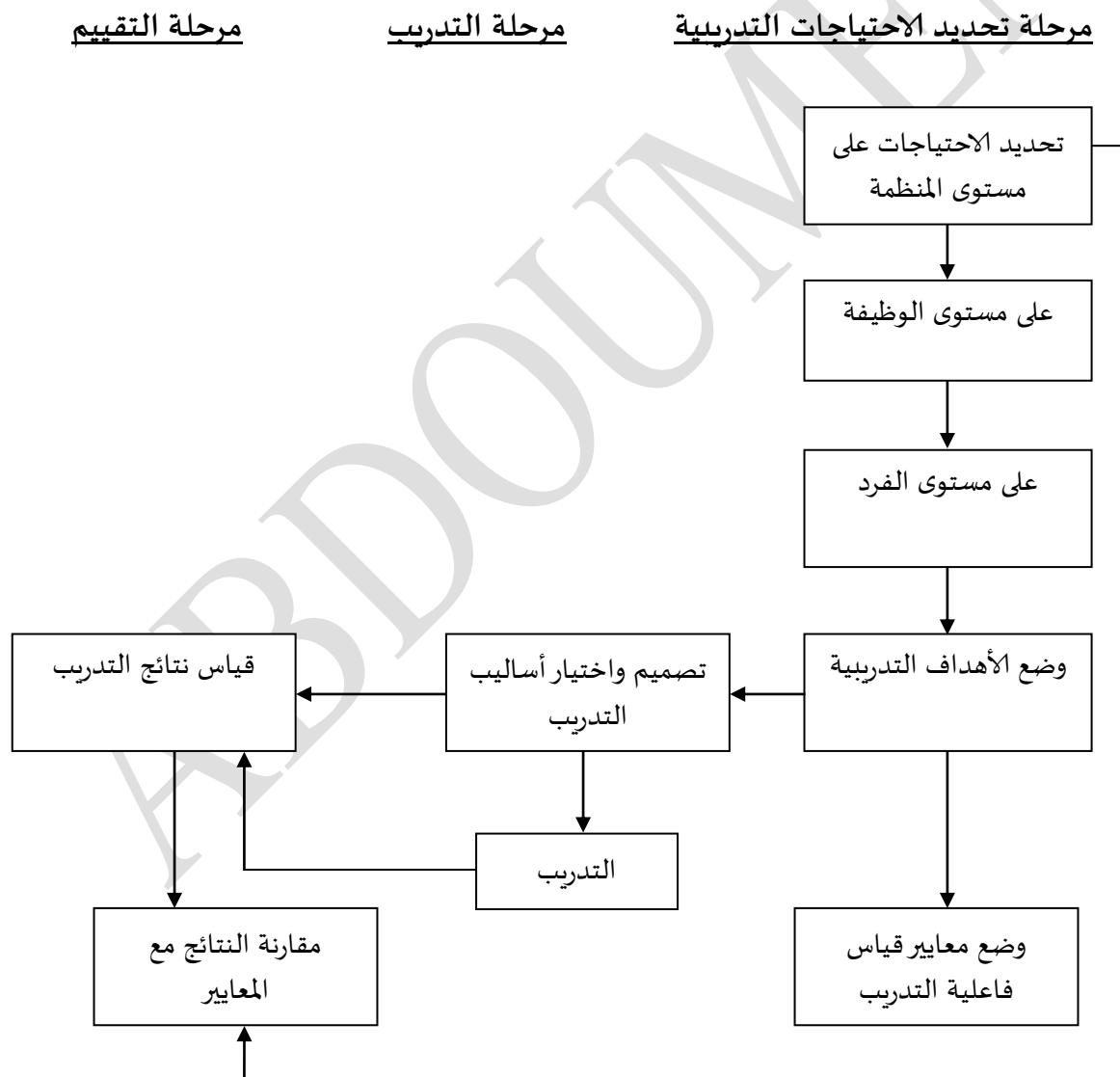
4- مرحلة تقييم البرامج التدريبية:

التدريب كأي من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لابد من تقويمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فاعليته، ذلك لأن وجود الكادر التدريبي، أو مجموعة من المحاضرات أو المواضيع لا يضمن حدوث التعلم لدى المتدرب، وعليه فإن مسؤولية إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في تحديد الحاجة إلى التدريب ومن يحتاج إليه ونوعية ذلك التدريب، بل تمتد لتشتت بأساليب عملية أن هذه الاحتياجات قد تمت تلبيتها بواسطة البرنامج التدريبي، ومن المؤسف أن نجد أن أغلب المعلومات التي نحصل عليها بشأن تحقيق الأهداف وأكثر الأساليب التدريبية فعالية في بلوغها، وهي معلومات مبتسرة وغير دقيقة.(درة و الصباغ، 2008، ص 346).

ويمكن **تعريف تقييم التدريب** بأنه:

الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة، وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي أحدثه التدريب فيهم، وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي. (Sherman & Chruden, 1972, ص 230).

شكل رقم (1): مراحل عملية التدريب



المصدر: (حرحوش والسالم، 2006، ص 135).